



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

التقييم الإستراتيجي للمؤسسات العمومية لتسيير مراكز  
الردم التقني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم  
التقني لولاية ميلة EPWG-CET-MILA

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

د. نصر الدين بوريش

عمر بن عبد الرحمن

الموسم الجامعي: 2013-2014

...../Master-GE/GO -GSO /2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع



# شكر و تقدير

الحمد لله الذي وهبني الصبر وحسن التدبير وأشكره على توفيقه لإنجاز هذا العمل، وأتقدم  
بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور " بوريش نصر الدين"، على النصائح التي  
أسدها والتوجيهات التي قدمها لي طوال مدة البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى رئيس معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير الأستاذ  
بوظلاعة محمد، و الأساتذة مشري فريد ، قطاف عقبة، برني ميلود

وإلى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالمركز الجامعي لولاية ميلانة

وإلى كل من مد لي يدى العون من قريب أو من بعيد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني

لولاية ميلانة وبالأخص رئيس دائرة الإدارة والمالية السيد نصر الدين فنغور الذي ساعدني كثيرا في

إنجاز هذا البحث .

## \*\*الإهداء\*\*

الحمد لله الذي أماننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى  
و جملنا بالعافية.  
أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:  
من أحسن إليّ أبي.  
من أنارت في قلبي حب العلم أمي.  
كل إخوتي وأختي ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا  
كل أصدقائي و إلى كل زملاء الدفعة  
و كل من قدم لي يد المساعدة من قريب و من بعيد.  
و شكرا

## مقدمة:

تعيش مختلف المنظمات في العالم اليوم سواء كانت خاصة أو عمومية في بيئة متغيرة في شتى المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الثقافية والاجتماعية وغيرها وكل هذا التغير يصعب على الإدارة و المنظمة ككل من تحديد أهدافها والوصول إليها باعتمادها على أساليب التقييم وأدوات قياس الأداء الكلاسيكية.

إن التغير الحاصل في البيئة الخارجية يحتم على المؤسسات تحسين أدائها لمواجهة منافسيها ولتحسين أدائها يجب عليها أولاً معرفة وضع أدائها وإلى أي مستوى وصلت إليه، هنا تظهر الحاجة إلى أساليب و استراتيجيات التقييم الواجب إتباعها لتحسين الوضع الإستراتيجي للمؤسسة، حيث كان إهتمام إدارة المؤسسات في الماضي (1850-1980) مركزاً على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية فقط.

من بين الإستراتيجيات أو بالأحرى المقاربات الحديثة المستعملة في تقييم الوضع الإستراتيجي للمؤسسة هو مقارنة بطاقة الأداء المتوازن BSC لـ ( Kaplan و Norton ) التي نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أفضل النماذج الحديثة المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً في أدبيات التسيير هذه الأخيرة استعملت في تقييم إستراتيجية المؤسسة، ذلك باعتبارها أداة من أدوات تحليل الأداء إنطلاقاً من أبعادها الخمسة ( البعد المالي، البعد التعلم والنمو، بعد عمليات التشغيل الداخلية، بعد العملاء، البعد البيئي والاجتماعي) التي تعتمد عليها في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

من هذا المنطلق سنقوم بهذه الدراسة للوقوف على التقييم الإستراتيجي لأداء مؤسسة من المؤسسات الإقتصادية العمومية وهي المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني للنفايات لولاية ميله، فالنفايات وطريقة تسييرها خاصة النفايات الصناعية و الصلبة تعتبر مشكلة عالمية وسببها الرئيسي هو الإنسان، فالإنسان أنجع الكائنات الحية في اعمار الأرض واستيطانها ولكنه أيضاً أكثر الكائنات إفساداً وتلويثاً لها.

هذه المواد هي نتيجة أنشطة إنسانية ملوثة للبيئة يحتم على الإنسان تجنبها ومحاولة إيجاد حل وطرق و استراتيجيات لمعالجة النفايات بشتى أنواعها من قبل الوزارات المعنية، التي قررت إنشاء مؤسسات لتسيير و ردم النفايات بشتى أنواعها، والمؤسسات العمومية لتسيير مراكز الردم التقني هي أهم وأخر حلقة في عملية تسيير هذه النفايات.

وفي دراستنا هذه سنعالج كل ما تطرقنا إليه في هذا التقديم وقد خلصنا الى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

## إشكالية البحث:

• كيف يمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية المؤسسات العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

• ما هي أهم الأساليب أو المقاربات المستعملة في قياس وتقييم الأداء؟

- ما هية بطاقة الأداء المتوازن؟
  - ما هو واقع تسيير النفايات في الجزائر؟ وماهي طرق التخلص الآمن منها؟
  - ما هي المؤسسات العمومية لتسيير مراكز الردم التقني؟
  - كيف تساهم BSC في تقييم وتحسين أداء المؤسسات العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة؟
- فرضيات البحث:

من خلال الإشكالية المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية التي يمكن للدراسة إثباتها أو نفيها وتتمثل في:

### 1. الفرضية الرئيسية

لا تستخدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية أدوات التقييم الإستراتيجي الحديثة.

### 2. الفرضيات الفرعية

**الفرضية 1:** إن أساليب قياس الأداء التقليدية غير كافية لتحسن أداء المؤسسة.

**الفرضية 2:** برنامج تسيير النفايات في الجزائر غير فعال، وطرق التخلص منها الحالية غير آمنة.

**الفرضية 3:** المؤسسات العمومية لتسيير مراكز الردم التقني هي مؤسسات إقتصادية هدفها الرئيسي هو

تحقيق الربحية.

**الفرضية 4:** تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة العمومية لتسيير

مراكز الردم التقني لولاية ميلة.

### الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث:

من بين أشهر المقاربات الأكثر توازنا والتي لاقت استعمالا وانتشارا واسعين في وضع الإستراتيجيات العامة

قيد العمل هي مقارنة بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan et Norton - BSC: BALANCED SCORE CARD)

غير أن تطبيقات هذه المقاربة BSC على مؤسسات حكومية كالتالي تم اختيارها لهذه الدراسة لا تزال نادرة،

من هذا الباب تأتي القيمة المضافة لهذا البحث .

أما أهم الدراسات السابقة فتتمثل في:

• رسالة ماجستير في المحاسبة للباحثة مريم شكري محمود نديم تحت عنوان " تقييم الأداء المالي

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " ، والتي إنطوت تحت الإشكالية لتالية: هل يوجد تأثير لتطبيق واستخدام

محاوَر بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على الأداء المالي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاوَر بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس

الأداء المبنية على الربح المحاسبي ومؤشراته في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كما أوصت الباحثة

بضرورة قيام شركة الطيران بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على تطبيق واستخدام محاوَر

بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل

التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.

• رسالة ماجستير في علم التسيير للباحثة سعدي نبيهة تحت عنوان " تسيير النفايات الحضرية في الجزائر بين الواقع والفاعلية المطلوبة "، والتي انطوت تحت الإشكالية الرئيسية التالية: ما هي حقيقة تسيير النفايات الحضرية في الجزائر؟

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن:

- البيئة من أولويات الدول التي تسعى إلى الحفاظ عليها من مختلف الملوثات والأضرار.
- يمكن للسلطات المحلية في الجزائر تحقيق وفورات في التكاليف من خلال تنظيم عملية ما قبل الجمع وإنشاء محطات التحويل التي تحقق الفاعلية في التجمعات السكانية الكبرى مع تنظيم الصيانة والتأطير كمصدر لأرباح الإنتاجية.

- للنمو المستدام حدودا لا يمكن تجاوزها نظرا لمحدودية الموارد الموجودة على سطح الأرض وباطنها كما أن الاستعمال المستدام يعني احترام قدرة هذه الأنظمة أو الموارد المتجددة على التجدد مع ترشيد استخدام الموارد الأخرى غير المتجددة بما فيها النفايات.

• رسالة ماجستير في علوم التسيير للباحث لبلاسكة صالح ، تحت عنوان "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وتمحور السؤال الرئيسي حول: مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية؟  
و أهم النتائج المتوصل لها من خلال الدراسة:

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة الحديثة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن.

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية ، كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- ضعف تكيف المؤسسات الجزائرية مع المستجدات خاصة في مجال الإدارة وأساليب التسيير.

### أهداف البحث:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في عملية تقييم أداء المؤسسة.
- التعرف بالنفايات وبشتى أنواعها وأخطارها على البيئة.
- وضعية عملية تسيير النفايات في الجزائر.
- معرفة دور المؤسسات العمومية لتسيير مراكز الردم التقني في حلقة تسيير النفايات.
- كما أن هذا البحث يهدف إلى تبيان كيف يمكن إجراء تقييم إستراتيجي إنطلاقا من مقارنة حديثة هي بطاقة الأداء المتوازن وذلك بإسقاطها على دراسة حالة عملية.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في جوانب عديدة تتمثل في :

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل التقييم الإستراتيجي للمؤسسة.
- محاولة تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي الذي تستطيع به المؤسسة مواجهة المنافسين، تحقيق رضا العمال والعملاء، حيث تتعدى أهدافها المجالات المالية إلى المجالات غير المالية، كما تتعدى الزمن المتوسط والقصير إلى الزمن البعيد.
- يعتبر موضوع تسيير النفايات وطرق التخلص منها من أهم المواضيع التي تتناوله الجزائر وباقي دول العالم والتي أنشئت لها مؤسسات لتسييرها.

### المنهج المتبع:

لإنجاز هذا البحث سنعتمد على المنهج الوصفي وكذا المنهج الكمي من خلال أسلوب دراسة الحالة المدعم بأسلوب المقابلة نصف مهيكلة، هذا بالنسبة للجانب العلمي التطبيقي للدراسة. أما الجانب النظري فلقد إعتد الباحث على أسلوب الدراسة الإستكشافية وذلك لإستكشاف أهم الأدبيات الحديثة ذات العلاقة بالبحث.

### متغيرات الدراسة:

يمكن تصنيف متغيرات الدراسة إلى متغيرين حيث المتغير المستقل هو بطاقة الأداء المتوازن، والمتغير التابع هو إستراتيجية المؤسسة التي تم إختيارها في دراسة الحالة.

### هيكل البحث:

للإجابة على الإشكاليات المطروحة واختبار فروض الدراسة تم هيكلت بحث الدراسة إلى ثلاثة فصول و مقسمة كالاتي:

الفصل الأول تضمن عموميات حول الإدارة الإستراتيجية وكيفية قياس وتقييم الأداء، كما تم التطرق فيه إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وأبعادها.

أما الفصل الثاني فتناول مدخل إلى تسيير النفايات ووضعيتها في الجزائر وألمانيا، كما تم التطرق فيه إلى التسيير في المؤسسات العمومية، حيث تم إختيار تسيير النفايات في ألمانيا على أساس أنها تمثل أحد النكاذج الرائدة في العالم في هذا المجال.

وفي الفصل الثالث والأخير الذي يحتوي الجزء التطبيقي تم فيه التعريف بالمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة وفي الأخير إسقاط بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة بغرض الوقوف على الوضع الذي آلت إليه في هذا الميدان

### تمهيد:

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمن في القيام بعملية التقييم الإستراتيجي.

تعد عملية التقييم الإستراتيجي المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية، وهي عبارة عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، ومن بين أحدث الأساليب المنتهجة في تقييم إستراتيجية المؤسسات في مختلف دول العالم هي بطاقة الأداء المتوازن، وفي هذا الفصل سيتم تناول كل المفاهيم المتعلقة بالتقييم الإستراتيجي والمتمثلة في عموميات حول الإدارة الإستراتيجية الحديثة، قياس وتقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الأول: التقييم الإستراتيجي مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية

### المطلب الأول: عموميات ومفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الهامة في مجال الإدارة وذلك لما له من أهمية بالغة وتأثير على المنظمات التي اتخذت هذا المفهوم كمدخل أساسي للتطوير والتكيف مع البيئة والمنافسين.

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

نجد أنه أسند لها عدة تعاريف أهمها:

**تعريف 1:** الإدارة الإستراتيجية هي: "الصياغة بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد". (بني حمدان وإدريس 2007، ص 08)

**تعريف 2:** الإدارة الإستراتيجية هي: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة". (الظاهر 2009، ص 56)

**تعريف 3:** تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية يقوم المديرين من خلالها بصياغة وتطبيق الإستراتيجية الملائمة، ونقلها باتجاه تعظيم إنجاز الهدف الإستراتيجي واستغلال الظروف الداخلية والبيئية". (بني حمدان وإدريس 2007، ص 09)

يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية و هو عبارة عن عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها المنشودة.

#### ثانياً: خصائص الإدارة الإستراتيجية

حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية على مبادئ مهمة وهي: (المركسي وإدريس 2003 )

- العملية: عملية مستمرة ومتغيرة وذلك للتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.
- الفلسفة: أي أنها اتجاه وطريقة عمل المدراء لتحقيق الأهداف.
- الهيكلية: عملية منظمة تساعد في تحويل الخطط إلى قرارات.
- تقوم على أساس تكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية بغرض تحقيق الأهداف.
- تعتمد الإدارة الإستراتيجية على العامل الزمني أي أن أهدافها غالبا ما تكون بعيدة المدى.
- تشتمل الإدارة الإستراتيجية على عملية التشخيص الإستراتيجي، الإختيار الإستراتيجي، تنفيذ وتقييم الإستراتيجية.

كما تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل أي ما هو وضعنا الحالي، وأين يجب أن نصل مستقبلا، و منه يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية مدخل يساعد انتهاجه من قبل المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة والمساعدة في تحقيق مزايا تنافسية، وبالتالي ضمان بقاء واستمرار المنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية و مستويات الإدارة الإستراتيجية

#### أولا: أهمية الإدارة الإستراتيجية

- يوجد اهتمام كبير ومستمر لأثر التوجه الإستراتيجي على أداء المنظمة في حد ذاتها أو للعاملين فيها والمتعاملين معها وأهمها ما يلي: (بلاسكة 2012)
- القرارات الجماعية: تستمد المنظمة عادة القرارات الجماعية من أفضل البدائل المتاحة، وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.
  - تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمدراء الذين يشجعون مساعديهم على الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية.
  - مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي.
  - وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة التوقع للأحداث المستقبلية.
  - تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من المخاطرة البيئية.
  - تساعد في تخصيص الموارد وتوجيهها إلى الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.
  - زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة (الأطراف ذوي المصلحة).
  - المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تكون أكثر نشاطا وربحية وذلك بفضل التخطيط المنظم.
  - تسعى إلى تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.
  - تؤدي إلى تحقيق فعالية وأداء أفضل، وذلك من خلال التعاون الفعال بين أجزائها، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لإستثمارها.
  - تحسين قدرة المنظمة على المنافسة عن طريق تزويد المدراء بالتفكير الإستراتيجي، والإعتماد على كفاءات وموارد مادية ومعنوية وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية.

#### ثانيا: مستويات الإدارة الإستراتيجية

يعد نظام الإدارة الإستراتيجية نظاما تسيير شاملا بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي:

1. **التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة:** يعرف هذا المستوى بتسيير الأنظمة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المنظمات المنافسة ويتم في هذا المستوى تحديد رسائل المنظمة التي تحققها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال، وللتسيير على أهدافا فيما يلي: (السيد 1990)

- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المنظمة.
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

2. **التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:** هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة في مجال معين، لسوق معين، منتجات معينة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (الركابي 2004)

3. **التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:** يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المنظمة، كوظيفة الإنتاج، والتمويل، والتسويق، والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته. (السيد 1990)

**المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحدياتها**

**أولا: مراحل الإدارة الإستراتيجية**

1. **مرحلة صياغة الإستراتيجية:** تعتبر مرحلة صياغة الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأنه يتم على مستواها وضع الركائز الأساسية الإستراتيجية للمؤسسة من رسالة ورؤية وأهداف. ويتم في هذه المرحلة وضع وصياغة الإستراتيجية على مختلف المستويات: المستوى الكلي، المستوى الإداري (وحدات النشاط) والمستوى الوظيفي أو التشغيلي. (AL-Guboori et Mansoor 2005)

إن نجاح عملية صياغة الإستراتيجية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات يمكن إبرازها في النقاط التالية:

(بني حميدان و إدريس 2007)

- الاهتمام والعناية بالعملاء.
- تحسين العلاقة بالموردين.
- الأخذ في الحسبان تأثيرات أصحاب المصالح.
- فهم القابليات والقدرات أي وجود الموارد والإمكانات اللازمة للتنفيذ والنجاح.
- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية ودور الإبداع في النجاح.

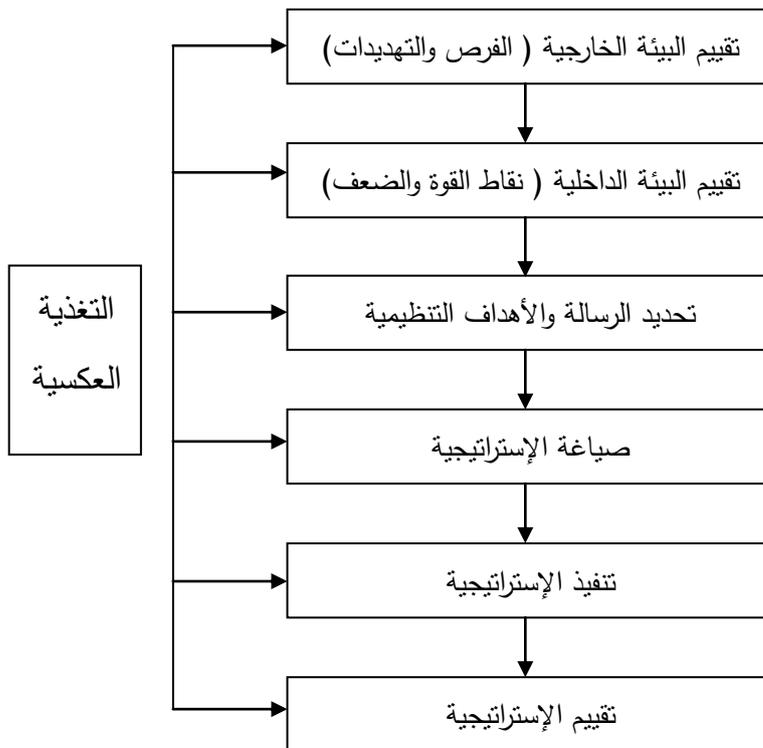
2. **مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** يقصد بتنفيذ الإستراتيجية: " القيام بالإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف والإستراتيجيات، وهذا يقتضي تنفيذ الأعمال والإجراءات، ومساهمة القيادة العليا، والإلتزام بالخطة واستقطاب الموارد والمساهمة من كامل المنظمة ".

وبالتالي فإن تنفيذ الإستراتيجية هي العملية التي تقوم بوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ وفق خطط وبرامج معدة، وتتطلب عمليات التغيير والسهر على التنفيذ من قبل المدراء ورؤساء المصالح. (بني حميدان و إدريس (2007

3. **مرحلة تقييم الإستراتيجية:** هذه الخطوة الأخيرة وهي توجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار، وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي: ( بن حبتور 2004 )

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن التقييم مهم فالنجاح في الغد يتوقف على أنشطة اليوم، ويمكن توضيح مراحل الإدارة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، 2000، ص50.

ثانيا: تحديات الإدارة الإستراتيجية

- تواجه المنظمات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرت المنظمة إدارة إستراتيجية جيدا وأهم هذه التحديات نذكر: (بلاسكة 2012)
- ازدياد سرعة التغيرات: يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.
  - ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.
  - تغير هيكل العمالة: لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة، والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل، والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة في زيادة رضا العميل، عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.
  - ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.
  - الاهتمام بالبيئة: تعاضم الاهتمام بحماية البيئة، وازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاضم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.
  - ازدياد أهمية الإستراتيجية: بات واضحا أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة، وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المنظمات أموالا كبيرة من أجل فكرهم الاستراتيجي. وأصبح التنافس عليهم بالغا لأنه أصبح ضروريا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

## المبحث الثاني: الأداء في ظل المعايير البيئية الحديثة

المطلب الأول: ماهية التقييم الإستراتيجي

أولاً: مفهوم تقييم الإستراتيجية

من بين أهم تعاريف تقييم الإستراتيجية نذكر:

**تعريف 1:** إن عملية تقييم الإستراتيجية هي: "عملية مستمرة ومتواصلة، ومن المفترض على المدراء أن يدركوا بأنه كيفما كانت الإستراتيجية سليمة في البداية فإنها يمكن أن تصبح غير ملبية للحاجة المتغيرة". (بني حميدان وإدريس 2007، ص372)

**تعريف 2:** يعرف تقييم الإستراتيجية بأنها: عملية نظامية ومنهجية تسمح بإعطاء نظرة عن حالة الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة. (Merier 2009)

**تعريف 3:** " هي العملية التي بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء الفعلي المرغوب ، ويعتمد المدراء في جميع المستويات على المعلومات المستمدة من عملية المتابعة في اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة". (بن حمدان و إدريس 2007، ص373)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة وشاملة ومنظمة تعمل على تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وتتطلب نظام اتصالات فعال لتسريع انتقال المعلومات اللازمة لسد الفجوات الحاصلة.

### ثانياً: خصائص التقييم الإستراتيجي

يمكن استخلاص أهم خصائص تقييم الإستراتيجية فيما يلي:

- تقييم الإستراتيجية عملية مستمرة ودائمة وتعتبر كتغذية عكسية لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية.
- تقييم الإستراتيجية عملية شاملة ، تشمل جميع نواحي المنظمة أي تشمل تقييم الإستراتيجيات الكلية والتنافسية والوظيفية.
- تقوم على أساس تحليل نتائج تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يتوقف مدى نجاح الإستراتيجية بعد تنفيذها على مرونة نظام التقييم وسرعته والإستجابة لسد الفجوات التي قد تحصل.

- يتطلب تقييم الإستراتيجية نظام اتصالات فعال يضمن التنقل السريع للتقارير وللقرارات التصحيحية.

ويشمل تقييم الإستراتيجية العناصر التالية: (Renard 2010)

- تقييم الأهداف.
- الوسائل المخصصة لتحقيق الأهداف، وكذا نظام المعلومات.

المطلب الثاني: ماهية الأداء

أولاً: تعريف الأداء

إن نجاح أي مؤسسة أو عدمه متوقف على مدى قدرتها في تحقيق غاياتها وأهدافها التي سطرته، وهي العملية التي تتطلب إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة الإقتصادية المرحلة الأخيرة في مراحل العملية الإدارية وذلك لأنها طبعاً تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة.

**تعريف 1:** يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، فهو يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية وبالتالي فإن تقييم الأداء يتم من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة (بلوط 2002).

**تعريف 2:** إن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الوحدة الإقتصادية في استثمار مواردها المتاحة، وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من التغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الإقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، كما إن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية الوحدة الإقتصادية في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة بالوحدة الإقتصادية كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفاً يتفوق، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الأخيرة للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة. (نعمه 2002)

**تعريف 3:** إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء في المنظمات، التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها إلى مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه ومدى تأسيس إدارته على قواعد الكفاءة والتوفير، من حيث التنظيم والتشغيل وصولاً إلى النتائج المستهدفة مع بيان المعوقات والانحرافات التي يسفر عنها التقييم، ودراسة أسبابها ومن ثم الوصول إلى الوسائل الكيفية بعلاجها، وتجنب تكرارها، مع ضرورة الحرص على إستمرار تلك الأسباب والوسائل والعمل على تطويرها في المنشآت جميعها. (كركور والفارس 2000)

**تعريف 4:** كما تم تعريف الأداء بأنه درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية الدرجة ونوعيتها، وفي إطار تحديد مفهوم الأداء انطلاقاً من الربط بين البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة فقد عرف كل من ( Zahra et Pearce ) الأداء على أنه النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها. (الغالبى وإدريس 2009)

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية على أنشطتها.

#### ثانيا: أهمية الأداء

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية: ( Maadanie et Said 2009 )

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها فيما يلي:
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها المنظمة.
- يساعد على ترجمة النتائج.
- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الأرباح أو الخسائر.

#### المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء

إن القياس والتقييم يهدفان إلى تبيان مواطن الضعف والقوة في نشاط ونتائج ومراكز المعلومات وصولاً بالعائد إلى أعلى المستويات لإتخاذ القرارات المناسبة للرفع من كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوظائف وتطويرها كما وكيفا فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقييم، والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، ويعتبر القياس إحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس. فالقياس تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدين، تقديرا كميا فالقياس في أضيق معنى له من

التقييم هو جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه. ( Le Duff et al 1999 )

#### أولاً: مفهوم وأهمية قياس الأداء

**1. مفهوم قياس الأداء:** يعرف قياس الأداء بأنه: " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة سابقاً"، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بعملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المؤسسة، ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة هي: ( الغالبي و إدريس 2007 )

- مستوى جودة الأعمال.
- مستوى تحقيق الغايات.

- مستوى رضا العملاء.
  - تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية.
  - مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.
- يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات التالية:
- ( الغالبي وإدريس 2007 )
- الفعالية ( Effectiveness ): مستوى تحقيق الأهداف.
  - الكفاءة ( Efficiency ): حسن استخدام الموارد.
  - الجودة ( Quality ): مستوى تلبية المنتج أو الخدمة، متطلبات وتوقعات العملاء.
  - التوقيت ( Timelines ): هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال.
  - الإنتاجية ( Productivity ): القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك. ( Michel 1995 )
- والجدول التالي يوضح ماهية كل مقياس وكيفية التعبير عنه:

جدول رقم (1.1): تصنيفات مقاييس الأداء

المقاييس	الوحدة المقاسة	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح وان معايير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح من إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد من إجمالي الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل.	إجمالي المخرجات من المدخلات.

المصدر: إدريس، الغالبي، 2009، ص91.

نلاحظ من الجدول رقم (1.1) أن مقاييس الأداء تمثل ترجمة لإنجازات المؤسسة سواء ما تعلق بالأهداف أو باستغلال الموارد والمخرجات النهائية، هذا يسهل من عملية القياس.

**2. أهمية قياس الأداء:** من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه وبالتالي لا يمكن إدارته ، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية: ( مختار 2008 )

- **الرقابة:** قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- **التحسين المستمر:** يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.
- **تقييم الإدارة:** بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

#### ثانيا: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

##### 1. مفهوم تقييم الأداء: للأداء تعاريف كثيرة نذكر منها:

يراد بتقييم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالإستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل. ( السيسي 1998 )

كما ينظر إلى تقييم الأداء كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالإستناد إلى مقاييس ومعايير معينة. ( الكرخي 2008 )

إذن يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الإستمرار للمؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن:

- تقييم الأداء عملية مدخلاتها هي الأداء المخطط ومخرجاتها الأداء الفعلي.
- تقييم الأداء يكشف عن الاختلال الواقع بين الأداء الفعلي والمخطط.
- الفرق الجوهرية بين تقييم وقياس الأداء هو أن التقييم يعطي للمقيم أسباب حدوث الإختلالات والسبل الكافية لعلاجها، وبالتالي فقياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

## 2. أهمية تقييم الأداء:

يمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي: ( حمادي و عبادي 2009 )

- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- المساعدة في إتخاذ القرارات لاسيما الإستراتيجية منها.
- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.

