



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم إقتصادية

مذكرة ماستر : تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

دور المسؤولية البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط DML

تحت اشراف:

أ- د. علاوي صفية

اعداد الطالبة :

حشاشنة فريجة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد بوهالي	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
علاوي صفية	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
عائشة بن عطاءالله	أستاذ محاضر -أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

ملخص الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن دور المسؤولية البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وقصد تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الموضوع، كما قمنا بعرض المقابلة عن طريق مجموعة من الأسئلة وطرحها على رؤساء المصالح وبعض الموظفين، حيث توصلنا إلى بعض النتائج أبرزها، أن المسؤولية البيئية لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية البيئية، الأداء، المؤسسة.

Abstract

The aim of this study is to reveal the role of environmental responsibility in improving the performance of the economic enterprise and in order to achieve the objectives of the study we used the analytical descriptive approach to answer the problem of the subject We also presented the interview through a series of question and asked the heads of interests and some employees where we came up with some findings most notably that environmental responsibility has a major role to play in improving the enterprise's performance.

Keywords: environmental responsibility, performance, institution.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات تم إنهاء مذكرة تخرجي لنجاحي أهدي تخرجي إلى
معلم البشرية نبينا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم

وها قد وصلت إلى نهاية مطاف السنين التي قضيتها بالتعب وسهر الليالي وظروف الحياة
الصعبة التي لم تستطع الوقف في طريقي أهدي ثمرة عملي هذا إلى مصدر الضوء في
عمرى إلى اليد تلبسني إكليلا من الأمل والتفاؤل التي من وقفة بجاني خطوة بخطوة إلى
التي إحتضني دعائها دائما إلى جوهرتي الثمينة وكنزي الغالي والدتي (هنية) إلى من
تجرع الكأس فارغاً ليسقني قطرة حباً إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من
حصد الأشواكي عن دربي ليمهد لي طريق العلم والدي الغالي (علي)

إلى رايعين حياتي، فاطمة، مباركة، رقية، ضاوية، عفيفة، هيبة، فريحة، إلى سندي
وضلعي الثابت أخي محمد أدهم وخالي محمد إلى كتاكتي الصغار أبناء

أخوتي: ريهام، إسلام، زياد، بشرى، إدريس، وإلى عائلتي حشاشنة دون استثناء

إلى جنود الخفاء في مذكرتي هذه من تقف الكلمات حائرة أمام فضلهم ، طاطا

فتيحة، فاطمة، فطوم، صفاء مريم، نعيمة ولامية ، مارية، مروة، أميرة، ورفيقة دربي

عائشة إلى طالباتي وبنات المدرسة القرآنية إلى الزملاء، توفيق، أسامة

إلى استاذتي "المشرفة" علاوي صفية إلى أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل الأطوار

التعليم: من ابتدائي إلى التعليم العالي، إلى كل من، جعلهم الله أخوتي طلاب تخصص

اقتصاد وتسيير مؤسسات إلى كل من سهوت عنهم ونسيتهم إلى كل هؤلاء أهدي

مذكرتي

فريحة

الشكر وتقدير

قال الله تعالى: «رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ»

تتبعثر الأحرف عبثاً وأنا أحاول تجميع سطور كثيرة سطور تمر في الخيال ولا يبقى في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات

أحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدني بالعزم على مواصلة مشواري وتوفيقه لي على إنجاز هذا العمل

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة علاوي صفية أسئل الله أن يجازيك عني كل خير التي لم تبخل عليا بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها وأشكر كل الرفاق والأساتذة وأخص بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذ محمد بوهالي، أستاذ بن تريب بن تريب، أستاذ بشير عبد العالي

وإلى كل الأساتذة الكرام في كلية العلوم الإقتصادية جامعة الأغواط وإلى عمال مديرية الصيانة بالأغواط وإلى كل من مدي لي يد العون لإنجاز هذا العمل نسأل الله عز وجل أن يحفظهم جميعاً

فريجة

الفهرس المحتويات

الرقم	العناوين	الصفحة
.I	الإهداء	
.II	الشكر والتقدير	
.III	فهرس المحتويات	
.IV	قائمة الجداول	
.V	قائمة الأشكال	
.VI	قائمة الملاحق	
.VII	مقدمة عامة	
01	الفصل الأول: الاطار النظري للمسؤولية البيئية	36-09
02	تمهيد	09
03	المبحث الأول: ماهية مسؤولية البيئية	10
04	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية البيئية	10
05	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية البيئية	15
06	المطلب الثالث: عناصر ودوافع تبني المسؤولية البيئية	17
07	المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية البيئية	21
08	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية البيئية	21
09	المطلب الثاني: محددات سلوك المؤسسة إتجاه البيئة	23
10	المطلب الثالث: مؤشرات المسؤولية البيئية	25
11	المبحث الثالث: نظام الإدارة البيئية	29
12	المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظام الإدارة البيئية	29
13	المطلب الثاني: عناصر وأدوات نظام الإدارة البيئية	31
14	المطلب الثالث: أنواع مواصفات نظام الإدارة البيئية	33
15	خلاصة	36
16	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء	72-37

17	تمهيد	37
18	المبحث الأول: ماهية الأداء	38
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء	38
20	المطلب الثاني: أهمية الأداء	43
21	المطلب الثالث: أنواع الأداء	45
22	المبحث الثاني: أساسيات الأداء	50
23	المطلب الأول: معايير ومحددات الأداء	50
24	المطلب الثاني: مستويات وأبعاد الأداء	55
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	57
26	المبحث الثالث: تقييم الأداء	62
27	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الأداء	62
28	المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء	64
29	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء	70
30	خلاصة	72
31	الفصل الثالث: دراسة حالة لواقع المسؤولية البيئية في مديرية الصيانة بالأغواط DML ودورها في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك	73-104
32	تمهيد	73
33	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك	74
34	المطلب الأول: مدخل عام لمؤسسة سوناطراك	74
35	المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط DML	81
36	المطلب الثالث: مصالح محل الدراسة	84
37	المبحث الثاني: عرض مقابلة مع رئيس مصلحة الصحة والأمن والبيئية HSE ومصلحة الجودة ومصلحة الموارد البشرية	86
38	المطلب الأول: واقع المسؤولية البيئية في المؤسسة	86
39	المطلب الثاني: الأداء ودوره في المسؤولية البيئية	87
40	المبحث الثالث: تحليل المقابلة وعرض النتائج	89

41	المطلب الأول: تحليل المقابلة	89
42	المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من المقابلة	94
43	خلاصة	95
44	الخاتمة	96
45	قائمة المراجع	100
46	قائمة الملاحق	104

قائمة الأشكال

الرقم	العناوين	الصفحة
01	الأداء من المنظور الكفاءة و الفعالية	41
02	محددات الأداء	54
03	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس	61
04	خطوات تقييم الاداء	66
05	الهيكل التنظيمي لسوناطراك	80
06	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة DML	83
07	الهيكل التنظيمي لمصلحة الأمن الصحة والبيئة	84
08	مخطط العمل	91

قائمة الجداول

الرقم	العناوين	الصفحة
01	ملخص لمراحل تطور مفهوم المسؤولية البيئية	16

قائمة الملاحق

الرقم	العناوين	الصفحة
01	وثيقة من مكتب SGS	105
02	وثيقة الإعتماد	106
03	شهادة تسجيل	107
04	سياسة الجودة	108
05	لقاء تحسيسى عن المخاطر العملية	109
06	وثيقة تقييم الأداء	110
07	وثيقة الأهداف	111
08	تصريح العمل	112
09	البيان العام لسياسة الصحو والسلامة وحماية البيئة	113

مقدمة

لقد تعددت التحديات التي واجهت الاقتصاد العالمي وأبرز هذه التحديات هي المشاكل البيئية التي أصبحت تشكل تهديدا للوجود الإنساني، فمع اتساع مجالات التصنيع واستغلال الموارد الطبيعية المحدودة ظهرت الحاجة لوضع اطار للحفاظ على البيئة ، فتم عقد العديد من مؤتمرات الأمم المتحدة أبرزها مؤتمر ستوكهولم 1972، ثم تلا ذلك العديد من المؤتمرات التي تمت تحت رعاية برنامج الأمم المتحدة للبيئة، أحست جميع الدول بالخطر المحدق بالبيئة وسارع الباحثون بالتنبؤ بما تكون عليه الأوضاع البيئية في العالم اذا استمر الوضع على ما هو عليه وبنفس الوتيرة .

وفي سياق البيئة فقد تزايد الاهتمام بضرورة الالتزام بالمسؤولية البيئية من قبل الدول والمنظمات العالمية والإقليمية في السنوات الأخيرة. فبعد مؤتمر ستوكهولم سارعت العديد من الدول الى وضع استراتيجيات وسياسات لحماية البيئة من خلال انشاء هيئات متخصصة في هذا الغرض.

ونتيجة لهذه التطورات وجدت المؤسسات نفسها أمام واقع يحتم عليها تحمل المسؤولية البيئية تجاه لما تسببه من أضرار عند ممارستها نشاطاتها وأصبحت هذه المؤسسات تخضع لضغوطات متنامية من قوانين وتشريعات بيئية ومنظمات مهنية، مما دفع العديد منها ادماج البعد البيئي ضمن سياستها إستراتيجياتها واستحداث بدائل نظيفة لا تدمر البيئة لمواجهة التحديات الداعية الى ضرورة العمل من أجل التطوير المستمر للوصول الى مستويات من الرفاهية الاقتصادية.

يعتبر نظام الإدارة البيئية من بين المداخل التي تعتمدھا المؤسسات من أجل تجسيد مسؤوليتها تجاه البيئة ونتيجة لتزايد حدة المنافسة من جهة وتزايد الوعي البيئي من جهة أخرى لم يعد في مصلحة المؤسسة سواء على المدى البعيد أو القريب اغفال الجوانب المتعلقة بالبيئة والموارد البيئية المختلفة منها، اذ أصبح تبني نظم الإدارة البيئية وفق المواصفة (ISO 14001) أمر ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي والبيئي بالإضافة الى تعزيز سمعتها في المحيط الذي تنشط فيه.

الإشكالية:

- بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة المسؤولية البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

تتفرع هذه الإشكالية الى أسئلة فرعية:

- ماهي المسؤولية البيئية؟
- ماهو تقييم الأداء ؟
- ما طبيعة العلاقة بين المسؤولية البيئية والأداء في مؤسسة سوناطراك؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الأسئلة وضعنا الفرضيات الآتية:

- المسؤولية البيئية مهمة من المهام التي يكون العامل ملزما ومطالباً بها.
- تقييم الأداء هو قياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وسلوكهم في عملهم الحالي
- يعتبر الأداء مؤشر هام من مؤشرات المسؤولية البيئية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج واحدة من أهم المواضيع في ميدان علم اقتصاد البيئة ألا وهو دور المسؤولية البيئية في تحسين أداء المؤسسة بحيث أن تحسين أداء المؤسسة له علاقة بالمسؤولية البيئية وبشكل أكثر وتحديداً فإن دراسة أداء المؤسسة والمسؤولية البيئية أمر ضروري لفهم طبيعة العلاقة بينهما.

أهداف الدراسة:

أي بحث علمي لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة ويرجو لبلوغها وتختلف الأهداف باختلاف الأسباب التي دفعت الى الباحث الى انجاز البحث وعليه جاءت الأهداف عن دراستنا كالتالي:

- التعرف على الإطار النظري للمسؤولية البيئية وأداء المؤسسة؛
- التعرف على البيئة الخاصة بالمؤسسة؛
- معرفة مدى مساهمة المسؤولية البيئية في تحسين أداء المؤسسة؛

- اثراء المكتبة بدراسة تتعلق بالجانب الاقتصادي؛
- ميول الباحث وتوجيهه نحو دراسات متعلقة باقتصاد البيئة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في معالجتنا لهذا البحث بتقسيمه الى جانبين هما:

-الجانب النظري:

حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل فهم وتحليل موضوع دور المسؤولية البيئية في تحسين أداء المؤسسة وذلك باعتماد على مجموعة المراجع سواء كانت كتب أو مذكرات تخرج...الخ.

-الجانب التطبيقي:

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد قمنا بجمع المعلومات من خلال أداء المقابلة وذلك من أجل معرفة ما مدى مساهمة المسؤولية البيئية وتحسين أداء المؤسسة.

حدود الدراسة:

المجال المكاني: أنجزت هذه الدراسة في مديرية الصيانة بالأغواط DML.

المجال الزمني: من 26/ ابريل/ 2023 الى غاية 10/ماي/2023.

أسباب اختيار الموضوع:

- المكانة والاهمية التي تتمتع بها سوناطراك في الجزائر؛
- إمكانية البحث والوصول الى المعلومات المتصلة بالموضوع ومعاينتها في الواقع
- ادراج البعد البيئي في اهتمامات المؤسسة من المواضيع التي لم تلق اهتمام كبير من قبل الباحثين في الدول نامية رغم أهميتها
- تقييم وزن الموضوع بشكل واضح من أجل تنمية مدركات الطلبة في هذا المجال؛
- ميولي الشخصي لمواضيع تتعلق بالمسؤولية البيئية والأداء وكذا معرفة الأداء والمؤسسة.

أدوات الدراسة:

تم استعمال أسلوب المقابلة الفردية مع مختلف أفراد المؤسسة محل الدراسة.

خطة الدراسة:

لتوضيح مختلف الجوانب ارتأينا الى تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول. الفصل الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري من الدراسة أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة ميدانية ونتائجها، فكانت خطة البحث كالتالي:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمسؤولية البيئية والتطور التاريخي لها ثم تطرقنا الى دوافعها وعناصرها ثم تطرقنا الى محددات ومؤشرات المسؤولية البيئية وأهم المبادئ والأبعاد وفي الأخير تطرقنا الى نظام الإدارة البيئية.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الإطار النظري للأداء من مفاهيم وأنواع وأهمية ثم رصد مختلف العوامل المؤثرة في الأداء والتي تحتاج الى جملة من المحددات والمعايير والمستويات لتقييم أداء هذه العملية في كافة المجالات.

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا الى ماهية سوناطراك وماهي أهم مشاريعها ومكانتها بين المؤسسات العالمية ثم تطرقنا الى محل الدراسة مديرية الصيانة بالأغواط DML وذلك عن طريق تعريفها وتاريخ نشأتها وأهم المصالح فيها ثم تطرقنا الى المصالح التي قمنا بالمقابلة معهم.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات وما توصلت اليه من نتائج حول موضوع الدراسة وهذه الدراسات ماهي الا عينة من الدراسات التي استعنا بها.

أولاً: دراسات سابقة حول المسؤولية البيئية:

1- بن الطاهر محمد لمين "مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير " كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر 2013/2014.

عنوان الدراسة: ادراج البعد البيئي في أنظمة الجودة كمدخل لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.

حيث كانت الإشكالية: ما مدى مساهمة النظام المتكامل لإدارة الجودة البيئية المبني على ISO14001 و ISO9001 في تحسين الأداء العام والأداء البيئي بشكل خاص في مؤسسة اسمنت عين التوتة؟

حيث تهدف هذه الدراسة الى إعطاء نظرة ولو بسيطة عن كيفية تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية وهذا لتسليط الضوء على الإدارة البيئية وأهم العناصر المكونة لها كما تتطرق لبعض الأساليب العلمية الحديثة المنتهجة لتحسين الأداء البيئي وتبيين دورها في المحافظة على البيئة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

توصلت أهم نتائج الدراسة المجراة في مؤسسة اسمنت عين التوتة أن للنظام المدمج لإدارة الجودة والبيئة أثر إيجابيا واضح على الأداء البيئي للمؤسسة وهذا ما أثبتته تحليل كميات الغبار المسترجعة وكميات الطاقة والماء المخفضة والنتائج المالية الناتجة عن الاستثمارات البيئية التي قامت بها المؤسسة والحالة البيئية بعد تبني النظام وهذا ما اثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية ان للنظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة اثرا إيجابي للمؤسسة.

