



جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
تخصص: إدارة أعمال

طرق قياس و تقييم الأداء الشامل للمؤسسة في ظل  
التنمية المستدامة  
دراسة حالة ملبنة سيدي خالد - تيارت -

الأستاذة المشرفة:

عثماني أمينة

إعداد الطالبين:

معمر بن عيسى

فارس إبراهيم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	عون الله سعاد
مقررا	أستاذة محاضر "ب"	عثماني أمينة
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	بلجيلالي فتيحة
مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	بوجحيش خالدية

السنة الجامعية: 2022/2021

## فهرس

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - و	مقدمة
	الفصل الأول : التنمية المستدامة و علاقتها بالمؤسسة
08	تمهيد
09	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للتنمية المستدامة
09	المطلب الأول : ماهية التنمية المستدامة
15	المطلب الثاني : أبعاد التنمية المستدامة
19	المبحث الثاني : علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة
19	المطلب الأول : العلاقة الارتباطية بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة
29	المطلب الثاني : أدوات تحقيق التنمية المستدامة من طرف بعض المؤسسات الاقتصادية
36	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : قياس و تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
38	تمهيد
39	المبحث الأول : قياس الأداء الشامل
39	المطلب الأول : ماهية الأداء الشامل
50	المطلب الثاني : قياس الأداء الشامل
58	المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
58	المطلب الأول : ماهية و أسس تقييم الأداء

64	المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية
70	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث :دراسة حالة ملبنة سيدي خالد
73	تمهيد
74	المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة
74	المطلب الأول : نشأة و تاريخ المؤسسة
75	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
81	المبحث الثاني : منهجية و خطوات الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
82	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
86	المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات الدراسة
86	المطلب الأول : وصف خصائص مجتمع الدراسة و تحليل محاور الاستبيان
96	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة الفصل الثالث
100	خاتمة
104	قائمة المراجع
113	الملاحق
	ملخص

## ﴿ شكر و تقدير ﴾

الحمد لله حمدا كثيرا أن وفقنا لإنجاز هذا العمل و إتمامه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذة عثمانى أمينة التي تفضلت علينا بقبول  
الإشراف على هذه المذكرة، و مرافقتها لنا طيلة فترة إنجازها بنصائحها و  
إرشاداتها القيمة .

كما نتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة

كل أستاذة باسمها .

كما لا يفوتنا ان نشكر عمال ملبنة سيدي خالد — تيارت — الذين

ساهموا في إثراء هذا العمل بما قدموه من يد المساعدة .

و الشكر موصول أيضا لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من  
بعيد و لو بدعاء في ظهر الغيب.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أمرنا الله بالإحسان إليهما

حين قال " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا  
" إلى الوالدين الكريمين.

إلى من قال فيها نبينا " الدنيا متاع و خير متاعها المرأة الصالحة "  
إلى حبيبة القلب و رفيقة الدرب زوجتي.

إلى من سماهم الله زينة الحياة في قوله " المال و البنون زينة  
الحياة الدنيا " إلى ولدي و حبيبي يوسف ، و سيم.

إلى من قال الله فيه " سنشد عضدك بأخيك "

إلى جميع إخواني و أخواني كل باسمه

إلى كل الأهل و الأحباب

إلى من القلب يحملهم و القلم لم يخطهم

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الأستاذة عثمانى أمينة

و إلى الوالدين الكريمين.

و إلى باقي أفراد أسرتي

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ظاهرا و باطنا

و أخص بالذكر العزيز مختار و الزملاء عبد الله و أمين و ناصر

و إلى الكتاكيت سندس و إياد و عصام و فاروق و مريم و

إيناس و مصعب و أحلام

و إلى كل من نسيهم القلم و حفظهم القلب



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	تطور مفهوم التنمية و محتواها منذ الحرب العالمية الثانية	1-1
15	الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة	2-1
24	الآثار الاقتصادية الناجمة عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات	3-1
57	جدول مجاميع أصحاب المصالح و الحقوق و تأثيرهم على الأداء	1-2
76	توزيع عدد العمال حسب المصالح	1-3
85	معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.	2-3
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
87	توزيع أفراد العينة حسب السن	4-3
87	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5-3
88	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	6-3
88	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	7-3
89	دور الدولة في حث الملينة على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة	8-3
90	استعانة الملينة بالبرامج والإعانات التي تساعد على إدماج أبعاد التنمية المستدامة	9-3
91	المبادرات الطوعية التي تتخذها الملينة من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة	10-3
92	مؤشرات قياس و تقييم الأداء الشامل للملينة في ظل أبعاد التنمية المستدامة	11-3
95	طرق و أدوات قياس و تقييم الأداء الشامل للملينة	12-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	تداخل أبعاد التنمية المستدامة	1-1
18	البعد الثقافي ضمن مرتكزات التنمية المستدامة	2-1
28	أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسة و علاقتها بأصحاب المصالح	3-1
34	نموذج يوضح نظام الإيزو 14000	4-1
77	الهيكل التنظيمي للملينة	1-3

استحوذ موضوع التنمية المستدامة بداية من العشرين سنة الأخيرة من القرن العشرين على اهتمام العالم، وأصبح مصطلح التنمية المستدامة يتداول في الأوساط المختلفة. لذلك نجد أنّ مصطلح التنمية المستدامة يأخذ مفاهيمًا مختلفة، تختلف حسب الوسط الذي يستعملها، فمنهم من يرى أنّها حماية البيئة ومنهم من يرى أنّها إدارة الموارد الطبيعية، ...

وفي الأوساط ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية، يتمثل جوهر عملية التنمية المستدامة في تحقيق احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدره الأجيال القادمة على تحقيق احتياجاتها الخاصة. ويعتبر الدارسون لوجهة النظر هذه أنّ التنمية المستدامة تسعى من جهة إلى حماية الإنسان والبيئة بالاستخدام المسؤول للموارد وإلى الاهتمام بذوي الموارد المحدودة أو المنعدمة من جهة ثانية.

وفي ظل الفكر الحديث للمؤسسة الاقتصادية، أصبحت هذه الأخيرة تعتبر شريكة في التنمية المستدامة، حيث يعكس اهتمامها بها مستوى الوعي الذي يتحلى به المسيرّون خدمة لكل من ينتمي لمحيطها. فبالإضافة إلى تعظيم الأرباح، وجب عليها مراعاة معايير أخرى كحماية البيئة والعدالة الاجتماعية، حيث أنّ الدمج بين المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية يتم عبر تحقيق الاداء الشامل.

ومن هذا المنطلق، فإنّ أيّ مؤسسة تسعى إلى ادماج التنمية المستدامة في إدارتها، وجب عليها أن تأخذ في قياس وتقييم أدائها الآثار المترتبة عن نشاطها وتأثيره على البيئة والمجتمع. أي مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد، دون التفريط في أيّ منها. وهذا ما أصطلح عليه بمفهوم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، الذي يقوم على مبدأ تحقيق التوازن بين الهدف الكلاسيكي للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في تحقيق الأرباح، والأهداف الأخرى المتمثلة في اشباع رغبات كل من تتعامل معهم (أو أصحاب المصالح).

وتعتبر ملبنة سيدي خالد بتيارت من المؤسسات الاقتصادية المهمة في الولاية، التابعة للقطاع العام، بتجربة تتجاوز 20 عاما من الانتاج. والتي تقوم على بعث الوتيرة الاقتصادية فيما يخص تكنولوجيا الحليب ومشتقاته، بهدف تلبية الطلب المتزايد لهذه المادة باعتبارها مادة أساسية وضرورية.

وفي ظلّ التطوّرات التي تعرفها المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يعرفها القطاع الاقتصادي بصفة عامة، والضغوطات التي تفرضها جميع الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة بصفة

خاصّة، لا يمكن لهذه المؤسسة أن تسيّر وتتطوّر إلّا إذا راعت ضرورة التنسيق بين تحقيق اهدافها ومتطلبات هذه الأطراف في نفس الوقت. بحيث كلّ طرف من هذه الأطراف يمثّل بعدا من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

### 1. الاشكالية:

من خلال كلّ ما سبق سوف نحاول في دراستنا هذه الاجابة على الاشكالية التالية:

إلى أي مدى يتمّ قياس وتقييم الأداء الشامل لمدينة سيدي خالد تيارت في ظل متطلبات التنمية

المستدامة؟

وهذا من وجهة نظر الإطارات العاملين بها. ومن أجل تحقيق غرض هذه الدراسة والإجابة على

إشكالياتها تمّ تفريعها إلى الأسئلة التالية:

### 2. الأسئلة الفرعية:

1- ما هي درجة تطبيق واحترام أبعاد التنمية المستدامة في مدينة سيدي خالد تيارت؟

2- هل تعتمد المدينة على مؤشرات لقياس وتقييم أدائها الشامل تراعي فيها الأبعاد الثلاثة للتنمية

المستدامة؟

3- هل تستعين المدينة بالأدوات والطرق المناسبة لقياس وتقييم أدائها الشامل؟

### 3. الفرضيات:

لكي يتم القيام بالدراسة بمراعاة الاشكالية المطروحة أعلاه، والحصول على إجابات واضحة لأسئلتها

الفرعية، قمنا بطرح ثلاث فرضيات على النحو التالي:

1- تقوم مدينة سيدي خالد تيارت بانتهاج أنماط وأساليب تسيير تراعي فيها الجوانب البيئية

والاجتماعية في قراراتها.

2- تعتمد ملبنة سيدي خالد بتيارت على مؤشر البعد الاقتصادي بدرجة كبيرة للتحكم في أدائها الشامل.

3- تستعين ملبنة سيدي خالد بتيارت بالأدوات والطرق المناسبة لقياس وتقييم أدائها الشامل.

#### 4. أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يسلط الضوء على أحد أهم المواضيع في تخصصنا ألا وهو "الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية" ومدى مراعاة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (ملبنة سيدي خالد بتيارت كنموذج) للتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية التي صارت ضرورة حتمية مع مرور الوقت، فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها الأداة الفاعلة في اقتصاد أي دولة و مصدر للثروة أيضا معنية بتطبيق أبعاد التنمية المستدامة من أجل الحرص على خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية على حد سواء من خلال الاهتمام بالبيئة وبالمجتمع بالموازاة مع تحقيق الهدف المنشود لأي مؤسسة طبعاً ، ألا وهو تعظيم الأرباح.

#### 5. أهداف البحث :

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- 1- التعرف على أنماط وأساليب التسيير التي تنتهجها تقوم ملبنة سيدي خالد بتيارت.
- 2- الوقوف على أبعاد التنمية المستدامة التي تراعيها الملبنة في قراراتها خاصة منها الجوانب البيئية والاجتماعية.
- 3- التعرف على المؤشرات التي تعتمد عليها ملبنة سيدي خالد بتيارت للتحكم في أدائها الشامل.
- 4- اكتشاف الطرق والأدوات التي تستعين بها ملبنة سيدي خالد بتيارت لقياس وتقييم أدائها الشامل.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع :

- أسباب ذاتية

- اهتمامنا الشخصي بالموضوع محل الدراسة.
- رغبتنا في زيادة معارفنا والتقرب من إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية بالولاية (ملبنة سيدي خالد بتيارت)، بالنظر لأهمية المنتج المقدم من طرفها بالنسبة للمستهلك.
- أسباب موضوعية
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التحولات التي تتسم بزيادة الانفتاح الاقتصادي.
- التعرف على مدى مواكبة ملبنة سيدي خالد بتيارت للتحديات الراهنة المتعلقة بالتنمية المستدامة، خصوصا كونها مؤسسة معنية بإنتاج مادة أساسية و ضرورية .

### 6- حدود البحث :

- تنحصر حدود البحث فيما يلي :
- الحدود الموضوعية: يتضمّن موضوع دراستنا طرق قياس وتقييم الأداء الشامل في ملبنة سيدي خالد بتيارت في ظل أبعاد التنمية المستدامة.
- الحدود المكانية : ملبنة سيدي خالد الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية زعرورة ولاية تيارت.
- الحدود الزمانية : السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021 - 2022

### 7- صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على معلومات ومعطيات أكثر فعالية بالنظر للموضوع محل الدراسة، وكذا عدم توفر المؤسسة محل دراسة الحالة على شهادة مطابقة الجودة أو ما يعرف بمواصفات إيزو والتي أخذت حيزا هاما من جانب البحث النظري، بالإضافة كونها مؤشر ضروري على مدى كفاءة المؤسسة.

### 8- منهج الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى نتائج اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص عناصر المشكلة المراد بحثها ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك...، للتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، انطلاقاً من فرضيات مسبقة يتم التأكد منها من الدراسة فيما بعد؛ كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها.

### 9- الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا لعدد من الدراسات الجامعية وجدنا بعض الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مشابه ومنها : **دراسة العايب عبد الرحمن : 2010-2011 التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة.** دراسة ميدانية لبعض مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر - جامعه سطيف-

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية ومدى التحكم به في ظل التغيرات التي تواجه المؤسسات وتحديات التنمية المستدامة في الجزائر. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق أدوات التنمية المستدامة من اجل التحكم في الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها.

**دراسة بن جازية توكيه: 2018- 2019 الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،دراسة حاله المنتجات**

**الكهروكيميائية السوق-تيارت- جامعة تيارت**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التعرف على معايير ، مؤشرات وتقييم الأداء المالي للمؤسسة وكيفيه قياسه و تقييمه .

يمكن القول بأنّ موضوع الدراسة من المواضيع التي يكثر فيها البحث نظرا لأهمّيته. وقد حاولنا بدورنا أن نسلط عليه الضوء، وذلك من خلال دراسة حالة بمؤسسة تعد ذات أهمية معتبرة على الصعيد المحلي خصوصا والجهوي عموما، لتتأكد من مدى اهتمامها بأبعاد التنمية المستدامة في تسييرها في أرض الواقع، وبعبارة أخرى نتأكد من مدى تطابق ما درسناه في مسارنا الدراسي وكذا الجانب النظري في هذه المذكرة مع ما هو موجود في واقع المؤسسة الجزائرية، وكانت ملبنة سيدي خالد بتيارت نموذجا. وهذا ما ميّز دراستنا.

### 10- هيكل الدراسة:

لتحقق من فرضيات البحث تم تقسيمه إلى جانب نظري وآخر تطبيقي على النحو التالي:

الجانب النظري تضمن فصلين حيث تطرقنا للفصل الأول إلى إلى علاقة المؤسسة بالتنمية المستدامة أما في

الفصل الثاني ثم التعرض إلى قياس وتقييم اداء المؤسسة الاقتصادية.

وفيما يخص الجانب التطبيقي تم التطرق إلى إسقاط الجزء النظري على أرض الواقع من خلال ملبنة سيدي خالد بتيارت.

### تمهيد:

حاز موضوع التنمية المستدامة خلال العشرين سنة المنصرمة على اهتمام العالم، فعقدت من أجله القمم والمنتديات العالمية، ونتيجة لهذا ، أصبحت التنمية المستدامة مطلباً أساسياً لتحقيق العدالة والإنصاف في توزيع مكاسب التنمية والثروات بين الأجيال المختلفة لشعوب المعمورة. لقد أصبح مصطلح التنمية المستدامة يتداول في مختلف الأوساط. إلا أنه يلاحظ أن اعتماده وتطبيقه يختلف من وسط إلى آخر، حيث أن لكل واحد منهم معايير تحليل خاصة به بحيث يحلل كل وسط المفهوم والمبدأ وفق ما يسمح له بالإجابة عن الأسئلة الخاصة به، كما أن مصطلح التنمية المستدامة يأخذ مفاهيم مختلفة حسب الوسط الذي يستعمله، فمنهم من يرى أن التنمية المستدامة هي حماية البيئة، ومنهم من يرى أنها إدارة الموارد الطبيعية، وفي الأوساط ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية، فهناك من يرى أن التنمية المستدامة هي إدارة الجودة والبيئة والنزاهة وأخلاقيات الأعمال وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وغيرها من العبارات . سنحاول أن نعرض بالتفصيل على كل هذه العبارات المذكورة أعلاه مع وضعها في مكانها المناسب وربطها بالمؤسسة الاقتصادية.

فقبل التطرق إلى علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة التي ستكون محور الفصل الأول ، لابد من التطرق أيضاً للإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة ومختلف أبعادها وفي إطارها الزمني .

من خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الأطار المفاهيمي للتنمية المستدامة والفرق بين التنمية والنمو. ولكن قبل ذلك لابد من التعرّيج على مفهوم كل من النمو الاقتصادي والتنمية. ولكي يتسع البحث في التنمية المستدامة لابد من التعرض إلى أبعادها الأساسية، الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ولأبعادها الأخرى الثقافية والسياسية والتكنولوجية. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : الأطار المفاهيمي للتنمية المستدامة.

المبحث الثاني : علاقة التنمية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

أطلق على التنمية المستدامة مجموعة من المصطلحات منها التنمية التضامنية والتنمية البشرية والتنمية المتواصلة والتنمية الشاملة والتنمية الايكولوجية وغيرها، والتقى الجميع على توحيد هذه المصطلحات في مصطلح واحد وهو التنمية المستدامة. وسنقوم من خلال هذا المبحث بإسقاط الضوء على مختلف هذه المفاهيم

#### المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة

مع التطور الذي عرفه الفكر الاقتصادي، كان الاهتمام منصبا فقط على ظاهرة ومفهوم النمو الاقتصادي، إلا أن الاهتمام المتزايد بالتنمية لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية حيث دخل هذا المفهوم في الفكر الاقتصادي. لكن هذا الاهتمام كان مركزا حول الكيفية التي يتم بها تنمية الدول المتخلفة، أي أن تلك الدول لم تصل اقتصاديا لها إلى مستوى الدول الصناعية آنذاك. وابتداء من السبعينيات من القرن الماضي، شهد مفهوم التنمية ثورة، فإلى جانب المعنى الذي كان محصورا في البعد الاقتصادي والاجتماعي، فقد تم إلحاق مصطلحات جديدة بالتنمية وأصبحت من أهم هذه المصطلحات المتداولة في أدبيات التنمية. ومن أهمها ما اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة.

#### 1. مفهوم النمو الاقتصادي:

يعرف النمو الاقتصادي على أنه "حدوث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي مع مرور الزمن."<sup>1</sup> ومتوسط الدخل هو "الدخل الكلي نسبة إلى عدد السكان، أي أن النمو الاقتصادي يشير إلى نصيب الفرد في المتوسط من الدخل الكلي للمجتمع."<sup>2</sup> ويعرف أيضا على أنه "الزيادة في إمكانيات الاقتصاد على إنتاج السلع والخدمات التي يرغبها المجتمع"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 11.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 11.

<sup>3</sup> أسامة الدباغ وأتيل عبد الجبار الجومرد، مقدمة في الاقتصاد الكلي، دار المنهاج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 399

### 2. مفهوم التنمية

منذ زمن آدم سميث ومفهوم النمو والتنمية تشغل اهتمام رجال الفكر الاقتصادي إلا أن هذا الاهتمام بلغ ذروته في الخمسينيات من القرن الماضي مباشرة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وحصول دول عديدة من إفريقيا وآسيا على استقلالها السياسي، فعند ظهور اقتصاد التنمية في تلك الحقبة من الزمن، كان يعتقد أن مصطلحي النمو والتنمية استخدمهما كمرادفين لبعضهما، وخاصة في الأدبيات الاقتصادية الأولى، فكلاهما يشير إلى عدد زيادة في الناتج القومي الإجمالي الحقيقي خلال فترة زمنية طويلة.<sup>1</sup> أي أنه كان يفسر النمو بالتنمية والعكس صحيح. وهذا ما ذهب إليه روستو حيث عرف تنمية الدول على أنها "عملية الخروج من التخلف انطلاقا من النمو ويكون ذلك ببذل الجهد الكافي في مجال الاستثمار."<sup>2</sup> ولكن مع التطور الذي شهده الفكر الاقتصادي، بدأ الاقتصاديون يميزون بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، حيث أصبح يرى معظم الاقتصاديين أن "مفهوم التنمية الاقتصادية يختلف في الفكر الاقتصادي عن النمو لطبيعة الفوارق الموجودة بينهما، فالتنمية الاقتصادية أوسع من النمو الاقتصادي وهي تلقى الاهتمام البالغ في نشاط الاقتصاديين في جميع أنحاء العالم وبالأخص النامية."<sup>3</sup>

### 3- التنمية المستدامة:

مع اشتداد تنامي الوعي لدى الدول والهيئات والمؤسسات والأفراد بالقضايا البيئية والمجتمعية، ظهر مفهوم جديد للتنمية اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة والذي تبلورت خطوطه في مؤتمر ستوكهولم سنة 1972. ومع نشر تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المسماة بلجنة برونتلاند سنة 1987 تم تبني مصطلح التنمية المستدامة بشكل رسمي ودائم، وهذا بالرغم من وجود محاولات عديدة لإعطاء مصطلحات مرادفة للتنمية المستدامة.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص، 124.

<sup>2</sup>Thierry MONTALIEU, Economie du développement, Editions Bréal, France, 2001,p.71.

<sup>3</sup> الطيب داودي، الإستراتيجية الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 5.

وقد برزت محاولات عديدة لتعريف التنمية المستدامة وهذه المحاولات ما تزال متواصلة منذ سنة 1987، إلا أنه يكاد يكون هناك إجماع حول فكرة مفادها مادام أن التنمية المستدامة مفتقدة لأساس نظري فكل التعاريف تبقى مجرد محاولات، وفيما يلي بعضا منها.

عرّفت اللجنة برونتلاند التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتها. واتفقت دول العالم في مؤتمر الأرض عام 1992 على تعريف للتنمية المستدامة في المبدأ الثالث الذي أقره مؤتمر البيئة والتنمية في ريو دي جانيرو البرازيلية عام 1992 على "أنها ضرورة إنجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل.<sup>1</sup> وعرّفت على أنها "نتيجة تفاعل مجموعة في أعمال السلطات العمومية والخاصة بالمجتمع من أجل تلبية الحاجات الأساسية والصحية للإنسان، وتنظم تنمية اقتصادية لفائدته والسعي إلى تحقيق انسجام اجتماعي في المجتمع بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اللغوية والدينية للأشخاص ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة على تلبية حاجياتها.<sup>2</sup> وعرفت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بأنها "التنمية التي تقضي بتلبية الحاجات الأساسية للجميع وتوسيع الفرصة أمام المجتمع لإرضاء طموحاتهم إلى حياة أفضل ونشر القيم التي تشجع أنماطا استهلاكية ضمن حدود الإمكانيات البيئية التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها بشكل معقول.<sup>3</sup>"

بالإضافة إلى كامل التعاريف السالفة الذكر، فهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك في تفصيل مفهوم التنمية المستدامة، حيث أن أحد الباحثين يرى أنه يندرج تحت مختلف مفاهيم التنمية المستدامة عدد من القضايا الهامة أهمها<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009، ص 23

<sup>2</sup> كمال رزيق، التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح و الديمقراطية، مجلة العلوم الانسانية، السنة الثالثة، العدد 25، 202، ص. 3.

<sup>3</sup> عثمان محمد الغانم و ماجدة أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها و اساليب تخطيطها و ادوات قياسها، دار صفاء، عمان، الاردن، 2005، ص 176.

<sup>4</sup> نوزاد عبد الرحمن الهيتي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية، الحالة الراهنة و التحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، دولة الكويت، سنة 2006،

- أن مستويات المعيشة التي تتجاوز الحد الأدنى الأساسي من الاحتياجات لا يمكن إدامتها عندما تراعي مستويات الاستهلاك في كل مكان متطلبات الإدامة على المدى البعيد
- أن الاحتياجات كما يتصورها الناس تتحدد اجتماعيا وثقافيا، ومن ثم فإن التنمية المستدامة تتطلب انتشار القيم التي تشجع مستويات الاستهلاك التي لا تتخطى حدود الممكن بينا

وعند قيامنا بتحليل مختلف التعاريف المذكورة أعلاه، يتبين لنا أن ما تشمل عليه التنمية المستدامة هو:

(1) التركيز على العنصر الاجتماعي بحيث يمكن للفقراء الحصول بنفس الحظوظ على الموارد التي تسمح لهم بتحقيق التنمية.

