



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: مالية ومحاسبة

بعنوان:

محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسة

(دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015)

من إعداد المترشحة: سلفاوي بدرة

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 24 أفريل 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/بن عيشاوي أحمد..... (أستاذ ، جامعة ورقلة)..... رئيساً  
د/ بركة محمد..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)..... مشرفاً ومقرراً  
أ.د/ رفاع شريفة..... (أستاذ ، جامعة ورقلة)..... مناقشاً  
أ.د/ الداوي الشيخ..... (أستاذ، جامعة الجزائر 3)..... مناقشاً  
د/نمر محمد الخطيب ..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)..... مناقشاً  
د/حميدة مختار ..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الجلفة)..... مناقشاً

السنة الجامعية: 2017/2018





جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: مالية ومحاسبة

بعنوان:

محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسة

(دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2015)

من إعداد المترشحة: سلفاوي بدرة

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 24 أبريل 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- أ.د/بن عيشاوي أحمد..... (أستاذ ، جامعة ورقلة)..... رئيساً  
د/ بركة محمد..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)..... مشرفاً ومقرراً  
أ.د/ رفاع شريفة..... (أستاذ ، جامعة ورقلة)..... مناقشاً  
أ.د/ الداوي الشيخ..... (أستاذ، جامعة الجزائر 3)..... مناقشاً  
د/نمر محمد الخطيب ..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)..... مناقشاً  
د/حميدة مختار ..... (أستاذ محاضر "أ"، جامعة الجلفة)..... مناقشاً

السنة الجامعية: 2018/2017

## الإهداء

إلى مَنْ دفعته بقوة وثقة لإنجاز هذا العمل ..... إلى من رافقتني دعواتها المباركة حتى اللحظة ...

إلى من تحت قدمها الجنة ... أمي الحبيبة رزقتني الله رضاها ورضي عنها؛

إلى من ذلّل لي الصعاب وفتح لي من كل الخير أبواب وكان لي نعم السند.. أبي العزيز حفظه الله

ورعاه؛

إلى من ساندني وآزرني ..... إلى رفيقي وشريكي ..... زوجي الكريم الحاج عبد المالك عرباوي؛

إلى وُريقات وَرْدَة عَطِرَة أم الخير، شريفة، سلمى، والعزيز الغالي زين الدين؛

إلى قرة عيني وقلدة كبدي ابني زكرياء أصلحه الله؛

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد؛

أهدي هذا العمل المتواضع.

بدره

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ <sup>1</sup> ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الحمد لله الحنان المنان حمداً طيباً كثيراً مباركاً فيه، حمداً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي وفقني ومنحني الصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع؛

و صلِّ اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه صلاةً دائمةً بدوامك باقيةً ببقائك لا منتهى لها دون علمك، صلاةً تُرضيك وتُرضى بها عنا يا رب العالمين؛

إنه ليسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور إلياس بن ساسي الذي نلت شرف متابعته وإشرافه على هذا العمل على الرغم من كثرة انشغالاته، وتشجيعه باستمرار طيلة فترة البحث، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله فيه وفي علمه.

كما لا يفوتني أن أشكر الاستاذ الدكتور محمد بركة الذي التحق بالعمل و لم يدخر جهداً وبذل ما في وسعه لإنجاحه وإنجازه على أكمل صورة،

الشكر موصول للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذا العمل وإثرائه بمقترحاتهم القيمة.

ولا أنسى من كان له الفضل من عمال مؤسساتنا الوطنية في قطاع المحروقات وساعدني في الحصول على المعطيات والبيانات الضرورية للدراسة التطبيقية، وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه الدراسة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تقييم الأداء الشامل لعينة مكونة من 6 مؤسسات تنشط في مجالات بتروولية مختلفة في الجزائر (HALLIBURTON, HESP, ENSP, ENTP, ENAGEO, ENAFOR) وذلك خلال الفترة الممتدة من 2011 إلى غاية 2015، وقد تم ذلك انطلاقاً من تحليل للأبعاد المكونة للأداء الشامل لهذه المؤسسات المتمثلة في البعد المالي الذي تم تحليله من خلال مؤشرات (ROA)، (ROE)، (ROS) المحسوبة خلال فترة الدراسة، البعد الاجتماعي ويرتكز على تقييم لبعض ممارسات المؤسسات في المجال الاجتماعي، البعد البيئي الذي يرتكز على تحليل علاقة المؤسسة بالبيئة الطبيعية ومدى اهتمامها بالحفاظ عليها وحمايتها. ومن ثم استخدام طريقة التحليل العاملي بهدف الكشف عن العوامل الأساسية المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك خمسة عوامل أساسية يمكن من خلالها تفسير الأداء الشامل لهذه المؤسسات؛ وقد صنفت هذه العوامل وفقاً لمستويات الرضا أو الإشباع المحقق لمجموعة من احتياجات ومتطلبات كل من العملاء و الموردين أولاً، المجتمع المحلي ثانياً، البيئة الطبيعية ثالثاً، العمال رابعاً، وأخيراً المساهمين.

**الكلمات المفتاح:** أداء شامل، أصحاب المصلحة، بعد اقتصادي، بعد اجتماعي، بعد بيئي، تحليل عاملي.

**Abstract:**

this study aims to evaluate the global performance of a sample of six companies of the Algerian hydrocarbon sector ( ENAFOR, ENAGEO, ENTP, ENSP, HESP, HALLIBURTON) during the period from 2011 to 2015, This was done by analyzing the dimensions of the global performance of these companies: the economic dimension which is analyzed through the indicators (ROA), (ROE), (ROS) calculated during the study period, the social dimension is based on evaluating some of the behaviors of these companies in the social field, and the environmental dimension, which is based on analyzing the relationship of the companies toward natural environment and its interest in preserving and protecting it. And then the use of factorial analysis method in order to uncover the basic factors explaining the global performance of the companies under study. The results of the study summarize that there are five key factors by which the global performance of these companies can be explained. These factors have been classified according to the levels of satisfaction achieved for a set of requirements and demands of both customers and suppliers first, local community in second, natural environment in third, employees in forth, and finally the shareholders.

**Key words:** global performance, stakeholders, economic dimension, social dimension ,environmental dimension, factor analysis.

قائمة المحتويات

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| I   | الإهداء.....                |
| II  | الشكر.....                  |
| III | الملخص.....                 |
| IV  | قائمة المحتويات.....        |
| VI  | قائمة الجداول.....          |
| IX  | قائمة الأشكال البيانية..... |
| X   | قائمة الملاحق.....          |
| أ   | المقدمة.....                |

الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول الأداء الشامل في المؤسسة

|    |   |
|----|---|
| 2  | تمهيد.....  |
| 3  | المبحث الأول: الأداء الشامل تجسيد لأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية..... |
| 47 | المبحث الثاني: مقارنة الأداء الشامل مدخل لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة.....            |
| 67 | خلاصة الفصل.....  |

الفصل الثاني: الأداء الشامل وإشكالية قياسه

|    |  |
|----|--|
| 69 | تمهيد.....   |
| 70 | المبحث الأول: نحو مقارنة شاملة للأداء في المؤسسة.....            |
| 83 | المبحث الثاني: قياس الأداء الشامل والأدوات المقترحة لتقييمه..... |

133 ..... خلاصة الفصل

**الفصل الثالث: عرض الدراسات السابقة حول تقييم الأداء الشامل**

135 ..... تمهيد

136 ..... المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة حول تقييم الأداء الشامل

145 ..... المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

147 ..... خلاصة الفصل

**الفصل الرابع: تقييم الاداء الشامل لعينة من المؤسسات العاملة بقطاع المحروقات بالجزائر  
خلال الفترة 2011-2015**

149 ..... تمهيد

150 ..... المبحث الأول: واقع مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر

166 ..... المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

180 ..... المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

203 ..... المبحث الرابع: تحليل العوامل المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة

215 ..... خلاصة الفصل

217 ..... خاتمة

224 ..... قائمة المراجع

237 ..... الملاحق

258 ..... الفهرس



قائمة الجداول

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| (1.1) | التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة   | 17     |
| (2.1) | سلسلة المواصفات القياسية الدولية لنظام الإدارة البيئية ISO 14000  | 37     |
| (3.1) | ملخص لخصائص المعايير الأوروبية الخمسة المتعلقة بالتنمية المستدامة   | 44     |
| (4.1) | احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة   | 61     |
| (1.2) | صياغة الأداء الشامل نحو فئات أصحاب المصلحة في المؤسسة   | 81     |
| (2.2) | المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء الشامل   | 101    |
| (3.2) | أمثلة عن مؤشرات التنمية المستدامة لقياس الأداء الشامل حسب مبادرة GRI  | 104    |
| (4.2) | المعلومات المطلوبة في بناء مؤشرات التنمية المستدامة في المؤسسة  | 105    |
| (5.2) | فئات أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المؤسسة  | 105    |
| (6.2) | مؤشرات قياس الاداء وفقا لمتطلبات أصحاب المصلحة  | 108    |
| (1.4) | المؤسسات الوطنية ومؤسسات الشراكة الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر   | 156    |
| (2.4) | المؤسسات الأجنبية الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر  | 157    |
| (3.4) | إجمالي استثمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة  | 171    |
| (4.4) | قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach  | 173    |
| (5.4) | معاملات الارتباط بين كل فقرة من محور " طبيعة المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الاداء " والدرجة الكلية للمحور | 174    |

|     |  |        |
|-----|--|--------|
| 174 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالعمال " والدرجة الكلية للمحور         | (6.4)  |
| 175 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالعملاء " والدرجة الكلية للمحور        | (7.4)  |
| 176 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالموردين " والدرجة الكلية للمحور       | (8.4)  |
| 177 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي " والدرجة الكلية للمحور | (9.4)  |
| 178 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " البعد البيئي للأداء الشامل " والدرجة الكلية للمحور    | (10.4) |
| 179 | مقياس الإجابة على سلم ليكرت  | (11.4) |
| 180 | عينة المؤسسات المدروسة   | (12.4) |
| 183 | نتائج الاستبيان المتعلقة بطبيعة المؤشرات المستخدمة في تقييم الاداء                                 | (13.4) |
| 185 | تطور المؤشرات المالية ROA ،ROE ،ROS  | (14.4) |
| 189 | نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع العمال  | (15.4) |
| 192 | نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع العملاء   | (16.4) |
| 194 | نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع الموردين  | (17.4) |
| 196 | نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع المجتمع المحلي  | (18.4) |
| 198 | نتائج الاستبيان المتعلقة بالبعد البيئي للأداء الشامل   | (19.4) |

## قائمة الجداول

|     |  |        |
|-----|--|--------|
| 203 | مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة         | (20.4) |
| 204 | نتائج اختبار KMO and Bartlett's Test           | (21.4) |
| 204 | القيم الذاتية ونسب التباين حول المحاور العاملة | (22.4) |
| 206 | معاملات الشبوع Communalities                   | (23.4) |
| 208 | مصفوفة المركبات قبل تدوير البيانات             | (24.4) |
| 210 | مصفوفة المركبات بعد تدوير البيانات             | (25.4) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 9      | أبعاد التنمية المستدامة  | (1.1) |
| 23     | المؤسسة بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي                     | (2.1) |
| 50     | أصحاب المصلحة وفق النموذج المبسط لـ Freeman                        | (3.1) |
| 52     | أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في المؤسسة                               | (4.1) |
| 57     | معايير تصنيف أصحاب المصلحة في المؤسسة                              | (5.1) |
| 64     | أصحاب المصلحة والمؤسسة   | (6.1) |
| 72     | مفهوم الأداء في المؤسسة  | (1.2) |
| 79     | مكونات الأداء الشامل في المؤسسة                                    | (2.2) |
| 122    | مكونات بطاقة الأداء المتوازن                                       | (3.2) |
| 126    | مكونات بطاقة الاداء المتوازن بعد إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية | (4.2) |
| 182    | رسم بياني يوضح توزيع الأفراد المستجوبين حسب سنوات الخبرة المهنية   | (1.4) |
| 186    | تطور مؤشر العائد على الأصول (ROA)                                  | (2.4) |
| 187    | تطور مؤشر العائد على المبيعات (ROE)                                | (3.4) |
| 188    | تطور مؤشر العائد على المبيعات ( ROS )                              | (4.4) |
| 209    | القيم الذاتية للعوامل المستخرجة                                    | (5.4) |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 237    | استمارة الاستبيان  | 01    |
| 244    | مصفوفة معاملات الارتباط بين كل فقرة من محور " طبيعة المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الاداء " والدرجة الكلية للمحور | 02    |
| 245    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالعمال " والدرجة الكلية للمحور                           | 03    |
| 247    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالعملاء " والدرجة الكلية للمحور                          | 04    |
| 249    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالموردين " والدرجة الكلية للمحور                         | 05    |
| 251    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي " والدرجة الكلية للمحور                   | 06    |
| 253    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " البعد البيئي للأداء الشامل " والدرجة الكلية للمحور                      | 07    |
| 255    | مصفوفة معاملات الارتباطات البينية بين المتغيرات المدروسة ودلالاتها   | 08    |

# المقدمة

## 1. توطئة

تسعى المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وتنوع نشاطاتها، سواء في الأجل القصير أو على المدى البعيد إلى تعظيم نتائجها وتحقيقها أداء جيداً أو على الأقل يرقى إلى مستوى الأهداف المحددة مسبقاً؛ إلا أن الحديث عن مفهوم وماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، غالباً ما يقودنا إلى التفكير في مدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق كل ما يتمحور حول هدف تعظيم الربحية والحصة السوقية والإنتاجية وغيرها من الأهداف ذات الطبيعة المالية المحضة؛

غير أن بروز كل من مفهوم التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية، أصحاب المصلحة ومفاهيم أخرى ذات صلة، كان له الأثر البالغ على أداء وأهداف المؤسسة الاقتصادية في الآونة الأخيرة. وبين من يعتبر أن التحلي بما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اليوم قد يعد مجرد مبادرات تأخذ طابعاً طوعياً اختيارياً يدخل ضمن إطار الأعمال الخيرية، أو التزاماً يقع على عاتقها بموجب التشريعات والقوانين سواء على المستوى المحلي أو الدولي، أصبحت المؤسسة الاقتصادية معنية أكثر من أي وقت مضى بهذه المفاهيم؛ خاصة في أعقاب ما يشهده العالم اليوم من مشاكل بيئية واجتماعية اعتبرت فيها المؤسسة المسؤول الأول نتيجة سعيها الجامح وراء جني وتعظيم الأرباح المالية دون الأخذ بعين الاعتبار الآثار السلبية الناتجة عن ذلك من استنزاف للثروات الطبيعية، التلوث البيئي بكافة أشكاله، المشاكل والاضطرابات الاجتماعية وغيرها.

ومن ثم اتخذ الأداء مفهوماً إجمالياً وشاملاً؛ وتم بموجب ذلك الانتقال من المقاربة الكلاسيكية التقليدية للأداء التي تقوم على أساس اقتصادي بحت يسعى إلى تعظيم مردودية الأموال المستثمرة لصالح المساهمين بالأموال، إلى منظور أوسع للأداء يمتد ليشمل أطرافاً أخرى ممن يعرفون بأصحاب المصلحة من عمال، موردين، عملاء، بيئة اجتماعية وبيئة طبيعية وغيرهم؛ وذلك بالسعي نحو إرضاء هؤلاء بالطريقة الأكثر توازناً وعدالة و دون التفریط في هدف نمو وتطور المؤسسة نفسها. وتجسد مفهوم الأداء الشامل بذلك في ثلاثة أبعاد رئيسية تضم كلا من البعد الاقتصادي أو المالي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي.

ولما كانت عملية تقييم الأداء خطوة أساسية في العملية التسييرية في المؤسسة ولا تقل أهمية عن مفهوم الأداء ذاته؛ فإن تطور مفهوم الأداء إلى مفهوم إجمالي وشامل متعدد الأبعاد قد جعل المؤسسة في حاجة إلى تقييم وقياس أدائها على نطاق أوسع وأشمل بشكل يستجيب لاحتياجات جميع أصحاب المصلحة من خلال الحصول على معلومات تشمل المتطلبات البيئية والاجتماعية الجديدة - جنباً إلى جنب مع الحصول على المعلومات المالية من خلال تقييم أدائها المالي - وذلك بما يتوافق ومبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية.

تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات بولاية ورقلة في الجزائر؛ حيث تؤدي مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر دوراً رائداً ولا تخفى الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي كما تتميز هذه الصناعة بحجم تأثيراتها البيئية بالنظر الى طبيعة نشاطاتها. وعليه تبلور معالم إشكالية هذا البحث في السؤال المحوري التالي:

ماهي الصورة التجميعية للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأداء عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2011-2015؟ وما مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحقيق التوازن والتكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأدائها؟

وقد انبثقت عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية جاءت كما يلي:

- هل تقوم المؤسسات محل الدراسة بتقييم الأبعاد غير المالية لأدائها، وما مدى فعالية الأدوات والمؤشرات المستخدمة في ذلك؟
- ما مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحقيق مستويات ربحية مقبولة؟
- هل تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى الاهتمام بتحقيق ممارسات ايجابية في المجال الاجتماعي؟
- هل يمكن تلخيص المتغيرات المدروسة في صورة مجموعة من العوامل، بحيث يحتوي كل عامل على مجموعة من المتغيرات المستقلة؟

## 2. الفرضيات :

من أجل الإجابة على هذه الإشكالية الفرعية فقد صيغت مجموعة من الفرضيات كما يلي:

- إن المؤسسات محل الدراسة لا تستعين بالأدوات المناسبة لقياس أدائها لذلك تقتصر على المعايير و المؤشرات ذات الطبيعة المالية منها.
- تتمتع المؤسسات محل الدراسة بالقدرة على تحقيق مستويات ربحية عالية.
- يمكن المؤسسات محل الدراسة تحقيق ممارسات ايجابية وجيدة اتجاه كل من العمال، العملاء،الموردين، المجتمع المحلي، البيئة الطبيعية.
- يمكن تفسير الاداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من خلال التحليل إلى عوامل أساسية مصنفة وفقا لاحتياجات ومتطلبات أصحاب مصلحتها.



### 3. دوافع وأسباب اختيار موضوع الدراسة:

لقد كان اختيار دراسة موضوع تقييم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نابعا من عدة أسباب ومبررات نذكر من بينها:

- لا تزال معظم الدراسات والبحوث العربية المتوفرة حول موضوع تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية - في حدود اطلاع الباحثة - تركز إما على الجانب (البعد) المالي أو الاجتماعي أو البيئي للأداء كل على حدا، وذلك مع ندرة لدراسات تتناول الأداء بمفهومه الاجمالي والشامل؛ وقد شكل ذلك دافعا أساسيا للبحث في الموضوع سيما وأنه لا يزال يعد موضوعا حديثا وخصبا للبحث؛
- يرتبط مفهوم الأداء الشامل بعدة مفاهيم لعل من أهمها - كما ذكرنا - التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي أصبحت اليوم مؤشراً هاماً لتنافسية المؤسسة الاقتصادية وتميزها؛ وقد جاء اختيار هذا الموضوع لتسليط الضوء على واقع تبني هذه المفاهيم والآليات المساعدة على تجسيدها على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

### 4. أهمية و أهداف الدراسة :

إن إدماج المتغيرات والأبعاد البيئية والاجتماعية - علاوة على المالية والاقتصادية - ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية وأدائها يجعل هذه الأخيرة تواجه تحديا بين تحقيق هدفها الرئيسي والأول وهو الهدف الاقتصادي المتمثل في تعظيم الأرباح و المكاسب المالية، وبين تحقيق الرفاه الاجتماعي والحفاظ على البيئة الطبيعية التي تعد عناصر ضرورية لإحداث عملية التنمية الاقتصادية المستدامة؛ من هنا تبرز أهمية الدراسة لتبين أبعاد الأداء لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سيما في الوقت الذي يشهد فيه الاقتصاد الجزائري تحولات هيكلية عميقة باتجاه الانفتاح على الاقتصاد العالمي. حيث تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تسليط الضوء على موضوع تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وتزداد أهمية ذلك بتجاوز البحث للمفهوم التقليدي للأداء من خلال توسيع هذا المفهوم لتتعدى بذلك مسؤولية المؤسسة لتحقيق الأرباح الاقتصادية اتجاه حاملي رؤوس الأموال إلى تحقيق المنافع الاجتماعية التي أصبحت ضرورة لضمان استمرار المؤسسة وفقا لمقاربة أصحاب المصلحة؛
- التعرف على طبيعة المؤشرات والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى اهتمامها بتقييم الجوانب الاجتماعية والبيئية لأدائها؛
- إسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع لإبراز مدى استجابة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمختلف احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة بالنسبة إليها وذلك من خلال تقييم أدائها الشامل؛

- التعرف على أهم الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التوفيق والانسجام بين مختلف أهداف ومتطلبات أصحاب المصلحة ومن ثم تصور الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أداء إجمالي فعال يضمن تلبية احتياجات مختلف الأطراف المعنية فيها؛ وتصبح المؤسسة بذلك مسؤولة اجتماعيا وناجحة اقتصاديا وبالتالي تتمكن من تعزيز مكانتها وزيادة فرص نجاحها و تحقيق تنافسية أكثر سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

كما ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى محاولة تحقيق إضافة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، و أن تكون هذه الدراسة منطلقا لإجراء المزيد من البحوث التي تغطي نقاط القصور والضعف التي قد تعثر بها.

## 5. حدود الدراسة :

بشكل عام، حاولنا تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية ذات العلاقة المباشرة بمفهوم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية، كما تعرضنا بالدراسة والتحليل لمختلف أدوات تقييم و مؤشرات قياس الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للأداء الشامل. وقد خصصنا فصلا نظريا تضمن أهم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها محاولين بذلك إبراز ما قد تضيفه الدراسة الحالية والجديد الذي يميزها عنها؛ ومن ثم تمت هذه الدراسة ضمن الإطار المكاني والزمني التالي:

- بالنسبة للحدود المكانية فقد تمت الدراسة بناء على عينة من مؤسسات قطاع المحروقات بحاسي مسعود بورقلة والتي تعتبر إحدى أهم المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع استراتيجي والذي يعتبر المصدر الأساسي للدخل الوطني في الاقتصاد الجزائري؛
- أما بالنسبة للحدود الزمنية فقد تم الاعتماد على المعطيات المالية والمحاسبية للمؤسسات محل الدراسة لفترة تمتد لخمس سنوات من 2011 إلى 2015.

## 6. صعوبات البحث:

لدى إعداد هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات التي أعاقت سيرورة البحث لفترة زمنية معتبرة خاصة فيما تعلق بالدراسة الميدانية؛ ففضلا عن ادعاء بعض المسيرين والمسؤولين المستجوبين خصوصية المعلومات المطلوبة وسريتها سيما تلك التي تتعلق بالقوائم والبيانات المالية، رفض البعض الآخر الإجابة تماما عن الاستبيان بسبب كثرة الانشغالات والمهام الموكلة إليهم.

كما وجدنا بعض الصعوبات في إيجاد النموذج الإحصائي المناسب لتجميع المتغيرات المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة نظرا لعدم توفر البيانات الكافية من جهة،

وعدم التجانس بين البيانات اللازمة لتقييم مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء الشامل من جهة أخرى.

## 7. منهج الدراسة والادوات المستخدمة :

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ فقد أعتد في دراسة الإشكالية المتعلقة بتقييم الأداء الشامل على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم تحليل مفهوم الأداء الشامل في المؤسسة وأهم المفاهيم ذات الصلة به كالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، كما تم تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة مجموعة من الأدوات، بغية الوصول إلى نتائج تسهم في تحليل الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة، وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام المنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج ذات قيمة تخدم أهداف الدراسة.

أما أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد وبشكل أساسي على تصميم استمارة استبيان من أجل رصد استطلاعات رأي الأفراد المستجوبين حول محاور وأهداف الموضوع والمتعلقة أساسا بمدى استخدام المؤشرات الاجتماعية والبيئية في عملية تقييم الأداء أولا، ثم تحليلا للأبعاد الاجتماعية والبيئية من خلال تحليل علاقة المؤسسة بمجموعة من أصحاب المصلحة. كما تم تعزيز ذلك بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض المديرين ورؤساء المصالح تارة لتقديم الشرح والتفسير لما ورد من عبارات في استمارة الاستبيان وتارة أخرى لطلب تفسير بعض النتائج المحققة للدراسة. هذا بالإضافة إلى الاعتماد على القوائم المالية للمؤسسات محل الدراسة للفترة من 2011 إلى 2015.

## 8. هيكل الدراسة:

إن تحليل إشكالية تقييم الأداء الشامل لدى عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر، واختبار صحة الفرضيات المقدمة قد تم ضمن قسمين الأول نظري والثاني تطبيقي، استهلا بمقدمة وتلتها خاتمة تضمنت النتائج المحققة للدراسة وذلك كالآتي:

رغبة في تكوين خلفية نظرية حول موضوع الأداء الشامل وتقييمه فقد استهلنا الدراسة بقسم نظري خصص لتسليط الضوء على مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باعتبار هذه المفاهيم تجسيدا لرؤية شاملة وإجمالية لمفهوم الأداء على المستوى الجزئي في المؤسسة الاقتصادية؛ فبعد التطرق لهذه المفاهيم بشيء من التفصيل وبما يتوافق وأهداف الدراسة وذلك من خلال الفصل الأول، عمدنا إلى مناقشة مفهوم الأداء الشامل بالتعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة أساسا بمؤشرات قياسه وآليات تقييمه في الفصل الثاني. كما تضمن

القسم النظري فصلاً أُحصيت فيه الدراسات السابقة حول الموضوع ومن ثم أهم ما تميزت به هذه الدراسة وما حاولت إضافته.

أما القسم التطبيقي فخصصنا له فصلاً؛ حيث جاء المبحثين الأول والثاني كتمهيد للدراسة الميدانية تضمنت أهم الخطوات والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، ليأتي المبحثين الثالث والرابع لتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها، وذلك بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبيان المجمع و المؤشرات المالية المحسوبة خلال الفترة 2011-2015، من أجل الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات المقترحة لإشكالية البحث؛

الفصل الأول:

مفاهيم نظرية حول الأداء الشامل

في المؤسسة

## تمهيد:

بعد ظهور مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة فيما يعرف بقمة الأرض بريوديجانيرو سنة 1992، أصبح من الصعب الحديث عن المؤسسة الاقتصادية دون الإشارة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية إدماج هذا المفهوم ضمن مختلف نشاطاتها وعملياتها. خاصة وأن ذلك يكفل للمؤسسة تحقيق معدلات نمو اقتصادي مستدام يراعي حسن استغلال الموارد الطبيعية والطاقوية ويضمن تحقيق نوعية حياة جيدة للبشرية جمعاء حاضراً ومستقبلاً.

تجسيدا لمفهوم التنمية المستدامة تصبح المؤسسة وتحقيقاً للأبعاد الاقتصادية الاجتماعية والبيئية في مواجهة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة والأطراف ذوي العلاقة بها؛ ومن ثم تبدو ضرورة تحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم المختلفة بالشكل الأكثر توازناً وعدالة ودون التفريط في هدف نمو المؤسسة واستمرارها.

نحاول من خلال هذا الفصل التعرض لأهم المفاهيم الأساسية ذات الصلة المباشرة بمفهوم الأداء الشامل؛ فبعد التعرف على التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باعتبار الأداء الشامل تجسيدا لأبعادها على المستوى الجزئي في هذه الأخيرة وذلك من خلال المبحث الأول، نحاول من خلال المبحث الثاني التعرف على أهم فئات أصحاب المصلحة ومختلف احتياجاتها ومن ثم أهمية الانفتاح عليها لتحقيق أداء شامل وإجمالي، حيث تعتبر مقارنة الأداء الشامل اليوم مدخلا لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

## المبحث الأول: الأداء الشامل تجسيد لأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة

في ظل تفاقم المشاكل والتحديات البيئية والاجتماعية التي باتت تهدد الاقتصاديات المتقدمة منها والنامية، والناجمة عن سعي هذه الاقتصاديات وبشكل مكثف وراء تحقيق معدلات عالية من النمو والتنمية الاقتصادية، دون التفكير في الآثار السلبية الناتجة عن مختلف الأنشطة والممارسات الكفيلة بتحقيق تلك المعدلات المرجوة من التنمية الاقتصادية، فقد تم إهمال ولفترة زمنية طويلة كل هذه التأثيرات السلبية المؤثرة على الجوانب الاجتماعية والبيئية؛

تلافياً لتلك المشاكل البيئية والاجتماعية كان لابد من إرساء نموذج تنموي جديد يكفل تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي ويراعي شروط المحافظة على البيئة وذلك في إطار متوازن؛ ليتغير بذلك مفهوم التنمية الاقتصادية التي كانت تركز على استغلال مختلف الموارد الاقتصادية من أجل تلبية الاحتياجات المتعددة والمتجددة، إلى مفهوم التنمية المستدامة التي تقوم على استغلال مختلف الموارد الاقتصادية الطبيعية والبشرية لتلبية احتياجات الأجيال الحالية المتعددة والمتجددة بطريقة رشيدة وأكثر عقلانية، مع مراعاة حقوق الأجيال المستقبلية في تحقيق احتياجاتهم.

### المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة

إن المؤسسة الاقتصادية وهي بصددها ممارسة نشاطها تتسبب في بعض المشاكل والآثار السلبية على الصعيدين البيئي والاجتماعي، في الوقت الذي تعتبر فيه ولا تزال عنصراً فاعلاً في إحداث عملية التنمية سواء من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها أو الوظائف التي توفرها.

وإن كانت لا تزال تعتبر مبتكرة وحديثة، إلا أن الرؤية الموسعة للتنمية اليوم تتأسس على نحو متزايد كممارسة لازمة لضمان استمرارية المؤسسات وبقائها سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛ حيث تساهم التنمية المستدامة في توسيع رسالة المؤسسة الاقتصادية ورؤيتها من خلال إدماج القيم والممارسات الاجتماعية والبيئية.

### الفرع الأول: تطور مفهوم التنمية المستدامة

لقد وجد مفهوم التنمية المستدامة أصوله النظرية في منتصف القرن التاسع عشر<sup>1</sup>، وقد ساعد اتساع الأدبيات التي تناولته في صقل إطاره المفاهيمي الذي ارتبط في كثير من الأحيان بالمفاوضات الدولية المعقدة حول البيئة والتنمية خاصة منها أعمال لجنة برونتلاند؛ حيث بدأ المفهوم بالتبلور بشكل مبكر إلا أنه لم يتم استخدامه بالمعنى المنسوب إليه اليوم إلا مع نشر الإستراتيجية العالمية لحماية البيئة " la stratégie mondiale de la conservation (SMC) " سنة 1980. وبين صدور هذه الأخيرة وإعلان ريودي جانيرو من خلال تقرير برونتلاند 1987 حول مستقبلنا المشترك فإن مفهوم التنمية المستدامة قد تطور وانتشر بشكل واسع.

وفي محاولة لتحديد مفهوم التنمية المستدامة يرى بعض الباحثين<sup>2</sup> أن هذا المصطلح " développement durable " الذي يشير إلى المصطلح الانكليزي " Sustainable Development " يشتمل على كلمتين؛ فمن جهة تشير " développement " أي التنمية إلى إحداث تغييرات عميقة في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية بشكل يرقى إلى تطلعات الشعوب ورفاهيتها. ومن جهة أخرى تغطي صفة " durable " أي المستدامة فضاءات المشاركة و التضامن مع الآخرين سواء بشكل قريب أو بعيد، معروفين أو غير معروفين، الأجيال القادمة، الطبيعة بما يضمن الحفاظ والدفاع عن الموروث الطبيعي والثقافي.

إلا أن أشهر تعريف لمصطلح التنمية المستدامة قد ورد ضمن تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987 أو ما يعرف بتقرير برونتلاند الذي حمل عنوان "مستقبلنا المشترك" على أنها " التنمية التي تسمح بتحقيق إشباع الحاجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها الخاصة"<sup>3</sup>؛ حيث ينطوي هذا التعريف على مفهومين أساسيين:

- مفهوم "الحاجة" وخاصة الاحتياجات الأساسية للفقراء، الذين ينبغي أن تعطى لهم الأولوية المطلقة؛

<sup>1</sup>Jérôme Vaillancourt, **Évolution conceptuelle et historique du développement durable**, Rapport de recherche, Regroupement national des Conseils Régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ), 2<sup>ème</sup> édition, Mai 1998, p 4.

وللمزيد من الاطلاع حول السياق التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة انظر:

AFNOR, **Développement durable et entreprises Un défi pour les managers**, 2<sup>ème</sup> édition, 2008, pp 5-7.

<sup>2</sup> **Ibid**, p 6 .

<sup>3</sup> Anthony Rosa et autre, **Guide pratique du développement durable** , AFNOR, 2005, p 9.



- فكرة "القيود" التي تفرضها حالة التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة للاستجابة لحاجات الحاضر والمستقبل.

حيث انتهت اللجنة في تقريرها لتحديد مفهوم التنمية المستدامة ورفعته إلى أول مؤتمر عالمي حول البيئة والتنمية الذي يعرف بمؤتمر "قمة الأرض" المنعقد بريودي جانيزو في 14 جوان 1992 والذي ضم أكثر من 168 دولة صادقت فيه على مفهوم التنمية المستدامة بشكل رسمي، ليتلخص بذلك المفهوم في النقاط التالية:

- الارتقاء برفاهية الإنسان وتلبية الاحتياجات الضرورية للفقراء؛
- حماية رفاة الأجيال المستقبلية؛
- الحفاظ على الموارد البيئية؛
- دعم أنظمة الحياة على المستوى العالمي وفي الحدود المسموح بها؛
- العمل على إدماج الأطر الاقتصادية والبيئية في عملية صنع القرار.

وفي الوقت الذي يعبر فيه المفهوم أعلاه عن التعريف المرجعي والرسمي للتنمية المستدامة ويحدد الإطار العام لهذه الأخيرة. إلا أن هذا المصطلح حسب بعض الباحثين ينطوي على العديد من المفاهيم التي يصعب تحديدها؛ فقد يتعلق الأمر بالنسبة للبعض<sup>1</sup> بأي نوع جديد من المنتجات التي تسمح بتحقيق التوفير مقارنة بالسابقة ذلك أنه يسمح بالحصول على نفس الخدمة مع انخفاض استهلاك الطاقة كما يساهم في خلق القيمة للآخرين. ومن هنا تكمن صعوبة تطبيق التنمية المستدامة في النجاح في تقديم رؤية مشتركة لجميع تلك العناصر الفاعلة والخالقة للقيمة حيث هناك مصالح للتبادل؛

وبذلك ظهرت وجهات نظر عديدة تحاول تحديد مفهوم التنمية المستدامة حيث بلغ تعداد التعاريف المقترحة ما يقارب الستين تعريفا بين ما ورد على المستوى الأكاديمي وما صدر عن المنظمات والهيئات الدولية<sup>2</sup>؛ فحسب "le petit la rousse" فإن التنمية المستدامة تمثل كل أسلوب أو طريقة للتنمية تكفل احترام البيئة عن طريق استخدام عقلاني للموارد الطبيعية بهدف المحافظة عليها على المدى الطويل؛ وبذلك فهي تتعلق بتحديد إستراتيجية اقتصادية فعالة وكفؤة تضمن وفي الوقت نفسه العدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة. حيث يؤيد ذلك وجهة

<sup>1</sup> les pratiques du DD dans l'entreprise, chaire : vente, stratégie et marketing, Synthèse écrite de la journée VSM du 22 mai 2008,p 6

<sup>2</sup> Bruno cohen-bacrie, **communiquer efficacement autour du développement durable**, édition DEMOS, paris, 2009,p 13.

نظر مدير حماية البيئة الأمريكي<sup>1</sup> الذي يعتبر أن تحقيق التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة تعد عمليات متكاملة وليست متناقضة؛

وبالتالي يعد مفهوم التنمية المستدامة بديلاً حتمياً وأكثر منطقية و عدالة عن النموذج التنموي الحالي؛ حيث لا هدر للموارد الطبيعية، لا وجود لفجوة في توزيع الثروات ولا مساس بمستقبل الأجيال القادمة ضماناً لتحقيق التساوي بين الأجيال من حيث تحقيق الحاجيات الرئيسية<sup>2</sup>، وبذلك فهي تمثل مشروعاً غير مسبوق للإنسانية يضمن مستقبل حضارتنا على كوكب ذو موارد محدودة؛

كما يعتبر مفهوماً للتسيير على المدى الطويل يهدف إلى تحقيق ثلاثية من الأهداف المتمثلة في الأداء الاقتصادي، حماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية؛ حيث تمثل هذه الأهداف العناصر الأساسية لمفهوم التنمية المستدامة<sup>3</sup>:

- العنصر الاقتصادي: ويستند إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة رفاه المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية لتحقيق النمو الأمثل والكفؤ؛
- العنصر الاجتماعي: يشير إلى النهوض برفاهية المجتمع، وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن واحترام حقوق الإنسان. كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة والتنوع والتعددية والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار؛
- العنصر البيئي: يتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية والنظم البيئية.

وانطلاقاً من هذه العناصر فإن Olivier Dubigeon يرى بأن تطبيق مفهوم التنمية المستدامة يسمح بتحقيق التوافق بين تحقيق التنافسية، خلق القيمة وحماية الذمة المشتركة بين المجتمعات الإنسانية والطبيعة وذلك استجابة للمتطلبات الجديدة للمجتمع، حيث أصبحت هذه المجتمعات أكثر وعياً بشأن المخاطر التي قد تؤثر على كوكب الأرض<sup>4</sup>.

أما من وجهة نظر الشريعة الإسلامية فقد أسس مفهوم التنمية المستدامة من خلال ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> مطانبيوس مخول، عدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية الاقتصادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 38

<sup>2</sup> حسونة عبد الغني، الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 23

<sup>3</sup> حجابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص 117.

<sup>4</sup> Bruno cohen-bacrie, op cit, p13.

<sup>5</sup> عودة راشد الجيوسي، الاسلام والتنمية المستدامة رؤى كونية جديدة، سلسلة التحول والابتكار، النسخة الثانية، مؤسسة فريديش، عمان ، الأردن، 2013، ص 47

- بحث الإسلام على عمارة الأرض مصداقا لقوله تعالى " هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها"<sup>1</sup>
- يهتم الإسلام بالإنسان لأنه أساس التنمية المستدامة، فهو صانعها ومستخدمها في آن واحد؛
- اقتضت حكمة الله تعالى أن يسخر كل ما في الكون للإنسان، كما جاء في الآية الكريمة " ألم تروا أن الله سخر لكم ما في السماوات وما في الأرض وأصبح عليكم نعمه ظاهرة وباطنة"<sup>2</sup>؛
- أن ملكية الإنسان للموارد الطبيعية ليست مطلقة، فيجب عليه ان يحفظ التوازن البيئي ولا يسرف في استهلاك تلك الموارد إلا قدر الحاجة؛
- حق الانتفاع بالموارد البيئية دون حق الملكية، له محدودية زمنية، وذلك وفقا للآية الكريمة " ولكم في الأرض مستقر ومتاع الى حين"<sup>3</sup> ؛ وتفيد هذه المحدودية في ضبط سلوك الانسان في تعامله مع موارد البيئة وثرواتها التي هي ملك للجيل الحالي والأجيال اللاحقة على حد سواء .

وبناء عليه يتضح لنا أن مفهوم التنمية المستدامة من وجهة نظر شرعية يقوم على التوازن بين أبعاد التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والبعد البيئي من أجل الاستغلال الأمثل للموارد التي سخرها الله تعالى دون إهدار حقوق الأجيال القادمة. ومن ثم فالدين الإسلامي كان سباقا في الدعوة صراحة إلى تبني مفهوم التنمية المستدامة وذلك قبل أكثر من أربعة عشر قرنا.

ويمكن أن نلاحظ من خلال التعاريف المقترحة سابقا أن منها ما ركز على التسيير الأمثل للموارد الطبيعية بهدف تحقيق أقصى حد من النمو ولكن مع المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها، في حين انصبت تعاريف أخرى على أن استخدام الموارد المتاحة اليوم ينبغي أن لا يضر بإمكانيات المحافظة على مستويات المعيشة المستقبلية وتحسينها، إلا أن هذا المفهوم يبقى يستند في كثير من الأحيان إلى منطق تحقيق التوازن والتوافق بين ثلاثية الاقتصاد والبيئة والمجتمع.

وعلى الرغم من أن هذا أن هذا المفهوم قد نال نصيبا وافرا ضمن الدراسات والأبحاث منذ ظهوره سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، إلا من الباحثين ك ( J.Y Martin ,2002 )<sup>4</sup> من يؤكد صعوبة إيجاد توافق وإجماع بشأن مفهوم التنمية المستدامة ويرجع ذلك لكون هذه الأخيرة تمثل مصطلحا متعدد المعاني والاستخدامات، فضلا

<sup>1</sup> سورة هود، الآية 61

<sup>2</sup> سورة لقمان، الآية 27

<sup>3</sup> سورة البقرة، الآية 36

<sup>4</sup> J.Y Martin, **Environnement et développement – quelques réflexions autour du concept de développement durable**, Article paru dans l'ouvrage: Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations , IRD Editions, 2002, pp. 51-71, p 1.

عن تعدد المقاربات التي يشملها هذا المفهوم كونه يجمع بين ثلاثة أبعاد وجوانب مختلفة اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

وعلى الرغم من أن تعريف أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية حسب <sup>1</sup> (Anthony Rosa et autre, 2005) يتم وفقا للمدى الزمني، وفي الاقتصاديات المتقدمة أو النامية، اقتصاد السوق أو الاقتصاد المخطط. فقد تختلف التفسيرات من بلد إلى آخر؛ لكن ينبغي أن تشمل بعض العناصر المشتركة والاتفاق على الفكرة الأساسية للتنمية المستدامة وإطارا استراتيجيا لتحقيق ذلك؛

ومن ثم فالجميع مسؤول ومعني بقضية التنمية المستدامة سواء كان ذلك على مستوى الحكومات والسلطات العمومية، المؤسسات الاقتصادية وحتى الأفراد:

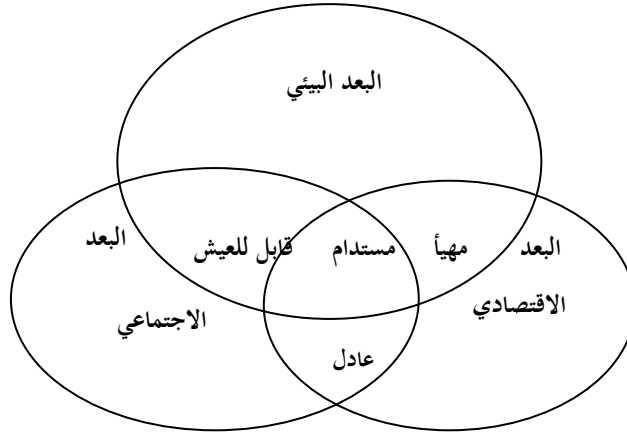
- **الحكومات والسلطات العمومية:** من خلال احترام قيم التنمية المستدامة على مستوى الإقليم في إطار انعقاد الاتفاقيات الدولية، كما هو الحال بالنسبة للحكومة الفرنسية التي أسست إستراتيجية وطنية للتنمية المستدامة؛
- **المؤسسات الاقتصادية:** من خلال ما تقدمه من خدمات؛ فهي قادرة على خلق الثروة، ويمكنها التخفيض من استهلاكها من المواد الأولية غير القابلة للتجدد، توفر للمستخدمين إطار ملائما ومشجعا للعمل، كما تشارك في المجتمع المحلي وتلتزم بأخلاقيات الأعمال؛
- **الأفراد:** حيث يساهمون في التنمية المستدامة من خلال تبني سلوكيات ومبادرات مسؤولة كالحد من النفائات، التوفير في استهلاك الطاقة والماء، استخدام وسائل النقل المشتركة، المشاركة في الحياة الاجتماعية وغيرها.

### الفرع الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

على ضوء ما تقدم من تعريف نجد أن مفهوم التنمية المستدامة يقوم على مبدأ أساسه التنسيق بين مختلف الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، وضمن هذا المنظور فإنه لا تعارض بين تحقيق النمو الاقتصادي والحفاظة على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية. حيث يعتبر الرسم البياني أدناه وسيلة لتمثيل العلاقات بين الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة:

<sup>1</sup> Anthony Rosa et autre, **op cit**, p 14

الشكل رقم (1.1): أبعاد التنمية المستدامة



Source : Philippe HERTIG, **Le développement durable : un projet multidimensionnel, un concept discuté**, Formation et pratiques d'enseignement en questions, N° 13 / 2011 / pp. 19-38, p 22

حيث تركز التنمية المستدامة على رؤية طويلة الأجل، تجمع وكما هو مبين في الشكل بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية؛ حيث يركز البعد الاقتصادي على التأثيرات الحالية والمستقبلية للاقتصاد على البيئة والمجتمع ويطرح ذلك مسألة اختيار تمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية ويتحقق ذلك من خلال تحقيق الفعالية و التنافسية، تشجيع الابتكار وخلق مناصب عمل والحفاظ عليها؛

أما البعد الاجتماعي فيركز على العدالة والمساواة في توزيع الثروات والخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم، بما يؤدي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية وتحقيق مستوى معيشي أفضل. حيث يتجسد ذلك من خلال احترام حقوق الإنسان، تحسين جودة الحياة، حماية الموروث الثقافي والاستخدام الكامل للكفاءات؛

في حين أن البعد البيئي يركز على سلامة وحماية النظم البيئية، وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية، وتوظيفها لصالح الإنسان دون إحداث خلل في مكونات البيئة، وذلك من خلال تفعيل استخدام الطاقات المتجددة، الحد من النفايات والمخلفات المضرّة بالبيئة، وحماية التنوع البيولوجي.

ونشير في الصدد إلى أن هذه الأبعاد الثلاث تخضع إلى نوع من التأثير المتبادل<sup>1</sup>؛ ففيما يتعلق بالبعدين البيئي والاقتصادي تظهر آثار النشاط الاقتصادي على البيئة من خلال استخدام الموارد وطرح النفايات والملوثات وبالمقابل نجد الخدمات التي تقدمها البيئة للاقتصاد كالموارد الطبيعية والمساهمة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية. أما فيما يخص البعدين البيئي والاجتماعي فإن المجتمع يحصل على مجموعة من الخدمات من البيئة كالموارد والمساهمة في الصحة، وفي ظروف الحياة والعمل من جهة، ومن جهة أخرى نجد آثار المتغيرات الاجتماعية على البيئة كالتغيرات الديموغرافية، أنماط الاستهلاك، الأطر القانونية والمؤسسية. في حين أن التأثير المتبادل بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي يظهر من خلال آثار المتغيرات الاجتماعية على الاقتصاد كهيكل اليد العاملة، السكان والعائلات، مستويات الاستهلاك من جهة، في مقابل آثار النشاط الاقتصادي على المجتمع كمستويات الدخل، العدالة والتوظيف من جهة أخرى.

### الفرع الثالث: أهمية التعهد بالتنمية المستدامة في المؤسسة

على الرغم من أن انتهاج التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية قد تكتنفه بعض التحديات والصعوبات حسب اعتقاد الكثير، إلا إن تعهد المؤسسة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في إطار تحقيق أداء إجمالي يسمح بإعادة النظر في طرق وأنماط الإنتاج وسير النشاط في المؤسسة بالشكل الذي يسمح بتحسين الأداء الاقتصادي، التخفيض من حدة الآثار والانعكاسات البيئية والاجتماعية إلى جانب تحسين وتطوير علاقة المؤسسة بمختلف أصحاب المصلحة. كما يتيح ذلك الاستفادة من العديد من المزايا والإيجابيات التي من أهمها نذكر<sup>2</sup>:

- **خلق ميزة تنافسية:** إن النظر إلى عمليات المؤسسة وفق منظور التنمية المستدامة من شأنه أن يخفض التكاليف ويزيد من العوائد، فالمؤسسات التي تطور منتجات تقدم حلولاً جديدة لمشاكل قديمة سوف يمكنها هذا التطوير من زيادة حصتها في السوق، كما أن القدرة على إنتاج نفس المستوى من الإنتاج باستخدام مدخلات أقل ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها، سيكون لها أثر بيئي واقتصادي إيجابي، كما سيكون له تأثير إيجابي على هيكل التكلفة الخاص بالمؤسسة.
- **تخفيض المخاطر:** فالمؤسسات التي تقوم بإعداد ونشر تقارير الاستدامة، هي المؤسسات التي يمكنها تخفيض المخاطر المتعلقة بالالتزامات القانونية البيئية والتي يمكن أن تؤثر سلباً على أدائها المالي وسيولتها.

<sup>1</sup> Emilie Chardine – Baumann, **Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques**, Thèse doctorat en Business administration. INSA de Lyon, 2011. France, p 34

<sup>2</sup> علي عبد الوهاب نصر، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقاً لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 524

- الحفاظ على ولاء أصحاب المصلحة: إن عدم استجابة المؤسسات لتحديد الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، سوف يعرضها لمخاطر جوهرية مما قد يهدد ولاء أصحاب المصلحة، فالمؤسسات اليوم أصبحت مجبرة على الاستجابة لمتطلبات هؤلاء سواء تعلق الأمر بالأطراف الفاعلة داخل المؤسسة أو خارجها:
- المستهلكين الذين أصبحوا أكثر وعياً فيما يتعلق بمتطلبات التنمية المستدامة ومسؤولية المؤسسة اجتماعياً؛
- المستخدمين الذين هم معنيون بالانعكاسات البيئية والسياسة الاجتماعية لمؤسستهم؛
- مؤسسات التأمين التي تفرض أقساط مرتفعة في حال وجود مخاطر وخسائر بيئية؛
- المستثمرون والمؤسسات البنكية حيث تتجنب الاستثمار في المشاريع والمؤسسات التي تمثل خطراً على البيئة الطبيعية أو المجتمع؛
- تفعيل حوكمة المؤسسات: فالمؤسسات التي تعد وتنشر تقارير عن الاستدامة، من شأنها أن ترفع مستوى الإفصاح والشفافية المتعلقة بالأداء المالي والبيئي والاجتماعي، الأمر الذي يعمل على تفعيل الحوكمة باعتبار أن الشفافية تعد من آليات ومبادئ الحوكمة.
- تطوير أداء المؤسسة بفضل سياسة ديناميكية للموارد البشرية: إن الممارسات التسييرية الشائعة والمتعلقة بالأهداف المالية قصيرة الأجل غالباً ما تعتبر من الأسباب غير المباشرة للنتائج غير المثمرة وذات انعكاسات سلبية على الموارد البشرية نتيجة زيادة التوتر والضغط، المشاكل الصحية والنفسية، التغييرية، ضعف التواصل الداخلي، تصاعد النزاعات والصراعات..إلخ. وعلى العكس من ذلك فإن التسيير المسؤول يوفر العديد من المزايا على المدى الطويل بما يضمن استمرار المؤسسة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :
- تحسين ظروف العمل عن طريق المكافآت والحوافز ، الدوام الأسبوعي للعمل من أجل الاستفادة من جو أفضل للعمل؛
- العمل على التنمية والتطوير المهني للعمال والموظفين من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم؛
- توفير ظروف حوار اجتماعي صريح مع ممثلي العمال؛
- الاستفادة من صورة ايجابية بفضل سياسة موارد بشرية مسؤولة اجتماعياً من خلال احترام طالبي العمل، العدالة في التوظيف، إتباع طرق تسيير الكفاءات بالعمل على استقرارها؛
- تطوير جودة نظام التسيير الإداري للموارد البشرية؛
- تعبئة الموارد البشرية في المؤسسة بتحفيز وتحريك جميع المستخدمين نحو مشروع واحد وتثمين جهود المستخدمين من طرف مسيرهم بشكل فردي.

و على الرغم مما تقدم من إيضاح حول ما يمكن أن تحققه التنمية المستدامة باعتبارها رهان رابح للمؤسسة الاقتصادية إلا أن الباحثين حسب (DELCHET Karen, 2006)<sup>1</sup> قد انقسموا بين من يؤيد ذلك وبين من يرى بأنها وعلى العكس من ذلك قد تهدد بقاء المؤسسة و استمرارها، وبذلك ظهر تياران فكريان مختلفان؛ فبالنسبة للأول المتمثل في النموذج الاقتصادي الكلاسيكي فإن البيئة تعد قيدا اقتصاديا ومجتمعيا وبذلك قد تشكل الضغوطات البيئية قيودا وتكاليف من شأنها أن تهدد بقاء واستمرارية المؤسسة؛ إذ أن تزايد الضغوطات المتعلقة بالتحديات البيئية وفقا لهذه النظرية يمكن أن يتسبب في تدهور صورة المؤسسة فضلا عن الحد من هامش المناورة المرتبطة بالقيود القانونية الجديدة أو الحملات الإعلامية وذلك تحت فرضية "رابح-خاسر"؛

وبالعكس تبرز فرضية PORTER أهمية وفوائد إدماج الاعتبارات الايكولوجية ضمن نشاط المؤسسات، وقد حاولت أعمال عديدة منها (LANDRY,1990), (SALA,1992) إثبات وتأييد هذه المقاربة حيث تساهم التنمية المستدامة في تحقيق العديد من المزايا - كما سبق الإشارة- والتي ذكر منها الباحثان: تحقيق الاقتصاد في الطاقة، تخفيض تكاليف المعالجة وتحسين العمليات وذلك ضمن منظور "رابح- رابح"؛

غير أن أيا من التيارين لم يتمكن من تحقيق فرضياته، وكما أكد BOIRAL فإن الأمر يبقى متعلقا بطبيعة نشاط المؤسسة المعنية ووضعيتها وبذلك فهي ليست حقيقة متجانسة وشاملة. وبعبارة أخرى فإن التوفيق بين الاقتصاد والبيئة على مستوى المؤسسة لا يعتبر بالضرورة "رابح- رابح"، ولا "رابح-خاسر". فالمؤسسة اليوم تواجه ضرورة تحقيق الانسجام والتوافق بين هذين البعدين حيث لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر. حيث يشكل ذلك مقاربة جديدة تسمح بإعادة تموقع المؤسسة في المجتمع.

<sup>1</sup> DELCHET Karen, **La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation : étude de la mise en œuvre des recommandations du guide AFNOR SD 21000 dans un échantillon de PME françaises**, thèse doctorat en sciences et génie de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne et Université Jean MONNET de Saint Etienne, Mars 2006, p 37



### المطلب الثاني: التنمية المستدامة وفق منظور المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من أن بلورة مفهوم التنمية المستدامة قد جاءت على المستوى الكلي، أي أن تحقيق التنمية المستدامة هو من مسؤولية الدول والحكومات، إلا أن ذلك لا يعفي المؤسسات الاقتصادية من هذه المسؤولية؛ فهي الأخرى معنية بتبني هذا المفهوم باعتبارها واحدة من أهم العناصر الفاعلة في تحقيق التنمية بالعمل على إدماجه على مستوى قراراتها، نشاطاتها، وظائفها، ومن خلال التوفيق والتنسيق بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

حيث ينصرف مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية حسب<sup>1</sup> (F . BOUYOUD,2010) إلى ما يعرف وفقاً للمصطلح الإنجليزي بـ "Corporate Social Responsibility" أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة\* التي تتجلى في مسؤوليتها اتجاه آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة وذلك من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي .

### الفرع الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ورد في نص مقال نشر ضمن مجلة "New York Times Magazine"<sup>2</sup> أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفقاً للاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان تتمثل في "زيادة وتنمية أرباحها ومكاسبها"؛ حيث طور فكرة أن مسؤولية المؤسسة تقتصر على استخدام مواردها واستغلالها ضمن نشاطات موجهة لزيادة الأرباح في ظل منافسة حرة ومفتوحة، فبالنسبة إليه مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالشكل المعروف اليوم يعتبر مذهباً هداماً يقوم على إدماج بعد معنوي خطير في ظل حرب اقتصادية تتطلب كل القوة لاقترانها، وبذلك فهو يفضل فكر المذهب النيوكلاسيكي الذي يتبناه معتقداً بأن تعظيم الأرباح يؤدي بدوره وتلقائياً إلى زيادة الرفاهية الاجتماعية للجميع؛

<sup>1</sup> Floriane BOUYOUD , **LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**, thèse doctorat en sciences DE GESTION, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS, AVRIL 2010,p 37.

\* تجدر الإشارة إلى أن ترجمة "Corporate social responsibility" لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار أن social بالإنجليزية تعني وتشمل أكثر من المجتمع في حين أنها تعني بالفرنسية في المفهوم التسريعي العمال والموظفين بشكل أساسي، ولهذا يفضل بعض الباحثين استخدام مصطلح "responsabilité sociétale" عوضاً عن مصطلح "responsabilité social" ذلك أن الأولى تجمع الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية التي يشملها المفهوم.

<sup>2</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, p13

بعد ثلاثة عقود من الزمن لم تثبت صحة وجهات نظر و لا حتى عدالة مقارنة هذه الأيديولوجية المتأصلة في الرأسمالية التي مافتتت تزيد الهوة بين الأغني والأفقر، كما زادت من حدة الاختلالات الاجتماعية والتدهور البيئي بفعل الاستهلاك الجامح، الأمر الذي جعلها في النهاية تجازف حتى برفاهية مؤيديها نتيجة لمنطقها غير العقلاني.

وعليه فإن النظرة التقليدية لوظيفة المؤسسة تغيرت وأصبحت أهدافها مزيجاً من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. وعلى الرغم من أنه لا يمكن التشكيك في أهمية الربح كمقصد أساسي وضروري للمؤسسة، إلا أن الظروف الاجتماعية والسياسية المستجدة قد أضافت أهدافاً اجتماعية أساسها مراعاة مصالح المجتمع بمفهومه الواسع وتدعيم دور المؤسسة في بنائه باعتبارها إحدى مكوناته وهو ما يشكل جوهر اصطلاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مفهومها المعاصر.

### 1. اختلاف المقاربات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

إن مساعي ودعوات ضمان استخدام موارد المؤسسة بشكل مناسب وبما يعود بالفائدة على المجتمع دون السعي وراء تحقيق الربح كهدف أساسي ووحيد قد تضمنها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي نادى بها العديد من المنظمات الدولية وأثارت اهتمام العديد من الباحثين والممارسين؛

فعلى المستوى الأكاديمي<sup>1</sup> يعتبر (Bowen, 1953) أول من فتح النقاش حول هذا المفهوم بصدور مؤلفه " Social Responsibilities of Businessman"، معتبراً أن المسؤولية الاجتماعية تشكل التزام مسيري المؤسسة بتحديد سياسات واتخاذ قرارات وضمن ممارسات تكون متوافقة مع أهداف وقيم المجتمع بشكل عام. وقد اكتملت هذه الرؤية بشكل رسمي ضمن أعمال (Caroll, 1979) الذي اقترح نموذجاً مفاهيمياً يقوم على ثلاث أبعاد أساسية للمسؤولية الاجتماعية: مبادئ المسؤولية الاجتماعية، الحساسية الاجتماعية، القيم الاجتماعية. وقد وسع كل من (Wartick et Cochran, 1985) هذه المقاربة بتسليط الضوء على خصوصية المسؤولية الاجتماعية كنتيجة للتفاعل بين ثلاث أبعاد: المبادئ/الإجراءات/السياسات، وقد أوضح أن المسؤولية الاجتماعية تعد مقارنة لعلاقة المؤسسة ببيئتها على المستوى الجزئي؛

<sup>1</sup> Saulquin Jean-Yves et Schier Guillaume, « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ?, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65, p 58

تكملة لهذه الأعمال اقترح (Wood, 1991) نموذجاً يقوم على إدماج: مبادئ المسؤولية والدوافع الكامنة وراء الإجراءات والخيارات، العمليات والممارسات التنظيمية، النتائج الناجمة عن الإجراءات والخيارات التي حددتها المؤسسة. أما (Allouche et alii, 2004) فيعتقدان بأن تبني سلوك مسؤول اجتماعياً يعني الاستجابة لضرورة تعظيم أهداف المؤسسة من خلال تحقيق مردوديتها ليس فقط لصالح المساهمين وإنما لصالح شركائها الآخرين؛

وعلى الرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد ظهر في البداية في الوسط الانجلوساكسوني إلا أنه تبلور في أوروبا تزامناً مع تأسيس مرصد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (ORSE)\*؛ وتشكل في إطار كتاب أخضر نشر سنة 2001 بعنوان: "الأخذ بعين الاعتبار وبطريقة طوعية التحديات البيئية والاجتماعية ضمن نشاطاتها التجارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة"، حيث يشير ذلك إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- تتبنى المؤسسة منهجاً مسؤولاً وبشكل طوعي بعيداً عن الالتزامات القانونية؛
- لا بد على المؤسسة التوفيق بين احترام الالتزامات الاجتماعية والبيئية وهدف الأداء الاقتصادي، بحيث لا يكون ذلك على سبيل الإحسان والعمل الخيري وإنما لأنه يحقق جزءاً من مصالحها؛
- لا بد على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار سياستها تجاه مختلف أصحاب مصالحها من مساهمين، عاملين، زبائن ومستهلكين، سلطات محلية وغيرهم.

حيث يلخص هذا التعريف نطاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إذ تتجاوز هذه الأخيرة الالتزامات القانونية المفروضة إلى الاستثمار في رأس المال البشري، البيئة وأصحاب المصلحة، كما يوضح الطابع التطوعي للمسؤولية الاجتماعية في تفاعل المؤسسة مع أصحاب المصلحة من مساهمين ومستخدمين وموردين إضافة إلى البيئة الخارجية. ومن ثم يعكس هذا التعريف مقارنة جديدة تصبح بموجبها المسؤولية الاجتماعية عنصراً أساسياً في

\* **Observatoire sur La Responsabilité Sociétale Des Entreprises** : حيث يضم المرصد ما يقارب 100 مؤسسة كبرى، مؤسسات تسيير المحافظ، المنظمات النقابية، التعاضديات العمالية، ويتمثل دوره في جمع وتحليل المعلومات والوثائق والدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والاستثمارات المسؤولة اجتماعياً في فرنسا وخارجها.

<sup>1</sup> Fatoux François, « Des outils pour la responsabilité sociétale de l'entreprise », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p. 76-79, p 77.

"تنافسية مسؤولة\*" تعمل على تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة تعظم من ربحية المؤسسة كما تضمن لها ولبئتها المحيطة الاستدامة والرفاه.

وقد وسَّعت منظمة الأمم المتحدة<sup>1</sup> هذا المفهوم باستخدام عبارة "تحلي المؤسسات بروح المواطنة العالمية"، الذي يتجسد عن طريق اعتناق وتبني عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالمياً في ممارسات عملية على مستوى المؤسسات وفي دعم السياسات العامة الملائمة في مجالات حقوق الإنسان، وفي ظروف العمل وحماية البيئة على حد سواء.

وعلى غرار ذلك أوردت منظمات دولية جملة من أهم وأشهر التعاريف نذكرها كما يلي<sup>2</sup>:

فقد عرفت **الغرفة التجارية العالمية** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع هذه الأخيرة لتحقيق تنمية نتيجة اعتبارات أخلاقية و اجتماعية. و بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً؛

كما عرفها **مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة** بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل؛

أما **الاتحاد الأوروبي** فيرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوم تقوم هذه الأخيرة بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في نشاطاتها وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على نحو تطوعي اختياري.

ويمكننا أن نستنتج من ذلك أن هذه التعاريف اتفقت في مجملها على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تمثل تحمل هذه الأخيرة لمسئوليتها اتجاه مختلف فئات أصحاب المصلحة؛ حيث يقصد بهذا المفهوم التزام المؤسسات

\*حسب "باسكال لي" المدير العام لمنظمة التجارة العالمية فإن مفهوم التنافسية المسؤولة يقوم على المنهج بين إستراتيجية المؤسسة والسياسات العامة المبتكرة ونشاط المجتمع المدني، مما يؤدي إلى خلق جيل جديد من المنتجات المرحة والعمليات الإنتاجية الهادفة إلى تحقيق ثلاثة من الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للمجتمع ككل.

<sup>1</sup>تقرير أمانة الأونكتاد، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، 2004، ص 28

<sup>2</sup>حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات : التحديات و الآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، معهد التخطيط القومي، جوان

ليس فقط بتحقيق أرباح لمساهميها، وأن لا تقتصر المسؤولية اتجاه الاقتصاد القومي فقط، ولكن تمتد لتشمل المستهلكين، العملاء، الموردين، الموظفين، البيئة والمجتمع بأكمله؛

كما تضيف في هذا الصدد أنه وحتى يتم الوفاء بشكل كامل بهذه المسؤولية يجب على المؤسسة العمل بشكل متعاون وجاد مع مختلف أصحاب المصلحة من خلال دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية، حقوق الإنسان والمستهلكين ضمن النشاطات التجارية والإستراتيجية الأساسية للمؤسسة؛

ويمكننا أن نلخص التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1.1): التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

| الفترة الزمنية    | المقاربة المفسرة                | المبادئ الأساسية للمقاربة  |
|-------------------|---------------------------------|--|
| سنوات 1950 - 1960 | المقاربة الفلسفية والمعيارية    | المفهوم الأخلاقي من خلال تحديد مسؤوليات المؤسسة تجاه المجتمع.  |
| سنوات 1970        | المقاربة التسييرية والبراغماتية | مفهوم الحساسية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تحديد الأدوات والوسائل لاكتشاف وتسيير المشاكل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.  |
| سنوات 1980 - 1990 | ملخص للمقاربات السابقة          | مفهوم الاداء المجتمعي للمؤسسة من خلال:<br>- ماهي المبادئ أو القيم الأخلاقية للمؤسسة؟<br>- كيف يمكن للمؤسسة تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع؟<br>- ماهي النتائج الفعلية للمؤسسة للمقاربة؟ |
| سنوات 2000        | المقاربة البراغماتية            | تحديد العوامل غير المالية التي تسمح بالمساهمة في التنمية المستدامة دون التضحية بالأداء الاقتصادي.  |

Source: Rasolofo-Distler Fana, **Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes**, Management & Avenir, 2010/9 n° 39, p. 65-85.P 5

ومن خلال ما ورد في الجدول التلخيصي السابق نجد أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قد تطور عبر أربعة مراحل مختلفة يمكن تفسيرها من خلال المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كل مقارنة؛ حيث تقوم المقارنة البراغمتية الحديثة لهذا المفهوم على تحديد مجموع العوامل غير المالية التي تسمح بالمساهمة في التنمية المستدامة دون التأثير السلبي على الأداء الاقتصادي. ومن ثم أشار كل من (Boutillier et Castilla Ramos,2009)<sup>1</sup> إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحاول الإجابة على إشكالية ثلاثية الأبعاد تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم: اقتصادية (تعظيم رقم الأعمال)، اجتماعية (تحسين ظروف العمل وحياتة الموظفين)، بيئية (احترام البيئة، تحسين جودة المنتجات والمواد الأولية، إعادة تدوير النفايات). وبذلك فهي تمثل ترجمة لمبادئ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة.

وانطلاقاً مما سبق نجد أن الحاجة إلى توحيد وجهات النظر المفسرة لمقاربة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تبدو ملحة أكثر للنهوض بها بما يضمن تحولها من مجرد مبادرة أو تطوع إلى فلسفة إدارة أعمال تأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية للعملية الإنتاجية للمؤسسة على المجتمع؛ حيث يتعين على المسيرين السعي إلى الوصول إلى أفضل توافق ممكن بين الأهداف الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية ولا يتحقق ذلك إلا وفق منظور تسييري تشاركي مع مختلف الأطراف الفاعلة.

## 2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

انطلاقاً من التعاريف المقدمة أعلاه نجد أنه وفقاً لمنطق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتجاوز هذه الأخيرة البعد الاقتصادي إلى رؤية ثلاثية تمتد لتشمل الأبعاد الاجتماعية والبيئية أخذاً بعين الاعتبار متطلبات واحتياجات مختلف أصحاب المصلحة؛

وقد حاول كل من Wood و Carroll من خلال أعمالهما في هذا الصدد اقتراح تصنيف لمختلف المسؤوليات التي يجب على المؤسسة أن تتحلى بها تجاه المجتمع مما ساهم وبشكل واضح في إثراء الجانب النظري

<sup>1</sup> Sophie Boutillier et Beatriz Castilla Ramos, **Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique**, Marché et organisations 2009/2 (N° 9), p. 89-118,p 90

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ حيث عدد (Carroll, 1979) أربعة أصناف أو أبعاد من المسؤوليات أو الواجبات التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار تتمثل في<sup>1</sup>:

- **المسؤولية الاقتصادية:** وتعبر عن الدور الكلاسيكي للمؤسسة، حيث يجب أن تكون هذه الأخيرة قادرة على تحقيق المردودية والربحية لصالح مساهميها وعمالها كما يجب أن تنتج منتجات تتوافق مع معايير الجودة والسلامة، حيث أن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح؛

- **المسؤولية القانونية:** حيث يجب على المؤسسة الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها؛

- **المسؤولية الأخلاقية:** وترتبط بالأعمال الطوعية للمؤسسة في اتجاه تحقيق متطلبات المجتمع ودون أن تكون مقننة أو منظمة بقوانين محددة؛

- **المسؤولية الخيرية:** وتعرف بالمسؤولية التقديرية وعادة ما ترتبط بأعمال الخير والإحسان ولا تستجيب بالضرورة لتوقعات معينة من المجتمع.

وعلى الرغم من أن التصنيف الذي اقترحه Carroll يعتبر تأسيساً للمقاربات النظرية للمسؤولية الاجتماعية فقد ساهم (Wood, 1991) في تطويرها وإثرائها، حيث اقترح ثلاث مستويات للمسؤولية الاجتماعية تختلف تبعاً للمستوى التنظيمي كما يلي:

- **الشرعية على مستوى المؤسسة:** فبالنسبة لـ Wood يساهم المجتمع في توفير السلطة والشرعية للمؤسسة؛ حيث يجب على هذه الأخيرة استخدام هذه السلطة على نحو يسمح بتحقيق أهداف وتوقعات المجتمع على المدى الطويل، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك فسوف تخاطر بفقدان شرعيتها وسلطتها؛

- **المسؤولية العمومية على المستوى التنظيمي:** في هذا المستوى تتحمل كل مؤسسة نتائج (مخرجات) نشاطاتها؛ فقد تؤثر هذه الأخيرة على أصحاب المصلحة الأساسيين المعنيين بصفة مباشرة وعميقة بقرارات المؤسسة، أو أصحاب المصلحة الثانويين الذين يتأثرون بشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة. حيث ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها آثار أنشطة المؤسسة على أصحاب مصلحتها.

- **المسؤولية التقديرية على المستوى الفردي:** حيث يعتبر Wood أن على كل مسير أو موظف العمل وفق مسؤولية فردية، كما يجب على هؤلاء استخدام سلطتهم التقديرية لخدمة المسؤولية الاجتماعية في كل القرارات التي يتخذونها. وعلى هذا النحو تترك المسؤولية الاجتماعية لتقدير المسيرين وإرادتهم.

<sup>1</sup> Moez ESSID, LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, (PESOR), Octobre 2009, p 60

حيث ترتبط هذه الأبعاد وتتكامل مع بعضها لتشكيل في مجموعها منطق المسؤولية الاجتماعية الذي تسعى المؤسسات إلى تبنيه بما يضمن تحقيق الانسجام بين أنشطتها وأعمالها و توقعات المجتمع، ومن ثم استجابتها لمختلف متطلباته القانونية والأخلاقية والقيمية والبيئية.

### الفرع الثاني: مزايا وفوائد إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية

لقد اكتسب مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أهمية متزايدة وشكل محور اهتمام العديد من الباحثين والممارسين في عالم منظمات الأعمال، حيث تجاوز هذا المفهوم المقاربة المعنوية وبدأ يتجسد تدريجياً في الأدبيات والقيم ثم اندمج أخيراً ضمن استراتيجية وعمليات المؤسسة. وقد أحصت الدراسات اليوم<sup>1</sup> ما يقارب 6000 مجمع يتعهد بمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفي سبتمبر 2010 صرحت منظمات التقييس أنه تم تبني معيار المسؤولية الاجتماعية ISO26000 بتصويت إيجابي وصل إلى 93% لـ 90 دولة مشاركة. حيث يساهم تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة والمجتمع والدولة كما يلي<sup>2</sup>:

فمن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة أن يساهم في تحسين صورتها في نظر المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وذلك انطلاقاً من كون هذه المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجودها، كما يؤدي ذلك إلى تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، إضافة إلى العديد من الفوائد الأخرى المتمثلة في المردود المادي والأداء الجيد جراء تبني هذه المسؤولية.

واستناداً إلى تجارب واقعية<sup>3</sup> فإن إدراك المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية يساهم في اكتسابها ميزة تنافسية من خلال القدرة على اجتذاب الزبائن والعملاء والمستخدمين أو من خلال زيادة الإنتاجية الناتجة عن زيادة معنويات الموظفين والتزامهم اتجاه المؤسسة. بالإضافة فقد تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة المؤسسة في نظر المستثمرين والجهات الراعية والمالحة والمجتمع المالي، ويكون ذلك مثلاً من خلال مؤشرات الأسواق المالية التي تدمج الممارسات الاجتماعية للمؤسسة؛ حيث تهدف هذه المؤشرات إلى وضع معايير جديدة لتحسين الكشف والتقرير عن ممارسات المؤسسات البيئية والاجتماعية بغرض تحسين هذه الممارسات ودفع الحكمة الرشيدة بين

<sup>1</sup> Doucin Michel, « La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés) », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p. 24-32, p 24

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، ص 52

<sup>3</sup> وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، سلسلة الخبراء، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 47، أبريل 2013، ص 13



المؤسسات المدرجة أولاً وغير المدرجة ثانياً، وللإشارة فإن مثل هذه المؤشرات قد انتشرت أولاً في الولايات المتحدة من خلال مؤشر داوجونز للاستدامة سنة 1999 ثم بدأ صندوق Calvert Fund في نشر مؤشر المسؤولية الاجتماعية سنة 2000 ثم نشرت مجموعة FTSE مؤشر FTSE4Good. لتنتقل بذلك التجربة إلى بعض من الدول النامية\* .

أما بالنسبة للمجتمع فإن إدماج المسؤولية الاجتماعية يساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يمثل جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما يحسن ذلك من نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع وزيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمؤسسات بأهمية الاندماج الكامل مع مختلف الفئات ذات المصالح؛

كما من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن يؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛ إضافة إلى المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

وعلى الرغم مما تقدم من تدليل على الأهمية المتزايدة التي يحظى بها تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة جراء ما تحققه هذه الأخيرة من مزايا للمؤسسة أو المجتمع على حد سواء، إلا أنه لا يوجد إقرار كامل بذلك من قبل المختصين وهو ما يشكك في تبني المؤسسة مزيداً من الأدوار الاجتماعية، حيث أشار (Pesqueux, 2008)<sup>1</sup> إلى عدد من التحفظات بشأن هذا المفهوم ومكوناته والتي نذكر منها ما يلي:

- صعوبة تحديد أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة خاصة الأكثر شرعية، الأكثر قوة، الأكثر قدرة على إثارة المشاكل؛
- صعوبة تحديد نموذج قادر على تحقيق التكامل بين مجموع الأداءات المحققة ضمن مجالات المسؤولية الاجتماعية؛

\* حيث قامت بعض الدول النامية بإصدار مؤشرات سوقية تعنى برصد الأنشطة الاجتماعية للشركات المدرجة من بينها S&P-EGX.ESG وهو مؤشر مصري تم بعثه في 2010 كنتاج للعمل المشترك بين برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP ووزارة الاستثمار، حيث يعتبر المؤشر الأول من نوعه في المنطقة العربية بعد نجاح مؤشرات مماثلة في ماليزيا 2007 والهند في 2008 .

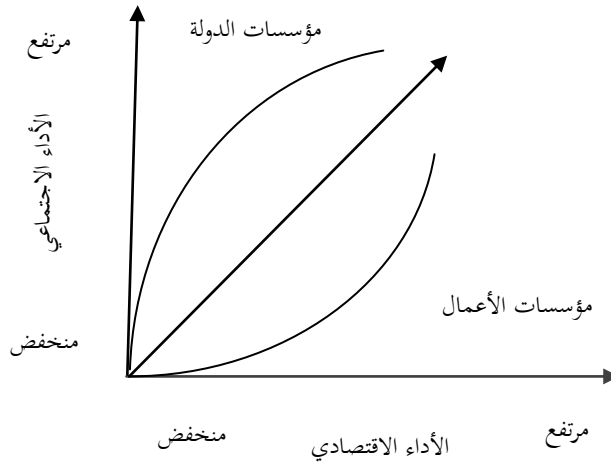
<sup>1</sup> Moez ESSID, op cit, p 71.

- صعوبة تحديد مدى مصداقية إجراءات المراجعة التي تقرر صحة خطوات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خاصة في ظل غياب مرجعية أو نص يحدد هذه الممارسات الطوعية؛
- كما قد يطرح ذلك مسألة استنفاذ الموضوع من خلال إعادة تأهيل المبادرات الطوعية وفق مرجعية المعايير الدولية حيث تزيد أهمية البعد السياسي، نظرا لكونها تستفيد من الشرعية السياسية للمنظمات التي تصدرها كالأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي. إضافة إلى أن تطوير هذه المعايير يشهد التحول من المجال المجتمعي نحو البيئي بحيث يتجه الثاني لتغطية الأول الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى إفراغ مفهوم المسؤولية الاجتماعية من محتواه؛
- إضافة إلى أن انصهار الأهداف الاقتصادية الأساسية للمؤسسة مع مرور الوقت وزيادة مطالبة المجتمع والدولة بتحقيق أهداف اجتماعية يجعل من المؤسسة عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية، الاستثمار في البحث و التطوير، تطوير تكنولوجيا الإنتاج وتقديم منتجات جديدة وسينعكس ذلك على ضعف الأداء الاقتصادي وبالتالي ستتراجع مساهماتها الاجتماعية.

يبدو أن كلا من وجهتي النظر المؤيدة والمعارضة قد حاولت تقديم الحجج المنطقية والمقنعة بشأن تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؛ فمن جهة تحميل هذه الأخيرة دورا اجتماعيا يفوق طاقتها قد يربك أداء دورها الاقتصادي وتحقيق العائد الذي من خلاله تساهم بمبادرات اجتماعية، ومن جهة أخرى الاهتمام بتعظيم الأرباح والأخذ بعين الاعتبار مصالح المساهمين دون غيرهم من أصحاب المصلحة يجعل من المؤسسة نظاما شبه مغلق لا تربطه علاقة إيجابية مع المجتمع؛

وبين هذين التناقضين هناك مدخل وسط يحاول أن يجعل من المؤسسة نظاما مفتوحا على البيئة تجد فيه صيغة الموازنة بين الدور الاقتصادي الذي تؤديه بشكل فعال تنافسي وكفؤ وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه وتكون من خلاله مواطننا صالحا في المجتمع يساهم في تطويره وتنميته. ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.1): المؤسسة بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي



المصدر: طاهر محسن الغالبي ، صالح مهدي العامري ، مرجع سبق ذكره، ص 75

ويمكن أن نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن مؤسسات الدولة أداؤها الاجتماعي مرتفع باعتبارها كيانات اجتماعية لا تسعى لتحقيق الربح كهدف أساسي، في حين أن مؤسسات الأعمال يكون أداؤها الاقتصادي مرتفع باعتبار تحقيق الربح هو المقصد الرئيسي لوجودها. وعلى المؤسسة بقدر ما تراعي تحقيق الربح الملائم - وليس الأقصى - للمساهمين أن تراعي مصالح الأطراف الأخرى ومن ثم يمكن تحقيق الموازنة بين أهداف المؤسسة ومسؤولياتها المختلفة.

الفرع الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

لقد ساهمت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تعميق وتوسيع الدور الاجتماعي لهذه الأخيرة حتى أصبح ما تقدمه من مساهمات وخدمات لمختلف فئات أصحاب المصلحة هو المقياس لنجاحها والشرط الضروري لبقائها واستمرارها في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال؛

تختلف مجالات المسؤولية الاجتماعية وبرامجها بحسب طبيعة نشاط كل مؤسسة، فهناك برامج مرتبطة ارتباطاً مباشراً بنشاطها وأخرى غير مرتبطة مباشرة إلا أنها تتعلق بالتزام المؤسسة اتجاه هذه الفئات، وتتمثل معايير النجاح

في المردود الايجابي سواء على المدى القريب أو البعيد. وعموما تتلخص المساهمات الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين:

حيث يمثل العمال أو الموظفون مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي، من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المؤسسة وإدارتها، مما سيترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة على المدى القصير والطويل. ومن أهم المساهمات اتجاه العاملين نجد ما يلي:

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم الفنية والإدارية؛
- توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات العاملين و تثمن مجهوداتهم وتضمن لهم تحقيق الفرص المتساوية؛
- وضع نظام تأمين خاص بالمشاركة مع العاملين والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب؛
- وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم؛
- منح للعاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب؛
- وضع نظم للحوافز والمكافآت اللازمة والتي تعود على أداء العمال؛
- توفير السكن ووسائل النقل وغيرها من الخدمات اللازمة؛
- توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث؛
- تخصيص حصة من الأرباح السنوية الموزعة على العاملين.

### 2. المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الزبائن:

لقد حظي موضوع حماية المستهلك بأهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وبرزت متطلبات حمايته كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط واتخاذ القرارات. وبالتالي تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة في مجال تحسين جوانب جودة المنتج إلى تحسين سمعتها في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك في الأوساط الصناعية والتجارية، مما يساهم في زيادة قدرتها التنافسية

<sup>1</sup> راشي طارق، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العالمي التاسع الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، 9/10 سبتمبر 2013، إسطنبول/ تركيا، ص 8

وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية. وتتلخص أهم المساهمات في هذا المجال فيما يلي<sup>1</sup>:

- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين وتطلعاتهم؛
- تبني مفهوم التسويق الأخضر وما يحمله من مزيج تسويقي أخضر ( الإعلان والترويج الصادق الذي يعكس حقيقة منتجات وخدمات المؤسسة، ويتوافق مع الخصوصيات الثقافية والدينية.. وغيرها)؛
- توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات، وبطريقة استخدامها، وبحدود مخاطرها ومدة صلاحية استخدامها؛
- الالتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية للمستهلكين، وعدم استخدام مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، والتي من شأنها أن تعرض المستهلك للكثير من الأضرار الصحية؛
- توفير خدمات ما بعد البيع، والالتزام بتاريخ الضمان والرد على شكاوي العملاء.

### 3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الموردين:

يعتبر الموردون الممون الأساسي لمختلف احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والتجهيزات والأموال، وترابطهم علاقات مصالح متبادلة، لذا وجب على المؤسسة احترام مطالبهم المشروعة، والتي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة للمؤسسة، بالإضافة إلى تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وحتى إمكانية إشراكهم في تطوير المنتجات والعمليات.

### 4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المساهمين:

يتمثل المساهمون في الملاك أو أصحاب رؤوس الأموال اللذين يعملون على تزويد المؤسسة برأس المال الضروري لنشاطها، حيث تعتبر فئة المساهمين من أهم فئات أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وتكمن مسؤولية هذه الأخيرة تجاه هذه الفئة بضمان تحقيق أقصى ربح ممكن، تعظيم قيمة الأسهم التي يمتلكونها، وزيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول وممتلكات المؤسسة وموجوداتها.

