الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
دراسة حالة ميدانية في مقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية " بسكرة "

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

إعداد الطالب:
حرابي فارس

الأستاذة المشرفة:
شين نوال

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO- GSO/2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2016

بسم الله الرحمان الرحيم.

قال الله تعالى : " وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين ،وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ". الآية 105 من سورة التوبة

قال الله تعالى : " أمن هو قانت آناء الليل ساجدا وقائما يحذر الآخرة ويرجو رحمة ربه ،قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ،انما يتذكر أولو الألباب ". الآية 09 من سورة الزمر

صدق الله العظيم

دعاء

اللهم .....

لا تجعلنا نصاب بالغرور اذا نجحنا ولا باليأس إذا اخفقنا وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا فلا تأخذ منا تواضعنا

وإذا أعطيتنا تواضعنا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

اللهم.....

انفعنا بما علمتنا وعلمنا ما ينفعنا وزدنا علما

إنا نسألك علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقنا

بنورك اهتدينا، وبفضلك استغنينا، وفي كنفك

أصبحنا وأمسينا

أنت الأول فلا شيء قبلك وأنت الآخر فلا شيء بعدك ،رب هب لنا حكما والحقنا بالصالحين واجعلنا لسان صدق في الآخرين واجعلنا من ورثة جنة النعيم.

شكر وتقدير

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في انهاء، هذه المرحلة من التحصيل العلمي.

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عزوجل ،نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الى أستاذتنا الفاضلة المشرفة "شين نوال" التي لم تبخل علينا بنصائحها وارشاداتها وتوجيهاتها القيمة والكثير من المساعدات فلا تكفي الكلمات لتوفيها حقها فجزاها الله كل خير.

كما لا ننسى التقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة مسؤولي واطارات وعمال المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

ونشكر كل الأساتذة الذين امدوا لنا يد العون، وأفادونا بما عندهم، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

الإهداء

- أهدي عملي هذا إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
- إلى كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من يتعب من أجلنا ليل نهار إلى من أحمل اسمه بافتخار" **ابي العزيز** ".
- إلى مهنى الحب ومعنى الحنان إلى الطيبة التي تضحي من أجلنا بالنفس والنفيس إلى الطاهرة التي أرى في وجهها البريء الحياة الجميلة **" أمي الغالية "** .
- إلى الشموع المنيرة لحياتي إلى قوتي التي أجدها بجانبي كلما ضعفت إلى من هم سر إبتسامتي ,سعادتي إخوتي : **هيثم - نضال - دعاء - زياد** ، وإلى كل عائلة **حرابي** من صغير إلى الكبير .
- إلى كل اصدقاء الطفولة : **بلال - حمى - حمودي** ،وأصدقاء الدراسة : **مسعود، تركي، عماد، مختار، فؤاد،** وإلى الصديق الذي لا أنساه **حسام،** وكل من نسيه قلمي فلن ينساه قلبي.
- إلى جميع أساتذتي في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- إلى طلبة تسيير استراتيجي للمنظمات دفعة 2017 .

*** إليهم جميعا أهدي ثمرة عملي وصادق محبتي ***

" حرابي فارس "

ملخص البحث

تعمل المنظمة على تحسين وتدعيم قدارتها التنافسية، وذلك في ظل عولمة الأسواق والمنافسة، من خلال فرض أساليب واستراتيجيات إنتاجية وصناعية بما فيها تكنولوجية الإنتاج الأنظف واتباع نظام ISO 14001 الذي يؤدي إلى الالتزام بالأداء البيئي الفعال للمنظمة، وتساعد على التعرف على المشكلات البيئية المختلفة الناتجة عن أنشطة المنظمة، والالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، كذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي الذي يعكس صورة المنظمة، وانطلاقا من ذلك ركز البحث عى تحديد أثر الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تمثل التغذية العكسية لمستوى الأداء البيئي مما يساعد المنظمة على تطوير وتحسين أدائها البيئي.

وقد قمنا باختيار مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ببسكرة، لمحاولة التعرف على أثر الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

ومن أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع، تم استخدام عدة أداوت منها المسح المكتبي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيق تم التركيز على الاستبيان.

وقد سمح لنا البحث باستخلاص نتائج هامة واقتراح بعض آفاق للبحث حيث تبين لنا أن للأداء البيئي دور فعال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدارسة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه لهذا العرض، وتم توزيع 75 استبيان، وتم استرداد 55 استيان، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة 43، واشتملت عينة الدراسة على فئة الموظفين في مقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ببسكرة. وقد أوضحت نتائج البحث فيما يلي:

- أن المنظمة تملك رؤية واضحة باتجاه السياسة البيئية لديها.
- وجود الوعي البيئي بدرجة جيدة في مقاطعة نفطال ببسكرة.
- بالنسبة للمسؤولية الاجتماعي، كان هناك اهتمام بالجانب الاجتماعي بدرجة جيدة لدى مقاطعة نفطال ببسكرة.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة-.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الأداء البيئي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والاجتماعي) في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة-.

الكلمات المفتاحية: الأداء البيئي، بطاقة الأداء المتوازن، المسؤولية الاجتماعية.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
البسملة	
دعاء	
الملخص	
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
المقدمة	1-1
الفصل الأول: الأداء والأداء البيئي	
تمهيد	01
المبحث الأول: أساسيات الأداء وكيفية تقييمه	02
المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه	02
المطلب الثاني: أنواع الأداء	05
المطلب الثالث: تقييم الأداء	10
المبحث الثاني: الأداء البيئي ومؤشراته وكيفية تقييمه	12
المطلب الأول: مفهوم الأداء البيئي وأبعاده	12
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء البيئي	14
المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء البيئي	16
المطلب الرابع: مؤشرات الأداء البيئي وتقيمه	17
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء	20
المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	20
المطلب الثاني: أهمية ووظائف بطاقة الاداء المتوازن	23
المطلب الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن وأهم مؤشراتها	25
المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كإطار حديث للقياس	32
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية	

تمهيد	38
المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية	39
المطلب الاول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	39
المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأهم النظريات المفسرة لها	41
المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية وعوامل نجاحها	44
المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	45
المطلب الاول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	45
المطلب الثاني: عناصر ومعايير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	49
المطلب الثالث: ركائز ومجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	51
المبحث الثالث: اتجاهات وأهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية	53
المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	53
المطلب الثاني: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	54
المبحث الرابع: علاقة الأداء البيئي بالمسؤولية الاجتماعية	55
خلاصة الفصل	58
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
تمهيد	59
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	59
المطلب الأول: نشأة منظمة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية	59
المطلب الثاني: أهم منتجات نفطال و كيفية توزيعها عبر التراب الوطني	60
المطلب الثالث: نشأة مقاطعة نفطال – بسكرة –	67
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمقاطعة – بسكرة –	68
المبحث الثاني: تحديد استراتيجية نفطال	72
المطلب الأول: رسالة نفطال	72
المطلب الثاني: أهداف المنظمة	72
المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية	73
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	76
المطلب الأول: منهج الدراسة	76
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	76

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة	77
المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	78
المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج والاختبارات	83
المطلب الأول: تحليل وتفسير عبارات متغيرات الدراسة	83
المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة	87
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات محل الدراسة	87
خلاصة الفصل	91
الخاتمة	92
قائمة المراجع	98

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج متغيرات البحث	1
02	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	04
03	أنواع الأداء	09
04	عملية تقييم الأداء	11
05	بطاقة الأداء المتوازن	22
06	الوظائف الأربعة المتكاملة لبظاقة الأداء المتوازن	24
07	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	33
08	نموذج Beiker لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة	35
09	أصحاب المصلحة الأساسيين	43
10	أصحاب المصلحة الثانويين	43
11	هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	47
12	الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال – بسكرة –	71
13	التكامل العمودي الأمامي لسوناطراك	75
14	التكامل العمودي الخلفي لسوناطراك	75

فهرس الجداول والملاحق

رقم	العنوان	الصفحة
01	هيكل تنظيم مختلف أبعاد الأداء البيئي	13
02	أهم مؤشرات الأداء البيئي	19
03	خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي	26
04	مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما	29
05	مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	30
06	مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	31
07	القوانين التشريعية لحماية البيئة	56
08	نسب مزج البروبان والبوتان حسب الفصول في الشمال والجنوب	62
09	توزيع المحطات عبر الولايات الجزائرية	64
10	طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (للمنتجات البترولية)	66
11	الكميات المنقولة من المنتجات البترولية بمختلف وسائل النقل سنة 2010	67
12	درجات مقياس ليكرت الخماسي	77
13	التكرارات و النسب المئوية حول الخصائص و السمات الشخصية	79
14	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباث الإستمارة	81
15	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	82
16	تحليل و تفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات التوجه البيئي	83
17	تحليل و تفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات البعد الاجتماعي	84
18	تحليل و تفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات البعد الاقتصادي	85
19	تحليل و تفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات البعد الأخلاقي والقانوني	86
20	تحليل وتفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير المسؤولية الاجتماعية	86
21	معاملات الارتباط سبيرمان بين التوجه البيئي والمسؤولية الاجتماعية وأبعادها	87
22	تحليل الإنحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	88
23	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التوجه البيئي على أبعاد المسؤولية	88

رقم الملحق	العنوان
01	الاستبيان

تمهيد.

ارتبط التطور الحضاري للإنسان بمستوى تطور استغلاله لمختلف الموارد البيئية والثروات الطبيعية، وكان تأثير الإنسان على البيئة محدودًا لا يكاد يذكر في العصور الأولى في حياته على الأرض حيث لم تكن مشكلة تلوث البيئة واستنزاف مواردها واضحة، إذ كانت البيئة قادرة على امتصاص الملوثات في إطار التوازن البيئي الطبيعي، إذن فظاهرة تلوث البيئة واستغلالها ظاهرة قديمة لازمت وجود الإنسان على سطح الأرض، إلا أنها لم تكن تلفت الأنظار إليها في ما مضى نظرا لقلة الملوثات وقدرة البيئة على استيعابها، غير أن هذا الوضع قد تغير مع تطور الحياة والمجتمعات، وخاصة مع بداية الثورة الصناعية ودخول الإنسان عصر التطور العلمي والتكنولوجي الكبير في مختلف مناحي الحياة، وكذا سوء استغلال الموارد الطبيعية وسرعة استنزافها أصبحت ظاهرة التدهور التي تصيب مختلف العناصر البيئية، و لم تعد البيئة قادرة على تجديد مواردها الطبيعية وأصبحت هذه العناصر عاجزة عن تحليل المخلفات والنفايات الناتجة عن النشاطات المختلفة.

وكان الحديث عن حماية البيئة والمحافظة عليها إحدى أهم سمات النظام الدولي الجديد، حيث تحتل المعايير البيئية موقعا متميزا في الاتفاقيات الدولية المختلفة، وأصبحت مراعاة وتطبيق هذه المعايير من أهم الشروط التصديرية للعديد من الأسواق العالمية، وعليه أصبحت الاعتبارات البيئية ذات أهمية متزايدة لعدد كبير من المنظمات، لما لها من تأثير جوهري على مركزها في السوق، ولذا فرضت أساليب واستراتيجيات إنتاجية جديدة بما فيها تكنولوجيا الإنتاج، وذلك باتباع نظم تدعم حماية البيئة، ذلك على الرغم من أن مراعاة الجوانب البيئية من طرف منظمات تعد كثيرة كميزة أساسية لزيادة قدرتها التنافسية وتعظيم ربحيتها، من خلال ما تساهم به في القضاء على التلوث وتطوير الأداء البيئي، كما أن احترام البيئة والحفاظ عليها يحسن من سمعة المؤسسة وصورتها وزيادة قدرتها على اكتساب موارد جديدة.

في ظل هذه الاهتمامات المتزايدة بالجانب البيئي والحفاظ على الموارد المختلفة فيها ظهرت مجموعة من المفاهيم الإدارية التي أصبحت تسخر في المنظمات ومن أهم هذه المفاهيم المسؤولية الإجتماعية والتي هي من أهم المفاهيم المتداولة في أوساط المال والأعمال وقد تبين من خلال عدة دراسات أكاديمية، أهمية تسخير المسؤولية الاجتماعية في المنظمات كأداة لدعم نظُم الإدارة البيئية.

وعلى اعتبار أن المنظمات من أكثر الأطراف تأثيرا في القطاع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، فإن اهتمامها بهذه المجالات يعد أمرا حتميا ولازما، فهي مطالبة بالتصرف تجاه البيئة والمجتمع عند القيام بمختلف نشاطاتها الصناعية، حيث يمكن أن تخلق هذه المتغيرات مزايا تنافسية عديدة للمنظمات.

الفرع الأول: منهجية البحث

أولا: إشكالية الموضوع

لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء على المدى البعيد أو القريب إغفال الجواب المتعلقة بحماية البيئة والموارد البيئية المختلفة، إذ أصبح تبني نظم الإدارة البيئية أمرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الإقتصادي وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط التي تتواجد فيه، وأصبح على المؤسسات تبني نظم فعالة لتحسين فعالية وكفاءة نظم الإدارة البيئية، ولعلى المسؤولية الاجتماعية هي الأداة الفعالة التي يمكن أن يتحقق من خلالها هذا الغرض.

تتمحور مشكلة البحث في دراسة الأداء البيئي بالنسبة للمنظمات ودوره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، بسبب عدم اقتصار المشكلة البيئية على مكان محدد بل تخطته لتصبح من المشكلات العالمية المعاصرة ولا سيما عند استغلال الموارد الطبيعية بشكل غير معتاد ومألوف ودون أي اعتبار لما ينجم عنه الفعل اللابيئي المخل في جوهر التوازن البيئي.

وفي إطار كل ما سبق تطرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في مقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية **– بسكرة –؟**

وتنبثق عن الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية وهي:

- ماهي تصورات العاملين حول الأداء البيئي في مقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية **– بسكرة –؟**
- ما هو مستوى الأداء البيئي لمقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية **– بسكرة –؟**
- ما هو مضمون كل مكون من مكونات المسؤولية الاجتماعية لمقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية **– بسكرة –؟**
- هل هناك ارتباط بين الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية لمقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية **– بسكرة –؟**

ثانيا: أهمية البحث.

تبرز أهمية البحث الأداء البيئي وأثره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كون البيئة خزان للموارد البيئية والثروات الطبيعية.

كما تأتي أهمية هذا البحث أيضا من الاهتمام المتزايد بالجانب البيئي والجانب الاجتماعي على مستوى الحكومات والمنظمات ذات الصلة والإعلام وحتى على المستوى الشعبي، وكذا الثورة التكنولوجية المعاصرة وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك أهمية الأداء البيئي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظما ومنهجيا، من أجل التوصل إلى خدمات

وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة. لذا نجد أن المنظمات تبحث على أفكار وآليات تتوافق مع التغيرات البيئية، الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى توضيف الأداء البيئي، لما له مزايا إيجابية وفعالة تنعكس على المنظمة. كم يمكن للأفراد المشركة وتقاسم المعارف وتبادل التجارب والخبرات ليكونوا أكثر قدرة غلى اتخاذ القرارات وعلى الاستجابة للمجتمع بكفاءة عالية. وبالإضافة إلى ما سبق تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1. كونها من الدراسات القليلة التي تبحث في الأداء البيئي وأثره في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مقاطعة نفطال – بسكرة– فالأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية يعدان من الموضوعات الهامة لدى المظمات من أجل تحسين سمعتها وبقائها.

2. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كون أن الأداء البيئي يساهم في تطوير المنظمات، ويعد من أهم الوسائل التي تمكن هذه المنظمات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة، وتساعدها على مواصلة تقدمها.

ثالثا: أهداف البحث.

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمنظمات الإقتصادية والتزاماتها البيئية الاجتماعية كما نجد المجال البيئي والاجتماعي غير من مسار واتجاه المنافسة الإقتصادية التي تعترف بالقيود الإجتماعية التي كانت كثيرا ما تعتبرها المنظمة الإقتصادية العائق الذي يخل حركة نموها بدعوى أنه يتنافى مع تحقيق الأرباح الإقتصادية، حيث وجدت المنظمات الإقتصادية نفسها أمام معادلة صعبة الحل هي الموافقة بين الاهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية لتدخل هذه المنظمات في دائرة تنافسية جديدة تدرسها إشكاليتنا لتبين حدود و مجالات البيئة و المسؤولية الاجتماعية.

رابعا: فرضيات البحث.

انطلاقا من المشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن تحديد وصياغة الفرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على أبعاد المسؤولية الإجتماعية في مقاطعة **نفطال – بسكرة–** (المسؤولية الإنسانية، والمسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإقتصادية).

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية كالآتي:

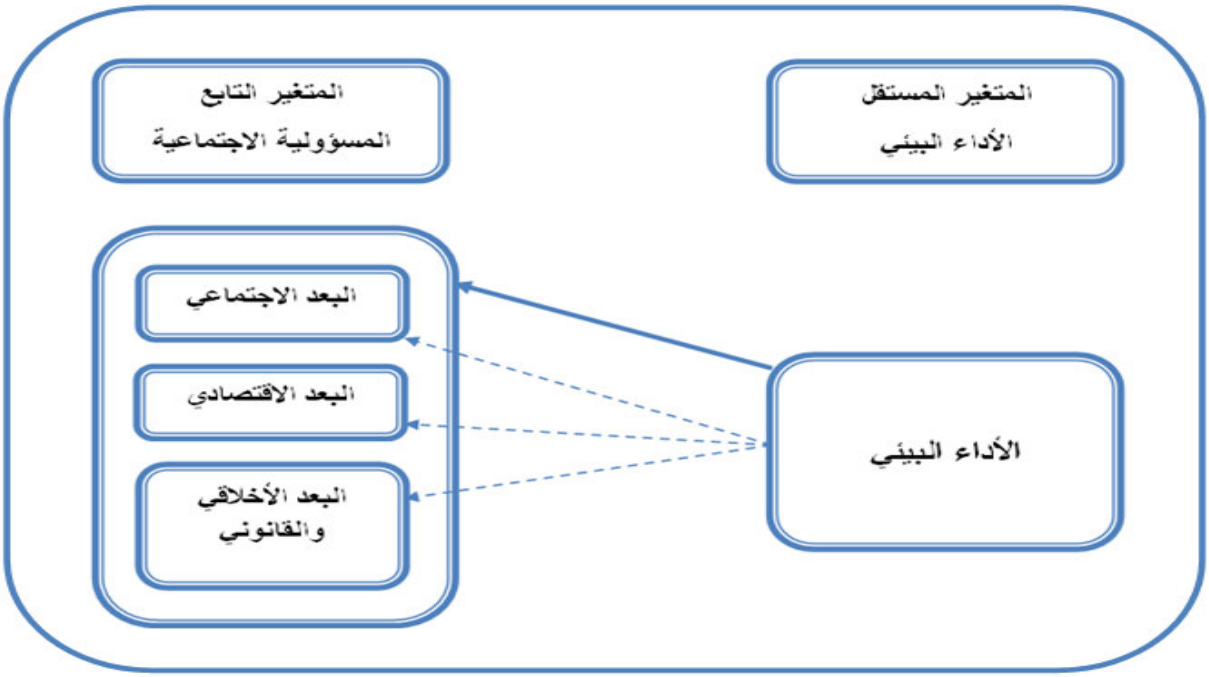
1. **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على البعد الاجتماعي في مقاطعة **نفطال – بسكرة–** عند مستوى دلالة (α>0.05).

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على البعد الاقتصادي في مقاطعة **نفطال – بسكرة–** عند مستوى دلالة (α>0.05).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على المسؤولية الأخلاقية والقانونية في مقاطعة **نفطال –بسكرة–** عند مستوى دلالة (α<0.05).

خامسا: متغيرات البحث ونموذجه.

الشكل رقم(01): نموذج متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الطالب.

سادسا: حدود البحث.

تتحدد حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** تندرج هذه الدراسة ضمن الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية للمنظمات.
2. **الحدود المكانية:** أُجريت هذه الدراسة في مقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية **–بسكرة–**.
3. **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة سنة 2017.

سابعا: منهج البحث.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي من حيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة، مع تحليل النتائج

المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أثر الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية للمنظمة.

ثامنا: الدراسات السابقة.

بهدف تعزيز مخطط الدارسة وفرضياتها وأهدافها، تم التطرق لعدد من الدارسات التي تخص موضوعنا وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو مباشر وغير مباشر لمتغيرات دارستنا الحالية وأبعادها. إذ أن الجهود البحثية التي تناولت موضوعات الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في مجالات مختلفة وعلى هذا النحو تسعى دارستنا إلى بلورة المنظور البحثي لكل من الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية.

- دراسة الباحثان (**سليمة غدير أحمد وسلمى كيحلي عائشة**) بعنوان: "**دور الأداء البيئي في رفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية**"، تتمحور إشكالية هذه الدراسة على مساهمة تحقيق الأداء البيئي في رفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وإبراز إدماج الأداء البيئي في المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، حيث أجريت دراسة حالة عن طريق تجارب المنظمات في التوفيق بين الأداء الاقتصادي والأداء البيئي، وقد أوصى الباحثان على دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار يقدم نهجا إداريا فعالا في اكتشاف مستوى من التميز يمكن أن تتفوق به على غيرها من المنظمات المنافسة والسعي لإدراك الميزة التنافسية من طرف المنظمات في مجالها.
- دراسة الباحثان (**زين الدين بروش وجابر دهيمي**) بعنوان: "**دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK** "، تتمحور إشكالية هذه الدراسة في مدى إسهام نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة الاقتصادية، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز العوائد والميزات المحققة من طرف الشركة المتحصلة على شهادة الإيزو 14001، وقد أوصى الباحثان على التحسين المستمر للأداء البيئي للمنظمات من خلال تطبيقها للمواصفات القياسية ISO 14001، ووضع منتج أنظف من خلال اقتناء المنظمات إلى أجهزة وتقنيات متطورة، والتي تساهم في تقليل من الأضرار البيئية والمشاكل البئية.
- دراسة الباحث (بومدين يوسف) بعنوان: "إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، تتمحور إشكالية الدراسة في عمل المنظمات الصناعية على وضع سياسة واضحة المعالم لمعالجة المشاكل البيئية تستهدف حماية البيئي من التلوث والمحافظة على الموارد، وقد هدفت لاستعراض مجاولات إعادة التوازن لبطاقة الأداء بإدخال البعد البيئي والتركيز على مفهوم استدامة الشركات تأثيره على مؤشرات ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.
- وتعتبر دراسة (**عوينات مسعود 2013**) بعنوان: "**أثر بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في تفعيل الرقابة الإستارتيجية**"، حيث تسعى هذه الدارسة إلى شرح كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية ENTP ومعرفة مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن وعلى مدى وعي

المؤسسات الجزائرية بأهمية الرقابة الاستراتيجية والاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة في مراقبة الاستراتيجية، كذلك تشخيص واقع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار في تقييم نظام الرقابة الإستراتيجية. ونتيجة هذه الدارسة تعمل الرقابة الاستراتيجية على توفير معلومات آنية وتشغيلية واستراتيجية بشكل مبسط وملخص يسمح للمسئول بمتابعة إنجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي بين مختلف المراكز في المؤسسة وتستند على اتباع خطوات أساسية في ذلك أهمها :تحديد المتغيرات الأساسية المتحكمة في استراتيجية وأهداف المؤسسة، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، وتوفير نظام معلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم وسريع، كما يجب تحسيس المسئولين والأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الرقابة كي لا تواجه بالرفض والإهمال.

- تعتبر دراسة (**رضوان محمد العناتي 2004**) بعنوان: "**بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة لبطاقة الأداء المتوازنة**"، حيث هدف من خلال دارسته إلى استكشاف مدى اهتمام إدارات الشركات في هذا القطاع لتبني هذه الأداة في مجال تقويم الأداء بجانب تشخيص العقبات والمعوقات، التي يمكن أن تحول دون تبنيها، حيث عمل على تطوير نموذجين أحدهما: لقياس وتقويم الأداء في شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، والآخر لتسعير العطاءات التي تتقدم بها شركات المقاولات باستخدام نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة حيث تبين أنه من أصل 106 شركات، شركتان تطبق بطاقة العلامات المتوازنة، وقد توصل الباحث إلى تطوير نموذج لقياس وتقويم أداء شركات المقاولات، ويقوم على مجموعة من التغيرات المستخلصة من المفاهيم المستمدة من نظام بطاقات العلامات المتوازنة حيث اعتمد أسلوب تحليل الوزن النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج، إما لاستجابة مجالس الإدارة في الشركات أو استجابة ما يقوم بقياس وتقويم الأداء.
- دراسة (**سمير بن عبد العزيز،2012**)، بعنوان:"**الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الإجتماعية في منظمات**":

اعتمد الباحث في دراسته على منهجين، الوصفي من أجل الوصول إلى أهداف محددة أزاء مشكلة ما، والتحليلي الذي يضفي على البحث الصفة العلمية، وتهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على الركائز التي تستند عليها منظمات الأعمال من أجل نجاح تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية بما يحقق أهدافها وبما يخدم مصلحة المجتمع، كما تهدف تبيان المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت اليوم تتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع.

- دراسة (**ضيافي نوال 2010**)، بعنوان: "**المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية**":

تهدف هذه الدراسة أن المؤسسة أمام الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، حيث يساهم البحث في الربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤوليات وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص. كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية ونوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطور المجتمع

ومعالجة مشاكل، وكذا عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال لخلق مجتمع متماسك، وبالأخص التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة ومدى الالتزام بها.

- دراسة (**طارق راشي**،2013)، بعنوان: "**دور تبني مقاربة المسؤولية الإجتماعية في خلق وتدعيم ريادة تنافسية منظمات الأعمال**" تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الفوائد التي تجنيها منظمات الأعمال جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي من شأنها أن تساعد على دعم ريادتها وتنافسيتها بشكل جيد وفعال، إن محتوى هذه الورقة البحثية يدور حول الكشف عن مقاربة المسؤولية الاجتماعية وإضفاء الرؤية الإسلامية على هذا المفهوم، توصل الباحث إلى نتيجة أن المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال حقيقة نظرية وميدانية.

تمهيد

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المنظمات وهي تنافس بعضها البعض. إن هذا الاهتمام الذي حظي به الأداء في جميع المجالات خاصة مجال التسيير ارتبطت به مشكلات تمثلت في كيفية قياسه والعمليات اللازمة لتحسينه. في المقابل حظيت عملية قياس الأداء هي الأخرى باهتمام كبير من طرف الباحثين والممارسين، فالاتجاهات التقليدية والمتمثلة في الأبعاد المالية والتي تأكد على ممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء وكذلك الاتجاهات الأخرى الحديثة للأداء والتي تتمثل في الأبعاد الغير مالية، مما أدى بالمنظمات أن تدمج أبعاد غير مالية مع الأبعاد المالية التقليدية، وتم تجميعها في وثيقة واحدة وأطلق عليها إسم بطاقة الأدء المتوازن، والتي يعد الأداء البيئي جزءا منها والذي ظهر كمحصلة لمحاولة للتخفيف من الآثار الخارجية للمنظمات، حيث يمثل الأداء البيئي إطارا متكاملا للتعرف على المشكلات البيئية وعلاجها بغرض تحسين الأداء البيئي للمنظمات.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل شرح الإطار العام للأداء، وذلك من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة به والعوامل المؤثرة فيه، ثم نظرة مركزة حول الأداء البيئي وكذا استعراض مؤشرات تقييم الأداء البيئي، ونختم هذا الفصل بالتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن. من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات الأداء وكيفية تقييمه.