(2) تدمج التنمية المستدامة عنصرا ثانيا وهو الأخذ بعين الاعتبار طول الأمد. هذا العنصر كان مغفلا تماما في الممارسات الاقتصادية والاجتماعية التقليدية.

(3) هناك تنسيق جديد بين الإشكاليات الدولية العالمية والآفاق الوطنية، فهناك رؤية موحدة مبنية على عمليات تعاون في عالم يشهد بالتنافسية (المنافسة).

إن أهم العناصر المكونة للتنمية المستدامة هي:

- ضمان النمو الاقتصادي: مستوى الراحة والرفاهية الذي يعيش فيه الشمال حاليا يجب أن يصله الجنوب أيضا وكذلك الأجيال المستقبلية.
- المحافظة على الموارد الطبيعية لأجيال المستقبل: لا بد أن يتم تطوير حلول معيشية على المستويين الاجتماعي والاقتصادي تستهلك مواد أولية أقل وكذلك أقل تلوثا.
- العمل على التنمية الاجتماعية في كل أنحاء العالم: بحيث يتم توفير احتياجات الناس من العمل والغذاء والتعليم والطاقة والصحة وغيرها.

وكتيجة للتحليل أعلاه، نقترح تعريفا بسيطا للتنمية المستدامة، حيث نرى أن التنمية المستدامة هي "النتيجة الحتمية لرغبة المجتمع على مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية الى جانب البعد الاقتصادي، والغاية من ذلك هي

تشجيع التوزيع العادل للثروات وحماية مستقبل وفوائد الأجيال المقبلة. وتحمل مسؤولية تحقيق هاتين الغايتين كل من الدول والشركات والأفراد.

وكخلاصة لهذا المطلب، نورد جدولاً اقترحه أحد الباحثين يلخص فيه التطور التاريخي لكل من مفهوم النمو والتنمية والتنمية المستدامة.

الجدول رقم 1-1: تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ الحرب العالمية الثانية

المرحلة	مفهوم التنمية	الفترة الزمنية / صورة تقريبية	محور التنمية ودرجة التركيز	أسلوب المعالجة	المبدأ العام للتنمية بالنسبة للإنسان
1	التنمية = النمو الاقتصادي	نهاية الحرب العالمية الثانية - منتصف ستينات القرن العشرين	-اهتمام كبير ورئيس بالجوانب الاقتصادية -اهتمام ضعيف بالجوانب الاجتماعية -إهمال الجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية (تنمية من أجل الإنسان)
2	التنمية = النمو الاقتصادي + التوزيع العادي	منتصف الستينات - منتصف سبعينات القرن العشرين	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية -اهتمام متوسط بالجوانب الاجتماعية -اهتمام ضعيف بالجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية (تنمية من أجل الإنسان) الإنسان وسيلة التنمية / تنمية الإنسان
3	التنمية الشاملة =الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بالمستوى نفسه	منتصف السبعينات - منتصف ثمانينات القرن العشرين	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية -اهتمام كبير بالجوانب الاجتماعية -اهتمام متوسط بالجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية (تنمية من أجل الإنسان) الإنسان وسيلة التنمية / تنمية الإنسان الإنسان صانع التنمية / تنمية بواسطة إنسان
4	التنمية المستدامة = الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالمستوى نفسه	المنتصف الثاني من ثمانينات القرن العشرين وحتى وقتنا هذا	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية -اهتمام كبير بالجوانب الاجتماعية -اهتمام كبير بالجوانب البيئية -اهتمام كبير بالجوانب الروحية والثقافية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية (تنمية من أجل الإنسان) الإنسان وسيلة التنمية / تنمية الإنسان الإنسان صانع التنمية / تنمية بواسطة إنسان

المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة احمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء ، عمان ، الأردن

2006، ص34.

### المطلب الثاني : أبعاد التنمية المستدامة

تقع التنمية المستدامة عند نقطة الالتقاء بين البيئة والاقتصاد والمجتمع لذلك فهيتأخذ عدة أبعاد .

#### 1- الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

هناك من يعرف التنمية المستدامة على أنها "تنمية بأبعاد ثلاثة مترابطة ومتكاملة في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم والترشيد للموارد. " ويرى باحثون آخرون أن " أهم الخصائص التي جاء بها مفهوم التنمية المستدامة هو الربط العضوي التام ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع.<sup>1</sup> " . وتجدد الإشارة إلى أن هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة ، لأنها جميعا تركز مبادئ وأساليب التنمية المستدامة.<sup>2</sup>

من هذه التعاريف يتبين أن التنمية المستدامة هي تنمية بثلاثة أبعاد، الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ولا يمكن أن تركز على جانب واحد دون سواه .

#### الجدول رقم 1-2: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

البعد البيئي	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي
النظم الإيكولوجية	المساواة في التوزيع	النمو الاقتصادي المستديم
الطاقة	الحراك الاجتماعي	كفاءة رأس المال
التنوع البيولوجي	المشاركة الشعبية	إشباع الحاجات الأساسية
الإنتاجية البيولوجية	التنوع الثقافي	العدالة الاقتصادية
القدرة على التكيف	استدامة المؤسسات	

المراجع: عثمان محمد غنيم وماجدة أبوزنط، إشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة، دراسات، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، العدد 351، جانفي (كانون الثاني) 2008، ص 177.

#### 2- الترابط بين الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

يتمثل ترابط أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة فيما بينها وفق أحد الباحثين المختصين فيما يلي<sup>3</sup>:

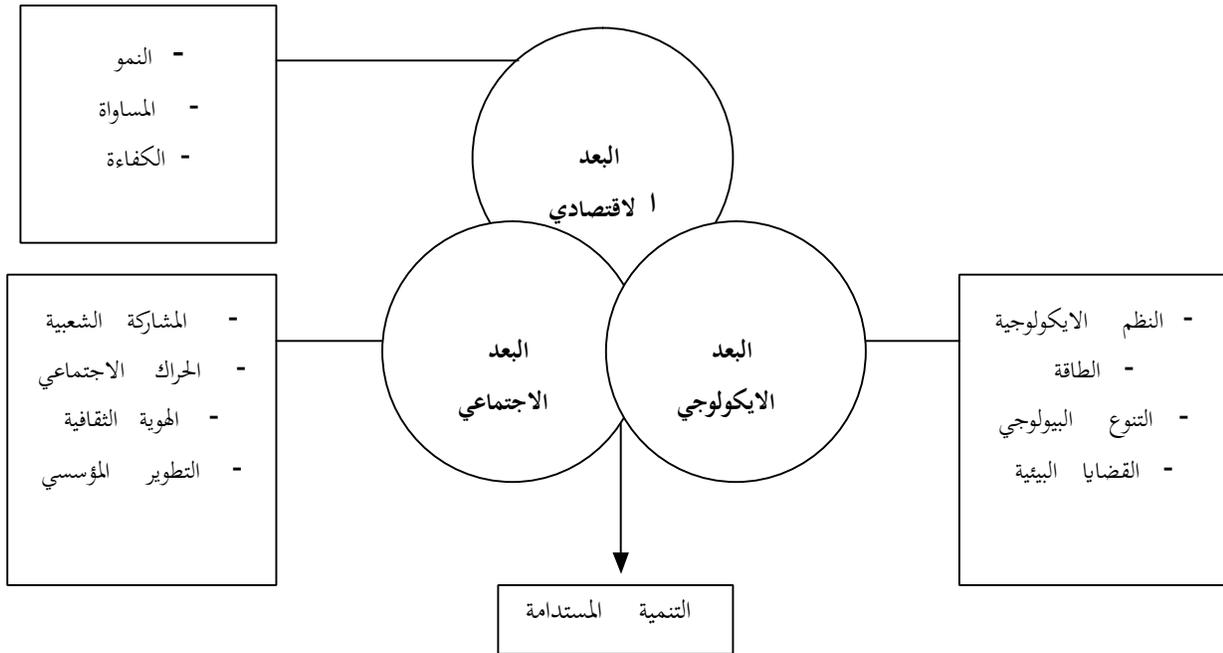
<sup>1</sup> باتر محمد علي وردم، العالم ليسلبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2003، ص 189.

<sup>2</sup> ماجدة أبو زنط وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009، ص 23..

<sup>3</sup> باتر محمد علي وردم، مرجع سابق، ص 189.

- (1) **اقتصاديا:** النظام المستدام اقتصاديا هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر وأن يحافظ على مستوى معين قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين العام، وان يمنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية.
- (2) **بيئيا:** النظام المستدام بيئيا يجب أن يحافظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، تجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة وغير المتجددة، ويتضمن ذلك حماية التنوع الحيوي والاتزان الجوي وإنتاجية التربة والأنظمة البيئية الطبيعية الأخرى التي لا تصنف عادة كموارد اقتصادية.
- (3) **اجتماعيا:** يكون النظام مستداما اجتماعيا في تحقيق العدالة في التوزيع، وإيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم إلى محتاجيها والمساواة في النوع الاجتماعي والمحاسبة السياسية والمشاركة الشعبية. و الشكل التالي يعطي صورة لهذا الترابط.

الشكل رقم 1-1: تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دارصفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 42.

يحتوي الشكل على إشارة إلى أن الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة هي أبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة، ويمكن التعامل معها على أنها منظومات فرعية لمنظومة التنمية المستدامة.

### 3- الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، هناك من يضيف بعدا رابعا ويسمى بالبعد التكنولوجي وهناك من يسميه "بالبعد الإداري والتقني"<sup>1</sup>. إن هذا البعد هو الذي يهتم بالتحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر كفاءة، تنقل المجتمع إلى عصر يستخدم أقل قدر من الطاقة والموارد وأن يكون الهدف من هذه النظم التكنولوجية إنتاج حد أدنى من الغازات والملوثات واستخدام معايير معينة تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتعيدها داخليا. فالبعد التكنولوجي هو عنصر مهم في تحقيق التنمية المستدامة، " ذلك أنه أجل تحقيق التنمية المستدامة، فإنه لا بد من التحول من تكنولوجيا تكثيف المواد، إلى تكثيف تكنولوجيا المعلومات وهذا يعني التحول من الاعتماد على رأس المال الإنتاجي إلى الاعتماد على رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي وبالتالي فإن التنمية المستدامة يمكن أن تحدث فقط إذا تم الإنتاج بطرق ووسائل تعمل على صيانة وزيادة مخزون رأس المال بأنواعه الخمسة المذكورة، وعليه فإن العمليات الاقتصادية الأساسية الثلاث الممثلة في الإنتاج والتوزيع والاستهلاك لا بد أن يضاف إليها عملية رابعة هي صيانة الموارد.<sup>2</sup> "

في هذا المجال، فإن هناك من يرى أنه من أجل تحقيق التنمية المستدامة يجب مراعاة عدة أمور أهمها<sup>3</sup> :

- استخدام تكنولوجيا أنظف.

- الحد من انبعاث الغازات.

- استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي.

- إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية وغيرها.

- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون.

كما أن بعض المختصين حاولوا إدماج بعدا خامسا ضمن أبعاد التنمية المستدامة وسمي بالبعد الثقافي. "وقد جاءت حتمية إدماج هذا البعد منذ سنة 2005 بعد المصادقة على الاتفاقية الدولية حول التنوع الثقافي."<sup>4</sup> وقد تم تمثيل أبعاد التنمية المستدامة بعد إدماج البعد الثقافي وفق هذا الشكل:

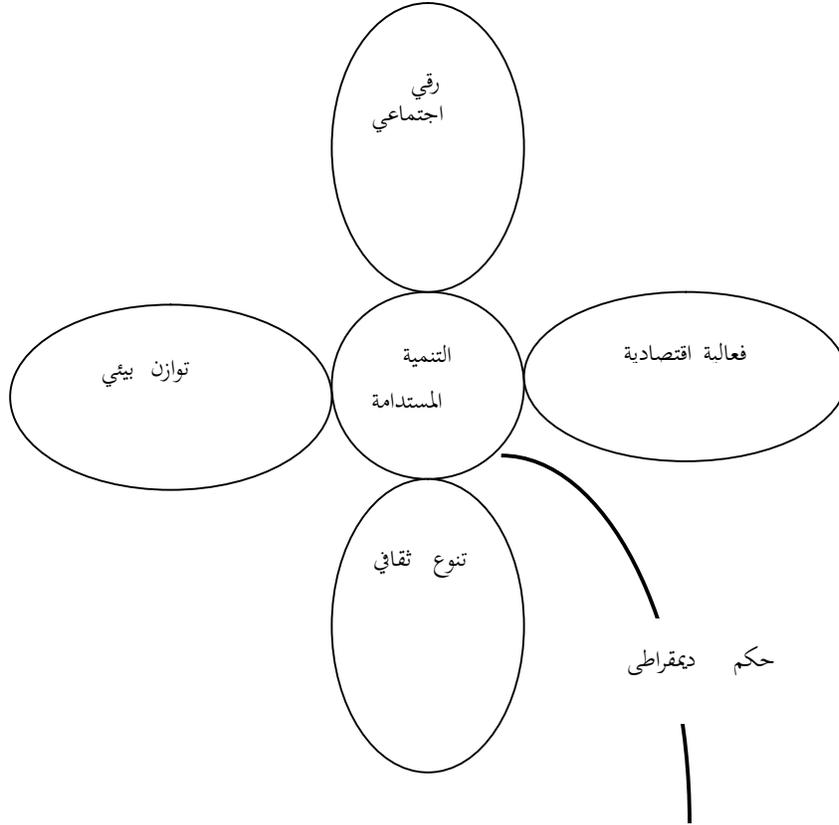
<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2007، ص، 36

<sup>2</sup> عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، نفس المرجع السابق، ص، 45.

<sup>3</sup> خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص، 36.

<sup>4</sup>Haut conseil de la coopération internationale, développement durable et solidarité internationale:

الشكل رقم 1-2: البعد الثقافي ضمن مرتكزات التنمية المستدامة



:Development durable et solidarityinternational : enjeux, bonnespratiques,propositions pour un developpementdurable du sud et du nord, Haut conseilde la coopérationinternational, Paris,France, juin 2006, page 15

كما يرى باحثون آخرون أن هناك بعدا سادسا ويسمى بالبعد السياسي. هذا الأخير يرمز إلى أن تطبيق الحكم الديمقراطي هو الذي يسمح المساواة في توزيع الموارد بين أبناء الجيل وبين الأجيال وكذلك الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية.

### المبحث الثاني : علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة:

تمثل التنمية المستدامة اليوم احدى القضايا الإدارية المهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تريد ان يكون لها مستقبل في القرن الواحد والعشرين، حيث ان الاداء الاجتماعي والبيئي الجيد يمثل عاملا رئيسيا في الاعمال الناجحة في هذه الشركات، ومع تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة ظهرت مفاهيم كثيرة ترتبط ارتباطا مباشرا بهذا المفهوم، ومن تلك المفاهيم ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات . من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وبأهميتها ومميزاتها وكيفية تطبيقها مركزين على ان تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ التنمية من عبر اشباع رغبات ما يسمى بأصحاب المصالح

### المطلب الأول: العلاقة الارتباطية بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة

إن ما يميز الوضع على المستوى العالمي في مجال التنمية المستدامة هو غياب الربط بين السياسات التنموية والسياسات البيئية والاجتماعية، إذ يلاحظ وجود فجوات عميقة بين السياسات التنموية والسياسات البيئية والاجتماعية المتبعة من طرف الدول. ومن بين ما ترتب على ذلك أن ظهرت آراء تنادي بوقف التنمية أو تغير اتجاهها تفاديا للإضرار البيئي وتحقيقا للعدالة الاجتماعية. وعلى الرغم من ذلك، فإنه مما لا جدال فيه هو أنه لا يمكن إيقاف التنمية من أجل تحقيق السلامة البيئية والعدالة الاجتماعية، كما أنه لا يمكن الاستمرار بالتنمية دون مراعاة الآثار البيئية والاجتماعية للمشاريع الاقتصادية، وبالتالي بات من الضروري العمل على التوفيق بين التنمية والبيئة والمجتمع وكذلك أصحاب المصالح.

إن هذا الوضع ليس وليد العصر الحالي، بل هو ما امتازت به الانشطة الاقتصادية في كل الحضارات التي مرت بها البشرية، فدائما وجد الانسان نفسه غير قادر على تحقيق التوافق بين رغبته الملحة على إشباع المتطلبات المتزايدة للمجتمع الذي يعيش فيه وندرة الموارد التي تمتاز بها الطبيعة والتي منها يستمد احتياجاته من أجل تحقيق تلك الرغبات، فموضوع الاهتمام بالبيئة والمجتمع وترقيتهما يعدا من الموضوعات المهمة والأساسية والمرتبطة بتصرفات الانسان وتعامله مع الغير وهذا على مر العصور.

إن تفاقم الوضع في المجال البيئي هو نتاج للتطور الاقتصادي الحديث والذي أدى إلى ظهور تكتلات في شكل مؤسسات اقتصادية، هذه الأخيرة أدت إلى ظهور ظواهر متفاوتة للتدهور البيئي والتي هي نتيجة أنشطة هذه المؤسسات الاقتصادية والناجمة عن التصنيع المكثف والاستعمال اللامحدود للموارد الطبيعية المحدودة والاعتماد اللامتناهي على التطورات التكنولوجية المتسارعة. إن قيام المؤسسات الاقتصادية بالاستغلال الجائر

للموارد الطبيعية من جهة وغياب وعدم الالتزام بمعايير الحفاظ على البيئة من جهة أخرى هو الذي أدى إلى تفاقم ظاهرة التلوث وما ترتب عليها من آثار على المجتمع بصفة عامة. "فمن بين المخاطر التي نجمت عن ممارسة هذه المؤسسات لأنشطتها الاقتصادية هو مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق ندرة الموارد على الرغم من أن هذه الموارد ضرورية لها حتى يمكن ان تحقق نموها وتضمن بقاءها، وبالتالي، فإن المؤسسة تجد نفسها أمام اشكالية كيفية المواصلة في مزاولة نشاطها الانتاجي وتحملها لمسئوليتها الناجمة عن هذا النشاط والتي تؤدي الى المساهمة في ندرة الموارد والاضرار بالبيئة.

إن ما يميز المؤسسات الاقتصادية فيما يتعلق بالبيئة والأضرار التي تلحق بها من جراء ممارستها لأنشطتها الانتاجية ينطبق أيضا على الوضع الاجتماعي خاصة فيما يتعلق بعلاقتها مع عمالها، ذلك أن التطور التكنولوجي الذي تنسب اليه كل المشاكل البيئية هو أيضا سبب المشاكل الخاصة بالصحة والسلامة المهنية وتوفير ظروف العمل المناسبة. فالتكنولوجيات الحديثة المطبقة في مجال الانتاج هي التي قادت إلى إحداث التغيير في الطرق والأساليب الانتاجية. فالسعي المستمر لتحسين مستويات الانتاجية قاد إلى اعادة النظر في أنماط العمل داخل الورشات، مما ترتب عليه تغير ظروف العمل ومنه ظهور اعتبارات جديدة تربط العلاقة بين المؤسسة وعمالها، مما نجم عنه مسائل اجتماعية لم تكن معروفة قبل تبني المؤسسات للمفكر التايلوري و الفوردي في الانتاج.

لقد قاد ذلك إلى تغيير توجهات المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتحلى بتصرفات مجتمعية حيث " أصبحت أحد أكبر الأطراف الفاعلة في المجتمع، وأن مهمتها لم تصبح تكمن في توزيع الارباح على حملة الأسهم فقط ولكن أيضا أن تتحمل مسؤوليتها المجتمعية في انتاج وتوزيع ثرواتها على مختلف الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>. " وتولد على ذلك أن "أبدت المؤسسات الاقتصادية خلال التسعينات من القرن الماضي استعدادها على أن تكون مشاريعها الاقتصادية مسؤولة اجتماعيا، فشرعت في انتهاج تصرفات مجتمعية من خلال وضع موثيق لأخلاقيات الأعمال وموئيق بيئية واجتماعية. وخلال نفس الفترة، بادرت بعض كبريات الشركات

<sup>1</sup>Michel CAPRON, comptabilité sociale et sociétale, dans Bernard COLASSE «Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Editions Economique, Paris, France, p. 407.

العالمية الى انشاء مديريات مركزية للتنمية المستدامة والتي اصبحت تأخذ على عاتقها تبرير ممارسات المؤسسة في مجالات التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

وفي ظل الفكر الحديث للمؤسسة الاقتصادية، أصبحت هذه الأخيرة شريكة في التنمية المستدامة حيث أنه بالإضافة إلى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى و التي منها حماية البيئة و كذلك المسؤولية الاجتماعية التي يعتبرها أغلب المختصين في مجال البيئة والمجتمع بأنها جزء مما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات و التي تدل على أن المؤسسة يجب أن تتحلى بالمسؤولية عن تأثير أنشطتها على أصحاب المصالح و بشكل فعلي .

من خلال ما سبق ذكره يتبين لنا أن من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة هي مايعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وأصحاب المصالح.

### أولا : المسؤولية الاجتماعية للشركات

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي يتم تداولها عند التطرق إلى المؤسسات الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة. و في هذا الصدد أورد الباحثون في شأنه وجهات نظر متعددة ومختلفة. كما أن منظمات وهيئات محلية ودولية دأبت على اعطاء تعاريف خاصة بها. يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات الكثير من التعاريف صادرة من توجّهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله الدراسات الأكاديمية. أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وسنحاول ايجازها في التعاريف التالية .

عرف بيتر دروكر Peter DRUCKER المسؤولية الاجتماعية للشركات أنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."<sup>2</sup> وقد عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان

<sup>1</sup>Anne-Catherine MOQUET, de l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale, Revue management et avenir, Paris, France, 2005/1. n° 3. p. 154.

<sup>2</sup>Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility: evolution of a defitional construct, Business universitatautonomia de Barcelona, oct. 13, 2009. Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286, disponible sur le site internet: www.has-sagepub.com

Milton FRIEDMAN سنة 1970 في مقال صدر في جريدة نيويورك تايمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل".<sup>1</sup>

ويرى كيث دافيس Keith Davis المسؤولية الاجتماعية أنها "تمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة".<sup>2</sup>  
تعتبر هذه بعض التعريفات الخاصة بالدراسات الأكاديمية ، وهناك تعاريف أيضا قدمت من طرف منظمات و هيئات دولية من بينها مايلي :

-عرف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات ORSE هي "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة و يكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية في أنشطتهم و هذا حتى تصبح موائمة مع أهداف التنمية المستدامة"<sup>3</sup>  
- عرفها الاتحاد الأوروبي union européenne : هي الطريقة التي يجب ان تعمل بها الشركات و المؤسسات لدمج الاهتمامات و القضايا الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية لصنع القرار استراتيجيات و سياسات و قيم و ثقافة الشركة و العمليات و الأنشطة داخل الشركة بشفافية و محاسبة ليم تطبيق أحسن الممارسات ، و تعمل على تطبيق قوانين و تعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد و الرشوة ، و تلتزم للحفاظ على الصحة و السلامة لحماية البيئة و حقوق الانسان و العمال"<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. September 13, 1970. Copyright. 1970 by The New York Times Company. responsable www.communicationresponsable.fr. disponible sur le site internet communication consulté le 20 novembre 2009

<sup>2</sup> Keith DAVIS, The case for and against assumption of responsibilities ,the academy of management journal , VOL 16 n 2 ,jun 1973 ,p,312 . disponible sur le site internet ,www.audencia.edu ,consulté le 20 novembre 2009

<sup>3</sup> Observatoire de la responsabilité social de l'entreprise ORSE et agence française de normalisation AFNOR ,Développement durable et entreprise , édition AFNOR . France ,2003 , P , p 12

<sup>4</sup> Commission des communautés européennes , livret vert , promouvoir le cadre européenne par la responsabilité sociale

مما لا شك فيه فإن للمسؤولية الاجتماعية جملة من الفوائد عند الوفاء بها كما أن لها أهمية عند تطبيق

مبادئها

إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات يحقق لها العديد من الفوائد منها:<sup>1</sup>

- 1) تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتحاد أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.
- 2) إن المسؤولية الاجتماعية تضيف تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى زيادة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- 3) تمثل تحاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة. والجدول التالي يلخص هذه الأهمية فيما يلي:  
والجدول التالي يلخص هذه الأهمية فيما يلي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 199

الجدول رقم 1-3 : الاثار الاقتصادية الناجمة عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات

المعايير	تطبيق أو عدم تطبيق المعيار	الوسائل المستعملة في التطبيق	الفوائد الاستراتيجية	الفوائد الاقتصادية على المدى القصير	الفوائد الاقتصادية على المدى البعيد
حماية البيئة	نعم	الإبداع إدخال تكنولوجيا الإنتاج النظيف	الأسبقية في الاهتمام بحماية البيئة	ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	زيادة الحصة السوقية تحسن النتيجة المالية للمؤسسة
	لا	دفع ضرائب ورسوم بيئية		النتيجة المالية لا تتأثر	فقدان حصص سوقية تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
جودة المنتجات وجودة العلاقة مع الزبائن	نعم	الإبداع عمليات الرقابة على الجودة	وفاء وولاء الزبائن توسع سوق المؤسسة	ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	ربح حصص سوقية تحسن النتيجة المالية للمؤسسة
	لا	-	فقد الزبائن تدهور هوامش الربح	تدهور رقم أعمال المؤسسة	تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
الإدارة المسؤولة للموارد البشرية	نعم	برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد	مناخ اجتماعي مستقر تضافر جهود العمال حول مشروع المؤسسة	انخفاض الإنتاجية	تحسين التنافسية و النتائج
	لا	-	مناخ اجتماعي غير مستقر ارتفاع تكاليف تسريع اليد العاملة	انخفاض الإنتاجية	تدهور النتائج
تطبيق مبادئ الحكم الراشد	نعم	تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية	جذب مساهمين جدد	الإدارة الرشيدة للمؤسسة	ارتفاع القيمة السهمية للمؤسسة
	لا	-	التعرض إلى هجوم بالبورصة	فقدان القدرة على التحكم في المؤسسة	تدهور القيمة السهمية للمؤسسة استيلاء المنافسة على المؤسسة
الاندماج في الوسط الاجتماعي	نعم	طرف ذو صلة في التنمية المحلية	تحسن صورة و سمعة المؤسسة	الاتصال الجيد مع الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي	انخراط الشركاء المحليين في مشروع المؤسسة
	لا	-	-	-	-

المصدر : Geneviève FERONE pour l'entreprise et autres , 1, Editions d'Organisation

développement durable: des enjeux stratégiques , Paris, France, 2002, p. 273.