<sup>1</sup> مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، ص 203

5. المساهمات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع (المساهمات العامة):

يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة الهادفة إلى الحد من المشاكل الاجتماعية، وهذا ما يخلق مناخاً جذاباً للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع. ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والمواصلات والأقليات والفئات الخاصة ويتجسد ذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية؛
- المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلاً عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات؛
- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من مشكلة البطالة وتسهيل توظيف الأفراد المعوقين؛
- رعاية مجموعات خاصة في المجتمع مثل الخدمات التي تقدمها لمراكز رعاية الطفولة والمسنين، والمساهمة في رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية؛
- المساهمة في المجالات الثقافية كإقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات، وحماية التراث الثقافي مثل الآثار؛
- تدعيم الأنشطة الرياضية من خلال تمويل الأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن؛
- أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة؛
- مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية؛
- التزام المؤسسة بدفع الضرائب، وهذا يعد إسهاماً اجتماعياً لمساعدة الدولة في تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنية الأساسية؛
- مساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنموية التي تتبناها الدولة.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 205

## 6. أنشطة ومساهمات المؤسسة للحفاظ على البيئة:

لقد كانت هذه الأنشطة في وقت مضى مع بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية تعتبر من بين القضايا الأساسية التي تدخل ضمن مساهماتها، ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت القضايا المتعلقة بالبيئة في نظر البعض تندرج ضمن ما يسمى بالمسؤولية البيئية التي تعتبر أداة لتحسيد البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة؛

حيث تشمل مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة المساهمات والمسؤوليات الطوعية والإجبارية الملقاة على عاتقها تجاه حماية البيئة والاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية وتحقيق استدامتها ومنع وتقليل التلوث البيئي. وتتلخص معظم مجالات المسؤولية البيئية في ما يلي:

- الاقتصاد و الاستخدام العقلاني للمواد الخام ومصادر الطاقة ومنع الاستخدام التعسفي لها؛
- المساهمة في اكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة؛
- المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات؛
- تجنب والتخفيف من مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء؛
- التصميم الأخضر للمنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات والنفايات؛
- تسيير النفايات وإعادة استعمالها للتقليل من آثارها السلبية على البيئة الطبيعية.

## الفرع الرابع: مساعي تطبيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لاشك أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اليوم أصبحت مطالبة ومعنية أكثر من أي وقت مضى بسلوكيات مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة لدى مزاولتها لنشاطاتها الاعتيادية، خاصة وأن مسؤوليتها الاجتماعية هذه يمكن أن تسهم في تحقيق مزايا تنافسية عديدة لها.

من الملاحظ أن المؤسسات الصناعية الجزائرية<sup>1</sup> تهتم بالمواصفات الموجهة لتحسين الأداء الانتاجي مثل ISO9000 بشكل رئيسي، في حين يقل الاهتمام بالمواصفات المتعلقة بالأداء البيئي مثل ISO14000، وذلك مع ندرة للاهتمام بالمواصفات والمعايير الدولية التي تتعلق بالأداء الاجتماعي مثل ISO 26000. في الوقت الذي

<sup>1</sup> مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر، دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014 - 2015.

لا تتوقف فيه استدامة المؤسسة على تقديم الخدمات والمنتجات التي ترضي العملاء فقط ولكن أن تكون المؤسسة مسؤولة تجاه مجموعة أوسع من الأطراف ذوي المصالح.

تعتبر الجزائر عضوا في منظمة ايزو منذ سنة 1976، كما قامت بالمصادقة على المواصفة القياسية ISO26000، و تعد الجزائر من بين البلدان الأوائل بمنطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و ذلك من خلال وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة اقليمية اطلق عليها اسم (R.S.MENA) أي المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا و تمتد من 2012 الى 2014 و تشمل هذه المبادرة الإقليمية ثمانية بلدان هي: الجزائر والمغرب و تونس و مصر و الاردن و سوريا و لبنان و العراق، و تشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، و ستستفيد 114 مؤسسة جزائرية من تكوين و مرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج.

ففي المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية الاجتماعية (R.S.MENA) التي تم الشروع فيها في 2011 ، استفاد منها كل من المركز التقني لمواد البناء (بومرداس)، وحدات التصبير الجديدة للجزائر (روبية) . و بناء على نفس البرنامج الوطني قام المعهد الوطني للتقييس في سنة 2012 باختيار أربع مؤسسات وطنية للاستفادة من البرنامج الإقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات من أجل مطابقة المقاييس التي تملئها المنظمة الدولية للتقييس (ISO 26000) ، و ذلك من ضمن 15 مؤسسة ترشحت من القطاعين، و يتعلق الأمر بكل من فرع تابع لسوناطراك، مؤسسة اتصالات الجزائر، سيفيتال بجاية و مجمع كوندور، أي ثلاث شركات صناعية و شركة ناشطة في قطاع الخدمات . و بخصوص 2013 ، فإن هناك شركتين من قطاع البناء و الأشغال العمومية و الري توجدان في قائمة الانتظار وهي كوسيدار للأشغال العمومية من القطاع العام و المؤسسة الخاصة لأشغال الطرق و الري و البناء، و تتم عملية اختيار المؤسسات بناء على مجموعة من المعايير مثل سمعتها الوطنية و الإقليمية في قطاع النشاط و كذا العلاقات مع المستخدمين و البيئة<sup>1</sup>.

و يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تزويد المؤسسات المستفيدة بالأدوات التي تمكنها من تحسين أداءها في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و بعد استكمال هذا البرنامج يمكن للمؤسسات المستفيدة أن تحصل

<sup>1</sup> وهبة مقدم، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، ملتقى وطني حول الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية أم قطيعة، 23/24 أبريل 2012، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 11.



على تصديق حساباتها طبقا لمتطلبات مقياس ISO26000 ، و علاوة على عملية الإشراف على المؤسسات فإن برنامج المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا يعتمز تقديم تكوين لخبراء جزائريين لمرافقة المؤسسات في تحسين التزاماتها بخصوص مسؤولياتها الاجتماعية.

كما تعمل كل من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المركز الجزائري للشباب المسير للمؤسسات أيضا على مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عملية التكيف و تطبيق معايير ISO26000 في إطار نفس البرنامج المذكور .

### المطلب الثالث: آليات تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

خلال انعقاد الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 1997 تم إقرار دور المؤسسات وتسجيلها ضمن برنامج الدورة السادسة للجنة التنمية المستدامة سنة 1998 وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

- إعادة تعريف استراتيجية المؤسسة من أجل إدماج ثلاثية التنمية المستدامة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في جميع العمليات وعلى مستوى جميع الأقسام ( المشتريات، التسويق، الإنتاج، الإشهار... )؛
- إعادة تعريف إجراءات الإنتاج وتقديم الخدمات؛
- المشاركة الفعالة في التنمية وتجسيد الاتفاقيات والعقود الدولية؛
- الاعتراف الكامل بحقوق المعرفة والمبادئ الاحترازية؛
- تطوير مؤشرات التنمية المستدامة بعد المشاورة مع أصحاب المصلحة والمستخدمين من أجل المقارنة بين الأداء البيئي، الاقتصادي والاجتماعي في القطاعات الصناعية؛
- إعداد تقارير التنمية المستدامة بشكل يتوافق مع المعايير الدولية؛
- المراجعة الاجتماعية؛
- الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار النزاه مع جميع أصحاب المصلحة.

وفي نفس الوقت جاءت المبادئ التوجيهية لصالح المؤسسات المتعددة الجنسيات (OCDE 2000) ، إضافة إلى برنامج أجندة أعمال جوهانسبرغ 2002 والتي تشجع القطاع الصناعي على تحسين نتائجه على المستوى البيئي الاقتصادي والاجتماعي بفضل العديد من المبادرات الطوعية والتي تخص على سبيل المثال أنظمة التسيير البيئي، مقاييس وشهادات الإفصاح المتعلقة بالقضايا البيئية والاجتماعية من خلال الأخذ بعين الاعتبار عناصر

<sup>1</sup> Emilie Chardine – Baumann, op cit,p35

معايير ISO والمبادئ التوجيهية (GRI 2007) المتعلقة بالاستدامة؛ كما أن المؤسسات مدعوة للالتزام من خلال الميثاق العالمي للأمم المتحدة 2008 ، إضافة إلى تصريح المنظمة الدولية للعمل حول الحقوق الأساسية للعمل وتصريح ريو دي جانيرو حول البيئة والتنمية.

وبالنظر إلى هذه النصوص نجد أن المؤسسة ذات دور راجح في تحقيق التنمية المستدامة؛ حيث تعتبر هذه النصوص بمثابة مرجعيات تستدل بها المؤسسات متجسدة في مجموعة من الآليات والأدوات، التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام: مبادرات دولية صادرة عن جمعيات و منظمات دولية، معايير و مواصفات قياسية دولية، معايير محلية تطبق على مستوى الدول.

### الفرع الأول: بعض المبادرات الدولية

تكتسي المبادرات الدولية طابعا طوعيا اختياريا و تتمثل أهم هذه المبادرات في هذا المجال في ثلاث أصناف تشمل كلا من: مبادرة التقارير العالمية، مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والعقد العالمي التابع لمنظمة الأمم المتحدة. وهي صادرة في مجملها عن هيئات ومنظمات دولية.

#### 1. مبادرة التقارير العالمية (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

لقد جاءت مبادرة التقارير العالمية\* كاستجابة لحاجة المؤسسات إلى توفير المزيد من المعلومات بشأن تأثيرها على المجتمع بفعل تزايد الضغوطات الممارسة عليها من قبل أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بها؛

حيث تعتبر مبادرة التقارير العالمية مؤسسة مستقلة تتمثل مهمتها في تطوير ونشر المبادئ المعمول بها عالميا وذلك بغرض رفع تقارير شاملة عن أداء المؤسسات<sup>1</sup>؛ إذ تكمن الغاية الأساسية من وراء وضع هذه المبادرة في الرفع من طرق التقرير للتنمية المستدامة بما يعادل التقارير المالية، لتشكل بذلك إطارا مرجعيا يدرج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة ضمن تقرير موحد، يجمع بين القابلية للمقارنة، الدقة، المصداقية وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة؛ بما يسمح بمعالجة المسائل الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية ضمن مختلف التقارير التي تعدها المؤسسات الاقتصادية الراغبة في تبني مفهوم التنمية المستدامة.

\* سيتم التفصيل أكثر في هذه الجزئية لاحقا؛ حيث أن الباحثين صنفوا المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI كأحد أهم الأدوات والمرجعيات المستخدمة لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة من خلال الخطوط التوجيهية التي جاءت بها.

<sup>1</sup> مراد كواشي، إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت بالجزائر - ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة ، جامعة قسنطينة، 2011/2012، ص 184

و تحقيقاً لأهداف هذه المبادرة فإن هذه الأخيرة تركز على جملة من المبادئ التوجيهية في الإبلاغ والتقرير عن الاستدامة في المؤسسة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- مبدأ الشفافية: يقتضي ذلك ضرورة الإفصاح عن كل العمليات والإجراءات التي تساهم في إعداد التقارير بشكل أكثر مصداقية؛
  - مبدأ الشمولية: حيث يتعين على المؤسسة الاقتصادية إشراك جميع أصحاب المصالح في إعداد التقارير والرفع من جودتها؛
  - مبدأ التدقيق: يجب أن تكون التقارير مدونة، مصنفة، تم تحليلها، منشورة؛ بحيث يمكن للمدققين سواء الداخليين أو الخارجيين تدقيقها، للتأكد من صحتها وفعاليتها؛
  - مبدأ الاكتمال: يجب أن تكون التقارير مشتملة على كل المعلومات المادية، ضمن حدود الأهمية النسبية والتكلفة؛
  - مبدأ الملاءمة: يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقارير ذات أهمية بالغة، وملائمة لاحتياجات متخذي القرار؛
  - مبدأ الاستدامة: يجب أن تتضمن التقارير كل المعلومات اللازمة عن الأداء الاجتماعي والأداء البيئي؛
  - مبدأ الإتقان والدقة: حيث يتوجب على القائمين على إعداد التقارير التحلي ببعض الانضباط والدقة أثناء جمع المعلومات، ومحاولة التقليل من هامش الخطأ، لضمان اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الثقة؛
  - مبدأ الحياد: يتوجب على القائمين على إعداد التقارير تجنب الانحياز إلى معلومات معينة عند اختيار أو عرض المعلومات أو في تقدير أهميتها؛
  - مبدأ قابلية المقارنة: يجب أن تكون هناك القدرة على مقارنة تقارير المؤسسة الاقتصادية بتقارير مؤسسات مماثلة؛ حتى تتمكن المؤسسة من التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين أدائها وأداء هذه المؤسسات سواء خلال فترة زمنية واحدة أو عبر فترات زمنية مختلفة؛
  - مبدأ الوضوح: يجب أن تكون كافة المعلومات الواردة في التقارير واضحة، مفصلة، سهلة الاستيعاب؛ خالية من الغموض والتعقيد بحيث يمكن فهمها من قبل أكبر عدد ممكن من المستخدمين.
- حيث تسترشد هذه المبادئ بالمنطق الأساسي لمبادئ الإفصاح المالي مع ملاحظة بعض الإضافات؛ لاسيما الشمولية من خلال انخراط أصحاب المصلحة المتعددين في عملية الإفصاح بكاملها، وسياق الاستدامة من خلال النظر إلى أداء المؤسسة في السياق الأوسع الذي يمثل المجتمع أو المحيط العالمي.

<sup>1</sup> روجر آدامز، الأدوات والإرشادات والمعايير فيما يتعلق بالإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وعن الاستدامة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، 2004، ص 109

## 2. مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)

تعتبر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية منظمة اقتصادية دولية كبرى أسست سنة 1961، يبلغ عدد أعضائها 34 دولة، من أهم أهدافها الالتزام بدعم مشاريع النمو المستدام وإيجاد فرص للعمل، إلى جانب الحفاظ على الاستقرار المالي للبلدان الأعضاء بشكل خاص.

تتضمن المبادئ التي جاءت بها المنظمة جملة من التوصيات الموجهة بشكل خاص للمؤسسات الاقتصادية متعددة الجنسيات، من أجل جعل نشاطات هذه الأخيرة أكثر تناسقا مع السياسات الحكومية، وكذا لتعزيز العلاقة القائمة بينها وبين المجتمع والبيئة التي تنشط فيها.

و بالرغم من أن هذه المبادئ وضعت بصفة خاصة للمؤسسات الاقتصادية متعددة الجنسيات، إلا أنها قابلة للتطبيق طواعية من قبل جل المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في إدماج التنمية المستدامة في كافة نشاطاتها، إستراتيجياتها وقراراتها. حيث تلمس هذه المبادئ المجالات الأخلاقية الكبرى للمؤسسة المتمثلة في<sup>1</sup>: التوظيف، العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين، حقوق الإنسان، البيئة، نشر المعلومات، محاربة الفساد، حقوق المستهلك، المنافسة، الجباية، العلوم والتكنولوجيا وغيرها.

## 3. الميثاق العالمي للأمم المتحدة (United Nations Global Compact)

يعتبر الميثاق أو العقد العالمي التابع لمنظمة الأمم المتحدة، أو كما يعرف عند البعض بمبادرة كوفي أنان الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك، المبادرة الطوعية الثالثة من المبادرات العالمية التي طرحت سنة 1999 ضمن منتدى الاقتصاد العالمي، من أجل تشجيع المؤسسات الاقتصادية على الأخذ بعين الاعتبار مسؤولية تطبيق وتنفيذ القوانين الدولية والحوكمة<sup>2</sup>.

كما يمثل الميثاق العالمي إطارا يسمح للمؤسسات الاقتصادية الملتزمة بمواءمة عملياتها واستراتيجياتها مع مجموعة من المبادئ المقبولة عالميا في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد. وباعتبار هذا الميثاق أكبر مبادرة عالمية لخلق وتعزيز حس المواطنة لدى المؤسسات - إذ يشارك فيه آلاف الشخصيات من أكثر من 100 بلد من جميع أنحاء العالم - فإنه يعنى بإظهار واكتساب المشروعية الاجتماعية للمؤسسات التجارية والأسواق. وتشارك الشركات التي تنضم إلى هذا الميثاق الاعتقاد بأن انطلاق ممارسات الأعمال التجارية من

<sup>1</sup> DELCHET Karen ,op cit, p 39

<sup>2</sup> AFNOR, op cit , p 29

مبادئ عالمية يسهم في إقامة سوق عالمية أكثر استقراراً وإنصافاً وشمولاً ويساعد في بناء مجتمعات تعيش في رخاء وازدهار؛

حيث يتخذ الميثاق العالمي طابعاً طوعياً بحتاً. وتهدف هذه المبادرة إلى تحقيق هدفين أساسيين أولهما تعميم المبادئ العشرة في أنشطة المؤسسات الاقتصادية في كافة أنحاء العالم، إضافة إلى التحفيز على العمل من أجل دعم أهداف الأمم المتحدة الإنمائية الأوسع نطاقاً. وحسب دراسة ( BOURDIL□PASCUAL, 2010 )<sup>1</sup> فإنه يوجد أكثر من 4300 مؤسسة موقعة على الميثاق العالمي تلتزم من خلاله بمواءمة عملياتها واستراتيجياتها مع عشرة مبادئ في مجالات حقوق الإنسان ومعايير العمل والبيئة ومكافحة الفساد وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

#### مجال حقوق الإنسان:

- المبدأ الأول: يتوجب على المؤسسات الاقتصادية احترام حقوق الإنسان العالمية؛
- المبدأ الثاني: ضمان والسهرة على عدم خرق حقوق الإنسان.

#### مجال العمل:

- المبدأ الثالث: يجب على المؤسسات الاقتصادية دعم حرية إقامة العلاقات، ومعرفة حقوق الجماعات في التفاوض؛
- المبدأ الرابع: تجنب كل أشكال العمل الإجباري وبالإكراه؛
- المبدأ الخامس: محاربة ومنع تشغيل الأطفال؛
- المبدأ السادس: إلغاء المحاباة والتمييز في التوظيف والمهن.

#### مجال البيئة:

- المبدأ السابع: الأخذ بالمقاربة التي ترمي إلى الوقاية من الأضرار التي تهدد البيئة؛
- المبدأ الثامن: المشاركة في مبادرات تشجع المؤسسات الاقتصادية على تحمل المسؤولية البيئية؛
- المبدأ التاسع: تشجيع التنمية، نشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

#### مجال مكافحة الفساد:

- المبدأ العاشر: يتعين على المؤسسات الاقتصادية الوقوف ضد كل أنواع الفساد، الابتزاز، والرشوة.

<sup>1</sup> Céline PASCUAL ESPUNY, Maryline BOURDIL, *Étude et analyse des Communications sur le Progrès du Global Compact : évolution des pratiques et des discours RSE des entreprises françaises*, semaine du Développement Durable du Groupe Sup de Co Montpellier, France, 7/9 avril 2010, p 13

وقد بينت هذه الدراسة أن الخطوط التوجيهية التي جاء بها الميثاق العالمي تعتبر أكثر سهولة وعملية فيما يتعلق باعتماده للمؤسسات مقارنة بالتقارير السنوية أو تقارير الاستدامة أو غيره من المبادرات في هذا الشأن، كما بينت أن الالتزام بمبادئ الميثاق العالمي يشهد تزيدها من سنة لأخرى خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع الثاني: المعايير والمواصفات القياسية الدولية

تتمثل المعايير والمواصفات القياسية الدولية في هذا الشأن في تلك الصادرة عن منظمة التقييس الدولية "ISO" <sup>1</sup> وأخرى صادرة عن هيئات ومنظمات أخرى والمعنية بتجسيد مرتكزات التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية .

#### 1. المعايير و المواصفات القياسية الصادرة عن منظمة التقييس الدولية

لقد قامت المنظمة الدولية للتقييس في هذا الصدد بإصدار جملة من المعايير والمواصفات القياسية التي من شأنها مساعدة المؤسسات الاقتصادية على تلبية مختلف الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار تحقيق التنمية المستدامة، ومن أهم هذه المعايير والمواصفات نذكر:

#### أ. نظام إدارة الجودة ISO 9000 :

يمثل ISO9000 مصطلح عام لسلسلة من المعايير التي تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية لتحديد أنظمة الجودة التي ينبغي تطبيقها على القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة؛ ومن ثم يعبر الرقم 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة بحيث تطبق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية ككل وليس على المنتج أو الخدمة فقط؛

وقد ظهرت ISO9000 نظرا لحرص الاتحاد الأوروبي على جودة السلع والخدمات المقدمة لأسواقها، حيث تقدمت بمذكرة إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO لإصدار مواصفة موحدة لتوحيد مفاهيم وأهداف متطلبات نظام الجودة، وبالفعل صدرت أول مواصفة عالمية في هذا الشأن <sup>2</sup> سنة 1985 وتمت المصادقة عليها سنة

<sup>1</sup> تعد منظمة الايزو التي تعرف اختصارا بـ ISO أي International Standards Organization منظمة غير حكومية تحدف إلى تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية بغرض تقديم الخدمات أو السلع بطريقة كفؤة وآمنة ونظيفة. وقد تمخضت هذه المنظمة عن لقاء تم انعقاده سنة 1946 بين وفود 25 دولة في لندن واتفقوا على إقامة منظمة دولية عرفت بالاييزو، وتم اختيار مدينة جنيف مقرا لها، وباشرت المنظمة عملها فعلا في 23 فيفري 1947 بإصدار جملة مواصفات موحدة عممت على الدول الأعضاء في المنظمة.

<sup>2</sup> محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة ISO 9000، إصدار 2000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 9.

1987 وتم توظيفها للتجارة الخارجية، وفي سنة 1994 تم تطويرها لتضم سلسلة من المواصفات المستخدمة لأغراض مختلفة لتحقيق الجودة؛

وبعد تطبيق ISO9000 في العديد من المؤسسات ظهرت بعض الملاحظات التي أدت إلى مراجعة نسخة 1994 وبذلك صدرت نسخة جديدة في ديسمبر سنة 2000 لتخضع هي الأخرى لبعض التعديلات سنة 2008، فتم بذلك إصدار نسخة أخرى في سبتمبر سنة 2015 حيث يركز هذا الإصدار الجديد على تعزيز مبدأ القيادة، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. مما يسمح للمؤسسات بمواءمة توجهاتها الاستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء على المدى المتوسط والطويل. وقد تضمنت أهم التعديلات التي طرأت ما يلي:

- إعادة هيكلة محتوى المواصفة بدلاً من 8 بنود لتصبح 10 بنود تمت هيكلتها وفقاً لتصميم جديد لنظم الإدارة يساعد على إنشاء مواصفات جديدة بشكل موحد ؛ وبالتالي يمكن دمج المواصفات الجديدة مع القديمة في نظام واحد متكامل وقد تمت إعادة هيكلة مواصفة ISO14001 نسخة 2015 على سبيل المثال وفقاً لهذا التصميم؛

- تبني المواصفة لمنهجية التخطيط المبني على المخاطر ، وهو أسلوب لتحديد المخاطر والفرص التي قد تواجهها المؤسسة داخلياً أو خارجياً ، ومن ثم يمكن محاولة تقليل المخاطر أو منعها ، والاستفادة من الفرص المتاحة لصالح المؤسسة؛

- تغيير في بعض مفردات المواصفة لتكون أكثر مرونة في التطبيق في جميع المؤسسات على اختلاف نشاطاتها؛  
- بعض التغييرات كانت عبارة عن حذف بعض المتطلبات في الإصدار السابق، وكان من أشهرها حذف البنود الخاصة بدليل الجودة ، وممثل الإدارة ، والإجراءات الوقائية ، وبند الاستثناءات؛

ومن خلال دراسة حالة قامت بها (Maurand-valet، 2007)<sup>1</sup> انطلاقاً من حالة عينة تتكون من 24 مؤسسة مختلفة تبين أن تطبيق المعيار ISO9000 كأداة للتسيير على مستوى المؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة الحجم، ملكيتها عامة أو خاصة يسمح بتخفيض المخاطر المتعلقة بالاستدامة والتي يبحث مسؤولو الجودة والنوعية عن الحد منها.

<sup>1</sup> Anne Maurand-valet, Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité, Revue française de gestion 2007/11 (n° 180), p. 61-72, p 64

ب. نظام إدارة البيئة ISO14000:

تمثل سلسلة ISO14000 مجموعة من المعايير الدولية التي صدرت عن اللجنة التقنية المكلفة بتأسيس هذه المعايير المعروفة بـ ISO/TC 207<sup>1</sup> سنة 1996 والتي تركز نشاطاتها على مبدأ تحسين الممارسات التسييرية من خلال تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ومنتجاتها وذلك بفضل توفير إطار مشترك يسمح بتسيير المسائل والقضايا البيئية؛

حيث تعبر هذه المواصفة<sup>2</sup> عن مجموعة من المتطلبات التي تهتم بتكوين الأنظمة البيئية التي تخص المؤسسات على اختلاف سياساتها وأهدافها وهي تطبق مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانيات المتاحة لتحسين الأداء البيئي، حيث تعمل على تقليل الآثار الناتجة عن نشاط المؤسسة اتجاه البيئة، وقد ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظم حماية البيئة مع العمل على إحداث توازن مع الاحتياجات البيئية.

وعلى غرار ISO9000 تعتبر ISO14000 من معايير ISO الأكثر شيوعاً فقد أحصت الدراسات أنها تطبق على مستوى ما يقارب 770 887 مؤسسة عبر أكثر من 161 دولة. وتكمن أهمية تطبيق هذه المواصفات في توفير أدوات تسمح للمؤسسة بتسيير والتحكم في الجوانب البيئية وتحسين أدائها البيئي كما يسمح ذلك بتحقيق جملة من المزايا الاقتصادية<sup>3</sup>:

- تخفيض استهلاك المواد الأولية ومختلف الموارد الطبيعية؛
- ترشيد استهلاك المواد الطاقوية؛
- تحسين كفاءة العمليات؛
- الحد من النفايات وتخفيض تكاليف التخلص منها؛
- استخدام الموارد القابلة للتجديد؛
- كما ينتج عن ذلك تحسين علاقة المؤسسة ببيئتها من حيث الآثار الناتجة عن ممارسة نشاطها الاقتصادي ومن ثم تعزيز صورتها لدى الموردين والمستثمرين والأفراد ومختلف أصحاب المصلحة.

<sup>1</sup> Centre de commerce international, INTRODUCTION Á ISO 14000 SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONMENTAL, des exportations pour un développement durable, BULLETIN No.78/2007, p 1

<sup>2</sup> عبد اللطيف عامر، طالبي رياض، المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة ورقلة، ص 7.

<sup>3</sup> Ibid, p3.



وتتضمن ISO14000 مجموعة من المعايير المصممة والقابلة للتطبيق مع بعضها كما يمكن أن تستخدم بشكل مستقل وذلك تحقيقاً للأهداف البيئية، والتي يمكن توضيحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2.1): سلسلة المواصفات القياسية الدولية لنظام الإدارة البيئية ISO14000

| رمز المواصفة | التسمية  |
|--------------|--|
| ISO 14001    | نظام الإدارة البيئية: صدر سنة 1996 وتتضمن مواصفات مع دليل الاستخدام، وتعتبر الأكثر شيوعاً ضمن مجموعة ISO14000، حيث يساعد هذا المعيار المؤسسة على تسيير أفضل لآثار أنشطتها على البيئة وتحقيق إدارة بيئية سليمة تشمل جميع العمليات بما فيها منتجات المؤسسة وخدماتها. |
| ISO 14031    | تتضمن إرشادات متعلقة بتقييم الأداء البيئي.   |
| ISO 14032    | صدر سنة 1999 يتعلق بتقييم الأداء البيئي والتدقيق البيئي مع دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO14031.   |
| ISO 14033    | صدر سنة 1999 يتعلق بتقييم الأداء البيئي من حيث المعلومات البيئية الكمية مع أمثلة وإرشادات.   |
| ISO 14020    | صدر سنة 1998 الملصقات (العلامات) البيئية (Eco-label): مبادئ عامة   |
| ISO 14021    | صدر سنة 1999 الملصقات (العلامات) البيئية: الإعلان البيئي الذاتي.   |
| ISO 14022    | الملصقات (العلامات) البيئية: تحديد شروط استخدام الرموز البيئية للدلالة على التميز البيئي.  |
| ISO 14023    | إطار ومنهجية القيام باختيار المصطلحات والرموز البيئية والتحقق منها.  |
| ISO 14024    | المبادئ والبروتوكولات التي تستطيع بموجبها برامج الملصقات تطوير المعايير البيئية للمنتج.  |
| ISO 14025    | مبادئ إرشادية حول الملصقات البيئية.  |
| ISO 14040    | مبادئ وإجراءات تقييم دورة حياة المنتج.   |

|   |                  |
|---|------------------|
| تقييم دورة الحياة: الهدف والمجال وتقييم المخزون.  | <b>ISO 14041</b> |
| تقييم دورة الحياة: تقييم دورة الحياة.   | <b>ISO 14042</b> |
| تقييم دورة الحياة: تفسير دورة الحياة.   | <b>ISO 14043</b> |
| متطلبات وإرشادات ومتطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج.  | <b>ISO 14044</b> |
| مبادئ وإرشادات ومتطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج.  | <b>ISO 14045</b> |
| تقييم دورة الحياة: أمثلة لتطبيق ISO 14042.  | <b>ISO 14047</b> |
| تقييم دورة الحياة: صياغة و توثيق البيانات.  | <b>ISO 14048</b> |
| تقييم دورة الحياة: أمثلة لتطبيق ISO 14041   | <b>ISO 14049</b> |
| معلومات لمساعدة المنظمات لرعاية الغابات باستخدام ISO14001 و ISO 14004   | <b>ISO 14061</b> |
| الإدارة البيئية: دمج المظاهر البيئية في تصميم وتطوير المنتج.  | <b>ISO 14062</b> |
| الإدارة البيئية: أمثلة وإرشادات للاتصالات البيئية.  | <b>ISO 14063</b> |
| مواصفات وإرشادات على مستوى المؤسسة لتقدير وتقديم التقارير حول حجم انبعاثات غازات الاحتباس الحراري والتخلص منها. | <b>ISO 14064</b> |

المصدر: شتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية الايزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2، 2014، ص ص 1-21، جامعة غرداية، ص 7.

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة العالمية للتقييس تقوم بإحداث تغييرات دورية على سلسلة المواصفات القياسية ISO14000 الصادرة انطلاقا من سنة 1996 وذلك بهدف تطويرها وجعلها أكثر فعالية ومرونة، إذ أن هناك عدة مواصفات قياسية في سلسلة ISO14000 تم إلغائها واستبدالها بمواصفات جديدة؛ فسلسلة المواصفات القياسية الخاصة بالمراجعة البيئية ISO14010, ISO14011, ISO14012, ISO14013, ISO14014, ISO 14015، أُلغيت وحلت محلها مواصفة قياسية واحدة المتمثلة في ISO19011 لإصدار سنة 2002،

وكذلك المواصفة القياسية ISO14001 لإصدار سنة 1996 تم تطويرها وإصدار نسخة جديدة في سنة 2004 تسمى ISO14001 لإصدار سنة 2004.

### ت. المواصفات القياسية الإرشادية حول المسؤولية الاجتماعية ISO 26000:

يعتبر ISO26000 معيار دولي أطلقته المنظمة الدولية للتقييس في 1 نوفمبر 2010 متضمنا توجهات بخصوص المسؤولية الاجتماعية، حيث يهدف إلى المشاركة في عملية التنمية المستدامة العالمية من خلال تشجيع المؤسسات والمنظمات الأخرى على المشاركة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذه الممارسة على عمال هذه المؤسسات والمنظمات وبيئتها الطبيعية ومجتمعاتها؛

ويختلف هذا المعيار عن المعايير الأخرى الأكثر انتشارا المصممة للمؤسسات والتي تستلزم تحقيق متطلبات معينة ضمن نشاطات المؤسسة كال تصنيع والإدارة والمحاسبة وإعداد التقارير؛ بحيث<sup>1</sup> يعد ISO 26000 معيار توجيهي تطوعي ومن ثم فهو لا يحتوي على متطلبات مثل تلك المعايير التي يمكن استخدامها للحصول على شهادة مطابقة، كما صمم هذا المعيار ليتم استخدامه من قبل جميع المنظمات العمومية والخاصة وليس فقط المؤسسات الاقتصادية؛ إذ يتضمن المستشفيات والمدارس والجمعيات الخيرية (المؤسسات غير الربحية).

وكما هو الحال بالنسبة للمواصفات ISO 14001 و ISO 9001 فإن مواصفات ISO26000 تتضمن مجموعة من المبادئ التي تشمل التحلي بالمسؤولية من خلال الاهتمام بمتطلبات واحتياجات الجهات ذات العلاقة والمصلحة، تعزيز الشفافية، الالتزام بالقواعد والقوانين بما فيها قواعد السلوك الدولي واحترام حقوق الإنسان.

### 2. معايير صادرة عن هيئات ومنظمات أخرى:

على غرار المنظمة العالمية للتقييس قامت بعض الهيئات والمنظمات الدولية بتصميم وتطوير عدد من المعايير والمواصفات القياسية التي من شأنها أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على تبني فلسفة التنمية المستدامة، ومن أهم هذه المعايير نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 الذي استبدل بالمعيار ISO 45001؛ والمعيار SA8000 الخاص بالمساءلة عن المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 7

## أ - نظام الصحة والسلامة المهنية المتعلق بالمعيارين OHSAS 18001 و ISO 45001:

معيار نظام الصحة والسلامة المهنية "Assessment Series Occupational Health and Safety" المعروف اختصاراً بـ OHSAS18001 هو نظام تم تطويره من قبل المعهد البريطاني للتقييس BSI سنة 1999 و عدل سنة 2007؛ حيث يتضمن متطلبات عامة لنظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة والصالحة للتطبيق على جميع المؤسسات أيا كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها، كما تعد هذه المواصفات نظاماً لإدارة الصحة الوظيفية والسلامة الأكثر تطبيقاً على مستوى العالم يمكن من خلال تطبيقها الحصول على شهادة تؤكد التزام المؤسسة بمعايير هذه المواصفة؛

كما يمكن من خلال هذا المعيار وضع نظام للصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسة يسمح بتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر في جميع المستويات داخل المؤسسة؛
- تحديد المخاطر ومصادرها ووضع الضوابط والآليات المناسبة لإدارتها أو التخلص منها؛
- العمل على خفض نسبة الحوادث والمرض داخل موقع العمل لترشيد النفقات المرتبطة بذلك وتقليل أوقات التعتل؛
- إشراك طاقم العمال وتحفيزهم من خلال توفير بيئة عمل أفضل وأكثر أماناً؛
- إظهار الالتزام بالمعايير الدولية في السلامة المهنية بما يضمن التحكم الجيد والفعال في المخاطر المتعلقة بصحة وسلامة كل الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية، سواء كانوا من عمالها، مورديها، أو عملائها أو غيرهم.

وبالرغم من انتشار معيار OHSAS 18001، وأهميته في تحسين أنظمة الصحة والسلامة المهنية وتحقيق متطلبات المؤسسات الاقتصادية في مختلف أنحاء العالم، إلا أن منظمة ISO قد بدأت في تطويرها لتسهيل المواءمة مع مواصفات نظم الإدارة الأخرى؛ ونتيجة لذلك بدأت اللجنة الفنية ISO PC 283 في تكوين المواصفة الجديدة **ISO 45001** والتي حلت محل OHSAS 18001؛

وقد تبنت المواصفة الجديدة نفس الهيكل العالي المستوى كغيرها من المواصفات السابقة الصادرة عن منظمة ISO مثل (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22301) وتعتبر هذه المواصفة من الأدوات الرئيسية التي تسهل بناء نظام الإدارة المتكامل (Integrated Management System) وقد شملت 10 بنود رئيسية

<sup>1</sup> راجع حسين، رشيد مناصرية، مواصفات الايزو كمعيار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس سطيف، 7/8 أبريل 2008، ص 177.

و 26 بندا فرعيا تضمنت كلا من <sup>1</sup>: سياق أو إطار المؤسسة، القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات وتقييم الأداء.

وتخضع هذه المواصفة حاليا للتكوين والإنشاء، ومن المتوقع أن تصدر كمواصفة دولية في بداية سنة 2017 على أقصى تقدير. ومن المتوقع أيضا أن يسمح المنتدى الدولي للاعتماد IAF بفترة انتقالية من OHSAS 18001 إلى ISO 45001 تقدر بثلاث سنوات تبدأ من تاريخ الإصدار، كما هو الحال بالنسبة للمعايير ISO 9001 و ISO 14001. كما تجدر الإشارة إلى أن ISO 45001 لا تنص على معايير أو منهجية محددة لكيفية تطبيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية، كما أنها لا تتناول بشكل محدد أمور مثل سلامة المنتجات، إتلاف الممتلكات أو الأثر البيئي.

### ب المواصفات القياسية للمساءلة عن المسؤولية الاجتماعية SA 8000:

تعمل المنظمات غير الحكومية ومحللو الاستثمارات وغيرهم من أصحاب المصلحة - بما فيهم العاملين في المؤسسة - بشكل متزايد على تقييم مدى التزام المؤسسة بضمان توفير بيئة عمل عادلة تقوم على المساواة وتحقيق ممارسات اقتصادية تمتاز بالشفافية، الأمر الذي يعني أن المؤسسة سيطلب منها وبشكل متزايد أن تُثبت تحليها بمسؤوليتها الاجتماعية؛

حيث يعتبر معيار SA8000 للمحاسبة الاجتماعية في هذا الصدد و الصادر سنة 2000 من أكثر المعايير الدولية المعترف بها في إدارة حقوق الإنسان في بيئة العمل وهو أول معيار يمكن إجراء عمليات التدقيق عليه؛ حيث يناسب هذا المعيار المؤسسات أيا كان حجمها ونشاطها وموقعها مع توفيره لإطار عمل يعمل على طمأننة أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمؤسسة بتطبيق المحاسبة الاجتماعية من قبل نظام الإدارة لديها. كما يحقق جملة من المزايا والفوائد منها <sup>2</sup>:

- الوصول إلى الممارسات المثلى في التوظيف والتجارة والعمليات الأخلاقية؛
- إشراك طاقم العاملين لدى المؤسسة في مختلف القرارات وتشجيعهم ومنحهم روح معنوية عالية؛
- إضفاء المزيد من الشفافية على إدارة الأعمال والقرارات بالمؤسسة؛
- الحفاظ على الأعمال التجارية الحالية وجذب عملاء ومستثمرين جدد؛

<sup>1</sup> NSF-ISR, ISO 45001 Occupational Health and Safety Management Systems, information Guide, Updated March 23, 2018, p 5

<sup>2</sup> Damak-Ayadi, Salma . Le référentiel de normalisation SA 8000 : Enjeux et Perspectives. 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité : Normes et mondialisation. Orléans. France. 2004

- تحقيق الاعتراف بالمؤسسة كعنصر مسؤول اجتماعياً.

وباعتبار SA8000 معياراً للمساءلة والتدقيق فإنه على الرغم مما يحققه من مزايا وإيجابيات إلا أن ذلك قد يحمل المؤسسة أعباءً وتكاليف إضافية؛ حيث تتعلق هذه الأخيرة بالإجراءات التصحيحية والوقائية التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحقيق المطابقة مع هذا المعيار، إضافة إلى تكاليف التدقيق الخارجي . وفي حال عدم وجود المطابقة للمعيار مسبقاً فإن هذه التكاليف تخص الإجراءات التصحيحية التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف حل المشاكل التي تحددها عملية التدقيق الداخلية والخارجية.

### الفرع الثالث: معايير محلية مطبقة على مستوى بعض الدول

كما هو الحال بالنسبة للمواصفات والمعايير العالمية الصادرة عن الهيئات والمنظمات الدولية، ظهرت العديد من المبادرات والمشاريع في هذا الشأن؛ حيث قامت بعض الدول بتصميم عدد من المعايير والمواصفات التي تتوافق وخصوصياتها والتي من شأنها تعزيز عملية التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

#### 1. معيار SD 21000:

يعتبر من أفضل المعايير على مستوى الاتحاد الأوروبي حيث يجسد التجربة الفرنسية في مجال تحقيق التنمية المستدامة أطلقته الوكالة الفرنسية للتقييس AFNOR<sup>1</sup> في 19 ماي سنة 2003، و يهدف هذا المعيار بشكل أساسي إلى الاستجابة إلى إشكاليتين أساسيتين<sup>1</sup> تتمثل الأولى في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على إدماج اهتمامات التنمية المستدامة ضمن إدارتها واستراتيجياتها وعملية تجسيدها، كما يساعدها على تنظيم علاقاتها الإستراتيجية مع مختلف أصحاب المصلحة من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات هؤلاء من جهة واحتياجات ومتطلبات المؤسسة اتجاه هذه الأطراف من جهة أخرى؛

وخلافاً للمواصفات القياسية الأخرى فإن معيار SD 21000 يعد دليلاً توجيهياً يسمح بمراعاة اهتمامات التنمية المستدامة ضمن إدارة المؤسسة الاقتصادية واستراتيجياتها دون أن تحصل هذه الأخيرة على شهادة؛ إذ يتضمن هذا المعيار جملة من التوصيات والإرشادات الفنية والتقنية، التي تسمح بتطبيقه بشكل متكامل و متناسق

□ L'Association française de normalisation.

<sup>1</sup> AFNOR , SD 21000 Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, 1<sup>er</sup> tirage, mai 2003,p 6

مع باقي المواصفات القياسية مثل تلك الخاصة بإدارة الجودة، أو تلك المعنية بحماية البيئة، حيث تتميز هذه الوثيقة بما يلي<sup>1</sup>:

- لا يعتبر دليل SD 21000 أداة لتسيير أصحاب المصلحة؛ لأن من رهانات التنمية المستدامة ما لا يتضمن الأطراف المهتمة بمعنى الأطراف الفاعلة الضعيفة أو الغائبة؛
- كما أن هذا الدليل لا يعتبر "نظاما متميزا" للمؤشرات بقدر ما يسمح بتقييم والأخذ بعين الاعتبار أداء المؤسسة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة؛
- يساعد الدليل SD 21000 على تحديد الرهانات المهمة بالنسبة للمؤسسة ووضع إستراتيجية وفق منطق التحسين المستمر وذلك بفضل التحكم الجيد في علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة.

ويحظى هذا المعيار بأهمية كبرى حسب (Dominique Wolff et autre, 2009)<sup>2</sup> إذ خضع لتجربة ما يقارب 200 مؤسسة ذات أحجام مختلفة وتنشط في قطاعات اقتصادية متنوعة، كما يمتاز بكونه يقترح منهجية تسمح بتحديد القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة وترتيبها حسب أولويتها من جهة ووفقا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة أخرى.

## 2. بعض التجارب الأخرى:

تمت خلال سنة 2004 دراسة لتحديد أهم مرجعيات المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في أوروبا وقد تناولت أهم نقاط التوافق بينها، وحسب هذه الدراسة فإن هذه المعايير تشمل ما يلي<sup>3</sup>:

- معيار Q-RES الايطالي؛
- معيار AA1000 البريطاني؛
- معيار sustainability- integrated Guidelines for managment البريطاني المعروف اختصارا بـ SIGMA؛
- معيار VMS الألماني.

<sup>1</sup> DELCHET Karen ,op cit, p 114

<sup>2</sup> Dominique Wolff, Chantale Roy, Sylvie Berthelot. **PROJET D'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE AU TABLEAU DE BORD DES PME PAR UNE ADAPTATION DU SD 21000.** Congrès de la place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May2009, Strasbourg, France, p7

<sup>3</sup> DELCHET Karen ,op cit, p 117.

وقد جاءت هذه المبادرات استجابة للضغوطات المتزايدة المفروضة على المؤسسات الاقتصادية، وخلافا لمعايير أخرى مثل ISO 26000 ذات النطاق الدولي فإن هذه المعايير تكتسي طابعا وطنيا محليا، حيث يلخص الجدول التالي بعض التفصيل لهذه المعايير:

الجدول رقم (3.1): ملخص لخصائص المعايير الأوروبية الخمسة المتعلقة بالتنمية المستدامة

| المعيار                        | SD 21000  | SIGMA  | AA1000   | VMS  | Q-RES   |
|--------------------------------|---|--|--|--|---|
| الدولة                         | فرنسا   | بريطانيا   | بريطانيا   | ألمانيا  | إيطاليا   |
| المؤسسة الحاضنة للمشروع        | الوكالة الفرنسية للتقييس .AFNOR   | المعهد البريطاني للتقييس BSI بالتعاون مع مديرية التجارة والصناعة البريطانية.   | المنتدى من أجل المستقبل "Forum for the future"   | مركز أخلاقيات الأعمال لجامعة constanse                               | مركز الأخلاقيات والاقتصاد لجامعة castallanza  |
| بعض المؤسسات التي تطبق المعيار | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة مثل: PCL ,Rabot Indiggo  | Marks & spencer, Jaguar  | نفس المؤسسات التي تطبق معيار SIGMA إضافة إلى Novo Nordisk  | مطار فرنكفورت، Siemens, Novartis                                     | Glaxowelcom, ENEL   |
| الخصائص الأساسية للمعيار       | - يمثل مقارنة استراتيجية تركز على رهانات التنمية المستدامة.<br>- يمثل توافقا حقيقيا على المستوى الوطني. | - مقارنة تترجم آثار وانعكاسات المؤسسة.<br>- يمتثل حوار مع مختلف أصحاب المصلحة؛<br>- يعتمد على ممارسات المراجعة؛<br>- نال اعترافا واسعا على المستوى الدولي؛<br>- يحضنه .SIGMA | - يمتثل حوار مع مختلف أصحاب المصلحة؛<br>- يعتمد على ممارسات المراجعة؛<br>- نال اعترافا واسعا على المستوى الدولي؛<br>- يحضنه .SIGMA | - يعتبر معيارا قصيرا ترجم إلى عدة لغات؛<br>- يمتثل مقارنة جد نظامية. | - يعتمد على العقود الاجتماعية ومن ثم فهو يمثل مقارنة براغماتية لأصحاب المصلحة؛<br>- يعتمد على تقييم وكالات التنقيط. |

Source :DELCHET Karen ,op cit, p 118



وفيما يتعلق بالتجربة المؤسسات الجزائرية في مجال التنمية المستدامة وإن كانت الحكومة الجزائرية قد تبنت ما يعرف بالمخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة سنة 2001، وضع برامج بيئية وطنية للفترة 2001-2010 وما تلاه من إصدار للعديد من التشريعات في هذا المجال كالقانون المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، والقانون المتعلق بالتهيئة و العمران وقانون المياه، و إدماج الرسم الايكولوجي منذ سنة 2005 انطلاقا من مبدأ من يلوث البيئة عليه أن يدفع الثمن وغيرها<sup>1</sup>، وذلك في إطار الحفاظ على البيئة وحمايتها من أجل تحقيق التنمية المستدامة؛ إلا أن من الباحثين من يرى بأن الحديث عن إدماج التنمية المستدامة في الإدارة و عن مدى إقبال المؤسسات الاقتصادية عليها في الوقت الراهن يعتبر حديثا سابقا لأوانه بل هناك من يعتبره نوعا من المجازفة ذلك أن إدماج أبعاد التنمية المستدامة في التسيير هو إحدى المجالات التي تخص المؤسسات التي تنشط في ظل محيط جد ليبرالي، كما أن هناك من يرى بأن التنمية المستدامة تخص المؤسسات التي لا تعاني من مشكلة الأداء المالي، أي أنها حققت مستويات أداء اقتصادي عالي و انتقلت بذلك إلى الاهتمامات البيئية و الاجتماعية؛

وفي دراسة قام بها المكتب الدولي للعمل حول الوضع الاجتماعي في الجزائر، تبين أنه يصعب الحديث عن التنمية المستدامة في ظل الوضع الحالي و ذلك نظرا لسببين:<sup>2</sup>

- حادثة عملية الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر القائم على قواعد اقتصاد السوق وعليه فإن الميكانيزمات القادرة على القيام بذلك غير متوفرة و حتى و إن وجدت فإنه لا يمكن تطبيقها بشكل كامل؛
- كما أن الميكانيزمات التي تساعد على تطبيق دولة القانون و احترام مبادئ الحكم الراشد غير موجودة و حتى إن وجدت فإنه لا يمكن تطبيقها نظرا لانتشار ما يسمى بالاقتصاد الموازي و تفاقم ظاهرة تغليب المصالح الشخصية في إدارة العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة و على جميع المستويات.

ولا شك أنه لم يعد هناك مجال للتأخير فالتغيرات الدولية الحالية أصبحت تفرض على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تبني إستراتيجية أكثر مسؤولية، حيث اقترحت بعض الدراسات في هذا الصدد أنه يجب على السلطات

<sup>1</sup>المزيد من التفصيل أنظر: وناس يحي، الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون العام، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2007.

<sup>2</sup>بقة الشريف، عبد الرحمان العايب، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر، المنتدى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستعمارية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس سطيف، 7/8 أبريل 2008، ص 15.

العمومية القيام بجملة من المبادرات التي من شأنها توفير المناخ الملائم لتسهيل عملية إدماج التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات و التي منها<sup>1</sup>:

- تسريع عملية الإصلاحات الاقتصادية التي بادرت الدولة في القيام بها و منها تهيئة المؤسسات الاقتصادية على خوض غمار المنافسة و العمل في ظل اقتصاد السوق و ذلك من خلال تأهيلها و تأهيل محيطها؛
- الإسراع في تعديل القوانين خاصة منها تلك ذات الطابع الاجتماعي و على رأسها قوانين العمل حتى تكون متلائمة مع ما يقتضيه السير في ظل اقتصاد السوق؛
- تهيئة القوانين التي تشجع على الاستثمار و كذلك على جلب الاستثمار الأجنبي. فهذا الأخير يبقى ضعيفا في الجزائر بالرغم من النتائج الإيجابية المحققة منذ سنة 2002 إلى يومنا هذا؛
- مساعدة المؤسسات المنخرطة في برامج التأهيل والتي حققت نتائج إيجابية على تطبيق المواصفات القياسية و المعايير الدولية خاصة منها تلك المتعلقة بإدارة الجودة و الإدارة البيئية. الأمر الذي من شأنه أن يعطي لهذه المؤسسات مصداقية أفضل و يحسن سمعتها في السوق و أمام المجتمع الذي تنشط في. وقد شرعت الجزائر في هذا المجال منذ سنة 2002 في تطبيق برامج تأهيل موجهة نحو المؤسسات الاقتصادية و الهدف منها تحسين تنافسيتها، و من ضمن ما تشمله هذه البرامج جعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قادرة على تطبيق المواصفات القياسية بجميع أنواعها و منها ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 22000؛
- حث المؤسسات الاقتصادية على احترام القوانين و التشريعات خاصة منها ذات الطابع الاجتماعي و البيئي و وضع ميكانيزمات فعالة تساعد على السهر على تطبيقها.

وإلى جانب المرجعيات المستدل بها في تحقيق عملية التنمية المستدامة والمتمثلة في مختلف المبادرات المذكورة آنفا، وحسب ما جاء ضمن تقرير بروتلاندا الصادر سنة 1987 فإن السعي إلى تحقيق التنمية المستدامة يتطلب تضافر مجموعة من الجهود وتعاون جميع الأطراف من حكومات، مؤسسات وأفراد وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

- وجود نظام سياسي يضمن المشاركة الفعالة للمواطنين في عملية صنع القرار، ونظام اقتصادي قادر على توليد الفوائض وخلق المهارات التقنية على أساس مستدام ومستقل؛
- وجود نظام اجتماعي قادر على إيجاد حلول للتوترات الناجمة عن حالة التنمية غير المتوازنة؛
- وجود نظام ثقافي يقوم على تأصيل البعد البيئي في كل أنشطة الحياة عامة، والتنمية المستدامة خاصة.
- وجود نظام إنتاجي يقوم باحترام القاعدة البيئية في سياق تحقيق التنمية؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 22

<sup>2</sup> آسيا قاسيمي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، الملتقى الدولي حول السياسات والتجارب التنموية بالبحر العربي والمتوسطي التحديات، التوجهات، الآفاق، تونس، 27/26 أفريل 2012، ص 9

- وجود نظام تكنولوجي يتطلع بشكل دائم لحلول جديدة؛
- وجود نظام دولي يحاول إيجاد حلول مستدامة فيما يتعلق بالتبادلات التجارية و التمويل، إلى جانب وجود نظام إداري مرن وديناميكي.

### المبحث الثاني: مقارنة الأداء الشامل مدخل لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة

إن تطور طبيعة العلاقة القائمة بين المؤسسة الاقتصادية وبيئتها الخارجية قد غير من النظرة التقليدية للمؤسسة الاقتصادية والتي كانت محصورة في الجانب الاقتصادي المتمثل في تعظيم الأرباح كما اعتبرت البيئة الخارجية عاملا قد لا يؤثر في مصالح المؤسسة بقدر ما يمكنه أن يدعمها نسبيا، وبذلك خرجت من عزلتها الداخلية كنظام مغلق ودورها الاقتصادي البحث إلى منظور حديث وبيئة أكثر تعقيدا وتداخلا وهو ما ولد أطرافا أخرى جديدة للمؤسسة الاقتصادية تؤثر في نشاطها و أفرز أدوارا اجتماعية وبيئية جديدة كانت مهمة سابقا، الأمر الذي من شأنه أن يضع حدودا ويضيف معطيات أخرى إلى التزاماتها.

وتأسيسا على ذلك فقد أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية أن تسعى إلى بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع من يعرف بأصحاب المصلحة أو ذوي العلاقة (les parties prenantes) من المستهلكين والعاملين وشركاء العمل والمستثمرين ودعاة حماية البيئة و والمجتمع المحلي وغيرهم وذلك من خلال التعرف عليهم وعلى احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تحقيقها، وكذا إشراكهم قدر الإمكان في وضع استراتيجيات، سياسات وأهداف المؤسسة.

حينها يتخذ الأداء في المؤسسة مفهوما مختلفا يعبر عن " مجموعة من المعلومات المتعلقة بإنجاز ما يهم مختلف الأطراف ذوي المصلحة كما يشير إلى مستوى رضا توقعاتهم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Zoé RADNOR, **comprendre le lien entre les dispositifs de réponse nationaux et la performance**, revue internationale des sciences administratives, 2009 /3 vol.75, p 481- 504, p 487.

## المطلب الأول: ماهية أصحاب المصلحة في المؤسسة

لقد شكل دور المؤسسة الاقتصادية ومسيرها وطبيعة التزاماتهم اتجاه المجتمع مسألة جدل ونقاش طويل بين الباحثين والمفكرين ، وقد تجسد ذلك في التطور الذي عرفه مفهوم أصحاب المصلحة منذ ظهوره.

### الفرع الأول: مفهوم أصحاب المصلحة

إن تزايد الضغوطات الاجتماعية الممارسة على المسيرين من أجل تحقيق الالتزام بمسؤوليتهم حول ما يتعلق بتطور المجتمع ورفاهيته و التي يمكن أن تتأثر بواسطة قرارات وسياسات المؤسسة جعل من مقارنة أصحاب المصلحة تجدد جذورها ضمن أعمال (Berle et Means 1932) ؛

ثم تبلورت هذه الفكرة بعد ذلك لدى (Bowen 1953)<sup>1</sup> لدى دراسته للمفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومقارباتها، حيث أكد على ضرورة الالتزام الاجتماعي و الأخلاقي للمؤسسات ورجال الأعمال تجاه من سماهم بالمجموعات الخارجية و التي من الممكن أن تتأثر بقراراتهم وطريقة تسييرهم .

أما مفهوم أصحاب المصلحة\* فقد ظهر لأول مرة ضمن أبحاث معهد ستونفورد institute Stanford research " سنة 1963 من قبل Stewart و Igor Ansoff، حيث استعمل Igor Ansoff مصطلح أصحاب المصلحة أو Stakeholders\* في مجال الإدارة الإستراتيجية لتحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية، مشيراً بذلك إلى أن مسؤولية المؤسسة الاقتصادية تجاه المجتمع تقتضي تحقيق أو تلبية متطلبات واحتياجات مختلف

<sup>1</sup> Salma Damak-Ayadi. **La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?** 24<sup>eme</sup> congres de l'Association Francophone de Comptabilité, 2003, France. Association Francophone de Comptabilité, pp.1-20, 2003,p 4

\*تجدر الإشارة إلى أن بعض الباحثين في هذا المجال يرون أن مصطلح أصحاب المصلحة ليس بجديد الشأء، فقد درج استخدامه من قبل إلا أن الجديد يكمن في استخدامه بمفهومه الحالي ضمن الحقل الأكاديمي للعلوم الاجتماعية وتحديد إدارة الأعمال، حيث سجل أول استخدام للمصطلح سنة 1708 وذلك في مجال المراهنات والودائع ثم تطور بشكل تدريجي مع اتجاه المؤسسات نحو التركيز على الجوانب الأخرى غير المالية في استراتيجياتها وذلك بداية من ثمانينات القرن العشرين، وحلت بذلك نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholders) محل النظرية المهيمنة سابقا وهي نظرية حملة الأسهم (Shareholders) ، حيث تقترح نظرية أصحاب المصلحة تحليلا لمختلف العلاقات الموجودة بين المؤسسة وبيئتها وذلك بالمفهوم الموسع.

\*حسب قاموس webster فإن أصل مصطلح Stakeholders هو لفظة جديدة من التورية على مصطلح Stockholder والتي عادة ما يقصد بها حامل أو صاحب السهم ومن ثم يمكن أن تمتد هذه اللفظة لتشمل جميع المجموعات والعناصر التي تعتبر المؤسسة مسؤولة اتجاههم.

المجموعات ذات العلاقة مع المؤسسة، و قد حددها في المديرين، العمال، المساهمين، الموردين والموزعين<sup>1</sup>. حيث يجب على المؤسسة الاقتصادية تعديل أهدافها بما يحقق رضا أو هدف كل مجموعة.

إلا أن معظم الدراسات والأبحاث في هذا المجال تشير إلى أن الفضل في التأسيس لنظرية سميت بنظرية أصحاب المصلحة يعود إلى فريمان (Edward Freeman) سنة 1984 من خلال نشر كتاب له تحت عنوان: "Strategic management : a stakeholders approach" حيث عمل من خلال هذا المؤلف على توسيع المفهوم الضيق الذي طرحه Igor Ansoff وتعمق فيه أكثر بشكل نظري مما فتح المجال للنقاش في الموضوع . وهذا ما يؤكد كل من (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones et Wicks, 1999)<sup>2</sup> الذين يعتقدون أنه على الرغم من أن المصطلح اندمج كليا ضمن حقل المصطلحات الأكاديمية إلا أن أسسه النظرية لا تزال حديثة النشأة. و بقيت محل النقاش والبحث.

وحسب ما جاء في المذكرة البحثية لمعهد ستانفورد فإن أصحاب المصلحة في المؤسسة يقصد بهم " الجماعات التي دون دعمها تتوقف المؤسسة الاقتصادية عن العمل والاستمرار"<sup>3</sup>؛

و يبدو من خلال هذا التعريف أن أصحاب المصلحة ينظر إليهم على أنهم العناصر الرئيسية أو المفتاح لبقاء واستمرار المؤسسة؛

أما (Freeman 1984) فقد قدم تعريفا لهذه الأطراف معتبرا إياها " أي فرد أو مجموعة يمكن أن تتأثر كما يمكنها أن تؤثر بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر في الأجل القصير كما في الأجل الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة "<sup>4</sup>، حيث أن هؤلاء قد يكونون على علاقة تعاقدية بالمؤسسة كالمساهمين، العاملين، الزبائن، الموردين، الدائنون، أو يتواجدون ضمن بيئة المؤسسة ومحيطها ولكن دون علاقة تعاقدية رسمية كالجماعات المحلية، الجمعيات والرأي العام وغيرهم.

<sup>1</sup> S. Mercier et J.P. Gond, **La théorie des parties prenantes**, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1050502, Mai 2005, p3 .

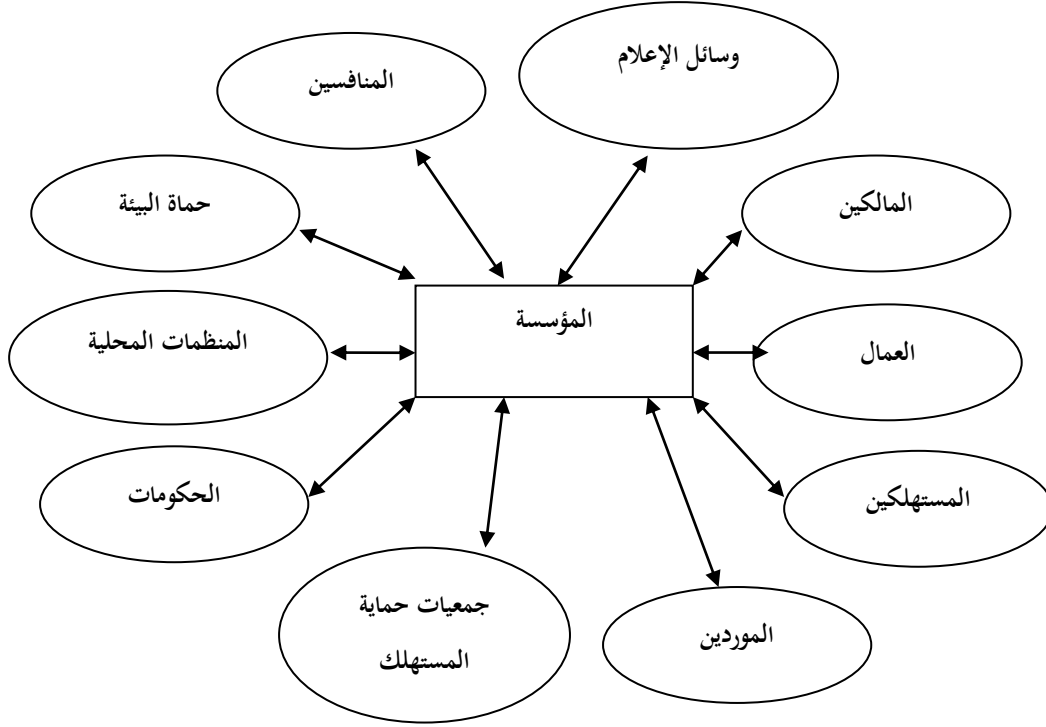
<sup>2</sup> **Idem.**

<sup>3</sup> Didier CAZAL , **LA RSE ET SES PARTIES PRENANTES : ENJEUX SOCIOPOLITIQUES ET CONTRATS**, Document de travail du LEM 2006-06, p7.

<sup>4</sup> A. Jounot, **100 question pour comprendre et agir RSE et développement durable**, édition AFNOR, Paris,2010, p76.

ويمكننا توضيح علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1) : أصحاب المصلحة وفق النموذج المبسط لـ Freeman (1984)



Source :Astrid Mullenbach-Servayre, L'APPORT DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES À LA MODÉLISATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 109 -120, p 111.

وقد أطلق على هذا الشكل واشتهر باسم " عجلة الدراجة أو la roue de vélo " وهو يجمع مختلف أصحاب المصلحة في دوائر متحدة المركز حول المؤسسة والتي ترتبط مع هذه الأخيرة من خلال أسهم ذات اتجاهين للدلالة على العلاقة التبادلية من تأثير وتأثر بين المؤسسة وبيئتها. و ضمن هذا السياق يمكن ملاحظة أن شبكة علاقات المؤسسة بأصحاب المصلحة تتميز بكونها واسعة و معقدة وذلك راجع لتعدد وتنوع فئات أصحاب المصلحة من جهة وإمكانية هذه الفئات تكوين علاقات مختلفة فيما بينها من جهة أخرى.

و على الرغم من أن هذا التعريف الذي قدمه ( Freeman 1984 ) لأصحاب المصلحة اعتبر الأشمل والأكثر شيوعاً واستخداماً كما شكل نقطة الانطلاق لتطوير هذا المفهوم فيما بعد؛ إلا أنه في الوقت ذاته يقصي

تلك الأطراف التي قد لا تؤثر على المؤسسة نظراً لغياب السلطة الكافية، أو تلك الأطراف التي قد لا تتأثر بأنشطة المؤسسة نظراً لعدم وجود علاقة مع هذه الأخيرة ومن ثم يمكننا أن نجد صاحب مصلحة يؤثر في المؤسسة دون أن يتأثر بأنشطة هذه الأخيرة والعكس صحيح، وهؤلاء هم من يمثلون حلفاء المؤسسة أو أعداءها حسب الحالة.

وهذا ما يؤيد وجهة نظر<sup>1</sup> Mitchell, Agle & Wood (1997) في تعريفهم لأصحاب المصلحة.

في حين أن (Clarkson 1995) وسع المفهوم الذي طرحه Freeman معتبراً أن أصحاب المصلحة هم " أفراد أو جماعات تتحمل بشكل طوعي أو غير طوعي خطراً ما داخل المؤسسة، فأصحاب المصلحة الطوعيون يتحملون الخطر بالقدر الذي يستثمرونه من رأس مال مالي أو بشري أو أي شيء ذو قيمة في المؤسسة أما أصحاب المصلحة غير الطوعيين فهم من يتواجدون في وضعية حساسة ودرجة ناجمة عن أنشطة المؤسسة".<sup>2</sup>

وفي نفس السياق وأخذاً بعين الاعتبار عامل الخطر، يعرف كل من (Preston et Sachs 2002)<sup>3</sup> أصحاب المصلحة للمؤسسة على أنهم " أفراد أو عناصر تقوم بالمساهمة بطريقة طوعية أو غير طوعية في خلق الثروة في المؤسسة والقيام بنشاطاتها وبالتالي فهم المستفيدون المحتملون و/ أو المتحملون المحتملون للمخاطر؛

ويمكننا القول بأن هذا التعريف يتوافق مع وجهة نظر كل من (Kochan et Rubenstein 2000) والذين اقترحوا ثلاث معايير يمكن من خلالها تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة كما يلي<sup>4</sup>:

- هم من يقومون بتوفير الموارد الحيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة و يمكن أن تشمل هذه الموارد ما يسمى بالقبول الاجتماعي للمؤسسة، رخص العمل وغيرها؛
- تتأثر مصالحهم الخاصة بشكل مباشر بازدهار وتطور المؤسسة وبشكل آخر هم المخاطرون les preneurs de risque؛
- يملكون القوة والقدرة الكافية للتأثير الايجابي و/أو السلبي على أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> Astrid Mullenbach-Servayre, *L'apport De La Théorie Des Parties Prenantes À La Modélisation De La Responsabilité Sociétale Des Entreprises*, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p 109 -120, p 111

<sup>2</sup> *Ibid*, p 110.

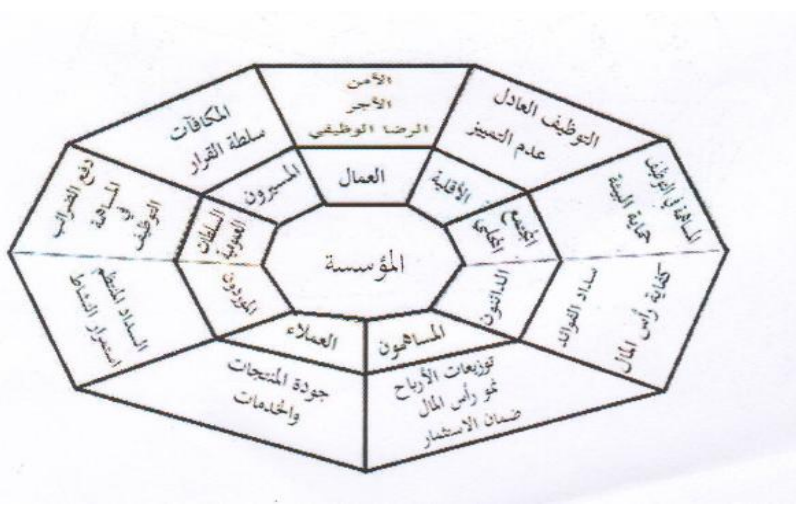
<sup>3</sup> Yahchouchi Georges, « Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, 2007/2 n°224-225, p85-92, p 1

<sup>4</sup> *idem* .

حيث أن طبيعة علاقة المؤسسة بهذه الأطراف التي تتميز بالقوة و القدرة على التأثير في المؤسسة وقراراتها، تدفع إلى اعتبار أن أصحاب المصلحة قد يعبر عن ذلك " المفهوم الذي يمكن من خلال تطبيقه أن تضمن المؤسسة أداءً متوازناً مع الأطراف ذات الصلة بوجودها مما يجعله مدخلاً لأدائها العالي و المتميز"<sup>1</sup>.

و ترجع أسباب القدرة على التأثير في المؤسسة من قبل الأطراف ذات المصلحة إلى شدة احتياجات هؤلاء و التي يمكننا التعبير عنها بالشكل التالي:

الشكل رقم (4.1): أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في المؤسسة



Source : Marie caroline morand, La performance globale et ses déterminants, Centre de Ressources en Économie et Gestion,20 avril 2008, p 3. <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282>

إن أهم ما يمكن ملاحظته من الشكل السابق هو كثرة و تعدد الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تعدد متطلباتها واحتياجاتها، ولذلك يعتقد " Peter Doyle " <sup>2</sup> بأن الإشكالية الرئيسية التي يواجهها مسيرو المؤسسات في سبيل تحقيق الأداء الشامل لا تكمن فقط في تعظيم الأرباح حتى على المدى الطويل، بقدر ما تكمن في البحث عن طريق التفاوض عن أفضل توازن ممكن بين مختلف الأطراف الفاعلة وبين أهدافها ومتطلباتها. ومن ثم الحفاظ على التعاون اللازم والضروري لحسن سير العمل داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، مجلة تنمية الرفادين العدد 109، مجلد 34، ص ص 233 - 256، 2012، جامعة الموصل، ص 7.

<sup>2</sup> Marie caroline morand, La performance globale et ses déterminants, Centre de Ressources en Économie et Gestion,20 avril 2008, p4. <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282>



وعلى الرغم من التأكيد على أهمية هذه العناصر بالنسبة للمؤسسة من خلال دفعها نحو العمل والاستمرار، إلا أنه يمكننا ملاحظة بعض الاختلاف في وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم لأصحاب المصلحة ولعل ذلك يعزى إلى أن تحديد هذه الأخيرة قد يختلف من مؤسسة اقتصادية إلى أخرى، حسب طبيعة نشاطها، شكلها القانوني، حجمها، أهدافها وقيمها.. الخ.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا أن نستخلص ما يلي:

- إن طبيعة العلاقة التفاعلية من تأثير وتأثر و التي تربط بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة تفرض على هذه الأخيرة ضرورة الأخذ بمصالح واهتمامات هؤلاء ضمن أهدافها وإلا قد يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية؛ فقد يمتنع المساهمون مثلاً باعتبارهم فئة هامة وحيوية من الأطراف ذات المصلحة عن زيادة حصصهم في رأسمال المؤسسة ما لم تخدم هذه الأهداف مصالحهم وأهدافهم الخاصة؛
- كما أن صفة القدرة على التأثير التي تتمتع بها جماعات أصحاب المصلحة تمنحها إمكانية تحديد مستقبل المؤسسة الاقتصادية دون أن تملك هذه الأخيرة القدرة على مراقبتها بشكل مباشر، فهذه الجماعات أصبحت متواجدة وحاضرة دائماً في البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية إلا أنها لا تزال تغيب عن الاهتمامات التسييرية والإدارية فيها؛
- إن كثرة وتعدد فئات أصحاب المصالح سواء داخل المؤسسة أو خارجها قد يجعل هذه الأخيرة تواجه تحدياً لتلبية المزيد من توقعات أصحاب المصالح وذلك نظراً لمحدودية الموارد المتاحة من جهة وعدم قدرة المؤسسة على إجراء موازنة مقبولة بين متطلبات هذه الفئات المختلفة من جهة أخرى. حيث أن أهداف ومصالح هذه الأطراف عادة ما تكون مختلفة بل في بعض الأحيان نجد متضاربة ومتناقضة، فعلى سبيل المثال نجد أن مطلب المساهمين في الحصول عوائد مقبولة على استثماراتهم يتعارض مع مطالب العمال في رفع الأجور وتحسين ظروف العمل، كما يتعارض مع مطالب العملاء في الحصول على منتجات أو خدمات ذات جودة مقبولة وأسعار معقولة بمعنى أن تحقيق عوائد مقبولة على الاستثمار يتحقق من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج أقل ما يمكن وهذا ما لا يتوافق مع رغبات العمال في رفع الأجور من جهة ومن خلال فرض أسعار مرتفعة للمنتجات أو الخدمات للحصول على هامش ربح أكبر من جهة أخرى، وهذا ما يتعارض مع رغبة العملاء في الحصول على أسعار مقبولة ولذلك يتوجب على المؤسسة تحديد تلك الأطراف الأكثر أهمية وأولوية بالنسبة إليها والأكثر تأثيراً عليها لحسم اختياراتها.

### الفرع الثاني: أهمية أصحاب المصلحة في المؤسسة

لقد حظي موضوع أصحاب المصلحة باهتمام كبير من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء، لكونه أصبح يمثل أحد أهم محاور الارتكاز للعملية التسييرية من خلال العلاقات والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المؤسسة من جهة أخرى. فضلاً عن ما لذلك من انعكاسات على سيرورة النشاط وتوجهها ككل متكامل نحو بلوغ الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله.

وفيما يلي تبسيطاً لبعض ملامح أهمية أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>:

- تزايد أعداد فئات أصحاب المصلحة بشكل مستمر تبعاً للتطور الذي تشهده بيئة الأعمال بصفة عامة؛ ومن ثم تعدد واختلاف احتياجات ومتطلبات هذه الفئات الأمر الذي يجعل المؤسسة عاجزة عن الوفاء بها بشكل كلي ومتزامن؛
- تزايد قبول المجتمع لفئات متعددة تمثل منظمات المجتمع المدني المختلفة والتجاوب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدول، مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات أخرى، والتي أصبحت ذات تأثير مهم وكبير، ولعل ذلك يتضح أكثر فيما بدأت تحتله أحزاب الخضر المناهضة بحماية البيئة مثلاً من مكانة سياسية واجتماعية.
- تطور مفهوم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي للسلع التي تفرض عليه وتعرض في السوق، إلى صاحب الرأي بشأن طبيعة هذه السلع وجودتها.
- إن أصحاب المصلحة من موظفين ومجتمع تخدمه المؤسسة يعتبرون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تشكل القدرات والإمكانات التنظيمية لها. كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد مورداً مهماً يمكنه أن ينافس الموارد المالية والبشرية؛
- تساهم علاقات أصحاب المصلحة في خلق الميزة التنافسية، فصورة المؤسسة وسمعتها أصبحت تقوم اليوم على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، الموردين، وغيرهم من الأطراف المتواجدين في بيئتها، كما يعد ذلك أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع. فهذه العلاقات تعتبر مصدراً للسمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمؤسسة ومن ثم تحقيق جملة من المزايا والمنافع، وخصوصاً تطوير وتنمية الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.

<sup>1</sup> سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظريات أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم 13، العدد 48، 2007، ص 3.

- إن نوعية علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة يمكن اعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على تحقيق مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. وعلى العكس من ذلك فإن الفشل في تكوين مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لفئة كبيرة وحيوية من أصحاب المصالح خاصة المساهمين منهم.
- تقدير ردود فعل أصحاب المصلحة حيال القرارات الاستراتيجية المحتملة يمثل أحد عناصر التحليل الاستراتيجي (بالإضافة إلى تحليل البيئة وتحليل المؤسسة) و الذي يعتبر عنصرا من عناصر الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة في المؤسسة

كما سبقت الإشارة إليه، ووفقا لما جاءت به مبادئ التنمية المستدامة فإن المؤسسات وعلى اختلافها سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم تصبح مسؤولة تجاه مجموعة من أصحاب المصلحة من مساهمين، موظفين، زبائن، موردين، جماعات محلية، منظمات غير حكومية وغيرها؛

وبالتالي يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار هذه الأطراف وإدارة المصالح المتعارضة والمتناقضة لها مما يسمح ببناء علاقات مستدامة ويحقق أداء عاليا ليس فقط على المستوى المالي والاقتصادي وإنما أيضا على المستوى البيئي والاجتماعي.

وحتى يتسنى للمؤسسة الاقتصادية تلبية مختلف احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة بالنسبة إليها، فهي ملزمة بترتيب هؤلاء أو تصنيفهم ضمن مجموعات وفئات محددة، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في التعرف على احتياجاتهم ومن ثم القدرة على تلبيةها بشكل أفضل.

### الفرع الأول: تصنيف أصحاب المصلحة

منذ صدور مؤلف فريمان (Edward Freeman) سنة 1984 نالت نظرية أصحاب المصلحة اهتمامات الباحثين والممارسين على حد سواء وسخرت العديد من الدراسات والأبحاث لدراسة علاقات المؤسسة بأصحاب مصلحتها. و قد أثارت مسألة تحديد أصناف أصحاب المصلحة في المؤسسة النقاش بين الباحثين والكتاب وقد ترتب على ذلك اختلاف في وجهات النظر حول تحديد المعايير والخصائص التي تصنف على أساسها هذه الأطراف.

فبالنسبة لـ Clarkson (1995) فإن أصحاب المصلحة يمكن تصنيفهم إلى مجموعتين<sup>1</sup>:

فمن جهة هناك ما يعرف بالمجموعات الأساسية ذات العلاقة المميزة بالمؤسسة و التي بدوئهم لا تضمن هذه الأخيرة بقاءها واستمرارها، و تشمل هذه المجموعة أساسا المساهمين، المستثمرين، الموظفين، العملاء، الموردين، إلى جانب أصحاب المصلحة العامة كالحكومات والجماعات المحلية التي توفر البنى التحتية والأسواق وتحدد القوانين واللوائح الواجب احترامها؛

ومن جهة أخرى يوجد المجموعات الثانوية التي تتأثر وتؤثر في المؤسسة وهي تشمل عادة وسائل الإعلام التي لديها القدرة على تعبئة الرأي العام لصالح أو ضد سياسات و قرارات المؤسسة، و تبقى هذه الأطراف غير ضرورية لبقائها إلا أنها قد تكون عرضة للمخاطر و الأضرار الناتجة عن هذه السياسات والقرارات.

في حين اقترح كل من Mitchell, Agle & Wood (1997) تصنيفاً آخرًا لأصحاب المصالح معتمدين في ذلك على ثلاثة معايير أساسية تتمثل في: السلطة، الشرعية، والضرورة أو الاستعجالية، نفضلها كما يلي<sup>2</sup>:

**-السلطة (le pouvoir):** وفقا لهذا المعيار يتم تصنيف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بناء على السلطة التي تمارس على هذه الأخيرة أو على وجه التحديد القدرة على التأثير في القرارات التنظيمية. كما تعد السلطة سمة ضرورية لقياس أو تحديد الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة اتجاه بيئتها، ويتعلق الأمر بالسلطة التي تتمتع بها مجموعات المصالح بفضل الموارد التي يسيطرون عليها إضافة إلى درجة الاعتماد المتبادل لهم مع المؤسسة. وفي هذا السياق يرى (Decock-Good 2000) (نقلا عن Pfeffer & Salancik) بأن جميع المؤسسات بحاجة إلى استخدام الموارد التي تحتفظ بها المجموعات الخارجية في المقابل تطالب هذه الأخيرة بتحقيق متطلباتها واحتياجاتها.

**-الشرعية (la légitimité):** يشير هذا المعيار إلى درجة الشرعية في علاقات أصحاب المصالح بالمؤسسة، بمعنى أن تكون قرارات المؤسسة ونشاطاتها مقبولة و متوافقة مع نظام اجتماعي معين يتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات الاجتماعية؛

**-الضرورة أو الاستعجالية (l'urgence):** وتستند إلى عنصرين: من جهة حساسية الوقت بمعنى الحد الذي من خلاله يعتبر صاحب المصلحة أن زمن استجابة المسيرين للمتطلبات غير مقبول، ومن جهة أخرى أهمية هذه

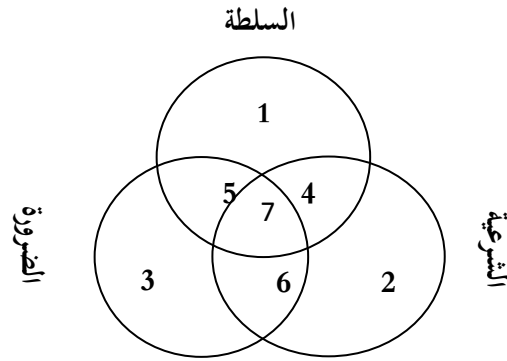
<sup>1</sup> Rasolofo-Distler Fana, *op cit* , p 69

<sup>2</sup> Astrid Mullenbach-Servayre ,*op cit* ,p 114.

المتطلبات أو أهمية العلاقة بالنسبة لمقدم الطلب. وبناء على هذه المعايير فإن الضرورة يقصد بها الحد الذي من خلاله تستدعي احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة استجابة آنية وفورية.

واستناداً إلى هذه المعايير فإنه يمكن تحديد سبعة أنواع من أصحاب المصلحة تنقسم إلى ثلاثة فئات حسب صفاتهم كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5.1): معايير تصنيف أصحاب المصلحة في المؤسسة



Source :Astrid Mullenbach-Servayre, **L'APPORT DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES À LA MODÉLISATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES**, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 109 -120, p 114.

و انطلاقاً مما هو مبين في الشكل السابق فإنه يمكننا تصنيف أصحاب المصلحة إلى ثلاث فئات كما يلي<sup>1</sup>:

← **أصحاب المصالح الكامنين:** حيث تمثل المجموعات 1،2،3 و الذين يتميزون بخاصية أو معيار واحد فقط، وضمن هذا الصنف نجد:

● **أصحاب المصلحة الساكنين (1):** هذه الفئة لا تملك إلاّ القوّة التي تفرضها من خلالها إرادتها على المؤسسة؛ قوتها غير مستخدمة، لا تملك الشرعية ولا الضرورة الملّحة. وبالتالي فقوّة تفاعلها مع المؤسسة ضعيفة أو معدومة؛

<sup>1</sup> حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على جمّع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة-الملتقى الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية 20 - 21 نوفمبر 2012، جامعة ورقلة، ص9

● أصحاب المصلحة التقديرين (2): هذه الفئة في نظر المسيرين تملك الشرعية لكنّها لا تملك القوّة ولا الضرورة الملّحة للتأثير على المؤسسة. وبالتالي فهي مهمّشة لا تملك قوّة الضغط على هذه الأخيرة؛ أصحاب المصلحة المطالبين (3): وتملك هذه الفئة مطالب ملحّة يمكن النّظر فيها من قبل المؤسسة، لكنّها ولافتقارها للقوّة، لا تملك قدرة التأثير عليها ما لم تدخل في تحالفات.

← أصحاب المصلحة المترقبين: حيث تمثل المجموعات 4،5،6 ويجمعون بين معيارين من المعايير الثلاثة ونجد ضمن هذا الصنف:

● أصحاب المصلحة المهيمنين (4) : يمتلك هذا الصنف اثنين من أهم القوى المؤثّرة على المؤسسة: السلطة والشرعية؛ وعليه يجب على المسيرين إعطاء أهمية لمطالب وتطلعات هذا الصنف حتى لو لم تكن مطالبهم ملحّة؛

● أصحاب المصلحة التابعين (5) : هذا النوع من أصحاب المصلحة يملك دائما مطالب مشروعة وملحّة لكنها تفتقد للسلطة التي تمكنّها من الوصول إلى أهدافها؛

● أصحاب المصلحة الخطرين (6): هذا الصنف يمكن أن يشكّل خطراً على نشاط المؤسسة كونه يملك مطالب ملحّة لكنّها لا تتمتع بالشرعية، الأمر الذي قد يؤدي إلى إمكانية إساءة استخدام السلطة للوصول إلى تحقيقها.