المبحث الثاني: الأداء البيئي وكيفية تقييمه.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء.

المبحث الأول: أساسيات الأداء وكيفية تقييمه.

لقد ارتبط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية بسعي المنظمة لتحقيق الأرباح لكن مع التطورات السريعة والتحولات الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافيا للمنظمة أن تتأقلم مع محيطها وأن تبقى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، فأصبحت المنظمة ذات الأداء هي التي تواكب مختلف التحولات والتي تطرأ على محيطها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وتسيير المنظمات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

يعد مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له كالمردودية والانتاجية وحتى التنافسية، رغم أنه يختلف عن المفاهيم اختلافا كليا، وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه[1].

وضح كل من (**Miller&Bromiley.1990**) أن الأداء هو "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة "، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[2].

وكما عرف الأداء حسب (**P.Druker**) على أنه: "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء وتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال "[3].

ويعرف الأداء أيضا: أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة[4].

---

[1] - شباح نعيمة، **دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 02.

[2] - طاهر محسن منصوري الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص 38.

[3]- Druker.p, L'avenir du management selon druker, édition villge mondial, paris, 1991, p 73.

[4] - أحمد صفى عاشور، **إدارة القوى العاملة**، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 179.

ويعرف الأداء في المنظمة على أنه السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة، فالأداء يقاس على أساس النتائج المحققة[1].

كما يرى البعض بأن الأداء في ظل الإطار المؤسسي والتنظيمي فهو "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات[2]، ويمكن تحديد مفهوم الأداء بأنه عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة[3]:

كما أن هناك من يرى أن الأداء غير قابل للفصل عن التنافسية[4]، لذا أضفى (Angelier) الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء، "أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية[5].

وهناك من يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة ،فالفعالية تعبر عن مدى تحقيق الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة[6]، أما الكفاءة فهي القدرة على تقليص مستويات استخدام الموارد دون الإخلال بالأهداف، وتقاس بالعلاقة[7]:

الأداء = (القدرة) * (الرغبة) * (البيئة)

كما أن الأداء يربط بالكفاءة والفعالية سواء في المستوى الاستراتيجي أو المستوى التشغيلي. والشكل التالي يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

النتائج/الموارد المستخدمة

[1] - عبد الباري ابراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للنشر، 2006، ص 277.

[2] - عبد الباري ابراهيم درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

[3] - مدحت ابو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص 74.

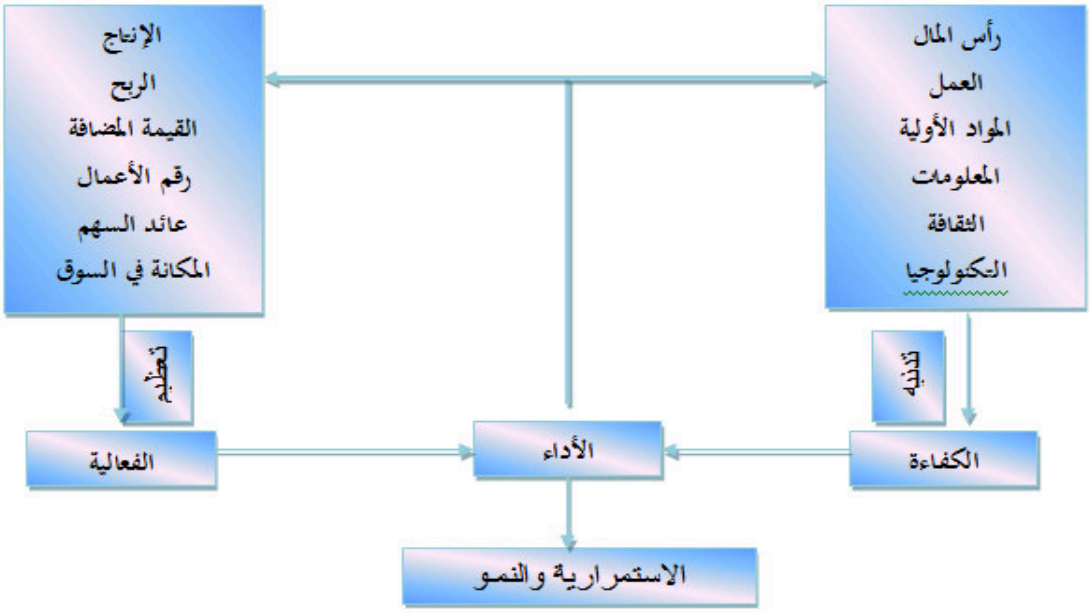
[4]- G. Dupyet, M. Malika et auter, Les systémes de gestion, Aurbin, France, 1989, p 49.

[5] - عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 86.

[6]- Michel Machesney, La stratégie, (du diagnostic à la décision Indusrielle), OPU, Aller, 1988, p 27.

[7]- Abed l hamid Ourret, Les Dirigeants Face a la perfermance de leurs Entreprise, Grand Alger liver, Alger, 2005, p 69.

الشكل رقم (02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة. **المرجع السابق**، ص 86.

ومن خلال ما سبق من تعاريف للأداء يمكننا استنتاج الأداء هو عبارة عن درجة تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال تحقيق المنفعة إنطلاقا من الموارد المتوفرة لدى المنظمة ومدى قدرتها وتحكمها في قياس النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمنظمة. وباعتباره دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه، وكما ذكرنا سابقا فإن الأداء هو دالة تابعة للمراحل الإستراتيجية ضمن هذا السياق أو رد "**Kruger**" الأجزاء الستة للأداء والتي اعتبرها من العوامل المؤثرة فيه وهي[1]:

- الأفراد والذين يؤثرون في تحديد سياسة المنظمة وذلك حسب درجة قيادتهم وتحفيزهم.
- ثقافة المنظمة والتي تعد من عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على المنظمة خاصة إذا كانت ثقافة قوية.
- الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، بالإضافة إلى السوق الذي تنشط فيه والمنافسين.
- أنظمة المنظمة: كنظام المكافآت، التخطيط، الرقابة، المعلومات، إلى آخره.
- التنظيم.
- العملية الإنتاجية.

[1] Jamil Chaabouni. **« Les Concepts de Performance dans des Théories du Management, in la Performance, Théorie Perception et Pratiques ».** édition : faculté des Sciences Economiques et de la Gestion. Sfax 1992. P 24.

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على أداء المنظمة انطلاقا من معايير معنية، أهمها معيار التحكم، ليقسموا بذلك العوامل المؤثرة على أداء المنظمة إلى:

أولا: العوامل الخاضعة لتحكم المنظمة.

وهي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمنظمة حيث يمكن للمنظمة التحكم فيها لحد معين وتتمثل هذه العوامل في[1]:

أ. **العوامل التقنية:** كقدرة المنظمة على التحكم في الآلات، الإنتاج، المخزون، إلى آخره. وهي تتعلق بالجوانب التقنية للمنظمة.

ب. **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشري داخل المنظمة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين، إلى آخره.

ثانيا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة.

وهي تلك العوامل تقع في المحيط الخارجي للمنظمة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المنظمة. وبما أن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمنظمة التحكم في كل متغيراته.

وهناك من قسم العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة حسب أبعاد المحيط إلى[2]:

- عوامل اقتصادية،
- عوامل اجتماعية،
- عوامل سياسية،
- عوامل تكنولوجية، إلى آخره،

المطلب الثاني: أنواع الأداء.

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المنظمة، ولتحديد أنواع الأداء بفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في أربعة معايير هي: معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة و معيار المصدر.

---

[1] عبد المليك مزهودة. **المرجع السابق**،. ص 93.

[2] نوال شنافي، **تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2005، ص 51.

أولا: حسب معيار الشمولية.

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي[1]:

1. **الأداء الكلي**: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، فالأداء الكلي للمنظمة يعني الحديث عن قدرة المنظمة الإجمالية في تحقيق أهدافها الرئيسية كالاستمرارية والنمو وخلق القيمة...الخ.

2. **الأداء الجزئي**: وهو الذي يحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمنظمة، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية، حيث دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ثانيا: حسب معيار الوظيفي.

يقسم الأداء وفق لهذا المعيار حسب وظائف المنظمة الاقتصادية التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية وتشتمل هذه العناصر كمايلي[2]:

1. **أداء الوظيفة المالية**: يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفر السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2. **أداء وظيفة الإنتاج**: ويقصد به قدرة المنظمة على تحقيق المعدلات المطلوبة من الإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة تعطل الآلات والتأخر في تلبية الطلب.

3. **أداء ووظيفة الموارد البشرية**: ويقصد بها الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، كما تتجلى أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- ✓ المردودية.
- ✓ إستقطاب الأفراد الأكفاء.
- ✓ وجود نظام حوافز فعال.

---

[1] - عبد المالك مزهودة، **المرجع السابق**، ص ص 98-90.

[2] - محمد ابراهيم، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 150.

- ✓ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- ✓ التغيبية: ويقصد بها فقدان المواضبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
- ✓ علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المؤشر بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المنظمة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المنظمة لمستخدميها.

4. أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5. أداء وظيفة البحث والتطوير: يتمثل أداء وظيفة البحث والتطوير بقدرتها على توفير الجو الملائم للإختراع والإبتكار والتجديد، وتحقيق وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، ومواكبة التطورات الحديثة.

6. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف ممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق يمكن ذكر منها:

- ✓ **الحصة السوقية:** هذا المؤشر يستعمل لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو لعلامة أو لمنظمة ويحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق = مبيعات المنتوج أو العلامة / المبيعات الإجمالية

- ✓ **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.
- ✓ **السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد إسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

7. أداء وظيفة العلاقات العامة: إن أداء وظيفة العلاقات العامة يتجسد في قدرة المنظمة على حسن تسيير علاقاتها مع مختلف الأطراف الفاعلة معها وإرضائهم كالمساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة[1].

ثالثا: حسب معيار طبيعة الأداء.

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المنظمة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية وأهداف سياسية...الخ، ويمكن تصنيف الأداء إلى: أداء إقتصادي، أداء إجتماعي، أداء تكنولوجي وأداء سياسي.

[1] - السعيد عبد الرزاق، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

1. الأداء الإقتصادي: هو المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق والمردودية...الخ)، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، الموارد الأولية...الخ).

2. الأداء الإجتماعي: إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك شروطا فرضها عليها العاملين أولا، وأفراد المحيط الخارجي ثانيا، والقدرة على تحقيق هذه الأهداف هو ما يصطلح عليه الأداء الاجتماعي، ويعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة هو أساس تحقيق المسؤولية الإجتماعية لها[1].

3. الأداء التكنولوجي: يكون للمنظمة اداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4. **الأداء السياسي:** ويتجسد في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية، ويمكن للمنظمة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة كتمويل الحملات الانتخابية لاستغلال امتيازاتهم لصالح المنظمة[2].

رابعا: حسب معيار المصدر.

يقسم أداء المنظمة وفق هذا المعيار إلى نوعين أداء ظاهري وأداء ذاتي[3]:

1. **الأداء الظاهري (الخارجي):** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، والذي يمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية، والتي من خلال إدراك المنظمة واستغلالها لهذه الفرص نذكر منها: انفتاح أسواق جديدة، برءات اختراع يتم استثمارها، ظهور قوانين حكومية مدعمة...الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة لأنها ليس لها دور في خلقها.

2. الأداء الذاتي (الداخلي): أي أنه ينتج بفضل ما بحوزة المنظمة الإقتصادية من موارد ضرورية لنشاطها فهو ينتج أساسا من الموارد التالية:

---

[1] - محمد ابراهيم، **المرجع السابق**، ص 150.

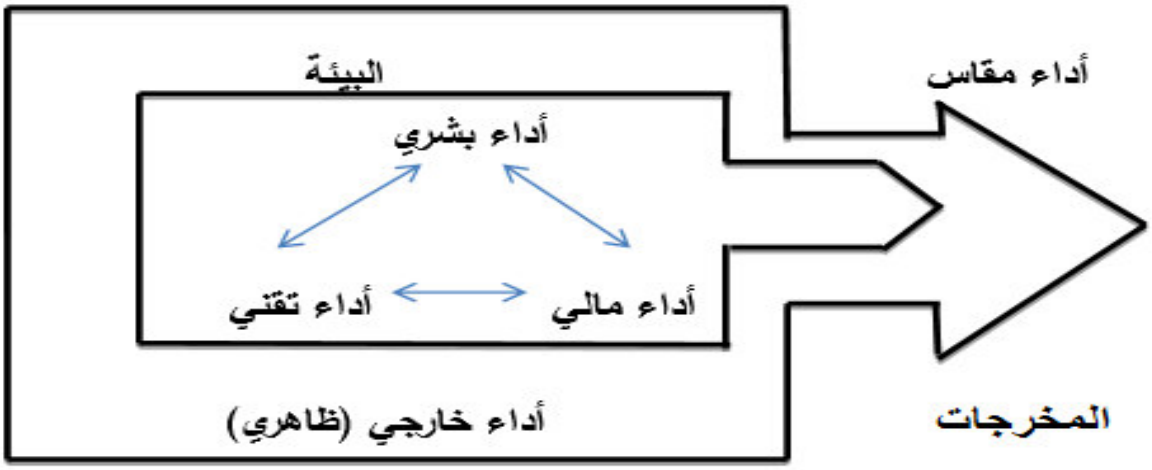
[2] - رحيم حسين، رشيد مناصرية، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الإيزو 14000 على تحسين الأداء البيئي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 ، ص 06.

[3] - وهيبة ديجي، **دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 68.

- ✓ **الأدء البشري**: وهو أداء الأفراد داخل المنظمة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ **الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها التقنية بشكل فعال.
- ✓ **الأداء المالي**: ويكمن في فعالية وكفاءة استخدام الوسائل المالية المتاحة[1].

إن هذا التقسيم يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وفق المنظور الظاهري والمنظور الذاتي، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي

شكل رقم (03): أنواع الاداء



المصدر: شباح نعيمة، المرجع السابق، ص 08.

مما نلاحظه في الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية بالإضافة إلى تفاعل بين المنظمة وبيئتها الخاجية ومافيها من فرص وتهديدات، كما يصعب على المنظمة التحكم في تهديداتها عكس البيئة الداخلية وإن كثرت متغيراتها يمكن لها وأن تتحكم في تأثيراتها، وأفضل حل للمنظمة هو أن تحاول التكيف والاستجابة للمتغيرات الخارجية بما يلائم أهدافها الأساسية.

[1] - حمزة شنوفي، **أثر تطبيق الإدارة البيئية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 17.

المطلب الثالث: تقييم الأداء.

يعد تقييم الأداء جزءا من عملية الرقابة فهو يعمل على قياس نتائج المنظمة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات[1].

كما يعتبر تقييم الأداء عملا شاقا على الكثيرين، سواء كنت في تقييم غيرك أم تتقبل تقييم الآخرين لك، ولذا تعد عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المنظمة من أخذ صورة سريعة من حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخليا ومع المنظمات الأخرى بواسطة عناصر التقييم وهي[2]:

- ✓ مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة.
- ✓ مقانة الأداء العالي مع أداء الفترات السابقة.
- ✓ مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية.
- ✓ مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى.
- ✓ مقارنة أداء المنظمة مع أداء أحسن منظمة في نفس القطاع، وهي ما يسمى بطريقة **BENCH MARKIN**، حيث تساعد المنظمة في التقدم نحو التحسن والتطوير السريع.

كما يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمل، كما يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل ضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ويؤدي هذا الأخير إلى زيادة القدرة الشرائية[3].

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية من خلال ما تتميز به الموارد الاقتصادية من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، ولذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة من الاستغلال الكفء للموارد وتأثيرها على الأهداف التنظيمية، ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية[4]:

1. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.

---

[1] - صالح مهدي، محسن العامري، **إدارة أعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602.

[2] - إلهام يحياوي، نجوى عبد الصمد، **مؤشرات تقييم الأداء التجاري بالتطبيق على شركة الإسمنت الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 10-14 نوفمبر، 2009، ص 58.

[3] - فلاح حسن عدادي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 233.

[4] محمد محمود يوسف، ، **البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005،ص 164.

2. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

3. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة،

4. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمنظمات المتماثل،

5. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها،

6. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة،

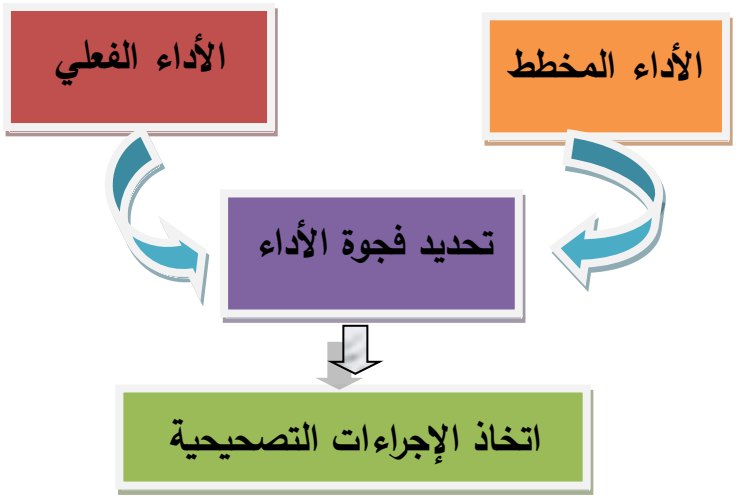
7. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووصفها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفؤة،

8. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافئات والحوافز الشخصية،

9. توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها،

تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة. والشكل الموالي يوضح عملية تقييم الأداء.

الشكل رقم(04): عملية تقييم الأداء..



المصدر: عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 55.

المبحث الثاني: الأداء البيئي ومؤشراته و تقييمه.

تواجه المنظمات تغيرات بيئية عالمية وبشكل مستمر التي تواجه المنظمات، مما يتطلب منها مواجهة هذه الصعوبات من خلال إنجاز تحسينات على أدائها التنافسي بقصد بناء بيئة مثالية خاصة بالمنظمة، وأهم تلك الصعوبات والمشاكل تتمثل بالصورة الذهنية لدى زبائن المنظمة، فضلا عن الكيفية التي تستخدمها المنظمة بقصد صنع قرارات استراتيجية لتحقيق أهدافها وبالأخص البيئية منها، لذلك أدركت هذه المنظمات أهمية الأداء البيئي بوصفه جانبا مكملا لجوانب الأداء المتميز عبر العمل لإيجاد مؤشرات معايير واعتبارات لقياس أدائها البيئي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البيئي وأبعاده.

على الرغم من زيادة الإهتمام بالقضايا البيئية في الآونة الأخيرة إلا أن هناك بعض المصطلحات المتداخلة فيما بينها مثل مصطلحي التأثيرات البيئية والأداء البيئي فكثيرا ما يتم الحديث عن الأداء البيئي تحت مصطلح التأثيرات البيئية الناتجة عن المشكلات المختلفة لممارسة المنظمات لنشاطها، لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ذكر أهم التعاريف التي ستبين معنى الأداء البيئي ، وكذا تحديد أبعاده.

الفرع الأول: مفهوم الأداء البيئي.

في إطار المعيار ISO 14031 يعرف الأداء البيئي Environmental Performance بأنه: " النتائج التي تتحصل عليها إدارة المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة ". ونفس المعيار يشير إلى مؤشر الأداء البيئي ويتضمن معلومات حول نشاطات المنظمة إلى تحسين أدائها البيئي.

ويعرف حسب منظمة (ISO العالمية) على أنه: " النتائج القابلة للقياس لنظام إدرة البيئة في المنظمة ذات الإرتباط والتحكم في الجوانب البيئية "[1].

كما يعرف أيضا على أنه:" التأثير البيئي الحاصل نتيجة ممارسات وعمليات المنظمة على بيئتها، وتعد ميزة تنافسية من خلال هيمنة وسيطرة المنظمة على المهارة أو المعرفة البيئية التي تزيد من كفاءة وفعالية المنظمة، وتسمح لها بالوصول الى التفوق على المنافسين لها "[2].

ويعرف على أنه: "كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والإجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها "[1].

---

[1] -عثمان حسن عثمان، **دور إدارة البيئة للمؤسسة الإقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول التنميةالمستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2008، ص08.

[2] -عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة الرافدين، المجلد 32، العدد 100، كلية الإدارة والاقتصاد،، جامعة الوصل، العراق، 2010، ص 201.

ومن خلال التعاريف يمكن اعتبار الأداء البيئي على أنه كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها، اي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمنظمة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أم سلبيا.

كما يأمن تنفيذ إحدى أنظمة البيئة للمنظمة إطار عمل لتحقيق مستوى عالي من الأداء البيئي، وإن أداء المنظمة لوظيفتها بشكل جيد يعود للخصائص التالية[2]:

- ✓ تنشئ أعلى مستوى من التزام المنظمة بمنع التلوث.
- ✓ تحدد المستلزمات القانونية والتنظيمية.
- ✓ تحدد الجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.
- ✓ تشجع على التخطيط البيئي عبر دورة الحياة للمنتج أو الخدمة أو العملية التصنيعية.
- ✓ تؤسس إجراءات تحقق مستويات أداء بيئية مستهدفة.
- ✓ تؤسس خطوط إتصالات واضحة.
- ✓ تخصص الموارد وتصنع برامج تدريبية لتحقيق المستوى المطلوب.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء البيئي.

بالنسبة لأبعاد الأداء البيئي فقد اقترح أن يتم تمثيلها في محورين هما: محور رأسي يشير إلى بعد الداخلي/ الخارجي، ومحور أفقي يشير إلى بعد النتائج/ العمليات، والجدول الموالي يبين هذه الأبعاد.

الجدول رقم (01): هيكل تنظيم مختلف أبعاد الأداء البيئي

	النتائج	العمليات
الداخلي	الأثر المالي	تحسين المنتج والعمليات
الخارجي	الأثر البيئي	العلاقات مع الأطراف الأخرى وأصحاب المصلحة

المصدر: عز الدين فكري تهامي، **الإطار العام لنظم محاسبة الإدارة البيئية**، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة ، العدد الثامن، 2010، ص 223.

من خلال الجدول نجد أن أبعاد الأداء البيئي، تتمثل في[1]:

[1] -سليمة غدير أحمد، سلمي كحيلي عائشة، **دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 711.

[2] -زين الدين بروش، جابر دهيمي، **دور نظام الإدارة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 649.

أ. **بعد الأثر البيئي وصورة المنظمة:** ويشير إلى السمعة العامة للمنظمة ودرجة الوفاء أو تجاوز المعايير المطلوبة بواسطة القوانين والتشريعات، فيما يتعلق بالإشاعات والانبعاثات،

ب. **بعد علاقات أصحاب المصلحة:** ويشير إلى التفاعل بين المنظمة ومختلف الدوائر الخارجية، بما يسمح لمفهوم الأداء البيئي أن يشير إلى قدرة المنظمة على بناء علاقات مع هذه الأطراف فيما يتعلق بأدائها البيئي،

ج. **بعد الأثر المالي:** ويظهر هذا البعد الآثار المالية للممارسات البيئية مثل تخفيض تكاليف المنتج والعمليات، تخفيض تكاليف الرقابة القانونية،

د. **بعد تحسين المنتج والعمليات:** ويشير إلى أن تكامل الممارسات البيئية داخل عمليات التشغيل تنتج مزايا تنافسية للمنظمة، مثل تحسين الجودة، زيادة الإنتاجية، تشجيع الابتكارات.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء البيئي.

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من أهمية الأداء البيئي، وكذلك الأهداف.

الفرع الأول: أهمية الأداء البيئي.

تبرز أهمية الأداء البيئي كونه مكونا جوهريا وهاما من الأداء المتميز للمنظمات، حيث تتجه المنظمات على نحو متزايد لتحمل مسؤولية أعمالها في البيئة، والتي جاءت نتيجة للكم المتزايد من القواعد والتعليمات للكشف عن الأداء البيئي وقياسه[2].

ويميل المديرون في المنظمات إلى تأطير الأداء البيئي، وجعله معيار استراتيجي وأخلاقي في للوصول إلى الأداء المتميز، إذ أن هناك بعض العناصر المهمة يجب على المنظمات أن تهتم بها والمتمثلة في الآتي[3]:

1- **الإتفاق مع التشريعات والقوانين:** تسعى حكومات الدول لفرض الضرائب على المنظمات نتيجة تلويثها للبيئة، لذلك من الضروري أن تقوم هذه المنظمات بالمحافظة على البيئة والتأكد من عدم مخالفة شروط التراخيص البيئة وتشريعاتها وقوانينها المحددة.

2- **الوعي والسمعة:** إن المنظمات التي تتميز في مجال البيئة تتمتع بمايلي:

- ✓ زيادة الوعي بالمسائل والقضايا البيئية في النطاق الذي تعيش فيه المنظمة.
- ✓ تحقيق الصورة الحسنة والسمعة الطيبة بمنتجات وسلع وخدمات المنظمة من منظور البيئة.

---

[1] عز الدين فكري تهامي، **المرجع السابق**، ص 323.

[2] -عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الجبوري، المرجع السابق، ص201.

[3] -حاج جيلالي مغراوة فتيحة، حفيفي صليحة، **الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، ص 02.

3- المنافسة: قد تخسر الكثير من المنظمات وضعها التنافسي إذا لم تهتم بالقضايا البيئية سواء في الأسواق الداخلية أم الخارجية، لهذا يجب أن تتمتع المنظمات بمسؤولياتها البيئية بشكل كامل، بحيث يتم تحقيق الأمور التالية:

- ✓ الوعي المتنامي بأن دور المنتج والعمليات الصناعية بيئيا تلعب الدور العالمي في المنافسة.
- ✓ الخوف من القيود الدولية التجارية التي تتولد عن عدم تحقيق أداء بيئي متميز.

4- التمويل: تقوم المصارف قبل دراسة تمويل اي مشروع بالتحقق من التزاماتها البيئية، إذ أن عدم الإلتزام يرفع من تكلفة الإنتاج، ويجعل إمكانية إسترداد التمويل صعبا، ويمكن تحقيق ذلك بصورة جيدة من خلال[1]:

- ✓ تقديم الأدوات الإقتصادية والمالية كالضرائب والغرامات على ما يبعث من الملوثات.
- ✓ الترخيص والحوافز الحكومية ومدى فائدتها في هذا المجال.
- ✓ الحصول على تسهيلات إئتمانية أكثر جاذبية للتعامل مع المصارف.
- ✓ الحصول على نسب تأمين منخفضة.
- ✓ التوفير في التكاليف من خلال إنتاج منتجات وسلع أكثر نظافة وكفاءة وجودة.