2- بن تريح بن تريح وعيسى معزوزي "مقال نحو إرساء المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال كأساس محوري لدعم الاقتصاد الأخضر مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة العدد 6 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة عمار ثلجي، الاغواط 2018.

عنوان الدراسة: نحو إرساء المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال كأساس محوري لدعم الاقتصاد الأخضر.

حيث كانت إشكالية الدراسة: ماهي عوامل إرساء المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال من أجل دعم بناء اقتصاد اخضر؟

حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مختلف ضوابط إرساء المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال وأسباب اللجوء اليها وتهدف أيضا الى التعرف على طبيعة الاقتصاد الأخضر وأهم العناصر المشكلة له.

توصلت الدراسة الى نتائج تدعيم المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال، عناصر بناء الاقتصاد الأخضر والى تدعيم المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال، تدعيم استغلال الطاقات الخضراء والى تدعيم المسؤولية البيئية لمنظمات الاعمال، التوجه الى انشغالات التغير المناخي.

3- الطاهر خامره، "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير البيئة"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة، قاصدي مرباح ورقلة 2007/2006.

عنوان الدراسة: المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (حالة سوناطراك).

حيث كانت اشكالية الدراسة: الى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والمسؤولية الاجتماعية؟

يهدف البحث الى تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال ابراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك الى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية الضبطية كما يهدف هذا البحث الى اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحضي به المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسستنا الاقتصادية.

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: التنمية المستدامة لا تعتبر مقيدة لنشاط المؤسسة الاقتصادية اذ لم تتجاوز هذه الأخيرة الحجم المسموح به من التلوث كما أن الأدوات التقليدية للسياسة البيئية هي أدوات رقابية وقائية للاقتصاديات التي تهدف لتحقيق التنمية المستدامة. تخلف مؤسسة سوناطراك (كمؤسسة اقتصادية) أثناء نشاطها آثار بيئية واجتماعية معتبرة يستلزم منها تحمل مسؤوليتها في ذلك حيث تولي المؤسسة اهتماما بهذا الجانب وتخصص فرعا متعلقا بالصحة والامن والبيئة وجعلت من هذا الجانب جزء أساسي من هيكلها التنظيمي بالإضافة الى اهتمامات بيئية واجتماعية أخرى كمشروع MIS ومشروع تحلية المياه. الا أن هذا لا يعتبر كافي بالمقارنة مع حجم المؤسسة الكبير ونشاطها المتوسع.

ثانيا: دراسات سابقة حول الأداء

1- عادل بومجان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014.

عنوان الدراسة: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

حيث كانت الإشكالية: ماهي سبل تأهيل الموارد البشرية والى أي مدى يمكن ان تؤثر في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل (E.N.I.C.A.B) ؟

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من مدخلي التمكين الإداري وإدارة المعرفة من خلال الممارسات والسياسات المتعلقة بتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار التحفيز الاتصال، التدريب، الثقة، فرق العمل الى جانب العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة المتنبئة والمتمثلة في تشخيص وتوليد المعرفة، المشاركة في المعرفة وتحويلها، تخزين المعرفة، وتطبيقها ومدى أثرها في تحسين أداء المعرفة.

وتوصلت هذه الدراسة لاهم النتائج: مستوى أداء المؤسسة من حيث تصورات باحثي الدراسة كان متوسط بالنسبة لمنظورات الأداء الأربعة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في محور النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء والمحور المالي وكذا الأداء اجمالا جاء بمستوى قبول متوسط عموما ما عدا بعض الفقرات المتعلقة بالمحاور الخارجية للبطاقة، أي بمحور العملاء والمحور المالي أين كانت فيه بدرجة قبول مرتفعة.

2- الشيخ الداودي، "مقال بعنوان تحليل النظرية الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر. 2010/2009.

عنوان الدراسة: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء.

حيث كانت الإشكالية: هل يمكن تحديد ماهية مفهوم الأداء في ظل التباين بين وجهات نظر المفكرين والباحثين في حقل علوم التسيير؟

تهدف هذه الدراسة الى تحليل المضامين النظرية لمفهوم الأداء من خلال تسليط الضوء على وجهات نظر مفكري التسيير فيما يخص تحديد ماهيته، أبعاده، مكوناته، ومؤشرات قياسه، أي تتبّع تطوره واسسه النظرية.

وتوصلت هذه الدراسة الى ان مفهوم الأداء هو عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير والإنتاج، كما أنه لا يتضمن فقط البعد الاقتصادي بل يتعداه الى البعد

الاجتماعي والتنظيمي، وثم فهو بهذه الصورة يعد مفهوما يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء و عدم الاكتفاء بالمؤشرات التقليدية فقط(أي المالية) بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة لأن تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة .

3-سلمى يعقوب ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،اقتصاد وتسيير مؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية الجامعة ،الاغواط ،عمار ثليجي 2021/2022.

عنوان الدراسة: دور الرقمنة في تحسين أداء العاملين.

حيث كانت إشكالية الدراسة: كيف ساهمت الرقمنة في تحسين أداء العاملين؟

تهدف هذه الدراسة الى البحث عن مفهوم جامع للرقمنة، من خلال المفاهيم المختلفة وفعالية الرقمنة في تحسين أداء العاملين ودورها من خلال تبسيط وتسريع الإجراءات الإدارية وتحقيق الأعباء على الموظف والزبون.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: فتح دورات تكوينية لتدريب الموظفين من أجل الاستخدام السليم للتكنولوجيا، ووضع استراتيجيات للتخطيط والتنفيذ قصد الحصول على نتائج إيجابية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح أن الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة تختلف في المنطقة الجغرافية والعينة وحتى تاريخ اجراءها سواء في الدراسات التي تناولت عن الأداء أو الدراسات التي تناولت عن المسؤولية.

فقد تميزت دراستنا عن باقي الدراسات بالجمع بين المتغيرين المسؤولية البيئية والأداء والاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع المعلومات واعتمدنا على الدراسات السابقة في موضوعنا واستدللنا بيها في الجانب النظري.

الفصل الاول

الاطار النظري للمسؤولية البيئية

تمهيد:

لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء على المدى البعيد او القصير اغفال عن الجوانب المتعلقة بحماية البيئة والموارد البيئية المختلفة ، اذ تلتزم بهذه المسؤولية لتؤكد مدى ملاءمتها لطبيعة وحجم المؤثرات البيئية الناشئة عن الانشطة والخدمات الخاصة بالمؤسسة ، اذ اصبح تبني نظم الادارة البيئية امرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين ادائها الاقتصادي وكذا الحفاظ على صورته في المحيط الذي تتواجد فيه كما ان الحفاظ على البيئة هو في المصلحة الاقتصادية للمؤسسة ذلك لان معظم عناصر انتاجها هي من البيئة .

في هذا الفصل سنتطرق الى الاطار النظري للمسؤولية البيئية من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول : ماهية المسؤولية البيئية ؛

المبحث الثاني : اساسيات المسؤولية البيئية ؛

المبحث الثالث : نظام الادارة البيئية .

المبحث الأول : ماهية المسؤولية البيئية

يعتبر الحديث عن المسؤولية البيئية من اهم المواضيع الحديثة الظهور في البدايات الاقتصادية لاسيما بمعناها الشامل ،من خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للمسؤولية البيئية من خلال معرفتنا لمفهوم البيئة والمسؤولية ثم نخرج على عرض مفهوم المسؤولية البيئية وتطورها التاريخي وعناصرها واهم الدوافع لتبني المسؤولية البيئية .

المطلب الأول : مفهوم المسؤولية البيئية.

لفهم المسؤولية البيئية يجب ان نفهم معنى المصطلحين المسؤولية والبيئة.¹

اولا تعريف المسؤولية : ما يكون به الانسان مسؤولا ومطالباً عن امور او افعال اتاها.

من الناحية اللغوية : فكلمة المسؤولية تعني الاعمال التي يكون الانسان ملزماً ومطالباً بيها.

اصطلاحاً فهي تعني التكليف الذي يعقبه الحساب.

من الناحية القانونية : هو الزام المسؤول في حدود القانون بتعويض المتضرر عن الضرر الذي

اصابه نتيجة ما لحقه من تلف او ضياع منافع او عن الضرر الجزئي او كلي المادي او المعنوي .

من الناحية الاخلاقية و الادبية : المسؤولية هي تلك التي يترتب عنها مخالفة قواعد و واجبات اخلاقية

ولا يترتب عليها جزاء قانوني كونها ذاتية امام ضمير و امام الله .

من الناحية الدنية وهيا التزام المرء بأوامر الله تعالى ونواهيه.

من الناحية الاجتماعية : وهي التزام المرء بقوانين المجتمع ونظمه و تقاليده وتتلخص في التزام

بقانون الجماعة.

كما جاء في قوله تعالى " ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنََّّ

اللَّهُ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾ ².

¹ حسينة بشار سمية زباط . اثر المسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية . مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسير . جامعة عمار تلجي الاغواط . 2019/2018 . ص 03.

² سورة المائدة , الآية 2 :ص106.

ثانيا :تعريف البيئة :

لغة :

يرجع اصل المصطلح اللغوي الي الفعل "باء" ومضارعه يبوء" بمعنى نزل و اقام ، و البيئة في اللغة المنزل وهي ما يحيط بالفرد و المجتمع ويؤثر فيه ، قال تعالى في سورة يوسف (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ)³،وقوله تعالى في سورة الحشر (وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ)⁴، فهم الذين اقاموا بالمدينة قبل هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم اليها .

ويراد بمصطلح البيئة في اللغة الانجليزية (Environment)،الظروف والاشياء المحيطة بالانسان و المؤثرة في نمو و تطور الحياة ، كما تستخدم للتعبير عن حالة الهواء والماء والارض والنبات والحيوان والظروف المحيطة بالانسان كافة .⁵

اصطلاحا :

البيئة ي ابط تعريف لها هي ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم ، وتشمل في هذا الاطار كافة الكائنات الحية من حيوان ونبات والتي يتعايش معها الانسان .

تعرفها منظمة الامم المتحدة على انها :

ذلك النظام الفيزيائي و البيولوجي الذي يحي يه الانسان و الكائنات الاخرى ، وهي متكاملة وان كانت معقدة فهي تشمل على عناصر متداخلة و مترابطة⁶.

تعريف مؤتمر ستوكهولم (1972) للبيئة على انها:

³ سورة يوسف الآية، 56 : ص242 .

⁴سورة الحشر الآية، 9 : ص547.

⁵ بن قומר شهيناز ، دور الادارة البيئية iso 14000 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

جامعة عمار ثلجي الاغواط 2020/2019 . ص. 11.

⁶ قوره عبدالستار ، سليمان بدرينة، التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الاغواط ، 2020/2019 ، ص. 10.

هو ذلك الرصيد من الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما و مكان ما لاشباع حاجات الانسان و تطلعاته ⁷.

فالبيئة تعرف على انها "المجال الذي يعيش فيه الانسان و يحصل منه على الموارد اللازمة لاشباع حاجاته فيؤثر فيه و يتأثر به" ⁸.

وتعرف على انها اجمالي الظروف الخارجية التي تؤثر في الحياة الكائن الحي و نموه و بقائه ، ومن المعروف ان البيئة تعتمد على ثلاث عناصر اساسية الماء و الهواء و الارض وتعتبر من اساسيات الحياة و يتميز النظام البيئي بالتوازن بين عناصره

، ويمكن ان تحافظ على هذا التوازن و لكن ضمن حدود معينة قابلة للتأثر ⁹.

مفهوم المسؤولية البيئية :

تعدد التعاريف التي تناولت المسؤولية البيئية و من اهمها :

هي الممارسات التي تعود بالنفع على البيئة ، او التخفيف من الاثار السلبية التي تتجاوز ما هو مطلوب من المؤسسات قانون مجلس الاعمال العالي للتنمية المستدامة ¹⁰.

المسؤولية البيئية هي التزام منظمات الاعمال بالقيود البيئية في ممارساتها الانشطتها الي جانب تضمين البعد البيئي في استراتيجيتها كي تسعى بذلك نحو تحضير هذه المنظمات ¹¹.

⁷ احمد حسن شحاتة ، التلوث البيئي فيروس العمر ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، مصر ، القاهرة ، 1998 ، ص 7.

⁸ خامرة طاهرة ، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير البيئة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2006/2007 ، ص 17 .

⁹ مرغاد سارة ، تطبيق متطلبات نظام الادارة البيئية iso 14001 نسخة 2015 في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير منظمات ، تخصص ادارة استراتيجية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة -2018/2019 ، ص 4.

¹⁰ فضالة خالد ، قرومي حميد ، " دور تبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية في المؤسسة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة " مجلة معارف ، العدد 22 ، جوان 2017 ، ص 48 .

¹¹ معروزي عيسى ، بن تريح بن تريح ، " نحو ارساء المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال كأساس محوري لدعم الاقتصاد الاخضر " ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة جلد 03 ، العدد 06 ، ديسمبر 2018 ، ص 106.

المسؤولية البيئية هي جميع الالتزامات و الأنشطة التي تؤديها المؤسسات الاقتصادية اتجاه البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للحد من خطر التلوث و تحديد البعد البيئي في استراتيجيتها كي تسعى للتميز¹².

عرفها البنك الدولي على انها التزام اصحاب النشاطات الاقتصادية لمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي يهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في ان واحد , كما ان الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب ان يكون بي مبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة¹³. و تجدر الاشارة ان المسؤولية البيئية تعد من اهم المتطلبات لتحقيق الفعالية البيئية في المؤسسة التي تتضمن اعادة تحديد الرؤيات ، السياسات واستراتيجيات المؤسسة لادراج خطة الاساس الثلاثي للتنمية المستدامة ،والذي يشمل الازدهار الاقتصادي ونوعية البيئية و العدالة الاجتماعية ، بالإضافة الي وضع اهداف و مؤشرات الاستدامة (الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية) ، وسياسات برامج الانتاج والاستهلاك المستدامة بوجود اهداف محدد للإداء وتوسيع نطاق المسؤولية البيئية لتشمل سلسلة الانتاج و الامداد ، واعتماد موثيق التطوعية وادلة الممارسة في المبادرات العالمية و القطاعية ، وضمان الشفافية وعدم الانحياز مع الجهات المعنية¹⁴.

المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية البيئية :

ظهر مفهوم المسؤولية البيئية اول مرة مع ظهور الثورة الصناعية سنة 1912 بحيث برزت عدة مشكلات بيئية، ومنه ترتبط عدة مفاهيم بمصطلح المسؤولية البيئية ومن أكثر المفاهيم ارتباطا بهذه الأخيرة هي كما يلي:¹⁵

¹² زياط سمية، حسينة بشار ، مرجع سبق ذكره ، ص 5.
¹³ بن شابي طيب امين ، اثر تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2020/2019 ، ص ص 4-5.
¹⁴ بن طاهر محمد لمين ، ادراج البعد البيئي في انظمة الجودة كمدخل لتحسين الاداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تسيير، فرع الادارة البيئية و السياحية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 2014/2013 ، ص 35.
¹⁵ ساسي سفيان ، " المسؤولية البيئية في مؤسسة الصناعية – حالة الجزائر " ، مجلة جيل حقوق الانسان ، جامعة طارف ،العدد 02، 2014، نشر 09 ص .

منظومة الإدارة البيئية: ذلك الجزء من الإدارة الكلية والذي يتضمن الهيكل التنظيمي والأنشطة التخطيطية والمسؤوليات والخيرات والأساليب والعمليات والموارد، للتطوير والتنفيذ لإنجاز وفحص وصيانة السياسة البيئية.