← أصحاب المصلحة الحاسمين: تمثل المجموعة (7) ويتمتع هذا الصنف من أصحاب المصلحة بالصفات الثلاث (السلطة، الشرعية والضرورة الملحّة)، وعليه لا بد للمسيرين من إعطائهم الأهمية البالغة والحرص على إقامة علاقة جيّدة معهم.

أما وفقاً لـ (Mercier 2001) فقد أيد وجهة نظر كل من (Carroll & Näsi 1997)<sup>1</sup> اللذين ذهبوا إلى تصنيف أسهل وأكثر عملية وذلك من خلال التمييز بين أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين وذلك بناءً على تموقع هؤلاء و مجال عملهم بالنسبة للمؤسسة؛

فأصحاب المصلحة الداخليين يتكونون من أفراد أو مجموعات الأفراد الداخليين بالنسبة لكيان المؤسسة وهم يشملون على وجه التحديد ما يلي:

—المساهمين: أو من يعرفون بالملاك أو أصحاب رأس المال أو حملة الأسهم يعتبرون من أهم أصحاب المصلحة وأكثرهم حيوية بالنسبة للمؤسسة، حيث يزودونها بالموارد المالية الضرورية للقيام بنشاطاتها وبذلك يمتلكون جزءاً من رأسمالها و يتلقون في المقابل عوائد مالية في شكل توزيعات أرباح؛

<sup>1</sup> Astrid Mullenbach-Servayre , op cit, p 114.

**-العمال والموظفين:** تشمل هذه الفئة جميع الأفراد الذين يساهمون بالعمل والمهارات على جميع المستويات الإدارية ويسهرون على التسيير الحسن للمؤسسة، وفي المقابل يتوقعون الحصول على مداخيل ورواتب عادلة، تحفيزات وامتيازات مشجعة، وشعورًا بالرضا الوظيفي وتوفير ظروف عمل ملائمة؛

أما أصحاب المصلحة الخارجيين فيتكونون من أفراد أو مجموعات الأفراد الخارجيين بالنسبة لكيان المؤسسة وهم يتمثلون على وجه التحديد في:

- **العملاء أو الزبائن:** الذين يمثلون المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة من خلال مبيعات السلع والخدمات، في المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وبأسعار ملائمة؛
- **الموردين:** يتكونون من الأفراد أو المؤسسات التي تزود المؤسسة بالمنتجات والخدمات التي تستعمل في إنتاج المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن، ويتضمن هذا الصنف من الموردين المتعهدين، المقاولين الثانويين، الشركاء. وإذا تعلق الأمر بالجانب التقني فإن هناك من يعتبر الموظفين صنفًا خاصًا من الموردين والذين يحظون بمعاملة خاصة<sup>1</sup>؛
- **الموزعين:** تحتاج المؤسسة لهذا الصنف الهام من أصحاب المصلحة، حيث يؤديون وظيفة الموردين ولكن في جانب المخرجات؛
- **المنافسين:** تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع النشاط الخاص بالمؤسسة. وباعتبارها إحدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر، فإن المنافسين للمؤسسة يمكن أن يتأثروا بنشاطها ويؤثروا عليها<sup>2</sup>؛
- **الحكومات:** حيث تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على هذه الأخيرة عن طريق سن القوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية للحياة الاقتصادية للمؤسسة؛
- **الدائنون:** يندرج ضمن هذه الفئة حاملي السندات التي أصدرتها المؤسسة وتمّ الاكتتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي. كما يعتبر حاملو السندات من الممولين للمؤسسة غير أنهم يختلفون عن المساهمين من حيث تحمّل المخاطر و من حيث العائد المتحصّل عليه.
- **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين؛ ويقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة.

<sup>1</sup> سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> حمزة رملي، اسماعيل زحوط، مرجع سبق ذكره، ص 6.

– **البيئة والطبيعة:** تشتمل على كل الموارد الطبيعية و الطاقوية التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية، مثل الأرض، الهواء، المياه، والتي أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تخلفها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية عليها؛

– **المنظمات غير الحكومية:** تنامي دور هذه الجماعات بشكل كبير في الآونة الأخيرة، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كتمثّل لأصحاب مصالح آخرين فإنّ نشاطها له تأثير بالغ على سير المؤسسة وأهدافها.

**الجمهور ووسائل الإعلام:** تؤدي وسائل الإعلام دوراً كبيراً في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات كافية عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.

تجدر الإشارة إلى أن أي فرد أو مؤسسة من هؤلاء الأطراف من الممكن أن ينتمي وفي نفس الوقت إلى عدة مجموعات ذات مصالح، وهي على وجه الخصوص حالة الموظفين أو العمال الذين يمكن أن يكونوا مستهلكين، مساهمين، موظفين، أعضاء في منظمات غير حكومية... إلخ. حينها تصبح المؤسسة مضطرة لتحقيق مجموعة مختلفة ومتنوعة من الاحتياجات والمتطلبات لنفس صاحب المصلحة .

أما بالنسبة لـ (Pesqueux 2002) فيرى أنه يمكن التمييز بين أصحاب المصلحة المتعاقدين وآخرين يتواجدون ضمن بيئة المؤسسة<sup>1</sup>، فالمتعاقدون منهم يندرجون ضمن إطار تعاقدى في المؤسسة كالمساهمين، العمال والموظفين، الموردون، الزبائن. أما الفئة الأخرى من أصحاب المصلحة فهم يتفاعلون مع المؤسسة ولكن دون وجود علاقة تعاقدية واضحة و مثال ذلك المنظمات الحكومية، السلطات المحلية، المنظمات غير الحكومية الرأي العام وغيرهم.

و على ضوء ما تم استعراضه يمكننا أن نخلص إلى أن تصنيف أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية يتعلق بقائمة لا حصر لها و لا تتوقف عند حدود فئة معينة داخلية أو خارجية، لذا نجدتها تتسع يوماً بعد يوم لتتضمن فئات أخرى إضافية أوجدها التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي المستمر الذي تشهده بيئة الأعمال. إلا أنه يمكننا أن نستشف أن الطريقة الأكثر شيوعاً واستعمالاً بين الباحثين في تصنيف أصحاب المصلحة تمثلت في النظر في طبيعة العلاقة بين هؤلاء وبين المؤسسة؛

<sup>1</sup> Rasolofo-Distler Fana, op cit, p 69.



ومن هنا كان من الضروري على هذه الأخيرة إجراء تحليل يهدف إلى تحديد أهم الأطراف ذات المصلحة والتي تلعب دوراً حاسماً في استمرارها والتي يتطلب الأمر الوفاء باحتياجاتها ومتطلباتها من أجل تحقيق أهدافها التي يعد الاستمرار و النمو من أشملها .

### الفرع الثاني: تحديد احتياجات أصحاب المصلحة

بعد تحديد المؤسسة الاقتصادية لأهم فئات أصحاب المصالح، يتعين عليها معرفة و تحديد مختلف احتياجاتهم ومطالبهم، بما يسهل مهمة تلبية هذه الاحتياجات، كما يمكن للمؤسسة الاقتصادية أيضا ولتبسيط عملية تلبية مختلف الاحتياجات، تصنيف هذه الأخيرة وفقا لمسئولياتها الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

وقد قدمت الوكالة الفرنسية للتقييس **AFNOR**، كاجتهاد منها تحديداً لمختلف أصحاب المصالح وبعضها من احتياجاتهم المتنوعة، بما يتناسب ومسؤوليات المؤسسة الاقتصادية: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، حيث يلخص الجدول التالي بعض الأمثلة عن احتياجات أصحاب المصلحة اتجاه المؤسسة :

الجدول رقم (4.1): احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة

| المجال البيئي  | المجال الاجتماعي   | المجال الاقتصادي                           | احتياجات أصحاب المصالح مقارنة بمجالات مسؤولية المؤسسة الاقتصادية |
|--|--|--|--|
| - استهلاك الموارد؛<br>- احترام البيئة؛<br>- نشر المعلومات. | - الامتثال للأخلاق؛<br>- التجارة العادلة؛<br>- احترام حقوق الإنسان.                            | - الضمان؛<br>- الجودة؛<br>- السعر المناسب. | العملاء/<br>المستهلكون   |
| - احترام البيئة المحلية.                                   | - التحفيز؛<br>- الحوار(الاستشارة الداخلية)؛<br>- التكوين والتدريب؛<br>- تنمية وتطوير المهارات. | - العدالة الاجتماعية؛<br>- المكافأة.       | العمال، النقابات العمالية  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>المناولين (المقاولين من الباطن)</p> <p>- مكافآت عادلة؛</p> <p>- الإفصاح عن كافة المعلومات الخاصة باستمرارية وتنمية التعاون القائم.</p> | <p>تحديد الاحتياجات المتعلقة بشروط الإنتاج وأساليب المراقبة والتدقيق.</p>                     | <p>التحديد الواضح والدقيق لكل الاحتياجات البيئية للمنتجات وكذا إجراءات الإنتاج.</p> |
| <p>الموردين</p> <p>-التعامل أو الشراكة على المدى الطويل</p>   | <p>تحديد الالتزامات الأخلاقية والقيمية</p>  | <p>تحديد المواصفات التقنية.</p>   |
| <p>الموزعين</p> <p>- مراعاة الهوامش؛</p> <p>- المنافسة.</p>   | <p>- تطوير منتجات أخلاقية.</p>  | <p>-التخفيض من مخلفات التغليف والنقل؛</p> <p>- احترام البيئة.</p>                   |
| <p>المساهمين والشركاء</p> <p>-النتائج المالية</p>   | <p>-التحكم في المخاطر المرتبطة بصورة المؤسسة الاقتصادية؛</p> <p>- التنبؤ و إدارة الأزمات.</p> | <p>- الأخلاق؛</p> <p>- التحكم في المخاطر؛</p> <p>- الشفافية.</p>                    |
| <p>المنافسين</p> <p>-معايير قياسية (Benchmarks)</p>   | <p>- احترام حقوق المنافسة؛</p> <p>- الأخلاق؛</p> <p>- تجنب المنافسة غير الشرعية.</p>          | <p>-احترام قوانين الحماية البيئية.</p>  |
| <p>مؤسسات التأمين</p> <p>- تكاليف الصيانة.</p>  | <p>-التقليل من حوادث العمل.</p>   | <p>-للتحكم وإدارة المخاطر.</p>  |
| <p>السلطات العمومية</p> <p>المساهمة في تحقيق الثروة المحلية والوطنية.</p>   | <p>-احترام التشريعات في مجال حقوق العمل.</p>  | <p>-احترام التشريعات البيئية.</p>   |

|  |  |  |                                  |
|--|--|--|----------------------------------|
| <p>-نشر المعلومات<br/>والشفافية؛<br/>- التخفيض من<br/>الأضرار.</p> | <p>- الأخذ بعين الاعتبار<br/>الاحتياجات المحلية؛<br/>- المشاركة في الأنشطة<br/>والفعاليات المحلية.</p> | <p>استمرارية المؤسسة<br/>الاقتصادية.</p> | <p>الجماعات المحلية والوطنية</p> |
|--|--|--|----------------------------------|

Source : AFNOR, **Développement durable et entreprises Un défi pour les managers**, 2<sup>ème</sup> édition, 2008, p 48-50.

تعتبر الفئات التي تم عرضها في هذا الجدول الأكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة الإستراتيجية لكنها بطبيعة الحال ليست وحدها التي تمثل جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، ومع ذلك فهو جدول شامل و ملخص؛ فحملة الأسهم مثلاً يطمحون إلى جانب تعظيم العوائد والنتائج على الصعيد المالي إلى الالتزام بأخلاقيات الأعمال وتحقيق الشفافية، في حين يسعى العمال والموظفون إلى زيادة أجورهم والحصول على المكافآت إلى جانب الشعور بالرضا الوظيفي وتحقيق نوع من العدالة الاجتماعية، أما العملاء فيسعون إلى الحصول على سلع وخدمات بأسعار مناسبة وفي متناولهم، وذات جودة عالية ودون أن يؤثر ذلك على سلامة البيئة والمجتمع، أما المجتمع المدني فيسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة لمواجهة الالتزامات المسندة إليهم؛

ولا يمكننا في هذا الصدد تجاهل ما يعرف بالرأي العام واعتباره طرفاً ذا أهمية من الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للمؤسسة لما له من قدرة كبيرة في الضغط على أداء هذه الأخيرة سيما في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من معطيات جديدة حول كل ما من شأنه أن يتأثر بطبيعة العملية التسييرية أو النشاط الذي تمارسه المؤسسة سواء كان ذلك يخص من يندرجون ضمن كيانها الداخلي أو يخص البيئة الطبيعية والمجتمعات المتواجدة فيها.

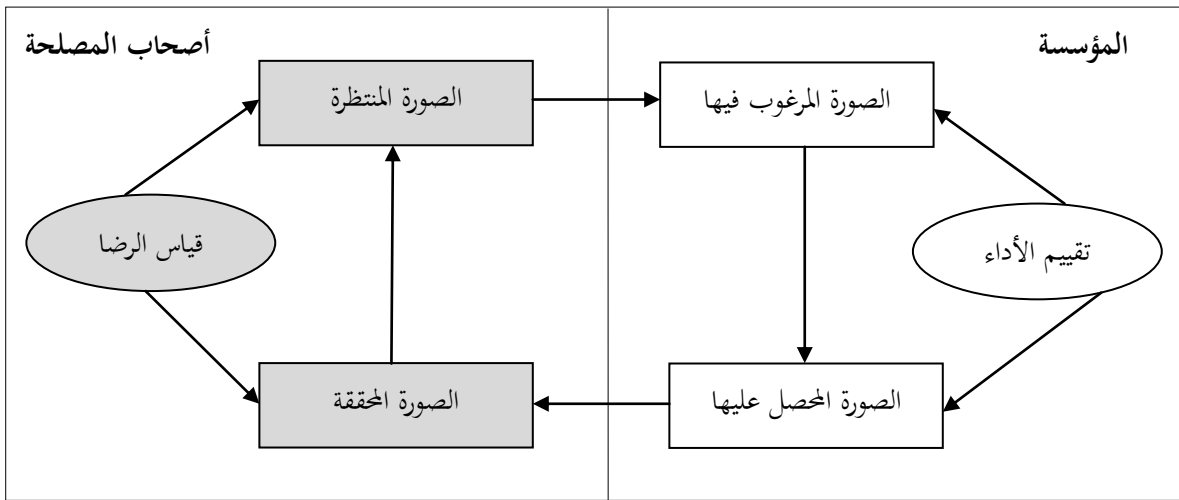
إلا أن هذا التصنيف سواء كان لتحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة أو لتحديد احتياجاتهم يبقى أمراً نسبياً، قد يختلف من مؤسسة اقتصادية إلى أخرى وذلك حسب نوعها، طبيعة القطاع الذي تنشط فيه، حجمها، طبيعة المجتمع والبيئة التي تنشط فيها...إلخ.

### المطلب الثالث: أهمية الانفتاح على أصحاب المصلحة

قد وسع كل من مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوم مسؤولية المؤسسة زمنياً ومكانياً تجاه أصحاب المصلحة. حيث أصبحت عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تحتاج إلى أشكال جديدة من التعاون والتشاور ولذلك فإن الأخذ بعين الاعتبار متطلبات واحتياجات جميع أصحاب المصلحة يعتبر عاملاً أساسياً وهاماً في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

فالرؤية الإستراتيجية للمؤسسة يجب أن تطمح إلى خلق صورة تتوافق وتنسجم مع متطلبات ومصالح الأطراف ذوي المصلحة وبالتالي الصورة المتوقعة لكل طرف من هذه الأطراف وذلك لتحقيق هدف مزدوج؛ فمن جهة يسمح ذلك للمؤسسة بالتطور والنمو من خلال تقييم أداؤها بين الصورة المحققة وتلك التي ترغب في إعطائها، كما يسمح ذلك ومن جهة أخرى بتحديد مستوى رضا أصحاب المصلحة ومدى استدامته<sup>1</sup>. ويمكننا توضيح هذا الطرح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6.1): أصحاب المصلحة والمؤسسة



Source : A. Jounot, 100 question pour comprendre et agir RSE et développement durable, édition AFNOR, Paris, 2010, p 77.

انطلاقاً من الشكل أعلاه؛ نجد أنه من أجل تحسين الأداء الشامل للمؤسسة يجب أن تكون الصورة المحققة أقرب ما يمكن إلى الصورة المنتظرة من قبل مختلف أصحاب المصلحة. و لذلك لا بد أن يكون التحسين بشكل

<sup>1</sup> A. Jounot , op cit, p77.

دوري من خلال قياس الفجوة أو الانحراف بين الصورة المحققة والصورة المنتظرة والتي تشكل الإشباع أو الرضا المحقق لكل طرف من أصحاب المصلحة.

كما أشارت نتائج دراسة أجريت حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية لعينة من المؤسسات الدولية إلى أن التزام مسيرتها اتجاه أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة يعتبر أمراً في غاية الأهمية ويرجع ذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

وفقاً لمبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI)، فإنه من الأهمية بما كان الأخذ بعين الاعتبار متطلبات ومصالح أصحاب المصلحة لأن ذلك يؤدي إلى زيادة المسؤولية المالية، وتعزيز الثقة وزيادة مصداقية المؤسسة؛ أمّا بالنسبة لمؤشر الاستدامة لداوجونز (SAM/Dow Jones Sustainability Index) فإن إشراك أصحاب المصلحة يزيد من الثقة ويخلق نوعاً من القابلية فيما بينهم وبالتالي تعزيز نمو المؤسسة؛ - ووفقاً لوكالة التقييم الاجتماعي "Innovest" فإن استثمار المؤسسات في رأس مال يسمى بـ "أصحاب المصلحة" لهو مؤشر هام على جودة التسيير في المؤسسة وفعالية أدائها المالي على المدى الطويل.

ويمكننا أن نستنتج على ضوء ما تم استعراضه سابقاً أن إشراك أصحاب المصلحة في رسم وتحديد مختلف أهداف المؤسسة الاقتصادية وقراراتها تنجم عنه جملة من الفوائد نوجزها في النقاط التالية:

- توسيع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية من خلال الأخذ بعين الاعتبار جميع اهتمامات ومتطلبات كل طرف من الأطراف ذوي المصالح و التعرف عليها وتلبيتها، وهذا ما يسمح بتخفيض المخاطر التي قد تهدد مستقبل المؤسسة نتيجة قدرة التأثير التي تتمتع بها هذه الأطراف؛
- تشكيل أو تكوين ما يسمى برأس المال الاجتماعي للمؤسسة من خلال زيادة فعالية العلاقات الاجتماعية بين المؤسسة ومختلف عناصر المجتمع الذي تنشط فيه، و تحسين سمعة المؤسسة وصورتها من وجهة نظر كافة أصحاب المصالح؛
- كما تسمح مقارنة أصحاب المصلحة بفهم وتفسير طبيعة العلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها الأمر الذي يجعلها أكثر وعياً وإدراكاً بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الأطراف ذوي العلاقة والمصلحة بها؛

<sup>1</sup> Pamela Sloan ,L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES : CONDITION DE SUCCÈS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE,Gestion, 2009/1 Vol. 34, p 79-88, p86 .

- إعادة الاعتبار لتلك الفئات والجماعات التي تؤدي دوراً فاعلاً في سيرورة النشاط في المؤسسة كفئة العمال والموظفين مثلاً من خلال إشراكهم في أهداف المؤسسة واستراتيجياتها مما يسمح بتحريك اهتمامات هذه الفئات نحو تحقيق الهدف العام للمؤسسة وتجميع المصالح الفردية نحو مصلحة واحدة و مشتركة.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لمفهوم التنمية المستدامة باعتبار ما اصطلح عليه بالأداء الشامل إسقاطا لهذا المفهوم على المستوى الجزئي في المؤسسة الاقتصادية. وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر حول المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة إلا أن هناك اتفاقا بأن المؤسسة الاقتصادية اليوم معنية أكثر من أي وقت مضى بمراعاة مختلف الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، والمساهمة في تجسيد مبادئ التنمية المستدامة وذلك من خلال إدماج قيم التنمية المستدامة ضمن استراتيجياتها وأهدافها.

ونتيجة لتبني المؤسسة لمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية تبدو ضرورة الاهتمام بما يعرف بأصحاب المصلحة؛ حيث تتسع مسؤولية المؤسسة من المساهمين والمالكين لتشمل مجموعة متنوعة من الأطراف ذوي العلاقة والمصلحة، الأمر الذي يقتضي العمل على تحقيق مختلف متطلباتهم واحتياجاتهم وكذا إشراكهم قدر الإمكان في رسم وتحديد استراتيجية المؤسسة وأهدافها، حينها يتخذ الأداء مفهوما أوسع وأشمل يعبر عن مستوى الرضا أو الإشباع المحقق لهذه الأطراف؛ حيث يمثل ذلك محور النقاش في الفصل التالي.

الفصل الثاني:  
الأداء الشامل وإشكالية  
القياس



## تمهيد:

إلى وقت قريب انحصر مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية في بعده المالي والاقتصادي و الذي يركز على هدف تحقيق المردودية المتوقعة من قبل المساهمين وتعظيم ثرواتهم إلى جانب تحقيق رقم الأعمال و الحصة السوقية التي تؤمن للمؤسسة البقاء والاستمرار. إلا أن ظهور جهات فاعلة أخرى والتي تعرف بأصحاب المصلحة أدى إلى الانتقال من البعد المالي والاقتصادي للأداء إلى مقاربات أكثر شمولية تمتد إلى الأبعاد البيئية والاجتماعية، وبذلك توسعت مسؤولية المؤسسة إذ لم تعد مقتصرة على المساهمين فقط ولكن تضمنت جهات أخرى من أصحاب المصلحة كالعاملين، الموردين، النقابات العمالية، الجمعيات والمنظمات غير الحكومية وغيرها من عناصر المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة؛ هذه الأطراف الجديدة تفرض على هذه الأخيرة الاهتمام بها والاستماع إليها و هذا الأخير أصبح هدفا حيويا لتحقيق الاستمرار و الأداء في المؤسسة وذلك عن طريق تحقيق التناسق والانسجام بين استراتيجياتها وأهدافها وبين متطلبات الأطراف المعنية. وضمن هذا السياق ظهر مفهوم الأداء الشامل ( la performance globale).

نحاول من خلال هذا الفصل عرض الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية؛ فبعد التعرف على مفهوم الأداء الشامل ومختلف الصيغ التي يتخذها في المؤسسة من خلال المبحث الأول. يأتي المبحث الثاني كمحاولة لعرض مؤشرات قياسه، متطلبات الإفصاح، ومختلف النماذج المقترحة لتقييمه .

### المبحث الأول: نحو مقارنة شاملة للأداء في المؤسسة

قبل الخوض في إسهامات الباحثين في تقديم مفهوم إجمالي وشامل للأداء إرتأينا التعرض لمفهوم الأداء في المؤسسة بشكل عام وما يمكن أن يؤثر فيه من عوامل مختلفة، ومن ثم الانتقال إلى المقاربة الشاملة للأداء أبعاده، ومختلف الصيغ التي يتخذها هذا المفهوم.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء من المصطلحات التي لاقى اهتمام واسع في مجال علوم التسيير، وعلى الرغم من أنه لا يوجد إجماع حول هذا المفهوم إلا أنه يتفق على أهميته ويظهر ذلك من خلال تزايد الأبحاث والدراسات التي تناولته كميدان للدراسة، وقد ارتبط بمشكلات عديدة تمثلت أهمها في طرق و كفاءات قياسه بالإضافة إلى الآليات اللازمة لتطويره وتحسينه.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء ضمن الأدبيات التسييرية وكثرة استعماله سيما في الأبحاث المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية قد أدى إلى اختلاف في وجهات النظر حول مدلولاته، فبين من يرى أنه قد يستخدم للتعبير عن مدى تحقق الأهداف وبلوغها، أو أنه قد يعبر عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، فإننا نجد في كثير من الأحيان يشير إلى إنجاز المهام المطلوبة.

ويمكن أن تعزى أسباب الخلاف حول إيجاد مفهوم موحد وشامل للأداء إلى اختلاف في المؤشرات والمعايير المعتمدة في دراسته والمستخدمه من قبل الباحثين، مع الإشارة إلى أن هذا الاختلاف نابع من تنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم إذ لا يزال الانشغال متمركزا حول مناقشة الأداء كمصطلح فني ومناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية والمناسبة لقياسه وتقييمه<sup>1</sup>؛ وقد أيد ذلك A. Bourguignon في ختام مقال لها من خلال دراستي M.lebas & A. Bourguignon التي نشرت في المجلة الفرنسية للمحاسبة (revue française de comptabilité) 1995<sup>2</sup> والتي حاولت جمع مختلف التعاريف الممكنة للأداء، وخلصت إلى أنه لا يوجد تعريف تام وشامل للأداء وينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتعريف المصطلح بما يتناسب وطبيعة كل من محيطها الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتبؤ بالفشل المالي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص 81.

<sup>2</sup> Claude ALAZARD, sabrine SEPARI, *contrôle de gestion manuel et application*, DUNOD, paris, 2007, p 16.

إن كلمة أداء لغة يقابلها في اللغة اللاتينية اللفظة **PERFORMARE** والتي تعني إعطاء - وذلك بأسلوب كلي - الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية **PERFORMANCE** والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>؛

أما اصطلاحاً فقد يعبر الأداء حسب (A DAHOU .& N.BERLAND 2007) و الذي وافق وجهة نظر (Bourguignon,2000) عن " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة مهما كانت طبيعة هذه الأهداف وتنوعها، ولا يمكن الحديث عن الأداء إلا في حال إمكانية قياسه بحيث لا تتوقف عملية القياس على معرفة النتائج المحققة وإنما بتقييم هذه النتائج انطلاقاً من مقارنتها بالأهداف المسطرة، وينطبق ذلك على المؤسسات كما هو الحال بالنسبة للأفراد حيث يعبر الأداء في هذه الحالة عن مدى قدرة الفرد على تحقيق أهدافه<sup>2</sup>؛

و قد حصر هذا التعريف مفهوم الأداء في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف و بلوغها.

كما ينعكس مفهوم الأداء في الطرق و الكيفيات التي تستخدم بها المؤسسة مختلف مواردها المادية المالية والبشرية المتاحة واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>3</sup>؛

ويمكننا أن نلاحظ أن هذا التعريف قد ذهب إلى معنى أوسع للأداء، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط المختلفة وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

في حين أن هناك من الباحثين - وهو اتجاه أغلبهم - من ذهب إلى تعريف الأداء بربطه بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة ومدى الاقتصاد والعقلانية في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى؛

وبعبارة أخرى يتجسد الأداء في مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة<sup>4</sup>؛ حيث يقصد بالفعالية (**l'efficacité**) مدى بلوغ الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة (**l'efficience**) مدى القدرة على تدنية مستويات الموارد المتاحة المستخدمة

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، ص 86.

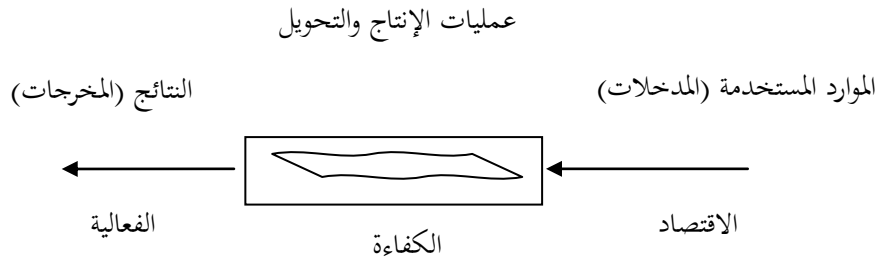
<sup>2</sup> DAHOU Angèle et BERLAND Nicolas, **Mesure de la performance globale des entreprises**, 28<sup>ème</sup> congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007, p 4.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009-2010، ص ص 217-227، ص 218

<sup>4</sup> Hicham Attouch, **La performance globale de l'entreprise revisitée**, REVUE Des économies nord Africaines, N°5, janvier 2008, p 49-70, p50

(المدخلات) دون المساس بالأهداف المسطرة، و التي تقاس بنسبة الإنتاج وعوامله أو النتائج (المخرجات) والموارد و الوسائل المستخدمة لتحقيقها ، ويمكننا تلخيص هذا الطرح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1.2): مفهوم الأداء في المؤسسة



Source : DAHOU Angèle et BERLAND Nicolas, **Mesure de la performance globale des entreprises**, 28<sup>ème</sup> congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007, p 4.

يتبين من الشكل السابق أن الاقتصاد يرتكز على التزويد بالموارد اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة، أما الكفاءة فتتمثل في القيام بتعظيم الكميات المنتجة من السلع والخدمات من خلال عمليات الإنتاج والتحويل وذلك انطلاقاً من كمية محددة من الموارد، وتجدر الإشارة إلى أن كل من المردودية (النسبة بين الأرباح المحققة و الأموال المستثمرة) والإنتاجية (النسبة بين حجم الإنتاج المنتج وحجم الاستهلاكات) تعتبر من الأمثلة التي تعبر عن تحقيق الكفاءة، في حين تتمثل الفعالية في القيام بتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها.

وبالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن مفهوم الأداء يبعديه الكفاءة والفعالية قد يكتسي طابعا استراتيجياً؛ حيث يتجسد الأداء وفقاً لهذا المنظور حسب (LORINO,2001)<sup>1</sup> في قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم فالأداء في المجال الاستراتيجي يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة مما يعني أن الأداء يغطي مفاهيماً أكثر تنوعاً من الكفاءة، والفعالية والإنتاجية وبذلك يتخذ مفهوماً أشمل.

يتبين من خلال التعاريف التي ذكرت آنفاً أنها قد اعتمدت على عناصر مختلفة في تحديد مفهوم الأداء، وبالتالي يمكننا القول أن أداء المؤسسة ينعكس في مدى قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المسطرة من خلال الاستغلال والتوظيف الأمثل لمختلف الموارد الموضوعة تحت تصرفها، كما يمكن من

<sup>1</sup> Philippe LORINO, **LE BALANCED SCORECARD REVISITE : DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ENERGETIQUE**, 22<sup>ème</sup> congrès de L'AFC, France ,2001,p 3

خلاله إعطاء صورة عن حالة المؤسسة و وضعيتها من مختلف جوانبها وذلك تبعا للمؤشرات والمعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

تتعدد العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسة الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى صعوبة تحديد هذه العوامل بدقة أو على الأقل حصر أهمها بالشكل الذي يسمح بتعظيم آثارها الايجابية وتقليص آثارها السلبية فضلا عن تعدد هذه العوامل ودرجة تأثيرها فهي مترابطة ومتداخلة فيما بينها وقد أدى هذا التعقيد إلى ظهور عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء؛

فهناك من يصنف هذه العوامل إلى مجموعتين: الأولى موضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة أساسا في العوامل التنظيمية<sup>1</sup>.

في حين أن هناك من حصر هذه العوامل في كل من: الهيكلية، العملية الإنتاجية، الإستراتيجية، الخيارات التقنية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، أسلوب الإدارة. أما باحثون آخرون فيرون أن أداء المؤسسة يتوقف على عوامل منها: الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة، التوفيق بين المردودية والمعرفة<sup>2</sup>.

ورغم هذا الاختلاف في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، فقد اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية وذلك كما يلي<sup>3</sup>:

#### 1. العوامل الخارجية:

تمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم ورقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده و نتيجة لذلك تكون آثارها في شكل فرص يسمح استغلالها برفع وتحسين الأداء كما قد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة وهو يستدعي ضرورة التكيف معها للتخفيف من حدة آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقد.

<sup>1</sup> تمخدين نور الدين، بن تفات عبد الحق، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 - 23 نوفمبر 2011، ص 240.

<sup>2</sup> السعيد برهش، نعيمة بجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 - 23 نوفمبر 2011، ص 298

<sup>3</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 91

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة فيمكن أن تنقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو سياسية أو قانونية<sup>1</sup>. وبما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فلا شك أن العوامل الاقتصادية سوف تكون الأكثر انعكاسا على أداء المؤسسة وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من ناحية وباعتبار المحيط الاقتصادي بشكل عام مصدرا لمختلف مواردها ومستقبلا لمنتجاتها من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن العوامل الاقتصادية تعد من أكثر العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة وتأثيرا على الأداء إلا أن بقية العوامل الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية والقانونية لا تقل عنها أهمية ولا تأثيرا وذلك نظرا لأهمية هذه الأبعاد في محيط المؤسسة من جهة ومساهمتها في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى من جهة ثانية.

## 2. العوامل الداخلية:

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى التي تؤثر في الأداء والتي يمكن للمسير أن يحدث فيها تغيرات بشكل يسمح بتخفيض أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، وتتميز هذه العوامل هي الأخرى كسابقها بصعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها وسرعته، والتفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها. ويمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما<sup>2</sup>:

**العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص كل ما يتعلق بنوع التكنولوجيا المستخدمة، نوعية المنتج من حيث شكله ومدى مناسبة التغليف له، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال، مدى التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات المستهلكين، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج؛

**العوامل البشرية:** وتشمل مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي: التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة، التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، نظامي المكافآت والحوافز، العلاقة بين الإدارة و العمال؛

وعلى كل تبقى هذه العوامل أوسع من أن تحصر أو تضبط، ويبقى دور المسير هو محاولة تعظيم تأثيراتها الإيجابية وإلغاء أو على الأقل التخفيف من تأثيراتها السلبية لاسيما منها تلك التي تبدو أكثر ارتباطا بأداء المؤسسة وتأثيرا فيه.

<sup>1</sup> السعيد بريش، نعيمة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 298

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 94

## المطلب الثاني: مقارنة الأداء الشامل في المؤسسة

إن المتأمل في التعاريف المقترحة للأداء يجد أن هذا الأخير مفهوم واسع ويتضمن أبعاداً مختلفة. وفي الوقت الذي يرى فيه فئة من الباحثين والكتّاب أن البعد المالي للأداء سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسة، وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة للأداء المالي بالمستوى المطلوب سوف يعرض وجودها واستمرارها للخطر<sup>1</sup>؛ ويذهب آخرون إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي وذلك باعتقادهم أن الأداء المالي يعد الهدف الأساسي للمؤسسة وأن الأهداف الأخرى ثانوية ويمكن تحقيقها ضمناً من خلال الأداء المالي<sup>2</sup>. ظهرت اتجاهات فكرية جديدة تنافي هذا الطرح معتبرة أن القيم الاقتصادية لم تعد لوحدها المحدد الوحيد للأداء في المؤسسة لذلك أصبح من الضروري على هذه الأخيرة أن تدرك أن مسؤوليتها تتعدى تحقيق المنافع والأرباح الاقتصادية لفائدة حاملي رؤوس الأموال، إلى تحقيق المنافع الاجتماعية والبيئية التي أضحت ضرورة حتمية وفقاً لمقاربة أصحاب المصلحة، وبالتالي فالبعد الاجتماعي والبيئي يُعدّان مكملين للبعد الاقتصادي للأداء وهذا من منطلق أن مفهوم الأداء اليوم أصبح مفهوماً إجمالياً وشاملاً.

## الفرع الأول: مفهوم الأداء الشامل في المؤسسة

في ظل الوعي المتزايد للمستهلكين والمؤسسات إزاء القضايا والمشاكل البيئية كضرورة حماية البيئة، والقضايا الاجتماعية كتعزيز السلامة والأمن في العمل، خرجت المؤسسة الاقتصادية من كونها مجرد أداة للإنتاج والتسويق تستهدف تحقيق الأرباح والمكاسب المالية إلى اعتبارها كياناً في خدمة التقدم الاجتماعي مهمتها تحقيق الرفاهية والازدهار للجميع.

وبالتالي توسع دور المؤسسة تدريجياً إذ لم تعد مهمتها مقتصرة على تحقيق الأهداف المالية على المدى القصير أو المتوسط لتلبية متطلبات مساهميها، ولكن أصبح اليوم يشمل أيضاً النظر في تحقيق المتطلبات الاجتماعية والبيئية التي تهدف إلى تعزيز استدامة المؤسسة وبيئتها على المدى الطويل. و موازاة مع التطور الذي شهده دور المؤسسة في المجتمع فإن مفهوم الأداء قد تغير تبعاً لذلك حيث أن الأهمية المتزايدة لمفاهيم جديدة كالتمنية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أثرت النقاش حول هذا المفهوم؛ فتم بموجب ذلك تجاوز المقاربة الكلاسيكية التقليدية للأداء التي تقوم على أساس اقتصادي بحت يسعى إلى تعظيم مردودية الأموال المستثمرة في شكل نقدي من أجل إعادة توزيع الأرباح المحتملة على المساهمين بالأموال، لي طرح بذلك التساؤل حول كيفية قبول باقي الأطراف الفاعلة في المؤسسة فكرة أن الأداء في المؤسسة أوسع من ذلك ويمتد ليشمل أبعاداً أخرى غير المالية والاقتصادية.

<sup>1</sup> وائل صبحي ادريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص48

<sup>2</sup> خالد محمد بنى حمدان، وائل صبحي ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوزي، عمان، الأردن، 2007، ص386

وفي محاولة للإجابة على هذا التساؤل قام ( Gomez,2003) باقتراح فكرة " العلاقة بين الأجيال " حيث تقوم هذه الفكرة على افتراض وجود علاقة بين التنمية المستدامة وأداء المؤسسات؛ فالتنمية المستدامة لا تشمل احترام البيئة والمحافظة عليها فحسب وإنما تمثل أيضا الضمان المقدم لأجيال المساهمين اليوم على أن المؤسسة ستكون مستدامة بشكل كاف يسمح بالاستفادة من ثمار ادخارهم مستقبلا وهو ضمان إذن على أن إستراتيجية المؤسسة موجهة وبطريقة صارمة و جادة على المدى الطويل<sup>1</sup>. وقد دفعت هذه النظرة للأمور إلى اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعد جوهرًا للأداء في المؤسسة، بمعنى إرادة المسيرين في التأكيد على الرؤية طويلة الأجل في القرارات المتخذة، وهكذا وُلد مفهوم الأداء الشامل بشكل تدريجي.

لقد وردت عدة تعاريف للأداء الشامل ضمن الأدبيات التسييرية، ففي سياق التنمية المستدامة للمجتمع وجد Bacht<sup>2</sup> منذ 1998 أن مفهوم الأداء الشامل يقوم على قوة الارتباط بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وذلك ضمن منظور طويل الأجل لتحقيق النجاح والاستمرار للمؤسسة.

أما (Baret, 2006) فيرى بأن الأداء الشامل يعتبر " تجميعا للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وليس فقط مجرد تجميع للنتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين " <sup>3</sup> و بعبارة أخرى هو تجميع للأداء المالي، الأداء الاجتماعي والأداء المجتمعي ؛

فتحقيق الأداء المستدام في المؤسسة يتضمن أيضا النظر في مصالح واهتمامات الموظفين والزبائن والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية<sup>4</sup>. ذلك أن إعادة تحقيق التوازن بين جوانب الأداء و التعبير عنها بشكل صحيح تمثل في نهاية المطاف تحليل الأداء ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

لذلك يعتبر الأداء الشامل ترجمة عملية للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، بحيث يتجاوز البعد الاقتصادي للأداء أين تكون المؤسسة في خدمة المساهمين أو العملاء فقط، إلى الأخذ بعين الاعتبار مصالح ومتطلبات أصحاب المصلحة الآخرين من عمال وبيئة اجتماعية وموردين وبيئة طبيعية، وذلك بالسعي نحو إرضاء هؤلاء بالطريقة الأكثر توازنا وعدالة و دون التفريط في هدف نمو وتطور المؤسسة نفسها<sup>5</sup>؛ ليعبر الأداء الشامل عندئذ و وفقا لنموذج التميز (EFQM)<sup>□</sup> عن " مجموع الإشباع أو الإرضاء المحقق والمتعلق بالنتائج المالية وغير المالية

<sup>1</sup> Moez ESSID, *op cit*, p 81

<sup>2</sup> Mirela-Oana Pintea and Monica Achim, **Sustainable Development Through Global Performance**, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, 2011, vol. XI, issue 1, pages 1662-1667,p2

<sup>3</sup> Nicolas BERLAND,Angél DAHOU,*op cit*,p3

<sup>4</sup> Nicolas NOTAT, **la performance à quel prix**, In Entretiens de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France, p10.

<sup>5</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *op cit*, p20.

<sup>□</sup> لقد طورت العديد من النماذج لتحديد الخصائص المميزة للمؤسسات القادرة على خلق القيمة، كما أنشئت برامج للتقييم والمكافأة ومن بين أشهر هذه البرامج وأقدمها في أوروبا هو برنامج: (EFQM :European Foundation model for Quality Management exelence)



المحققة لفائدة أصحاب المصلحة، كما يتضمن مستوى الثقة في قدرة المؤسسة على تحقيق هذا الإشباع بطريقة دائمة ومستمرة<sup>1</sup>، وعليه فالمؤسسات عالية الأداء خاصيتها المميزة هي الاستثمار بشكل دائم في زبائنها، موظفيها، منتجاتها ونشاطاتها.

كما يندرج مفهوم الأداء الشامل وفقا ل (Quairel, 2006) ضمن الرقابة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة<sup>2</sup>، حيث تعبر هذه الأخيرة في هذا السياق عن مجموعة من الالتزامات التي ينجر عنها مجموعة من السياسات والخطط والقرارات التي تنسجم وتتوافق مع أهداف وقيم المجتمع، الأمر الذي يقتضي تعددا في مجالات الرقابة على أداء المؤسسة وتوسيعا في محيطها، كما يستلزم و بشكل نظري التكامل والتوازن بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية.

في حين أن من الباحثين من يعتقد بأن القراءة النظرية لمفهوم لأداء الشامل تقوم على تيار بحثي جديد تم تطويره من قبل الاقتصاديين وهو يعتمد على العقود<sup>3</sup> (les convention). وتأسيسا على ذلك فإن العديد من الباحثين ك (Dohou et Berland 2007, Persais 2006) يرون أن فكرة الأداء الشامل يمكن أن تحلل على أنها " عقد اجتماعي يمكن إبرامه والتفاوض فيه بشكل مشترك بين مسيري المؤسسات ومختلف أصحاب المصلحة بالنسبة إليها"<sup>4</sup>، وذلك ضمن عملية اجتماعية بقناعة مشتركة بشأن الأهداف المرجوة للأداء الشامل؛ حيث أن جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة يتبنون مبادئ التنمية المستدامة بنفس الطريقة وفي هذه الحالة لن يكون للقرارات المتخذة من قبل طرف ما كالمساهمين مثلا أي معنى ما لم يعتبر هذا القرار عاديا ومقبولا بالنسبة لباقي الأطراف الأخرى من أصحاب المصلحة كالموظفين، الزبائن، الموردين وغيرهم.

ومن ثم يظهر الأداء الشامل على أنه انتظام أو اتساق يسمح بتحريك اهتمامات مختلف الأطراف الفاعلة بالنسبة المؤسسة سواء كانت داخلها أو خارجها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتجميع المصالح الفردية نحو مصلحة مشتركة على المدى الطويل.

و انطلاقا مما سبق ذكره يمكننا استنتاج ما يلي:

— إن مصطلح الأداء الشامل في مجال علوم التسيير لا يحظى بتعريف موحد وشامل ومتفق عليه سيما وهو لا يزال يمثل ميدانا يتميز بحدائته النسبية كموضوع للبحث. لكنه غالبا ما يستخدم لتقييم إستراتيجية

<sup>1</sup> Judith Saghroun, Jean-yves Eglem, la performance globale des entreprises : les informations environnementale et sociale sont-elles prise en compte par les analyste financiers pour leur diagnostic, Comptabilité - Contrôle - Audit 1/ 2008 (Tome 14), p. 93-118, p98

<sup>2</sup> Morad Mousli, Evaluation de la performance globale par le contrôle de gestion, centre d'études et de recherches groupe (ESC) CLERMONT, cahier de recherche 7/2011, p 7.

<sup>3</sup> يمكن تعريف العقد على أنه مجموعة من المعايير الضمنية والصريحة التي يحتكم إليها عند اتخاذ القرار، كما أنه قد يعبر عن مجموعة من القواعد التي تحدد سلوكيات معينة ضمن سياق محدد.

<sup>4</sup> Moez ESSID, op cit, p83 .

التنمية المستدامة والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مختلف أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن هناك شبه إجماع على أن هذا المفهوم يعبر عن "الناتج التي تحققها المؤسسة في مختلف أبعاد التقييم فيما يتعلق بالسلوكيات الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية"؛

— كما يعتمد مفهوم الأداء الشامل على مقارنة أصحاب المصلحة حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات وأهداف هؤلاء التي عادة ما تتسم بالتعارض والتناقض ويندرج ضمن سياق تحقيق التوافق والتوازن الأمثل بين هذه الأهداف وتجاوز الصراعات والنزاعات الحتمية فيما بينها من أجل ضمان سيرورة النشاط الاقتصادي. وبالتالي فإن مفهوم الأداء الشامل يقود المؤسسة نحو رؤية مختلفة للأداء أكثر احتراما لأصحاب المصلحة من زبائن، موظفين، موردين، مساهمين، مجتمع مدني، وأقل تركيزا على تعظيم الأرباح في الأجل القصير؛

— إن وصف الأداء الشامل على أنه اتفاقية اجتماعية لا يعتبر اتفاقا ناتجا عن الالتزام المتبادل ولكنه عبارة عن توافق بين الأهداف المختلفة الذي يؤدي إلى تجاوز التعارضات والتناقضات الممكنة، حيث يتخذ المسيرين دور المفاوض في هذه الاتفاقية التي تضمن علاقة متجانسة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

### الفرع الثاني: أبعاد الأداء الشامل

حسب Marcel Le petit وهو مستشار و خبير لجان المؤسسات لدى غرفة التنمية الاجتماعية والمؤسسات الاستشارية والذي ساهم في فريق عمل للمفوضية العامة للتخطيط حول الأداء الشامل سنة 1997، فإن مفهوم هذا الأخير يعبر عن رؤية أو هدف متعدد الأبعاد: اقتصادي، اجتماعي ومجتمعي، بيئي، وهو يخص الموظفين و الأفراد العاملين بقدر ما يخص المواطنين، كما يخص المجتمعات الإنسانية بقدر ما يخص المؤسسة الاقتصادية. الأمر الذي يفسر اتجاه أغلب الباحثين إلى إعطاء تعريف له انطلاقا من الأبعاد المكونة له كما يلي<sup>1</sup>:

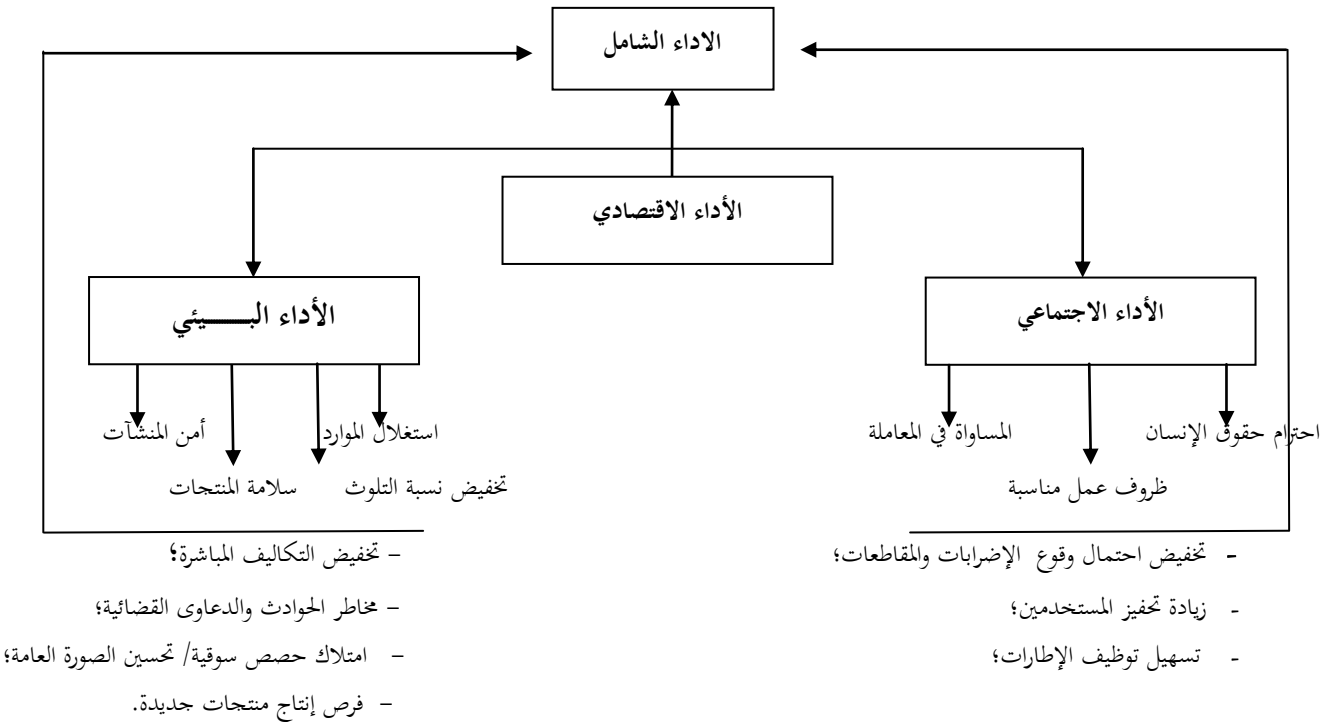
- **البعد الاقتصادي:** تتمكن المؤسسة من خلاله إشباع رغبات المساهمين والزبائن وتكتسب ثقتهم وعادة ما يقاس هذا الأداء بالاعتماد على القوائم المالية. كما يتعلق بعوامل يرتبط أغلبها بالبيئة الخارجية للمؤسسة والمتولدة أساسا عن السوق، الإبداع التكنولوجي، تنظيم العلاقات مع المؤسسات العمومية أو المالية. كما أنه ذو علاقة قوية بتحليل الاستراتيجي الذي يسمح بإجراء دراسة انتقادية للبيئة الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد المخاطر المحتملة و الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق؛
- **البعد البيئي:** وهو يرتبط بعوامل خارجية والتي تشمل عناصر تتعلق بالبيئة الطبيعية، بحيث يتركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها؛

<sup>1</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, **op cit**, p 10.

- **البعد الاجتماعي:** ويرتكز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة. وهو يرتبط بعوامل داخلية كالمكافآت والأجور، توقيت العمل، التكوين، الاتصال الداخلي.. إلخ، وعوامل خارجية عن المؤسسة تتعلق بالمجتمع والبيئة الطبيعية. ومن الممكن تحديد هذا البعد انطلاقاً من الرضا المحقق في المجال الاجتماعي كالعلاقات بين العاملين والمؤسسة. وقد حددت النظرية السوسيو-اقتصادية ستة مؤشرات يمكن من خلالها تقييم مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسة وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، التكوين المتكامل، الاتصال - التنسيق - التعاون، إدارة الوقت، تنفيذ الإستراتيجية<sup>1</sup>.

و انطلاقاً من ذلك يمكننا أن نوضح مفهوم الأداء الشامل في المؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.2): مكونات الأداء الشامل في المؤسسة



**Source :** Crutzen Nathalie et van Caillie Didier, **Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise Quelques pistes d'adaptation des outillsexistants**, Humanisme et Entreprise, 2010/2 n° 297, p 13-32, p 18.

إن الشكل أعلاه يعبر على أن الأداء الشامل في المؤسسة مفهوم كلي وشامل يشير إلى التكامل والتوازن بين كل من الأداء الاقتصادي المعبر عنه بتحقيق النتائج المالية والاقتصادية، الاجتماعي ويعبر عن الرضا المحقق لتلك الأطراف التي تساهم في حياة المؤسسة و الأداء البيئي المرتكز أساساً على حماية الموارد الطبيعية وحسن استغلالها؛

<sup>1</sup> Víctor SANCHEZ, **Construction D'un Processus De Prise De Decision Strategique Dans La Pme Pour Ameliorer Sa Performance Globale: Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine**, Thèse doctorat en Sciences de Gestion, université JEAN MOULIN LYON 3 ,2006 , p 78

و على الرغم من أن الأهداف الاقتصادية للمؤسسة تعد الضمان الأول لتحقيق استمرارها وبقائها إلا أن كلا من الأهداف الاجتماعية والبيئية لا تقل أهمية عنها، ومن الضروري أن تكون مرتبطة بأهدافها الاقتصادية وأن لا تعتبر كأهداف ثانوية وغير مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وفي هذا الصدد يؤكد CJD\* أن البحث عن تحقيق المؤسسة لأداء إجمالي وشامل هو ضمان لتحقيق التنافسية (la Compétitivité) حيث أن تنفيذ المؤسسة لإستراتيجية تهدف لتحقيق أداء اقتصادي فعال إلى جانب تحقيق أداء اجتماعي وبيئي يجعلها أكثر انفتاحاً وأفضل استعداداً لاقتحام أسواق جديدة، كما يسمح ذلك في الوقت نفسه بتحقيق البقاء والاستمرار فقد أصبح من الضروري على المؤسسة التنبؤ من أجل مواكبة التطور السريع للقوانين والتشريعات ومن ثم تخفيض صعوبات التكيف مع الالتزامات القانونية، وفي الوقت الذي تزداد فيه أهمية رأس المال الأخلاقي والاهتمام بالأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن إستراتيجية المؤسسة فإن تحقيق الأداء الشامل يمنح هذه الأخيرة الصدارة و الأفضلية مقارنة بمثيلاتها.

حيث أن الاهتمام بالأداء الشامل وتقييمه لا يظهر فقط عندما تكون المؤسسة خاضعة لمتطلبات الإفصاح ذات الطابع المالي والمحاسبي، ولكن المؤسسة في حاجة إلى تقييم سلوكياتها المتعلقة بالمسائل والقضايا الاجتماعية والبيئية اتجاه فئة كبيرة من أصحاب المصلحة لذا فإنه و من أجل الوصول إلى تقييم عادل لأداء المؤسسة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة<sup>1</sup>:

- البعد العام أو العمومي والذي يتعلق بجميع السلع والخدمات المنتجة والتي تأخذ بطريقة أو بأخرى طابعا عموميا مشتركا؛
- البعد البيئي الذي يتجسد من خلال رفض أو إقصاء نشاطات المؤسسة المنتجة ضد البيئة والطبيعة؛
- البعد الاجتماعي الذي يعبر عنه من خلال الظواهر الاجتماعية كالبطالة والتهميش.

و هذه الجوانب المختلفة والتي يطلق عليها عادة الاقتصاديون " الآثار الخارجية « les externalités » " لا تؤخذ بعين الاعتبار بشكل عفوي وتلقائي من قبل المؤسسة، ذلك أنها وبحكم تعريفها تظهر عندما يتأثر رضا أو مصالح طرف ما بقرارات باقي الأطراف الأخرى بالنسبة للمؤسسة و ذلك دون أن يقوم السوق بتقييم أو بفعل دفع أو مكافأة لهذا التفاعل.

\* اختصار للتسمية "Centre des jeunes dirigeants d'entreprise"، أو ما يعرف بجمعية أرباب العمل تأسست على يد Jean Mersch سنة 1938 وهي تجمع أكثر من 3500 إطار مسير ومدير تنفيذي توحد عبر كافة التراب الفرنسي من خلال أكثر من 100 موقع، وامتدت حتى إلى الخارج كنونس سنة 1998، المغرب سنة 2001، الجزائر في 2008 وغيرها. وتهدف هذه الحركة إلى مرافقة المسيرين الشباب من أجل تحسين أداء مؤسساتهم وتعزيز الأفكار الجديدة لها لجعلها أكثر تنافسية وإنسانية، وهي تعتبر ممثلا للشركات الفرنسية من حيث قطاعات النشاط و الحجم، وقد قامت بنشر العديد من الإصدارات من أهمها في هذا الصدد: دليل تشخيص الاداء الشامل للمؤسسات.

<sup>1</sup> Michel Capron et Françoise Quairel « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Revue de l'organisation responsable 1/ 2006 (Vol. 1) , p3.

الفرع الثالث: صيغ الأداء الشامل

نظرا إلى تعدد وتنوع أهداف الأطراف الفاعلة في المؤسسة سواء خارجها أو داخلها فإن معاني ومدلولات الأداء تختلف؛ فالأداء بالنسبة للمسير يمكن أن يتجسد في تحقيق المردودية أو التنافسية للمؤسسة، كما يمكن أن يمثل مناخ وجو العمل بالنسبة للعمال والموظفين، أو يتمثل في نوعية وجودة الخدمات المقدمة بالنسبة للزبون.

وبذلك يتخذ الأداء الشامل مجموعة من الصيغ التي تتحدد بناء على الأهداف المرجوة من المؤسسة لكل فئة من فئات أصحاب المصلحة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2): صيغ الأداء الشامل نحو فئات أصحاب المصلحة في المؤسسة

| فئات أصحاب المصلحة | صيغ الأداء الشامل نحو أصحاب المصلحة   |
|--------------------|---|
| الزبائن            | <p>-الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها للمحتاجين إليها بتشكيلات متعددة تناسب مستويات الدخل المختلفة؛</p> <p>-تقديم كل المعلومات اللازمة عن السلع والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق؛</p> <p>-الالتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات وتقديمها بالأشكال المنصوص عليها (أو المعلن عليها)؛</p> <p>-إعلام العملاء في الوقت المناسب بأية تغييرات متوقعة في كميات أو أسعار أو تشكيلات السلع والخدمات المقدمة؛</p> <p>-التسعير العادل للسلع والخدمات والامتناع التام عن خلق أزمات مصطنعة بهدف التحكم في الأسعار؛</p> <p>-الامتناع والتوقف عن إنتاج أية سلعة أو تقديم أية خدمة في حال ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخططا له؛</p> <p>-وضع جميع الضمانات الكافية لاستخدام السلع والخدمات استخداما سليما وملائما؛</p> <p>-التركيز على بعض البيانات والمعلومات الموجودة على عبوة المنتج.</p> |
| المساهمين          | <p>-في حالة الملكية الخاصة، فإن ضرورة المحافظة على رأس المال المستثمر وتحقيق أفضل هامش ربح لهؤلاء المستثمرين يعتبران الالتزام الأساسي الاجتماعي للمؤسسة اتجاه مساهميها؛</p> <p>-أما في حالة الملكية العامة، فإن بذل كل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الدولة إلى تحقيقها يعتبر الالتزام الاجتماعي الأساسي على المؤسسة نحو الدولة، وقد يتمثل ذلك في تقديم السلع والمنتجات بأسعار مناسبة جدا وبالتوقيت المناسب وبالعبوات الملائمة.</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>-المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والحوافز المادية والتقديرية؛<br/>-تدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة؛<br/>-توفير الضمانات المناسبة في حالات المرض، التقاعد، الوفاة والحوادث؛<br/>-توفير أماكن عمل صحية مناسبة، وحماية العاملين ضد كافة أخطار المهنة وإصابات العمل وبالتالي تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والاستقرار؛<br/>-توفير كافة سبل الرعاية الصحية؛<br/>-توفير وسائل الترفيه ومجالات التسلية كالمصايف والنادي والرحلات وغيرها؛<br/>-تتمين قدرات جميع فئات العاملين وتوفير فرص متساوية للترقية.</p>  | <p>العاملين</p>                                  |
| <p>-المساهمة في التخفيف من حدة المشاكل الاجتماعية كالإسكان والمواصلات؛<br/>-المشاركة الفعالة في التخفيف من حدة التلوث، والالتزام بنصوص الأنظمة والقوانين فيما يتعلق بالتخلص من نفايات الإنتاج لأن ذلك قد يؤدي إلى تلوث الهواء والماء والبيئة بشكل عام؛<br/>-دعم جميع المؤسسات التعليمية والاجتماعية والرياضية باعتبارها تهدف إلى رفاهية المجتمع ونموه وتطوره وتخفيف العبء على الدولة؛<br/>-الإسهام الفعلي في إتاحة فرص التدريب بالمؤسسة لأفراد المجتمع الذين يتطلب تأهيلهم ذلك؛<br/>-تشغيل أكبر عدد ممكن من الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة في نشاطات مناسبة، وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد غير المؤهلين؛<br/>-حماية المناطق والمساحات الخضراء وأشكال الجمال الطبيعي والهندسي، ومناطق الآثار؛<br/>-توفير فرص متساوية للعمل لجميع الأفراد و دون تفرقة بينهم بسبب الطائفة أو الجنس أو اللون أو العشييرة أو العقيدة.<br/>-التخلص من المخلفات والنفايات بطريقة تكفل التقليل من مخاطر التلوث إلى أدنى حد ممكن؛<br/>-الاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة والاقتصاد في استخدام المواد الخام.</p> | <p>أفراد المجتمع الآخرين<br/>والمجتمع المحيط</p> |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على :

عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس- سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011، ص 163.

تعقيباً على ما ورد في الجدول السابق، نشير إلى أن فئات أصحاب المصلحة لا تقتصر في تلك المذكورة حيث تتنوع لتشمل أطرافاً أخرى من شأنها التأثير والتأثير على المؤسسة وذلك تبعاً لطبيعة نشاطها أو حجمها أو غير ذلك من العوامل، ومن ثم تتسع احتياجات ومتطلبات هؤلاء الأمر الذي قد يحمل تأثيراً على أداء المؤسسة وإستراتيجيتها.

### المبحث الثاني: قياس الأداء الشامل والأدوات المقترحة لتقييمه

إن نجاح المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها التي سطرتها، الأمر الذي يتطلب وضع إستراتيجية واضحة ومحددة والعمل على توفير واستغلال جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا تظهر الحاجة إلى وجود نظام لتقييم مدى بلوغ هذه الأخيرة تلك الأهداف والغايات وهي العملية التي تعرف بقياس وتقييم الأداء حيث تعتبر هذه العملية الحلقة الأخيرة في العملية التسييرية ذلك أنها تعبر عن الحكم أو النتيجة النهائية خلال فترة معينة.

#### المطلب الأول: قياس الأداء الشامل

على الرغم من أن كلا من مصطلح القياس و التقييم يحمل معنى لغويا يختلف عن الآخر إلا أن هناك علاقة بين المصطلحين خاصة إذا تعلق الأمر بعملية تقييم الأداء. حيث يهدف كل من القياس و التقييم إلى تبيان مواطن القوة والضعف في النشاط والنتائج المحققة للوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفا، فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم ولذلك يعد القياس وسيلة أو أداة للتقييم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس وبالتالي فالتقييم ذو معنى أشمل وأعم من القياس.

وعادة ما تسبق عملية القياس مرحلة التقييم، فالقياس يقصد به "عملية التقدير الكمي أو الجبري للشيء موضوع الدراسة في صيغة عدد أو مبلغ أو نسبة مئوية مصحوبة بوحدة قياس كالوزن أو الطول المساحة أو الوحدات النقدية أو السرعة أو الزمن، وذلك في شكل نتيجة صماء دون تعليق"<sup>1</sup>؛

أما تقييم الأداء فيُراد به تلك العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف استناداً إلى النتائج المحققة في نهاية الفترة المحاسبية عادة وتحديد جوانب القوة والضعف في مجالات النشاط مع تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول المناسبة بهدف الوصول إلى مستوى الأداء الذي يضمن بقاء واستمرار المؤسسة، وقد عُرفت عملية تقييم الأداء كممارسة إدارية منذ نشأة المؤسسة و تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري والقياس والتقييم .

لقد ظل مفهوم الأداء لفترة طويلة ذو بعد وحيد يتم قياسه عن طريق الربح الوحيد بالنظر خاصة إلى حصة المالكين أو المساهمين في عملية اتخاذ القرار، وضمن هذا المنظور فإن قياس الأداء لا يستهدف سوى خلق القيمة لفائدة المساهمين. و في هذه الحالة فإن التساؤل حول قياس الأداء وتلخيصه في مستوى واحد هو تعظيم ثروة المساهمين من شأنه أن يؤثر على تحفيز العاملين بشكل سلبي في الوقت الذي من الممكن أن يؤدي فيه هؤلاء

<sup>1</sup> دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإندار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصتي الجزائر وباريس- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 21.

دورا حيويًا في عملية خلق القيمة في المؤسسة ، وفي إجابة على هذا التساؤل يرى ( Charreaux ,1998 ) أن الأمر يبدو واضحًا<sup>1</sup> :

" فإذا كانت المؤسسة قادرة على خلق القيمة فذلك أنها تتوفر على موارد وكفاءات مفتاحية غير قابلة للتقليد بسهولة وهي على سبيل المثال المهارات التي تتجسد أكثر في رأس المال التنظيمي أو رأس المال البشري عنه في رأس المال المالي " ، حيث تبرر وجهة النظر هذه تنوع مؤشرات الأداء التي نجدها في المؤسسة ، وباعتبار هذه الأخيرة مكانًا لالتقاء مجموعة من الدوافع المتباينة لمختلف العناصر الفاعلة في المؤسسة والمساهمة في تطويرها فإن الأداء يصبح مفهومًا متعدد الأبعاد ولن يكون لجميع هذه العناصر نفس الإدراك أو التصور لهذا المفهوم، أي أنه قد يختلف من طرف إلى آخر فالأداء في نظر المسير مثلاً يمكن أن يكون المردودية أو التنافسية للمؤسسة أو مناخ وجو العمل بالنسبة للعامل ، أو نوعية وجودة الخدمات المقدمة بالنسبة للزبون .

و هذا ما يفسر ضرورة الاعتماد على جملة أو مجموعة متنوعة وواسعة من المعلومات والبيانات بما فيها المالية والمحاسبية منها والتي تخص بشكل حصري جهة معينة، وذلك من أجل إعطاء صورة كاملة ونظرة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة وفي نظر جميع الأطراف الفاعلة فيها ، وبذلك يتحقق الوصول إلى تقييم إجمالي للأداء في المؤسسة.

### الفرع الأول: مساهمة المعلومات خارج المحاسبية في قياس الأداء الشامل للمؤسسة

بعدما تحققت عدم كفاية المؤشرات المالية التقليدية في تقييم أداء المؤسسة، ومع ظهور مفاهيم جديدة غير مالية والتي أدت إلى رؤية موسعة لأداء المؤسسة، فقد بدت أهمية مساهمة المعلومات خارج المحاسبية خاصة منها تلك البيئية والاجتماعية في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة.

#### 1. محدودية المؤشرات المالية:

نظراً للخاصية المعيارية التي تتميز بها النتائج المحاسبية فهي لا تمثل الأداء الاقتصادي بشكل كاف. حيث أنها يجب أن تتوافق مع المعايير المحاسبية المعمول بها، وهو الجانب المتعلق بمحدودية الاستخدام من قبل المستثمرين والذي عادة ما يترك مساحة للتسيير الاستراتيجي من طرف المسيرين<sup>2</sup>. كما أن العديد من المؤسسات بدأت تدرك أن المؤشرات المالية التقليدية تعد تاريخية تتعلق بالتسيير الماضي ولا تسمح بالتوقع بشكل صحيح ودقيق بالأداء المستقبلي، ولا تقدم سوى معلومات قليلة حول أسباب الاختلالات والمشاكل وفي النهاية فهي لا تسمح

<sup>1</sup> Saulquin Jean-Yves et Schier Guillaume, **Responsabilité sociale des entreprises et performance Complémentarité ou substituabilité ?** La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p57- 65, p 60.

<sup>2</sup> Saghroun Judith et Eglem Jean-Yves, **À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers**, Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/1 Tome 14, p 93-118, p95 .



بتقييم الأصول المعنوية، كما لا تستجيب هذه المؤشرات بشكل كلي لمتطلبات السوق المالي والتسيير فضلا عن أنها لا تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الخطر أو أثر التضخم .

وكرد فعل على محدودية المؤشرات المالية والمحاسبية التقليدية ظهر في منتصف الثمانينات اتجاه واسع في مجال مراقبة التسيير نحو اختبار فعالية مؤشرات الأداء غير المالية في تقييم وقياس نتائج مراكز الربح أو المسيرين وكان الهدف من ذلك هو تجاوز المعلومة المالية الموجهة نحو المساهمين إلى معلومة غير مالية نحو جميع أصحاب المصلحة بشكل عام. وقد وضع <sup>1</sup> (Itner et Larker 1998) أن ظهور مؤشرات غير مالية كان نتيجة لزيادة الضغوط التنافسية؛ فالتغيرات في طبيعة وشدة المنافسة قد دفعت بالمؤسسات إلى تحديد وقياس بما يسمى بـ "مولدات القيمة les inducteurs de valeur" غير المالية والتي تقود إلى تحقيق النجاح للمؤسسة في ظل البيئة التنافسية الجديدة، إضافة إلى تطور أعمال أخرى كبرامج الجودة الشاملة (TQM) التي تتطلب بناء مقاييس غير مالية والتي أصبحت تنافس الأنظمة المحاسبية التقليدية.

ونادرا ما تكون المؤشرات غير المالية قابلة للتجميع " agrégeables " ، كما أنها لا تعطي تقييم حسابي إجمالي لخلق القيمة في المؤسسة ، وهي تشمل كل المؤشرات التي لا تعود بشكل مباشر إلى قياس محاسبي أو مالي ناتج عن تدفق مالي للمؤسسة. وتوصف بأنها غير مالية كونها لا تعبر بشكل مباشر عن الأهداف المالية للمؤسسة كما هو الحال بالنسبة للمردودية التي تعتمد على النتيجة أو رقم الأعمال ، لكن ذلك لا يعني أن هذه المؤشرات تكون دائما غير نقدية فهي يمكن أن تكون نوعية أو كذلك كمية ونقدية <sup>2</sup>.

إضافة إلى أن هناك مجموعة من الأدلة التي تبين عدم قدرة المحاسبة على قياس الأداء الاقتصادي وتفصيلها كما يلي <sup>3</sup>:

#### أ. صعوبة الأخذ بعين الاعتبار الأصول المعنوية ( اللامادية):

إن أول عقبة تواجه القياس المحاسبي للأداء هي الأخذ بعين الاعتبار الأصول المعنوية، وعادة ما تكون الموارد غير الملموسة ملخصة ومجملة ضمن مفهوم أكثر شمولية لرأس المال الفكري وهو لا يظهر عادة بشكل كلي ضمن المعلومات المحاسبية المنشورة.

وهذه المحدودية للمحاسبة معترف بها من قبل أخصائي الحسابات ففي ظل اقتصاد حيث الأصول المعنوية أو اللامادية تحظى بأهمية متزايدة فإن المحاسبة مهما كانت دقتها لا تعطي سوى صورة جزئية عن قيمة المؤسسة . فالمؤسسات عليها إذن تقديم معلومات غير محاسبية إضافية و مكتملة بشكل يسمح للمختصين الأسواق المالية بإعداد توقعاتهم، وعليه فمن غير الكافي قياس الأداء المالي والمحاسبي ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار أداء

<sup>1</sup> Moez ESSID, *op cit*, p 42.

<sup>2</sup> *Idem*.

<sup>3</sup> Saghroun Judith et Eglem Jean-Yves , *op cit* , pp 95-96

النشاطات الأخرى المعنوية وغير المالية مثل البحث والتطوير، رضا الزبائن، نوعية المنتجات وجودتها، رفاهية وراحة العمال وغيرها.

### ب. حدود الآجال الثلاثية وعودة ظهور الأجل الطويل:

كثيرا ما يعاب على الأسواق أنها تتحرك وتنشط وفق رؤية قصيرة الأجل تملئها عليها محاكاة المتعاملين والتي يفضلها المسيرين في عمليات تقييم الأداء، ولكن ضمن هذا المنظور يكون تقييم الأصول وفق قيمتها العادلة يساهم في قصر أفق ونظرة المسيرين لأن ذلك سيؤدي إلى تقييم ومكافأة هؤلاء على أدائهم اللحظي.

ومن بين الانتقادات الموجهة بالنظر إلى الأجل الثلاثي هو الاعتماد بشكل أساسي على النتائج المالية . كما أن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الارتباب بشأن المعلومات المنشورة ثلاثيا هي زيادة تشتت المتولد عنها، إلى جانب تركيز اهتمام المحللين على مواعيد في الأجل القصير و التي تحول دون إعداد تقدير استراتيجي على المدى الطويل للمؤسسة وعلى دورة المعلومة المالية القصيرة جدا في كثير من الصناعات.

### ت. تجاوز مفهوم القيمة التساهمية:

على الرغم من التأكيد على أهمية القيمة بالنسبة للمؤسسة إلا أن ذلك قد يطرح عدة إشكاليات تتعلق بشأن تكاليف ذلك على المجتمع أو البيئة، تكاليف ذلك بالنسبة لمن ينتج بشكل مباشر هذه القيمة، الوسائل المستغلة لخلق هذه القيمة وهل يمكن اعتبارها منشئة أم مدمرة للقيمة بشكل مستدام.

وعليه امتد مفهوم القيمة من المساهمين ليشمل مجموعات أخرى من أصحاب المصلحة، فالتعبير عن قيمة المؤسسة لفائدة المساهمين فقط أصبح يشوبه نوع من القصور والتحيز نظرا لكون قرارات المؤسسة تترتب عنها تبعات ونتائج تمس جميع الأطراف ذات العلاقة بها من دائنين، موظفين، مسيرين، عملاء، مجتمع، حكومة وغيرها؛

وقد ساهم إعطاء المؤسسة هذه الرؤية التعددية باعتبارها مجموعة من الأطراف في الانتقال من مفهوم المساهمين (Shareholders) إلى نموذج أصحاب المصلحة (Stakeholders) وبالنتيجة تم طرح مفهوم القيمة التشاركية " la valeur partenariale " كبديل للقيمة التساهمية " La valeur actionnariale " ، حيث يضم هذا المفهوم للقيمة مختلف الأطراف الفاعلة والمشاركة لإبراز وتبيان أن خلق القيمة في المؤسسة لا يكمن فقط في عائد رأس المال المنتظر من قبل المساهمين ولكن في جميع القوى لكل المشاركين أو أصحاب المصالح ضمن منظور دائم ومستمر من أجل تنمية وتطوير المؤسسة في الأجل الطويل.

### ث. الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الجديدة:

يوجد ثلاث عوامل أساسية تؤثر على خلق القيمة وهي: النمو، المردودية والخطر<sup>1</sup> ويعتبر هذا الأخير عاملاً وعنصراً أساسياً في تقييم الأداء المنتظر للمؤسسة. وتتطلب عملية القدرة على التحكم في الخطر ومعالجته تحديد المخاطر المحتملة كونها ذات طبيعة متطورة عبر الزمن؛ وحسب (Beck 2001)<sup>2</sup> فإن المؤسسة الاقتصادية اليوم أصبحت مهددة بمخاطر جديدة مثل: الحوادث النووية، المخاطر الكيميائية، الصناعية وهي مخاطر من شأنها التأثير وبشكل مباشر على السعر البورصوي وقيمة السهم.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض المخاطر تشكل موضوعاً للمعلومات المالية ضمن القوائم المالية وذلك انطلاقاً من المؤونات الموضحة في الملاحق، كما توجد بعض النصوص الجديدة التي وردت ضمن توصيات المجلس الوطني المحاسبي الفرنسي (CNC) في 21 أكتوبر 2003 والتي تحدد نماذج محاسبة الأصول والخصوم ذات الطبيعة البيئية سواء ضمن الحسابات الوحدوية أو المجموعة، كما تلزم المؤسسات بضرورة نشر معلومات متعلقة بالبيئة.

### 2. ظهور مفاهيم غير مالية وأثرها على تقييم الأداء:

في إطار البحث عن مفهوم أكثر شمولية واتساعاً للأداء وبشكل يسمح بتشمين أفضل لقيمة المؤسسة فإن الاعتماد على المؤشرات المالية يعتبر غير كافٍ، وانطلاقاً من ذلك فإننا نلاحظ ظهور مفاهيم ليست مرتبطة بالمالية لكنها في الوقت نفسه تتعلق بالقضايا والإشكاليات البيئية، الاجتماعية والأخلاقية، فصلها كما يلي:

#### أ. العديد من المفاهيم من أجل القضايا البيئية والاجتماعية:

كما سبقت الإشارة إليه فإن التنمية المستدامة ومساعي أخرى مرتكزة على مواضيع قريبة و ذات صلة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، أخلاقيات الأعمال، الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً قد نالت نصيباً وافراً ضمن الأحداث الحالية في المؤسسة. وقد ظهرت هذه المواضيع في نهاية سنوات الثمانينات وتطورت في بداية سنوات التسعينات لتظهر بشكل كلي في بداية القرن الواحد والعشرين<sup>3</sup>:

- **التنمية المستدامة:** وتضم ثلاث جوانب؛ الجانب الاقتصادي ويهدف إلى تحقيق النمو والفعالية الاقتصادية، الجانب الاجتماعي ويهدف إلى تحقيق العدالة والترابط الاجتماعي، الجانب البيئي ويهدف إلى تحسين وتطوير البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية من أجل المستقبل. وترتبط هذه المتطلبات بما

<sup>1</sup> يعرف الخطر على أنه كل وضعية غير مؤكدة الحدوث قد يؤثر وقوعه على تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>2</sup> Ibid, p 3

<sup>3</sup>Notat Nicole, **La performance responsable des entreprises : les auditer pour aider aux progrès et les noter pour faciliter les choix des investisseurs**, Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p. 63-68, p 65

يسمى نموذج التقارير الثلاثية " Triple Bottom Line reporting " أو "3P (planet, people, profit) وذلك حسب التوجه الانكلوساكسوني.

حيث يجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار هذه المحاور الثلاث وضرورة الإفصاح عنها لفائدة الأسواق لأن ذلك من شأنه يعطي أن صورة مطمئنة عن مدى استدامة أداء المؤسسة سواء عن طريق معلومات أكثر شفافية أو بإضافة معلومات غير مالية.

**-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** ويقصد بها استجابة المؤسسة لاهتمامات التنمية المستدامة، ويعيدا عن التزاماتها القانونية تستجيب المؤسسة للمتطلبات الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية المتزايدة والتي يديها مختلف أصحاب المصلحة بالنسبة لها؛

وكما سبقت الإشارة فقد ولد النقاش حول هذا الموضوع انطلاقا من إثبات سنة 1970 لميلتون فريدمان ووفقا لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسة تتمثل في زيادة وتنمية الأرباح، والجدل القائم إذن يتعلق بغاية المؤسسة وإن كانت تتمثل فقط في إثراء المساهمين أم يمكن أن يمتد إلى أشمل من ذلك؛

**-أخلاقيات الأعمال:** إن هذه التسمية تعبر عن الترجمة اللغوية للعبارة " business ethics " ويمكن تعريفها على أنها تحليل لطرق وأنماط تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في شكل قرارات واقعية و ملموسة متخذة من قبل المؤسسة؛

وقد أظهرت الفضائح الأخيرة في عالم المال أن احترام النصوص القانونية لا يضمن أبدا نزاهة الأخلاق، كما أن نموذج الرأسمالية المالية الذي يعتبر أن خلق لصالح المساهمين و مردودية الأموال الخاصة هي المعايير الوحيدة لصحة وسلامة عملية التسيير قد أصبح اليوم مشككاً فيه. وفي هذا السياق الجديد نلاحظ تزايد الاهتمامات الأخلاقية في المؤسسة ويظهر ذلك من خلال كثرة اللوائح الأخلاقية والاهتمام بأخلاقيات المهنة.

**-الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا:** وتختص بإدماج القيم الاجتماعية، الفلسفية، الثقافية أو البيئية كعوامل أساسية في تحليل اختيار الاستثمار والتي لا تؤخذ بعين الاعتبار بشكل مباشر ضمن التحليل المالي عادة.

حيث أن الاستثمار في التنمية المستدامة والذي يسعى إلى الاستثمار في التوظيف الأفضل والأمثل لكل القطاعات الاقتصادية وفق معايير اجتماعية وبيئية محددة، يساهم في تخفيض المخاطر البيئية في المؤسسة لتكون الأكثر تقدما في سياساتها اتجاه عملائها، عمالها، مساهميها، مورديها وآخرين من أصحاب المصلحة كما تحسن من أدائها الاقتصادي على المدى المتوسط والطويل.

ب. مساهمتها في تحليل الأداء:

إن الاعتماد بشكل حصري على المؤشرات المالية يعد غير كافٍ للتنبؤ بالأداء الشامل للمؤسسة، لذلك فإن العناصر غير المالية تشكل معايير هامة في تكوين حكم من قبل الفاعلين في السوق المالية وقد أشار (T.Boyer, 2002) <sup>1</sup> في الصدد وذلك اعتماداً على دراسة أعدها ( Mavrillac et Siesfeld, 1998) أن ما يقارب 35% من قيمة المؤسسة متأتية من عناصر غير مالية.

وعليه سنحاول فيما يلي عرض لنتائج التزام بالتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمرادودية، الخطر، الميزة التنافسية:

1) العناصر ذات الأثر على المرادودية:

-من خلال المبيعات: يعتبر مسعى التنمية المستدامة عامل إبداع؛ فإطلاق منتجات جديدة أو خدمات يساهم في خلق قيمة مضافة اجتماعية أو بيئية، ومن ثم تحقيق نوع من التمييز مقارنة بالمنافسين ( العلامات التجارية، البيئية والأخلاقية مثلاً) وخلق شرائح جديدة في السوق، وانطلاقاً من ذلك فإنه يجب على المؤسسة اعتبار المسؤولية الاجتماعية كعنصر أساسي لإستراتيجيتها حتى تصبح أكثر تنافسية.

-من خلال تخفيض التكاليف: إن الأبحاث المتعلقة بحماية البيئة يمكن أن تؤدي إلى تخفيض جوهري في التكاليف بفضل الاقتصاد في الطاقة وتحقيق أقل إصراف ممكن؛ ومن ناحية أخرى فإن البنوك بدأت تأخذ شيئاً فشيئاً المخاطر البيئية والاجتماعية ضمن عمليات منح القروض وعليه فالمؤسسات التي تلتزم فعلاً بمبادئ ومتطلبات التنمية المستدامة سوف يسهل عليها الحصول على موارد مالية بأقل تكلفة مقارنة بغيرها من المؤسسات.

-من خلال تغيير الأفق الزمني: لقد أعاد مفهوم التنمية المستدامة الاعتبار للأنشطة الاقتصادية عن طريق التخلي عن الرؤية قصيرة الأجل، كما أن التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً يعني وبشكل ملموس تحمل تكلفة الأفعال غير المربحة مالياً على المدى القصير على أمل الحصول على عائد على الاستثمار على المدى الطويل.

-من خلال تقييم أفضل للأصول المعنوية: إن خلق قيمة إجمالية يتطلب مفهوماً موسعاً لشهرة المحل "good will"، وقد بدأت الأسواق المالية الأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الجديدة كسمعة المؤسسة وشهرتها، ومسؤوليتها تجاه أصحاب المصلحة أو ما يعرف بالالتزام الأخلاقي والاجتماعي؛

<sup>1</sup> Sagroun Judith et Eglem Jean-Yves , op cit, p 6

وعلى الرغم من تحقق العلاقة الإيجابية بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي في نظر المسيرين إلا أنها لم ترسخ بعد على مستوى الأبحاث الأكاديمية.