الفرع الثاني: أهداف الأداء البيئي.

يعمل الأداء البيئي في أي منظمة على مساعدتها في تحقيق أهدافها البيئية والإقتصادية وتقويم فعاليتها ذات العلاقة بالبيئة ، يمكن إجمالها بالآتي[2]:

- ✓ تقليل الهدر في الموارد.
- ✓ التقليل أو الحد من الملوثات.
- ✓ تنمية الوعي البيئي بين العاملين والمجتمع.
- ✓ السيطرة على التأثيرات البيئية للموارد.
- ✓ تصميم المنتجات للتقليل من تأثيرها أثناء الإستخدام والإنتاج أو التخلص من الفضلات.
- ✓ تنمية الأثار الخاجية الإيجابية كتحسين البيئة بالأوجه المختلفة.
- ✓ الإستغلال الأمثل للموارد البيئية.
- ✓ التزام المنظمة بالقوانين واللوائح لمسؤوليتها تجاه البيئة.
- ✓ تحديد ما إذا كانت الاهداف والغايات البيئية تسير كما هو مخطط لها.
- ✓ زيادة الوعي من طرف العاملين والمجتمع وتحسين العلاقات مع العملاء.

[1] -زين الدين بروش، جابر دهيمي، **المرجع السابق**، ص 03.

[2] -حسن سهير حسن، **الحسابات لقياس مدى مساهمة الوحدة الإقتصادية في تحقيق الرفاهية الإجتماعية**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم إدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 202، ص 176.

المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء البيئي.

إن تقييم الأداء البيئي له أبعاد عديدة، تتمثل فيما يلي[1]:

أ. **البعد التشريعي والقانوني:** يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، بمثابة إجراء حكومي لتقييم الوضع البيئي في منطقة معينة، بعد إنشاء وتشغيل عدد من الأنشطة التنموية بهذه المنطقة، وذلك بهدف التعرف على التأثيرات الايجابية والسلبية على البيئة نتيجة تنفيذ تلك الأنشطة ويكون هذا الإجراء عادة ذا طبيعة إقليمية.

ب. **بعد المراجعة البيئية:** يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، وسيلة إدارية تتضمن تقييم موضوعي لكيفية أداء عمل المنظمة في تحقيق هدف حماية البيئة، وذلك من خلال تسهيل الرقابة الإدارية على التطبيقات البيئية وتقييم سياسات المنظمة في الوفاء بالمتطلبات البيئية، وتحديد مدى الالتزام بالسياسات البيئية.

ج. **بعد التنمية المستدامة:** يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، وسيلة للمحافظة على مكونات البيئة والارتقاء بها، ومنع تدهورها أو تلوثها أو الإقلال من حدة التلوث، والتصدي لأي تغيير في خواص البيئة، بهدف عدم الإضرار بالكائنات الحية أو المحميات أو ممارسة تضر بالحياة البيئية، ويطلق على ذلك مفهوم حماية البيئة.

د. **بعد المحاسبة المستدامة:** يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، أداة فعالة في التحليل والتقييم باستخدام المعلومات البيئية، بهدف تحسين الأداء البيئي والاجتماعي، وتطوير أدوات وإجراءات إعداد التقارير بهدف قياس وتقييم الأداء المستدام للمنظمة، عن طريق الفحص المنظم للآثار السلبية التي تنشأ عن البرامج التنموية بهدف تخفيف الآثار البيئية الضارة وتعظيم الآثار الايجابية، بالإضافة إلى حماية البيئة والموارد الطبيعية والحفاظ عليها.

هـ. **بعد المحاسبة الخضراء:** يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، وسيلة إدارية تستخدم في الحد من التلوث والفاقد، ودعم الإدارة في تخفيض التكاليف البيئية، وفحص اثر منتجات وخدمات وأنشطة المنظمات على البيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام بقرارات تقييم الاستثمارات للحد من الآثار العكسية على البيئة، وتحسين الأداء البيئي، وأيضا التقرير عن تكاليف الالتزامات البيئية التي حدثت، وبيان الأنشطة البيئية الخاصة بالمنع والرقابة وإصلاح الأضرار البيئية.

و. **بعد المحاسبة الإدارية البيئية:** يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، أداة منهجية تهدف إلى تحديد وقياس وتحليل وتفسير وتوصيل المعلومات البيئية المالية والعينية اللازمة، لمساعدة إدارة المنظمة في انجاز أهدافها وتحسين أدائها البيئي.

ز. **بعد نظم الإدارة البيئية:** يعتبر تقييم الأداء البيئي من خلال هذا البعد، سلسلة من الإجراءات والوسائل لتحديد الآثار البيئية المحتملة وتقييمها، وكذلك تقييم التشريعات والسياسات والبرامج المعنية بالبيئة، والإفصاح عنها في صورة معلومات عامة للجمهور.

---

[1] مهاوات لعبيدي، **القياس المحاسبي للتكاليف المحاسبية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر**، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص 127-128.

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء البيئي و تقييمه.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مختلف أنوع المؤشرات الأداء البيئي، وكذلك كيفية تقييمه.

الفرع الأول: مؤشرات الأداء البيئي.

تحقق المنظمة مزايا عديدة نتيجة تنفيذ نظام فعال يخدم البيئة، أهمها: تعزيز صورة المنظمة، ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وزيادة ثقة العملاء بالمنظمة...الخ، ويعد حصول المنظمة على شهادة الإيزو 14001 مطلب حيوي لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، لذا يوجد هناك مؤشرات معينة تقيس وتقيم الأداء البيئي للمنظمة[1]، ويمكن تصنيفها في النقاط الآتية:

1- **مؤشرات الفعالية:** تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى الوصول إليها، وتعرف الفعالية بأنها:" قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلائم بين تركيبها الإداري والبيئي".

2- **مؤشرات الكفاءة:** هي مدى القدرة على الإستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف المرسومة[2].

3- **مؤشرات الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية وتعني الكفاءة الإنتاجية:

- ✓ إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.
- ✓ إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4- **مؤشرات الجودة:** وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تصدرها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية الإيزو 9000 كمايلي:

- ✓ مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها.

5- **مؤشرات التنافسية للمنظمات:** يتمحور تعريف التنافسية للمنظمات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

6- **مؤشرات الإنجاز:** وتعمل على قياس مستوى الإنجاز للأهداف العملية المعهودة لفريق العمل ومثال على ذلك:

- ✓ نسبة العمال المستفيدين من التكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
- ✓ عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

7- **مؤشر النتائج:** تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كالقيمة المنتظرة أو القيمة المحققة، وتقيس درجة تحقيق أو درجة عدم تحقيق الهدف في مستوى النشاط من خلال التكاليف أو الهامش المحقق[3].

---

[1] -Christian Tahon. Evaluation des performances de prodaction. Lavoisier. Paris. 2003.p 65

[2] -عبد السلام أبو قحف، **إقتصاديات الأعمال**، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 111.

[3] -مصطفى بوبكر، **تحليل مؤشرات الكفاءة**، معهد التخطيط العربي بالكويت ملف من نوع http://www.arab-api.org/curse24/pdf/c24-6-pdf، ص 26.

8- **مؤشرات الوسائل**: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج إنطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- ✓ ساعات العمل المباشرة / الوحدات المنتجة.
- ✓ حجم الموارد الأولية المستخدمة / الوحدات المنتجة.

9- **مؤشرات الأثر البيئي**: يسمح للمدير بحصوله على المعلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة[1].

الفرع الثاني: تقييم الأداء البيئي.

هذا ما يعرف بالفحص الشامل لخطط المنظمة وأهدافها وما تتضمنه من اجراءات للتحقق من التزام المنظمة بالشروط البيئية والخطط التي وضعتها مقارنة مع التنفيذ الفعلي لتحديد الإنحرافات.

ويضيف معيار الإيزو 14031 أن هناك مبادرات لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي مثل إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية وإرشادات الكفاءة البيئية، ويمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء البيئي كمايلي[2]:

أولا: مؤشرات الإدارة البيئية EMIS:

وتتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمنظمة التي تختص بمايلي: الرؤية والأستراتيجية والسياسة، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، والإلتزام بالأداء الخاص بالمسائل البيئية، والإتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

ثانيا: مؤشرات الحالة البيئية ECIS:

توفر هذه المؤشرات للمنظة مختلف المعلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية للبيئة مثل طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية وتركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه ...الخ.

[1] -حمود خضير فاخوري، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الصفاء، عمان، 2001، ص 191.
[2] -رعد إلياس درويش، **تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO 1431**، مجلة جامعة الكربلاء العلمية، المجلد 08، العدد 02، جامعة كربلاء، العراق، 2010، ص 125.

ثالثا: مؤشرات الأداء البيئي EPIS: وتنقسم إلى[1]:

- ✓ **مؤشرات تشغيلية:** وتتعلق بالمقاييس الفنية للمنتج / العملية ومقاييس استعمال المنتج / العملية وتصريف المخلفات.
- ✓ **مؤشرات الأثر البيئي:** وتتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد ، الطاقة وانبعاث الغازات.

ومن الأمثلة التوضيحية لأهم مؤشرات الأداء البيئي، ما جاء في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أهم مؤشرات الأداء البيئي

مؤشرات الأداء البيئي	أمثلة عليها
القياس الكامل لأثر الأداء البيئي	▪ مثل زراعة أشجار متنوعة حول المصنع، ▪ مستويات الضوضاء عند نقط معينة.
قياس أثر المخاطر المحتملة	▪ التعامل مع المخاطر العالية في صناعة الكيماويات، ▪ المخاطر الناتجة عن الزيادة السكانية.
قياس النفايات المنبعثة بالكتلة والحجم	▪ تلوث الهواء ،المواد السامة ،ثاني أكسيد الكبريت، أكاسيد النيتروجين، ثاني أكسيد الكربون.. إلخ، ▪ نفايات داخل الأرض سواء كانت خطيرة أو غير خطيرة، ▪ استهلاك المياه ونفاذها.
قياس المدخلات(فاعلية عمليات المنظمة)	▪ قياسات تشمل الأفراد، الآلات، المواد، الطبيعة.
قياس استهلاك الموارد	▪ قياس الطاقة ، المواد ، المياه .. الخ ▪ إستهلاك الكهرباء ، الغاز ،البترول، استهلاك الموارد، الطبيعية (الورق، المعادن، المياه).
قياس كفاءة وفاعلية الطاقة واستخدام المواد	▪ الطاقة : معدل استهلاك الطاقة ، معدل الاستهلاك الفعلي، ▪ المواد : نسبة استخدام المواد، ▪ الآلات : نسبة استخدام الآلات.
قياس سلوك العملاء وتلبية رغباتهم	▪ مستوى الرضا أو القبول، ▪ عدد الشكاوى، ▪ المنتجات المقبولة بيئياً.

[1] -زين الدين بروش، جابر دهيمي، **المرجع السابق**، ص 662.

القياس المالي	▪ تكاليف مرتبطة بالنفقات الرأسمالية، ▪ تكاليف تشغيل مباشرة مرتبطة بالبيئة مباشرة، ▪ التوافق مع القوانين المنظمة للبيئة ، الغرامات والعقوبات، ▪ التكاليف التي يمكن تجنبها والمنافع التي يمكن قياسها.

المصدر: سعد إمام سعد علي، **إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية**، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس، مصر، ص ص96 -97.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء.

طبقت الطرق التقليدية لقياس الأداء في المنظمات في ظروف ميزها الإستقرار، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالإضطراب والتغير السريع، لذلك فقد وجه للطرق التقليدية انتقادات كثيرة لأنها ركزت على المؤشرات المالية في تقييم الأداء، حيث أصبحت غير كفأة في توجيه الإدارة وإرشادها في كيفية تحسين الوضع التنافسي للمنظمة بما يضمن لها البقاء والنمو، وشكلت هذه الظروف الدافع الاساسي في البحث عن طرق جديدة تواكب هذا التغير.

وتوصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث أدوات لتقييم الأداء في المنظمات، تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتم تجميعها في وثيقة واحدة أطلق عليها إسم بطاقة الأداء المتوازن، ارتبطت بأبحاث كل من (**Kaplan & Nnorton**) في بداية التسعينات.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت تسميات البطاقة فمنهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة ومنهم من أطلق عليها بطاقة الإنجازات المتوازنة، بطاقة الأهداف المتوازنة، ومهما أختلفت التسميات فإن تلك البطاقة تتعلق بقياس الأداء الأدء الشامل بكافة مواضيعه، يعتبر **Kaplan** و **Natron** لبطاقة الأداء المتوازن بأنها:" نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظين الأعمال إلى أهداف استراتيجية وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية وتمهيدية واضحة"[1]،

كما وصفت بأنها تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، المقاييس المالية والغير مالية ، الظواهر والتغيرات، وبين معايير الأداء الخارجية والداخلية، لذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية هي[2]:

- الجانب المالي.

[1] -خالد محمد بني حمدان، وائل محمد دريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري العلمية، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص 396.

[2] -جعفر عبد الله، موسى دريس، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 310.

- جانب العملاء.
- جانب العمليات الداخلية.
- جانب التعلم والنمو.

كما عرفت بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة الرؤية المستقبلية واستراتيجياتهم إلى مجموعة من الأهداف"[1].

كما تعتبر بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الإستراتيجية، كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية، ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعة[2].

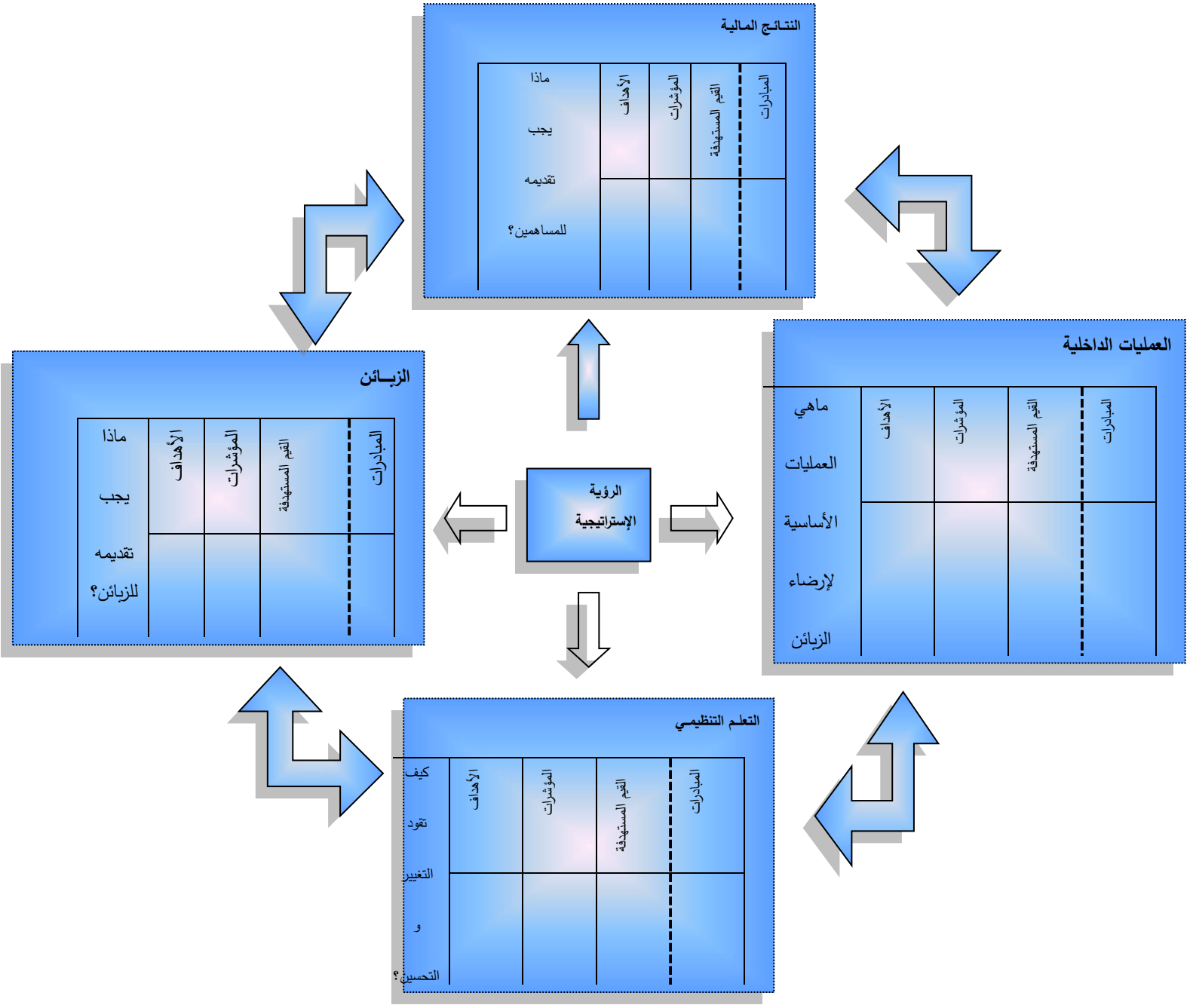
إن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري وليست فقط نظام للقياس، يمكن المنظمة من خلالها توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمتها إلى عمل، وتزود بالتغذية العكسية حول كل من عملياتها الداخلية، والنتائج الخارجية، إضافة إلى استمرار تحسين الأداء الاستراتيجي عندما تكون النتائج سيئة للغاية[3]، كما أن عبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازن بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي، وأنها ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت، بل هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.
والشكل الموالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بينهم:

[1] -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن والمدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي**، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 57.

[2] -نعيمة يحياوي، **نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الاداء البيئي**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2011، ص 78.

[3] ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر **تطبيق أنموذج الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصاريف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة، 2009، ص 771.

الشكل رقم(05): بطاقة الأداء المتوازن.



Source : Robert S Kaplan et Davaid P Norton. **Le Tableau de Bord Prospectif**. édition d'organisation. Paris 2003. P 189.

مما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة، وتغطي الجوانب المالية والغير المالية وتكمن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف[1].

المطلب الثاني : أهمية ووظائف بطاقة الأداء المتوازن.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن لدى المنظمات، وكذا تحديد أهم الوظائف التي تتميز بها بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تنتج من خلال المنافع العديدة التي جاءت نتيجة لتوظيفها في المنظمات، كما تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة الموازنة بين المقاييس المالية والمقاييس الغير مالية للأداء وبالتالي تقليل تركيز المسيرين على الأداء الحالي قصير الأجل، وشد انتباههم على التحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة للمنظمة في المستقبل. كما أنها تعمل على[2]:

- ✓ مساعدة الإدارة العليا على وضع نموذج الإدارة الاستراتيجية موضع التطبيق.
- ✓ زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء المتوازن عندما يتم استخدامه لصنع التغيير، فهو يساعد على تركيز كل الخطط والمشاريع التنظيمية نحو تحقيق أهداف المنظمة في ظل رؤية استراتيجية محددة.
- ✓ تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- ✓ الإهتمام المستمر بالمتغيرات الرئيسية التي تعد جوهرية للنجاح المالي في المدى البعيد، مثل المقاييس التشغيلية (مثل زمن ودورة الإنتاج)، ومقاييس السوق (مثل الحصة السوقية).
- ✓ جعل كل الأفراد والأقسام على دراية أكبر بدور أعمالهم في استراتيجية المنظمة، وإلى أي مدى تعد هذه الأعمال منسجمة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- ✓ التأكد على ضرورة أن لا يكون هناك تحسن جوهري في مجال ما على حساب ظهور بعض المشاكل في أماكن أخرى، ولعل المثال الواضح في هذا المجال هو زيادة الإنتاج على حساب قبول مستويات جودة منخفضة.
- ✓ توضيح الرؤيا وتحسن الأداء وتصنع تسلسل في للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

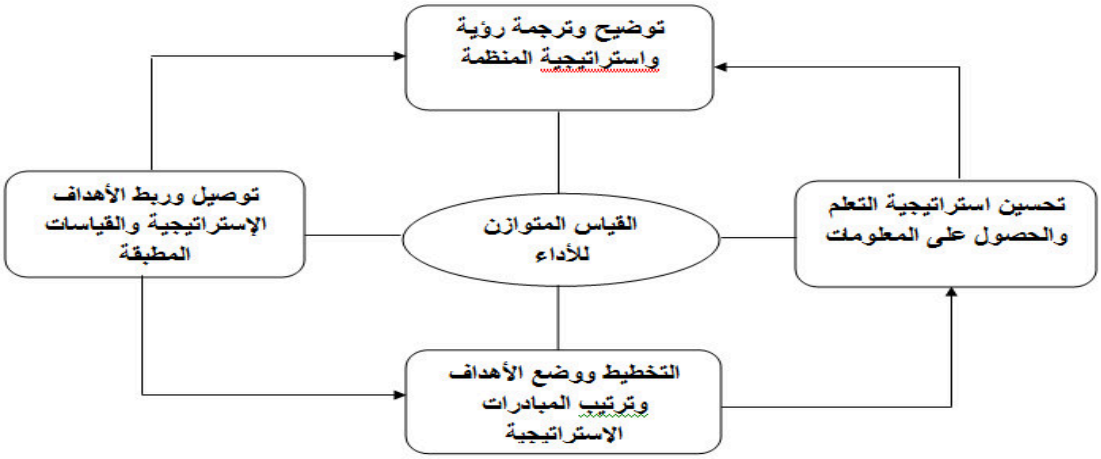
[1] -محبوبة نجاي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 64.

[2] -عبد العزيز على حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، ط1، المكتبة العصري للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 463.

ثانيا: وظائف بطاقة الأداء المتوازن.

وفقا للطرح السابق فإن البطاقة تقوم بالوظائف الأربعة المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الوظائف الأربعة المتكاملة لبطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: عبد الحميد الفتاح المغربي، **المرجع السابق**، ص80.

1. **توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء التي ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، التعلم والتطور، العملاء والنجاح المالي، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب على وجه التحديد.

2. **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية والقياسات المطبقة.

3. **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداءفي جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

4. **تحسين استراتيجية التعلم والحصول على معلومات:** حيث تقوم المنظمة بالتعلم واكتساب معلومات جديدة لخدمة أهدافها الإستراتيجية.

المطلب الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن وأهم مؤشراتها.

تعد بطاقة الأداء المتوازن (**BSC**) واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المنظمة، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة محاور أساسية، وهي:

الفرع الأول: المحور المالي ومؤشراته.

أولا: المحور المالي: يعد المنظور المالي أو المحور المالي احد محاور قياس وتقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال، بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة. ويركز هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل. وتتجلى أهمية هذا المنظور من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، وأن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف البعيدة المدى للأعمال تتمثل بإيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تمكن من وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها المالية[1].

أما بالنسبة لخصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء الغير مالي فسيتم توضيحها في الجدول الموالي:

[1] - السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)**، دار المريخ المملكة العربية السعودية،2000، ص 38.

الجدول رقم (03): خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي

مقاييس الأداء المالى	مقاييس الأداء الغير المالية
يهتم بها مدراء الإدارة العليا	يهتم بها مدراء الإدارة الوسطى
تمثل نتاج التقارير المالية لنظم المحاسبة	تمثل نتاج تقارير النظم الإدارية
تشير إلى أحداث تمت فى فترات ماضية	تشير إلى أنشطة وأحداث تتم فى الوقت
إجمالية	تفصيلية
توفر تغذية عكسية لفترة ماضية	تمثل مخرجاتها تغذية عكسية فورية
تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالى	تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالى
تعكس أثرا تنظيميا فى الإدارات العليا	تعكس أثرا سلوكيا عن كفاءة العاملين

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالبي، **المرجع سابق**، ص 177.

ثانيا: مؤشرات المحور المالي: يمكن تقسيم المؤشرات والنسب المالية إلى خمسة أنواع رئيسية:

1. نسب الملاءة المالية (السيولة): وهي نسب مالية لتقدير مخاطر الاستثمار في المنظمة للمدى القصير والمدى البعيد وما هم نسب الملاءة المالية ما يلي[1]:

- **نسبة التداول**: نسبة تقيس سيولة المنظمة وقدرتها على تسديد التزاماتها للمدى القصير وتحسب وفق الصيغة التالية:

نسبة التداول = الموجودات المتداولة/المطلوبات المتداولة

- **النسبة السريعة**: هي قياس لقدرة المنظمة على تسديد المطلوبات المتداولة من خلال مجوداتها المتداولة بعد استبعاد المخزون منها وتحسب بالعلاقة التالية:

النسبة السريعة = (الموجودات المتداولة – المخزون السلعي)/المطلوبات المتداولة

- **رأس المال العامل**: يمثل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ويعطي قدرة المنظمة على دفع التزاماتها قصيرة الأمد للأطراف الخارجية ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة

[1] طاهر محس الغالبي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص247-248.

2. نسب الرفع المالي والتغطية المالية: الرفع المالي يعني بيان درجة أو نسبة استخدام التمويل بالمديونية لتمويل جزء من الأصول، وتترتب عليه أعباء مالية كبيرة لابد من أدائها عند أجل استحقاقها وقبل دفع أي توزيعات على الملاك[1].

3. نسب معدل الدوران: أو نسب النشاط أو نسب الموجودات وتقيس كيفية الاستخدام الكفؤ للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة[2] . ومن أهم نسب الدوران ما يلي[3]:

- **معدل دوران المخزون:** يحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران المخزون = تكاليف البضاعة المباعة / متوسط المخزون السلعي

حيث يبين متوسط المخزون ما إذا كانت المنظمة تحتفظ بمخزون كبير، وما إذا كانت المنظمة تبيع مخزونها بصورة أقل مقارنة بالآخرين. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

متوسط المخزون = مخزون أول المدة + مخزون أخر المدة /2

- **معدل دوران الأصول الثابتة:** يبين قدرة المنظمة على استخدام الإمكانات والتسهيلات الإنتاجية في تحقيق المبيعات. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات / صافي الموجودات الثابتة

4. نسب الربحية : يهتم المستثمر بالتعرف على العائد المتوقع على المال المستثمر بالمشروع لذلك يجب على المحلل بعد قياس العائد، مقارنته بمعدل العائد الذي ينشده المستثمرون في سوق المال[4].

5. نسب النمو: وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلا بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمات، ومن هذه المؤشرات[5]:

---

[1] أيمن الشنطي وعامر الشاقر، **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار البداية، ،عمان، الأردن، 2007، ص 156.

[2] وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور ألغالبي،**المرجع السابق** ، ص 179.

[3] حسين عطا غنيم، **دراسات في التمويل**، المكتبة الأكاديمية القاهرة، مصر، 2005، ص119.

[4] عبد الغفار حنفي، **أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2004، ص91.

[5] **نفس مرجع** ، ص 91.