مراجعة الإدارة البيئية: عملية تحقق مرتبة وموثقة للحصول على الحثيات وللتقييم الموضوعي للحكم، عما إذا كانت الإدارة البيئية في المؤسسة، تتطابق مع سمات المراجعة التي وضعتها المنشأة لمنظومة الإدارة البيئية، وإبلاغ الإدارة بنتائج هذه العملية.

العرض البيئي: الغاية البيئية الشاملة التي تسفر عن السياسة البيئية، والتي تهئ المنشأة ذاتها لبلوغها والتي يتم قياسها إذا كان ذلك علمياً.

الأداء البيئي : النتائج القابلة للقياس من منظومة الإدارة البيئية والمتعلقة بتحكم المنشأة للجوانب البيئية والتي تقوم على السياسة البيئية والأغراض والأهداف.

السياسة البيئية: افصاح المؤسسة عن مقاصدها ومبادئها المتعلقة بأدائها البيئي الشامل واذي يعطي اطاراً للتحرك ولوضع اغراضها وأهدافها البيئية.

الهدف البيئي: متطلبات الادارة التفصيلية واتي تنشئها الأغراض البيئية واتي تحتاج الى إقرارها وتنفيذها لبلوغ تلك الأغراض، اذ تكون قابلة للتطبيق في المؤسسة، او في أجزاء منها، تكون قابلة للقياس كما أمكن ذلك.

المؤسسة الصناعية: الشركة المصنع، المشروع، المعهد، جزء او اتحاد مدمجة او غير مدمجة، عامة أو خاصة والتي تكون لديها اختصاصاتها وادارتها الذاتية وللكيانات او المنشآت التي تكون بها أكثر من وحدة إدارية يمكن تمييز كل منها على حدى على انها منشأة قائمة بذاتها.

الحد من التلوث: استخدام عمليات، خبرات، مواد، أو منتجات تمنع أو تحد من تقلل أو تتحكم في التلوث، والتي قد تتضمن التدوير التعامل، وتعديل العمليات، وأجهزة التحكم، والاستغلال الأمثل للموارد والمواد البديلة. ان المزايا الكامنة في الحد من التلوث تتضمن تخفيض التأثيرات البيئية المعاكسة وتحسين الكفاية والتقليل من التكاليف.

مبدئ الملوث يدفع: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المؤسسة لحماية البيئة، والمجسدة لها على اعتبار أنه مكمل للمبادئ الوقائية حيث أنه يشكل سداً أماناً فإذا فشلت المبادئ الوقائية في تحقيق إرساء حماية البيئة يكون هذا المبدأ بالمرصاد لتولي وضمان إقرار الحماية اللازمة للأوساط البيئية.¹⁶

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية البيئية :

مرت المسؤولية تجاه البيئة بعدة مراحل يمكن التطرق إليها إيجازاً وتلخيصها بالشكل التالي كما يلي:¹⁷

جدول رقم 01 ملخص مراحل تطور مفهوم المسؤولية البيئية

تسلسل المراحل	عنوان المرحلة	الإيجاز
المرحلة الأولى	مرحلة الادراك المسؤولية البيئية	جذورها في الحضارات القديمة منذ أن أدرك الإنسان أن بقاءه واستمراره مرتبطة بمحافظته على البيئة. إدراك الإنسان منذ القدم على أهمية المحافظة على الموارد الطبيعية من الاستنزاف والخطر الذي يهدد صحة الإنسان.
المرحلة الثانية	البيئة وخطر التقدم الصناعي	ظهرت ردود الأفعال من قبل المواطنين نتيجة ارتفاع معدل التلوث البيئي وكذلك استنزاف المواد المتاحة.
المرحلة الثالثة 1951	مرحلة تشكل الوعي البيئي	بدء بالتشكل عند الإنسان والذي ظهر بعد صدور التشريعات والقوانين الملزمة لمنع أو خفض التلوث البيئي وظهور العديد من الأمراض وتفاشي الأوبئة بين الناس من جراء العمليات.
المرحلة الرابعة 1992	مرحلة التوافق بين العاملين على حماية البيئة وأصحاب	تم وضع نظام للمسؤولية البيئية من خلال التوافق بين المنادين بحماية البيئة وبين أصحاب المصالح والعمل على استغلال الموارد الطبيعية

¹⁶ صغير مسعودة، مبدأ الملوث الدافع، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماستر، تخصص، قانون شركات، كلية حقوق، والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2016-2017، ص 2.

¹⁷ حسينة بشار ، سمية زباط ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

المصالح	بالشكل الأمثل والذي عرف (التنمية المستدامة)
المرحلة الخامسة 1996	أصبحت حماية البيئة مهمة دولية بسبب ارتفاع مستوى الوعي للمستهلكين بأهمية الإدارة البيئية والبحث عن منتجات الصديقة للبيئة لحماية الانسان والاهتمام بصحته وكذلك صدور تشريعات لنظام إدارة الجودة (إيزو1400)

مصدر : حسينة بشار ، سمية زياط ، اثر المسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة عمار ثلجي الاغواط ، 2019/2018 ، ص 7.

المطلب الثالث : عناصر و دوافع تبني المسؤولية البيئية .

أولاً: عناصر المسؤولية البيئية

تطرح منظمة **ENGO** رؤيتها للمسؤولية البيئية مكونة من ثلاث عناصر رئيسة: وهي التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، المراعاة الفعلية لمتطلبات أصحاب المصالح. ويمكن تفصيل هذه العناصر من خلال ما يلي: ¹⁸

1- التعهدات البيئية:

تكون المؤسسة مسؤولة بيئياً إذا حققت ما يلي:

تبني رؤية مؤسسية شاملة تهدف الى حماية البيئة؛

اتخاذ حماية البيئة والمحافظة عليها كاستراتيجية ذات أولوية؛

تبني مبادئ التدابير الوقائية؛

العمل على أساس ان العمليات الاقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي؛

¹⁸ رشيد غلاب ، نظم الادارة البيئية (ISO14000) ، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، اطروحة دكتوراة في علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017/2016 ، ص 34-44.

معرفة إذا ما كانت منتجاتها وخدماتها لها قيمة بيئية او اجتماعية ومراعاة هذه الخاصية عند اتخاذ قراراتها ؛

العمل على جعل قراراتها متكاملة ومتناسقة مع الإجراءات الحكومية ؛

تشجيع الثقافة المؤسسية التي تسمح بتدعيم القيم البيئية.

2- إدارة الموارد والطاقة:

وفي هذا الإطار يمكن ذكر النقاط التالية:

استغلال الموارد الطبيعية بكفاءة؛

انتاج واستعمال الموارد المتجددة بكفاءة؛

اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة؛

اعداد تقييم للأداء من اجل تحقيق استمرارية النمو؛

دمج التكاليف والفوائد البيئية الاجمالية.

3- المراعاة الفعلية لأصحاب المصالح:

وعلى أساس هذه النقطة تكون المؤسسة مسؤولة بيئيا إذا حققت ما يلي:

الالتزام بمبادئ أولوية الإفصاح والاعلام المجاني للسلطات والمنظمات المحلية؛

قبول محاسبة المنظمات وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية والحاضرة والمستقبلية؛

الالتزام بشفافية الإفصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية؛

تقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية .

ثانيا: دوافع تبني المسؤولية البيئية

هناك الكثير من الدوافع الداخلية والخارجية لتبني المسؤولية البيئية نذكر منها: ¹⁹

1-الدوافع الداخلية:

تحقيق مزايا تسويقية و وفورات مالية للمؤسسة من خلال تنفيذها للبرامج البيئية، كما يساهم في تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد معالجتها بطريقة سلمية بيئيا تقليل كمية المخلفات الصناعية، وبالتالي الحد من مظاهر التلوث البيئي الهادفة الى حماية الانسان وموارده، ومكان العمل حماية الأنظمة البيئية واستعمال اكفا للموارد الطبيعية من المياه والأرض والطاقة والمساهمة في عمل التنمية المستدامة لها عبر الأجيال القادمة

تبني المؤسسة المسؤولية البيئية يساهم في زيادة التعاون مع السلطات التشريعية والرقابية، مما يسهل عملية حل المشكلات البيئية الخاصة بالمؤسسة والتخلص من تلك المخلفات مما يترك الأثر العميق لتحسين الصورة العامة في مجتمعتها، وبالتالي تحقيق الدعم والتأكيد من وجودها تحسين الأداء من الناحية البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدرتهم على رفع مستوى الأداء البيئي وتحفيز المؤسسات الصناعية الأخرى.

2-الدوافع الخارجية:

المتطلبات الحكومية: تتمثل في حماية المؤسسات من التعرض للمخالفات القانونية نتيجة لعدم الالتزام بتطبيق التعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية.

المستهلكين: لقد انتشر الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين مع مرور الزمن، وأصبح المستهلك يبحث عن المنتجات الأكثر امانا على صحته واقل خطرا على البيئة المحيطة به مما أسهم بظهور العديد من المفاهيم التسويقية الحديثة التي تسعى لحماية الانسان وموارده من خطر التلوث ومنها المنتجات الخضراء.

¹⁹ طاهر بخته ، محمد بوطلاعة ، "المسؤولية البيئية و مدى فعاليتها في تحسين سلوك المؤسسة تجاه التحديات البيئية التي تواجهها " ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 05 ، سبتمبر 2018 ، ص ص 89-90.

المساهمين والمقرضين: حيث ان الضغوطات المتزايدة من جانب تلك الفئة على إدارة المؤسسة دفعها لتقديم المعلومات على الأداء المالي او البيئي نتيجة لقناعتهم بان الممارسات البيئية قد تترتب عليها غرامات مالية تصل في بعض التشريعات الى حد اغلاق تلك المؤسسة .

المتعاقدين: يطلب العديد من التعاقدن من إدارة المؤسسة ان يكون منتوجها الذي تم صنعه طبقا لمواصفات بيئية معينة، وان تكون مدخلات الانتاج من مصادر حديثة مما يمكنها من التأكد من سلامة الإجراءات الخاصة بعمليات الإنتاج.

المبحث الثاني: اساسيات المسؤولية البيئية

ان اهمية المسؤولية البيئية جعلت المؤسسات تتبنى هذه الاخيرة لتجعلها من مبادئها و ابعادها لتغير الكبير الحاصل في بيئة الاعمال ، والجدير بذكر اهم المحددات مسؤولية البيئية و مؤشراتها.

المطلب الأول: ابعاد ومبادئ المسؤولية البيئية.

أولاً: أبعاد المسؤولية البيئية.

تعتمد ابعاد المسؤولية البيئية على ثلاثة أبعاد أساسية مكملتها البعض ومتجانسة فتبدا من البعد الاجتماعي الذي يمثل القاعدة والاساس الصحيح الذي نستطيع من خلاله بناء مسؤولية بيئية سليمة، ثم يليه البعد القانوني وهو ضرورة لتسيير نظام البيئة على قواعد سليمة، ويليه البعد البيئي الذي يبلغ القمة من اهميته وتسليط الضوء عليه:²⁰

1- البعد الاجتماعي:

ويتضمن الاتصال الداخلي بين الافراد وتنمية الوعي البيئي لديهم والعمل على تحقيق الامن البيئي والصحي للعامل، بالاهتمام بالفرد والبيئة فكلما كان الاهتمام بالفرد ومحيطه كلما زاد الاهتمام بالمحافظة على البيئة

2- البعد القانوني:

وهو أن تعتمد المؤسسة في نظامها على المسؤولية البيئية وذلك بإنشاء نظام للإدارة البيئية، يتضمن تحسين الأداء البيئي في جميع مصالحها، ومن أشهر هذه النظم الإدارة البيئية ISO14000.

²⁰ حسينة بشار ، سمية زياط ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 9-10.

3- البعد البيئي :

ويتضمن نشر ثقافة المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية، وتوعية جميع المستويات بفائدة تبني الممارسات البيئية الخضراء. ان المؤسسات الاقتصادية وفي ظل التغيرات التنظيمية الراهنة، لا بد ان تسعى الى التغير الجذري في تعاملاتها مع البيئة الطبيعية، بان لا تقتصر سياستها في استنزاف البيئة، وان تسعى للمساهمة في حماية البيئة، ويتطلب ذلك تحقيق العديد من التوجهات مثل استعمال الموارد المائية والطاقة.

ثانيا: مبادئ المسؤولية البيئية.

ينبغي تحديد مبادئ للمسؤولية البيئية حتى تتجسد على أرض الواقع وتسمح للمؤسسات بتحقيق سريع لأهدافها كي تتميز عن غيرها، وتتمثل هذه المبادئ فيما يأتي :²¹

تعزيز المشاركة الشخصية والاجتماعية ؛

زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم الحوافز لتشجيع المبادرات التطوعية لمكافحة التلوث؛

البحث عن فرص سوقي من خلال عرض سلع وخدمات مصممة لتحقيق البيئة المحيطة؛

البحث في تحسين النتائج الاقتصادية عن طريق القيام بتحسينات الهيكلية والتكنولوجية لاستعمالها بشكل اقل مقابل القيام بأشياء بشكل أفضل.

تضع قواعد تنظيمية جديدة تجعل من الأرض ملكا تنظيميا شرعيا لكل المؤسسات.

المطلب الثاني : محددات سلوك المؤسسة اتجاه البيئة .

تتأثر المؤسسة بمجموعة من العوامل التي تحدد سلوكها اتجاه بيئتها ونذكر منها التالي :²²

1- الأدوات التنظيمية:

²¹ ساسي سفيان ،مرجع سبق ذكره، ص 15.

²² طاهر بخته ، محمد بوطلاحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 91-92-93 .

تشمل هذه الأدوات مجمل الأنشطة التدخلية لهيئات حكومية في اليات السوق بهدف معالجة الخلل السوقية المتمثل في غياب أسواق السلع البيئية والتأثيرات الخارجية، وهناك ثلاث أساليب من التنظيم: التنظيم باستخدام الأوامر والتحكم: ويتمثل في التحديد المباشر لمستوى الملوثات المسموح به للأنشطة الاقتصادية مثل تحديد الحدود العليا للانبعاثات او لمستويات تركيز ملوث البيئة المسموح بها من كل مصدر؛

التنظيم المبني على التكنولوجيا: ويتمثل في تحديد المباشر للمستويات الدنيا للتقنيات التي يجب استخدامها في الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتلوث ويكثر استخدام هذا النوع من التنظيم في الدول المتقدمة؛

التنظيم المبني على اليات السوق: تصحيح القوة السوقية للأخذ باعتبار اثار التلوث الناجم عن الأنشطة الاقتصادية ، وهو النوع الذي تدعمه وتشجعه النظرية الاقتصادية كأنجح الأساليب لمكافحة التلوث؛

وهي تشمل جل التنظيمات البيئية التي تصدر بشكل قوانين او مراسيم بمختلف أنواعها، ويعتبر الالتزام بالتنظيم البيئي المحرك الأساسي لاي تقدم في مجال البيئة.

ومن جانب اخر، هذا التنظيم البيئي لن يكون فعالا إذا كانت قدرة السلطات العمومية على الرقابة ضعيفة، كما ان المعايير التي يضعها التنظيم تدفع المؤسسة نحو انتاج سلوك ممتثل، يلتزم فقط بمستوى الأهداف البيئية التي تحدده هذه المعايير دون ان تقوم باي جهد إضافي .

2- الأدوات الاقتصادية: هناك نوعان من ادوات التحفيز الاقتصادي نتج عن اختلاف المقاربتين اللتين اعتمدتهما كل من الاقتصاديين بيغو وكواز.

2- 1 مقارنة بيغو : (A.C.BIGOU) فلسفة هذه الأدوات تستند الى مبدأ الملوث الدافع والذي يقضي بضرورة دفع الملوث لتكاليف إزالة الاضرار التي تسبب فيها، وتقوم السلطات العمومية بتحديد مستوى هذه الأدوات وتتدخل باستعمالها في تعديل أسعار وتكاليف الاعوان الاقتصاديين.

