

بطاقة الأداء المتوازن المستدام كألية لتقييم البعد البيئي والاجتماعي للتنمية المستدامة

شركة البحري EL BAHRI

*The sustainable balanced scorecard as a mechanism for evaluating the environmental and social dimensions of sustainable development in EL BAHRI*سعيدة طيب^{1*}، أحمد قداري²Saida Tayeb¹, Ahmed Kadari²¹ جامعة غليزان (الجزائر)، saida.tayeb@univ-relizane.dz² جامعة غليزان (الجزائر)، ahmed.kadari@univ-relizane.dz

تاريخ النشر: 2023-09-30

تاريخ القبول: 2023-09-08

تاريخ الاستلام: 2023-04-28

ملخص:

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية الموسومة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن المستدام كألية لتقييم البعد البيئي والاجتماعي للتنمية المستدامة بشركة البحري، لدراسة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءها وتحقيق التنمية المستدامة، باعتبارها من أحدث الأدوات لمراقبة التسيير الحديثة. وتم تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن للشركة الوطنية السعودية للنقل البحري " البحري " وقد توصلنا الى ان شركة البحري تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لمراقبة اداءها لتحقيق اهداف استراتيجيتها استناداً على مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي بهدف ضمان جودة الأداء وخلق القيمة، حماية البيئة، الاستثمار المجتمعي والاغاثة الانسانية؛ ضمان الأعمال المسؤولة كإدارة المخاطر الحوادث والكوارث، ضمان الحوكمة، كما تسعى لتحقيق ربحية مستدامة ونمو مرن وتحقيق ميزة تنافسية.

كلمات مفتاحية: الأداء؛ البيئي؛ الاجتماعي؛ بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛ مؤشرات؛ التنمية المستدامة

تصنيفات JEL : Q01 ، Q56 ، M1

Abstract:

Through this research paper titled *The Sustainable Balanced Scorecard as a Mechanism for Assessing the Environmental and Social Dimension of Sustainable Development in the company EL BAHRI*, we seek to study the extent to which economic institutions rely on the Sustainable Balanced Scorecard in evaluating their performance and achieving sustainable development goals, as one of the latest tools for monitoring modern management, in evaluating and improving performance. The Balanced Scorecard of the National Company of Saudi Arabia " EL BAHRI " was highlighted, and we found that Bahri uses the Balanced Scorecard and its performance to achieve its strategic objectives based on environmental and social performance indicators with the aim of ensuring quality performance and value creation, environmental protection, community investment and humanitarian relief, ensuring responsible business such as risk management, accidents and disasters, ensuring governance, and seeking to achieve sustainable profitability, flexible growth and competitive advantage.

Keywords: environmental; performance; social; SBS; indicators; sustainable development

Jel Classification Codes: Q01 ، Q56 ، M1

1. مقدمة:

أصبح هاجس المؤسسات في ظل التطورات والتغيرات البيئية التي تواجهها من أجل تحقيق الاستدامة إلى الحث على سبل للاستغلال المثل والعقلاني لمواردها وتفعيل الرقابة.

فأصبح من الضروري وضع استراتيجيات وسياسات لحماية البيئة والحد من التلوث البيئي، الحياد الكربوني، خفض انبعاثات الغازات الدفيئة، تقليل النفايات وإعادة تدويرها، واستغلال التقنيات المتجددة.

فانطلاقاً من ما يمكن قياسه يمكن إدارته والتحكم فيه وإمكانية القياس تتيح لنا إمكانية التقييم ومنه التصحيح والتقييم، وهذا باستعمال أدوات مراقبة التسيير الحديثة -بطاقة الأداء المتوازن المستدام- The sustainable balanced scorecard

1.1. إشكالية الدراسة: وفي ضوء هذه الدراسة يكمن التساؤل التالي:

ما مدى التزام شركة البحري EL BAHRI في تقييم أداؤها ومراقبته باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام؟

2.1. فرضيات الدراسة: اقترحنا مجموعة من الفرضيات للإجابة على هذا التساؤل.

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم أهداف الشركة من خلال قياسها لمؤشر انخفاض انبعاثات الغازات الدفيئة.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم أهداف الشركة من خلال قياسها لمؤشر كثافة استهلاك المياه.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم أهداف الشركة من خلال قياسها لمؤشر كثافة استهلاك الطاقة.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم أهداف الشركة من خلال قياسها لمؤشر الحد من النفايات.