- **نمو المبيعات:** وهي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة الماضية، وتقاس بقسمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضروبا في 100 مطروحا من 100 والنسبة النمطية هي 7.2%.
- **نمو الدخل الصافي:** ويقاس بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروبا في 100 مطروحا من 100. والنسبة النمطية 10%.
- **القيمة المضافة:** يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحا منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية، وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي.

الفرع الثاني: محور العملاء ومؤشراته.

أولا: محور العملاء: يستلزم من منظمات الأعمال في الوقت الراهن، وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في منافستها مع المنظمات المتنافسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار معقولة، ومن خلال هذا المنظور يتمكن المدراء من ترجمة رسالة منظمتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل في الوقت، الجودة، أداء الخدمة، التكلفة، ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد وربحية العملاء وحصة المنظمة في السوق من القطاعات المستهدفة[1].

ثانيا: مؤشرات محور العملاء:

كثيرة هي المؤشرات المهمة في منظور العملاء، ورغم أهمية هذه المؤشرات يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار المؤشرات الأساسية المتضمنة لرضا وولاء العملاء وتحقيق النجاح. إن العملاء وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات حديثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك العملاء وغيرها. والجدول يوضح مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال[2].

[1] - حاتم قبيل، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 226.

[2] وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، **المرجع السابق** ، ص 209.

الجدول رقم (04): مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما.

مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما	
• رضا العملاء	• العملاء الزائرين للمنظمة
• ولاء العملاء	• الساعات المنقضية مع العميل
• الحصة السوقية	• تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات
• شكاوي العملاء	• عدد الإعلانات الموضوعة
• الشكاوي المعالجة من أول مرة	• معدل الاستجابة
• معدل العائد	• حجم المبيعات
• وقت الاستجابة لطلبات العملاء	• المبيعات لكل قناة توزيع
• السعر المباشر	• معدل حجم العملاء
• ملائمة السعر للمنافسين	• العملاء لكل العاملين
• التكاليف الكلية للعملاء	• ربحية العملاء
• العملاء المفقودين	• التكرار (عدد صفقات المبيعات)
• الاحتفاظ بالعملاء	• نسبة العوائد من العملاء الجدد

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور ألغالبي، **المرجع سابق**، ص 210.

الفرع الثالث: محور العمليات الداخلية ومؤشراته.

أولا: محور العمليات الداخلية: ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة التقييم المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المنظمة تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المنظمات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها[1].

ثانيا: مؤشرات محور العمليات الداخلية:

تلعب العمليات الداخلية دورا فاعلا في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف. إن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار بطاقة التقييم المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذا التبصر حول هذه العمليات مستقبلا، كما الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة بحيث تساهم توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المنظمة في إنجاز

[1] - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور ألغالبي، ، **المرجع سابق**، ص 224.

وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار و القدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات المنظمات الأخرى.

والجدول يوضح مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال[1]:

الجدول رقم (05): مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما.

مقاييس العمليات الداخلة الأكثر شيوعا واستخداما	
• التسليم في الوقت المحدد. • معدل دوران المخزون. • التحسين المستمر. • دقة التخطيط. • زمن تقديم المنتجات الجديدة. • نسبة المعيب. • سرعة الاستجابة لطلبات العملاء. • عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا.	• أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة. • عدد الحملات الإعلانية الإيجابية. • معدل تكرار المشتريات المرجعة المعدل الداخلي. لعائد المشاريع الجديدة. • وقت التعادل. • مشاركة المجتمع. • تحسين وقت الدورة. • تخفيض الضياع.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالبي، **المرجع سابق**، ص233.

الفرع الرابع: محور التعلم والنمو ومؤشراته.

أولا: محور التعلم والنمو: يرتكز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاد نمو وتحسين طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو من خلال الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات، والإجراءات الإدارية للمنظمة والمتمثلة في التحفيز والتمكين والإدماج ومحاولة مواءمتها للعصر[2].

[1] **نفس المرجع**، ص233.

[2] - سيد محمد جاد الرب، **استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية**، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 394.

ثانيا: مؤشرات محور التعلم والنمو:

عديدة هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، لكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة التقييم المتوازن المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى و باختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة. وبشكل عام فإذا ما أردنا استعراض بعض المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو، فإنه يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي[1] :

الجدول رقم (06) : مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما.

مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	
• رضا العاملين	• وفرة البرامج التدريبية
• مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	• تقييم واقع السلامة الوظيفية
• أفكار العاملين بخصوص التحسين	• تطوير القيادة
• التغيب	• تخطيط الاتصالات
• فرص الترقيات الداخلية	• إنتاجية العاملين
• مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح	• جودة بيئة العمل
• إمكانية تناقل المهارات	• التحفيز
• عروض العمل المرفوضة	• القيمة المضافة من كل عامل
• حوادث السلامة	• معدل تنوع العاملين
• ساعات العمل	• التمكين
• رضا العاملين عن البرامج التدريبية	• معدل الاتصالات الداخلية
• نفقات التدريب	• نسبة المعلومات الإستراتيجية
• إستغلال التدريب	• تحقيق الأهداف الفردية
• تكرار البرامج التدريبية الجديدة	• نسبة العاملين لأجهزة الحاسب

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور ألغالبي، **المرجع سابق**، ص 250.

[1] وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور ألغالبي، ، **المرجع سابق**، ص 250.

المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كإطار حديث للقياس.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث وبالدراسات بأن بطاقة الأداء المتوازن لها قدرة عالية على دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في نظام إدارة المنظمة، وانطلاقا من ذلك قام مجموعة من الباحثين بجامعتي (**Luneburg**) و (**St Gallen**) الألمانيتين بإجراء دراسة تمحورت حول إمكانية دمج كل من البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة نتجت عنها ظهور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة **Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)** .

الفرع الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم إستدامة المنظمات، ومن ثم تحاول المنظمات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، وباعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتحويل الاستراتيجيات إلى عمل وليست أداة لتكوين الاستراتيجيات، ونظرا لمتطلبات البحث الذي هدفنا من خلاله إلى إضافة البعد البيئي (الإستراتيجية البيئية) في بطاقة الأداء المتوازن، فإنه يجب التعرف على استدامة المنظمة التي يعتبر البعد البيئي ركنا هاما بها.

نظرا لوجود صعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أهمها وجود التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلبها لتطويرها. فقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة، منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء. ونتيجة لذلك شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث انه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي اقترحها " كابلان ونورتن" تم إدماج بعد خامس وهو البعد البيئي، وأصبح النموذج يسمى " ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة "،Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)[1]، هذا النموذج يأخذ الشكل التالي:

[1] رضوان محمد العناتي، **بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 39.

الشكل رقم (07): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

المصدر:

رضوان محمد العناتي، **بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 39.

ولأن الاستدامة تربط دائما بالجانب البيئي، سنقف أولا عند مفهوم الاستدامة لتوضيح سبب إضافة البعد الخامس ألا وهو البعد البيئي. فلقد عرفت الاستدامة: " بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة"[1]، وللخوض أكثر في مفهوم الاستدامة كون أن هذا المصطلح استخدم في ثمانينات القرن الماضي أين قامت اللجنة العالمية للبيئة **Brundtland** والتابعة للأمم المتحدة في عام 1987 إلى تعريف الاستدامة على أنها " التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة"، لكن هذا التعريف لم يبقى طويلا وذلك نظرا للتوجهات المعاصرة في النظرة إلى البيئة وحمايتها، وبروز المفاهيم التسويقية المتوافقة مع التوجهات الاجتماعية والمستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية، فقد تم تعريف الاستدامة على هذا الأساس على أنها" استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الأعمال لتحقيق هدفين في وقت واحد، يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة، والثاني توليد الأرباح"[2]، وقد ظهر حديثا نموذج العناصر الثلاثة الهامة للاستدامة الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية كنموذج فائق يساعد المنظمات على تفسير الاستدامة، وكل بعد من أبعاد الاستدامة يمثل تحديا كبيرا لإدارة المنظمة[3].

---

[1] سناء عبد الرحيم سعيد و عبد الرضا ناصر الباري، **الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010، ص 210.

[2] ثامر البكري وخالد بني حمدان، **الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة (محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة)**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الأردن، العدد 9، 2013، ص 04.

[3] نادية راضي عبد الحليم، ، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد 21، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 20.

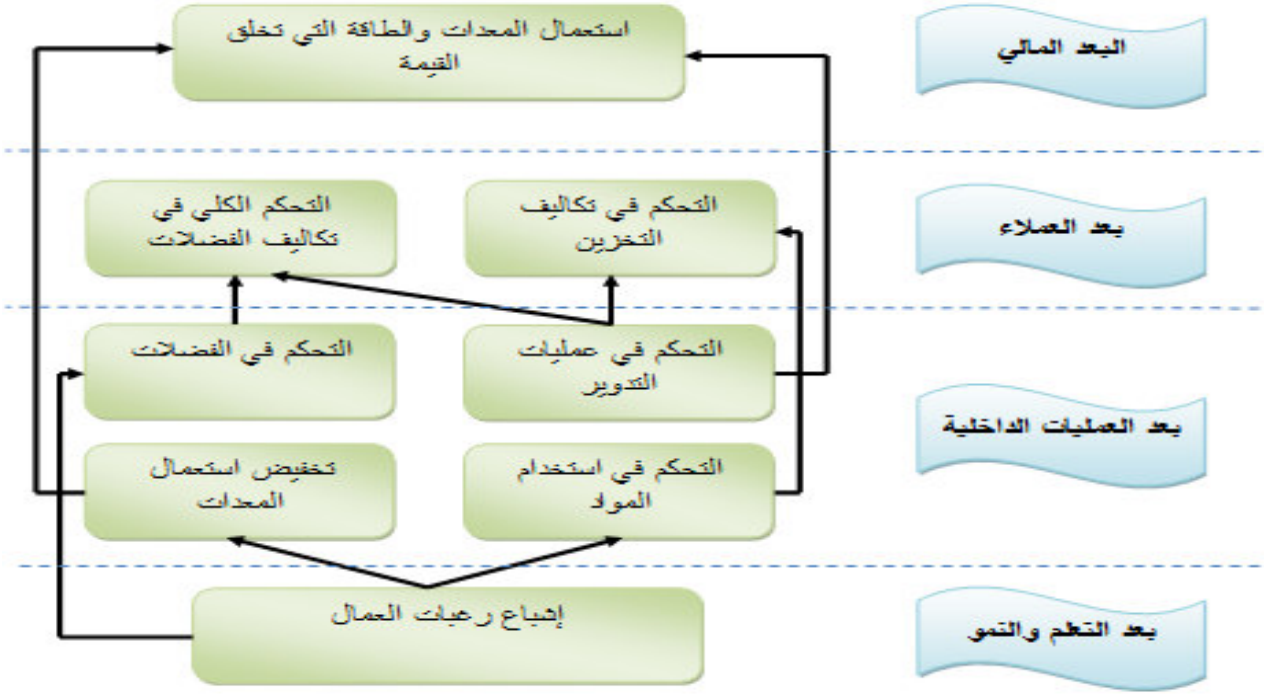
من خلال هذه التعاريف حاول الكثير من الباحثين جعل بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها " كابلان ونورتن"، أداة تستخدم في تطبيق إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أو بعبارة أخرى جعلها أداة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، بدلا من الاكتفاء بقياس الأداء المالي فقط. من هؤلاء الباحثين هناك "**Bieker** سنة**2001** " و"**Figge** سنة **2002** " و"**Zingales** سنة **2004** ". وعلى الرغم من اتفاق الباحثين الثلاثة على تسمية النموذج **بنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة**، إلا أنهم لم يتفقوا على الكيفية التي يتم بها إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن الأصلية، وفي هذا المجال يمكن التفرقة بين ثلاثة طرق مختلفة في عرض بطاقة الأداء المتوازن المستدامة[1]:

- ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف " كابلان ونورتن" على حاله، ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج، وهذا ما ذهب إليه الباحث "**Bieker** ".
- إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة التقليدية، ويسمى ببعد المجتمع أو المجتمع والبيئة من اجل توسعة حقل العوامل التي تراعيه بطاقة الأداء المتوازن، والتركيز على أهمية المجتمع والبيئة في قياس الأداء. في هذه الطريقة يبقى الهدف الأساسي للبطاقة هو الجانب المالي، لكن إدماج العناصر البيئية والاجتماعية يسمح بصياغة وتطبيق استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار هذين المتغيرين.
- صياغة نموذج خاص ببطاقة الأداء المتوازن المستخدم كتكملة للبطاقة التقليدية، ولكن تستخدم فقط في متابعة تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة، من خلال وضع أهداف اجتماعية وبيئية.

والشكل الموالي يعطي مثالا حول ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف " كابلان ونورتن" على حاله، لكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة للنموذج حسب " **Bieker**" كما يلي:

[1] حاتم قبيل، **المرجع السابق**، ص ص 225-226.

الشكل رقم (08): نموذج Bieker لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة.



المصدر: العايب عبد الرحمن، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل التحديات التنمية المستدامة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، سطيف، 2011، ص 198.

ويرى كل من **Beiker et Gminder** أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية للمنظمات، ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادي بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى[1].

الفرع الثاني: إستراتيجيات وأنواع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

هناك عدة أنواع أو طرق لدمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تتماشى ووضعية كل منظمة، حيث أن هذه الطرق تنبع من إستراتيجية المنظمة الخاصة بالاستدامة.

أولا: استراتيجيات الاستدامة:

لقد قسم **Dyllick et al** الاستراتيجيات المناقشة للبيئة والخاصة بالاستدامة إلى أربعة أنواع، وهي[2]:

1- الإستراتيجية النظيفة: هي إستراتيجية مواجهة السوق البيئي من اجل الدفاع عن السوق الموجود،

[1] نادية راضي عبد الحليم، **المرجع سابق**، ص 24.

[2] العايب عبد الرحمان، **المرجع السابق**، ص 205.

2- الإستراتيجية الكفأة: وتمثلها استراتيجيات التكلفة البيئية، وتهدف إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات البيئية غير الكفأة.

3- الإستراتيجية الابتكارية: وهي استراتيجيات للمفاضلة أو التمايز البيئي وتهدف إلى زيادة المبيعات والإيراد الناتج عن المنتجات البيئية.

4- الإستراتيجية المتقدمة: وهي استراتيجيات لتطوير السوق البيئية، تهدف إلى إظهار التغيرات في الإطار المؤسسي الذي قد يعطي المنظمات مزايا تنافسية زيادة من المنافسين الأقل اتجاها إلى الاستدامة، وذلك من اجل تطوير الأسواق بيئيا.

ثانيا: طرق دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

لقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وهي[1]:

أ. **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الجزئية:** بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

ب. **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة العرضية:** يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من اجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة/مستقبلية.

ج. **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ذات البعد المضاف:** يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في المنظمات المعرضة بدرجة كبيرة لأمور الاستدامة.

د. **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الكلية:** وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها، ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة.

هـ. **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المشاركة:** وقد يطلق عليها بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط، فهي تشغل البطاقة المستدامة لوحدة الخدمات المشاركة والمسئولة عن الاستدامة البيئية.

خلاصة الفصل:

[1] نادية راضي عبد الحليم، **المرجع السابق**، ص 25.

ازدادت حاجة إدارة المنظمات في وقتنا الحاضر، على اختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه لاستخدام أساليب حديثة تمكنها من صياغة استراتيجية المنظمة بشكل واضح ووضع مجموعة من الأهداف المحددة للعمل على تحقيقها وقياس الأداء وتقييمه بشكل سليم لتحسين أدائها، أصبحت الحاجة إلى الوعي البيئي من أجل حماية البيئة والمحافظة عليها، وهذا من خلا الأداء البيئي، يعد الاداء عموما والأداء البيئي خصوصا في إحداث التنمية المستدامة للمنظمات في الألفية الثالثة، ذلك من خلال انعكاساته الإيجابية على أداء المنظمة ووظائفها كافة، ومن خلال ما قدم في هذا الفصل حاولنا توضيح المنطلقات الأساسية للأداء والأداء البيئي ومختلف المنافع التي تحقق منه، ولاسيما في مجال التقييم، إذ تم مناقشة في هذا الفصل على توضيح المنطلقات الأساسية للأداء والأداء البيئي من خلال التعرف على مفهوم الأداء والأداء البيئي، وأنواع الأداء، وأبعاد وأهمية الأداء البيئي، ومؤشرات الأداء والأداء البيئي وكيفية تقييم هذه المؤشرات، والتعرف على بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلو والنمو)، بالإضافة إلى دمج البعد الخامس وهو البعد البيئي بما تسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

تمهيد

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة وأكثر القضايا أهمية وتحديا للمنظمات خاصة الاقتصادية منها, حيث أصبح تقسيم المنظمة لا يبنى على تحقيق الأرباح ومصالحها الذاتية. لم يعد بناء السمعة يعتمد على المراكز المالية, بل تعدى ذلك إلى تحقيق مصالح المجتمع, وهذا ما يساعد على خلق ديناميكية في العمل والتعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية لتحقيق نموها وبقاءها.

سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى مختلف مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وأهم التحديات التي أدت إلى بروزه. سنتناول كذلك ما للمسؤولية الاجتماعية من عناصر, أبعاد, مبادئ, معايير القياس، واستراتيجيات التعامل معها وعوامل نجاحها, اتجاهاتها, و فوائدها، في الأخير سنتطرق إلى العلاقة ما بين الأداء البيئي و أثره على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. سيتم مناقشة كل ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول**: ماهية للمسؤولية الاجتماعية.
- **المبحث الثاني**: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.
- **المبحث الثالث**: اتجاهات و فوائد المسؤولية الاجتماعية.
- **المبحث الرابع**: أثر الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية.

يتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة في حدود الإطار القانوني القائم. استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية التي تقوم على أن المعيار الأساسي لأداء المنظمة هو كفاءته الاقتصادية. هاته الأخيرة تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها المسؤولية الأولية للإدارة.

في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي, ظهر اتجاه قوي يحث على ضرورة التزام الإدارة تجاه المجتمع وهذا في المجتمعات الرأسمالية بشكل خاص. بذلك أصبحت المنظمة مسؤولة, ليس فقط على تحقيق الكفاءة الاقتصادية المعبر عنها بواسطة مؤشر الربحية, بل مسؤولة أيضا على ما يجب أن تؤديه نحو المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء أنشطتها. بشكل أدق, أصبحت الإدارة مجبرة على التسليم بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

في هذا المطلب, سيتم التطرق إلى تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات و تحديد التحديات التي أدت إلى بروز المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

في النصف الأول من القرن العشرين, كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير معروف بشكل واضح. حيث جاهدت المنظمات آنذاك في تعظيم أرباحها بشتى الوسائل, لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح. نتيجة لذلك ظهرت بوادر تشير إلى أن المنظمة يجب أن تتبنى دورا أساسيا تجاه البيئة التي تعمل فيها. و مع مرور الوقت, حازت المسؤولية الاجتماعية على تركيز أكثر وأصبحت نشاطا أساسيا في كل منظمة. إن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ارتبط بثلاث مراحل موجزة في ما يلي:

المرحلة الأولى: ارتبط نشوؤها مع قيام المشاريع الصناعية خلال القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين. كان الهدف الوحيد للكثير من المسيرين هو تحقيق الربح, و كان الجانب القانوني هو الشيء الوحيد الذي يكبح رغباتهم عن طريق تحديد العمليات. سعى المسيرون إلى تحقيق منافعهم الذاتية وتعظيم الأرباح مفترضين أن وجود السوق التنافسية من شأنه أن يقود إلى زيادة في إجمالي الثروة القومية. تنعكس هاته الزيادة على تعظيم المنفعة لمصلحة العامة, و بالتالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية كان جوهريا.

المرحلة الثانية: برزت المسؤولية الاجتماعية سنة 1920م نتيجة للانتقادات الموجهة نحو هدف المنظمات الوحيد المتمثل في تعظيم الأرباح. ظهرت تيارات أخرى تطالب بضمان السلامة والأمان في العمل, تقليص عدد ساعات العمل, وحماية

حقوق العاملين والأطراف ذوي الصلة بالمنظمة. تمت إضافة أهداف أخرى غير هدف الربح الذي سعت المنظمات إلى تحقيقه. وبالتالي تميزت هاته الفترة ببروز اتجاه يدعو إلى توسيع ماهية المسؤولية الاجتماعية لتشمل أطراف أخرى وتتجاوز حدود النظرة الضيقة المتمثلة في منافع المالكين والمستثمرين فقط, مشيرا إلى أن وجود المنظمة ونجاحها يرتبط بمعيار مهم هو تلبية حاجات المجتمع.

المرحلة الثالثة: يمكن حصر بداية هاته المرحلة في عام 1960م و ما انجر عنها من تغييرات كبيرة في استخدامات التكنولوجيا، والتلوث البيئي الناجم عن أسباب مختلفة، بذلك أصبح من الضروري انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر استيعاب للبيئة ومتغيراتها الواسعة. وقعت هاته المرحلة تحت تسمية " نوعية الحياة للفرد" التي تكمن في تقديم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل على مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد[1].

الفرع الثاني: التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها[2]:

أولا: العولمة.

تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية وأصبحت تركز في حلاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان وأنها تلتزم بتوفير ضروف عمل آمنة للعاملين وبأنها لا تسمح بتشغيل الشباب كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

ثانيا: تزايد الضغوط الحكومية والشعبية.

من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الإلتزام بتلك التشريعات.

ثالثا: التطورات التكنولوجية المتسارعة.

والتي صاحبتها تحديات عديدة أمام المنظمات فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات وتطوير مهارات العاملين وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار خاصة في ضل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال

[1]-عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المسؤولية الاجتماعية**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 58-59.
[2]-فؤاد حسين محمد الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك**، مذكرة نيل شهادة دكتراه، جامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص ص 35-36.

المادي نجد أنه مع تغيير بيئة العمل فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا إذ أصبح لزاما على المنظمات أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأهم النظريات المفسرة لها.

ضمن هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم المفاهيم التي تبين معنى المسؤولية الاجتماعية، أهم النظريات المفسرة لها.

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

هناك العديد من الآراء ترى بأنه من الصعب وضع تعريف محدد لوصف المسؤولية الاجتماعية حيث أنه يصعب تحديد الجوانب التي تتعلق بالمسؤولية ليغيرها المستثمر خلال وقت قصير والتي غالبا ما ترتبط بالتحولات والتغيرات العالمية لهذا تعددت مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية نذكر منها :

عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الإجتماعية بأنها: "الالتزام المستمر من قبل المنظمات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"[1].

وقد عرفها (البكري) بأنها "عبارة عن مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تتمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها بوصفها جزءا من استراتيجيتها".

وقدم الغالبي والعامري تعريفا إجرائيا للمسؤولية الاجتماعية مفاده : "ان المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا واجب والتزام من جانب المنظمات اتجاه المجتمع بمختلف شرائحه آخذه بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصورة عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام المنصوص عليها قانونا"[2].

وعرفت أيضا على أنها "الأثر الذاتي الذي يحدثه قرار ما في المجتمع على الأفراد والمجموعات فهي تخص الأفراد التي تسببها منظمة أو مجموعة بشرية[3].

[1]مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، **دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص 16.

[2]-ناصر جرادات، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة**، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 29.

[3]-منال محمد عباس، **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص 14.

يتبين مما سبق أن المسؤولية الاجتماعية هي قرار طوعي تتخذه المنظمات يهدف إلى بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف وهي مفهوم تنتجه المنظمات بشكل طوعي يدمج اهتماماتها الاجتماعية والبيئية في أعمالها وفي تعاملها مع أصحاب المصالح.

الفرع الثاني: أهم النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

أولا: نظرية المساهم (النظرية النيوكلاسيكية).

تحصر النظرية النيوكلاسيكية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق المكسب المادي، فالمسؤولية الاجتماعية وفقا للنظرية النيوكلاسيكية هي "تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين، فالوظيفة الوحيدة للمنظمة هي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة التي تعمل على زيادة الأرباح، هذا الموقف مؤسس على فكرة تعظيم الأرباح يعني تحقيق الرفاه العام، وبالتالي تشير نظرية المساهم إلى أن المنظمات ليست لديها مسؤولية اجتماعية، حتى ولو كانت هي سبب المشكلة المطروحة"[1].

ويعتبر الاقتصادي (**Miltan Freidman**) هو المنظر لهذه النظرية، ففي سنة 1970 عبر عن نظرته للمسؤولية الاجتماعية من خلال قوله أن المنظمة لها مسؤولية اجتماعية وحيدة وهي توظيف الموارد في النشطات التي من شأنها تعظيم الأرباح، فأصبح رائد هذا المبدأ والذي يعتبر الربح هو المقياس الأساسي لكل القيم، كما انتقد الموجة الجديدة الداعية إلى دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيات المنظمات، وتمثلت أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية فيما يلي[2]:

ثانيا: نظرية أصحاب المصلحة.

يعتبر (**Edward Freeman**) المنظر البارز لنظرية أصحاب المصلحة، ويعرف صاحب المصلحة بأنه "كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بإنجاز المنظمة لأهدافها، وتعود أصول نظرية أصحاب المصلحة إلى التيار الفكري والذي يعتبر أن المنظمة والقطاع التي تعمل فيه يمثلان جزءا من المجتمع"، ويعرف أصحاب المصلحة أيضا بأنهم كل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين لهم منفعة من نشاط المنظمة".

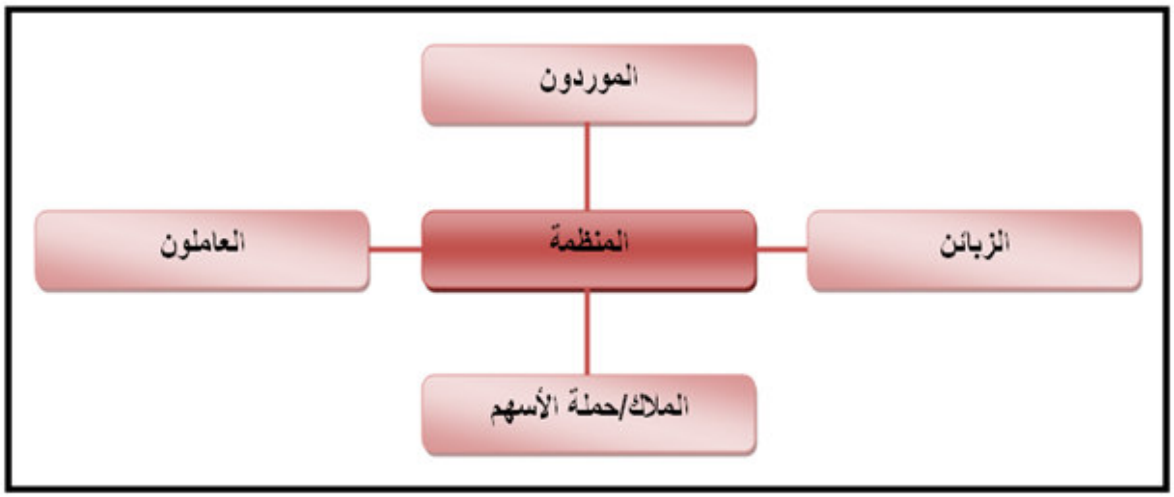
وتقسم هذه النظرية أصحاب المصلحة إلى نوعين. النوع الأول هم أصحاب المصلحة الأساسيين، وهم الذين يرتبط بقاء المنظمة بإرضائهم، وهم: حملة الأسهم، المستخدمون، المستهلكون والموردون، ويتم التوضيح من خلال الشكل التالي:

---

[1]-زكية مغري، نعيمة يحياوي، **دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، يومي 23 24 فيفري 2001، ص 3.