وعموما يتم فرض الإتاوات في مجال جمع ومعالجة النفايات، اما الرسوم فهي تستعمل لمحاربة التلوث، يمكن ان تفرض مباشرة على المخلفات او تفرض على المنتجات الناتجة عن استعمال أساليب انتاج ملوثة، واستعمال الإعانات من طرف الحكومة يتم بحیطة وحذر شديدين بالنظر الى إمكانية التعسف في منحها وإمكانية تحويلها عن الوجهة الأصلية لها.

2-2 مقارنة كواز: يستند هذا النوع من الأدوات الاقتصادية الى انشاء حقوق ملكية على السلع البيئية، أي خصخصة موارد الطبيعة، وانشاء أسواق تداول هذه السلع، هذا التداول يحدد لها سعرا، قيمة وينظم استغلالها. ومن الأمثلة عن ذلك لدينا حقوق رخص التلوث والحصص الفردية للصيد القابلة للتداول. يؤدي انشاء مثل هذه الأسواق من تحويل الاثار الخارجية للمؤسسة الى سلعة جديدة وهي الحق في التلوث والذي يمكن تداوله بين مختلف الاعوان الاقتصاديين. ان السلطة العمومية تقوم بتحديد معيار جماعي شامل لكن توزيع الأعباء على مختلف الأطراف المعنية يتم من خلال السوق الذي يتم فيه تداول حقوق التلوث، وقواعد التوزيع الاولى لحقوق التلوث هي من اختصاص السلطة العمومية .

2-3 المقاربة الطوعية: هي الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية، وهي عبارة عن مبادرات من طرف المؤسسات في مجال حماية البيئة فهي تسمح للمؤسسة بإظهار ادائها البيئي الفعال، كما تشجع التنظيم الذاتي للقطاعات الاقتصادية. هذا النوع من الادوات يضمن التفاوض والتفاهم بين القطاعات الاقتصادية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى .

المطلب الثالث: مؤشرات المسؤولية البيئية.

تعد المؤشرات البيئية كعامل لقياس مدى الاهتمام بالمسؤولية البيئية ومدى تطبيقها على مستوى المؤسسات الاقتصادية لذا نستنتج بعض من المؤشرات البيئية التي تتفاعل مع المسؤولية لأنه كلما كان التركيز على المسؤولية البيئية كلما كان مؤشر البيئة مرتفع ومتزايد.²³

²³ حسينة بشار ، سمية زياط ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 10-11.

1- مؤشر قوى التوجيه : drivingforce يعبر المؤشر على نوعية الظروف البيئية وعملية التنمية المستدامة ، لدى يعتبر جزءا لا يتجزأ من مؤشرات التنمية المستدامة وتكتسب أهمية خاصة في كونها تحقق اهداف المؤسسة.

توضح هذه المؤشرات التقدم الاجتماعي والديمقراطي والاقتصادي، في المجتمعات وعلاقة ذلك بتغيير نمط الحياة وانماط الانتاج والاستهلاك وتشمل هذه المجموعة عدد كبير من المؤشرات التي تحدث على البيئة بشكل عام، فمثلا النمو السكاني يؤدي الى زيادة الطلب على الطاقة وموارد المياه وغيرها من الموارد الطبيعية ، والتي تؤدي الى حدوث استنزاف وتلويث لتلك الموارد ، اما التقدم الاقتصادي فغالبا ما يصاحبه زيادة في استخدام الطاقة والموارد الطبيعية مما يؤدي الى الضغط على البيئة ، وتشمل هذه المجموعة على النمو السكاني ونمو احتياجات ونشاطات الافراد والمؤشرات الاقتصادية وغيرها.

2- مؤشرا البصمة الايكولوجية:²⁴

أسس المؤشر كل من REES و WACKERNAGEL و يقيس الضغط الذي يمارسه الانسان على الطبيعة ، حيث يقوم على المساحة المنتجة الضرورية لمجتمع ما لتلبية متطلباته " استهلاكه من الموارد ، احتياجاته من طرح النفايات " ومن بين اهم خصائص المؤشر نجد : المرونة : حيث يمكن قياس البصمة الايكولوجية للعالم ، للدولة ، لشخص ، لمؤسسة .

الديناميكية : حيث تتطور حسب عدة عوامل مثل النمو الديمغرافي والاستهلاك المتوسط للفرد ، التقدم التكنولوجي .

الربط المباشر : بين اهم نقطتين للتنمية المستدامة وهما الحاجة و الموارد .

وهو مؤشر يتم من خلاله تحدد مدى تطبيق نظم علوم البيئية في المؤسسة الاقتصادية ، ومن هذه البصمة يمكنها التحكم في المسؤولية البيئية داخل نظام المؤسسة الاقتصادية .

²⁴ طاهر خامرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

3- مؤشر الأداء:

ويعني هذا المؤشر قياس المسافة بين حالة البيئة في الوقت الحالي والوضع المستهدف ونستخدم عادة مؤشرات الأداء بهدف المراقبة و قياس مدى التقدم نحو الهدف، ومن هذه المؤشرات.²⁵

3-1. السياسات الوطنية للوصول إلى حالة المستهدفة:

تعيش الجزائر أزمة إيكولوجية حادة تتحلى من خلال إتلاف الغابات والتصحر وإضعاف التنوع البيولوجي وتدهور الموارد المائية من حيث الكمية والنوعية وتزايد تلوث الهواء، التربة، المياه وكثرت النفايات الحضرية والصناعية وفساد الإطار المعيشي وتدهور التراث الأثري والتاريخي. لذا أعدت الجزائر استراتيجية وطنية للبيئة ووضعت مخططا وطنيا، تسعى من خلاله إلى تحقيق ثلاثة أهداف:

إدماج الاستمرارية البيئية في برنامج التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ؛

العمل على النمو المستدام والتقليص من ظاهرة الفقرة؛

حماية الصحة العمومية.

وكانت سياسة الجزائر فيما يخص حماية البيئة تتمثل في إصدار عدة قوانين و مراسيم تنص على حماية البيئة، ورسكلة مخلفات المنتج من أجل حماية البيئة للوصول إلى تنمية مستدامة المؤسسات الصناعية الوطنية.

3-2. السياسات الدولية والتي وافقت عليها الدولة .

تعد الجزائر من الدول المهتمة بالمحيط والبيئة ومن أهم الدول التي تسعى من خلال سياستها إلى المحافظة على البيئة بالرغم من إعتماها في إقتصادها على المحروقات، وتعد الجزائر من الدول الفاعلة في برنامج هيئة الأمم المتحدة لحماية السنة، وتعد أيضا من الدول التي لها إتفاقات ومشاركات أورو متوسطية عربية وعالمية في حماية البيئة.²⁶

²⁵ حسينة بشار ، سمية زباط ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

²⁶ ساسي سفبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

وفيما يلي مختلف سياسة الدولة مع مختلف علاقاتها الدولية البيئية.

3-2- أ. العلاقة مع الهيئات الدولية:

تعتبر الجزائر من بين الدول المشاركة في الهيئات الدولية على المستوى العربي في مجلس وزراء البيئة العرب وشغلت الجزائر في منطقة المغرب العربي، وعلى المستوى الإفريقي وشاركت في الاجتماعات الإفريقية المتعددة كمؤتمر ما بوتو بالموزمبيق سنة 1998، والذي كان حول التسيير المدمج والمستديم للمناطق الساحلية²⁷.

وكانت علاقاتها مع الهيئات الدولية كالاتي:

برنامج الأمم المتحدة للبيئة، والمنبثق من هيئة الأمم المتحدة، وهي عبارة عن هيئة تسيير النشاط البيئي في العالم؛

مؤتمر الأمم المتحدة من أجل التنمية المستدامة، حيث تعتبر الجزائر عضوا دائما وتلعب دورها بشكل فعال وهذا مرجع لخصورها المنتظم والفعال.

3-2- ب. العلاقة مع الاتفاقيات الدولية

كما تمت المصادقة على حملة من الإتفاقيات الدولية منها وأهمها، بروتوكول كيوتو التي كانت الجزائر مشاركة فيه سنة 1997 باليابان، بالإضافة إلى مشاركتها في مؤتمر الأطراف للإتفاقية الدولية حول التنوع البيولوجي.

3-3. مستوى الاستدامة المقدرة:

من بين الأدوات النظم البيئي تعتبر المسؤولية البيئية كأداة تسعى لتنفيذها، حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية تنص عن القوانين التشريعات من أجل النهوض باقتصاده للتنمية مستدامة. لذي تعمل على حماية البيئية والمحافظة عليها كاستراتيجية ذات أولوية بالإضافة إلى الالتزام البيئي (الالتزام بالتشريعات) المحرك الأساسي لأي تقدم في مجال حماية البيئة.

²⁷ حسينة بشار، سمية زباط، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.

المبحث الثالث: نظام الإدارة البيئية

تمثل الإدارة البيئية في مجملها سيرورة من الأنشطة والتي تمثل نظاما مفتوحا يتعامل وفقا لمعطيات ويحتاج لعمليات تحليل وتنفيذ للحصول على مخرجات تتم بلورتها في شكل مجموعة من الأنشطة المترابطة²⁸ وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرف الي مفهوم و خصائص و اهم العناصر و الادوات نظام الإدارة البيئية.

المطلب الأول: مفهوم و خصائص نظام الإدارة البيئية .

اولا : مفهوم نظام الادارة البيئية .

لتحديد مفهوم نظام الادارة البيئية نستعرض مجموعة من التعاريف :
يعرف نظام الادارة البيئية بانه : " هيكل الادارة المؤسسات من اجل تقييم تأثيراتها البيئية ."²⁸
كما يعرف على انه: عبارة عن دوره مستمرة للتخطيط والتطبيق والمراجعة والتطوير للفعاليات والأنشطة التي تتخذها المؤسسة لغرض الإيفاء بالتزاماتها البيئية. ويعرف أيضا على انه محاولة جادة وشاملة لجعل البيئة وظيفة من وظائف المؤسسة شأنها شأن وظائف الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية.²⁹

كما عرفت الموصفة الفرنسية (NFX30200) نظام الادارة البيئية بانه : " مجموعة من التنظيمات الخاصة بالمسؤوليات ، الاجراءات و العمليات و الوسائل الضرورية لتنفيذ السياسة البيئية ."
ويشير التعريف السابق الي دور نظام الادارة البيئية في رسم و تحديد سياسة المؤسسة تجاه البيئة .

ويعرف ايضا نظام الادارة البيئية على انه : " ذلك النظام الفرعي من النظام الاكبر الذي يستخدم كاداة فاعلة للمحافظة على الديمومة و التطور من خلال الوظائف الممنوحة له فعليا لتضع (EMS) موضع التطبيق العملي و المسؤولية تجاه المؤسسة و المجتمع ، فتبدو هذه الادارة كحلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلائم استمرار النظامين معا ولا وجود النزاعات بينهما ."³⁰

²⁸ ايثار عبد الهادي ال فيحان ، سوزان عبد الغني البياني ، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الادارة البيئية 2004 : ISO 14001 : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، معمل بابل ، المجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد 70 ، 15 افريل 2008 ، ص 117.

²⁹ بن شابي طيب امين ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.
³⁰ محمد الهادي خنوس ، دور نظام الادارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة سوناطراك ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة بيئية وسياحية ، جامعة الجزائر ، 2012-2013 ، ص 48.

ويعرفه كذلك William. R. Mangum على انه " الإجراءات ووسائل الرقابة المحلية او الإقليمية او العالمية الموضوعة من اجل حماية البيئة وهي تتضمن كذلك الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد".

من خلال ما تقدم نستطيع القول ان نظام الإدارة البيئية هو تلك السيرة التي تتطلب مجموعة من الخطط والإجراءات والسياسات من اجل حماية النظام البيئي من خلال تقييم ومراجعة الاثار البيئية الناتجة عن العملية الإنتاجية للمؤسسات وتصحيحها بفرض الوسائل الرقابية.³¹

ثانيا : خصائص نظام الادارة البيئية .

يتألف نظام الادارة البيئية من حلقة التحسين المستمر ، والتي تمثل مجموعة من المتطلبات الممكن تطبيقها على مختلف انواع و احجام المؤسسات التي ترغب في اقامة و ادامة نظام ادارتها البيئية ويتميز نظام الادارة البيئية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي : ³²

الاهتمام بذوي المصالح : حيث يقوم نظام الادارة البيئية على الاخذ بعين الاعتبار كافة متطلبات الاشخاص المعنيين او المتأثرين بالاداء البيئي للمؤسسة ، ومن بينهم الاشخاص القاطنين بالقرب من المنشآت الصناعية ، هيئات حماية البيئة سواء على المستوى المحلي او الدولي ، الجماعات المحلية الزبائن و موردو المنتجات و الخدمات .

التحسين المستمر : اذا كان التحسين المستمر بالنسبة لنظام ادارة الجودة يعني الوقوف على الفروق او الانحرافات مقارنة بالاهداف المسطرة ، فان التحسين المستمر في المجال البيئي يتطلب ان يتضمن نظام الادارة البيئية ضرورة تحقيق هدف التحسين في الاداء البيئي .

المعرفة من طرف ذوي المصالح : حيث يجب على المؤسسات التي تملك انظمة للإدارة البيئية ان تسعى لإعلام كافة الاطراف المحيطة بها من اجل ترسيخ صورة جيدة عنها لديهم .

³¹ بن شابي طيب امين ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

³² محمد الهادي خنوس ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

المرونة و امكانية التطوير : يتميز نظام الادارة البيئية بكونه مرنا مما يسمح بإجراء التعديلات ان لزم الامر ، كما انه يتوفر على امكانية التطوير والتحسين بما يؤدي الي تحسين الاداء البيئي للمؤسسة .

البساطة و الصرامة : تتمثل البساطة في عدم اشتراط النظام الالتزام بتطبيق الكثير من الاجراءات والتي تؤدي الي اضافة الوقت وهدر الموارد البشرية والمالية ، اما الصرامة فتهدف الي تخفيض التكاليف .

التوافق مع باقي الانظمة الادارية : مثل نظام ادارة الجودة ، وهذا التوافق يعني استخدام نفس النموذج لبناء النظام او النظامين و التعريف المشترك للعناصر بالإضافة الي الغاء كل الاجراءات المتعارضة بين النظامين .

المطلب الثاني : عناصر و ادوات نظام الادارة البيئية .

اولا : عناصر نظام الادارة البيئية :

يتألف نظام الادارة البيئية حسب اللجنة 207 التابعة لمنظمة التقييس (ISO) العالمية من ستة عناصر رئيسية تمثل حلقة التحسين المستمر وفقا المواصفة (ISO 14001) ، و تتمثل هذه العناصر في :³³

السياسة البيئية : بمثابة قيم ومبادئ موجهة لكل افراد الشركة من اجل يكونوا على اتصال دائم بالبيئة

التخطيط : تحديد الاهداف و العمليات التي تساعد على تطبيق السياسة البيئية

تنفيذ العمليات : تنفيذ الاهداف المسطرة بدقة ؛

الاتصالات و التقارير البيئية : تبادل المعلومات و التقارير بين افراد المؤسسة حول مدى مطابقة الاهداف للسياسة البيئية ؛

المراجعة الادارية : ادخال تعديلات على السياسة البيئية في حالة وجود نقائص تعيق تحقيق الاهداف

³³ محمد الهادي خنوس ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

تقييم الاداء : تقييم الاداء البيئي للمؤسسة من خلال التوصل للنتائج و الاهداف .³⁴

ثانيا : ادوات نظام الادارة البيئية :

تتمثل هذه الادوات في : التشريعات ، مجموعات الضغط ، معايير الجودة و المنافسة ، التمويل .³⁵

1. التشريعات :

وهي عبارة عن مجموعة من القوانين الملزمة لافراد المجتمع وكذلك المنظمات في اطار قيامهم بالعملية الانتاجية بالاضافة الي اللوائح المؤسسة للعمل عند انشاء مؤسسات صناعية او ادارتها ، حيث تقوم الدولة بفرض مجموعة من العقوبات و ايقاف عمل تلك المشروعات عند اخلالها لشروط العمل و للنظم و المعايير البيئية .