3.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراسة الورقة البحثية في معالجة أحد المواضيع الحديثة المتمثلة

في توضيح مدى اعتماد المؤسسات في تقييم أداؤها وقياسه على بطاقة الأداء المتوازن المستدام باعتبارها من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، معتمدين في ذلك على شركة البحري EL BAHRI كنموذج للدراسة باعتبارها المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المستدامة من خلال وضع برامج وأنظمة مساهمة لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

4.1. أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراسة هذه الورقة البحثية لمعالجة مختلف المؤشرات

البيئية والاجتماعية التي تدعم الأهداف المستدامة للشركة في اطار استراتيجيتها من خلال:

- الحد من التأثيرات البيئية؛
- خفض انبعاثات الغازات الدفيئة؛
- تعزيز استغلال التقنيات المتجددة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد؛
- تعزيز كفاءة الطاقة والموارد؛
- منع خسارة التنوع البيولوجي؛

5.1. منهجية الدراسة: لدراسة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في تقديم

الاطار النظري لماهية التنمية المستدامة وبطاقة الأداء المتوازن المستدام ومدى اهميتها والتزام المؤسسات في الاعتماد عليها في قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي، وتحديد العلاقة بين المتغيرين باجراء دراسة ميدانية لشركة البحري EL BAHRI.

6.1. دراسات سابقة:

➤دراسة للباحثين: عريوة محاد، زغبة طلال، بعنوان أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف منشورة في مجلة اقتصاد المال والاعمال في المجلد 2 العدد 3 سنة 2018 حيث يحاول الباحثين من خلال هذه الدراسة محاولة إظهار مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى قدرتها على مساهمة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسات على المدى الطويل من خلال الربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من اجل النمو والتطوير المستمر والمستدام، وخلصت الدراسة ان ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، كونها لا تركز الا على الأهداف المالية من جهة ولعدم علمها بهذا النوع من الأدوات الحديثة من جهة أخرى.

➤دراسة للباحثين: بوطورة فاطمة الزهراء، سمايلي نوفل، بعنوان بطاقة الأداء المتوازن

المستدامة نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - تبسة المنشور بمجلة دراسات وأبحاث في المجلد 12، العدد 4 سنة 2020، حيث يحاول الباحثين من خلال إلى

إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في قياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية في إطار تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة خاصة البعد البيئي، وتوصلت الدراسة الى التزام مؤسسة اسمنت -تبسة باستخدام وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدام ذات البعد البيئي في قياس وتقييم أدائها البيئي وتصحيح مساره.

➤دراسة للباحث سحر طلال ابراهيم بعنوان تقويم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن -دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، بكلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، تمحورت الدراسة حول ان من بين النماذج الحديثة في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية هي بطاقة الأداء المتوازن، إذ يعتمد النموذج مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية التي تقدم وصفاً، لنتائج الاحداث الماضية إلى جانب المقاييس غير المالية التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي، وخلصت الدراسة الى ان أصبحت عملية تقويم الأداء تتطلب توفير معلومات عن أداء الوحدات الاقتصادية في تلك المتغيرات لتمكنها من تحديد نواحي القوة والضعف في أنشطتها والعمل على تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف وبالشكل الذي يمكن الوحدة الاقتصادية من تعزيز الوضع التنافسي لها.

2. الاطار النظري لماهية التنمية المستدامة وبطاقة الاداء المتوازن المستدام:

1.2. البعد البيئي للتنمية المستدامة:

أ- مفهوم التنمية المستدامة واهدافها:

ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة وبشكل مؤسس في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987 لرئيسة وزراء النرويج "مصيرنا المشترك" كآلاتي " :هي التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة الى قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم" (محمد كامل عارف، 1987، ص69)

عرفها وليام رولكنزهاوس مدير حماية البيئة الامريكية: على انها تلك العملية التي تعمل على تحقيق نمو اقتصادي يتلائم مع قدرات البيئة في اطار تلبية احتياجات الجيل الحاضر دون الحاق الضرر بقدرة الاجيال المستقبلية على الوفاء باحتياجات الحاضر، وهي تفترض الاحتفاظ بالأصول لطبيعية لأغراض النمو والتنمية في المستقبل. (البريدي، 2015)

هي تنمية اقتصادية واجتماعية مستمرة دون الاهدار بنوعية الموارد الطبيعية التي تستخدم في الانشطة البشرية.

فهي التنمية المتوازنة التي تشمل مختلف أنشطة المجتمع باعتماد افضل الوسائل لتحقيق الاستثمار الافضل للموارد المادية والبشرية في العمليات التنموية واعتماد مبادئ العدالة في الانتاج والاستهلاك لتحقيق الرفاهية لجميع افراد المجتمع دون الاضرار بمصالح الاجيال القادمة.

تتمثل أهدافها في:

- ✍ تأمين نمو اقتصادي؛
 - ✍ تحقيق مساواة وعدالة اجتماعية؛
 - ✍ حماية البيئة؛
 - ✍ ضمان توازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
 - ✍ ربط تكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع؛
- بالإضافة الى المحافظة على البيئة، نشر الوعي بالبيئة الثقافية والاجتماعية والحضرية، حماية البيئة من جميع التلوث والاستنزاف واستخدام التكنولوجيا النظيفة وتحقيق التنوع البيولوجي والمحافظة على تنوع الاحياء.