## 3. صعوبات تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إنجازها فيما يلي: ( بلاسكة 2012 )

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
  - صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
  - الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
  - كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.
  - خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
  - زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.
- وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين.

## المطلب الرابع: خطوات ووسائل قياس وتقييم الأداء

### أولاً: خطوات قياس وتقييم الأداء

إن عملية قياس وتقييم الأداء تمر بالخطوات التالية:

1. تحديد أهداف المؤسسة الإقتصادية: وهذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الإقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة، ومن النادر جدا ومن غير المرغوب فيه أن نعتد على معيار واحد لقياس وتقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية ومحل تقييم، ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل. ( عرفة 1987 )
2. وضع الخطة الإستراتيجية: بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية التسويق، ونوع الأساليب المستخدمة وإعداد القوة العاملة وتدريبهم، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما

ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة. ( الكرخي 2008 )

**3. تحديد معايير الأداء:** تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة، ويكون هذا الاختيار يتناسب مع طبيعة النشاط.

**4. تفسير الانحرافات:** بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات قياس وتقييم الأداء، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والإحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية. ( أبو كامل 2003 )

**5. تحديد مراكز المسؤولية:** أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها، وقد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ لأحد المراكز أو المؤسسة ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة ويتم إجراء محاسبة المسؤولية بناء على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.

#### ثانيا: وسائل قياس وتقييم الأداء

**1. أسلوب أصحاب المصالح:** على الإدارة العليا للمؤسسات ان تضع واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسات وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسجم على الطبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على المؤسسات تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، حيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة على أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المؤسسات قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما تمثله من أطراف مرتبطة به. ( الغالبي وإدريس 2007 )

يجب أن تكون نتائج قياس وتقييم الأداء تشمل جميع الأصعدة ومتجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة، ويبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية. ( البحيري 2004 )

فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسؤول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة، ونظرية أصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين، وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة.

ويمكن تلخيص فئات أصحاب المصالح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2.1 ): أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة.

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبيعات ( القيمة والحجم ) .</li> <li>- المستهلكون الجدد.</li> <li>- عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو في المبيعات.</li> <li>- معدل دوران المستهلكين.</li> <li>- المقدر على السيطرة على الأسعار.</li> </ul>
الموردون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة المواد الأولية.</li> <li>- زمن التسليم.</li> <li>- المخزون.</li> <li>- توفير المواد الولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات النمو في كل من:</li> <li>- كلفة المواد الأولية.</li> <li>- زمن التسليم.</li> <li>- المخزون.</li> <li>- أفكار الموردون الجديدة.</li> </ul>
المجتمع المالي (المساهمون)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على السهم.</li> <li>- القيمة السوقية للسهم.</li> <li>- العائد على حق الملكية.</li> </ul>	<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>
المتعاملون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الإقتراحات.</li> <li>- الإنتاجية</li> <li>- عدد الشكاوي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الترقية.</li> <li>- معدل الدوران.</li> </ul>
الجهات التشريعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة.</li> <li>- العلاقات مع الأعضاء والطاقم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة.</li> <li>- مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.</li> </ul>
جمعيات حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الإجتماعات.</li> <li>- عدد المواجهات الغير الودية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات.</li> </ul>

عدد مرات تكوين الإئتلافات.	- عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.
عدد اللقاءات.	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.
عدد المواجهات غير الودية.	
عدد مرات تكوين الإئتلافات.	
عدد الشكاوي لدى الجهات المختصة.	
عدد القضايا المرفوعة.	

المصدر: الغالبي، إدريس 2007، ص91.

**2. أسلوب القيمة المضافة:** يمثل هذا الأسلوب مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي وهو يزود المؤسسة بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء كالعائد على رأس المال. إن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يساعد الإدارة العليا للمؤسسة على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهم كل المدراء في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق. (Frédéric et Pezet 2006)

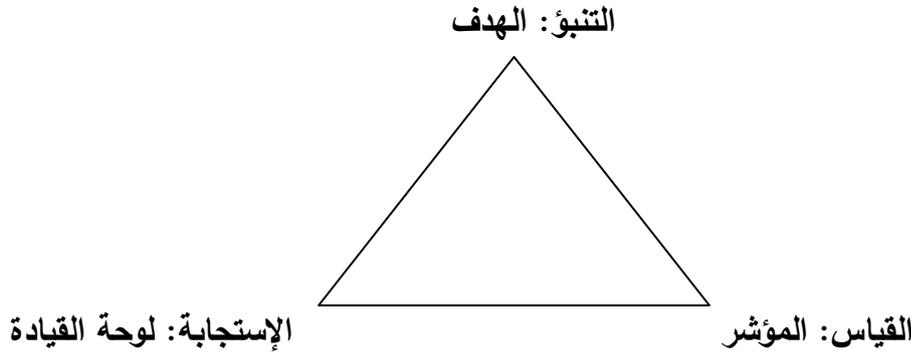
معظم المؤسسات تستخدم معايير مختلفة للتعبير عن الأهداف المالية، فمثلا الخطط الإستراتيجية يتم التعبير عنها بواسطة النمو في الأرباح وحصصة السوق، بينما المنتجات وخطوط الإنتاج داخل العمل يتم التعبير عن أدائها المالي بهوامش الأرباح أو تدفقاتها النقدية، في حين نجد أن وحدات الأعمال يتم تقييمها بواسطة العائد على رأس المال أو بالمقارنة بمستوى الربح المتوقع. النتيجة الحتمية لعدم الاتساق في القياسات والأهداف والمفاهيم غالبا ما تكون التفكك في التخطيط والإستراتيجية والقرارات، ولكن القيمة المضافة تجنبنا مثل هذا التفكك والتشويش باستخدام معيار مالي واحد يربط بين جميع أنواع القرارات ويجعلها مركزة على شيء واحد يتمثل في تحسين القيمة المضافة .

**3. أسلوب لوحة القيادة:** لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لإتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الإتجاه الصحيح ، وتعرف أيضا بأنها: وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة. (Alian 2000) كما تعتبر وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف

المسطرة كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة، وتمثل لوحة القيادة عملية الإستجابة ضمن مثلث مراقبة التسيير والذي يتضمن ما يلي:

الشكل رقم (2.1): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة



المصدر: Bouin, 2004, p86

يشير الشكل إلى أن لوحة القيادة هي مجال لمجموعة من مؤشرات الأداء التي توضع انطلاقا من إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المرسومة وصولا إلى مساعدة المؤسسة عن طريق توجيهها وتصحيح انحرافاتهما وذلك بتمكينها من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب والتي تسمح ببقائها واستمرارها، أي من خلال عملية القياس الصحيحة انطلاقا من وفرة وصحة المعلومات المتاحة ومدى تفاعل واستجابة لوحة القيادة معها يمكن التنبؤ بالأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة.

**4. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:** إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموما والمحاسبة الإدارية خصوصا وما نتج عنها من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة كرضاء الزبون والقدرة على الاحتفاظ بالزبون ورضاء العاملين ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه ببطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة (Kaplan et Norton 1992).

وهذا الأسلوب هو الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات الأداء الموضوعية بناء على أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، لذلك قرر الباحث استعماله كوسيلة لقياس أداء المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم والتي سيتم التطرق إليها في دراسة الحالة لهذه الدراسة.

### المبحث الثالث: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

#### المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

##### أولاً: نشوء بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة التقييم المتوازن Balanced scorecard جاءت من خلال العديد من الخبرات الإستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات.

إن التطور الحاصل في منظمات الأعمال وإزدياد حدة المنافسة تطلب من إدارات تلك المنظمات الإهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن إعتداد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن الشمولية. ولهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال إنتقال منظمات الأعمال في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية و التركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المنظمة قدرة أكبر على الإستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح. (إدريس و الغالبي 2009)

لقد جاءت بطاقة التقييم المتوازن جراء إلتقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي، فهي مدخل جاء منسجماً مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة ومصاحباً لمداخل أخرى كثيرة إنعكست بشكل إيجابي لتعطي هذه المداخل أهمية في الممارسة الإدارية. وإذا ما تم الرجوع إلى أصل نشوء بطاقة التقييم المتوازن، فإنه يمكن القول أن ظهورها جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات إستشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من الشركات في بداية التسعينيات من القرن الماضي. ويعتبر كل من Robert S.Kaplan et David P.Norton أساس ظهور فكرة بطاقة التقييم المتوازن وتطوير أسسها والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم إستخدامها في شركة Anolog Devices، عام 1987 حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء. لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية.

إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، وخاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة والمقترحة سنة 1992 من قبل كل من كابن ونورتن.

##### ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

**تعريف 1:** يمكن أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة " كما عرفت بأنها أول " عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد المقاييس التي تستخدمها المؤسسة". (المغربي و غربية 2006، ص192)

**تعريف 2:** كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط وإتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة ". ( Kaplan et Norton 1992, p72 ) وحسب (Guerny et Guirie 1998): فبطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة.

**تعريف 3:** ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن: " بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها أولاً: نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال إختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات ". (إدريس و الغالبي 2009، ص151)

**تعريف 4:** تعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، وكما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح منظمة وأعمالها. ( عبد المحسن 2006 )

من التعاريف السابقة يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس المستخدمة من طرف المؤسسة.

### ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة القياس المتوازن للأداء مفهوم جديد يترجم مهمة إدارة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها وتعتبر هذه البطاقة أداة تقييم، فضلاً عن كونها أداة إستراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقويم أداء الإدارة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط، فالمنظور المالي - مع أهميته - يعد غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن إدارة المنظمة، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال الحديثة، وهي تعمل بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبل للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً. (Theresa, Salterio et Webb2004)

كما أن نظم التقويم التقليدية والتي لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وفشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي لإدارة المنظمة، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة، أدى إلى البحث عن مقاييس

ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضل النماذج في العصر الحديث، إذ إنها تمكن من ربط استراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، ويمكن أيضا من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة. ( Bernardo, Simoes et Marques 2010 )

وبطاقة القياس المتوازن للأداء ليست مجرد نظاما شاملا لتقويم الأداء بل امتدت وظيفتها إلى تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحاليا أصبحت في الوقت الحاضر نظاما إداريا متكاملًا يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في إختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وبتطبيقها على نشاط المنظمة، كذلك المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون. ( Bernard et al 2007 )

وحسب (إدريس و الغالي 2009) فلبطاقة التقييم المتوازن أهمية عديدة و التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها في الآتي:

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
  - تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
  - تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات وإكتساب الموجودات غير الملموسة.
  - تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تندية وقت الإستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.
  - تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
  - تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
  - تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.
- المطلب الثاني: المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن**
- تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي (Kaplan and Norton 2000):

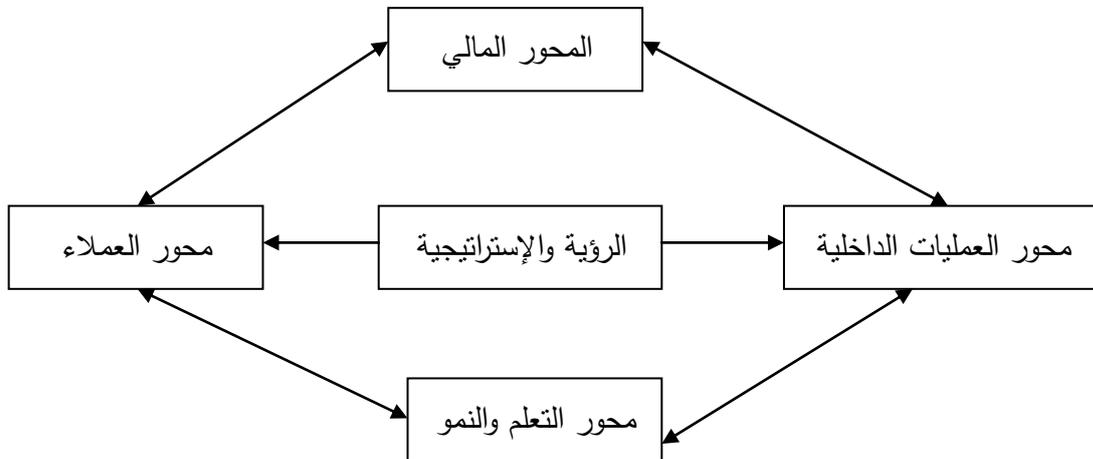
**1. الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2. الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
3. المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو الكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور .
4. الأهداف: إن الهدف بيان معنى الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
5. المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
6. المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. إرتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون منسابة لعبارات إذن - إذا.
8. المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

### المطلب الثالث: أبعاد ( محاور ) بطاقة الأداء المتوازن المستدام

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها. ( يوسف 2005 )  
 أما التوازن فيقوم على إيجاد توازن بين الأداء المالي وغير المالي والتوازن بين الاهتمامات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويمكن توضيح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل التالي:

#### شكل رقم (3.1): نموذج الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



أولاً: البعد المالي ومؤشرات قياسه

والذي يعتبر البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي، ويتضمن أهداف مالية بحتة، ويستخدم لذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

ويعد المنظور المالي أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء ، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة ويركز على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق المالكيين والعائد على إجمالي الأصول. ( الغالبي وإدريس 2008 )

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة ولقد لخصها (Kaplan et Norton)

في ثلاثة مراحل رئيسية هي : ( ضرغام وأبوفضة 2009 )

– مرحلة النمو GROWTH: ضمن هذه المرحلة يتم التركيز على العمليات التي تؤدي إلى النمو مثل التركيز على زيادة حجم المبيعات، البحث عن أسواق وزبائن جدد، تقديم منتجات أو خدمات جديدة، الحفاظ على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة.

– مرحلة البقاء SUSTAIN STAGE: يتم التركيز في هذه المرحلة على وسائل القياس التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد الإجمالي للأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية، للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة.

– مرحلة الحصاد HAVARD: وتسمى كذلك مرحلة الغلة وتتمثل في حصاد الإستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فإن أهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي التي تساعد وتحافظ على بقاء الحياة الإقتصادية للوحدة.

ويؤكد كابلن ونورتن على ان الأساليب المالية يمكن استخدامها بالإرتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مرحلة النمو أو البقاء أو الحصاد، ولكن قد تختلف باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط.

إن كل الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن يرتبط بتحقيق هدف واحد أو أكثر من الأهداف في البعد المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الإستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية. (إدريس و الغالبي 2009 )

وتعتبر المؤشرات والنسب المالية في قياس وتقييم أداء المنظمات وتحليل مراكزها المالية يؤدي إلى تحديد الأثر المستقل لحجم الأرقام في القوائم المالية للمنظمات عند المقارنة بينها، وبالتالي تصبح عملية القياس

والتقييم ذات معنى من خلال المعلومة التي يتم تركيبها من بيانات مستقلة ومطلقة تتمثل في بسط ومقام النسبة.  
(إدريس و الغالبي 2009)

ومن بين مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعا وإستخداما نجد:

1. إجمالي الأصول.
  2. الإيرادات / إجمالي الأصول (%).
  3. الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة ( بالدينار).
  4. الأرباح بالنسبة للعامل الواحد ( بالدينار).
  5. الأرباح / إجمالي الأصول (%).
  6. الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة ( بالدينار).
  7. تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية (%).
  8. القيمة المضافة بالنسبة للعامل الواحد ( بالدينار).
  9. العائد على إجمالي الأصول (%).
  10. العائد على رأس المال المستثمر (%).
  11. هامش الربح (%).
  12. المساهمة / الإيراد (%).
  13. التدفق النقدي.
  14. حقوق المساهمين / مجموع الأصول (%).
  15. معدل دوران الأصول.
  16. إجمالي التكاليف ( بالدينار ).
- ثانيا: بعد العملاء ومؤشرات قياسه

تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجياتها، لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها وإستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال مقدرة المنظمة على تقديم منتجات ( سلع وخدمات) بجودة عالية وأسعار معقولة. (إدريس و الغالبي 2009)

إن الأهداف الإستراتيجية في محور العملاء تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة إستراتيجية ناجحة والتي بدورها تهدف إلى:

1. تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء.
2. محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمؤسسة.

3. إعادة وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة وفق مستوى الربحية المحققة منهم مقارنة مع حجم المبيعات المقدمة لهم. (بدرأوي و إدريس 2008)

كثيرة هي المؤشرات المهمة في منظور العملاء في إطار بطاقة التقييم المتوازن، ورغم أهمية هذه المؤشرات وتعددتها إلا انه يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجابيا على رضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح. إن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات محدثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر كثيرة تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها. ( صبحي والغالبي 2009)

إن المقاييس التي تستخدمها المؤسسة تتباين وفقا للسؤال الذي طرحه ( Kaplan and Norton ) : كيف يرانا العملاء؟ كيف نرى العملاء؟

إننا نتعرف على رؤية العملاء لنا من خلال سلوكهم ( الشكاوي، تكرار عملية الشراء). ( يحيأوي 2008)

1. رضا العملاء.

2. حجم و عدد العملاء.

3. النصيب أو الحصة في السوق (%).

4. المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد ( بالدينار).

5. درجة الإحتفاظ بالعميل ( عدد أو %).

6. التكلفة بالنسبة للعميل الواحد ( بالدينار).

7. عدد الزيارات للعملاء ( عدد).

8. عدد الشكاوى ( عدد).

9. مؤشر ولاء العملاء (%).

10. مؤشر رضا العملاء (%).

ثالثا: بعد العمليات الداخلية ومؤشرات قياسه

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية. ففي إطار مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف. على أنه من المفترض عدم تصور العمليات الداخلية بكونها الأنشطة الإنتاجية الفنية والتكنولوجية مضافا إليها الأنشطة التسويقية، بل هي أكثر من ذلك.

وبسبب التطور الهائل في العمليات الداخلية بمنظمات الأعمال، جاءت بطاقة التقييم المتوازن لتعطي مؤشرات محددة ومهمة لهذا المنظور المهم من منظورات البطاقة والمؤدي إلى تحقيق بعد المنظمات

الإستراتيجي. (إدريس و الغالبي 2009)

ويركز هذا المحور على ثلاث مراحل في عملية المنظمة تتعلق بـ:

1. دورة التطوير والإختراع المتعلقة بتصميم وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تمكنها من الوصول إلى أسواق وزبائن جديدة، وإرضاء وتلبية حاجات زبائنهم، ومتابعة البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها.

2. دورة العمليات التشغيلية: وهي التي تبدأ في إستلام طلبات الزبائن، وتنتهي بتزويد الخدمة، أو المنتج إلى الزبون، وهذه العمليات يجب أن تتصف بانسجام كامل، والتزويد بالخدمة أو المنتج في الوقت المناسب والمطلوب من قبل الزبائن.

3. دورة خدمات ما بعد البيع: وهي العمليات المتعلقة بخدمة الزبائن بعد عملية البيع، أو تزويد الخدمة متضمنة الكفالات، ونشاطات إعادة التصليح وإسترجاع البضائع، وطريقة الدفع وغيرها من الخدمات التي تقدم بعد البيع.

كما ان بعد العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد الزبائن بخلق قيمة للزبائن والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، و تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الإنحرافات وتطوير الأداء، والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الزبائن والمساهمين. (نجاي 2013)

تتمثل أهم مؤشرات بعد العمليات الداخلية في: (المغربي و غربية 2006 )

1. المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات (%).
2. التسليم في الوقت.
3. معدل الأداء اليومي للعامل (%).
4. الوقت المعياري - من إصدار الطلبية إلى التسليم.
5. الوقت المعياري - الموردين.
6. الوقت المعياري - الإنتاج.
7. متوسط الوقت المنفق في إتخاذ القرارات.
8. دوران المخزون.
9. التحسين في الإنتاجية (%).
10. نفقات تكنولوجيا المعلومات / المصروفات الإدارية (%).
11. تكلفة الخطأ الإداري / إيرادات الإدارة (%).
12. المصروفات الإدارية بالنسبة للعامل (الدينار).

#### رابعاً: بعد التعلم والنمو

إن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة إلى قدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للإستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (أبو قمر 2009).

ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق: إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنظمة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل منظمة الأعمال، ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويؤكد جانب النمو والتعلم على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين ووفائهم، إنتاجية العاملين)، فعالية أنظمة المعلومات.

تهتم المقاييس في هذا المجال بتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الأفراد العاملين بها وقد يتمثل التطوير في توسيع دائرة قدراتها أو أداء عمليات تجريبية في مجالات عمل جديدة أو في أي أسواق جديدة، أو تغيير التنظيم أو نظام الرقابة الإدارية، وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الإعتماد عليها عن تطبيق محور التعلم والنمو: (البحيري 2004)

1. رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة والقدرة التي تساعده في عمله.
2. معدل دوران العمل.
3. إنتاجية الموظف: نصيب العامل من الدخل/ الربح.
4. عدد العاملين المؤهلين للحصول على المناصب الهامة بالنسبة للنسب المتوقعة لهذه المناصب.
5. معدل تغطية المعلومات.
6. المقترحات المقدمة.
7. المقترحات المنفذة.
8. المكافآت المقدمة للعاملين.

خامسا: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة

#### 1. البعد الإجتماعي:

إن قياس وتقييم مستوى الأداء الإجتماعي للمؤسسات يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات لمسئوليتها الإجتماعية، فالظروف الإقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات وخاصة الصناعية منها، وهذا بالتكليف والإستجابة للمتطلبات الإجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من أجل ضمان استمراريته في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الإجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل على تعظيم الربحية الإجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الإجتماعية.

إن مسؤولية المؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الإجتماعي بما تقدمه من منافع للمجتمع وإن ذلك المعيار هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها في بيئتها. (العاني 2005)

وتقيس مؤشرات قياس الأداء الإجتماعية فعالية مختلف الأنشطة الإجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الإجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الإجتماعي المطلوب للمؤسسة، وهنا نستطيع تحديد بعض المؤشرات وهي : ( الساقي و نور 2001 ) أ. قياس مكافئة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا للوقوف عن مدى العناية بهم في مختلف المجالات الإجتماعية.

ب. قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الإجتماعية.

ج. قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين.

د. قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الإجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة.

هـ. قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة.

و. قياس مدى إستغلال المؤسسة للموارد الإقتصادية المتاحة في المنطقة.

## 2. البعد البيئي:

يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المؤسسات، ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الإهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، فاستدامة المؤسسات تعني أنه يجب على هذه الأخيرة القياس والتقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة.

يستخدم مفهوم الأداء البيئي في إطار المعيار ( ISO 14031 )، حيث يعرف بأنه النتائج التي تتحصل عليها إدارة المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة، نفس المعيار يشير إلى مؤشر الأداء البيئي للإدارة، وهو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، ويختلف هذا التعريف قليلا مع التعريف المرتبط بمعيار ( ISO 14001 ) حيث يعرف الأداء البيئي بأنه النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في مؤسسة ذات الإرتباط بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية. ( عثمان 2008 )

ويحدد المهتمين في المؤسسات بتطوير نظم الإدارة البيئية المؤشرات البيئية الممكنة ويختارونها بعناية ويرتبونها حسب الأهمية لإهتمامهم بنجاح المؤسسة، ومن الأساسيات المستخدمة في اختيار المؤشرات الملائمة: التوافق البيئي، القابلية للمقارنة دوليا، والقابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر، ويمكن تلخيص خصائص المؤشرات البيئية في:

– أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة.

– أن تكون بسيطة وسهلة التفسير.

- أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة.
  - أن يتم توثيقها بكفاءة وجودة ملموسة.
  - أن يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقا لإجراءات موثوقة.
- وإذا كانت المؤشرات البيئية تمثل مقاييس يتم تحديدها لأهميتها الإستراتيجية في نجاح البرنامج البيئي، فإننا نلاحظ تفضيل المؤسسات لاختيار المؤشرات الرقمية تكون ذات دلالة فقط عند تفهم أهمية المقياس داخل المحتوى التنظيمي.

#### المطلب الرابع: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

حدد كابن ونورتن أربع خطوات رئيسية لمنهجية بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

##### الخطوة الأولى تحديد بناء هيكل بطاقة الأداء:

إن المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة إنعكاس على الإستراتيجية، ويكون ذلك من خلال ما يلي: ( Kaplan et Norton 1996 )

1. تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبني عليها البطاقة ومستويات البطاقة في الشركة والصعوبات المحتملة.

2. تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والأهداف وبالإطار العام للشركة والربط كع وحدات الأعمال الأخرى.

##### الخطوة الثانية تحديد الأهداف الإستراتيجية:

إن تصميم بطاقة الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى، يكون ذلك من خلال ما يلي: ( Kaplan et Norton 1996 )

1. الحصول على الإستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الإستراتيجية، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك.
2. تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسؤولة عن منظور من الأربعة والإحتياجات من المخرجات تكون محددة في إستراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

##### الخطوة الثالثة تحديد المقاييس الإستراتيجية:

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقة ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم الإستراتيجيات وذلك من خلال: ( Kaplan et Norton 1996 )

1. تصميم المقاييس أو المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف، وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة، وتحديد

المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع الأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.

2. عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف والمقاييس بطاقة الأداء المتوازن والإتصالات وإعمال الأفراد في وحدات الأعمال.

### الخطوة الرابعة وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل:

المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام، ويتم ذلك من خلال ما يلي: ( Kaplan et Norton 1996 )

1. وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الإتصال بالبطاقة من التنظيم.

2. مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس، وسلامة الأهداف التشغيلية وبرنامج الإنجاز والإتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي يدعم هذا البرنامج.

3. يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المنظمة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام المعلومات المستخدم.

### المطلب الخامس: مزايا تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة في تقييم الإستراتيجية، وهذا من خلال المزايا التي تمنحها أثناء التقييم عن غيرها من الوسائل والأساليب، وفيما يلي بعض هذه المزايا: (Gustin 2001)

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن إستمرارية التقييم، فهي تبقى ترافق الإستراتيجية حتى تحقيقها للأهداف المسطرة.

- يساعد إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في كشف الإختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمؤشرات على مختلف محاورها حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء.

- الفاعلية: لأنها تساعد في كشف الإختلالات واقتراح الحلول.

- الشمولية: حيث أن تقييم الإستراتيجية بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة.

- التنظيم: لأنها تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءتها، وهذا يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه.

- الإهتمام بالبعد البيئي: حيث أصبحت المؤسسات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الإستدامة وكذلك مساهمتها في مجال المسؤولية الإجتماعية وهذه النظرة هي الحديثة في مجال ترقية البيئة والمجتمع.

- يؤدي تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء، لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكل، بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين.

### خلاصة الفصل :

إن التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال بمختلف أنواعها يلعب دورا مهما في تحديد وسائل قياس وتقييم أداء المؤسسات، وقد كانت معظم المؤسسات في وقت مضى تعتمد على وسائل وأدوات قياس وتقييم تقليدية للأداء، إلا أن التغييرات الحاصلة جعلت الباحثين يحاولون تطوير هذه الأساليب والخروج بأساليب تقييم متوازنة ومستدامة.