### مميزات المسؤولية الاجتماعية للشركات :

يرى أغلب المهتمين بشؤون المسؤولية الاجتماعية للشركات بان لها مجموعة من المميزات وأهمها<sup>1</sup>:

**(1) التنمية المستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء:** إن إدماج التنمية المستدامة في طرق وأساليب سير المؤسسة يسمح لها بالانخراط و انتهاج عملية التحسين المستمر. ويسمح لها مع مرور الزمن الحصول على آثار إيجابية تسمح بتحقيق وتلبية واستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي.

**(2) تئمين جميع موارد المؤسسة:** لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد لجميع الجهود الموجودة داخل المؤسسة والجامع لكل الموارد بحيث يكون هو الوحيد القادر على تئمينها وإعطائها قيمة. وعليه على مسيري المؤسسات أن يحددوا الأهداف التي من شأنها أن تشبع رغبات كل العمال ورغبات المؤسسة.

**(3) المسؤولية الاجتماعية للشركات عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة:** تسعى بعض المؤسسات مهما كان شكلها إلى الاهتمام وتطبيق التنمية المستدامة وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة متقلبة ويكون ذلك بالمحاولة بالاحتفاظ بنفس أصحاب الملكية وعدم اللجوء إلى الاستدانة الفائقة عن اللزوم أو الاعتماد على التمويل الذاتي. ومن بين العوامل التي شأنها أن تحقق لها بقائها ما يلي:

- الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

- التوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات اتمع والأداء البيئي والاجتماعي.

**(4) الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية:** الفعالية البيئية هي إحدى الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي. فالفعالية البيئية هي طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي. و ذلك بأن تنتج أكثر بموارد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه وكذلك بتفادي تبذير الموارد وبتفادي التلوث واحترام التشريعات و القوانين السائدة.

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمان ، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010 / 2011 ، ص ، 70 ، 71 ، 72

**(5) التحكم في التكاليف:** إن المؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية. ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية وتكون أيضا بالاقتصاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من الاستهلاكات. فالإدارة الجيدة في المخاطر تكون من خلال مراجعة المصاريف الناجمة عن التأمين عن المخاطر. فالمؤسسة التي تنخرط في منهجية للتنمية المستدامة، بإمكانها أن تتحكم في التكاليف الاجتماعية ويكون ذلك بمحاربة حوادث العمل بالاعتماد على عملية التحسين المستمر.

**(6) انتهاج المسؤولية الاجتماعية للشركات عنصر من عناصر الاندماج:** إن تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر. والمؤسسة مطالبة بأن تتصرف بصفقتها جزءا فاعلا في هذا المجتمع وعليه فيجب أن تتصرف تصرفات مسؤولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اتجاه كل أصحاب المصالح. وهي بذلك تقوم بتدعيم سمعتها وتحسين وضعها الاجتماعي.

**(7) تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعي:** إن الدور الاجتماعي للمؤسسة يحتم عليها أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في الحياة الاجتماعية. ونتيجة للطلب المتزايد فإن المؤسسات يجب أن تعقد علاقات وطيدة بين كل الفاعلين المحليين. بالإضافة إلى مساهمتها في التنمية الاقتصادية، فهي مطالبة بتحسين مستوى المعيشة في المجتمع المحلي ويكون ذلك بالتكوين والاندماج المهني.

**(8) تلبية الرغبات والمتطلبات المتزايدة للمستهلكين والعمال:** من بين أهم الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية والخاصة بمواردها البشرية هي أنها لا تقدر على اختيار أفرادها وتحقيق وفائهم. " في استطلاع للرأي أجري في فرنسا سنة 2003 هناك 83% من الفرنسيين يرون أنه على المؤسسة أن تم بعمالها وأنه عليها واجبات اتجاههم وأن هذه الواجبات تأتي قبل التزامها اتجاه الزبائن. في استطلاع آخر للرأي حوالي 61% يرون أن دور المؤسسة ليس اقتصاديا فقط بل يجب أن يكون أيضا دورا جواريا وتضامنيا. " <sup>1</sup>

**(9) مراعاة التنمية المستدامة في تقييم المؤسسات:** تحاول الهيئات المالية خاصة منها القارضة مراعاة الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل معها وهذا إضافة إلى تحليل المعطيات المالية المستمدة من المحاسبة للتأكد من الصحة المالية للمؤسسة. بل هناك مؤسسات مالية تعاقب المؤسسات التي لا تراعي الاهتمامات البيئية والاجتماعية وهناك أيضا من يشجع ماليا المؤسسات التي تسعى إلى احترام ذلك. كما أصبحت بعض المؤسسات المالية تمنح حوافز مالية للمؤسسات التي تم بالتنمية المستدامة وظهرت ما

<sup>1</sup> , p4 . Cit , "MEDEF" Mouvement des entreprises de France

يسمى بصناديق النزاهة. ففي فرنسا مثلا هناك حوالي 60 صندوقا من هذا النوع وهذا إلى غاية أكتوبر 2002<sup>1</sup>.

### ثانيا : أصحاب المصالح

إن ممارسه التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يجب ان يحفز هذه الأخيرة على اشراك اصحاب المصالح في هذه العملية ،. ذلك ان المؤسسة الاقتصادية التي ترغب في ادماج ابعاد التنمية المستدامة في ادارتها يجب ان تضع ضمن اهدافها ليس فقط تعظيم الارباح لصالح المساهمين فقط ولكن تحقيق التوازن بين المصالح التي قد تكون محل اختلاف اصحاب المصالح.

عرف اصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963 اين كان اول ظهور للمصطلح على انهم الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل او بتعبير اخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة كما عرفهم فريمان و وافقه في ذلك العديد من الكتاب والمنظرين على انهم : /الجماعات او الافراد التي يمكن ان تؤثر او تتأثر بإنجاز واهداف المنظمة .ويمكن أن نصنف اصحاب المصلحة في فئتين الفئة الاولى اهم الاطراف: المساهمون/ الزبائن والعملاء/ الموردون والموزعون/ العمال/ المجتمع المحلي.

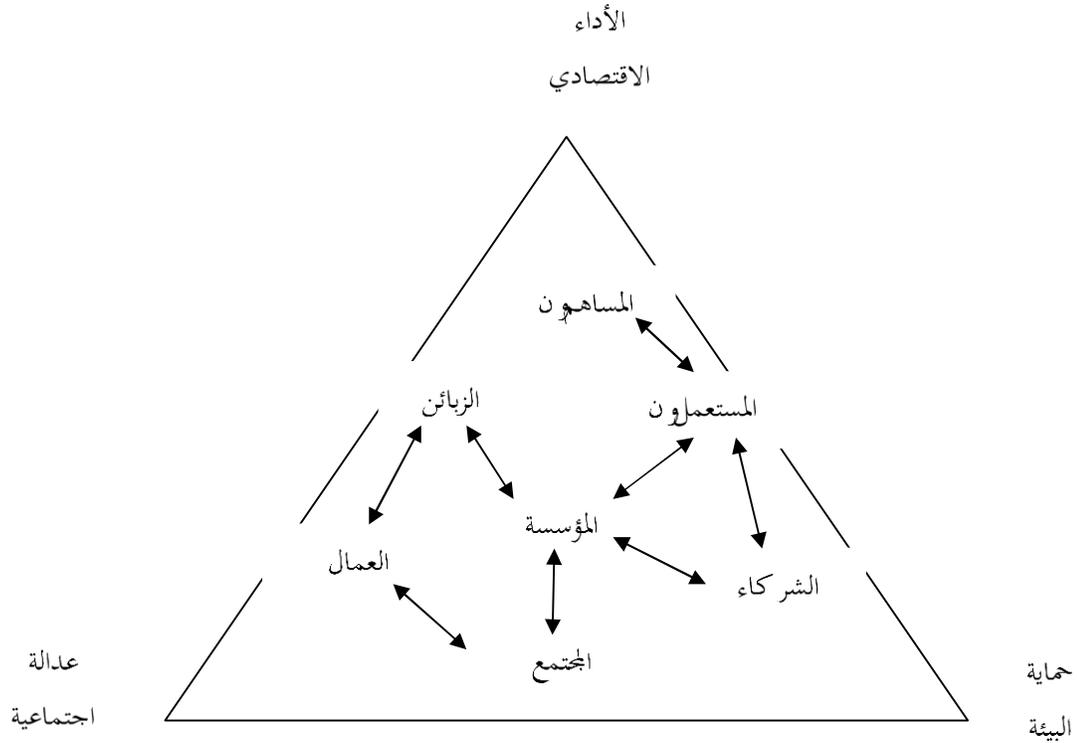
الفئة الثانية: وتضم جماعه غير حاسمه في نشاط المؤسسة وتحقيق اهدافها بشكل كبير مقارنة بالفئة الاولى وتضم كل من المنافسون/ الحكومات/ الدائنون/ البيئة والطبيعة/ المنظمات غير الحكومية/ الجمهور سائل الاعلام

إن كيفية إدارة المؤسسات الاقتصادية لعلاقتها مع أصحاب المصالح أصبحت عنصرا من العناصر المهمة المستعملة في تقييم الأداء ، و قد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المؤسسة و عن تصرفات مسيريهها ، ذلك أن النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للشركة فحسب (التمثلة في قيمتها السهمية ) بل يتعداها إلى قدرة التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الانحرافات البيئية و الاجتماعية و التي إن وقعت فقد تؤدي إلى الافلاس ، لذلك صار لزاما على المؤسسات الاقتصادية إعطاء الاهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع أصحاب المصالح ، فممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور و الإعلام إذا فالمؤسسات الاقتصادية صارت مطالبة بإشراك أصحاب المصالح في هذه العملية .

والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> , p5 . Cit . op "MEDEF" de France des entreprises de Mouvement

الشكل رقم 1-3: أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسة وعلاقتها بأصحاب المصالح



المصدر: Jean SUPIZET, Le management de la performance durable, Editions d'organisation, Paris, France, 2002, page 75

من الشكل يستنتج أن دور المسيرين هو مراعاة الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في إدارة مؤسساتهم والسهر على تحقيق التوازن الذي يتشكل من أصحاب المصالح والذين يمثلون الزبائن السبعة للمؤسسة. كما يشير الشكل إلى أنه يتم تحقيق التنمية المستدامة عندما تتوافق المصالح الخاصة للأطراف ذات المصلحة مع الهدف العام للمؤسسة.

ترتكز إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح على مبدأ هام في التسيير وهو مبدأ التحسين المستمر.

### المطلب الثاني : أدوات تحقيق التنمية المستدامة من طرف بعض المؤسسات الاقتصادية

لإدماج التنمية المستدامة تلجأ المؤسسات الاقتصادية الى الاستعانة بجملة من الادوات وتعتبر هذه الاخيرة بمثابة مرجعيات يتم الاستدلال بها والتي قامت بها منظمات وهيئات دولية عديدة و من أهمها المواصفات القياسية التي صدرت من المنظمة العالمية للتقييس إيزو.

إن المنظمة الدولية للتقييس الإيزو هي اتحاد دولي لهيئات المواصفات الوطنية ومنظمة غير ربحية، مقرها في جنيف أنشئت عام 1946 وبدأت فعلياً عام 1947 وتضم في عضويتها ممثلين عن أكثر من 157 هيئة تقييس وطنية وجهات أخرى. وقد صدر من هذه المنظمة العديد من المواصفات منها ما هو متعلق بالإدارة ومنها ما هو متعلق بالمنتجات والخدمات.

إن أهم المواصفات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة هي عائلة المواصفة الدولية الإيزو 9000 والإيزو 14000 والإيزو 22000، فالأولى تتعلق بأنظمة إدارة الجودة والتي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الاشباع للزبائن والثاني تتعلق بأنظمة إدارة البيئة والتي تسعى إلى احترام المؤسسة للبيئة الطبيعية وللمجتمع المحلي، أما الثالثة فهي خاصة بتوفير شروط النظافة والصحة للمنتجات الغذائية وهي تسعى إلى وضع نظام للإدارة هدفه حماية المستهلك.

سنحاول تفصيل هذه المواصفات الثلاثة في إيجاز

### أولا المواصفات القياسية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001

تسعى المواصفات القياسية إيزو 9001 إلى وضع أنظمة إدارة الجودة داخل المنظمات الهدف منه هو تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال تستطيع من خلالها هذه المنظمات تنظيم عملياتها وإدارة مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها دعماً لإرضاء العملاء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

وقد صدرت هذه المواصفة لأول مرة سنة 1987 ثم تمت المراجعة الأولى سنة 1994 وقت مراجعتها ثانية سنة 2000 وأخيراً تم مراجعتها سنة 2008 ومن المنتظر أن تخضع لتعديل آخر بحلول سنة 2015. فخلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي "بزغ ما يعرف بالإيزو 9000 فحاليا شهادة الإيزو 9000 كمعيار رئيسي أصبحت مسألة برنامج لأي إجراء تصنيعي دولياً. ثم تحرك الزمن وحدثت العديد من التغيرات

لمفهوم الجودة. فمثلما تزايدت المعايير والتوقعات لدى العملاء تغيرت مفاهيم الصناعة من مجرد شهادة للإيزو أو مصطلح للجودة إلى التركيز على تحقيق تميز حقيقي ومتواصل من خلال تغيير شامل للجوهر / القلب، فالجودة لا يمكن أن تدار من خلال قسم الجودة، بل يجب أن تصبح طريقاً للحياة. فهدف إحرار وتحقيق التميز يجب أن يكون قائدا للمنظمة لتكون الأفضل في الصف.<sup>1</sup>

ولقد تم طرح المواصفة القياسية إيزو 9001 بغرض إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسات التي تضع الجودة ضمن اهتماماتها الإدارية وتجعل من إشباع رغبات الزبون أحد مقومات النجاح والبقاء والتميز. " فمنذ أن تداولت أوساط منظمة الأيزو طرح مواصفات جديدة تتعامل مع نظام متكامل الجودة هدفه المعلن حماية المستهلك والحفاظ على البيئة وضمان جودة المنتجات والارتقاء بالمشاريع الإنتاجية والخدمية وأسلوب للحماية من الغش الصناعي والخدمي والتجاري واعتباره جواز سفر لكل منتج أو خدمة لكل أنحاء العالم وذلك منذ عام 1986 والمباشرة في تطبيق هذا النظام والذي عرف بنظام الإيزو 9000 وما تفرغ عنه من مواصفات، ولج عالم التصنيع والخدمات مرحلة جديدة من التعامل الصناعي والتجاري وخاصة بعد القرار بإنشاء منظمة التجارة الدولية والتي وقع عليها في مراكش يوم 15/4/1994 واعتمادها للمواصفات الدولية وخاصة مواصفات الإيزو 9000 كمواصفات للبائع والشاري لأية صفقة تجارية للسلع والخدمات.<sup>2</sup>

ونظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية إيزو 9001 هو "نظام يتكون من سياسات الشركة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلي احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة"<sup>3</sup> ويشمل هذا النظام كلا من عمليات الشراء والبيع واختيار المواد والإفراد والتصاميم وتخطيط التصنيع والإنتاج والفحص والاختبار والتعبئة والتغليف وحفظ المواد والتوزيع والتركيب والتشغيل والصيانة والرقابة على الجودة وخدمات ما بعد البيع والمحافظة على البيئة.

**ثانيا المواصفات القياسية للإدارة البيئية "الإيزو 14000 إصدار 2004:**

<sup>1</sup> صالح الراشيد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة أفق اقتصادية، مجلة فصلية متخصصة ومحكمة يصدرها اتحاد غرف

التجارة والصناعة في دولة الامارات العربية المتحدة، المجلد 29 العدد 116، السنة 2009، ص 127

<sup>2</sup> فلاح سعيد جيرة الحفاظ على البيئة ومعلومة التعبئة والتغليف العربية للمنتجات الغذائية واقعا ومرئجي، المؤتمر العربي حول الاعتبارات البيئية في الصناعات الغذائية العربية الاوضاع الحالية واتجاهات المستقبل، الجامعة العربية، من 2 الى 5 ماي 2006ء جمهورية مصر العربية، من 77.

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، صفحة 43

إن أهم أدوات تحقيق دمج التنمية المستدامة ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيرى المؤسسات الاقتصادية هو الاعتماد على نظم للإدارة البيئية التي تعمل على تحسين الأداء البيئي .

تعد المواصفات القياسية الأيزو 14001 " مجموعة من المواصفات الاختيارية التي تحافظ على البيئة ومن ثم فهي تتيح للمنظمات والهيئات على مستوى العالم إتباع إدارة بيئية واحدة متفق عليها، وبالتالي فهي تضمن وتكفل حماية البيئة من التلوث وذلك بالتوازي مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup> فهذه المواصفة توفر الآلية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي. «وتعتبر اتفاقية الجات واتفاقية ريو دي جانيرو عام 1992 هي المحرك الرئيسي لصدور المواصفة الدولية أيزو 14001 في عام 1996 والتي بنيت على أساس المواصفات البيئية البريطانية (BS7750) والتي صدرت عام 1992.<sup>2</sup> وتعتبر هذه المواصفة "امتدادا لما شهدت السنوات الأخيرة من ظهور عدد من المواصفات القياسية للإدارة البيئية على المستويات المحلية منها على وجه الخصوص المواصفة البريطانية

( BS7750 ) و المواصفة (NS<sub>F110</sub>) في الولايات المتحدة الأمريكية و المواصفة (EMAS) في الاتحاد الأوروبي والتي تلتها المواصفات القياسية العالمية الجديدة ISO14000، والتي تشكل توحيدا لكل المواصفات السابقة هذا من أجل تطبيق نظام الإدارة البيئية بشكل جيد ومقبول لدى الجميع الأمر الذي جعل المنظمة العالمية للتقييس تحدد العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها ضمن هذا المجال<sup>3</sup>.

لقد تم إصدار أول مواصفات لإدارة أنظمة البيئة من قبل الأيزو في سبتمبر عام 1996 عندما ظهرت المواصفة ISO14001:1996 وقد تم اعتمادها دولياً، وبناءً عليها تمنح شهادة الأيزو ISO14001. هذا وقد تم تحديث هذا الإصدار عام 2004 وهي ISO 14001:2004.

1صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نظام الادارة البيئية و التكنولوجيا، دار الفكر العربي جمهورية مصر العربية، 2005، ص 25.

2، المرجع نفسه، ص 25.

3محمد عبد الوهاب العراوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2002، ص 213.

ويعطي نظام إيزو 14001 "وضعا تنافسيا للشركات المصدرة والهدف الأساسي من سلسلة إيزو 14000 هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها.<sup>1</sup>"

كما "تمثل سلسلة الإيزو 14000 للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية، نورد فيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة<sup>2</sup>."

يرتبط مفهوم الإدارة البيئية بنشوء المواصفة ISO14000 حيث شكلت المنظمة العالمية للتقييس في أوت 1991 مجموعة استشارية قادرة على وضع إطار عام للإدارة البيئية مماثل لمقاييس إدارة الجودة ISO9000، حيث أثمرت نتائج أعمال المجموعة تشكيل اللجنة الفنية (207) المتخصصة بتطوير المواصفة ISO14000 والتي عرفت بدورها نظام الإدارة البيئية على أنه "جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، نشاطات التخطيط والمسؤوليات، والإجراءات والعمليات، والموارد لتطوير وتنفيذ المراجعة والمحافظة على البيانات البيئية"<sup>3</sup>

وهناك عدد من الأسباب التي تؤدي إلى اهتمام المؤسسة بالإدارة البيئية وهي:

- (1) التشريعات والقوانين الصادرة حول حماية البيئة.
- (2) الضغط الاجتماعي.
- (3) البحث عن سمعة جيدة في سوق يزداد فيه الوعي بأهمية حماية البيئة.
- (4) الضرورات التي تفرضها المنافسة في الأسواق الإقليمية و العالمية.

1 أسامة الخولي، البيئة و قضايا التنمية و التصنيع: دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي و الدول النامية، سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت، سبتمبر 2002، ص. 273.

2 المرجع نفسه، ص. 274.

3 محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص. 190.

(5) الاعتبارات التمويلية من طرف المؤسسات المالية.

(6) متطلبات سوق التصدير.