## 2) العناصر ذات الأثر على الخطر:

إن التحكم في المخاطر لا بد وأن يعتبر كإجراء يسمح للمؤسسة بالتموقع ضمن سياق تنافسي، كما يسمح باتخاذ جميع القرارات اللازمة من أجل تعظيم نشاطها التجاري والصناعي ودون أن يؤثر ذلك على زبائنها أو بيئتها أو يخلف خسائر تكنولوجية، اقتصادية أو إنسانية من شأنها أن تحدث خطراً دائماً على بقائها واستمرارها؛ على المؤسسة إذن أن تحدد بشكل أولي تلك الفرص والمخاطر المتعلقة بنشاطها ثم التحكم فيها على المدى المتوسط والطويل ومراعاة آثار ذلك بالنسبة لأصحاب مصلحتها.

## 3) العناصر ذات الأثر على الميزة التنافسية:

- **تسيير أفضل لصورة المؤسسة وسمعتها:** لقد تطور مفهوم الأداء مع العولمة فتعقد، وبذلك ظهرت مقاييس جديدة كمسؤولية المؤسسة مثلاً والتي من تبعاتها سمعة هذه الأخيرة وشهرتها والتي ساهمت في إثراء طرق تقييم المؤسسات؛ فمن أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة وتحسينها وتعزيز الثقة فيها لا بد وأن تهتم وفي نفس الوقت بتقييم صورتها الخارجية بالنسبة للزبائن، الشركاء، الأسواق المالية، المجتمع المدني... إلخ، وصورتها الداخلية بالنسبة لعملائها وموظفيها.

إن سياسة التنمية المستدامة تساعد على النهوض بصورة المؤسسة وتخفف من مخاطر الاشتباه فيها، وعليه يجب على المؤسسة أن تحتاط من المخاطر الأخلاقية أو الاجتماعية كصراعات العمل مثلاً، التنديد بظروف العمل لدى المقاولين وغيرها.

**تسيير فعال للموارد البشرية:** يعتبر التزام المؤسسة باستراتيجية التنمية المستدامة كوسيلة لتحفيز العمال وكذلك عامل استقطاب وجذب كفاءات جديدة.

وعليه فالمعايير البيئية والاجتماعية ستمثل في المستقبل اتجاهات هامة وأساسية لميزة تنافسية مستدامة بالنسبة للمؤسسة، كما أن الاهتمام بأخلاقيات الأعمال يتوافق بالضرورة مع الفعالية الاقتصادية.

## الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء الشامل

يكمن الهدف الأساسي من عملية التقييم في تقييم الانجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها، بمعنى الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات، حيث تتطلب هذه العملية وجود مؤشرات ومعايير معينة تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة من أجل تحسينه وتطويره.

### 1. مفهوم المؤشر:

بشكل عام يمكننا القول أن مؤشرات الأداء تعتبر كل معطيات أو بيانات مرقمة، مالية كانت أو غير مالية، كمية أو نوعية تسمح بقياس و متابعة النتائج و الأهداف المحددة مسبقا قصد التطور لما هو أفضل<sup>1</sup>؛

ويمكن أن يكون المؤشر معلومة أو مجموعة من المعلومات: دقيقة، فعالة، ملائمة للتسيير، وتساهم في تقييم وضعية معينة مبينة بأشكال وبوحدات مختلفة<sup>2</sup>، وهذا يشير إلى أن المؤشر يمكن أن يكون معلومة واحدة كما يمكن أن يكون مجموعة من المعلومات التي لها مواصفات محددة وتتخذ أشكالا مختلفة (أرقام، ألوان...) كما أن لها وحدات مختلفة (وحدة منتجة أو مباعه، ساعة عمل...).

أما حسب (LORINO,2001) فإن مؤشرات الأداء تعتبر " نقاط الالتقاء بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة التشغيلية كما تقود سيرورة النشاط نحو تحقيق الهدف المحدد، وهي قبل ذلك تسمح بتقييم النتائج المحققة"<sup>3</sup>.

واستناداً إلى ذلك فإن الهدف الرئيسي للمؤشر يتمثل في تحديد وتوضيح الأهداف، إضافة إلى تقييم التوجهات الحالية والمستقبلية المتعلقة بأهداف وقيم المؤسسة عبر الزمن. كما يتميز المؤشر بخاصية أساسية تتمثل في كونه " يحمل دلالة تتجاوز قيمة المعطيات الكمية التي يوفرها، فعلى سبيل المثال إذا تجاوزت درجة حرارة الجسم مثلا 39° درجة فإن ذلك يعني أن الجسم يتعرض لحالة مرضية "<sup>4</sup>.

و حتى تتم عملية قياس الأداء بشكل فعال وجيد لا بد أن تتوفر في مؤشرات الأداء جملة من الخصائص تتمثل في ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Moez ESSID, *op cit*, p 36

<sup>2</sup> Claude ALAZARD , sabrine SEPARI , *op cit*, p 643.

<sup>3</sup> Philippe LORINO, *op cit*, p 5.

<sup>4</sup> *Analyse comparative d'indicateurs de développement durable, Étude réalisée par l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)*, direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie ,France, Octobre 2003,p14 .

<sup>5</sup> Pierre VOYER, *tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, 2<sup>ème</sup> édition, presses de l'université de Québec,2008, p 68

- **الملاءمة:** حيث يسمح المؤشر بالقياس بشكل يكون متعلقا بالسياق المدروس ويحمل معنى ودلالة لمستعمله والهدف منه؛
- **الجودة ودقة القياس:** حيث يجب أن يكون محددًا، واضحا ومبنيا بشكل جيد، كما يجب أن يبرز جميع التغييرات الدالة لهدف القياس عبر الزمان والمكان؛
- **إمكانية الاستخدام:** وتعبّر عن إمكانية استخدام المؤشر بشكل صحيح وموثوق به، أي أن يكون متاحا، سهلا وواضحا؛
- **توفر البيانات:** إذ لا بد من الحصول على المعلومات الضرورية لبناء المؤشر بسهولة وبأقل تكلفة ممكنة.

## 2. المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء الشامل:

إن تطور مفهوم الأداء إلى مفهوم عام و إجمالي متعدد الأبعاد جعل من أنظمة مراقبة التسيير التقليدية تحتاج إلى التكيف والتأقلم بالشكل الذي يسمح للمؤسسات بقياس نتائجها على نطاق أوسع وأشمل، وذلك من خلال تصميم مؤشرات أداء جديدة تستجيب لاحتياجات جميع أصحاب المصلحة بالحصول على معلومات تشمل المتطلبات البيئية والاجتماعية الجديدة بما يتوافق ومبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية.

حيث تنطلق عملية قياس الأداء الشامل من قياس أداء المؤسسة في مجال التنمية المستدامة وذلك بالتركيز على ثلاثة جوانب أساسية كما يلي<sup>1</sup>:

- **الجانب الاقتصادي:** ويتعلق بقدرة المؤسسة على المساهمة في التنمية الاقتصادية للمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة وأصحاب مصلحتها؛
- **الجانب الاجتماعي:** يركز على تقييم الآثار الاجتماعية لطبيعة نشاط المؤسسة على أصحاب مصلحتها من موظفين (ظروف العمل، مستوى الأجور..)، المورددين، العملاء (معايير السلامة، الآثار النفسية للمنتجات)، المجتمعات المحلية ( التلوث، احترام الثقافات الأخرى)، والمجتمع بشكل عام؛
- **الجانب البيئي:** يتعلق بالسعي نحو تحقيق التوازن والتوافق بين ممارسة نشاط المؤسسة وحماية النظم الايكولوجية، حيث يشمل تحليلا للآثار الناجمة عن المؤسسة ومنتجاتها من حيث استهلاك الموارد، توليد النفايات، الانبعاثات الملوثة.. الخ

ولذلك تعرف مؤشرات قياس الأداء الشامل عادة بمؤشرات التنمية المستدامة أو المسؤولية الاجتماعية وقد كان دورها الأساسي في البداية هو خدمة الإبلاغ الخارجي ثم تطورت بعد ذلك تدريجيا نظراً لظهور حاجة

<sup>1</sup> Philippe callot , LE PILOTAGE D'ENTREPRISE ET RSE : APPRECIATION D'INDICATEURS POUR LES MANAGERS DE PME, ANDESE | Vie & sciences de l'entreprise, 2013/3 - N° 195 – 196, pp33-55, p 36.



المؤسسات إلى القياس والتحكم والتقرير عن أداءها الاجتماعي والبيئي، وفي هذا الاتجاه ظهرت وحاولت العديد من المبادرات العامة والخاصة بناء مرجعيات شاملة لبناء واستخدام هذه المؤشرات و هي تركز أساسا على مؤشرات تهدف " لتعكس أو تبين بشكل عددي وملموس أداء المؤسسة في مجال التنمية المستدامة " <sup>1</sup> ونذكر من أهم هذه مبادرات (ORSE ,<sup>2</sup>loi NRE, CER2D, GRI).

وحسب مبادرة (ORSE) ، فإن مؤشرات التنمية المستدامة لا بد وأن تسمح بربط أداء المؤسسات الاقتصادية بالأهداف العشرة الأساسية للتنمية المستدامة وذلك بالتركيز على تحقيق ثلاثة أهداف أساسية كما يلي <sup>3</sup>:

- النمو الاقتصادي المستدام ويتحقق ذلك بـ:
- الوصول إلى الخدمات الحيوية؛
- التحكم في الموارد وحماية البيئة المحلية؛
- تميم الممتلكات المحلية؛
- التنمية المشتركة؛
- التنمية الاجتماعية المستدامة ويتحقق ذلك بـ:
- حياسة صحة مستدامة؛
- التهيئة المستدامة للإقليم؛
- التعليم والتكوين؛
- أنماط حياة مستدامة.
- حماية البيئة الشاملة ويتحقق ذلك بـ:
- التغيير المناخي؛
- المخاطر الشاملة الأخرى.

فمؤشرات التنمية المستدامة المستخدمة لقياس الأداء الشامل إذن هي عبارة عن قياسات ومعطيات عددية، والتي تقدم معلومات وفق رؤية أكثر شمولية لأداء المؤسسات فيما يتعلق ويخص المحاور الثلاثة للتنمية المستدامة. وبناء عليه فإن هذه المؤشرات تتكون من ثلاثة أصناف ولا بد لكل صنف منها أن يأخذ بعين الاعتبار أحد العناصر الثلاثة للمفهوم مع التركيز على الأهداف طويلة الأجل واحتياجات الأجيال المستقبلية، وهذه المؤشرات هي إذن: المؤشرات الاقتصادية والمالية، المؤشرات الاجتماعية، المؤشرات البيئية والتي نفضلها كما يلي :

<sup>1</sup> Moez ESSID, *opcit*, p 88

<sup>2</sup> Les Nouvelles Régulations Economiques : **loi NRE** : قانون صدر في : 15 ماي سنة 2001 وتم بموجبه إدماج مفهوم التنمية المستدامة ضمن قانون الشركات في فرنسا،

- **CER2D**: Centre d'études et de recherches sur le développement durable .

<sup>3</sup> Analyse comparative d'indicateurs de développement durable, *op cit*, p 13

### أ. المؤشرات الاقتصادية والمالية:

لقد وجدت المؤشرات الاقتصادية أساساً لتقييم النتائج الاقتصادية و المالية التي تحققها المؤسسة وذلك بالاعتماد على القوائم والوثائق المحاسبية والمالية التي تعدها المؤسسة. حيث تفيد هذه المؤشرات في طمأننة عدة أطراف عن حالة المؤسسة ووضعيتها والذين يهتمون بتحقيقها أداءً مالياً جيداً؛ سواء تعلق الأمر بالموظفين من خلال وظائفهم وأجورهم أو المساهمين من خلال توزيعات الأرباح المحققة، أو المسيرين الذين يأملون استدامة المؤسسة.

ومن بين أكثر المؤشرات المالية استعمالاً نجد تلك التي تعتمد أسلوب تحليل الربحية على اعتبار أن الهدف الرئيس لكل المؤسسات وعلى اختلافها هو تحقيق الربح، حيث يوفر هذا الأسلوب مجموعة من المؤشرات التي تعكس عدة جوانب للأداء المالي؛

لكن هذه المؤشرات سرعان ما تعرضت للانتقادات بفعل التطور السريع الذي شهدته بيئة الأعمال ومن ثم أصبح هدف المؤسسة هو خلق وتعظيم القيمة فظهرت نتيجة لذلك مؤشرات حديثة تستجيب لاحتياجات المسيرين والمستثمرين خاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار والتمويل. ونظراً لتعدد وتنوعها فإنه يصعب حصر جميع تلك المؤشرات، حيث تشير<sup>1</sup> (IMENE.B,2001) في هذا الصدد إلى أنه يمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى مؤشرات محاسبية وأخرى سوقية أو بورصية وتفصيل ذلك كما يلي:

**1) المؤشرات المحاسبية:** لقد تطورت هذه المؤشرات عبر الزمن فظهرت بموجب ذلك مؤشرات مالية حديثة نظراً لعدد الانتقادات التي أحيطت بالمؤشرات التقليدية كونها أصبحت لا تفي بأغراض التحليل المالي. وذلك كما يلي:

- **أهم المؤشرات التقليدية:** وتشمل مجموعة من المؤشرات التي تعرف بنسب الربحية حيث تعبر عن الربح المحقق أو النتيجة الصافية منسوبة إلى إجمالي الأصول المستخدمة أو حقوق الملكية أو المبيعات المحققة ، وقد لاقت استخداماً واسعاً في مجال تقييم أداء المشاريع الاقتصادية امتد لفترة من سنة 1920 وحتى سنة 1980، وتمثل هذه المؤشرات فيما يلي<sup>2</sup>:

- **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):** ويعد مؤشراً لتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على رأس المال المستثمر فيه من جانب المساهمين. ويحسب بقسمة النتيجة الصافية للإيرادات على حقوق الملكية والتي تشمل رأس المال والاحتياطات والأرباح المحتجزة وذلك كما يأتي:

<sup>1</sup> IMENE BNOUNI, **performance sociale et performance financière :ETAT DE L'ART**, <sup>XXE</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique ,Nantes 7 -9 juin 2011, p12

<sup>2</sup> علي عبد الرضا حمودي، مؤشرات الحطة الكلية وإمكانية التنبؤ المبكر بالآزمات (دراسة تطبيقية - حالة العراق)، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، منشورات البنك المركزي العراقي، 2009، ص 16

### معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح / حقوق الملكية

كما يقيس هذا المؤشر معدل العائد للمساهمين أي مردودية الأموال الخاصة بالمساهمين، ممثلاً بمعدل الربح الصافي الذي يحصل عليه المساهمون من استثمار أموالهم في المؤسسة . وبمعنى آخر مردود مخاطرتهم الناتج عن توظيف أموالهم فيها.

- **معدل العائد على الأصول (ROA):** يعد العائد على الأصول بمثابة مؤشر للعائد الكلي على استخدام أموال المؤسسة، لذا فإن هذا المؤشر يعتبر من أكثر النسب استخداماً من قبل مسؤولي الائتمان في البنوك، ويمكن استخدام هذه النسبة بقسمة الربح الصافي على متوسط إجمالي الأصول وذلك كما يلي:

### معدل العائد على الأصول = صافي الربح / إجمالي الأصول

حيث يفيد معدل العائد على الأصول في تقييم فعالية الإدارة في توظيف رأس المال، ومن ثم يمكن توجيه الموارد المتاحة نحو أحسن استخدام إنتاجي ممكن. كما يسمح بالمقارنة بين مراكز المسؤولية داخل المؤسسة وبين الفرص الاستثمارية المتاحة.

- **معدل العائد على الاستثمار (ROI):** يعتبر هذا المقياس من أفضل المؤشرات المالية لقياس كفاءة الإدارة في استخدام إجمالي أصولها في التشغيل كما يعتبر من أكثر المؤشرات التي تهتم بها مؤسسات الائتمان؛ حيث أن ارتفاع هذه النسبة يعني كفاءة السياسات التي تنتهجها الإدارة ويقدم هذا المؤشر في شكل نسبة محاسبية بين الأموال المستثمرة والنتيجة المصاحبة لها. وهو يعد من الأدوات المستعملة لتقييم أداء مسؤولي الوحدات الذين يتم دفعهم وتشجيعهم لتطوير اتخاذ القرارات اللامركزية على مستوى وحداتهم، وبالتالي فهو يشير إلى الكفاءة في استغلال الأموال المستخدمة وقدرتها على تحقيق الأرباح الصافية. ويمكن التعبير عنه بالعلاقة أدناه:

### معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح / مجموع الأموال المستثمرة

- **معدل العائد على المبيعات (ROS):** ويقاس هذا المعدل قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر ربح ممكن من خلال نسبة صافي الربح إلى قيمة المبيعات المحققة، حيث يشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وجميع المصاريف الأخرى كالمصاريف الإدارية ومصاريف التمويل وغيرها. وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة دل ذلك على قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف. ويحسب المعدل وفقاً للعلاقة التالية:

### معدل العائد على المبيعات = صافي الربح / إجمالي المبيعات

- المؤشرات الحديثة: في ظل بيئة أعمال مضطربة وشديدة المنافسة ظهرت هذه المؤشرات نتيجة للقصور الذي أحيط بالمؤشرات التقليدية وذلك منتصف التسعينات، حيث تعتبر نماذج أكثر شمولية لقياس وتسيير الأداء. ويتعلق الأمر في هذا الصدد بكل من القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة:
- معدل القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): ويعتبر مؤشراً يسمح بتحديد قدرة المؤسسة على خلق القيمة خلال فترة زمنية معينة، كما تسمح بتحديد مراكز خلق الثروة في المؤسسة، ويعتبر هذا المؤشر مفهوماً جديداً أدخله Stern & Stewart لقياس النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من خلال أنشطتها الاستغلالية. ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$EVA = (R - CMPC) \times K$$

حيث أن:

- R: معدل مردودية الأموال المستثمرة ويساوي إلى النتيجة الصافية مقسومة على مجموع الأموال المستثمرة؛
- CMPC: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال؛
- K: مجموع الأموال المستثمرة.

كما تدعى بقيمة المساهم حيث تمثل الفرق بين الدخل المتولد عن الأموال المستثمرة ممثلاً في النتيجة الصافية لصالح المساهم، والتكلفة المتوسطة لمصادر التمويل طويل الأجل التابع للمساهمين والدائنين، ومن ثم فهو يمثل درجة خلق الثروة الإضافية التي تحققها المؤسسة. وحسب العلاقة أعلاه نجد قيمة اقتصادية مضافة موجبة وتعني خلق إضافي للثروة للمساهمين أو قيمة اقتصادية سالبة أو معدومة وتعني أن المؤسسة لا تخلق ثروة خلال الفترة المعنية ومن ثم تتضاءل قيمة المؤسسة.

- معدل القيمة السوقية المضافة (MVA): يمثل مدخل القيمة السوقية المضافة المؤشر الثاني الذي سوقته شركة Stern & Stewart كمؤشر لتقييم الأداء في المؤسسة، وتنشأ عن تجاوز القيمة السوقية لرأس المال عن القيمة الدفترية. ويعد كمؤشر عام لقياس الأداء الخارجي للمؤسسة بما يضمن للمستثمرين الحصول على المزيد من العوائد. كما يعرف أيضاً على أنه المقياس التراكمي لعوائد رأس المال المساهم به؛ حيث تعكس القيمة السوقية المضافة حسن إدارة المؤسسة لرأس مالها على المدى الطويل. فالقيمة الموجبة تنبئ بزيادة قيمة المؤسسة مما يساهم في تعظيم حقوق حملة الأسهم.

<sup>1</sup>Aminata FALL, Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR, mémoire de fin d'étude, Centre africain d'études supérieures en gestion, avril 2014, p 15.

وحسابيا تعبر القيمة السوقية المضافة عن القيمة الحالية لمجموع القيم الاقتصادية المضافة المقدرة لحظة التقييم وذلك وفق العلاقة التالية<sup>1</sup> :

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA}{(1+K)^t}$$

حيث أن:

**EVA**: القيمة الاقتصادية المضافة؛

**K**: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال.

(2) **المؤشرات البورصية أو السوقية**: تقوم هذه المؤشرات على تقييم السوق المالي لأداء المؤسسة ومن بين الأمثلة على هذه المؤشرات نجد ما يلي:

- **العائد على السهم: Price to Earnings Ratio (PER)**

ويعبر عن نسبة سعر السهم في السوق إلى العائد (الموزع والمحتجز). وكلما زادت توقعات المستثمرين في البورصة بزيادة الأرباح المستقبلية للمؤسسة كلما ازدادت هذه النسبة. وتعطى بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{العائد على السهم} = \text{سعر السهم في السوق} / \text{العائد السنوي للسهم}$$

ويعتبر هذا المؤشر من أبسط المؤشرات السوقية وأيسرها من حيث حسابه والبيانات اللازمة لذلك إلا أنه لا يعكس الديناميكية التي تتميز بها السوق المالية مما يجد فعالية من استخدامه لدى اتخاذ القرارات الاستثمارية.

- **العائد الشامل للمساهمين: Total Shareholders Return (TSR)**

يقيس العائد الشامل للسهم ويوضح ما يمكن للمؤسسة المسعرة في البورصة تحقيقه لمساهميها في فترة معطاة، وبالتالي فإن خلق القيمة في السوق يتمثل في سعر شراء السهم مضافا إليه المتوقع من التوزيعات أو الأرباح (Dividendes) و القيمة المضافة خارج المبيعات. كما يسمح TSR كمعدل عائد داخلي (TRI .Taux de Rendement Interne) بتحديد معدل المردودية السنوي للاستثمارات في فترة معينة. ويعطى معدل TSR حسابيا كما يلي<sup>3</sup>:

$$TSR = \frac{V_t - V_0}{V_0} + \frac{DPTA}{V_0}$$

حيث أن:

<sup>1</sup> Ibid, p 17

<sup>2</sup> IMENE BNOUNI, op cit, p12

<sup>3</sup> بولمية مريم، البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، 2012، ص 71

$V_0$  : قيمة السهم بداية الفترة؛

$V_t$  : قيمة السهم نهاية الفترة؛

**DPTA**: الأرباح المتراكمة بين بداية ونهاية الفترة.

وعلى الرغم من أهمية هذا المؤشر إلا أنه قد تكتنفه بعض الانتقادات؛ حيث لا يهتم بتأثير عنصر الزمن، كما أن طريقة حسابه تركز على توفر معلومات دقيقة في السوق، إلا أن هذا الأخير غالباً ما يكون محفوفاً بالمخاطر سواء العامة أو المتعلقة بالأصل المعني.

- مؤشر  $\beta_i$ : وتعرف بمقياس المخاطرة العامة وتعبّر عن حجم المخاطر العامة الموجودة في السهم منسوبة إلى المخاطر الموجودة في محفظة تشمل جميع أسهم السوق تساوي الواحد الصحيح (1) ولا تحوي المخاطر الخاصة. ويعطى معامل  $\beta_i$  بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\beta_i = \frac{\text{عائد السهم - الوسط الحسابي لعائد السوق}}{\text{عدد السنوات}} \div \frac{\text{مجموع (عائد السهم - الوسط الحسابي لعائد السهم)}^2}{\text{عدد السنوات}}$$

ويبين معامل  $\beta_i$  مدى حساسية وتأثر بعض أسهم السوق، كما يوضح جملة التغيرات التي تطرأ عليها؛ فحسب العلاقة أعلاه كلما زادت النسبة عن الواحد الصحيح كانت حساسية السهم أكبر والعكس إذا ما قلت عن الواحد الصحيح، وهذا ما يبرر إدماج هذا المعامل في حساب تكاليف الأموال الخاصة والمبادلة بين العوائد والمخاطر.

سواء تعلق الأمر بالمؤشرات المحاسبية أو تلك المبنية على السوق فهي تعطي صورة عن جوانب مختلفة من الأداء المالي إلا أنها قد يشوبها بعض القصور؛ فالمؤشرات المحاسبية تقوم على التقييم التاريخي مما يجعلها متحيزة نظراً لاختلاف الإجراءات المحاسبية من جهة والممارسات التسييرية من جهة أخرى في الوقت الذي تعتبر فيه المؤشرات السوقية أقل حساسية لذلك كونها تشير إلى توقعات المستثمرين بشأن العوائد المحققة، إلا أن هذه المؤشرات السوقية تبقى ضعيفة حيث تعاني من عدم التناظر في المعلومة كما لا تعكس التقييم العادل للمستثمرين، ومن ثم

<sup>1</sup> السعيد بريكة، مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية، مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 15/14 أبريل 2009. ص 23

ينتقد بعض الباحثين حسب<sup>1</sup> (IMENE.B,2001) استخدام سعر السهم كمؤشر لتقييم الأداء المالي للمؤسسة كونه لا يخص سوى الفاعلين الماليين في الوقت الذي يتأثر فيه أصحاب المصلحة غير الماليين بأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

### ب. المؤشرات البيئية:

تعتبر المؤشرات البيئية أدوات أساسية وهامة لرصد وقياس جهود المؤسسة المبذولة استجابة للمتطلبات البيئية، حيث تهتم هذه المؤشرات " بتأثير نشاط المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية بما فيها النظم البيئية الحيوية كالأرض، الهواء، الماء، كما تساعد في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات " <sup>2</sup>.

وتشير الأدبيات المتعلقة بالموضوع إلى أن هناك العديد من المؤشرات البيئية التي تختلف حسب: الطبيعة، الشكل، المستخدم أو الوجهة، فحسب طبيعة المؤشرات البيئية نجد:

- مؤشرات نوعية أو بعبارة أخرى وصفية للأحداث والأنشطة البيئية المحققة، السياسات، التكوين، المواثيق وغيرها؛

- مؤشرات كمية وعبارة أخرى مرقمة ومعبّر عنها بشكل نقدي أو مالي كتكلفة الاستثمارات البيئية، تكلفة إقامة أنظمة التسيير البيئية، أو في شكل فيزيائي أو متري لقياس الموارد المستخدمة (كغ، طن، كيلو واط ساعي...).

بينما اقترح (Bartolomeo, 1995)<sup>3</sup> تمييزاً آخر لهذه المؤشرات يعتمد في ذلك على وجهة هذه المؤشرات ومستخدميه، فمن جهة نجد مؤشرات الأداء ذات المفهوم الدقيق والتي تهدف إلى وصف ما يجري أو يمارس فعلا داخل وحول المؤسسة، المصنع أو سلوك معين، ومن جهة أخرى نجد مؤشرات الانعكاس التي تهدف إلى عكس ما يتم في البيئة تبعا للنشاطات المرفقة لكيان معين؛

وسواء تعلق الأمر بمؤشرات الأداء أو مؤشرات الانعكاس؛ فإن هذه المؤشرات إما أن تقيم بشكل مادي من خلال ربط الأداء بكميات فيزيائية مثل: الموارد المستخدمة، كمية النفايات، استهلاك الطاقة، نوعية الماء والهواء من حيث تركيز المواد الملوثة.

<sup>1</sup> IMENE BNOUNI, op cit, p12

<sup>2</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، جامعة الأزهر، ص 9.

<sup>3</sup> Moez ESSID, op cit, p . 93

أو أن تقيم بشكل مالي أو نقدي من خلال التقييم النقدي للآثار الفيزيائية أو أنشطة الصناعة التحويلية للمؤسسة المعنية<sup>1</sup>.

كما يمكن أن نميز بين<sup>2</sup> مؤشرات الإدارة البيئية التي تتضمن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة، وبين مؤشرات الحالة البيئية والتي توفر معلومات عن الحالة البيئية المحلية أو الإقليمية أو الدولية للبيئة مثل: سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه... وغيرها.

وعلى غرار مؤشرات الأداء الأخرى فإن دور المؤشرات البيئية في الأساس هو تجميع البيانات البيئية ومن ثم تستخدم هذه المؤشرات بشكل مختلف حسب الحالة، وفيما يلي أمثلة عن مجموعة من المؤشرات البيئية والتي تختلف حسب الأدوار والوظائف التي تؤديها هذه المؤشرات على مستوى أنظمة التسيير والمراقبة في المؤسسة وهي مستوحاة من أعمال (Olsthoorn et al, 2001)<sup>3</sup> وتمثل فيما يلي:

- مراقبة " التطور " في المجال البيئي للمؤسسة مقارنة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والناجحة عن الاهتمام بالآثار البيئية المستقبلية؛
- تحديد الخسائر و الانبعاثات الأكثر ضرراً؛
- الإفصاح عن الأداء البيئي للمؤسسة لأصحاب المصلحة؛
- نشر المعلومات المتعلقة بالجهود المبذولة من أجل الحد من الانعكاسات البيئية لنشاط المؤسسة؛
- تحديد ومتابعة المسؤولية البيئية للموردين؛
- تقييم جهود المؤسسة فيما يتعلق بالاستجابة للسياسات البيئية؛
- تكوين قاعدة بيانات تفيد في وضع وتنفيذ السياسات البيئية للحكومة؛
- تحديد المسؤوليات والالتزامات البيئية التي يمكن أن تؤثر على الأداء المالي؛
- الاستجابة لاحتياجات المستهلكين " الخضراء ".

ويرى<sup>4</sup> (Daniel TYTECA, 2002) في هذا الصدد مشيراً إلى مجموعة من المبررات والدوافع التي تدفع بالمؤسسة وشركائها لاستخدام هذه المؤشرات؛ حيث يضيف إلى ما سبق إلى أن المؤشرات البيئية تفيد السلطات والمسؤولين في تقييم فعالية مختلف الأدوات التنظيمية سواء كانت قانونية أو اقتصادية ، كما تفيد الباحثين في

<sup>1</sup> Daniel TYTECA, **Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable**, Co

ngrès de Société de l'Industrie Minérale ,Palais des Congrès, 8-11 octobre 2002,p 5

<sup>2</sup> زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة ، 22/23 نوفمبر 2011، ص 18

<sup>3</sup> Ibid, p 95.

<sup>4</sup> Daniel TYTECA, **op cit**, p 2



- تحليل أنماط واتجاهات تحسين الأداء البيئي للمؤسسة على المدى الطويل . إلا أن قياس الأداء البيئي للمؤسسة حسب الباحث يواجه مجموعة من التحديات منها:
- الظواهر البيئية تتسم بالتعقيد وغالبا ما يصعب تكميمها؛
  - عدم وجود مقارنة شاملة معترف بها عالميا لتحديد مختلف الآثار البيئية؛
  - إشكالية المقارنة بين الآثار والانعكاسات البيئية لمؤسسات تمارس نشاطات اقتصادية مختلفة؛
  - على الرغم من ظهور العديد من المبادرات المتعلقة بالقياس وإعداد التقارير البيئية مثل معيار ISO 14000 إلا أنها دائما ما تحتمل العديد من التفسيرات ؛
  - عادة ما تعاني المعلومات والبيانات البيئية من الشح والجودة.

### ت. المؤشرات الاجتماعية:

لقد تزايد الاهتمام بالمؤشرات الاجتماعية ضمن نماذج مراقبة التسيير في المؤسسة خاصة في أعقاب تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة فيها، أين أصبحت مطالبة بإنتاج مؤشرات حول تسييرها الاجتماعي؛

حيث تمثل المؤشرات الاجتماعية المجموعة الثالثة ضمن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى جانب المؤشرات الاقتصادية والمؤشرات البيئية، وقد فضل (Moez ESSID, 2009)<sup>1</sup> عدم الخوض بالتفصيل في هذا الشكل من المؤشرات ذلك أنها حسب نظره لا تعتبر ابتكاراً في المجال التسييري والإداري، كما أنها متواجدة منذ فترة طويلة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبذلك يرى بأن المؤشرات الاجتماعية هي تلك المعطيات والقياسات المحسوبة بشكل دوري والتي تهدف إلى التعرف على الأهداف، الأداء، والنتائج الاجتماعية المحققة من قبل الموظفين في مختلف مراكز المسؤولية في المؤسسة.

و يلخص الجدول التالي مجموعة من المؤشرات الاجتماعية الرئيسية والمستخدمه عادة في مراقبة التسيير الاجتماعية:

<sup>1</sup> Ibid, p 97

الجدول رقم (2.2): المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء الشامل

| نوع المؤشر                   | الأهداف  | أمثلة  |
|------------------------------|--|--|
| المؤشرات المالية والاقتصادية | قياس المساهمة الاقتصادية للموارد البشرية أو ووظيفة الموارد البشرية | - نسب الإنتاجية: رقم الأعمال / عدد العمال؛<br>القيمة المضافة / الكتلة الأجرية؛<br>- نسب نفقات الموارد البشرية: مصاريف العمال / عدد العمال؛<br>الكتلة الأجرية / رقم الأعمال؛<br>- نسب التسيير المالي: القيمة الاقتصادية المضافة / عدد العمال؛<br>القيمة السوقية المضافة / عدد العمال. |
| المؤشرات الهيكلية            | وصف هيكل القوى العاملة في المؤسسة وتحديد مؤشرات مراكز المسؤولية    | - معدل التأطير: عدد الإطارات والتقنيين / العدد الشامل للعمال؛<br>- معدل الإنتاج المباشر: عدد عمال الإنتاج المباشر / العدد الشامل للعمال.<br>- المعدل المتوسط لأعمار العمال.  |
| مؤشرات التوظيف               | قياس أداء عملية توظيف الموظفين الجدد                               | مدة التوظيف، جودة التوظيف، التكلفة المتوسطة للتوظيف.   |
| مؤشرات المكافآت والأجور      | مراقبة سياسات التعويضات والكتلة الأجرية                            | - نسبة الدخل المتوسط: الكتلة الأجرية السنوية / العدد السنوي المتوسط للعمال؛<br>- نسبة الزيادة في القوة الشرائية: مؤشر الأجور / مؤشر الأسعار؛<br>- نسب الترقية: عدد الترقيات السنوية / عدد العمال   |
| مؤشرات مناخ العمل            | قياس مستوى المناخ الاجتماعي في المؤسسة                             | - نسب الاستقالة، نسب التغيب.   |
| مؤشرات قياس الخطر المهني     | قياس المخاطر المهنية والصحة في العمل                               | - معدل تكرار حوادث العمل المسببة للعاهاات المستديمة، شدة حوادث العمل.  |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على:

Gérard Naro, **Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting**, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Actes du séminaire national 23- 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris, pp 45-53

إلا أن المؤشرات الاجتماعية شهدت استخداماً متزايداً بسبب الحاجة إلى التقارير الخارجية عن المعطيات الاجتماعية و الإنسانية، كما وجدت مجال تطبيق خصب وواسع من خلال أنظمة إعداد التقارير والتحكم في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛ فالمواضيع المتعلقة بهذه الأخيرة لم تحدث تغييراً عميقاً في المؤشرات الاجتماعية من حيث الطبيعة أو المفهوم بقدر ما أثرت في استخدام هذه المؤشرات والذي كان محدوداً في إدارة الموارد البشرية في إطار مراقبة التسيير الاجتماعية، أما اليوم فقد توسع استخدامها كونها أصبحت موجهة لمجموعة من أصحاب المصلحة الخارجيين وذلك في إطار الإفصاح خارج المالي حيث يتعلق الأمر بالمجتمع ككل بما فيه العمال والزبائن والمجتمع المحلي وغيرهم.

وبصورة عامة فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تنطوي على مضمون فكرة العقد الاجتماعي حيث تقوم المؤسسات بإنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات المجتمع ومحاولة تحقيق المنافع الاجتماعية لجميع أفرادها، و تتحدد تلك المسؤولية بأربعة مؤشرات تمثل أركان هيكلية للأداء الاجتماعي للمؤسسة وهي<sup>1</sup>:

- **المؤشرات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة:** وتشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين لديها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة نشاطاتهم. حيث تقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير جميع الظروف الملائمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتوفير بيئة عمل سليمة خالية من كل المخاطر وتوفير جميع الوسائل اللازمة لحمايتهم من الحوادث وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك؛

- **المؤشرات الاجتماعية للمجتمع:** وتتضمن كافة تكاليف الأداء التي تتحملها المؤسسة من أجل المساهمة في خدمة المجتمع حيث تشمل كل من التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ومؤسسات التكفل بالفئات الخاصة، إضافة إلى تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية وعدد مناصب الشغل التي توفرها المؤسسة لأفراد المجتمع وغيرها؛

- **المؤشرات الاجتماعية لحماية البيئة:** وتشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي الموجهة لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول التقليل من الأضرار والخسائر التي قد تلحق بالبيئة المحيطة والمتولدة عن أنشطتها الصناعية، و عادة ما تشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وغيرها؛

- **المؤشرات الاجتماعية لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج و تكاليف البحث والتطوير، ثم تكاليف ضمانات المتابعة

<sup>1</sup> حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16/3/2005، ص9.

ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة من الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

بعد التفصيل في مؤشرات قياس الأداء الشامل كل على حدا نحاول فيما يلي عرض أهم تلك المبادرات التي حاولت اقتراح نماذج لقياس الأداء الشامل. وقد أشار<sup>1</sup> (CALLOT.ph, 2013) في هذا الصدد في مستهل مقال له بأنه ليس من السهل تصميم مؤشر لقياس التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة نظرا لأنه من الصعب إيجاد توافق محدد بشأن ملاءمة مؤشر معين، وما يزيد من صعوبة ذلك هو الرؤية الثلاثية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أجل تجميع كافة المعطيات المتداخلة والمختلفة في مؤشر واحد ونهائي.

وفي هذا الصدد قامت المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) باقتراح جملة من المؤشرات التي تفيد في قياس الأداء الشامل يمكننا تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.2): أمثلة عن مؤشرات التنمية المستدامة لقياس الأداء الشامل حسب مبادرة GRI

| أمثلة عن مؤشرات أساسية  | أصناف المؤشرات          |
|---|-------------------------|
| رقم الأعمال، الريج الصافي، مجموع الأجر والخدمات المقدمة، تسديدات موردي الأموال، الضرائب المدفوعة.   | مؤشرات الأداء الاقتصادي |
| استهلاك المواد الأولية، استهلاك المياه، استهلاك الطاقة، الانبعاثات الغازية، الفضلات الناتجة عن الإنتاج.   | مؤشرات الأداء البيئي    |
| توزيع اليد العاملة حسب المناطق، الجنس، طبيعة العقد.<br>خلق مناصب الشغل، حوادث العمل ونسبة التغيب عن العمل، عدد ساعات التكوين حسب الأشخاص وحسب النشاط. | مؤشرات الأداء الاجتماعي |

Source : Moez ESSID, op cit, p 91

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال معطيات هذا الجدول هو الانطلاق في عملية قياس الأداء الشامل من المؤشرات التقليدية لقياس الأداء الاقتصادي بينما يتم التركيز بشكل أكبر على إدماج المقاييس غير المالية أي الاجتماعية والبيئية والتي تساهم في تدعيم عملية قياس الأداء في المؤسسة وتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتوافق بين الجوانب المختلفة للأداء.

بينما اقترح<sup>2</sup> (Callens et Tyteca, 1999) مجموعة من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الشامل وذلك وفق بعد قصير الأجل وآخر طويل الأجل وذلك بهدف تحقيق الكفاءة

<sup>1</sup> Callot Philippe, Pilotage d'entreprise et RSE. Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME, Vie & sciences de l'entreprise 3/2013 (N° 195 - 196), p 33-55, p 1

<sup>2</sup> Moez ESSID, op cit, p 92

لمؤسسة مسؤولة اجتماعيا، حيث يوضح الجدول التالي قائمة لأمثلة عن المعلومات المطلوبة في بناء مؤشرات التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة:

الجدول رقم (4.2): المعلومات المطلوبة في بناء مؤشرات التنمية المستدامة في المؤسسة

| العناصر   | الأجل القصير   | الأجل الطويل   |
|-----------|--|--|
| الاقتصادي | رقم الأعمال، القيمة المضافة، الكميات المنتجة، المواد الأولية، المواد المعاد تدويرها، الطاقة المستهلكة. | الربحية، التنافسية، الحصة السوقية، استدامة المنتجات.   |
| الاجتماعي | التوظيف، الأجور، الإنتاجية، مخاطر العمل، الضجيج، تلوث الهواء.  | الرفاهية، مستوى التعليم، توفر المواد القابلة للتجدد، حجم المؤسسة، معدل دوران العمال.                 |
| البيئي    | الموارد الطبيعية، الفضلات والمهملات، التلوث، الانبعاثات، طرق ووسائل النقل.                             | الانعكاسات الشاملة: التنوع البيولوجي، التغير المناخي، الأمطار الحامضية. الآثار على المناظر الطبيعية. |

Source : Daniel TYTECA, , op cit, p 11

و في نفس السياق نجد من الباحثين من يتجه إلى قياس الأداء الشامل للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة انطلاقا من علاقتها بأصحاب المصلحة والأطراف ذوي العلاقة بها، وذلك من خلال وضع واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم ومتطلباتهم فيها، فالطبيعة المتداخلة لأهداف المؤسسة وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتداخلة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف. بحيث تكون نتائج قياس الأداء المحققة في مختلف المجالات متناسقة بالشكل الذي يدعم الأداء الشامل للمؤسسة، حيث تعتبر أهداف ومتطلبات أصحاب المصالح مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسة قياس الأداء وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.

حيث يبين الجدول التالي أهم فئات أصحاب المصالح وفي المقابل مقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم:

الجدول رقم (5.2): فئات أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المؤسسة

| قياسات الأداء على المدى البعيد   | قياسات الأداء على المدى القريب   | فئات أصحاب المصالح          |
|--|--|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو في المبيعات؛</li> <li>- معدل دوران المستهلكين؛</li> <li>- القدرة على السيطرة على الأسعار؛</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المبيعات (القيمة والحجم)؛</li> <li>- المستهلكين الجدد؛</li> <li>- عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها.</li> </ul>   | المستهلكون                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>معدل النمو في:</li> <li>- تكلفة المواد الأولية، زمن التسليم، المخزون.</li> <li>- الأفكار الجديدة للموردين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة المواد الأولية؛</li> <li>- زمن التسليم؛</li> <li>- المخزون؛</li> <li>- توفير المواد الأولية.</li> </ul>   | الموردون                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة؛</li> <li>- النمو في العائد على حق الملكية.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على السهم؛</li> <li>- القيمة السوقية للسهم؛</li> <li>- عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المؤسسة؛</li> <li>- العائد على حق الملكية.</li> </ul>                              | المجتمع المالي ( المساهمون) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التزيقات من الداخل؛</li> <li>- معدل الدوران.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاقتراحات؛</li> <li>- الإنتاجية؛</li> <li>- عدد الشكاوي.</li> </ul>  | الأفراد                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة؛</li> <li>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة؛</li> <li>- العلاقات مع الأعضاء والطاقم.</li> </ul>  | الجهات التشريعية            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات؛</li> <li>- عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاجتماعات؛</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية؛</li> <li>- عدد مرات تكوين الائتلافات؛</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة.</li> </ul>  | جمعيات حماية المستهلك       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد اللقاءات؛</li> <li>- عدد المواجهات غير الودية؛</li> <li>- عدد مرات تكوين الائتلافات؛</li> <li>- عدد الشكاوي لدى الجهات؛ المتخصصة؛</li> <li>- عدد القضايا المرفوعة.</li> </ul> | المدافعون عن البيئة         |

المصدر: خالد محمد بن حمدان، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 395

ومن أجل تقديم رؤية أكثر شمولية يقترح بعض الباحثين توسيع قائمة أصحاب المصلحة وبذلك تصبح عملية القياس تعتمد على مجموعة من المؤشرات تمتد إلى أطراف أخرى وهي موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (6.2): مؤشرات قياس الاداء وفقا لمتطلبات أصحاب المصلحة

| المؤشرات          | الأطراف ذات المصلحة  |
|-------------------|--|
| الاقتصادي والمالي | <p><b>المساهمين : الأداء المالي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حصص الأرباح الموزعة نسبة إلى النتيجة الصافية؛</li> <li>- مردودية الأصول : النتيجة الصافية/مجموع الأصول؛</li> <li>- مردودية الأموال الخاصة : النتيجة الصافية/الأموال الخاصة؛</li> <li>- معدل الربحية الصافية : النتيجة الصافية/رقم الأعمال؛</li> <li>- معدل دوران رؤوس الأموال المستثمرة : رقم الأعمال / رؤوس الأموال المستثمرة؛</li> </ul>                            |
|                   | <p><b>المسيرين: الأداء الاقتصادي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حصة رقم الأعمال بالنسبة لكل جزء نشاط؛</li> <li>- معدل نمو رقم الأعمال بالنسبة لكل جزء نشاط؛</li> <li>- رقم الأعمال نسبة إلى عدد العمال؛</li> <li>- مردودية كل جزء نشاط؛</li> <li>- سعر التكلفة بالمقارنة مع المنافسة؛</li> <li>- معدل نمو الأرباح؛</li> <li>- تطور هامش الربح؛</li> <li>- عتبة المردودية؛</li> <li>- معدل الاستثمار نسبة إلى رقم الأعمال.</li> </ul> |
|                   | <p><b>العملاء: الأداء الاقتصادي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع محفظة الزبائن؛</li> <li>- رقم الأعمال المحقق مع كل زبون؛</li> <li>- معدل مستحقات الزبائن العالقة؛</li> <li>- عدد عمليات البيع غير المطابقة لشروط العقد؛</li> <li>- معدل رضا الزبائن؛</li> <li>- عدد احتجاجات الزبائن؛</li> </ul>  |
|                   | <p><b>الموردون: الأداء الاقتصادي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الموردين حسب نوعية الاحتياجات؛</li> <li>- عدد التراعات مع الموردين وحسب طبيعتها؛</li> <li>- عدد الموردين الذين يخرمون شروط العقد؛</li> <li>- عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد؛</li> <li>- العدد السنوي لعمليات التفاوض مع الموردين.</li> </ul>   |

|  |                  |
|--|------------------|
| <p><b>الأفراد: الأداء الاجتماعي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجمالي عمال المؤسسة موزع حسب الجنس و السن و طبيعة عقد العمل؛</li> <li>- عدد العمال المصابين بإعاقة موزعين حسب المناصب التي يشغلونها؛</li> <li>- عدد الإطارات المسؤولة من فئة الإناث؛</li> <li>- العدد السنوي لعمليات التسريح موزعة حسب طبيعتها؛</li> <li>- العدد السنوي لمناصب الشغل التي تم إنشاؤها؛</li> <li>- حصة الأجور المخصصة للتكوين موزعة حسب الفئات المهنية للعمال؛</li> <li>- معدل الغيابات السنوي موزع حسب طبيعة الغياب؛</li> <li>- عدد حوادث العمل موزعة خلال السنة؛</li> <li>- توزيع حوادث العمل حسب طبيعتها؛</li> <li>- تطور الأجور و الامتيازات المرافقة لها موزعة حسب الفئات المهنية؛</li> <li>- العدد السنوي الاحتجاجات العمالية؛</li> <li>- العدد السنوي للاتفاقات الاجتماعية؛</li> </ul> | <p>الاجتماعي</p> |
| <p><b>المجتمع المحلي: الأداء الاجتماعي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية و الإنسانية لصالح المجتمع المحلي؛</li> <li>- قيمة الاستثمارات الموجهة للمجتمع المحلي؛</li> <li>- الميزانية الموجهة لإدارة نظام اليقظة المحلية؛</li> <li>- العمليات الموجهة لصالح إدماج سكان المناطق المحلية؛</li> <li>- عدد أيام العمليات التطوعية؛</li> <li>- العمليات الموجهة لمحاربة أشكال المنافسة غير النزيهة.</li> </ul>   |                  |
| <p><b>البيئة الطبيعية: الأداء البيئي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام و حماية البيئة؛</li> <li>- معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون؛</li> <li>- معدل الانبعاثات السائلة؛</li> <li>- حجم الفضلات و المهملات موزعة حسب نوعية و طبيعة معالجتها؛</li> <li>- حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات؛</li> <li>- حصة استهلاك الطاقة حسب الصنف: الماء، الكهرباء، الغاز.</li> </ul>   | <p>البيئي</p>    |

المصدر: عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص ص 179-181

وفي تعقيب على اتجاه قياس الأداء الشامل من خلال مجموعة من المقاييس التي تؤشر أهداف ومصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة حسب ما جاء في الجدول السابق، يرى (Dohou et Berland, 2007)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nicolas BERLAND, Angél DAHOU, op cit, p 18



بأنه على الرغم من أن توقعات أصحاب المصلحة تشكل أساسا لمعايير تقييم الأداء الشامل إلا أننا في الواقع نجد بأن أصحاب المصلحة ليسوا كلهم متساوين؛ ذلك أن بعضهم يعتبرون من ذوي الأولوية لدى المسيرين كونهم يملكون نفوذا شرعيا واحتياجاتهم تعد ضرورة التحقيق وفي هذا السياق وعندما تكون توقعات أصحاب المصلحة متناقضة فإن المسيرين يصنفون هذه التوقعات بدلالة: الأثر (أو السلطة) الذي يمكن أن يخلفه صاحب المصلحة على المؤسسة، شرعية العلاقة بين المؤسسة وصاحب المصلحة، ضرورة ومدى استعجال وضعية صاحب المصلحة بالنسبة للمؤسسة. إضافة إلى أن الاستجابة لمتطلبات أحد أصحاب المصلحة قد تكون على حساب الأطراف الأخرى؛

ولذلك يعتقد الباحثان بأن نظرية أصحاب المصلحة قد لا تكون صالحة لتعريف قياس إجمالي للأداء و ينبغي اقتراح قياس جديد يسمح بالحصول على توافق مشترك بين المسيرين في المؤسسة وأصحاب مصلحتهم، ومن أجل أن يكون هذا القياس فعالا لا بد أن يتم بناؤه بشكل مشترك مع مختلف الفاعلين وبالتراضي المشترك.

وعليه، أيا كانت المنهجية المعتمدة في قياس الأداء الشامل وطبيعة المؤشرات المستخدمة في ذلك، فإنه يبقى من الضروري القيام بتقييم واضح ودقيق لمختلف جوانب الأداء حتى تضمن المؤسسة إمكانية التحكيم السليم أو المراجعة بين كل من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يناسب تحقيق إستراتيجيتها وسياستها. إلا أن ذلك حسب رأي (Batail . J, 2013)<sup>1</sup> يتطلب كلا من: الخبرة الكافية، إدراك المؤسسة وفهمها الجيد للمتطلبات المختلفة لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم، القدرة على تحديد الاختيارات العقلانية، القدرة الكافية على تحديد ترتيب سلمي للأنشطة بدلالة تكلفتها و آثارها البيئية والاجتماعية الحقيقية، القدرة على كسب ثقة الجمهور على الرغم من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.

### الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لمؤشرات قياس الأداء الشامل

لقد ظهرت مؤشرات قياس الأداء الشامل في المؤسسة إذن لتلبية احتياجات حقيقية من خلال توفير معلومات حول مختلف مجالات الأداء الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقد تعزز بناؤها و تعريفها بفضل جهود العديد من المبادرات الأمر الذي أضفى طابعا رسميا ومعياريا على هذه المؤشرات ومع ذلك يبقى الإشكال مطروحا عما إذا كانت ستساهم فعلا في حل جميع الإشكاليات المتعلقة بظهور مفهوم الأداء الشامل في المؤسسة وعملية قياسه و تقييمه.

<sup>1</sup> Batail Jacques, **Avant-propos : De nouveaux champs pour la performance des entreprises : les enjeux sociétaux et environnementaux**, Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p. 6-17, p 17.

فعلى الرغم من أن (Waterhouse et Svendsen, 1998)<sup>1</sup> قد أثبتنا أن هذه المؤشرات مفيدة على نطاق واسع للأسباب التالية من خلال:

- تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال مساعدة المسيرين على فهم أفضل والتنبؤ بالعلاقات بين الأنشطة والنتائج؛
- زيادة قدرة المؤسسة على تسيير علاقاتها مع أصحاب المصلحة؛
- تسمح بزيادة مسؤولية المؤسسة.

إلا أن بعضاً منها قد لاقت بعض الانتقادات والحدود<sup>2</sup> كونها تكتفي باقتراح خطوط توجيهية من أجل الأخذ بعين الاعتبار المسائل المتعلقة بالتنمية المستدامة في إستراتيجية وتسيير المؤسسة بدلا عن آليات لقياس النتائج المحققة، كما أنها لا تزال محدودة على المستوى التنفيذي ومن ثم فهي غير مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لجميع مؤشرات الرقابة؛

هذا إضافة إلى أنها لا تأخذ بعين الاعتبار جميع القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة بشكل متزامن ونادراً ما يتم إدماجها بشكل فعلي ضمن نظام مراقبة التسيير التقليدي للمؤسسة، فتسيير الجوانب البيئية والاجتماعية غير موجه بشكل عام نحو الازدهار الاقتصادي للمؤسسة والمساهمة الاقتصادية لهذه الأخيرة في هذا التسيير البيئي و/أو المجتمعي تبقى غير واضحة. وهذا الانتقاد الأخير يقودنا إلى فتح نقاش كلاسيكي يتعلق بمفهوم التنمية المستدامة وعمّا إذا كان هناك تعارض أم تكامل بين مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي؟؛

من جهة بعض الكتاب مثل (Friedman, 1970) و (Drucker, 1984) أكدوا أن " تحقيق الأرباح يتعارض مع المسؤولية الاجتماعية "، وأن مهمتها الوحيدة هي خلق رأسمال كافي للاستثمار ومن ثم خلق مناصب عمل مستقبلاً، ووفقاً لهؤلاء فإن هناك تناقضاً بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية. وبعض الكتاب مثل (Quairel, 2006) يؤكدون إذن على أنه يجب التمييز بين أهداف ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي وتلك التي تقيس الأداء المجتمعي للمؤسسة، كما يفضل هؤلاء الفصل بين أنظمة مراقبة التسيير لأنهم يعتقدون بأن اندماجها يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الصراعات بين الأطراف الفاعلة ويخل بالتوازن الذي يهدف إلى عرض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بنفس الأهمية، ووفقاً لأنصار هذه المقاربة فإنه عندما يتم إدماج مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ضمن آليات مراقبة التسيير التقليدية فإنهم سوف يخضعون للمنطق الاقتصادي السائد وعليه فهم يستنتجون ضرورة الفصل بين أدوات ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية ونظام مراقبة التسيير التقليدية من أجل الحفاظ على تعدد الأهداف والاتجاهات .

<sup>1</sup> Moez ESSID, *op cit*, p 99.

<sup>2</sup> Nathalie Crutzen, Didier van Caillie, *op cit*, p 7.

من جهة أخرى كتاب آخرون مثل :

(Wagner ,2001), (Figge et al , 2002), ( Bollecker et al, 2006), (Meyssonnier et Rasolofo-Distler, 2007 )

يؤكدون على العكس من ذلك أن هناك علاقة بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الشاملة للمؤسسة على الأقل في الأجل الطويل، كما يعارض هؤلاء الفصل بين آليات مراقبة التسيير التقليدية والآليات الاجتماعية ويدعون إلى التكامل بين الاهتمامات والأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة ويركزون على أن المؤسسة يجب أن تقوم بتسيير وقياس أدائها الشامل من خلال نظام مراقبة إجمالي ومتناسق، ويدمج في الوقت نفسه أهداف ومؤشرات الأداء المالي إلى جانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وقد تم تقديم بعض الحجج لإدماج آليات مراقبة التسيير المقدمة من قبل (Figge et al, 2002) كما يلي:

أولاً، لا تتحقق الاستدامة إلا إذا أخذت الركائز الثلاثة بعين الاعتبار وتحققت في آن واحد، والمؤسسات التي يمكنها تحسين هذه الركائز الثلاثة هي الوحيدة القادرة على تحقيق أداء إجمالي أو مستدام جيد؛

ثانياً، بالنظر إلى أن الدور الأول والأساسي للمؤسسة حسب (Friedman, 1970) هو تحقيق الأرباح من أجل تحقيق البقاء، فإن كلا من دورها الاجتماعي والبيئي لا بد وأن يرتبطا بالأهداف الاقتصادية حتى لا تصبح الاهتمامات الاجتماعية والبيئية ثانوية وغير مرتبطة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي لا تؤخذ بعين الاعتبار إلا عندما تكون المؤسسة ناجحة اقتصادياً، وبالتالي فإن الأدوات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية لا بد وأن تندرج ضمن نظام متناسق للتحكم وقياس الأداء الشامل للمؤسسة، لأن الفصل أو الاستخدام المتوازي لنظامي مراقبة تسيير (مالي / اجتماعي وبيئي) من شأنه أن يحمل مخاطرة كبيرة كون أن المسائل الاجتماعية غير مأخوذة بعين الاعتبار فعلاً ضمن إستراتيجية المؤسسة وهي تستخدم بشكل أساسي لأغراض تسويقية بالتوازي ولكن دون وجود علاقة بالأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة.

وعليه وعلى الرغم من الاتفاق على الأهمية التي تحظى بها هذه المؤشرات في قياس المساهمات الاجتماعية والبيئية للمؤسسة إلى جانب تحقيق أهدافها الاقتصادية، إلا أنها قد تكتنفها بعض الانتقادات و الحدود والناجحة عن شكلها أو طريقة استخدامها، وقد أعزى الباحثون ذلك إلى حداثتها ونقص الخبرة في مجال الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

## المطلب الثالث: متطلبات الإفصاح عن الأداء الشامل

انطلاقاً مما أُشير إليه سابقاً ولما ظهرت حاجة المؤسسة إلى قياس إجمالي لأدائها المحقق في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية فقد تبع ذلك حاجة أخرى إلى الإفصاح والاعتراف بذلك لصالح مجموعة متنوعة من الأطراف ذوي المصلحة وبما يناسب تحقيق حاجاتها ومتطلباتها.

## الفرع الأول: مفهوم الإفصاح عن الأداء الشامل

منذ صدور كل من دراسة جمعية المحاسبة الأمريكية<sup>1</sup> 1973 والتي أوصت بتضمين القوائم المالية المنشورة معلومات متعلقة بالتأثيرات البيئية للمؤسسة، ودراسة جمعية المحاسبين القانونيين الأمريكية 1973 والتي نصت على وجوب التقرير عن أنشطة المؤسسة التي يكون لها تأثير على المجتمع كأحد الأهداف الرئيسية للقوائم المالية؛ ظهرت دراسات محاسبية عديدة تؤكد على أهمية الإفصاح عن مدى تحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والذي ينبغي أن يكون على نفس درجة أهمية الإفصاح المالي، كما أكدت على توسيع مجالات الإفصاح المحاسبي وعدم تركيزه على المعلومات التي تعكس العمليات المالية والمحاسبية وأن يمتد ليشمل مجالات جديدة من أهمها الإفصاح عن الإسهامات البيئية والاجتماعية للمؤسسة المؤدية إلى تفعيل التنمية المستدامة. ونتيجة لتزايد الاهتمام بالإفصاح في هذه المجالات أصبحت العوامل البيئية والاجتماعية ذات أهمية كبرى في مجال اتخاذ القرارات وخاصة منها قرارات الاستثمار وذلك جنباً إلى جنب مع العوامل الاقتصادية.

يقوم مفهوم الإفصاح أو ما يصطلح عليه بالإبلاغ على مبدأ " الإظهار الكامل والواضح ( للحقائق أو الأحوال أو الظروف المختلفة ) في مختلف القوائم التي تعدها المؤسسة كقائمة المركز المالي والقوائم الأخرى، وذلك من خلال تقديم البيانات والمعلومات غير المتحيزة والمضللة عن حقيقة نشاط المؤسسة بشكل يسمح بالاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب"<sup>2</sup>.

وإذا كان الإفصاح المحاسبي يقتضي نشر وتوصيل المعلومات إلى مجموعة من المستفيدين بهدف توضيح حقيقة الوضع المالي للمؤسسة بموضوعية و دون تضليل، فإنه لا يوجد اتفاق بين المحاسبين على مفهوم محدد للإفصاح عن الأداء الشامل نظراً لأن استيعاب نطاق الوظائف المحاسبية لمتغيرات المسؤولية البيئية والاجتماعية يستلزم تطوير المقاييس المناسبة لقياس الأداء البيئي والاجتماعي - كما سبقت الإشارة - وطرق التقرير عن نتائج هذا القياس.

<sup>1</sup> محمد عباس بدوي، يسري محمد البتاجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص 105.

<sup>2</sup> نوفان حامد محمد العليمات، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، 2010، ص 72.

أما مفهوم الإفصاح عن الأداء الشامل فإنه يشير إلى " الطريقة التي بموجبها تستطيع المؤسسة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية<sup>1</sup> "؛ بحيث يتضمن كشف المؤسسة عن الاهتمامات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتي تعتبر الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، وتقريراً للإفصاح عن الأداء المستدام والشامل للمؤسسة ويمكن أن تكون القوائم المالية أو التقارير الملحق بها أداة لذلك ؛

ففي سياق الاستدامة تسعى المؤسسة إلى وضع أدائها ضمن منظور أوسع للحدود البيئية والاقتصادية والاجتماعية وهو ما يضيف معنى أوسع للمعلومات المفصح عنها، ومع التطور المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال أصبحت هناك حاجة ملحة إلى الإفصاح عن قضايا أخرى غير مالية أهمها دور المؤسسة في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية مما يساهم في الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة، وتحقيق قيمة اقتصادية طويلة الأجل للمساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة والمجتمع بأكمله.

حيث أكدت دراسات عديدة على أهمية الإفصاح عن مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء الشامل من خلال جملة من المبررات من أهمها<sup>2</sup>:

- تأثير النشاطات الصناعية على البيئة المحيطة وعلى المجتمع كالمشاكل البيئية من تلوث وغيرها؛
- اهتمام الحكومات والجهات التشريعية تجاه الحاجة إلى تنظيم سلوك الوحدات الاقتصادية بما يضمن تحقيق أهداف المجتمع؛
- حماية حقوق الأفراد العاملين، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتوفير ظروف مناسبة للعمل واعتبار هؤلاء جزء من الموارد المستخدمة لتحقيق النشاط وضرورة الإفصاح عن ذلك في القوائم والتقارير التي تعدها المؤسسة؛
- التأثير المتزايد للعوامل الاجتماعية على عملية اتخاذ القرار، خاصة في ظل الاتجاه المتزايد نحو الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً وتجنب الاستثمار في مجالات قد تخلف أضراراً بيئية أو اجتماعية؛
- تقييم الأداء الشامل للمؤسسة ينبغي أن يتضمن كافة المعلومات حول الآثار المباشرة أي الاقتصادية والآثار غير المباشرة أي البيئية والاجتماعية المترتبة على مزاوله نشاطها في المجتمع.

هذا ويوفر الإفصاح عن الأداء الشامل مجموعة واسعة من المعلومات للعديد من أصحاب المصلحة فمثلاً البنوك والمستثمرون لاتخاذ قرارات بشأن المخاطر المحتملة والفرص المتاحة، ويحتاجه العاملون الحاليون والمرتبون لدى اتخاذهم لقرارات التوظيف، كما يعتمد الزبائن على هذا التقرير في قرارات شراء المنتجات والخدمات، ومن ناحية أخرى يحتاج المجتمع إلى معلومات حول كيفية قيام المؤسسات بتناول ومعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية

<sup>1</sup> عبد الرحمن العايب، مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>2</sup> محمد عباس البدوي، يسري محمد البتاجي، مرجع سبق ذكره، ص 106

الخارجية. فجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة إذن في حاجة إلى تقارير متوازنة ودقيقة وشفافة ويمكن الوثوق بها. فمدي تقدمها اتجاه الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وذلك في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن ممارسة الإفصاح عن الأداء في مجال التنمية المستدامة لم تعد تقتصر على القطاعات ذات الأثر البيئي البالغ في الدول الأوروبية بل هي أيضا تغطي القطاعات غير الصناعية ومناطق أخرى، حيث أثبتت دراسة استقصائية لأول 250 مؤسسة في العالم أن أكبر زيادة في معدلات الإفصاح توجد في<sup>1</sup>: قطاعات الأغذية والمشروبات (+ 30%)، الاتصالات ووسائل الإعلام (+21%)، النقل (+ 20%)، المرافق العامة (+ 18%) . غير أنه لا يزال لقطاعات المواد الكيماوية والتركيبية والورق والنفط والغاز بعض من أعلى معدلات الإفصاح عن الاستدامة في جميع الدراسات الاستقصائية.

### الفرع الثاني: آليات الإفصاح عن الأداء الشامل

لقد تبين مما سبق أن القياس المتعدد الأبعاد يعد المدخل الملائم لقياس الأداء الشامل للمؤسسة، وقد أدى ذلك إلى تعدد مستويات طبيعة المعلومات التي تعكس نتائج هذا القياس. لذلك ومن أجل ضمان وصول هذه المعلومات والإفصاح عنها بشكل يفيد في تقييم الأداء الشامل فإنه يوصى بما يلي<sup>2</sup>:

- أن يمتد نطاق المستفيدين بنتائج قياس الإسهامات في مجال التنمية المستدامة ليشمل العديد من الأطراف إلى جانب الذين تربطهم بالمؤسسة علاقات مالية متبادلة؛
- أن تمتد لغة التقرير لتشمل أساليب أخرى إلى جانب التعبير الكمي النقدي؛
- أن يرتبط مضمون التقرير بنتائج قياس تأثير الأنشطة التي تتمحور حول المصلحة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وما تشتمل عليه من مضامين تعكس أثر المؤسسة على نوعية الحياة في المجتمع وتأثيراتها على استدامة التنمية؛
- أن لا تقتصر طريقة العرض على شكل محدد حيث تتعدد محتويات النتائج وتباين خصائص العناصر المراد الإفصاح عنها تبعا للمجالات المختلفة للأداء الشامل.

وقد يواجه الإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي في إطار الإفصاح عن الأداء الشامل مشكلة اختيار المعلومات التي تكفل ضمان إخراجها بصورة مناسبة لجميع الأطراف المهتمة داخل المؤسسة وخارجها. ولضمان

<sup>1</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركة على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 35

<sup>2</sup> محمد عباس البدوي، يسري محمد البتاجي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

فعالية محتوى هذا الإفصاح في الكشف عن الجوانب الهامة لهذا الأداء ينبغي تطوير إطار من المعايير يتم الاعتماد عليها عند اختيار ما ينطوي عليه من معلومات، وفيما يلي أهم تلك المعايير<sup>1</sup> :

1. **الملاءمة:** وهي علاقة المعلومة بالهدف الذي تعد من أجله، وتعتبر أهم خاصية يجب أن تتوفر في المعلومات الاجتماعية والبيئية التي تدرج ضمن التقرير عن التنمية المستدامة، فالمعلومات الملائمة هي تلك التي تعكس صورة واضحة لتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية للمنشأة في المجالات التي تهم الفئات الاجتماعية التي تقع عليها هذه التأثيرات . كذلك المتعلقة بمساهمات في مجال المنتج أو الخدمة بالنسبة للعملاء أو ظروف العمل بالنسبة للعاملين؛
2. **عدم التحيز:** حيث يقتضي ذلك حيادية المعلومات بحيث تعكس الحقائق بنزاهة دون تحريف، فالمعلومات التي يحتويها التقرير عن التنمية المستدامة ينبغي أن تعكس كلا من التأثيرات الإيجابية والسلبية للعمليات البيئية والاجتماعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن نتائج هذه العمليات، وأن لا تراعي مصلحة فئة اجتماعية معينة على حساب الفئات الأخرى؛
3. **القابلية للفهم:** يتطلب هذا المعيار ضرورة توافق دلالة المعلومات التي يحتويها التقرير الاجتماعي مع القدرة الاستيعابية لمستخدميها، وهذا مطلب أساسي عند إعداد التقرير تجنباً للغموض والتعقيد، خصوصاً وأن التعامل مع بعض المعلومات يعتبر أمراً جديداً لكل من المؤسسة والمستفيد؛
4. **المرونة:** يقضي هذا المعيار بضرورة استمرار قدرة هذه المعلومات على خدمة احتياجات المستفيدين منه في الظروف المتغيرة، وتعتبر المرونة من المعايير الأساسية الواجب توافرها لضمان فعالية الاتصال، خاصة بالنسبة للتقرير الذي تتصف عناصره بالتغير فالمسؤولية الاجتماعية قد تتغير من فترة إلى أخرى، وذلك نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالمؤسسة.

و حول الإفصاح عن المجالات الاجتماعية والبيئية للأداء الشامل فقد أشارت الدراسات العلمية ومحاولات التطبيق العملي إلى أن هناك اختلافاً بين الباحثين في طرق وآليات العرض والإفصاح عن النشاطات الاجتماعية والبيئية؛ إذ هناك من يرى ضرورة دمج المجالات الثلاثة ضمن تقرير واحد في حين أن هناك من يدعو إلى فصل مواضيع الإفصاح البيئي عن المواضيع الاقتصادية وتبقى لكل وجهة نظر مبرراتها في ذلك.

فإما أن يتم دمج معلومات محاسبة المسؤولية الاجتماعية مع المعلومات التقليدية للمحاسبة المالية ضمن قوائمها المالية المتمثلة في جدول حسابات النتائج وقائمة الميزانية، وذلك باعتبار أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية تعد امتداداً لمجال المحاسبة المالية، و يأخذ هذا العرض شكلين<sup>2</sup> : الأول قائمة للعمليات الاقتصادية والاجتماعية وهي قائمة فترية تخص كل من الأداء التشغيلي والاجتماعي للمؤسسة، أما الثاني فيتم عن طريق تعديل القوائم

<sup>1</sup> نوفان حامد محمد العليمات، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> لعبي هاتو خلف، الإفصاح المحاسبي في ظل توسع المنهج المحاسبي المعاصر ليشمل المحاسبة الاجتماعية، الأكاديمية العربية في الدمام، بغداد، 2009، ص 18



المالية التقليدية حيث تعدل حسابات النتائج بأعباء المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتعديل الميزانية بتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية؛

أو قد يتم الإفصاح عن الأداء الاجتماعي في تقارير منفصلة عن القوائم المالية وملحقاتها باعتبار أن كلا منهما يحقق أهدافاً مختلفة، لكن هذه الطريقة لم تلق تأييداً كبيراً بسبب أن القوائم المالية في هذه الحالة تصبح كثيرة ومتعددة ويصعب فهمها واستيعابها؛

وهناك اتجاه آخر يقتصر فيه الإفصاح عن الأداء الاجتماعي ضمن التقرير السنوي للمؤسسة أو تقرير مجلس الإدارة؛

وعلى الرغم من أن هذه الطرق اعتبرت محاولات جادة لحل مشاكل الإفصاح عن المجالات غير المالية للأداء إلا أنها لاقت بعض الانتقادات يتعلق أهمها بصعوبات القياس المحاسبي المالي لممارسات المسؤولية الاجتماعية الأمر الذي جعلها تفتقر إلى بعض من الموثوقية أو الموضوعية بشكل يضعف من ملاءمتها لاتخاذ قرارات لدى أصحاب المصلحة، كما اقتصرت صلاحيتها على الاستخدامات الداخلية.

فالمؤسسة بحاجة إذن إلى معلومات إضافية تعكس نتائج قياس التأثيرات البيئية والاجتماعية الكلية للمؤسسة حيث تتخذ شكل أرقام ونسب وتعرض على أساس مستويات قياسية معيارية يحددها المختصون لتكون معياراً للرقابة على المستويات الفعلية وتحدد نوع وحجم الانحراف، وهو ما يوفره ما يعرف اليوم بتقارير التنمية المستدامة أو تقارير الاستدامة، الذي يتجسد في الاعتماد على نموذج المبادرة العالمية للتقارير GRI باعتباره أحد النماذج تقدماً وفعالية في مجال قياس و الإفصاح عن الأداء الشامل للمؤسسة.

### الفرع الثالث: معوقات الإفصاح عن الأداء الشامل

على الرغم من الاتفاق حول أهمية التقرير عن حقيقة أداء المؤسسة المالي وغير المالي نتيجة مطالبة جهات مختلفة المؤسسة بمزيد من الشفافية والمساءلة كالحكومات والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية، بحيث لا يقتصر الأمر على العمليات التجارية اليومية التي تضطلع بها المؤسسة ليشمل كيفية تأثير تلك العمليات على المجتمع، وأهمية هذا الإفصاح في تعميق الدور الاجتماعي للمؤسسة لخدمة المجتمع وخلق منافع اجتماعية لكافة عناصره. إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تحد دون فعالية ذلك ويمكن تصنيف تلك العوامل إلى:

#### 1. العوامل الإدارية: وتشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- نقص الخبرة لدى المؤسسات فيما يتعلق بالتعامل مع القضايا والمسائل الاجتماعية والأخلاقية؛

<sup>1</sup> نوفان حامد محمد العليمات، مرجع سبق ذكره، ص 85.



- ضعف أداء الأجهزة الرقابية في المجالات البيئية والاجتماعية، وضعف دور الإعلام في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات؛
- نقص فاعلية اتصال المؤسسة بالبيئة والمجتمع المحيط؛
- نقص الوعي فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الذي هو في الواقع العملي مرتبط بفلسفة الإدارة العليا اتجاه العلاقة بالمجتمع والبيئة المحيطة؛
- عدم وجود حوافز حكومية كافية لتبني سياسات اجتماعية وبيئية مرغوبة لدى المؤسسات مثل الإعفاءات الضريبية أو الدعم المعنوي، وضعف دور جماعات الضغط كجمعيات حقوق الإنسان وحماية البيئة والمستهلك في دفع المؤسسات نحو تحملها مسؤوليتها الاجتماعية.

### 2. العوامل المالية : وتشمل ما يلي:

- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في النشاطات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية؛
- الاعتقاد السائد لدى بعض المؤسسات بأن الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية قد يؤدي إلى خفض أرباحها وإضعاف مركزها التنافسي؛
- تركيز معظم المؤسسات على هدف تعظيم الأرباح والمكاسب المالية وتجاهل غير ذلك من الأهداف غير الاقتصادية كتلك المتعلقة بالمجتمع أو البيئة؛
- الاعتقاد السائد بصعوبة أو استحالة التوفيق بين تحقيق الأعمال المربحة وأعمال المؤسسة التي تستجيب للالتزامات الأخلاقية والاجتماعية.

### 3. العوامل القانونية: وتمثل فيما يلي:

- عدم احترام التشريعات من قبل بعض المؤسسات فيما يخص حماية البيئة، والعمل، والضرائب وغيرها؛
- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والتشريعات، وعدم أخذ زمام مبادرة القيام بنشاطات أخرى خارج إطار الأهداف الاقتصادية للمؤسسة؛
- الاعتقاد السائد لدى بعض المسيرين بكون المسؤولية الاجتماعية مجرد التزام أخلاقي لم ترق بعد إلى التزام قانوني وبموجب نص صريح؛
- عدم وجود صياغة سياسية اجتماعية محددة في شكل تشريعات، والتي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي.

## المطلب الثالث: الأدوات المقترحة لتقييم الأداء الشامل في المؤسسة

سبق وأن عرفنا الأداء الشامل على أنه تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، وبالتالي فهو يبقى مفهوماً متعدد الأبعاد الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة عملية قياسه من الناحية التقنية، ونظراً لخاصية التعقيد هذه التي يتميز بها فإن (Dohou et Berland, 2007)<sup>1</sup> يعتقدان بأنه لم تتوصل مؤسسة إلى قياسه سواء من حيث درجة التكامل بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة أو من حيث العائد على الاستثمار، ولذلك فهي تقتصر حالياً على قياس هذا الأداء انطلاقاً من أدوات وآليات موجودة مسبقاً.

إن الأدوات الحالية لتقييم الأداء الشامل في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتعلق بأهداف وتوقعات أصحاب المصلحة وعادة ما يتم قياسها من طرف جهات خارجية عن المؤسسة (مثل وكالات التصنيف خارج المالي، التصنيف والأسعار. فمن وجهة نظر كل من (Christophe GERMAIN, Stéphane TRÉBUCQ, 2004)<sup>2</sup> فإن كلا من بطاقة الأداء المتوازن و ما يعرف بلوحة القيادة أو أداة "le navigateur de Skandia" بنسختيهما المستحدثتان تعدان من أكثر النماذج فعالية ونجاحاً في إدماج إشكالية قياس الأداء المجتمعي للمؤسسة.

في حين لاحظ (Quairel, 2006)<sup>3</sup> أن أنظمة قياس الأداء والمستعملة داخلياً من قبل المؤسسة من أجل تقييم تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة في المؤسسة في إطار الرقابة على التسيير الموسعة لا تزال قليلة بل وحتى غير مدروسة بشكل كاف على مستوى الأدبيات الأكاديمية. حيث تظهر الأجهزة الداخلية لقياس الأداء الشامل للمؤسسة في شكلين: فإما أن يتم الإدماج بطريقة محاسبية، أي عن طريق الإدماج المحاسبي بقياس تكاليف الاستثمار الاجتماعية والبيئية، أو يمكن البحث عن تكامل من خلال مجموع متناسق ولكنه غير متجانس للمؤشرات يغطي بشكل كامل مجال المسؤولية الموسعة للمؤسسة. ففي الصنف الأول نجد المقاربات المتعلقة بالمحاسبة البيئية أو المحاسبة الاجتماعية أو الطريقة الأكثر قدماً وهي طريقة التكاليف الخفية " les coûts cachés " عندما تطبق في المجال البيئي أو الاجتماعي، أما في الصنف الثاني فنجد المساهمات المتعلقة بطاقة الأداء المستدام.

أما وفقاً لـ (Dohou et Berland, 2007)<sup>4</sup> فإن مقارنة المحاسبة البيئية أو الاجتماعية لا يمكن الاعتماد عليها بشكل كامل كونها تهتم بأحد جوانب الأداء الشامل فقط. كذلك الأمر بالنسبة للمبادرات المتعلقة بالتقرير

<sup>1</sup> Nicolas BERLAND, Angél DAHOU, *op cit*, p 11

<sup>2</sup> Christophe GERMAIN et Stéphane TREBUCQ, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy, France, 2004, p 38.

<sup>3</sup> Meyssonniert François et Rasolofo-Distler Fana, « **Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat** », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/2 Tome 14, p107-124, p 111.

<sup>4</sup> Nicolas BERLAND, Angél DAHOU, *op cit*, p 12

الاجتماعي (الميزانية الاجتماعية)، المعايير البيئية (معايير EMAS<sup>1</sup>, ISO 14001) المعايير الاجتماعية (معايير SA 8000, AA 1000)، وأدوات أخرى (دليل SD 21000، معيار ISO 26000) و التي تقترح خطوطا توجيهية للأخذ بعين الاعتبار تحديات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية وتسيير المؤسسة حيث أنها تكتفي بتحديد هذه التحديات دون قياس للنائج المحققة، أما طرق ومناهج القياس النقدي لقياس الأداء الشامل فلا يمكن تطبيقها نظرا لصعوبة تطبيقها. لذلك يعتقد الباحثان في هذا الصدد أن الأدوات الأكثر ملاءمة هي تلك التي تعالج وتقيس البعد الشامل للأداء؛

فالمؤسسة إذن بحاجة إلى آلية تحقق التوازن والتكامل بين مختلف أبعاد واتجاهات الأداء من أجل الحصول على تقييم شامل وإجمالي، وبالتالي يمكننا القول أن هذه الأدوات تشمل أساسا:

- بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ( النموذج المستحدث وفق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة)؛
- نموذج التقارير الثلاثية؛
- المبادرة العالمية لإعداد التقارير.

### الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

إن القصور الملاحظ في النظم و الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء قد دفع بالبحث عن أسلوب شامل يتجاوز حدود المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات الزبائن التي تمثل هي الأخرى جانبا مهما للقيمة السوقية، ومجال المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية؛ فعملية تقييم الأداء في المؤسسة اليوم أصبحت بحاجة إلى الاعتماد على نموذج لأسلوب حديث متعدد الأبعاد لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل وإجمالي، حيث يتضمن مجموعة من المقاييس المتوازنة و المتناسبة مع مستجدات بيئة الأعمال والتي تعمل على إدماج جميع عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة. وهو ما يتجسد في نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي اعتبرت إحدى أهم المفاهيم التسييرية وأبرز الآليات الإدارية المؤثرة لهذا القرن، وذلك حسب مجلة "Harvard Business Review"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> EMAS: Environmental Management System :

نظام الإدارة البيئية: وهو مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمكن المؤسسة من تخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية.

<sup>2</sup> Leontina BEȚIANU, Sorin BRICIU , **BALANCED SCORECARD – SUSTAINABLE DEVELOPMENT TOOL**, Article provided by Alexandru Ioan Cuza University, Faculty of Economics and Business Administration in its journal [Analele Stiintifice ale Universitatii "Alexandru Ioan Cuza" din Iasi](#), July 2011, pp 19-27, p 19

### 1. التعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Le Balanced Scorecard (BSC)<sup>1</sup> أداة اقترحت بداية التسعينات على يد كل من Robert Kaplan و David Norton وتحديدًا سنة 1992 بوصفها كمقاربة جديدة للتحكم وقياس أداء المؤسسة الذي ليس بالضرورة مالي، حيث تتضمن إلى جانب مؤشرات النتائج المالية مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالأهداف غير المالية التي تعتبر كدعائم ومدخلا لتحقيق مجموع أداء مالي أفضل.

و بالإضافة إلى قياس الأداء المالي الحالي فإن الجديد في هذه الطريقة للقياس تكمن في تقييم جهود المؤسسة المتعلقة بالأداء المستقبلي. وللإشارة<sup>2</sup> فإن مصطلح "scorecard" ينطوي على القياس الكمي للأداء، أما مصطلح "balanced" فهو يشير إلى ضرورة التوازن بين الأهداف المتوسطة والطويلة الأجل، المالية وغير المالية، مجموعة محددة من المؤشرات المتعلقة بالأداء الداخلي كما هو الحال بالنسبة للأداء الخارجي. حيث يتضمن المفهوم الأساسي لتقنية بطاقة الأداء المتوازن دمج وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية مع المؤشرات غير المالية وذلك نتيجة لعدم كفاية المؤشرات التقليدية لأغراض تقييم الأداء في المؤسسة؛

فبطاقة الأداء المتوازن تمثل توليفة من المقاييس المالية والتشغيلية التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل، ووفقا لـ Kaplan و Norton فإن " هذا التمثيل يسمح بربط أنشطة المؤسسة بإستراتيجيتها وتقييم تطور متغيرات الأداء من خلال تبني رؤية شاملة ومتوازنة لأنشطتها<sup>3</sup>؛ وما تحتويه هذه البطاقة حسب الكاتيبين من مقاييس متنوعة مالية وغير مالية يسمح للمسيرين بإلقاء نظرة شاملة وسريعة لأداء المؤسسة.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشارًا على المستوى العالمي، نظرا للأهمية الكبرى التي تحظى بها على المستويين المالي وغير المالي، الاستراتيجي والتشغيلي وتتجسد هذه الأهمية فيما يلي<sup>4</sup>:

- معالجة النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى معالجة عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى؛
- مساعدة المؤسسات على التركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم وتحسين الأداء؛
- توضيح الرؤية وتحسين الأداء، ووضع تسلسل للأهداف، كما تساهم في توفير التغذية العكسية للإستراتيجية. بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء؛

<sup>1</sup> " Le tableau de Bord Prospectif : ترجم إلى الفرنسية بـ "

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Christophe GERMAIN et Stéphane TREBUCQ, *op cit*, p 39.

<sup>4</sup> وائل صبحي إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

- تجميع العديد من العناصر المتفرقة لبرنامج العمل التنافسي وذلك في تقرير واحد مثل: التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، التأكيد على العمل الجماعي، تحليل زمن طرح المنتجات الجديدة؛
- ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف عملية، وخلق نوع من الترابط بين الأهداف ومؤشرات الأداء؛
- توسيع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة واضحة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم وتحقيق الإستراتيجية.

وعليه فإن بنية وتصميم بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوازن يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. قد جعل منها نظاما فاعلا للإدارة والتسيير على مستوى المؤسسة أكثر منها مدخلا لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لهذه الأخيرة.