بعد جهود متواصلة من الخبرات والإستشارات تم إقتراح مقارنة تسيير حديثة تمكن المؤسسة من تحقيق توازن مستدام في نشاطها وهي بطاقة الأداء المتوازن والتي تتجلى أهميتها في قياس وتقييم الأداء بخمس أبعاد متمثلة في البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات التشغيلية، بعد العملاء ودمج البعد البيئي والإجتماعي، والتي قررنا إسقاطها في هذا البحث على مؤسسة عمومية إقتصادية حديثة النشأة وهي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني والتي يتم التطرق إليها في الفصل الثالث.

### تمهيد

حتى اليوم تشكل النفايات الصلبة الحضرية عبئا ثقيلا على المجتمعات من النواحي البيئية والصحية والإقتصادية، وذلك نتيجة الأساليب البدائية التي لازالت سائدة حاليا في التعامل مع هذه النفايات في معظم المدن الجزائرية.

وقد طورت في العديد من الدول المتقدمة طرق حديثة لمعالجة هذه النفايات يمكن بواسطتها تحويلها من مصدر للتلوث إلى سلعة إقتصادية.

في هذا الفصل عرض للواقع الراهن للنفايات الحضرية الصلبة في الجزائر و ألمانيا والطرق الحديثة التي يمكن إتباعها في الجزائر لمعالجة هذه النفايات بما يضمن حماية البيئة من التلوث، والإسهام في تحقيق تنمية مجتمعية مستدامة.

### المبحث الأول: الإطار النظري للنفايات وطرق تسييرها

#### المطلب الأول: تعريف النفايات

##### أولاً: من الناحية الإصلاحية

عرفت منظمة الصحة العالمية " النفاية " بأنها الأشياء التي أصبح صاحبها لا يريدتها في مكان ما ووقت ما والتي أصبحت ليست لها أهمية أو قيمة.

كما عرف خبراء البنك الدولي " النفاية " بأنها " الشيء الذي أصبح ليس له قيمة في الإستعمال، إما إذا أمكن تدوير ( رسكلة ) هذا الشيء بحيث يمكن إستعماله أو إسترجاع بعض مكوناته، ففي هذه الحالة لا يعتبر نفاية ". ( عبد الجواد 1997، ص33)

مما سبق يمكن القول أن النفاية إذا رسكلت لم تصبح تصنف ضمن خانة النفايات وعليه فهذا التعريف يتطور مع الوقت نظراً لتطور تقنيات الجمع والرسكلة وكذا من مكان إلى آخر إذ تركز على القيمة الاقتصادية للنفاية.

##### ثانياً: من الناحية القانونية

جاءت قوانين البيئة الصادرة في عدة بلدان متضمنة لتعريف النفاية فقد عرف المشرع الفرنسي سنة 1975 النفايات بأنها كل بقايا الإنتاج، التحويل والإستعمال سواء كانت آلات أو نواتج أو بصفة عامة كل الأثاث الذي تخلى عنه مالكة أو هو موجه للرمي .

أعاد المشرع الفرنسي النظر في التعريف المدون أعلاه بالنظر إلى الإشكالية المتعلقة بنفايات مرسكلة حيث تم طرح مفهوم النفايات النهائية *déchets ultimes* في قانون 1992 قصد المشرع الفرنسي بالنفايات النهائية نفايات ناتجة أو غير ناتجة عن معالجة النفايات والتي بحكم خصائصها فهي غير قابلة للتثمين وفق الشروط الاقتصادية والتقنية الحالية. (Balet 2005)

قاربت رؤية المشرع الأردني وجهة نظر المشرع الفرنسي حيث عرف القانون الأردني النفاية بأنها المواد الصلبة أو السائلة أو الغازية غير المرغوب فيها والناتجة عن النشاطات الإنسانية المختلفة والمراد معالجتها أو طمرها كلياً أو جزئياً بغرض التخلص منها أو إعادة إستعمالها. ( عبد الجواد 1997)

وحسب المشرع الجزائري فإن النفايات معرفة حسب القانون رقم 83-03 المؤرخ في 05 فيفري 1983 والمتضمن حماية البيئة كما يلي: النفايات هي كل مل تخلفه عملية إنتاج أو تحويل أو إستعمال ، وكل مادة أو منتج، أو بصفة أعم كل شيء منقول يهمل أو يتخلى عنه صاحبه . ( بوجلال، بركات وحموش 2013 )  
و من الناحية الاقتصادية فالنفايات عبارة عن مواد ليست لها أي قيمة أو ثمن ، وإنما تكلف اقتصادياً عند التخلص منها.

أما من الناحية البيئية فالنفايات عبارة عن مصادر التلوث وإنتاج مواد تضر بالبيئة الطبيعية والبشرية، وتعمل على الإخلال بالتوازن بين العناصر الحية للمنطقة الطبيعية ومكوناتها الفيزيائية والكيميائية.

المطلب الثاني: تصنيف النفايات الصلبة والعوامل المتحكمة في كمياتها

أولاً: تصنيف النفايات الصلبة

هناك عدة طرق لتصنيف النفايات الصلبة، كل نوع يتركز على مقاييس ومعايير محددة ومن بين هذه التصنيفات ما يتعلق بالمقاييس التالية:

- الحالة التي تكون عليها النفايات.
- أثر النفايات على البيئة والإنسان.

**1. النفاية الهامدة:** تتكون بشكل عام من عناصر معدنية مستقرة أو هامة حيث لا تتغير خصائصها الكيميائية والفيزيائية في أي وسط توضع فيه.

تنتج هذه النفايات من أنشطة التعدين والمناجم، أنشطة فلاحية (تنظيف التربة)، الردم، الرمل، هياكل مركبات النقل، تحويل البقايا إلى منتجات أولية ثانوية، ترمين طاقوي للردم، أنشطة الحصول على مشتقات الحليب.

**2. النفايات المنزلية:** تتكون هذه الفئة أساساً من نفايات مكونة من الورق، البلاستيك، الكرتون، منتجات الخشب.

مصدر هذه النفايات هي المناطق السكنية وكذا الأنشطة الصناعية والتجارية المشابهة لها، وتتكون أساساً من بقايا الأطعمة علاوة على بعض الفضلات الأخرى مثل البلاستيك والورق والزجاج والمعلبات سواء المتخلفة عن تعبئة المواد الغذائية ومختلف المتطلبات المنزلية والتي يستغنى عنها لتلفها. (عبد الجواد 1997)

**3. النفايات الخاصة:** قد تحوي النفاية الخاصة عناصر ملوثة ناتجة عن الأنشطة الصناعية (الصبغ، رماد ناتج عن الحرق.....).

أيضاً إذا تم إنتاج نفايات في نفس الموقع بكميات معتبرة قد تحدث أضراراً على الوسط الطبيعي، فهي إذن نفاية خاصة مثل نفايات المستشفيات والمخابر.

**4. نفايات خطيرة:** هي نفايات خاصة تحتوي على كميات معتبرة من مواد سامة لها أضرار على الوسط الطبيعي، ومن أمثلتها: أتربة وغبار ناتج عن المطاحن، مخلفات عضوية معقدة، أحواض الأسطح المحتوية على كروم، نفايات الزئبق و CFC.

أما فيما يخص معيار مصدر النفايات فتقسم إلى نفايات صناعية، نفايات إشعاعية نووية، نفايات حضرية، لكننا سنركز على ما يتناسب ونشاط المؤسسات العمومية لتسيير مراكز الردم التقني وهي النفايات الحضرية الصلبة أو بمعنى آخر النفايات المنزلية.

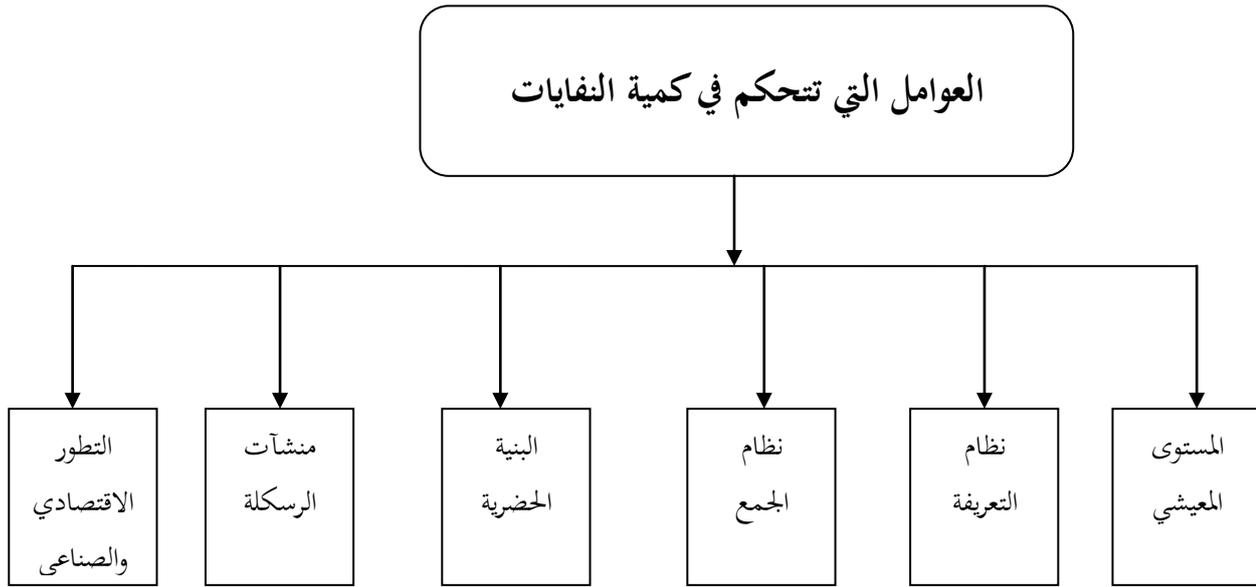
تعرف النفايات الحضرية بأنها مجموعة النفايات الداخلة في التشريع والتي هي محل اختصاص البلديات أين يعيش السكان في أوساطهم الطبيعية الحضرية.

وتتضمن النفاية الحضرية الفئات التالية: نفايات منزلية وما شابهها، نفايات استشفائية ، نفايات ناتجة عن تنظيف الأسواق والأماكن العامة، نفايات الصرف الصحي، جثث الحيوانات، نفايات البناء كالردوم والخشب ومواد الحفر. ( Ouzrir 2008 )

**ثانيا: العوامل المتحكم في كمية النفايات**

إن العوامل التي تتحكم في كمية النفايات تختلف من بلد إلى آخر أما فيما يخص الجزائر والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1.2): العوامل التي تتحكم في كمية النفايات



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بوجلال، بركات وحموش 2013، ص53.

أ. **المستوى المعيشي**: كلما ارتفع المستوى المعيشي كلما ازدادت كمية النفايات يعني ذلك أنه كلما ازداد تقدم الدولة إنعكس ذلك على كمية نفاياتها.

ب. **نظام التعريف**: قد عالج القانون رقم 01-19 المؤرخ في 2001/12/12 هذه النقطة بفرض غرامات مالية على المخالفين غير أن عدم التطبيق الفعلي لهذا الإجراء أبقى الأمور على حالها وذلك لعدم فعالية شرطة العمران والبيئة في أغلب الأحيان.

ج. **نظام الجمع** : إن نظام الجمع يركز أساسا على عاملين هما:

- الوسائل المستعملة في عملية الجمع.
- حالة الطرق ومكان تموضع المفرغة.

ولقيام نظام جمع فعال يجب القيام بتكرار الدورات، واختيار الوقت الجيد والملائم الذي يسمح بتحسين الشروط التقنية والإقتصادية.

د. **البنية الحضرية:** ويقصد بها نسبة التمدن وهي في إرتفاع مستمر نتيجة النزوح الريفي نحو المدن بسبب تحسن الظروف الإقتصادية في المدن.

هـ. **منشآت الرسكلة:** وهي شبه منعدمة في المدن النامية التي لا تزال تنتشر بها المفارغ العشوائية، وهذه العملية تقوم بخفض كمية النفايات وتوفير مناصب الشغل وكذا المواد الأولية من الزجاج، الورق والبلاستيك وغيرها.

و. **التطور الإقتصادي والصناعي:** إن نسبة النمو تساهم في تحديد مدى كثرة وقلة النفايات حيث أن أغلب دول العالم الثالث يتميز إقتصادها باستنزاف الثروات الطبيعية مع غياب الصناعات التحويلية وهذا ما يؤدي إلى تكديس النفايات في كل الأماكن.

وكما ذكر سابقا فإن كمية النفايات تختلف من بلد إلى آخر ومن فصل إلى آخر، حيث نجدها تتراوح ما بين 0,35 كغ/فرد/اليوم في دول العالم النامي، إلى 1,1 كغ أو 2 كغ/الفرد/اليوم في دول العالم المتقدم، ولا يخفى علينا أن الكميات التي يتم جمعها دائما أقل من الكميات المتولدة، وعادة ما تكون أقل بكثير من هذه الأخيرة، حيث أثبتت بعض التجارب أن نسبة الجمع محصورة بين 40% و 50% خاصة في الدول النامية. (بوجلال، بركات وحموش 2013)

والجدول التالي يوضح الكمية المتوسطة للنفايات في بعض دول العالم:

جدول رقم ( 1.2 ): الكمية المتوسطة للنفايات في بعض دول العالم

الدول	وم أ	فنلندا	النرويج	الدول السفلى	فرنسا	بلجيكا	الجزائر
كمية النفايات كغ/الساكن/السنة	730	620	510	500	470	400	318

المصدر: بودرياس ، لقبج، بوشاهد 2007، ص55.

### ثالثا: فائدة معرفة كمية النفايات

- تحديد وسائل الجمع.
- المراقبة والتحقق من العمل الذي قامت به كل عربة في القطاع الذي تتكفل بجمع نفاياته.
- تحديد الوسائل البشرية لكل قطاع.
- إمكانية تحسين مخطط الجمع وذلك بالبحث عن التوازن بين القطاعات بدلالة سعة العربات.
- تحديد سعة محطات التحويل و مصانع المعالجة.
- تحديد الوسائل المادية لكل قطاع.
- تحديد مدة صلاحية مكان التفريغ أو الحجم اللازم لإنشاء مفرغة جديدة.

### المطلب الثالث: آثار ومخاطر النفايات

للنفايات مخاطر وآثار سلبية عديدة على البيئة والصحة البشرية في غياب تسيير يراعي السلامة البيئية ومتطلبات الإدارة المتكاملة في كل أبعادها. ومن بين هذه الآثار ما يلي:

أولاً: الآثار الصحية

إن من بين الآثار السلبية والضارة الناجمة عن غياب تسيير عقلائي للنفايات العديد من الأمراض التي أسبابها المباشرة أو الغير مباشرة النفايات، حيث أن تراكم النفايات الحضرية الصلبة يؤدي إلى انبعاث روائح كريهة وتكاثر الحشرات والقوارض مما ينجم عنه أضرار صحية عبرها، فالنفايات المنزلية يمكن أن تنقل 42 مرضاً للإنسان وثبت أن 90% بالبلدان النامية من حالات المرض الموجودة في المستشفيات سببها ملوثات البيئة بصفة عامة والنفايات المنزلية بصفة خاصة، وقد تكون مرتعاً خصباً للميكروبات مما يساعد على انتشار الأمراض المعدية والطفيليات. ( أرناؤوط 2003 )

فالحيوانات الطليقة تجد النفايات الحضرية الصلبة غذاءها وبالتالي تكزن حاملة أو ناقلة لمجموعة من الطفيليات أو عناصر ممرضة التي تعد من العوامل المساعدة في انتقال الأمراض المعدية والمميتة . ( Gillet 1995 )

إن نقص البنية التحتية الخاصة بتسيير النفايات في البلدان النامية إلى جانب نقص وأحيانا غياب سياسات واستراتيجيات مناسبة أدت إلى فوضى في مسار النفايات كعمليات الجمع والنقل، وكانت النتيجة لهذه الوضعية هي المفارغ العشوائية والمكبات في جل المدن وخارج المدن، حيث هذه الأماكن تعتبر محيط يساعد على تنامي مسببات انتقال بعض الأمراض عن طريق الحشرات والفئران.

وحسب الدراسات التي قامت بها المنظمة الدولية للصحة عام 1997 تشير إلى أن 3/2 من سكان البلدان النامية معرضون إلى مخاطر صحية بسبب نقص أو غياب نظام خاص بإزالة النفايات المنزلية.

ثانياً: الآثار الاقتصادية والاجتماعية

للنفايات المنزلية تكلفة اقتصادية واجتماعية جد معتبرة حيث أنها مكلفة للمؤسسات المنتجة لها وذلك بتأثيرها على وضعها المالي ( الملوث الدافع ) ومكلفة اجتماعياً بحيث أنها تؤثر على جمالية الموقع بصفة عامة والبيئة الاجتماعية بصفة أخص.

تسيير النفايات البلدية الصلبة بما فيها النفايات المنزلية ومعالجتها يكلف مبالغ طائلة تؤثر على الاقتصاد الكلي ويحمل الدولة أعباء كبيرة فبناءً على دراسة قام بها البنك الدولي عام 1994 وكما ذكر ستبين أن في بلد ذي دخل متوسط تكلفة الجمع تقدر بـ 30 إلى 70 أورو للطن الواحد على هذه القاعدة يمكن تقرير التكلفة في الجزائر ما بين 30 و 50 أورو للطن الواحد وفي المناطق الريفية تقريبا 30 أورو للطن.

نفس الدراسة المشار إليها سابقاً تعطينا تكلفة تحويل النفايات إلى محطات تحويل تقدر بـ 5 إلى 15 أورو للطن الواحد، تكاليف الوضع في المفارغ متغيرة وتتراوح ما بين 5 و 10 أورو للطن الواحد هذا التقدير يعتبر منخفض إذا ما تم مقارنته بالوضع في مفرغة مراقبة في البلدان الأوروبية حيث تتراوح التكلفة ما بين 30 و 120 أورو للطن الواحد، إضافة إلى النفقات الخاصة بالإستجاء والصيانة ومعالجة العصاره.

تكاليف معالجة النفايات عن طريق الترميد مثلا مرتفعة مقارنة بالوضع في المفارغ وتتراوح في أوروبا ما بين 150 و 300 أورو للطن الواحد ( M.A.T.E 2001 )، إضافة إلى تكاليف علاج المصابين من جراء الآثار السلبية للنفايات تقدر بحوالي 100 جنيه للفرد في مصر. ( أرناؤوط 2003 )

حيث أن هذه الآثار تؤثر وتتعمق نتائجها على الأجيال الحالية والقادمة فالخسائر التي تقدر بالملايين يمكن تفاديها بالإستفادة من هذه النفايات عن طريق الرسكلة على سبيل المثال ومنه توفير وفرات مالية يمكن إستغلالها في مجالات عديدة.

### ثالثا: الآثار البيئية

إن للنفايات وطرق التخلص منها أو معالجتها آثارا سلبية على البيئة وصحة السكان ومن بين مظاهرها وتأثيراتها السلبية والأضرار الناجمة عنها تتمثل في تلوث المحيط من ماء وهواء وتربة.....، فهناك مضرات ذاتية في النفاية ومرتبطة بإدراك الجمهور لها، وتأثيرات يمكن أن تشكل انطلاقا من حدوث التلوث والمنجر منها، مضرات مستقلة من النفايات تخص ولها مميزات مختلفة، ومضرات تخص الشم، جمالية الموقع، ومضرات جوهريّة ناتجة عن المعالجة حيث أن هذه الأخيرة إذا زادت عن الحد المقدر لها تصبح في صنف الملوثات المتحولة من النفايات نحو البيئة إما عن طريق: ( Genty 2003 )

- إلقاءها مباشرة في البيئة.
- تخزينها النهائي.
- معالجتها ( التفرغ، التسميد، إعادة الإسترجاع، الترميد).

### المطلب الرابع: آليات جمع ونقل النفايات الصلبة الحضرية

تعد عملية جمع النفايات الصلبة الحضرية أول خطوة في عملية المعالجة بعد ما يتم تنفيذ كل الوسائل الممكنة لتخفيض النفايات الصلبة الحضرية من منبعها، وتمثل عملية نقلها حلقة الوصل بين عملية الجمع والمعالجة على اعتبار أن عملية المعالجة تشمل كل المراحل التي تأتي بعد عمليتي الجمع والنقل، ويجب أن تتم عملية الجمع والنقل ضمن شروط معينة دون إحداث ضجيج أو تطاير للغبار أو تناثر في الشوارع، لأن من متطلبات العناية بالصحة العامة إبعاد جميع النفايات وبسرعة من المناطق المأهولة بالسكان من جهة، ومن جهة أخرى يلزم التخلص منها بدون آثار جانبية ضارة.

### أولاً: العوامل المؤثرة على تكاليف الجمع والنقل

تؤثر في التكلفة الإقتصادية وكفاءة الجمع والنقل عوامل عديدة أهمها ما يلي:

1. عدد العمال العاملين وتكلفة العامل الواحد.
2. نوعية وسعة حاويات الجمع، فإذا كانت الحاوية المستعملة موحدة الموصفات فإنها تسهل عملية الجمع بكفاءة أكبر مما لو كانت متباينة في مواصفاتها.

3. نوعية وسعة عربات النقل، ونلاحظ أنه يزيد استعمال عربات نقل مجهزة بجهاز لضغط النفايات بهدف تقليل حجمها وزيادة كمية النفايات المنقولة في المرة الواحدة.
4. المسافة المقطوعة من أماكن الجمع إلى أماكن المعالجة، فكلما زادت المسافة زادت التكلفة.
5. تؤثر كثافة المرور وخاصة في المدن المزدهمة على جهاز جمع ونقل النفايات وتقلل من فاعليته، ولذلك يجب عمل خطة سير تجنب بها أوقات الإزدحام الرئيسية أثناء عمليتي الجمع والنقل، كجمع النفايات من المناطق التجارية والسكنية أثناء الليل مثلا. ( الغرابيية والفرحان 1997 )

### ثانيا: مراحل الجمع والنقل

#### 1. مراحل الجمع: هناك مرحلتين أساسيتين للجمع هما:

**المرحلة الأولى:** تحدث على مستوى المنازل بمعنى أن الفرد يجمع هذه النفايات ويأخذها نحو برميل النفايات في مكان إقامته أو يضعها في كيس في الخارج من أجل التخلص منها وتسمى مرحلة ما قبل الجمع.

**المرحلة الثانية:** تتعلق بالطريق العمومي والتي تشكل خدمة عامة تقوم بها البلدية وهي تنقسم بدورها إلى عمليتين، جمع النفايات التي يقدمها السكان ثم نقلها إلى منشآت المعالجة عن طريق مرور مصلحة البلدية أو الجهة المكلفة برفع النفايات في أوقات منتظمة من أبواب البيوت، فهي تنظم الجمع وتحدد المسؤوليات ويسمى ذلك بنظام الرفع أو الجمع، أو نظام المساهمة الذي يقوم به منتج النفايات بأخذها نحو الحاوية أو مركز النقل أو مكان الإلقاء، في هذه الحالة يضع الناس نفاياتهم في حاوية جماعية من نوع برميل ذو عجلات سعته من 600 إلى 1100 لتر أو صندوق ذي حجم 5 إلى 12م<sup>3</sup>، وتوضع تحت تصرفهم في أماكن يسهل الوصول إليها وهذا يضمن نجاعة النظام، وهو نظام جد ملائم لجمع النفايات الموضوعة في حاويات مخصصة للزجاج والورق والبلاستيك والخشب وغيرهم. ( وزارة تهيئة الإقليم والبيئة 2001 )

وتستعمل عدة طرق في الجمع أهمها: التفريغ المباشر من الحاوية إلى عربة النقل، طريقة تبديل الحاوية المعبئة بحاوية خاوية، طريقة الأكياس الورقية والبلاستيكية..... ( العابد 2008 )

**2. طرق عملية النقل:** تتم عملية نقل النفايات الصلبة الحضرية بواسطة عربة نقل مخصصة لهذا الغرض بحيث يتم تفريغ الحاويات دون إحداث ضوضاء أو تطاير للغبار والأوراق وعموما تتم عملية النقل بالطرق التالية:

**أ. نقل النفايات من أماكن إنتاجها إلى الحاوية مباشرة:** حيث يقوم منتج النفايات بنقلها إلى الحاوية وفي بعض المباني الكبيرة تبنى خطوط أو قنوات لنقل النفايات من المنازل إلى الحاوية مباشرة ويوجد لكل شقة فتحة يتم قذف النفايات من خلالها ومن ثم تنتقل هذه النفايات بواسطة الجاذبية الأرضية أو حركة ميكانيكية، أو ضخ الهواء في القنوات وغير ذلك لتوصيل النفايات إلى الحاوية الموجودة في الطابق الأرضي أو أسفل العمارة، وتواجه هذه الطريقة مشاكل عديدة تمنع من انتشارها مثل انسداد القنوات وصعوبة تنظيفها.

ب. نقل النفايات مباشرة إلى أماكن المعالجة: تتم عملية نقل النفايات بواسطة عربات نقل مجهزة بمعدات لتفريغ الحاويات وتحتوي بعض أنواع هذه الحاويات على أجهزة ضغط النفايات لزيادة الكمية المنقولة في المرة الواحدة، وتستطيع هذه العربات نقل من 6 إلى 12 طن من النفايات المضغوطة في المرة الواحدة ويتوقف ذلك على نوعية عربة النقل.

ج. نقل النفايات إلى أماكن تخزين مؤقتة: وهي عبارة عن محطة يتم اختيارها في موقع وسط المنطقة التي يجمع منها النفايات الصلبة الحضرية حيث تخزن النفايات ومن ثم تنقل إلى أماكن المعالجة بواسطة عربات نقل تستوعب 20 طن من النفايات، وفي بعض الحالات يتم فرز النفايات قبل عملية الرص وذلك للإستفادة من بعض المواد، وتتبع هذه الطريقة إذا كانت كمية النفايات الناتجة عن المنطقة كبيرة أو المسافة التي يجب قطعها إلى أماكن التخلص بعيدة وحركة مرور المركبات في الشوارع كثيفة. ( الغرابيية والفرحان 1997 )  
وهناك نماذج أخرى للجمع ففي السويد مثلاً قام المهندسون بتصميم شبكة لإمتصاص النفايات من داخل البيوت كما هي الحال في مجاري الصرف، حيث توضع النفايات في فتحة خاصة في البيوت ويتم سحبها بالشفط نحو مستودع مركزي حيث تحرق في أفران وينتج عنها الغازات والزيوت. ( إبراهيم والفاعور 2000 )

#### المطلب الخامس: الطرق السليمة للتخلص من النفايات الحضرية الصلبة

من بين أهم الطرق المستعملة للتخلص من النفايات نذكر:

##### أولاً: الحرق الآمن ( الترميد )

تعود فكرة حرق النفايات الحضرية الصلبة إلى عام 1876 في بريطانيا، وبعد ذلك بحوالي خمس سنوات انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تم إنشاء أول محرقة في ألمانيا سنة 1983 في مدينة هامبورج بهدف القضاء على الأوبئة والأمراض المنتشرة ومنذ ذلك الوقت أدخلت الكثير من التحسينات على محارق النفايات حيث أصبحت اليوم تقاس على أسس علمية. ( الغرابيية والفرحان 1997 )

##### 1. مراحل عملية الحرق: تمر عملية الحرق بالمراحل التالية:

يتم أولاً وزن النفايات الحضرية الصلبة القادمة للمحطة لمعرفة كمية المواد المتوفرة للحرق، ومن ثم تفرغ في خزان جمع النفايات التابع للمحطة ثم تقوم الغرابة بنقل النفايات من المخزن إلى فتحة تغذية المحرقة بالنفايات، حيث تنتقل بواسطة ناقل سلسلي معدني إلى مناطق الحرق، تحرق بتوفير كميات كافية من الهواء لضمان عملية حرق جيدة وتحت درجات حرارة تتراوح ما بين 900-1200 درجة مئوية. ( الغرابيية والفرحان 1997 )  
وتعتبر طريقة الحرق هي الطريقة الوحيدة للتخلص من بعض أنواع النفايات مثل نفايات المستشفيات، ومعاهد البحوث الطبيعية والعلمية ، و ينتج عن عملية الحرق هذه ثاني أكسيد الكربون وبخار الماء إضافة إلى الرماد.