ب- أبعاد التنمية لمستدامة :

تجمع التنمية المستدامة بين ثلاث أبعاد رئيسية تتداخل فيما بينها لتمثل ركائز أساسية تسهم في إعطاء توضيح أكثر وأشمل لمفهوم التنمية المستدامة و هي كما يلي :

البعد الاقتصادي : ندرج ضمن هذا البعد ما يلي: (قاسم، 2007، صفحة 29،30)

- ✍ إيقاف تبديد الموارد
- ✍ تقليص تبعية البلدان النامية
- ✍ مسؤولية الدول المتقدمة عن التلوث ومعالجته
- ✍ المساواة في توزيع الموارد والحد من تفاوت المداخل

البعد الاجتماعي : يندرج ضمن هذا البعد ما يلي: (قانة، 2012 ، صفحة 32،33)

- ✍ تثبيت النمو السكاني وأهمية توزيعهم
- ✍ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
- ✍ الصحة والتعليم

البعد البيئي : يندرج ضمن هذا البعد ما يلي: (قاسم، 2007، صفحة 14)

✍ حماية الموارد الطبيعية: وتتضمن صيانة وحماية الموارد الطبيعية والمحافظة عليها وذلك من خلال حماية التربة، عدم الإسراف في استخدام المبيدات والأسمدة الكيماوية وحماية مصايد الأسماك مع استخدام أنجع السبل التي تسمح بزيادة الإنتاج ومردودية الموارد الطبيعية.

✍ الحفاظ على المحيط المائي: فلا بد من العمل على صيانة المياه وتحسين نوعيتها والحد من الاستخدامات المبددة للثروات المائية وتحسين كفاءة شبكات إمداد المياه.

✍ صيانة التنوع البيولوجي: فالنظم الايكولوجية والغابات والعديد من الملاجئ الفريدة تتعرض للإتلاف والتدمير السريع، لذا تسعى التنمية المستدامة إلى صيانة التنوع البيولوجي والحد من عملية إتلاف وتدمير الملاجئ والنظم الايكولوجية.

✍ حماية المناخ من الاحتباس الحراري: والذي ينتج عن انطلاق الغازات الدفيئة الضارة والذي يكون لها انعكاسات سلبية على استقرار المناخ والنظم الايكولوجية وتدمير طبقة الأوزون، لذا لا بد من تجنب هذه الأخطار المضرة بالكائنات الحية.

ج- التحديات البيئية للتنمية المستدامة:

✍ تغيير المناخ : نتيجة زيادة تراكم غازات الاحتباس الحراري (ثاني أكسيد الكربون، الميثان، وغيرها) مشكلة عالمية، لذا تسعى جل الدول لتكاثف الجهود والبحث عن الحلول للحد منها من أجل حماية الإنسان والبيئة من الآثار السلبية لهذه التغيرات في المستقبل .

✍ البيئة البحرية : نتيجة للارتفاع في درجة حرارة سطح البحر فإنه من المتوقع أن تفقد الشعاب المرجانية الطحالب التي تزودها بالمواد الغذائية واللون المميز لها، وهذا سيؤدي إلى تبيض هذه الشعاب، هذا إلى جانب أن هذه الشعاب تتعرض بالفعل إلى تدمير نتيجة الأنشطة البشرية مثل تسرب مياه الصرف إلى البحار، وأنشطة الغطس.

✍ مشكلة المياه :يواجه العالم مشكلة شح المياه وتلوثها، لذلك لابد من تكثيف الجهود من جميع الأطراف والدول من أجل الوصول إلى استخدام مستدام للموارد المائية . (ورد، 2003، صفحة 233)

✍ المخلفات والنفايات :جميع البلدان تواجه اليوم مشاكل بيئية وصحية مرتبطة باستخدام وتخزين ونقل ومعالجة وإزالة النفايات والمخلفات، وتعد النفايات الاستشفائية من أخطر النفايات التي تهدد الصحة نظرا لما تحتويه من بقايا ومواد غالبا ما يتم التخلص منها بطرق غير سليمة.

يعتبر البعد البيئي من الابعاد المهمة في نظام الطاقة العالمي، كما ترتبط الطاقة بالقضايا البيئية ارتباطاً وثيقاً، خاصة بعد توصل المجتمع الدولي إلى اتفاقية أممية تعني بالتغيرات المناخية. وتواجه صناعة البترول والطاقة في الوقت الحاضر تحديات عديدة من أبرزها تنامي الاهتمام العالمي بالمنظور البيئي، والتشدد في التشريعات البيئية، وما يترتب على ذلك من تأثير على صناعة الطاقة عموماً والصناعة البترولية خصوصاً، لذلك تنتوع الابحاث في هذا المجال لتغطي مختلف مناحي الصناعة البترولية بدءاً من الاستكشاف والإنتاج، مروراً بعمليات النقل والتخزين، وصولاً لعمليات التكرير والتوزيع والتسويق، علاوة على النظر في تأثير الطاقات الجديدة والمتجددة على البيئة.