2. مجموعات الضغط:

وتتمثل في الهيئات و الجمعيات الداعمة و الداعية لحماية البيئة من خلال تقديم مساعدات مالية وفنية للمؤسسات الانتاجية المحافظة و الصديقة للبيئة والتي بالتشريعات و اللوائح المؤسسة للبيئة .

3. معايير الجودة و المنافسة :

و هي المعايير التي تلتزم بها المؤسسات و منظمات الاعمال من خلال نشاطها التجاري و الصناعي بالاضافة الي ارساء ثقافة الجودة التي تؤدي الي نشوء المنافسة بين هاته المؤسسات ، ومدى مراعاتها للشروط البيئية .

4. التمويل :

ويقصد به ما تسعى اليه اغلب الشركات المنتجة في استهلاك الطاقة النظيفة ، بعيدا عن التلوث البيئي الامر الذي يؤدي الي توفير التمويل في تحمل تكاليف العملية الانتاجية و في زيادة الفرص التسويقية لذا اعطت الجهات الممولة عناية واهتماما قبل دراسة تمويل المشروعات ، من خلال تخفيض الالتزامات البيئية ، حتى لا يؤدي الى ارتفاع التكلفة و صعوبة في استرداد الاموال مرة اخرى .

³⁴ بن شابي طيب امين ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

³⁵ مطانيوس مخول ، عدنان غانم ، "نظم الادارة البيئية و دورها في التنمية المستدامة " ، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، مجلد 25 ، جامعة دمشق ، العدد 02 ، 28 ماي 2009 ، ص 36 .

المطلب الثالث : انواع مواصفات نظام الادارة البيئية .

هناك العديد من المواصفات المحلية التي تصدرها العديد من الدول ، توفر من خلالها الهيئات التي تصدرها نظاما للادارة للبيئية ، الي ان هناك ثلاثة نظم اكثر شهرة وعالمية للادارة البيئية ، معبر عنها بثلاث مواصفات قياسية ، و فيها ياتي عرض موجز لكل منها :³⁶

1- المواصفة البريطانية (British Standard BS 7750) : اصدر المعهد البريطاني

للمواصفات عام (1992) نظاما للادارة البيئية عرف بالمواصفة البريطانية رقم 7750 ، وبدا تطبيقها في 200 شركة صناعية في المملكة المتحدة ، وقد تم تنقيحها عام 1994 ، وهي مواصفة لا زالت معتمدة حتى الان في المملكة المتحدة ، وقد شكلت اساسا لتطوير المواصفة الدولية (ISO 14001) ، الا انها اقل مرونة ، واكثر تحديدا و يصعب تطبيقها على المستوى العالمي ، لذا اعتمدت مواصفة (ISO 14001) بوصفها مواصفة قياسية عالمية ، بعد ان تم تبسيط شروط المواصفة البريطانية و تحقيق . متطلباتها العملية ضمن المواصفة الدولية .

وتعتبر المواصفة القياسية البريطانية BS7750 من اشهر المواصفات القياسية التي توفر نظاما للادارة البيئة داخل المؤسسة وتقييم كفاءته كما تساعد في تحديد السياسات و الاهداف البيئية ، و توفر دافعا قويا للتحسين المستمر في المجال البيئي .

تعتبر اسس BS:7750 مشابهة ل ISO9000 من جهة نظام الجودة ، كما انها تعتبر موافقة لكل من لمواصفة القياسية الاوروبية EMAS و المواصفة القياسية ISO 14001.

³⁶ رشيد غلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 53-54.

2- المواصفة الأوروبية EMAS

المواصفة EMAS (Eco Management and Audit Scheme) أي " نظام الادارة البيئية و التدقيق "، هي مواصفة قياسية اوروبية انشئت في شهر جويلية سنة 1993 من طرف الاتحاد الاوروبي تحت رقم : (93/1836) لتأطير الاتجاه الطوعي للمنظمات نحو ادارة البيئة ، تم فتح الانضمام الي هذه المواصفة في افريل 1995 ، تم تعديل متطلبات هذه المواصفة في السنوات 2001، 2002 و 2004 . و تتوفر EMAS على جميع متطلبات المواصفة القياسية ISO 14001 لوتزيد عليها مبدا الشفافية الاجبارية الذي يستلزم :

- التحقيق من الاهداف المسطرة ؛
- التحقيق من النتائج المحققة ؛

يتم الحصول على شهادة EMAS بناء على :

- تدقيق خارجي للتحقق من احترام خطوات بناء نظام الادارة البيئية ؛
- التحقيق من الاعلان البيئي للمؤسسة

حيث يبين الاعلان البيئي وصفا لسياسة البيئية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية للبيئة ، كما يتضمن وصفا لنظام الادارة البيئية المتواجد فعليا في المؤسسة .

3- المواصفة القياسية ISO 14001 :

بعد النجاح الذي حققته المواصفة القياسية ISO 9000 ، تزايدت الدعوات من طرف الامم المتحدة و منظمات اخرى لاصدار مواصفة متخصصة في ادارة البيئة ، واستجابة لهذه الدعوات شكلت المؤسسة (ISO) في اوت من عام 1991 م مجموعة استشارية دولية لتطوير مواصفة دولية للادارة البيئية ، تلا ذلك انشاء لجنة فنية عرفت بالجنة (ISO1 TC , 207) تفرعت عن هذه الاخيرة ست لجان فرعية ، هي :

- لجنة انظمة الادارة البيئية ؛
- لجنة الملصقات البيئية ؛
- لجنة التدقيق البيئي وعلاقات التحقيق البيئي ؛
- لجنة تقييم الاداء البيئي ؛
- لجنة تقييم دورة الحياة ؛

لجنة المصطلحات و التعاريف .

وعبر العديد من اللقاءات و المشاورات تم الموافقة نهائيا في مارس عام 1996 م على المسودة النهائية للمواصفة القياسية ISO14000 ، وفي سبتمبر من نفس السنة تم اصدار سلسلة المواصفة القياسية ISO 14000 .

خلاصة:

ان الالتزام بالمسؤولية البيئية شرط اساسي ، فالمؤسسة الاقتصادية تسطر مجموعة من الاهداف المرتبطة بجوانب البيئة لأنشطتها ، من هذا المنطلق فقد اصبح تبني المسؤولية البيئية امر ضروريا ،وفق نظام ادارة لضمان استمراريتها والحفاظ على صورتها في المحيط المتواجدة فيه، اذ يمكن القول ان من اهم الاسباب التي تدفع المؤسسات الى تبني المسؤولية البيئية بداية من متطلبات حكومية متمثلة في قوانين وتشريعات من اجل دفع المؤسسة نحو تحمل مسؤوليتها تجاه البيئة ، اضافة الى وعي المستهلكين بالأضرار البيئية مما يفرض على المؤسسة انتاج منتجات صديقة للبيئة من اجل تحقيق واستجابة رغبات عملاءها .وفي الاخير نستنتج بأنه يجب على المؤسسات العمل على ترسيخ ثقافة الالتزام بمبادئ المسؤولية البيئية بما يحقق النمو والتطور للمؤسسة ،والافراد والمجتمع من خلال الاعداد والتنظيم الجيد من اجل تحقيق هذا الهدف من خلال اعتمادها على مسيرين اكفاء اضافة الى وضع المسؤولية البيئية ضمن الاهداف التي تسعى المؤسسة لتطبيقها.

الفصل الثاني

الاطار النظري للأداء

تمهيد :

اثار موضوع الاداء اهتمام الباحثين والكتّاب في حقل الادارة، ذلك الان العامل البشري هو المحور الفعال له في المؤسسات الادارية . فاداء المؤسسة سواء من جانبها النظري او تطبيقي استقطب العديد من الدراسات والابحاث وهذا قصد تحديد مفهومه ، لانه ليس هناك مفهوم محدد له ومتفق عليه ، فمنهم من يربط الاداء بالعامل البشري من خلال تقييم الاداء بتحقيق النتائج المطلوبة ومنهم من يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل كفاءة، الفعالية، الانتاجية .

في هذا الفصل نسعى الي التطرق الي مفهوم الاداء من خلال المباحث التالية :

المبحث 1 : ماهية الاداء؛

المبحث 2 : اساسيات الاداء ؛

المبحث 3 : تقييم الاداء .

المبحث الاول : ماهية الاداء

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، و دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة و الاقتصاد على حد سواء، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة. على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، و نظرتهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتها للتحويلات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي :

المطلب الاول : مفهوم الاداء

مفهوم الاداء:

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، و التحديد و التعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، و يرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية و الإنسانية، لهذا سنبيين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل .

الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية *performare* و منها اشتقت اللفظة الانجليزية *performance* والتي تعني انجاز العمل و تأديته .

الأداء اصطلاحا: تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.¹

تعريف 1: عرف على انه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة ، و إستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة ، و فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.²

¹ عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013 ص 44.

تعريف 2: يعرفه عاشور على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرع عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.³

تعريف 3: كما عرف "Drucker Peter" الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال" يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء و الاستمرارية، من خلال المستويات المقبولة للأداء -الترجمة في شكل مردودية هو ما يساهم في خلق الثروة و القيمة، و من الباحثين من اعتبر أن الأداء يعكس" كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".⁴

ويعرف كذلك "هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين و مهندسين الخ".⁵

من خلال ما سبق نستنتج ان الاداء هو محصلة او انعكاس لي كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه.

فالأداء هو المهارات التي يمتلكها الفرد و المعارف التي يحتاجها لأداء عمله فرغم امتلاك تلك المهارات الا انها غير كافية لوحدها بل لابد من تحفيز الفرد بشكل جيد مع وفرة تنظيم مناسب للعمل و ايضا الوسائل اللازمة لإنجازه .وبالتالي تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطينا في النهاية اداء.

² بن عروس زينب، بوعيشة حدة، دور نظم المعلومات المحوسبة في اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية جامعة عمار تليجي الاغواط، 2017-2018، ص 32.

³ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في منظمات، دار معرفة جامعية، الإسكندرية ، 2005 ، ص ص 25 – 26.

⁴ عادل بومجان ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁵ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 123.

المفاهيم المتعلقة بالأداء:

ان مفهوم الاداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الاداء .⁶

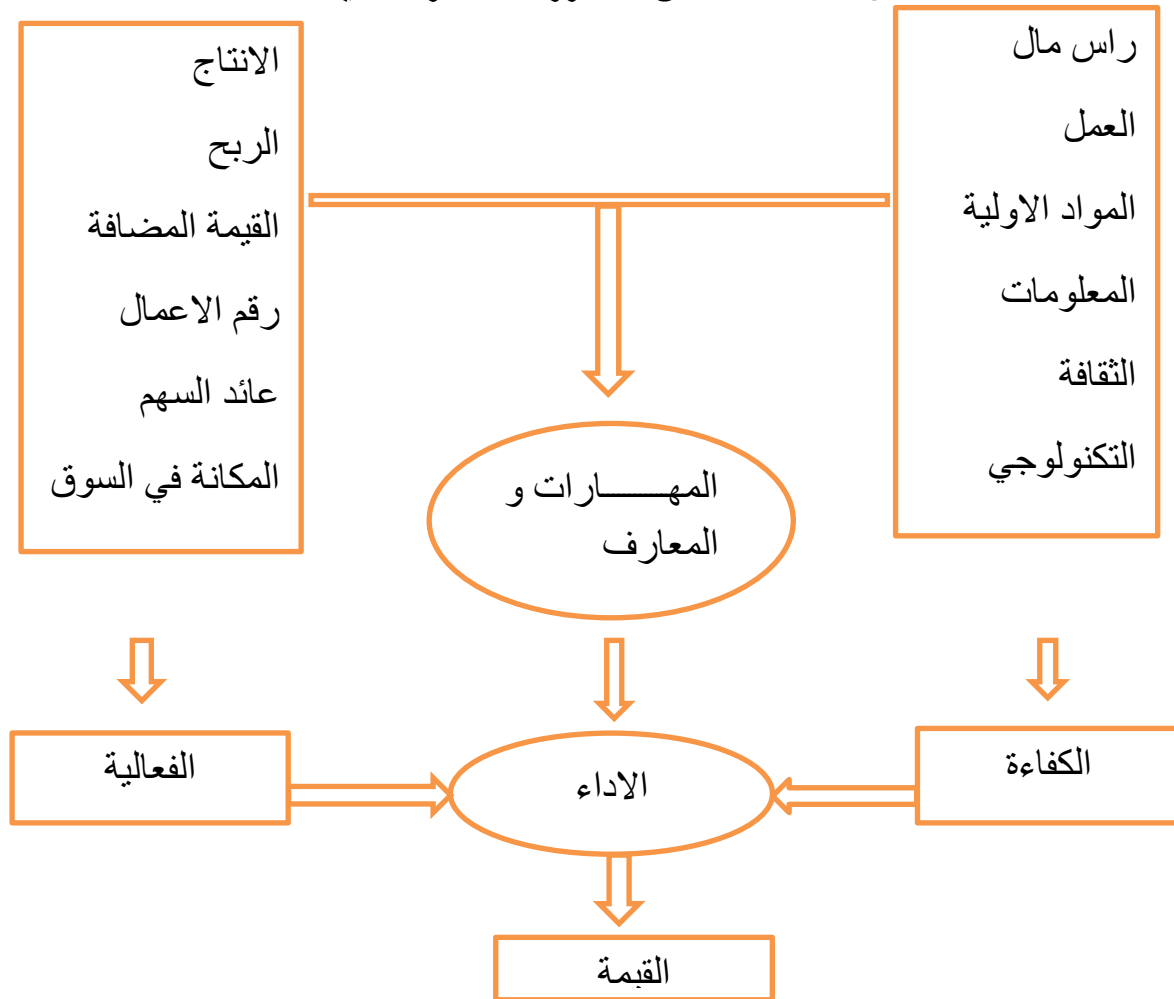
الكفاءة : يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التيسيرية ،لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ،ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة . فنجد من الباحثين من عرفها على أنها : " القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل "اي ان عملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة كما عرفت على أنها " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) " وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة *efficiency* أو *efficiency* ركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة ، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه (أي الكفاءة) الأساسيين حيث عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة " أي النسبة بين النتائج و الاقتصاد في التكاليف وتدنيتهما .فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب أن يراعي نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفعالية.

الفعالية : الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية ، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفأه أو العكس ، لابد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين ، فالفعالية (*efficacité*) هي "القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها " فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها . وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة و الانجازات المحددة والمخطط لها ،أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف كأهداف مسطرة و أهداف منجزة . "فمفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف" ولا يمكن فصلها عنه ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات ، الحصة السوقية ، الأرباح ، أما ضمن البنية الخارجية ، فإنها تقاس على أساس قوتها

⁶ بوبكر محمد الحسن ، دور المسؤولية الاجتماعية لتحسين اداء المنظمة – دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة- باتنة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013.2014 ص 30

التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها ، أو ما يعرف بسبق المحيط (anticipation) فالمنطلق الخارجي المتعلق بالتنافسية من بين المصطلحات التي لها علاقة كبيرة بأداء المؤسسة من خلال التفوق التنافسي للمؤسسة على المنافسين .⁷

الشكل 01 : الأداء من المنظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المالك مزهرده، مفهوم الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الانسانية جامعة

خيضر محمد ،بسكرة ،العدد 01 ، 26 افريل 2016 ،ص 88

يتضح من خلال الشكل 01 ان الاداء مرتبط بشكل كبير بالكفاءة والفعالية وكلاهما معا وجهان لمتزمان حيث ان الكفاءة هي مدى بلوغ الهدف ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والاهداف المرسومة ،في

⁷ -عادل بومجان ، مرجع سبق ذكره .ص 48.

حين ان الفعالية هي القدرة على تدنية التكاليف دون المساس بالاهداف المسطرة وتقاس بالعلاقة بين الانتاج وعوامله وبين الانتاج والموارد المستخدمة فيه .