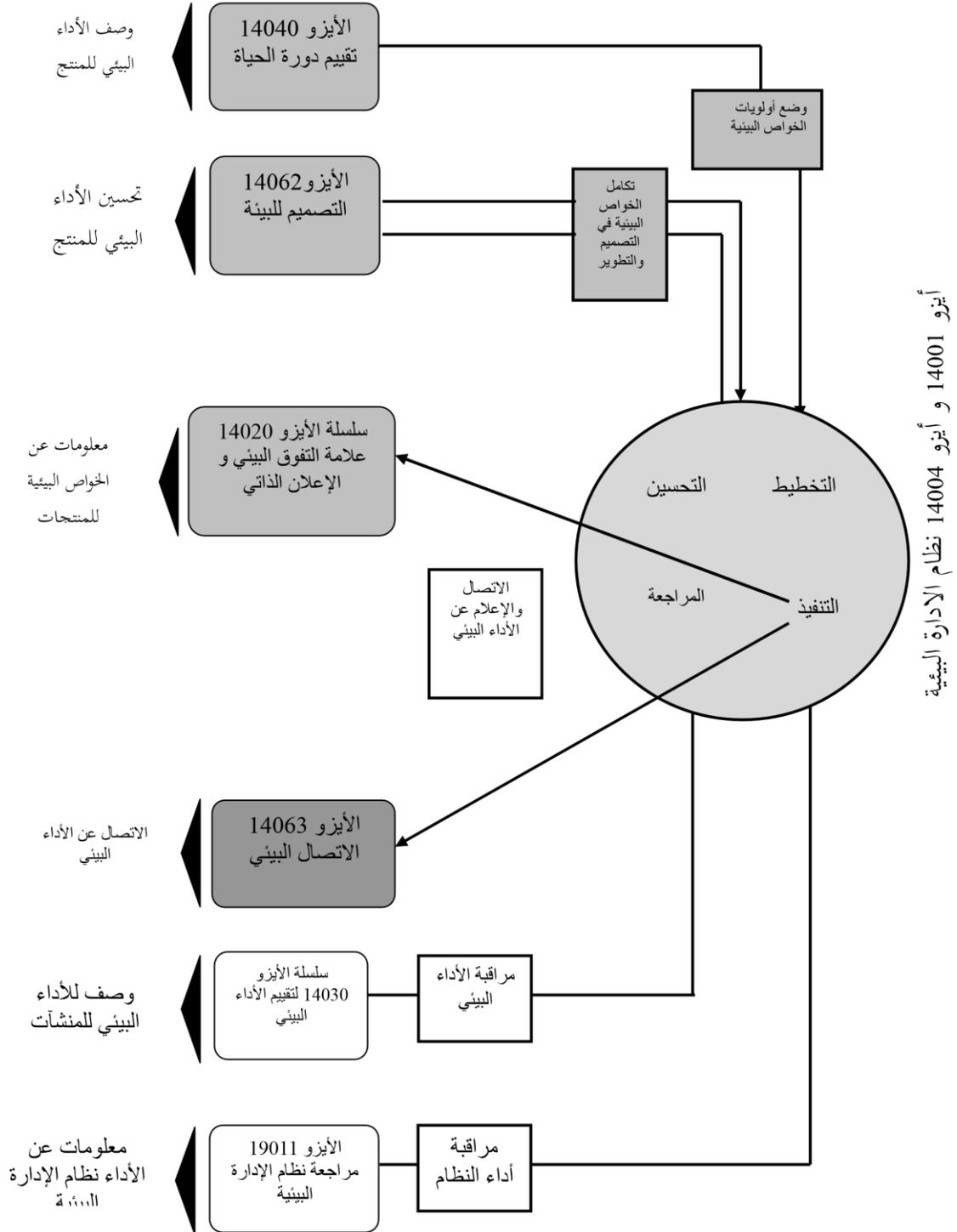
و يمكن حصر فوائد الحصول على شهادة الأيزو 14001 فيما يلي<sup>1</sup>:

1. اكتساب تقدير و اعتراف الجهات العالمية مما يزيد من قدرة الشركة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة.
  2. ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
  3. تقليل الفاقد والحد من التلوث.
  4. التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية.
  5. التحسين المستمر.
  6. تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المتخصصة.
  7. تحسين صورة الشركة وأدائها البيئي.
- و يمثل الشكل الموالي نموذج الأيزو 14000:

---

<sup>1</sup>محمد صلاح الدين عباس حامد، نظم الادارة البيئية و المواصفات القياسية العالمية إيزو 14000، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 148.

الشكل رقم 1-4 : نموذج يوضح نظام الأيزو 14000



المراجع: صلاح محمود الحجار وداليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 30.

ثالثا: المواصفة القياسية إيزو 22000 إصدار 2005 (الهاسب HACCP) لإدارة أنظمة سلامة الغذاء

إن الإيزو 22000 هو نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل التي يمر ا على امتداد السلسلة الغذائية منذ انتاجه حتى استهلاكه. هذا النظام هو معترف به دولياً في مجال سلامة الغذاء. وقد تم تدعيمه سنة 2005 من طرف منظمة الإيزو بعد أن كان مجرد سلسلة من الإجراءات تسعى إلى إدماج أفضل الممارسات في مجال الصناعات الغذائية. سابقا كانت هذه المواصفة تدعى بالهاسب HACCP وهذه الكلمة هي مختصر من نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط التحكم الحرجة HAZARD AND ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINTS أي أنه النظام الوقائي والذي يعنى بسلامة الغذاء من خلال تحديد الأخطار التي تهدد سلامته، سواء أكانت بيولوجية أو كيميائية أو فيزيائية، ومن ثم تحديد النقاط الحرجة التي يلزم السيطرة عليها لضمان سلامة المنتج.

وتشتمل المواصفة إيزو 22000 على ما يلي:

- معرفة الأخطاء التي يمكن أن تحدث للغذاء في كل مرحلة من مراحل التصنيع.
- العمل على مراقبة العمليات . و وضع الخطوات التي تؤمن سلامة الغذاء خلال مرحلة الإنتاج.
- تسجيل ما يحدث وتطوير النظام باستمرار وذلك لتفادي الأخطاء مستقبلاً.

وتحقق هذه المواصفة العديد من المزايا أهمها:

- جعل المؤسسة معنية بالرقابة الغذائية الذاتية مما يسهل مهمة الجهات الرقابية من التقييم والمتابعة
- جعل مصنعي الغذاء أكثر تفهماً لسلامة الغذاء وبالتالي ضمان فاعليتهم في إنتاج غذاء مأمون
- توثيق كل ما يمس سلامة الغذاء بشكل مكتوب أو بأي طريقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة
- الحد من الأخطار الممكنة المرتبطة بالغذاء وتقليل فرص سحب المنتج من السوق إذا تأكدت عدم سلامته .

### خلاصة الفصل:

إن ظهور مفهوم التنمية المستدامة قضى نهائيا على الاعتقاد السائد والذي مفاده ان الاهتمام بالنمو يؤدي حتما الى الاضرار بالبيئة و العكس عندما يتعلق الامر بتطبيق السياسات البيئية ، فان ذلك يقلص من مستويات النمو الاقتصادي . فكان لبروز مفهوم التنمية المستدامة الدور في التوفيق بين المفهومين ، وذلك بتطبيق اراء وافكار مبنية على مراعاتها فان واحد، ودون التفريط في واحد منها . لقد اتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل ان التنمية المستدامة تضمن في نفس وقت النمو الاقتصادي والتنمية بمفهومها اي انها تضمن التنمية الاقتصادية وفي نفس الوقت العدالة الاجتماعية وحماية البيئة ،فبواسطة التنمية المستدامة يمكن لثلاثة مجالات ان تشترك و هي الاقتصاد والمجتمع و البيئة.

كما يستخلص من هذا الفصل مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والاهتمامات البيئية في تسيير المؤسسة في نشاطاتها، وهو ما يبين علاقه المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة، ويمكن القول ان المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الاهداف الأساسية للتنمية المستدامة .

### تمهيد

مرّ مفهوم الأداء بعدة تطوّرات، بداية من المفهوم المالي إلى مقاربات أكثر شمولية تتضمن أبعادا اجتماعية وبيئية، ومع ظهور الاهتمام بأطراف أخرى ضمن أصحاب المصلحة، عرف الأداء مفهوما جديدا يسمى بالأداء الشامل، وتكمن الإشكالية التي كانت وراء ظهور هذا المفهوم إلى أن استمرارية المؤسسات لم تعد تتركز فقط على الجانب المالي الذي تسعى من خلاله إلى إشباع رغبات المساهمين فقط.

وبناء عليه، توسعت مسؤولية المؤسسات ولم تعد محصورة في المساهمين فقط وإنما اندمجت أطراف أخرى معنية، ويطالب هؤلاء بضرورة أخذهم بعين الاعتبار والاستماع إليهم على أساس أن أصواتهم أصبحت هدفا حيويا لأداء واستمرارية المؤسسات.

وسنحاول، من خلال هذا الفصل التعرّيج بداية على مفهوم الأداء والتعمق أكثر في مفهوم الأداء الشامل مع التركيز على كيفية قياسه والإفصاح عنه والأدوات المستعملة في التحكم فيه. وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأوّل: قياس الأداء الشامل

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الأول: قياس الأداء الشامل

يتناول هذا المبحث بالدراسة مفهوم الأداء وأهميته وطرق قياسه، بالرغم من أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم محدد له، وذلك بسبب اختلاف المعايير والمقاييس التي اعتمدت في دراسته وقياسه. يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها. "وتواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققة من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأحسن تنظيما والأفضل والأنجع في السوق. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء"<sup>1</sup>. ومن هنا ظهر مفهوم الأداء الذي اختلف الباحثون في تحديد تعريفه

### المطلب الأول: ماهية الأداء الشامل

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مايلي :

#### أولاً: تعريف الأداء

الأداء هو ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس أو معايير تضعها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد<sup>2</sup>.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المؤسسات الاقتصادية، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1998، ص 11.

<sup>2</sup> علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 64

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر، 1999، ص 215.

" يقصد بالأداء أيضا بأنه النتيجة النهائية للنشاط واختيار المقياس المناسب لتقييم الأداء يعتمد على الوحدة التنظيمية التي سوف يتم تقييمها والأهداف التي يجب إنجازها"<sup>1</sup>

"الأداء هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدونها خلال زمن محدد"<sup>2</sup>.

الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

وبشكل عام ينظر إلى الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين<sup>4</sup>.

من التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى وأهمها الفعالية والفاعلية، حيث ترمز الفعالية إلى مدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في حين ترمز الفاعلية (وهناك من يسميها الكفاءة) إلى مدى الاقتصاد في الوسائل المستعملة من طرف هذه المؤسسة في تحقيق تلك الأهداف.

### ثانيا: المقاربة الكلاسيكية للأداء (الأداء المالي):

هناك من يرى بأن للأداء مقاربة كلاسيكية ومقاربات أخرى، بحيث في المقاربة الكلاسيكية، يعتبر استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين، سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. فهم يرون بأن "الأداء المالي سيقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، وأنّ عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر"<sup>5</sup>.

1 ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ،الدار الجامعية ،2002 ، ص 431.

2 خلف السكرانة ، التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 317.

3 حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، لبنان 2002،ص 360 .

4 حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية،الوراق للنشر و التوزيع،عمان ، الأردن، 2011 ، ص89-90 .

5 وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ن عمان ، الأردن 2007، ص. 481.

ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي بالقول أن "الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي وان الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي".<sup>1</sup>

وتكمن أهمية الأداء المالي في المجالات التالية:<sup>2</sup>

1. ضمن منظور استراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة. فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتحديات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي .

2. يتيح الأداء المالي للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

وترجع أسباب الاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء إلى أمرين مهمين وهما :

إن المقاييس و المؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة، والتي تكون دائما أهدافا مالية. إن الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة، هذا وأن المقياس المالي الكلي، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: من هج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 386

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 392 .

أما عن أدوات قياس الأداء المالي للمؤسسة، فيمكن استعمال مجموعة من المؤشرات، منها مؤشرات مالية تقليدية وأخرى حديثة. وتتمثل المؤشرات المالية التقليدية في حساب النسب المالية. أما المؤشرات الحديثة فتقوم على مدخل القيمة الاقتصادية المضافة.

وتعتمد الطريقة التقليدية في قياس الأداء المالي على تحليل نشاط المؤسسة لتحديد موقفها من ناحية القوة والضعف وذلك بالاعتماد على النسب المالية والتحليل العمودي والأفقي لغرض المقارنة.

ويرى المختصون في مجال الإدارة المالية أن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي. وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي، إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية، التي تعتبر من أقدم وسائل التحليل والرقابة لدراسة المركز الائتماني للمؤسسة والحكم على نتائج أعمالها وسلامة مركزها المالي من خلال التناسب بين أنواع الأصول والخصوم، وبين الإيرادات والمصروفات.

ففي الطريقة التقليدية، يمكن اعتبار أن النسب المالية هي الأداة المفضلة والمعتمدة في تحليل المركز المالي ونتيجة نشاط المؤسسة وكذلك لأغراض تقييم مؤسسة وتحليل مركزها المالي.

ويعرف تحليل النسب بأنه طرق حساب تستخدم فيها النسب لغرض تحليل ومراقبة أداء المؤسسة. ولن تكون النسبة ذات فائدة ما لم تقارن مع رقم آخر. ومن أهم المقارنات التي يمكن إجراؤها مقارنة المؤشرات المالية الخاصة بالمؤسسة مع المؤشرات المثالية على مستوى الصناعة أو النشاط أو بالنسب المالية للمؤسسة مع نسب مؤسسات أخرى .

و توجد عدة أنواع من النسب المالية من أهمها: نسب السيولة التي تهدف إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها ويكون ذلك بواسطة المقارنة بين مجموع موجوداتها قصيرة الأجل ومجموع التزاماتها قصيرة الأجل. ونسب الربحية التي تعبر عن مدى قدره المؤسسة على توليد الإرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة. ونسب المقدرة على سداد الديون أي من اجل معرفة المدة الزمنية الضرورية لتسديد الديون المالية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على ما يعرف بالقدرة على التمويل

الذاتي CAF. أما معدل العائد على الاستثمار فيتعلق بمقدار ما تقدمه الوحدة الواحدة من أموال المستثمرين من ربح صاف.

وعلى الرغم من أهمية وفوائد الاعتماد على النسب المالية، إلا أنّ من سلبياتها أنها تعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة. ومنه تطورت أساليب أخرى حديثة في الحكم على الأداء المالي للمؤسسة.

### ثالثا: المقاربات الأخرى للأداء .

أما بالنسبة للمقاربات الأخرى، فيكاد يتفق أغلب الباحثين في تحديد مجالات الأداء في ميادين محددة . فبالإضافة إلى ميدان الأداء المالي الذي سبق تفصيله سابقا ، تتمثل مجالات الأداء الأخرى في الاستعانة بمؤشرات غير مالية والتي ترتبط بكفاءة وفاعلية المؤسسة في استخدام واستغلال مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المحددة، ومن أهم هذه المقاربات ما يلي:

### 1- مدخل الأداء العملياتي.

يمثل الأداء العملياتي الحلقة الوسطى لأداء المؤسسات الاقتصادية. " فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج ، الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة." <sup>1</sup> .

من أنواع الأداء العملياتي يمكن ذكر ما يلي :

1-1- الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها "كمية ونوعية المنتجات والخدمات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستعملة في إنتاجها خلال فترة زمنية محددة" <sup>2</sup> . كما تعرف أيضا على أنها " دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تمس المدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته

1 خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس ، نفس المرجع السابق ، ص 388 .

2 Sylvie SAINT ONGE et Victor HAINES , gestion des performances au travail , Edition De Boek , 1 ère édition , BR

يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة " 1.

أما بالنسبة لقياس الإنتاجية، فإنه تستخدم عناصر متعددة لمعرفة الإنتاجيات المختلفة، لكن أهم هذه العناصر هو عنصر العمل الذي يعد مؤشراً مهماً في قياس الإنتاجية، لأنه يؤلف جزءاً كبيراً من تكاليف السلع من ناحية، ولأنه يمكن قياسه بسهولة أكثر من باقي العناصر من ناحية أخرى. وأما عن أهمية الإنتاجية، فإنه من جانب المؤسسة الاقتصادية فهي تكمن في ما يلي :

أ- الإنتاجية مقياساً للكفاية الاقتصادية: تعد الإنتاجية مقياساً لمعرفة الاستخدام الأفضل للمدخلات ، ومن ثم لمعرفة الكفاية الاقتصادية. وذلك عن طريق قياس المخرجات لكل عامل أو لكل آلة. وتبين مقاييس الإنتاجية أسباب تقدم الإنتاجية أو أسباب جمودها وتراجعها، وما إذا كان العمال أو الآلات أو المواد الأولية وراء ذلك. كما تستطيع هذه المقاييس أن تبين ما إذا كان العمال في حاجة إلى تأهيل أكثر، أو الآلات في حاجة إلى صيانة أرفع، أو المواد الأولية غير مناسبة .

ب - الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة. وبالتالي فإن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي في حوزتها.

**1-2- رضا الزبون:** إن رضا الزبون يحدد القيمة الاقتصادية للمنظمة، كما وأنه يحدد قيمة رأس المال الفكري لديها وارتفاع هذا الأخير لدى المؤسسة يعزز من موقعها التنافسي ويزيد من قيمتها الاقتصادية. إن كسب ولاء الزبون يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي.

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ، ص29 .

وفي توجهها نحو الزبون يتوجب على المؤسسة " استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء القدرة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة " في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير<sup>1</sup>.

ويمكن التركيز على الزبون ويكون ذلك من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة والتي تساعد المؤسسة في:

- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك
- إنتاج سلع أو تقديم خدمات تتناسب و رغباته وتطلعاته .
- قياس مدى الرضا عن جودة السلع أو الخدمات المقدمة ويمكن قياس رضا الزبون من خلال:
- تكاليف الفشل الخارجي مثل تكاليف الضمان والمطالبات بالمسؤولية القانونية
- انخفاض ربح العمليات والأسعار .
- عدد الوحدات المعادة من الزبون.
- عدد الشكاوى المقدمة من قبل الزبون .
- زمن الاستجابة لطلبات الزبون (فترة الانتظار).
- خدمات ما بعد البيع .

### 1-3- الميزة التنافسية :

ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا في أواخر السبعينات من القرن الماضي، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه المسيرين في المؤسسات هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من مراعاة العوامل التالية<sup>2</sup> :

■ قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية.

1 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 2003-2004، ص 14.

2 علي الشربيني، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد16، 1996، ص1

- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط البحث والتعليم بصناعة إستراتيجية معينة .
- ظروف الطلب المحلي، بحيث انه كلما تميز الطلب بحساسية الجودة كلما أعطى للمؤسسات خبرة ودفعاً قوياً للتجديد والابتكار
- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار .

و هناك من يرى بأن الميزة التنافسية "هي الوضعية التي تسمح للمؤسسة بأن تكون أفضل من منافسيها، وهذا نظراً لامتلاكها لعوامل نجاح تخص القطاع الذي تنشط فيه. وتتمثل هذه العوامل في مجموع الكفاءات" <sup>1</sup>.

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنها "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخل الحقيقية للشعب على المدى الطويل" <sup>2</sup>.

ومن التعاريف أعلاه، يمكن أن نستنتج أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر القوة التي بحوزتها تساعد المؤسسة على إضافة قيمة معينة لمنتجاتها لا يستطيع هؤلاء المنافسون على تقديمها، وللميزة التنافسية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ومنها <sup>3</sup> :

- خلق الفرص التسويقية الجديدة
- اختراق مجال تنافسي جديد كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء والمنتجات أو الخدمات

كما وأن أهم المصادر التي يمكن من خلالها قياس الميزة التنافسية هي :

✓ التكلفة: حيث تتمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين

<sup>1</sup> STRATEGOR, Politique général de l'entreprise, 3ème édition, Editions Dunod, France, 2001, p. 529.

<sup>2</sup> عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 05

<sup>3</sup> علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 104.

- ✓ الجودة : وتتجلى في مواصفات الأداء الجيد والوظيفة
  - ✓ الاعتمادية : وتتمثل في سرعة تسليم المنتج للزبون .
  - ✓ المرونة : وتتمثل في التكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له .
  - ✓ الابتكارية : تقديم منتجات جديدة للزبون.
- وتكمن أهمية قياس الأداء العملياتي للمؤسسة في ما يلي:
- إن تضمين الأداء لمقاييس العملياتية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه .
  - إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس فعال في المنظمة..
- ### 2- مدخل الفعالية التنظيمية.

تمثل الفعالية التنظيمية المفهوم الأوسع و الأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي و العملياتي، حيث يعتقد بأن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الفاعلية إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي .

فالفعالية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية تقوم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فان فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها لتقلبات الاقتصادية وقدرته على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.

ويختلف مفهوم الفعالية التنظيمية من باحث إلى آخر. فقد عرفها أتزيوني ETZIONI بأنها " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 92

وعرفت أيضا على أنها "النطاق الذي يمكن التنظيم (كنظام اجتماعي) من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

ويعرفها FREEMAN & HANNAN على " أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المحصلة"<sup>2</sup>.

كما عرفها KAHN & KATZ على " أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على لبقاء والاستمرار والتحكم"<sup>3</sup>.

وقد عرفها ALVAR على أنها " القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>4</sup>.

من مجموعة التعاريف المقدمة يستنتج ما يلي:

- أن التعاريف تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية .
- أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على تحويل المدخلات إلى مخرجات ويمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.
- أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها.

كما أن الفعالية التنظيمية تأخذ عدة صور والتي يمكن أن تظهر في:<sup>1</sup>

1 رابح العايب ، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، العدد 22 ديسمبر 2004 ، ص 132 .

2 صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 54، جويلية 1997، ص 9.

3 عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1993، ص 93.

4 مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 41 .

1. الصورة الاقتصادية: وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :
  - درجة تحقيق الأهداف
  - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها
  - نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة
2. الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :
  - المناخ الاجتماعي في المؤسسة
  - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة
  - النشاطات الاجتماعية للمؤسسة .
3. الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:
  - احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة
  - العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به ، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية
  - نوعية انتقال المعلومات أفقياً أو عمودياً يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي
  - مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله ، مرجع سابق ، ص 200 .

### 3- مدخل أصحاب المصالح .

ويسمى أيضا بمدخل المنتفعين، ويبرز هذا المدخل كبديل عن المداخل السابقة، فهذا البديل هو محاولة الوصول إلى حالة رضا مع الأشخاص أو المدفوعات الذين لهم مصلحة مع المؤسسة سواء داخل المنظمة أو خارجها والذين يعرفون بتسمية أصحاب المصالح . وقد تم التطرق إلى هذا العنصر بالتفصيل في الفصل السابق.

بينت التعاريف التي تم عرضها سابقا إلى أن الأداء هو مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المادية المتاحة، بالإضافة إلى إنجاز الأهداف الأخرى والمتمثلة في تحقيق رضا الزبائن، وتحقيق حصة سوقية عالية. إلا أن الأداء خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقارنة أكثر إماما وشمولية وهي تلك المتعلقة بتحقيق النجاح في تحمل المسؤولية تجاه المجتمع، والذي يطلق عليه بالأداء الشامل.

من خلال المطلب الموالي سنحاول تفصيل هذا المفهوم وتناوله بالدراسة من خلال التطرق إلى كل من مفهومه وطرق ومؤشرات قياسه وكيفية الإفصاح عنه.

### المطلب الثاني : قياس الأداء الشامل

قبل التطرق لقياس الأداء الشامل ومؤشراته، نحتاج إلى تحديد مفهوم الأداء الشامل الذي سوف نتناوله في هذه المذكرة

#### أولا: مفهوم الأداء الشامل

لقد "ظهر مفهوم الأداء الشامل في الكتابات الإدارية من أجل تطوير استعمال إستراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات وتقديم تقارير حول مسؤولياتها الاجتماعية إلى مختلف أصحاب المصلحة"<sup>1</sup>. يعرف الأداء الشامل على أنه "تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Christophe GERMAIN et Stéphane TREBUCQ, La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, Semaine sociale Lamy, France, 2004, p.35

ويعني الأداء الشامل أيضا "أن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية"<sup>2</sup> ويعرف أيضا على أنه "الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية. فبواسطة الأداء الشامل يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية "<sup>3</sup>.

كما يعرف بأنه "ذلك الأداء الذي يسمح بقياس الآثار الناجمة عن تصرفات المؤسسة في الوسط والبيئة التي تنشط فيها. وفي إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن الأداء الشامل يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها "<sup>4</sup>.

وحسب الكثير من الباحثين، فإن الأداء الشامل هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء<sup>5</sup>:

(1) البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم . ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية .

(2) البعد الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة .

(3) البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

من التعاريف المذكورة أعلاه، يتبين أن الأداء الشامل يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية المستدامة وبمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهذا الأخير مرتبط بإشباع رغبات أصحاب المصالح. لقد أكدت دراسات

<sup>1</sup> Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, Op.Cit., p.3

<sup>2</sup> Nicole Notat, la performance à quel prix, In Entretiens de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France, p.10

<sup>3</sup> David AUTISSIER et autres, l'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés, Edition d'organisation, Paris, France, 2007, p. 335.

<sup>4</sup> David AUTISSIER et autres, Op. Cit., p. 336.