##### 2. إيجابيات عملية الحرق

تتميز العملية بالعديد من المزايا أهمها: ( العابد 2008 )

- عملية حرق النفايات الحضرية الصلبة تقضي على الكائنات الحية المسببة للأمراض.

- تخفيض حجم النفايات الصلبة الحضرية.
- إمكانية استغلال الطاقة الحرارية الناتجة.
- لا تلوث العملية المياه والتربة.
- قد تكون الطريقة الوحيدة الممكنة إتباعها عند عدم توفر المساحات اللازمة للطمر الصحي، أو عندما تكون المياه الجوفية قريبة من السطح.
- يمكن استغلالها كطريقة مثلى للتخلص من النفايات الصلبة الحضرية الخاصة والخطرة كنفايات المستشفيات ونفايات المسالخ.
- إذا كانت عملية الحرق تتم في مكان تجمع النفايات فهي تغني عن مصاريف نقلها أو ترحيلها إلى مسافات بعيدة.

### 3. سلبيات عملية الحرق

- رغم ما تتمتع به عملية الترميد من مزايا عديدة إلا أن لها بعض العيوب أهمها:
- التكلفة العالية لبناء المحطة وصيانتها وتشغيلها خصوصا بعد خروج العديد من قوانين حماية الهواء التي أجبرت المحارق على اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من انبعاث الغازات الملوثة مما زاد في ارتفاع التكلفة.
- تتطلب عملية الحرق عمالة على مستوى عالي من الكفاءة والتدريب كما ينبغي تعيين إدارة واعية ومدربة ولها الدراية الكافية باللوائح والتشريعات الضابطة لعملية الترميد.
- ضرورة التخلص من نواتج عملية الترميد كالغازات المنبعثة مثل الديوكسين والمركبات العضوية الكلورية والمعادن الثقيلة وأكاسيد النتروجين والفلور وأكاسيد الكبريت والكلور التي تنتشر في الغلاف الغازي في حالة عدم التحكم فيها ثم تسقط مع مياه الأمطار على التربة والمسطحات المائية والمنشآت والكائنات الحية النباتية والحيوانية.
- وتقدر تكاليف الإستثمار والإستغلال والتخزين لعملية الحرق على النحو التالي: 180 مليون أورو منها 50 مليون أورو تكاليف الإستثمار، 100 مليون أورو تكاليف الإستغلال أما تكاليف التخزين فتصل إلى 20% من التكلفة الكلية. ( المديرية العامة للبيئة 2000 )

### ثانيا: الطمر الصحي أو الدفن التقني للنفايات الصلبة الحضرية

تتعدد أساليب التخلص من النفايات الصلبة الحضرية، وتختلف تكاليفها الإقتصادية تبعا للطريقة المستخدمة والمتطلبات البيئية، وقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية والتجارب الميدانية أن أنسب الطرق للتخلص من النفايات من الناحية الإقتصادية والبيئية هو أسلوب الدفن الصحي ويعتبر هذا الأسلوب المرحلة الأخيرة والهامة من سلسلة مراحل تسيير النفايات الصلبة الحضرية، ذلك لأن جميع البدائل الأخرى من تدوير وإعادة إستخدام وترميد لها مخلفات لا بد من دفنها، حيث يتم حفظ النفايات في مواقع الدفن بصورة مستديمة.

**1. تعريف عملية الدفن التقني:** هي عملية دفن للنفايات البلدية أو النفايات الصلبة الحضرية بأسلوب علمي معاصر يتم ضمنه تجنب أكبر قدر ممكن من المخاطر الجانبية التي تحدث نتيجة التخلص التقليدي من هذه النفايات مثل تلوث الهواء والماء والتربة والإضرار بالصحة العامة.

وتعتبر عملية الطمر الصحي من أكثر الطرق عملية واستخداما لا سيما في دول العالم الثالث فهي طريقة ملائمة للدول ذات المساحة الكبيرة والتعداد السكاني القليل، حيث يوصي باستعمالها في المدن التي يفوق عدد سكانها 150000 نسمة ( مفتشية البيئة 1998 )، كما أنها مناسبة لكافة أنواع النفايات الصلبة الصناعية والحضرية، وكذلك النفايات الخاصة والخطرة وتعتبر طريقة غير مكلفة اقتصاديا وسهلة الإنجاز سواء عن طريق الخندق أو عن طريق المساحة.

## 2. الخصائص الضرورية لأسلوب الدفن التقني

يعد الدفن التقني من المنشآت المستدامة، وأسلوب للتخلص النهائي من النفايات بطريقة سليمة تأخذ في عين الاعتبار النقاط التالية: ( زاهد 1999 )

- دراسة موقع الدفن من جميع النواحي.
- طريقة دفن النفايات من حيث التغطية اليومية للنفايات.
- الإدارة السليمة للعصارة والغازات الناتجة عن تحلل النفايات.
- وضع خطة لتدريب العاملين وتأهيلهم، وعمل السجلات اليومية للنفايات.
- وضع خطة لأسلوب إغلاق المدفن بعد الإنتهاء منه، واستغلال الأرض في أغراض منفعية.

## 3. أنواع مراكز الدفن التقني

تختلف هذه المراكز اعتمادا على حالة أو خاصية النفاذ لكل أرضية التي يوجد عليها مركز الدفن التقني، ففي فرنسا وفي أغلب دول الإتحاد الأوروبي مراكز الدفن التقني تنقسم إلى ثلاث أقسام: (Rogaune 2004)

**الصف الأول:** يستقبل النفايات الصناعية الخاصة والنهائية، بعض النفايات النهائية الخاصة تحتاج إلى معالجة قبل وضعها في المفرغة وتتمثل في تحيينها، هذه العملية يتمثل في تحويل النفايات في شكل كيميائي أكثر رسوخا، وهناك عدة أشكال لعملية التحيين وأهمها هي التغطية والتغليف، المزج في الزجاج والسيراميك، الترسخ والتصلب بواسطة تشكيل مادة رابطة سائلة.

**الصف الثاني:** يستقبل النفايات المنزلية يوجد على موقع متوسط النفاذية.

**الصف الثالث:** مخصص لاستقبال النفايات الهامدة، حيث أن المفرغة توجد على موقع قابل للنفاذية.

## 4. إيجابيات وسلبيات الردم التقني.

أ. إيجابيات الردم التقني: ( الغرابية و الفران 1997 )

- قلة التكلفة الإقتصادية وسهولة تطبيق هذه الطريقة.

- تعد هذه الطريقة مكملة للطرق الحديثة الأخرى التي تنتج عنها مواد غير قابلة للمعالجة لا بد من التخلص منها.
- إمكانية استيعاب كمية هائلة من النفايات الصلبة نتيجة رص النفايات.
- إعادة الإستفادة من المنطقة كحدائق أو غابات أو ملاعب.
- إمكانية الإستفادة من غاز الميثان الناتج في موقع الردم التقني.
- ب. سلبيات الردم التقني: ( الغرابية و الفرحة 1997 )**
- احتمال تلوث مصادر المياه بالعصارة، وتسرب الغازات الملوثة للهواء ( غاز الميثان، غاز ثاني أكسيد الكربون).
- تطاير الوراق والبلاستيك المتواجدة في النفايات وتكاثر القوارض والحشرات والطيور الناقلة للأمراض.
- إضاعة بض مصادر الثروة كالورق والبلاستيك....
- ارتفاع درجة حرارة المنطقة التي بها مركز الدفن التقني بسبب التفاعلات المختلفة التي تحدث داخل الموقع.
- الجدير بالذكر أن هناك بعض الإختلافات بين الدول في ترتيب سلم الأولويات ففي الولايات المتحدة الأمريكية يبدأ السلم بالخفض من المصدر ثم لإعادة الإستعمال والرسكلة ثم تحويل النفايات إلى مود مخصصة للتربة والترميد للإستفادة من الطاقة وأخيرا الدفن إن لم يكن هناك حلاً آخر، وبالرغم من ذلك فإن الدفن في أمريكا يعتبر من البدائل الهامة جدا في حين أن الدفن في اليابان يقع فعلا في مؤخرة السلم ولا يحضى بالإهتمام، ويمكن مقارنة كل واحد من هذه البدائل مع بعضها لإختيار أفضلها بالنسبة لمدينة معينة وذلك باستعمال مختلف المعايير المتعددة هذه الأداة تقيم بدائل مختلفة بأخذ كافة الأبعاد المتعلقة بكل بديل وهي البعد الإجتماعي والسياسي، والبعد الإقتصادي والبيئي ووضع عامل كمي محدد لكل جانب من هذه الجوانب، ثم تحديد أقلها تأثيرا على الإنسان وبيئته. ( زاهد 1999 )

### المبحث الثاني : تسيير النفايات في الجزائر وألمانيا

المطلب الأول: الإطار القانوني والإستشرافي للتسيير المستدام للنفايات بالجزائر

أولاً: التعريف بالجزائر

الجزائر هو أكبر بلد إفريقي و عربي من حيث المساحة حيث تبلغ المساحة الإجمالية الجزائر 2381741 كم<sup>2</sup>، وحسب إحصاء جانفي 2013 فإن سكان الجزائر بلغ عددهم 37,9 مليون نسمة حيث يتركز معظمهم في الجهة الشمالية، حيث أن إقتصاد البلاد يعتمد بالدرجة الأولى على الإحتياجات الطاقوية الهائلة التي تتميز بها وتأتي بعدها الفلاحة وتربية الحيوانات مع تشجيع الدولة للإستثمار في مثل هذه النشاطات.

#### ثانيا: الإطار القانوني لتسيير النفايات الحضرية في الجزائر

يمكن القول أن المشرع الجزائري قد قلل إلى حد كبير من الفجوات القانونية في مجال النفايات الحضرية، حيث أصدر القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق ل، 12 ديسمبر 2001، والذي يتعلق بتسيير النفايات مراقبتها وإزالتها.

حل هذا القانون محل المرسوم 84-378 المتعلق بالنفايات الحضرية والقانون رقم: 83-03، حيث كانت الطريقة السائدة في التخلص من النفايات هي جمعها ورميها في المفارغ العشوائية قبل سنوات 2000، وقد انعكس على نمط التسيير العشوائي تأثيرات سلبية منها ضياع مساحات شاسعة من الأراضي والموارد، التلوث، تضاعف عدد المفارغ العشوائية والنقاط السوداء في مختلف البيئات الحضرية.

أضف إلى ما سبق أن المرسوم رقم 84-378 الذي تعلق بشروط التنظيف ومعالجة النفايات الصلبة الحضرية لم يعد يتلاءم ومختلف أنشطة العملية التسييرية من عملية جمع وفرز ومعالجة إيكولوجية في ظل هذه الخلفية حدد القانون 01-19 الإطار العام لتسيير النفايات من منظور إيكولوجي مستدام، حيث عالج هذا القانون مواضيع متنوعة منها مجال التطبيق، النفايات الخاصة، النفايات المنزلية وماشابهها ومنشآت معالجة للنفايات، وحسب المواد 1 و 2 من القانون السابق يهدف هذا الأخير إلى تحديد طرائق التسيير التي تحقق الملاءمة بين المعالجة الإقتصادية والبيئية للنفايات.

تضمن القانون 01-19 في الباب السابع منه أحكام جزائية حيث تهدف المواد 53 إلى غاية 66 إلى ردع المخالفين لأحكام هذا القانون ومراسيمه التنفيذية، عبر تدخل الشرطة المكلفة بحماية البيئة، هذه الأخيرة تسجل المخالفات إذ ينجر عن هذه الأمور عقوبات تتمثل في الغرامة المالية مع/أو السجن.

أما بعض المخالفات الأخرى ينتج عنها عقوبات مزدوجة أي غرامة مالية والسجن لفترة زمنية أقلها شهران وأقصاها ثماني سنوات وفق أحكام القانون.

بغرض إعطاء المحتوى القانوني لقانون 01-19 أعدت وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة سابقا ( وزارة التهيئة العمرانية والبيئة حاليا) نصوصا تطبيقية لمواده نوردها كما يلي:

- المرسوم التنفيذي رقم 03-477 الصادر بتاريخ 09 ديسمبر 2003 المحدد لكيفيات وإجراءات إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة ونشره ومراجعته.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-409 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 2004، المحدد للقواعد العامة لاستغلال تجهيزات معالجة النفايات وشروط قبول هذه النفايات على مستوى التجهيزات.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-104 الصادر بتاريخ 28 فيفري 2006 الذي يحدد تصنيف النفايات الخطرة وترميزها ودرجة خطورتها.

بموجب هذا القانون تم تأسيس الوكالة الوطنية للنفايات حيث حدد مهامها الرئيسية في تقديم المساعدة التقنية للجماعات المحلية، مع مراقبة المتعاملين الإقتصاديين قصد تمكينهم من الوفاء بالتزاماتهم حول ترقية أنشطة الفرز، الجمع وتثمين النفايات، إعلام وتحسيس الجمهور العريض حول مسائل حماية البيئة المرتبطة بتسيير النفايات.

مما سبق يمكن إستخلاص أن قانون 01-19 الإطار يتميز بإضافته الخاصة المتمثلة في إدماج التدابير التحفيزية لترقية أنشطة الفرز، تثمين النفايات وإزالتها حسب الكيفيات التي يحددها التنظيم بالإضافة إلى تبنى مبدأ الملوث يدفع الجباية الإيكولوجية، لكن هذا لا يفي بوجود بعض الثغرات فيما يخص آليات العقاب ( قلة القضايا البيئية، كيف تدفع الغرامة... ) وآليات الرسكلة ( غياب مراسيم تنفيذية حول رسكلة مواد أخرى غير البلاستيك والكرتون ) ، مما قد يعرقل التسيير المتكامل والمستدام لنفايات البلدية.

### ثالثا: الإطار الإشرافي لتسيير النفايات

إن وضع إطار قانوني لتسيير النفايات الحضرية غير كاف لتحقيق التسيير المتكامل والمستدام للنفايات حيث يجب أن يترافق مع وضع إطار إشرافي ومالي ملائم و لأجل إنجاح الجهود المبذولة في هذا المجال. يقصد بالإطار الإشرافي مختلف الوحدات الإدارية والتنظيمية المسؤولة عن عملية جمع النفايات الحضرية ونقلها ومعالجتها وإزالتها، حيث أن أعلى وحدة تنظيمية هي الوزارة الوصية تليها الولاية ثم البلدية، وقد أنشأت الحكومة الجزائرية عدة هيئات أخرى لترجمة السياسات البيئية الوطنية إلى برامج عمل وتطبيقها.

### 1. الوزارة الوصية:

تداول على حماية البيئة منذ الإستقلال أكثر من 12 وزارة وكتابة دولة حتى سنة 2001، أي بمعدل سنتين ونصف لكل وزارة وهي مدة قصيرة جدا لتقوم كل وزارة بتصحيح المشاكل البيئية وتحديد مجال تدخلها نتيجة تعقد المشاكل البيئية وتراكمها. ( يحي 2007 )

ويرجع مشكل النفايات في الجزائر منذ الإستقلال والأزمة الإقتصادية والسياسية التي عرفت البلاد خلال تلك الفترة، هذا ما عطل الجزائر عن المضي في تحقيق تنمية مستدامة، لكن تعتبر سنة 2001 منعرجا مهما للقطاع البيئي في الجزائر حين تم إنشاء وزارة وصية حول البيئة والتهيئة العمرانية.

## 2. الولاية:

تخضع الولاية في مجال تسيير النفايات الحضرية لنفس الإطار القانوني في هذا المجال، لكنها خاضعة للأحكام الخاصة بولاية الجزائر والناجمة عن الإتفاق الذي أبرمته ولاية الجزائر والبنك الإسلامي للتنمية والمتضمنة تدخل ولاية الجزائر لجمع النفايات الصلبة.

صدرت هذه الحكام في المرسوم رقم 01-106 المؤرخ في 26 أبريل 2001 والمتضمن الموافقة على اتفاق القرض الموقع في 10 أبريل 2000 بفاس بين الجمهورية الجزائرية والبنك الإسلامي للتنمية لتمويل مشروع جمع النفايات الصلبة لولاية الجزائر. ( يحي 2007 )

حيث أن من أهم صلاحيات الولاية في مجال تسيير النفايات ما يلي:

- ضمان تنفيذ أعمال التصميم والتنسيق والمتابعة والتنفيذ والرقابة المتعلقة بالعمليات المقررة.
- إعداد الحصيلة المادية والمالية.

## 3. البلدية:

تتضمن الخدمة العمومية التي تنظمها البلديات ما يلي:

- وضع نظام فرز النفايات المنزلية وما شابهها بغرض تجميعها.
- تنظيم جمع النفايات الخاصة الناتجة بكميات قليلة عن الأشغال المنزلية، النفايات المنزلية الضخمة، جثث الحيوانات، منتجات تنظيف الطرق العمومية والساحات والأسواق بشكل منفصل ونقلها ومعالجتها بطريقة ملائمة.

- وضع جهاز دائم لإعلام السكان وتحسيسهم بآثار النفايات المضرّة بالصحة العمومية أو البيئية.
- اتخاذ إجراءات تحفيزية بغرض تطوير نظام فرز النفايات المنزلية وما شابهها. ( يحي 2007 )
- القيام بكل إجراءات العملية التسييرية لنفايات منزلية مع / أو إسناد العملية أو جزء منها إلى أشخاص طبيعيين حسب دفتر شروط نموذجي وهذا حسب القانون السالف الذكر 01-19.

كما تشترك الحكومة مع هيئات أخرى لإنجاح عملية تسيير النفايات، قد تكون هذه الهيئات تنفيذية أو مستقلة كالجمعيات، ( حسب معلومات من وزارة تهيئة الإقليم والبيئة ) فإن أهم الهيئات التي أنشأتها الوزارة ما يلي:

- المفتشيات الولائية للبيئة.
- المعهد الوطني للتكوين في البيئة.
- المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة.
- الوكالة الوطنية للنفايات.
- الصندوق الوطني للبيئة والقضاء على التلوث.

المطلب الثاني: إشكالية تسيير النفايات الصلبة الحضرية في الجزائر

تقع الإشكالية الحقيقية لتسيير النفايات الصلبة الحضرية في الجزائر ضمن مدخلين أساسيين، يتمثل الأول في إشكالية التسيير والقدرة على توفير استراتيجيات وتقنيات تسييرية تضمن تخلص فعال وآمن من هذه النفايات يتمشى مع حجم ونوع النفايات المتولدة، فيما يمثل المدخل الثاني إشكالية التمويل وإيجاد طرق لتغطية تكاليف عمليات التسيير.

أولاً: مشكل التسيير

ينتج في المتوسط سنويا أكثر من 5 ملايين طن من النفايات الصلبة الحضرية، يعتبر التكفل بها ضعيف، كما يوجد ما يقارب 3000 مكب عمومي فوضوي يشغل مساحة 150000 هكتار إضافة إلى 185000 طن سنويا من النفايات الخاصة الخطيرة، و 125000 طن في السنة من نفايات نشاطات العلاج، مقابل هذه الوضعية الخطيرة فإنه يسترجع من هذه النفايات أقل من 2% فقط من النفايات القابلة للتثمين. ( وزارة تهيئة الإقليم والبيئة 2000 )

وتبدوا هذه الوضعية أكثر وضوحا في التجمعات الحضرية الضخمة التي تولد بدون إنقطاع كميات هائلة من النفايات الصلبة الحضرية جراء الضغط المشترك بين التحضر الغير مراقب والتدني الملحوظ للوسائل البشرية والمادية الموكل إليها عملية التسيير كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2.2 ): الوسائل المادية والبشرية الموكل إليها عملية التسيير

سنة 2005	سنة 1980		
1,2	0,76	المدن الكبيرة	حجم النفايات المولدة
0,8	0,5	المدن المتوسطة	كلغ/ساكن/اليوم
عون لكل 1500 ساكن	عون لكل 500 ساكن		وسائل بشرية موكلة
شاحنة لكل 7500 ساكن	-		وسائل مادية

المصدر: Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, 2006, P03

بالإضافة إلى النقص على المستوى الكمي، فإن الوسائل الآلية ليست متلائمة مع مهمة الجمع والنقل والمعالجة ودفن النفايات الصلبة الحضرية، فعدد الناقلات المحصاة 4100 ناقلة منها 300 شاحنة ذات عربة ضاغطة، مع نسبة 50% من التوقف نظرا لمشاكل الصيانة وعدم التحكم في التسيير ، إضافة إلى هذا العائق المادي الكبير عدم مهنية المستخدمين المكلفين بتسيير النفايات الذي يبلغ عددهم على المستوى الوطني 20000 عون. ( PROGDEM 2006 )

ثانياً: إشكالية التمويل

إن إقرار نظام تمويل عادل يستوجب الأخذ بمبدأ الملوث يدفع وتطبيقه على كامل وجهه، ويعتبر ضمنه ملوثا كل منتج أو بحوزته نفايات، إن هذا المبدأ يجبر كل من ينتج النفايات على التكفل بها وعلى نفقاتها بالجمع

والمعالجة ، فالمسؤولية العملية لتسيير النفايات الصلبة الحضرية عادة ما يعهد بها إلى البلديات، إلا أن تمويل هذه الخدمة لابد أن تتحمله الأسر من خلال دفع رسوم النفايات المنزلية الصلبة حسب الكمية المتولدة.

### 1. تكلفة المصالح:

إن تقدير تكلفة عملية تسيير النفايات تتغير من بلد إلى آخر وأوضحت دراسة البنك العالمي صدرت سنة 1994 بأنه بالنسبة لبلد ذي دخل متوسط تبلغ تكلفة الجمع 70 أورو/طن ، وانطلاقا من هذه القاعدة يمكن تقدير التكلفة بالجزائر لتكون بين 30 و 50 أورو/طن، أي في المدن الكبرى تقارب هذه التكلفة 50أورو/طن، أما بالنسبة للمناطق الريفية تصل إلى 30أورو/طن، أما تكاليف وضع النفايات الصلبة الحضرية في المكبات العمومية تتراوح في الدول الأوروبية بين 30 و 120أورو/طن وهي في تزايد مستمر، وفي الجزائر يمكن أن تقدر تكلفتها في المكبات العمومية أو الأماكن المخصصة ومستغلة وفقا للقوانين بحوالي 12أورو/طن، تضاف لذلك نفقات الإسترجاع والصيانة ومراقبة المكبات بعد إغلاقها، بالإضافة إلى عملية إغلاقها واستخراج الغازات والجمع واسترجاع ومعالجة المرشحات وغيرها.

وقد تم تقدير تكاليف تسيير النفايات الصلبة الحضرية لسنة 2000: (PROGDEM 2006)

- الجمع والنقل: 1500دج/طن.
- الطمر في CET: 500دج/طن.
- التكلفة الكلية للتسيير 2000دج/طن.

### 2. التمويل:

إن التمويل المبدئي للبنى التحتية والتجهيزات اللازمة لتسيير النفايات الحضرية الصلبة في إطار البرنامج الوطني للتسيير المتكامل للنفايات البلدية PROGDEM بلغت ما يفوق 14,5 مليار دينار جزائري أما الإستثمارات المنجزة والمجددة في الفترة ما بين 2001-2005 شهدت سجيل ما يقارب 22 مليار دينار جزائري. (KERBACHI 2004)

ومن أجل تغطية هذه التكاليف يجب تطبيق وسائل تمويلية تحقق مبدأ الملوث يدفع وذلك من خلال تحميل مولدي النفايات أعباء تسييرها والتخلص منها عن طريق فرض الضرائب والرسوم.

### المطلب الثالث: الإستراتيجية الوطنية لتسيير النفايات الصلبة الحضرية

#### أولا: واقع النفايات في الجزائر

حسب الوكالة الوطنية للنفايات، فإن كمية النفايات المنزلية المفترزة سنويا تقدر بـ 10.3 طن، وهو ما يعادل نسبة 75% من إجمالي كل أنواع النفايات، حيث تشدد الوكالة الوطنية للنفايات على أهمية تطوير طرق تسيير النفايات المنزلية الناتجة عن النشاطات اليومية، في ظل وجود 110 مركز للردم التقني للقضاء على المفرغات العشوائية والنقاط السوداء، التي لا تزال قائمة رغم ترسانة القوانين التي وضعت منذ 2002، سيما ما تعلق منها

بتسيير وجمع وفرز النفايات المنزلية والمشابهة لها، إلى جانب السياسة الوطنية المعتمدة لتحسين المحيط والحفاظ على صحة المواطنين.

كما أن حسن تسيير هذه النفايات يتطلب زرع ثقافة بيئية لدى المواطنين وتوفير تكوين متخصص استفاد منه لحد الآن 20 ألف متربص تم تكوينهم في مجال تسيير مراكز الردم التقني، وفي هذا الإطار سيتم التوقيع في أجال قريبة على اتفاقية مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وتحديد أهم المحاور التي ستدرج في مجال التكوين البيئي من باب إيلاء الأهمية لعامل الحفاظ على البيئة وعلى الإطار المعيشي للفرد.

وأكد المدير العام بالوكالة على ضرورة إسناد تسيير مراكز الردم التقني إلى أصحاب المهنة، باللجوء إلى شراكة مع مؤسسات متخصصة لتفادي وقوع كوارث إيكولوجية على غرار مفرغة أولاد فايت التي أضحت تشكل خطرا على سلامة وصحة القاطنين بها والمناطق المجاورة لها، الأمر الذي استدعى اتخاذ قرار غلقها المنتظر تنفيذه شهر ديسمبر المقبل على أن تستغل مساحتها في إنجاز حديقة عمومية.

تعكس احصائيات الوكالة الوطنية للنفايات أن تسيير النفايات المنزلية أضحي مشكلا يورق السلطات العمومية التي لم تتمكن من خلق مؤسسات تعمل على رسكلة النفايات واسترجاعها، بحيث لا تتعدى نسبة الاستثمار في هذا المجال 7 بالمائة، وهو ما جعلها تشرع في تكوين متخصصين في هذا المجال.

### ثانيا: إستراتيجية تسيير النفايات في الجزائر

تدخل إستراتيجية تسيير النفايات ضمن الإستراتيجية العامة التي وضعتها الجزائر من أجل حماية البيئة والتحكم في التدهور الذي حدث على مستوى الأنظمة البيئية، بما تسبب به التعامل الفوضوي والغير مراقب مع الكميات الهائلة من النفايات الصلبة الحضرية من آثار سلبية ضارة على البيئة وعلى الصحة العمومية.