## 2. بنية ومكونات بطاقة الأداء المتوازن:

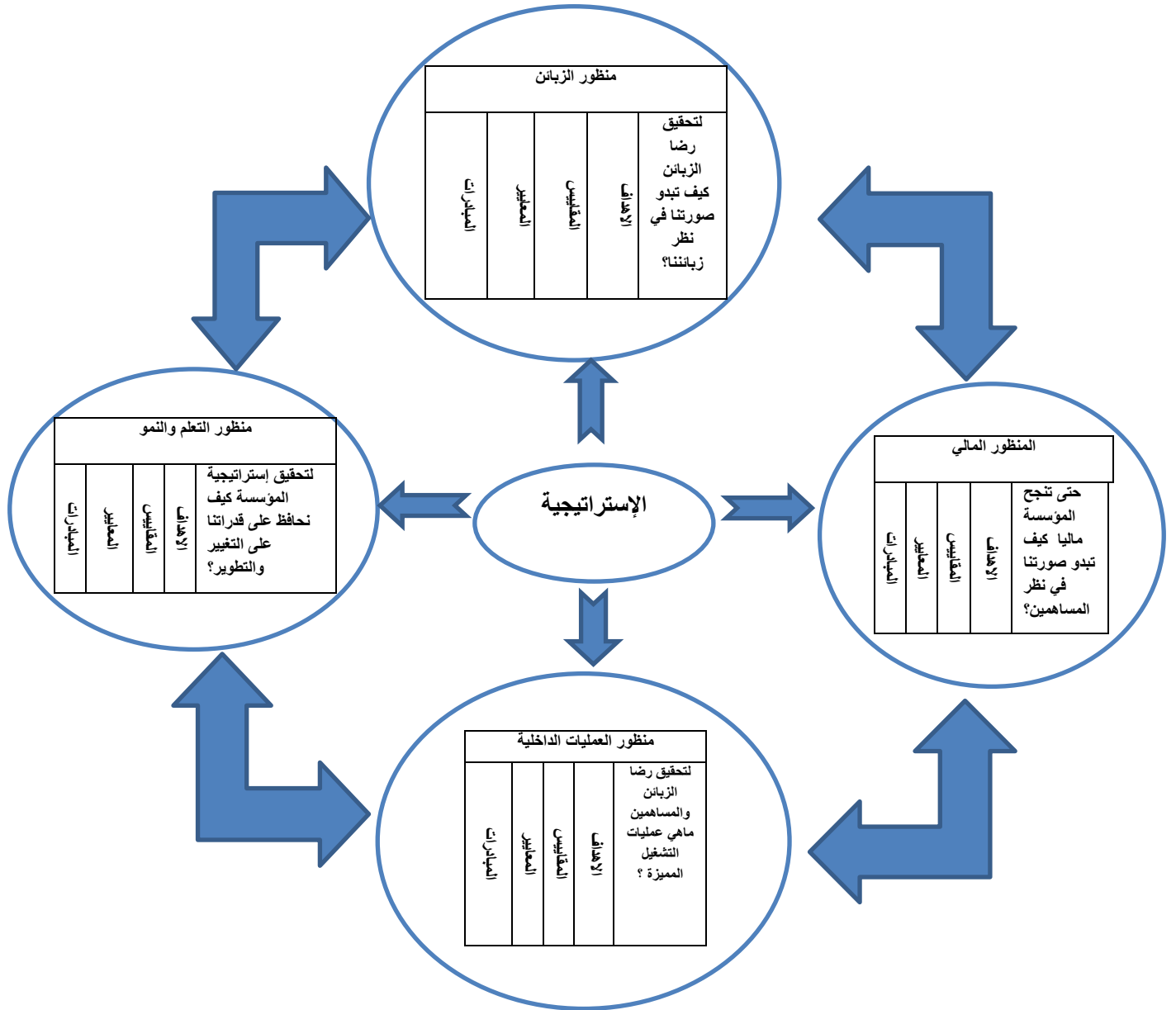
حدد Kaplan و Norton أربعة مناظير أو ركائز أساسية متكاملة تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن، تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بشكل متوازن وبالاستناد إلى كل من المؤشرات المالية وغير المالية لضمان تقييم الأداء بطريقة سليمة؛

حيث تقوم الفكرة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن على توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف المترابطة على الأبعاد التي تمثل طبيعة عمل ونشاط المؤسسة والتي تشترك معظم المؤسسات في استخدامها، وتتمثل في أربعة جوانب هامة تتضح بالإجابة على أربعة أسئلة أساسية وهي:

- كيف ينظر الزبون إلى المؤسسة؟ ويشكل ذلك محور الزبائن؛
- ما الذي يجب أن تتميز فيه المؤسسة؟ ويتعلق بمحور العمليات الداخلية؛
- هل يمكننا الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ ويشكل ذلك محور الإبداع والتعلم؛
- كيف ننظر للمساهمين؟ ويشكل ذلك المحور المالي.

حيث يمكن توضيح هذه المحاور في بنية بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.2): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Translating strategy into Action: The Balanced Scorecard**,Harvard business review, 1996, p9.

يوضح الشكل أعلاه بطاقة الأداء المتوازن وذلك عندما بدأ المفهوم في الانتشار نهاية التسعينيات، بحيث يضم مجموعة من المؤشرات الاستراتيجية الموزعة بتوازن بين الأبعاد الأربعة التي طرحها الباحثان في كتابهما والتي تعمل معا من خلال العلاقات السببية بينها لتحقيق استراتيجية المؤسسة وذلك في ضوء المهام والأهداف المحددة. كما يلاحظ على هذا الشكل الترابط بين الاستراتيجية والأهداف والتي تمثل أبعاد هذه البطاقة، والتي تعمل بشكل مترابط وتدعم بعضها البعض فالتعلم والتطوير يدعم جودة العمليات الداخلية وتؤثر بالتالي على رضا العملاء، أما العمليات الداخلية فهي تؤثر بدورها على رضا العملاء وهذا الأخير يؤثر على المحور المالي.

ويمكن عرض الإطار العام للأبعاد الأربعة الأساسية للبطاقة على النحو التالي<sup>1</sup>:

**1) البعد أو المنظور المالي (Financial Perspective):** تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على البعد المالي؛ إذ أن النتائج المالية المختلفة تمثل قيمة لحملة الأسهم، لأنها تلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعلياً في أداء أعمال ونشاطات المؤسسة. كما أن مقاييس الأداء المالي تبين إلى أي مدى كانت الاستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق، ومدى مساهمتها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، وعلى نحو نموذجي فإنه يتصل بمقاييس الأرباح لنتائج النشاطات السابقة. وعادة ما يقاس البعد المالي من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الاقتصادية المضافة؛

**2) بعد أو منظور الزبائن (Customer perspective):** في هذا البعد، يحدد المسيرون شرائح الزبائن، والأسواق التي تقوم المؤسسة بالمنافسة فيها، كما يحددون مقاييس أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة. ويوضح بعد الزبائن مقاييس أداء متعددة لمخرجات الاستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً من قبل الإدارة، وتشمل هذه المقاييس بشكل عام: رضا الزبائن وأساليب الاحتفاظ بهم، اكتساب زبائن جدد، تحديد ربحية الزبائن، تحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة.

**3) بعد أو منظور العمليات الداخلية (Internal Business Process Perspective):** في هذا البعد، يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها. وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، حيث تنطلق هذه العمليات التي تحددها الإدارة من بعد الزبون بشكل رئيسي، وذلك لأن إيصال القيمة إلى الزبون وبالتالي الحصول على ولاءه والاحتفاظ به، يحتاج إلى تقديم المؤسسة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق له الإشباع المطلوب، وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع المؤسسة، لذلك فإن المهارة في أداء العمليات الداخلية ستتحول إلى الزبون؛

**4) بعد أو منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):** ويحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على المؤسسة بناءها لتحقيق نمو وتطور طويل الأجل. كما يركز على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور هذه البنية والقدرات البشرية بالنظر إلى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وعادة ما تركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة وأداء الخدمات والمنتجات الجديدة.

<sup>1</sup> وحيد رُغان الخناتنه، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، الأردن، ص 340.

كما يمكننا في الوقت ذاته أن نلاحظ من خلال الشكل السابق رقم (3.2) أن كل منظور أو بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يحتوي على المحاور التالية<sup>1</sup>:

- **الأهداف:** بشكل عام تكون الأهداف موزعة بالتساوي على مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الأهمية الاستراتيجية، كما يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق، بالإضافة إلى ضرورة اقتران إنجازها بمجال زمني محدد؛
- **المؤشرات أو المقاييس:** وهي بمثابة المرجع الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه وذلك عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقا؛
- **الغايات أو المعايير:** وتمثل المقدار المحدد الذي يتم القياس بناء عليه لتحديد مستوى الانحراف من الهدف المقرر تحقيقه؛
- **المبادرات:** وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

### 3. إدماج مفهوم الاستدامة ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

على الرغم مما حققته بطاقة الأداء المتوازن من إيجابيات في توسيع عملية تقييم الأداء، إلا أن هذه الأداة بنسختها الابتدائية وحسب بعض الباحثين<sup>2</sup> موجهة بشكل أساسي لقياس النتائج المالية والاقتصادية، لذلك لا يمكن اعتبارها أداة قد تصلح لقياس الأداء الشامل، الأمر الذي يفسر محاولة العديد من الباحثين تكييف بطاقة الأداء المتوازن بشكل يسمح بتجسيد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتمثيل أدائها الشامل، وذلك تحت مسمى "بطاقة الأداء المتوازن المستدامة" أو (Sustainability Balanced Scorecard).

فعلى غرار منطق نموذج Kaplan و Norton<sup>3</sup> اقتراح (Hockerts, 2001)<sup>3</sup> نموذجا يتضمن في جزء منه مؤشرات لقياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، من جانبه اقترح (Bieker, 2002) إضافة بعد خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن وهو البعد المجتمعي في الوقت الذي يرى فيه (Supizet, 2002) بأن على المؤسسة أن تحقق رضا سبعة زبائن هم: المساهمين، العمال، الزبائن، المستخدمين، المؤسسة نفسها كشخص معنوي، الشركاء، المجتمع؛ وذلك ضمن نموذج يستند على سلسلة من ستة علاقات سببية من أصحاب المصلحة، وفي إطار نموذج بطاقة أداء إجمالية "total balanced scorecard"؛

وقد بينت العديد من الدراسات الحديثة أن بطاقة الأداء تعتبر أداة مناسبة لإدماج الأبعاد النوعية - كما هو الحال بالنسبة للأبعاد البيئية والاجتماعية - ضمن النظام التسييري الرئيسي للمؤسسة؛ فإذا ما تم رسم الاستراتيجية

<sup>1</sup>مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد 34، ديسمبر 2010، ص.ص 173-209، ص 197.

<sup>2</sup> Nicolas BERLAND, Angél DAHOU, **op cit**, p 14

<sup>3</sup> Christophe GERMAIN et Stéphane TREBUCQ, **op cit**, p 39.



بشكل يتضمن الاهتمامات البيئية والاجتماعية فإن هذه الأداة تشكل الدعامة الأساسية لإدراج هذه الجوانب، وقد وضع ( Bieker,2002 )<sup>1</sup> الأسباب التي تجعل منها مناسبة لذلك:

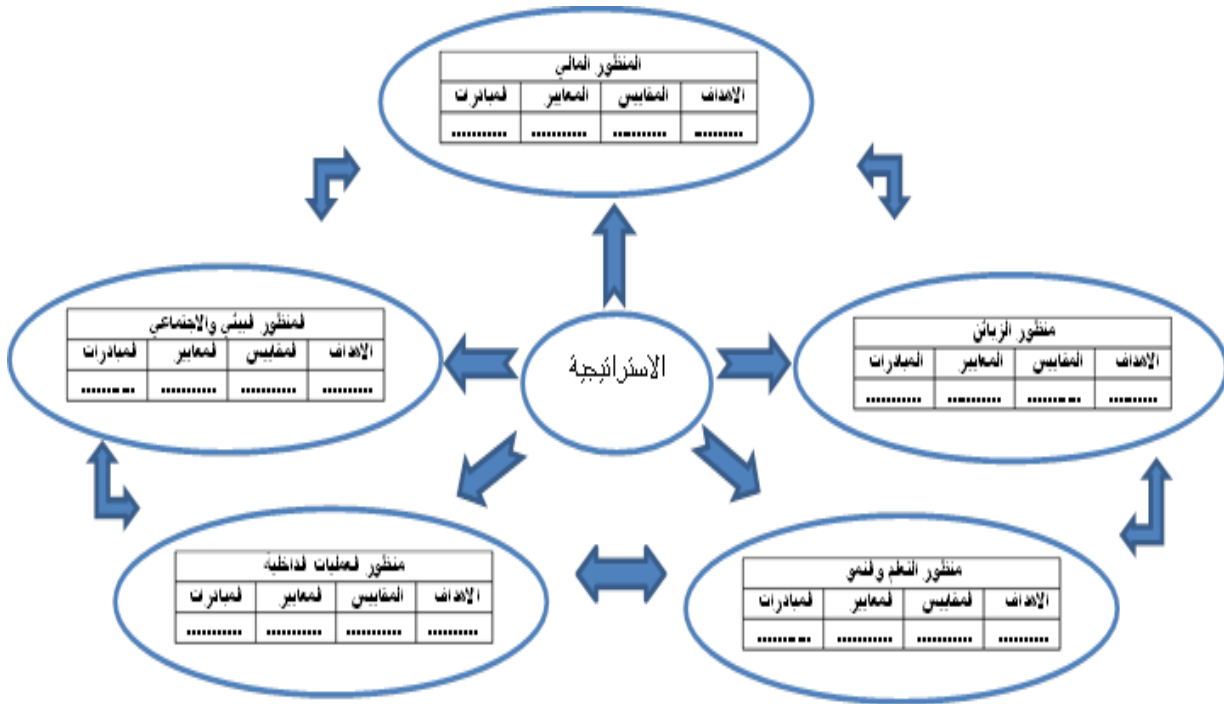
أولاً، يتعلق الأمر بأداة تعتبر جزءاً من الإستراتيجية حيث تترجم ذلك من خلال مجموعة من الأهداف المؤشرات ومقاييس الأداء المحددة، وقبل تطوير نظام مراقبة تسيير شامل وإجمالي لا بد من تحديد مسبقاً لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم تعتبر بطاقة الأداء الأداة الأنسب التي تسمح بالربط بين المستوى الاستراتيجي و التشغيلي وهذه الخاصية للبطاقة تضمن اعتبار الاهتمامات البيئية والاجتماعية كجزء من إستراتيجية المؤسسة وليس مجرد خطاب إشهاري على المستوى التكتيكي أو التشغيلي؛ ثانياً، تعتبر بطاقة الأداء أداة مراقبة تسيير مفتوحة وقابلة للتكيف، وعليه فهي تسمح وبسهولة بإدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد التقليدية للأداء؛

ثالثاً، إن المنطق الذي تقوم عليه بطاقة الأداء يتوافق مع إدماج الاهتمامات البيئية والاجتماعية؛ فمن جهة هذه الأداة تعتمد عادة على جوانب نوعية وغير مالية (كما معظم العناصر البيئية والاجتماعية)، ومن جهة أخرى توضح العلاقة بين الأجل القصير (النظرة الاقتصادية) والأجل الطويل (الأداء الشامل)، وأخيراً غالباً ما تعتبر بطاقة الأداء أداة مراقبة تسيير مرجعية للتحكم وقياس أداء المؤسسة ضمن الأدبيات التسييرية.

و يمكن توضيح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة بإضافة الأبعاد الاجتماعية والبيئية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Nathalie CRUTZEN1 et Didier VAN CAILLIE, *op cit*,p 11.

الشكل رقم (4.2): مكونات بطاقة الأداء المتوازن بعد إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية



المصدر: بتصريف من الطالبة بالاعتماد على: Robert S.Kaplan and David P.Norton, **op cit**, p 9

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين<sup>1</sup> حول طرق إدماج الأهداف والاهتمامات البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن؛ فقد يتم بناء بطاقة أداء مستدامة من خلال إضافة محور خامس (مجتمع/ مجتمع وبيئة) إلى المحاور الأربعة وذلك من أجل توسيع نطاق العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار وتحديد أهمية هذا المجال من الأداء - كما هو موضح في الشكل السابق- وفي هذه الحالة الأداء النهائي المقاس يبقى اقتصادي ولكن السلسلة السببية تتوسع ويقود ذلك إلى إدماج المتغيرات الاجتماعية في تنفيذ الإستراتيجية وتحديد الأهداف؛

أو قد يتم إدماج المؤشرات الاجتماعية والبيئية ضمن سلسلة سببية على المحاور الأربعة الأساسية للبطاقة، ومن ثم لا يغير ذلك من النموذج الأصلي ل Kaplan و Norton ولكنه يعمّقه عن طريق إدخال عوامل جديدة ومع ذلك يبقى الأداء النهائي المقاس اقتصادي. وتعليقا على ذلك يرى (Bieker,2002)<sup>2</sup> أنه في حالة إدراج الجوانب الاجتماعية ضمن المحاور التقليدية، فإن الأداء المجتمعي للمؤسسة يبقى مرتبطا وبشكل واضح بالأداء المالي وكذلك تبقى جميع أهداف ومؤشرات الأداء في النهاية مقيمة و موجهة بدلالة مساهمتها في الأداء المالي. بينما الأداء المالي للمؤسسة عادة ما يؤخذ بعين الاعتبار في الأجل القصير والمتوسط، في حين أن الأبعاد

<sup>1</sup> Michel capron et François Quairel , **op cit** , p 12.

<sup>2</sup> Nathalie CRUTZEN1 et Didier VAN CAILLIE, **op cit**, p 13

الاجتماعية والبيئية تعتبر اهتمامات طويلة الأجل. الأمر الذي يجعل من الأهداف والمؤشرات الاجتماعية مهمة وشبه معدومة مقارنة بتلك المرتبطة فعلا بالأداء المالي للمؤسسة.

كما قد يتم تطوير نموذج بطاقة أداء متوازن مستدامة خاصة كامتداد للنموذج الأصلي ولكنه موجه لمتابعة تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وهو يشكل أداة لتنفيذ الأهداف الاجتماعية والبيئية ولكن يؤدي ذلك إلى فصل عملية تقييم الأداء. وقد يؤدي ذلك بدوره إلى مخطر هام يتعلق بكون الاهتمامات الاجتماعية والبيئية لا تعتبر سوى أهداف ثانوية وتستخدم فقط لأغراض دعائية و إشهارية للمؤسسة؛

حيث يشير بعض الباحثين<sup>1</sup> في هذا الصدد إلى أن الإشكال المطروح والمتعلق بكيفية إدماج الأبعاد الاجتماعية للأبعاد التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن يتعلق بتحديد إستراتيجية مسؤولية اجتماعية على مستوى المؤسسة؛ فاستخدام بطاقة الأداء المتوازن للتحكم وقياس البصمة الاجتماعية للمؤسسة يستلزم بناء وتحديد مسبق لإستراتيجية مسؤولية اجتماعية، وبعبارة أخرى فإنه ومن أجل أن تؤخذ الجوانب الاجتماعية فعلا بعين الاعتبار على المستوى التشغيلي فإن رؤية واضحة و مسؤولة اجتماعيا وإستراتيجية ذات صلة بالاهتمامات الاجتماعية تعد متطلبات أساسية. حيث نميز في هذا السياق بين مؤسسة ذات رؤية/إستراتيجية مسؤولية اجتماعية مهيمنة أين تكون المتطلبات الاجتماعية مندمجة فعليا إلى جانب الاهتمامات التقليدية (الاقتصادية) للمؤسسة وضمن رسالتها على المستوى الاستراتيجي، أو قد تكون المؤسسة ذات رؤية/إستراتيجية مسؤولية اجتماعية مجرد فرصة حينها تعتبر الأبعاد الاجتماعية مجرد تكتيكات انتهائية تخدم إستراتيجية المؤسسة وتهدف بشكل أساسي إلى تحسين صورتها أمام الجمهور العام والسلطات العمومية.

إذن قد تواجه المؤسسة صعوبة الاختيار بين طرق إدماج الأبعاد الاجتماعية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية التقليدية على مستوى بطاقة الأداء الشاملة أو المستدامة؛ حيث يتعلق ذلك أساسا بأهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإن كانت ذات أثر قصير أو متوسط الأجل على أدائها المالي.

إن الحدود والانتقادات الواردة في الدراسات التجريبية والمتعلقة بصعوبات تطبيق النموذج الكلاسيكي لبطاقة الأداء المتوازن زادت بإدخال الأبعاد الإضافية؛ فالتطبيق الذي بقي حسب (Bieker,2002)<sup>2</sup> يركز بشكل كبير على مؤشرات سهلة الفهم أكثر منها مالية بينما الجوانب الأكثر وصفية لم تؤخذ بعين الاعتبار بشكل جيد، جعل من النموذج النظري لبطاقة الأداء المستدامة قد لا يشكل أداة تسمح بتقييم والتحكم في الأداء الشامل للمؤسسة بقدر ما يوسع من التحكم الاقتصادي في الأبعاد الاجتماعية.

<sup>1</sup> Ibid,p 14 5

<sup>2</sup> Michel capron et François Quairel ,op cit ,p13

### الفرع الثاني: المبادرة العالمية لإعداد التقارير

إن تزايد حاجة أصحاب المصلحة للحصول على معلومات أكثر شمولاً عن العمليات والوضع المالي للمؤسسة، وفي ظل محدودية الموارد المستخدمة من قبل هذه الأخيرة وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأجيال القادمة، قد شكل القوة الدافعة وراء دمج تقارير إضافية لتشمل معلومات تتضمن كشف المؤسسة عن الاهتمامات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتي تعتبر الركائز الأساسية للتنمية المستدامة؛

فجنباً إلى جنب مع مختلف التوصيات الصادرة عن هيئات ومؤسسات دولية مختلفة كالأمم المتحدة، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، الاتحاد الأوروبي؛ فإن المبادرة العالمية لإعداد التقارير أو ما يعرف بمبادرة الإبلاغ العالمية تمثل حالياً المقاربة الأكثر تقدماً فيما يتعلق بعملية إعداد التقارير الاجتماعية والتي تهدف إلى تطوير ونشر المبادئ التوجيهية للإبلاغ الطوعي عن التنمية المستدامة من أجل الرفع من مستوى جودتها بشكل يرقى إلى ذلك المتعلق بالتقارير المالية.

#### 1. التعريف بمبادرة التقارير العالمية:

صدرت المبادرة العالمية لإعداد التقارير<sup>1</sup> سنة 1997 بيوستن عن منظمة ائتلاف الاقتصاديات المسؤولة تجاه البيئة CERES<sup>2</sup> و هي منظمة غير حكومية تهتم بحماية البيئة، وتم طرحها سنة 1998 من قبل برنامج الأمم المتحدة للبيئة PNUE<sup>3</sup> من خلال شراكة مع SETAC<sup>4</sup> وهي جمعية عالمية تهتم بالمشاكل البيئية؛

حيث تضم شبكة المبادرة GRI ما يقارب 30000 خبيراً بيئياً، اجتماعياً، حوكمة ومن مجالات مختلفة كالأعمال، المجتمع المدني، المالية، الجامعات. كما تضم حوالي 600 مؤسسة تختلف من منظمات غير حكومية، مستثمرين، غرف استشارية وتدقيق، جمعيات حماية المستهلك، وبطبيعة الحال المؤسسات الاقتصادية.

وقد أوضح نائب المدير التنفيذي لهيئة المبادرة GRI أن هذه الأخيرة قد جاءت نتيجة ل:

- وجود طلب على المعايير الدولية المعترف بها والقابلة للتطبيق على مستوى تقارير التنمية المستدامة؛
- ظهور حاجة لأوساط المستثمرين لنشر معطيات غير مالية تساهم في قياس القيمة الحقيقية للمؤسسات؛
- هناك اعتقاد سائد بأن الشفافية حول انعكاسات التنمية المستدامة تسمح بوقاية أكثر من المخاطر، كما يمكن أن تزيد من التنافسية وتخلق قيم تنظيمية بحيث اقتصاد عالمي ديناميكي وسليم و يتطور نحو اقتصاد أخضر وذو مردودية.

<sup>1</sup> Fogelberg Teresa, « La Global Reporting Initiative : vers la transparence des entreprises », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p59-62,p 15

<sup>2</sup> CERES: Coalition for Environmentally Responsible Economies.

<sup>3</sup> PNUE: Programme des Nations Unies pour l'Environnement.

<sup>4</sup> SETAC : Society of Environmental Toxicology and Chemistry,

تعتبر المبادرة GRI عملية يشترك فيها أصحاب مصلحة متعددون و تتلخص رسالتها في أن تجعل من الإبلاغ الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ممارسة روتينية تستجيب لأعلى مواصفات الصرامة و المصدقية و الوضوح و القابلية للمقارنة شأنه في ذلك شأن التقارير المالية الاعتيادية. كما تعمل المبادرة على صياغة ونشر مبادئ توجيهية للإبلاغ عن الاستدامة بشكل يجعلها قابلة للتنفيذ عالمياً، وتتبع المؤسسات هذه المبادئ التوجيهية طوعاً في الإبلاغ عن الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها. كما تهدف هذه المبادرة إلى<sup>1</sup>:

- مساعدة المؤسسات عن طريق تحديد المجالات التي ينبغي تحسينها وزيادة التواصل مع أصحاب المصلحة؛  
- مساعدة المنظمات غير الحكومية والنقابات عن طريق تيسير الحوار مع أرباب العمل وتقديم معلومات ذات مصداقية؛

- مساعدة المستثمرين من خلال التعهد بوضع منهج موحد يشبه الإفصاح المالي، وكذا الحكومات من خلال توفير أداة مرنة تكون مصدراً لمعلومات مختلفة.

صدرت أول نسخة رسمية للمبادرة GRI سنة 2000 حيث تضمنت المبادئ التوجيهية للتقرير عن التنمية المستدامة، ثم نشرت نسخة ثانية سنة 2003 كتكملة لمجموعة من التجارب والتحليل والتشاور ومراجعة المبادئ التوجيهية التي صدرت في النسخة الأولى، وفي 5 أكتوبر سنة 2006 صدرت نسخة ثالثة خلال ملتقى أمستردام وقد تضمنت بشكل أساسي<sup>2</sup>:

- تحديد نطاق التقرير خاصة فيما يتعلق بالمقاولات من الباطن؛
- التقرير عن جميع النشاطات حتى فيما يتعلق بتلك التي لم تكتمل بعد؛
- تعزيز التواصل عن طريق تحسين جودة المعلومات.

## 2. مؤشرات القياس وفق المبادرة العالمية لإعداد التقارير:

تصنف مؤشرات الأداء وفقاً للمبادرة GRI بناء على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية. حيث تقيس الأولى الآثار المؤسسة على الوضعية الاقتصادية لأصحاب مصلحتها من عملاء، موردين، عمال، ممولين، قطاع عمومي، وعلى النظام الاقتصادي المحلي، الوطني. في حين تقيس المؤشرات البيئية الآثار على الأنظمة البيئية الحيوية من تربة، ماء وهواء؛ وهذه المؤشرات صالحة للتطبيق لجميع المؤسسات كما قد تخصص مؤسسة أو قطاع معين\*. أما المؤشرات الاجتماعية فتقيس الآثار على الأنظمة الاجتماعية التي تنشط فيها المؤسسة، ونتيجة للاختلافات الثقافية والآثار المحتملة فإن المبادرة تقترح الإشارة إلى المعلومات المتعلقة بالموظفين،

<sup>1</sup> روجر آدمز، مرجع سبق ذكره، ص 110 .

<sup>2</sup> Alain Jounot, op cit, p 23

\* في هذه الحالة فإن مؤسسة ذات نشاطات كيميائية تركز على مخلقاتها الملوثة مثل غاز ثاني أكسيد الكربون، غاز الاحتباس الحراري، أو استهلاكاتها الطاقوية. في حين أن مؤسسة بنكية تحتم أكثر بحساب الآثار غير المباشرة كحجم المواد المستهلكة أو المعاد تدويرها كالأوراق، العلب، خراطيش الحبر وغيرها...

الزبائن، سلسلة التموين، الشركاء التجاريين، احترام قوانين العمل، وغيرها. حيث تضم 79 مؤشراً منها 49 مؤشراً أساسياً و30 مؤشراً إضافياً.

أما عن التفصيل في كل مؤشر على حدا فقد تم الإشارة إلى بعض الأمثلة عنها سابقاً باعتبار هذه المؤشرات تستخدم كنماذج لقياس الأداء الشامل للمؤسسة\*.

ونظراً لما توفره من معلومات إضافية تعكس نتائج قياس التأثيرات البيئية والاجتماعية الكلية للمؤسسة حيث تتخذ شكل أرقام ونسب وتعرض على أساس مستويات قياسية معيارية يحددها المختصون لتكون معياراً للرقابة على المستويات الفعلية وتحدد نوع وحجم الانحراف، فإن العديد من الباحثين كـ F.RASOLOFO<sup>1</sup> وDISTLER يرحبون الاعتماد على نموذج المبادرة العالمية للتقارير GRI باعتباره من أكثر النماذج تقدماً وفعالية في مجال قياس و الإفصاح عن الأداء الشامل للمؤسسة؛ فقد أحصت الدراسات<sup>2</sup> ما يقارب 80% من أكبر 500 شركة في العالم تقوم بالإفصاح عن أدائها في مجال التنمية المستدامة اعتماداً على الإطار المقترح من قبل المبادرة العالمية للتقارير GRI.

وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته المبادرة GRI فيما يتعلق بمؤشرات القياس إلا أنها لم تنج من الانتقادات<sup>3</sup>؛ حيث أن هناك إجماعاً بين الباحثين حول صعوبة قياس أداء التنمية المستدامة عن طريق الحد من الآثار للأبعاد الثلاثة للأداء والذي يجب أن يتم من خلال التفاعل بين هذه الآثار. والانتقاد الموجه للمبادرة هو غياب أداء متكامل يقيس التفاعل بين الجوانب المختلفة للأداء، وبالتالي فالمؤسسة بحاجة إلى تطوير قائمة للمؤشرات المناسبة لقياس الأداء المتكامل للمؤسسة تتم بالتشاور مع أصحاب المصلحة لتدرج ضمن التقارير التي تعدها المؤسسة في إطار تقييم أدائها الشامل.

### الفرع الثالث: نموذج التقارير الثلاثية TBL

على غرار بطاقة الأداء المتوازن المستدامة و المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI ، فإن نموذج التقارير الثلاثية (TBL) يعتبر آلية قد تكون صالحة لتقييم أداء المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

\* أنظر الصفحة رقم 104

<sup>1</sup>Fana RASOLOFO-DISTLER: **Conception et mise en oeuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise: une méthode combinatoire**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz, France, 2009, P68.

<sup>2</sup> Fogelberg Teresa, **op cit**, p 60 .

<sup>3</sup>Nicolas BERLAND, Angél DAHOU, **op cit**, p 14

## 1. التعريف بنموذج التقارير الثلاثية TBL:

نموذج التقارير الثلاثية "La Triple Bottom Line Reporting" مفهوم طوره John Elkington مساعد مؤسس غرفة المجلس البريطاني المتخصص في المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال إصدار كتاب له سنة 1997 بعنوان "CANNIBALS WITH FORKS" الذي أوضح من خلاله أن على المؤسسة الاهتمام بالنتيجة المالية إلى جانب الميزانية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة<sup>1</sup>؛ كما يشير المصطلح إلى السطر الأخير من الميزانية أي النتيجة الصافية، ويعود أيضا هذا المصطلح إلى "الثلاثية P" منذ نشر التقرير "People, Planet and Profit" لشركة Shell<sup>2</sup> حيث اشتكت هذه الأخيرة من نقص في الشفافية في نشاطاتها في فرع لها بنيجيريا، فقررت نشر تقرير (TBL) يشتمل على نتائج نشاطها فيما يتعلق بالتنمية المستدامة والأهداف المسطرة للمستقبل، واليوم أصبح تقرير شركة Shell مرادفا لنموذج التقارير الثلاثية TBL.

يقوم النموذج على فكرة أساسية مفادها أن الأداء الشامل للمؤسسة يجب أن يقاس بدلالة مساهمتها الثلاثية في الازدهار الاقتصادي، المحافظة على البيئة ورأس المال الاجتماعي وهو بذلك يمثل "المقاربة الانجلوساكسونية لقياس الأداء الشامل للمؤسسة"<sup>3</sup>. وبالمفهوم الضيق يمثل المفهوم الإطار العملي لقياس نتائج المؤسسة والمتعلقة بالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، أما بالمفهوم الواسع فإن النموذج يرجع إلى جملة القيم والضوابط والعمليات التي يجب مراقبتها من أجل تقليل الخسائر الناتجة عن نشاطها وخلق قيمة اقتصادية، اجتماعية وبيئية. وهذا ما يتطلب من المؤسسة أن تحدد هدفا واضحا وتأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات جميع أصحاب المصلحة من مساهمين، زبائن، مستخدمين، شركاء تجاريين، حكومات، جماعات محلية، الجمهور وغيرهم.

## 2. مؤشرات قياس الأداء وفق النموذج TBL:

كما أشير إليه سابقا فإن نموذج التقارير الثلاثية TBL يعتبر من النماذج المستخدمة لتوسيع نطاق تقييم الأداء وتوفير معلومات أكثر لصالح أصحاب المصلحة؛ بحيث يتجاوز الجوانب التقليدية والمالية لمحاولة الكشف عن نتائج نشاط المؤسسة على مختلف عناصر البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال دمج مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن عملية تقييم الأداء؛

وبنفس منطق نموذج مبادرة التقارير العالمية فإن نموذج التقارير الثلاثية فإن هذه العملية تتم اعتماداً على ثلاثة مؤشرات رئيسية هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Fogelberg Teresa, *op cit*, p 15

<sup>2</sup> Shell: هي شركة نفط متعددة الجنسيات بريطانية وهولندية الأصل، تعتبر ثاني أكبر شركة طاقة خاصة في العالم. تأسست عام 1907 ويقع مقرها الرئيسي في لاهاي بهولندا، ولها مكتب مركزي في لندن بالمملكة المتحدة. وتمتلك الولايات المتحدة نسبة 40% من رأس مالها.

<sup>3</sup> Nicolas BERLAND, Angél DAHOU, *op cit*, p 14

<sup>4</sup> Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, *op cit*, p 10

- مؤشرات الأداء الاقتصادي: وهي تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة و تركز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة. وعليه فإنه ومن الناحية الاقتصادية تضمن التقارير الثلاثية عن نتائج أعمال المؤسسة توافر الشفافية و المعلومات المالية في الوقت المناسب لكل من المستثمرين و العاملين و العملاء و الشركاء التجاريين و الموردين.
  - مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل فيه. و عليه فإن التركيز من خلال هذا المنظور يكون على الصالح العام للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسات، حيث يوفر نموذج التقارير الثلاثية معلومات عن المعايير و الممارسات الأخلاقية و التنمية المهنية و كذا بيانات خاصة بتعيين العاملين و التبرعات الخيرية.
  - مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية و غير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية و الأرض و الهواء و الماء، و تساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية و كذا إظهار الأهداف البيئية للمؤسسات.
- و عليه فإن المؤسسات التي تستطيع أن تقدم لفئات أصحاب المصالح صورة واضحة عن مستقبلها و عن قدرتها على تحقيق مستويات أداء جيدة في هذه المجالات الثلاثة مقارنة بمنافسيها هي التي يمكنها التفوق في الأخير.
- ونتيجة لأهمية نموذج التقارير الثلاثية و كذا الشهرة الكبيرة التي أضحت يتمتع بها، فقد تم اعتماده رسميا من طرف المفوضية الأوروبية<sup>1</sup> بداية من شهر أبريل سنة 2000 كأداة لقياس القيمة العليا للمؤسسات " Ia valeur supérieure des entreprises"، و هي القيمة التي لا تأخذ فقط بعين الاعتبار الأداء الاقتصادي للمؤسسة و لكن أيضا مدى مساهمتها في حماية البيئة و تنمية المجتمع الذي تتواجد فيه.
- وعلى الرغم من أن نموذج التقارير الثلاثية يشكل أحد النماذج الفعالة في تقييم النتائج التي تحققها المؤسسة على مستوى الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة. إلا أنه وعلى غرار بطاقة الأداء المتوازن حسب ( Dohou et Berland, 2007)<sup>2</sup> لا يخلو من النظرة المقسمة للأداء الشامل، إضافة إلى أنه في الواقع العملي والتطبيقي يبقى نموذج التقارير الثلاثية ميزانية مقسمة إلى ثلاثة أجزاء اقتصادية، اجتماعية وبيئية مشكلة بطريقة منفصلة من أجل إعادة جمعها لاحقا دون الأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة بينها.

<sup>1</sup> François LÉPINEUX: "Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable a l'égard de la cohésion sociale?", thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Yvon PESQUEUX, Conservatoire national des arts et métiers, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPS),PARIS, 2003, P93.

<sup>2</sup> Nicolas BERLAND,Angél DAHOU, op cit,p 12



## خلاصة الفصل:

لقد أثرت التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمفاهيم حديثة النقاش حول مفهوم الأداء في المؤسسة؛ فالقيم الاقتصادية لم تعد المحدد الوحيد للأداء في المؤسسة الاقتصادية، وبذلك أصبحت مسؤولية هذه الأخيرة تتعدى تحقيق الأرباح والمكاسب المالية إلى تحقيق المنافع الاجتماعية والبيئية التي أضحت ضرورة لتحقيق النمو والاستمرار فيها. وبالتالي أصبح كل من البعد البيئي والاجتماعي مكملين للبعد الاقتصادي وهذا من منطلق أن الأداء اليوم أصبح مفهوماً إجمالياً وشاملاً؛

وقد نتج عن انتقال مفهوم الأداء في المؤسسة إلى مفهوم إجمالي وشامل توسيع في دور ومكانة المؤسسة في المجتمع كطرف فاعل ومن ثم كطرف مساهم في تنمية وتطوير هذا المجتمع؛ وبذلك بدت أهمية التوفيق بين تحقيق الأداء والحفاظ على المصالح العامة لهذا الأخير، و أصبح من الضروري إيجاد حلول سريعة لحساب وقياس الأداء بطرق أخرى والتي تجسدت في المساعي التي جاءت بها المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)، نموذج التقارير الثلاثية (TBL)، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

وعلى الرغم من الأهمية البالغة التي تحظى بها عملية تقييم الأداء الشامل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية اليوم إلا أنها لا تكاد تخلو من التعقيدات و تواجه عدداً من الصعوبات والمشاكل والتي تتعلق بشكل عام بمدى ترابط المعطيات وجودتها بالنسبة لمستخدميها وكذلك مدى توافقها مع الأهداف المسطرة؛ كما أن الأخذ بعين الاعتبار تنوع مجالات التقييم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وتعدد أهداف ومتطلبات الأطراف المختلفة وتناقضها في أغلب الأحيان، إلى جانب ترسخ الأهداف الاقتصادية والمالية ضمن ممارسات وثقافة المسيرين يجعل من الصعب بما كان وضع نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يوصف على أنه شامل وإجمالي.

الفصل الثالث:

عرض الدراسات السابقة حول تقييم

الأداء الشامل

## تمهيد:

لقد عُرفت عملية تقييم الأداء كممارسة إدارية منذ نشأة المؤسسة و تطورت مفاهيمها بتطور الفكر الإداري وتطور أدوات القياس والتقييم؛ وفي الوقت الذي أصبح فيه الدور الاقتصادي البحث للمؤسسة مشككا فيه ظهرت الحاجة إلى إدماج أكثر للجوانب الاجتماعية والبيئية ضمن عملية تقييم الأداء؛ ومن ثمّ أهمية تكييف أدوات ومؤشرات الرقابة على التسيير أخذاً بعين الاعتبار هذه الجوانب والأبعاد ضمن العملية التسييرية في المؤسسة. بمعنى تعديلها وتكييفها تدريجياً وفق منظور جديد للأداء الذي لم يعد اقتصاديا فحسب ولكن شاملاً وإجمالياً.

وقد حظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين من خلال مجموعة من الدراسات السابقة التي شملت الإسهامات النظرية والدراسات التطبيقية، والتي تناولت الإشكالية المتعلقة بضبط وتحديد مفهوم الأداء الشامل، وكذا اختلاف وجهات نظر الباحثين في محاولة الوصول إلى تقييم إجمالي لأداء المؤسسة على المستوى الاقتصادي، البيئي والاجتماعي بما يحقق احتياجات ومتطلبات مختلف أصحاب المصلحة.

حيث يأتي هذا الفصل كمحاولة لعرض وتحليل تلك الدراسات السابقة حول المفاهيم المتعلقة بموضوع تقييم الأداء الشامل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، العربية منها والأجنبية، النظرية منها والتطبيقية. كما نتطرق فيه إلى جديد هذه الدراسة وما يميزها وذلك من خلال بحثين؛ حيث يتضمن المبحث الأول عرضا للدراسات السابقة، وما تتميز به دراستنا عن هذه الأخيرة من خلال المبحث الثاني.

### المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة حول تقييم الأداء الشامل

بعد البحث في الدراسات السابقة التي أُتيحت لنا فرصة الاطلاع عليها والتي تناولت مفهوم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية وإشكالية تقييمه، تبين تعدد واختلاف مصدر تلك الدراسات بين العربية والأجنبية ومن ثم صنفت على هذا الأساس، حيث شملت هذه الدراسات ما يلي:

#### المطلب الأول: الدراسات الأجنبية

توجد مجموعة من الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الأداء الشامل وإشكالية قياسه و تقييمه. وقد اختلفت هذه الدراسات من حيث حجم العينة، الفترة الزمنية، القطاعات المدروسة والدولة محل الدراسة، وقد تم ترتيبها زمنيا حسب سنة إعدادها كما يلي:

#### 1. دراسة (Alain ASQUIN et Stéphane MARION, 2005) <sup>1</sup>:

تحمل هذه الدراسة عنوان:

#### "La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale"

حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على الضغوطات الحالية التي تواجه مسيري المؤسسات الحرفية وتهدد بقاءها، ومن ثم تقترح طريقة مجدية يمكن من خلالها الحفاظ على القيم الذاتية للحرفة والبحث عن الأداء الاقتصادي الأمثل وذلك انطلاقا من تقديم منطوق جديد للأداء في المؤسسات الحرفية الصغيرة المتمثل في الأداء الشامل الذي قدمه مركز المسيرين الشباب (CJD)، حيث تبين أن هذا التوجه الجديد ليس له معنى إلا إذا أمكن الالتزام بمفهوم الأداء الشامل بطريقة صحيحة كمقياس مرجعي جديد للعلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة.

#### 2. دراسة (Victor SANCHEZ, 2006) <sup>2</sup>:

جاءت هذه الدراسة بعنوان:

#### "CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE DANS LA PME POUR AMELIORER SA PERFORMANCE GLOBALE"

حيث تهدف إلى محاولة بناء نموذج لاتخاذ القرار الاستراتيجي على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مراقبة وتحليل ممارسات القرار الاستراتيجي في هذه المؤسسات، وتطوير أدوات تسيير لتسهيل اتخاذ القرار وذلك كمدخل لتحسين الأداء الشامل (الاقتصادي، التنظيمي والاجتماعي). حيث تعتبر هذه الدراسة تحليلا

<sup>1</sup>Alain ASQUIN et Stéphane MARION, **La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale**, Actes du colloque AIREPME - Atelier Artisanat. AGADIR, MAROC. 19 mai 2005

<sup>2</sup>Victor SANCHEZ, **CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE DANS LA PME POUR AMELIORER SA PERFORMANCE GLOBALE: Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine**, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Jean-Moulin Lyon III, 2006.

للممارسات والسلوكيات داخل المؤسسة وعلاقتها بأدائها الشامل وقد انطلق الباحث في ذلك من خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستثناءات المتعلقة من خلال دراسة حالة مؤسستين مكسيكيتين وأخرى فرنسية تنشط في مجالات اقتصادية متنوعة؛

وقد لاحظ الباحث من خلال مراعاة خصائص كل مؤسسة ونقاط التوافق بينها بالنظر إلى مجالات الأداء الشامل (الاقتصادية، التنظيمية، الاجتماعية) أن نظام التسيير يعتمد على مركزية القرار وهو ما يولد عبئاً إضافياً وضعفاً في عمل متخذي القرارات الإستراتيجية، كما أن هذه المؤسسات تعاني من بعض الصعوبات المتعلقة بتكوين مستخدميها وغياب إجراءات لتنظيم العمل؛ وفي إطار إثبات الفرضية الرئيسة للبحث فقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- التفويض الجزئي للنشاطات التشغيلية يمنح للمسيرين وقتاً إضافياً لبعض الأنشطة الإستراتيجية؛
- على الرغم من أن العلاقة بين التسيير والأداء الجيد غير محققة بشكل ملحوظ على الصعيد الاقتصادي إلا أنها محققة بشكل واضح من خلال الأداء التنظيمي (تنظيم جيد في العمل بين الفروع والمؤسسة الأم)، ومن خلال الأداء الاجتماعي الداخلي (مناخ مناسب للعمل، التخفيف من حدة الصراعات، مشاركة العمال). أما فيما يتعلق بالأداء الاجتماعي الخارجي فالمؤسسة تتمتع بالقابلية من قبل المجتمع.

- دراسة (Capron Michel et Quairel Françoise, 2006)<sup>1</sup> :

يعتبر هذا المقال دراسة نظرية بحتة بعنوان:

### "Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale"

قام من خلالها الباحثان بدراسة الأداء الشامل من خلال مقارنة التمثيل النظري للإدماج المتوازن للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن الأدوات الموجودة، الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وممارساتها التسييرية؛ حيث يفترض الباحثان وجود علاقة بين فصل مجالات تقييم الأداء واستراتيجية التنمية المستدامة و تكون هذه الفرضية صالحة لسببين فمن جهة عدم وجود أدوات متكاملة ومنهجية ومن جهة أخرى سلوك الأطراف الفاعلة؛ ومن ثم يرى الباحثان بأن مفهوم الأداء الشامل يحرك مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة نحو اهتمامات التنمية المستدامة، كما يرى الباحثان بأن الفصل بين مجالات الأداء يعتبر الضمان الأفضل للحفاظ على أهداف متعددة الأبعاد.

<sup>1</sup>Capron Michel et Quairel Françoise, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Revue de l'organisation responsable, 2006/1 Vol. 1, p 5-5.

1. دراسة (DAHOU Angèle et BERLAND Nicolas, 2007):<sup>1</sup>

وردت هذه الدراسة بعنوان: "**Mesure de la performance globale des entreprises**" و يندرج هذا المقال ضمن إطار مؤتمر الجمعية الفرنسية للمحاسبة حول المحاسبة والبيئة، وهو يشكل قاعدة نظرية - حسب رأينا - وتأصيلا لمفهوم الأداء الشامل وإشكالية قياسه؛ حيث يهدف بشكل أساسي إلى بيان وإظهار الصعوبات المرتبطة بقياس الأداء الشامل، إذ يتناول الباحثان الموضوع من خلال مناقشة للمفاهيم التي أدت إلى ظهور مفهوم الأداء الشامل، ثم تعرض للأدوات والآليات التي يمكن من خلالها تقييم الأداء الشامل للمؤسسة. وقد توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أن تحليل أدوات القياس المستخدمة للتحكم في الأداء أظهر أنه لا توجد أداة قادرة على قياس التفاعل بين مختلف أبعاد الأداء، وفي أحسن الحالات تقيس هذه الأبعاد بشكل منفصل من أجل جمعها لاحقا دون الأخذ بعين الاعتبار الارتباط فيما بينها، ولذلك يقترح الباحثان تطوير قياس جديد يسمح بالحصول على توافق مشترك بين المسيرين في المؤسسة وأصحاب مصلحتهم، ومن أجل أن يكون هذا القياس فعالا لا بد أن يتم بناؤه بشكل مشترك مع مختلف الفاعلين وبالتراضي المشترك.

- دراسة (Hicham Attouch, 2008):<sup>2</sup>

تحمل هذه الدراسة عنوان: "**La performance globale de l'entreprise revisitée**" وقد حاول الباحث من خلال هذا المقال أن يوضح أن مفهوم الأداء اليوم أصبح مركبا نظريا يشمل مؤشرات متعددة ترتبط بعدة أبعاد تتمثل في البعد المالي (رقم المعاملات وهامش الربح...)، البعد الاقتصادي (الإنتاجية والنمو...)، البعد الاجتماعي (إرضاء العمال وتحسين ظروف العمل...)، البعد المجتمعي (مستوى الأجور وحجم التشغيل واحترام البيئة) والبعد الأخلاقي (المنافسة الشريفة واحترام المستهلك...). كما بين أن المردودية الكلية مرتبطة بمتطلبات الأطراف الفاعلة و المشاركة في العملية الإنتاجية وكذا بالأهداف المحددة من طرف إدارة المؤسسة. وخلص إلى أن قياس هذا المردودية لنيته لتأثيرها على مقارباتها من منظور متوافق عليها بين مختلف الأطراف وذلك وفق منطق أساسه تحقيق الربح للجميع.

<sup>1</sup>DAHOU Angèle et BERLAND Nicolas, **Mesure de la performance globale des entreprises**, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007

<sup>2</sup>Hicham Attouch, **La performance globale de l'entreprise revisitée**, REVUE Des économies nord Africaines, N°5, janvier 2008, p 49-70.

- دراسة (Judith Saghroun, Jean-yves Eglem, 2008) <sup>1</sup> :

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان:

**"À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers"**

حيث حاول الباحثان معالجة موضوع تقييم الأداء الشامل من وجهة نظر مختلفة وذلك من خلال اختبار مدى الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الاجتماعية والبيئية في عملية التشخيص التي يقوم بها المحللون الماليون المتمثلين في أربع أصناف: محلي الأسهم، محلي الائتمان، محلي sell-side الذين يعملون لصالح شركات الوساطة، ومحلي buy-side، وذلك استنادا إلى نقاشات معمقة أجريت مع عينة من هؤلاء المحللين الماليين بغرض تحقيق فهم أفضل تصور للأداء الشامل أو الموسع للمؤسسة ويشمل ذلك مدى وكيفية إدماج المعلومات غير المحاسبية خاصة البيئية والاجتماعية في تشخيصهم. وقد توصل الباحثان من خلال الدراسة إلى أن النظر في القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة يعتمد في المقام الأول على طلب المستثمرين، الأمر الذي يقتضي بالضرورة التكيف من خلال تكوين وتدريب المحللين الماليين على هذا البعد الجديد .

2. دراسة (Moez ESSID, 2009) <sup>2</sup> :

عنوان هذه الدراسة هو:

**" LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE: LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE"**

وقد هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على آليات الرقابة على الأداء الشامل باستخدام مؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال إشكالية أساسية تمحورت حول أسباب، مبررات وكيفية استخدام مؤشرات المسؤولية المجتمعية ضمن نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة؛ وقد اعتمد الباحث في منهجية الدراسة على الملاحظة المباشرة، المقابلات الشخصية وعلى الوثائق الداخلية والخارجية التي تصدرها المؤسسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة.

اعتمدت الدراسة على تحليل ممارسات الرقابة على الأداء الشامل لـ 8 شركات فرنسية كبيرة تنشط في قطاعات اقتصادية مختلفة تمت عبر مرحلتين الأولى تم فيها دراسة 7 مؤسسات بصورة إجمالية وفي المرحلة الثانية تم التركيز على مؤسسة واحدة بصورة معمقة. وقد توصل الباحث من خلال ذلك إلى نتائج أظهرت أنه على الرغم

<sup>1</sup>Judith Saghroun, Jean-yves Eglem, À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers , Comptabilité - Contrôle - Audit 1/ 2008 (Tome 14) , p 93-118.

<sup>2</sup>Moez ESSID, LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE: LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, 2009.

- من الجهود التي تبذلها المؤسسات لإدماج ميكانيزمات التحكم ومراقبة المسؤولية المجتمعية إلا أن ذلك يبقى صعبا ومتطلبا، كما توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تمثل مؤشرات المسؤولية المجتمعية للمؤسسة أدوات موجهة بشكل مباشر لأصحاب المصلحة الخارجيين، ومن ثم فهي تمثل تقاطعا بين نظام الرقابة والنظام المحاسبي خارج المالي؛
  - إن صعوبة تحديد مؤشرات ذات طبيعة كمية ورقمية فيما يتعلق بالمسؤولية المجتمعية والتنمية المستدامة أي الأداء الشامل يؤدي إلى كثرة هذه المؤشرات وتعددتها؛
  - تتطلب أنظمة المسؤولية المجتمعية متخصصين جدد للرقابة يختلفون عن مراقبي التسيير الذين تقتصر مهامهم على المالية منها؛
  - تعمل أنظمة الرقابة للمسؤولية المجتمعية بشكل مستقل عن أنظمة الرقابة المالية التقليدية مما يطرح التساؤل عما إذا كان يمكن تسميتها فعلا بنظام الرقابة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة والذي يجمع بين ثلاث أبعاد اقتصادية اجتماعية وبيئية.

### 3. دراسة ( Fana RASOLOFO-DISTLER,2009 )<sup>1</sup> :

جاءت الدراسة تحت عنوان:

#### "Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une méthode combinatoire"

وقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إحداث المزاجية بين الطريقة الفرنسية \*OVAR والطريقة الأمريكية المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تطوير نظام لتقييم الأداء يراعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال دراسة حالة إحدى الشركات الفرنسية الرائدة في قطاع السكن الاجتماعي المعروفة باسم "Batigère". وعلى الرغم من أن هذه الدراسة قد تمت في مؤسسة ذات طابع خاص أي اجتماعي إلا أنها وفي نفس الوقت تكتسي أهمية بالغة كونها تستخدم أدوات تسييرية فعالة، ويمكن تفسير النتائج المحصل عليها وإلى حد كبير من خلال نمط حوكمة هذه المؤسسات، كما تضيف الباحثة فيما يتعلق بخصوصية هذا النوع من المؤسسات أنه في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات الرأسمالية التقليدية إلى الانفتاح من الاقتصاد نحو المجتمع فإن المؤسسة محل الدراسة تهدف إلى الانفتاح من المجتمع نحو الفعالية الاقتصادية، كما تتميز هذه المؤسسة بتنوع أصحاب المصلحة والأطراف ذوي العلاقة سواء على مستوى التمويل أو التشريع الأمر الذي يبرر أهمية موضوع البحث في هذه المؤسسات؛

<sup>1</sup>Fana RASOLOFO-DISTLER, *Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une méthode combinatoire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Verlaine – Metz, 2009.

\* la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités).



وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك من خلال منهجية اعتمدت على المقابلات من جهة والاستبيان من جهة أخرى إلى جانب الوثائق التي حصلت عليها أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يساهم في إضفاء التجانس وتمثيل فعالية ومعايير الأداء على مستوى المؤسسة، كما يسمح في الوقت نفسه بإضفاء نوع من الشرعية على وظيفة مراقب التسيير من خلال تقديم أداة كافية للتحكم المالي في العمليات وذلك بتوسيع الرقابة نحو أداء متعدد الأبعاد، كما بينت الدراسة أن الأبعاد التكنولوجية لأدوات التسيير ذات تأثير معتبر على القدرة على استيعابها من قبل الأطراف الفاعلة مقارنة بتلك المصممة حديثاً.

#### 4. دراسة (Morad, Mousli, 2011)<sup>1</sup>:

عنوان الدراسة هو: "Evaluation de la performance globale par le contrôle de gestion" حيثهتم هذه الدراسة بإدماج أدوات القياس والتحكم المتعلقة بالتوجهات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كنظام فرعي مستقل ضمن مراقبة التسيير، وتعتمد هذه الدراسة على منهجية دراسة حالة إحدى المؤسسات الفرنسية التي تنشط في مجال الصناعات الغذائية التي اختارت بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء الشامل. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن كلا من نظامي الرقابة المتمثلة أساساً في الموازنات التقديرية وبطاقة الأداء المتوازن تعمل بشكل متكامل من حيث القياس والإفصاح، ومع ذلك يبقى التحكم في الأداء الشامل مرتبطاً بالأحداث المالية على المدى القصير خاصة في فترات الأزمات.

#### 5. دراسة (Emilie Chardine – Baumann, 2011)<sup>2</sup>:

وردت هذه الدراسة تحت عنوان:

#### " Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques"

حيث تعرض هذه الدراسة إطاراً يهدف إلى تقييم الأداء الاقتصادي البيئي والاجتماعي لسلاسل التوريد أو الإمداد (les chaînes logistiques) من خلال اقتراح نموذج لإدماج الأداء الاقتصادي الاجتماعي والبيئي المتعلقة بالتنمية المستدامة. وقد سمح هذا النموذج للباحثة بتحليل آثار وانعكاسات الممارسات التسييرية في سلاسل التوريد على جملة من المسائل المتعلقة بالاستدامة من خلال بناء مصفوفة الأداء الشامل لسلاسل التوريد (MPGCL). كما ناقشت الباحثة انعكاسات استراتيجيات التمويل على الأداء الشامل وذلك في إطار متعدد من حيث: الزمن، المستوى، الموقع، المنتج. وذلك من خلال نموذجين رياضيين متغيرين للإشكالية المدروسة يركز

<sup>1</sup> Morad Mousli, Evaluation de la performance globale par le contrôle de gestion, centre d'études et de recherches groupe (ESC) CLERMONT, cahier de recherche 7/2011.

<sup>2</sup> Emilie Chardine – Baumann, Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, Thèse doctorat en Business administration. INSA de Lyon, 2011. France

الأول على استراتيجية التموين المفردة أما النموذج الثاني فيتركز على استراتيجية التموين المشترك ويمكن تطبيق هذه النماذج على أي كيان في سلسلة التوريد، حيث تنطوي الاستراتيجيتين على ثلاث قواعد للتموين:

قاعدة التموين (A) التي تركز على الكمية المطلوبة والتي تغطي متوسط طلب العملاء خلال متوسط أجل التموين؛

قاعدة التموين (B) التي تركز على الكمية المطلوبة والمحسوبة وفقا لنموذج Wilson (الكمية الاقتصادية المثلى)؛

قاعدة التموين (C) التي تركز على الكمية المطلوبة المساوية لقدرة شاحنة نقل وتمثل الكمية البيئية المثلى.

ومن أجل تحديد آثار الاستراتيجيتين لكل قاعدة من قواعد التموين على الأداء الشامل التي تتحدد بناء على تسعة مؤشرات فإن النماذج المقترحة تمت انطلاقا من المحاكاة، ومن خلال النتائج المحققة تبين أن قواعد التموين A وB وتطبيق استراتيجية تموين مشتركة يحسن الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي. أما في حالة قاعدة التموين C فإن الاستراتيجية المفردة تمثل أفضل توافق بين الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي المستدام.

### المطلب الثاني: الدراسات العربية

اقتصرت الدراسات العربية ذات العلاقة بالموضوع - وفي حدود اطلاع الباحثة - على دراستين تمتا في نفس القطاع الاقتصادي المتمثل في مؤسسات قطاع الاسمنت في الجزائر وذلك مع وجود بعض الاختلافات في طبيعة المعالجة النظرية والتطبيقية لإشكالية مفهوم وتقييم الأداء الشامل، ودراسة أخرى شملت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وفيما يلي بعض التفاصيل لهذه الدراسات التي تم ترتيبها زمنيا حسب سنة إعدادها كما يلي:

#### 6. دراسة (عبد الرحمان العايب، 2011)<sup>1</sup>:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، حيث تهدف إلى بيان وتحليل كيفية التحكم في الأداء الشامل وذلك في ظل تحديات التنمية المستدامة بدراسة حالة مؤسسات قطاع الاسمنت الجزائري، وقد توسع الباحث في طرح المفاهيم المتعلقة بالأداء الشامل؛ حيث تطرق إلى كل ما يتعلق بمفهوم التنمية المستدامة وآليات تحقيقها وعلاقتها بالمؤسسة ومن ثم التحكم في الأداء الشامل في المؤسسة من حيث: المفهوم، القياس والأدوات المستخدمة في ذلك. أما

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011.

الجزء التطبيقي فخصص للدراسة الميدانية؛ حيث اعتمد الباحث على الاستبيان والمقابلات الشخصية كمنهجية متبعة في البحث وقد توصل إلى مجموعة من النتائج الأساسية تضمنت ما يلي:

- الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت وهذا ما يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لازلت لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيرى القطاع، كما يلاحظ الغياب التام لقياس الأداء الشامل وكذا الإفصاح عنه، حيث يظل الاهتمام مرتكزا على الأداء المالي والاقتصادي دون مراعاة الأبعاد الأخرى التي تسمح بتقييم الأداء الشامل والمتمثلة في البعدين البيئي والاجتماعي؛

- تقوم مؤسسات قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر بدمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية من خلال محورين فقط؛ يتعلق المحور الأول بالاهتمام بالأثر البيئي للنشاط الممارس من طرف المصانع التابعة للقطاع وذلك بالسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بحماية البيئة في الجزائر والاستثمار في المعدات التي تسمح بالتقليل من الانبعاثات الصادرة من مصانع الاسمنت من ناحية وكذلك باللجوء إلى إتباع مبادرات طوعية في مجال حماية البيئة والتي من بينها وضع أنظمة للإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية إيزو 14001 إصدار 2004 من ناحية أخرى. أما المحور الثاني فيكمن في السعي إلى إرضاء الزبائن بالأخذ بعين مختلف احتياجاتهم بتوفير الكميات اللازمة لسد احتياجات السوق الوطنية من هذه المادة مع التركيز على النوعية المطلوبة والاهتمام بالتغليف.

#### 7. دراسة (مراد كواشي، 2012) <sup>1</sup> :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الشامل بدراسة حالة مؤسسات الاسمنت بالجزائر. و قد ورد موضوع الأطروحة بعنوان " إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة " حيث قام الباحث بداية بمناقشة مفهوم الأداء الشامل ثم عمد إلى الخوض في الأنظمة الحديثة المستعملة في تقييم الأداء الشامل، وقد فصل الباحث في طرح المفاهيم المتعلقة بالموضوع من خلال تحليل انعكاسات تطور الفكر الإداري على موضوع تقييم الأداء وعلاقة أصحاب المصلحة بالأداء الشامل للمؤسسة. ليأتي الفصل التطبيقي لدراسة إشكالية تقييم الأداء الشامل في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر؛ حيث قام الباحث بالمزج بين طريقتين فعن طريق الاستبيان قام بتحليل واقع تقييم الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من خلال: تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، طبيعة المؤشرات والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء، مسؤوليات المؤسسة وعلاقتها بأصحاب المصلحة، وأخيراً قام باختبار مدى استخدام الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء الشامل من خلال محاولة تصميم نموذج لبطاقة أداء متوازن مستدامة لمؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة بولاية سطيف.

<sup>1</sup> مراد كواشي، إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت بالجزائر، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير ، غير منشورة، جامعة قسنطينة 2011 / 2012.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- مفهوم الأداء في مؤسسات الاسمنت لازال يغلب عليه الطابع الإنتاجي حيث تعتبر الإنتاجية والقيمة المضافة أهم عنصرين مؤثرين على أداء المؤسسة؛
- كما أن أنظمة تقييم الأداء المعتمدة تركز على الأداء الاقتصادي في الوقت الذي تهمل فيه كل من الأداء الاجتماعي والأداء البيئي؛
- المؤشرات المستخدمة لتقييم الأداء في هذه المؤسسات عبارة عن مؤشرات تشغيلية يغلب عليها الطابع المالي كما أنها تعكس فقط الجوانب الداخلية لها؛

ومن خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على إحدى هذه المؤسسات تبين أنه على الرغم من تحقيق نتائج جيدة من المنظور المالي فإن المنظورات الأخرى حققت مستوى أقل أداء، كما كشف ذلك أن الأداء الشامل لمؤسسات الاسمنت يعاني من مجموعة من الاختلالات هي:

- عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة تكاليف الصيانة؛
- عدم تمكن المؤسسة من تحسين رضا العملاء؛
- الإسهام الضعيف للمؤسسة في التنمية المحلية؛
- فشل المؤسسة في التقليل من حوادث العمل إضافة إلى عدم التحكم في عمليات التكوين.

#### 8. دراسة (رشيد حفصي، 2014) <sup>1</sup>: جاءت هذه الدراسة بعنوان " تقييم الأداء المالي، الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" ، حيث تهدف إلى محاولة الكشف عن نظام تقييم الأداء المالي الاقتصادي والاجتماعي لدى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة تشمل 33 منها

عاملة بولاية ورقلة وذلك من خلال تحديد العوامل المفسرة لهذه الأبعاد اعتمادا على القوائم المالية باستخدام أسلوب التحليل العاملي المميز والتحليل إلى المركبات الأساسية في جزئه الأول، ثم حاول الباحث دراسة سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل من خلال استمارة استبيان موزعة على عينة شملت 60 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في ولاية ورقلة.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- يتأثر الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة بعدة عوامل تبعا لاختلاف النشاط منها: المردودية، الاحتياج في رأس المال العامل، سياسة التمويل الذاتي، السياسة التجارية، حجم المؤسسة، سياسة الاستثمار، ودرجة الملاءة؛

1 رشيد حفصي، تقييم الأداء المالي، الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2008-2012، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015.

- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تبني والتزام بقياس وتقييم الأداء المجتمعي بشكل طوعي، وذلك إدراكاً منها لأهمية هذه المسؤولية على الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة؛
- تتخذ المؤسسات محل الدراسة مبادرات طوعية تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بعيداً عن الالتزامات القانونية والتشريعات، حيث تركز في ذلك على التزامها تجاه فئة العمال بصفة كبيرة وبدرجة أقل المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية خاصة مع توفر الإطار القانوني الذي ينظم ذلك؛
- الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة غير متحكم فيه بشكل جيد ولكن مستواه مقبول على اعتبار أن هذه المؤسسات تهتم بدرجة كبيرة بالأداء المالي والاقتصادي وبدرجة أقل الأداء الاجتماعي، في حين تهمل تماماً الاداء البيئي.

### المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد ما تم عرض وتحليل الدراسات السابقة حول الموضوع نحاول إبراز وتوضيح ما قد تضيفه دراستنا والجديد الذي يميزها عنها. واعتماداً على أهداف كل دراسة، المتغيرات التي تم الاستناد إليها، العينات المستهدفة، الأدوات المستخدمة للتحقيق النتائج؛ فقد لاحظنا من خلال التقصي والبحث في الدراسات السابقة أن جميع هذه الأخيرة التي حصلنا عليها قد تمت في العشرينين الأولى من القرن الواحد والعشرين ومن ثم فهي تتسم بجدثة وجدة البحث في الموضوع حيث أن ظهور مفهوم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية كان نتاجاً للتطور الذي شهدته المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة والتي لا تزال تعتبر مجالاً حديثاً للبحث. كما لاحظنا تعدد الأجنبية منها التي تناولت موضوع الأداء الشامل بشكل مباشر، في مقابل نقص الدراسات العربية التي اقتصرت على دراستين فقط تمتا بدراسة حالة مؤسسات قطاع الاسمنت في الجزائر، وأخرى شملت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

وعلى الرغم من بعض الاختلاف في النتائج المحققة على مستوى هذه الدراسات فإننا نحاول انطلاقاً من معالجتنا لهذا الموضوع المساهمة ولو بالجزء اليسير في التحقق من مدى ملاءمة نتائج بعض تلك الدراسات خاصة فيما يتعلق بحالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر.

استكمالاً لما ورد ضمن الدراسات المذكورة آنفاً، فإن الدراسة الحالية تتوافق مع مجموعة من الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيسي للموضوع المتعلق بتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، غير أنها تختلف عنها من حيث زمن إعدادها والمؤسسات الاقتصادية المستهدفة كحالة تطبيقية للدراسة؛ وفي الوقت الذي ركز فيه الباحث، (2009 Moez ESSID) على المؤشرات غير المالية أي الاجتماعية والبيئية في تقييم الأداء الشامل والباحثة (Fana RASOLOFO-DISTLER,2009) التي اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن وطريقة

OVAR للتحكم وإدماج المسؤولية المجتمعية للمؤسسة، حاولنا الاعتماد على مختلف الأبعاد الثلاث الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بغية الوصول إلى تقييم شامل وإجمالي لأداء المؤسسات محل الدراسة.

كما شكل الاستبيان الأداة الرئيسية والأساسية للحصول على بيانات تتعلق بالأبعاد الاجتماعية والبيئية للأداء الشامل للمؤسسات المدروسة من خلال استقصاء آراء أفراد العينات المبحوثة حول ذلك، إلى جانب الاعتماد على مجموعة من البيانات والمعلومات المحاسبية التي تخص تقييم البعد الاقتصادي والمالي للأداء الشامل مع الإشارة إلى اختلاف في المؤشرات المعتمدة في ذلك بين المحاسبية والبورصية المعتمدة على السوق المالي.

وفي الوقت الذي شكلت فيه عينة من المؤسسات الناشطة بقطاع المحروقات بالجزائر محورا لدراستنا التطبيقية. فإن الباحثين (مرادكواشي، 2012) و(عبدالرحمان العايب، 2011) قد اتخذوا من مؤسسات قطاع الاسمنت كدراسة تطبيقية لموضوع تقييم الأداء الشامل، أما الباحث (رشيد حفصي، 2014) فقد تطرق إلى دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

وفيما عدا دراسة (Fana RASOLOFO-DISTLER, 2009) التي تناولت الدراسة على مستوى مؤسسات ذات طابع اجتماعي، فإن الدراسة الحالية وعلى غرار باقي الدراسات السابقة المذكورة آنفا تتم انطلاقا من حالة مؤسسات اقتصادية.

هذا وقد استفردت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة المذكورة بمحاولتها إيجاد تلك العوامل والمتغيرات المتحكمة في الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة بعد ما تم تحليل مختلف أبعاده الاقتصادية والاجتماعية و البيئية لفترة الدراسة 2011-2015، وذلك باستخدام طريقة التحليل إلى مركبات أساسية عبر برنامج SPSS.

ولما كانت الدراسة الحالية تهتم بتقييم الأداء الشامل بدراسة حالة على مستوى عينة من مؤسسات تنشط بقطاع المحروقات في الجزائر من خلال التركيز على تحليل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأدائها ومن ثم تجميعها لاحقا، فإنه يمكن اعتبارها بذلك من بين الدراسات الأولى على مستوى الجزائر - وفي حدود اطلاع الباحثة - التي تناولت هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلا.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة تلك الدراسات السابقة التي أتاحت لنا فرصة الاطلاع عليها والتي تناولت بشكل أو بآخر المفاهيم المتعلقة بالأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية وإشكالية قياسه وتقييمه، وقد بين البحث في هذه الدراسات أن جميع هذه الدراسات تتميز بالجددة والحدثة حيث تمت خلال العشريتين الأولى من القرن الواحد والعشرين، كما يمكن ملاحظة تعدد وتنوع الدراسات ذات المصادر الأجنبية التي شملت مجموعة من الإسهامات النظرية والدراسات التطبيقية حول الموضوع؛ أما الدراسات العربية فهي قليلة مقارنة بالدراسات الأجنبية حيث انحصرت في دراستين تمتا من خلال دراسة إشكالية تقييم الأداء الشامل بدراسة حالة مؤسسات قطاع الاسمنت بالجزائر، وأخرى شملت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

و على الرغم من أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة سواء من حيث الطرح النظري لإشكالية البحث، الفترة الزمنية التي تم فيها إعداد هذه الدراسات أو المؤسسات الاقتصادية المستهدفة كحالة تطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تتوافق مع مجموعة من الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيسي للموضوع المتعلق بتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ومن ثم فهي تحاول التحقق من مدى ملائمة نتائج بعض تلك الدراسات خاصة فيما يتعلق بحالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر.

حيث يحاول الفصل الموالي تطبيق المفاهيم المطروحة سابقا بدراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية في قطاع المحروقات؛ من خلال تحليل وتقييم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء الشامل لهذه المؤسسات.

## الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات  
العاملة بقطاع المحروقات بالجزائر



## تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة للأسس النظرية لمفهوم الأداء الشامل وإشكالية قياسه، نحاول من خلال هذا الفصل وعبر الباحثين الأول والثاني التمهيد للدراسة الميدانية وذلك بدءا بعرض موجز لنشأة مؤسسات قطاع المحروقات طبيعة نشاطها وأهمية تقييم أدائها الشامل باعتبارها عينة لهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2011 و2015. ومن ثم نعرض الإجراءات المنهجية؛ من خلال تحديد الخطوات التي يجب اتباعها والمعلومات التي يجب الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان، من أجل الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات المقترحة لإشكالية البحث؛

أما الباحثين الثالث والرابع فيتناولان تحليل ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها اعتمادا على تحليل بيانات الاستبيان المجمع و المؤشرات المالية المحسوبة خلال الفترة 2011-2015؛ حيث تم عبر البحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل البيانات العامة الخاصة بالمؤسسات المدروسة ومن ثم تم تحليل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأدائها الشامل، أما البحث الرابع فتضمن تحليل ومناقشة النتائج اعتماداً على تقنية التحليل إلى مركبات أساسية بهدف تحديد العوامل الأكثر تفسيراً لأداء المؤسسات محل الدراسة وانطلاقاً من مجموعة متنوعة من المتغيرات المدروسة.

## المبحث الأول: واقع مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر

جاء هذا المبحث كمحاولة للتعريف بمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر؛ حيث شكلت عينة من هذه المؤسسات دراسة حالة تطبيقية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛ فبعد التطرق إلى مراحل نشأة وتطور هذا القطاع وطبيعة نشاط مؤسساته، نعرض أهم تحدي يواجهه هذه الأخيرة اليوم ألا وهو التنمية المستدامة. ومن ثم أهمية ومبررات تقييم الأداء الشامل لهذه المؤسسات.

### المطلب الأول: نشأة قطاع المحروقات وطبيعة نشاط المؤسسات النفطية

تعتبر الجزائر إحدى الدول الرائدة في مجال الصناعة النفطية إفريقيا عربيا وعالميا<sup>1</sup>، إذ تعد هذه الصناعة المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني كونها تساهم في تكوين الدخل القومي بفضل العوائد المالية والجبائية المحققة من عمليات التصدير؛

ومن ثم يحظى قطاع المحروقات في الجزائر بأهمية كبرى من خلال سعي هذه الأخيرة نحو تطويره مركزة في ذلك على الجانب التشريعي من خلال سن مجموعة من القوانين المعدلة والمتماشية مع التطورات و الرهانات الاقتصادية الحالية.

### الفرع الأول: نبذة تاريخية عن قطاع المحروقات في الجزائر

لقد مر قطاع المحروقات في الجزائر بعدة مراحل وذلك منذ اكتشاف البترول؛ بدءا بتأميم القطاع سنة 1971، تأسيس مؤسسة سوناطراك ثم إصدار القانون الخاص بالمحروقات سنة 1986 الذي تم تعديله سنة 1991 وما تلاه من إصلاحات. وتفصيل ذلك كما يلي:

#### 1. اكتشاف البترول:

خلال الفترة الاستعمارية وتولي السلطة الفرنسية مهمة تسيير البلاد والتحكم في ثرواتها، ومع التطور الصناعي العالمي وظهور أهمية النفط، أصبح لدى فرنسا الحق في استغلال ثرواتها الطبيعية والطاقوية. وقد كان ظهور آثار وجود النفط في مناطق مختلفة من الجزائر محفزا على بداية عمليات البحث والتنقيب خاصة وهي تملك المعدات والأجهزة الضخمة التي تستخدم في تصنيع نطاق واسع من المنتجات مما مكنها من السيطرة على السوق الجزائرية.

<sup>1</sup> حسب إحصائيات الشركة الرائدة في مجال الخدمات البترولية "Shlumberger" فإن احتياطي الجزائر من النفط يقدر بـ 12.3 بليون برميل، وبذلك تصنف في المرتبة 17 من حيث احتياطي النفط الخام في العالم، وإذا أضفنا المكتشفات والغازات المسيلة المقدرة بـ 2.1 مليون برميل في اليوم، فإن الجزائر تعتبر من بين أكبر البلدان النفطية 15 في العالم. على الموقع: <http://www.liberte-algerie.com/> تاريخ الاطلاع: 27 ماي 2016

ترجع بدايات عمليات التنقيب على النفط الجزائري إلى الربع الأخير من القرن التاسع عشر وتحديدًا سنة 1877، حيث بدأت عمليات التنقيب بمنطقة عين الزيت قرب غليزان بغرب الجزائر، وتولت الشركات الفرنسية عمليات التنقيب والكشف في المراحل الأولى، بالإضافة إلى شركات أمريكية وبريطانية. توصلت هذه الشركات سنة 1946 إلى اكتشاف أول حقل بترولي في واد قطري ثم حقل برقة بالقرب من عين صالح سنة 1952.

إلا أن سنة 1956 تعد بداية الإنتاج الفعلي للنفط الجزائري، حيث تم في هذه السنة اكتشاف الشركة الفرنسية حقل حاسي مسعود الذي يعد من الحقول الكبرى في العالم، ومن ثم بدأ تشجيع عمليات البحث والتنقيب بالصحراء لاكتشاف المزيد من الثروات النفطية. وفي سبيل تحقيق ذلك صدر قانون البترول الصحراوي سنة 1958 لتسهيل عمليات منح رخص الامتياز البترولي. وقد تضمن القانون مجموعة من النصوص التي تضمنت السيادة الكاملة على الصحراء، كما تضمن العديد من التسهيلات جعلت الشركات تتسابق على امتيازات صحراء الجزائر لتتوالى الاكتشافات. وبعد عام 1962 وانتقال السيادة إلى الجزائر تم التركيز مباشرة على قطاع المحروقات لاستعادة الثروات الطبيعية للبلاد من خلال كسر الاحتكارات والمساهمة المباشرة في استغلال الثروة القومية للبلاد فأنشئت بذلك مؤسسة وطنية تباشر النشاط البترولي.

## 2. تأسيس سوناطراك:

سعى من الجزائر إلى التخلص من احتكار فرنسا للنفط والثروات الطبيعية الأخرى وفرض سيطرتها عليها، قامت بخطوة جد مهمة تمثلت في إنشاء الشركة الوطنية لنقل المحروقات وتسويقها "سوناطراك أي المؤسسة الوطنية لأبحاث الهيدروكربونات وإنتاجها ونقلها وتحويلها" وذلك وفقا للمرسوم رقم 63 / 491 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963. وبموجب هذا الأخير أوكلت إلى شركة سوناطراك المهام التالية<sup>2</sup>:

- القيام بالدراسات التمهيدية المتعلقة ببناء وسائل النقل البرية والبحرية للمحروقات؛
- بناء وسائل النقل؛
- شراء وبيع المحروقات؛
- الحصول عمى التراخيص البترولية و توقيع الاتفاقيات لإنجاز كافة المشروعات المتعلقة بالبترول؛
- تنفيذ العمليات العقارية وغير العقارية المتعلقة بالشركة؛
- القيام بجميع أنشطة التنقيب الإنتاج والنقل وتسويق المحروقات.

<sup>1</sup> عصماني مختار، دور الجباية البترولية في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام في الجزائر من خلال البرامج التنموية 2001-2014، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 90 .

<sup>2</sup> آمال بن صويلح، تحول مسار الجزائر من استغلال الثروة النفطية إلى توظيف الطاقة النووية، ورقة بحثية، المنتدى النووي رؤى من الشرق الأوسط، سبتمبر 2014، ص 3.

وبتاريخ 24 فبراير 1971 أصدرت الجزائر قانونا يمنح الشركة الوطنية لنقل المحروقات وتسويقها "سوناطراك" دور المنفذ الرئيسي لجميع العمليات البترولية ورفع نسبة مشاركتها إلى 51% على الأقل في عقود البحث والتنقيب عن البترول. وبعد أن كان رأس مال الشركة قد حدد بـ 40 مليون دينار جزائري عند التأسيس، فإن تطور دور سوناطراك اقتضى رفع ميزانية الشركة إلى نحو عشرة أضعاف قيمته خلال أقل من عقدين؛ ليتوسع نشاط الشركة و يمتد لصلاحية إنشاء 17 شركة وطنية تتولى في مجملها تكرير و توزيع المحروقات، صناعة البلاستيك، المطاط، خدمة الآبار، الهندسة النفطية، الحفر، الأشغال البترولية الكبرى، بالإضافة لإنشاء مؤسسات خارج الجزائر تمثلها في القطاع البترولي.

### 3. الانضمام إلى منظمة الدول المصدرة للبترول أوبك:

بتاريخ 9 جويلية سنة 1960 أنشئت لجنة مشتركة بين كل من العراق والسعودية والكويت وتمخضت عنها فكرة إنشاء منظمة للدول المصدرة للنفط وكوسيلة لتوحيد مواقفها ومطالبها العادلة اتجاه شركات النفط. بدأ الاتفاق بين خمس دول تنتج ما يقرب من 73% من نفط العالم، وقد اجتمع ممثلو دولة إيران، العراق، الكويت، السعودية وفنزويلا، ببغداد وأعلنوا في 14 سبتمبر سنة 1961 عن ميلاد منظمة الدول المصدرة للبترول المعروفة بـ "أوبك".

و تضم المنظمة حالياً 13 دولة و تتخذ من "فيينا" مقراً لها . وقد تم تسجيل واعتماد منظمة أوبك بشكل رسمي لدى هيئة الأمم المتحدة في نوفمبر 1962 كمنظمة ذات مركز دولي بين الحكومات. وقد كان من الأهداف الأولى للمنظمة ما يلي<sup>1</sup>:

- الإبقاء على أسعار النفط الذي يستغله الكارتل الدولي خارج حدودها في مستوى مرتفع ؛
- حماية مصالح الدول المنتجة وضمان دخل ثابت لها ؛
- تأمين التصدير إلى الدول المستهلكة بطريقة اقتصادية منتظمة ؛
- فوائد مناسبة لرؤوس أموال الشركات المستثمرة في الصناعات البترولية و تنسيق الجهود التي تبذلها البلدان المنتجة لانتزاع حصة أكبر من الأرباح الناتجة عن استغلال ثرواتها الخاصة.

وقد انضمت الجزائر إلى المنظمة في نوفمبر 1969 بهدف حماية وتحسين عائداتها البترولية، وصنفت ضمن مجموعة الطاقة الاستيعابية المرتفعة الى جانب كل من نيجيريا، فنزويلا الاكوادور، واندونيسيا.

<sup>1</sup> عصماني مختار، مرجع سبق ذكره، ص 93

## 4. تأمين المحروقات:

تعتبر سياسة التأمين أحد الأساليب التي اتبعتها الجزائر كغيرها من الدول النامية لتحقيق سيادتها على ثروتها المحلية المستنزفة من قبل الشركات النفطية الكبيرة، ومن ثم القدرة على تأسيس قطاع نفطي تتحكم فيه العناصر الوطنية. وقد مرت عملية تأمين المحروقات في الجزائر بعدة محطات<sup>1</sup>؛ فبعد تأمين شركة البيع التابعة لشركة British Petroleum وفرض الرقابة على شركتين أمريكيتين للتوزيع والتكرير سنة 1967، تم صدور أمر يقضي بالتأمين الكامل للشركات الأجنبية التي تعمل في مجال التسويق والتخزين والنقل وذلك بتاريخ 6 ماي 1986، وفي شهر أكتوبر من نفس السنة أبرمت اتفاقية جيتي، التي نتج عنها قيام سوناطراك بدور المتعهد الرئيسي للأعمال وملكية الدولة للغاز الطبيعي، ثم صدرت مجموعة من القرارات التي تقضي بتأمين الشركات الأجنبية باستثناء تلك الفرنسية العاملة في مجال إنتاج البترول ولم يستثنى من هذا القرار غير شركة جيتي التي وافقت على شروط الجزائر وذلك في سنة 1970، ليصدر بذلك قرار بالتأمين الشامل للصناعة البترولية في 24 فيفري 1971، وذلك من خلال تأمين منابع الغاز الطبيعي وإلغاء عقود الامتياز، ومنح شركة سوناطراك دور المنفذ الرئيسي لجميع العمليات البترولية ورفع نسبة مشاركتها إلى 97% على الأقل.