[2]-مقدم وهيبة، **تقييم مدى استجابى منظمات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص ص 75-79.

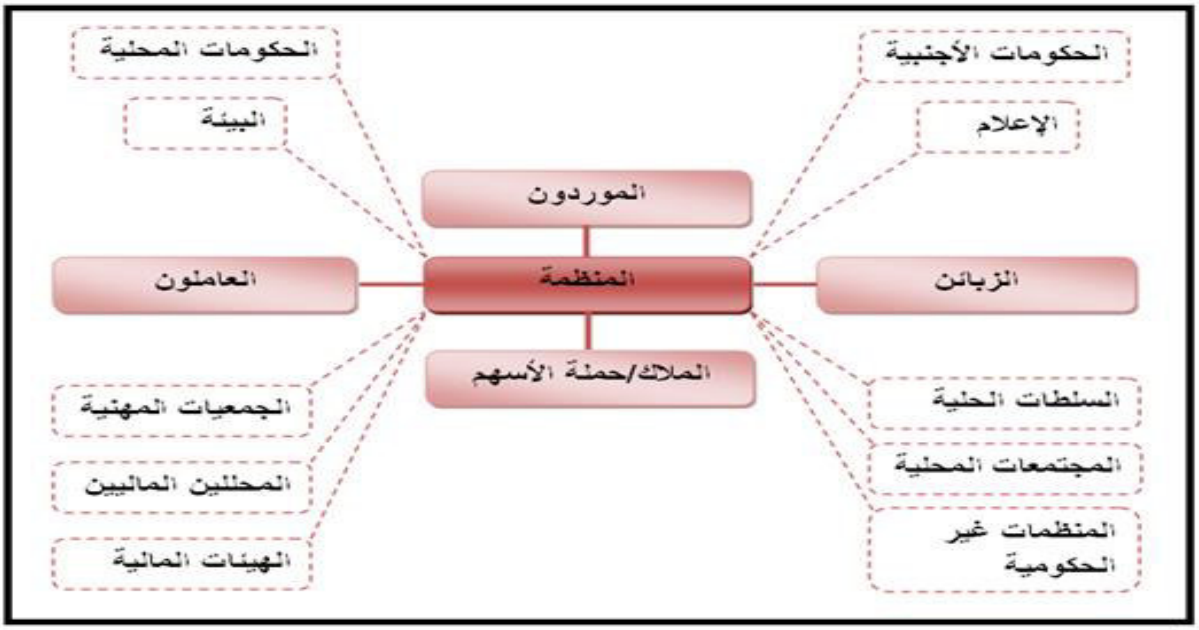
الشكل رقم (09): أصحاب المصلحة الأساسيين.



المصدر: مقدم وهيبة، المرجع السابق، ص 76.

أما النوع الثاني فهم أصحاب المصلحة الثانويين، ولا يؤثرون على استمرار المنظمة أو بقائها. غير أنهم يمارسون تأثيرا عليها أو يخضعون لتأثيرها عليهم بشكل غير مباشر، من دون ارتباطهم معها من خلال تعاملات أو علاقات دائمة وغير رسمية، ويمثل الشكل الموالي أصحاب المصلحة الثانويين:

الشكل رق (10): أصحاب المصلحة الثانويين.



المصدر: مقدم وهيبة، المرجع السابق، ص 77.

ثالثا: نظرية المسؤولية الاجتماعية.

ساهمت نظرية أصحاب المصلحة بشكل بارز في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث كان تركيزهم على قضيتين تشكل رؤيتهم للمسؤولية الاجتماعية. من جهة ألا يكون الربح هو الهدف الوحيد للمنظمة، من جهة أخرى يجب التعامل مع أصحاب المصلحة حسب حاجاتهم ومتطلباتهم، وهذا التعامل يكون مبنيا على التصرفات الاجتماعية والأخلاقية.

رابعا: المسؤولية الاجتماعية والنتيجة الثلاثية.

أطلق (**anjlo sacsoun**) تسمية قاعدة الأساس الثلاثي (**Tripple Bottom Line**) على الجهود التي تقوم بها المنظمة لتحقيق إلتزاماتها ليس فقط نحو تحقيق المكسب الاقتصادي وإنما مع المراعات الجانب الاجتماعي والبيئي.

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية وعوامل نجاحها.

سنتناول في هذا المطلب إلى مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية، وكذا عوامل نجاحها على مستوى المنظمات.

الفرع الأول: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

تتمحور ممارسات المنظمة للمسؤولية الاجتماعية حول أربع مواقف أو استراتيجيات تتمثل في مايلي[1]:

1. **إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** و تعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية للمنظمات دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح و العوائد الأخرى.
2. **الإستراتيجية الدفاعية:** و تعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المنظمة من الانتقادات و بالحد الأدنى، و يقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.
3. **إستراتيجية التكيف:** تخطو المنظمة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف و القيم و توقعات المجتمع.

[1]-مقدم وهيبة، **سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المنظمات**،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر، 2012، ص 8.

4. إستراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل للمنظمة يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته.

الفرع الثاني: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

يرتبط نجاح المنظمات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بالعديد من العوامل المرتبطة بالرؤية والتنظيم وهي كالتالي[1]:

- ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع.
- قيام المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها.
- قيام المنظمة بتخصيص مسؤول لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة.
- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتيا.
- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.
- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام المنظمات بنشاطها الاقتصادي ، وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحديا للمنظمات.

المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات.

لا شك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، مبادئ، عناصر ومعايير قياسها بالإضافة إلى مجالاتها وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل.

[1]-عرابة رابح، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية – عرض تجارب بعض الشركات العالمية–، مداخلة ضمن تجارب الدولية ومنظمات الأعمال الرائدة والحائزة على جوائز المسؤولية الاجتماعي، جامعة الشلف، 2014، ص 6.

المطلب الأول : أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية وكذا الأبعاد المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة نذكر منهم على سبيل المثال، حيث حدد كارول (Caroll) أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية هي البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الاجتماعي وسيتم فيما يلي توضيح الأبعاد[1]:

أولا: المسؤولية الاقتصادية: بأن تكون المنظمة نافعة و مجدية اقتصاديا وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين وتلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع ويستند البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي.

ثانيا: المسؤولية القانونية: يستند البعد القانوني إلى قوانين والتشريعات التي تحددها الدولة وهذا ما نلتزم به المنظمات من أجل اكتساب ثقة الآخرين من خلال الاهتمام بعدة مواضيع من طرف المنظمات كحماية البيئة وحماية المستهلك والمشاركة في حل مشكلات المجتمع.

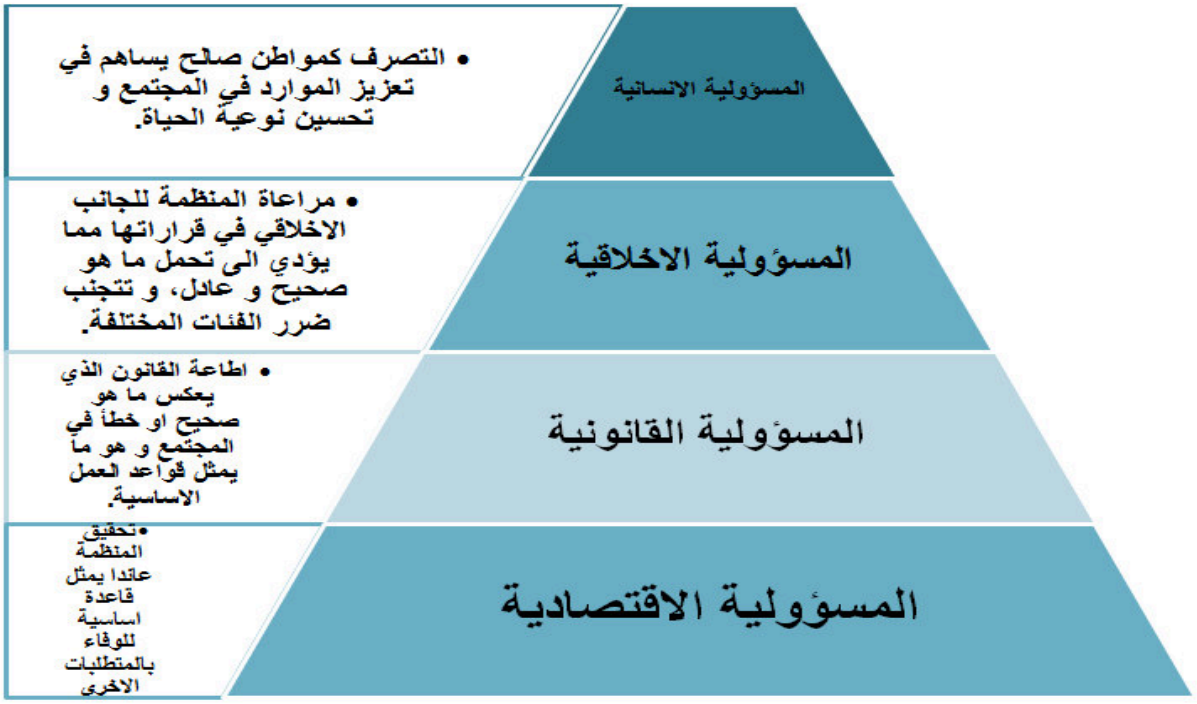
ثالثا: المسؤولية الأخلاقية: يعكس هذا البعد الرموز الغير المكتوبة والمبادئ والقيم والعادات والتقاليد والدين وكل ما يتعلق باتجاهات المجتمع وتهتم المسؤولية الأخلاقية للمنظمات بالقيام بما هو صحيح وعادل وتجنب الضرر للآخرين وهذا من خلال التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي.

رابعا: المسؤولية الاجتماعية: تعتبر المسؤولية الخيرية أو الإنسانية جزءا مهما في دور المنظمات الذي يجب أن تلعبه على المستويات العالمية والوطنية والمحلية ويرتبط البعد الانساني أو الاجتماعية بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام ومساهمة في حل مشاكل المجتمع باعتباره جزءا منه من خلال تنمية وتطوير المجتمع.

وقد وضح كارول (Carroll) هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية كما هو موضح في الشكل التالي :

[1]- ناصر جرادات، المرجع السابق، ص ص 212-214.

. الشكل رقم(11): هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: مصطفى شلابي محمد، علاء شكري، المرجع السابق، ص 20.

الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على تسع مبادئ رئيسية نلفظها في الآتي[1]:

أولا: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي.

يدعو إلى أن تقوم المنظمة على حماية وإعادة إصلاح البيئة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

ثانيا: القيم والأخلاقيات.

تعمل بموجبه المنظمة على تطوير الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصالح.

ثالثا: المسائلة والمحاسبة.

يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة لاتخاذ القرارات.

[1]-عريوة محاد، **الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات للصناعات الغذائية**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 55.

رابعا: تقوية وتعزيز السلطات.

العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة بين المصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمجتمعات.

خامسا: الأداء المالي والنتائج.

تعمل المنظمة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسة المنظمة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

سادسا: مواصفات موقع العمل.

أن ترتبط أنشطة المنظمة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة.

سابعا: العلاقات التعاونية.

أن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

ثامنا: المنتجات ذات الجودة والخدمات.

تحدد المنظمة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

تاسعا: الإرتباط المجتمعي.

تعمل المنظمة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه، كما تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع. تلعب المنظمة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

المطلب الثاني: عناصر ومعايير المسؤولية الإجتماعية للمنظمات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد أهم العناصر والمكونات التي تتسم بها المسؤولية الإجتماعية وكذا معايير قياسها.

الفرع الأول: عناصر المسؤولية الإجتماعية.

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر، ويرتبط به ويتكامل معه، كما يشكلوا في النهاية إطارا متكاملا يسعى لتحقيق تنمية وتقدم المجتمع دون قصور من أي طرف من الأطراف وتتمثل هذه العناصر فيما يلي[1]:

أولا: الإهتمام.

ويتضمن الإرتباط العاطفي بالجماعة وفرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها، وللاهتمام بهذه المستويات منها: الإنفعال مع الجماعة، بحيث أن الفرد يعتبر نفسه في قلب المسؤولية من التعاون والتفاعل مع الجماعة، أما الانفعال بالجماعة فيحدث بصورة إرادية، حيث يأتي تضامنه مع الجماعة بناءا على قناعة ذاتية منه.

ثانيا: الفهم.

ويعني إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمة اتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها، كما يقتضي تقدير المصلحة العامة، ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المأثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها.

ثالثا: المشاركة.

تظهر المشاركة في قدرة الفرد على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياتها بضمير حي، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلا إجتماعيا لذلك، ولها ثلاث جوانب:

- **التقبل:** أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة.
- **التنفيذ:** حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضي الآخرين.
- **التقييم:** حيث يقيم كل فرد عمله وفقا لمعايير المصلحة العامة والأخلاق.

[1]-نادية فخري، **المسؤولية الاجتماعية (عناصرها ومظاهرها وكيفية تنميتها)**، مجلة الجيش، العدد 249، بيروت، 2002، ص 4.

الفرع الثاني: معايير قياس المسؤولية الإجتماعية للمنظمات.

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الإجتماعية[1]:

أولا: معيار الاداء الإجتماعي للعاملين بالمنظمة.

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة للعاملين بغض النظر على نوع وطبيعة أعمالهم، وتقوم المنظمة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

ثانيا: معيار الأداء الإجتماعي لحماية البيئة.

ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع والمحيط الذي تعمل فيه المنظمة في نطاقها الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الاضرار الناجمة عن أنشطتها الصناعية لحماية البيئة.

ثالثا: معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع.

ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمنظمات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

رابعا: معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج.

وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

[1]-محمد فلاق، قدور بنافلة، **المسؤولية الاجتماعية لشركات الإتصالات الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2014، ص 10.

المطلب الثالث: ركائز ومجالات المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول: ركائز المسؤولية الاجتماعية.

تتحدد أهم سمات المسؤولية الاجتماعية من خلال الركائز التالية[1]:

- **انتفاء المسؤولية القانونية:** تعني المسؤولية الاجتماعية قيام المنظمة تلقائيا بالقيام ببعض النشاطات الاجتماعية. وليست استجابة للقوانين، فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون.
- **غياب المسؤولية التعاقدية:** لا يجب الالتزام الاجتماعي وفاءا لأي صيغة تعاقدية مع أي منظمة أخرى، بل هو عمل طوعي ترى المنظمة أنها ملزمة بأدائه كونها مواطنا صالحا.
- **استبعاد حسابات الربح والخسارة:** يجب ألا يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدراسة احتمالات الربح والخسارة.
- **توفر الأساس الطوعي:** في غياب المسؤولية القانونية والتعاقدية ومع استبعاد حسابات الربح والخسارة، يصبح قيام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية أمرا تطوعيا بحتا.

الفرع الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية.

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى مايلي[2]:

أولا: مجال المساهامات العامة.

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المنظمة في تدعيم المنظمات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوفير فرص العمل لكافة شرائح المجتمع والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري، والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجددها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

- تدعيم المنظمات العلمية والثقافية والهيئات الخاصة بالرعاية الصحية.
- توفير مختلف المواصلات والنقل.
- المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان.
- توفير مختلف الخدمات العناية الصحية.
- المساهمة في رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

[1]-منصور العور، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ماهيتها وركائزها، موقع رسالة التميز، www.excellencemag.org، 2017/03/17، 11.30.
[2]-محمد فلاق، قدور بناقلة، **المرجع السابق**، ص 10.

ثانيا: مجال الموارد البشرية.

إعداد برامج التدريب والتكوين للعاملين لزيادة مهاراتهم واتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي واتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المنظمات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال مساهمة المنظمة في توفير فرص عمل متكافئة.

ثالثا: مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات، ويتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال:

- الاقتصاد في استخدام موارد الخام وموارد الطاقة والمساهمة في اكتشاف مصادر جديدة.
- تصميم المنتجات وعمليات التشغيل بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات والتخلص منها بطريق تكفل تخفي الملوثات البيئية.

رابعا: مجال مساهمات المنتوج أو الخدمة.

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات التي تتلائم مع القدرة الاستهلاكية، وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتوج أو الخدمة على النحو التالي:

- تحديد وتصميم المنتجات.
- تحقيق رضا المستهلكين.

المبحث الثالث: اتجاهات وأهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وفي هذه المرحلة نتطرق على مختلف الاتجاهات التي يتم من خلالها نشر المسؤولية الاجتماعية في المنظمات، إلى جانب التعرف على أهم الفوائد التي ساهمت في معرفة أفراد المجتمع على أهدافها ورسائلها التنموية، وكذا مساهمتها في سد إحتياجات المجتمع ومتطلباته الضرورية.

المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاث اتجاهات هي كما يلي[1]:

أولا: المساهمة المجتمعية التطوعية.

ويلقي هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهيئات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات طويلة الأمد في مصلحة المجتمع في مجال الصحة والتعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

ثانيا: العمليات الجوهرية للأعمال.

غالبا ما تكون الرؤية وقيادة الأفراد ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها لتحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرصة التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات وتستطيع المنظمة أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها.

ثالثا: حشد التأييد بين المنظمات.

على الصيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيأ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح، أما على الصعيد الخارجي، فإن كثير من رؤساء الأعمال في القضايا التنموية بمفهومها الأوسع يؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات الأخرى.

[1]-الغالبي طاهر محسن منصور، **المرجع السابق**، ص 90.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الأول:: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

ومن أهم انعكاسات فوائد المسؤولية الاجتماعية خارج المنظمات هو جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، تحسين ممارسات إدارة المخاطر، تعزيز سمعة المنظمة وزيادة ثقة المواطنين بالمنظمة.

أما بالنسبة للمجتمع تتجلى أهميتها في تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافئ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية، وكذا تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح، وأهم شيء الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

أما أهميتها بالنسبة للدولة تأتي في تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية، كما يأدي للدولة بالالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

أما أهمية المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات في تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية في تعزيز ولاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية، تحسين سلامة وصحة العاملين، التأثير الإيجابي على قدرة المنظمة في توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وتحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الانتاجية وكفاءة الموارد[1].

والمكاسب التي تجنيها المنظمات من برامج المسؤولية الاجتماعية هي ذاتها تعتبر الحجج المؤيدة للممارسة المسؤولية الاجتماعية و تتمثل فيما يلي[2]:

- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين و تطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به المنظمة من ثقة لدى المجتمع، و ما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.
- القوانين و التشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع، و لكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.
- إن لم تقم المنظمات بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

---

[1]-وليد حميد رشيد الأميري، **المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2015، ص ص 205-206.

[2]-مقدم وهيبة، **المرجع السابق**، ص 18.

- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المنظمات لتعمل في المجتمع لتتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم و يصعب علاجها.

الفرع الثاني: أهداف المسؤولية الاجتماعية.

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية بشكل عام في النقاط التالية[1]:

- إثبات القدرة على تقديم منتجات أو خدمات على الدوام بما يتفق مع متطلبات العملاء.
- زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال .
- تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الأخرى .
- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المنظمة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والامتثال لها.
- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها العاملين فيما يخص السلامة في العمل.
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف الفعالية المستفيدة بمساعدة المنظمة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين أدائها اتجاه المجتمع، وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصاد البيئي.

المبحث الرابع: علاقة الأداء البيئي بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

إن اهتمام المنظمات الاقتصادية بالجوانب البيئية والاجتماعية يتعدى مسؤولياتها الاقتصادية لتشمل بيئتها التي تعيش فيها، وهذا يعكس النشاطات والمساهمات التي تخدم المجتمع والمحافظة على البيئة، كما نجد الكفاءة والربحية ليسا كافيتين لاستمرار المنظمات لذا تسعى لتحقيق مستويات عالية بخلق قيمة لمستثمريها وموردیها وعملائها وعمالها بهدف تحقيق تكامل وتوازن بين النمو الاقتصادي والحقوق الاجتماعية والبيئية وفي سبيل تحقيق ذلك يتطلب من المنظمة تغيير في نمط تسييرها آخذة بعين الاعتبار التوجهات البيئية والأبعاد الاجتماعية.

ويتبين أثر الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والاجتماعية)، فمن الناحية الاقتصادية يكون الأثر من خلال تبني المنظمة تكنولوجيات حديثة ومعاصرة والتي تتضمن كل الأساليب التي تستطيع المنظمة من خلالها خلق القيمة لأصحاب المصلحة، خاصة بالعمليات الانتاجية والمنتوج بحد ذاته لتصبح المنتجات التي تعمل المنظمة على إخراجها صديقة للبيئة، وهذا من أجل التقليل أو القضاء على المشكلات البيئية وهذا يعكس على حماية المستهلك. كما برز تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمة في إدارة المعرفة والتي ساهمت بشكل كبير زيادة تنافسية المنظمة وهذا من خلال سهولة جمع المعلومات التي تخص البيئة، وكذا

[1]- Douah Sofiane ،Entrepreneurial durable , facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneurial durabl, mémoire fin d'étude en vue d'obtention en science des gestion option , manageme, école supérieur de commerc, Alger, 2008/2009, p22.

سهولة دراسة المجتمع من جميع مناحيه من أجل ترجمة هذه المعلومات إلى أهداف استراتيجية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والهدف الأساسي من استخدام التكنولوجيا هو تحسين أدائها مع تحقيق متطلبات الالتزام البيئي والاجتماعي.

أما من الناحية القانونية هو التزام المنظمة بالتشريعات القانونية المنصوصة من طرف الدولة التي تهدف إلى المحافظة على البيئة. حيث نجد أن المشرع لم يورد مسألة حماية البيئة في القانون العادي والقوانين الفرعية فحسب، بل تعدى اهتمامه وخصها في دستور 1989 حينما كرس الحماية القانونية للبيئة معتبرا إياها مصلحة عامة يجب حمايتها، ويتجلى لنا بوضوح تأثر المشرع الجزائري بموضوع البيئة والإشكاليات التي يطرحها من خلال صدور القانون رقم 10/03 المتضمن حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة وهذا من خلال مشاركة الدولة في عدة محافل دولية تخص هذا الموضوع منها ندوة ستوكهولم، وكذا المصادقة على العديد من الاتفاقيات ريو دي جانيرو المنعقدة بالبرازيل التي تعتبر نقطة التحول الكبرى في السياسة البيئية الدولية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة، وهذا ما أضفى على المنظمات في ممارستها لنشاطاتها الصناعية لابد من التماشي مع هذه القوانين، أي أن الدولة فرضت على المنظمات تلك القوانين والتشريعات التي تعمل على حماية البيئة وهذا من أجل خدمة المصلحة العامة والمجتمع بحد ذاته، والجدول الموالي يمثل مختلف القوانين والتشريعات التي تضبط حماية البيئة:

الجدول رقم (07): القوانين التشريعية لحماية البيئة.

القوانين التشريعية التي تنص على حماية البيئة	
قانون رقم 03-83 والمؤرخ 05 فيفري 1983.	▪ يتعلق بحماية البيئة حيث جاء في هذا القانون: **المادة 1**: تهدف هذه المادة إلى تنفيذ سياسة وطنية لحماية البيئة التي ترمي إلى حماية الموارد الطبيعية واستخلاف هيكلة وإضفاء القيمة عليها. **المادة 2**: التي تتضمن التخطيط الوطني لعامل حماية البيئة التي تعد مطلبا أساسيا للسياسة الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. **المادة 3**: تقتضي التنمية الوطنية تحقيق التوازن الضروري بين متطلبات النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة والمحافظة على إطار معيشة السكان. **المادة 7**: تمثل المجموعات المحلية المنظمات الرئيسية لتطبيق تدابير البيئة.
قانون رقم 01-19 ممضي في 12 ديسمبر 2001.	▪ يتعلق بتسيير النفايات ومرافبتها وإزالتها.
قانون رقم 03-10 ممضي في 19 جويلية 2003.	▪ يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
المرسوم التنفيذي رقم 06-198 ممضي في 31 ماي 2006.	▪ يضبط التنظيم المطبق على المنظمات المصنفة لحماية البيئة.

المرسوم التنفيذي رقم 05-315 ممضي في 10 سبتمبر 2005.	▪ يحدد كيفيات التصريح بالنفيات الخاصة والخطرة.
المرسوم التنفيذي رقم 09-336 ممضي في 20 أكتوبر 2009.	▪ يتعلق بالرسم على النشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة.

Source: www.droit-dz.com/forum/threads/5840/,17/04/2017,14.00

أما من الناحية الاجتماعية والأخلاقية هو تبني المنظمات مجموعة من القيم والأخلاقيات وهذا ما يعرف بالإدارة بالقيم التي تشمل العديد من المجلات منها قيم العمل، قيم المجتمع والقيم الشخصية، فقيم الفرد تختلف عن قيم المنظمة والقيم المهنية قد تمتزج مع القيم الاجتماعية، وباعتبارها اتجاه إداري حديث للمنظمات حيث تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة على المنظمات، فتستخدم ايجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسساتية قوية، وتتمثل الإدارة بالقيم في تحديد الأهداف وقيم المنظمة وترسيخها في الواقع، كما أن المنظمة تحمل عنصر القيم باعتباره جزءا من مكوناتها الثقافية، لذا نجد أن عملية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية داخل المنظمات تعد مطلبا أساسيا منظومة من القيم المنسجمة والمتوافقة والتي تترجم جودة الإدارة داخل المنظمات، فنجد هذه القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفتها في أداء أعمالها، فالمنظمات الناجحة هي التي تتميز بنظام جيد للقيم، والقيم التنظيمية ارتبطت في تكونها وسياقها بالمنظمة وأهدافها وثقافتها ومجالات اهتماماتها خاصة في تحديد اتجاهات العاملين وسلوكاتهم اتجاه البيئة من خلال التوعية البيئية والمحافضة عليها.

وكذا مساهمة المنظمة في الأعمال الخيرية اتجاه المجتمع و ذوي الاحتياجات الخاصة من أجل تحسين صورة المنظمة لاكتساب سمعة جيدة تجعلها تنافس جميع المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.

خلاصة الفصل

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تحتل حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المنظمات لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بالدور الاجتماعي.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن:

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والبعد الإنساني.
- للمسؤولية أهمية بالنسبة للمنظمة، الدولة والمجتمع.

وستكون دراستنا الميدانية في مؤسسة نفطال – بسكرة – في الفصل الثالث المرآة العاكسة لفصولنا.