د- مؤشرات الأداء البيئي:

يتفق المؤلفين على ثلاث ركائز للاستدامة:

- الجوانب البيئية مثل صناعة المنتجات الصديقة للبيئة، ومكافحة التلوث وتغيير المناخ؛
- التأثير الاجتماعي: الذي قد يختلف من انشاء بيئة عمل آمنة الى برامج التوعية البيئية؛
- نتائج اقتصادية مهمة: مثل توفير التكاليف التي تؤدي الى تقليل البصمة الكربونية؛

2.2. ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات مراقبة التسيير، فتسمح هذه الاداة بتغطية النقص الناجم عن الادوات الكلاسيكية كونها كانت تقتصر على قياس الأداء من جانب البعد المالي، فقط دون الاخذ بعين الاعتبار البعد البيئي والاجتماعي.

قام كل من R. Kaplan و D. Norton باقتراح بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard سنة 1992، وعرفها بأنها نظام قياس بشكل منظم فيتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية الى اهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق اهدافها.

وتعرف على انها الإطار لإدارة الأداء تربط استراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية، وتوفر نظرة شاملة عن المشروع، حيث تتكوّن من مجموعة مقاييس للأداء تغطي رؤية شاملة للمؤسسة على أساس أربعة أبعاد هي: البعد المالي، العد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو". (POPA A.

Simona, 2009,p,216)

هي مجموعة مؤشرات في لوحة قيادة توفر إطارا شاملا للمدراء لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو". (Claude Alazard, Sabine Sépari, 2007,243)

هي نظام اداري يهدف الى مساعدة المدراء في ترجمة رؤية واستراتيجياتها. (رمضان فهيم غربية، عبدالحاميد عبدالفتاح المغربي، 2006، ص192)

فبطاقة الأداء المتوازن هي اداة ادارية واستراتيجية تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، تساعد المدراء على تقديم صورة واضحة عن اداء المؤسسة، من خلال الربط بين رؤية واهداف واستراتيجيتها، نوضح من خلال المخطط التالي تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

المخطط رقم 1: تصميم بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التعاريف السابقة

أهميتها تتمثل في:

- تزويد المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن التي تمثل الدافع الاساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ترجمة الرؤية الاستراتيجية؛
- تساعد المؤسسة في تقديم صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الاعمال؛
- تمكن المدراء من خلال البعد المالي والبعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والتطور من مراقبة النتائج المالية وغير المالية.

3.2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام انطلقا من دراسة الباحثين من امكانية دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، بهدف تفعيل دور المؤسسات في التنمية المستدامة مما ينتج بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC SUSTAINBILITY BALANCED SCORECARD .

ومن اجل تحسين ورفع كفاءة الأداء في المؤسسة يجب ان نأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مرتبطة بالتنمية المستدامة، حتى تتمكن من الاستعمال والتسيير الأمثل للموارد المتاحة والذي من شأنه أن يؤدي لا محالة الى نجاح المؤسسات واستمراريتها، ومن بين المؤشرات المقترحة في هذا البعد هي: (عريوة و زغبة ، 2018، ص40)،

- معدل استهلاك مورد الماء؛
 - معدل استهلاك الطاقة الكهربائية؛
 - معدل طرح النفايات؛
 - المساهمة الاجتماعية للمؤسسة؛
- لذلك تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام اداة ادارية استراتيجية تربط بين استراتيجية المؤسسة وابعاد التنمية المستدامة هدف تمكين من تحقيق اهدافها بشكل مستدام.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها: اداة ادارية استراتيجية حديثة يمكن المؤسسات من خلالها قياس وتقييم أداءها خاصة الأداء البيئي من خلال ادماج الجوانب البيئية في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة من خلال اضافة البعد الخامس (البعد البيئي والاجتماعي) لبطاقة الأداء المتوازن،

بالإضافة الى البعد المالي، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية. (فاطمة الزهراء بوطورة، نوفل سمايلي، 2020، ص453)

🌈 **انواع بطاقة الأداء المتوازن المستدام: تتمثل في:** (بوطورة و سمايلي، 2020، ص454)

- بطاقة الأداء المستدام الجزئية: تتضمن دمج مؤشرات البيئية والاجتماعية في بعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو، غير ان فعالية هذه الطريقة في الجانب العملي تبقى محدودة.
 - بطاقة الأداء المستدام العرضية: تتضمن دمج مؤشرات البيئية والاجتماعية في ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، مما يزيد تكامل استدامة الادارة.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم اضافة بعد الخامس الخاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية الى الابعاد الاربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: يتم فيها ربط البعد البيئية والاجتماعية بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة.
 - بطاقة الأداء المتوازن المشاركة: وهي اعتماد المؤسسة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض اجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغل لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.
- وتختلف طريقة الدمج من مؤسسة الى اخرى وفقا لاستراتيجيتها كالتالي: (الزهراء، 2022 ، ص22)
- الاستراتيجية النظيفة: حيث تسعى المؤسسة الى ارضاء رغبات الزبائن المتعلقة بحماية البيئة واعلامهم بمدى التزامها بالمسؤولية اتجاه البيئة. تعتمد في هذه الحالة المؤسسات على بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية وبطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة.
 - استراتيجية تحويل التكاليف البيئية الى كفاءة بيئية: موجهة نحو الاهداف البيئية بهدف تخفيض التكاليف ، تعتمد في هذه الحالة المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية.
 - الاستراتيجية البيئية وتتميز بالمنتجات البيئية: موجهة نحو تطبيق النشاطات البيئية الاستباقية التي يفرضها السوق، تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية وبطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية.