التنافسية : ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية (compétitivité) وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء ، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة أو على مستوى الدول .فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة ، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل ، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق اداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل .اما على مستوى الدولي للمنافسة، فتنافسية المؤسسة هي مدى قدرتها في ظل شروط المنافسة الحرة والمفتوحة على إنتاج السلع والمعروضة في الأسواق الدولية ،والتي تسمح لها بالمحافظة أو تحسين مردوديتها في المدى الطويل . ومن خلال منظور التسيير الاستراتيجي، فإن التنافسية تتعلق بالاهتمامات والأولويات التسويقية والأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالكفاءة والفعالية ، وتخفيض حالات نسبة الالايقين وعدم التأكد .

فالتنافسية وتحقيق التفوق والتميز التنافسي ليست النهاية أو الغاية بحد ذاتها ، فهي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال امتلاك الميزة التنافسية ، التركيز على الجودة والسعر ،والوقت الملائم في إنتاج السلع والخدمات مقارنة مع المنافسين . فعرفت على هذا النحو على أنها " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية وبالسعر والتوقيت الملائمين ، أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى" أي أن المؤسسة التي لها تنافسية هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات النوعية والجودة المميزة ،وبتكلفة منخفضة، مقارنة مع المنافسين . هذا التعريف يله جوانب تتعلق بالاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter:من خلال التميز التركيز .

الملاءمة: إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف ، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة

لإنجاز الأهداف من جهة ، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة (efficiency) ، أما بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة (efficacité) . أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملاءمة (affectivité) وهو ما يمكن النظر إليه في مؤشرات منظور النمو والتعلم في البطاقة المتوازنة، من حيث الرضا والولاء والإنتاجية فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى ملائمة البنى التحتية التكنولوجية، مهارات الأفراد، المناخ التنظيمي للوصول إلى الأهداف السابقة.⁸

الإنتاجية: تشير إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، تشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات الدخل، الحصة السوقية على الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، لأنه يظل دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات.⁹

المطلب الثاني: أهمية الاداء

تكمن أهمية الاداء في:

يعتبر الاداء مفهوماً هاماً لأي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى التميز والتفوق وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها ؛

يشكل مؤشراً دقيقاً عن وضعية التنافسية للمؤسسة ودرجة تحقيق أهدافها المسطرة ومدى استغلالها لمواردها المختلفة ؛

يعتبر أداة لتحليل ما قامت به المؤسسة خلال فترة معينة ومقارنته بإداء منافسيها في نفس الفترة أو آرائها خلال الفترات السابقة؛

يبين نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة ومدى تحسينها لنقاط ضعفها وتعزيزها لنقاط قوتها؛

⁸ عادل بومجان ، مرجع سبق ذكره .ص ص 49-50 .

⁹ باريك نعيم، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا-العدد7، جامعة الشلف، الجزائر، ص279.

بصفة اساسية يعكس الاداء واقع المؤسسة ومدى فعالية و كفاءة كل قسم من اقسامها وكل جزء منها وهو ما يوضح للمسؤولين عنها مكامن الخلل التي ابعدت المؤسسة عن التحقيق اهدافها وبتح فرصة معالجتها؛¹⁰

زيادة الثقافة على الزبائن وتحسين الثقة ؛

تحسين نوعية المخرجات و تدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات؛

تعليم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل و السيطرة عليها؛

زيادة الكفاءة و تحقيق الاهداف الرئيسية للمؤسسة؛

تتألف اي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات و تحقق الاهداف المصممة لها كما انها تحتاج الي عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق اهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي ، او غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، والاداء هو المكون الرئيس للعملية ويحول المواد الخام (الموارد) الى مواد مصنعة ذات قيمة (انتاجية) العنصر البشري وبذلك تحقق الربح ، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل انتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل الي اهداف المؤسسة بأفضل فعالية وافضل قدرة واقل كلفة واكثر ربحا

للإداء اهمية كبيرة داخل اي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المؤسسة ، فاذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها و فعاليتها . فالمؤسسة تكون اكثر استقرارا و اطول بقاءا حين يكون اداء العاملين متميزا ومن ثم يكون القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المؤسسة و قيادتها بمستوى الاداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فان الاداء في اي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء و القادة ايضا

ترجع اهمية الاداء بالنسبة للمؤسسة الي ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور ، مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة و الفخر ، مرحلة

¹⁰ بن عروس زينب ،بوعشية حدة، مرجع سابق ذكره .ص 34.

(التميز) اذا ان قدرة المؤسسة على تخطى مرحلة من مراحل النمو و الدخول في مرحلة اكثر تقدما وانما يعتمد على مستوى الاداء بها.¹¹

المطلب الثالث: انواع الاداء

تعددت انواع الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع ، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة ؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير:

اولا: حسب معيار الشمولية : ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل فوصفه بمفهوم شمولي David بأنه " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية" فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة ، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها . من منظور نظرية النظم فإن مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب انجازها إلى أي عامل أو عنصر لوحده ، من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل . ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية ، النموالتوازن...) أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة النظامية - التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية ، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل ، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام ، حيث أن النظام حسب " Mèlèse هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف .¹²

فالتسيير أو الإدارة يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الفرعية) (الاستراتيجية الهياكل ، المكافآت ، المهارات ، الثقافة التنظيمية ...) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية . من خلال هذا المعيار ، ننظر إلى مختلف أداءات الأنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي ، تجاري ، أداء المورد البشري ، ... كما يمكن النظر حسب هذا

¹¹شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثير على الاداء الوظيفي للعاملين ، - دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس 2009-2010 ، ص 64.

¹² Pascal LAURENT et Françoise BOUARD: Economie d'entreprise Tom 1 Les Editions d'organisation Paris (1997, P(31-32)

المعيار إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة إلى: الأداء المالي؛ الأداء التسويقي؛ العمليات الداخلية؛ النمو و التعلم.

ثانيا :حسب معيار الطبيعة: ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية

1-الأداء الاقتصادي : ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف ، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها ،ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، لا سيما منها المحيط الخارجي .ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

2-لأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

3-الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

4-الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة .ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة:¹³ .

¹³ عادل بومجان ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 51-52.

ثالثاً: حسب معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار أداء الخارجي و أداء داخلي

1- معيار الاداء الخارجي: ينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثل في الأداء البشري (أي موارد البشرية في المنظمة، الأداء التقني الذي يتعلق بالاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة).

2- معيار الأداء الداخلي : لا يمكن أن تتحكم فيه المؤسسة فهو يتأثر بالأوضاع الاقتصادية قد تعكس اجابا وسلبا (على سبيل المثال قد يزيد حجم تقديم الخدمات بسبب تحسين الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة اعانات تحفيزية من طرف الدولة.¹⁴

رابعاً: حسب المعيار الوظيفي : يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من الأنشطة الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي :

1-الأداء المالي : حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء ،ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي ، و المردودية المناسبة ،فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.

إلى جانب الأداء الإنتاجي الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية ،والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال "التحكم في التكاليف ، الجودة ،آجال الإنتاج والتسليم ، المرونة الإنتاجية (القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة للتنوع) والقدرة على الإبداع" منتجات محسنة أو جديدة أو طرق إنتاجية محسنة الي جانب هذه الأهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية ، هناك من يضيف التنوع في المنتجات إلى المرونة الإنتاجية وهذا لتحقيق المهمة الأساسية لها ، وهي القدرة على تصور وفهم وإدراك خصائص المنتج الذي يلبي حاجات المستهلكين ، من أجل الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية تماشياً مع أهداف المؤسسة إلى جانب تعظيم القيمة ،والتي من خلالها يتم اعتبار "الوظيفة الإنتاجية الوظيفة الجوهرية مقارنة بالوظائف الأخرى" .

2-الأداء التمويني : "فيرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية ،حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة

¹⁴ مهبسات نجا، بوحميده هاجر ، الخصخصة كا مدخل تحسين الأداء في المؤسسات الصحية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة مستشفيات، جامعة عمار، تليجي ، 2016-2015 ،ص 14

من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة ، والجودة والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية - وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد ، بما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين .

3-الأداء التسويقي : فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة ، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة فينتجلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة ، و عمليات التحسين المستمر جودة منجاتها، والمحافظة على زبائنها ، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد .

هذا لتقديم قيمة للعملاء من خلال الخصائص الآتية :

المنتجات والخدمات.

العلاقة مع العميل.

الصورة والسمعة .

4-أداء الموارد البشرية : (الأداء البشري) ، نجد انه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها أكثر في المؤسسة ، باعتبارها أهم الموارد القادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى .

عموما يتجلى الأداء البشري من خلال قدرة الأفراد على انجاز المهام الموكلة لهم ، وما تطلبه ذلك من معارف ومهارات إلى جانب الاهتمام بالتحفيز كما حددها Vroom في نظريته . فالدافعية إلى جانب مناخ العمل ، وقدرات الأفراد (المعارف والمهارات والخبرات) من العوامل المحددة لأداء البشري وتنميته ، لذلك نجد ارتباطا كبير بين الأداء و الأداء البشري . فمن الباحثين Gilbert thomas من اعتبر أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك ، والانجاز ، ذلك أن السلوك (Behavior) هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون فيها أما الإنجاز ¹⁵.

¹⁵ عادل بومجان ، مرجع سابق ذكره . ص، ص. 53. 54.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء.

يعكس الاداء بصفة اساسية واقع المؤسسة ،ومدى فعالية كل قسم من اقسامها وكل جزء منها و هو يوضح للمسؤولين عنها مكامن الخلل التي ابعدت المؤسسة عن تحقيق اهدافها ، ويتيح فرصة معالجتها وفي هذا المبحث سأعرض في مطلب الاول معايير و محددات الأداء اما في المطلب الثاني يكون بشقيه الاول يعرض مستويات الاداء اما الشق الثاني فيعرض ابعاد الاداء كما سأتطرق في المطلب الاخير الي العوامل المؤثرة في الاداء .

المطلب الاول :معايير و محددات الاداء.

اولا:معايير الاداء .

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء ،بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور ، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء و كفاءة الأداء ،ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم ،أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل إقتصادي و دون إسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المؤسسة، و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :¹⁶

الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة

المنتج ، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للإحتكام إليه إذا دعت الضرورة ، فضلا عن الإتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج ، الأهداف و التوقعات .

الكمية : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الأفراد و لا يتعداها ، و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة

¹⁶ شامي صليحة ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 72- 73 .

لذلك يفضل الإتفاق على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب و تسهيلات .

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال و ليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الإستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ، و يعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال و هي : المواد المعلومات ، الأفراد ، الموارد المادية و الوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ،فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى :

أ - كمية العمل المطلوب القيام به؛

ب - عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

الإجراءات : الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها . لذلك يجب الإتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات ، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل ،سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، و هذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين و لكن الإتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ، و لضمان اتفاهه و عدم مخالفته للنظام و التعليمات و اللوائح والقوانين .

ثانياً: محددات الاداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء هي:¹⁷

- 1 - **الجهد** : حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته
- 2 - **القدرات** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة .
- 3 - **إدراك الدور أو المهمة**: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء .ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور} .$$

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد ، القدرات و إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين . و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء في مايلي :

- 1 - **الدافعية** : إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل ، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .
- 2 - **قدرات الفرد و خبراته السابقة**: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .
- 3 - **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

¹⁷ جمال نيق ، محمد الأمين لقويني، الأبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص موارد بشرية ،جامعة عمار تليجي، الاغواط، 2015-2016، ص13

محددات الأداء = الدافعية X القدرات X الإدراك .

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ،(قدرات الفرد و خبراته السابقة التعليم التدريب ، الخبرة...) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء .

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي : الرغبة القدرة و بيئة العمل .

1 - الرغبة : هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل ،أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

أ - إتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها .

ب - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لإتجاهاته .

2- القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة :¹⁸

أ - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

ب - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله ، أو مهارة استخدام المعرفة

ت - مدى وضوح الدور .

3 - بيئة العمل : تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات

والأدوات المستخدمة ، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين .

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية :

الرغبة = الإتجاهات و الحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل .

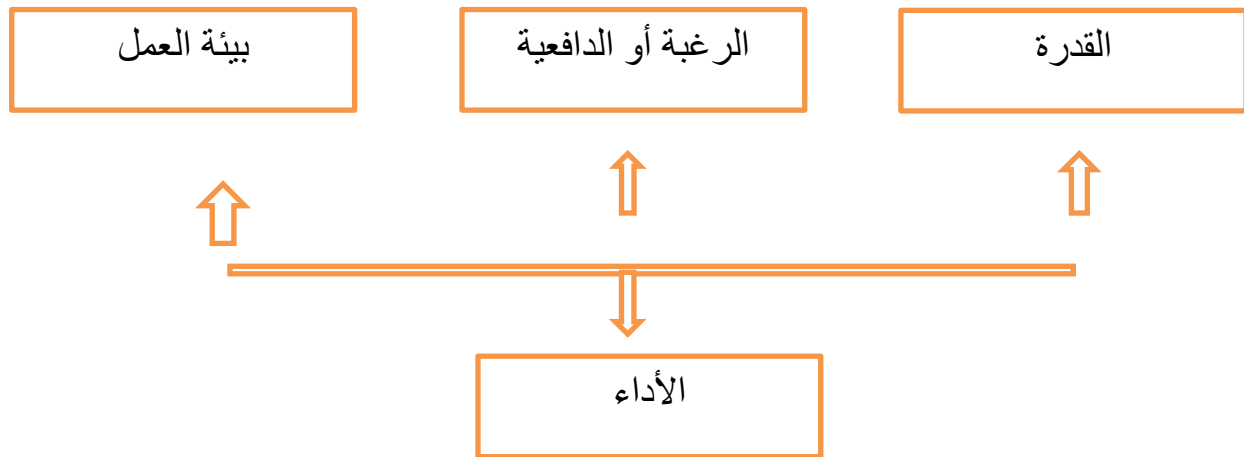
القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور .

¹⁸ شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

أما الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل .

و يبين الشكل التالي محددات الأداء :

الشكل 02 : محددات الأداء



مصدر : مصطفى احمد سيد , ادارة السلوك التنظيمي , روية معاصرة , (بدون دار نشر),

(دون بلد نشر) , 2000, ص 146.

من خلال الشكل 02 نجد ان للاداء ثلاث محددات وهي قدرة العامل على عمليه وطرجمة مهارته في معرفة كل مايتعلق في اداء عمليه ثانيا ان تكون له الرغبة والحماس في تادية عمله واخيرا والاهم ان تكون بيئة العمل والظروف ملائمة ومهيئة له.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية :

1 - الموظف : و ما يمتلكه من معرفة ، مهارة ، قيم ، اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل؛

2 - الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات ، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛

3 - الموقف : و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل ،الإشراف ، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .¹⁹

المطلب الثاني: مستويات و ابعاد الاداء

اولا:المستويات الاداء :

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال ، وتتمثل هذه المستويات في :²⁰

1-الأداء الاستثنائي : يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة ، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة .

2-الأداء البارز : يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ،امتلاك إطارات ذات كفاءة ، امتلاك مركز ووضع مالي متميز .

3-الأداء الجيد جدا : يبين مدى صلابة الأداء ، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .

4-الأداء الجيد : يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و / أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .

5-الأداء المعتدل : يمثل سيرورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و / أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

¹⁹ نفس المرجع، ص، 68 .

²⁰ عمر تيمجدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر ،بسكر 2012-2013، ص 50.