ومن أجل حماية البيئة وتسيير النفايات الصلبة الحضرية اعتمدت الجزائر في وقت مبكر جملة من النصوص القانونية لكن غياب النصوص التطبيقية وعدم تحديد المسؤوليات مع قلة وجود المؤسسات والإمكانات البشرية أدت إلى عدم الوصول إلى التحسين في الإطار المعيشي المنتظر والمتوقع.

وقد تم إعادة تفعيل مشروع تسيير النفايات سنة 2001 من خلال القانون 01-19 الذي تم التطرق إليه سابقا، ومن الجانب المؤسساتي نجد وزارة البيئة وتهيئة الإقليم التي يمثلها في كل ولاية مديرية البيئة إضافة إلى وجود عدد من المؤسسات البيئية الأخرى:

1. المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة ONDD.
2. المركز الوطني لتكنولوجيا الإنتاج النظيف CNTPP.
3. الوكالة الوطنية للنفايات AND.
4. مركز تنمية المصادر البيولوجية CDRB.
5. المركز الوطني للتكوين البيئي CNFE.

إن التوقعات التي قامت بها مصالح وزارة تهيئة الإقليم والبيئة تبين إمكانية استرجاع 760000 طن سنويا من النفايات القابلة للثمين أي ما يساوي 3,5 مليون دينار جزائري، إن وضع البرنامج الوطني للتسيير المتكامل هدفه الرئيسي استئصال التصرفات الحالية فيما يخص الكميات الفوضوية كما يرمي إلى تنظيم عملية الجمع والنقل والقضاء على النفايات الصلبة الحضرية في ظروف تضمن سلامة البيئة والمحافظة على نظافة الوسط. (PROGDEM 2006)

قامت الجزائر بتنفيذ إستراتيجية وطنية لتسيير النفايات من خلال إطلاقها لمشاريع جد مهمة لاسيما إنجاز حوالي مائة مركز ردم تقني من الصنف الأول، من بينها 42 مركز بصدد الاستكمال والانتهاء من إنجاز 32 آخرين و 27 مشروع قيد الدراسة واختيار الأرضيات و 10 مراكز دخلت حيز التشغيل . يقدر عدد المفرزات التي تخضع للرقابة 102 منها 38 قيد الإنجاز و 18 تم الانتهاء من إنجازها و 27 قيد الدراسة واختيار الأرضيات و 19 آخرين سيتم إطلاقها قريبا، وفي أفق 2014 ترتقب الجزائر تأهيل 14 مفرزة والتي تعد الأهم على المستوى الوطني بينما سيتجاوز عدد مراكز الردم التقني من صنف 2 ما يراوح 300 مركز وستساعد على التكفل بـ 75 بالمائة من النفايات المنزلية.

**المطلب الرابع: واقع المخطط الوطني للتسيير المندمج للنفايات الحضرية الصلبة**

**أولاً: أهداف البرنامج الوطني للتسيير المندمج للنفايات الصلبة الحضرية**

أهم أهداف هذا البرنامج تتمثل في: (PROGDEM 2006)

- تحسين إطار حياة المواطن والحفاظ على صحته.
- التخلص العقلاني والسليم صحيا وبيئيا للنفايات الصلبة الحضرية الغير قابلة للثمين واسترجاع وتدوير ما هو قابل للثمين.

- خلق مناصب شغل دائمة.

- وقاية الصحة العامة ونظافة التجمعات السكنية.

**ثانيا: المحاور الأساسية للبرنامج الوطني للتسيير المندمج للنفايات الصلبة الحضرية.**

تتمثل أهم محاور البرنامج الوطني للتسيير المندمج للنفايات الصلبة الحضرية في: (KERBACHI 2004)

- إعداد وتهيئة المخططات البلدية لتسيير النفايات الصلبة الحضرية.

- تهيئة المواقع لإنجاز مراكز الردم التقني.

- ترقية نشاطات إعادة تدوير و تثمين النفايات الصلبة الحضرية.

- إدخال أشكال جديدة للتسيير .

- التعديل التدريجي لرسم إزالة النفايات الصلبة الحضرية وتحسين معدلات تغطيتها.

- التحسيس والإعلام والتعليم.

### ثالثا: إنجازات البرنامج

تتمثل أهم إنجازات البرنامج في مختلف الإطارات في: (وزارة تهيئة الإقليم والبيئة 2005) – أنجز أكثر من 41 مخطط لتسيير النفايات الحضرية الصلبة خاصة بمراكز الولايات وبعض المدن المهمة فيها.

– مضاعفة قدرة الجمع المحلي للنفايات من خلال الدعم المادي المتمثل في أدوات الجمع والنقل.  
– من مجموع 65 مركز طمر صحي تم إنجاز 16 مركز و 28 منها في مراحله الأخيرة و 21 قيد الدراسة، بالتعاون مع الخبراء العالميين للتعاون التقني الألماني (GTZ). (PROGDEM 2006)  
– إبرام إتفاقية بين وزارة التربية الوطنية ووزارة البيئة وتهيئة الإقليم من أجل إدخال وتعزيز التربية البيئية والتنمية المستدامة في البرامج التعليمية.  
– تمويل مختلف المشاريع: الجزائري البلجيكي، الجزائري الألماني، الجزائري الإيطالي والذي فاقت قيمته 60 مليون أورو.

### المطلب الخامس: التدابير الألمانية المتخذة لأجل تحقيق التنمية المستدامة

#### أولا: التعريف بألمانيا

تقع ألمانيا في أوروبا الغربية وتضم أكثر كثافة سكانية في الإتحاد الأوروبي حيث يبلغ عدد سكانها أكثر من 82 مليون نسمة حسب الإحصاء الذي تم سنة 2007م.

يتوزع سكان ألمانيا على 16 ولاية فدرالية بمعدل 231 نسمة / كم<sup>2</sup> يتمركز السكان في المناطق الحضرية الغربية والجنوبية حيث يعيش 90% منهم في المدن.

تعد ألمانيا من القوى الإقتصادية الكبرى في العالم، فهي القوة الإقتصادية الأولى في أوروبا وفق تصنيف أطلس 2008، وتحتل المرتبة الرابعة عالميا لنفس الفترة، حيث بلغ عدد الناتج الداخلي الخام لنفس السنة المرجعية 3652 مليار دولار، أما حسب معيار القدرة الشرائية فتحتل ألمانيا المرتبة الثانية في الترتيب العالمي للمصدرين والمرتبة الثالثة في الترتيب العالمي للمستوردين حيث بلغت قيمة الصادرات الألمانية للسنة المرجعية 969 مليار أورو. (محارب 2006)

يتبين لنا من خلال ما سبق أن ألمانيا تمتلك الوفرة في الموارد المالية والبشرية.

#### ثانيا: التدابير الألمانية المتخذة

تبدل ألمانيا مختلف الجهود لأجل تحقيق مفهوم الإستدامة في مختلف المجالات الإقتصادية كقطاع الصناعة وكذا في تسيير النفايات الحضرية، حيث تم صنفنا في هذه الدراسة التدابير إلى:

#### 1. القوانين الخاصة بالنفايات

نذكر من بين القوانين الخاصة بالنفايات في ألمانيا ما يلي:

### 1.1 قانون التخلص من نفايات الزيت:

صدر هذا القانون في ألمانيا الغربية سنة 1968 حيث يهدف إلى تنظيم العلاقة بين المنتج والمستهلك، بموجب هذا القانون يتم فرض ضرائب على الزيت المنتج والمستورد التي توجه إلى حساب خاص. تقوم الحكومة بتسيير هذا الحساب الخاص الذي يمول المقاولين الذين يجمعون الزيت المستعمل من محطات الخدمة لغرض تكريره لإعادة استخدامه مرة أخرى. ( محارب 2006 )

### 2.1 القانون الفدرالي الصادر 08 يونيو 1974:

الذي يعالج مشكلة النفايات الصلبة بصفة أساسية ما عدا النفايات الصلبة المنزلية. المبدأ العام الذي تستند عليه أحكام هذا القانون الفدرالي هو أن النفايات المنصوص عليها ينبغي إزالتها بحيث لا تؤثر على رفاهية المجتمع.

عدل هذا القانون بواسطة القرار الفدرالي الصادر في 29 يوليو 1974 والذي يتعلق بالأخطار الناجمة عن النفايات، كما عدل أيضا مرة أخرى بالقرار الصادر في 02 يونيو 1978.

تنص المادة 11 من القرار الأخير الصادر أعلاه بأنه يمكن إخضاع المسؤولين عن النفايات الخطيرة لبعض إجراءات التسجيل وبيان الطريقة المستخدمة في معالجة هذه النفايات الخطيرة، حيث أن عملية جمع ونقل هذه النفايات تستلزم تصريحا خاصا. ( زرواط 2006 )

إن مخالفة أحكام هذا القانون تؤدي إلى عقوبات تصل إلى الحبس لمدة خمس سنوات وتصل حتى عشر سنوات في الحالات الخطيرة مع / أو دفع غرامة مالية .

### 3.1 الأمر الصادر في 09 فيفري 1999 الخاص بالمياه المستعملة و يتعلق هذا الأمر بضوابط البقايا

السامة في الأوساط المائية على غرار المعادن الثقيلة كالنيكل والكربون. ( Fnade et Ademe 2010 )

### 4.1 الأمر الفدرالي رقم 30 حول مراقبة الانبعاثات، الصادر في 2001 :

يحدد هذا الأمر الفدرالي الكيات التي لا يجب تجاوزها من الغازات التالية: غاز ثاني أكسي الكربون، غاز النيترات، الغبار والروائح وغيرها في الوسط الهوائي. ( Fnade et Ademe 2010 )

### 5.1 الأمر الفدرالي الصادر سنة 2001 الذي تضمن المحاسبة البيئية لمخزون النفايات الناتجة عن

الأنشطة البشرية.

يهدف هذا الأمر إلى تقليص الآثار المترتبة عن وضع النفايات في المفارغ ( تقليل إفراز النفايات المعالجة لمياه مترشحة وتقليل انبعاثات غاز الميثان من المفارغ). ( Fnade et Ademe 2010 )

### 2. المشاريع البيئية في ألمانيا

أ. مشروع رسكلة السيارات المستعملة في ألمانيا:

خلال السبعينات كانت السيارات غير الصالحة للإستعمال تلقى في مقابر السيارات أين تصهر ويعاد استعمال المواد المعدنية فيها، لكن نظرا للصعوبات التي تواجه المسؤولين عن عملية الصهر فغالبا ما كانت تترك السيارات المستعملة تؤثر فيها العوامل البيئية.

في الثمانينات إكتشفت المصانع أنه يمكن استرجاع 25 % على الأقل من المحرك و 25 % من وسائل الحركة و 20 % من البطاريات و 10 % من سخانات ثم تطورت عملية الرسكلة، فأصبح 18,6% من الحديد والصلب الموجود في السيارة و 15,8% من الألمنيوم و 11% من النحاس و 72,2% من المطاط الطبيعي و 27,7% من الزنك و 35,2% من الرصاص الموجود في هذه السيارات المستعملة يعاد رسكلته.

#### ب. مشاريع تطوير المدن المستدامة في ألمانيا:

من مشاريع تطوير المدن المستدامة في ألمانيا نذكر على سبيل المثال لا الحصر: ( غويل 2010 )

- مشروع بيت الأجيال في شتوتغارت.
- مشروع الحزام الأخضر في كولونيا.
- مشروع مدينة الطاقة الشمسية.
- مشروع مدينة المرفأ.

#### المطلب السادس: تسيير النفايات في ألمانيا

##### أولا: سيرورة عملية تسيير النفايات

إن النفايات الحضرية في ألمانيا تعالج بطرق مختلفة بالرغم من كون 87% منها عبارة عن نفايات منزلية متجانسة في الغالب، حيث تتم عملية تسيير النفايات في ألمانيا كالاتي: ( Fnade et Ademe 2010 )

1. يتم جمع النفايات بطريقتين إما الجمع المختلط للنفايات أو الجمع الإنتقائي، وبناء على طريقة الجمع يحدد مسار النفايات، فإذا جمعت وفق الطريقة الكلاسيكية ( الجمع المختلط ) فهي ستوجه إلى المعالجة القبلية في مراكز المعالجة الحرارية بواسطة الموقد وأيضا إلى طرق المعالجة الأخرى المكتملة لطرق الجمع الإنتقائي كمركز المعالجة البيولوجية ومراكز الفرز. وفي حالة الجمع الإنتقائي الذي يمثل 41% من حجم النفايات، فالأمر يعني إشتراك السكان طوعيا ووضعهم النفايات بمحض إرادتهم مفرزة من المصدر إما في مجمع الفرز أو في أوعية الجمع الإنتقائي الخاصة، الأمر الذي يسمح بإعادة إستخدام النفايات العضوية والمعدنية والحصول على الطاقة الحرارية.

2. إن المعالجة القبلية للنفايات تفرز بدورها نفايات تدعى النفايات المستقرة وهي التي توجه إلى المفاغ في ألمانيا بحيث تمثل 5% فقط من حجم العينة أي تم الإستفادة من 95% من حجم عينة النفايات الحضرية في ألمانيا.

إن تحقيق التسيير المستدام للنفايات في ألمانيا راجع إلى تضافر الجهود لكل الأطراف الفاعلة والتي تتمثل أهم جهودها في:

- يشترك السكان والقطاع غير الرسمي في تسيير النفايات في ألمانيا وذلك راجع إلى معرفة كل الأطراف الفاعلة لأدوارها مع التحديد الواضح لمسؤوليات كل طرف.
- إن عملية التحسيس ركيزة من ركائز التسيير المستدام للنفايات في ألمانيا، حيث تشترك كل الأطراف الفاعلة في تحمل مسؤولية التحسيس، وهو ما يضمن استمرارية العملية دون تحمل تكاليف ياهظة.
- إن القطاع الخاص يساهم في تحقيق أهداف السياسة الألمانية في تخفيض حجم النفايات، حيث تقوم شركة خاصة وهي DEUTSHLAND بتنظيم عملية جمع النفايات بواسطة التطبيق الصارم للنظام المزدوج. حيث يسمح النظام المزدوج بضمان تمويله شركة DEUTSHLAND من منتجي النفايات أنفسهم، وذلك عبر دفع الرسوم لكن في الوقت نفسه يسمح لهم بلمصق علامة " النقطة الخضراء " على منتجاتها، هذه الآلية تسهل عملية تدوير النفايات من خلال التعبئة والتغليف حيث تمكنت ألمانيا من إسترجاع ورسكلة أكثر من 35 مليون طن من النفايات خلال الفترة 1991 - 1998. ( Ouzir 2008 )

#### ثانيا: مراكز المعالجة البيولوجية في ألمانيا

إن السياسة الألمانية تتميز بالرشادة والأخذ بكل الآراء حول طرق التسيير للنفايات الحضرية، لكن مع تزايد المعارضة للطرق التقليدية لمعالجة النفايات كالمحارق، تبنت ألمانيا مراكز المعالجة الميكانيكية - يقصد بها مراكز المعالجة البيولوجية في ألمانيا - و يشار إليها باختصار م م م - ب أو ب TMB مختلف المراكز التي تدمج بين تقنيات الفرز الميكانيكي مع المعالجة البيولوجية للنفايات المنزلية وما شابهها والتي لاقت قبولا من قبل الرأي العام ومختلف الأطراف الفاعلة الأخرى.

#### 1. مسؤولية مراكز المعالجة الميكانيكية - البيولوجية - في ألمانيا.

تستعمل م م م - ب لتحقيق هدف رئيسي يتمثل في تقليص كمية الكربون العضوي الإجمالي التي تتبعث من النفايات الموضوعة في المفارغ. تعتبر م م م - ب محطات معالجة قبلية قبل وضع النفايات في المفارغ أو رسكلتها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل آثار الغاز الحيوي والماء المرتشحة على البيئة في الأوساط الحضرية بألمانيا.

يبلغ عدد م م م - ب في ألمانيا 45 مركزا ، حيث تجمع هذه الأخيرة بين نفايات تم جمعها بتقنيتي الجمع المختلط والجمع الإنتقائي لنفايات منزلية وما شابهها، وتقوم م م م - ب بالمهام التالية:

- المعالجة الميكانيكية مع رسكلة ما يمكن عبر توجيه نفايات مخصصة للرسكلة إلى مراكز رسكلة وفرز متخصصة.

- المعالجة البيولوجية للنفايات العضوية والمعالجة الحرارية للنفايات.
  - توجيه البقايا المستقرة والنفايات غير الصالحة للمعالجة إلى مفارغ كحل أخير.
- يمكن القول إذن أن ألمانيا تحقق الفاعلية في تسيير النفايات حيث تسترجع ما قيمته 77% من نفايات منزلية وما شابهها في شكل حرارة وطاقة، أو في شكل مواد عضوية أو في شكل مواد مرسكلة بالإضافة إلى إتباع

آليات ( فرض ضرائب ومنح المساعدات) تخفض من تكاليف تسيير النفايات وتزيد هامش العوائد. ( Fnade et Ademe 2010 )

## 2. تكلفة تسيير النفايات في ألمانيا.

تشكل تكلفة الإستغلال التكلفة الكلية لتسيير النفايات ألا وهي 50 أورو/طن، يتم تمويل مركز الدفن التقني في ألمانيا بواسطة سندات الدخول أو ما يعرف بالألمانية Gate Fee، حيث يقدر سند الدخول بـ 35 - 220 أورو/طن حسب الحمولة الداخلة إلى مراكز الدفن التقني في الشاحنات ذات الأحجام المتباينة، و لمعرفة تكلفة تسيير النفايات في ألمانيا قرر الباحث وضع الجدول التالي الذي يوضح تكلفة التخلص من النفايات في ألمانيا وبعض الدول الأخرى:

جدول رقم (3.2): مقارنة بين تكلفة التخلص من النفايات في ألمانيا وبعض الدول الأخرى (أورو/طن)

تكلفة وضع النفايات في المفارغ			البلدان محل المقارنة
التكلفة الكلية	الضريبة	تكلفة الإستغلال	
15	-	15	البرتغال
40	-	40	إسبانيا
45	-	45	بلجيكا
45	20	25	المملكة المتحدة
50	-	50	ألمانيا
72	20	52	إيطاليا
94	50	44	الدنمارك
139	64	75	بلدان الأراضي المنخفضة

المصدر: Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement

Méditerranéen, 2005, P40.

نظرا لإعتماد ألمانيا على تقنية الجمع الإنتقائي وقيامها بعملية الرسكلة، فهي تحتاج إلى القيام بعمليات التحليل المستمرة على عينات النفايات الحضرية، حيث أن عملية الفرز تخلق مناصب عمل كثيرة لكنها تكلف كثيرا خاصة إذا أخذنا في الإعتبار النمو المتسارع للنفايات، فعملية الفرز هي عملية تتم بعد جمع النفايات وتوجيهها إلى منشآت المعالجة القبلية بغرض تثمين النفايات حيث توجه بقايا منشآت التثمين أو ما يعرف بالنفايات المستقرة إلى أماكن تخزين النفايات النهائية أو ما يعرف بالمفارغ، حيث أن تكلفة اليد العاملة في الفرز لـ 6 طن أو 30م<sup>3</sup> ما بين 12782 - 15339 أورو. (Ben ammar 2006)

### المبحث الثالث: التسيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية

عرفت هذه المؤسسات عدة أشكال وأنواع يجعل من الصعب حصرها في تعريف معين، إلا أنها باختصار تتمثل في مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها إلى جهات عمومية تتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية، والمؤسسة الاقتصادية العمومية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ما عدا الجانب المتعلق بالملكية، والتي تكون في المؤسسة العمومية تابعة للقطاع العمومي، والهدف الرئيسي لهذه المؤسسات هو أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية، وهي تتمتع باستقلالية مالية وتوجه نحو تحقيق ولو جزئياً لأهداف المتاجرة والمردودية الاقتصادية كما في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، مع احتفاظها بامتيازات السلطة العامة. (بومعزة 2002)

ومن أهم تعريفات المؤسسات العمومية نذكر:

- تعريف Drago: " كل مؤسسة عمومية هي مؤسسة تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى كل رأسمالها أو أغليبيتها، يرجع ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري، تخضع كلية للقانون الخاص وخاصة القانون التجاري كالمؤسسات الخاصة، ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات ومراقبة من طرف السلطات العمومية".

- أما التعريف المقترح من طرف النظام الموحد للمحاسبة الوطنية ( L.O.C.D.E ) فهو أن المؤسسات العمومية: " هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكنها مملوكة من طرف الدولة وتخضع لمراقبتها ". ( Marsal 1973 )

وقد حدد التشريع الجزائري خصائص المؤسسة الاقتصادية العمومية وذلك من خلال القانون 88-01 الصادر في 1988 والذي نص على أن المؤسسة الاقتصادية العمومية تقوم بوظائف متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إنتاج الثروات لخدمة الوطن والإقتصاد.
- التحسين المستمر لإنتاجية العمل ورأس المال.
- تعميق وتأكيد على السلوك الديمقراطي لإدارتها.
- التطوير المستمر للمستوى العلمي والتكنولوجي.

#### المطلب الثاني: أسباب وجود المؤسسات الاقتصادية العمومية وانتشارها

الظروف التي ساعدت على إنشاء المؤسسة الاقتصادية العمومية قد تتعدد وتختلف، يتميز بعضها بالوضوح والبعض الآخر تعتبر ضمنية أو خفية ويصعب تحديدها بدقة.

عموما تتمثل الأسباب التي أدت لظهور وانتشار المؤسسات الاقتصادية العمومية في أسباب سياسية، اقتصادية واجتماعية يمكن تفسيرها كآلاتي:

### أولاً: الأسباب السياسية

وتتفرع بدورها إلى عدة عناصر:

1. أسباب أمنية: معظم الدول كان إلى ضمان إستقلاليتها في إتخاذ القرارات، خاصة إذا تعلق الأمر بالقطاعات الإستراتيجية الخاصة باقتصادها. ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات وإبرام عقود بين جهات أجنبية وعمومية من المؤسسات الداخلية، وهذا ما يجعل التخوف من مساس سيادة الوطن وإتخاذ قرارات مضادة لمصلحة الوطن.

2. أسباب إيدولوجية سياسية: في هذا الإطار فإن المسؤولين في السلطة نظرا لمواقفهم القانونية التي تخول لهم بإصدار الأوامر طبقا لبرامجهم وميولاتهم الإيدولوجية.

### ثانيا: الأسباب الاقتصادية

قد تتدخل الدولة أحيانا باحتكار بعض القطاعات التي يجتنبها القطاع الخاص سواء لإنخفاض مردوديتها أو ارتفاع تكاليفها، مما يدفع بالدولة لضم بعض المؤسسات التي قد صعب عليها الصمود اقتصاديا وماليا، بحجة أنها تجد نفسها مجبرة على التدخل محاولة إصلاحها واستغلالها لتحقيق إيرادات لميزانياتها العامة.

### ثالثا: الأسباب الاجتماعية

وتشمل هذه الأسباب الإتجاه نحو توفير بعض الخدمات والمنتجات للمواطنين أو لبعض الطبقات منهم، بشيء من الدعم أو بدون مقابل غالبا ما تفوق تكاليف الإنتاج إيراداتها، وبالتالي الدولة تقدم خدمة اجتماعية يغيب فيها مبدأ الربحية.

### المطلب الثالث: أشكال المؤسسات العمومية الاقتصادية

تتعدد أشكال المؤسسات الاقتصادية العمومية، إلا أنها عموما تنقسم إلى نوعين أساسيين، المجموعة الأولى تشمل المؤسسات العمومية والمجموعة الثانية وهي المؤسسات النصف عمومية.

### أولاً: المؤسسات العمومية

وهي مؤسسات رأس مالها تابع للقطاع العام ويكون التسيير بها بواسطة شخص أو مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية، وهي تعتبر مؤسسات رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة وتنقسم بدورها إلى نوعين: ( Alberto 1997 )

1. مؤسسات تابعة للوزارات: وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع للمركز مباشرة أي إحدى الوزارات باعتبارها صاحبة إنشائها، والتي لها الحق في مراقبتها وبالتالي مراقبة تسييرها، بواسطة عناصر يتم تعيينها من قبلها، تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها المحققة.

2. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتشمل البلدية أو الولاية أو تجمع بينهما، وتكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتتخصص عموماً في مجالات النقل، البناء والخدمات العامة.

#### ثانياً: المؤسسات نصف العمومية

أو ما يطلق عليها بالمختلطة وسميت كذلك نظراً لكونها تتشكل من طرفين، الأول هو الدولة أو إحدى هيئتها والتي لها الحق في مراقبتها، والطرف الآخر يتمثل في القطاع الخاص كونها لها بعض الضوابط والتشريعات التي تنظمها وأحكام يستند عليها انطلاقاً من معايير خاصة بنشاطها وأهدافها. ( الملتي الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية 2001 )

#### المطلب الرابع: أهداف المؤسسات الاقتصادية العمومية

الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية العمومية متعددة، لا تنحصر فقط في الرغبة في تحقيق أهداف تجارية وإنما تتسع لأكثر من ذلك فتشمل أهدافاً اقتصادية وإجتماعية معتبرة يمكن حصرها في ما يلي: ( عدون 1998 )

#### أولاً: الأهداف الاقتصادية

1. تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها. لذا فالربح يعتبر من بين المعايير الأساسية لصحة وسلامة المؤسسة اقتصادياً، فهو يعتبر كدافع للاستمرارية والتطور أكثر مستقبلاً.

2. تحقيق متطلبات المجتمع: إن المؤسسة الاقتصادية العمومية إضافة إلى هدف الربح فهي تسعى لتغطية طلبات ورغبات المجتمع من سلع وخدمات.

3. عقلنة الإنتاج: على المؤسسة حتى تحقق أرباحاً وتتجح في إرضاء المستهلكين أن تستعمل الموارد المتاحة بشكل رشيد، والرفع من إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج بطريقة منتظمة.

#### ثانياً: الأهداف الإجتماعية

من بين الأهداف العامة للمؤسسات العمومية الأهداف الإجتماعية التي تتمثل فيما يلي: ( بومعزة 2002 )

1. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجوراً مقابل عملهم وجهود المقدمة والأجر بالنسبة للموظف هو مورد له لتلبية احتياجاته اليومية.

2. تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة باستمرار، وهو ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الإستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

3. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: حيث تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية وإجتماعية بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الإجتماعية والسياسية. والدعوة للتفاهم والتماسك هو من بين الوسائل الرئيسية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة تحقيقاً لأهدافها.

4. توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث وكذا التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية أو عادية لعمالها المحتاجين منهم، إضافة إلى توفير مرافق عامة مثل المطاعم وتعاونيات الإستهلاك.

### ثالثاً: الأهداف التكنولوجية

بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقاً، تؤدي المؤسسة الإقتصادية العمومية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي فقد نجد بعضها مصلحة خاصة، مثلاً بالبحث والتطوير وذلك من أجل تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها.

### رابعاً: الأهداف الثقافية

قد يستفيد العمال من التدريب والتكوين داخل المؤسسة وذلك لغرض تمكينهم من استعمال وسائل الإنتاج المطورة بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلانياً.