• الاستراتيجية البيئية المتطورة نحو سوق بيئي: تشمل المؤسسات التي تعتمد على النشاطات البيئية والاجتماعية كطريقة لزيادة مساهمتها في السوق الحالي والدخول الى اسواق جديدة، تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية، بطاقة الأداء المستدام ذات البعد المضاف.

🌈 مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

البعد المالي:

- ✓ تحسين مستوى المردودية؛
- ✓ تحسين معدل الربح الصافي؛
- ✓ تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول؛
- ✓ تخفيض التكاليف؛
- ✓ المبيعات؛

بعد العملاء:

- ✓ زيادة الحصة السوقية؛
- ✓ النمو في حجم المبيعات؛
- ✓ تحسين جودة المصنع؛
- ✓ تحسين الكفاءة العملية التسويقية؛

بعد التعلم والنمو:

- ✓ تطوير قدرات الافراد في المؤسسة؛
- ✓ ضمان سلامة الافراد داخل المؤسسة؛
- ✓ زيادة رضا العاملين؛
- ✓ رفع مستوى التأطير؛

بعد العمليات الداخلية:

- ✓ زيادة معدل دوران المخزون؛

✓ زيادة معدل انتاجية العامل؛

✓ تحسين الانتاجية؛

✓ تحسين كفاءة العملية الصناعية؛

البعد البيئي والاجتماعي:

✓ الاسهام في تنمية المجتمع المحلي؛

✓ حماية البيئة من التلوث؛

✓ الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد الطبيعية؛

✓ المساهمة الاجتماعية للمؤسسة؛

3.دراسة تحليلية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام للشركة الوطنية السعودية للنقل البحري EL BAHRI:

1.3. تقديم الشركة:

هي شركة مساهمة سعودية تأسست بموجب المرسوم الملكية رقم م/5 سنة 1978، يقدر رأس مالها بـ 393750000 سهم سنة 2021،

تعد من احد ابرز الشركات الرائدة في مجال النقل البحري في المملكة العربية السعودية تمارس نشاطها من خلال اربع قطاعات مختلفة تتمثل في:

- قطاع نقل النفط الخام 47 ناقلة؛
- قطاع الخدمات اللوجيستية 6 سفن
- قطاع نقل الكيمياويات 38 ناقلة؛
- قطاع نقل البضائع السائبة 9 ناقلات؛

تلتزم بتطبيق استراتيجية تهدف الى النمو المستمر من خلال بناء قاعدة عملاء قوية داخل المملكة وخارجها.

2.3. تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة البحري EL BAHRI:

رؤية الشركة: تهدف لخلق التنمية ونشر الازدهار من خلال ربط الاقتصاديات حول العالم، وقيادة التميز في الخدمات اللوجستية العالمية.

الرسالة: ان تكون افضل مزود للخدمات، وتواصل تقديم خدماتها وفقاً لأرقى المعايير العالمية، كما تسعى بشكل مستمر الى تطبيق الأسس التجارية المسؤولة، من اجل الاستمرار في تبني القدرات المستدامة لتقديم حلول تناسب احتياجات شركائنا ومساهميننا، وتحقيق المنفعة المتبادلة بما يتماشى مع قيمها.

القيم: التفهم - الاقدام - المثابرة - الثقافة

نشاط الشركة: يتمثل نشاطها في شراء البواخر والسفن وبيعها وتشغيلها لنقل البضائع والبتترول والكيماويات والمشتقات البترولية والبضائع السائبة، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية، وتخليص البضائع وتنسيقها على ظهر البواخر ووسائل النقل والتخزين الأخرى وجميع العمليات المرتبطة بالنقل البحري. استراتيجية الشركة: تهدف إلى النمو المستمر من خلال بناء قاعدة عملاء قوية داخل المملكة وخارجها، وتحقيق سمعة دولية راسخة فيما يتعلق بالجودة والموثوقية والسلامة، وتسعى الى ضمان اتباعها لنهج ادارة الاستدامة في عملياتها، تقوم استراتيجيتها على خمسة أسس رئيسية هي:

- تنمية وتطوير الأعمال من أجل زيادة الإيرادات
- تنويع قاعدة إيرادات البحري من خلال التوسع في العمليات اللوجستية
- خلق قيمة مضافة للمملكة وللمساهمين في الشركة وللعاملين بها
- تطوير الشركة لتصبح مزوداً عالمياً للخدمات اللوجستية
- تحقيق مركز قيادي بقطاع توفير الخدمات اللوجستية في المملكة