تمهيد.

يعيش الاقتصاد الجزائري تحولات عميقة في مختلف جوانبه وهذا تمهيدا للدخول في اقتصاد السوق، كما أن الإصلاحات التي مر بها جعلت المنظمات الاقتصادية الجزائرية كجزء من هذا الاقتصاد تعيد التفكير وتحاول إيجاد توافق بين الجانب البيئي والاجتماعي وذلك لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط، واستغلال الفرص أحسن استغلال بشكل يضمن لها الاستمرار، النمو والتميز.

وعليه فقد اخترنا مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ببسكرة كنموذج نحاول من خلاله تسليط الضوء على قطاع المحروقات، بتقديم عام لهذه المنظمة وتحديد استراتيجياتها. كما سنتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث سيتم عرض المنهج المناسب للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، وسيتم توضيح أداة الدراسة ومدى صدق المقياس المستخدم وثباته ومختلف أساليب المعالجة الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات. بالاضافة إلى عرض نتائج الدراسة من خلال الاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تحديدها سابقا، ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة المؤسسة الوطنية للتوزيع والتجارة بالمنتجات البترولية "NAFTAL" أي المؤسسة الأم، ثم سنتعرض لمقاطعة نفطال للتوزيع والمتاجرة البترولية ببسكرة في المطالب التالية:

المطلب الأول: نشأة منظمة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية.

تعود نشأة منظمة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى "سونطراك" "SONATRACH" التي تعتبر القلب النابض للإقتصاد الوطني وذلك لأهميتها الكبرى على الصعيد الوطني والخارجي، حيث تعمل على تغطية احتياجات الإقتصاد الوطني من الطاقة، وتعد أكبر شركات البترول الجزائرية التي تقوم بإستخراج وتكرير وتصنيع البترول والغاز الطبيعي، كما تقوم بعمل العديد من الأبحاث في مجال البترول وجيولوجيا الأرض، حيث كانت نفطال عبارة عن القسم التجاري لشركة "سونطراك" مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني، وعند إعادة هيكلتها انبعثت منها العديد من المؤسسات حدد لكل واحد منها مهام خاصة بها بهدف الحصول على نظام جيد للتسيير وإحدى هذه المؤسسات هي المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية "نفطال"، والتي نشأت بموجب المرسوم رقم: 101/80 المؤرخ في 1980/04/06 وأسندت لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق هذا المرسوم ودخلت في النشاط فعليا في 1982/01/01، وفي 1987 انقسم نشاط المؤسسة إلى قسمين رئيسيين هما التكرير والتوزيع للمواد البترولية حيث انبثقت مؤسسة "نفتاك" "NAFTEC" وهي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول. حيث تقوم معامل التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية. وبهذا إقتصر نشاط مؤسسة نفطال على توزيع المواد البترولية فقط بحيث تقوم المؤسسة بتسيير وإدارة جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني.

المطلب الثاني: أهم منتجات نفطال و كيفية توزيعها عبر التراب الوطني.

وفيما يلي سنقوم بعرض منتجات نفطال في الفرع الأول، أما الفرع الثاني فسنبين فيه مناطق التوزيع عبر الولايات الجزائرية وعدد المحطات حسب المنتجات.

الفرع الأول: منتجات المنظمة

سنتناول في هذا الفرع أهم المنتجات التي تقوم نفطال بتوزيعها.

أولا: الوقود *Carburants

تقوم نفطال بتوزيع 5 أنواع من الوقود الأرضي "**Carburants Terre**" لمحركات البنزين ومحركات المازوت "**Diesel**" والمتمثلة في:

1. البنزين العادي،
2. البنزين الممتاز،
3. البنزين الممتاز بدون رصاص،
4. غاز البترول G P،
5. غاز البترول المميع G P L.

هذه المنتجات تخزن وتوزع من طرف "نفطال" والتي يتم تكريرها في منظمة "نفتاك" وتستجيب للمتطلبات التقنية الجزائرية.

ثانيا: غاز البترول المميع Gaz De Pétrole Liquéfies

غاز البترول المميع "Gaz de Pétrole Liquéfies" ويرمز له بالرمز " **G P L** " وهو خليط من البيتان "Butane(C4)*" والبروبان "Propane(C3)*". إن غاز البترول المميع أو G P L يمكن الحصول عليه انطلاقا من المصادر المتنوعة عن طريق معالجة Les Hydrocarbures* كما يلي:

- معالجة الغاز الطبيعي أو الغاز المشترك،
- تكرير البترول،
- تمييع الغاز الطبيعي.

ضمن تشكيلة منتجات غاز البترول المميع "G P L"، نفطال تسوق ثلاث منتجات رئيسية:

1. **البوتان التجاري Le Butane Commercial**:

---

* Carburants: يحتوي على كربون الهيدروجين.

* Butane: مركب غازي ملتهب يستعمل في القوارير بعد تمييعه.

* Propane : أحد أشكال الغاز الطبيعي.

*

إن البوتان التجاري عبارة عن خليط من " Les Hydrocarbures* " يتركب أساسا من البوتان "Butane" ونسبة من البروبان "Propane" والبروبين *"Propène " (أقل من 19 % من الحجم). ويتم تسويق البوتان " Butane " بالاحجام التالية:

- قارورة 13 كغ (B13)،
- قارورة 03 كغ (B03).

2. البروبان التجاري Propane Commercial

هو خليط من الهيدروكاربير "Les Hydrocarbures" ويتركب من البروبان "Propane " والبروبين "Propène " بنسبة أقل من 93 % و النسبة الباقية تتكون من الايثان " Ethane*" والايثلين "Ethylène*" والبوتان Butane والبوتين "Butène " ويشترط أن يسوق البروبان "Propane" بالاحجام التالية:

- في قارورة 35 كغ خاصة،
- قارورة 35 كغ (P35) عادية.

3. وقود سيرغاز Carburant Sirghaz

قامت نفطال بتجريب هذا المنتج سنة 1977 وقررت إدخال وقود سيرغاز Carburant Sirghaz ضمن تشكيلة منتجات غاز البترول المميع في سنة 1983، وأقامت وحدة خاصة تعمل على توزيع هذا المنتج في معزل عن باقي المنتجات البترولية الأخرى ووضع شروط تتعلق بالمستخدم والموزع نظرا لخطورة المنتج.

تختلف أحجام أو نسب البروبان والبوتان التي تمزج من أجل الحصول على "سيرغاز" وذلك حسب الفصول والمناطق، فنسبة البروبان هي أكثر ارتفاعا في الشتاء وذلك من أجل تسهيل الانطلاق (انطلاق سيارة أو قاطرة) في البرد وللتوضيح أكثر ندرج الجدول التالي كمثال على ذلك:

---

*Hydrocarbures: اتحاد الكربون والهيدروجين.

* Propène: جسم كيماوي يستعمل في المنظفات والمطاط (متعب).

* Ethane: كربور الهيدروجين المشبع.

* Ethylène: غاز ملتهب عديم اللون كريه الرائحة.

الجدول رقم (08): نسب مزج البروبان والبوتان حسب الفصول في الشمال والجنوب.

شمال	**صيف (ماي إلى أوت)**	**80 % بروبان** **20 % بوتان**
	شتاء (سبتمبر إلى أفريل)	**100 % بروبان**
جنوب	صيف (ماي إلى أوت)	**60 % بروبان** **40 % بوتان**
	شتاء (سبتمبر إلى أفريل)	**80 % بروبان** **20 % بوتان**

Source: www.naftal.dz.

ثالثا: أكسيد الزفت Les Bitumes Oxydes

يتم الحصول على أكسيدات الزفت عن طريق نفخ الهواء في الزفت أو الشحنة الزفتية، ليتم استخدام أكسيدات الزفت متعدد الطبقات للعزل الحراري والصوتي وللحماية ضد التآكل، يسوق أكسيد الزفت في شكلين:

- إما في كيس 25 كغ،
- أو براميل سعتها 200 كغ.

ومن أنواع أكسيد الزفت نجد الزفت السائل "Les Bitumes Flui Difilés ou Cut–backs"، الذي يتم تشكيله في مراكز الزفت في نفطال، ويتم الحصول عليه من سائل الزفت الخام مع وقود الطائرات "Kéroséne"، ويتم تسويقه في ثلاثة درجات هي:

أ. 0/1 زفت أكثر سيولة،

ب. 150/250 زفت لزج،

ج. 400/600 زفت لزج جدا.

و يستخدم الزفت السائل في:

- تشكيل مستحلب الزفت،
- يستخدم في تشكيل الأغلفة (مثال: تغليف الأدوية)،
- طلاء الأسطح، للطرق المعبدة.

رابعا: العجلات Pneumatiques

بفضل مجموعة المنشآت الضرورية للتخزين وشبكة التوزيع التي تتمتع بها نفطال تقوم بتسويق العجلات ذات الجودة العالية والتي تستعمل في مختلف وسائل النقل نذكر منها:

أ. السياحية،

ب. الأوزان الثقيلة،

ج. الصناعية،

د. الهندسة المدنية،

هـ. شاحنات تفريغ البضائع ونقل البضائع،

و. عجلات وسائل النقل الفلاحية،

ز. الشاحنات،

ح. عجلات الدراجات.

خامسا: المنتجات الخاصة Produits Spéciaux

بالإضافة الى المنتجات المتنوعة التي تقوم نفطال بتسويقها، هناك منتجات خاصة أخرى أدخلتها نفطال إلى تشكيلة منتجاتها، تتمثل في:

أ. الشمع الابيض Le Paraffine

وهو نوع من الشمع الذي يستخرج من النفط ويصنف إلى مجموعتين هما:

1. **الشمع الابيض المكرر**: يستخدم لحفظ الأغذية بدون رائحة وبدرجات عديدة وهو موافق للمعايير الأمريكية (FDA)،

2. **الشمع الأبيض نصف المكرر**: يستخدم في المجال الصناعي حيث تكون نسبة الزيت فيه أكثر ارتفاعا.

ويتم استخدام هذه الأنواع من الشمع في: الصيدليات، المنتجات الغذائية، منتجات الحفظ والصيانة، المطاط، العجلات، شمع السيارات والمتفجرات.

ب. الشمع Les Cires

نميز نوعين من الشمع:

1. الشمع الغذائي الشفاف جزئيا،

2. الشمع الأصفر أو الأحمر المستخدم لتغطية الجبن.

ج. البنزين الخاص Les Essences Spéciaux

يستخدم في إنتاج العجلات، أدوات المطاط، أعواد الثقاب، مستحضرات التجميل.

الفرع الثاني: توزيع المنتجات وأهم طرق النقل المستخدمة في توزيعها

أولا: توزيع المنتجات حسب المحطات

تعتمد نفطال في توزيع منتجاتها على التوزيع المكثف، لذلك فهي تقوم بإنشاء عدة محطات عبر كامل التراب الوطني من أجل تغطية الطلب وتوسيع أسواقها، حيث يصل عدد المحطات إلى 1970 محطة وفي الجدول الموالي سنبين مناطق توزيع المنتجات عبر الولايات الجزائرية وعدد المحطات حسب المنتجات.

الجدول رقم(09): توزيع المحطات عبر الولايات الجزائرية.

عدد المحطات / الولايات	محطات الوقود	محطات سيرغاز	محطة البنزين بدون رصاص	عدد المحطات في كل ولاية
أدرار	18	-	-	**18**
الشلف	33	5	3	**41**
الأغواط	24	5	-	**29**
أم البواقي	40	7	2	**49**
باتنة	54	8	2	**64**
بجاية	45	7	2	**54**
بسكرة	45	4	-	**49**
بشار	15	3	-	**18**
البليدة	21	2	1	**24**
البويرة	33	4	1	**38**
تمنراست	10	-	-	**10**
تبسة	39	3	2	**44**
تلمسان	65	16	2	**83**
تيارت	50	6	2	**58**
تيزي وزو	52	5	1	**58**
الجزائر	140	16	15	**171**
الجلفة	40	6	2	**48**
جيجل	21	2	1	**24**
سطيف	70	8	3	**81**
سعيدة	18	5	-	**23**
سكيكدة	36	3	3	**42**
سيدي بلعباس	40	6	2	**48**
عنابة	32	4	4	**40**
قالمة	24	4	1	**29**
قسنطينة	33	7	4	**44**

المدية	41	3	1	**45**
مستغانم	34	5	-	**39**
مسيلة	50	6	-	**56**
معسكر	48	11	2	**61**
ورقلة	26	4	-	**30**
وهران	77	14	4	**95**
عين البيضاء	13	3	-	**16**
إليزي	8	1	-	**9**
برج بوعريريج	30	4	1	**35**
بومرداس	46	5	2	**53**
الطارف	19	3	-	**22**
تندوف	3	-	-	**3**
تيسمسيلت	11	2	-	**13**
وادي سوف	25	2	-	**27**
خنشلة	27	5	1	**33**
سوق أهراس	24	2	-	**26**
تيبازة	30	-	1	**31**
ميلة	31	5	-	**36**
عين الدفلة	28	4	-	**32**
النعامة	10	3	-	**13**
عين تيموشنت	41	4	-	**45**
غرداية	19	3	-	**22**
غليزان	39	4	1	**44**

Source: www.naftal.dz.

إن الملاحظ من الجدول هو ارتفاع عدد المحطات في الولايات أو المدن التي تشهد حركة سكانية كبيرة والتي تعد من المدن الكبرى في الجزائر من الناحية السكانية مثل: الجزائر العاصمة التي فيها ما يقارب 171 محطة تليها ولاية وهران بـ 95 محطة، ثم ولاية تلمسان بـ 83 محطة وأخيرا ولاية سطيف بـ 81 محطة.

ثانيا: الوسائل المستخدمة في نقل البترول

إن تغطية الإحتياجات اليومية للسوق الوطنية من المنتجات البترولية يتطلب مجموعة كبيرة من وسائل النقل سواء نقل "Carburants" و "G P L" من مصادر الإنتاج إلى مناطق الإستهلاك، ولضمان التوازن بين العرض (مناطق الإنتاج) والطلب (مناطق الإستهلاك). تعتمد نفطال على أنواع عديدة من وسائل النقل:

الجدول رقم(10): طرق النقل المستخدمة في نقل البترول (للمنتجات البترولية).

كيفية النقل	طريقة استخدامها
النقل بواسطة الأنابيب Capotage pipe	يعتمد هذا النقل على نقل المنتجات البترولية من مناطق التكرير وذلك بهدف تموين المستودعات.
النقل بواسطة السكك الحديدية Rail	يعتمد على نقل المنتجات البترولية من المستودعات إلى المخازن في مناطق مختلفة من التراب الوطني.
النقل البري Route	إن النقل عن طريق البر يستخدم لتسليم المنتجات البترولية للمستهلك مباشرة أو لتموين المخازن.

Source: www.naftal.dz.

مثال: مقاطعة بسكرة تقوم بجلب المنتجات البترولية من مدينة سطيف التي تقوم بجلبها من مناطق التكرير، إذا: سطيف مستودع للمنتجات البترولية ينقل عن طريق السكك الحديدية إلى بسكرة وبسكرة تقوم بتسليمه مباشرة للمستهلك وتخزن الباقي.

ولتؤدي نفطال مهمتها التوزيعية، هيأت ما يقارب 6500 وسيلة نقل تتكون من[1]:

ا. جرارات الطرق،

ب. شاحنات حديدية: تستعمل خصيصا للنقل عبر السكك الحديدية،

ج. شاحنات السوائل [شاحنات مزودة بصهاريج] تستعمل خضيضا لنقل المنتجات البترولية،

د. مقطورة نصفية مزودة بصهاريج: تستعمل للنقل عبر الطرق تضاف إلى شاحنات ذوات الرأس فقط،

هـ. شاحنات لحمل البضائع،

و. مقطورة نصفية [غير مجهزة بدولابين أماميين] لنقل البضائع عبر السكك الحديدية.

هذا العدد المعتبر من وسائل النقل يضمن لنفطال تسليم 73.3% من المنتجات البترولية للمستهلك، أما الباقي فيقوم الغير بنقله أو يقوم المستهلك بنقله بنفسه.

من ناحية اخرى نفطال هيأت (07) طوافات [هي قوارب إنزال كبيرة الحجم مسطحة تستخدم لنقل المنتجات البترولية من السفن الكبيرة إلى الساحل] كما تقوم نفطال بإستاجار دائم لوسائل نقل من المؤسسات العامة للنقل منها:

1. 160 شاحنة لنقل "Carburants" من (S N T R) المؤسسة الوطنية للنقل البري،
2. 960 مقطورة للنقل بالسكك الحديدية (STF) المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية،

[1] www.naftal.dz.

3. أربعة (4) سفن [التي تبحر قرب الساحل] (S N T M) المؤسسة الوطنية للنحل البحري.

هذا الأسطول من وسائل النقل ينقل أحجام كبيرة من المنتجات البترولية بمختلف وسائله (البرية، البحرية، وبالسكك الحديدية) وفي الجدول التالي سنعرض مقدار ما تم نقله من المنتجات البترولية سنة 2010.

الجدول رقم(11): الكميات المنقولة من المنتجات البترولية بمختلف وسائل النقل سنة 2010

(الوحدة: $م^3$)

المنتجات وسائل النقل	سيرغاز	الوقود
انابيب	1054116	3204278
البحر	602633	2305174
البر	3494274	9474192
السكة الحديدية	——	1980921

Source: www.naftal.dz.

إن الملاحظة من الجدول أن أكبر كمية تكون بالنقل عن طريق الأنابيب لأنها هي التي تقوم بجلب المنتجات البترولية من مناطق التكرير، يليها النقل عن طريق البر، ثم عن طريق السكك الحديدية وذلك بهدف إيصال المنتج إلى المستهلك.

المطلب الثالث: نشأة مقاطعة نفطال – بسكرة –

تم إنشاء مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة بتاريخ 1985/02/21 بموجب قرار صادر عن إدارة مقاطعة نفطال المركزية المتواجدة بالشراقة بالعاصمة، وقد كانت في السابق تشمل نشاطين رئيسيين هما:

أ. توزيع الغاز وتوزيع المحروقات ومشتقاتها [الزيوت، المطاط]،

وبموجب المرسوم رقم 504 المؤرخ في 1998/10/13 تحولت مقاطعة بسكرة إلى مقاطعة لتوزيع المحروقات والزيوت والعجلات، اما الغاز المميع أصبح تابعا لمنطقة الغاز المميع بباتنة، والهدف الرئيسي للمقاطعة هو:

- توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي لولاية بسكرة،
- توسيع شبكات التوزيع يزيادة نقاط البيع، وذلك استجابة لإحتياجات السوق الوطنية.

ولقد اتسع نشاط المقاطعة ليضم نشاطات، أبحاث، إنتاج، نقل، تحويل وتجارة المحروقات. إن مهمة المقاطعة هي التوزيع، كما تقوم بتسويق مجموعة من المنتوجات المستوردة، كما تقوم بعدة نشاطات أخرى:

- تخزين وتسويق المواد البترولية،
- تخزين وتسويق الإطارات المطاطية،

- تركيب أجهزة وقود السيارات "سيرغاز"،
- تخزين وتسويق الزيوت.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمقاطعة بسكرة

يبين الهيكل التنظيمي مختلف الدوائر والمصالح حسب الاختصاص، مبدأ تقسيم العمل من جهة وطبيعة العمليات التي تقوم بها كل دائرة من جهة أخرى، ويتم شرح هذا الهيكل التنظمي كما يلي:

ا. **المدير**: هو المنسق الرئيسي بين الدوائر والمصالح حيث يسعى إلى المهمات الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط والتنظيم كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة إلى المنظمة.

ب. **الأمانة العامة**: ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات والمبيعات وتنفيذ القرارات المتخذة، وفرز وترتيب وتسيير البريد الداخلي والخارجي، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

ج. **مساعد الأمن الداخلي**: الذي يرأس هذا الفرع المتكون من أربعة فرق تهتم بمراقبة أمنية لكل دخول أو خروج سواء كان الشخص عامل أو زائر أو منقولات كالقطار الحامل للمنتجات التسويقية أو شحنات التموين، تتم عملية المراقبة بكتابة تقارير يومية إلى مدير المقاطعة حول الوضعية الأمنية لها.

د. **مسئول الأمن الصناعي**: يهتم بالتدخل في حالة الطوارئ والقيام بزيارات شهرية للمخازن ومراقبة المحطات المسيرة تسييرا مباشرا، ويتمثل دوره الأساسي في مراقبة نظام إطفاء الحريق.

يبين الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية في المقاطعة وكذلك الوظائف الموجودة بها ويمكن تقسيمه إلى المستويات التالية:

الفرع الأول: دائرة الإدارة والموارد العامة.

تعني بكل ما يتعلق بالمستخدمين وما تحتاجه الإدارة من لوازم عامة لضمان السير العادي ويتكون من ثلاث مصالح:

أولا: مصلحة الموارد البشرية والتكوين: لهذه المصلحة دور هام حيث تقوم بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال بأنواعها تعاقد، توظيف، استقالة ويمكن حصر مهامها في:

– متابعة الحياة المهنية للموظف من لحظة توظيفه حتى خروجه فتقوم بتوظيف في المنصب المناسب حسب مؤهلاته العلمية، التكوينية مهما كانت طبيعة العقد.

– وضع إحصائيات وتوقيعات ومخططات خاصة بتوظيف وتكوين العمال في اختصاصات عديدة على مستوى مراكز معينة من التكوين.

ثانيا: مصلحة الوسائل العامة: فهي لا تقل أهمية عن المصلحة الأولى مهمتها الأساسية تموين جميع المصالح التابعة للمقاطعة بكل الوسائل كالتجهيزات وإصلاح كل عطب فيها كما تتكفل بالأشخاص المتنقلين وتعويض العمال ماديا عن كل عملية مهمة.

ثالثا: مصلحة الإدارة والتسيير: ويندرج تحتها ثلاث فروع.

1. **فرع الأجور**: مسئول عن تنظيم رواتب كل العمال التابعين للمقاطعة.

2. **فرع الإدارة**: مهمتها متابعة الحالات المهنية للموظف إداريا وتكوين الملف الإداري له: الحالة المدنية، الشهادات، القرارات، وثائق خاصة بالموظف.

3. **فرع التعويضات**: مكلف بمتابعة جميع التعويضات الاجتماعية بأنواعها (الأدوية، المنح العائلية، حوادث العمل)، كما يقوم بمجموعة من التقارير حول حوادث العمل.

الفرع الثاني: دائرة المالية والمحاسبة.

تندرج تحتها خمس مصالح:

أولا: مصلحة المحاسبة العامة: تضم الفروع التالية:

1. فرع المحاسبة العامة: وتهتم بالتعامل مع الممونين ومتابعة مخزون المواد.

2. فرع الجباية: ومهمته تحضير التصريحات الضريبية.

3. فرع المخزون والبيع والمحاسبة اللامركزية: ومكلف بعدة مهام منها:

* استقبال اليوميات المحاسبية من كل المخازن و المراكز و إدخالها في جهاز الإعلام الآلي، لكل مركز و مخزون شهريا وسنويا.

* القيام بعملية الجرد أي حساب المخزون العام Eta de System .

ثانيا: مصلحة الميزانية: مهمتها إعداد الميزانية التقديرية (ميزانية التسيير) التي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية (ميزانية، الاستثمار، الاستغلال) باجتماع كل رؤساء المراكز ونقاط البيع، ثم تعد وثيقة طلب الأموال حسب احتياجات المقاطعة لها كما تقوم بتقدير تكاليف كل مصلحة و كل محطة.

ثالثا: مصلحة الخزينة: هذه المصلحة مكلفة بمراقبة جميع التدفقات المالية للخزينة من دخول و خروج للأموال، وذلك بمعرفة صافي المركز المالي للمنظمة، ويندرج تحت إطارها فرعين أساسيين هما:

1. فرع المصاريف أو المدفوعات: مهتم بتسديد جميع المصاريف المقاطعة نفطال من رواتب العمال، فواتير الكهرباء والماء، الهاتف، فواتير المشتريات والضرائب، تعويضات الضمان الاجتماعي، متابعة المحامين.

2. **فرع الإيرادات**: يتم على مستوى هذا الفرع تحصيل جميع الأموال من طرف زبائن المقاطعة الناتجة عن عملية البيع ويتبع هذه المصلحة كل من:

- **أمين الصندوق**: هذا الأخير مكلف ببيع دفاتر البنزين ومراقبة الصندوق الناتج عن تسديد مصاريف المهمة الأقل من خمسمائة دينار جزائري.

- **مراقبة سندات الوقود**: التي هي عبارة عن أموال غير سائلة لتسهيل التداول.

رابعا: مصلحة الممتلكات: هذه المصلحة مكلفة بمتابعة ممتلكات المقاطعة بأنواعها عقارات أو منقولات أو وسائل النقل و التجهيزات وبها فرعين:

1. **فرع التأمينات:** فبفضل التأمين تستطيع كل منظمة اقتصادية ضمان الاستمرارية فهو أساس لتمكين المنظمة للتأمين ضد المخاطر، و كمثال عن هذه التأمينات:

* تأمين العقارات و المنقولات.
* تأمين أسطول النقل.
* تأمين نقل المحروقات عن طريق السكك الحديدية.
* التأمينات ضد السرقة سواء الأشياء أو سرقة السلع والبضائع.
* تأمينات أنابيب المحروقات، المضخات.

2. **فرع المنازعات:** يندرج ضمنه محامي يهتم بمعالجة ملفات التأمين وجمع المعلومات الخاصة بالمنظمة كما يهتم بملفات قضايا المتخاصمين من أجل الحفاظ على المنظمة.

الفرع الثالث: دائرة التقنية والصيانة.

ويشرف على هذه الدائرة رئيسها الذي يعتبر المسئول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم أو التخطيط، كما تندرج مهامها في متابعة ومراقبة إنجاز الأعمال والدارسات والاستثمارات، كما يقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع الغير خاصة بوسائل النقل وتنقسم الدائرة إلى:

أولا: مصلحة الدراسات والمنهجية والمراقبة: ودورها هو دارسة تخطيط محطات البنزين وتحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان مختصان فيمايلي:

- وضع مخطط الموقع ومخطط مفصل عن نوع التجهيزات.
- دارسة مالية المشروع أي كم يتطلب من أموال.
- المراقبة التقنية للتجهيزات سنويا مثلا الكهرباء و الميكانيك.
- تقوم هذه المصلحة بكتابة تقارير شهرية.

ثانيا: مصلحة الأجهزة الثابتة: ودورها تصليح أي عطب أو خلل مهما كان نوعه في الأجهزة الثابتة وفي حالة ما إذا كان العطب في نقطة بيع خاصة يقوم صاحب المنطقة بتقديم طلب وبيان عمل يوضح فيه نوع العطب وبعد التصليح يتم تقديم فاتورة العمليات حسب التكاليف الناجمة عن التصليح أما إذا كانت نقطة البيع نفطال قسم العمليات السابقة الذكر دون الفاتورة إلا أنها تقدم على حساب المنظمة.