<sup>5</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004, p.10

عديدة أنه "منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي بدأت المؤسسات في البحث عن العناصر الأخرى غير المالية التي تسمح لها بأن تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات دون التفريط في الجانب المالي للأداء"<sup>1</sup>.  
ويظهر الاهتمام بالأداء الشامل وتقييمه "عندما تصبح المؤسسة مجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين وكذلك أيضا الاستجابة إلى متطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطها في المجالين الاجتماعي والبيئي للعديد من الجهات الأخرى وهي أصحاب المصالح"<sup>2</sup>.  
ومن أجل التقييم العادل للأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية يجب مراعاة الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي<sup>3</sup> :

1. البعد العام أو العمومي والذي يخص بصفة عامة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة والتي هي بصفة أو بأخرى موجهة للاستعمال من طرف المجتمع
  2. البعد البيئي أو الإيكولوجي والذي يظهر من جراء الانبعاثات والتي يتسبب فيها النشاط الإنتاجي للمؤسسة.
  3. البعد الاجتماعي والذي يتمحور في ظاهري البطالة والتهميش .
- هذه الأبعاد الثلاثة هي المرتكزات التي تقوم عليها التنمية المستدامة أو المسؤولية المجتمعية للشركات والتي هي من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

<sup>1</sup> Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique de l'entreprise, France, juillet 2003 ,p.7

<sup>2</sup> Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, Evaluer les stratégies de développement durable: l'utopie mobilisatrice de la performance globale, ROR - REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE - RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW, Éditions ESKA, Paris, France, N° 1, Avril 2006, p.8

<sup>3</sup> Michel CAPRON et Françoise Quairel, Op.Cit., p.8

ويمكن للأداء الشامل أن يأخذ مجموعة من الصيغ، حيث تتحدد أشكال الأداء الشامل تجاه كل فئة من فئات أصحاب المصالح في ضوء الأهداف المخططة لكل منها على النحو التالي :<sup>1</sup>

### 1- صيغ الأداء الشامل نحو العملاء :

- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها للمحتاجين إليها بتشكيلات متعددة تناسب مستويات الدخول المختلفة .
- تقديم كل المعلومات اللازمة عن السلع والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق .
- الالتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات وتقديمها بالأشكال المنصوص عليها (أو المعلن عليها).
- إعلام العملاء في الوقت المناسب بأية تغييرات متوقعة في كميات أو أسعار أو تشكيلات السلع والخدمات المقدمة .
- التسعير العادل للسلع والخدمات والامتناع التام عن خلق أزمات مصطنعة هدف التحكم في الأسعار
- الامتناع عن إنتاج أية سلعة أو خدمة والتوقف عن إنتاج أية سلعة أو خدمة إذا ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخططا لها .
- النظر الجاد في شكاوي العملاء ومقترحاتهم واتخاذ الإجراء اللازم بصددتها
- وضع كل الضمانات الكافية لاستخدام السلع والخدمات استخداما سليما وملائما
- التركيز على بعض البيانات الموجودة على عبوة المنتج.

### 2- صيغ الأداء الشامل نحو الملاك :

- في حالة الملكية الخاصة، فإن ضرورة المحافظة على رأس المال المستثمر وتحقيق أفضل هامش ربح لهؤلاء المستثمرين يمثلان الالتزام الأساسي الاجتماعي من المنشأة نحو ملاكها .

1 صادق الحسني ، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية و الأمريكية ، مجلة الإداري مسقط ، سلطنة عمان ن السنة 25 ، العدد 93 ، جوان 2003 ، ص 24 .

- في حالة الملكية العامة ، فإن بذل كل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي ترمي الدولة إلى تحقيقها يعتبر هو الالتزام الاجتماعي الأساسي على المنشأة نحو الدولة، وقد يتمثل ذلك في تقديم السلع بأسعار مناسبة جدا وبالتوقيت المناسب وبالعبوات الملائمة .

### 3- صيغ الأداء الشامل نحو العاملين:

- المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية والنقدية .
- تدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة .
- توفير الضمانات المناسبة عند المرض والتقاعد والوفاء والحوادث .
- توفير أماكن عمل صحية مناسبة، وحمائتهم ضد كافة أخطار المهنة وإصابات العمل وبالتالي تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والاستقرار .
- توفير سبل الرعاية الصحية .
- توفير سكن مناسب كلما أمكن ذلك .
- توفير وسائل الترفيه عن النفس ومجالات التسلية البريئة كالمصايف والنوادي والرحلات .
- الاعتراف بقدرات كل العاملين وتوفير فرص متساوية للترقية .

### 4- صيغ الأداء الشامل نحو أفراد المجتمع الآخرين والمجتمع المحيط :

- المساهمة في تخفيف حدة مشكلات الإسكان والمواصلات .
- المشاركة الفعالة في تخفيف حدة التلوث، والالتزام بنصوص الأنظمة في التخلص من نفايات الإنتاج إذ قد يؤدي إلى تلوث الهواء والماء .
- دعم كافة المؤسسات التعليمية والاجتماعية والرياضية باعتباره تهدف إلى رفاهية المجتمع ونموه وتطوره وتخفيف العبء على الدولة .
- الإسهام الفعلي في إتاحة فرص التدريب بالمنشأة لأفراد المجتمع الذين يتطلب تأهيلهم ذلك .
- تشغيل أكبر عدد ممكن من المعوقين بأعمال مناسبة، كذلك الأفراد غير المؤهلين .

- حماية المناطق الخضراء وأشكال الجمال الطبيعي والهندسي، ومناطق الآثار.
- توفير فرص متساوية للعمل لكل الأفراد دون تفرقة بينهم بسبب الطائفة أو الجنس أو اللون أو العقيدة.
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تقليل التلوث إلى أدنى حد ممكن .
- الاقتصاد في المواد الخام وفي موارد الطاقة المتاحة والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة.

### ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الشامل:

من أجل قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، يتطلب الأمر إيجاد مؤشرات تفصيلية تسمح بقياس كل من الأداء المالي للمؤسسة دون إهمال أدائها البيئي والاجتماعي. ولكن قبل الخوض في هذه المؤشرات يتوجب الأمر التطرق ولو بالشكل الطفيف لمفهوم وأهمية المؤشر.

### (1) مفهوم و أهمية المؤشر:

يعرف المؤشر على أنه "معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط"<sup>1</sup>.  
ويأخذ المؤشر جملة من الأشكال، أهمها الأرقام وكذلك بعض الدلالات النوعية. كما أن المؤشر هو "نتاج لمعالجة جملة من البيانات ذات دلالة بالنسبة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

### (2) استعمال المؤشرات في قياس الأداء الشامل

يرتبط استعمال المؤشرات في قياس الأداء الشامل للمؤسسة بقدرة هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، فتقوم بتبني التوجهات والتصرفات التي تخدم مصلحتهم وتشبع رغبتهم. وتمكنهم من الحصول دون عناء على معلومات شفافة.

<sup>1</sup> Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, 3eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p. 131.

<sup>2</sup> Henri SAVALL et, Vincent ZARDET, Maîtriser les coûts et les performances cachées, 4eme édition, Edition Economica, Paris, France, 2003, p. 85.

وتكمن أهمية المؤشرات في كونها قابلة للاستخدام ومنسجمة مع النظرية وثبتت فائدتها لجميع الأفراد. ولا بد وأن تبرهن المؤسسة من خلالها على كيفية تطبيقها مبادئ التنمية المستدامة في كل المجالات ذات العلاقة بالبيئة والاقتصاد و المجتمع. فتصبح مؤشرات قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **المؤشرات الاقتصادية :** والتي من خلالها يمكن الحكم على تأثير المؤسسة على الاقتصاد وعلى حياة الأفراد. ومن أمثلة ذلك: معدل العائد على الرأسمال المستثمر والأرباح الموزعة وحجم استثمارات المؤسسة للبحث والتطوير ومستويات أجور العمال وغيرها.
- **المؤشرات البيئية:** وهي تلك المؤشرات التي تحتوي على المعلومات غير المالية التي تعكس الآثار البيئية المترتبة عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. سواء كانت داخلية أو خارجية. ومن أمثلة الآثار الداخلية يمكن التركيز على ما يسمى باستهلاك الطاقة كالماء والكهرباء. أما عن الآثار الخارجية يمكن ذكر نسبة انبعاث الغازات والأتربة والغبار وكذلك نسبة الفضلات الناجمة عن العملية الإنتاجية وكيفية التعامل معها كالتدوير.
- **المؤشرات الاجتماعية:** وهي تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع والذي يدخل ضمنه كل من العمال والزبائن والمجتمع المحلي وباقي الشركاء. "وكل ما يتم استعماله حاليا من مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي ما هو إلا اجتهادات من طرف المؤسسات وغالبا ما يتم التركيز من طرف المؤسسات على مؤشرات مثل مستوى العمالة والصحة والسلامة المهنية وقيمة الإعانات التي تقدمها إلى المنظمات غير الحكومية ."<sup>1</sup>

ولقد كان أول من اقترح قائمة للمؤشرات المستعملة في قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الباحث فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984 وقد لخص هذه المؤشرات في الجدول التالي :

<sup>1</sup> David AUTISSIER et autres, Op. Cit., p. 338.

الجدول رقم: 1-2 جدول مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على الأداء

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح
النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين المقدرة على السيطرة على الأسعار	المبيعات (القيمة والحجم) المستهلكين الجدد عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي لم توفر	المستهلكون
معدلات النمو في كل من: -كلفة المواد الأولية -زمن التسليم -مخزون أفكار المجهزين الجديدة	كلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون توفير المواد الأولية	المجهزون (الموردون)
القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة النمو في العائد على حق الملكية	العائد على السهم القيمة السوقية للسهم عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة العائد على حق الملكية	المجتمع المالي (المساهمون)
عدد الترقيات من الداخل معدل الدوران	عدد الاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوي	الأفراد
عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة . العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	الجهات التشريعية
عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	عدد الاجتماعات عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد القضايا المرفوعة	جمعيات لحماية للمستهلك
عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	عدد اللقاءات. عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات. عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة. عدد القضايا المرفوعة.	المدافعون عن البيئة

المراجع: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج

معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 395

### المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

بعد تناول أداء المؤسسة و قياسه في المبحث الأول وإيضاح مختلف نقاطه، سنقوم في هذا المبحث بعرض مفهوم تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية محاولين فيه تغطية مختلف الجوانب المتعلقة به.

#### المطلب الأول : ماهية و أسس تقييم الأداء .

تتعد مفاهيم تقييم الأداء، وله أهداف كبيرة، وفي هذا المطلب سنحاول عرض كل من مفهوم تقييم الأداء و أهدافه ، وأنواعه و مراحلها و كذا الخطوات و الأسس العامة للقيام به.

#### أولاً : مفهوم تقييم الأداء

- يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً ، أملاً في اكتشاف جوانب القوة و تحديد نقاط الضعف و على النحو الموضح مسبقاً<sup>1</sup>

- ويعرف أيضاً انه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة، بغية الوقوف على الانحراف و تشخيص مسببها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالباً ما تكون المقارنة بين ما هو متفق على فعله وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة في الغالب<sup>2</sup>.

- يعرف تقييم الأداء يعرف تقييم الأداء أيضاً لأنه مجموع الدراسات التي ترمي و ينك التعرف على مدى قدره الوحدة الاقتصادية وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مده زمنية محددة وما دام مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات من نوعيه و الكمية المطلوبة و بيان مدى قدرته التنافسية مع

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل ، الطبعة الثانية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2009 ، ص 90.89

<sup>2</sup> مجيد الكرخي ، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، بدون طبعة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 31

الوحدات الاقتصادية المماثلة عن طريق التغلب على الصعوبات التي تعترضها وكداع أساليب أكثر تطوراً في مجال عملها.<sup>1</sup>

- تعني عملية تقييم الأداء القيام بقياس و فحص و تحليل النتائج المحققة باستخدام وسائل و أساليب مختلفة و في ضوء معايير محدده ، مما يتيح ويساعد الحكم في على الفاعلية والكفاءة.<sup>2</sup>

- كذلك هناك من يعرف تقييم الأداء على انه عمليه قياس موضوعيه لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما و كيفاً و نوعاً.<sup>3</sup>

يرتبط تعبير "تقييم الأداء" عادة بتقييم هيئه الموظفين أو الأداء الإداري بأداء عمال المهن اليدوية ويوجد صنفان رئيسيان للتقييم هما ما يلي :

1- **التقييم غير الرسمي** : الذي هو التقييم اليومي المستمر لتقدم الموظف الذي يقوم به مديره أو مديرته هو خاص بطبيعته وتقرره المشاعر الحسيه بقدر ما يقرره الدليل الموضوعي ، فهو نتيجة ثانوية طبيعية للعلاقة المستمرة بين الموظف والمدير.

2- **التقييم الرسمي** : الذي هو حدث مخطط يركز على دليل الأداء الذي يناقش فيه تقدم الموظف مع مديره أو مديرته في سياق أهداف الوظيفة و والله هي اللي خرج هذا أولوياتها عادة .

**ثانياً : أهداف تقييم الأداء:**

مما تقدم يمكن الاستنتاج أن عمليه تقييم الأداء إن تحققت سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية :

1) يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

2) يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة

واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علميه وموضوعيه.

<sup>1</sup> نصر محمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009، ص 25- 26.

<sup>2</sup> صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية و الالكترونية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 2010، ص 355

<sup>3</sup> معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال التحرير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2008، ص 104

(3) يظهر تقييم التطور الذي حققته المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المنشأة من مده لأخرى ومكانيا بالنسبة للمنشأة المماثلة .

(4) يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنشآت المختلفة وهذا بدوره يدفع المنشأة لتحسن مستوى أدائها.

(5) يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعده من أجل النهوض بأدائها.

(6) إن تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة <sup>1</sup>.

ثالثا : أنواع تقييم الأداء: هناك عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها <sup>2</sup>:

**1 - تقييم الأداء المخطط:** ونعني به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية على وقف مدد زمنية محدد إذ تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لا نشطه الوحدة الاقتصادية وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عمليه التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.

**2 - تقييم الأداء الفعلي :** ويراد به تقييم كفاءة المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنه الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الإختلالات التي حدثت وتأثير درجه مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر مده محدد خلال السنة وفي ضوء ما تكشفه المؤشرات والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية ويقتضي الأمر كذلك مقارنه هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في الوحدة الاقتصادية أضافه إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المماثلة من نتائج خلال السنة المالية والسنوات السابقة لها .

**3 - تقييم الأداء المعياري أو القياسي :** ونعني به مقارنه النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج

المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضيه أم لا سلمى توضع الأرقام

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، مرجع سبق ذكره ، ص 93-94 .

<sup>2</sup> نصر محمود مزيان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، مرجع سبق ذكره ص 27 .

المعيارية المذكورة في ضوء مجموعه من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات للوحدة الاقتصادية والوحدات المتشابهة في الداخل والخارج.

**4 - تقييم الأداء العام او الشامل:** ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة الفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتميز بين أهمية النشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحة لكل نوع من أنواع النشاط<sup>1</sup>.

**رابعاً: المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء.**

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نلخصها فيما يلي :

**1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:**

تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والإرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية وأجورهم وغير ذلك جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال ألسنه المعنية أضافه للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المتشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصادي الوطني او مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

**2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** موقوف على مدى تقييمها وصلاحياتها لحساب

المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية و الاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات .

**3 - إجراء عملية التقويم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية

على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى

<sup>1</sup> نصر محمود مزيان فهد ، مرجع سابق ، ص 28 .

حكم موضوع ودقيق ويمكن الاعتماد عليه.

**4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم :** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة

وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها وان أسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجه هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت لسير نشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

**5- تحديد المسؤوليات ومتابعه العمليات التصحيحية للانحرافات :** التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذيته نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجماعات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عمليه التقييم للاستفادة منها في الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة<sup>1</sup>.

**خامسا : خطوات تقييم الأداء**

توجد عدة خطوات لتقييم الأداء وهي:<sup>2</sup>

**1 - رسم سياسة التقييم وإعلانها على كافة الأفراد الذين يتأثرون بها :** يجب إن تبلغ السياسة جميع من

يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الذين يخضعون لتقييم أدائهم من خلال معرفه الهدف من السياسة والطرق بالنسبة لتولي وفهم طريقه التقييم والغرض الذي يستخدم من اجله بالنسبة للثانية.

**2 - اختيار الطريقة التي تتبع في التقييم :** يتوقف على اختيار الطريقة في الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم الذين توضع التقارير عن أدائهم المتابعة ترتيب التقديرات الموضوعه عن مختلف الصفات بطريقه عكسية تقييم لجميع الأشخاص عن كل صفه على حدى.

**3- تحليل السياسة وتحليل النتائج :** أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعه من الأفراد في ظرف محدود ومن هذه الخطوات يمكن التوصل إلى تقييم الأداء حلقه المغذية لمختلف مراحل تقييم أداء وسياسات الموارد البشرية.

**4 - تدريب المقومين :** حتى يكون هناك نجاح في استخدام تقارير الأداء لابد ان يكون الأفراد ملمين

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، مرجع سابق ، ص 39

<sup>2</sup> بن كحلة جهاد، بومعزة نوال، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و جباية معمقة، جامعة ابن خلدون ، تيارت، 2017-2018، ص 57- 58 .

بالهدف من إعداد لكل التقارير وطريقه استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها.

سادسا: الأسس العامة لتقييم الأداء.

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعه من الأسس العامة أهمها:<sup>1</sup>

1- **تحديد أهداف المنظمة :** وتتحدث أهداف المنظمة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات ويلاحظ ان الإطار تحديد أهداف المنظمة واحد سواء في النظم الاشتراكية أو الرأسمالية فالأوجه الرئيسية لنشاط المنظمة واحد بغض النظر عن الأهمية النسبية المعطاة لكل هدف أهداف المنظمة المتعددة حيث تتغير تلك الأهمية تبعا لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية وتمثل أهداف المنظمة عادة في : الإنتاج والتسويق - التجديد والابتكار - القيمة المضافة - الربحية - المسؤولية الاجتماعية .  
ويجب التنسيق بين الأهداف سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأمد مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

2- **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف :** يتمثل هذا الأساس في ضرورة خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ثم تحديد أوجه استخدام الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.  
ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطه أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي خلال الفترة المحددة. N  
ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق في ما بينها على ضوء الأهداف الموضوعية كما يمكن من واقع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.

3- **تحديد مراكز المسؤولية :** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعية تحت تصرفها ، و تتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح كل مراكز

1 المنظمة العربية للتنمية الاقتصادية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة أداء المؤسسة، القاهرة، مصر، 2009، ص 125 - 129

المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

4- **تقييم معايير أداء النشاط** : تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم كما أنها أكثرها صعوبة في الوقت نفسه.

5- **توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ** : تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية و يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة ، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعاتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.

6- **تصميم نظام معلومات لمتابعه حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي** : معنى شك فيه إن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توافر نظام المعلومات به يؤدي إلى انسياب المعلومات والبيانات في اتجاهها العادية والتغذية العكسية والنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بالتقييم أعمال المنظمة وإعداد التقرير الخاص بذلك .

### المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية

خاض الكثير من الباحثين في الأدوات المستعملة أو الممكن استعمالها في قياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية. " وقد حاول بعض المختصين دمج قياس الأداء الشامل ضمن المعطيات التي تقوم المحاسبة بتقديمها لمختلف مستعملها ويكون ذلك بإدماج المعلومات غير المالية والخاصة بالنشاط

الاجتماعي والبيئي ضمن القوائم المالية للمؤسسة"<sup>1</sup>. وأطلقوا على هذه المحاولة بالمحاسبة عن الأداء البيئي والاجتماعي أو المحاسبة الاجتماعية. لكن باحثين آخرين حاولوا اقتراح نماذج أخرى لا تمت للمحاسبة بصلة ومن هذه النماذج ما يطلق عليه بتسمية بطاقات الأداء المتوازن BSC Scorecard Balacend لصاحبها كابلان ونورتن Norton et Kaplan وذلك لوحة القيادة التي تسمى بـ SKANDIA. "نافيقاتور"<sup>2</sup>.

### أولا : المحاسبة الاجتماعية

عرفت المحاسبة الاجتماعية على أنها "المحاسبة التي تختص بتحديد وقياس وتحليل النتائج الاجتماعية والآثار الاقتصادية لمعاملات الوحدة التنظيمية وبيان أثرها على الأداء الاجتماعي للوحدة في صورة تقارير تعرض على قراء المعلومات الداخليين والخارجيين ذوي الاهتمام"<sup>3</sup>. وعرفت على أنها "عملية انتخاب واختيار المتغيرات والمقاييس والإجراءات التي تتعلق بالأداء الاجتماعي للمنشأة والمفيدة في توصيل هذه المعلومات للمجموعة المختصة سواء من داخل المنشأة أو من خارجها"<sup>4</sup>. كما عرفت أيضا على أنها "نظام معلومات أو منهج يهدف إلى قياس نشاطات المنشأة وقراراتها التي لها تأثير على المجتمع سواء كانت اختيارية أو إجبارية وسواء كان تأثيرها داخليا أو خارجيا، وتوصيل نتائج القياس هذه إلى الجماعات

<sup>1</sup> Marc BOLLECKER et Pierre MATHIEU, l'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale: une lecture conventionnaliste, 14eme congrès de l'association de gestion des ressources humaines, UQAM-ESG, Montréal, Canada, 2004, p.7

<sup>2</sup> Christophe GERMAIN et Stéphane TREBUCQ, Op.Cit., p

<sup>3</sup> عبد العزيز رجب ، الإطار العام لنظرية المحاسبة الاجتماعية الاقتصادية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ديسمبر 1981 ص. 132.

<sup>4</sup> منصور محمود، الإطار المتكامل للمحاسبة الاجتماعية ، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، جمهورية مصر العربية ، ماي 1983 ، ص.76 .

الاجتماعية المعنية سواء داخل المنشأة أو خارجها بما يمكنها من تقييم الأداء الاجتماعي للمنشأة " <sup>1</sup> . وعرفت على أنها " المحاسبة التي يتم بتحديد المبادلات أو الأنشطة ذات المضامين الاجتماعية " <sup>2</sup> . وعرفت أيضا على أنها " فرع من فروع المحاسبة التي تهدف إلى تحديد نتيجة أعمال المنظمة ومركزها المالي من خلال مدخل اجتماعي باعتبار أن المنظمة لها علاقة بفئات المجتمع المختلفة وليس فقط مصالح المالك " <sup>3</sup> . فهناك من عرفها على أنها " مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات " <sup>4</sup> . وعرفت أيضا على أنه " يتعلق الأمر بنظام إعلام يهدف إلى التعبير عن المساهمة، السلبية أو الإيجابية للمؤسسة في بيئتها، وعلى العكس من ذلك التعرف على آثار المجتمع على المؤسسة . عليها أن تسمع لإدارة المؤسسة في نفس الوقت أن تسيّر مسؤولياتها في الميادين الاجتماعية والمجتمعية والأخذ باعتبار أطرافها المعنية " <sup>5</sup> .

من خلال مجموعة التعاريف المذكورة أعلاه، يتضح أن التعريف الأخير لصاحبه ستيفان تريباك Stéphane TREBUCQ يشمل كل المفاهيم التي وردت في التعاريف الأخرى المذكورة، بل هو أدق منها وذلك للاعتبارات التالية :

- اعتبار المحاسبة كنظام معلومات وهذا ما لم يرد في التعاريف الأخرى.

<sup>1</sup> محمد أمين عبد الله قايد ، نحو مبادئ متعارف على ها المحاسبة المسؤولة الاجتماعية، مجلة المحاسبة و التأمين ، كلية التجارة القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، السنة 24 ، العدد 32 ، سنة 1985 ، ص 219 .

<sup>2</sup> وليد ناجي الحيايلى، إجراءات القياس المحاسبي لتلوث البيئة، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، دورية محكمة تصدرها منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 71، جانفي 1998، ص. 36

<sup>3</sup> محمد مطر، محاسبة المسؤولة الاجتماعية، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، العدد 114، سنة 2000، ص 50 .

<sup>4</sup> يوسف محمود جربوع ، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولة الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة / فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص. 247، جانفي 2007.

<sup>5</sup> Stéphane TREBUCQ, comptabilité sociétale et connaissance: quelle place en gouvernance ? Congrès de l'association française de comptabilité « congrès AFC », Lille, France, du 11 au 13 mai 2005, p.3.