تركز على 3 مجالات تتوافق مع استراتيجيتها وهي:

➤ خلق القيمة: من خلال

- سلسلة التوريد المستدامة؛
- الاستثمار المجتمعي والإغاثة الإنسانية؛

➤ الأفراد والسلامة: من خلال:

- السلامة والصحة المهنية؛
- تدريب القوى العاملة وتطويرها؛
- التنوع والشمول؛
- حقوق الإنسان؛

➤ الأعمال المسؤولة: من خلال:

- الحوكمة والامتثال؛

- إدارة المخاطر والاستجابة؛
- للحوادث والكوارث؛
- رضا العملاء؛
- الرقمنة؛
- الابتكار والبحث والتطوير؛
- حماية البيئة: من خلال:

- تغير المناخ؛
- التنوع البيولوجي والتأثير البيئي؛
- إعادة تدوير السفن؛
- إدارة مياه الصرف الصحي والنفايات؛

3.3. مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدام بشركة البحري:

تعتمد شركة البحري على بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق اهداف استراتيجيتها، بهدف ضمان استدامة جودة اداءها والمحافظة على صحة اصولها، حيث تعمل على تصميم مؤشرات الأداء ومراقبتها بصفة سنوية لضمان تحقيق الفعالية والتنافسية على مستوى خطوط نشاطها.

➤ البعد المالي

- المراقبة والتحسين الفعال للميزانية؛
- تعظيم العائد على رأس المال المستثمر؛
- تحقيق صافي الدخل المستهدف من خلال أداء مرتفع للأعمال؛

➤ بعد العمليات

- ضمان الالتزام ببرنامج تجديد الأسطول؛
- تحسين نفقات التشغيل؛
- التحول الرقمي؛

➤ بعد العملاء

- إجراءات الجودة؛

• استطلاعات لرأي العميل في الخدمات والوحدات؛

➤ بعد التعلم والنمو والبيئة

• التدريب والتطوير المنهجي لرأس المال البشري؛

• تأهيل المواهب؛

• الامتثال للوائح المعمول بها؛

• تعزيز الهيكل التنظيمي؛

4.3. تحليل مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي بشركة البحري:

الجدول رقم (01): تحليل مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي بشركة البحري

2021	2020	2019	الوحدة	مؤشرات الأداء الرئيسية
530.67	533.07	566.80	طن متري من مكافئ ثاني أكسيد الكربون/ميل	كثافة انبعاثات الغازات الدفيئة المباشرة
41,797,178	39,293,530	42,375,859	جيجا جول	استهلاك الطاقة المباشر
351,020	352,410	389,707	متر مكعب	استهلاك المياه الصالحة للشرب
23,208.9	24,343.9	26,579.1	متر مكعب	إجمالي تصريف المياه في البحر
28	21	14	%	معالجة مياه الصابورة
72	79	86	%	تبدیل مياه الصابورة
4,769	4,799	5,806	طن	إجمالي النفايات المتولدة
1,250	2,275	2,548	كغ	النفايات الورقية
12,37	12,37	16,19	متر مكعب/ سفينة	نفايات البلاستيك والتعبئة الموجودة على متن الأسطول بأكمله
0	1	1	#	إجمالي عدد الانسكابات النفطية
0	100 ³	50 ³	لتر	الحجم الكلي للانسكابات ³ انسكابات زيت الوقود

المصدر: التقارير السنوي لشركة البحري 2021، 2020، 2019، ص 97-107

➤ انبعاثات الغازات الدفيئة:

في مسعى الالتزام بمهمتها ومسؤوليتها باقل تأثير ممكن على البيئة الخارجية، تعتمد شركة البحري على العديد من الاجراءات لخفض انبعاثات الغازات الدفيئة، كاستحداث تقنية "راية" تتميز بالكفاءة في استهلاك الوقود والفعالية من حيث التكلفة.

فقد شهدت كثافة انبعاثات الغازات الدفيئة انخفاضاً من 533,07 طن متري من مكافئ ثاني أكسيد الكربون/ميل عام 2020 الى 530,67 طن متري من مكافئ ثاني أكسيد الكربون/ميل عام 2021 بنسبة قدرت بـ 0,5%.

➤ كثافة استهلاك الطاقة:

تتخذ شركة البحري مجموعة من الخطوات التي تسعى من خلالها الى تحقيق اهدافها المستدامة وهذا من خلال في استبدال مصابيح فلورنست بمصابيح ثنائية باعثة للضوء في 4 ناقلات للمنتجات، استبدال المصابيح الكاشفة بمصابيح ثنائية باعثة للضوء في ناقلة عملاقة للنفط الخام، مما ادى الى تقليل استهلاك الطاقة على هذه السفن، تطبيق مشروع توفير الطاقة على سفن اخرى، استخدام طلاء للهياكل وانظمة التحكم في الاتجاهات للسفن الجديدة في تحسين استهلاك الطاقة اثناء الابحار، فقد شهدت انخفاض ملحوظ في استهلاك الطاقة، فقد انخفضت كمية الكهرباء المتولدة على متن السفن من 2019 الى 2020 وقد شهدت ارتفاعاً سنة 2021 الى 41,797,178 جيجا جول، بنحو 26% عام 2021 مقارنة 2020.