6-الأداء الضعيف : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة لمواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

ثانيا:إبعاد الاداء :

هناك اربعة ابعاد للأداء و هي :

1-البعد التنظيمي : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدھا المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق اهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة و اثرها على الاداء ، مع الاشارة الي هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان نصل الي مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية .²¹

اذا نستنتج مما سبق ان هذه المعايير المعتمدة في القياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الاداء ، حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم . من خلال مظاهرها الاولى ، قبل ان يتم ادراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

2-البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء الي مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم وتتجلى اهمية هذا الجانب ، في كون ان الادراك الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد اذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، واهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة اي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .²²

²¹ Yves Simon et Patriche joffre, encyclopédie de gestion , 2eme édition, Economica, 1997, p 220.

²² الشيخ الداودي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ، مجلة الباحث عدد 7 ، 2010-2009 . ص ص. 218-219.

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

4-البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشجع المؤسسة رغبات المساهمين و الزبائن و الموزعين و تكسب ثقتهم ، و يقاس هذا الاداء بالاستعانة بالقوائم المالية .²³

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الاداء .

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا . إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء ، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما :²⁴

أولاً: العوامل الداخلية.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ،ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية . ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي :

1- العوامل التقنية :

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي :

نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات ؛

نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

²³ بن عروس زينب، بوعشية حدة ، مرجع سابق ذكره . ص ص 35- 36 .

²⁴ عمر تيميجدين ، مرجع سابق ذكره . ص 51 .

تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات ، التجهيزات والآلات ؛

نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له ؛

التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها ؛

التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة ؛

نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج ؛

مستويات الأسعار ؛

الموقع الجغرافي للمؤسسة .

2 - الهيكل التنظيمي :

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم .

3 - الموارد البشرية :

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة ، وتضم على الخصوص :

هيكل القوى العاملة ؛

نظام الاختيار والتعيين ؛

التدريب والتأهيل والتنمية؛

نظام الأجور والمكافآت؛

نظم تقييم الأداء .

ثانياً: العوامل الخارجية :

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " ، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ، ما يلي :²⁵

1- العوامل السياسية : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات

السياسية كالحرب ، التأمينات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات ، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة .

2- العوامل الاقتصادية : تشمل كل من معدلات الفائدة ، معدلات التضخم ، معدلات

البطالة ، اتجاهات الأجور ، توفر الطاقة وتكلفتها ... الخ .

3- العوامل الاجتماعية : تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط

الاستهلاكية ، مستوى التعليم ... الخ .

4- العوامل التكنولوجية : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل

الاتصالات وأنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة .

5- العوامل البيئية والتشريعية : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين

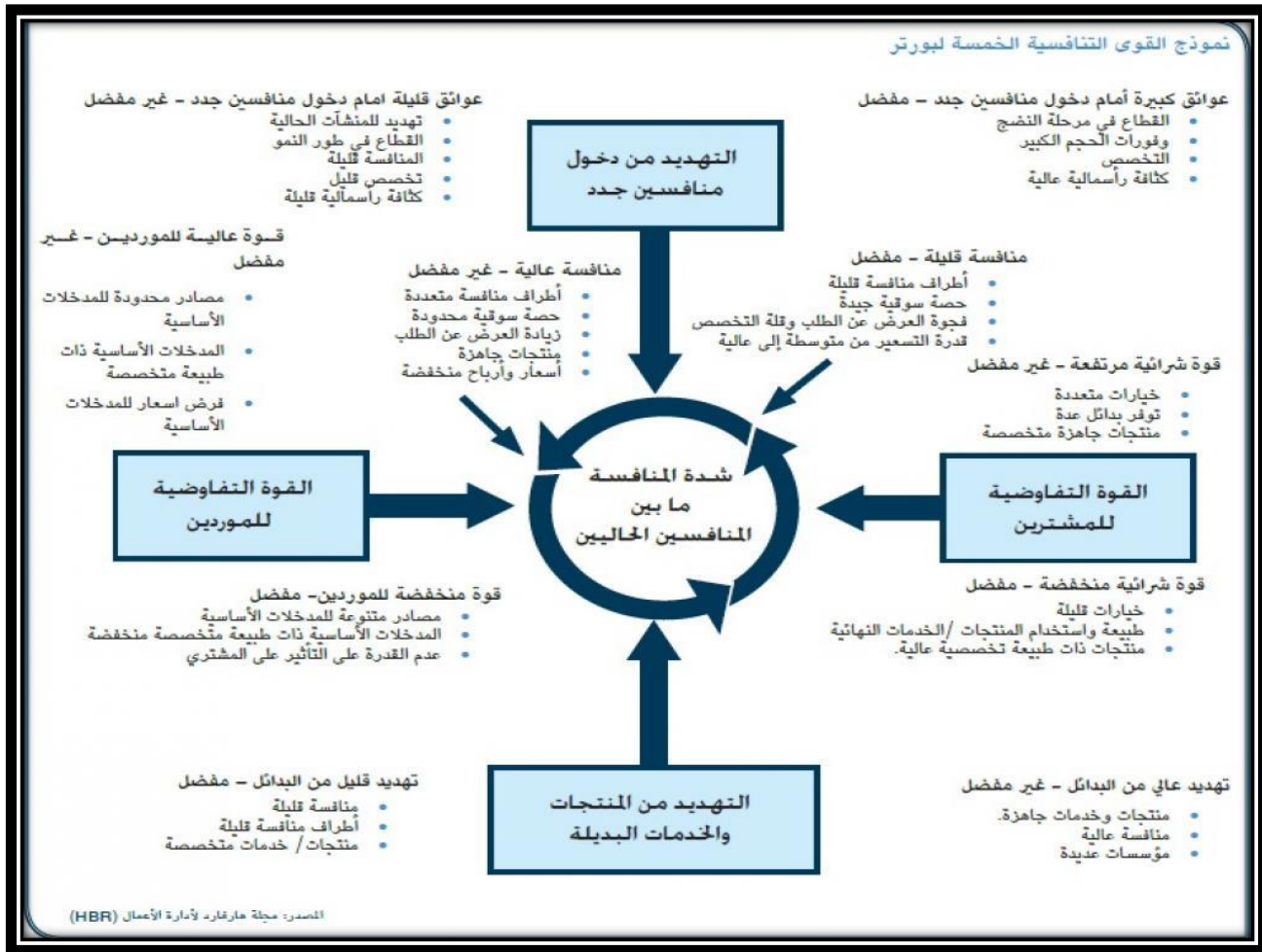
القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين .

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها :

²⁵ مرجع سابق ذكره . ص 52

²⁶ نوال عبدواي ، اثر تحليل القوي التنافسية لبورتر على الاداء الاستراتيجي ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية علوم إقتصاديو وتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص التسيير الغستر اتجي للمنظمات، جامعة بسكرة ، 2012- 2013، ص 14 .

الشكل 03 : نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس



مصدر: مجلة هارفارد لإدارة الأعمال (HBR)، دون سنة، دون عدد .

بالنسبة للشكل 03 اعلاه فهو عبارة عن القوى التنافسية الخمسة لبورتر يستخدم في تقييم استراتيجيات الاعمال والاسواق وهو عبارة اذاه تقارن محيط العمل وبيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية على نطاقها الواسع، تعتمد هذا التحليل على انه اذا تغيرت احدى هذه القوى فلا بد من اعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط باداءها ويستخدم في محاكاة لتغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل ،وتعد القوى الخمس لبورتر احدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل .

القوى الخمس لبورتر هي: منتجات بديلة ،خدمات بديلة ،منافسون جدد وشدة المنافسة ،القوى التفاوضية للمشتريين والقوى التفاوضية للموردين.

المبحث الثالث : تقييم الاداء.

تقييم الاداء تعتبر احد الوظائف المتعارف عليها في ادارة الموارد البشرية في المؤسسات وهذه الوظيفة ذات طرق ومراحل و اهمية بارزة في المؤسسة .
يهدف هذا المبحث الي التعرف على مفهوم تقييم الاداء و كذا الطرق و المراحل التي يمر بها وماهو الهدف الاساسي في تقييم الاداء؟

المطلب الاول : مفهوم وخصائص تقييم الاداء

اولا : مفهوم تقييم الاداء .

لقد تعددت تعريف تقييم الاداء نذكر منها :

تعريف ماهر احمد : قويم الاداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم , و يحتاج الامر اذن ان يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في اعمالهم , و بشكل يمكن من القيام بقسيم ادائهم خلالها .²⁷

تعريف اخر : الاداء هو درجة انجاز و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و يمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالقدرات وادراك الدور او المهام .²⁸

الا ان توفيق عبد المحسن " فانه ينظر الي تقييم الاداء على انه قياس للاداء الفعلي (ما ادى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها او الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا , ومدى النجاح في تحقيق الاهداف و تنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء.²⁹

يعد تقييم الاداء عملية ادارية مخطط لها مسبقا تقوم بها ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسة , فخلال هذه العملية يتم قياس اداء كل العاملين اثناء العمل , بالملاحظة المستمرة لهذا الاداء و السلوك وتحديد

²⁷ ماهر احمد ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007، ص 406 .
²⁸ بن عمر خديجة ، هباطي سارة ، مدى تطبيق الحومكة في اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة عمار التليجي ، 2021- 2022 ، ص 13 .
²⁹ سلمى يعقوبي ، دور الرقمنة في تحسين اداء العاملين ، جامعة عمار تليجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية ، وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة عمار تليجي، الاغواط ، 2020.2021 ص 16

النتائج يكون وفق فترات دورية محددة مسبقا . وبهذا يتم الحكم على مدى نجاح مستوى كفاءة العمال في الاعمال الحالية و الحكم ايضا بامكانية النمو و التقدم مستقبلا.

ثانيا : خصائص تقييم الاداء .

تتميز عملية الاداء باربع خصائص :³⁰

ان تقويم الاداء عملية ادارية مخطط لها مسبقا ;

انها عملية ايجابية لأنها لا تسعى الي كشف العيوب فقط ،وانما تهتم ايضا بنقاط القوى التي جسدها الفرد اثناء سعيه الي تحقيق الهدف ;

واخيرا ، فان تقويم اداء العاملين عملية مستمرة ، وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة . انها عملية يومية وليست موسمية ، وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف . وقد يتم التقييم على اساس سنوي او نصف سنوي . وقد جرت العادة بان يتم قياس اداء الافراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون ثلاثة اشهر من اجل وضعهم في المكان المناسب.

قياس الاداء على مستوى الفرد ، و المجموعة ، او الوحدة ،او المؤسسة ككل يخضع لعاملين الاول داخلي و الاخر خارجي يتعلق بالمحيط .

جهة ، الاداء الداخلي او اداء المؤسسة الذي يتشكل من مزج العوامل التالية :

الاداء الانساني : اي عمال المؤسسة الذين تعود اليهم مسؤولية تحسين الفعالية , لانه لا يوجد انتاج بدون افراد ؛

الاداء التقني : اي القدرة على تفعيل الاستثمارات بفعالية ؛

الاداء المالي : اي الفعالية في استغلال الموارد المالية .

ومن جهة اخرى ، الاداء الخارجي للمحيط و الغيرات و التطورات الخارجية .

³⁰ مرجع سبق ذكره ص ص 18.19

المطلب الثاني : مراحل وطرق التقييم الاداء .

اولا : مراحل تقييم الاداء.

في البداية لابد من توضيح الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الاداء ، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي تتم من خلالها عملية التقييم.³¹

1- خطوات وضع نظام تقييم الاداء .

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم الاداء من قبل ادارة الموارد البشرية .

تحديد معايير القياس : ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف عليه ان اي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الاداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوي الكفاءة اختيار طريقة التقييم : هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الاداء ، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث .

تحديد دورية التقييم : يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و اخر على اساس ان هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين ، والفاصل الزمني يجب ان يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا .

تحديد المقيم : المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن اداء الفرد الخاضع للتقييم وقد وجد في الممارسة ان انسب شخص لهذه المهمة هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه .

تدريب المقيم : ان نجاح اي عملية تقييم للإداء يتوقف على مدى سلامة فهم قواعد واسس هذه العملية وتطبيقها ، اذ لا يوجد شيء يسئ الي سلامة التقييم اكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح لذلك اصبح موضوع تدريب المقيمين امرا مهما .

علنية نتائج التقييم: يتقرر في هذه الخطوة فيما اذا كانت نتائج التقييم سيتم اعلانها لجميع العاملين او لفئة منهم او تبقى النتائج سرية .

مناقشة نتائج التقييم مع العاملين : تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين

³¹ جمال نبق ، محمد الامين لقويني ، مرجع سبق ذكره، ص20.

وشرح النتائج المتوصل اليها من قبل المقيم ، وتحديد مضمون هذه المقابلة و الهدف الذي تسعى الي تحقيقه .

التظلم من نتائج تقييم الاداء : من الضروري فتح باب التظلم لكن فقد للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ، لان فتحه للجميع سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق ، و الفائدة من التظلم انه يجعل المقيمين اكثر جدية و موضوعية ، بالاضافة الي انه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم .

تصميم استمارة التقييم : استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم ، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ، وظيفته ، الادارة التي يعمل بها ، مقاييس التقييم ، و هناك حقلا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الاداء و السلوك و نقاط القوة و مقترحات المقيم من اجل تطوير الاداء ، ثم تاريخ تنفيذ التقييم ، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة و سهولة الاستخدام .

2- خطوات تنفيذ نظام تقييم الاداء :

يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على ما يلي :

دراسة مقاييس او معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل جيد .

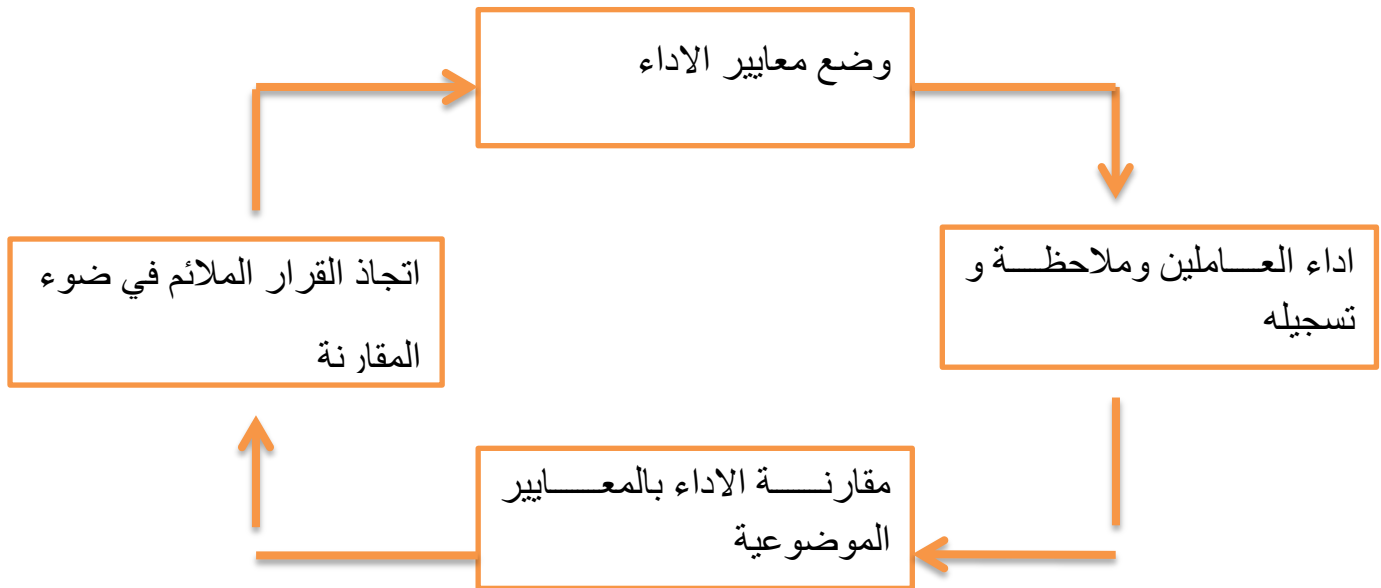
ملاحظة اداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك .