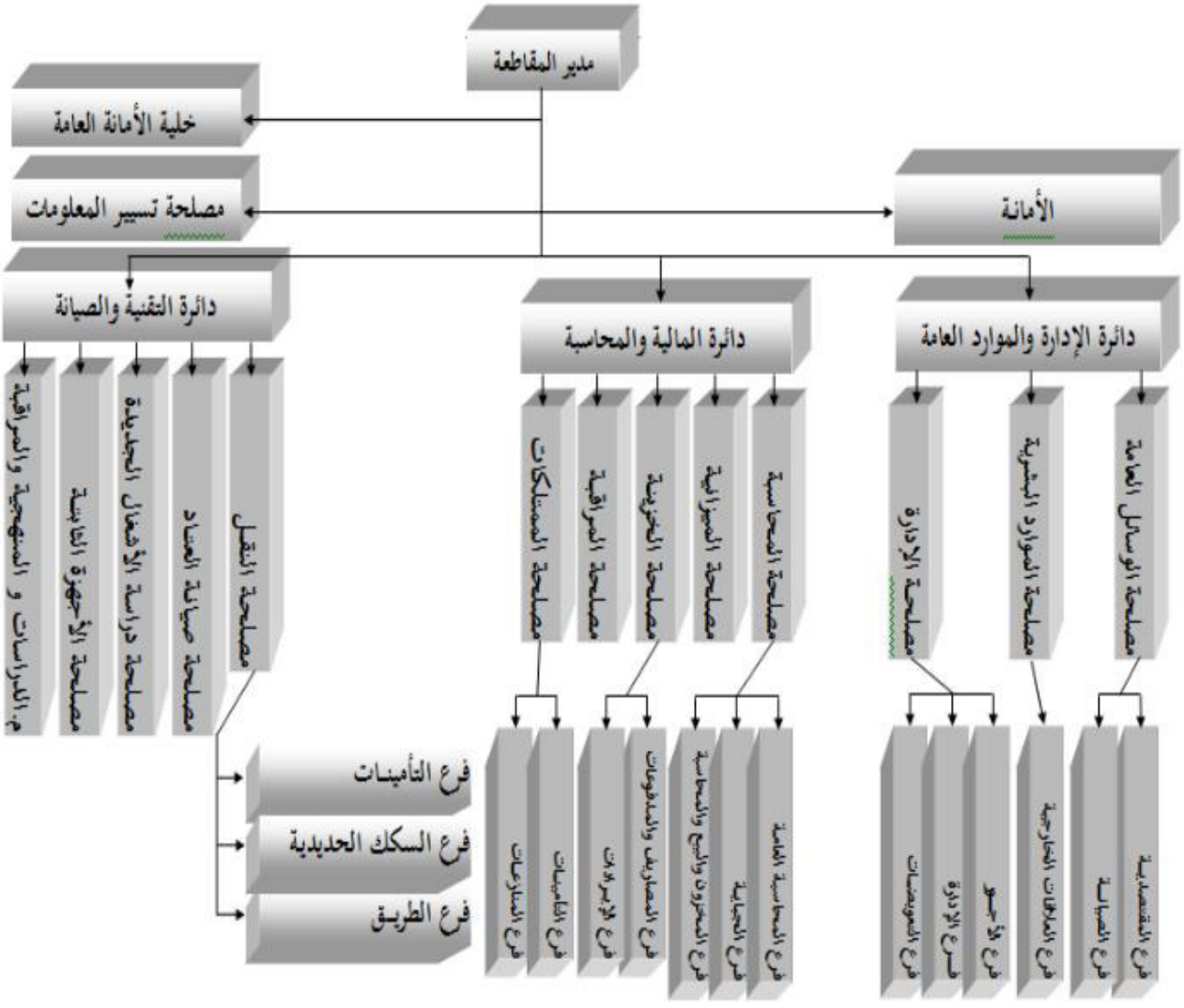
ثالثا: مصلحة النقل وصيانة العتاد: يكمن دورها في متابعة الإجراءات الإدارية بالنسبة للتصليحات الخاصة والتكاليف ومتابعة حالات وقوع الحوادث لوسائل النقل والقيام بتقارير يومية وسنوية ، وصيانة عتاد المؤسسة ويكمن دور الصيانة في المتابعة الإدارية.

رابعا: **مصلحة دارسة الأشغال الجديدة:** يكمن دورها في دارسة وضعية المضخات والدارسة الخاصة بتخزين المحروقات وهذه الأخيرة تقوم بها هذه المصلحة أو تكلف مكاتب خاصة لدارستها أو يقوم بإنزال طلب دراسات على شكل مناقصة.

تقوم هذه المصلحة بوظيفة محددة ألا وهي النقل موضحة كما يلي:

- **الطرق:** حيث يتم نقل الوسائل البترولية بشاحنات لها خازن.
- **السكك الحديدية:** تستعمل السكك الحديدية كوسيلة نقل وذلك باستعمال القطار بملأ الخازنات.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال – بسكرة –.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحديد استراتيجية نفطال.

تقوم نفطال بتبني مجموعة من الاستراتيجيات، قامت باختيارها انطلاقا من: وضعيتها، أهدافها، وإمكانياتها، وقبل التطرق للإستراتيجيات التي تتبناها سنتعرض إلى رسالة نفطال وأهدافها ثم استراتيجياتها في المطالب الآتية:

المطلب الأول: رسالة نفطال.

كما جاء في الجانب النظري، إن رسالة المنظمة هي "عبارة عن الصورة التي تبتغي المنظمة أن تظهر بها" ولأجل هذا قامت نفطال بصياغة رسالتها التي تمثلت في العبارات التالية:

"المنظمة التي تتصل هي المنظمة التي تتحرك، تبدع، وتمضي للأمام" نلاحظ أن عبارات الرسالة تتسم بالجودة، ووضوح التعبير والسهولة والحالية، أي أنها تعايش الظروف البيئية التي تتطلب الحركة، الإبداع والاستمرار. كما أنها تدور حول مجالات الأداء الرئيسية التي حددها "بيتردراكر" وهي:

- الابتكار: أي درجة اهتمام نفطال بتقديم منتجات او خدمات جديدة،
- المسؤولية الاجتماعية ودورها في إشباع حاجات المجتمع، باعتبارها منظمة تسويقية تحاول التكيف والتأقلم من خلال التحرك وعدم السكون لأن المحيط الحالي يتسم بعدم الأكادة.

المطلب الثاني: أهداف المنظمة

إن الأهداف في حد ذاتها تعتبر كمعايير تتم على أساسها معرفة الأداء بالمنظمة وذلك بالقيام بالمقارنة بين الأهداف المخططة والإنجازات المحققة، لهذا سنقوم بعرض أهم الأهداف في النقاط الآتية:

تتمثل أهداف نفطال في ما يلي[1]:

أولا: أن تواصل مهمتها في توزيع المنتجات البترولية.

ثانيا: تحسين جودة خدماتها.

نلاحظ أن الهدف الأول يصنف ضمن أهداف استمرار النشاط أي أن نفطال تحاول المحافظة على توزيع المنتجات البترولية مع مرور الزمن، أما الهدف الثاني فيصنف ضمن الأهداف التنموية حيث أن نفطال تهدف إلى التحسين والتطوير من نوعية الخدمات المقدمة خصوصا في محطات الخدمات. كما أنها تعتبر أهداف طويلة الأجل مما يضفي عليها الطابع الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق أهدافها قامت نفطال بإعداد برنامج سمي "ببرنامج تطوير نفطال"، تمتد من 2004 إلى 2008 خصص له ظرف مالي قدر ب 38.2 مليار دينار، منها 13.2 مليار دينار بالعملة الأجنبية. قسم كما يلي: 76% من رأسمال المعلن موجه نحو نشاط التوزيع و24% مخصصة لإعادة تجديد وسائل النقل وشحن وتفريغ البضائع، كما تضمن هذا البرنامج محاور عديدة تساعد على استمرارية نشاط المنظمة وتضمن لها تحقيق أهدافها. سنقوم بعرض أهمها في النقاط التالية:

أ. إنجاز قنوات توزيع جديدة،

[1] www.naftal.dz..

ب. إصلاح وتحديث وزيادة شبكة محطات الخدمات،

ج. إعادة تجديد وسائل النقل،

د. زيادة طاقة النقل عن طريق الأنابيب،

هـ. تطوير وإعادة تأهيل أسس بناء المخازن بحيث تكون مطابقة مع معايير جماعة المحيط والأمن الصناعي،

و. ترويج منتجاتها الجديدة: غاز البترول المميع والبنزين الخالي من الرصاص.

المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية لنفطال

بالاعتماد على المعلومات المتوفرة، يمكننا تحديد الاستراتيجيات التي تقوم نفطال بتطبيقها، والتي تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول : استراتيجية التنويع

من خلال ما توفر لنا بأن نفطال تطبق استراتيجية التنويع بنوعيه المتمركز وغير المتمركز، سنوضح هاتين الإستراتيجيتان فيما يلي:

أولا: استراتيجية التنويع المتمركز

تظهر استراتيجية التنويع المتمركز في كون مقاطعة نفطال تسوق ثلاثة أنواع من المنتجات البترولية، التي تتميز بجودة عالية حيث أن المنظمة تحصلت على شهادة الإيزو 9001 سنة 2000، تتمثل هذه المنتجات في:

أ. **الوقود:** يتكون الوقود من أربعة أنواع وهي كما يلي:

1. البنزين الممتاز
2. البنزين العادي
3. البنزين الخالي من الرصاص
4. المازوت.

ب. **الزيوت:** تمتلك المنظمة تشكيلة متنوعة وكبيرة من الزيوت (أنظر الملحق رقم (3))، تصنفها حسب الاستعمال كما يلي:

1. **زيوت محركات البنزين(HME)**: وتضم22 نوع تتمثل في منتجاتNAFTILIA و TAMILIA بمختلف الأحجام والأشكال.
2. **زيوت محركات الديزال(HMD)**: وتضم 22 نوع تتمثل في منتجات CHIFFA و CHELIA بمختلف الأحجام والأشكال.
3. **زيوت نقل الحركة(HTR)**: وتضم 5 أنواع تتمثل في منتجات TASSILIA وهي الأخرى تتوفر بأحجام وأشكال عديدة.
4. **زيوت خاصة بالسيارات(SPA)**: وتضم 8 أنواع تتمثل في منتج CHELLALA وهو الآخر يتوفر في السوق بأحجام وأشكال متنوعة.
5. **الزيوت الصناعية (H.IND)**: تضم 5 أنواع تتمثل في منتج TISKA وهو متنوع الأشكال والأحجام.
6. **الشحوم (GRS)**: تضم 8 أنواع تتمثل في منتج TASSADIT و TASSALA بأحجام وأشكال متنوعة.

ج. **العجلات:** تقوم المقاطعة ببيع الأنواع التالية:

1. **العجلات السياحية(Tourisme)**: تتكون من 26 نوع حسب أنواع السيارات.
2. **عجلات الشاحنات(Camionnette)**: تقوم ببيع 8 أنواع من عجلات الشاحنات وذلك حسب أنواع الشاحنات.

3. **عجلات الشاحنات الوزن الثقيل(Poids Lourd)**: تتكون من 7 أنواع من عجلات منتجات الشاحنات الثقيلة.

4. **مطاط العجلات (Chambre à air Véhicule)**: لديها 14 نوع من مطاط العجلات.

ثانيا: استراتيجية التنويع غير المتمركز.

تظهر هذه الإستراتيجية من الهدف الذي تسعى نفطال تحقيقها عبر جميع محطات الخدمات (الخاصة والعامة) وهو إيجاد مورد مالي جديد من خلال خلق خدمات إضافية والقيام بالتحسين المستمر لمظهر المحطات حيث تتمثل الخدمات الإضافية في:

أ. فتح ورشات لتصليح العجلات في كل محطة

ب. توفير محلات تجاري

ج. هواتف عمومية.....إلى أخره.

كما تهدف إلى توفير فرص عمل جديدة.

الفرع الثاني: استراتيجية الشراكة.

حسب تصريح رئيس نفطال "صلاح شروانة" والذي قال فيه "أن الاحتكار المطبق من طرف مؤسستنا خلال السنوات السابقة بدأ يختفي نهائيا نتيجة انفتاح السوق على المنافسة الوطنية والدولية وهذا سيؤدي إلى فقدان حصة من السوق بدخوله إلى السوق الوطنية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية منافسين محتملين، أجانب الذين يقومون حاليا بثورة كبيرة خاصة في المنتجات مثل الزفت والزيوت"[1].

من خلال ما سبق، تحاول نفطال السيطرة على حصتها أمام المنافسين لذا فهي تبحث عن الشراكة وأفضلية الزيادة (Synergie) مع متعاملين يمتلكون إمكانيات خاصة ومهارات متميزة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية، هذا الخيار والمتمثل في الشراكة يسمح لنفطال ضمان اختراق السوق الخارجي المربح من أجل ضمان تعويض الخسائر التي تعاني منها في السوق الوطنية وتدعيمها برأسمال الخبرة. ومن بين عقود الشراكة تم امضاء عقد شراكة بين نفطال والمنظمة الصينية "SoralChin" في مقر مجموعة سونطراك بحضور وزير الطاقة والمناجم "شكيب خليل" هذا العقد يعني تكوين منظمة مختلطة تسمى "NaftaChin" مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية في ولايات الجنوب الكبير (بشار، أدرار، تندوف، تمنراست) وهي ذات رأسمال 100 مليون دينار، تساهم "SoralChin" بـ 51% ونفطال بـ 49% لمدة 25 سنة، بدأت نشاطها في 2006 تهدف إلى زيادة المردودية في الجنوب وتقليص تكاليف التوزيع فيه[2].

إن تنفيذ الشراكة على المستوى الدولي يعتبر كركيزة الإستراتيجية التطويرية لنفطال.

---

[1] Cherif Benaceur. Distribution Des Produit Pétroliers dans Le Sud.Naftal News. N 7. Juin 2006. P 45.

[2] Cherif Benaceur. OP. Cit. P 44.

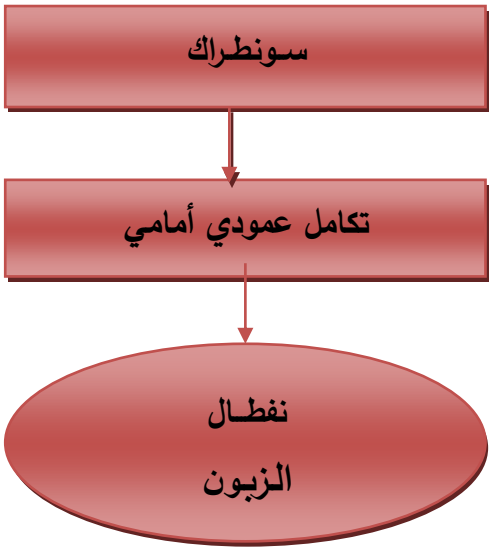
الفرع الثالث: استراتيجية التكامل العمودي.

تتكون مجموعة سونطراك من نفتاك التي تعتبر منظمة لتكرير البترول ونفطال المنظمة التوزيعية والتسويقية للمنتجات البترولية من خلال هذه المعلومات نستطيع معرفة نوعية استراتيجية التكامل بالنسبة لسونطراك ونفطال، حسب ما تطرقنا له في الجانب النظري استراتيجية التكامل العمودي هي نوعان نظهر هما كما يلي:

أولا: استراتيجية التكامل العمودي لسونطراك.

باعتبار أن سونطراك هي التي تقوم باستخراج البترول فإنها تعتبر المنتج الذي يريد توزيع منتوجاته ونفطال هي الزبون الذي يستقبل منتوجاتها، إذن سونطراك تضمن توزيع منتوجاتها من خلال نفطال والشكل الموالي يوضح العلاقة:

الشكل رقم(13): التكامل العمودي الأمامي لسونطراك

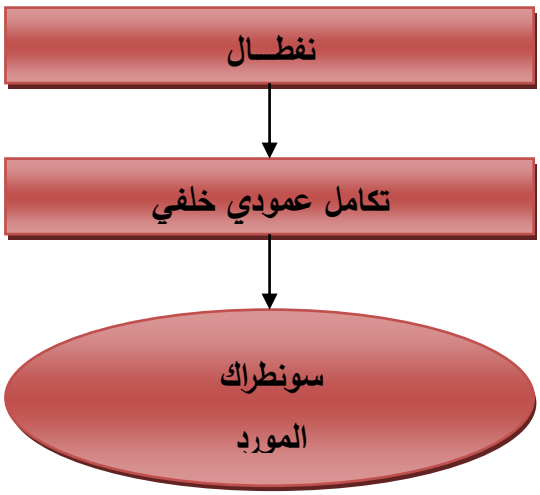


المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: استراتيجية التكامل العمودي الخلفي لنفطال.

تضمن نفطال حصولها على المنتجات البترولية من سونطراك، هذه الأخيرة تعتبر مورد لنفطال والشكل التالي يوضح العلاقة:

الشكل رقم(14): التكامل العمودي الخلفي لنفطال



المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

إن الهدف من القيام بالدارسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع تأثير التوجه البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمقاطعة نفطال ببسكرة، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في تأثير التوجه البيئي في العناصر المكونة للمسؤولية الاجتماعية ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة و هي الاستمارة.

المطلب الأول: منهج الدارسة.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدارسة سوف نستخدم المنهج الوصفي. إذ. يعرف بأنه" :طريقة لوصف الموضوع المراد دارسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها [1] . حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها إستخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة . فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجه ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.

المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات.

أدوات جمع البيانات عند استخ دام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة ، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدارسة تفرض إنتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات .

الفرع الأول: البيانات الأولية.

تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على أسلوب الإستمارة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدارسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V22 (statistical package for) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

حيث تعرف الاستمارة على أنها: "عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل ، عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.[2]

وتعتبر الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية ،إضافة لشيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدارسات الإستراتيجية وقد إعتمدنا في أسئلة الاستمارة نوع أسئلة الأوزان والقيم وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية :غير موافق بشدة ،غير موافق ،محايد ،موافق ، موافق بشدة.

---

[1] ربحي عبد القادر الجديلي، مناهج البحث العلمي، 2011،ص 25.

[2] أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، :تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر،الطبعة الخامسة،عمان،الأردن،2007 ،ص181.

الفرع الثاني:البيانات الثانوية.

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدارسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث .والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث ، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثالث : مجتمع الدارسة.

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع وعينة الدارسة وكذا الأداة المستخدمة فيها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مقاطعة نفطال ببسكرة و قد بلغ عدد مجتمع الدراسة 75 موظفا و موظفة ، و لجمع البيانات تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل و قد تم توزيع 75 استبيان على جميع أفراد المجتمع ، وتم إسترداد 55 استبيان و منها 43 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

تم إعداد استمارة حول " أثر التوجه البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة "، حيث تم تقسيمها إلى قسمين محورين هما:

المحور الأول: وهو المحور الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي(:الجنس، العمر، الشهادة العلمية، عدد سنوات الخبرة والدورات التكوينية).

المحور الثاني: وهو المحور الخاص بعناصر الدراسة، ويتكون من جزئين :

الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو التوجه البيئي و يحتوي على 10 عبارات، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير الثاني المسؤولية الاجتماعية و يحتوي على 22 عبارة.

و قمنا بإستخدام مقياس" ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستمارة و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(12):درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدارسة.

نتعرف في هذا المطلب على مختلف الأساليب الإحصائية التي إستخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستمارة، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستمارة من خلال تحليل صدقها وثباتها.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها و إدخالها بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V22 تم إستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدارسة تمثلت في التالي:

1. **جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية الأفراد عينة الدارسة.
2. **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدارسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
3. **إختبار Cronbach alpha**: لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
4. **معامل صدق المحك** : لقياس صدق العبارات.
5. **معامل الإرتباط سبيرمان:** لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
6. **الانحراف المعياري** : حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدارسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدارسة لكل عبارة.
7. **تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)**: لقياس مدى مساهمة المتغيرات التابعة في تفسير المتغير المستقل.
8. **تحليل التباين للإنحدار(Analysis of Variance)**: لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدارسة.
9. **تحليل الإنحدار المتعدد(Multiple Regression)**: وذلك لاختبار أثر المتغيرات التابعة الرئيسية الآتية:(البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي،البعد الأخلاقي والقانوني)على أداء مقاطعة نفطال ببسكرة.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية.

جدول رقم (13): التكرارات و النسب المئوية حول الخصائص و السمات الشخصية.

الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	18	65.1 %
أنثى	15	34.9 %
المجموع	43	100 %
العمر		
أقل من 30 سنة	9	20.9 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	30.2 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	39.5 %
من 50 سنة فأكثر	4	9.3 %
المجموع	43	100 %
الشهادة العلمية		
ثانوي	3	7 %
تكوين مهني	3	7 %
جامعي	20	46.5 %
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	17	39.5 %
المجموع	43	100 %
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	10	23.3 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	32.6 %
من 10 إلى أقل 15 سنة	13	30.2 %
من 15 سنة فأكثر	6	14 %
المجموع	43	100 %
دورات تكوينية		
دون تكوين	7	16.3 %
أقل من دورتين	12	27.9 %

من 2 إلى 4 دورات	15	34.9 %
أكثر من 4 دورات	9	20.9 %
المجموع	43	100 %

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام مخرجات برنامج SPSS V 22.

1. الجنس:

يبين الجدول أن موظفي مقاطعة نفطال –بسكرة- بالنسبة للذكور إذ تقدر نسبتهم ب 65.1 %، في المقابل بلغت نسبة الإناث 34.9 % من مجموع أفراد عينة الدراسة.

2. العمر:

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال [من 40 إلى أقل من 5سنة] حيث بلغت 39.5 %، تليها نسبة 30.2 % للفئات العمرية التي تتمركز في المجال [من 30 إلى أقل من 40 سنة]، تليها نسبة 20.9 % للفئات العمرية التي تتمركز في المجال [أقل من 30 سنة] وهي الفئة العمرية القادرة على العطاء، و في الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة هي 9.3 %.

3. الشهادة العلمية:

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت للجامعيين بنسبة 46.5 % و تلتها فئة الدراسات العليا بنسبة 39.5، هنالك تساوي في النسب بين فئتي التكوين المهن والثانوي حيث قدرت ب 7 %.

4. سنوات الخبرة:

عند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن ما نسبته 32.6% خبرتهم [من 5 إلى أقل من 10 سنوات]، و ما نسبته 30.2 % تتراوح خبرتهم [من 10 إلى أقل 15 سنة]، أما ما نسبته 23.3 % خبرتهم [أقل من 5 سنوات]، و نسبة 14 % خبرتهم [من 15 سنة فأكثر]. وهذا يدل على أن المنظمة تفتح المجال للشباب العمل في سوق الشغل.

5. دورات تكوينية:

عند النظر في متغير الدورات التكوينية فإننا نجد أن ما نسبته 34.9 % عدد دوراتهم التكوينية يتراوح [من 2 إلى 4 دورات تكوينية]، وما نسبته 27.9 % تمثلت عدد دوراتهم التكوينية [أقل من دورتين]، وما نسبته 20.9 % تراوحت عدد دوراتهم [أكثر من 4 دورات تكوينية]، ونسبة 16.3 % [دون تكوين]، وهذا يدل على أن المنظمة تعتمد على برامج التكوين لزيادة مهاراتهم وتحسين أدائهم.

الفرع الثالث: صدق و ثبات أدوات الدراسة.

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله ،بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله ،وفي دارستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

1. **الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الإستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدارسة ،قمنا باستطلاع رأي الأستاذة المشرفة، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آرائها حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية. و الإستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم(01).
2. **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات،بإستخدام المعادلة التالية:صدق المحك= معامل الثبات√ و الجدول رقم () يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر ب(0.944).
3. **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات أداة الدارسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الإستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها و الجدول رقم يوضح مدى الإتساق بين فقرات كل بعد و بين فقرات كل الأبعاد.

جدول رقم (14): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمارة.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التوجه البيئي	10	0.741	0.860
المسؤولية الاجتماعية	22	0.836	0.914
البعد الاجتماعي	8	0.673	0.820
البعد الاقتصادي	8	0.587	0.766
البعد الأخلاقي والقانوني	6	0.563	0.750
المجموع	32	0.893	0.944

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22.

من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.893)، و هي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت مرتفعة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل"ألفا كرونباخ"(0.741) بالنسبة لعبارات محور التوجه البيئي، في المقابل كانت قيمته بالنسبة لعبارات محور الإبداع

(0.836)، وهو معدل جيد هذا مايدل على أن الإستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها في ظروف مماثلة.

وبلغ معامل الصدق الكلي، الذين يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات،ما قيمته (0.944) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لكل من عبارات محور التوجه البيئي حيث بلغت قيمتها (0.860) وكذا في المقابل قيمة(0.914) كمعامل صدق لمحور المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي للمقياس.

الجدول رقم (15): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغير	Klomogrouv-sminrov	مستوى الدلالة	النتيجة
التوجه البيئي	1.190	0.143	يتبع التوزيع الطبيعي
المسؤولية الاجتماعية	1.580	0.081	يتبع التوزيع الطبيعي
البعد الاجتماعي	1.390	0.350	يتبع التوزيع الطبيعي
البعد الاقتصادي	1.410	0.230	يتبع التوزيع الطبيعي
البعد الأخلاقي والقانوني	1.650	0.090	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

يتبين من الجدول أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (**0.05**) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية، حيث يتضح أن قيمة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة أتت متجانسة بالنسبة للتوجه البيئي والمسؤولية الاجتماعي وأبعادها وهي (**1.190**). وأن جميع محاور وأبعاد الاستمارة المحددة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على الإرتباط الجيد بين متغير الدراسة المستقل والمتغير التابع، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج و الإختبارات.

بعد التأكد من ثبات وصدق الإستمارة ، وخضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سنقوم بتحليل وتفسير النتائج وبعدها إختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدارسة.

المطلب الأول: تحليل و تفسير عبارات متغيرات الدراسة

جدول رقم (16): تحليل و تفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات التوجه البيئي.

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
1	0	0	0	0	0	0	32	74.4	11	25.6	4,2558	0,44148	موافق بشدة
2	0	0	0	0	0	0	27	62.8	16	37.2	4,3721	0,48908	موافق بشدة
3	0	0	3	7	5	11.6	17	39.5	18	41.9	4,1628	0,89789	موافق
4	0	0	0	0	7	16.3	23	53.5	13	30.2	4,1395	0,67547	موافق
5	0	0	0	0	8	18.6	25	58.1	10	23.3	4,0465	0,65296	موافق
6	0	0	34	79.1	9	20.9	0	0	0	0	2,2093	0,41163	غير موافق
7	0	0	1	2.3	4	9.3	20	46.5	18	41.9	4,2791	0,73438	موافق بشدة
8	0	0	3	7	6	14	26	60.5	8	185	3,9070	0,78115	موافق
9	0	0	1	2.3	7	16.3	21	48.8	14	32.6	4,1163	0,76249	موافق
10	2	4.7	5	11.6	6	14	20	46.5	10	23.3	3,7209	1,09817	موافق
التوجه البيئي											3.9209	0.39615	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22.