وقد تم في هذا الصدد حصر نوعية العقود التي يمكن للشركات البترولية العالمية أن تبرمها مع شركة سوناطراك في شكل واحد وهي عقود الخدمات والتي اشتهر منها في الجزائر نوعين<sup>2</sup>: الأول يعرف بعقود الخدمات بالأخطار الذي تقوم بموجبه الشركة الأجنبية بعمليات الاستكشاف ولا تتحصل على المكافأة، ولا على تعويض تكاليف عمليات الاستكشاف إلا في حالة حصولها على نتيجة إيجابية وتحمل كل الخسائر في حالة الحصول على نتيجة سلبية، إلا أن هذا النوع من العقود يعتبر مجحفا للغاية في حق الشركات الأجنبية وأدى إلى عزوفها عن الاستثمار في الجزائر.

أما الثاني فيعرف بعقود المساعدة التقنية حيث لا تتحمل الشركة الأجنبية بموجبه المخاطر ويقتصر دورها على تقديم الخدمات المطلوبة منها فقط، مقابل مكافأة متفق عليها مسبقا. وقد سار هذا النوع من العقود في الجزائر في الجزائر لمدة 15 سنة أثبت خلالها فشلها في رفع التحديات التي تواجه قطاع المحروقات الوطني؛ فخلال الفترة 1971 - 1985 لم يتم إبرام سوى 25 عقدا مع الشركات الأجنبية أي بمعدل أقل من عقدين في السنة، ولم تحقق عمليات الاستكشاف سوى اكتشافات قليلة للغاية.

<sup>1</sup> Guide des hydrocarbures, 01 juillet 2007, Algérie, p 9

<sup>2</sup> بلقاسم سرايري، دور ومكانة قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد وفي أفق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2008، ص 97

## 5. مرحلة الإصلاحات:

بعد ازمة انخيار أسعار النفط سنة 1986 بدت أهمية الدخول الى مرحلة جديدة من الإصلاحات التي طالت القطاع النفطي باعتباره المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني وذلك بهدف تلبية الاحتياجات المحلية المتزايدة من جهة، وتوفير الأموال اللازمة لتحقيق الإصلاحات الاقتصادية في القطاعات الأخرى من جهة أخرى، وذلك من خلال زيادة عائدات الصادرات النفطية عن طريق زيادة الإنتاج ورفع مستوى الاحتياطي النفطي الوطني من خلال زيادة عمليات البحث والتنقيب لأجل استكشاف حقول نفطية جديدة.

ولما كان تطوير قطاع المحروقات يحتاج إلى رؤوس أموال هائلة وتقنيات رفيعة وتكنولوجيا حديثة، فإن الحكومة الجزائرية قد بادرت إلى فتح المجال أمام الإستثمار الأجنبي في قطاع المحروقات؛ وقد وكانت البداية من خلال سن القانون رقم 86/14 المؤرخ في 19 أوت 1986<sup>1</sup> والمتعلق بأعمال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنايب، والذي سمح في المادة الرابعة منه للأجانب بممارسة أعمال التنقيب والبحث عن المحروقات السائلة واستغلالها شريطة الاشتراك مع مؤسسة وطنية، وحدد الباب الرابع من هذا القانون شروط الإشتراك مع الأشخاص المعنويين الأجانب. وقد سمح هذا القانون بتكريس سيطرة الدولة على مواردها النفطية، حيث أنه لا يمكن أن تقل نسبة انتفاع المؤسسة الوطنية عن 51% مهما كان شكل الشراكة المعتمد. ، وبعد القانون رقم 14/86 جاء القانون رقم 91/21 المؤرخ في 4 ديسمبر 1991<sup>2</sup> كقانون يعدل ويتمم القانون 86/14 المتعلق بأنشطة التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلال نقلها بالأنايب. فكان هذا القانون مدعما للاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع المحروقات، حيث نصت المادة الثانية منه على " تعدل وتتمم المادة الرابعة من القانون رقم 86/14 المؤرخ في 19 أوت 1986 في إطار الأحكام الخاصة المتعلقة بالاشتراك في مجال المحروقات المنصوص عليها في هذا القانون يمكن لأشخاص معنوية أجنبية القيام بأنشطة التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها". كما سمحت المادة الرابعة من نفس القانون للشريك الأجنبي بتمويل وإنجاز واستغلال وحساب المؤسسة الوطنية، القنوات والمنشآت المرتبطة بنشاط نقل المحروقات، وتحدد شروط التمويل والاستغلال، وكذا كيفية تسديد الاستثمارات ضمن عقد الاشتراك. وبهذا أنهى هذا القانون احتكار شركة سوناطراك لعمليات النقل البترولي .

وقد نجحت الجزائر بإصدارها للقانون رقم 86/14 وتعديله بموجب القانون رقم 91-21 في جلب الاستثمارات الأجنبية لقطاع المحروقات، فتم إبرام حوالي 30 عقدا سنة 1992 مع مختلف الشركات الأجنبية، فكانت بداية العمل خلال الفترة 1889-1992 والتي تم خلالها إجراء عمليات المسح الزلزالي وتحليل العمليات المتعلقة بها، وبعدها جاءت المرحلة الثانية سنة 1992 والتي خلالها بدأت عملية الحفر، فتم خلال سنة 1994

<sup>1</sup> انظر: القانون رقم 86/14 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986 الموافق لـ 13 ذو الحجة 1406 يتعلق بأعمال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنايب، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 35، الصادر بتاريخ 27 أوت 1986 الموافق لـ 21 ذو الحجة 1406 هـ، ص 1482

<sup>2</sup> انظر: القانون رقم 91/21 المؤرخ في 4 ديسمبر 1991 الموافق لـ 27 جمادى الأولى 1412 يعدل ويتمم القانون رقم 86/14 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 63، الصادر بتاريخ 7 ديسمبر 1991 الموافق لـ 30 جمادى الأولى 1412 هـ، ص 2395

حفر 34 بئرا، منها 10 آبار تم حفرها من طرف شركة سوناطراك بإمكانياتها الخاصة، أما الباقي فكانت من نصيب الشركات الأجنبية الشريكة<sup>1</sup>.

توالى الإصلاحات التي مست القطاع النفطي تبعا لما اقتضه ضرورة تطويره وخلق بيئة استثمارية واعدة، فتم بموجب ذلك إصدار قانون جديد للمحروقات في 28 أبريل 2005 تحت رقم 05-07 وفي إطار هذا القانون تم إنشاء وكالتين وطنيتين مستقلتين تتمتعان بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية بموجب المادة 12 هما<sup>2</sup>:

- الوكالة الوطنية لمراقبة النشاطات وضبطها في مجال المحروقات المعروفة بسلطة ضبط المحروقات؛

- الوكالة الوطنية لتأمين موارد المحروقات.

وبالتالي تم تجريد شركة سوناطراك من السيطرة الانفرادية على قطاع المحروقات الجزائري، وأصبحت الوكالتان هما من يتولى مراقبة وتسيير القطاع. وقد سمح هذا القانون بفتح المجال كلية أمام الاستثمار الأجنبي المباشر وتخلي على مبدأ ضرورة عدم التنازل عن نسبة 51% التي نص عليها سابقا في القوانين القانون رقم 14/86 والقانون المعدل والمتمم له رقم 91-21؛ حيث أن هذا القانون سمح للشركات الأجنبية بالاستيلاء على حصة 70% من جميع العقود المبرمة، الأمر الذي أثر سلبا على العائدات المحققة حيث ان الجزائر تمكنت من رفع صادراتها من 750 برميل إلى 1.5 مليون برميل يوميا في ظل القانون القديم وذلك في أقل من 10 سنوات وهو ما يؤكد نجاعة وفعالية العقود المعمول بها سابقا. وقد دفع ذلك إلى تعديل قانون أبريل 2005 بموجب الأمر الرئاسي رقم 10-06 الصادر في 29 جويلية 2006<sup>3</sup> المتعلق بالمحروقات، ويعتبر أهم تعديل جاء به هذا التعديل الذي أعاد الاعتبار لشركة سوناطراك في المادة 32 التي حددت نسبة مشاركة المؤسسة الوطنية سوناطراك بنسبة لا تقل عن 51% قبل كل مناقصة للمنافسة في هذه العقود<sup>4</sup>.

ومواصلة لمسيرة الإصلاحات تمت المصادقة على تعديل قانون المحروقات في 17 سبتمبر 2012، بعد أن تبين أن القانون الصادر في 29 جويلية 2006 لم يؤت ثماره وتسبب في كبح استقطاب الاستثمارات الأجنبية في القطاع بسبب فرض ضرائب إضافية على أرباح الشركات الأجنبية. ومن ثم صدر القانون رقم 13-01 في 20

<sup>1</sup> وحيد خير الدين، أهمية الثروة النفطية في الاقتصاد الدولي والاستراتيجيات البديلة لقطا المحروقات- حالة الجزائر- مذكرة ماجستير، غير منشورة، 2012 جامعة بسكرة، ص 181.

<sup>2</sup> للتفصيل أكثر انظر: القانون رقم 05-07 الصادر بتاريخ 28 أبريل 2005 الموافق لـ 19 ربيع الأول 1426، المتعلق بالمحروقات، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 50 الصادر بتاريخ 19 جويلية 2005 الموافق لـ 12 جمادى الثانية 1426هـ، المادة 12، ص 3

<sup>3</sup> انظر: القانون 10-06 الصادر بتاريخ 29 يوليو 2006 الموافق لـ 3 رجب 1427 هـ، يعدل ويتمم المتعلق بالمحروقات القانون رقم 05-07 الصادر بتاريخ 28 أبريل 2005 الموافق لـ 19 ربيع الأول 1426، المتعلق بالمحروقات، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، الصادر بتاريخ 30 يوليو 2006 الموافق لـ 4 رجب 1427 هـ، ص 4

<sup>4</sup> وحيد خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 184

فبراير 2013<sup>1</sup> الذي يعدل ويتمم القانون رقم 05-07 الصادر في 28 أبريل 2005 المتعلق بالمحروقات؛ الذي تضمن مجموعة من التعديلات تتعلق بتسهيلات جديدة للإستثمارات لاسيما الأجنبية منها، فيما يخص التنقيب عن المحروقات واستغلالها ، كما تضمن القانون امتيازات جبائية جديدة والتي كانت محل انتقادات واسعة في القانون السابق ، وحدد هذا القانون الخطوط العريضة للتنقيب عن الطاقة غير التقليدية واستغلالها .

لا شك أن قطاع المحروقات في الجزائر لا يزال محل التطوير والإصلاح بما يواكب ما تشهده البيئة الاقتصادية الجزائرية والعالمية من تحولات على جميع الأصعدة. سيما وهو لا يزال يعتبر القاعدة الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني بصفته المصدر الوحيد والأساسي لإيرادات الدولة. ولا شك أن تحديات تحقيق التنمية المستدامة اليوم هي الرهان الأكبر لتطوير هذا القطاع؛ حيث نجد المشرع الجزائري قد بادر بسن مجموعة من القوانين والمراسيم بما يسمح بتجسيد هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

### الفرع الثاني: مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر

يتكون قطاع المحروقات في الجزائر من مجموعة من المؤسسات الناشطة منها الوطنية وأخرى أجنبية وأخرى شراكة بين الاثنين؛ حيث يتوزع نشاط هذه الأخيرة بين النشاطات القبلية والنشاطات البعدية، أي بين عمليات استكشاف البترول وإنتاجه وبين نقله وصناعة تكريره وتسويقه. يتضمن الجدول التالي قائمة للمؤسسات الوطنية ومؤسسات الشراكة الناشطة في القطاع :

الجدول رقم (1.4): المؤسسات الوطنية ومؤسسات الشراكة الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر

| مؤسسات الشراكة بين سوناطراك والمؤسسات الأجنبية  | المؤسسات الوطنية  |
|---|---|
| La Société pour la Construction et l'Exploitation d'une Usine d'Helium Liquide et d'Azote <b>HELIOS</b> | Entreprise Nationale de Géophysique <b>ENAGEO</b>   |
| La Société Algérienne de Réalisation des Projets Industriels <b>SARPI</b>                               | Entreprise Nationale de Forage <b>ENAFOR</b>  |
| <b>SONAHESS</b>   | Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers <b>ENGTP</b>                                  |
| <b>GROUPEMENT SONATRACH-AGIP</b>  | Entreprise Nationale des Travaux aux Puits <b>ENTP</b>  |
| <b>SONATRACH-OURHOUD</b>  | Entreprise Nationale de Services aux Puits <b>ENSP</b>  |
| <b>BASP</b>   | Entreprise Nationale de Canalisations <b>ENAC SPA</b>   |
| <b>BJSP</b>   | Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers <b>NAFTAL</b> |
| <b>SONATRACH-FCP</b>  |   |
| <b>SONATRACH- CEPSA</b>   | Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment  |

<sup>1</sup> قانون رقم 01 - 13 الصادر بتاريخ 19 ربيع الثاني عام 1434 الموافق 20 فبراير سنة 2013 يعدل ويتمم القانون رقم 07 - 05 الصادر بتاريخ 28 أبريل 2005 الموافق ل 19 ربيع الأول 1426، المتعلق بالمحروقات، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، الصادر بتاريخ 24 فبراير 2013 الموافق ل 14 ربيع الثاني 1434، ص 3



|  |            |
|--|------------|
| <b>GROUPEMENT SONATRACH-ANADARCO</b>                     | <b>GCB</b> |
| HALLIBURTON Entreprise de Services aux Puits <b>HESP</b> |            |
| <b>GROUPEMENT SONATRACH-PVEP-PTTEP</b>                   |            |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدليل السنوي لمؤسسة سوناطراك 2014 وبيانات مديرية الطاقة والمناجم لولاية ورقلة.

أما الشركات الاجنبية الناشطة في القطاع فإن هذه الشركات قد تجاوزت 35 مؤسسة - حسب ما توفر لدينا من معلومات- حيث يتم ذلك في إطار عقود الشراكة التي تربطها مع الشركة الوطنية للمحروقات "سوناطراك" تحت إشراف الوكالة الوطنية لتثمين المحروقات وفق قانون المحروقات الجزائري.

يتضمن الجدول التالي قائمة عن هذه المؤسسات حسب مواقع نشاطها:

الجدول رقم (2.4): المؤسسات الأجنبية الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر

| الشركة                       | موقع النشاط الأساسي | الشركة                     | موقع النشاط الأساسي                   |
|------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------------|
| AKIKILA ALGERIE              | حاسي مسعود          | GULF KEYSTONE SPA          | فركان، بن غشة، بوتنة                  |
| JGC ALGERIA                  | قاسي طويل           | MEDEX PETROLIEUM           | عرق ايساوان، بورارحات شمال            |
| PETROFAC                     | المرك               | PETRO CANADA               | الزوي                                 |
| HALLIBURTON                  | حاسي مسعود          | PETRONAS CB HD             | غير مذكورة                            |
| TOTAL BITIMUS                | ورقلة، تميمون       | PETROVIETNAM(PIDC )        | غير مذكورة                            |
| EXPRO GULF                   | حاسي مسعود          | REPSOL EXPLORATION ALGERIA | مصري-أقالبي، رقان شمال، قاسي شرقي غرب |
| BAKER HUGES                  | حاسي مسعود          | ROSNEFT-STROYTRANSOIL LTD  | قارة تاسيليت                          |
| MI SWACO ALGERIE             | حاسي مسعود          | SCHLUMBERGER               | حاسي مسعود                            |
| FORAID ALGERIE               | حاسي مسعود          | Shell Marketing Algérie    | رقان - حيران - ، زرافة                |
| SCHLUMBERGER SPS             | حاسي مسعود          | STATOIL Algérie            | حاسي موينع                            |
| EPPEM                        | حاسي مسعود          | GULF KEYSTONE SPA          | فركان، بن غشة، بوتنة                  |
| TRICAN WELL SERVICE          | حاسي مسعود          | MEDEX PETROLIEUM           | عرق ايساوان، بورارحات شمال            |
| NESTARAN ELECTRIC            | حاسي مسعود          | PETRO CANADA               | الزوي                                 |
| DALAMA ENERGY                | حاسي مسعود          | PETRONAS CB HD             | غير مذكورة                            |
| WESTERN ATLAS                | حاسي مسعود          | PETROVIETNAM(PIDC )        | غير مذكورة                            |
| WEATHERFORD                  | حاسي مسعود          | REPSOL EXPLORATION ALGERIA | مصري-أقالبي، رقان شمال، قاسي شرقي غرب |
| FIRST CALGARY PETROLEUM(FCP) | لجنات               | ROSNEFT-STROYTRANSOIL LTD  | قارة تاسيليت                          |
| ABB                          | حاسي مسعود          | SCHLUMBERGER               | حاسي مسعود                            |
| GDF SUEZ                     | توات                | Shell Marketing Algérie    | رقان - حيران - ، زرافة                |
| ALMAFRIQUE                   | حاسي مسعود          | STATOIL Algérie            | حاسي موينع                            |
| SNC LAVALIN                  | حاسي مسعود          |                            |                                       |
| NPS                          | حاسي مسعود          |                            |                                       |

|                                 |                              |  |                              |
|---------------------------------|------------------------------|--|------------------------------|
| حاسي بئر ركاز، أودوم، قصر حيران | BHP/BILLITON                 | حاسي مسعود                               | CONOCO PHILIPS               |
| غير مذكورة                      | BURLINGTON/RESOURCES ALGERIA | عقرب شمال الغرب                          | AMERADA HESS CORPORATION LTD |
| غير مذكورة                      | CEPSA                        | بورارحات جنوب، حاسي مطمط، جنوب شرق إليزي | BP ALGERIE                   |
| غير مذكورة                      | ENI ALGERERIA PRODUCTION BV  |  |                              |

المصدر: من تجميع الطالبة بالاعتماد على بيانات وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية ومديرية الطاقة والمناجم لولاية ورقلة.

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن الشركات الاجنبية يتركز نشاطها في مناطق الجنوب الجزائري حيث يتواجد الحجم الأكبر من الحقول النفطية المكتشفة والمنتجة<sup>1</sup>. وحسب دراسة (أبو بكر بعداش، 2010)<sup>2</sup> فإن هذه الشركات تسيطر على صناعة و انتاج البترول في الجزائر؛ فلا وجود لأي عملية بحث وتنقيب أو استغلال للبترول من دون إشراك هذه الشركات، إما ماليا أو تقنيا أو تكنولوجيا، وحتى الأنشطة المتعلقة بعمليات النقل بواسطة الأنابيب والتسويق، فلهذه الشركات مساهمة فعالة في إنجازها، فضلا عن أنشطة التكرير التي تعتمد سوناطراك في تحقيقها على تكنولوجيا هذه الشركات ودورها في البحث والتطوير وفق عقود الاشتراك في هذا المجال. و من ثم تؤدي هذه الشركات دورا فعالا ورائدا في تنمية وتطوير قطاع النفط في الجزائر.

وحسب تصريح لمسؤول بمديرية الطاقة والمناجم لولاية ورقلة فإن نشاط الشركات الأجنبية يشهد توسعا كبيرا من النشاط البترولي إلى مجال خدمات الفنادق والإطعام أو ما يعرف بـ Catering، ويختلف نشاط هذه الشركات حسب طبيعة عقد العمل سواء كان قصير الأجل أو طويل الأجل. كما يشهد عددها تزايدا ملحوظا من فترة لأخرى وذلك تبعا لتزايد الأنشطة البترولية من بداية عمليات البحث والاستكشاف وحتى عمليات التوزيع والتسويق.

### الفرع الثالث: طبيعة نشاطات مؤسسات قطاع المحروقات

تضطلع الشركات الناشطة في مجال المحروقات بالقيام بعدة مهام؛ فالنفط في صورته الخام لا يمكن الاستفادة منه بشكل أمثل ما لم تتم معالجته أو تحليله، حيث تبدأ هذه المهام بعملية البحث والتنقيب لاستخراج النفط الخام ووصولاً لعملية التوزيع والتسويق حيث يصبح صالحا للاستعمال النهائي، ويمكن تقسيم هذه المهام او العمليات إلى قسمين كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> تشير دراسات حديثة إلى تواجد المحروقات في بعض المناطق الشمالية في الجزائر، حيث حققت هذه الأخيرة أولى اكتشافاتها للبترول سنة 2011 ويتعلق الأمر بكل من ولاية تيسة، حنشلة، أم البواقي والبيض. حيث باشرت مؤسسة سوناطراك و بالشراكة مع مؤسسات أجنبية عمليات البحث والتنقيب بشكل رسمي إلا أن الحديث عن الإنتاج لا يزال مبكرا؛ حيث تتميز هذه المناطق بالتضاريس الجبلية الصعبة .

<sup>2</sup> أبو بكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات حالة قطاع البترول، مذكرة دكتوراء في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 242

<sup>3</sup> عصماني مختار، مرجع سبق ذكره، ص 5

1. الأنشطة البترولية الأفقية: أو ما يعرف بالأنشطة القبلية التي تتمثل في أعمال البحث والتنقيب عن المحروقات واستغلالها وهي كالتالي:

أ - البحث والتنقيب: يعرف التنقيب على أنه تحر عن المحروقات باستعمال أساليب جيولوجية فيزيائية، التي تسمح بمعرفة وجود المحروقات أو عدمها تحت سطح الأرض، كما يتمثل في الأشغال التمهيدية لاكتشاف دلائل عن وجود المحروقات لا سيما استخدام الطرق الجيوفيزيائية باستثناء أشغال الحفر؛

قدما كان ينتظر ظهور المحروقات على سطح الأرض عن طريق وجود كسر في القشرة الأرضية ويعتمد على حاسة الشم لمعرفة مكان الحفر. حيث تقع مناجم المحروقات أحيانا على بعد مئات من الأمتار، وبالتالي فدراسة هيكل وتطور القشرة الأرضية لا يكفي لمعرفة وجود المحروقات. حيث تلعب التفجيرات دورا رئيسيا في العملية؛ فمن خلال غرس متفجرات على بعد 6 أمتار تحدث هزة أرضية تنتج مجموعة من الارتدادات المختلفة عن طبقات الأرض المتلاقية التي تسجل عن طريق أجهزة الكترونية حساسة تعين طبقات الأرض بدقة ومن ثم يتم تعيين المناطق البترولية المحتملة.

ب - الحفر: ويعتبر وسيلة للكشف عن المحروقات من خلال أعمال استخراجها من باطن الأرض، كما يسمح بمعرفة طبيعة الصخور والمناجم إن كانت متعلقة بالغاز أو البترول. حيث تتطلب عملية الحفر استثمارات ضخمة وفترة زمنية معتبرة تشمل عدة مراحل تتمثل في إنشاء ووضع التجهيزات التقنية للإنتاج وكذا المعالجة والقياس والتخزين والتفريغ ووجود نظام بعدي للتخلص من الفضلات الناتجة عن العملية.

2. الأنشطة البترولية التحتية: أي الأنشطة البعدية وتتمثل في أعمال نقل المحروقات بواسطة الأنابيب، تكرير المحروقات وتحويلها، تمييع الغاز الطبيعي، تخزين المنتجات وتوزيعها، وذلك كما يلي:

أ. النقل: سابقا كانت المحروقات تنقل عبر البراميل، ثم تطورت لتصبح في شكل Wagons- citernes ، ونظرا لبعدها المسافة بين مناطق الانتاج ومناطق التكرير والاستهلاك أصبحت المحروقات تنقل بواسطة الأنابيب منها الخاصة بنقل البترول وتسمى oleoduc وأخرى خاصة بنقل الغاز الطبيعي وتسمى Gazoduc، أو عن طريق البحر بواسطة سفن تدعى Tankers. اما الغاز الطبيعي فيجب تمييعه من أجل تخفيض حجمه لينقل بعدها بواسطة سفن تدعى Méthaniers .

ب. معالجة المحروقات: حيث تحتاج المحروقات الى معالجة حسب طبيعتها وحسب وجهتها؛ وتتمثل هذه المعالجة في عملية التكرير بالنسبة للبترول، وعملية التمييع بالنسبة للغاز الطبيعي.

- ت. **التكرير\***: هو عملية فصل البترول الخام وتحويله إلى مواد غازية أو سائلة حتى تصبح صالحة للاستعمال النهائي، وذلك عن طريق المرور بسلسلة من العمليات الفيزيائية والكيميائية وهي:
- **التقطير**: وتعتبر اول عملية يتم من خلالها فصل البترول الخام إلى عدة أقسام؛
  - **التعديل**: ويسمح بتعديل مكونات بعض المنتجات المستخرجة من عملية التقطير؛
  - **التصفية**: حيث تسمح هذه العملية بإزالة بعض الزوائد أو الفضلات عن المنتج النهائي.

ومن بين المنتجات النهائية نجد: البنزين بنوعيه العادي والممتاز، الديزل، نפט الإنارة، زيت الغاز، البروبان والزيوت المختلفة. كما ينتج عن عملية التكرير العديد من المشتقات النفطية الأخرى التي أصبحت مصدرا لكثير من المنتجات الكيميائية كالطلاء والبلاستيك والمطاط الصناعي والألياف الصناعية والصابون والمنظفات بمختلف أنواعها، والشمع والزيوت والمتفجرات والأسمدة... وغيرها من المنتجات الكثيرة.

ث. **التميع**: حيث يتم تبريد الغاز الطبيعي في درجة حرارة جد منخفضة، وبهذه العملية يتم تخفيض حجمه إلى 600 مرة. حيث يصبح 1م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي مساويا لـ 600 م<sup>3</sup> من الغاز الطبيعي المميع.

ج. **البتروكيمياء**: وتعني تحويل المحروقات السائلة بطرق كيميائية، وتشمل المواد الناتجة مثلا البروبان، المثلين والاثلين. وقد انشئ أول مركب للبتروكيمياء في الجزائر سنة 1967 .

ح. **التخزين**: ويتم التخزين إما في باطن الأرض ويخص فقط المنتجات المكررة مثل البروبان، البوتان، غاز البترول المميع. حيث تسمح هذه العملية بتكوين احتياطات لضمان تموين احتياجات السوق الوطنية.

خ. **التوزيع**: قبل سنة 1920 كان يتم بيع البنزين في قارورات صغيرة أو كبيرة الحجم، أما الغاز الطبيعي فكان يباع في قارورات معدنية الصنع للاستعمال المنزلي تزن حوالي 10.5 كغ لغاز البروبان و 13.5 كغ بالنسبة لغاز البوتان. وكان التسليم يتم عن طريق شاحنات خاصة للمسافات القصيرة وعربات خاصة بالنسبة للمسافات البعيدة. أما حاليا فيتم التسليم عن طريق شبكة التوزيع الخاصة بالمنتجات المكررة والمتمثلة في محطات الخدمات التي تقوم بتزويدنا بجميع أصناف الهيدروكربونات.

ويبدو جليا من خلال التفصيل في طبيعة نشاط هذه المؤسسات الارتباط الوثيق بالبيئة الطبيعية ومواردها، ومن ثم يمثل الحفاظ على هذه الأخيرة من مختلف الملوثات الناتجة عن نشاطاتها تحديا كبيرا للمؤسسات قطاع المحروقات.

\* تم إنشاء اول مصنع للتكرير سنة 1961 الذي كان من اختصاص الشركة الوطنية للتكرير، لكن ابتداء من سنة 1982 حولت هذه المهمة إلى الشركة الوطنية سوناطراك، وفي سنة 1988 تم فصل هذا النشاط عن هذه الأخيرة ليوكل إلى شركة متخصصة تسمى شركة NAFTAL التي أصبحت فرع من مجمع سوناطراك سنة 2009.

### المطلب الثاني: الكفاءة الاستخدامية للثروة النفطية في ظل تحديات التنمية المستدامة

إن الجزائر اليوم في حاجة ماسة إلى سياسة رشيدة للاستخدام المستدام للثروة النفطية في إطار ضوابط التنمية المستدامة، خاصة وأن هذه الثروة تتميز بالنضوب والمحدودية؛ ويقدر ما تكون هذه السياسة ناجحة وفعالة بقدر ما يتعزز الاستقلال الاقتصادي وتكون الجزائر في مأمن من عدة مخاطر. وذلك من خلال الوصول إلى أفضل البدائل الاستخدامية للاحتياطات النفطية وترشيد عملية استثمار العائدات النفطية بصورة تساهم في تحقيق احتياجات الجيل الحالي وضمان حقوق الأجيال المستقبلية.

### الفرع الأول: الاستخدام الأمثل للإمكانات النفطية الجزائرية

#### 1. الاستخدام الأمثل للاحتياطات البترولية:

حيث يتطلب ذلك اعتماد سياسة عقلانية للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تحقيق التنمية الاقتصادية من جهة والمحافظة على الثروة النفطية المحدودة من جهة أخرى؛ حيث يقدر العمر المتوقع للثروة الغازية بحوالي ستين سنة والنفط بأقل من ثلاثين سنة في ظل الاحتياطات المؤكدة الحالية. وذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- التقليل من الاعتماد على مؤشر طلب في السوق العالمية في تحديد حجم الإنتاج: لما في ذلك من

خطر بمهدر الموارد الاقتصادية الناضبة وغير القابلة للتجدد في صورتها الأولية الاستخراجية وحرمان الأجيال المستقبلية منها؛

- ربط عمليات الاستخدام بالطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني: يحتاج الاقتصاد الوطني إلى العائدات

الناتجة عن الصادرات النفطية لتمويل عملية التنمية الاقتصادية وتطوير القطاع البترولي وربطه بباقي قطاعات الاقتصاد الوطني؛ ويقدر ما يغطي حجم الإنتاج مجموع النفقات العامة في ظل أولويات محددة فإن ذلك الحجم يكون ملائما من الناحية الاقتصادية؛

ومن أجل تشجيع الاستخدام الأمثل والعقلاني لمصادر الطاقة لابد من اعتماد سياسات ترشيد تركز على

الأسس التالية<sup>2</sup>:

- توفير الأطر القانونية والتنظيمية لضبط استخدام الطاقة ونوع الآلات الواجب استخدامها في الصناعة

والنقل ونسب استهلاكها ونوع الطاقة المستخدمة؛

- تقديم تحفيزات مالية واعانات للمتعاملين في القطاع العمومي خاصة من اجل توجيههم نحو ترشيد

استخدام الطاقة؛

<sup>1</sup> صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة 8/7 أبريل 2008، جامعة سطيف ص 878.

<sup>2</sup> عيسى مقلد، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص 173.

- تبادل الخبرات على المستوى الدولي، وتقديم المساعدة التكنولوجية في إطار من التعاون الذي يؤدي في النهاية إلى المحافظة على الطاقة.

## 2. الاستخدام العقلاني للموارد المالية البترولية :

إن الاستخدام الاقتصادي الفعال للموارد المالية البترولية في إطار معايير الاستدامة يتطلب توجيهها للأنشطة الاقتصادية بشكل يؤدي إلى زيادة الترابط والاندماج مع باقي قطاعات الاقتصاد الوطني من جهة والمحافظة على الحصة المناسبة في السوق الدولية للبترول والغاز من جهة اخرى. ويكون ذلك على مستويين:

### أ. الاستخدام الأمثل للموارد المالية على مستوى القطاع البترولي:

إن توجيه العائدات البترولية على مستوى القطاع البترولي يتطلب توظيفها في الفروع المرتبطة بالسوق المحلية، والتي ترفع من عائدات الأموال المستثمرة الأمر الذي يؤدي إلى تثمين الموارد الحالية المتأتبة من استخدام الثروة النفطية، ومن بين الاجراءات الهامة في هذا المجال ما يلي:

- رفع الاستثمارات في الفروع الهامة للصناعة البترولية: ومثال ذلك نشاطات التكرير وذلك لزيادة

المنتجات البترولية على حساب الاستثمار في مشاريع تصدير البترول الخام، حيث أن برميل البترول المكرر المصنع يحقق أرباحا تفوق تلك التي يحققها برميل البترول الخام؛

- إعادة بعث المشاريع المعطلة في الصناعة البترولية والغازية: وذلك عن طريق زيادة الاستثمارات في

الصناعة البتروكيمياوية والغزية بفروعها المتعددة؛ سواء تعلق الأمر بفرع البتروكيمياويات الأساسية ومنتجاتها الايتيلان والأوليفينات والعطريات و الكحوليات، أو فرع البتروكيمياويات الوسيطة بمختلف منتجاتها، أو فرع البتروكيمياويات النهائية واهم منتجاتها كالبلاستيك، الألياف الصناعية، المطاط الصناعي، المنظفات الصناعية، محسنات البنزين.

- زيادة الاستثمارات في صناعة الاسمدة: ويقصد بها الاسمدة بمختلف منتجاتها والتي تعتمد على

الصناعات الغازية والكيمياوية.

بعبارة أخرى سيتم توجيه تلك الموارد المالية النفطية لتأسيس صناعة تتكفل بمختلف مراحل استغلال الثروة

البترولية بداية بعملية التنقيب والاستخراج إلى عملية التكرير والتصنيع البتروكيمياوي والتوزيع، مع مراعاة إحداث الموازنة بين الاستثمارات الموظفة بالقطاع البترولي والاستثمارات الموجهة لدعم باقي قطاعات الاقتصاد الوطني لتحل القطاع النفطي على الأقل في المدى المتوسط والطويل بشكل تدريجي.

### ب. الاستخدام الأمثل للموارد المالية على مستوى الاقتصاد الوطني:

إن الاستخدام الرشيد والأمثل للموارد المالية البترولية خارج القطاع البترولي يكون بتوجيهها إلى :

- تطوير القطاع الصناعي: وذلك عن طريق اختيار موضوعي للمجالات الحيوية وذات الأولوية التي تحرك النمو في هذا القطاع من جهة، وتجنب الإسراف والتبذير الناتجين عن عدم التقدير السليم للتكاليف الاستثمارية للمشاريع من جهة أخرى؛
- إحداث تحولات جذرية في القطاع الزراعي: وذلك عن طريق ادخال الأساليب الحديثة في عمليات الاستغلال الثروة الزراعية؛ من خلال مكثنة هذا القطاع، استخدام نظام الدورات في زراعة الأراضي، استخدام الأسمدة في عملية تخصيب الأراضي، استعمال المبيدات بمختلف أنواعها، انتقاء البذور الجيدة وجذب الأجناس المحسنة وغيرها. وبهذا تحدث تحولات هامة في القطاع الزراعي في إطار معايير التنمية الزراعية المستدامة تمكنه من سد احتياجات البلاد والتخلص من مظاهر التبعية الغذائية للسوق العالمية؛
- تنمية وتطوير القاعدة الهيكلية: حيث تخصص نسبة معتبرة من العائدات البترولية لتنمية وتطوير القاعدة الهيكلية الاقتصادية والاجتماعية، ولكن لا بد من ربط ذلك بتأثير الاستثمارات على الحركية الاندماجية الداخلية وكذا القدرة الاستيعابية الوطنية للاستثمارات بكافة جوانبها الفرعية والمؤسسية لإنجاز وتنفيذ الاستثمارات المبرمجة؛
- إخضاع صندوق ضبط الموارد للتسيير الشفاف وإدراج موارده ضمن إيرادات الميزانية العامة وتوجيهها نحو الاستثمارات الانتاجية الاستخلافية وليس للتوظيفات المالية في السوق الدولية.

الفرع الثاني: الشروع في تجسيد مخطط استعجالي لثمين استغلال الثروة البترولية وإيجاد بدائل مستدامة

- أ. تطوير عمليات استغلال الثروة البترولية: وذلك من خلال<sup>1</sup>:
  - توسيع تشكيلة السلع المصنعة: وتخص تلك الناتجة عن البترول والغاز، وضمان حصة لأسواقها في الخارج بما يساهم في رفع القيمة الحقيقية للبرميل النفطي المصنع مقارنة بالمصدر في شكل خام أو المكرر تكريرا أوليا؛
  - ربط استغلال الثروة البترولية ربطا تكامليا اندماجيا مع قطاعات الاقتصاد الوطني؛
  - إدراج مورد صندوق ضبط الموارد ضمن إيرادات الميزانية العامة وإخضاعه لمبادئ التسيير الرشيد وقواعد الشفافية، إضافة إلى تخصيص نسبة معتبرة من تلك العائدات النفطية وتطويرها واستثمارها في الفروع الأساسية بالقطاعات الزراعي والصناعي لتطوير الأنشطة التي يتميز فيها الاقتصاد الجزائري بميزة نسبة كبيرة في المحاصيل والمنتجات الزراعية، وميزة نسبة كبيرة جوهرية في بعض فروع الصناعة مثل صناعة النسيج والصناعات التقليدية؛

<sup>1</sup> صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 883



ب. تعظيم ايجابيات الشراكة الأجنبية: عن طريق إحداث توجيه كفي ونوعي في بنية الاستثمارات الأجنبية من خلال مراعاة الضوابط التالية:

- تقليص وتيرة منح رخص الامتياز للشركات الأجنبية: حيث شهدت توسعا انتشاريا لم يسبق له مثيل حتى أثناء الفترة الاستعمارية، وإعادة الاعتبار لشركة سوناطراك في هذا المجال وتطهيرها من مظاهر الفساد والاستثمار الجهوي؛

- ربط تواجد الشركات الأجنبية باحتياجات الاقتصاد الوطني من التكنولوجيا والموارد المالية؛  
- توجيه الاستثمار إلى المراحل التصنيعية اللاحقة لعمليات التكرير والتمميع: وذلك من أجل اكتساب الخبرات في ميدان التصنيع ونقل نشاط الشركات الأجنبية من مراحل التوظيف الريعي إلى ميادين الاستثمار الانتاجي التصنيعي التي تتحقق فيها مصلحة جميع الأطراف المحلية والأجنبية المشاركة في العملية الاستثمارية؛

### المطلب الثالث: مبررات وأهمية تقييم الأداء الشامل لمؤسسات قطاع المحروقات

لقد وقع الاختيار على عينة من مؤسسات قطاع المحروقات كحالة تطبيقية لموضوع الدراسة حيث لا تخفى الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع في جميع الاقتصاديات سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي كما تتميز هذه الصناعة بحجم تأثيراتها البيئية، ويمكن إنجاز أهمية اختيار هذه المؤسسات فيما يلي:

1. الدور الاقتصادي: حيث يعتبر البترول مصدرا هاما للطاقة التي تحرك الصناعة العالمية من جهة، ومن أهم الموارد المالية بالنسبة للدول المنتجة والمصدرة من جهة أخرى والتي تعتبر الجزائر من أهمها، ويعد قطاع المحروقات بالجزائر بمثابة القطاع القائد الذي تعتمد على موارده القطاعات الاقتصادية الأخرى لتحقيق التنمية الشاملة، حيث تمثل المحروقات حوالي<sup>1</sup>:

35% من الناتج المحلي الشامل؛

97% من عائدات التصدير؛

وأكثر من 60% من إيرادات ميزانية الدولة. كما تساهم هذه الأخيرة في تلبية كامل الاحتياجات الوطنية من الطاقة حيث بلغ الاستهلاك سنة 2013 ما يعادل 52 مليون طن مكافئ للنفط.

كما يحقق الاستثمار في مجال النفط الوطني العديد من المزايا نذكر منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بوبكر بعداش، مرجع سبق ذكره، ص 259.

<sup>2</sup> مصطفى بودرامة، التحديات التي تواجه مستقبل النفط في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة 8/7 أبريل 2008، جامعة سطيف ص 12.



- توسيع قاعدة التشابك القطاعي بين قطاعات الاقتصاد الوطني، من خلال إقامة ترابطات أمامية مع العديد من المشاريع كتكرير النفط، الأسمدة، الكهرباء، توفير الوقود وغيرها؛

- تأمين عوائد و إيرادات من الاستثمارات الأجنبية؛

- يتمتع النفط بالقدرة على تأمين الطاقة اللازمة لتشغيل الآلات التي تتجسد فيها تكنولوجيا الصناعات المتطورة التي يستوردها العالم بكثافة، و إذا كانت الطاقة النووية يمكنها تأمين قدر أكبر من القدرة الحرارية إلا أن استعمالها مازال محدودا على الصعيد العالمي حتى الآن؛

- تشكل الزيوت النفطية أفضل أنواع الزيوت المستخدمة في عملية التشحيم أو التزييت نظرا لنوعيتها السليمة و أسعارها المشجعة، كما أن الصفة العازلة لزيوت البترول تجعل منها أحد أهم الاستخدامات في عالم المحولات، و الكابلات، و عملية وصل الأسلاك تحت الأرض.

2. **الدور الاجتماعي:** انطلاقا من كون القطاع البترولي من الصناعات الثقيلة التي تتطلب وجود مؤسسات كبيرة واستثمارات ضخمة فهو يتطلب استقطاب أكبر قدر ممكن من العمالة، الأمر الذي يسمح بخلق مناصب شغل عديدة والمساهمة في الحد من مشكلة البطالة. وحسب إحصائيات سبتمبر 2013<sup>1</sup> يشغل القطاع الصناعي بما فيه القطاع الطاقة والمناجم ما يقارب 13% من إجمالي اليد العاملة المشغلة. وإن كانت هذه النسبة تعتبر ضئيلة مقارنة بقطاعات أخرى كقطاع الخدمات الذي يشغل ما نسبته 61% من مجموع اليد العاملة المشغلة في نفس السنة؛ فإن هذا القطاع يسهم وبشكل غير مباشر في محاربة البطالة، حيث إن استهلاك الطاقة التي ينتجها قطاع المحروقات يساهم في رفع معدل النمو الاقتصادي الذي يؤدي إلى رفع الطلب الذي يرفع بدوره من معدلات التوظيف وتخفيض معدلات البطالة.

وبشكل أكثر تفصيلا يوظف قطاع الطاقة و المناجم إلى غاية نهاية سنة 2013 أكثر من 274 ألف مستخدم، من بينهم أكثر من 105 ألف مستخدم تابعين لمجمع سوناطراك و 77 ألف تابعين لمجمع سونلغاز. حيث يوظف مجمع سوناطراك أكثر 27 ألف إطار و 74 ألف مستخدمي التحكم و التنفيذ، أما بالنسبة لمجمع سونلغاز فيوظف حاليا 14 ألف إطار و 44 ألف من مستخدمي التحكم و التنفيذ.

3. **الأثر البيئي:** على الرغم من الأهمية الاقتصادية التي تحظى بها الصناعة البترولية باعتبارها تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول إلا أن مؤسسات القطاع البترولي تصنف من أكثر المؤسسات تلويثا، فالمحروقات يجري استخراجها وإحراقها وطرح نفاياتها داخل البيئة، فتصبح بذلك مصدرا رئيسيا للتأثير و بشكل كبير على النظام البيئي، صحة الإنسان، والنشاطات الفلاحية؛

<sup>1</sup> الديوان الوطني للإحصائيات: <http://www.ons.dz> تاريخ الاطلاع: 2014/5/6

ويتأتى التأثير البيئي<sup>1</sup> لعملية استكشاف البترول واستخراجه عادة نتيجة لحوادث التسربات النفطية، وتمثل أكبر الآثار البيئية الناتجة في: القضاء على الغابات، تخریب النظام البيئي، التلوث البيئي والمائي، التأثير الطويل الأجل على الحياة الحيوانية (خاصة الطيور والكائنات البحرية)، التأثير على صحة المجتمعات والعاملين في الصناعة البترولية، والمساهمة في ترحيل الكائنات الحية. كما تتطلب الصناعة البترولية نقل تجهيزات كبيرة جدا إلى مواقع بعيدة، وبذلك فإن عملية تطهير الأراضي من الأشجار وبناء الأرضيات تؤدي إلى القضاء على الغابات وتآكلها، وتساهم عملية التنقيب على البترول واستخراجه في استخدام كميات معتبرة من المياه، والتي يتم تلويثها ورميها إلى الطبيعة، وهو ما يؤدي إلى تلوث كيميائي للبيئة والمياه. و من أهم صور تأثير الصناعة البترولية على النظام البيئي ما يعرف بالتلوث البحري؛ حيث أن كمية من البترول حتى وإن كانت صغيرة يمكن أن يكون لها تأثيرات حادة وقاتلة على الحياة البحرية، ولذلك فإن الكميات الكبيرة التي ترمى ولفترات زمنية طويلة تؤثر بشكل دائم على استمرارية التنوع البيئي البحري. وتمثل المياه الصناعية المستعملة التي ترمى على الشواطئ، واستخراج البترول إلى الأرض، والنفايات البترولية التي يتم رميها من أهم مصادر التلوث البحري الناتج عن البترول.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث توضيحا للخطوات والاجراءات المتبعة لإعداد الدراسة الميدانية، بداية بوصف لمنهج الدراسة ومختلف الادوات المستخدمة ووصولاً إلى اختبارات الصدق والثبات والمعالجة الإحصائية للبيانات.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها

يتناول هذا المطلب بعض التفاصيل في أدوات الدراسة والمستخدم في عملية جمع البيانات، إضافة إلى وصف عينة الدراسة المستهدفة والمنهج المتبع في إعداد هذه الدراسة.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

غالبا ما تفرض طبيعة الدراسة إتباع منهج معين للبحث وذلك تبعا للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛ وقد اعتمدنا في دراسة الإشكالية المتعلقة بتقييم الأداء الشامل لدى عينة من مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء الشامل والمفاهيم اللصيقة به كالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وغيرها. كما تم تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة مجموعة من الأدوات، بغية الوصول إلى نتائج تساهم في تحليل الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة، وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام المنظومة الإحصائية للعلوم

<sup>1</sup> محمد زيدان، محمد يعقوبي الآثار البيئية لنشاط شركات البترول العالمية ومدى تحملها لمسؤوليتها تجاه البيئة، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، 14/15 فيفري 2012، جامعة بشار، ص 9

الاجتماعية SPSS (statistical package for social science) النسخة 20، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى نتائج ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### الفرع الثاني: تحديد عينة الدراسة

سبق وأن أشرنا في مقدمة الفصل لأهمية تقييم الأداء الشامل لمؤسسات قطاع المحروقات؛ لذلك وتحقيقاً لهدف الدراسة والإجابة على إشكالية البحث، فقد تم توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الإطارات المسيرة في 6 مؤسسات تنشط في مجالات بترولية مختلفة تشمل البحث والتنقيب عن المحروقات، الخدمات، النقل، الدراسات الجيوفيزيائية؛ والمتواجدة بدائرة حاسي مسعود بولاية ورقلة في الجزائر، حيث تمثلت هذه المؤسسات فيما يلي<sup>1</sup>:

- المؤسسة الوطنية للتنقيب L'Entreprise Nationale de Forage المعروفة اختصاراً "ENAFOR": تأسست في 01 أوت 1981 تعتبر فرع تابع 100% للشركة القابضة سوناطراك للخدمات الشبه بترولية؛ وتتكفل هذه الأخيرة بإيجاز عمليات التنقيب بهدف استكشاف واستغلال حقول النفط والطبقات المائية بالإضافة إلى صيانة الآبار المنتجة للغاز الطبيعي والزيوت؛
- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء L'Entreprise Nationale de Géophysique المعروفة اختصاراً "ENAGEO": تأسست في 01 أوت 1981 تعتبر فرع تابع 100% للشركة القابضة سوناطراك للخدمات الشبه بترولية، وتمثل مهمتها الرئيسية في تحقيق دراسات البحث والتنقيب عن المحروقات وكل الكوامن المعدنية بطريقة الزلزلة بالاعتماد على مقاييس بحث التربة بأبعاد فيزيائية تهدف إلى عكس البنية تحت التربة ومكوناتها الجيولوجية؛
- المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار L'Entreprise Nationale des Travaux aux Puits المعروفة اختصاراً "ENTP": تأسست في 01 أوت 1981 تعتبر فرع تابع 100% للشركة القابضة سوناطراك للخدمات الشبه بترولية، يتمثل نشاطها الأساسي في حفر الآبار وصيانتها؛
- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار L'Entreprise Nationale des Service aux Puits المعروفة اختصاراً "ENSP": تأسست في 01 أوت 1981 تعتبر فرع تابع 100% للشركة القابضة سوناطراك للخدمات الشبه بترولية، وهي مكلفة بكل العمليات المرتبطة بخدمات الآبار مثل معالجة التربة الملوثة وأحواض النفايات الناتجة عن عمليات الحفر النفطي؛
- مؤسسة HESP: تأسست في جويلية 1999 وهي اختصار لـ "HALLIBURTON ENTREPRISE DE SERVICES AUX Puits"، وهي شراكة بين مؤسسة ENSP بنسبة 51% ومؤسسة

<sup>1</sup> الدليل السنوي لمؤسسة سوناطراك سنة 2010، وسنة 2014. ومعلومات إضافية مستقاة من المؤسسات المدروسة مباشرة.

HALLIBURTON بنسبة 49%، يتمثل نشاطها الأساسي في إنجاز عمليات ما يعرف Logging من خلال تسجيل قياسات المقاومة الكهربائية والنوية والصوتية لآبار النفط أثناء الحفر والانتاج سواء الافقي أو العمودي؛ حيث تفيد المعالجة المعلوماتية لهذه القياسات في دراسة وتقييم حجم الاحتياطيات. مؤسسة HALLIBURTON: هي شركة عالمية في مجال الطاقة تنشط في 120 دولة حول العالم والتي من بينها الجزائر، يقع مقرها الرئيسي في قسمين: القسم الغربي هيوستن-تكساس عاصمة البترول في الولايات المتحدة الأمريكية، القسم الشرقي دبي دولة الإمارات العربية المتحدة. تعمل هذه الشركة في شريحتين كبيرتين وهما: مجموعة خدمات الطاقة والتي تقدم المنتجات والخدمات التقنية لصناعة استكشاف وإنتاج النفط والغاز، والثانية وهي شركة إنشاءات عملاقة لمصافي البترول وحقول البترول وخطوط الأنابيب الكيماويات.

وقد شملت العينة الدراسة المستهدفة بعض مديري ورؤساء مصالح هذه المؤسسات المذكورة أعلاه والتي خصت كل من: مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة التخطيط ومراقبة التسيير، مصلحة التموين، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الجودة والأمن والبيئة. حيث يعتبر هؤلاء حسب نظرنا من ذوي العلاقة بموضوع الدراسة ومن قد يملكون المعلومات الضرورية واللازمة للإجابة على الأسئلة الموجهة إليهم والمتضمنة في استمارة الاستبيان.

### الفرع الثالث: أدوات جمع المعلومات

بهدف جمع البيانات اللازمة والمتعلقة بمسألة تقييم الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للأداء الشامل تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والطرق التي شملت المقابلة الشخصية، الاستبيان، مجموعة من الوثائق المحاسبية.

#### 1. المقابلة الشخصية:

لقد تطلبت عملية جمع المعلومات المطلوبة إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة، بغية الحصول على المعلومات مباشرة ومعرفة بعض الحقائق عن واقع تبني المؤسسة محل الدراسة للمفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة؛ ومن ثم ما يخص ما يعرف اليوم بالأداء الشامل. كما تم اعتماد المقابلة الشخصية تارة من أجل شرح العبارات الواردة ضمن الاستبيان وتفسيرها، وإزالة أي غموض ممكن للحصول على إجابات دقيقة، ومن ثم الوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة. وتارة أخرى لطلب تفسير بعض النتائج المحققة من الدراسة.

#### 2. الاستبيان:

لقد تم تصميم استمارة الاستبيان، من أجل رصد استطلاعات رأي الأفراد المستجوبين حول محاور وأهداف الموضوع والمتعلقة أساسا بمدى استخدام المؤشرات الاجتماعية والبيئية في عملية تقييم الأداء أولا، ثم تحليلا لعلاقة

المؤسسة بمختلف أصحاب المصلحة من عمال وعمالء وموردين، المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية. وما زاد من دافعية استخدام هذه الأداة كوسيلة لجمع واستقاء المعلومات التي نراها ضرورية لإعداد الجانب الميداني من الدراسة هو نجاعتها وفعاليتها التي أثبتت من خلال تفصي الدراسات السابقة في الموضوع - التي تم عرضها ومناقشتها سابقا- حيث شكلت هذه الدراسات إلى جانب عدد من البحوث والمقالات ذات الصلة بموضوع البحث المصدر الرئيس لبناء وتطوير الاستبيان الذي تضمن مجموعة من الأسئلة البسيطة والمرتبطة بأهداف البحث. وقصد إعداد استمارة الاستبيان بشكل علمي ومنهجي منظم من حيث الشكل، البساطة، والمضمون، فقد تم على النحو التالي:

#### أ. إعداد الاستبيان:

انطلاقا من محتوى وإشكالية الدراسة تم إعداد استمارة أولية تضمنت مجموعة من الاسئلة موزعة على جزئين؛ يتضمن الجزء الأول بيانات عامة تتعلق بأفراد العينة، أما الجزء الثاني فيشمل محورين أساسيين، وقد تم استخدام مقياس (Likert Scale) وفق تدرج خماسي لتوزيع أوزان إجابات أفراد العينة؛ والذي يتوزع من أعلى وزن ذو 5 درجات الذي يعبر عن حقل الإجابة (موافق تماما)، إلى أقل وزن ذو الدرجة 1 الذي يعبر عن حقل الإجابة (غير موافق تماما)، وبينهما ثلاث أوزان أعطيت لها الدرجات 2،3،4 والتي تمثل حقل الإجابة: موافق، محايد، غير موافق على الترتيب. حيث يمنح ذلك الفرصة لأفراد العينة المستجوبين الإجابة بشكل أكثر دقة وتحديدا وفقا لتقديرهم الخاص. وقد حرصنا في هذه المرحلة على:

- ربط الأسئلة بأهداف وفرضيات البحث؛
- صياغة أسئلة ملائمة للبعد الذي صممت لقياسه؛
- صياغة الأسئلة بأسلوب سهل وواضح تفاديا لسوء الفهم أو صعوبته؛

كما استهلكت الاستمارة بفقرة تضمنت توضيح الفكرة الأساسية التي تدور حولها هذه الدراسة، بالإضافة إلى بعض التعليمات عن كيفية الإجابة على الأسئلة المطروحة، والتأكيد على أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأنها ستعامل بسرية تامة.

#### ب. صدق الاستبيان:

بعد الانتهاء من عملية بناء الاستبيان وصياغة الأسئلة تم اختبار صدق هذه الأداة عن طريق التحكيم، حيث تم عرض الاستمارة على الاستاذ المشرف للتأكد من مدى ملاءمتها لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، كما تم عرضها على مجموعة من الأساتذة في مجال الاختصاص لمراجعتها، وإبداء ملاحظاتهم حول سلامة صياغة الأسئلة ومدى تغطيتها لكافة جوانب البحث، وكذا لتفادي أية أخطاء تقنية أو منهجية من شأنها التأثير على صدق وصحة المعلومات المتحصل عليها.

وقد مكنتنا هذه الخطوة من الأخذ بعين الاعتبار عدة ملاحظات، واتخاذ بعض التعديلات التي نوجزها في النقاط التالية:

- التقليل من عدد الأسئلة ومنه حجم الاستمارة؛
- إعادة صياغة معظم الأسئلة إلى أسئلة تكون الإجابة عنها بإبداء الرأي؛
- الاستغناء عن بعض الأسئلة، تعديل البعض الآخر، وإضافة أسئلة أخرى.

وبعد إجراء التعديلات المطلوبة خرج الاستبيان في صورته النهائية الذي تم توزيعه على العينة المبحوثة وذلك عبر نسختين عربية و فرنسية<sup>1</sup>. حيث تم تقسيم الاستمارة إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يتناول بيانات عامة تتعلق ببعض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛ من حيث المنصب، وعدد سنوات الخبرة. كما يتضمن المؤسسة المبحوثة من حيث الملكية أي وطنية كانت، أم أجنبية أم شراكة.

- **القسم الثاني:** يتضمن محورين أساسيين كما يلي:

المحور الأول يتعلق بطبيعة المؤشرات المستخدمة عادة في عملية تقييم الأداء في المؤسسة، حيث يتضمن 4 أسئلة صممت لقياس ذلك؛

أما المحور الثاني فيغطي أبعاد الأداء الشامل الاجتماعي والبيئي؛ البعد الأول يتمثل في البعد الاجتماعي الذي يتعلق بعلاقة المؤسسة بمجموعة من أصحاب المصلحة تتكون من: العمال، العملاء، الموردين، المجتمع المحلي ويتضمن 33 عبارة صممت لقياس ذلك أما البعد الثاني فيمثل البعد البيئي ويتضمن 10 عبارات صممت لقياس ذلك.

#### ت. توزيع الاستبيان واستقبال الإجابات:

بعد الانتهاء من عملية إعداد الاستبيان وحصر عينة الدراسة، انطلقت عملية جمع البيانات بتوزيع الاستبيان واستقبال الاجابات واستبعاد تلك التي لا تصلح للاستغلال. وقد حرصنا على الاهتمام بهذه الخطوة في البحث؛ حيث تعتبر هذه العملية في غاية الأهمية لأنها تمثل المصدر الأساسي لإجراء الدراسة الميدانية إلى جانب القوائم المالية المجمعة.

وقد ساهمت الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية التي أجريت في توزيع عدد معتبر من الاستبيانات، ونظرا لصعوبة التنقل إلى جميع المؤسسات محل الدراسة من جهة، والرغبة في ربح الوقت والجهد من جهة أخرى فقد تم الاستعانة ببعض الأشخاص في هذه العملية بعد تقديم الشرح اللازم حول الهدف الأساسي من الدراسة للأفراد

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 01

المستجوبين ومن ثم توزيع الاستبيان عليهم. كما قمنا بتوزيع جزء منها عبر البريد الإلكتروني، وتفصيل ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.4): إجمالي استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة

| النسبة        | العدد     | استمارات الاستبيان                               |
|---------------|-----------|--|
| 100%          | 130       | استمارات الاستبيان الموزعة                       |
| 50%           | 65        | استمارات الاستبيان المسترجعة                     |
| 1.53%         | 2         | استمارات الاستبيان الملغاة                       |
| <b>48.46%</b> | <b>63</b> | <b>إجمالي استمارات الاستبيان الصالحة للدراسة</b> |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

وكما هو موضح في الجدول أعلاه فقد بلغ العدد الشامل لاستمارات الاستبيان الموزعة 130 استمارة بين ما وزعناه شخصيا، أو عن طريق الاستعانة ببعض الأشخاص أو طريق البريد الإلكتروني. حيث استغرقت عملية جمع الإجابات ما يزيد عن الخمسة أشهر.

ولعل أصعب مرحلة تقريبا في هذا البحث أعتبرت مرحلة جمع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة؛ فلازلت بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم تدعي نوعا من السرية غير المبررة في رأينا وتعتبر أن الادلاء ببعض المعلومات والبيانات قد يمس خصوصيتها على الرغم من التأكيد على أن هذه البيانات سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير؛

ففيما رفض بعض أفراد العينة المستجوبين التعاون معنا عن طريق الإجابة على استمارة الاستبيان وذلك بشكل مطلق وصريح بحكم كثرة الانشغالات والمهام الموكلة إليهم، ادعى البعض الآخر أن المعلومات المطلوبة سرية وخاصة بالمؤسسة ولا يمكنه إبداء رأي حولها ويفضل أن تكون الإجابة عنها بما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة لا ما هي عليه من واقع معيش، وهو ما يتناقض مع هدف البحث الذي يسعى إلى محاولة الوصول إلى تقييم حقيقي وموضوعي للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأداء المؤسسات المدروسة. وبذلك بلغ عدد استمارات الاستبيان المسترجعة في النهاية 65 استمارة أي ما نسبته 50% من إجمالي الاستمارات الموزعة. ونظرا لعدم إجابة بعض عينات الدراسة على كامل أسئلة استمارة الاستبيان لسبب أو لآخر. فقد تم إلغاء نسختين ليصبح بذلك عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 63 استمارة أي ما نسبته 48.46% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

## 3. الوثائق المحاسبية والقوائم المالية:

يهدف قياس البعد المالي للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق والقوائم المحاسبية؛ حيث تفيد هذه الأخيرة في الحصول على مجموعة من البيانات والمجمعات المالية والتي استخدمت في حساب وبناء مجموعة المؤشرات المالية المطلوبة. وقد شملت هذه الوثائق بشكل أساسي<sup>1</sup>:

- **الميزانيات المحاسبية:** وهي تمثيل للوضع المالي للمؤسسة في تاريخ معين، حيث تعتبر صورة لحظية وصفية لذمة المؤسسة من أصول وخصوم والمعبر عنها بشكل نقدي؛ كما تترجم الأداءات النقدية الناتجة عن التفاعل المشترك بين مجموع العوامل المادية واللامادية والبشرية وغيرها.

- **جداول حسابات النتائج:** وهي عبارة عن قائمة تلخيصية للنواتج والتكاليف التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومن خلال الفرق بين النواتج والتكاليف يظهر الربح المحقق خلال هذه الفترة. ويفيد جدول حسابات النتائج في تقديم معلومات حول أداء المؤسسة من أجل تقييم مردودية هذه الأخيرة وقدرتها على توليد تدفقات الخزينة من خلال مجموع الموارد المستخدمة.

وقد شملت القوائم المالية المطلوبة خمس سنوات امتدت من سنة 2011 إلى سنة 2015؛ وهي فترة زمنية نعتبرها مقبولة خاصة في ظل رفض بعض المؤسسات المدروسة حصولنا على معلومات تشمل فترة زمنية أطول من ذلك. كما تم الحصول على بعض الوثائق الإضافية الأخرى من بعض المؤسسات دون أخرى والتي تضمنت بعض المعلومات التكميلية والتفسيرية كحركة الاستثمارات، حركة الديون ورأس المال، الميزانية الاقتصادية.

## المطلب الثاني: اختبارات الصدق والثبات

بعد تقدير مدى صحة ومنطقية أسئلة الاستمارة من خلال عملية التحكيم كاختبار أول، تم التحقق من ثبات أداة البحث وصدقها من خلال قياس ثباتها إحصائيا من أجل معرفة مدى فهم الأفراد المستجوبين لمحتواها، وذلك باستخدام قانون  $\alpha$  Cronbach ، ثم قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

## الفرع الأول: ثبات أداة الاستبيان

يعتبر معامل  $\alpha$  Cronbach من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان (La fiabilité) وأكثرها شيوعا واستخداما؛ حيث يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين عبارات الاستبيان، ويحسب وفق العلاقة التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Carine Cerrada et autre, **comptabilité et analyse des états financiers principes et applications**, de boeck 1<sup>re</sup> édition, Bruxelles, 2014, p 20

<sup>2</sup> غيث البحر، معن النجعي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج **IBM SPSS Statistics**، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014، ص 15.



$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث:

K: عدد العبارات أو الأسئلة؛

$\sigma_{yi}^2$ : الانحراف المعياري لإجابات العبارة أو السؤال i ؛

$\sigma_x^2$ : الانحراف المعياري لكل الإجابات ( لإجابات جميع الأسئلة).

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن مقياس alpha Cronbach طوره Lee Cronbach سنة 1951<sup>1</sup> باعتباره مقياساً للاتساق الداخلي لاختبار أو سلم معين (Homogénéité des échelles) ، حيث يتم التعبير عن المقياس بقيمة عددية محصورة بين 0 و 1. ويصف الاتساق الداخلي المدى الذي تقيس فيه جميع العناصر في الاختبار نفس البناء أو المفهوم ومن ثم مدى الارتباط الداخلي أو التناسق الموجود بين هذه العناصر.

يتضمن الجدول التالي قيمة معامل الثبات العام alpha Cronbach المحسوبة لجميع محاور وفقرات

الاستبيان:

الجدول رقم (4.4): قيمة معامل الثبات العام alpha Cronbach

| عدد العبارات | قيمة alpha Cronbach |
|--------------|---------------------|
| 47           | 0.925               |

المصدر : اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل alpha Cronbach حسابياً قد قدرت بـ 0.925 وهو ما يؤكد ثبات أداة الاستبيان؛ فإحصائياً كلما اتجهت قيمة هذا المعامل نحو الواحد الصحيح تكون النتيجة المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجودة في الاستمارة متناسقة ومتراصة، ويمكن إجراء الدراسة النهائية والاختبارات المطلوبة، وعليه جاء صدق الأداة الداخلي مقدراً بـ 0.961 (√0.925).

الفرع الثاني: صدق أداة الاستبيان

من أجل تعزيز صدق الاستبيان (La validité) فقد تم حساب الاتساق الداخلي بمعنى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان

<sup>1</sup> Mohsen Tavakol, Reg Dennick, making sense of Cronbach's alpha, International Journal of Medical Education, 2011, p53.

من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه<sup>1</sup>.

حيث يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " طبيعة المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الاداء " والدرجة الكلية للمجال:

الجدول رقم (5.4) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " طبيعة المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الاداء " والدرجة الكلية للمحور

| الفقرة  | معامل الارتباط بيرسون (r) | مستوى الدلالة (Sig) |      |
|---|---------------------------|---------------------|------|
|   |                           | 0.05                | 0.01 |
| 1. تعتمد المؤسسة على المعايير والمواصفات العالمية كمؤشرات لتقييم الأداء.                                  | 0.726                     |                     | دال  |
| 2. يتم تقييم الأداء في المؤسسة بناء على المؤشرات ذات الطابع المالي غالباً.                                | 0.650                     |                     | دال  |
| 3. المؤشرات المستخدمة كافية وذات علاقة مباشرة بالأداء المراد تقييمه.                                      | 0.388                     |                     | دال  |
| 4. حتى تتمكن المؤسسة من تقييم شامل للأداء لابد من الاعتماد على المؤشرات ذات الطبيعة المالية وغير المالية. | 0.455                     |                     | دال  |

المصدر : استنادا إلى برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط المحسوبة جميعها دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.726 في حدها الاعلى في العبارة المتعلقة باعتماد المؤسسة على المعايير والمواصفات العالمية كمؤشرات لتقييم الأداء، وبين حدها الأدنى 0.388 في العبارة التي تشير إلى مدى استخدام المؤسسة مؤشرات كافية وذات علاقة مباشرة بالأداء المراد تقييمه. وبنفس الطريقة يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البعد الاجتماعي من خلال تحليل علاقة المؤسسة بعمالها:

الجدول رقم (6.4) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالعمال " والدرجة الكلية للمحور

| علاقة المؤسسة بالعمال  | معامل الارتباط بيرسون (r) | مستوى الدلالة (Sig) |      |
|--|---------------------------|---------------------|------|
|  |                           | 0.05                | 0.01 |
| 1. تمنح المؤسسة الأولوية لمعايير الخبرة المهنية و التكوين في إجراءات التوظيف.        | 0.380                     |                     | دال  |
| 2. تعتمد المؤسسة على نظام الإدارة الصحة والسلامة المهنية مطابق للمواصفة . OHSAS18001 | 0.559                     |                     | دال  |
| 3. تقوم المؤسسة بعمليات تدقيق اجتماعي وفق معيار المساءلة الاجتماعية .SA8000          | 0.380                     |                     | دال  |

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 07.06.05.04.03.02

|       |     |   |
|-------|-----|---|
| 0.452 | دال | 4. يتم إعلام العاملين بجميع المخاطر والحوادث التي قد تنجم عن استخدام الأدوات، المواد أو المنتجات أثناء ممارسة وظائفهم                             |
| 0.479 | دال | 5. تعتمد المؤسسة سياسات تكوين العاملين بهدف الرفع من إنتاجيتهم.   |
| 0.567 | دال | 6. تقوم المؤسسة باستقصاءات دورية للتعرف على مستويات رضا العمال.   |
| 0.572 | دال | 7. تثن المؤسسة إنجازات العمال وتحثهم على إنجاز أفضل ما لديهم.   |
| 0.680 | دال | 8. تعتمد المؤسسة على آليات تسمح بتحفيز العمال من خلال المكافآت مما يجعلهم طرفا في السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.                                  |
| 0.521 | دال | 9. تقوم المؤسسة بانتهاج مبادرات طوعية تسمح بتحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تنص عليها تشريعات العمل.          |
| 0.593 | دال | 10. تحرص المؤسسة على تفعيل الاتصال بين الإدارة و العمال من خلال إعلام العمال بجميع القرارات الإستراتيجية التي قد تؤثر سلبا عليهم.                 |
| 0.667 | دال | 11. تعمل المؤسسة على إرضاء وتعميق ولاء عمالها من خلال المساهمة في المجالات الاجتماعية كالنقل، الإطعام، السكن، الحضانة، تنظيم مخيمات صيفية وغيرها. |

المصدر : استنادا إلى برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط المحسوبة جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01  $\alpha=$  أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند 0.01 فأقل. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.680 في حدها الأعلى للعبارة التي تشير إلى اعتماد المؤسسة على آليات تسمح بتحفيز العمال من خلال المكافآت مما يجعلهم طرفا في السعي إلى تحقيق أهدافها، وبين 0.380 في حدها الأدنى في العبارة المتعلقة بمنح المؤسسة الأولوية لمعايير الخبرة المهنية و التكوين في إجراءات التوظيف.

كما يوضح الجدول التالي وبنفس الطريقة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البعد الاجتماعي من خلال تحليل علاقة المؤسسة بعملائها:

الجدول رقم (7.4) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "علاقة المؤسسة بالعملاء" والدرجة الكلية للمحور

| مستوى الدلالة (Sig) |      | معامل الارتباط بيرسون (r) | علاقة المؤسسة بالعملاء  |
|---------------------|------|---------------------------|---|
| 0.05                | 0.01 |                           |   |
|                     | دال  | 0.569                     | 1. تعتمد المؤسسة على خبراء متخصصين لضمان تلبية احتياجات العملاء بأفضل شكل ممكن.       |
|                     | دال  | 0.507                     | 2. تدرج المؤسسة احتياجات العملاء ضمن مختلف مراحل العملية الإنتاجية.                   |
|                     | دال  | 0.493                     | 3. تعتمد المؤسسة على نظام لإدارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية ISO9000 .            |
|                     | دال  | 0.554                     | 4. تحتم المؤسسة بالاستماع لشكاوي العملاء واقتراحاتهم والاستجابة لها في الوقت المناسب. |
|                     | دال  | 0.379                     | 5. تلتزم المؤسسة بدفع تعويضات عن أي عيوب أو ضرر قد يلحق بالعميل                       |

|  |     |       |  |
|--|-----|-------|--|
|  |     |       | نتيجة استخدام منتجاتها .   |
|  | دال | 0.670 | 6. تحرص المؤسسة على تحسين الشفافية في التعامل مع العملاء،  |
|  | دال | 0.505 | 7. تقوم المؤسسة بتحسيس العمال بضرورة إرضاء العملاء.  |
|  | دال | 0.518 | 8. تحرص المؤسسة على التشاور مع عملائها بهدف التعرف على تطلعاتهم المستقبلية بغية العمل على تحقيقها. |
|  | دال | 0.534 | 9. تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تلحق بسمعتها جراء فقدان العملاء.                   |

المصدر : استنادا إلى برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط المحسوبة جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01  $\alpha=$  أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند 0.01 فأقل. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.670 كحد أعلى في العبارة المتعلقة بحرص المؤسسة على تحسين الشفافية في التعامل مع العملاء، و 0.379 كحد أدنى في العبارة المتعلقة بالتزام المؤسسة بدفع تعويضات عن أي عيوب أو ضرر قد يلحق بالعميل نتيجة استخدام منتجاتها .

كما يوضح الجدول التالي وبنفس الطريقة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البعد الاجتماعي من خلال تحليل علاقة المؤسسة بمورديها:

الجدول رقم (8.4) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالموردين " والدرجة الكلية للمحور

| مستوى الدلالة (Sig) |      | معامل الارتباط بيرسون (r) | أ. علاقة المؤسسة بالموردين  |
|---------------------|------|---------------------------|---|
| 0.05                | 0.01 |                           |   |
|                     | دال  | 0.425                     | 1. تعتمد المؤسسة على معايير محددة في اختيار مورديها.  |
|                     | دال  | 0.452                     | 2. تسعى المؤسسة إلى تكوين علاقات جيدة بمورديها.   |
|                     | دال  | 0.461                     | 3. تحرص المؤسسة على دفع مستحقات مورديها في الأجل المحددة.   |
|                     | دال  | 0.724                     | 4. تقوم المؤسسة بمبادرات مع الموردين تهدف إلى العمل سويا على تصميم منتجات يراعى فيها البعد الاجتماعي والبيئي.   |
|                     | دال  | 0.479                     | 5. تحدد المؤسسة شروط ومتطلبات اقتصادية واجتماعية وبيئية لدى إجراء مناقصات أو تقديم طلبيات للموردين.             |
|                     | دال  | 0.433                     | 6. تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة لإتجاه مورديها في حالة تدهور مستوى نشاط المؤسسة والذي قد يؤثر سلبا على نشاطهم. |

المصدر : استنادا إلى برنامج SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط المحسوبة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند 0.01 فأقل. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.724 كحد أعلى في العبارة المتعلقة بقيام المؤسسة بمبادرات مع الموردين تهدف إلى العمل سوياً على تصميم منتجات يراعى فيها البعد الاجتماعي والبيئي، وبين 0.433 كحد أدنى في العبارة التي تشير إلى اتخاذ المؤسسة التدابير اللازمة لإتجاه مورديها في حالة تدهور مستوى نشاط المؤسسة والذي قد يؤثر سلباً على نشاطهم.

كما يوضح الجدول التالي وبنفس الطريقة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البعد الاجتماعي من خلال تحليل علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي:

الجدول رقم (9.4) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي" والدرجة الكلية للمحور

| مستوى الدلالة (Sig) |      | معامل الارتباط بيرسون (r) | علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي  |
|---------------------|------|---------------------------|--|
| 0.05                | 0.01 |                           |  |
|                     | دال  | 0.423                     | 1. تسعى المؤسسة إلى التعرف على الأطراف الفاعلة في المجتمع المدني والنسيج الاقتصادي المحلي الذين قد يكون لهم تأثير على نشاط المؤسسة وعلى أدواتها.                   |
|                     | دال  | 0.300                     | 2. تلتزم المؤسسة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع بغية الحد من مشكلة البطالة.  |
|                     | دال  | 0.326                     | 3. تخصص المؤسسة جزءاً من نفقاتها لدعم نشاطات بعض الجمعيات المدنية.   |
|                     | دال  | 0.524                     | 4. تعتمد المؤسسة على الحوار الاجتماعي مع مؤسسات المجتمع المدني في تحديد سياستها وأهدافها العامة.   |
|                     | دال  | 0.455                     | 5. تتخذ المؤسسة مبادرات طوعية لإعداد برامج تهدف إلى إبرام علاقات شراكة مع الأطراف في المجتمع المدني بغرض تحسين وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي.                     |
|                     | دال  | 0.522                     | 6. تقوم المؤسسة بتقييم وتحليل المخاطر التي قد تنجم عن ردود فعل الرأي العام ووسائل الإعلام فيما يتعلق بالاهتمامات البيئية والاجتماعية.                              |
|                     | دال  | 0.553                     | 7. تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع من خلال حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجماعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية... |

المصدر : استناداً إلى برنامج SPSS

انطلاقاً من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط المحسوبة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  ماعدا العبارة المتعلقة بالتزام المؤسسة بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع بغية الحد من مشكلة

البطالة فهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين حدها الأعلى 0.553 في العبارة المتعلقة بقيام عمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية، وبين حدها الأدنى 0.326 في العبارة المتعلقة بتخصيص المؤسسة جزء من نفقاتها لدعم نشاطات بعض الجمعيات المدنية.

كما يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد البيئي والدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (10.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " البعد البيئي للأداء الشامل" والدرجة الكلية للمحور

| مستوى الدلالة (Sig) |      | معامل الارتباط بيرسون (r) | الفقرة   |
|---------------------|------|---------------------------|--|
| 0.05                | 0.01 |                           |  |
|                     | دال  | 0.442                     | 1. تتوفر المؤسسة على قسم أو وحدة خاصة لإدارة الشؤون البيئية.                                   |
|                     | دال  | 0.777                     | 2. تقوم المؤسسة بإدماج الانشغالات البيئية ضمن أهدافها استراتيجية.                              |
|                     | دال  | 0.581                     | 3. تهتم المؤسسة بتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالبيئة.                                   |
|                     | دال  | 0.797                     | 4. تقوم المؤسسة بدراسة وتحديد التأثيرات البيئية التي قد تنجم عن ممارسة نشاطها.                 |
|                     | دال  | 0.688                     | 5. تقوم المؤسسة بإعداد دورات تكوينية وتحسيسية لفائدة العمال بأهمية الحفاظ على البيئة.          |
|                     | دال  | 0.825                     | 6. تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة للتحكم ومراقبة العمليات الإنتاجية الملوثة.                      |
|                     | دال  | 0.812                     | 7. تقوم المؤسسة بقياس حجم الفضلات الناتجة عن العمليات الإنتاجية.                               |
|                     | دال  | 0.681                     | 8. تتخذ المؤسسة تدابير من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والطاقة في عملياتها الإنتاجية. |
|                     | دال  | 0.503                     | 9. تقوم المؤسسة بمبادرات لإعادة تدوير النفايات والمهملات.                                      |
|                     | دال  | 0.517                     | 10. تقوم المؤسسة بمبادرات لاستغلال الطاقات المتجددة.   |

المصدر : استنادا إلى برنامج SPSS

انطلاقا من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط المحسوبة جميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$  أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند 0.01 فأقل. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.825 كحد أعلى في العبارة المتعلقة باستخدام المؤسسة تقنيات حديثة للتحكم ومراقبة العمليات الإنتاجية

الملوثة، وبين 0.442 كحد أدنى في العبارة المتعلقة بمدى توفر المؤسسة على قسم أو وحدة خاصة لإدارة الشؤون البيئية.

### المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

قصد استغلال كافة البيانات والمعلومات المتحصل عليها من عينة الدراسة، تمت معالجة هذه البيانات آليا عن طريق استخدام المنظومة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20؛ ومن أجل تسهيل عملية إدخال البيانات ضمن هذا البرنامج قمنا بالخطوات التالية:

- تم إعطاء رقم لكل فرد من أفراد العينة المستجوبين؛
- تم إعطاء رمز لكل عبارة من محاور الاستبيان مثلا : العبارة " تعتمد المؤسسة على المؤشرات ذات الطبيعة المالية" يرمز له بالرمز I<sub>2</sub>.
- تم إعطاء رقم لكل خيار من خيارات الأجوبة على الأسئلة وذلك وفق مقياس Likert التي جاءت كالتالي:

#### الجدول رقم (11.4): مقياس الإجابة على سلم Likert

| تصنيف الإجابة | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---------------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| الترقيم       | 5           | 4     | 3     | 2         | 1               |

المصدر: من اعداد الباحثة

وبعد حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري يتم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما يلي:

| الاتجاه         | المتوسط الحسابي  |
|-----------------|------------------|
| غير موافق تماما | من 1 إلى 1.79    |
| غير موافق       | من 1.80 إلى 2.59 |
| محايد           | من 2.60 إلى 3.39 |
| موافق           | من 3.40 إلى 4.19 |
| موافق تماما     | من 4.20 إلى 5    |

المصدر من إعداد الباحثة

وبعد تبويب البيانات وإدخالها في برنامج SPSS؛ تم استخراج النتائج التي تساعد في قياس درجة صدق فرضيات الدراسة وذلك بالاستعانة بجملة من الأدوات الإحصائية التي نلخصها في النقاط التالية:

- اختبار alpha Cronbach للتعرف على درجة ثبات أداة الدراسة؛
- حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه . وهو ما يعرف بالاتساق الداخلي.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وإجاباتهم عن أسئلة محاور الاستبيان؛
- الرسومات والأشكال البيانية من أجل توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة بطريقة أفضل؛
- كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسط الحسابي لقياس متوسط اتجاه إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان و مقارنتها مع المتوسط الفرضي، والانحراف المعياري لتحديد الفروق الفردية بين إجابات المستجوبين؛
- والى جانب ذلك تم اعتماد تقنية التحليل العاملي عبر برنامج SPSS التي حاولنا من خلالها الكشف عن أهم العوامل والمتغيرات التي قد تتمكن من خلالها من تفسير مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل النتائج المحصل عليها؛ كان من الضروري التعريف بعينة المؤسسات محل الدراسة من خلال تحليل البيانات العامة المتعلقة بها، ومن ثم عرض وتحليل لنتائج اجابات أفراد العينة المدروسة لمحاور الاستبيان.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة

لقد استهلكت استمارة الاستبيان بمجموعة من البيانات العامة المطلوبة من أفراد العينة المستجوبين وقد شملت هذه البيانات كل من: طبيعة المؤسسة، عدد سنوات الخبرة المهنية، المنصب المشغول. وتحليل هذه العناصر كالتالي:

#### 1. طبيعة المؤسسة المدروسة:

لقد شكلت عينة من المؤسسات العاملة بقطاع المحروقات - حسب ما أشرنا إليه سابقا- محور الدراسة التطبيقية من خلال محاولة تقييم أدائها الشامل، وتضم هذه العينة ما يلي:

جدول رقم (12.4): عينة المؤسسات المدروسة

| المؤسسات المدروسة | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|-------|----------------|
| المؤسسات الوطنية  | 4     | 66.66 %        |
| المؤسسات المختلطة | 1     | 16.66 %        |
| المؤسسات الاجنبية | 1     | 16.66 %        |
| العدد الشامل      | 6     | 100 %          |

المصدر: من إعداد الطالبة



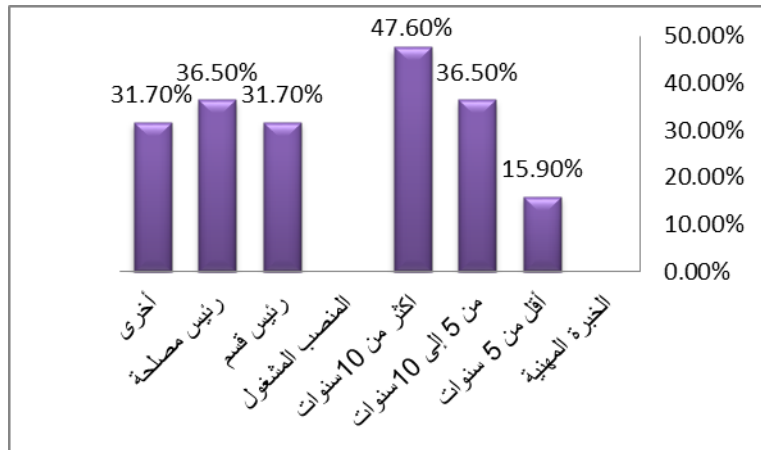
تظهر نتائج التحليل أن المؤسسات الوطنية المدروسة شكلت ما نسبته 66.66% من العينة المدروسة شملت كل من **ENAFOR** المؤسسة الوطنية للتنقيب، **ENAGEO** المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، **ENSP** المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، **ENTP** المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، ونسبة 16.66% من المؤسسات المختلطة أي شراكة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية، ونفس النسبة التي بلغت 16.66% من المؤسسات الأجنبية. حيث واجهنا صعوبات في التعامل مع هذه الأخيرة، واضطررنا إلى اللجوء إلى العلاقات الشخصية التي لم تجدي نفعا إلا في حالة واحدة شملت المؤسسة الأجنبية **HALLIBURTON**؛ فبعد جهود كبيرة ومحاولات عديدة لم نتحصل إلا على عدد قليل من الاستبيانات التي حصلنا عليها عبر البريد الإلكتروني، أما القوائم المالية لفترة الدراسة فقد اعتمدنا على معطيات الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للسجل التجاري. أما المؤسسات المختلطة فتمثلت في مؤسسة **HESP**.