➤ كثافة استهلاك المياه: اما فيما يخص اجمالي تصريف المياه في البحر، فان معظم المياه المستهلكة على متن السفن نتيجة من استخدام المياه العذبة الموجودة على متنها والتي تستخدم الطاقة المستفادة، حيث شهد أداء كثافة استهلاك المياه الصالحة للشرب سنة 2021 تراجع عن السنوات السابقة 2019، 2020، الذي وصل الى سنة 2020 بمقدار 352,410 متر مكعب وسنة 2019 بمقدار 389,707 متر مكعب على التوالي، كما بلغت زيادة معالجة مياه الصابورة بنسبة 7%.

➤ إدارة النفايات: شهد توليد النفايات خلال عام 2021 في شركة البحري انخفاضاً بمعيار 1% مقارنة بسنة 2020، بينما بقي معدل نفايات البلاستيك والتعبئة على نفس النسبة للسنة الماضية بالرغم من اعتمادها على سياسا جديدة.

اما فيما يخص الانسكابات فلم تسجل الشركة على مستواها اي انسكابات خلال عام 2021 مقارنة بعام 2020، ما يبين مدى صرامتها وارادتها على اتباع الاجراءات لادارة النفائات والحد من الانسكابات.

5. نتائج تحليل مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي لشركة البحري

تسعى شركة البحري الى تحقيق مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في سبيل الوصول الى اهدافها المستديمة واستراتيجيتها من خلال:

➤ تحسين كثافة الغازات الدفيئة: فنتطمح للتقليل من انبعاثات الغازات الدفيئة عن بنسبة 50% بحلول عام 2020، عن طريق مجموعة من التدابير تتمثل في:

- طلاء هياكل السفن باستخدام دهانات عالية الجودة؛
- تطوير برمجيات داخلية للمراقبة الدفيئة لمستوى الانبعاثات الكربونية من السفن؛
- تركيب اجهزة على متن السفن تمكن من الحساب الدقيق لمعدل الانبعاثات الكربونية؛
- وضع اطار استراتيجي لعمليات ازالة الكربون؛
- الحياد الكربوني؛

➤ تحسين كفاية الطاقة: تعمل على الحد من استهلاك الطاقة، والحد من استهلاك الوقود من خلال:

- استبدال مصابيح فلورنست بمصابيح ثنائية باعثة للضوء في 4 ناقلات للمنتجات، استبدال المصابيح الكاشفة بمصابيح ثنائية باعثة للضوء في ناقلة عملاقة للنفط الخام، مما ادى الى تقليل استهلاك الطاقة على هذه السفن؛

- تثبيت الأجهزة الموفرة للطاقة على غرار غطاء رأس مروحة الدفع المزود بزعانف؛
- تركيب أجهزة على متن السفن تسمح بالقياس الدقيق للمعطيات المختلفة مثل طاقة المحرك الرئيسي وعدادات الوقود حتى تتمكن من الحساب الدقيق لمعدل الانبعاثات الكربونية؛
- تحسين تصميم الرحلات البحرية ووفرات الوقود، هياكل السفن؛

- استخدام طلاء للهياكل وانظمة التحكم في الاتجاهات للسفن الجديدة في تحسين استهلاك الطاقة

اثناء الابحار؛

➤ كثافة استهلاك المياه: تلتزم شركة البحري بالقضاء على هدر الموارد المائية من خلال استخدام الأنظمة المبتكرة في مختلف أنشطتها فساهمت في تقليل كميات المياه من خلال تزويد السفن بمحطات لمعالجة المياه تعمل بنظام معالجة المياه الصابورة من الكائنات الحية الدقيقة، والعوالق الحيوانية والطحالب... وغيرها.

فقد وصل اسطولها المجهز بنظام معالجة مياه الصابورة الى 23 ناقلة نفط عملاقة ولا سفن درجة لنقل البضائع السائبة مستهدفه الى تعميم هذه انظمة على مختلف اسطولها؛

➤ الحد من النفايات: تسعى الى التقليل من معدلات توليد النفايات على متن سفنها، كما تلتزم للقضاء على النفايات البلاستيكية في البحر بمعدل الصفر من خلال استخدام وسائط التعبئة والتغليف البديلة، تحجيم تصريف النفايات الصلبة والسائلة في البحر.

حرص الشركة على ادارة النفايات بشكل جيد من خلال استغلال انظمة ادارة النفايات في اسطولها كالتقليل من توليد النفايات، زيادة معدل اعادة التدوير، واستبدال المراسي بالحبال التي تتمتع بعمر افتراضي أطول، تقليل من استهلاك المواد البلاستيكية من خلال تزويد طاقم السفينة بزجاجات مياه محمولة مزودة بمرشحات.