- اعتبار المحاسبة الاجتماعية ذات بعد مجتمعي وليس ذات بعد اجتماعي فقط معتبرا إياها أداة قياس أثر نشاط المؤسسة على المجتمع بصفة عامة ولا يحصرها فقط في دورها الاجتماعي.
- اعتبار المحاسبة الاجتماعية أداة قياس مدى مراعاة متطلبات أصحاب المصالح، وهذا ما لم يرد أيضا في التعاريف الأخرى.

أما عن أهداف المحاسبة الاجتماعية، فيمكن حصرها في المجالات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة التي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما أيضًا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية الاجتماعية والتي لها تأثير على فئات المجتمع وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال. ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي .
- ✓ تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء منظمات الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهرى لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضًا بوظيفة القياس المحاسبي.
- ✓ الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية، كأثر قرارات المنظمة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد. ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضًا إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حدٍ سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع ، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال المحاسبي .

<sup>1</sup> يوسف محمود جربوع ، مرجع سابق ، ص 247 .

وعن مجالات المحاسبة الاجتماعية، فهناك من يقدم مجموعة من المقترحات أهمها ما يلي:

- المجالات التي حددتها لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي التابعة للجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا، هذه الأخيرة حصرتها في أربعة مجالات و هي:<sup>1</sup>

■ تفاعل المنظمات مع المجتمع

■ المساهمة في تنمية الموارد البشرية.

■ المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئي

■ الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات

- كما اقترح المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين مجالات أخرى وعددها ستة وهي كالتالي:<sup>2</sup>

البيئة - الموارد غير المتجددة - الموارد البشرية - الموردون - الزبائن - المجتمع .

- أما جمعية المحاسبة الأمريكية فقد قامت بإجراء دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقارير اجتماعية وذلك من أجل التعرف على أسس القياس والإفصاح، فقد أصدر تقريرا بخمسة مجالات للأداء الاجتماعي هي:<sup>3</sup>

الرقابة على البيئة - توظيف الأقليات - العاملون - تحسين المنتج - خدمة المجتمع.

ومن خلال مقارنة المقترحات المذكورة أعلاه، نلاحظ أنّ كل المقترحات تتشابه فيما بينها، حيث

تأتي البيئة الطبيعية في قمة الترتيب حسب الاهتمامات ويليهما العمال ثم الزبائن وأخيرا المجتمع بصفة عامة.

كما أنّ كل المقترحات تركز على أهم أصحاب المصالح، مما يؤكد أن المحاسبة الاجتماعية هي أداة لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات.

1 نور الدين عبد الله حمودة أحمد، نحو تطوير نموذج للقياس و الإفصاح المحاسبي للأداء البيئي و الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2005، ص 88 .

2 يوسف محمود جربوع، مرجع سابق، ص 248

3 المرجع نفسه، ص 248.

### ثانيا :بطاقات الأداء المتوازن المستدام

اقترح كل من نورتن و كابلان Norton & Kaplan سنة 1992 نموذجا لقياس الأداء أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع قياس الأداء الشامل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعادا أخرى تتعلق بكل من العملاء والتشغيل الداخلي للعمليات و النمو و التعلم .

لقد كان نورتن وكابلان يعتبران بطاقة الأداء المتوازن على أنها منهجا ديناميكيا يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء حيث يمكن اعتباره خليطا مركبا من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب، وهذا المنهج يحتاج إلى رؤية عميقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالشركة و أيضا معرفة الروابط بين السبب و النتيجة ، وأن السبب وراء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم الشركة ، أي وضع إستراتيجية تطوير للعمل و ليس نظام مراجعة إدارية متوازنة " 1

فبطاقة الأداء المتوازن هي " أداة للربط بين المقاييس المالية وغير المالية لأداء ، فإذا ما نظر إلى مفردات ومؤشرات هذه الأداة نجد أنها تتألف من مقاييس و مؤشرات مالية و مقاييس و مؤشرات غير مالية ، وقد كان الدافع الرئيسي وراء اقتراح بطاقة الأداء المتوازن متمثلا في قصور مقاييس الأداء المالية التي تتعلق بالأجل القصير و تتسم بالطبيعة التاريخية ، ولا تصلح للتعامل مع المستقبل و تتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة و تنمية الموارد البشرية و البحوث و التطوير و الابتكار ورضا العميل " 2

1 دافيد لاسكل وروي بيكوك، ترجمة أحمد عثمان ، قمة الأداء ، سلسلة إصدارات بيمك ، دار الطباعة المتميزة ، جمهورية مصر العربية ، 1998 ، ص

2 Armand DAYAN, manuel de gestion, Editions Ellipses/ Agence universitaire de la francophonie, « universités francophones AUF », France, 1999, p.875.

عندما تم تطوير نموذج بطاقات الأداء المتوازن لم يكن يحتوي على البعد المجتمعي في قياس الأداء حيث كان آنذاك التركيز يتم على أربعة أبعاد وهي:<sup>1</sup>

البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم و النمو.

---

1 إنعام محسن حسن زويلف و عبد الناصر نور ، أهمية و مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، عمان ، الأردن ، المجلد 1 ، العدد 2 ، 2005 ، ص 31 .

### خلاصة الفصل

من هذا الفصل يستخلص أربعة أمور أساسية ، الأول خاص بمفهوم الأداء والثاني خاص بالمؤشرات والثالث خاص بأدوات قياس وتقييم الأداء والرابع خاص بالإفصاح عنه . أما عن مفهوم الأداء، فقد تبين وأنه بالرغم من تطور مفهوم الأداء من الأداء المالي والتشغيلي إلى الأداء الشامل تبقى المؤسسات الاقتصادية دائما مركزة على النتائج المالية، أي أن المفهوم التقليدي للأداء يبقى دائما هو الطاغي. وبالنسبة للمؤشرات، فبالرغم من تطور مؤشرات إلا أن ضبط قائمة تشمل كافة المؤشرات التي تسمح بقياس الأداء الشامل تبقى مشكلة صعبة للغاية وهذا لاختلاف الأنشطة التي تمارسها المؤسسات، وبالتالي فإن المجال مفتوح أمام توحيد المؤشرات الخاصة بمختلف القطاعات الاقتصادية، وهذا ما بادرت المبادرة العالمية للإفصاح القيام به . أما عن أدوات قياس وتقييم الأداء الشامل، فقد تبين أن الأدوات أيضا تطورت مع المحاسبة الاجتماعية إلى بطاقات الأداء المتوازن المستدام إلا أنها غير قادرة على قياس مدى تأثير نشاط المؤسسة الاقتصادية على المجتمع . وأخيرا بالنسبة للإفصاح عن الأداء الشامل، فعدم وجود الإلزام بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يقلل من الاهتمام بها لذلك بادرت الكثير من الدول بإصدار القوانين الملزمة بذلك وبفرض العقوبات على المدراء المقصرين في هذا المجال .

تمهيد :

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية و التعرف على مختلف جوانب علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة و قياس و تقييم أداء المؤسسة ، سنحاول إسقاط ما تم تناوله تطبيقيا على واقع ملبنة سيدي خالد والتي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على الصعيد الوطني عموما والمحلي خصوصا بالنظر لأهمية المنتج الذي تقدمه ، وسنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا بشكل تطبيقي باعتماد ثلاثة مباحث و هي كالتالي :

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة

المبحث الثاني : منهجية وخطوات الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : عرض و تحليل بيانات الدراسة .

## المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة

يشير مفهوم المؤسسة الاقتصادية إلى ذلك الشكل التنظيمي المقر قانونيا ، و القائم على تسخير مجموعة من الموارد الإنتاجية المتمثلة بالعنصر البشري و الممتلكات المادية ، لخلق بيئة إنتاجية منظمة تمد المجتمع بالسلع و الخدمات وفق ضوابط و إجراءات معينة تتلاءم مع مكان تواجد المؤسسة و حجمها و النشاط الذي تقوم به .

## المطلب الاول : نشأة و تاريخ المؤسسة

ملبنة سيدي خالد تيارت فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب تابعة إلى ديوان يسمى « GROUPE FILIALE GIPLAIT » مختصة في إنتاج الحليب المبستر ومشتقاته. حيث تم وضع حجر الاساس لها بتاريخ 22 مارس 1985 من طرف الدانماركيين على يد المنظم . DANISH و افتتحت فعليا بتاريخ 13 جوان ، 1987 فكان أول انتاج رسمي لها ، و بقي أولئك الا جانب في الفترة الممتدة لسنتين لتلقين الخبرة و تأهيل كفاءة اليد العاملة في اوساط العمال ، و بقيت تحت وصاية فرع مجمع الديوان الغربي لإنتاج الحليب OROLAIT الى غاية اواخر سنة 1997 ، و بالتحديد في العاشر من شهر اكتوبر ، الذي يعتبر بداية انطلاقا اقتصادية اخرى الا و هي استقلالية التسيير بمعنى انه قد اعطيت للدولة الصلاحية الكاملة في تسيير شؤون المؤسسة الا انها تخضع لإدارة مركزية تدعى " فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب " FILIALE GIPLAIT و الذي هو عبارة عن تكتل لمجموعة دواوين و هذا التكتل هدفه بعث الوتيرة الاقتصادية فيما يخص تكنولوجيا الحليب و مشتقاته ، مما أعطى نفسا جديدا فيما يخص تطوير هذه المادة و ذلك بتحقيق الاهداف التالية :

- ◆ تسطير برنامج استثماري لبعث حيوية جديدة في الإنتاج.
- ◆ تنويع التجهيزات الخاصة بالإنتاج.
- ◆ تلبية الطلب المتزايد لمادة الحليب ومشتقاته باعتبارها مادة أساسية وضرورية.
- ◆ مركزية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية على المدى الطويل بأهداف اقتصادية و اجتماعية.

◆ تطوير الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و بالتالي زيادة الإنتاج.

◆ البحث والتطوير واليقظة التكنولوجية.

◆ تطوير بنية الاقتصاد الوطني وتحقيق التكامل الاقتصادي

أما في الوقت الراهن فقد أصبحت شركة ذات أسهم « société par actions » « SPA ». ولعل اهم ما جعل الملبنة تنال ثقة المستهلكين هو ما تملكه من مؤهلات واسباب قوة تجعل درجة الثقة فيها كبيرة من اهمها:

- السمعة الطيبة والتي تتجسد يوما بعد يوم

- قدرات هامة في انتاج الحليب و مشتقاته بأنواعه الرفيع والعادي والتخصص.

- تجربة تتجاوز 20 عاما في مجال الانتاج.

- مناخ الملبنة يتميز بالهدوء والجدية.

تقع الوحدة ضمن المخطط المعتمد للاستعمالات الصناعية بحي " المنطقة الصناعية زعرورة"، التي تضم عدة مؤسسات وشركات،.. وهي تقع جنوب شرق الولاية، تبعد عن المقر ب 6 كلم، تتربع على مساحة تقدر ب :8.17 هكتار وهذا الموقع الاستراتيجي الهام، ساعدها على التزود بالماء، الغاز والكهرباء، وعلى كسب حيوية كبيرة فيما يخص تسويق المنتوجات من الناحية المحلية أو الجهوية .

قدر رأس مال المؤسسة وذلك عند إعطاء الاستقلالية التامة لها سنة 1997 م ب 130.000.000

دج ليتطور ويصل سنة 2007 م إلى 519.770.000 دج ومنذ سنة 1997 م أصبح المجمع الوطني

لمنتوجات الحليب هو القابض الأساسي للرأس المال الكلي (تابعة للدولة 100%) وأصبح مقسم إلى

مجموعة من الأسهم " société par actions" (spa).

**المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

تعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية للمؤسسة، إذ أنها تساهم في تطوير عملية الإنتاج والتحكم فيه، وتعمل

على إعطاء حيوية اقتصادية محلية و جهوية للمؤسسة لمواجهة الطلب بجودة ونوعية عالية. وعليه تضم ملبنة

سيدي خالد-تيارت- حوالي 107 عامل بمستويات مختلفة، مقسمة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم 3-1: توزيع عدد العمال حسب المصالح

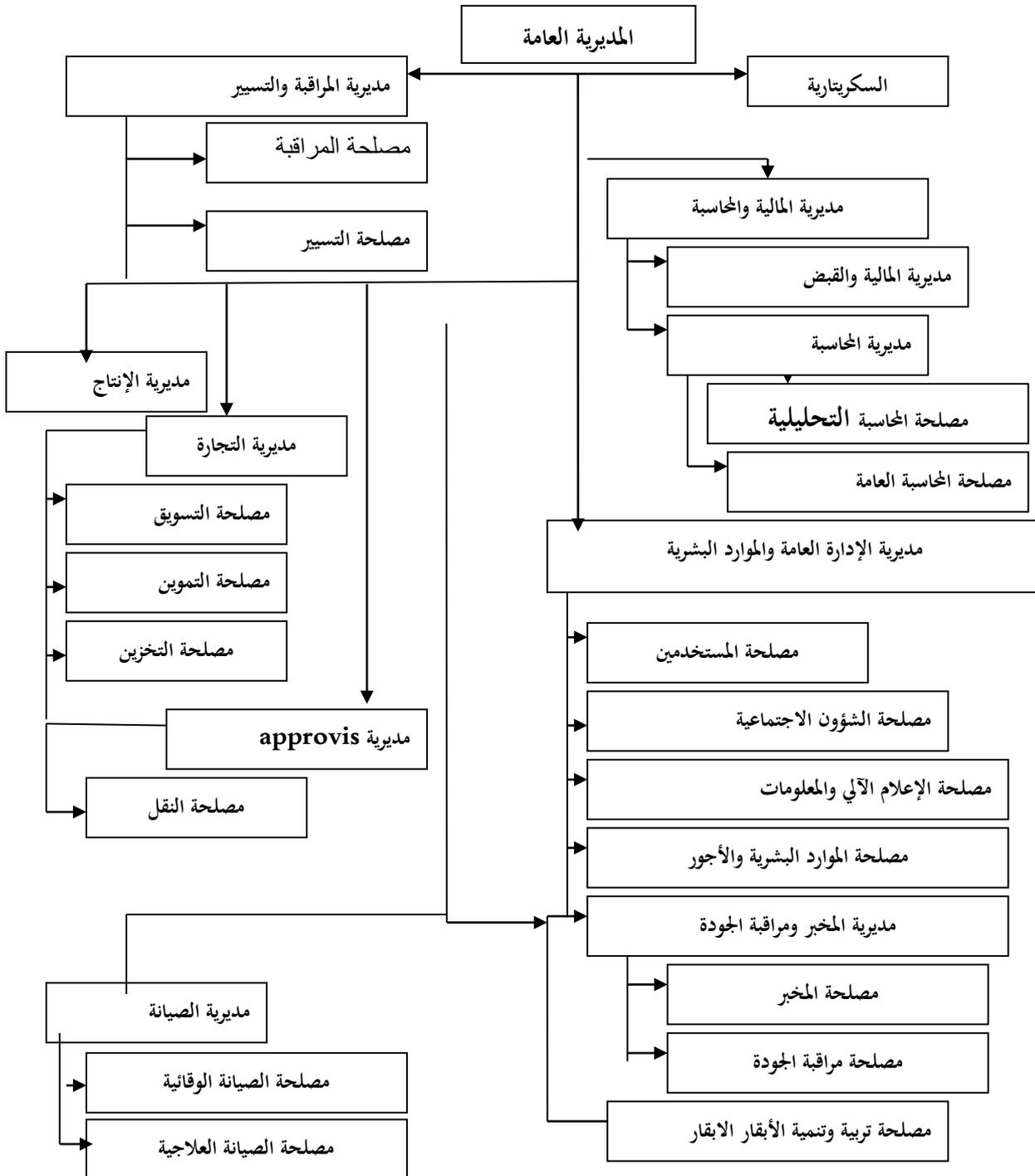
désignation	production	Maintien labo	Agro élevage	dis tri	Appros	Adm	Total
Cadre Dirigeant	/	/	/	/	01	/	01
Cadres supérieures	02	00	01	01	01	02	07
Cadres moyens	10	00	00	01	01	05	18
maîtrises	13	09	02	10	01	05	40
exécutions	13	00	00	15	01	11	41

المصدر : مصلحة المستخدمين لمبنة سيدي خالد

إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن التنسيق بين مختلف الإمكانيات المساهمة في النشاط، وحتى تكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال، يجب أن تكون وحداتها أو مصالحها أو مديرياتها منظمة ومرتبطة ومصنفة حسب الوظائف. عملاً بمبدأ فصل وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بشكل يجعل من التعاون والتنسيق أمراً ممكناً وفي متناول الإدارة العامة.

والشكل الموالي يشير إلى الهيكل التنظيمي لمبنة سيدي خالد -تيارت-

الشكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي للملبنة



المصدر : مصلحة المستخدمين لملبنة تيارت

و فيما يلي سنحاول شرح مهام بعض أهم المصالح في ايجاز

### ✓. مصلحة التسيير:

- المراقبة والتأكد من صحة ودقة المعطيات المتعلقة بالوحدة.
- معالجة المعلومات الصادرة من مجموع وظائف الوحدة.
- تحديد النتائج و مراقبة الأنشطة و طرق الحساب وكيفية التسجيل في اليومية.
- مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي.

### ✓ مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم بتسيير الملفات الاجتماعية للعمال، وشؤونهم الاجتماعية. و الوثائق

التي تصل إليها تتمثل في الملفات الطبية قصد التعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية وترسل إلي الضمان الاجتماعي، ملفات التقاعد والمنح العائلية. ومن مهامها:

- توفير العلاج للعمال، أي المراقبة الطبية و الفحوصات الدائمة و المستمرة للعمال.
- إجراء التحاليل لكل عامل مرة واحدة على الأقل في السنة.
- توفير الخدمات الاجتماعية من خلال اتصال المصلحة بالضمان الاجتماعي للتعويض للعمال الذين يساهمون في دفع الاشتراكات السنوية، والتعويض عن حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- الاهتمام بالحالات الاجتماعية من منح التقاعد، منحة التمدرس، المنحة العائلية (منحة الزوجة غير العاملة).

### ✓ مصلحة المستخدمين:

- لها دول فعال في المؤسسة، و تتمثل مهامها في:
- تكوين العمال وهذا حسب احتياج كل مصلحة، بحيث يتم إعداد برنامج سنوي يأخذ بعين الاعتبار طلبات التخصص. والعمل على ترقية العمال في وظائفهم.
- تسيير الوظائف تحت مفهوم تحديد المهام، و تقسيم الوظائف.
- تتبع حركة العمال داخل المؤسسة وخارجها (البعثات) و هذا لضمان كفاءتهم و فعاليتهم في التأثير على الإنتاجية وقوة تنافس المؤسسة.

- معرفة الجو الذي يسود الوحدة والعمل على توفير الجو الذي يساعد العمال على تحسين المردودية والكفاءة في العمل.

- ضمان سياسة التشغيل والتكوين و دراسة الأجور.

### ✓ مصلحة الإعلام الآلي و المعلومات :

- تقوم باقتناء الأجهزة الإلكترونية وتثبيت البرامج (Installation des logiciels).

- الصيانة اليومية للأجهزة الإلكترونية مع جمع و معالجة المعلومات.

- الإشراف والمتابعة على حسن سير موقع الانترنت الخاص بالمؤسسة.

- التحقق من صحة المعلومات الواردة بين العمال، والتأكد من أنها معلومات رسمية.

### ✓ مديرية الصيانة:

تعتبر هذه الوظيفة كوظيفة أساسية في المؤسسة كون أنها تعمل على إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال والوقاية وذلك بغية:

- تفادي الانقطاع في الإنتاج وبالتالي تفادي الانقطاع في المنتج.

- تفادي انخفاض الجودة وزيادة تكاليف الإنتاج.

ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع لاشتمالها على المصالح التالية:

### ✓ مصلحة الصيانة الوقائية:

- صيانة الانقطاع في الكهرباء في مختلف المكاتب وغرف الإنتاج.

- التكفل بعدم توقف وسائل الإنتاج لضمان استمرارية سيرورة الإنتاج.

- القيام بالدراسة التقنية لوسائل النقل بالإضافة إلى مكيفات التبريد.

- متابعة الآلات والأدوات و التحقق حولها.

- الاهتمام بالعتاد الفلاحي والصناعي بالمحافظة على الآلات، وتوفير الصيانة و الحماية .

### ✓ مصلحة الصيانة العلاجية:

1. الإصلاح اللازم والسريع عند حدوث العطل، بحيث يتم تغيير قطع الغيار لمختلف القطع الفاسدة

للآلات والشاحنات.

2. توفير الحرارة من جهة من اجل بسترة الحليب وتوفير البرودة بصيانة مكيفات التبريد.

كما تعمل دائرة الصيانة على توفير خدمات أخرى تتمثل في :

- توفير سيارة الإسعاف لنقل العمال في حالة المرض أو وقوع حادث أثناء العمل.

- تسهر على تحديد أنواع القطع الغيار المطلوبة بالتنوعية المحددة ذات الجودة العالية

✓ مديرية المخبر ومراقبة الجودة:

(1) مصلحة المخبر: تسهر هذه المصلحة على القيام بمختلف التحاليل من اجل مراقبة النوعية و مدى

الصلاحية للمنتوج. ومن مهام المصلحة:

- دراسة حموضة الحليب: حليب +فينولفيتانيل (NA OH) وردي.

- نسبة كمية الدسم في الحليب: حليب +حمض الكبريت +كحول استعمال التارمو متر.

- كثافة الحليب: الحليب و وضعه في جهاز خاص بدراسة الكثافة.

- ETUNE: لقياس المواد العضوية الجافة المتواجدة في اللبن والرايب.

- للبحث عن صلابة الماء نستعمل K10+EDTA وعند وصول الماء إلى اللون الأزرق نستعمل

.NOIR ERIOCHRM

- PH mètre لقياس ph أي محلول. و Agitateur ستعمل لخلط المحاليل.

(2) مصلحة مراقبة الجودة:

- تحليل المواد الأولية عند استقبالها وعند تخزينها.

- مراقبة المنتجات الثانوية (الزبدة المستخلصة، والمصطنعة)

- تحديد معامل الجودة و مراقبة معايير الإنتاج.

- مراقبة المنتجات التامة الصنع بعد إنتاجها و قبل تعبئتها.

## المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية

سنتناول فيما يلي المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة الميدانية من منهجية الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

### المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

#### أولاً: منهجية الدراسة

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى نتائج اعتمدنا في دراستنا على اتباع المنهج الوصفي التحليلي وهذا لكونه الأكثر والأنسب المناهج البحثية لوصف ظاهرة موضوع البحث وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً.

وهذا انطلاقاً من فرضيات مسبقة تم وضعها مسبقاً للتأكد منها أو نفيها فيما بعد؛ ثم استخلاص النتائج منها.

#### ثانياً: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية المكانية والزمنية .

\_\_ الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة لدينا على فئة الإطارات العاملين في ملبنة سيدي خالد بتيارت، لمعرفة توجهاتهم حول مدى تطبيق أبعاد التنمية المستدامة في قياس وتقييم الأداء الشامل للملبنة.

\_\_ الحدود الزمنية : تمثلت في الفترة الممتدة بين شهري ماي وجوان 2022. حيث كانت كافية للحصول على المعلومات حول الملبنة ونشاطها وجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

\_\_ الحدود المكانية : تمّت هذه الدراسة على مستوى في ملبنة سيدي خالد بتيارت.

### ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع إطارات ملبنة سيدي خالد بتيارت. يتوزعون على ثلاث مستويات في أعلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة دراسة الحالة: والمتمثلة في المدير ثمّ الإطارات العليا والإطارات الوسطى. وقد شملت العينة (30) مفردة تتمثل مجتمع الدراسة ككل. بما أنّها كانت عينة قصديّة ليست عشوائية، وهذا ما فرضته علينا أهداف الدراسة وطبيعة الأسئلة المخصّصة لإطارات المؤسسة.

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

يحتاج استخدام أي منهج إلى الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، والتي تمكن من الوصول إلى البيانات اللازمة، التي نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة الميدانية. سنقوم في هذا المطلب بالتعرّف على الأدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها من أجل الوصول إلى حقائق ونتائج.