وعلى الرغم من أننا قد سبق وأشرنا إلى كثرة وتعدد المؤسسات الناشطة في القطاع أجنبية ووطنية، إلا أننا وجدنا صعوبة في التعامل والتواصل معها لأسباب لعلها ترجع إلى غياب ثقافة التعاون الأكاديمي لدى بعض المسيرين في بعض المؤسسات الوطنية أو الأجنبية مع ضعف إن لم يكن انعدام لدور الجامعة ومراكز البحث في إقامة علاقات مع المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات. وما زاد الأمر تعقيدا هو طبيعة المعلومات والبيانات التي تتطلبها هذه الدراسة والتي تشمل كلا من المعلومات المحصل عليها من خلال الإجابة على الاستبيان من جهة، والقوائم المالية للمؤسسات لفترة الدراسة من جهة أخرى.

## 2. عامل الخبرة المهنية والمنصب المشغول:

لقد تم توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة؛ ووفقا لنتائج التحليل فإن خبرة أفراد العينة المستجوبين الأكثر من 10 سنوات وصلت إلى ما نسبته 47.6%، أما الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات فمثلت نسبة 36.5%، في حين مثل ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات نسبة 15.9%. وتدلل هذه النتائج على الخبرة العالية التي يتميز بها الأفراد المستجوبون؛ حيث تشكل الخبرة عاملا أساسيا في دقة وصحة المعلومات المحصل عليها، وكلما كانت سنوات الخبرة أكثر كلما دل ذلك على اطلاع المسؤول ودرايته بنشاط المؤسسة وكيفية تعاملها مع المفاهيم المتعلقة بالأداء الشامل كالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. وهو ما يوضحه الشكل البياني التالي:

شكل رقم (1.4): رسم بياني يوضح توزيع الأفراد المستجوبين حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على Excel

أما من حيث المنصب المشغول لدى أفراد العينة المستجوبين وحسب ما يوضحه الشكل أعلاه فقد مثل منصب رئيس مصلحة أعلى نسبة قدرت بـ 36.5% ويخص ذلك كلا من مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة التخطيط ومراقبة التسيير، مصلحة التموين، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الجودة والأمن والبيئة. ثم منصب رئيس قسم ووظائف أخرى بنفس النسبة المقدرة بـ 31.7% حيث تشمل هذه الأخيرة مناصب متنوعة كمحاسب، مكلف بالدراسات، مدقق حسابات، مهندس في الأمن الصناعي، مهندس بيئة.

وبالتالي تشير هذه النتائج إلى أن هناك تنوع في المستويات والمجالات الإدارية للأفراد المستجوبين، الأمر الذي قد يساهم في تقديم معلومات مختلفة تثري الجانب التطبيقي للدراسة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء

حاولنا كخطوة أولى وقبل التطرق لتقييم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء الشامل، التعرف على طبيعة وخصائص المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة وتبيان مدى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية ضمن هذه العملية.

الجدول رقم(13.4): نتائج الاستبيان المتعلقة بطبيعة المؤشرات المستخدمة في تقييم الاداء

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| موافق   | 1.091             | 3.49            | 1. تعتمد المؤسسة على المعايير والمواصفات العالمية كمؤشرات لتقييم الأداء.                                  |
| موافق   | 0.999             | 3.75            | 2. يتم تقييم الأداء في المؤسسة بناء على المؤشرات ذات الطابع المالي غالبا.                                 |
| محايد   | 1.024             | 3.13            | 3. المؤشرات المستخدمة كافية وذات علاقة مباشرة بالأداء المراد تقييمه.                                      |
| موافق   | 0.723             | 4.16            | 4. حتى تتمكن المؤسسة من تقييم شامل للأداء لابد من الاعتماد على المؤشرات ذات الطبيعة المالية وغير المالية. |
| موافق   | 0.162             | 3.632           | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام  |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

يتضمن الجدول السابق آراء أفراد العينة المستجوبين حول طبيعة المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الأداء في المؤسسات محل الدراسة، ويمكننا أن نلاحظ من خلاله أن المتوسط الحسابي العام للإجابات قد قدر بـ 3.632 أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ 0.162؛ وعليه كان اتجاه إجابات العينة نحو الموافقة. وقد كانت العبارة الأكثر ايجابية والتي حققت أعلى متوسط حسابي مقدرا بـ 4.16 وانحراف معياري 0.723 تلك المتعلقة بقناعة المسيرين حول استخدام تشكيلة متنوعة من المؤشرات لتحقيق تقييم شامل وإجمالي للأداء، وفيما التزم الأفراد المستجوبون بالحياد حول ما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تستخدم مؤشرات كافية وذات علاقة مباشرة بالأداء المراد تقييمه بمتوسط حسابي قدر بـ 3.13 وانحراف معياري 1.024، فقد وافق هؤلاء على أن هذه المؤسسات تعتمد على المعايير والمواصفات العالمية كمؤشرات لتقييم الأداء. كما أنها غالبا ما تعتمد على المؤشرات ذات الطبيعة المالية حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.49 و 3.75 على التوالي أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1.091 و 0.999.

تفسيرا لما ورد في نتائج الجدول السابق، وعن طبيعة المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الأداء فإن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مجموعة متنوعة من المؤشرات لتقييم أدائها خلال فترة معطاة، وعلى الرغم من أن المؤشرات ذات الطبيعة المالية لا تزال تستحوذ على النسبة الأكبر من المؤشرات المستخدمة والتي تشمل على سبيل المثال: تطور رقم الأعمال، حجم التكاليف نسبة إلى الآبار المنجزة، معدل الاقتراض، نسبة الأموال المقترضة

إلى رقم الأعمال الشهري، متوسط آجال التسديد بالأيام وغيرها. إلا أن حصول المؤسسات على المطابقة لمواصفة الايزو **ISO14001** المتعلقة بنظام الإدارة البيئية، والمواصفة **18001OHSAS** المتعلقة بنظام الصحة والسلامة المهنية قبل بضع سنوات؛ قد شكل بداية لاهتمامها بتسيير الجوانب البيئية والاجتماعية، وقد انعكس ذلك بشكل غير مباشر بإدماج هذه الأبعاد ضمن لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة تحت بند الصحة والسلامة المهنية\* - **HSE** وذلك في حالة مؤسسة **ENAFOR** نموذجاً - والذي تضمن مجموعة من المؤشرات و التي نجد منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

مؤشرات الاستغلال الامثل للطاقة والمياه والتحكم في الموارد الطبيعية غير المتجددة وتشمل:

- عدد عدادات الماء التي تم تركيبها؛

- نسبة التقدم في مشاريع الإنارة داخل أماكن العمل؛

- عدد ألواح الطاقة الشمسية التي تم تركيبها؛

مؤشرات تحسين ظروف الحياة والعمل وتشمل:

- نسبة التقدم في برامج احتياجات السكن والاطعام للعمال؛

- نسبة التقدم في برامج البنى التحتية الاجتماعية الهادفة إلى الاهتمام بالعمال داخل قواعد الحياة والورش؛

مؤشرات تحسين الأخذ بعين الاعتبار الصحة والسلامة في محيط العمل وتشمل:

- نسبة التقدم في برامج التحسيس والتربية الصحية.

- عدد مناصب العمل المفحوصة نسبة إلى عدد مناصب العمل التي تحتوي على مخاطر.

ولعل هذه النتائج تعكس درجة الوعي الذي تتمتع به المؤسسات المدروسة، و مدى إدراكها لأهمية تسيير الأبعاد الاجتماعية والبيئية لأدائها اليوم واعتبارها جزءاً من استراتيجيتها وسياستها، خاصة بفعل الاحتكاك والشراكة مع المؤسسات الأجنبية حيث يتخذ نشاطها بعداً دولياً الأمر الذي يحتم عليها مطابقة المعايير والمواصفات العالمية والدولية.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الاقتصادي للأداء الشامل

فيما يتعلق بتقييم البعد الاقتصادي للأداء الشامل وفي الوقت الذي استخدمت فيه الباحثة **Fana** ( **RASOLOFO-DISTLER,2009**) مجموعة من المؤشرات المالية التي شملت كلا من: تطور رقم الأعمال، تطور الحصة السوقية، التحكم في تكاليف المستخدمين، التوظيف، الرسوم والضرائب؛ حاول الباحثان

\*هي اختصار للمصطلحات التالية: **H** : Health ,**S** :Security,**E** :Environment، وقد تم خلق هذه الوظيفة الجديدة في إطار الاستراتيجية العامة المؤسسة سوناطراك، وذلك بهدف تحقيق نوع من التآزرية بين التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة. حيث ظهرت الادارة المركزية للوظيفة **HSE** سنة 2002 ومن أهم أهدافها: المحافظة على حياة الانسان وحماية البيئة، التنبؤ وتخفيض أخطار التلوث، تحسيس العمال من خلال المعلومات والاتصالات وترقية الاستثمار البشري.

(عبد الرحمان العايب، 2011) و (مراد كواشي، 2012) استقصاء عملية تقييم الجانب المالي للأداء الشامل من خلال مجموعة من الأسئلة المتضمنة في الاستبيان. أما فيما يخص تقييم البعد المالي للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة وفي ظل شح المعلومات المالية وادعاء سريتها من جهة وكون هذه المؤسسات المدروسة غير مسعرة في البورصة بما يسمح باستخدام مؤشرات سوقية من جهة أخرى؛ فقد اعتمدنا على بعض المؤشرات المحاسبية التي تعرف بمؤشرات الربحية المتمثلة في: معدل العائد على الأصول (ROA)، معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، معدل العائد على المبيعات (ROS). و التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (14.4): تطور المؤشرات المالية ROS، ROE، ROA

| ROS      | ROE      | ROA      |                   |
|----------|----------|----------|-------------------|
| 0.194857 | 0.117989 | 0.102616 | المتوسط           |
| 1.238514 | 0.625019 | 0.529522 | أعلى قيمة         |
| 0.012484 | 0.007537 | 0.005938 | أدنى قيمة         |
| 0.262575 | 0.116668 | 0.123934 | الانحراف المعياري |
| 30       | 30       | 30       | عدد المشاهدات     |

المصدر : استنادا إلى مخرجات برنامج Eviews9.5

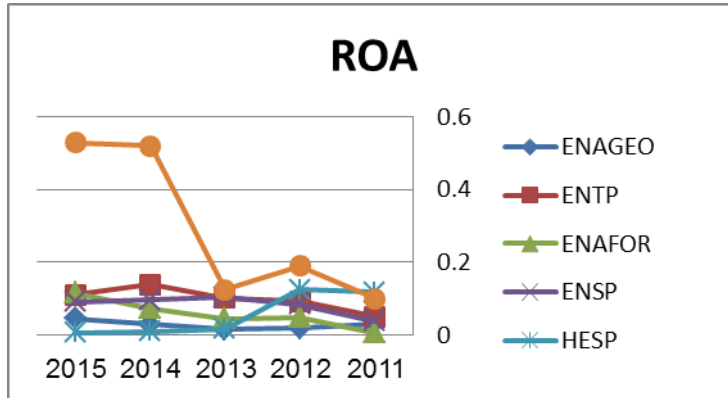
ومن خلال قراءة لكل مؤشر من المؤشرات الموضحة في الجدول السابق نجد ما يلي:

#### الفرع الأول: مؤشر العائد على الأصول (ROA)

يبين الجدول السابق أن متوسط مؤشر العائد على الأصول قد بلغ 0.10، حيث تعتبر هذه النسبة مقبولة وتدل على ارتفاع النتائج التي حققتها المؤسسات محل الدراسة مقارنة بمجموع الأصول المستخدمة؛ أما الانحراف المعياري لمؤشر العائد على الأصول فقد قدر بـ 0.12، كما تراوح بين أعلى قيمة وصلت إلى 0.52 وأدنى قيمة بلغت 0.005. ويمكن تفسير هذا التذبذب في قيمة المؤشر باختلاف أحجام هذه المؤسسات وبالتالي اختلاف حجم أصولها والنتائج التي يمكن أن تحققها.

وللتوضيح أكثر لمعطيات الجدول السابق بالتمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(2.4): تطور مؤشر العائد على الأصول (ROA)



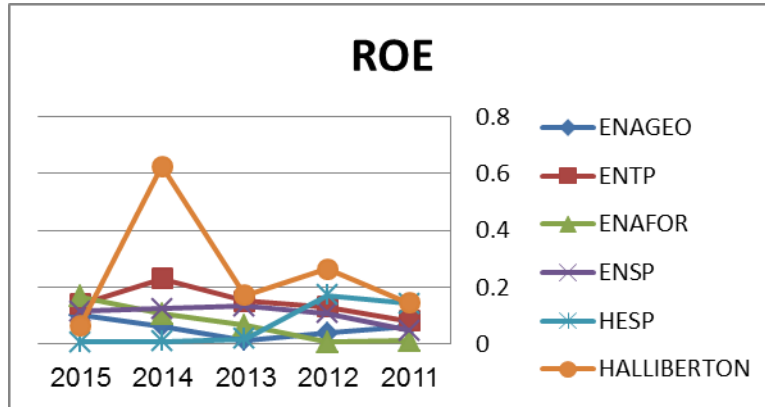
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى القوائم المالية ومخرجات برنامج اكسل

ومن خلال الرسم البياني أعلاه نجد أن أعلى قيمة لمؤشر العائد على الأصول قد حققتها مؤسسة **HALLIBURTON** سنتي 2015 و2014 على التوالي حيث بلغت 0.529 و0.520، وهذا بعد الانخفاض الذي عرفه المؤشر سنوات 2011 و2012 و2013. وفيما حققت مؤسسة **ENAFOR** أدنى قيمة للمؤشر سنة 2011 بمعدل 0.005 نلاحظ استقرارا سنتي 2012 و2013 ثم ارتفاعا طفيفا سنتي 2012 و2011، أما باقي المؤسسات فقد حققت نوعا من الاستقرار في هذه النسبة وتراوحت بين أدنى قيمة قدرت بـ 0.006 حققتها مؤسسة **HESP** سنة 2011 وأعلى قيمة بـ 0.11 حققتها مؤسسة **ENAFOR** سنة 2015.

#### الفرع الثاني: مؤشر معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)

يفيد مؤشر العائد على حقوق الملكية وكما أشرنا سابقا في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال استخدام أموالها الخاصة، وانطلاقا من معطيات الجدول رقم(15.4) فقد قدر المتوسط الحسابي لمؤشر العائد على حقوق الملكية بـ 0.11، أما الانحراف المعياري للمؤشر فقد بلغ 0.11. وقد بلغت أدنى قيمة للمؤشر 0.007 أما أدنى قيمة فقد قدرت بـ 0.62. ويمكننا القول أن هذه المؤسسات تمكنت من تحقيق معدل عائد على حقوق الملكية مقبول من خلال تحقيق معدلات مرتفعة لرقم الأعمال. وهذا ما يوضحه الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (3.4): تطور مؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE)



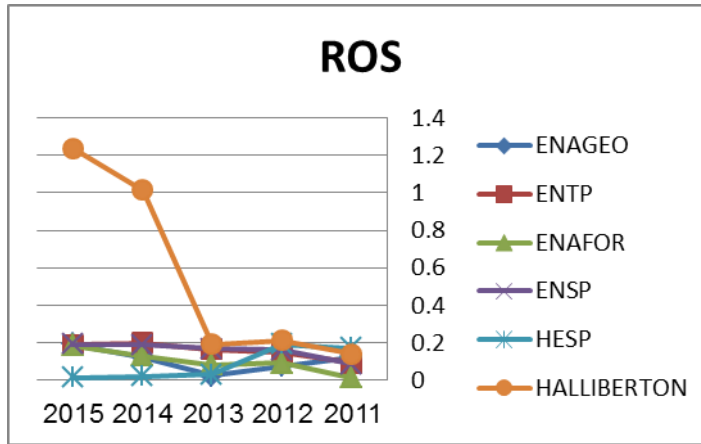
المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى القوائم المالية ومخرجات برنامج اكسل

من خلال قراءة في الشكل أعلاه نجد أن مؤسسة **HALLIBURTON** حققت أعلى مستوى لمؤشر العائد على حقوق الملكية بقيمة 0.62 سنة 2014 لكن سرعان ما تجاوز إلى ما قيمته 0.06 بعد شبه الاستقرار الذي شهده على مدى سنوات 2011 و 2012 و 2013، أما أقل قيمة للمؤشر والمقدرة بـ 0.007 فقد حققتها مؤسسة **ENAFOR** سنة 2012 الذي شهد تحسنا بعد ذلك سنوات 2013، 2014، 2015. وفيما انخفض مؤشر العائد على حقوق الملكية لمؤسسة **HESP** ابتداء من سنة 2012، عرفت باقي المؤسسات نوعا من الاستقرار في هذا المؤشر على مدى سنوات الدراسة.

### الفرع الثالث: مؤشر معدل العائد على المبيعات ( ROS )

من خلال ما ورد في الجدول السابق رقم (15.4) نجد أن المتوسط الحسابي لمؤشر العائد على المبيعات قد قدر بـ 0.19 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.26. وقد بلغت أعلى قيمة للمؤشر 1.23 أما أدنى قيمة فقد بلغت 0.01، وتدلل هذه الأرقام على ارتفاع في مستويات رقم الأعمال التي حققتها المؤسسات محل الدراسة. وهو ما يوضحه الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (4.4): تطور مؤشر العائد على المبيعات (ROS)



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى القوائم المالية ومخرجات برنامج اكسل

انطلاقا من الشكل أعلاه وكما هو الحال بالنسبة لمؤشري العائد على حقوق الملكية ومؤشر العائد على الأصول فقد حققت مؤسسة HALLIBURTON أعلى قيمة للمؤشر سنتي 2014 و 2015 على التوالي بعد الاستقرار الذي شهده سنوات 2011 و 2012 و 2013. وفيما حققت مؤسستي ENTP و ENSP شبه تطابق في قيم المؤشر على مدى سنوات الدراسة؛ حققت مؤسسة HESP أدنى قيمة للمؤشر 0.01 سنة 2015 بعد الانخفاض الذي حققته ابتداء من سنة 2013. أما مؤسستي ENAFOR و ENAGEO فقد حققتا تحسنا في قيم مؤشر العائد على المبيعات - ماعدا الانخفاض الذي عرفته هذه الأخيرة سنة 2013 - وذلك على مدى سنوات الدراسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه وعلى الرغم من أن مؤشرات العائد على الاصول ROA ، العائد على حقوق الملكية ROE، العائد على المبيعات ROS المحسوبة قد تعكس النتائج الايجابية التي حققتها المؤسسات المدروسة خلال الفترة 2011-2015، إلا أن رقم الاعمال المحقق يبقى متعلقا وبشكل كبير بأسعار النفط في السوق العالمية والتي تتحدد هي الأخرى بناء على آلية العرض والطلب العالميين؛

وعلى الرغم من ضخامة حجم الاستثمارات في هذه المؤسسات نظراً لطبيعة السوق التي تنشط فيها هذه الأخيرة والتي قد تشمل على سبيل المثال: اقتناء آليات تنقيب جديدة، آليات أخرى للصيانة البترولية، معدات وتجهيزات أخرى إضافة إلى مجموعة من الاستثمارات المالية. إلا أن النمو المتزايد لنشاط هذه المؤسسات معبرا برقم الاعمال المحقق خلال فترة الدراسة قد مكنها من تحقيق فوائض مالية معتبرة وهو ما عكسته المؤشرات المالية الايجابية المحسوبة لنفس الفترة .



### المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الاجتماعي للأداء الشامل

لقد انطلقت عملية تحليل البعد الاجتماعي للأداء الشامل لعينة من مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر من تحليل لطبيعة علاقات هذه المؤسسات مع مجموعة من أصحاب المصلحة مع مراعاة لخصوصيتها؛ وقد شملت هذه المجموعة كلا من: فئة العمال، العملاء، الموردين وما يعرف بالمجتمع المدني وذلك كما يلي:

#### الفرع الأول: علاقة المؤسسة بالعمال

تعد فئة العمال أو الموظفين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم عنصر تماس لا غنى عنه لاستمرار نشاط المؤسسة، وتعتبر كل من سياسة توظيف الأفراد وتحديد الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، وضع البرامج التكوينية، وسياسة ترقيةهم، عوامل تعكس الاستراتيجية المتبعة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ومدى اهتمامها بهذا العنصر وتلبية احتياجاته.

ومن أجل ذلك نقوم بتحليل لنتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (15.4) : نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع العمال

| العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه   |
|---|-----------------|-------------------|-----------|
| 1. تمنح المؤسسة الأولوية لمعايير الخبرة المهنية و التكوين في إجراءات التوظيف.   | 3.35            | 1.259             | محايد     |
| 2. تعتمد المؤسسة على نظام الإدارة الصحة والسلامة المهنية مطابق للمواصفة OHSAS18001.                                   | 3.98            | 0.924             | موافق     |
| 3. تقوم المؤسسة بعمليات تدقيق اجتماعي وفق معيار المساءلة الاجتماعية SA8000.   | 2.70            | 0.944             | محايد     |
| 4. يتم إعلام العاملين بجميع المخاطر والحوادث التي قد تنجم عن استخدام الأدوات، المواد أو المنتجات أثناء ممارسة وظائفهم | 3.87            | 0.975             | موافق     |
| 5. تعتمد المؤسسة سياسات تكوين العاملين بهدف الرفع من إنتاجيتهم.   | 3.90            | 0.875             | موافق     |
| 6. تقوم المؤسسة باستقصاءات دورية للتعرف على مستويات رضا العمال.   | 2.56            | 1.175             | غير موافق |

|       |       |      |   |
|-------|-------|------|---|
| محايد | 1.094 | 2.89 | 7. تتمن المؤسسة إنجازات العمال وتحثهم على إنجاز أفضل ما لديهم.  |
| محايد | 1.121 | 2.97 | 8. تعتمد المؤسسة على آليات تسمح بتحفيز العمال من خلال المكافآت مما يجعلهم طرفا في السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.                                  |
| محايد | 1.023 | 2.71 | 9. تقوم المؤسسة بانتهاج مبادرات طوعية تسمح بتحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تنص عليها تشريعات العمل.          |
| محايد | 1.139 | 2.73 | 10. تحرص المؤسسة على تفعيل الاتصال بين الإدارة و العمال من خلال إعلام العمال بجميع القرارات الاستراتيجية التي قد تؤثر سلبا عليهم.                 |
| موافق | 1.072 | 3.70 | 11. تعمل المؤسسة على إرضاء وتعميق ولاء عمالها من خلال المساهمة في المجالات الاجتماعية كالنقل، الإطعام، السكن، الحضانة، تنظيم مخيمات صيفية وغيرها. |
| محايد | 1.189 | 3.21 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام  |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الجدول السابق نتائج الاستبيان المتضمنة وجهات نظر أفراد العينة المستجوبين حول الجهود التي تبذلها المؤسسات محل الدراسة في مجال الاهتمام باحتياجات فئة العمال والجهود المبذولة لتبليتها؛ ويبدو من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.21 أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ 1.18 وهو ما يعكس اتجاه الإجابة عموماً نحو الحياد. وقد حصلت العبارتين المتعلقةتين باعتماد المؤسسات محل الدراسة على نظام الإدارة الصحة والسلامة المهنية مطابق للمواصفة OHSAS18001، و سياسة تكوين وتدريب للعمال من أجل تحسين مستويات الانتاجية على أعلى قيم للمتوسط الحسابي بلغ 3.98 و 3.90 على التوالي وبانحراف معياري بلغ 0.924 و 0.875. كما وافق أفراد العينة المستجوبون على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإعلام العاملين بجميع المخاطر والحوادث التي قد تنجم عن استخدام الأدوات، المواد أو المنتجات أثناء ممارسة وظائفهم، كما تعمل هذه المؤسسات على إرضاء وتعميق ولاء عمالها من خلال المساهمة في المجالات الاجتماعية كالنقل، الإطعام، السكن، الحضانة، تنظيم مخيمات صيفية وغيرها؛ حيث حصلت هذه العبارات على متوسط حسابي بلغ 3.87 و 3.70 على الترتيب أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.975 و 1.072.

وفيما التزم أفراد العينة المستجوبون الحياد حول أغلب فقرات هذا المحور والتي تخص مدى اعتماد هذه المؤسسات على الخبرة المهنية والتكوين لدى توظيفها للعمال، وجود آليات تسمح بتحفيز العمال من خلال المكافآت، تامين انجازاتهم وحثهم على انجاز أفضل ما لديهم، مدى حرص المؤسسة على تفعيل الاتصال بين الإدارة و العمال من خلال إعلام العمال بجميع القرارات الإستراتيجية التي قد تؤثر سلبا عليهم، انتهاج المؤسسة مبادرات طوعية تسمح بتحسين ظروف الحوار و التشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تنص عليها تشريعات العمل، و مدى اعتمادها على المعيار SA8000 للمساءلة الاجتماعية؛ حيث انحصرت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين أعلى قيمة بلغت 3.35 وادنى قيمة 2.70 مقابل انحراف معياري بلغ 1.259 و 0.944 على الترتيب.

فقد كانت العبارة الأكثر سلبية تلك المتعلقة بمدى حرص المؤسسات محل الدراسة على استقصاء مستويات رضا العمال حيث حصلت على أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 2.56 وانحراف معياري بلغ 1.175.

وتؤكد النتائج الظاهرة أعلاه بداية أن المؤسسات تنتهج سياسات توظيف واضحة وقائمة أساسا على الكفاءة، حيث تحرص على استقطاب الموارد البشرية الأعلى كفاءة لاسيما ذوي الكفاءات الجامعية المتخصصة من مهندسين وإطارات جامعية، وتقنيي الدراسات العليا المتخصصة في النشاطات المتعلقة بالصناعة النفطية، ويعود هذا الإستراتيجية التي تتبعها هذه المؤسسات في توظيف العمالة الدائمة لديها والتي تتبنى الأولوية للجامعيين وحملة الشهادات المتخصصة. كما تعمل على تحليل قدراتهم المعرفية وكفاءاتهم عن طريق إجراء بعض الاختبارات قبل تسليمهم أي منصب عمل لتحديد مدى توافق قدراتهم وكفاءاتهم مع المنصب المطلوب.

وإن كانت المؤسسات لا تعتمد بعد على معيار SA8000 للمساءلة الاجتماعية، فإنها وبحكم طبيعة نشاطها تعتمد على نظام الإدارة الصحة والسلامة المهنية مطابق للمواصفة OHSAS 18001؛ ومن ثم يتم إعلام العاملين بجميع المخاطر والحوادث التي قد تنجم عن استخدام الأدوات، المواد أو المنتجات أثناء ممارسة وظائفهم خاصة فئة أعوان التنفيذ. وقد لاحظنا من خلال زيارتنا الميدانية أن المؤسسة تحرص على توفير شروط السلامة الضرورية لكل العمال بل وحتى الزوار، وذلك بإلزام الجميع بارتداء كافة لوازم الوقاية من الأحذية، الألبسة، الخوذات... وغيرها.

كما تقوم المؤسسات ببرمجة دورات تدريبية وتكوينية للعمال وبشكل دائم بالتعاون مع المراكز التكوينية والتي من بينها المعهد الوطني للمحروقات والمعهد الجزائري للبتترول في مجالات عديدة منها: التنقيب، الكهرباء، الميكانيك، التحكم في الآبار وقواعد الأمن والبيئة، كما تلجأ هذه المؤسسات أحيانا وحسب حاجتها وأولويتها

إلى التكوين بالخارج. وقد تشمل عملية التكوين مختلف المستويات العمالية من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

ومع غياب لقيام المؤسسات باستقصاءات دورية للتعرف على مستويات رضا العمال حسب هذه النتائج فإن هذه المؤسسات - وبحسب بعض المسيرين الذين تمت مقابلتهم - تسعى لإرضاء عمالها عن طريق اعتمادها على آليات تسمح بتحفيز هؤلاء خاصة من خلال صرف المكافآت والعلاوات مما يجعلهم طرفا في السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى الرغم من ضعف الاتصال بين الإدارة والعمال نظرا لكبير حجم هذه المؤسسات وتشعب هيكلتها التنظيمية وتعدد مديرياتها الفرعية خاصة لدى المؤسسات الوطنية منها - والتي لاحظناها من خلال الزيارات الميدانية - إلا أنها تملك نظاماً متميزاً يحرص على إرضاء وتعميق ولاء عمالها من خلال المساهمة في مجالات اجتماعية مختلفة كتوفير خدمات النقل، الإطعام، السكن، تنظيم مخيمات صيفية ومراكز الحضانه لصالح أطفال العمال، إلى جانب تنظيم رحلات العمرة، تنظيم بعض الاحتفالات الوطنية كعيد العمال وعيد المرأة وغيرها.

#### الفرع الثاني: علاقة المؤسسة بالعملاء

يمثل العملاء المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة من خلال ما تحققه من مبيعات المنتجات وتقديم الخدمات لعملائها؛ ومن ثم يعتبر رضا هؤلاء الأطراف والحفاظ على ولائهم ضمانا لبقاء المؤسسة واستمرارية علاقتها بهم.

الجدول رقم(16.4) : نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع العملاء

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| محايد   | 1.011             | 3.24            | 1. تعتمد المؤسسة على خبراء متخصصين لضمان تلبية احتياجات العملاء بأفضل شكل ممكن.   |
| موافق   | 0.877             | 3.81            | 2. تدرج المؤسسة احتياجات العملاء ضمن مختلف مراحل العملية الإنتاجية.               |
| موافق   | 0.893             | 3.76            | 3. تعتمد المؤسسة على نظام لإدارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية <b>ISO9000</b> . |
| موافق   | 0.842             | 3.75            | 4. تهتم المؤسسة بالاستماع لشكاوي العملاء واقتراحاتهم والاستجابة لها               |

|       |              |             | في الوقت المناسب.  |
|-------|--------------|-------------|--|
| موافق | 0.716        | 3.51        | 5. تلتزم المؤسسة بدفع تعويضات عن أي عيوب أو ضرر قد يلحق بالعميل نتيجة استخدام منتجاتها .           |
| موافق | 0.809        | 3.63        | 6. تحرص المؤسسة على تحسين الشفافية في التعامل مع العملاء،  |
| موافق | 0.756        | 3.90        | 7. تقوم المؤسسة بتحسيس العمال بضرورة إرضاء العملاء.  |
| موافق | 0.948        | 3.51        | 8. تحرص المؤسسة على التشاور مع عملائها بهدف التعرف على تطلعاتهم المستقبلية بغية العمل على تحقيقها. |
| موافق | 0.800        | 3.54        | 9. تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تلحق بسمعتها جراء فقدان العملاء.                   |
| موافق | <b>0.850</b> | <b>3.62</b> | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

يتضمن الجدول أعلاه نتائج الاستبيان المتضمنة وجهات نظر أفراد العينة المستجوبين حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتلبية انشغالات واحتياجات عملائها، وحسب ما يوضحه الجدول فإن المتوسط الحسابي العام قد قدر بـ 3.62 أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ 0.850؛ وبذلك كان اتجاه الإجابة عموماً نحو الموافقة. وإن كانت جميع العبارات قد حظيت بالموافقة؛ حيث حققت العبارة المتعلقة بتحسيس العمال بضرورة إرضاء العملاء على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.756، أما أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد خصت العبارة المتعلقة بدفع المؤسسة تعويضات عن أي عيوب أو ضرر قد يلحق بالعميل نتيجة استخدام منتجاتها بانحراف معياري بلغ 0.716 والعبارة المتعلقة بتشاور المؤسسة مع عملائها بهدف التعرف على تطلعاتهم المستقبلية بغية العمل على تحقيقها بانحراف معياري بلغ 0.948؛

فإن العبارة المتعلقة باعتماد المؤسسة على خبراء متخصصين لضمان تلبية احتياجات عملائها بأفضل شكل ممكن قد كانت الإجابة عنها بالحياد حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.24 أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ 1.011.

ويتضح أن هذه النتائج أعلاه تعكس إلى حد ما أن المؤسسات تولي اهتماما كبيرا برضا وثقة عملائها خاصة وأنها- حسب ما توفر لدينا من معلومات- حاصلة على شهادة مطابقة لمعيار ISO9000 للجودة منذ عدة سنوات؛ حيث تحرص على ضمان تلبية احتياجات عملائها بأفضل شكل ممكن من خلال العمل على التطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة وتسليمها في الآجال المتفق عليها، ما ينعكس إيجابا على زيادة تعاملاتها وتعزيز حصتها السوقية ويترجم فعلا بالمستويات المرتفعة لرقم الاعمال التي حققتها هذه المؤسسات خلال فترة الدراسة (حسبما أكدته المؤشرات المالية المحسوبة سابقا)؛ كما أن نظام الجودة ISO9000 المطبق قد سمح بتحسين علاقتها بعملائها من خلال حرصها الدائم على الاستماع إلى شكاواهم ومعرفة تطلعاتهم وتقصي مدى ثقتهم ورضاهم في خدمات المؤسسة من حيث الجودة والسعر وآجال التسليم.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسات تتعامل مع صنفين رئيسيين من العملاء ممثلا بالشركات الوطنية خاصة مؤسسة سوناطراك العميل الرئيسي الذي يستحوذ على القسم الأكبر من رقم الأعمال المحقق إضافة إلى مجموعة من الشركات الاجنبية، وحسب ما أدلى به بعض ممن استجوبناهم فإن آجال تحصيل مستحقات العملاء تتراوح من شهرين إلى ثلاثة أشهر وذلك تبعا لطبيعة الصفقة، وأحيانا ما تواجه المؤسسات الوطنية بعض الصعوبات في تحصيل حقوقها لدى عملائها من الشركات الاجنبية نظرا للتعقيدات التي تعترض إجراءات تحصيل المبيعات.

### الفرع الثالث: علاقة المؤسسة بالموردين

يعتبر الموردون الحلقة الاولى والأساسية لسلسلة نشاط المؤسسة، ومن ثم تعد علاقة هذه الأخيرة بمورديها أساس نموها واستمرارها؛ حيث نهدف من خلال تحليل هذه العلاقة إلى التعرف على وجود قنوات للحوار الدائم والمستمر مع الموردين واعتبارهم طرفا فاعلا فيتحسين أداء المؤسسة وكذلك إشراكهم في عمليات تطوير منتجات وتقديم خدمات جديدة.

#### الجدول رقم (17.4) : نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع الموردين

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| موافق   | 0.761             | 4.03            | 1. تعتمد المؤسسة على معايير محددة في اختيار مورديها.       |
| موافق   | 0.765             | 3.79            | 2. تسعى المؤسسة إلى تكوين علاقات جيدة بمورديها.            |
| موافق   | 0.919             | 3.79            | 3. تحرص المؤسسة على دفع مستحقات مورديها في الآجال المحددة. |

|       |       |      |  |
|-------|-------|------|--|
| محايد | 1.003 | 3.21 | 4. تقوم المؤسسة بمبادرات مع الموردين تهدف إلى العمل سويا على تصميم منتجات يراعى فيها البعد الاجتماعي والبيئي.  |
| موافق | 0.745 | 3.84 | 5. تحدد المؤسسة شروط ومتطلبات اقتصادية واجتماعية وبيئية لدى إجراء مناقصات أو تقديم طلبيات للموردين.            |
| موافق | 0.835 | 3.59 | 6. تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة إتجاه مورديها في حالة تدهور مستوى نشاط المؤسسة والذي قد يؤثر سلبا على نشاطهم. |
| موافق | 0.838 | 3.70 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

من خلال معطيات الجدول أعلاه والمتضمن نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة بمورديها نلاحظ أن اتجاه إجابات أفراد العينة المستجوبين كان **بالموافقة**؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.70 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.838. وقد حققت العبارة المتعلقة باعتماد المؤسسة على معايير محددة في اختيار مورديها على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4.03 بانحراف معياري بلغ 0.761، وفيما حظيت باقي العبارات بالموافقة وتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة بلغت 3.84 المتعلقة بتحديد المؤسسة شروط ومتطلبات اقتصادية واجتماعية وبيئية لدى إجراء مناقصات أو تقديم طلبيات للموردين بانحراف معياري بلغ 0.745، وأدنى قيمة بلغت 3.59 المتعلقة بالتدابير التي تتخذها المؤسسة إتجاه مورديها في حالة تدهور مستوى نشاطها والذي قد يؤثر سلبا على نشاطهم.

التزم أفراد العينة المستجوبون الحياد فيما يتعلق بمبادرات المؤسسة مع مورديها بهدف العمل سويا على تصميم منتجات يراعى فيها البعد الاجتماعي والبيئي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.21 بانحراف معياري بلغ 1.003.

وعليه يمكن القول أن هذه النتائج المبينة أعلاه تؤكد أن المؤسسات تسعى إلى تكوين علاقات جيدة مع مورديها خاصة من خلال حرصها على دفع مستحقاتهم في الآجال المحددة. أما فيما يتعلق باختيار المؤسسة لهؤلاء فإن ذلك يخضع لعدة اعتبارات منها: القدرة على تلبية الطلبات واحترام آجال التسليم المحددة، الوضعية المالية للمورد، وموقعه الجغرافي. حيث تقوم المؤسسات بدراسات دورية لملفات الموردين سواء الوطنيين أو الاجانب الذين يتم التعامل معهم وأي مورد يحاول مخالفة أدنى شروط العقد المتفق عليها يتم ايقاف التعامل معه بشكل فوري. فضلا عن اعتبارات اختيار المؤسسة لمورديها عادة ما تتضمن شروط العقد أن يكون هذا المورد صديقا للبيئة وذلك تبعا لطبيعة المواد او اللوازم التي تحتاجها المؤسسة، أو بعبارة أخرى حاصل على شهادة إدارة البيئة ISO14001، وما نجده غائبا هو المعايير الاجتماعية؛ فالمؤسسة مثلا لا تشترط على المورد أن يكون مراعي

للجانِب الاجتماعي، أو أن يكون مطبقاً لنظام الصحة والسلامة المهنية. أما عن طبيعة المواد واللوازم التي تحصل عليها المؤسسات من مورديها فهي تشمل في معظمها - أي ما يقارب 90% منها - قطع الغيار المخصصة لصيانة وإصلاح آليات التنقيب وكذا معدات النقل الخاصة بالورشات، هذا إلى جانب مواد ولوازم أخرى متعلقة بنشاط إدارة الأعمال وإدارة السفر و الخدمات العامة أي الايواء.

ويشير بعض المسيرين المستجوبين في هذا الصدد إلى أن تعقد إجراءات عملية الشراء وطول وقتها يدفع بالمؤسسة إلى الشراء والتخزين بكميات كبيرة تفادياً للانقطاعات المحتملة سيما وأن معظم هذه المواد واللوازم يتم اقتنائها من قبل موردين أجنب.

### الفرع الرابع: علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي

وفقاً لمنطق التنمية المستدامة تصبح المؤسسة مسؤولة اتجاه المجتمع المحلي ومطلوبة بتحقيق متطلباته وأهدافه واعتبارها جزءاً من استراتيجيتها؛ حيث يعتبر ذلك أساساً لتطوير علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي.

الجدول رقم (18.4): نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع المجتمع المحلي

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|---------|-------------------|-----------------|---|
| محايد   | 0.851             | 3.38            | 1. تسعى المؤسسة إلى التعرف على الأطراف الفاعلة في المجتمع المدني والنسيج الاقتصادي المحلي الذين قد يكون لهم تأثير على نشاط المؤسسة وعلى أدائها. |
| موافق   | 0.854             | 3.59            | 2. تلتزم المؤسسة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع بغية الحد من مشكلة البطالة.                                 |
| محايد   | 1.019             | 3.16            | 3. تخصص المؤسسة جزءاً من نفقاتها لدعم نشاطات بعض الجمعيات المدنية.  |
| محايد   | 0.942             | 2.98            | 4. تعتمد المؤسسة على الحوار الاجتماعي مع مؤسسات المجتمع المحلي في تحديد سياستها وأهدافها العامة.  |
| محايد   | 0.900             | 3.11            | 5. تتخذ المؤسسة مبادرات طوعية لإعداد برامج تهدف إلى إبرام علاقات شراكة مع الأطراف في المجتمع المدني بغرض تحسين وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي.  |
| محايد   | 0.984             | 3.33            | 6. تقوم المؤسسة بتقييم وتحليل المخاطر التي قد تنجم عن ردود فعل الرأي العام ووسائل الإعلام فيما يتعلق بالاهتمامات البيئية والاجتماعية.           |



|       |       |      |   |
|-------|-------|------|---|
| محايد | 0.986 | 3.35 | 7. تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع من خلال حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية... |
| محايد | 0.933 | 3.27 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام  |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه والمتضمن نتائج الاستبيان المتعلقة بوجهات نظر أفراد العينة المستجوبين حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمراعاة انشغالات واحتياجات المجتمع المحلي الذي تنشط فيه، أن اتجاه الاجابات كان نحو الحياد إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.27 أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ 0.933. وباستثناء العبارة المتعلقة بتوفير المؤسسة لفرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع بغية الحد من مشكلة البطالة وذلك في إطار مسؤوليتها الاجتماعية والتي حظيت بالموافقة حيث حققت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.59 مقابل انحراف معياري بلغ 0.854، فقد كانت جميع الاجابات محايدة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة بلغت 3.38 مقابل انحراف معياري بلغ 0.851 والمتعلق بسعي المؤسسة إلى التعرف على الأطراف الفاعلة في المجتمع المدني والنسيج الاقتصادي المحلي الذي قد يكون لهم تأثير على نشاطها وأدائها، وادنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 2.98 مقابل انحراف معياري 0.942 وتعلق ذلك بمدى اعتماد المؤسسة على الحوار الاجتماعي مع مؤسسات المجتمع المدني في تحديد سياستها وأهدافها العامة.

ويمكننا أن نستشف من خلال هذه النتائج المبينة أعلاه، أن هذه المؤسسات لا تزال لا تعير اهتماما واضحا بما يعرف بالمجتمع المحلي؛ بل لا يزال يغيب عنها مفهوم وجوهر المجتمع المحلي بالشكل الذي يسمح بإدماج احتياجات وانشغالات هذا الأخير ضمن سياستها وأهدافها العامة، إلا أن ذلك لا يمنع أنها تقوم ببعض المبادرات التي تدخل في إطار الأنشطة الاجتماعية والثقافية، كتقديم بعض الإعانات للمعاقين، عائلات الموظفين المتوفين، أطفال الموظفين المعاقين، أو دعم بعض النوادي والفرق الرياضية عن طريق تقديم مبالغ مالية لها.

#### المطلب الخامس: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد البيئي للأداء الشامل

يشكل البعد البيئي البعد الثالث للأداء الشامل إلى جانب كل من البعد الاقتصادي والاجتماعي، حيث يرتكز هذا البعد على الحفاظ على البيئة الطبيعية وحمايتها من كافة أشكال التلوث البيئي الذي قد ينجم عن نشاط المؤسسة. ويمكننا تحليل البعد البيئي للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من خلال معطيات الجدول التالي:

الجدول رقم (19.4) : نتائج الاستبيان المتعلقة بالبعد البيئي للأداء الشامل

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|---------|-------------------|-----------------|--|
| موافق   | 0.563             | 4.32            | 1. تتوفر المؤسسة على قسم أو وحدة خاصة لإدارة الشؤون البيئية.                                     |
| موافق   | 0.789             | 4.08            | 2. تقوم المؤسسة بإدماج الانشغالات البيئية ضمن أهدافها استراتيجياتها.                             |
| موافق   | 0.676             | 4.21            | 3. تهتم المؤسسة بتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالبيئة.                                     |
| موافق   | 0.809             | 4.08            | 4. تقوم المؤسسة بدراسة وتحديد التأثيرات البيئية التي قد تنجم عن ممارسة نشاطها.                   |
| موافق   | 0.803             | 4.00            | 5. تقوم المؤسسة بإعداد دورات تكوينية وتحسيسية لفائدة العمال بأهمية الحفاظ على البيئة.            |
| موافق   | 0.980             | 3.44            | 6. تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة للتحكم ومراقبة العمليات الإنتاجية الملوثة.                        |
| موافق   | 0.879             | 3.75            | 7. تقوم المؤسسة بقياس حجم الفضلات الناتجة عن العمليات الإنتاجية.                                 |
| موافق   | 0.840             | 3.48            | 8. تتخذ المؤسسة تدابير من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والطاقوية في عملياتها الإنتاجية. |
| محايد   | 1.166             | 3.11            | 9. تقوم المؤسسة بمبادرات لإعادة تدوير النفايات والمهملات.  |
| محايد   | 0.918             | 3.11            | 10. تقوم المؤسسة بمبادرات لاستغلال الطاقات المتجددة.   |
| موافق   | <b>0.842</b>      | <b>3.758</b>    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه والمتضمن نتائج الاستبيان المتعلقة بوجهات نظر أفراد العينة المستجوبين حول مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمراعاة البيئة الطبيعية التي تنشط فيها، أن اتجاه الاجابات عموماً كان نحو الموافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.75 أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ 0.842. وباستثناء العبارتين المتعلقتين

بقيام المؤسسة بمبادرات لإعادة تدوير النفايات والمهملات، وأخرى لاستغلال الطاقات المتجددة، والتي كانت الاجابة عنها بالحياد. فقد وافق أفراد العينة المستجوبون على باقي العبارات وتراوح قيمة المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة بلغت 4.32 مقابل انحراف معياري بلغ 0.563 و قد تعلق ذلك بتوفر المؤسسة على قسم أو وحدة خاصة لإدارة الشؤون البيئية. وأدنى قيمة بلغت 3.11 مقابل انحراف معياري بلغ 1.166 و 0.918 على التوالي للعبارتين المتعلقةتين بقيام المؤسسة بمبادرات لإعادة تدوير النفايات والمهملات، وأخرى لاستغلال الطاقات المتجددة.

حيث تؤكد هذه النتائج الظاهرة أعلاه أن المؤسسات الناشطة في قطاع المحروقات في الجزائر والتي تعتبر مصدراً للتلوث البيئي بحكم طبيعة نشاطها تعمل على تكريس مبدأ الحفاظ على البيئة الطبيعية من مختلف الملوثات الناتجة عن نشاطها؛

فعلى الصعيد الوطني تستمر الجزائر ومنذ عدة سنوات في تبني القوانين والأنظمة لتسيير مواردها الطبيعية دون الإخلال بالتوازن البيئي، وقد تم في هذا الصدد إصدار جملة من القوانين واللوائح التنظيمية نذكر من بينها ما يلي:

- القانون رقم 99 - 09 المؤرخ في 28 يوليو 1999 والمتعلق بالتحكم في الطاقة<sup>1</sup>؛
- القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتعلق بتسيير، مراقبة والقضاء على النفايات السامة<sup>2</sup>؛
- قانون رقم 01 - 20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة<sup>3</sup>؛
- قانون رقم 01 - 02 المؤرخ في 05 فبراير 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات<sup>4</sup>؛
- قانون رقم 02 - 02 المؤرخ في 05 فبراير 2002 والمتعلق بحماية الساحل وتثمينه<sup>5</sup>؛
- قانون رقم 03 - 10 المؤرخ في 19 يوليو 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> أنظر: القانون رقم 99 - 09 المؤرخ في 28 يوليو 1999 الموافق لـ 15 ربيع الثاني 1420 هـ والمتعلق بالتحكم في الطاقة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51 الصادر بتاريخ 2 أوت 1999 الموافق لـ 20 ربيع الثاني 1420 هـ، ص 4.

<sup>2</sup> أنظر: القانون رقم 01 - 19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 الموافق لـ 27 رمضان 1422 هـ والمتعلق بتسيير، مراقبة والقضاء على النفايات السامة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001 الموافق لـ 30 رمضان 1422، ص 9.

<sup>3</sup> أنظر: قانون رقم 01 - 20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 الموافق لـ 27 رمضان 1422 هـ والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001 الموافق لـ 30 رمضان 1422، ص 18.

<sup>4</sup> أنظر: القانون رقم 01 - 02 المؤرخ في 05 فبراير 2002 الموافق لـ 22 ذو القعدة 1422 هـ والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 8 الصادر بتاريخ 6 فبراير 2002 الموافق لـ 23 ذو القعدة 1422، ص 4.

<sup>5</sup> أنظر: قانون رقم 02 - 02 المؤرخ في 05 فبراير 2002 الموافق لـ 22 ذو القعدة 1422 هـ والمتعلق بحماية الساحل وتثمينه، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 10، الصادر بتاريخ 12 فبراير 2002 الموافق لـ 29 ذو القعدة 1422، ص 24.

<sup>6</sup> أنظر: قانون رقم 03 - 10 المؤرخ في 19 يوليو 2003 الموافق لـ 19 جمادى الأولى 1424 هـ والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 43 الصادر بتاريخ 20 يوليو 2003 الموافق لـ 20 جمادى الأولى 1424 هـ، ص 4.

- قانون رقم 04-09 المؤرخ في 14 أغسطس 2004 والمتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة<sup>1</sup>؛
- المرسوم التنفيذي رقم 03 - 452 الصادر في 1 ديسمبر 2003 المتضمن الظروف الخاصة المتعلقة بالنقل البري للمواد الخطيرة<sup>2</sup>؛
- المرسوم التنفيذي رقم 05-16 الصادر في 11 يناير 2005 والذي يضع القواعد الخاصة بالفعالية الطاقوية المطبقة على الآلات التي تعمل بالكهرباء، الغاز والمواد البترولية<sup>3</sup>.
- أما دوليا فقد عمدت الجزائر على المصادقة والانضمام إلى معظم الاتفاقيات التي اتخذتها الدول تحت إشراف الأمم المتحدة والتي منها:
- اتفاقية الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة 2012 : المعروفة بمؤتمرات قمة الأرض وهي اجتماعات عقدت منذ عام 1972 من قبل قادة العالم للأمم المتحدة، وذلك بهدف تحديد الوسائل لتعزيز التنمية المستدامة على المستوى العالمي. حيث عقدت القمة الأولى في ستوكهولم (السويد) فيعام 1972، والثانية في نيروبي بكينيا فيعام 1982، والثالثة في ريو دي جانيرو بالبرازيل في عام 1992، والرابعة في جوهانسبورغ بجنوب إفريقيا عام 2002. وعقدت القمة الأخيرة، والمعروفة أيضا باسم ريو +20 للمرة الثانية في ريو دي جانيرو في يونيو 2012؛
- اتفاقية الأمم المتحدة المتعلقة بتغيير المناخ 1992؛
- المصادقة على بروتوكول كيوتو في 16 فبراير 2005 المتضمن أحكام متعلقة بالبيئة؛
- ولم تقتصر مهمة حماية البيئة على عاتق بعض الهيئات والمؤسسات المعنية بها، كوزارة البيئة وتهيئة الإقليم والمجلس الأعلى للبيئة، إذ تجلّى اهتمام بعض الهيئات الحكومية الأخرى في إنشاء العديد من اللجان القطاعية المشتركة للبحث في المسائل البيئية.
- حيث ينتهج قطاع الطاقة في هذا الصدد إستراتيجية واضحة لترقية التنمية المستدامة عن طريق مجموعة من البرامج الهادفة إلى الاهتمام بالمسائل والقضايا البيئية من خلال ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> أنظر: قانون رقم 04-09 المؤرخ في 14 أغسطس 2004 الموافق لـ 27 جمادى الثانية 1425 هـ و المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52، الصادر بتاريخ 18 أغسطس 2004 الموافق لـ 2 رجب 1425 هـ، ص 9.

<sup>2</sup> أنظر: المرسوم التنفيذي رقم 03 - 452 الصادر في 1 ديسمبر 2003 الموافق لـ 7 شوال 1424 هـ المتضمن الظروف الخاصة المتعلقة بالنقل البري للمواد الخطيرة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 75، الصادر بتاريخ 7 ديسمبر 2003 الموافق لـ 13 شوال 1424، ص 9.

<sup>3</sup> أنظر: المرسوم التنفيذي رقم 05-16 الصادر في 11 يناير 2005 الموافق لـ 01 ذي الحجة 1425 هـ والذي يحدد القواعد الخاصة بالفعالية الطاقوية المطبقة على الآلات التي تعمل بالكهرباء، الغاز والمواد البترولية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 5 الصادر بتاريخ 12 يناير 2005 الموافق لـ 02 ذي الحجة 1425 هـ، ص 11.

<sup>4</sup> مؤتمر الطاقة العربي العاشر، الورقة القطرية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 23/21 ديسمبر 2014، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 37.

- ترقية وتطوير استعمال الوقود النظيفة (الغاز الطبيعي، غاز البترول المسال، البنزين الخالي من الرصاص)؛
- ترقية التحكم في الطاقة وتحقيق الفعالية الطاقوية؛
- تطهير وإعادة تأهيل المناطق الملوثة؛
- تطوير التسيير البيئي على مستوى مؤسسات قطاع الطاقة والمناجم؛
- تطوير وترقية الطاقات المتجددة؛

وقد سبق وأشرنا إلى أن نشاطات قطاع المحروقات ذات تأثير سلبي مباشر على البيئة والصحة العمومية، وعليه فقد تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات بهدف التقليل من حدته، حيث يتم إخضاع جميع الهياكل والانجازات لدراسة مدى أثرها على المحيط وذلك وفقا للقوانين المؤطرة لنشاطات القطاع. ولتأدية هذه المهام بصفة مثلى تم في هذا الإطار اتخاذ جملة من التدابير لمراقبة تطبيق الإطار القانوني الموجه للحفاظ على البيئة من أجل استرجاع الغازات المنبعثة؛ حيث تقوم شركة سوناطراك بسلسلة مشاريع تهدف إلى استرجاع أو التقليل من حجم الغاز المحروق.

ووفقا لما ورد ضمن تقرير مقدم إلى مؤتمر الطاقة العربي العاشر<sup>1</sup> فإن الجزائر قد قامت منذ سنة 1973 بإنجاز حوالي 40 مشروع لاسترجاع الغازات المحترقة، وبذلك عرفت تراجعا واضحا في نسبة حرق الغاز، بينما تضاعفت أحجام الغازات المصاحبة المنتجة ثلاث مرات في 30 سنة الأخيرة بحيث بلغت 38 مليار متر مكعب، كما انتقلت نسبة الغازات المصاحبة المحترقة على الغاز المنتج من 80% سنة 1970 إلى 7% سنة 2012؛ كما ساهمت منشآت قطاع المحروقات لاسيما المنبع البترولي منذ أواخر التسعينات في برنامج واسع لمعالجة المستنقعات وإعادة تأهيل المواقع الملوثة؛ وقد تم على سبيل المثال معالجة جميع المستنقعات في منطقة حاسي الرمل. وقد كلفت هذه العمليات مبالغ ضخمة، وهي تخضع لمراقبة دورية من قبل سلطة ضبط المحروقات.

أما بشأن تسيير النفايات السائلة والحفاظ على الموارد المائية فقد تماما يلي:

- بالنسبة لمعالجة النفايات الصناعية فقد تم اعتماد مخطط إعادة تأهيل أو إعادة تجهيز كافة المواقع الصناعية في طور الانجاز مع ضرورة المطابقة مع أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-141؛
- أما بالنسبة لمعالجة النفايات المنزلية فقد تم تهيئة معظم المواقع حيث أنها تحتوي على منشآت المعالجة، في منطقة حاسي الرمل على سبيل المثال تحوي على موقع لمعالجة كافة المياه، حيث تم اعتماد إعادة تدوير المياه الصناعية للحفاظ على الضغط، كذلك المياه المنزلية لاستعمالها للسقي؛
- أما فيما يخص إعادة تأهيل ومعالجة المستنقعات، فقد بلغ عدد المستنقعات المعالجة حوالي 650 لقسم الإنتاج التي قدرها 201 مليون دولار؛

<sup>1</sup> مؤتمر الطاقة العربي العاشر، الورقة القطرية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص 39 .

- أما بالنسبة لثاني أكسيد الكربون، فقد سمح مشروع عين صالح غاز بالتعاون مع شركتي STATOIL و BP تطوير تقنيات حجز وتخزين مليون طن من ثاني أكسيد الكربون باستثمار قدره 130 مليون دولار أمريكي.

بالإضافة إلى ذلك بادرت الجزائر بفكرة إنشاء شركة مختلطة في ميدان البيئة لحماية البحار والمحيطات من التلوثات الناتجة عن الكوارث البيئية في مجال المحروقات لمنطقة إفريقيا الغربية وشمال المتوسط؛

ومن أجل توافق المنشآت مع النظم الدولية وتحسين نوعية المنتجات البترولية، تم إدراج برنامج خاص لإعادة تأهيل المصافي. والذي يسمح بتدعيم وتحديث وحدات المعالجة، ووضع نظام المراقبة الذاتي للإفرازات الهوائية وتحسين نوعية الوقود وذلك بخفض نسبة الكبريت والمواد الأروماتية (العطرية). كما التزم القطاع بإدراج نظام تسيير جذري لإزالة الفضلات السامة والخطرة الناتجة عن عمليات التحويل والإنتاج وذلك بمعالجة النفايات السائلة (المياه المستعملة، طين الحفر،...).

### المبحث الرابع: تحليل العوامل المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة

بعدما أن قمنا بتحليل ومناقشة كل بعد من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة، نحاول من خلال هذه الخطوة تحديد أي من المتغيرات والعوامل المكونة لهذه الأبعاد التي يمكن من خلالها تفسير هذا الأداء وذلك بالاستعانة بتقنية التحليل العاملي عبر برنامج SPSS.

#### المطلب الأول: منهجية التحليل العاملي كأداة لتحليل العوامل المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة

من خلال ما سبق تبين أن مفهوم الأداء الشامل هو تجميع لمجموعة كبيرة من المتغيرات التي تشكل ثلاث أبعاد مختلفة مالية واجتماعية وبيئية؛ سنحاول في هذه المرحلة الكشف عن العوامل الأساسية المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة، وذلك انطلاقا من المتغيرات المكونة لأبعاد هذا الأداء المطروحة سابقا والبالغ عددها 46 متغيرة بالاعتماد على طريقة التحليل العاملي\*؛ حيث تسمح هذه الأخيرة بتبسيط الظاهرة المدروسة بأقل عدد ممكن من المتغيرات والتي تتشكل في مجموعات تسمى عوامل.

\* كانت بداية طريقة التحليل العاملي مع مطلع القرن العشرين مع العالمين K. pearson و C.Spearman لتعريف وقياس الذكاء. وقد أدى التطور في مجال الحواسيب إلى زيادة الاهتمام بأسلوب التحليل العاملي، وفي النصف الثاني من القرن العشرين قام "Cattell Rimond" باستخدام التحليل العاملي ليخفض قائمة تحتوي على أكثر من 4500 سمة من عوامل الشخصية إلى 16 سمة. وقد اطلق كاتل على هذه الدراسة عنوان "اختبار عوامل الشخصية الستة عشر". وبعد ذلك أصبحت طريقة كاتل في التحليل العاملي تشكل الأساس في استخدام هذا الأسلوب وذلك لخفض عدد كبير من الملاحظات إلى عدد أقل يصلح لقياس تكوين أو تكوينات غير قابلة للملاحظة المباشرة.

الفرع الأول: تهيئة البيانات الخاصة بالدراسة

من أجل تحديد طبيعة واتجاه العلاقة التبادلية بين المتغيرات المدروسة وتلخيصها ضمن عوامل متجانسة؛ حيث يحتوي كل عامل على مجموعة من المتغيرات الاقتصادية نقوم من خلال هذه الخطوة بتهيئة البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إجراء بعض الاختبارات الاحصائية الاولية واستيفاء شروط تطبيق طريقة التحليل إلى مركبات اساسية كما يلي:

1. مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة:

يبين الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباطات البينية بين المتغيرات المدروسة ودالاتها- التي لم تكتب كاملة لكبر حجمها لذلك انظر الملحق رقم 08- حيث تضم 46 متغيرا؛ ومن خلال فحص مصفوفة الارتباط نلاحظ أن معظم معاملات الارتباط دالة عند 0.01 والبعض عند 0.05 ، ومنه يمكننا استخلاص نمط معاملات الارتباط، حيث تتلخص هذه الأنماط لاحقا في عوامل تعبر عن معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات.

الجدول رقم (20.4): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المدروسة

|             |     | P1     | P2    | P3    | P4     | P5    | P6    | P7    | . | . | ROS |
|-------------|-----|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|---|---|-----|
| Correlation | P1  | 1      | 0.504 | 0.334 | -0.081 | 0.221 | 0.172 | 0.204 |   |   |     |
|             | P2  | 0.504  | 1     | 0.327 | 0.194  | 0.517 | 0.38  | 0.477 |   |   |     |
|             | P3  | 0.334  | 0.327 | 1     | 0.045  | 0.199 | 0.372 | 0.295 |   |   |     |
|             | P4  | -0.081 | 0.194 | 0.045 | 1      | 0.231 | 0.288 | 0.243 |   |   |     |
|             | P5  | 0.221  | 0.517 | 0.199 | 0.231  | 1     | 0.272 | 0.41  |   |   |     |
|             | P6  | 0.172  | 0.38  | 0.372 | 0.288  | 0.272 | 1     | 0.626 |   |   |     |
|             | P7  | 0.204  | 0.477 | 0.295 | 0.243  | 0.41  | 0.626 | 1     |   |   |     |
|             | .   |        |       |       |        |       |       |       |   |   |     |
|             | .   |        |       |       |        |       |       |       |   |   |     |
|             | ROS |        |       |       |        |       |       |       |   |   | 1   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

2. نتائج اختبار KMO and Bartlett's Test

حيث يتم من خلال اختبار KMO الحكم على مدى كفاية حجم العينة؛ وبصفة عامة تتراوح قيمة إحصائي KMO بين 0 و 1 الصحيح. وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل والعكس صحيح. ويشير هنا صاحب هذا الاختبار (Kaiser1974)<sup>1</sup> إلى أن الحد الأدنى المقبول لهذا الإحصائي هي 0.50 حتى يمكن الحكم بكفاية العينة أما في حالة أن تكون قيمته أقل من ذلك فإنه يتعين زيادة حجم العينة. وهذا ما يبينه الجدول التالي:

<sup>1</sup> مزمل الناير سومي، تحليل إمكانيات التنمية الاقليمية في السودان باستخدام التحليل العاملي والعنقودي، أطروحة دكتوراه في الاحصاء التطبيقي، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 121

الجدول رقم (21.4): نتائج اختبار KMO and Bartlett's Test

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |          |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .542     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 2279.456 |
|  | Df                 | 1035     |
|  | Sig.               | .000     |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

ومن النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد ان قيمة إحصائي KMO مساوية 0.542 وهي بذلك تقترب من الحد الأدنى المقبول للحكم بكفاية حجم العينة في التحليل الحالي.

اما اختبار Bartlett's Test فيهدف الى تحديد ما اذا كانت مصفوفة الارتباط هي مصفوفة الوحدة ام لا ؛ ويبدو من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ان قيمة لاحتمال تساوي 0 أي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة وأنه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات وبذلك يمكن إجراء التحليل العاملي للبيانات.

### الفرع الثاني: الأدوات المساعدة في تحليل النتائج

تنطلق عملية التحليل حسب هذه الطريقة بالبحث عن القيم الذاتية والنسب المرتبطة بالمحاور العاملية الأساسية، حيث تشير القيمة الذاتية إلى كمية التباين المفسر في المتغيرات وفقا للعامل المرتبطة به؛ بمعنى تشتت المتغيرات حول كل محور عاملي . وعليه يعرض الجدول التالي القيم الذاتية ونسب التباين.

الجدول رقم (22.4): القيم الذاتية ونسب التباين حول المحاور العاملية

#### Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 11.375              | 24.728        | 24.728       | 11.375                              | 24.728        | 24.728       | 6.231                             | 13.545        | 13.545       |
| 2         | 4.674               | 10.160        | 34.888       | 4.674                               | 10.160        | 34.888       | 5.150                             | 11.195        | 24.740       |
| 3         | 3.321               | 7.220         | 42.108       | 3.321                               | 7.220         | 42.108       | 5.057                             | 10.993        | 35.733       |
| 4         | 2.741               | 5.959         | 48.067       | 2.741                               | 5.959         | 48.067       | 4.739                             | 10.303        | 46.036       |
| 5         | 2.539               | 5.519         | 53.586       | 2.539                               | 5.519         | 53.586       | 3.473                             | 7.550         | 53.586       |
| 6         | 2.369               | 5.151         | 58.737       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | 1.710               | 3.718         | 62.455       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | 1.630               | 3.544         | 65.999       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | 1.447               | 3.147         | 69.146       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | 1.324               | 2.879         | 72.024       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | 1.256               | 2.731         | 74.755       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | 1.114               | 2.421         | 77.177       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | .978                | 2.127         | 79.303       |                                     |               |              |                                   |               |              |



|    |      |       |         |  |  |  |  |  |
|----|------|-------|---------|--|--|--|--|--|
| 14 | .941 | 2.045 | 81.349  |  |  |  |  |  |
| 15 | .876 | 1.905 | 83.254  |  |  |  |  |  |
| 16 | .726 | 1.577 | 84.831  |  |  |  |  |  |
| 17 | .672 | 1.461 | 86.292  |  |  |  |  |  |
| 18 | .602 | 1.309 | 87.601  |  |  |  |  |  |
| 19 | .585 | 1.272 | 88.872  |  |  |  |  |  |
| 20 | .565 | 1.228 | 90.100  |  |  |  |  |  |
| 21 | .520 | 1.130 | 91.230  |  |  |  |  |  |
| 22 | .430 | .934  | 92.164  |  |  |  |  |  |
| 23 | .397 | .863  | 93.027  |  |  |  |  |  |
| 24 | .360 | .782  | 93.810  |  |  |  |  |  |
| 25 | .320 | .696  | 94.506  |  |  |  |  |  |
| 26 | .309 | .671  | 95.177  |  |  |  |  |  |
| 27 | .275 | .598  | 95.775  |  |  |  |  |  |
| 28 | .267 | .580  | 96.355  |  |  |  |  |  |
| 29 | .220 | .479  | 96.835  |  |  |  |  |  |
| 30 | .198 | .431  | 97.266  |  |  |  |  |  |
| 31 | .191 | .415  | 97.680  |  |  |  |  |  |
| 32 | .168 | .365  | 98.046  |  |  |  |  |  |
| 33 | .125 | .272  | 98.318  |  |  |  |  |  |
| 34 | .119 | .258  | 98.576  |  |  |  |  |  |
| 35 | .110 | .239  | 98.815  |  |  |  |  |  |
| 36 | .101 | .220  | 99.034  |  |  |  |  |  |
| 37 | .087 | .188  | 99.223  |  |  |  |  |  |
| 38 | .075 | .162  | 99.385  |  |  |  |  |  |
| 39 | .067 | .146  | 99.531  |  |  |  |  |  |
| 40 | .062 | .134  | 99.664  |  |  |  |  |  |
| 41 | .043 | .093  | 99.757  |  |  |  |  |  |
| 42 | .039 | .084  | 99.842  |  |  |  |  |  |
| 43 | .028 | .062  | 99.903  |  |  |  |  |  |
| 44 | .023 | .050  | 99.953  |  |  |  |  |  |
| 45 | .015 | .033  | 99.986  |  |  |  |  |  |
| 46 | .006 | .014  | 100.000 |  |  |  |  |  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

يعطي الجدول السابق تقديرات للمقاييس الإحصائية المتعلقة بالمركبات الأساسية Principal Components التي تم استخراجها؛ وحسبما ما يوضحه الجدول السابق فإن القسم الأول من هذا الجدول يتضمن الجذور الكامنة الابتدائية Initial Eigen values وهو تباين العامل، ويحدد أي من العوامل سوف يبقى في التحليل؛ حيث أن جميع العوامل التي تقابلها جذور كامنة أقل من الواحد سوف تستبعد وفقا لطريقة التحليل العاملي\*، فالعامل الأول يفسر معظم التباين 24.72% ويقابله أكبر جذر كامن 11.375.، والعامل الثاني يفسر أعلى ثاني قيمة من التباين، وهكذا.

\* يتم اختيار العوامل حسب طريقة المركبات الأساسية واستخلاصها وفق عدة أساليب، إلا أن الأسلوب الأكثر شيوعا والذي يدعى Kaiser criterion يقوم على أساس اختيار الجذر الكامن للعامل الذي لا بد ان يكون أكبر من الواحد ليكون ذو دلالة معنوية. ونظرا لاعتقادنا أن هذه العوامل قد تتحدد انطلاقا من متغيرات متعلقة بمجموعة مقترحة من المتغيرات المتعلقة بمجموعة من أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمؤسسة فقد افترضنا تحديد عدد هذه العوامل على الأقل بخمسة 5.

أما القسم الثاني من الجدول رقم (22.4) فيتعلق بمجموع مربعات القيم المستخلصة لقيم التشيع Extraction Sums of Squared Loadings ويتضمن نفس البيانات الموجودة في القسم الأول ولكن للعوامل التي تم استخلاصها فقط والبالغ عددها خمسة 5 عوامل. وتفسر هذه الأخيرة تقريبا ما نسبته 54 % من التباين الكلي.

وفي القسم الثالث نجد مجموع المربعات ولكن بعد التدوير المحاور Rotation Sums of Squared Loadings؛ حيث يتضمن نفس البيانات الموجودة في القسم السابق للعوامل المستخلصة، ولكن بعد التدوير أي أن نسب التباين التي تشرحها العوامل المستخلصة بعد ما تم إعادة التوزيع بطريقة متكافئة.

ويشير الجدول التالي إلى ما يعرف بمعاملات الشيع Communalities، وهو يعبر عن نسبة التباين في المتغير التي تشرحها العوامل المشتركة المشتقة من التحليل العاملي. حيث أن القيم الأولية لمعاملات الشيع تؤخذ مساوية إلى الواحد في طريقة المركبات الأساسية في حالة اعتماد مصفوفة الارتباطات<sup>1</sup>.

جدول رقم (23.4): معاملات الشيع Communalities

| Communalities |         |            |
|---------------|---------|------------|
|               | Initial | Extraction |
| P1            | 1.000   | .371       |
| P2            | 1.000   | .536       |
| P3            | 1.000   | .476       |
| P4            | 1.000   | .254       |
| P5            | 1.000   | .453       |
| P6            | 1.000   | .671       |
| P7            | 1.000   | .748       |
| P8            | 1.000   | .590       |
| P9            | 1.000   | .662       |
| P10           | 1.000   | .513       |
| P10           | 1.000   | .513       |
| C1            | 1.000   | .450       |
| C2            | 1.000   | .538       |
| C3            | 1.000   | .405       |
| C4            | 1.000   | .552       |
| C5            | 1.000   | .396       |
| C6            | 1.000   | .595       |
| C7            | 1.000   | .654       |
| C8            | 1.000   | .591       |
| C9            | 1.000   | .561       |
| F1            | 1.000   | .381       |
| F2            | 1.000   | .643       |
| F3            | 1.000   | .324       |
| F4            | 1.000   | .644       |
| F5            | 1.000   | .472       |
| F6            | 1.000   | .554       |

<sup>1</sup>مزمل الناير سومي، المرجع السابق، ص 121

|       |       |      |
|-------|-------|------|
| CL1   | 1.000 | .654 |
| CL2   | 1.000 | .446 |
| CL3   | 1.000 | .792 |
| CL4   | 1.000 | .695 |
| CL5   | 1.000 | .758 |
| CL6   | 1.000 | .695 |
| CL7   | 1.000 | .749 |
| ENV1  | 1.000 | .469 |
| ENV2  | 1.000 | .717 |
| ENV3  | 1.000 | .623 |
| ENV4  | 1.000 | .787 |
| ENV5  | 1.000 | .651 |
| ENV6  | 1.000 | .641 |
| ENV7  | 1.000 | .788 |
| ENV8  | 1.000 | .503 |
| ENV9  | 1.000 | .420 |
| ENV10 | 1.000 | .498 |
| ROA   | 1.000 | .885 |
| ROE   | 1.000 | .874 |
| ROS   | 1.000 | .831 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

ويمكننا أن نلاحظ

من خلال الجدول السابق

مثلا أن القيمة المستخلصة للاشترائية للمتغير ENV2 التي تمثل المتغيرة المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدماج القضايا والمسائل البيئية ضمن اهدافها واستراتيجيتها تشير إلى ان 0.717 من التباينات في قيم المتغير ENV2 تفسرها العوامل المشتركة، وتتراوح قيمة معاملات الشيعوع بين 0 و 1 وهي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد  $R^2$  للمتغير ENV2 مع العوامل المشتركة. وبصورة عامة نلاحظ أن العوامل المشتركة تفسر نسبة مقبولة من تباين المتغيرات، حيث أن أقل نسبة هي 0.254 للمتغير المتعلق بالمخاطر والحوادث داخل محيط العمل في المؤسسة، أما أعلى نسبة فهي 0.885 وتمثل متوسط قيمة العائد على الأصول المحققة خلال فترة الدراسة.

#### المطلب الثاني: استخلاص العوامل المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة

بعد حساب القيم الذاتية والنسب المرتبطة بالمحاور العاملية الأساسية، والتعرف على قيم معاملات الشيعوع، نقوم من خلال فحص مصفوفة المكونات باستخراج العوامل الأساسية المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال ما يأتي.

الفرع الأول: مصفوفة المركبات الأساسية

تتكون مصفوفة المركبات الأساسية Component Matrix من العوامل الأساسية المستخرجة، وذلك كما

يلي:

الجدول رقم(24.4) : مصفوفة المركبات قبل تدوير البيانات

Component Matrix<sup>a</sup>

|       | Component |   |   |   |       |
|-------|-----------|---|---|---|-------|
|       | 1         | 2 | 3 | 4 | 5     |
| ENV2  | .676      |   |   |   |       |
| C6    | .675      |   |   |   |       |
| ENV6  | .661      |   |   |   |       |
| F4    | .655      |   |   |   |       |
| P11   | .647      |   |   |   |       |
| P8    | .626      |   |   |   |       |
| ENV3  | .616      |   |   |   |       |
| P10   | .609      |   |   |   |       |
| ENV4  | .593      |   |   |   |       |
| ENV7  | .590      |   |   |   | -.525 |
| ENV5  | .583      |   |   |   |       |
| C1    | .578      |   |   |   |       |
| ENV10 | .577      |   |   |   |       |
| C2    | .556      |   |   |   |       |
| P7    | .544      |   |   |   |       |
| CL6   | .543      |   |   |   |       |
| ENV8  | .541      |   |   |   |       |
| CL7   | .539      |   |   |   |       |
| C7    | .522      |   |   |   |       |
| C8    | .514      |   |   |   |       |
| P2    | .501      |   |   |   |       |
| F3    | .499      |   |   |   |       |
| CL4   | .496      |   |   |   |       |
| C9    | .493      |   |   |   |       |
| C3    | .492      |   |   |   |       |
| F5    |           |   |   |   |       |
| P9    |           |   |   |   |       |
| P4    |           |   |   |   |       |
| P5    |           |   |   |   |       |
| F1    |           |   |   |   |       |
| F2    |           |   |   |   |       |
| ENV9  |           |   |   |   |       |

|       |      |       |       |      |
|-------|------|-------|-------|------|
| CL3   |      | .734  |       |      |
| CL5   |      | .587  |       |      |
| ROE   |      | .565  |       |      |
| CL1   |      | .524  |       |      |
| C4    | .503 | -.523 |       |      |
| P1    |      |       |       |      |
| ROS   |      |       | .570  | .541 |
| P2    |      |       | -.520 |      |
| P6    |      |       | -.494 |      |
| ENV10 |      |       |       |      |
| ROA   |      | .498  |       | .524 |
| C5    |      |       |       |      |

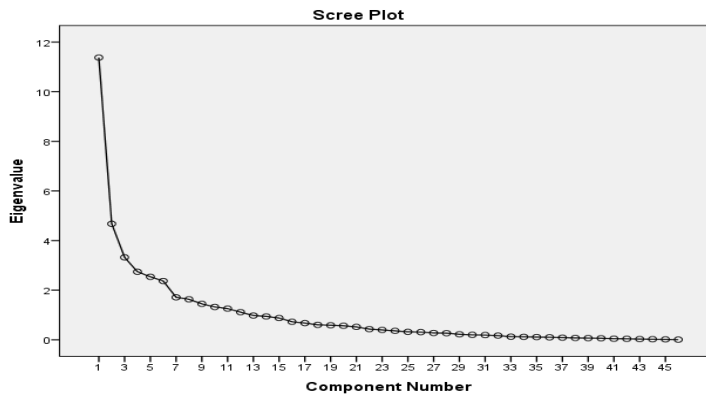
Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

حيث يبين الجدول أعلاه معامل الارتباط البسيط بين العامل والمتغير للعوامل التي تم استخلاصها قبل التدوير، ونلاحظ أن الارتباطات أو ما يعرف بقيم التشعب مرتبة تنازليا لكل عامل من العوامل الخمسة المستخلصة، كما نجد بعض الخانات الفارغة وذلك نسبة لاختيار الارتباطات التي تزيد عن 0.35 وهو الاتجاه الأكثر شيوعا في اختيار العوامل وفقا للتحليل بالمركبات الأساسية.

الشكل رقم (5.4): القيم الذاتية للعوامل المستخرجة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS

يبين الشكل السابق القيم الذاتية للعوامل التي تم استخلاصها؛ حيث يظهر أن قيمة التباين التي يعزى إليها التغير (الجدور الكامنة Eigenvalues) في كل من هذه العوامل تتلاشى بحدّة مع استخلاص العوامل المتعاقبة. وعادة ما يتم التركيز على المنطقة شديدة الانحدار حين يبدأ فيها المنحنى يتخذ وضعاً أفقياً تقريبا؛ حيث يعتبر هذا

التحليل مدعماً لتحليل Kaiser criterion ويدعى Cattell's Criterion لتحديد العدد الأمثل للعوامل المستخلصة. ويلاحظ من الشكل أن ذلك قد ظهر بين العاملين الثاني عشر والثالث عشر؛ حيث أن العامل الثالث عشر يقابل جذراً كامناً أقل من الواحد، إلا أننا احتفظنا بخمسة عوامل فقط لأسباب ذُكرت كما تم الإشارة إلى ذلك سابقاً.

الجدول رقم (25.4) : مصفوفة المركبات بعد تدوير البيانات

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

|       | Component |      |      |      |      |
|-------|-----------|------|------|------|------|
|       | 1         | 2    | 3    | 4    | 5    |
| C7    | .753      |      |      |      |      |
| C8    | .727      |      |      |      |      |
| F6    | .656      |      |      |      |      |
| C5    | .654      |      |      |      |      |
| C6    | .648      |      |      |      |      |
| F5    | .630      |      |      |      |      |
| C4    | .625      |      |      |      |      |
| C2    | .566      |      |      |      |      |
| F1    | .552      |      |      |      |      |
| C3    | .525      |      |      |      |      |
| F2    | .520      |      |      |      |      |
| CL3   |           | .833 |      |      |      |
| CL5   |           | .811 |      |      |      |
| CL4   |           | .765 |      |      |      |
| CL7   |           | .762 |      |      |      |
| CL1   |           | .638 |      |      |      |
| CL6   |           | .555 |      |      |      |
| CL2   |           | .524 |      |      |      |
| ENV10 |           |      |      |      |      |
| CL2   |           |      |      |      |      |
| ENV7  |           |      | .839 |      |      |
| ENV4  |           |      | .807 |      |      |
| ENV5  |           |      | .766 |      |      |
| ENV6  |           |      | .705 |      |      |
| ENV2  |           |      | .685 |      |      |
| ENV8  |           |      | .643 |      |      |
| F3    |           |      |      |      |      |
| P4    |           |      |      |      |      |
| ENV9  |           |      |      |      |      |
| P4    |           |      |      | .675 |      |
| P8    |           |      |      | .663 |      |
| P6    |           |      |      | .628 |      |
| P7    |           |      |      | .594 |      |
| P9    |           |      |      | .565 |      |
| P5    |           |      |      | .557 |      |
| P11   |           |      |      | .529 |      |
| P2    |           |      |      | .500 |      |
| P10   |           |      |      |      |      |
| P1    |           |      |      |      |      |
| F2    |           |      |      |      |      |
| ROS   |           |      |      |      | .862 |

|     |  |  |  |  |      |
|-----|--|--|--|--|------|
| ROA |  |  |  |  | .857 |
| ROE |  |  |  |  | .825 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 8 iterations.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

أما الجدول أعلاه فيتضمن نفس البيانات الموجودة في الجدول السابق ولكن بعد التدوير Rotated Component Matrix؛ أي أنه يعرض التشبعات الخاصة بكل متغير على كل عامل من العوامل المستخلصة بعد التدوير ونجد أنه تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الارتباط على العوامل. حيث أن الغرض من عملية التدوير هو الوصول إلى وضع جديد للعوامل بشكل يسهل من تفسيرها وتصنيفها.

### الفرع الثاني: تحليل العوامل المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة

انطلاقا من الجدول رقم (25.4) الذي يمثل مصفوفة المركبات بعد التدوير نلاحظ أن كل عامل مستخرج يرتبط بمجموعة من المتغيرات الأمر الذي يسهل عملية تفسير المحاور العاملة من خلال تحديد التشبعات المرتفعة ذات الدلالة والتي تعني أن هناك علاقة المتغير والعامل؛ حيث تقدر بالقيمة الشائعة في معظم البحوث وهي القيم التي تزيد عن 0.50<sup>1</sup>. وبالاتتماد على الوصف والسببية بين المتغيرات المكونة لكل عامل يمكننا تصنيف العوامل المستخلصة كما يلي:

#### - العامل الأول: ويضم 11 متغيراً (F6, C8, C7, C5, C6, F5, C4, C2, F1, C3, F2)، حيث يشكل

هذا العامل أهمية كبيرة كونه يساهم في تفسير ما يقارب 25% من التباين الكلي وتشبعات مقادها 0.525، 0.520، 0.566، 0.552، 0.625، 0.630، 0.648، 0.654، 0.656، 0.753، 0.727 على التوالي. وتشمل هذه المتغيرات كلا من: تحسيس المؤسسة بضرورة إرضاء العملاء، حرص المؤسسة على التشاور مع عملائها بهدف التعرف على تطلعاتهم المستقبلية بغية العمل على تحقيقها، اتخاذ المؤسسة التدابير اللازمة إتجاه مورديها في حالة تدهور مستوى نشاطها والذي قد يؤثر سلبا على نشاطهم، التزام المؤسسة بدفع تعويضات عن أي عيوب أو ضرر قد يلحق بالعميل نتيجة استخدام منتجاتها، تحرص المؤسسة على تحسين الشفافية في التعامل مع العملاء، تحديد المؤسسة لشروط ومتطلبات اقتصادية واجتماعية وبيئية لدى إجراء مناقصات أو تقديم طلبيات للموردين، ادراج المؤسسة لاحتياجات عملائها ضمن مختلف مراحل العملية الإنتاجية، اعتماد المؤسسة على معايير محددة في اختيار مورديها، تعتمد المؤسسة على نظام لإدارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية ISO9000،

<sup>1</sup> محمد حسين فرج، فائزة محمد الخليل، استخدام التحليل العاملي في تحديد العوامل المؤثرة في هجرة الكفاءات العلمية السودانية، مجلة امارابك، المجلد الخامس، العدد 12، ص ص 65-84، الاكاديمية العربية الامريكية للتكنولوجيا . ص 77

اهتمام المؤسسة بالاستماع لشكاوي العملاء واقتراحاتهم والاستجابة لها في الوقت المناسب، سعي المؤسسة إلى تكوين علاقات جيدة بمورديها.

ويمكن أن نلاحظ أن كلا من متغيري حرص المؤسسة على إرضاء العملاء، والتشاور معهم بهدف التعرف على تطلعاتهم المستقبلية بغية العمل على تحقيقها تساهم بشكل كبير في هذا العامل. ويعكس تركيب هذا العامل مزيجا من المتطلبات والاحتياجات الخاصة بفتة هامة من أصحاب المصلحة التي تشمل كلا من العملاء والموردين في آن واحد؛ حيث يعتبر هؤلاء أساسا لاستمرار نشاط المؤسسة الذي يبدأ بالموردين وينتهي إلى العملاء. وبذلك يخص هذا العامل الرضا أو الإشباع المحقق لاحتياجات كل من فئة العملاء والموردين.