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص بمحور التوجه البيئي بلغ (3.9209) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0.39615) ، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المحور. وقدر متوسط العبارة رقم (**2**) بـ (4,3721) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا المحور، أما العبارة رقم (**6**) فقد قدر متوسطها بـ (2,2093) وهو أدنى متوسط في هذا المحور. وقد جاءت جميع

قيم محور التوجه البيئي بدرجة (موافق)، هذا يعبرعلى وجود نوع من الإسهامات في تحسين البيئة في المنظمة وذلك من خلال وضع برامج لحماية البيئة والمحافظة عليها.

جدول رقم (17): تحليل و تفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات البعد الاجتماعي.

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
11	0	0	11	16.3	8	18.6	15	34.9	13	30.2	3,7907	1,05916	موافق
12	0	0	4	9.3	5	11.5	13	30.2	12	48.8	4,1860	0,98212	موافق
13	0	0	7	16.3	6	14	18	41.9	12	27.9	3,8140	1,02947	موافق
14	0	0	0	0	7	16.3	26	60.5	10	23.3	4,0698	0,63228	موافق
15	0	0	0	0	4	9.3	27	62.8	12	27.9	4,1860	0,58781	موافق
16	0	0	4	9.3	10	23.3	21	48.8	8	18.6	3,7674	0,86842	موافق
17	0	0	16	37.2	3	7	14	32.6	10	23.3	3,4186	1,21953	موافق
18	0	0	4	9.3	3	7	18	41.9	18	41.9	4,1628	0,92402	موافق
البعد الاجتماعي											3.9244	0.51549	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22.

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الاجتماعي بلغ (3.9244) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0.51549) ، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (12) بـ (4,1860) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (17) فقد قدر متوسطها بـ (3,4186) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وقد جاءت جميع قيم بعد الاجتماعي بدرجة (موافق). هذا يعبر على أن المنظمة توفر خدمات للرعاية الصحية بجودة عالية.

جدول رقم (18): تحليل و تفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات البعد الاقتصادي.

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
19	0	0	5	11.6	10	23.3	17	39.5	11	25.6	3,7907	0,96506	موافق
20	0	0	4	9.3	8	18.6	22	51.2	9	20.9	3,8372	0,87097	موافق
21	0	0	5	11.6	2	4.7	28	65.1	8	18.6	3,9070	0,83990	موافق
22	0	0	3	7	3	7	24	55.8	13	30.2	4,0930	0,81105	موافق
23	0	0	8	18.6	10	23.3	16	37.2	9	20.9	3,6047	1,02677	موافق
24	0	0	3	7	3	7	33	76.7	4	9.3	3,8837	0,66222	موافق
25	0	0	0	0	1	2.3	35	81.4	7	16.3	4,1395	0,41297	موافق
26	0	0	0	0	0	0	21	48.8	22	51.2	4,5116	0,50578	موافق بشدة
البعد الاقتصادي											3.9709	0.39981	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22.

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الاقتصادي بلغ (3.9709) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0.39981) ، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (**26**) بـ (4,5116) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (**23**) فقد قدر متوسطها بـ (3,6047) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وقد جاءت جميع قيم بعد الاجتماعي بدرجة (موافق). هذا يعبر عن رضا الموظفين داخل المنظمة من خلال الأجر وكذا مساهمة المنظمة في زيادة الدخل الوطني.

جدول رقم (19): تحليل و تفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات البعد الأخلاقي والقانوني.

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
27	0	0	1	2.3	0	0	27	62.8	15	34.9	4,3023	0,59900	موافق بشدة
28	0	0	5	11.6	11	25.6	18	41.9	9	20.9	3,7209	0,93416	موافق
29	0	0	0	0	1	2.3	30	69.8	12	27.9	4,2558	0,49247	موافق بشدة
30	0	0	11	25.6	0	0	27	62.8	5	11.6	3,6047	1,00332	موافق
31	0	0	1	2.3	4	9.3	28	65.1	10	23.3	4,0930	0,64785	موافق
32	0	0	7	16.3	4	9.3	17	39.5	15	34.9	3,9302	1,05549	موافق
البعد الأخلاقي والقانوني											3.9845	0.45834	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22.

يظهر من نتائج الجدول أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الأخلاقي والقانوني بلغ (3.9845) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0.45834) ، وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (**27**) بـ (4,3023) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (**30**) فقد قدر متوسطها بـ (3,6047) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وقد جاءت جميع قيم بعد الاجتماعي بدرجة (موافق). هذا ما يعبر التزام المنظمة بتطبيق قوانين لحماية موظفيها واتجاهها نحو المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.

جدول رقم(20): تحليل وتفسير إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير المسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
(**32-11**)	3.9577	0.40467	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22.

مما سبق و من تحليل عبارات محور المسؤولية الاجتماعية نجد أن الإتجاه الكلي لمجموع أبعاد هذا المحور هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.9577) و إنحراف معياري (0.40467).

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نسعى من خلال هذا المطلب إلى دراسة العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط ودرجة ارتباط كل من المتغير مستقل (التوجه البيئي) مع المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) وأبعادها على حدى من خلال استخدام معامل الارتباط سبيرمان.

جدول رقم (21): معاملات الارتباط سبيرمان بين التوجه البيئي والمسؤولية الاجتماعية وأبعادها.

متغيرات الدراسة	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	البعد الأخلاقي والقانوني	المسؤولية الاجتماعية
التوجه البيئي	0.877**	0.675**	0.776**	0.888**
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000

درجة المعنوية: 0.05

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) بين التوجه البيئي والمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة، حيث بلغت درجة الإرتباط بينها (0.888) وهذا يدل على أن العمل بالتوجه البيئي داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على المسؤولية الاجتماعية أي هناك علاقة قوية بينهما، كما نجد أكبر درجة إرتباط بين التوجه البيئي وأبعاد المسؤولية هو البعد الاجتماعي إذ بلغ (0.877) عند مستوى معنوية (0.000) و يدل على جود دلالة إحصائية، بينما نجد إرتباط بين التوجه البيئي و البعد الأخلاقي والقانوني لدى المنظمة إذ بلغت درجة الإرتباط (0.776) بمستوى دلالة (0.000) أي أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه البيئي والبعد الأخلاقي في المنظمة، و يبين الجدول وجود إرتباط بين التوجه البيئي و بعد الاقتصادي و يدل على و جود دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الإرتباط (0.675) عند درجة معنوية (0.00) و هذا يدل على وجود تأثير إيجابي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات محل الدراسة.

بعد تحليل عبارات متغير التوجه البيئي وعبارات أبعاد متغير المسؤولية الاجتماعية سنعمل في هذا المطلب على إختبار فرضيات الدارسة.

الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

تم إستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول يبين ذلك.

جدول رقم (22): تحليل الإنحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5,424	1	5,424	152,932	0,000[b]
الخطأ	1,454	41	,035		
المجموع الكلي	6,878	42			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

معامل التحديد (R^2) = 0.877

معامل الإرتباط (R) = 0.768

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F (152,932) و بقيمة إحتمالية(0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (**α=0.05**) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير وهو التوجه البيئي في هذا النموذج تفسر ما مقداره (76.8 %) من التباين في المتغير التابع بشكله الإجمالي في المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمة، و هي قوة تفسيرية جيدة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه البيئي والمسؤولية الاجتماعية، بعبارة أخرى التوجه البيئي تؤثر على المسؤولية الاجتماعية محل الدارسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.

جدول رقم (23) : نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر التوجه البيئي على أبعاد المسؤولية.

المتغيرات التابعة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	معامل التحديد
البعد الاجتماعي	1,141	0,098	0,877	11,661	0,000	0,877[a]	0,768
البعد الاقتصادي	0,681	0,116	0,675	5,854	0,000	0,675[a]	0,455
البعد الأخلاقي والقانوني	0,897	0,114	0,776	7,865	0,000	0,776[a]	0,601
المسؤولية الاجتماعية	0,907	0,073	0,888	12,367	0,000	0,877[a]	0,768

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على مخرجات SPSS V 22.

❖ **إختبار الفرضية الرئيسية الأولى :**

جاءت صيغتها كالآتي H_0 " **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه البيئي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في المنظمة محل الدراسة. عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$**"

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتوجه البيئي على المسؤولية الاجتماعية كمتغير كلي وذلك عند مستوى الدلال (**$\alpha=0.05$**) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة إذ بلغت (12,367) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (**$\alpha=0.05$**)،وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.888) كذلك بلغت قيمة معامل الإرتباط (R) (0.877) و التي تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين أي هناك علاقة طردية قوية،حيث فسر متغير التوجه البيئي (% 76.8) من التباين الكلي الحاصل في المسؤولية الاجتماعية بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)،وكما بلغت قيمة تأثير التوجه البيئي على المسؤولية الاجتماعية محل الدارسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.907) ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الأولى و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" **يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التوجه البيئي والمسؤولية الاجتماعية بدلالة أبعاده لمقاطعة نفطال ببسكرة. عند مستوى دلالة $\alpha\leq0.05$**"

❖ **إختبار الفرضيات الفرعية :**

أما علاقات الأثر التفصيلية لكل بعد من أبعاد متغير التوجه البيئي وأثرها على أبعاد المسؤولية الاجتماعية فيمكن استخلاصها من الجدول رقم (20).

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

جاءت صيغتها كالآتي " **لايوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التوجه البيئي والبعد الاجتماعي في المنظمة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha\leq0.05$.**"

يوضح الجدول تأثير التوجه البيئي على بعد الاجتماعي للمنظمة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.877)، عند مستوى دلالة (**0.000**)، أما معامل التحديد فقدر بـ (**0.768**)، أي أن متغير التوجه البيئي يفسر (% 76.8) من التباين الكلي الحاصل في بعد الاجتماعي في المنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1.141)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحديد التوجه البيئي يؤدي إلى الزيادة في بعد الاجتماعي بقيمة(1.141). ويؤكد هذا التأثير قيمة **t** المحسوبة والتي بلغت (11.661) وهي دالة عند مستوى (**0,000**)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه البيئي والبعد الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05≥α** ".

2. **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

جاءت صيغتها كالآتي " **لايوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التوجه البيئي والبعد الاقتصادي في المنظمة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05≥α** ".

يوضح الجدول تأثير التوجه البيئي على بعد الاقتصادي للمنظمة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.675)، عند مستوى دلالة (**0.000**)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0.455)، أي أن متغير التوجه البيئي يفسر (45.5 %) من التباين الكلي الحاصل في البعد الاقتصادي في المنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.681)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحديد التوجه البيئي يؤدي إلى الزيادة في البعد الاقتصادي بقيمة (0.681). ويؤكد هذا التأثير قيمة **t** المحسوبة والتي بلغت (5.854) وهي دالة عند مستوى (**0,000**)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه البيئي والبعد الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05≥α** ".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغتها كالآتي " **لايوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التوجه البيئي والبعد الأخلاقي والقانوني في المنظمة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05≥α** ".

يوضح الجدول تأثير التوجه البيئي على بعد الأخلاقي والقانوني للمنظمة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.766)، عند مستوى دلالة (**0.000**)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0.601)، أي أن متغير التوجه البيئي يفسر (60.1 %) من التباين الكلي الحاصل في البعد الأخلاقي والقانوني في المنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.897)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحديد التوجه البيئي يؤدي إلى الزيادة في البعد الأخلاقي والقانوني بقيمة (0.897). ويؤكد هذا التأثير قيمة **t** المحسوبة والتي بلغت (7.865) وهي دالة عند مستوى (**0,000**)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه البيئي والبعد الأخلاقي والقانوني في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05≥α** .

خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مقاطعة نفطال بسكرة، والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة، التوجه البيئي والمسؤولية الاجتماعية على مقاطعة نفطال، وقد تمت دراسة البيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على هيكلها التنظيمي، من أجل استكمال تمت إجراءات الدراسة الميدانية عن طريق توزيع استبانة، تدور محاورها الثلاث حول موضوع الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة يظهر أن مقاطعة نفطال تعتمد على عنصر الخبرة في إنجاز أعمالها، وعلى ذوي الشهادات في إدارة مختلف نشاطاتها، كما أن المنظمة تقوم بتكوين موظفيها من أجل تحسين مهاراتهم، وسيطرة جنس الذكور على نسبة العمال في المنظمة، وهذا راجع لطبيعة نشاطها، وتحترم القوانين التي تفرضها الدولة عليها واتجاه المنظمات الأخرى وكل إجراءات حماية البيئة والقضايا الاجتماعية.

وفي الأخير تم اختبار صحة الفرضيات الموضوعة، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية المتمثلة في تأثير التوجه البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كما تم صياغة معادلة الانحدار الخاصة بالدراسة التي جاء بعد تحليل محور التوجه البيئي ومدى تأثيره في كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي والقانوني).

إن التطورات التي شهدها العالم في المجال الصناعي ألقت بضلالها على البيئة من خلال مختلف المشكلات التي تعاني منها والتي تمثل أهم تحديات العصر الراهن، السبب الوحيد في هذه المشكلات هي مختلف الأنشطة البشرية والصناعية منها على وجه الخصوص فيلقي بتأثيره على البيئة من خلال أنواعه المختلفة، ومع تزايد هذه الانتهاكات على البيئة تزايدت الضغوطات الحكومية والشعبية وضغوطات من منظمات المجتمع للتعويض عن الأضرار التي تتسبب فيه هذه المنظمات وللكف عنها عند ممارسة نشاطاتها، هذه الضغوطات شكلت تحديا جديدا للمنظمات إذ أنها أحيت روح المواطنة لدى هذه المنظمات، كما جعلت هذه الأخيرة أكثر وعيا اتجاه بيئتها في اتخاذ قراراتها.

إن دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعملياتها خاصة في صنع القرارات، بهدف تحسين طرق تسيير وتنظيم المنظمات، مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي والاقتصادي، من شأنه أن يعطي منتجا متطابقا بيئيا يراعي حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.

ولا شك أن الابتعاد عن أخلاقيات العمل والالتزام الاجتماعي يعد كافيا لكي تفقد المنظمات صورتها في ذهنية المتعاملين معها. لذلك فإن تغيير سبل التعامل مع البيئة والمجتمع لم يعد خيارا بقدر ما أصبح من سبل بقاء المنظمات واستمرارها في السوق الذي تخدمه، فظهرت العديد من الأفكار التي تنبه المنظمات إلى دور المنظمات في التنمية الاقتصادية وفي حل مشكلات البيئة وفي حماية البيئة، وتبنت الكثير من المنظمات ممارسات تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

أولا: نتائج الدراسة.

نستنتج من هذه الدراسة، أن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، ولضمان ذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن المنظمة التي تريد ضمان وضع تنافسي متميز عليها أن تقوم بعملية تحليل أدائها البيئي بصفة دائمة ومتميزة مما يساعدها على تبني اعتبارات بيئية التي تحقق نجاح المنظمة، وأن الحكم على نجاح أو فشل المنظمة يكون نتيجة تحديد وتوضيح توجهها نحو البيئة.

لذا دعت الحاجة إلى الوعي البيئي من قبل المنظمات من أجل حماية البيئة والمحافظة عليها، من خلال صياغة استراتيجية المنظمة بشكل واضح ووضع مجموعة من الأهداف المحددة للعمل على تحقيقها التي تخص الجانب البيئي والجانب الاجتماعي للحفاظ على صورتها الحسنة داخل السوق والمنافسة بقوة. وكذا يعتمد نجاح المنظمة من خلال قياس أدائها وتقييمه بشكل مستمر وسليم اتجاه البيئة والمجتمع والذي يعتبر من الموضوعات المهمة في الإدارة، لأن متغيرات

البيئة تأثر بشكل كبير على ممارسات المنظمة وثقافتها التنظيمية وبالتالي على أدائها، خصوصا مع ظهور متغيرات جديدة كتزايد جماعات حماية حقوق المستهلك وحماية البيئة. حيث بدأت المنظمات تواجه ضغوطات لتبني أهداف وتوجهات وسياسات وقرارات أكثر نبلا وأكثر شفافية تجاه مصالح المجتمع وموارده وقيمة تقاليده، والاهتمام بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية.

وينتج عن هذا الالتزام في مشاركة المنظمات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذا المساهمة في النهوض بالتنمية المستدامة، لكن هذا لا يتحقق إلا بدمج الجانب البيئي والمسئولية الاجتماعية في السياسة العامة للمنظمة واعتبارها هدفا استراتيجيا وليس هامشيا.

مما سبق ومن أجل ضمان إنجاز الأهداف يجب على المنظمات الجزائرية اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي في تحديد أدائها حول البيئة والمجتمع، لأنها تمتلك القدرات والمؤهلات التي تساعدها على خلق المزايا التنافسية وإدامتها بشكل مستمر، حيث نجد أن نفطال باعتبارها منظمة جزائرية، أنها تمتلك إمكانيات معتبرة وموارد بشرية ذات خبرة وتأهيل، وحصة مهمة في السوق الوطنية لمواجهة المنافسة في مجال توزيع المواد البترولية ومن أجل ضمان استمرار هذه المزايا التنافسية خاصة مع قانون 07-05 في 28 أفريل 2005 والمتعلق بالمواد البترولية والذي يقضي بتنفيذ القوانين المرتبطة باتفاقات شراكة الجزائر مع الاتحاد الأوربي ومستقبلها في الدخول إلى منظمة التجارة العالمية، تجد نفسها أمام تغيير مستمر في الأفكار والتكنولوجيا والمنتجات وغيرها من التحديات التي ستواجهها، ويكون البقاء والربحية والاستمرار وبناء مركز تنافسي متميز من التحديات الرئيسية، لذا يتوجب عليها أن تمتلك القدرة على التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة لتحقيق الأهداف وتحسين مستوى أدائها البيئي والاجتماعي، وذلك بالتحديد الدقيق لاتجاهها البيئي والذي يعد الطريق المحدد لتوجهاتها الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.

أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. درجة الاهتمام بالأداء البيئي في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة- كانت(موافق).
2. درجة الاهتمام بمسئولياتها الاجتماعية في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة- كانت (موافق).
3. درجة الاهتمام بالجانب الاقتصادي في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة- كانت (موافق).

4. درجة الاهتمام بمسؤولياتها الأخلاقية والقانونية في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة– كانت (موافق).

5. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

6. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغير الأداء البيئي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاجتماعي، الاقتصادي، الأخلاقي والقانوني) في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

7. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأداء البيئي والمسؤولية الاجتماعية في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

8. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأداء البيئي على البعد الاجتماعي في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

9. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأداء البيئي على البعد الاقتصادي في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

10. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الأداء البيئي على البعد الأخلاقي والقانوني في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات.

لقد تمت في الدراسة الميدانية اختبار مجموعة من الفرضيات، وتم الحصول على النتائج التالية:

الفرضية الرئيسية: وتلخصت الفرضية الرئيسية في:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على المسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي، الاقتصادي، الأخلاقي والقانوني) في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

لكن الدراسة الميدانية أثبتت عدم صحة هذه الفرضية وتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على المسؤولية الاجتماعية (البعد الاجتماعي، الاقتصادي، الأخلاقي والقانوني) في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فكانت النتائج كالتالي:

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:**

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على البعد الاجتماعي في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–

وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على البعد الاجتماعي في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على البعد الاقتصادي في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–

وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على البعد الاقتصادي في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على البعد الأخلاقي والقانوني في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–

وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي على البعد الأخلاقي والقانوني في مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات.

بعد الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، في **مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة–**، تم التوصل إلى التوصيات والاقتراحات التالية:

1. يجب على مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة– الاهتمام أكثر بالجانب البيئي، وذلك بمحاولة سحب الوقود الذي يحتوي على الرصاص والتشجيع على الوقود الخالي من الرصاص بتكثيف جهودها التسويقية لهذا المنتوج، وهذا لما للرصاص من أضرار على الصحة والبيئة على حد سواء، حيث أن البنزين المتضمن على الرصاص يحتوي على غرام من الرصاص لكل لتر، ومن المعروف أن مادة الرصاص التي تنبعث من عوادم السيارات أثرا سلبيا على صحة المواطنين، وتربط بعض الدراسات الطبية بين بعض أنواع السرطان وبين ارتفاع نسبة تركيز مادة الرصاص الموجودة في الهواء المحيط بالمدن المزدحمة، ومن أهم الملوثات التي تنفثها عوادم السيارات التي تعمل على البنزين تتمثل في: أكاسيد الرصاص Pb، أول أكسيد الكربون CO، أكسيد النيتروجين NOX، الهيدروكربونات HC. وتمثل عوادم السيارات نسبة عالية من حجم التلوث مقارنة بمصادر أخرى غير السيارات.
2. يجب على مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية –بسكرة– على زيادة الوعي البيئي وتعريفهم بمتطلبات القانونية.
3. العمل على تحقيق الإنتاج النظيف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية.
4. يجب على نفطال تفادي الخسائر المادية والاقتصادية خاصة الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية.
5. يجب على نفطال تعزيز التوافق مع التشريعات والالتزام بالقوانين التي تفرضها السلطات العمومية، مما تجنب دفع الغرامات والتعويضات التي تفرض على المخالفات.
6. – الاعتماد على الأداء البيئي كجزء مكمل للأداء الشامل والذي يؤدي إلى تحقيق التميز.
7. تشجيع البحث والتطوير ودعم مراكز البحث والمختبرات في مجالات البيئة، ونقل التكنولوجيا وتحديث وسائل الإنتاج التي تهدف لحماية البيئة.
8. يجب على نفطال التطبيق الناجح لنظام الإيزو 14000، حيث يحتاج إلى دعم واهتمام الإدارة العليا والتزامها إلى تكامل جهود كافة المستويات الإدارية بالمنظمة، بالإضافة إلى توافر كافة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق واستمرارية هذا النظام.

9. يجب على نفطال أن تتعامل بجدية مع برامج المسؤولية الاجتماعية لأن إهمالها يضعف من قدراتها التنافسية ويؤدي إلى تدهور صورتها و سمعتها.

10. يتعين على نفطال تضمين سياسة المسؤولية الاجتماعية في رسالتها الاستراتيجية وأن تعتبرها جزء من لا يتجزء من سياستها العامة التي يجب أن تحرص على أدائها بالشكل المطلوب.

11. يجب أن تراعي بأن المسؤولية الاجتماعية تتضمن القيام بواجباتها تجاه كل أصحاب المصلحة خصوصا منهم: العاملون، المستهلكون، المجتمع والبيئة.

12. إنشاء قسم متخصص بإدارة المسؤولية الاجتماعية تتولى تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج المسؤولية الاجتماعية، والتنسيق مع أصحاب المصلحة، وتكون تابعة بشكل مباشر للإدارة العليا.

13. الاستفادة من خبرات المنظمات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

رابعا: آفاق الدراسة:

في ظل دراستنا الحالية والنتائج المتحصل عليها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

1. أثر التوجه البيئي على أداء المنظمات الاقتصادية.
2. تقييم مدى استجابة المنظمات في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية.
3. أثر المسؤولية البيئية والاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر مجال LMD
تخصص تسير استراتيجي للمنظمات

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: **أثر الأداء البيئي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية – دراسة حالة مؤسسة نفطال – بسكرة** – وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة .

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نهب لكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحن على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم انطلاقا من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير منظماتنا لنواكب العصر ونكون قادرين على أداء رسالتها.

علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

أشكر تعاونكم وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالب: حرابي فارس

تحت إشراف الأستاذة: شين نوال

القسم الأول:البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم الإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- الشهادة العلمية :

ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) ☐

4- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى اقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

5- الدورات التكوينية:

دون تكوين ☐ أقل من دورتين ☐ من 2 إلى 4 دورات ☐ أكثر من 4 دورات ☐

المحور الأول :الأداء البيئي.

نرجو من حضرتك وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-	ترى بأن المنظمة تلتزم باللوائح الداعية البيئية.					
2-	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة المنظمة بشكل عام.					
3-	تقوم المنظمة بإجراء دورات تحسيسية لموظفيها بأهمية الحفاظ على البيئة.					
4-	تستخدم المنظمة تقنيات حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والهواء والماء.					
5-	تقوم المنظمة بإعداد تقارير حول أدائها البيئي.					
6-	ترى بأن المنظمة تقوم بالمساهمة في حل ومعالجة المشاكل البيئية.					
7-	تستخدم المنظمة اسلوب بما يسمى بطاقة الاداء المتوازن لقياس أدائها.					
8-	تقوم المنظمة بمتابعة الإنجاز بطريقة شمولية ومتوازنة.					
9-	تقوم المنظمة ببرامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز.					

10-	تقوم المنظمة بالموازنة بين المقاييس المالية والغير مالية.					

المحور الثاني :المسؤولية الإجتماعية.

نرجو من حضرتك وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أ. **البعد الإجتماعي**					
11-	تهتم المنظمة بتلبية حاجاتك ورغباتك.					
12-	تقدم لك المنظمة خدمات للرعاية الصحية.					
13-	ترى أن المنظمة تتوفر على نظام أمن للوقاية من الحوادث.					
14-	تقوم المنظمة بعملية التعريف عن مخاطر العمل للعمال.					
15-	يستفيد العامل من تعويضات مالية في حالة حوادث العمل.					
16-	انت راضي عن التعويضات الإجتماعية الممنوحة لك من طرف المنظمة.					
17-	ترى أن المنظمة توفر خدمات سكن لعمالها.					
18-	تتوفر المنظمة على نشاطات ثقافية وترفيهية.					
	ب . البعد الإقتصادي					
19-	ترى أن المنظمة تقوم بخلق فرص العمل لأفراد المجتمع.					
20-	توفر المنظمة برنامج تكويني لعمالها من أجل رفع قدراتهم الإنتاجية.					
21-	ترى أن الأجر الذي تقدمه لك المنظمة كافي لتلبية احتياجاتك.					
22-	ترى أن العمل وفق طريقة المناوبة مناسب لتلبية حاجياتك.					
23-	يساهم العامل في تعظيم إنتاجية المنظمة.					
24-	يستفيد العامل من الارباح والفوائد التي تحققها المنظمة.					
25-	ترى بأن الأعمال والخدمات التي تنجزها المنظمة ذات جودة عالية.					
26-	تساهم المنظمة في زيادة الدخل الوطني الإجمالي.					

	ج . البعد الأخلاقي والقانوني					
27-	ترى أن المنظمة تتوفر على نشاطات وخدمات خيرية لأفراد المجتمع.					
28-	تتوفر المنظمة على نظام نظام عمل أخلاقي مع عملها أو منافسيها.					
29-	ترى بأن أهداف المنظمة تتوافق مع قيم وأهداف المجتمع.					
30-	تقوم المنظمة بإجراء ندوات واجتماعات مع عمالها من أجل ترسيخ القيم الأخلاقية أثناء العمل.					
31-	دائما ما تسعى المنظمة لتحقيق الربح دون المراعات للقيم والمبادئ الأخلاقية.					
32-	تلتزم المنظمة بالقوانين المؤطرة والمنظمة لعمالها وعمل المنظمات الأخرى الناشطة في نفس المجال.					