### أوّلا: الاستبيان:

وفي إطار موضوع البحث الذي يتمحور حول قياس وتقييم الأداء الشامل في ظل التنمية المستدامة على مستوى ملبنة سيدي خالد بتيارت، فقد استخدمنا الاستمارة أو الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية. وعليه فقد قمنا بتصميم قائمة استقصاء معتمدين في ذلك على بعض الدراسات السابقة والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة.

بحيث تم توزيعها على إطارات الملبنة ، والتي بلغ عددها 30 استبيانا. حيث حاولنا احترام الاصول العلمية في تصميمه. بحيث تمّ تقسيمه على فقرات كما يلي:

الجزء الأول: وشمل البيانات الشخصية عن أفراد العينة ممثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة، والمنصب.

الجزء الثاني: قد قمنا بتقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول : يتعلق جمع معلومات عن مدى تطبيق واحترام ملبنة سيدي خالد لأبعاد التنمية المستدامة من وجهة نظر المبحوثين.

المحور الثاني : يتعلق بجمع معلومات حول مؤشرات قياس و تقييم الأداء الشامل لملبنة سيدي خالد في ظل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة من وجهة نظر المبحوثين .

المحور الثالث : يتعلق بجمع معلومات عن طرق و أدوات قياس و تقييم الأداء الشامل في ملبنة سيدي خالد من وجهة نظر المبحوثين.<sup>1</sup>

وقمنا باستخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين ، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها وذلك كما يلي:

و يعد مقياس " ليكرت " أسلوباً لقياس الاتجاهات أو الآراء ، و يستخدم في العديد من استمارات الاستبيان أو استطلاع الآراء ، حيث يتم توجيه أسئلة معينة ، و تكون الإجابات عليها تعبر عن الآراء ، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما .

و المقياس المستخدم في دراستنا هذه عبارة عن مقياس خماسي أي أنه يتضمن خمسة خيارات في حالة الإجابة .

**ثانياً: الأساليب الإحصائية المستعملة في المعالجة الإحصائية .**

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها تبين لنا أنه تم قبولها كلها، حيث تم الاعتماد على برنامج إدخال البيانات وتحليلها وفق البرنامج الإحصائي SPSS حيث يعرف على أنه برنامج للتحليل الإحصائي وهو أحد البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعاً في استخدامها من قبل الباحثين.

<sup>1</sup> : أنظر الملحق رقم 01

وقد استخدمنا الأساليب الاحصائية التالية:

**معامل الثبات (ألفا كرونباخ):** للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة.

**التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة خصائص الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

**المتوسط الحسابي المرجح:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.

**الانحراف المعياري:** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة، ويلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري يوضح أيضاً التشتت في اجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

### ثالثاً : اختبار صدق وثبات الاستبيان

يقصد بمعامل الصدق أو الاتساق الداخلي في البحوث العلمية تمكن الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات من قياس الغرض والهدف المراد قياسه، أي أن تؤدي وتقيس أسئلة الاستبيان ما تم وضعها لقياسه فعلاً، ويقصد به وضوح الاستبيان ومفرداته وفقرات الاستبيان ومفهومه لأفراد عينة الدراسة الذين سوف يشملهم الاستبيان. وللحكم على مدى صدق البحث العلمي من عدمه فذلك يستدعي الباحث أن يستوفي الشروط والمعايير التي تحكم بمصداقيه بحثه العلمي.

أما الثبات فيعني الدقة والتحديد والوضوح في القياس، أي أنه إذا أعيد أو كرر استخدام أداة البحث العلمي في نفس الظروف التي استخدمت فيها سابقاً فإنها تعطي نتائجاً ثابتة للبحث العلمي، ويصنف الثبات على أنه معامل ارتباط، ويختص بمدى ارتباط نتائج القياس المتكررة .

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 3-2: معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.

الثبات		الصدق			المحاور
0.998	0.984	**0.998	**0.995	- البعد الاقتصادي	- التنمية المستدامة
	0.993		**0.989	- البعد الاجتماعي	
	0.994		**0.989	- البعد البيئي	
0.998		**0.997	- تقييم الأداء الشامل		- اداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0 .

يتبين من خلال الجدول أعلاه بعد حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا إلى أن جميع عبارات استبيان صادقة ودالة إحصائياً عند 0.01، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية الاستبيان كما أن معامل الفا كرونباخ تراوح في المجال (0.984 إلى 0.998)، وهو مؤشر جيد يشير إلى صحة محاور الدراسة لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، حيث أنه جميع المحاور لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن المقياس ثابت وصلاح للقياس.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض تحليل بيانات استمارة الاستبيان

المطلب الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة و تحليل محاور الاستبيان:

أولاً : وصف خصائص مجتمع الدراسة

حدد الباحثان خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي

الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، الخبرة.

وسنبيّن من خلال الجداول التالية توزيع مفردات العيّنة حسب هذه الخصائص:

أ. متغير الجنس:

الجدول رقم 3-3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
56.67	17	ذكر
43.33	13	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن نسبة الذكور تمثل 56.67% وهي نسبة أعلى مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 43.33% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة الذي يمكن تفسيرها بسياسة التوظيف في هذا المجال الوظيفي، وهذا يشير إلى اعتبارهم أن الذكور أقدر على التعامل مع مقتضيات الوظيفة.

ب. السن :

الجدول رقم 3-4: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
56.67	17	من 20 الى 39
33.33	10	من 40 الى 59
10	03	من 60 فما فوق
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

من خلال الإحصائية المبينة في يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 39 وهذا يمثل بنسبة تقدر بـ 56.67% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى فئة تلحق بفئة الشباب ، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال والتي تتراوح ما بين من 40 الى 59 بنسبة 33.33% ، كما سجلنا أدنى فئة عمرية للعمال والتي تتراوح من 60 فما فوق بنسبة 10%. وهذا يعني ان المؤسسة تعمل على تشييب موظفيها (إطاراتها) حيث يعتبر العنصر الأساسي للمؤسسة محل الدراسة.

ج. المستوى التعليمي:

الجدول رقم 3-5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى
40	12	ثانوي
50	15	جامعي
10	03	دراسات عليا
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم (...). أن نسبة 50% من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية وتلقوا تعليما جامعيًا، وهذا راجع لاحتياجات الملبنة لليد العاملة المؤهلة . وأن نسبة 40% منهم مستواهم التعليمي ثانوي ، و هم يشتغلون في مناصب متوسطة و عليا بالنظر للخبرة المكتسبة . كما

نلاحظ ان هناك فئة منهم يمتلكون شهادات عليا ماجيستر، دكتوراه بنسبة ضئيلة 10%، وهي نسبة قليلة مقارنة مع نسبة العمال الآخرين و ذلك لما تمليه طبيعة هذه المناصب ، بحيث انها بحاجة الى وجود كفاءات عالية لشغلها .

د. الوظيفة:

الجدول رقم 3-6: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرارات	السنوات
3.33	01	اطار مدير
23.31	07	إطار عالي
73.26	22	إطار متوسط
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 3.33% من أفراد عينة البحث تشغل وظيفة اطار مدير ، في حين تمثل نسبة 23.31% منهم إطار عالي، في حين سجلت أكبر نسبة قدرت بـ 73.26% من أفراد العينة فئة إطار متوسط، ومنه يلاحظ أن إطار متوسط بكثرة وهذا راجع لكون هاته الفئة هي الحجر الأساس في الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

هـ. عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم 3-7: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية%	التكرارات	السنوات
10	3	أقل من 5
36.63	11	من 5 الى 10
46.62	14	من 10 الى 20
6.66	2	اكثر من 20
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أكبر نسبة 46.62% من أفراد عينة البحث تنحصر سنوات الخبرة لهم من 10 إلى 20 سنة، في حين سجلت ثاني أكبر نسبة قدرت بـ 36.63% من أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات، في حين سجلت نسبة 10% من أفراد العينة أقل من 5 سنوات وأصغر نسبة تمثلت في 6.66% من أفراد العينة ذوي خبرة لأكثر من 20 سنة ، و الملاحظ من خلال هذه الإحصائيات ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة الشابة .

### ثانيا :تحليل محاور الاستبيان

لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سيناقش الباحثان متغيرات الدراسة والتي سيتم عرضها كالآتي:

#### أولاً: مدى تطبيق واحترام الملبنة لأبعاد التنمية المستدامة.

لمعرفة مستوى تطبيق واحترام الملبنة لأبعاد التنمية المستدامة أعد الباحثان الجداول التالية التي تعرض حسابات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الباحثين محل الدراسة.

#### الجدول رقم 3-8: دور الدولة في حث الملبنة على " مراعاة أبعاد التنمية المستدامة

القرار	الاهمية النسبية%	الانحراف	المتوسط	صيغة العبارة	العبارة
موجود ومطبق جزئيا	65,18	0,167	3,259	السهر على احترام القوانين و التشريعات في انتاج المنتجات خاصة منها تلك التي لها علاقة بالجمال البيئي و الاجتماعي	01
قيد الإنجاز	53,96	0,398	2,698	متابعة التطورات في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية و التي قد يكون لها تأثير على المؤسسة	02
قيد الإنجاز	59,12	0,801	2,956	ربط علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة منها على الصعيد المحلي من اجل تحسين إجراءات التي بما يمكن للمؤسسة ادماج رهانات التنمية المستدامة	03

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

لقد سجلت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 بقيمة 3.259 وانحراف معياري 0.167 وسجلت أهمية نسبية بمقدار 65.18% وهذا يدل على قبول الباحثين للعبارة وكان قرارهم "موجود ومطبق جزئيا" تلاها كل من العبارتين 02 و 03 بمتوسط حسابي متقارب المقدر بـ 2.698 و 2.956 على التوالي وكذلك أهمية

نسبية مقارنة قدرت ب 53.96% و 59.12% على التوالي وبانحراف معياري يقدر ب 0.398 للعبارة رقم 2 و 0.801 للعبارة رقم 3 ممثلا في القرار " قيد الإنجاز "

الجدول رقم 3-9: استعانة الملبنة بالبرامج والإعانات التي تساعد على إدماج أبعاد التنمية المستدامة

العبارة	صيغة العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	القرار
01	وجود برامج لصالح القطاع الاقتصادي موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة	1,408	0,983	28,16	موجود وغير مطبق
02	وجود صناديق الدعم المالي للمؤسسة المهتمة بإدماج التنمية المستدامة	1,148	0,674	22,96	موجود وغير مطبق
03	لجوء المؤسسة طواعية الى هذه البرامج رغبة منها في تحسين ادائها البيئي و الاجتماعي في ظل رهانات التنمية المستدامة	2,683	0,215	53,66	قيد الإنجاز
04	فعالية البرامج في توعية و تحسين القطاع الاقتصادي برهانات التنمية المستدامة	0132,	2'310,	,0264	قيد الإنجاز

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

كل من العبارتين 03 و 04 جاءت بمتوسط حسابي متقارب المقدر ب 2.683 و 2.301 على التوالي وكذلك أهمية نسبية مقارنة نوعا ما قدرت ب 53.66% و 46.02% على التوالي وبانحراف معياري يقدر ب 0.215 للعبارة رقم 3 و 0.312 للعبارة رقم 4 ممثلا في القرار " قيد الإنجاز " تلاها كل من العبارتين 01 و 02 بمتوسط حسابي متقارب والمقدر ب 1.408 و 1.148 على التوالي وكذلك أهمية نسبية مقارنة قدرت ب 28.16% و 22.96% على التوالي وبانحراف معياري يقدر ب 0.983 للعبارة رقم 1 و 0.674 للعبارة رقم 2 ممثلا في القرار "موجود وغير مطبق"

الجدول رقم 3-10: المبادرات الطوعية التي تتخذها الملبنة من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة

رقم العبارة	صيغة العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	القرار
01	الانتهاج بصفه طوعيه سياسه واضحه في مجال تحسين ظروف العمل خاصه الصحة والسلامة المهنية بعيدا عن تلك التي تفرضها قوانين وتشريعات العمل.	3,943	5720,	78,86	موجود ومطبق جزئيا
02	الانتهاج بصفه طوعيه مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل.	2,867	0,594	57,34	قيد الإنجاز
03	الابرام بصفه طوعيه لاتفاقيات مع الشركاء الاجتماعيين لتحديد سياسه لادارة الموارد البشرية غير تلك التي تفرضها الاتفاقيات الجماعية المنصوص عليها قانونا.	0,345	0,283	06,90	غير موجود تماما
04	اتخاذ مبادرات طوعيه ينجم عنها عمليات تحدف الى ابرام علاقات شراكة مع هؤلاء الاطراف الهدف منها تحسين وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي.	2,029	0,438	40,58	قيد الإنجاز
05	المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل وتشاور الهدف منها دراسة كيفية ادماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة.	1,902	0,708	38,04	موجود وغير مطبق
06	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتحكم باستهلاك المواد.	3,077	7820,	61,54	موجود ومطبق جزئيا
07	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتقليص من الفضلات و المهملات والتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الانتاجية.	3,197	7610,	63,94	موجود ومطبق جزئيا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

الملاحظ من خلال الجدول بأن كل من العبارات 1، 6 و 7 تدرج تحت القرار "موجود ومطبق جزئيا" بمتوسط يتراوح بين 3 و 4 وأهمية نسبية محصورة بين 60% و 80% بينما بلغ الانحراف المعياري ما قيمته 0.257، و 0.278 و 0.176 للعبارات السابقة على التوالي.

أما العبارتين 2 و 4 تدرجان تحت قرار "قيد الإنجاز" بمتوسطين قدرهما 2.867 و 2.029 على التوالي بينما جاءت الأهمية النسبية محصورة من 40% إلى 60% كما قدر الانحراف المعياري ب 0.594 للعبارة 2 و 0.438 للعبارة 4.

العبارة 5 جاءت تحت القرار "موجود وغير مطبق" بمتوسط قدره 1.902 وأهمية نسبية بلغت 38.04% وعرفت انحراف معياريا قدره 0.708.

وأخيرا العبارة رقم 3 تحت قرار "غير موجود تماما" بمتوسط قدره 0.345 وأهمية نسبية بلغت 6.90 % وانحراف معياري قدره 0.283

ثانيا: مؤشرات قياس و تقييم الأداء الشامل للملبنة في ظل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة .

لمعرفة مستوى قياس و تقييم الأداء الشامل للملبنة في ظل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة أعد الباحثان الجدول التالي و الذي يعرض حسابات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين محل الدراسة

الجدول رقم 3-11: مؤشرات قياس و تقييم الأداء الشامل للملبنة في ظل أبعاد التنمية المستدامة .

رقم العبارة	صيغة العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه
<b>البعد الاقتصادي</b>					
01	قياس المؤسسة لعتبه المردودية.	4,604	0,953	92,08	دائما
02	قياس المؤسسة لتطور رقم الاعمال من سنه لأخرى.	4,177	0,452	83,54	دائما
03	قياس المؤسسة لإنتاجيه عمالها.	4,297	0,652	85,94	دائما
04	قياس مستوى رضا الزبائن وتطوره.	2,968	0,679	59,36	نعم ولكن في نهاية السنة
05	قياس مصاريف البحث والتطوير لزيادة كفاءة المؤسسة.	3,336	0,968	66,72	نعم ولكن في نهاية السنة
<b>البعد الاجتماعي</b>					
06	قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية	4,791	0,445	95,82	دائما
07	قياس المؤسسة لمدى احترامها لقوانين وتشريعات العمل.	4,372	0,425	87,44	دائما
08	قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل	2,448	0,415	48,96	نعم ولكن عند الطلب
09	قياس المؤسسة لتطور الاجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال.	2,326	0,551	46,52	نعم ولكن عند الطلب
10	تخصيص ميزانيه موجهه للنشاطات الاجتماعية و الخيرية و الانسانية .	0,917	0,385	18,34	لا أدري
11	تخصيص ميزانيه موجهه لتشجيع الاستثمارات الجواريه .	1,925	0,722	38,5	أبدا
12	قياس عدد الايام التطوعية التي قامت بها المؤسسة .	2,356	0,392	47,12	نعم ولكن عند الطلب

البعد البيئي					
13	قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها في الخارج في ما يتعلق بممارساتها البيئية.	4,142	0,413	82,84	دائما
14	قياس المؤسسة لعدد ايام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة الى احترام البيئة.	4,652	0,549	93,04	دائما
15	قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية.	4,093	0,025	81,86	دائما
16	قياس المؤسسة حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية	2,146	0,205	42,92	نعم ولكن عند الطلب
17	قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة .	3,446	0,521	68,92	نعم ولكن في نهاية السنة
18	المجموع	64,028			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

الملاحظ من خلال الجدول في بعده الاقتصادي بأن كل من العبارات رقم 1 و 2 و 3 قد عرفت إجماعا من قبل الباحثين و يظهر ذلك من خلال ردود أفعالهم الايجابية حولها وقبولهم لها باتجاه " دائما " إذ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارات مرتفع ، و هو محصور بين 4,1 و 4,6 . و بانحراف معياري مقدر ب : 0,953 و 0,452 و 0,652 على التوالي، و أهمية نسبية مرتفعة أيضا حيث تراوحت ما بين 83 % و 93%، و جاءت العبارة رقم 3 و 4 باتجاه " نعم ولكن عند الطلب " بمتوسط حسابي بين 2,9 و 3,4 و بانحراف معياري قدر ب : 0,679 و 0,968 و تواليا و أهمية نسبية متقاربة أيضا حيث بلغت 59,36 % في العبارة الثالثة و 66,72 % في العبارة الرابعة.

أما في البعد الاجتماعي فقد عرفت العبارة الأولى و الثانية قبولا من قبل الباحثين باتجاه "دائما " و ذلك بمتوسط حسابي 4,372 و 4,791 في حين بلغ الانحراف المعياري 0,425 و 0,445 تصاعديا ، و أهمية نسبية كبيرة حيث فاقت 87% في كل من العبارتين . أما العبارات رقم 8 و 9 و 12 فكان اتجاه الباحثين "

نعم ولكن عند الطلب " و هذا يدل على أن الملبنة تلجأ إلى قياس بعض الأعمال عند الطلب عليها وجاءت نتيجة المتوسط الحسابي متقاربة جدا حيث انحصرت بين 2,3 و 2,5 و انحراف معياري مقدر ب: 0,392 و 0,415 و 0,551 تصاعديا ، و بأهمية نسبية متوسطة و متقاربة أيضا حيث تراوحت بين 47 % و 49% و في الأخير جاءت العبارتين رقم 10 و 11 باتجاه "لا أدري و أبدا " على التوالي من قبل المبحوثين و هذا يفسر جهلهم لهذه الأعمال حيث عرف المتوسط الحسابي انخفاضا كبيرا انحصر بين 0 و 2 و بانحراف معياري وصل إلى 0,722 في العبارة رقم 11 و 0,385 في العبارة رقم 10 وأهمية نسبية بسيطة بلغت 38,5% في العبارة الحادية عشر ولا تتجاوز 19% في العبارة العاشرة .

و فيما يخص البعد البيئي فكان للعبارات 1, 2 و 3 الحصة الكبرى من ردود أفعال المبحوثين باتجاه "دائما" حيث أن المتوسط الحسابي فاق 4 درجات في كل عبارة ، و انحراف معياري متباين بين بدرجة محصورة بين 0,025 و 0,549 ، و أهمية نسبية كبيرة وصلت إلى 93,4% في العبارة رقم 14 وهذا يدل على ان الملبنة تسعى جاهدة لإصلاح البعد البيئي ، فم جاءت العبارتان الأخيرتان باتجاه "نعم ولكن عند الطلب و نعم ولكن في نهاية السنة " بمتوسط حسابي 2,146 و 3,446 و انحراف معياري مقدر ب : 0,205 و 0,521 و أهمية نسبية مسجلة ب 42,92% و 68,92% على التوالي موضحة أن الملبنة غير مهتمة بهذا الجانب.

### ثالثا: طرق و أدوات قياس و تقييم الأداء الشامل في الملبنة .

لمعرفة مستوى طرق و أدوات قياس و تقييم الأداء الشامل في ملبنة سيدي خالد أعد الباحثان الجدول التالي والذي يتضمن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين محل الدراسة.

الجدول رقم 3-12: طرق و أدوات قياس و تقييم الأداء الشامل للملبنة

رقم العبارة	صيغة العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الاتجاه
01	إعداد لوحات قياده وتقارير نشاط دوريه تقيم للمؤسسة من خلالها أداؤها الاقتصادي وقدرتها على تحقيق أهدافها .	4,452	0,621	89,04	متحكم فيها
02	مقارنه النتائج الفعلية مع توقعاتها التي تم إعدادها بواسطة موازنتها التقديرية.	4,311	0,428	86,22	متحكم فيها
03	إعداد لوحات قياده وفقه ما تقتضيه المواصفات القياسية ايزو 9001	1,026	0,851	20,52	ضمن مشاريع المؤسسة
04	إعداد لوحات قياده وفق ما تقتضيه متطلبات المواصفات القياسية ايزو 14001	1,759	0,464	35,18	ضمن مشاريع المؤسسة
05	إعداد لوحات قياده للإفصاح عن النتائج المحققة في مجال حماية العمال وتوفير شروط الصحة والسلامة المهنية .	3,482	0,928	69,64	قيد التنفيذ
06	إعداد تقارير سنوية حول إنجازات المؤسسة في مجال التنمية المستدامة مطابقة لما تقتضيه مبادرة الإفصاح العالمي.	1,767	0,992	35,34	ضمن مشاريع المؤسسة
07	وجود تدابير قانونيه تجبر المؤسسة على الزاميه الاستعانة بأدوات معينه في قياس أداؤها في ظل التنمية المستدامة.	1,531	0,995	30,62	ضمن مشاريع المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0..

الملاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن ردود أفعال الباحثين كانت ايجابية بالنسبة للعبارتين رقم 1 و 2 باتجاه "متحكم فيها " حيث تراوح متوسطها الحسابي بين 4,311 و 4,452 و انحرافها المعياري بلغ نسبة 0,428 و 0,621 و أهمية نسبية فاقت 86% في العبارة الثانية و 89% في العبارة الأولى و هذا يدل على تحكم المؤسسة في أدوات و طرق تقييم الأداء ، أما العبارة رقم 5 فجاءت ثانية من حيث ردود فعل الباحثين باتجاه "قيد التنفيذ" و بمتوسط حسابي بلغ 3,482 وانحراف معياري قدر ب 0,928 و أهمية نسبية مقبولة نوعا حيث وصلت إلى نسبة 69,64% ، وفي الأخير كانت كل من العبارات رقم 3 و 4 و 6 و 7 في مجال واحد و كان اتجاه الباحثين فيه "ضمن مشاريع المؤسسة " حيث لم يتجاوز معدله الحسابي نسبة 1,767 وانحرافه المعياري بلغ 0,851 و 0,464 و 0,992 و 0,995 على التوالي وأهمية نسبية ضعيفة نوعا ما غير متجاوزة 36% و هذا خير دليل على أن الملبنة لا تهتم بهذا الجانب .

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

**أولاً: الفرضية الأولى:** "تقوم ملبنة سيدي خالد بتيارات بانتهاج أنماط وأساليب تسيير تراعي فيها الجوانب البيئية والاجتماعية في قراراتها."

نلاحظ من خلال نتائج الجداول رقم 12 و 13 و 14 أنّ تطبيق واحترام مبادئ التنمية المستدامة لا يتم بشكل تام وفي بعض الأحيان لا يوجد تماماً. وحتى تلك الأبعاد التي تسعى الملبنة لإدماجها، تتم بشكل جزئي فقط، وتعود بالأساس لمجرّد مبادرات فردية وطوعية للملبنة.

ومن هنا نستطيع القول أنّ الملبنة مازالت في الواقع بعيدة عن الادمج الكلي لمبادئ التنمية المستدامة في نشاطاتها، فهي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام الجدّي بالموضوع حتى تتمكن من مواكبة تطورات البيئة الاقتصادية، وما تفرضه من متطلبات للتنمية المستدامة.

وبناء على هذه النتائج، نرفض الفرضية الأولى لأنّها خاطئة. فملبنة سيدي خالد بتيارات مازالت بعيدة عن انتهاج أنماط وأساليب تسيير تراعي فيها أبعاد التنمية المستدامة في قراراتها خاصة منها الجوانب البيئية والاجتماعية.