- العامل الثاني: يضم 7 متغيرات (CL1,CL2,CL3,CL4,CL5,CL6,CL7)، ويحتل المرتبة الثانية من حيث تفسير العلاقة بين المتغيرات ويساهم في تفسير 10% من التباين الكلي ويتشعبات مقدارها 0.811، 0.833، 0.765، 0.762، 0.638، 0.524، 0.555 على التوالي. وتشمل هذه المتغيرات كلا من: تخصص المؤسسة جزء من نفقاتها لدعم نشاطات بعض الجمعيات المدنية، اتخاذ مبادرات طوعية لإعداد برامج تهدف إلى إبرام علاقات شراكة مع الأطراف الفاعلة في المجتمع المدني بغرض تحسين وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي، اعتماد المؤسسة على الحوار الاجتماعي مع مؤسسات المجتمع المدني في تحديد سياستها وأهدافها العامة، العمل على تحسين صورتها لدى المجتمع من خلال حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجماعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية، السعي إلى التعرف على الأطراف الفاعلة في المجتمع المدني والنسيج الاقتصادي المحلي الذين قد يكون لهم تأثير على نشاط المؤسسة وعلى أدائها، السعي إلى التعرف على الأطراف الفاعلة في المجتمع المدني والنسيج الاقتصادي المحلي الذين قد يكون لهم تأثير على نشاط المؤسسة وعلى أدائها، القيام بتقييم وتحليل المخاطر التي قد تنجم عن ردود فعل الرأي العام ووسائل الإعلام فيما يتعلق بالاهتمامات البيئية والاجتماعية. ويبدو أن المتغيرين الخاصة بدعم المؤسسة لبعض نشاطات الجمعيات المدنية والعمل مع هذه الأخيرة بغرض تحسين وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي تساهم بشكل كبير في هذا العامل. ويمثل هذا العامل انطلاقا من هذه المتغيرات المكونة له الرضا أو الإشباع المحقق لمجموعة من احتياجات المجتمع المحلي.

- العامل الثالث: ويتكون من 6 متغيرات (ENV1,ENV2,ENV3,ENV4,ENV5,ENV6,ENV7,ENV8)، ويأتي في المرتبة الثالثة حيث يساهم في تفسير 7% من التباين الكلي ويتشعبات مقدارها 0.807، 0.839، 0.766، 0.705، 0.685، 0.643 على التوالي. وتشمل هذه المتغيرات كلا من



قيام المؤسسة بقياس حجم الفضلات الناتجة عن العمليات الإنتاجية، دراسة وتحديد التأثيرات البيئية التي قد تنجم عن ممارسة نشاطها، إعداد دورات تكوينية وتحسيسية لفائدة العمال بأهمية الحفاظ على البيئة، استخدام تقنيات حديثة للتحكم ومراقبة العمليات الإنتاجية الملوثة، إدماج الانشغالات البيئية ضمن أهدافها استراتيجياتها، اتخاذ تدابير من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والطاقوية في عملياتها الإنتاجية. ويمكن أن نلاحظ أن المتغيرين الخاصة بقياس المؤسسة بقياس حجم الفضلات الناتجة عن العمليات الإنتاجية، دراسة وتحديد التأثيرات البيئية التي قد تنجم عن ممارسة نشاطها تساهم بشكل أكبر في هذا العامل. ويعكس تركيب هذا العامل الرضا أو الإشباع المحقق لاحتياجات البيئة الطبيعية.

- العامل الرابع: و يتكون من 8 متغيرات (P2,P11,P5,P9,P7,P6,P8,P4)، ويأتي في المرتبة الرابعة من حيث أهميته إذ يساهم في تفسير العلاقة بين المتغيرات؛ إذ يفسر ما يقارب 6% من التباين الكلي وبتشبعات مقدارها 0.675، 0.663، 0.628، 0.594، 0.565، 0.557، 0.529، 0.500 على التوالي. وتشمل هذه المتغيرات كلا من: إعلام العاملين بجميع المخاطر والحوادث التي قد تنجم عن استخدام الأدوات أو المواد أو المنتجات أثناء ممارسة وظائفهم، اعتماد المؤسسة على آليات تسمح بتحفيز العمال من خلال المكافآت مما يجعلهم طرفا في السعي إلى تحقيق أهدافها، تتمين المؤسسة لإنجازات العمال وحثهم على إنجاز أفضل ما لديهم، قيام المؤسسة بانتهاج مبادرات طوعية تسمح بتحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تنص عليها تشريعات العمل، اعتماد سياسات تكوين العاملين بهدف الرفع من إنتاجيتهم، إرضاء وتعميق ولاء العمال من خلال المساهمة في المجالات الاجتماعية كالنقل، الإطعام، السكن، الحضانة، تنظيم مخيمات صيفية وغيرها، تعتمد المؤسسة على نظام الإدارة الصحة والسلامة المهنية مطابق للمواصفة 18001 OHSAS. ويساهم متغيري إعلام العاملين بجميع المخاطر والحوادث التي قد تنجم عن استخدام الأدوات أو المواد أو المنتجات أثناء ممارسة وظائفهم، اعتماد المؤسسة على آليات تسمح بتحفيز العمال من خلال المكافآت مما يجعلهم طرفا في السعي إلى تحقيق أهدافها بشكل كبير في هذا العامل، ويبدو من خلال طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات أنها تعكس الرضا أو الإشباع المحقق لمجموعة من لاحتياجات فئة العمال في المؤسسة.

- العامل الخامس: ويضم 3 متغيرات (ROE, ROS,ROA) ، ويأتي في المرتبة الخامسة من حيث أهميته في تفسير العلاقة بين المتغيرات ويساهم في تفسير 5% من التباين الكلي وبتشبعات مقدارها 0.862، 0.857، 0.825 على التوالي. وتشمل هذه المتغيرات كلا من: متوسط العائد على الأصول، متوسط العائد على المبيعات، متوسط العائد على الملكية المحققة خلال فترة الدراسة. ويمكن أن نلاحظ

أن تركيب هذا العامل يعكس الرضا أو الإشباع المحقق لمجموعة من احتياجات فئة المساهمين في المؤسسة.

وبناء عليه، يمكن القول أن مجموعة العوامل التي تفسر وتتحكم في الأداء الشامل لعينة المؤسسات المدروسة العاملة بقطاع المحروقات والتي استخلصت انطلاقا من العوامل الأولية المقترحة باستخدام طريقة التحليل العملي تشمل مجموع الرضا أو الإشباع المحقق لمجموعة من احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمؤسسة، وقد تمثل هؤلاء في فئة العملاء والموردين أولا، المجتمع المحلي ثانيا، البيئة الطبيعية ثالثا، العمال رابعا، وأخيرا المساهمين.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة عن الإشكاليات المطروحة للبحث من خلال إيجاد الصورة التجميعية للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المكونة للأداء الشامل للمؤسسات المدروسة خلال الفترة 2011-2015. معتمدين في ذلك على استمارة الاستبيان التي شكلت المصدر الأساس للبيانات المستخدمة إلى جانب مجموعة من المعلومات المالية الخاصة بالمؤسسات المدروسة. وبالاستعانة بمنهجية التحليل العملي قمنا باستخلاص أكثر العوامل تحديداً والتي يمكنها تفسير الاداء الشامل لهذه المؤسسات.

وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن المؤسسات محل الدراسة بدأت تهتم بتقييم الأبعاد غير المالية لأدائها وقد تجسد ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الاجتماعية والبيئية المدمجة على مستوى لوحة القيادة الاستراتيجية للمؤسسة. كما تملك هذه المؤسسات القدرة وبشكل مقبول على تحقيق ممارسات ايجابية وجيدة اتجاه كل من العمال، العملاء، الموردين، المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية، وعلى الصعيد المالي تتمتع المؤسسات المدروسة بالقدرة على تحقيق مستويات جيدة من الأداء المالي من خلال مؤشرات العائد على الأصول، العائد على المبيعات، العائد على حقوق الملكية المحسوبة خلال فترة الدراسة. ومن خلال تحليل العوامل الأساسية تبين أن هناك خمسة عوامل أساسية مفسرة للأداء الشامل وقد صنفت هذه العوامل وفقاً لمستويات الرضا أو الإشباع المحقق لاحتياجات ومتطلبات كل من العملاء و الموردين، المجتمع المحلي، البيئة الطبيعية، المساهمين.

الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على إشكالية قياس وتقييم الاداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية؛ وذلك انطلاقا من فرضية أساسية مفادها مدى قدرة هذه الأخيرة على تحقيق التوازن والتكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية و البيئية لأدائها. وتحقيقا لأهداف هذه الدراسة فقد تمت هيكلتها إلى قسمين الأول نظري وقد تضمن مناقشة لبعض المفاهيم ذات العلاقة بالأداء الشامل إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع، أما القسم الثاني فيمثل دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العاملة بقطاع المحروقات في الجزائر و الذي شكلت فيه استمارة الاستبيان الأداة الأساسية لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة إلى جانب الاعتماد على القوائم المالية للفترة الزمنية للدراسة الممتدة من 2011 إلى 2015.. وبذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج على المستويين النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

### أولا: النتائج النظرية

بعد مناقشة وتحليل المفاهيم النظرية التي تناولناها في دراسة إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، استخلصنا جملة من النتائج نذكر من بينها:

- لا يحظى مصطلح الأداء الشامل بتعريف موحد وشامل ومتفق عليه سيما وهو لا يزال يمثل ميدانا يتميز بحدائته النسبية كموضوع للبحث، لكنه غالبا ما يستخدم لتقييم استراتيجية التنمية المستدامة والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مختلف أصحاب المصلحة؛ كما يمكن أن يعبر عن النتائج التي تحققها المؤسسة في مختلف أبعاد التقييم فيما يتعلق بالسلوكيات الاجتماعية، البيئية والاجتماعية. كما يعتمد مفهوم الأداء الشامل على مقارنة أصحاب المصلحة حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات وأهداف هؤلاء التي عادة ما تتسم بالتعارض والتناقض ويندرج ضمن سياق تحقيق التوافق والتوازن الأمثل بين هذه الأهداف وتجاوز الصراعات والنزاعات الحتمية فيما بينها من أجل ضمان سيرورة النشاط الاقتصادي. وبالتالي فهو يقود المؤسسة نحو رؤية مختلفة للأداء أكثر احتراما لأصحاب المصلحة من عملاء، عمال، موردين، مساهمين، مجتمع مدني، وأقل تركيزا على تعظيم الأرباح في الأجل القصير؛
- بعدما تحققت عدم كفاية المؤشرات المالية التقليدية في تقييم أداء المؤسسة، ومع ظهور مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي أدت إلى رؤية موسعة لأداء هذه الأخيرة؛ فقد بدت أهمية مساهمة المعلومات خارج المحاسبية خاصة منها تلك البيئية والاجتماعية في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة. أما عن المؤشرات المستخدمة فإنه يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بشأنها، وهناك صعوبات ناتجة عن الرؤية الثلاثية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أجل تجميع كافة المعطيات المتداخلة والمختلفة في مؤشر واحد ونهائي. و يبقى من الضروري القيام بتقييم واضح ودقيق لمختلف جوانب الأداء حتى تضمن المؤسسة إمكانية التحكيم السليم أو المراجعة بين كل من الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بما

يناسب تحقيق استراتيجيتها وسياستها، إلا أن ذلك حسب (Batail . J, 2013) يتطلب توافر مجموعة من العوامل منها: الخبرة الكافية، إدراك المؤسسة وفهمها الجيد للمتطلبات المختلفة لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم، القدرة على تحديد الاختيارات العقلانية، القدرة الكافية على تحديد ترتيب سلمي للأنشطة بدلالة تكلفتها و آثارها البيئية والاجتماعية الحقيقية؛

- إن خاصية التعقيد التي يتميز بها مفهوم الأداء الشامل جعلت من الصعوبة بما كان قياسه والتحكم فيه من الناحية التقنية لذا تقتصر عملية قياسه وتقييمه حاليا انطلاقا من أدوات وآليات موجودة مسبقا. وقد ظهرت مبادرات عديدة لمحاولة تكييفها بشكل يسمح بتحسيد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتمثيل أدائها الشامل، وتشمل هذه الأدوات أساسا: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC ، المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI ، نموذج التقارير الثلاثية TBL.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال تحليل ومناقشة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسات المدروسة على مدى سنوات الدراسة 2011-2015 خلصنا إلى النتائج التالية:

- لدى تقييم أدائها خلال فترة معطاة تستخدم المؤسسات محل الدراسة مجموعة متنوعة من المؤشرات، وعلى الرغم من أن المؤشرات ذات الطبيعة المالية لا تزال تشكل النسبة الأكبر من المؤشرات المستخدمة، إلا أن حصول المؤسسات على المطابقة لمواصفة الايزو المتعلقة بنظام الإدارة البيئية ISO 14001 المتعلقة والمواصفة بنظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 قبل بضع سنوات؛ قد شكل بداية لاهتمامها بتسيير الجوانب البيئية والاجتماعية، وقد انعكس ذلك بشكل غير مباشر بإدماج هذه الأبعاد ضمن لوحة القيادة تحت بند الصحة والسلامة المهنية HSE - وذلك في حالة مؤسسة ENAFOR نموذجا - الذي تضمن مجموعة من المؤشرات مثل: مؤشرات الاستغلال الامثل للطاقة والمياه، مؤشرات تحسين ظروف الحياة والعمل، تحسين الأخذ بعين الاعتبار الصحة والسلامة داخل محيط العمل. وبالتالي فالمؤسسات المدروسة لا تقتصر على استخدام مؤشرات ذات الطابع المالي فقط لقياس وتقييم أدائها وهو ما ينفي الفرضية الأولى.

ويمكننا أن نشير في هذا الصدد أن هذه النتائج تختلف تماما ما وصلت إليه كل دراسة (مراد كواشي، 2012)، (عبد الرحمان العايب، 2011)، حيث لا تزال المؤسسات قطاع الاسمنت بالجزائر -حسب هاتين الدراستين- تعتمد بشكل شبه كلي على المؤشرات ذات الطبيعة المالية والتشغيلية وتلك التي تعكس الجوانب الداخلية للمؤسسة فقط، كما تفتقد للحدثة والدقة وذلك في ظل غياب أبسط الأنظمة المعلوماتية والمحاسبية على غرار المحاسبة التحليلية. كما تختلف مع دراسة (رشيد حفصي، 2014)؛ الذي وجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تهتم بدرجة

كبيرة بالأداء المالي والاقتصادي وبدرجة أقل الأداء الاجتماعي، في حين تحمل تماما الاداء البيئي. ومن ثم فهي لا تعبر اهتماما بتقييم الأبعاد الاجتماعية والبيئية لأدائها.

بينما تتفق مع دراسة (Moez ESSID,2009) حيث أكد أهمية مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الرغم من صعوبة بنائها واستخدامها في رسم صورة المؤسسة وتحسينها في نظر أصحاب المصلحة الخارجيين.

- فيما تعلق بالبعد المالي، فقد تمكنت المؤسسات محل الدراسة من تحقيق مستويات ربحية جيدة ومقبولة، وقد برهنت ذلك مؤشرات العائد على الأصول (ROA)، مؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE)، مؤشر العائد على المبيعات (ROS) المحسوبة خلال فترة الدراسة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- أما فيما يخص للبعد الاجتماعي ومن خلال تحليل لعلاقة المؤسسة بمجموعة من أصحاب المصلحة متمثلين في العمال، العملاء، الموردين والمجتمع المحلي فقد بينت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة وعلى الرغم من ضعف الاتصال بين الإدارة و العمال نظرا لكبر حجم هذه المؤسسات وتشعب هيكلتها التنظيمية وتعدد مديرياتها الفرعية خاصة لدى المؤسسات الوطنية منها، إلا أنها تملك نظاما متميزا يحرص على إرضاء وتعميق ولاء عمالها من خلال المساهمة في مجالات اجتماعية مختلفة كتوفير خدمات النقل، الإطعام، السكن، تنظيم مخيمات صيفية ومراكز الحضانة لصالح أطفال العمال، إلى جانب تنظيم رحلات العمرة، تنظيم بعض الاحتفاليات الوطنية كعيد العمال وعيد المرأة وغيرها. كما تحظى بعلاقات جيدة مع عملائها ومورديها خاصة مع نظام المطابقة الجودة المعتمد ISO9000، إلا أنها لا تزال تعبر اهتماما واضحا وكبيرا بما يعرف بالمجتمع المحلي.

- كذلك الأمر بالنسبة البعد البيئي فقد أكدت النتائج أن المؤسسات المدروسة والتي تعتبر مصدرا للتلوث البيئي بحكم طبيعة نشاطها تعمل على تكريس مبدأ الحفاظ على البيئة الطبيعية من مختلف الملوثات الناتجة عن نشاطها؛ لاسيما في ظل الإطار القانوني والتنظيمي المتوفر من جهة، كما أن ذلك يجعل المؤسسة في مأمن من عدة مخاطر خاصة منها مخاطر الجباية البيئية كالرسم على النشاطات الملوثة والخطيرة على البيئة من جهة أخرى. ويؤكد ذلك صحة الفرضية الثالثة.

وتتوافق هذه النتائج إلى حد ما مع وصلت اليه دراسة (Moez ESSID,2009) الذي وجد أنه على الرغم من صعوبة تحقيق التوافق بين هذه الأبعاد لدى عينة مكونة من 8 شركات فرنسية كبيرة تنشط في قطاعات اقتصادية مختلفة، إلا أن الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية والبيئية للأداء يساهم في خلق صورة المؤسسة بشكل يتوافق مع متطلبات ومصالح الأطراف ذوي المصلحة. كما تقترب من دراسة (Victor SANCHEZ, 2006) أين وجد أن مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية لم تتمكن من تحقيق أداء اقتصادي ملحوظ إلا أنها تتمتع بنوع

من القابلية الاجتماعية (أداء اجتماعي خارجي) وتمكنت من توفير البيئة المناسبة للعمل وتحقيق مشاركة العمال (أداء اجتماعي داخلي).

بينما تختلف في الوقت نفسه مع نتائج دراسة (رشيد حفصي، 2014) حيث وجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تهتم بدرجة كبيرة بالبعد المالي والاقتصادي وبدرجة أقل البعد الاجتماعي حيث تركز في ذلك على التزامها تجاه فئة العمال بصفة كبيرة وبدرجة أقل المجتمع المحلي، في حين تحمل تماما البعد البيئي. ودراسة كل من (مراد كواشي، 2012) و(عبد الرحمان العايب، 2011) التي توصلت إلى أن مؤسسات قطاع الاسمنت في الجزائر وإن كانت قد حققت نتائج جيدة من المنظور المالي إلا أنها حققت مستويات أقل فيما يخص المنظور البيئي والاجتماعي؛ حيث لا تزال المسؤولية الاقتصادية المتجسدة في تحقيق الأرباح المالية تشكل أولوية عن تحقيق المسؤولية الاجتماعية وبدرجة أقل المسؤولية البيئية لدى هذه المؤسسات.

- في ظل تحقق العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المدروسة والمكونة للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأداء المؤسسات العاملة بقطاع المحروقات، أكدت طريقة التحليل إلى مركبات أساسية أن الأداء الشامل هو مجموع الرضا أو الاشباع المحقق لمجموعة من احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة التي تشمل بالترتيب ما يلي:

- العملاء والموردين أولاً، حيث يعتبر هؤلاء أساساً لاستمرار نشاط المؤسسة الذي يبدأ بالموردين وينتهي إلى العملاء؛

- المجتمع المحلي ثانياً، وعلى الرغم من أن نتائج الاستبيان أظهرت أن المؤسسات محل الدراسة لا تعبر اهتماماً واضحاً بهذه الفئة مقارنة بفئات أخرى من أصحاب المصلحة؛ إلا أن المجتمع المحلي يشمل شريحة مهمة من هؤلاء الذين قد يتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالنشاط الذي تمارسه هذه المؤسسات؛

- البيئة الطبيعية ثالثاً، حيث تمثل عنصراً هاماً تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى الاهتمام به بالنظر إلى طبيعة نشاطها ذو التأثير المباشر عليها خاصة في ظل توفر الإطار القانوني الذي ينظم ذلك؛

- العمال رابعاً، حيث يمثلون عنصر تماس لا غنى عنه لاستمرار نشاط المؤسسة، وقد شكل نظام الإدارة الصحة والسلامة المهنية المعتمد والمطابق للمواصفة OHSAS 18001 ركناً أساسياً في استراتيجية تسيير الموارد البشرية لهذه المؤسسات؛

- وأخيراً المساهمين ويعتبرون العنصر الأقل أهمية؛ حيث تملك المؤسسات محل الدراسة القدرة على تحقيق مؤشرات مالية جيدة سيما في ظل توسع نشاطها وتزايد حجم الانتاج والمبيعات لمواجهة الاتجاه المتزايد للاحتياجات الوطنية والخارجية.

وعليه يمكن تفسير الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من خلال التحليل إلى عوامل أساسية مصنفة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات أصحاب مصلحتها. ويؤكد هذا الطرح صحة الفرضية الرابعة.



- على الرغم من أن المؤسسات محل الدراسة تملك مقومات وإمكانيات الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية؛ والتي قد تشمل على سبيل المثال مجموعة من الأقسام والمصالح المتعلقة ببعض مجالات المسؤولية الاجتماعية كمصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة الوقاية والأمن الصناعي وغيرها من المصالح ذات البعد الاجتماعي، كما أن لديها مديرية خاصة بتسيير الشؤون البيئية. إلا أن الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية لازلت لا تشكل محور اهتمام رئيسي واستراتيجي لدى إدارة ومسيري هذه المؤسسات، إلا في حالات قليلة ناتجة عن الطبيعة القانونية الإلزامية لذلك؛
- كما يلاحظ غياب التنظيم والتخطيط الجيد لجهود وأعمال المؤسسة حول ترسيخ وتطبيق أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية، على الرغم من أهمية الأهداف الاجتماعية والبيئية في رفع وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام وإمكانية تحقيق مزايا تنافسية لها.

### ثالثاً: التوصيات

لقد سمحت النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة ومن وجهة نظرنا بتوجيه عدد من التوصيات لوحدات اتخاذ القرار بالمؤسسات المدروسة العاملة بقطاع المحروقات كما يلي:

- على الرغم من وجود الإطار القانوني والتنظيمي المتعلق ببعض مجالات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية التي تنشط في مجال المحروقات، إلا أننا لاحظنا سواء من خلال نتائج الدراسة التطبيقية أو المقابلات التي أجريناها مع بعض المسؤولين والمسيرين جهلاً أو نقصاً في الوعي وثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى هذه المؤسسات وهو من أسباب تخلف المؤسسة عن التوجه نحو الاهتمام أكثر بالجوانب البيئية والاجتماعية لأدائها؛ حيث يضيف البعض أن تحقيق المؤسسة للأهداف المالية هو الأهم ويعني بالضرورة تحقيق مطالب باقي أصحاب المصلحة أي الأهداف الاجتماعية والبيئية. وحسب وجهة نظرنا هناك قطيعة بين ما هو متوفر من أطر قانونية وتنظيمية وبين ما يعتقده المسيرون اليوم بشأن المسائل المتعلقة بالتنمية المستدامة و أهمية تجسيدها على مستوى المؤسسة الاقتصادية. الأمر الذي يستدعي بذل مزيد من الجهود من أجل ترسيخ وتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- من الأهمية بما كان أن تولي المؤسسة الاقتصادية اليوم أهمية كبرى للعلاقات التي تربطها بأصحاب المصلحة ووسائل تطوير هذه العلاقات، وذلك بهدف تعزيز العلاقات الموجودة مع أصحاب المصلحة التقليديين كالعمال، العملاء، الشركاء الماليين، الجماعات المحلية، إضافة إلى التفكير وإعادة النظر في أنماط وطرق أخرى للحوار مع باقي أصحاب المصلحة؛
- يمكن القول أن تقييم ومحاسبة المجالات الاجتماعية والبيئية للأداء تمثل تحدياً وفرصاً لعمل المحاسبين والمسيرين اليوم، حيث يتجاوز دور هؤلاء عمليات جمع وتحليل والإفصاح عن المعلومات، ليتسع مجال عملهم

ومساهماتهم وضرورة التحول من النظرة للداخل (المحاسبة التقليدية) إلى النظرة للخارج. وفهم وإدراك الدور الذي يمكن أن يؤديه لتحقيق استدامة المؤسسة، وذلك من خلال صقل مهاراتهم والتكوين المستمر والاستعانة بالخبرات الأخرى في مجالات وتخصصات أخرى لدمج المعايير البيئية والاجتماعية والاقتصادية ككل في عملية تقييم أداء المؤسسة. هذا بالإضافة إلى تدعيم وتوسيع معارفهم بالتشريعات واللوائح الخاصة بمجال عمل المؤسسة. وتدعيم عمليات المساءلة والشفافية وإدارة المخاطر والحوكمة التي تعتبر محركات أساسية لتحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية؛

- تفعيل استخدام لوحة القيادة باعتبارها أداة لتقييم ومراقبة أداء المؤسسة خلال فترة معينة، خاصة في ما يتعلق بالأبعاد الاجتماعية والبيئية لأداء المؤسسة من خلال إدماج مجموعة من المؤشرات المناسبة المتعلقة بها.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

على هامش الاشكالية المطروحة لهذه الدراسة ولدى إعدادها سواء ما تعلق بجانب المفاهيم النظرية أو الجانب التطبيقي، تبادرت الى الذهن بعض الأفكار التي نعتقد أنها قد تكون بذرة أو منطلقاً لأبحاث أخرى في المجال، ومن بينها نذكر ما يلي:

- إن النظرة الشمولية والاجمالية للأداء لن تكتمل في ظل غياب سوق مالي يوفر تقييماً عادلاً ومعلومات شاملة وكاملة تتعلق بمجموعة أوسع من الأطراف ذوي المصلحة بالمؤسسة - خاصة إذا ما أضيفت فئة المستثمرين-؛ ومن هنا نقترح دراسة تقييمية للأداء الشامل من خلال دراسة عينة من المؤسسات المسعرة بالبورصة.

- دراسة عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية حيث تتعرض هذه المؤسسات بحكم طبيعة نشاطها للضغوطات بشكل مباشر من قبل جمعيات ومنظمات حماية المستهلك وغيرها من الأطراف ذوي المصالح.

- اقتراح الزيادة في حجم العينة المدروسة حيث يمكن لذلك أن يوفر تمثيلاً أعلى لخصائص المجتمع وبالتالي تعميماً أصدق لنتائج البحث. كما يمكن لذلك أن يساهم في إمكانية استخدام أساليب إحصائية أخرى للتحليل والاستنتاج.

- إن أهم ما يعاب على الاستبيان باعتباره وسيلة لجمع المعلومات والبيانات هو التناقض الذي يحصل في وجهات النظر حول موضوع البحث ما يؤثر سلباً على مصداقية ودقة المعلومات وبالتالي مدى تمثيلها للظواهر على أرض الواقع. من هنا نقترح دراسة في نفس الموضوع بالاعتماد على جمع بيانات ومعلومات أكثر وأشمل تفيد في بناء المؤشرات البيئية والاجتماعية بشكل يتحقق من خلاله التقييم الصحيح والسليم للأبعاد البيئية والاجتماعية للأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب:

1. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي، مؤسسة الوراق، عمان ، الأردن، 2000.
2. خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي ادريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
3. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
4. طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
5. علي عبد الوهاب نصر، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة وفقاً لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
6. عودة راشد الجيوسي، الاسلام والتنمية المستدامة رؤى كونية جديدة، سلسلة التحول والابتكار، النسخة الثانية، مؤسسة فريدريش ، عمان ، الأردن، 2013.
7. لعبيي هاتو خلف، الإفصاح المحاسبي في ظل توسع المنهج المحاسبي المعاصر ليشمل المحاسبة الاجتماعية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، بغداد، 2009.
8. محمد عباس بدوي، يسري محمد البلتاجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012.
9. وائل صبحي ادريس، طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

ب. البحوث الجامعية:

10. أبو بكر بعداش، مظاهر العولمة من خلال نشاط الشركات العالمية متعددة الجنسيات حالة قطاع البترول، مذكرة دكتوراء في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2010.
11. بلقاسم سرايري، دور ومكانة قطاع المحروقات الجزائري في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد وفي أفق الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2008.

12. بولية مريم، البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، 2012.
13. حسونة عبد الغني، الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في الحقوق، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
14. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصتي الجزائر وباريس- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
15. رشيد حفصي، تقييم الأداء المالي، الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2008-2012، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2015.
16. عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011.
17. عصماني مختار، دور الجباية البترولية في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام في الجزائر من خلال البرامج التنموية 2001-2014، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف.
18. عيسى مقلد، قطاع المحروقات الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008.
19. مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمت بالجزائر - ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة ، جامعة قسنطينة، 2012/2011.
20. مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمت بالجزائر، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير ، غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، 2011 / 2012.
21. مزمل الناير سومي، تحليل إمكانيات التنمية الاقليمية في السودان باستخدام التحليل العملي والعنقودي، أطروحة دكتوراه في الاحصاء التطبيقي، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
22. مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر، دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.

23. نوفان حامد محمد العليمات، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، 2010.
24. وحيد خير الدين، أهمية الثروة النفطية في الاقتصاد الدولي والاستراتيجيات البديلة لقطا المحروقات - حالة الجزائر - مذكرة ماجستير، غير منشورة، 2012 جامعة بسكرة.
25. وناس يحيى، الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في القانون العام، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2007.

ت. المقالات:

26. آمال بن صويلح، تحول مسار الجزائر من استغلال الثروة النفطية إلى توظيف الطاقة النووية، ورقة بحثية، المنتدى النووي رؤى من الشرق الأوسط، سبتمبر 2014.
27. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظريات أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد رقم 13، العدد 48، 2007.
28. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009-2010، ص ص 217-227.
29. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول نوفمبر 2001، جامعة بسكرة.
30. علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، مجلة تنمية الرافدين العدد 109، مجلد 34، ص ص 233 - 256، 2012، جامعة الموصل.
31. محمد حسين فرج، فائزة محمد الخليل، استخدام التحليل العملي في تحديد العوامل المؤثرة في هجرة الكفاءات العلمية السودانية، مجلة امارابك، المجلد الخامس، العدد 12، ص ص 65 - 84، الاكاديمية العربية الامريكية للتكنولوجيا .
32. مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011.
33. مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد 34، ديسمبر 2010، ص ص 173 - 209.
34. مطانيوس محول، عدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية الاقتصادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.

35.نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، جامعة الأزهر.

36.وحيد رثعان الختاتنه ،منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، 2010، الأردن.

### ث. الملتقيات:

37.آسيا قاسيمي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، الملتقى الدولي حول السياسات والتجارب التنموية بالبحر العربي والمتوسطي التحديات ، التوجهات ، الآفاق، تونس ، 26/27أفريل 2012.

38.بقة الشريف، عبد الرحمان العايب، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس سطيف، 7/8أفريل 2008.

39.تمجدين نور الدين، بن تفات عبد الحق، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 - 23 نوفمبر 2011.

40.حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16/03/2005 .

41.حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة-الملتقى الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة 20 - 21نوفمبر 2012.

42.راشي طارق، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العالمي التاسع الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، 9/10سبتمبر 2013، إسطنبول/ تركيا.

43.رحيم حسين، رشيد مناصرية، مواصفات الايزو كمييار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس سطيف، 7/8أفريل 2008.

44. زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ، 22/23 نوفمبر 2011.
45. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 - 23 نوفمبر 2011.
46. السعيد بريكة، مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية، مدخل القيمة الاقتصادية المضافة **EVA**، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14/15 أبريل 2009.
47. صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة 8/7 أبريل 2008، جامعة سطيف.
48. عبد اللطيف عامر، طالبي رياض، المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 20-21 نوفمبر 2012، جامعة ورقلة.
49. محمد زيدان، محمد يعقوبي الآثار البيئية لنشاط شركات البترول العالمية ومدى تحملها لمسئوليتها تجاه البيئة، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، 14/15 فيفري 2012، جامعة بشار.
50. مصطفى بودرامة، التحديات التي تواجه مستقبل النفط في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة 8/7 أبريل 2008، جامعة سطيف.
51. وهيبية مقدم، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، ملتقى وطني حول الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية أم قطيعة، 23/24 أبريل 2012، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- ج. الوثائق والتقارير:
52. تقرير أمانة الأونكتاد، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، 2004.
53. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات : التحديات و الآفاق من أجل التنمية في الدول العربية. معهد التخطيط القومي، جوان 2011.



54. روجر آدامز، الأدوات والإرشادات والمعايير فيما يتعلق بالإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وعن الاستدامة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، 2004.
55. علي عبد الرضا حمودي، مؤشرات الحيطة الكلية وإمكانية التنبؤ المبكر بالأزمات (دراسة تطبيقية - حالة العراق)، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، منشورات البنك المركزي العراقي، 2009.
56. غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014.
57. محمد حسن رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام الجودة ISO 9000 إصدار 2000، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
58. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركة على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، نيويورك وجنيف، 2004.
59. مؤتمر الطاقة العربي العاشر، الورقة القطرية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 23/21 ديسمبر 2014، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
60. وليد عبد مولا، المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية، سلسلة الخبراء، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 47، أبريل 2013.
- ح. القوانين والمراسيم:
61. قانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 يوليو 2003 الموافق لـ 19 جمادى الأولى 1424 هـ و المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 43 الصادر بتاريخ 20 يوليو 2003 الموافق لـ 20 جمادى الأولى 1424 هـ، ص 4.
62. قانون رقم 04-09 المؤرخ في 14 أغسطس 2004 الموافق لـ 27 جمادى الثانية 1425 هـ و المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52، الصادر بتاريخ 18 أغسطس 2004 الموافق لـ 2 رجب 1425 هـ، ص 9.
63. المرسوم التنفيذي رقم 03-452 الصادر في 1 ديسمبر 2003 الموافق لـ 7 شوال 1424 هـ المتضمن الظروف الخاصة المتعلقة بالنقل البري للمواد الخطيرة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 75، الصادر بتاريخ 7 ديسمبر 2003 الموافق لـ 13 شوال 1424، ص 9.

64. المرسوم التنفيذي رقم 05-16 الصادر في 11 يناير 2005 الموافق ل 01 ذي الحجة 1425 هـ والذي يحدد القواعد الخاصة بالفعالية الطاقوية المطبقة على الآلات التي تعمل بالكهرباء، الغاز والمواد البترولية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 5 الصادر بتاريخ 12 يناير 2005 الموافق ل 02 ذي الحجة 1425 هـ، ص 11.
65. القانون رقم 99 - 09 المؤرخ في 28 يوليو 1999 الموافق ل 15 ربيع الثاني 1420 هـ والمتعلق بالتحكم في الطاقة ، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51 الصادر بتاريخ 2 أوت 1999 الموافق ل 20 ربيع الثاني 1420 هـ ، ص 4 .
66. القانون رقم 01 - 19 المؤرخ 12 ديسمبر 2001 الموافق ل 27 رمضان 1422 هـ والمتعلق بتسيير، مراقبة والقضاء على النفايات السامة، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001 الموافق ل 30 رمضان 1422، ص 9.
67. قانون رقم 01 - 20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 الموافق ل 27 رمضان 1422 هـ والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة ، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001 الموافق ل 30 رمضان 1422، ص 18.
68. القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05 فبراير 2002 الموافق ل 22 ذو القعدة 1422 هـ والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 8 الصادر بتاريخ 6 فبراير 2002 الموافق ل 23 ذو القعدة 1422، ص 4.
69. قانون رقم 02-02 المؤرخ 05 فبراير 2002 الموافق ل 22 ذو القعدة 1422 هـ و المتعلق بحماية الساحل وتثمينه، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 10، الصادر بتاريخ 12 فبراير 2002 الموافق ل 29 ذو القعدة 1422، ص 24.
70. القانون رقم 86/14 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986 الموافق ل 13 ذو الحجة 1406 يتعلق بأعمال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنايب، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 35، الصادر بتاريخ 27 أوت 1986 الموافق ل 21 ذو الحجة 1406 هـ، ص 1482
71. القانون رقم 91/21 المؤرخ في 4 ديسمبر 1991 الموافق ل 27 جمادى الأولى 1412 يعدل ويتمم القانون رقم 86/14 الصادر بتاريخ 19 أوت 1986، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 63، الصادر بتاريخ 7 ديسمبر 1991 الموافق ل 30 جمادى الأولى 1412 هـ، ص 2395

72. القانون رقم 05-07 الصادر بتاريخ 28 أبريل 2005 الموافق لـ 19 ربيع الأول 1426، المتعلق **بالمحروقات**، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 50 الصادر بتاريخ 19 جويلية 2005 الموافق لـ 12 جمادى الثانية 1426هـ، المادة 12، ص 3
73. القانون 10-06 الصادر بتاريخ 29 يوليو 2006 الموافق لـ 3 رجب 1427 هـ، يعدل ويتمم المتعلق **بالمحروقات** القانون رقم 05-07 الصادر بتاريخ 28 أبريل 2005 الموافق لـ 19 ربيع الأول 1426، **المتعلق بالمحروقات**، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 48، الصادر بتاريخ 30 يوليو 2006 الموافق لـ 4 رجب 1427هـ، ص 4
74. قانون رقم 01 - 13 الصادر بتاريخ 19 ربيع الثاني عام 1434 الموافق لـ 20 فبراير سنة 2013 يعدل ويتمم القانون رقم 07 - 05 الصادر بتاريخ 28 أبريل 2005 الموافق لـ 19 ربيع الأول 1426، **المتعلق بالمحروقات**، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، الصادر بتاريخ 24 فبراير 2013 الموافق لـ 14 ربيع الثاني 1434، ص 3

خ. مواقع الانترنت:

75. الديوان الوطني للإحصائيات: <http://www.ons.dz>

76. <http://www.liberte-algerie.com>

ثانيا: باللغة الأجنبية

#### A.Livres :

77. AFNOR, **Développement durable et entreprises Un défi pour les managers**, 2<sup>eme</sup> édition, 2008.
85. Aminata FALL, **Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR**, mémoire de fin d'étude, Centre africain d'études supérieures en gestion, avril 2014.
78. Anthony Rosa et autre, **Guide pratique du développement durable** , AFNOR, 2005.
79. Bruno cohen-bacrie, **communiquer efficacement autour du développement durable**, édition DEMOS, paris, 2009.
80. Carine Cerrada et autre, **comptabilité et analyse des états financiers principes et applications**, de boeck édition, 1<sup>re</sup> édition, Bruxelles, 2014
81. 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.
82. Claude ALAZARD, sabrine SEPARI, **contrôle de gestion manuel et application**, DUNOD, paris, 2007
86. DELCHET Karen, **La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation : étude de la mise en œuvre des recommandations du guide AFNOR SD 21000 dans un échantillon de PME françaises**, thèse doctorat en sciences

et génie de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne et Université Jean MONNET de Saint Etienne, Mars 2006

87. Emilie Chardine – Baumann, **Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques**, Thèse doctorat en Business administration. INSA de Lyon, 2011, France

88. Fana RASOLOFO-DISTLER: **Conception et mise en oeuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise: une méthode combinatoire**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Verlaine, Metz, France, 2009

89. Floriane BOUYOUD, **LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**, thèse doctorat en sciences DE GESTION, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS, AVRIL 2010.

90. François LÉPINEUX: "**Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable a l'égard de la cohésion sociale?**", thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Yvon PESQUEUX, Conservatoire national des arts et métiers, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation (LIPS), PARIS, 2003

83. Jounot, **100 question pour comprendre et agir RSE et développement durable**, édition AFNOR, Paris, 2010

91. Moez ESSID, **LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE**, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, (PESOR), Octobre 2009

84. Pierre VOYER, **tableau de bord de gestion et indicateur de performance**, 2<sup>ème</sup> édition, presses de l'université de Québec, 2008.

#### **B. Thèses :**

92. Víctor SANCHEZ, **CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE DANS LA PME POUR AMELIORER SA PERFORMANCE GLOBALE: Recherche - Intervention dans une entreprise mexicaine**, Thèse doctorat en Sciences de Gestion, université JEAN MOULIN LYON 3 ,2006.

#### **C. Articles :**

93. Anne Maurand-valet, **Norme ISO 9000 et profil du responsable qualité**, Revue française de gestion 2007/11 (n° 180), p. 61-72.

94. Anne-Catherine Moquet, **De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale**, Management & Avenir 2005/1 (n° 3), p. 153-170

95. Astrid Mullenbach-Servayre, **L'APPORT DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES À LA MODÉLISATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES**, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 109 -120

96. Batail Jacques, **Avant-propos : De nouveaux champs pour la performance des entreprises : les enjeux sociétaux et environnementaux**, Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p. 6-17

97. Callot Philippe, **Pilotage d'entreprise et RSE. Appréciation d'indicateurs pour le manager de PME**, Vie & sciences de l'entreprise 3/2013 (N° 195 - 196) , p 33-55

98. Capron Michel et Quairel Françoise, « **Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale** », Revue de l'organisation responsable, 2006/1 Vol. 1, p 5-5.

99. Céline PASCUAL ESPUNY, Maryline BOURDIL, **Étude et analyse des Communications sur le Progrès du Global Compact : évolution des pratiques et des discours RSE des entreprises françaises**, semaine du Développement Durable du Groupe Sup de Co Montpellier, France, 7/9 avril 2010.
100. Christophe GERMAIN et Stéphane TREBUCQ, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy, France, 2004
101. Crutzen Nathalie et van Caillie Didier, **Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise Quelques pistes d'adaptation des outils existants**, Humanisme et Entreprise, 2010/2 n° 297, p 13-32.
102. DAHOU Angèle et BERLAND Nicolas, **Mesure de la performance globale des entreprises**, 28<sup>ème</sup> congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007
103. Damak-Ayadi, Salma . **Le référentiel de normalisation SA 8000 : Enjeux et Perspectives**. 25<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité : Normes et mondialisation. Orléans. France. 2004
104. Daniel TYTECA, **Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable**, Congrès de Société de l'Industrie Minérale ,Palais des Congrès, 8-11 octobre 2002
105. Didier CAZAL , **LA RSE ET SES PARTIES PRENANTES : ENJEUX SOCIOPOLITIQUES ET CONTRATS**, Document de travail du LEM 2006-06
106. Dominique Wolff, Chantale Roy, Sylvie Berthelot. **PROJET D'INTEGRATION DU DEVELOPPEMENT DURABLE AU TABLEAU DE BORD DES PME PAR UNE ADAPTATION DU SD 21000**. Congrès de la place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May2009, Strasbourg, France
107. Doucin Michel, « **La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés)** », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p. 24-32
108. Fatoux François, « **Des outils pour la responsabilité sociétale de l'entreprise** », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p. 76-79.
109. Fogelberg Teresa, « **La Global Reporting Initiative : vers la transparence des entreprises** », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p59-62
110. Gérard Naro, **Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting**, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques ,Actes du séminaire national 23- 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris, pp 45-53
111. Hicham Attouch, **La performance globale de l'entreprise revisitée**, REVUE Des économies nord Africaines, N°5, janvier 2008, p 49-70
112. IMENE BNOUNI, **performance sociale et performance financière :ETAT DE L'ART** ,<sup>XXE</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique ,Nantes 7 -9 juin 2011
113. J.Y Martin, **Environnement et développement – quelques réflexions autour du concept de développement durable**, Article paru dans l'ouvrage: Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations , IRD Editions, 2002, pp51-71.

114. Jérôme Vaillancourt, **Évolution conceptuelle et historique du développement durable**, Rapport de recherche, Regroupement national des Conseils Régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ), 2<sup>ème</sup> édition, Mai 1998.
115. Judith Saghroun, Jean-yves Eglem, **la performance globale des entreprises : les informations environnementale et sociale sont-elles prise en compte par les analyste financiers pour leur diagnostic**, Comptabilité - Contrôle - Audit 1/2008 (Tome 14), p. 93-118
116. Leontina BEȚIANU, Sorin BRICIU, **BALANCED SCORECARD – SUSTAINABLE DEVELOPMENT TOOL**, Article provided by Alexandru Ioan Cuza University, Faculty of Economics and Business Administration in its journal [Analele Stiintifice ale Universitatii "Alexandru Ioan Cuza" din Iasi](#), july 2011, pp 19-27
117. **les pratiques du DD dans l'entreprise**, chaire : vente, stratégie et marketing, Synthèse écrite de la journée VSM du 22 mai 2008.
118. Marie caroline morand, **La performance globale et ses déterminants**, Centre de Ressources en Économie et Gestion, 20 avril 2008
119. Meyssonniert François et Rasolofo-Distler Fana, « **Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat** », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/2 Tome 14, p107-124
120. Mirela-Oana Pinteă and Monica Achim, **Sustainable Development Through Global Performance**, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, 2011, vol. XI, issue 1, pages 1662-1667
121. Mohsen Tavakol, Reg Dennick, **making sense of Cronbach's alpha**, International Journal of Medical Education, 2011
122. Morad Mousli, **Evaluation de la performance globale par le contrôle de gestion**, centre d'études et de recherches groupe (ESC) CLERMONT, cahier de recherche 7/2011
123. Nicolas NOTAT, **la performance à quel prix**, In Entretiens de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France
124. Notat Nicole, **La performance responsable des entreprises : les auditer pour aider aux progrès et les noter pour faciliter les choix des investisseurs**, Annales des Mines - Réalités industrielles, 2011/2 Mai 2011, p. 63-68
125. Pamela Sloan, **L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES : CONDITION DE SUCCÈS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**, Gestion, 2009/1 Vol. 34, p 79-88
126. Philippe HERTIG, **Le développement durable : un projet multidimensionnel, un concept discuté**, Formation et pratiques d'enseignement en questions, N° 13 / 2011 / pp. 19-38, p 22
127. Philippe LORINO, **LE BALANCED SCORECARD REVISITE : DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET PILOTAGE DE PERFORMANCE EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE ENERGETIQUE**, 22<sup>ème</sup> congrès de L'AFC, France, 2001
128. Rasolofo-Distler Fana, **Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes**, Management & Avenir, 2010/9 n° 39, p. 65-85
129. Robert S.Kaplan and David P.Norton, **Translating strategy into Action: The Balanced Scorecard**, Harvard business review, 1996



130. S. Mercier et J.P. Gond, **La théorie des parties prenantes**, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1050502, Mai 2005.
131. Salma Damak-Ayadi. **La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?**. 24<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2003, France. Association Francophone de Comptabilité, pp.1-20, 2003.
132. Saulquin Jean-Yves et Schier Guillaume, « **Responsabilité sociale des entreprises et performance** » **Complémentarité ou substituabilité ?**, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65.
133. Saulquin Jean-Yves et Schier Guillaume, **Responsabilité sociale des entreprises et performance Complémentarité ou substituabilité ?** La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p57- 65
134. Sophie Boutillier et Beatriz Castilla Ramos, **Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique**, Marché et organisations 2009/2 (N° 9), p. 89-118
135. Yahchouchi Georges, « **Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise** », La Revue des Sciences de Gestion, 2007/2 n°224-225, p85-92
136. Zoé RADNOR, **comprendre le lien entre les dispositifs de réponse nationaux et la performance**, revue internationale des sciences administratives, 2009 /3 vol.75, p 481- 504.

#### **D. Documents et Rapports;**

138. AFNOR , **SD 21000 Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise**, 1<sup>er</sup> tirage, mai 2003
139. **Analyse comparative d'indicateurs de développement durable, Étude réalisée par l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)**, direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie ,France, Octobre 2003.
140. Centre de commerce international, **INTRODUCTION Á ISO 14000 SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONMENTAL**, des exportations pour un développement durable, BULLETIN No.78/2007.
141. Guide des hydrocarbures, 01 juillet 2007,Algérie .
142. Rapport annuel SONATRACH,2010
143. Rapport annuel SONATRACH,2014

الملاحق



الملحق رقم 01 الاستبيان



Université Kasdi Merbah Ouargla  
Faculté des Sciences de Gestion, Economiques et Commerciales  
Département de gestion

Questionnaire

Mlle, Mme, Mr,

Après les salutations d'usage, permettez moi de mettre à votre disposition le présent questionnaire contenant un ensemble de variables relatives au thème de l'étude entrant dans le cadre de la préparation de la thèse de doctorat en économie et qui s'articule autour de : « l'évaluation de la performance globale de l'entreprise économique algérienne ».

A cet effet, je vous saurais reconnaissante d'y répondre avec objectivité et précision sur toutes les questions énumérées ci-après, et ce partant du principe que votre avis est plus que déterminant quant à l'aboutissement de ce travail scientifique et ses résultats escomptés, pour ce faisant, je vous assurerai de la confidentialité des éléments de réponses que vous voudrez bien insérer devant chaque question posée.

**Note:** Si vous souhaitez obtenir les résultats de cette étude, vous pouvez écrire votre email et vous recevrez les résultats.

**E-mail** : .....

Pour toute information me contacter sur le numéro de téléphone **0668618332** ou par e-mail : **badra.selfaoui@gmail.com**

**I. Axe relatif aux informations générales :**

Prière de mettre le signe (x) devant la réponse exacte :

- entreprise : nationale  étrangère  mixte

- Années d'expérience dans l'entreprise actuelle :

Moins de 5 ans  de 5 à 10 ans  plus de 10 ans

- Poste occupé : .....

**Note :** Vous trouverez devant chaque locution cinq(05) variante de réponse, il vous est demandé de choisir une seule variante correspondant a votre conviction.

**II. 1<sup>er</sup> Axe relatif au Caractéristiques des indicateurs d'évaluation de la performance :**

| Expressions  | Très d'accord | D'accord | Neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|--|---------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1. L'entreprise repose sur les normes internationales comme des indicateurs pour évaluer sa performance. |               |          |        |              |                      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 2. Pour évaluer sa performance L'entreprise utilise souvent des indicateurs de nature financière   |  |  |  |  |  |
| 3. les indicateurs utilisés sont suffisants et liés directement à la performance à évaluer.  |  |  |  |  |  |
| 4. Afin de réaliser une évaluation globale de la performance; L'entreprise doit utiliser les indicateurs de nature financière et non financière. |  |  |  |  |  |

### III. 2<sup>ème</sup> Axe relatif à l'analyse des dimensions de la performance globale :

#### A. La Dimension sociale :

##### 1) Relation entreprise/personnel

| Expressions  | Très d'accord | D'accord | Neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|--|---------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1. Dans la politique de recrutement de votre entreprise ; l'expérience professionnelle et la formation sont des critères prioritaire.  |               |          |        |              |                      |
| 2. Votre entreprise a un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail conformé à la norme <b>OHSAS18001</b> .   |               |          |        |              |                      |
| 3. Votre entreprise procède à un audit social en conformité avec la norme de <b>SA8000</b> de la responsabilité sociale.   |               |          |        |              |                      |
| 4. les travailleurs sont informés de tous les risques et les accidents qui peuvent résulter de l'utilisation d'outils, de matériaux ou de produits au cours de l'exercice de leurs fonctions . |               |          |        |              |                      |
| 5. Votre entreprise adopte une politique de formation du personnel afin d'accroître leur productivité.   |               |          |        |              |                      |
| 6. Votre entreprise fait des enquêtes périodique pour identifier les niveaux   |               |          |        |              |                      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| de satisfaction de ses travailleurs.   |  |  |  |  |  |
| 7. Votre entreprise valorise les efforts de ses travailleurs et les exhorte à donner le meilleur d'eux-mêmes.  |  |  |  |  |  |
| 8. Votre entreprise utilise des mécanismes de motivation des travailleurs à travers des récompenses, ce qui les implique dans la quête d'atteinte d'objectifs.   |  |  |  |  |  |
| 9. Votre entreprise procède à des initiatives volontaires permettant l'amélioration des conditions de dialogue et de concertation avec les partenaires sociaux, en dehors de celles prévues par la législation du travail. |  |  |  |  |  |
| 10. Votre entreprise tient à activer la communication entre l'administration et les travailleurs en les informant de toutes les décisions stratégiques qui pourraient les affecter négativement.                           |  |  |  |  |  |
| 11. Votre entreprise vise à satisfaire et à fidéliser ses travailleurs en contribuant aux domaines sociaux tels que le transport, la restauration, le logement, les crèches, et d'autres.....etc                           |  |  |  |  |  |

**2) Relation entreprise/clients**

| <b>Expressions</b>  | Très d'accord | D'accord | neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|---|---------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1. Votre entreprise compte sur des experts spécialisés pour satisfaire les besoins de ses clients de la meilleure façon possible. |               |          |        |              |                      |
| 2. Votre entreprise intègre les besoins de ses clients aux différents stades du processus de production.                          |               |          |        |              |                      |
| 3. Votre entreprise applique un système de gestion de la qualité conforme à la  |               |          |        |              |                      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| norme <b>ISO9000</b> .   |  |  |  |  |  |
| <b>4.</b> Votre Entreprise accorde une attention aux plaintes et suggestions de ses clients et y répond au temps opportun .                  |  |  |  |  |  |
| <b>5.</b> Votre Entreprise s'engage à payer une indemnité pour tout défaut ou dommage au client à la suite de l'utilisation de ses produits. |  |  |  |  |  |
| <b>6.</b> Votre Entreprise tient à améliorer la transparence face à ses clients.   |  |  |  |  |  |
| <b>7.</b> Votre Entreprise sensibilise les travailleurs de la nécessité de satisfaire ses clients.   |  |  |  |  |  |
| <b>8.</b> Votre Entreprise tient à consulter ses clients afin d'identifier leurs aspirations futures afin de travailler pour les atteindre.  |  |  |  |  |  |
| <b>9.</b> Votre Entreprise identifie les risques potentiels qui pourraient affecter sa réputation en cas de perte des clients                |  |  |  |  |  |

### 3) Relation entreprise/fournisseurs

| <b>Expressions</b>  | Très d'accord | D'accord | neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|---|---------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1. Votre Entreprise utilise des critères précis dans la sélection de ses fournisseurs.  |               |          |        |              |                      |
| 2. Votre Entreprise cherche à avoir de bonnes relations avec ses fournisseurs.  |               |          |        |              |                      |
| 3. Votre Entreprise tient au paiement de ses fournisseurs dans les délais .   |               |          |        |              |                      |
| 4. Votre Entreprise prends des initiatives avec ses fournisseurs visant à concevoir ensemble des produits qui tiennent compte de la dimension |               |          |        |              |                      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| sociale et environnementale.   |  |  |  |  |  |
| 5. Votre Entreprise détermine des conditions et des exigences économiques, sociales et environnementales lors de l'établissement des appels d'offres ou des bons de commandes aux fournisseurs |  |  |  |  |  |
| 6. Votre Entreprise prend les mesures nécessaires à l'égard de ses fournisseurs en cas de détérioration de l'activité de l'entreprise à un niveau qui peut nuire à leur activité.              |  |  |  |  |  |

#### 4) Relation entreprise/communauté locale

| Expressions   | Très d'accord | D'accord | neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|---|---------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1. Votre Entreprise cherche à identifier les acteurs de la société civile et le tissu économique local qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'entreprise et sa performance.            |               |          |        |              |                      |
| 2. dans le cadre de sa responsabilité sociale; votre Entreprise est engagée à offrir des possibilités d'emploi égales pour les membres de la communauté afin de réduire le problème du chômage. |               |          |        |              |                      |
| 3. Votre Entreprise attribue une partie de ses dépenses pour soutenir des activités de certaines sociétés civiles   |               |          |        |              |                      |
| 4. Votre Entreprise adopte le dialogue social avec les organisations de la société civile dans l'élaboration de sa stratégie et ses objectifs.  |               |          |        |              |                      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 5. Votre Entreprise prend des initiatives volontaires pour mettre en place des programmes visant à la conclusion des relations de partenariat avec les parties de la société civile afin d'améliorer et de développer le tissu économique local. |  |  |  |  |  |
| 6. Votre Entreprise évalue et analyse les risques qui peuvent résulter de la réaction de l'opinion publique et des médias à l'égard des préoccupations environnementales et sociales.  |  |  |  |  |  |
| 7. Votre Entreprise travaille à améliorer son image auprès de la communauté en résolvant certains des problèmes sociaux et soutenant le mouvement associatif et sportif et en accueillant les chercheurs et les étudiants universitaires         |  |  |  |  |  |

**B. La Dimension environnementale :**

| <b>Expressions</b>  | Très d'accord | D'accord | neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|---|---------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1. votre l'entreprise dispose d'un service ou d'un Département dédié aux affaires environnementales.              |               |          |        |              |                      |
| 2. Votre entreprise intègre les préoccupations environnementales dans ses objectifs et sa stratégie.              |               |          |        |              |                      |
| 3. Votre entreprise prend soin de l'application des lois et règlements relatifs à l'environnement.                |               |          |        |              |                      |
| 4. votre entreprise étudie et analyse l'impacts environnementale qui peut résulter de l'exercice de son activité. |               |          |        |              |                      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 5. Votre entreprise organise des formations et des sessions de sensibilisation pour les travailleurs sur l'importance de préserver l'environnement. |  |  |  |  |  |
| 6. votre entreprise utilise des techniques modernes pour contrôler et surveiller la pollution au cours du processus de production.                  |  |  |  |  |  |
| 7. votre entreprise mesure le volume des déchets résultant de ses processus de production.  |  |  |  |  |  |
| 8. votre entreprise prend des mesures pour l'exploitation optimale des ressources naturelles et énergétiques dans ses processus de production.      |  |  |  |  |  |
| 9. votre entreprise prend des initiatives pour recycler les déchets et les ordures.   |  |  |  |  |  |
| 10. votre entreprise prend des initiatives pour l'exploitation des énergies renouvelables.  |  |  |  |  |  |

ملحق رقم 02: مصفوفة معاملات لارتباط بين كل فقرة من محور " طبيعة المؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الاداء " والدرجة الكلية للمحور

| Correlations |                     |        |        |        |        |          |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|----------|
|              |                     | I1     | I2     | I3     | I4     | VAR00001 |
| I1           | Pearson Correlation | 1      | .368** | 0.203  | .268*  | .727**   |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | 0.003  | 0.11   | 0.034  | 0        |
|              | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| I2           | Pearson Correlation | .368** | 1      | 0.001  | .325** | .651**   |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.003  |        | 0.997  | 0.009  | 0        |
|              | N                   | 63     | 63     |        | 63     | 63       |
| I3           | Pearson Correlation | 0.203  | 0.001  | 1      | -.071- | .389**   |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.11   | 0.997  |        | 0.579  | 0.002    |
|              | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| I4           | Pearson Correlation | .268*  | .325** | -.071- | 1      | .455**   |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.034  | 0.009  | 0.579  |        | 0        |
|              | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| VAR00001     | Pearson Correlation | .727** | .651** | .389** | .455** | 1        |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0      | 0      | 0.002  | 0      |          |
|              | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



ملحق رقم 03: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " علاقة المؤسسة بالعمال " والدرجة الكلية للمحور

| Correlations |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | VAR00002 |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
|              |                     | P1     | P2     | P3     | P4     | P5     | P6     | P7     | P8     | P9     | P10    | P11    |          |
| P1           | Pearson Correlation | 1      | .504** | .334** | -.081- | 0.221  | 0.172  |        | 0.236  | 0.066  | 0.139  | 0.225  | .381**   |
|              | Sig. (2-tailed)     |        | 0      | 0.007  | 0.525  | 0.082  | 0.178  |        | 0.062  | 0.606  | 0.007  | 0.277  | 0.002    |
|              | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| P2           | Pearson Correlation | .504** | 1      | .327** | 0.194  | .517** | .380** | .477** | .451** | .285*  | .288*  | 0.125  | .560**   |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0      |        | 0.009  | 0.127  | 0      | 0.002  |        | 0      | 0.024  | 0.022  | 0.33   | 0        |
|              | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| P3           | Pearson Correlation | .334** | .327** | 1      | 0.045  | 0.199  | .372** | .295*  | .417** | .327** | 0.116  | 0.093  | .381**   |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.007  | 0.009  |        | 0.724  | 0.118  | 0.003  |        | 0.001  | 0.009  | 0.366  | 0.467  | 0.002    |
|              | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| P4           | Pearson Correlation | -.081- | 0.194  | 0.045  | 1      | 0.231  | .288*  |        | 0.247  | 0.157  | .348** | .325** | .452**   |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.525  | 0.127  | 0.724  |        | 0.068  | 0.022  |        | 0.051  | 0.219  | 0.005  | 0.009  | 0        |
|              | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| P5           | Pearson Correlation | 0.221  | .517** | 0.199  | 0.231  | 1      | .272*  | .410** | .408** | .258*  | 0.227  | .354** | .479**   |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.082  | 0      | 0.118  | 0.068  |        | 0.031  |        | 0.001  | 0.042  | 0.074  | 0.004  | 0        |

|     |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| P6  | Pearson Correlation | 0.172  | .380** | .372** | .288*  | .272*  | 1      | .626** | .528** | .550** | 0.212  | 0.104  | .567** |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0.178  | 0.002  | 0.003  | 0.022  | 0.031  |        |        | 0      | 0      | 0.095  | 0.417  | 0      |
|     | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| P7  | Pearson Correlation | 0.204  | .477** | .295*  | 0.243  | .410** | .626** |        | .536** | .591** | .301*  | 0.155  | .572** |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0.108  | 0      | 0.019  | 0.054  | 0.001  | 0      |        | 0      | 0      | 0.017  | 0.224  | 0      |
|     | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| P8  | Pearson Correlation | 0.236  | .451** | .417** | 0.247  | .408** | .528** | .536** | 1      | .428** | .462** | 0.206  | .680** |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0.062  | 0      | 0.001  | 0.051  | 0.001  | 0      |        |        | 0      | 0      | 0.105  | 0      |
|     | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| P9  | Pearson Correlation | 0.066  | .285*  | .327** | 0.157  | .258*  | .550** | .591** | .428** | 1      | .288*  | 0.16   | .521** |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0.606  | 0.024  | 0.009  | 0.219  | 0.042  | 0      |        | 0      |        | 0.022  | 0.209  | 0      |
|     | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| P10 | Pearson Correlation | .337** | 0.226  | .283*  | 0.215  | 0.217  | .307*  |        | .410** | .390** | .315*  | .491** | .593** |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0.007  | 0.075  | 0.025  | 0.09   | 0.088  | 0.014  |        | 0.001  | 0.002  | 0.012  | 0      | 0      |
|     | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| P11 | Pearson Correlation | 0.139  | .288*  | 0.116  | .348** | 0.227  | 0.212  | .301*  | .462** | .288*  | 1      | .469** | .667** |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0.277  | 0.022  | 0.366  | 0.005  | 0.074  | 0.095  |        | 0      | 0.022  |        | 0      | 0      |
|     | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |        | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |

ملحق رقم 04: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "علاقة المؤسسة بالعملاء" والدرجة الكلية للمحور

|    |                     | C1    | C2     | C3     | C4     | C5    | C6     | C7     | C8     | C9     | VAR00002 |
|----|---------------------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|----------|
| C1 | Pearson Correlation |       |        |        |        |       |        |        |        |        |          |
|    | Sig. (2-tailed)     | 1     | .252*  | .314*  | .262*  | .254* | .443** | 0.241  | 0.225  | .337** | .569**   |
|    | N                   |       | 0.046  | 0.012  | 0.038  | 0.045 | 0      | 0.057  | 0.076  | 0.007  | 0        |
| C2 | Pearson Correlation | 63    | 63     | 63     | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
|    | Sig. (2-tailed)     | .252* | 1      | .353** | .610** | 0.182 | .582** | .483** | .467** | .287*  | .507**   |
|    | N                   | 0.046 |        | 0.005  | 0      | 0.153 | 0      | 0      | 0      | 0.023  | 0        |
| C3 | Pearson Correlation | 63    | 63     | 63     | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
|    | Sig. (2-tailed)     | .314* | .353** | 1      | .347** | 0.243 | .480** | .277*  | .298*  | 0.228  | .493**   |
|    | N                   | 0.012 | 0.005  |        | 0.005  | 0.055 | 0      | 0.028  | 0.018  | 0.072  | 0        |
| C4 | Pearson Correlation | 63    | 63     | 63     | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
|    | Sig. (2-tailed)     | .262* | .610** | .347** | 1      | 0.191 | .501** | .494** | .589** | .303*  | .554**   |
|    | N                   | 0.038 | 0      | 0.005  |        | 0.134 | 0      | 0      | 0      | 0.016  | 0        |
| C5 | Pearson Correlation | 63    | 63     | 63     | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
|    | Sig. (2-tailed)     | .254* | 0.182  | 0.243  | 0.191  | 1     | .465** | .389** | .279*  | .415** | .379**   |
|    | N                   | 0.045 | 0.153  | 0.055  | 0.134  |       | 0      | 0.002  | 0.027  | 0.001  | 0.002    |
| C6 | Pearson Correlation | 63    | 63     | 63     | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |

|          |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|          | Sig. (2-tailed)     | .443** | .582** | .480** | .501** | .465** | 1      | .601** | .498** | .384** | .670** |
|          | N                   | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |        | 0      | 0      | 0.002  | 0      |
| C7       | Pearson Correlation | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
|          | Sig. (2-tailed)     | 0.241  | .483** | .277*  | .494** | .389** | .601** | 1      | .654** | .300*  | .505** |
|          | N                   | 0.057  | 0      | 0.028  | 0      | 0.002  | 0      |        | 0      | 0.017  | 0      |
| C8       | Pearson Correlation | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
|          | Sig. (2-tailed)     | 0.225  | .467** | .298*  | .589** | .279*  | .498** | .654** | 1      | .356** | .518** |
|          | N                   | 0.076  | 0      | 0.018  | 0      | 0.027  | 0      | 0      |        | 0.004  | 0      |
| C9       | Pearson Correlation | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
|          | Sig. (2-tailed)     | .337** | .287*  | 0.228  | .303*  | .415** | .384** | .300*  | .356** | 1      | .534** |
|          | N                   | 0.007  | 0.023  | 0.072  | 0.016  | 0.001  | 0.002  | 0.017  | 0.004  |        | 0      |
|          |                     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| VAR00002 | Pearson Correlation | .569** | .507** | .493** | .554** | .379** | .670** | .505** | .518** | .534** | 1      |
|          | Sig. (2-tailed)     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0.002  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|          | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |

ملحق رقم 05: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "علاقة المؤسسة بالموردين" والدرجة الكلية للمحور

| Correlation |                     | F1     | F2     | F3     | F4     | F5     | F6     | VAR0002 |
|-------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| F1          | Pearson Correlation | 1      | .316*  | .332** | .308*  | .293*  | .351** | .425**  |
|             | Sig. (2-tailed)     |        | 0.012  | 0.008  | 0.014  | 0.02   | 0.005  | 0.001   |
|             | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63      |
| F2          | Pearson Correlation | .316*  | 1      | 0.122  | .498** | .253*  | 0.167  | .452**  |
|             | Sig. (2-tailed)     | 0.012  |        | 0.341  | 0      | 0.046  | 0.19   | 0       |
|             | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63      |
| F3          | Pearson Correlation | .332** | 0.122  | 1      | .362** | .305*  | 0.224  | .461**  |
|             | Sig. (2-tailed)     | 0.008  | 0.341  |        | 0.004  | 0.015  | 0.078  | 0       |
|             | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63      |
| F4          | Pearson Correlation | .308*  | .498** | .362** | 1      | .390** | .257*  | .724**  |
|             | Sig. (2-tailed)     | 0.014  | 0      | 0.004  |        | 0.002  | 0.042  | 0       |
|             | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63      |
| F5          | Pearson Correlation | .293*  | .253*  | .305*  | .390** | 1      | .567** | .479**  |
|             | Sig. (2-tailed)     | 0.02   | 0.046  | 0.015  | 0.002  |        | 0      | 0       |
|             | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63      |
| F6          | Pearson Correlation | .351** | 0.167  | 0.224  | .257*  | .567** | 1      | .433**  |

|          |  |                     |        |        |        |        |        |        |    |
|----------|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
|          |  |                     | 0.005  | 0.19   | 0.078  | 0.042  | 0      |        | 0  |
|          |  | Sig. (2-tailed)     |        |        |        |        |        |        |    |
|          |  | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63 |
| VAR00002 |  | Pearson Correlation | .425** | .452** | .461** | .724** | .479** | .433** | 1  |
|          |  | Sig. (2-tailed)     | 0.001  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0  |
|          |  | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63 |

ملحق رقم 06: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي" والدرجة الكلية للمحور

|     |                     | CL1    | CL2   | CL3    | CL4    | CL5    | CL6    | CL7    | VAR00002 |
|-----|---------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| CL1 | Pearson Correlation | 1      | .309* | .506** | .410** | .428** | .617** | .666** | .423**   |
|     | Sig. (2-tailed)     |        | 0.014 | 0      | 0.001  | 0      | 0      | 0      | 0.001    |
|     | N                   | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| CL2 | Pearson Correlation | .309*  | 1     | 0.225  | 0.212  | .249*  | .262*  | .384** | .300*    |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0.014  |       | 0.077  | 0.095  | 0.049  | 0.038  | 0.002  | 0.017    |
|     | N                   | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| CL3 | Pearson Correlation | .506** | 0.225 | 1      | .608** | .701** | .461** | .618** | .326**   |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0      | 0.077 |        | 0      | 0      | 0      | 0      | 0.009    |
|     | N                   | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| CL4 | Pearson Correlation | .410** | 0.212 | .608** | 1      | .706** | .302*  | .423** | .524**   |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0.001  | 0.095 | 0      |        | 0      | 0.016  | 0.001  | 0        |
|     | N                   | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| CL5 | Pearson Correlation | .428** | .249* | .701** | .706** | 1      | .376** | .573** | .455**   |
|     | Sig. (2-tailed)     | 0      | 0.049 | 0      | 0      |        | 0.002  | 0      | 0        |
|     | N                   | 63     | 63    | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63       |
| CL6 | Pearson Correlation | .617** | .262* | .461** | .302*  | .376** | 1      | .643** | .522**   |

|   |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | Sig. (2-tailed)     | 0      | 0.038  | 0      | 0.016  | 0.002  |        | 0      | 0      |
|   | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| CL7   | Pearson Correlation | .666** | .384** | .618** | .423** | .573** | .643** | 1      | .553** |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0      | 0.002  | 0      | 0.001  | 0      | 0      |        | 0      |
|   | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| VAR00002  | Pearson Correlation | .423** | .300*  | .326** | .524** | .455** | .522** | .553** | 1      |
|   | Sig. (2-tailed)     | 0.001  | 0.017  | 0.009  | 0      | 0      | 0      | 0      |        |
|   | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |
| * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |



ملحق رقم 07: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " البعد البيئي للأداء الشامل" والدرجة الكلية للمحور

Correlations

|      |                     | ENV1               | ENV2               | ENV3               | ENV4               | ENV5               | ENV6               | ENV7               | ENV8               | ENV9               | ENV10              | VAR00003           |
|------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ENV1 | Pearson Correlation | 1                  | .451 <sup>**</sup> | .588 <sup>**</sup> | .298 <sup>*</sup>  | .285 <sup>*</sup>  | .237 <sup>*</sup>  | .100               | .255               | -.030              | .212               | .442 <sup>**</sup> |
|      | Sig. (2-tailed)     |                    | .000               | .000               | .018               | .023               | .061               | .434               | .044               | .815               | .096               | .000               |
|      | N                   | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 |
| ENV2 | Pearson Correlation | .451 <sup>**</sup> | 1                  | .543 <sup>**</sup> | .798 <sup>**</sup> | .560 <sup>**</sup> | .600 <sup>**</sup> | .587 <sup>**</sup> | .453 <sup>**</sup> | .095               | .277 <sup>*</sup>  | .777 <sup>**</sup> |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000               |                    | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .000               | .457               | .028               | .000               |
|      | N                   | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 |
| ENV3 | Pearson Correlation | .588 <sup>**</sup> | .543 <sup>**</sup> | 1                  | .471 <sup>**</sup> | .297 <sup>*</sup>  | .249 <sup>*</sup>  | .252 <sup>*</sup>  | .364 <sup>**</sup> | .114               | .326 <sup>**</sup> | .581 <sup>**</sup> |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000               | .000               |                    | .000               | .018               | .049               | .046               | .003               | .375               | .009               | .000               |
|      | N                   | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 |
| ENV4 | Pearson Correlation | .298 <sup>*</sup>  | .798 <sup>**</sup> | .471 <sup>**</sup> | 1                  | .645 <sup>**</sup> | .565 <sup>**</sup> | .686 <sup>**</sup> | .418 <sup>**</sup> | .264 <sup>*</sup>  | .227               | .797 <sup>**</sup> |
|      | Sig. (2-tailed)     | .018               | .000               | .000               |                    | .000               | .000               | .000               | .001               | .036               | .074               | .000               |
|      | N                   | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 |
| ENV5 | Pearson Correlation | .285 <sup>*</sup>  | .560 <sup>**</sup> | .297 <sup>*</sup>  | .645 <sup>**</sup> | 1                  | .553 <sup>**</sup> | .617 <sup>**</sup> | .478 <sup>**</sup> | .190               | .022               | .688 <sup>**</sup> |
|      | Sig. (2-tailed)     | .023               | .000               | .018               | .000               |                    | .000               | .000               | .000               | .137               | .865               | .000               |
|      | N                   | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 |
| ENV6 | Pearson Correlation | .237 <sup>*</sup>  | .600 <sup>**</sup> | .249 <sup>*</sup>  | .565 <sup>**</sup> | .553 <sup>**</sup> | 1                  | .769 <sup>**</sup> | .503 <sup>**</sup> | .394 <sup>**</sup> | .446 <sup>**</sup> | .825 <sup>**</sup> |
|      | Sig. (2-tailed)     | .061               | .000               | .049               | .000               | .000               |                    | .000               | .000               | .001               | .000               | .000               |
|      | N                   | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 | 63                 |

|          |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|          | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| ENV7     | Pearson Correlation | .100   | .587** | .252*  | .686** | .617** | .769** | 1      | .538** | .374** | .315*  | .812** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .434   | .000   | .046   | .000   | .000   | .000   |        | .000   | .003   | .012   | .000   |
|          | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| ENV8     | Pearson Correlation | .255*  | .453** | .364** | .418** | .478** | .503** | .538** | 1      | .258*  | .265*  | .681** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .044   | .000   | .003   | .001   | .000   | .000   | .000   |        | .041   | .036   | .000   |
|          | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| ENV9     | Pearson Correlation | -.030  | .095   | .114   | .264*  | .190   | .394** | .374** | .258*  | 1      | .245   | .503** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .815   | .457   | .375   | .036   | .137   | .001   | .003   | .041   |        | .053   | .000   |
|          | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| ENV10    | Pearson Correlation | .212   | .277*  | .326** | .227   | .022   | .446** | .315*  | .265*  | .245   | 1      | .517** |
|          | Sig. (2-tailed)     | .096   | .028   | .009   | .074   | .865   | .000   | .012   | .036   | .053   |        | .000   |
|          | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |
| VAR00003 | Pearson Correlation | .442** | .777** | .581** | .797** | .688** | .825** | .812** | .681** | .503** | .517** | 1      |
|          | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|          | N                   | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     | 63     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).





الفهرس

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| I   | الإهداء.....                |
| II  | الشكر.....                  |
| III | الملخص.....                 |
| IV  | قائمة المحتويات.....        |
| VI  | قائمة الجداول.....          |
| VII | قائمة الأشكال البيانية..... |
| IX  | قائمة الملاحق.....          |
| أ   | المقدمة.....                |

## الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول الاداء الشامل في المؤسسة

|    |  |
|----|--|
| 2  | تمهيد.....   |
| 3  | المبحث الأول: الاداء الشامل تجسيد لأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية..     |
| 3  | المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة.....   |
| 4  | الفرع الاول: تطور مفهوم التنمية المستدامة.....   |
| 8  | الفرع الثاني: أبعاد التنمية المستدامة.....   |
| 10 | الفرع الثالث: أهمية التعهد بالتنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.....               |
| 13 | المطلب الثاني: التنمية المستدامة وفق منظور المؤسسة الاقتصادية.....                     |
| 13 | الفرع الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....                                      |
| 20 | الفرع الثاني: مزايا وفوائد إدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية..... |

|    |  |
|----|--|
| 23 | الفرع الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .....                                    |
| 27 | الفرع الرابع: مساعي تطبيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية..... |
| 29 | المطلب الثالث: آليات تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية .....                   |
| 30 | الفرع الأول: بعض المبادرات الدولية.....  |
| 34 | الفرع الثاني: المعايير والمواصفات القياسية الدولية.....                                    |
| 42 | الفرع الثالث: معايير محلية مطبقة على مستوى بعض الدول.....                                  |
| 47 | المبحث الثاني: مقارنة الاداء الشامل مدخل لتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة.....                 |
| 48 | المطلب الأول: ماهية أصحاب المصلحة.....   |
| 48 | الفرع الأول: مفهوم أصحاب المصلحة.....  |
| 54 | الفرع الثاني: أهمية أصحاب المصلحة في المؤسسة.....  |
| 55 | المطلب الثاني: احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة في المؤسسة.....                             |
| 55 | الفرع الأول: تصنيف أصحاب المصلحة.....  |
| 61 | الفرع الثاني: تحديد احتياجات اصحاب المصلحة.....  |
| 64 | المطلب الثالث: أهمية الانفتاح على أصحاب المصلحة.....                                       |
| 67 | خلاصة الفصل.....   |

### الفصل الثاني: الأداء الشامل وإشكالية القياس

|    |   |
|----|---|
| 69 | تمهيد.....  |
| 70 | المبحث الأول: نحو مقارنة شاملة للأداء في المؤسسة..... |

|     |  |
|-----|--|
| 70  | المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....                 |
| 70  | الفرع الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة.....                            |
| 73  | الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.....                   |
| 75  | المطلب الثاني: مقارنة الأداء الشامل في المؤسسة.....                  |
| 75  | الفرع الأول: مفهوم الأداء الشامل.....                                |
| 78  | الفرع الثاني: أبعاد الأداء الشامل.....                               |
| 81  | الفرع الثالث: صيغ الأداء الشامل.....                                 |
| 83  | المبحث الثاني: قياس الأداء الشامل والأدوات المقترحة لتقييمه.....     |
| 83  | المطلب الأول: قياس الأداء لشامل.....                                 |
| 84  | الفرع الأول: دور المعلومات خارج المحاسبية في قياس الأداء الشامل..... |
| 91  | الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء الشامل.....                         |
| 109 | الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لمؤشرات قياس الأداء الشامل.....     |
| 112 | المطلب الثاني: متطلبات الإفصاح عن الأداء الشامل.....                 |
| 112 | الفرع الأول: مفهوم الإفصاح عن الأداء الشامل.....                     |
| 114 | الفرع الثاني: آليات الإفصاح عن الأداء الشامل.....                    |
| 116 | الفرع الثالث: معوقات الإفصاح عن الأداء الشامل.....                   |
| 118 | المطلب الثالث: الأدوات المقترحة لتقييم الأداء الشامل.....            |
| 119 | الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.....                    |



|     |   |
|-----|---|
| 128 | ..... الفرع الثاني: المبادرة العالمية لإعداد التقارير |
| 130 | ..... الفرع الثالث: نموذج التقارير الثلاثية           |
| 133 | ..... خلاصة الفصل                                     |

### الفصل الثالث: عرض الدراسات السابقة حول تقييم الأداء الشامل

|     |   |
|-----|---|
| 135 | ..... تمهيد   |
| 136 | ..... المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة حول تقييم الأداء الشامل |
| 136 | ..... المطلب الأول: الدراسات الأجنبية                                   |
| 142 | ..... المطلب الثاني: الدراسات العربية                                   |
| 145 | ..... المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية   |
| 147 | ..... خلاصة الفصل   |

### الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة بقطاع المحروقات بالجزائر

|     |  |
|-----|--|
| 149 | ..... تمهيد  |
| 150 | ..... المبحث الأول: واقع مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر                                  |
| 150 | ..... المطلب الأول: نشأة قطاع المحروقات وطبيعة نشاط المؤسسات النفطية                       |
| 150 | ..... الفرع الأول: نبذة تاريخية عن قطاع المحروقات في الجزائر                               |
| 156 | ..... الفرع الثاني: مؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر                                       |
| 158 | ..... الفرع الثالث: طبيعة نشاط مؤسسات قطاع المحروقات                                       |
| 161 | ..... المطلب الثاني: الكفاءة الاستخدامية للثروة النفطية في ظل تحديات التنمية المستدامة.... |

|     |  |
|-----|--|
| 161 | ..... الفرع الأول: الاستخدام الأمثل للإمكانيات النفطية الجزائرية.                            |
|     | الفرع الثاني: الشروع في تجسيد مخطط استعجالي لثمين استغلال الثروة البترولية وإيجاد بدائل      |
| 163 | ..... مستدامة.   |
| 164 | ..... المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء الشامل لدى مؤسسات قطاع المحروقات.                    |
| 166 | ..... المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.                                       |
| 166 | ..... المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها.   |
| 166 | ..... الفرع الأول: منهج الدراسة.   |
| 167 | ..... الفرع الثاني: تحديد عينة الدراسة.  |
| 168 | ..... الفرع الثالث: أدوات جمع المعلومات.   |
| 172 | ..... المطلب الثاني: اختبارات الصدق والثبات.   |
| 172 | ..... الفرع الأول: ثبات أداة الاستبيان.  |
| 173 | ..... الفرع الثاني: صدق أداة الاستبيان.  |
| 179 | ..... المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات.  |
| 180 | ..... المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.  |
| 180 | ..... المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات العامة.                          |
| 182 | ..... المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بطبيعة المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء. |
| 184 | ..... المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الاقتصادي.                          |
| 185 | ..... الفرع الأول: مؤشر العائد على الأصول ROA.   |

|     |       |  |
|-----|-------|--|
| 186 | ..... | الفرع الثاني: مؤشر معدل العائد على حقوق الملكية ROE                            |
| 187 | ..... | الفرع الثالث: مؤشر معدل العائد على المبيعات ROS                                |
| 189 | ..... | المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد الاجتماعي                   |
| 189 | ..... | الفرع الأول: علاقة المؤسسة بالعمال   |
| 192 | ..... | الفرع الثاني: علاقة المؤسسة بالعملاء   |
| 194 | ..... | الفرع الثالث: علاقة المؤسسة بالموردين  |
| 196 | ..... | الفرع الرابع: علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي                                    |
| 197 | ..... | المطلب الخامس: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبعد البيئي                      |
| 202 | ..... | المبحث الرابع: تحليل العوامل المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة        |
|     |       | المطلب الأول: منهجية التحليل العملي كأداة لتحليل العوامل المفسرة للأداء الشامل |
| 202 | ..... | للمؤسسات محل الدراسة   |
| 203 | ..... | الفرع الأول: تهيئة البيانات الخاصة بالدراسة                                    |
| 204 | ..... | الفرع الثاني: الأدوات المساعدة في تحليل النتائج                                |
|     |       | المطلب الثاني: استخلاص العوامل المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل              |
| 207 | ..... | الدراسة  |
| 208 | ..... | الفرع الأول: مصفوفة المركبات الأساسية  |
| 211 | ..... | الفرع الثاني: تحليل العوامل المفسرة للأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة         |
| 215 | ..... | خلاصة الفصل  |
| 217 | ..... | خاتمة  |

|     |       |               |
|-----|-------|---------------|
| 224 | ..... | قائمة المراجع |
| 237 | ..... | الملاحق       |
| 258 | ..... | الفهرس        |