تقليل تلوث الهواء باستخدام انظمة تنظيف غاز العادم او اجهزة تنقية الغاز.

➤ التزام بالمسؤولية الاجتماعية: تعتمد شركة البحري EL BAHRI على موصلة تعزيز الأداء الاخلاقي والاجتماعي والبيئي للشركة البحري عن طريق تضمين المسؤولية الاجتماعية للشركة في مختلف الانشطة، من خلال معيار الايزو 45001 سنة 2018 نظم ادارة الصحة المهنية والسلامة تضمن توفير بيئة عمل امنة وصحية تهدف ضمان الصحة البدنية والسلامة التقنية لطقمها، ومعيار 14001 حماية البيئة ومنع تلوث السفن وضمان الاستدامة في انشطتها؛ بالإضافة الى تقديم المساهمات المجتمعية الفعالة من خلال نهج تنمية المجتمع القائم على أصولها.

4. خاتمة:

تُعد حماية البيئة من المسائل المعقدة والعاجلة التي يجب أن نعتني بها كل القطاعات، فشركة البحري كغيرها من الشركات تسلك سبل للتصدي لتغير المناخ، والذي يدعم استخدام وسائل الابتكار والتكنولوجيا لتحقيق اقتصاد عالمي نظيف وأكثر كفاءة في استخدام الطاقة ومستدامًا يدرك محدودية الموارد الطبيعية، كالتخلص من الأنشطة الضارة بيئيًا والتحول إلى بدائل أنظف وأكثر استدامة من خلال

برنامج يتوافق مع اهداف الامم المتحدة للتنمية المستدامة، بهدف التوجه نحو اقتصاد منخفض الكربون هو السبيل لتحفيز التحول العالمي.

■ في اطار مبادرة السعودية الخضراء على تنظيم جهود المملكة للحد من الاحتباس العالمي، تتطلع شركة البحري الى تحقيق الحياد الكربوني فيما تسعى لخفض انبعاثات ثاني اكسيد الكربون بنسبة 50%؛

■ تسلك شركة البحري منهجاً يساعدها لمواجهة تحديات تغيير المناخ من خلال استغلال استخدام انظمة الادارة البيئية وكذلك تدعيم استخدام البدائل ووسائل الابتكار وتكنولوجيا لتحقيق اقتصاد عالمي نظيف واكثر كفاءة في استخدام الطاقة والوقود في اطار محدودية الموارد الطبيعية.

■ تسعى الى تضمين الاستدامة في مختلف انشطتها؛

■ تساهم في التخفيف من تأثير تغيير المناخ، وتقلص بصمتها الكربونية على اسطولها؛

■ تفعيل أحدث التقنيات لازالة الكربون؛

■ تقليل التأثير السلبي على الموارد المائية؛

■ تقليل استهلاك الطاقة على هذه السفن من خلال تطبيق مشروع توفير الطاقة على سفن اخرى؛

■ اتخاذ الاجراءات اللازمة للحفاظ على البيئة والحد من استهلاك الوقود؛

■ استحداث سفن جديدة مزودة بأنظمة متطورة تضمن السلامة وامكانية التحكم افضل؛

■ تركيب اداة مراقبة أداء السفن بأحدث الانظمة SMARTSHIP التي توفر مراقبة مستمرة وفعالة لأداء السفن؛

■ بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من ترجمة استراتيجيتها ورؤيتها الى أفعال؛

■ تعتمد على اعلى معايير الصحة والسلامة لحماية موظفيها وعملياتها؛

■ مراقبة أداء عمليات البيئة والامن؛

■ تتطلع شركة البحري الى تطوير القدرات التي تمكنها من النمو وتحقيق الربحية في ذات المسعى،

مع الالتزام بمتطلبات الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمتها؛

5. قائمة المراجع:

• البريدي ،ع .ا. (2015). التنمية المستدامة -مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي .الطبعة الاولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، العيكان.

• قاسم ،خ .م. (2007). إدارة التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة .مصر :الدار الجامعية ،الإسكندرية.

- قانة، إ. م. (2012). *اقتصاد التنمية /نظريات، نماذج واستراتيجيات*. (الأردن: الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان .
- وردم، ب. م. (2003). *العالم ليس للبيع: مخاطرة العولمة على التنمية المستدامة*. الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- فاطمة الزهراء بوطورة، و نوفل سمايلي. (2020). بطاقة الأداء المتوازن نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسكرة-. *مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12.
- محاد عريوة ، و طلال زغبة . (2018). أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSc) في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة "ملبنة التل" بسطيف . *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*.
- Claude Alazard, Sabine Sépari. (2007). *Control de Gestion, manuel et applications, DCG 11*,. France: 2em edition.
- POPA A. Simona. (2009). *The Balanced Scorecard: translating strategy into results*. Economia seria Management , Vol.12, N= 2 special: The Ninth International Conference “ Investments and Economic Recovery “ May 22-23
- التقرير السنوي لشركة البحري 2019،2020،2021