**ثانياً: الفرضية الثانية:** "تعتمد ملبنة سيدي خالد بتيارات على مؤشر البعد الاقتصادي بدرجة كبيرة للتحكّم في أدائها الشامل".

تدل الأرقام الظاهرة بالجداول رقم 15 أنّ :

1. أن البعد الاقتصادي هو الذي يتم الاهتمام به بشكل كبير، وهذا راجع طبعاً إلى الأهمية التي يكتسبها هذا البعد كون أنه يخدم مصلحة المؤسسة وأصحاب المصالح بالدرجة الأكبر من خلال تعظيم الأرباح.
2. البعد البيئي يأتي في المرتبة الثانية من حيث الاهتمام به، وذلك لمحاولة الملبنة تحسين سمعتها وصورتها في الخارج قدر الإمكان، ويظهر ذلك جلياً من خلال سعي المؤسسة المتواصل لتخصيص الوقت والميزانية المعتبرة في القيام بدورات تكوينية لعمالها تهدف إلى احترام البيئة.

3. البعد الاجتماعي يتذيل ترتيب اهتمامات الملبنة، وهذا يدل على أنّ الملبنة لا تولي الاهتمام الكافي بالبعد الاجتماعي.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الثانية لأنّها كانت صحيحة.

**ثالثاً: الفرضية الثالثة:** "تستعين ملبنة سيدي خالد بتيارات بالأدوات والطرق المناسبة لقياس وتقييم أدائها الشامل".

يتبين لنا من خلال هذا الجدول رقم 16 أن الملبنة تتحكم في بعض أدوات قياس الأداء الشامل التي تعتمد عليها والتي تتمثل في التقارير الدورية الخاصة بنشاطها، وجداول ( لوحات ) قيادة لقياس الأداء الشامل، وكذا قوائم مالية لقياس الأداء المالي للمؤسسة، أما فيما يخص لوحات قيادة الجودة لقياس فعالية العمليات الداخلية ولوحات القيادة البيئية لقياس الأداء البيئي لا تزال غير ظاهرة على أرض الواقع من خلال التحليل وتبقى رهينة مشاريع مستقبلية غير معروفة المدى.

وبناء عليه، يمكننا اعتبار أنّ الفرضية الثالثة صحيحة جزئياً حيث أن الملبنة تستعين فعلاً بطرق وأدوات لقياس وتقييم أدائها الشامل ولكنها لا تطبق أغلب هذه الطرق.

### خلاصة الفصل:

تشغل ملبنة سيدي خالد حيزا هاما في المجال الاقتصادي ، رغم قلة تعداد عمالها على اختلاف مؤهلاتهم و تباين درجات الخبرة لديهم و بالرغم من أنها تنشط لما يقارب ربع قرن تقريبا على الساحة الاقتصادية إلا أنها ظلت حبيسة الممارسات المؤسساتية القديمة التي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تسهم في بعث عجلة التنمية المستدامة و هو ما أفضت إليه دراسة الحالة بشكل جلي خصوصا من خلال تحليل بيانات الاستبيان .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على طرق قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل مبادئ التنمية المستدامة. ولتحقيق هذا الغرض تضمّنت دراستنا البحثية هذه، جزءاً نظرياً، قمنا بتقسيمه إلى فصلين تضمّن الفصل الأول التنمية المستدامة و علاقتها بالمؤسسة الاقتصادية ، أمّا الفصل الثاني تضمن قياس و تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية .

أما الجزء الثاني فقد عالج الجانب التطبيقي المتمثّل في دراسة حالة لمدينة سيدي خالد بتيارت، سعياً منّا لاكتشاف مدى تحكّمها في طرق قياس وتقييم أدائها الشامل وفقاً لمتطلّبات التنمية المستدامة. باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاد و البيئة والمجتمع في آن واحد. وقد حاولنا أن نستخلص أهم العناصر التحليلية من دراستنا للجزء الأول، لكي نستخدمها كمعالم تحليلية للجزء التطبيقي للدراسة. بغرض التمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة.

### نتائج اختبار الفرضيات :

من أجل التمكن من الإجابة على مختلف متطلبات إشكاليتنا البحثية، واستخلاص أهمّ النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي. قمنا باختبار مختلف الفرضيات المعالجة لها، مستعينين ومُعتمدين على تحليل المعلومات التي تمّ جمعها بأداة الدراسة ألا وهي الاستبيان:

**الفرضية الأولى :** " تقوم ملبنة سيدي خالد بتيارت بانتهاج أنماط و أساليب تسيير تراعي فيها الجوانب البيئية و الاجتماعية في قراراتها " تمّ رفض هذه الفرضية وذلك لعدم تحققها، ويرجع ذلك إلى أنّ نتائج الاستبيان المتحصل عليها بيّنت أنّ الملبنة مازالت في الواقع بعيدة عن الإدماج الكلي لمبادئ التنمية المستدامة في نشاطاتها.

**الفرضية الثانية :** " تعتمد ملبنة سيدي خالد بتيارت على مؤشر البعد الاقتصادي بدرجة كبيرة للتحكّم في أدائها الشامل " تمّ قبول الفرضية لأنّها كانت صحيحة، لأنّه وبالنظر إلى تحليل النتائج المتحصل عليها فالملبنة كأغلب المؤسسات الجزائرية مازالت تركز اهتمامها على الجانب الاقتصادي للتحكّم في أدائها

الشامل، ولا تركز بشكل كاف على مؤشر البعد البيئي، بينما مؤشر البعد الاجتماعي يبقى خارج اهتماماتها.

**الفرضية الثالثة :** " تستعين ملبنة سيدي خالد بتيارت بالأدوات والطرق المناسبة لقياس وتقييم أدائها الشامل " نلاحظ صحة و تحقق الفرضية و لكن بشكل جزئي حيث أن الملبنة تستعين فعلا بطرق وأدوات قياس وتقييم أدائها الشامل ولكنها لا تطبق أغلب هذه الطرق، كما أنها لا تستعمل بعض الأدوات التي تعتبر جد ضرورية على غرار مقاييس الإيزو.

### النتائج المتوصل إليها :

### نتائج الجانب النظري:

- التنمية المستدامة هي وسيلة للمؤسسات لتوسيع مهمتها الاقتصادية من خلال دمج القيم والممارسات الاجتماعية والبيئية. على الرغم من أنها لا تزال مبتكرة ، إلا أن هذه الرؤية الأوسع للتنمية تعمل بشكل متزايد على ترسيخ نفسها كممارسة ضرورية لضمان استمرارية الأعمال ، سواء على المستوى المحلي أو الدولي خصوصا و أنها باتت ترتبط بما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية و كذا أصحاب المصالح و من أجل إدماج التنمية المستدامة تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الاستعانة بجملة من الأدوات أهمها المواصفات القياسية لنظام إدارة الجودة إيزو 9001 ، و المواصفات القياسية للإدارة البيئية "الإيزو 14000.

- يعد قياس و تقييم الأداء الشامل في المؤسسة ضرورة حتمية لزيادة كفاءتها و تسريع وتيرة تطورها و ديمومة الأداء تتطلب مراعاة مصالح كل من العمال و المجتمع المحلي و الزبائن و أصحاب المصالح و الأبعاد الثلاثة ( الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي ) بالتوازي دون التركيز على جانب معين فقط و التحلي بالمسؤولية الاجتماعية .

### نتائج الجانب التطبيقي:

- مازالت ملبنة سيدي خالد بتيارات بعيدة عن الإدماج الكلي لمبادئ التنمية المستدامة في نشاطاتها.
- تهتم الملبنة بأبعاد التنمية المستدامة بشكل جزئي فقط، وذلك من خلال مبادرات فردية وطوعية من طرفها.
- مازالت الملبنة تركز اهتمامها على الجانب الاقتصادي للتحكم في أدائها الشامل، ولا تركز بشكل كاف على مؤشر البعد البيئي، بينما مؤشر البعد الاجتماعي يبقى خارج اهتماماتها.
- تفتقد الملبنة لأغلب طرق وأدوات قياس وتقييم الأداء، كما أنها لا تستعمل بعض الأدوات التي تعتبر جد ضرورية على غرار مقاييس الإيزو (عدم وجود مطابقة لمعايير أنظمة إدارة الجودة).

### التوصيات :

بعد دراستنا لمختلف جوانب إشكالية البحث وتقديمنا للنتائج المتعلقة بها، سوف نقدّم بعض التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة الاقتداء بالمؤسسات التي حققت قفزة نوعية في مجال التنمية المستدامة والسير على خطاها
- السعي المستمر إلى الاهتمام بالأبعاد البيئية والاجتماعية للأداء من أجل تحسين صورة المؤسسة
- حتمية مطابقة معايير ومواصفات الجودة إيزو داخل المؤسسة
- تطبيق كل الأدوات و الطرق المناسبة لقياس و تقييم الأداء بشكل فعال بالنسبة للمؤسسة.

### آفاق البحث :

- دور الأنظمة المطابقة للمواصفات القياسية إيزو فيما يخص الجودة .
- مساهمة الأداء البيئي والأداء الاجتماعي في تقييم الأداء الشامل بالموازاة مع الأداء المالي والاقتصادي

### قائمة المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب:

- 1) عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003. ص، 11.
- 2) أسامة الدباغ وأتيل عبد الجبار الجومرد، مقدمة في الاقتصاد الكلي، دار المنهاج النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص، 399.
- 3) مدحت القريشي، التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007. ص، 124.
- 4) الطيب داودي، الاستراتيجية الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ص، 5.
- 5) عثمان محمد الغانم وماجدة أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها و اساليب تخطيطها و ادوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2005، ص. 176.
- 6) باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع خطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2003. ص، 189.
- 7) خالد مصطفى قاسم، ادارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الاسكندرية جمهورية مصر العربية، 2007، ص، 36.
- 8) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006. ص، 199.
- 9) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- 10) صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نظام الادارة البيئية و التكنولوجيا، دار الفكر العربي جمهورية مصر العربية، 2005، ص، 43.
- 11) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2002، ص، 213.
- 12) محمد صلاح الدين عباس حامد، نظم الإدارة البيئية، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006، ص، 148.

- 13) علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المؤسسات الاقتصادية، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1998.ص،11.
- 14) علاء فرحات طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.ص،64.
- 15) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر، 1999.ص،215.
- 16) ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر،2002.ص،431.
- 17) خلف السكارنة ، التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.ص،317.
- 18) حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، لبنان 2002.ص،360.
- 19) حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.ص،89-90.
- 20) وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،ص481.
- 21) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.ص،386.
- 22) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،ص29.
- 23) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن 2003-2004 . ص،14.
- 24) علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.ص،104.
- 25) سين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2003 . ص،92.

- 26) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1993.ص،93.
- 27) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005. ص،41.
- 28) مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية ، بدون طبعة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.ص،31.
- 29) نصر محمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009.ص25-26.
- 30) صلاح حسن، الرقابة على أعمال البنوك و منظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية و الالكترونية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 2010.ص،355.
- 31) معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال التحرير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2008، ص،104.
- 32) دافيد لاسكل وروي بيكوك، ترجمة أحمد عثمان ، قمة الأداء ، سلسلة إصدارات بيمك ، دار الطباعة المتميزة ، جمهورية مصر العربية ، 1998، ص،218.
- 2- المقالات العلمية :**

- 1) ماجدة أبو زنت و عثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009. ص، 23.
- 2) كمال رزيق، التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح و الديمقراطية ، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة الثالثة ، العدد 25 ، 202.ص، 176.
- 3) صالح الراشيد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة أفاق اقتصادية، مجلة فصلية متخصصة ومحكمة يصدرها اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الامارات العربية المتحدة، المجلد 29 العدد 116، السنة 2009. ص، 127.
- 4) رابع العايب ، مقارنة نظرية مفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، العدد22 ديسمبر 2004.

- (5) صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 54، جويلية 1997.
- (6) عبد العزيز رجب، الإطار العام لنظرية المحاسبة الاجتماعية الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ديسمبر 1981 ص. 132.
- (7) منصور محمود، الإطار المتكامل للمحاسبة الاجتماعية، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، جمهورية مصر العربية، ماي 1983، ص. 76.
- (8) محمد أمين عبد الله قايد، نحو مبادئ متعارف عليها لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، مجلة المحاسبة و التأمين، كلية التجارة القاهرة، جمهورية مصر العربية، السنة 24، العدد 32، سنة 1985، ص 219، ص. 219.
- (9) وليد ناجي الحياي، إجراءات القياس المحاسبي لتلوث البيئة، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، دورية محكمة تصدرها منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 71، جانفي 1998، ص. 36.
- (10) محمد مطر، محاسبة المسؤولية الاجتماعية، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، العدد 114، سنة 2000، ص. 50.
- (11) علي الشربيني، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، 1996، ص. 1.
- (12) عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص. 5.
- (13) يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة / فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص. 247، جانفي 2007، ص. 248.
- (14) نوزاد عبد الرحمن الهيبي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية الحالية الراهنة و التحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، الكويت، 2006.
- 03- المؤتمرات و الملتقيات:**

- 1) فلاح سعيد جبيرة، الحفظ على البيئة ومعلومة التعبئة والتغليف العربية للمنتجات الغذائية واقعا ومرتبجي، المؤتمر العربي حول الاعتبارات البيئية في الصناعات الغذائية العربية الاوضاع الحالية واتجاهات المستقبل، الجامعة العربية، من 2 الى 5 ماي 2006 جمهورية مصر العربية.
  - 2) أسامة الخولي، البيئة و قضايا التنمية و التصنيع :دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي و الدول النامية، سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت، سبتمبر 2002.
  - 3) إنعام محسن حسن زويلف و عبد الناصر نور، أهمية و مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 1، العدد 2، 2005، ص، 31.
  - 4) المنظمة العربية للتنمية الاقتصادية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة أداء المؤسسة، القاهرة، مصر، 2009، ص، 125-129.
- 04- الرسائل الجامعية:**
- 1) العايب عبد الرحمان، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/ 2011، ص، 70-72.
  - 2) بن كحلة جهاد، بومعزة نوال، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة و جباية معمقة، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2017-2018، ص، 57-58.
  - 3) نور الدين عبد الله حمودة أحمد، نحو تطوير نموذج للقياس و الإفصاح المحاسبي للأداء البيئي و الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2005، ص، 88.
- 05- المراجع باللغة الأجنبية:**

1)Thierry MONTALIEU, Economie du développement, Editions Bréal, France, 2001.

2) Haut conseil de la coopération internationale, développement durable et solidarité internationale en jeux, bonnes pratiques,

propositions pour un développement durable du sud et du nord, Paris, France, juin 2006

3) Michel CAPRON, comptabilité sociale et sociétale, dans Bernard COLASSE «Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Editions Economique, Paris, France.

4) Anne-Catherine MOQUET, de l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale, Revue management et avenir, Paris, France, 2005/1. n° 3..

5) Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility: evolution of a defitional construct, Business universitatautonomia de Barcelona, oct. 13, 2009. Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3 .disponible sur le site internet: [www.hbs-sagepub.com](http://www.hbs-sagepub.com)

6) Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. September 13, 1970. Copyright. 1970 by The New York Times Company. responsable [www.communicationresponsable.fr](http://www.communicationresponsable.fr). disponible sir le site internet communication consulté le 20 novembre 2009

7) Keith DAVIS, The case for and againstassuption of responsibilities ,the academy of management journal , VOL 16 n 2 ,jun 1973. disponible sur le site internet ,[www.audencia.edu](http://www.audencia.edu) ,consulté le 20 novembre 2009

8) Observatoire de la responsabilité social de l'entreprise ORSE et <sup>1</sup> agence française de normalisation AFNOR ,Développement .durable et entreprise , édition AFNOR . France ,2003

- Commission des communautés européennes , livret vert ,  
promouvoir le cadre européenne par la responsabilité sociale
- 9) Sylvie SAINT ONGE et Victor HAINES ,gestion des  
performances au travail , Edition De Boek , 1 ere edition , BR
- 10) Nicole Notat, la performance à quel prix, In Entretiens de  
Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon,  
France,
- 11) David AUTISSIER et autres, l'Atlas du Management  
L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés, Edition  
d'organisation, Paris, France, 2007.
- 12) Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la  
performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et  
établir votre plan d'action, Editions d'Organisation, Paris, France,  
2004 .
- 13) Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les  
durable nourrissent-elles le développement stratégique de  
performance économique de l'entreprise, France, juillet 2003
- 14) Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, Evaluer les  
stratégies de développement durable: l'utopie mobilisatrice de la  
performance globale, ROR - REVUE DE L'ORGANISATION  
RESPONSABLE - RESPONSIBLE ORGANIZATION  
REVIEW, Éditions ESKA, Paris, France, N° 1, Avril 2006  
pratiques de la performance, et 15) Philippe LORINO, Méthodes  
3eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.

16) Henri SAVALL et, Vincent ZARDET, Maîtriser les coûts et les performances cachées, 4eme édition, Edition Economica, Paris, France, 2003.

17) Marc BOLLECKER et Pierre MATHIEU, l'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale: une lecture conventionnaliste, 14eme congrès de l'association de humaines, UQAM-ESG, Montréal, gestion des ressources Canada, 2004.

18) Stéphane TREBUCQ, comptabilité sociétale et connaissance: quelle place en gouvernance ? Congrès de l'association française de comptabilité « congrès AFC », Lille, France, du 11 au 13 mai 2005.

19) Armand DAYAN, manuel de gestion, Editions Ellipses/ Agence universitaire de la francophonie, « universités francophones AUF », France, 1999.

مدى تطبيق واحترام ملبنة سيدي خالد لأبعاد التنمية المستدامة .

رقم الفقرة	الفقرة	موجود و مطبق جزئيا	موجود و مطبق	قيد الانجاز	موجود و غير مطبق	غير موجود تماما
<b>1- دور الدولة في حث الملبنة على مراعاة ابعاد التنمية المستدامة</b>						
01	السهر على احترام القوانين و التشريعات في انتاج المنتجات خاصة منها تلك التي لها علاقة بالمجال البيئي و الاجتماعي					
02	متابعة التطورات في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية و التي قد يكون لها تاثير على المؤسسة					
03	ربط علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة منها على الصعيد المحلي من اجل تحسين اجراءات التي بها يمكن للمؤسسة ادماج رهانات التنمية المستدامة					
<b>2- استعانة الملبنة بالبرامج والاعانات التي تساعد على ادماج ابعاد التنمية المستدامة</b>						
04	وجود برمجة لصالح القطاع الاقتصادي موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة					
05	وجود صناديق الدعم المالي للمؤسسة المهتمة بإدماج التنمية المستدامة					
06	لجوء المؤسسة طوعية الى هذه البرامج رغبة منها في تحسين ادائها البيئي و الاجتماعي في ظل رهانات التنمية المستدامة					
07	فعالية البرامج في توعية و تحسين القطاع الاقتصادي برهانات التنمية المستدامة					
<b>3- المبادرات الطوعية التي تتخذها الملبنة من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة</b>						
08	الانتهاج بصفه طوعيه سياسه واضحه في مجال تحسين ظروف العمل خاصه الصحة والسلامة المهنية بعيدا عن تلك التي تفرضها قوانين وتشريعات العمل.					
09	الانتهاج بصفة طوعيه مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل.					
10	الابرام بصفه طوعيه لاتفاقيات مع الشركاء الاجتماعيين لتحديد سياسه لادارة الموارد البشرية غير تلك التي تفرضها الاتفاقيات الجماعية المنصوص عليها قانونا.					
11	اتخاذ مبادرات طوعيه ينجم عنها عمليات تهدف الى ابرام علاقات شراكة مع هؤلاء الاطراف الهدف منها تحسين وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي.					
12	المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل وتشاور الهدف منها دراسة كيفية ادماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة.					
13	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتحكم باستهلاك المواد.					
14	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتقليص من الفضلات و المهملات والتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الانتاجية.					

مؤشرات قياس وتقييم الأداء الشامل لمبنى سيدي خالد بتبارت في ظل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة .

لاأدري	أبدا	نعم ولكن عند الطلب	نعم ولكن في نهاية السنة	دائما	الفقرة	
<b>أولاً: مؤشرات البعد الاقتصادي</b>						
					قياس المؤسسة لعتبه المردودية.	01
					قياس المؤسسة لتطور رقم الاعمال من سنه لأخرى.	02
					قياس المؤسسة لإنتاجيه عمالها.	03
					قياس مستوى رضا الزبائن وتطوره.	04
					قياس مصاريف البحث والتطوير لزيادة كفاءة المؤسسة.	05
<b>ثانياً: مؤشرات البعد الاجتماعي</b>						
					قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية	06
					قياس المؤسسة لمدى احترامها لقوانين وتشريعات العمل.	07
					قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل.	08
					قياس المؤسسة لتطور الاجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال.	09
					تخصيص ميزانيه موجهه للنشاطات الاجتماعية و الخيرية و الانسانية .	10
					تخصيص ميزانيه موجهه لتشجيع الاستثمارات الجواريه .	11
					قياس عدد الايام التطوعية التي قامت بها المؤسسة .	12
<b>ثالثاً: مؤشرات البعد البيئي</b>						
					قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها في الخارج في ما يتعلق بممارساتها البيئية.	13
					قياس المؤسسة لعدد ايام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة الى احترام البيئة.	14
					قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية.	15
					قياس المؤسسة حجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية	16
					قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة .	17

طرق وأدوات قياس وتقييم الأداء الشامل في ملبنة سيدي خالد بتيارت .

رقم الفقرة	الفقرة	متحكم فيها	قيد التنفيذ	في مرحلة الانطلاق	ضمن مشاريع المؤسسة	لا يوجد اهتمام بها
01	اعداد لوحات قياده وتقارير نشاط دوريه تقييم للمؤسسة من خلالها ادائها الاقتصادي وقدرتها على تحقيق اهدافها .					
02	مقارنه النتائج الفعلية مع توقعاتها التي تم اعدادها بواسطة موازنتها التقديرية.					
03	إعداد لوحات قياده وفقه ما تفتضيه المواصفات القياسية ايزو 9001					
04	اعداد لوحات قياده وفق ما تفتضيه متطلبات المواصفات القياسية ايزو 14001					
05	اعداد لوحات قياده للإفصاح عن النتائج المحققة في مجال حمايه العمال وتوفير شروط الصحة والسلامة المهنية .					
06	اعداد تقارير سنوية حول أنجازات المؤسسة في مجال التنمية المستدامة مطابقه لما تفتضيه مبادرة الإفصاح العالمي.					
07	وجود تدابير قانونيه تجبر المؤسسة على الزاميه الاستعانة بأدوات معينه في قياس ادائها في ظل التنمية المستدامة.					

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التنمية المستدامة وأبعادها في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وانعكاساتها على قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، من خلال مستويات الإشباع التي تحققها هذه الأخيرة لكل أصحاب المصالح. و لتحقيق هذا الغرض، قمنا بتطوير استمارة أسئلة وزعت على عينة قصدية من موظفي مؤسسة دراسة الحالة " ملبنة سيدي إطارا. كما (SPSS V21.0). خالد - تيارت " ، حيث بلغ العدد الإجمالي للموظفين في هذه العينة (30) لتحليل البيانات استخدمنا برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث كشفت الدراسة عن وجود ضعف في الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وكذا تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة المطابقة لمعايير الإيزو.

## الكلمات المفتاحية:

التنمية المستدامة - أصحاب المصالح - الأداء الشامل - القياس و التقييم .

## Abstract:

This study aims to highlight the realities and dimensions of sustainable development in Algeria's economic institution and its implications for measuring and evaluating the overall performance of the institution through the levels of satisfaction achieved by the latter for all stakeholders.

To this end, we have developed a question form that has been distributed to a deliberate sample of staff of the " Milk factory Sidi Khaled -Tiaret " case study , Where the total number of employees in this sample (30) framework. We also used the Social Science Statistical Package Program (SPSS V21.0) to analyze data.

The study revealed a weakness in the commitment to social responsibility as well as the application of quality and environmental management systems conforming to I S O standards

## Key words:

Sustainable development – Stakeholders – the overall performance the measurement and evaluation