قد تسعى لتدريب عمالها الجدد وهذا من أجل استعمال واستغلال الفرص والكفاءات المتاحة استغلالاً أمثل وهو ما يؤثر على مردودية المؤسسة خاصة وعلى الدخل الوطني عامة، ويدخل هذا الجانب ضمن إستراتيجية المؤسسة من أجل تطويرها وتكييفها حسب الأوضاع.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن مسؤولية تسيير النفايات الحضرية الصلبة الحضرية تقع بالدرجة الأولى على الهيئات الحكومية لكونها هي المسؤول الأول عن النظافة العمومية والحفاظ على البيئة العامة، ولمعالجة هذه النفايات توجد طرق المعالجة الحرارية كالترميد الذي يخفض حجم النفايات بما يعادل 90% ويمكن من تحويل النفايات إلى طاقة وتدوير الحرارة الناجمة عن الحرق والإستفادة منها في المجال الطاقوي، إلا أن له سلبيات كإصدار الغازات المسببة لمرض السرطان.

إن الدفن التقني أسلوب للتخلص النهائي من النفايات المنزلية يمكن من استيعاب كميات كبيرة من النفايات وسهل التطبيق، إلا أن له سلبيات أهمها احتمال تلوث المياه الجوفية، وتسرب الغازات الملوثة للهواء، والحل الأمثل عادة ما يتمثل في مزج هذه الطرق كما هو معمول به في البلدان المتطورة.

إن الجزائر وكسائر دول العالم تعاني من مشكل النفايات الحضرية الصلبة وغيرها، وتحاول الوصول إلى حل أمثل وأنجع للتخلص منها، ومن بين أهم الأساليب المستعملة في الجزائر الردم أو الدفن التقني الذي ينبثق عن القانون 01-19 الذي غير مجرى تسيير النفايات في الجزائر.

ولتسيير مراكز الدفن الصحي قررت الدولة إنشاء مؤسسات عمومية لتسيير هذه المراكز والتي تعتبر كما سبق الذكر شأنها شأن المؤسسات الإقتصادية الأخرى ، والتي سنتطرق إليها في الفصل الثالث بدراسة المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة.

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الإطار النظري لقياس وتقييم الأداء وهذا من أجل بلورة نموذج الدراسة المقترح BSC الذي يقيس ويقيم الأداء الشامل والمتوازن في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة الذي يساهم في ديمومة المؤسسة من خلال تحسين أداءها والازدهار في نشاطها في إطار احترام مبادئ الحفاظ على بيئتها.

بناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري بمحاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة إقتصادية عمومية، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة والتي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة النصف مهيكلية، دراسة ميدانية للمؤسسة ومركز الردم التقني ووثائق المؤسسة، و قد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلا، سيرورة العمل في مركز الردم الخاص بالمؤسسة وفي الأخير إسقاط مقارنة بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لميلة

### المبحث الأول: دور المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة في عملية تسيير النفايات

#### المطلب الأول: التعريف بولاية ميلة

تقع ولاية ميلة شمال شرق الجزائر حيث تبلغ مساحتها 3 482 كم<sup>2</sup> بتعداد سكاني قدر سنة 2009 بـ 950 806 نسمة حيث يحدها : من الشرق ولاية قسنطينة، من الغرب ولاية سطيف، من الشمال ولاية جيجل، من الشمال الشرقي ولاية سكيكدة، من الجنوب ولاية باتنة ومن الجنوب الشرقي ولاية أم البواقي. انبثقت ولاية ميلة عن التقسيم الإداري لسنة 1984 متشكلة من 32 بلدية، وتعتبر ولاية ميلة تحفة اثرية إضافة إلى احتوائها سد بني هارون وهو أكبر سد في الجزائر وثاني أكبر سد في إفريقيا، ومناطق زراعية شاسعة.

#### المطلب الثاني: التنظيم بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لميلة

##### أولاً: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية ولاية ميلة، وهي تقع بالحي الإداري بوالطوط - ميلة-.

تم إنشاء المؤسسة بمقتضى قرار وزاري مشترك بين وزارات الداخلية، المالية والبيئة بتاريخ 2008/11/08 و على أساس مداولة المجلس الشعبي الولائي لولاية ميلة بتاريخ 2007/02/07 ، بمصادقة وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالقرار رقم 07/26 المؤرخ في 14/05/2007 . وقد كانت الإنطلاق الفعلية لنشاط المؤسسة في بداية سنة 2010.

ومهام المؤسسة خدمية بالدرجة الأولى، فمهمتها الأساسية تتمثل في التسيير الإداري والتقني لجميع مراكز الردم التقني الحالية الموجودة على مستوى الولاية والتي ستنجز مستقبلا ( حاليا هناك مركز واحد).

كما تتجلى مهام المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني في:

- استقبال و معالجة النفايات على مستوى مركز الردم أولاد بوحلوف.
- مراقبة عملية فرز النفايات و رسكلتها وإعادة تثمين ما هو قابل منها للإسترجاع.
- القيام بحملات تطوعية من نظافة وتشجير.
- تحسيس المواطنين والمؤسسات عبر وسائل الإعلام بدور المؤسسة و المواطنين في مجال حماية البيئة.

ولإيرادات المؤسسة مصدران رئيسيان:

1. إيرادات ناتجة عن حقوق التفريغ من قبل البلديات أو الخواص.
2. إيرادات ناتجة عن بيع المواد المسترجعة.

كما انه كان للمؤسسة مورد إضافي والذي يتمثل في جمع النفايات المنزلية لبلدية ميلة لمدة 03 أشهر، بموجب عقد بين المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة وبلدية ميلة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

كما تم الإشارة سابقا تشرف المؤسسة في الوقت الراهن على تسيير مركز ردم تقني واحد وهو مركز أولاد بوحلوف.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

كما تسعى المؤسسة الإقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة التي تنشط البيئة الداخلية والخارجية، إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع فالهيكل التنظيمي المرن الذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين إلى التخوف من إنشاء أية علاقات أو إتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم ومنتقاداتهم، اما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على إستيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الإبتكار والإبتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة:



## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم إستخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني من طرف الإدارة يتناسب والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة وهو يتشكل من مديرية ولإتية بها دائرتين تتمثل في:

**1. الأمانة العامة والإعلام الآلي:** بطبيعة الحال كل مدير أو مديرية تحتاج إلى أمين أو أمينة لكتمان أسرار المديرية (وثائق المؤسسة من بريد صادر ووارد، وغيرها من وثائق مختلف المصالح)، أي أنه وجب على هذا الأمين ان يتمتع بكتمان أسرار الإدارة والكفاءة في إستعمال أجهزة الإعلام الآلي، وتلعب الأمانة أدوار مهمة في المؤسسة وأهمها ما يلي:

– المحافظة على أسرار المؤسسة.

– تسجيل البريد الصادر والوارد والإحتفاظ بنسخ منه ( وسيط بين الإدارة وكل الأطراف الأخرى).

– إجراء وإستقبال جميع مكالمات المديرية.

– تسجيل مواعيد ومكالمات المدير وتذكيره بها.

– نسخ وطباعة الوثائق المختلفة.

**2. دائرة الإدارة والمالية:** حيث تعتبر هذه الدائرة الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام

الذي تقوم به من خلال إدارة وتسيير مختلف مصالح المؤسسة (لأن لها علاقة بمختلف مصالح المؤسسة ) إضافة إلى مراقبة مختلف العمليات المالية ومراقبة حركة الأموال وتحتوي على مصلحتين هما:

– **مصلحة المحاسبة والمالية:** تهتم بمسك مختلف السجلات والملفات وتسجيل مختلف العمليات المحاسبية

ومن بينها مراقبة الفواتير وصرف أجور العمال، تحديد أسعار الخدمات المقدمة وبيع المواد المسترجعة، إعداد التصريحات الجبائية وذلك عن طريق مكتب المحاسبة العامة والجور ومكتب الفوترة والتغطية.

– **مصلحة الإدارة والوسائل:** وتتكفل بتسيير ومتابعة الموارد البشرية من بداية نشاط العامل إلى غاية إنتهاء

علاقة العمل ومراقبة مدى إحترامهم لوقت العمل، كما تسهر على أمن وسلامة وصحة العمال، وكما أنها تقوم بإقتناء كل الوسائل والعتاد اللازم من التجهيزات ( أثاث وأدوات المكتب، عتاد النقل و قطاع الغيار.....) وتقوم

هذه المصلحة على كتبين: مكتب التموين والوسائل، مكتب الموارد البشرية.

**3. الدائرة التقنية:** وتعمل على إجراء تحاليل ودراسات حالية ومستقبلية للنفايات ومخلفاتها وتتكون من :

أ. **مصلحة البيئة والدراسات:** ويتمثل دورها في متابعة مختلف التحاليل ونتائجه التي تهم المؤسسة

( مكتب التحاليل) وذلك بأخذ عينات من أحواض التنقية والترسيب والنفايات المشكوك في خطورتها وأخذها للمخابر. كما تسعى نفس المصلحة إلى إجراء دراسات مستقبلية ( مكتب الدراسات المستقبلية ) فيما يخص

المؤسسة ومراكزها و كل ما يتعلق بمتابعة النفايات على مستوى ولاية ميلة.

ب. **مصلحة تسيير مراكز الردم التقني:** والتي تهتم بتسيير مختلف مراكز المؤسسة على مستوى الولاية

وذلك بمراقبة عملية الردم ومتابعة عملية الرسكلة وغيرها من عمليات ( وهي تحتوي في الوقت الحالي على

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

مركز واحد وهو مركز أولاد بوحلوف، مع الإشارة إلى أن مركز القرارم قوكة سيبدأ النشاط في جانفي 2014، وباقي مراكز الولاية في طور الإنجاز).

- حيث أن مركز أولاد بوحلوف يحتوي على رئيس المركز وعون إداري وبه ثلاث فروع أخرى وهي:
- فرع الحراس وأعاون النظافة والصيانة.
  - فرع عمال الفرز والرسكلة.
  - فرع الحظيرة.

كما أن للمؤسسة مجلس إدارة يتشكل من مدراء تنفيذيين ورؤساء بلديات ودوائر يترأسه السيد والي ولاية ميلة، حيث تتمثل مهامه الأساسية في مراقبة وتوجيه نشاط المؤسسة.

### المطلب الثالث: عمليات ونشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة في قطاع رسكلة ومعالجة النفايات فهي تساهم مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية والتنمية البيئية المستدامة، ويمكن تجسيد نشاطها في النقاط التالية:

**1. الشراء:** من أجل تزويدها بالمواد الولية الضرورية لعملياتها الإنتاجية، تقوم المؤسسة بشراء مختلف احتياجاتها من موردين محليين، حيث يتم إختيار المورد على أساس الجودة والسعر، وتتمثل أهم مشتريات المؤسسة في: تجهيزات المكاتب، ألبسة عمال الفرز، المازوت، قطاع غيار للشاحنات .....

**2. الإنتاج:** وهي المرحلة الثانية في نشاط المؤسسة حيث تبدأ هذه المرحلة بعد حصولها على كامل التجهيزات والمواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج، حيث تعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة من خلالها تقوم باستقبال الشاحنات الخاصة بنقل النفايات في مركز الردم التقني أين تقوم بعملية رسكلة هذه النفايات وإسترجاع ما هو قابل منها للإسترجاع حيث تقوم المؤسسة بهذه العملية يوميا.

ونتيجة لتوسيع المؤسسة لنشاطها بإبرام إتفاقيات مع بلديات جديدة و بعض الخواص أدى إلى زيادة الكميات المستقبلية يوميا من 25 طن يوميا إلى 100 طن يوميا، فهي تعمل طيلة أيام الأسبوع ما عدى يوم الجمعة بفوجي عمل واحد صباحا والآخر مساء.

**3. البيع:** بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه دائرة الإدارة والمالية وذلك وفق حالتين:

- في الحالة الأولى: تتمثل في إستقبال النفايات المنزلية بالمركز لمختلف البلديات أو الخواص والتي تتم وفق عقود مبرمة بين المؤسسة والأطراف الأخرى، مع العلم أن السعر الحالي الذي حددته المؤسسة لردم الطن الواحد بهو 630,00 دج خارج الرسوم.

- أما بالنسبة للحالة الثانية: تتمثل في بيع المواد المسترجعة و تتم هذه العملية عن طريق إعلان مزادات للراغبين في عملية الشراء، حيث يقوم عملاء المؤسسة بوضع عروضهم في أظرفة مغلقة تفتح في يوم محدد من طرف المؤسسة، حيث أن سعر البيع يكون بأكبر سعر مقدم من طرف العارضين، مع العلم أن إعلان المزادات يكون مرة أو مرتين في السنة.

## المبحث الثاني: عملية تسيير النفايات المنزلية بمركز الردم التقني أولاد بوحلوف

### المطلب الأول: تعريف مركز الردم التقني أولاد بوحلوف

في إطار البرنامج الوطني للتسيير المدمج للنفايات الصلبة إستفادت ولاية ميلا من إنشاء مركز الردم التقني أولاد بوحلوف الذي يعتبر مركز مكسبا تنمويا حقيقيا له الأثر المباشر في مجال الحفاظ على البيئة من خلال التسيير الأمثل للنفايات المنزلية حسب ما علم من مدير المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني للنفايات وتم تصنيفه من الصنف الثاني ( النفايات المنزلية وما شابهها )، برخصة 374 المؤرخة بـ 2005/04/23 من طرف ولاية ميلا، حيث إنطلقت أشغال إنجازها بتاريخ 2005/07/02، وبدأ نشاطه الفعلية بتاريخ 2010/03/01 ، والمسير الرئيسي للمركز هي المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلا.

يقع مركز الردم التقني بمنطقة أولاد بوحلوف بالجهة الجنوبية الغربية لمدينة ميلا ويبعد 07 كلم عن مركز المدينة، ويتميز المركز بالخصائص التقنية التالي:

- يتربع هذا المركز على مساحة 11,5 هكتار .
- حفرة ردم رقم 01 : 300000 متر مكعب بمدة استغلال 08 سنوات.
- حفرة ردم رقم 02: 250000 متر مكعب بمدة استغلال 07 سنوات (تتجز حفرة الردم هذه بعد سبع سنوات من بداية استغلال الحفرة رقم 01).

أحواض التنقية والترسيب: وهي أحواض التي تتجمع فيها عصارة النفايات المتراكمة في حفرة الردم وتتمثل في:

- حوض رقم 01: ( بداية الترسيب والمعالجة البيولوجية ) بسعة 400 متر مكعب.
- حوض رقم 02: ( المعالجة البيولوجية) بسعة 350 متر مكعب.
- حوض رقم 03: ( المعالجة النهائية) بسعة 2500 متر مكعب.

المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية والمادية التي يتوفر عليها المركز

### أولا: الإمكانيات البشرية

يتكون طاقم العمل في المركز من موظفين كل حسب تخصصه حيث يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

### جدول رقم(1.3): الإمكانيات البشرية لمركز الردم التقني لسنة 2014

عدد الموظفين	المنصب
01	رئيس المركز
01	مساعد رئيس المركز
01	عون صيانة
03	سائق شاحنة وزن ثقيل
19	أعوان متعددو الخدمات

المصدر: من إعداد الطالب بعد مقابلة مع رئيس المركز.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلا

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن حجم المارد البشرية قليل نسبا وهذا نظرا لنشاط المؤسسة، غير أن هذا العدد من العمال كاف مقارنة بحجم نشاط المركز.

### ثانيا: الإمكانيات المادية للمركز

يتوفر مركز أولاد بوحلوف على التجهيزات التالية:

- إدارة المركز ويوجد بها ثلاث مكاتب.
- جسر وازن ( Point bascule ) لوزن شاحنات جمع النفايات المستقبلية من طرف المركز.
- غرف تغيير الملابس ومراكز حراسة .
- كما يحتوي المركز على مستودع للصيانة، محطة لغسل وتشحيم الشاحنات، نقطة تزود بالوقود وخزان للمياه.

أما فيما يخص العتاد المتنقل بالمركز فيتمثل في:

- شاحنة ذات حمولة 2.5 طن، شاحنة حمولة 15 طن، شاحنة حمولة 5 طن.
- شاحنة ذات صهريج 10 متر مكعب لتزويد المركز بالماء.
- (02) سيارة نفعية 4×4 واحدة مخصصة لإدارة المؤسسة والأخرى لإدارة المركز.
- جراران فلاحيان لإخراج ونقل المواد المسترجعة إلى منطقة التخزين والشحن.
- ضاغعة ( Compacteur ) وتتمثل مهمتها في تقليب وتمزيق أكياس النفايات.
- آلة ضاغعة ( Presse ) حيث تقوم بضغط وربط قارورات البلاستيك والكرتون لتخرج على شكل مكعب.
- شاحن ( Retro chargeur ) للقيام بمختلف عمليات الحفر والشحن بالمركز.

المطلب الثالث: مراحل تسيير النفايات المنزلية في مركز الردم التقني أولاد بوحلوف

أولا: البلديات التي يستقبلها المركز وطريقة إستغلاله

يمكن تلخيص البلديات التي تتعامل معها المؤسسة في الجدول التالي:

جدول رقم (2.3): البلديات المستقبلية من طرف المركز

السنة	البلديات
2010	ميلا.
2011	ميلا، عين التين، سيدي خليفة.
2012	ميلا، عين التين، سيدي خليفة، أحمد راشدي، واد النجاء، زغاية، سيدي مروان.
2013	ميلا، عين التين، سيدي خليفة، أحمد راشدي، واد النجاء، زغاية، سيدي مروان.

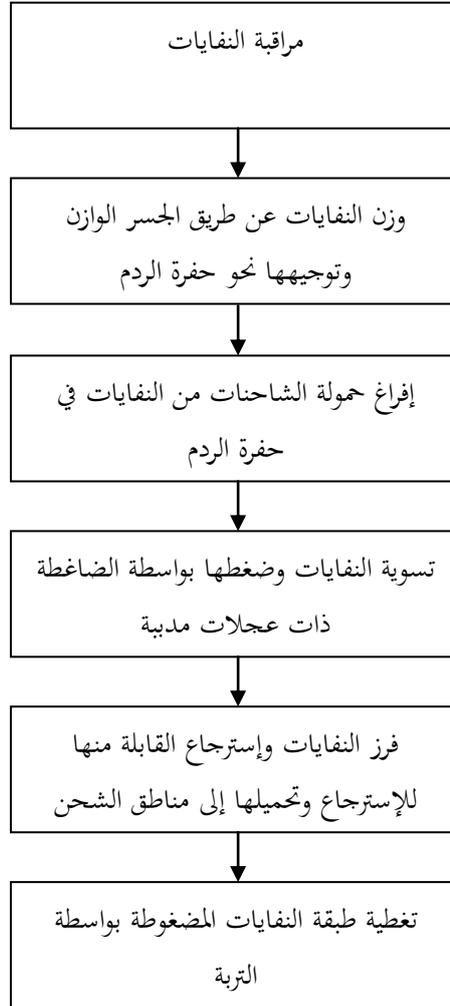
المصدر : من إعداد الطالب بناء وثائق المؤسسة

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة البلديات المتعاملة مع المركز في تزايد مستمر حيث أن المركز فتح أبوابه بإستقبال بلدية واحدة ووصل في سنة 2013 إلى سبع بلديات وهي في تزايد مستمر.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

حيث أن شاحنات البلديات السالفة الذكر (توجد بينها وبين المؤسسة إتفاقية لردم النفايات المنزلية) بعد قيامها بعملية جمع النفايات من مختلف الأحياء تتجه نحو مركز الردم أولاد بوحلوف وهناك تحدث مجموعة من العمليات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.3) : عمليات الإستغلال بمركز الردم أولاد بوحلوف



المصدر: من إعداد الطالب بناء على جولة ميدانية في المركز.

### ثانيا: تركيبة النفايات التي يستقبلها المركز

يستقبل المركز كميات هائلة من النفايات حيث تقدر كمية النفايات المنزلية التي يستقبلها بـ 100 طن يوميا ( تقدر تكلفة معالجة الطن الواحد من النفايات بالإعتماد على الملحق 06 هو حوالي 751.79 دج/طن) ، و تحديد نوع النفايات التي يستقبلها المركز بدورها تسمح بدراسة النفايات المنزلية وما شابهها وهذه الخطوة في غاية الأهمية لأنها بدورها تسمح بعزل النفايات القابلة للرسكلة والإستفادة منها، والجدول التالي يوضح تركيبة النفايات المنزلية التي يستقبلها المركز:

جدول رقم (3.3): تركيبة النفايات المنزلية التي يستقبلها مركز أولاد بوحلوف

النسبة%	الوزن (طن)	التركيبة
99,000	76 197,826	مواد عضوية
0.552	424,930	PET
0,105	81,194	PEHD
0,070	52,640	PVC
0.111	86,000	الحديد
0,008	6,340	ألومنيوم
0,040	30,000	الزجاج
0,066	51,460	الكرتون
0,002	2,000	الشفيفون
0,046	35,000	مواد أخرى
100	76 967,502	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول وبالإعتماد على الملحق رقم 01 نجد أن نسبة المواد العضوية قدرت بـ 98,915% من

النسبة الكلية للنفايات التي استقبلها المركز منذ بداية نشاطه، وهذه المادة يمكن استرجاعها والإستفادة منها خاصة في تغذية التربة ومن تخفيض نسبة استعمال المبيدات الكيميائية في الأراضي الفلاحية، في حين نسجل نسبة معتبرة من النفايات الأخرى مثل المواد البلاستيكية التي تقدر بحوالي 0,727%، ونسب منخفضة جدا لباقي المواد وهي بدورها يقوم المركز باسترجاعها وبيعها للخواص لإستخدامها في صناعات مختلفة .

#### المطلب الرابع: الخصائص الكمية والنوعية للنفايات التي يستقبلها مركز أولاد بوحلوف

بشكل عام تقسم النفايات المنزلية بولاية ميلة مثل سائر ولايات الجزائر إلى ثلاث أنواع وهي:

1. مخلفات لا يمكن حرقها كالمعلبات والزجاج، وهذه يمكننا تجميعها بهدف تدويرها.
2. مخلفات يمكن حرقها كالورق والبلاستيك والشفيفون والخشب وهذه يمكن حرقها بشكل كامل ومن ثم خلط الرماد بالتربة، أي إستخدام الرماد كسماد عضوي. وعموما يفضل عدم ممارسة عملية الحرق وذلك بالرغم من ان الحرق يقلص من حجم النفايات إلى 90% والتي تتطلب تخلصا نهائيا، إلا انه لا يسترجع المواد فضلا عن توليده مخاطر بيئية بسبب ما قد ينتج عن عملية الحرق من غازات خطيرة ومضرة بالبيئية، فالمؤسسة تقوم ببيع ما هو قابل للبيع منها وطمر المواد العضوية.
3. مخلفات الخضار والفواكه واللحوم والخبز الجاف. وهذه تخلط مع التراب ويمكن إستعمالها بعد تحللها كسماد لتسميد وتخصيب التربة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

خلاصة القول أن النفايات بميلة تقسم إلى نفايات عضوية ونفايات غير عضوية منها ما هو قابل للثمين.

جدول رقم ( 4.3): تطور كمية النفايات التي يستقبلها المركز

السنة	الكمية(طن)
2010	9 098,217
2011	16 000,015
2012	23 571,820
2013	28 297,450
المجموع	76 967,502

المصدر: دائرة الإدارة والمالية.

من خلال الجدول وبالرجوع إلى الملحق رقم 02 يتضح لنا أن الكميات التي يستقبلها المركز في تزايد مستمر سنة بعد أخرى وهذا راجع لتزايد عدد البلديات التي يستقبلها المركز، كما ان تزايد كمية النفايات المستقبلة يرجع لأسباب أهمها:

- التطور السكاني حيث أن عدد السكان في زيادة سنة بعد أخرى.
- سياسة الأسعار والتي تأثر مباشرة على نمط الإستهلاك فانخفاض الأسعار يشجع على الإفراط في الإستهلاك، بينما بإمكان الأسعار المرتفعة أكثر أن تشجع الإستعمال العقلاني للموارد وتحت على إعادة تدوير مواد عديدة ما يخفض بشكل كبير من النفايات الصلبة الحضرية الواجب التخلص منها.

#### 4. النفايات المسترجعة:( طن )

إن الغاية الأولى للمؤسسة هي إستقبال ومعالجة أكبر قدر من النفايات الحضرية الصلبة وإسترجاع أكبر قدر ممكن من المواد القابلة للإسترجاع، وبالرجوع إلى الملحق رقم 01 نجد أنها في تزايد سنة بعد أخرى، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تزايد عدد عملاء المؤسسة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلا

### المبحث الثالث: إقتراح بطاقة أداء متوازن مستدامة للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلا المطلب الأول: البعد المالي

ويمثل أحد الأبعاد أو المحاور التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة ، حيث سنعرض مؤشرات هذا البعد من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مؤشرات مقاييس أساسية، وكما هو الحال بالنسبة لأي مؤسسة إقتصادية فإن الهدف الأساسي للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلا هو تحسين وضعيتها المالية لأجل تغطية تكاليفها وأعبائها من خلال زيادة العوائد الربحية ( النمو والبقاء مع أقل تكاليف ممكنة) وتتمثل أهم المؤشرات في:

- **معدل دوران الأصول:** يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على إستغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات وإرتفاع هذه النسبة يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 5.3 ) تطور معدل دوران الأصول بالمؤسسة (دينار جزائري)

السنة	2010	2011	2012	2013
صافي المبيعات	3 639 200,00	9 893 123,00	23 748 839,00	23 792 162,00
إجمالي الأصول	274 231 249,00	283 773 078,75	303 343 555,13	325 080 717,98
المعدل %	1	3	8	7

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 06،05،04،03).

يتضح من الجدول والذي يوضح تطور معدل دوران الأصول للمؤسسة أن إجمالي مبيعات المؤسسة في إرتفاع مستمر كذلك مع ملاحظة الإرتفاع المستمر في إجمالي الأصول، حيث نجد أن معدل دوران الأصول يرتفع في السنة الأولى والثانية حتى الثالثة لكنه ينخفض في الرابعة وهذا راجع إلى إرتفاع كبير في إجمالي الأصول يوازيه إرتفاع طفيف في إجمالي المبيعات، ويرجع سبب إستقرار مبيعات المؤسسة سنة 2012 وسنة 2013 إلى عدم جدوى المزايدة المبرمجة في سنة 2013، لكن هذا الإنخفاض سينتج عنه إرتفاع كبير لمبيعات المواد المسترجعة لسنة 2014.

- **معدل العائد على رأس المال المستثمر:** وهو يتميز بكونه مؤشر لقياس الربحية على مستوى المؤسسة ككل، كما يستخدم كمؤشر رقابي وتخطيطي وبحسب بالعلاقة التالية:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

معدل العائد على رأس المال المستثمر = صافي الربح / رأس المال المستثمر

ويمكن زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر بأخذ الوسائل التالية:

- زيادة المبيعات.
- تخفيض التكاليف.
- خفض رأس المال المستثمر.

والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 6.3 ) معدل العائد على رأس المال المستثمر بالمؤسسة (دينار جزائري)

السنة	2010	2011	2012	2013
صافي الربح	716 357,00	1 029 057,00	4 092 211,00	760 727,00
رأس المال المستثمر	261 802 421,00	268 289 963,00	268 476 622,00	305 819 053,00
المعدل %	0.27	0.3	1.5	0.24

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 03،04،05،06).

يوضح لنا الجدول أن معدل العائد على رأس المال المستثمر كان في إرتفاع مستمر منذ بداية النشاط حتى سنة 2012 أين بلغ 1,5% ، ومن ثم إنخفض في سنة 2013 إلى 0,24% بسبب زيادة رأس المال المستثمر وعدم بيع المؤسسة للمواد المسترجعة لنفس السنة.

- **تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** إن الإرتفاع الهائل للنفايات وأخطارها يحتم على المؤسسة التصرف مع هاته النفايات بطرق متطورة لتفادي أخطار هذه النفايات وإسترجاع القدر المستطاع من المواد القابلة للإسترجاع لكن بأقل تكاليف ممكنة.

والذي يمكن تحديده وفق البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 7.3 ) معدل الأرباح المحصلة من طرف المؤسسة (دينار جزائري)

السنة	2010	2011	2012	2013
الأرباح المحققة	716 357,00	1 029 057,00	4 092 211,00	760 727,00
المعدل %	-	43,65	297,66	(814,10)

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 03،04،05،06).

نلاحظ من الجدول السابق والذي يوضح معدل الأرباح المحصلة من طرف المؤسسة أن الأرباح المحصلة من طرف المؤسسة كانت في إرتفاع حتى سنة 2012 أين بلغت أكثر من 4مليون دينار جزائري بنسبة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

297,66% و إنخفاض بنسبة 814,10% سنة 2013 وهذا راجع لإنخفاض إجمالي مبيعات سنة 2013 ، فالأرباح المحققة من قبل المؤسسة و إجمالي المبيعات تربطهم علاقة طردية هذا ما يفسر معدل سنة 2013.

### المطلب الثاني: بعد التعلم و النمو

القاعدة الأساسية لهذا المحور هي قوة العمل المتاحة داخل المؤسسة من حيث مستوياتها الإدارية المختلفة، ومن حيث المهارات المتاحة بكل مستوى ومدى ملائمة ظروف العمل ونظام المكافآت أو الحوافز وما ينقصهم من إمكانيات لتحسين قدراتهم الإنتاجية ومهاراتهم الشخصية، ثم يتم تعريف كافة أطراف قوة العمل داخل المؤسسة بالإطار العام لإستراتيجية المؤسسة والمهام والغايات الأساسية و الإستراتيجية التي قررت الإدارة العليا الأخذ بها.

ويوضح الجدول الموالي الإطار العام للهدف الإستراتيجي من الأنشطة والإجراءات الخاصة بهذا المحور، وكذلك كل من المؤشرات التي تمثل محركات الأداء و الأخرى التي تتم في المستقبل في ضوء ما تحقق في الماضي و الحاضر وتمثل مؤشرات قياس النتائج المحققة للأداء الهدف الإستراتيجي لهذا المحور، ويتضح من هذه البطاقة لأداء محور التعلم والنمو أن المؤشرات المحركة للأداء تمثل المقاييس الواجب الأخذ بها خلال الفترات الأولى لملء الفراغ الناشئ عن الإمكانيات المتاحة وقت تطبيق النظام في ضوء الإستراتيجية المحددة و يبين المهارات و الإمكانيات التي يتطلبها هذا النظام في الأجل الطويل، لذلك فإن هذه المقاييس يجب أن يكون بها تحسن تدريجي حتى يمكن الوصول إلى النتائج المحققة للأداء المستهدف في الأجل الطويل وهو تحسين مستوى إنتاجية العامل، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا المنظور:

- **معدل التأطير:** إن تنافسية المؤسسة الإقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية بتحسين التأطير بها، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة:

$$\text{معدل التأطير ( \% )} = \frac{\text{عدد العمال ( إطرار و تقنيين )}}{\text{إجمالي العمال}}$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 8.3 ) معدل التأطير في المؤسسة ( عدد الأفراد)

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد الإطرار	5	5	4	5
إجمالي العمال	21	21	26	29
المعدل %	23,80	23,80	15,38	17,24

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 03،04،05،06).

يتضح لنا من الجدول أن نسبة الإطرار تمثل قدرا معتبرا من إجمالي العمال ، حيث نجدها ثابتة في سنة

2010 و سنة 2011 بمعدل 23,80% وتنخفض سنة 2012 إلى 15,38% ثم ترتفع سنة 2013 إلى

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

17,24 % وهذا التغيير الطفيف ناتج عن إحالة أحد الأطنارات إلى التقاعد و إرتفاع محسوس في العدد الإجمالي للعمال.

- **معدلات التوظيف:** يعد من الضروري الإهتمام بالموارد البشرية والإستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات لذا فزيادة معدلات التوظيف في المؤسسة يعبر على نموها وتوسعها من جهة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف ( \% )} = \frac{\text{عدد الموظفين (n+1) - عدد الموظفين في السنة (n)}}{\text{عدد الموظفين في السنة (n)}}$$

و إنطلاقا مما سبق يمكن تحديد معدل التوظيف في المؤسسة كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم ( 9.3 ) :معدل التوظيف في المؤسسة

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد الموظفين	21	21	26	29
مقدار الزيادة	/	0	5	3
معدل الزيادة %	/	0,00	19,23	10,34

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 06،05،04،03).

نلاحظ من الجدول أن المؤسسة حافظت على عدد العمال سنة 2010 و 2011 وهو 21، لكن مع زيادة

نشاط المؤسسة بسبب زيادة عدد عملائها حتم عليها الزيادة في عدد العمال حيث نجد زيادة تقدر ب 19,23% سنة 2012 بالنسبة لسنة 2011، وزيادة سنة 2013 ب 10,34% مقارنة ب 2012.

- **مؤشر رضا العاملين:** مما لا شك فيه أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجته من جهة وبالتالي زيادة مستوى ودرجة رضاه من جهة أخرى، ومن بين العناصر التي يعتمد عليها في تحديد هذا المؤشر ما يلي:

- الرضا عن الأجر.

- الرضا عن مستوى العمل.

- الرضا عن ساعات العمل و ظروف العمل.

- التحفيز.

إنطلاقا من المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها أن نختار العنصر الأول وهو الرضا عن الأجر:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

جدول رقم ( 10.3 ): تطور مصاريف العاملين

السنة	2010	2011	2012	2013
مصاريف العاملين	5 572 690,00	12 419 548,00	12 246 642,00	16 233 401,00
معدل الزيادة %	/	122,86	(1,39)	32,55

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 03،04،05،06).

يوضح تطور مصاريف العاملين لمدة أربع سنوات، حيث يتضح أن مصاريف العاملين في تزايد مستمر، مع العلم أن عدد العمال في سنة 2010 و 2011 نفس العدد وهو 21 إلا أن معدل الزيادة كان 122,86% وهذا راجع لتسوية المؤسسة لأجور سنة 2010، وهذا يوضح سبب إنخفاض معدل الزيادة في سنة 2012 إلى (1,39) رغم وجود عدد أكبر من العمال ، أما فيما يخص زيادة مصاريف العاملين لسنة 2013 إلى 32,55% مقارنة بـ 2012 فهي منطقية نظرا لزيادة عدد العمال، وعموما وحسب المقابلة النصف مهيكلة مع بعض عمال المركز فمصاريف المؤسسة على العاملين من أجور ومحفزات وغيرها لاقت رضاء كبير من قبل العمال .

### المطلب الثالث: بعد عمليات التشغيل الداخلية

هذا البعد له تأثير كبير ببعد التعلم والنمو حيث يركز على كيفية توظيف أفضل لهذه العمالة في ظل إستغلال أمثل للموارد المتاحة بهدف تقديم المنتج للعميل، ويلاحظ أن الهدف الإستراتيجي لهذا البعد هو الوصول إلى الميزة التنافسية بأقل تكلفة في ظل الحفاظ على مستوى الجودة المقبول، ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المنظور ما يلي:

- **معدل الأداء اليومي للعامل:** إن قياس الأداء اليومي للعامل له هدفان أساسيان أولهما هدف تطويري لتنمية وتطوير قدرات وكفاءات المرؤوسين والكشف عن قدراتهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يتدرجوا إليها، وثانيهما هدف تقييمي لقياس أداء العامل وإنجازه لأهدافه والنتائج المتوقعة منه بالكمية والنوعية وفي الوقت المناسب والمحدد، وفي إطار نظم وأخلاقيات وقيم العمل، وبحسب كالاتي:

معدل الأداء اليومي = عدد الوحدات المنتجة / عدد أيام السنة

جدول رقم (11.3): معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة (طن)

السنة	2010	2011	2012	2013
الوحدات المنتجة	437,14	768,78	914,85	985,91
أيام السنة	360	360	360	360
المعدل	1,21	2,1355	2,54	2,73

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 01،02).

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن عدد الوحدات المنتجة من طرف كل عامل والتي تمثل أداءه اليومي في إرتفاع سنة بعد أخرى، حيث نجد أن معدل الأداء إرتفع بسبب إرتفاع عدد البلديات المستقبلية من طرف المركز واكتساب العمال لقدرات وخبرات، حيث كان فب بداية نشاط المؤسسة 1.21 طن في اليوم إلى أن وصل في سنة 2013 إلى 2.73 طن في اليوم.

- **التحسين في الإنتاجية:** بما أن الإنتاجية هي أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات إضافة إلى ان الإنتاجية تقيس موقف المؤسسة على المدى البعيد.

$$\text{فالإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

أي أن الإنتاجية هي عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح.

إذن فعلمية تحسين الإنتاجية هي عامل نجاح في المؤسسة ويزيد في قيمة أرباحها، وتقاس عن طريق القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة كما يلي:

$$\text{التحسين في الإنتاجية (\%)} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة (n+1)} - \text{القيمة المضافة للسنة (n)}}{\text{القيمة المضافة للسنة (n)}}$$

جدول رقم (12.3): معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة

السنة	2010	2011	2012	2013
القيمة المضافة	81,732	144,53	214,332	293,97
معدل الزيادة %	/	76,83	48,29	37,15

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة (ملحق 01،02).

نلاحظ من خلال الجدول أن إنتاجية المؤسسة في تطور مستمر حيث نجد أن معدل الزيادة في القيمة المضافة في إرتفاع مستمر حيث كان معدل الزيادة 76,83% في سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 إلى أن بلغ 37,15% سنة 2013 مقارنة بسنة 2012 ، إذن فهذا يوضح لنا أن أداء العمال وإنتاجيتهم في تحسن مستمر هذا سيساعد المؤسسة في تطور أرباحها.

### المطلب الرابع: بعد العملاء

إن الهدف الإستراتيجي لهذا المحور هو تحقيق رضا العملاء بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق شريحة تسويقية متميزة مقارنة بموقف المنافسين بالسوق، ويتطلب تحقيق الهدف ضرورة الإهتمام باستطلاع رأي العملاء من خلال قوائم استقصاء لمعرفة اتجاههم وتوقعاتهم بالنسبة لأسلوب البيع والتسليم وطرق السداد وكيفية طلب الشراء والخدمات والمعلومات المصاحبة والتي يفضل توافرها مع إتمام عملية البيع، كما يتطلب الأمر ضرورة أن تحافظ إدارة المؤسسة على نظم الجودة ولتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية لمحور العملاء فإن مجموعة من المقاييس و المؤشرات لمستوى الأداء يجب إستخدامها ، و تتمثل أهم المؤشرات لقياس النتائج المحققة لهذا الأداء الإستراتيجي في:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

1. **الحصة السوقية:** و تتمثل في حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن أيضا التعبير عنها من خلال معدل النمو السنوي للمبيعات، وهو ما يعبر عن زيادة في حجم المبيعات وبالتالي زيادة في الحصة السوقية من سنة إلى أخرى وهو ما يدر أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالإستمرارية من جهة أخرى، ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المبيعات السنوي (\%)} = \frac{\text{مبيعات السنة (n+1)} - \text{مبيعات السنة (n)}}{\text{مبيعات السنة (n)}}$$

ومن بين العناصر التي يمكن من خلالها تحديد هذا المؤشر هي:

- حجم المبيعات.
- عدد العملاء.
- قيمة الإيرادات.

ويمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

جدول رقم ( 13.3 ): تطور حجم مبيعات المؤسسة

السنة	2010	2011	2012	2013
المبيعات	/	1 790 387	4 487 061	2 400 803
معدل النمو %	/	/	150,61	-46,49

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 03،04،05،06).

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المؤسسة في سنة بداية نشاطها لم يكن لها مبيعات، أما السنتين التاليتين فقد حققت مبيعات من المواد المسترجعة لا بأس بها حيث بلغ معدل النمو 150,61% سنة 2012، كما نلاحظ أن في سنة 2013 كان هناك إنخفاض بـ 46,49% هذا راجع لما ذكر سابق لعدم بيع كل الكميات المسترجعة.

2. **درجة الإحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:** يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها

بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء الجدد حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

- عدد العملاء الموجودين.
- عدد العملاء الجدد.
- عدد العملاء المرتقبين.

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجداول التالية:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

جدول رقم ( 14.3 ): درجة الإحتفاظ بالعميل في المؤسسة

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد العملاء	1	7	13	14
المعدل %	/	600	85,71	7,69

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 06،05،04،03).

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد عملاء المؤسسة في تزايد مرتفع حيث كان عددهم في بداية النشاط 01 عميل إلى أن وصل في سنة 2013 إلى 14 عميل من بلديات ومؤسسات، حيث نجد أن الزيادة في عدد العملاء في تزايد سنة بعد أخرى ، هذا يبين لنا أن حجم المؤسسة في تزايد مستمر وأنها تحاول الإحتفاظ بأكثر قدر من العملاء كما أنها تحاول كسب أكبر قدر ممكن منه .

3. تكرار تعامل العميل مع المؤسسة: ويتمثل هدفه الإستراتيجي في تحقيق رضا العملاء وولائهم ويبين ذلك في زيادة الشريحة السوقية وبتنظيم في العلاقة التالية:

$$\text{نسبة تكرار تعامل العميل مع المؤسسة} = \frac{\text{إجمالي عدد فواتير المبيعات} \times 100}{\text{عدد العملاء}}$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم ( 15.3 ): درجة الإحتفاظ بالعميل في المؤسسة

السنة	2010	2011	2012	2013
إجمالي عدد فواتير المبيعات	4	15	108	99
عدد العملاء	1	7	13	14
المعدل %	400	214.28	830.76	707.14

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة ( ملحق 06،05،04،03).

من خلال قرأتنا للجدول نلاحظ أن عدد فواتير المؤسسة في تزايد مستمر وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى زيادة عدد عملائها وإحتفاظها بأغلب هؤلاء العملاء مع كسب عملاء جدد كل سنة، حيث كان أعلى معدل في سنة 2012 بمعدل 830,76%، مع ملاحظة زيادة في عدد العملاء و إنخفاض في إجمالي عدد فواتير المبيعات في سنة 2013 وهذا راجع لعدم تكرار بعض الفواتير.

### المطلب الخامس: البعد البيئي والإجتماعي

من أجل تحسين ورفع كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسة يجب أن أخذ بعين الإعتبار عدة جوانب مرتبطة بالتنمية المستدامة، وحتى نتمكن من الإستعمال والتسيير الأمثل للموارد المتاحة والذي من شأنه أن يؤدي لا محالة إلى نجاح المؤسسة واستمراريتها، ومن بين المؤشرات التي يمكن إقتراحها لهذا البعد م يلي:

– معدل إستهلاك مورد الماء والطاقة الكهربائية:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

ويحدد هذا المعدل الكميات المستعملة من الموارد المائية إضافة إلى الطاقة الكهربائية اللازمين للعملية التشغيلية للمؤسسة، ومن خلال هذين المؤشرين يمكن لنا تحديد مدى الرشادة في إستعمال وإستغلال مورد الماء والطاقة من طرف المؤسسة، ويمكن تحديد ذلك من خلال التكاليف أو الكميات المستهلكة من الماء والطاقة.

ويمكن تحديد معدل استعمال هذه الموارد من طرف المؤسسة في الجداول التالية:

**جدول رقم ( 16.3 ) : معدل إستعمال الموارد المائية ( م 3 )**

السنة	2010	2011	2012	2013
الكمية المستهلكة	10,00	20,00	30,00	40,00
المعدل %	/	100,00	100,00	100,00

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

**جدول رقم ( 17.3 ) : معدل إستهلاك الطاقة الكهربائية**

السنة	2010	2011	2012	2013
الكمية المستهلكة	42 787,54	123 061,62	142 731,57	158 397,25
المعدل %	/	187,61	15,98	10,97

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

**جدول رقم ( 18.3 ) : معدل إستهلاك المازوت ( دينار جزائري )**

السنة	2010	2011	2012	2013
الكمية المستهلكة	387 014,48	488 924,50	789 942,00	1 207 655,00
المعدل %	/	26,33	61,56	52,87

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجداول السابقة يتضح لنا أن إستهلاكات المؤسسة من مختلف الموارد الطاقوية (ماء، كهرباء

ومازوت) عقلانية جدا مقارنة بالوسائل المادية والبشرية التي تحويها المؤسسة، حيث أن الزيادة الحاصلة فيها

ناتج عن إرتفاع نشاط المؤسسة وعدد العمال.

– **معدل طرح النفايات الصلبة:** ونقصد بها مخلفات عملية الإنتاج بكل مراحلها الخاصة بردم النفايات

وإسترجاع القابلة منها للإسترجاع من طرف المؤسسة، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال:

## الفصل الثالث دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ميلة

جدول رقم ( 19.3 ): معدل طرح النفايات ( طن )

السنة	2010	2011	2012	2013
الكمية المستهلكة	0,30	0,50	0,70	0,90
المعدل %	/	40,00	42,85	22,22

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

من الجدول يتضح لنا أن متوسط طرح النفايات من طرف المؤسسة منخفض جدا نظرا لإختصاص المؤسسة، فهي تقوم برسكلة نفاياتها بنفسها في مركز الردم الخاص بها، فأغلب النفايات الناتجة عن المؤسسة هي أوراق و قطاع غيار للوسائل التي تعتمد عليها في نشاطها، حيث نجد أن معدل طرح النفايات في إرتفاع مستمر لكن بشكل منخفض وكمية منخفضة فأعلى طرح لها لا يتجاوز 1 طن في السنة.

- مؤشر مساهمة المؤسسة في المجال الإجتماعي: أي قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الإجتماعية كالإسكان وتوفير النقل وحماية البيئة والمساعدات الإجتماعية المختلفة ويمكن تحديد هذا المؤشر من العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة (\%)} = \frac{\text{عدد الأفراد المشمولين بالمزايا}}{\text{عدد العمال}}$$

إن الأبعاد المقترحة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام يجب أن تكون مرتبطة مع أهداف المؤسسات العمومية الإقتصادية فيجب أن تكون مرتبطة بنوع الهدف المراد بلوغه من طرف المؤسسة.

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق البيانات التالية:

جدول رقم ( 20.3 ): مساهمة المؤسسة في المجال الإجتماعي

السنة	2010	2011	2012	2013
عدد الأفراد	69 052	81 578	157 862	157 862
إجمالي العمال	21	21	25	29
المعدل	3 288,19	3 884,66	6 314,48	5 443,51

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول رقم ( 20.3 ) نلاحظ ان نسبة مساهمة المؤسسة في المجال الإجتماعي جد مرتفعة نظرا لنشاطها المتمثل بالدرجة الأولى في حماية البيئة، حيث نجد أنه في سنة 2010 كل عامل في المؤسسة يقدم خدمات لحوالي 3288 فرد من المجتمع، إلى أن بلغت في سنة 2012 تقديم كل عامل من المؤسسة خدمات لحوالي 6314 فرد من المجتمع، وسبب تزايد عدد الأفراد هو بسبب زيادة عدد البلديات التي تتعامل معها المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

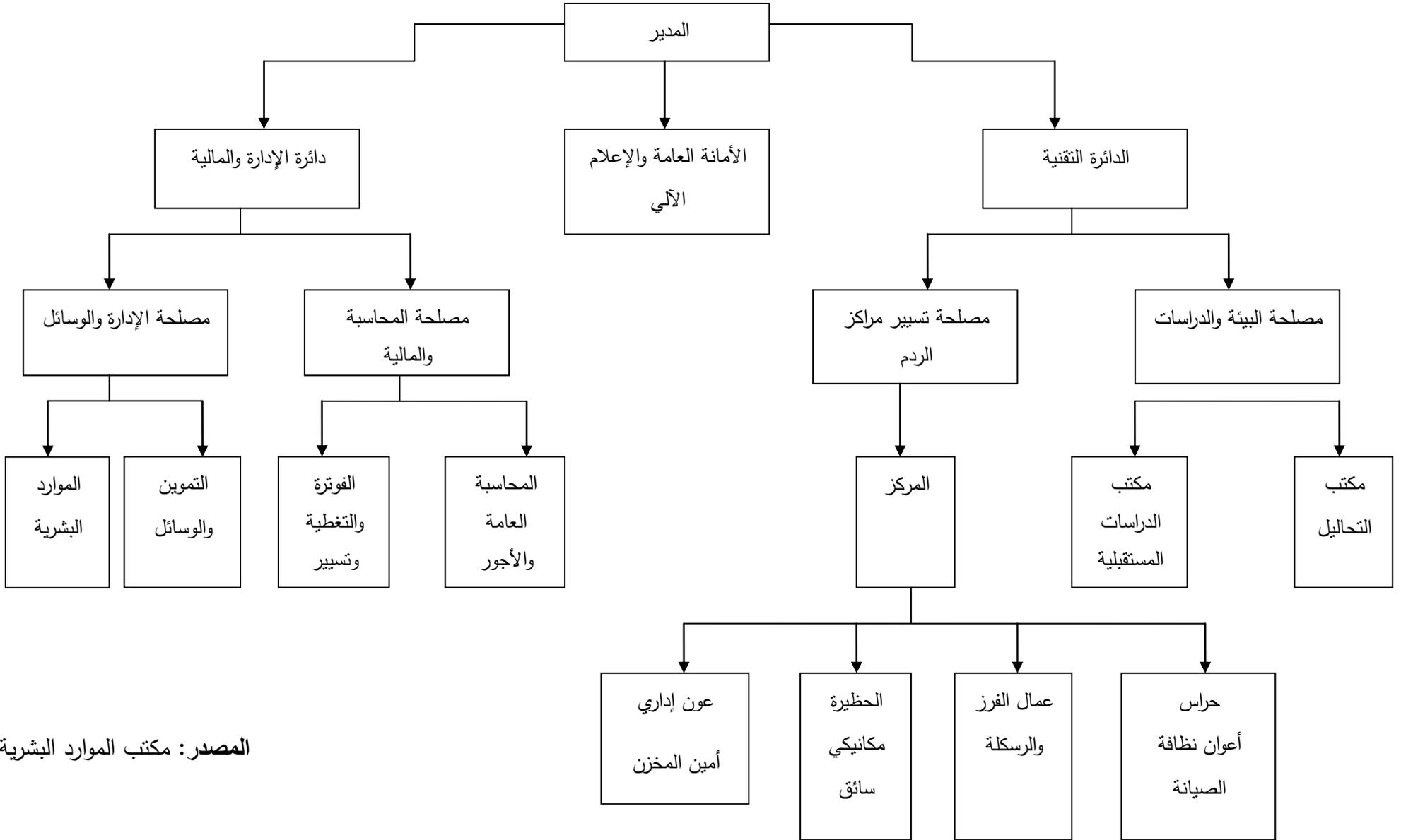
بعد قيامنا بالدراسة الميدانية للتعرف على المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة، تضمن هذا الفصل محاولة تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي شملت كلا من الأبعاد المالية والغير مالية بناء على المعلومات والمعطيات التي تحصلنا عليها من داخل المؤسسة ومن خارجها، ولقد تم إستخلاص نتائج من هذا الفصل أهمها:

- هناك كثير من العقبات التي تعيق المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية في إنتهاج بطاقة الأداء المتوازن.

- ضعف إنتهاج التوجه الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية.

- تركيز معظم المؤسسات الإقتصادية العمومية على تقييم الأداء المالي.

الشكل (1.3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مكتب الموارد البشرية

### الخاتمة:

لقد تمحور موضوع المذكرة في محاولة لإبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي والتي تنشط في مجال تسيير مراكز الردم التقني للنفايات، فبطاقة الأداء المتوازن تشكل أداة هامة في عملية تسيير النفايات الحضرية الصلبة وفي عملية التقييم بأبعادها المختلفة التي تمس كل الجوانب المالية وغير المالية إضافة إلى دمج المؤشر البيئي والاجتماعي الذي حد من التجاوزات التي تمس بالحفاظ على الجانب البيئي والاجتماعي للمنظمة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، فبطاقة الأداء المتوازن إذا أحسن استعمالها ستساهم في توجيه المؤسسة توجيهها سليما بناء على أهداف واقعية كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة .

بناء على الدراسة النظرية وكذا دراسة الحالة التي تناولت واقع تسيير النفايات بالجزائر من خلال المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميله، وكذا من خلال محاولة إسقاط مقارنة بطاقة الأداء المتوازن المستدام، يمكن استخلاص ما يلي:

### أولاً: نتائج البحث

من خلال البحث بجانبه النظري والتطبيقي تم النوصل إلى النتائج التالية التي تعتبر إجابة لإشكالية البحث وأسئلتها الفرعية، وعن تأكيد أو نفي للفرضيات والتي تتمثل في:

- إن الإعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية غير كاف للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها وتحديد تأثيرها وتأثرها بها، مما يظهر النقص وعدم وجود شمولية في توفير معلومات سليمة حول عمليات المؤسسة من أجل أن تبني عليها قرارات فعالة وناجحة.
- المحاور الخمس لبطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل فاعل في تحقيق التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات وصياغة إستراتيجياتها، أي أن بطاقة الأداء المتوازن أداة قياس وتقييم فعالة لنشاط وأداء المؤسسة.
- أن تسيير النفايات يتطلب وضع نظام فرز إنتقائي لكن عدم توفر وسائل الجمع الخاصة بكل فئة من النفايات مع عدم وجود بنية تحتية للثمين قد يفقد الجمع الإنتقائي الكثير من مزاياه، فالمعالجة القبلية للنفايات تسمح بتخفيض حجمها بشكل ملحوظ وتوجيه النفايات الناتجة عن عمليات التثمين سيؤدي إلى آثار إيجابية مثل الحد من إستهلاك الموارد الطبيعية الخام عبر إستعمال المواد الأولية، إطالة عمر المفارغ، خلق مناصب شغل، تقليل الآثار السلبية للنفايات المنتجة وخلق موارد طاقوية جديدة إنطلاقاً من الغاز الحيوي الناتج عن تحلل النفايات.
- أن المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني هي مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي تخضع لنفس مبادئ التسيير في المؤسسات الإقتصادية، غير أن الطابع العمومي يحتم عليها إتباع القوانين والمراسيم

التي تسنها الدولة، فأغلب المؤسسات الإقتصادية تهدف إلى تحقيق أكبر عائد ممكن وبأقل تكلفة شأنها شأن المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني، غير أن الأخيرة هدفها الأول الحماية والحفاظ على البيئة قبل كل شيء.

• وجود تأثير لتطبيق وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام بمختلف مؤشرات أبعادها على المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني، فأهمية تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن في المستقبل يكمن تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة باعتبارها وسيلة لترشيد قرارات اإمدارين وتوجيه سلوكهم وتقييم أدائهم، كذلك أهمية تدريب العاملين مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للإطلاع على كيفية تطبيق الأداء المتوازن وتشغيلها.

### ثانيا: التوصيات

بعد ما تطرقنا إلى جانبي الدراسة من نظري إلى تطبيقي تم إستخلاص التوصيات التالية:

- التطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بجانب النفايات خاصة المرسوم 19/01.
- أن الوزارات المعنية تشجع الدراسات الإقتصادية ومشاريع الرسكلة.
- يجب على المؤسسة تسيير مراكز الردم التقني أن تواكب التطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام الذي هو أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة والتخلي على أساليب التقييم التقليدية التي تعتمد في أغلبها على الجانب المالي فقط.
- ضرورة قيام مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة بوضع معايير مستهدفة للأداء الإستراتيجي حيث يمكن الإستفادة منه في تقويم أداءها ومعرفة ووضعها مع الغرض الذي أنشئت من أجله.
- محاولة المؤسسة الإستفادة من نتائج الدراسة الحالية والنتائج التي أظهرتها مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي ستساهم في عملية التقييم وتحسين الأداء.
- محاولة وضع المؤسسة إستراتيجية لكشف النفايات الخطرة التي تؤثر على صحة العمال وعلى سيرورة نشاط المركز.
- إنشاء برنامج حاسوبي يعد خصيصا لتسجيل كل العمليات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن الذي سيسهل من تقديم النتائج المرغوبة وفي الوقت المحدد.

## نتائج المقابلات نصف المهيكلة:

نظرا للأهمية البالغة للمقابلة مع أنها تسهل الحصول على المعلومات الصحيحة أكثر من أي وسيلة أخرى تم دمج هذه الأداة المنهجية في هذا البحث وقد كانت النتائج على النحو التالي:

### 1. مقابلة مع السيد مدير EPWG-CET-MILA:

وقد تم استخلاص النتائج التالية:

- أن المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني شكلها بيئي ومضمونها تجاري.
- أن نجاح أي مؤسسة سواء كانت إقتصادية عمومية أو خاصة يعتمد على مردوديتها.
- أن المؤسسة تحاول إسترجاع أكبر قدر من المواد القابلة للإسترجاع من أجل الحفاظ على البيئة، زيادة عمر حفرة الردم و يساهم في زيادة مردودية المؤسسة.
- أن البلديات السبعة التي تتعامل معها المؤسسة تقوم بجمع حوالي 80% فقط من النفايات المطروحة من قبل مواطني هذه البلديات.
- أن الفرد في ولاية ميلة يقوم بطرح حوالي 0.6 كغ من النفايات الحضرية الصلبة يوميا.
- أنه للحفاظ على نظافة بلدية ميلة فإن التكلفة الإجمالية لجمع ونقل ومعالجة نفاياتها يتطلب ميزانية بحوالي 4,5 مليار سنتيم، بتكلفة 2500 دج / طن.
- أن مسؤولية النفايات ليست فقط من مسؤولية المؤسسات الحكومية كمؤسسة تسيير مراكز الردم التقني، مديرية البيئة أو البلدية فالمواطن يلعب دور كبير في حلقة تسيير النفايات.

### 2. مقابلة مع رئيس دارة الإدارة والمالية:

وقد تم إستخلاص النتائج التالية:

- أن المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة ساهمت في التخلص من أغلب المفارغ العشوائية التي كانت تشكل خطر كبير على البيئة والمواطنين.
- أنه يجب أن تكون هناك صرامة فيما يتعلق بمختلف قوانين التخلص من النفايات من طرف المؤسسات أو المواطنين.
- فيما يتعلق بنشاط مراكز الردم التقني في مختلف ولايات الجزائر: فإنه أي مركز لا يستقبل 70 طن فأكثر يوميا لا يستطيع تحقيق التوازن المالي.
- بعد دراسة تقديرية وجد أنه أن عتبة المردودية أو نقطة التعادل تكون في حدود 70 طن يوميا ويسعر متوسط للطن 1000دج، مع إسترجاعها للمواد القابلة للإسترجاع في حدود 1% من قيمة النفايات المردومة، حيث أن السعر المتوسط تم حسابه على أساس متوسط السعر المطبق في عدة ولايات من شرق الجزائر.
- كما ان هناك مصاريف يتحملها المركز مهما كان حجمه ولا يمكن تخفيضها.

### 3. مقابلة مع رئيس مركز الردم التقني بالنيابة:

- أن تسيير المركز في تحسن مستمر.

- أن عمر حفرة الردم رقم 01 هو 8 سنوات لكن بالجهود المبذولة من طرف المركز ومع إنقضاء 4 سنوات على إنطلاق النشاط يمكن أن يكون أكثر من ذلك.
- أن المركز يحاول أن يسترجع أكبر قدر من المواد القابلة من الإسترجاع، حيث أنه يسترجع حوالي 75% من المواد القابلة للإسترجاع.
- مصادفة عمال الفرز مشاكل أثناء عملية فرز النفايات، حيث أنه في فصل الشتاء يؤثر الجو الرديء على سير العملية و إنبعاث الروائح الكريهة في فصل الصيف.
- بالنظر لكميات النفايات المنزلية المستقبلية فإن عدد العمال كاف.
- عملية المراقبة جد سيئة لأن حراس المركز لا يستطيعون معرفة النفايات المحملة في الشاحنات، وهذا يشكل خطر كبير على العمال من جهة وعلى تلويث البيئة من جهة أخرى.
- أن إنشاء المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة ساهم في: التخلص من المفارغ العشوائية التي كانت تتراكم بها أطنان من النفايات ، التقليل من عمليات الحرق العشوائية، إسترجاع مواد مضرّة بالبيئة والطبيعة، توفير مناصب شغل.
- أنه يمكن إستغلال الغازات المتولدة عن تحلل النفايات مع مرور الوقت في إنتاج طاقات كهربائية وغازية.
- 4.مقابلة مع مهندس في البيئة بمديرية البيئة:**
- أن مهام مديرية البيئة هي التفتيش والمراقبة.
- أن بلديات ولاية ميلة هي التي تشرف على وضع مخطط لتسيير النفايات المنزلية.
- أنه في بداية الأمر كان هناك إشكال بين من تقوم بتسيير مراكز الردم التقني C.E.T .
- أن مديرية البيئة هي من تقوم بإنشاء مراكز الردم وتقوم بتسليمها للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة لتسييرها.

قائمة المراجع:

اللغة العربية:

أولا: الكتب:

1. أحمد عبد الوهاب عبد الجواد، أسس تدوير النفايات، القاهرة، الدار العربية للنشر 1997.
2. أحمد عبد الوهاب عبد الجواد، تكنولوجيا تدوير النفايات، القاهرة، الدار العربية للنشر 1997.
3. وناس يحي، دليل المنتخب المحلي لحماية البيئة، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر 2003.
4. سامح الغرابية، يحي فرحان، المدخل إلى العلوم البيئية، الطبعة الثانية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1997.
5. محمد السيد أرناؤوط، طرق الإستفادة من القمامة والمخلفات الصلبة والسائلة، كتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2003.
6. محمد السيد أرناؤوط، طرق الإستفادة من المخلفات الزراعية، كتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2003.
7. وائل إبراهيم، أحمد الفاعور، مدخل إلى حماية البيئة العربية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
8. عبد العزيز قاسم محارب، الآثار الإقتصادية لتلوث البيئة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، مصر 2006.
9. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.
10. خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، اليازوري، عمان، الأردن 2007.
11. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتاب الحديث، عمان 2009.
12. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003.
13. أحمد الماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، طبعة رقم 04، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007.

14. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات عملية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1990.
15. كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
16. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة رقم 01، دار المسيرة، عمان 2004.
17. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان 2002.
18. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008.
19. صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان 1998.
20. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008.
21. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
22. سعيد محمود عرفة، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية، مطبعة جامعة القاهرة، مصر 1987.
23. أبو العزم عطية مصطفى كمال، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2003.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2006.
25. فلاح حسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
26. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات لأداء المتوازن وبطاقة التقييم المتوازن، طبعة 01، دار وائل للنشر، عمان 2009.
27. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.

28. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2008.
29. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة، ستة سيجمما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، 2006.
30. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العلابية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 396، 2005.
31. عبد الرضا فرج بدرابي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة، أداة حديثة لتقييم الأداء في المنظمات، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 15، جامعة البصرة، العراق 2005.
32. محمد صاق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجاكهية، الإسكندرية، مصر 2004.

#### ثانيا: الرسائل الجامعية:

1. بوجلال هشام، بركات محمد، بن حموش عميروش، تسيير النفايات الحضرية الصلبة ، مشروع مقدم لنيل شهادة مهندس دولة، معهد تسيير التقنيات الحضرية، جامعة قسنطينة 03، 2013.
2. وناس يحي، الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان، 2007.
3. العابد رشيدة، تسيير النفايات الصلبة الحضرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة ، 2008.
4. فاطمة الزهراء زرواط، إشكالية تسيير النفايات وأثرها على التوازن الإقتصادي والبيئي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة الجزائر 2006.
5. حليلة بومعزة، التحليل الملي كأداة لتقييم الأداء الداخلي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002.
6. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 2012.

7. نعمه نغم حسين، أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، بغداد، العراق 2002.
8. بودرياس عادل، لقبج جمال، بوشاهد محمود، إشكالية تسيير النفايات الحضرية الصلبة بالمدن الجزائرية الكبرى، مشروع مقدم لنيل شهادة مهندس دولة، قسم تسيير التقنيات الحضرية، جامعة ام البواقي، 2007.
9. محبوبة ناجي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.
10. محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة 2009.

### ثالثاً: الدوريات والمجلات:

1. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2009.
2. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات الصناعية، ورقة بحث في المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع، جامعة فيلاديفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن 2005.
3. سعدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور، محاسبة المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2001.
4. عثمان حسن عثمان، دورة إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف 2008.
5. كركور عدنان، الفارس سليمان، التقويم الإداري في المشروعات، تقويم المشاريع الجيدة والقائمة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا 2000.
6. ماهر موسى درغام، مروان أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 02، 2009.

7. الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2001.

8. نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالة المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بوضياف محمد، المسيلة، الجزائر 2009.

9. نعيمة يحيوي، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، باتنة 2008.

10. وليد محمد زاهد، تطوير عمليات التخلص من النفايات البلدية الصلبة، مجلة المدينة العربية، قسم الهندسة المدنية، جامعة الملك سعود، السعودية 1999.

#### رابعاً: الوثائق الرسمية:

1. الجريدة الرسمية العدد 43، الجزائر 2003.
2. القانون رقم 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير تانفايات وإزالتها، الجريدة الرسمية، العدد 77، الجزائر 2001.
3. المديرية العامة للبيئة، وزارة الأشغال العمومية وال عمران وتهيئة الإقليم والبيئة، مجلة الجزائر البيئة، العدد رقم 03، الجزائر 2000.
4. المرسوم التنفيذي رقم 04-409 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 2004، المحدد للقواعد العامة لاستغلال تجهيزات معالجة النفايات وشروط قبول هذه النفايات على مستوى التجهيزات.
5. المرسوم التنفيذي رقم 03-477 الصادر بتاريخ 09 ديسمبر 2003 المحدد لكيفيات وإجراءات إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة ونشره ومراجعته.
6. المرسوم التنفيذي رقم 06-104 الصادر بتاريخ 28 فيفري 2006 الذي يحدد تصنيف النفايات الخطرة وترميزها ودرجة خطورتها.
7. مفتشية البيئة، محاضرة حول إنشاء المزابل المراقبة، سوق أهراس، الجزائر 1998.
8. وزارة الداخلية والجماعات المحلية القرار رقم 07/26 المؤرخ في 14 ماي 2007 .
9. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة السياحية، تقرير حول حالة ومستقبل البيئة في الجزائر، دار الحقائق ، الشارقة، الجزائر 2005.

10. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، دليل إعلامي حول تسيير ومعالجة النفايات الحضرية الصلبة، الجزائر 2001.
11. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، مخطط وطني لأنشطة البيئة والتنمية المستدامة، الجزائر 2000 - 2001.

### المراجع باللغة الأجنبية:

#### Les livres :

1. Abdulrahman Al-Guboori ; Tabar Mansoor, Strategic management concept context and cases first edition, dar Wael publishing, amman 2005.
2. Alian Fernandez, Les tableau de bord des décisions, édition d'organisation, paris 2000.
3. Bouin Xavier, Les nouveaux visages du controle de gestion, édition Dundo, Paris 2004.
4. Bruno Genty, Comment développer en France des politiques locales de prévention, Université de Paris, Denis Diderot , Paris , France 2003.
5. Claude Alazard , Sabine Sépari, Contrôle de gestion, Dunod, 5 éme édition, paris 2001.
6. Frédéric Gautier, Anne Pezet, Cintrole de gestion – Gestion appliqué , Darios et Pearson edition, Franve 2006.
7. François-Marsal Frédéric, Le deperissement des entreprises publiques de , Alejandro Alvarez et institut de France 1973.
8. Gerry Johnson et al, Stratégique, 8 éme édition, pearson éducation, Paris 2008.
9. Gudj.n et al, Le contrôle de gestion pour améliorer la proformance de l'entreprise, édition organisation, 1991.
10. Guerry.J, Guirie.C, Contrôle de gestion et choix stratégiques, Delmes, Paris 1998.
11. Gustin André, Management des établissements scolaires de l'évaluation institutionnelle a la gestion stratégique, de boock, Bruxelles 2001.
12. Jacque Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, 7 éme édition, Eyrolles, Paris 2010.
13. Jean – Michel Ballet, gestion des déchets , paris, dundod, 2005.

14. Kaplan .R , Norton.D, Le tableau de bord prospectif, Harvard business review, les systèmes de mesure de la performance, edition d'organisations, Paris 1992 .

15. Martin Maadanie, Karim Said, Management et politage de la performance, Hachette livre, Paris 2009.

16. Mayster Lucien Yves et Al Lamerne , Les déchets urbains , Paris, France, presse polytechnique universitaire, romande, 1994.

17. Rogaume. T, La gestion des déchets ménagers et assimilés en France, Université Inter Ages, France 2004.

18. Robert Gillet, Traité de gestion des déchets solides, 1<sup>er</sup> volume, Copenhague 1995.

19. Robert le Duff et al, Encyclop'die de la Gestion et du management, editions dalloz, Paris 1999.

20. Theresa Libby, Steven E Salterio and Alan Webb, The balanced scorecard, the effects of assurance and process accountability on managerial judgment, the accounting review, Sarasota 2004.

### **Les theses :**

1. Ouzrir Malika, Gestion des déchets solides industriels, Magistere, Université de M'sila, option gestion ecologique de l'environnement urbain 2008.

2. Samira Ben Ammar, Les enjeux de la caractérisation des déchets ménagers pour les choix de traitement adoptés dans les pays en développement résultats de la caractérisation dans le grand tunis mise au point d'une méthode adoptée, Doctorat, Institut national polytechnique de Lorraine, France 2006.

### **Les articles :**

1. Bernard and al, Reducing conflict in balanced scorecard evaluations, Accounting organizations and society, volume 32, issues 4-5, 2007.

2. Bernardo Guimaraes, Pedro Simoes and Rui Cunha Marques, does performance evaluation help public managers? A balanced score card approach in urban waste services, journal of environmental management, volume 91, issue 12, 2010.

3. Kaplan .R, Norton.D, Having trouble with your strategy? Then map it, Harvard busnises review, 2000.
4. Kaplan .R, Norton.D, Linking the balanced scorecard to strategy, California management review, vol 39 1996.
5. Kaplan .R, Norton.D, The balanced scorecard translating strategy into action, Harvard business school press, 1996.
6. Parrat Frédéric, Pastré Olivier, du bon usage des indicateurs EVA et MVA , l'expansion management review, n° 105, 2002.

### **Les séminaires et les rapports officiels :**

1. Fnade et Ademe, Les centres de traitements Mécano – Biologique ( TMB ) , outils flexibles en gestion de C.E.T, tizi ouzou 2010 .
2. Hueber Kerbachi, Projet régional de gestion des déchets solide dans les pays du Mashraq et Maghreb, METAP , rapport final du pays, Algerie 2004 .
3. M.A.T.E ( Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement), Manuel d'information sur la gestion des déchets solide urbains, Algérie 2001.
4. Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, Estimation du budget de fonctionnement d'un centre d'enfouissement technique, Alger .
5. Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, manuel d'information sur la gestion des déchets solides urbains, Ager, Juillet 2001, éditeur GTZ GMBH .
6. Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, mise en œuvre du programme national de gestion des déchets ménagers ( progdem) , algérie 2006.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ	مقدمة
أ	إشكالية البحث
ب	فرضيات البحث
ب	الدراسات السابقة
ج	أهداف البحث
ج	أهمية البحث
د	المنهج المتبع
د	متغيرات الدراسة
د	هيكل البحث
<b>الفصل الأول: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية</b>	
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: التقييم الإستراتيجي مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية</b>
03	المطلب الأول: عموميات ومفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية
03	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
03	ثانياً: خصائص الإدارة الإستراتيجية
04	المطلب الثاني: أهمية ومستويات الإدارة الإستراتيجية
04	أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية
04	ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية
05	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية
05	أولاً: مراحل الإدارة الإستراتيجية
06	ثانياً: تحديات الإدارة الإستراتيجية
08	<b>المبحث الثاني: الأداء في ظل المعايير البيئية الحديثة</b>
08	المطلب الأول: ما هية التقييم الإستراتيجي
08	أولاً: مفهوم تقييم الإستراتيجية
08	ثانياً: خصائص التقييم الإستراتيجي

09	المطلب الثاني: ماهية الأداء
09	أولاً: تعريف الأداء
10	ثانياً: أهمية الأداء
10	المطلب الثالث: طرق قياس وتقييم الأداء
10	أولاً: مفهوم وأهمية قياس الأداء
12	ثانياً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
13	المطلب الرابع: خطوات ووسائل قياس وتقييم الأداء
13	أولاً: خطوات قياس وتقييم الأداء
14	ثانياً: وسائل قياس وتقييم الأداء
18	<b>المبحث الثالث: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن المستدام</b>
18	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
18	أولاً: نشوء بطاقة الأداء المتوازن
18	ثانياً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
19	ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
20	المطلب الثاني: المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
21	المطلب الثالث: أبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن المستدام
22	أولاً: البعد المالي ومؤشرات قياسه
24	ثانياً: بعد العملاء ومؤشرات قياسه
24	ثالثاً: بعد العمليات الداخلية ومؤشرات قياسه
25	رابعاً: بعد التعلم والنمو
26	خامساً: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة
28	المطلب الرابع: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
29	المطلب الخامس: مزايا تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لتسيير النفايات الحضرية الصلبة</b>	
32	تمهيد
33	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للنفايات وطرق تسييرها</b>
33	المطلب الأول: تعريف النفايات
33	أولاً: من الناحية الإصلاحية

33	ثانيا: من الناحية القانونية
34	المطلب الثاني: تصنيف النفايات الصلبة والعوامل المتحكمة في كمياتها
34	أولا: تصنيف النفايات الصلبة
35	ثانيا: العوامل المتحكمة في كمية النفايات
36	ثالثا: فائدة معرفة كمية النفايات
36	المطلب الثالث: آثار ومخاطر النفايات
37	أولا: الآثار الصحية
37	ثانيا: الآثار الاقتصادية والاجتماعية
38	ثالثا: الآثار البيئية
38	المطلب الرابع: آليات جمع ونقل النفايات الصلبة الحضرية
38	أولا: العوامل المؤثرة على تكاليف الجمع والنقل
39	ثانيا: مراحل الجمع والنقل
40	المطلب الخامس: الطرق السليمة للتخلص من النفايات الحضرية الصلبة
40	أولا: الحرق الآمن ( الترميد)
42	ثانيا: الطمر الصحي أو الدفن التقني للنفايات الصلبة الحضرية
44	<b>المبحث الثاني: تسيير النفايات في ألمانيا والجزائر</b>
44	المطلب الأول: الإطار القانوني والإشرافي لتسيير المستدام للنفايات بالجزائر
44	أولا: التعريف بالجزائر
44	ثانيا: الإطار القانوني لتسيير النفايات الحضرية في الجزائر
45	ثالثا: الإطار الإشرافي لتسيير النفايات
47	المطلب الثاني: إشكالية تسيير النفايات الصلبة الحضرية في الجزائر
47	أولا: مشكل التسيير
47	ثانيا: إشكالية التمويل
48	المطلب الثالث: الإستراتيجية الوطنية لتسيير النفايات الصلبة الحضرية
48	أولا: واقع النفايات في الجزائر
49	ثانيا: إستراتيجية تسيير النفايات في الجزائر
50	المطلب الرابع: واقع المخطط الوطني للتسيير المندمج للنفايات الحضرية الصلبة
50	أولا: أهداف البرنامج الوطني للتسيير المندمج للنفايات الصلبة الحضرية
50	ثانيا: المحاور الأساسية للبرنامج الوطني للتسيير المندمج للنفايات الصلبة الحضرية.

51	ثالثا: إنجازات البرنامج
51	المطلب الخامس: التدابير الألمانية المتخذة لأجل تحقيق التنمية المستدامة
51	أولا: التعريف بألمانيا
51	ثانيا: التدابير الألمانية المتخذة
53	المطلب السادس: تسيير النفايات في ألمانيا
53	أولا: سيرورة عملية تسيير النفايات
54	ثانيا: مراكز المعالجة البيولوجية في ألمانيا
56	المبحث الثالث: التسيير في المؤسسات العمومية الإقتصادية
56	المطلب الأول: تعريف المؤسسات العمومية الإقتصادية
56	المطلب الثاني: أسباب وجود المؤسسات العمومية الإقتصادية وإنتشارها
57	أولا: الأسباب السياسية
57	ثانيا: الأسباب الإقتصادية
57	ثالثا: الأسباب الإجتماعية
57	المطلب الثالث: أشكال المؤسسات العمومية الإقتصادية
57	أولا: المؤسسات العمومية
58	ثانيا: المؤسسات نصف العمومية
58	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة العمومية الإقتصادية
58	أولا: الأهداف الإقتصادية
58	ثانيا: الأهداف الإجتماعية
59	ثالثا: الأهداف التكنولوجية
59	رابعا: الأهداف الثقافية
60	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميلة EPWG-CET-MILA</b>	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: دور المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني في عملية تسيير النفايات
63	المطلب الأول: التعريف بولاية ميله
63	المطلب الثاني: التنظيم بالمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميله
63	أولا: التعريف بالمؤسسة

64	ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67	المطلب الثالث: عمليات ونشاط المؤسسة
68	<b>المبحث الثاني: عملية تسيير النفايات المنزلية بمركز الردم التقني أولاد بوحلوف</b>
68	المطلب الأول: تعريف مركز الردم التقني أولاد بوحلوف
68	المطلب الثاني: الإمكانيات المادية والبشرية التي يتوفر عليها المركز
68	أولا: الإمكانيات البشرية
69	ثانيا: الإمكانيات المادية للمركز
69	المطلب الثالث: مراحل تسيير النفايات المنزلية بمركز الردم التقني أولاد بوحلوف
69	أولا: البلديات التي يستقبلها المركز وطريقة إستغلاله
70	ثانيا: تركيبة النفايات التي يستقبلها المركز
71	المطلب الرابع: الخصائص الكمية والنوعية للنفايات التي يستقبلها المركز
73	<b>المبحث الثالث: إقتراح بطاقة أداء متوازن مستدام للمؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني</b>
73	المطلب الأول: البعد المالي
75	المطلب الثاني: بعد التعلم والنمو
77	المطلب الثالث: بعد عمليات التشغيل الداخلية
78	المطلب الرابع: بعد العملاء
80	المطلب الخامس: البعد البيئي والإجتماعي
83	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
86	النتائج والتوصيات
88	نتائج المقابلات النصف مهيكلة
91	قائمة المراجع
100	فهرس المحتويات
106	قائمة الجداول
107	قائمة الأشكال
108	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	تصنيفات مقاييس الأداء	(1.1)
	أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	(2.1)
	الكمية المتوسطة للنفايات في بعض دول العالم	(1.2)
	الوسائل المادية والبشرية الموكلة إليها عملية التسيير	(2.2)
	مقارنة بين تكلفة التخلص من النفايات في ألمانيا وبعض الدول الأخرى	(3.2)
68	الإمكانات البشرية لمركز الردم التقني لسنة 2014	(1.3)
69	البلديات المستقبلية من طرف المركز	(2.3)
71	تركيبية النفايات المنزلية التي يستقبلها مركز أولاد بوحلوف	(3.3)
72	تطور كمية النفايات التي يستقبلها المركز	(4.3)
73	تطور معدل دوران الأصول بالمؤسسة	(5.3)
74	معدل العائد على رأس المال المستثمر بالمؤسسة	(6.3)
74	معدل الأرباح المحصلة من طرف المؤسسة	(7.3)
75	معدل التأطير في المؤسسة	(8.3)
76	معدل التوظيف في المؤسسة	(9.3)
77	تطور مصاريف العاملين	(10.3)
77	معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة	(11.3)
78	معدل الأداء اليومي للعامل في المؤسسة	(12.3)
79	تطور حجم مبيعات المؤسسة	(13.3)
80	درجة الإحتفاظ بالعميل في المؤسسة	(14.3)
80	درجة الإحتفاظ بالعميل في المؤسسة	(15.3)
81	معدل إستعمال الموارد المائية	(16.3)
81	معدل إستهلاك الطاقة الكهربائية	(17.3)
81	معدل إستهلاك المازوت	(18.3)
82	معدل طرح النفايات	(19.3)
82	مساهمة المؤسسة في المجال الإجتماعي	(20.3)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مراحل الإدارة الإستراتيجية	(1.1)
17	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة	(2.1)
21	نموذج الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(3.1)
35	العوامل التي تتحكم في كمية النفايات	(1.2)
65	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1.3)
70	عمليات الإستغلال بمركز الردم أولاد بوحلوف	(2.3)

## الملخص

هدفت الدراسة إلى استخدام التقييم الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لكابلن ونورتن بأبعادها الأربعة والمتمثلة في البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية التشغيلية وبعد العملاء، مع محاولة دمج بعد خامس يتمثل في البعد البيئي والإجتماعي من أجل إضفاء صفة الإستدامة على بطاقة الأداء المتوازن، وهذا بمحاولة إسقاطها على المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية ميله، وهذا بالإعتماد على القوائم المالية ووثائق المؤسسة والمقابلات النصف مهيكله.

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة قيام المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالبناء السليم لأسس تقييم الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى إنسجام الأهداف المرسومة مع الإستراتيجية التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

### **English summary:**

The study aimed to use the strategic assessment using the Balanced Scorecard to Kaplan and Norton whit the four axes, of the financial dimension learning and growth perspective, the perspective of internal processes, operational and customer perspective, with an attempt to integrate, the perspective of a fifth is in the perspective of environmental and social sustainability in order to give the recipe on the Balanced Scorecard . This is trying to overthrow the state public institution for the conduct of technical centers backfill the jurisdiction of Mila.

This is relying on the financial statements and documents of the institution and half structured interviews.

The study concluded the existence of the effect of the application of Balanced Scorecard on the performance of the institution, In light of the findings, the researcher recommended the need for the state public institution for the conduct of technical centers backfill using the Balanced Scorecard, with Proper construction of the foundations of the strategic evaluation of performance depending on the use of axes and Balanced Scorecard, way that shows how the objectives set compatibility With strategic in light of developments and changes in the business environment.