مقارنة اداء العاملين بالمقاييس الموضوعية ، وتحديد نقاط القوة و الضعف في هذا الاداء بنتائج التقييم.

اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي اليها المقارنة (ترقية ، مكافاة تدريب).

ويمثل الشكل التالي خطوات تقييم الاداء التي يقوم بها المقيم :

الشكل 04 : خطوات تقييم الاداء .



مصدر: درة عبد الباري ابراهيم وآخرون ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين

(منحى نظمي) ، الطبعة الاولى ، وائل للنشر 2008، ص 264 .

من خلال الشكل 04 : يظهر لنا أن أول نقطة في خطوات تقييم الاداء هي وضع معايير، تكون هذه المعايير محددة ومفهومة بالشكل جيد بعد ذلك تأتي الخطوة الثانية و هي ملاحظة اداء العاملين وقياس ذلك تليها مقارنة اداء العاملين وفق المقاييس الموضوعية من خلال تحديد نقاط القوى و الضعف مقارنة مع نتائج التقييم وفي الاخير تأتي خطوة اتخاذ القرار المناسب الذي ظهر خلال المقارنة و تكون نتيجة هذه المقارنة اما بحافز ترقية او مكافأة او تدريب

ثانيا : طرق التقييم الاداء .

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط ، ومنها ما هو معقد ، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ، ومنها ما هو متعدد الأغراض . و نظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين

بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حداثتها ، و إما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق ، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية و الطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:³²

1- **الطرق التقليدية :** حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية ، و التي تتفرع إلى عدة طرق أهمها :

أ – **أدوات المقارنة بين العاملين:** و في هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه و ثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة :

طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراد، و بالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم ، كما تمتاز بالسهولة و البساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي ، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص .

طريقة المقارنة الثنائية: و فيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، و الترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين .

طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ، و مدلول هذه

الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي ، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة و النسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، و يطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، و ذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض و على النحو التالي :

المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10 % من العاملين؛

المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20 % من العاملين؛

المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 % من العاملين؛

³² شامي صليحة ، مرجع سابق ذكره، ص ص87-88.

المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من متوسط) = 20 % من العاملين؛

المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10 % من العاملين .

ب - طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص و الواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) و التي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد ، و يطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة و التي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة .

2 - الطرق الحديثة في تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل و تستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده " إنجاز الرجل النموذجي " و في نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية ، و من أهم هذه الطرق :

أ - طريقة الأحداث الحرجة (الجوهريّة) : تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف ؟ و مع من؟ و يكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، و هي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك .

ب - الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المروّوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك، و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة و التي تتضمن ما يلي :

يجتمع الرؤساء و المروّوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة؛

يشرف الرؤساء و المرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها،

يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة و تقييمهم لها؛ إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها .

ج - طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد إستمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات إثنان تمثلان الصفات الغير مرغوبة ، و تتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و هذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ الإستمارة و ذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة و يتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية ، و التي تقوم بدورها بحل الشفرة ، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعوا الشفرة تحسب في صالح المرؤوس و العكس صحيح .³³

المطلب الثالث :اهمية واهداف تقييم الاداء .

اولا : اهمية تقييم الاداء .

تبدي كل المؤسسات تقريبا اهمية قصوى لعملية تقييم اداء العاملين فمن خلاله يمكن للمؤسسة :
ان تتأكد من ان جميع العاملين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم احد العاملين من القرارات التي تطال ترقيته او انها خدماته.

ان تحدد الادارة المتميزين من العاملين و تضعهم في الصورة امام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم الي مراكز وظيفية اعلى .

³³ مرجع سبق ذكره، ص 89.

ان معرفة مستوى اداء العامل تمهد له الطريق بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيها يتعلق بتطوير ادائه و تحسين انتاجه .

انها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط , بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم ;

ان من شان الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج التقويم ان يظهر ايضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وانظمتها اذ قد يترتب على اعادة النظر في هذه الامور اكتشاف اخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم اداء العاملين .

كما تتجلى اهمية عملية القياس و التقييم في تحسين مستوى الانجاز عند الفرد ، وكذا تحديد امكانية المتوقع استغلالها ، ومن ثم تجديد مكافاته . كما تساعد في تخطيط القوى العاملة .³⁴

ثانيا : اهداف تقييم الاداء .

تقع اهداف تقييم الاداء على ثلاث مستويات هي :³⁵

1- على مستوى المؤسسة :

ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي.

رفع مستوى اداء العمال .

وضع معدلات اداء معيارية تمكن المؤسسة من الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة .

2- على مستوى الرؤساء :

مهمة الرؤساء ليس هينة اذ يقومون بعملية تقويم الاداء , اذا كان جيد او وسط او ضعيف و خاصة عندما يكون ذلك بناء على طلب من الادارة العليا .

³⁴ سلمى يعقوبي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19-20 .

³⁵ بن عروس زينب ، بوعيشة حدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

3- على مستوى المرؤوسين :

تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين.

تساهم عملية تقييم الاداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق لتطوير سلوك الموظفين.

خلاصة:

من خلال التطرق الي جانب النظري للأداء فقد تبين ان مفهوم الاداء لا ينحصر في مفهوم واحد فتعددت تعاريفه ووجهات نظر كل من الباحثين والكتّاب ، فالأداء يتمثل في الجهد المبذول من طرف العامل ، اثناء تأدية عمله ثم يتم تقييم اداء العامل و سلوكه فهو بي بمثابة عملية مستمرة . نجد ان الاداء يمكن في تحقيق استقرار المؤسسة وتحديد مدى قدرة العامل على تأقلم والاستمرار مع ظروف المحيطة بيه فرغم تعدد انواعه و اهمية البارزة في مؤسسة ، لان هناك بعض العوامل المؤثرة فيه نجد منها عوامل داخلية وعوامل خارجية.

الخاتمة

إن تطبيق مفهوم المسؤولية البيئية في المؤسسات الاقتصادية بطريقة صحيحة يساهم في تحسين أداء المؤسسة بشكل كبير باعتبار أن البيئة هي مجمل الأشياء التي تحيط بحياة الإنسان فهي تؤثر على الأفراد والمجتمعات.

إذا حدثت تغيرات في المحيط تظهر مشاكل، وفي جانب مراعاة البيئة أصبح جانب مهم تسعى في تحقيقه المؤسسات الاقتصادية، فبدورها مديرية الصيانة DML تبنت المسؤولية البيئية مما أدى بها إلى تحقيق نمو في قطاعها الذي تعمل فيه مع الحفاظ على البيئة وإعطاء العنصر البشري دور مهم في مجال تحقيقها، اذ يعتبر هذا الأخير أحد أهم المؤشرات الهامة في المسؤولية البيئية لما له من تأثير بارز عليها.

مديرية الصيانة بالأغواط DML رغم انها فرع من فروع سوناطراك الأم، قسمت الى مصالح فقد تعمل على تطبيق الإجراءات والقوانين اللازمة مما ساعدها ذلك في الحصول على شهادات عالمية ولتعزيز دور المسؤولية داخل مديرية الصيانة بالأغواط DML تسعى جاهدة في الاعتماد على نظام إدارة نظام الإدارة البيئية ISO14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001 فإذا تم تنفيذ هذه الأنظمة بشكل صحيح فسيساعدنا في حماية عمالها من جهة، ومن جهة أخرى لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها وعلى البيئة المحيطة بها.

اختبار الفرضيات:

- بخصوص الفرضية الأولى والتي مفادها أن المسؤولية البيئية مهمة من المهام التي يكون العامل ملزما ومطالباً بها فهي صحيحة لأنها تتوافق مع ما توصلنا إليه لأن مؤسسة سوناطراك تعمل وفق إطار احترام البيئة وتطبيق القوانين وإمضاء تعهدات من طرف الدولة الجزائرية، فقد اعتمدت سوناطراك على المسؤولية البيئية للوصول الى الهدف المخطط له مسبقاً.

- بخصوص الفرضية الثانية والتي مفادها أن تقييم الأداء وهو قياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وسلوكهم في عملهم الحالي فهي غير صحيحة، لأن مؤسسة سوناطراك تقوم بتقييم نشاط المؤسسة عن طريق الاستشهاد بالنتائج التي حققتها ويكون هذا التقييم سنوي وفق مخطط عمل تقوم به مؤسسة سوناطراك، يفيد هذا التقييم بمعرفة نقاط القوة من خلال تعزيزها ونقط الضعف لمعالجتها، كما أنه يساعد في حل مشكلاتها وتشخيصها وتزويدها بالمعلومات الكافية في اتخاذ القرارات فهو يعتبر ركيزة أساسية تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.

- بخصوص الفرضية الثالثة والأخيرة والتي مفادها أن الأداء مؤشر مهم من مؤشرات المسؤولية البيئية فهي صحيحة لأنها تتوافق مع ما توصلنا اليه، فالمسؤولية البيئية لا تحقق الا بالأداء ويكون ضمن مجموعة من الالتزامات التي طبقتها مصلحة HSE ببيان عام لسياسة الصحة والأمن والبيئة الذي أقره الرئيس العام "توفيق حكار" في 16 مارس 2021، لذلك تسعى سوناطراك الى تحقيق التميز في المجال الطاقوي لخلق قيمة مضافة واستجابة لمتطلبات جميع الأطراف على الصعيدين الداخلي والخارجي بغرض هذه الرؤيا فقد اعتمدت سوناطراك على ثلاث عناصر أساسية: المورد البشري، الاتصال، الشفافية.

نتائج الدراسة:

- هناك اهتمام كبير على مستوى العالم ككل فيما يتعلق بالجانب البيئي خاصة بعد مؤتمر استوكهولم 1972.

- تكتسب المسؤولية البيئية أهمية كبيرة كونها تعتبر بمثابة إنتقال المؤسسة من مستوى إلى مستوى أعلى يتميز بالكفاءة والفعالية وذلك لتمكينها من مواكبة التطور والحصول على شهادات عالمية.
- تعتبر المسؤولية البيئية عنصر أساسي في العمليات الجوهرية ساعدت سوناطراك في الحصول على شهادات التقييس مع العبور عبر الحدود دون قيود.
- يتركز تطبيق المسؤولية البيئية في مؤسسة سوناطراك على الحفاظ على المحيط البيئي وحتى أداء العاملين بها وذلك من خلال إدراج العنصر البيئي في خططهم السنوية.
- هناك تأثير متبادل بين الأداء والمسؤولية البيئية وهما مفهومان لا ينفصلان، فالنشاط الاقتصادي له تأثير مباشر على البيئة إذ أن أي سبب يؤثر على البيئة فهو يؤثر على الاقتصاد.
- تعتبر المسؤولية البيئية نموذج تنموي يركز على جملة من المبادئ والأبعاد والمؤشرات المتداخلة والمتكاملة مع بعض.
- مشكلة التلوث تعاني منها جميع الدول، المتقدمة منها ونامية وتسعى جميع الدول إلى حل مشكلة التلوث عن طريق مؤتمرات اقامتها ولا تزال تقيمها من أجل إيجاد حلول لمشكلة البيئية وتنفيذها على الأرض الواقع وقد استطاعت المنظمات الدولية المهمة بشؤون البيئة نشر الوعي البيئي بشكل يجعل كل دولة مسؤولة عن البيئة خاصتها

- تسعى سوناتراك لتغيير نمط تسييرها وذلك بتطبيق معايير عالمية ISO45001 و ISO14000 والتوجه الجديد للمنافسة وتعزيز مكانتها عالميا.

توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن سرد مجموعة من التوصيات كالاتي:
- الاستماع الى احتياجات واهتمامات موظفيهم وتقديم الدعم لهم؛
- مساعدة الموظفين على العمل في روتين من أجل توزيع عبء العمل بصورة أفضل وتجنب التعب؛
- تقديم الأجهزة المريحة وأجهزة تكنولوجيا المعلومات اللازمة للعمل عن بعد؛
- ضرورة القيام بدورات تدريبية لتمكين العمال من القيام بالتصرف السليم والصحيح عند تعرضه لحادث أو إصابة مهنية وهذا للتقليل من نسبة الضرر الذي ينتج عنها؛
- ضرورة الاستفادة من تعويضات مخصصة للعمال نتيجة التعرض لأخطار وأمراض مهنية؛
- ضرورة توعية العاملين بأهمية المسؤولية البيئية ودورها في تحسين الأداء لما لها من أهمية في تسيير الأعمال ورفع كفاءة أداء العاملين؛
- تشديد الرقابة على مخلفات المؤسسات وتشجيع عملية المعالجة وإعادة التدوير.

آفاق الدراسة:

- إن ما تبين لنا من خلال الدراسة أن موضوع المسؤولية البيئية متشعب ويصعب حصره لذا يبقى باب دراسة هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر مستقبلا، وعليه يمكن طرح مجموعة من المواضيع، تكون آفاق دراسة في المستقبل ومصدر إلهام لدى الباحثين وهي كالتالي:
- أثر الأداء الوظيفي على المسؤولية البيئية؛
 - التوجه نحو تطبيق المسؤولية البيئية في السوق الخارجية؛
 - دور أبعاد المسؤولية البيئية في تحقيق التنمية الاقتصادية؛
 - دور تقييم الأداء في نظام الإدارة البيئية.

المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم

المراجع:

الكتب:

- (1)- احمد حسن شحاتة ، التلوث البيئي فيروس العمر ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، مصر، القاهرة 1998 .
- (2)- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- (3)- ماهر احمد ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007.
- (4)- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك لتنظيم رؤية معاصرة، بدون بلد نشر، بدون دار نشر، 2000.
- (5)- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في منظمات، دار معرفة جامعية، الإسكندرية ، 2005.

المذكرات:

مذكرات الماستر:

- (6)- بن شابي طيب امين ، اثر تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي للمنظمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ي علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2020/2019.
- (7)- بن عروس زينب، بوعيشة حدة ، دور نظم المعلومات المحوسبة في اداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم الإقتصادية جامعة عمار ثلجي الاغواط، 2017-2018.
- (8)- بن قومار شهناز، دور الادارة البيئية ISO 14000 في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية، وعلوم التسيير جامعة عمار ثلجي الاغواط 2020/2019.
- (9)- بن عمر خديجة ، هباطي سارة ، مدى تطبيق الحومكة في اداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة عمار التليجي ، 2021 -2022.

- (10)- بوبكر محمد الحسن ، دور المسؤولية الاجتماعية لتحسين اداء المنظمة – دراسة حالة لمؤسسة نפטال وحدة- باتنة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014.
- (11)- جمال نبق ،محمدالامين لقويني،الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسييرنتخصص موارد بشرية ،جامعة عمار ثلجي ،الاغواط، 2015-2016.
- (12)- حسينة بشار، سمية زياط . اثر المسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية . مذكرة لنيل شهادة ماستر. كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الاغواط 2018/2019 .
- (13)- سلمى يعقوبي ، دور الرقمنة في تحسين اداء العاملين ،جامعة عمار ثلجي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ،كلية العلوم الإقتصادية وتجارية ، وعلوم التسيير، قسم العلوم إقتصادية، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، 2020.2021.
- (14)- صغير مسعودة، مبدأ الملوث الدافع، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسم الحقوق، تخصص قانون الشركات، قاصدي مرباح، ورقلة 2016-2017.
- (15)- قوره عبدالستار ، سليمان بدرينة، التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط ، 2019/2020.
- (16)- مرغاد سارة ، تطبيق متطلبات نظام الادارة البيئية iso 14001 نسخة 2015 في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ،فرع تسيير منظمات ، تخصص ادارة استراتيجية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة -2018/2019.
- (17)- مهيسات نجاة، بوحميده هاجر، الخصخصة كا مدخل تحسين الأداء في المؤسسات الصحية،مذكرة مدممة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة مستشفيات، جامعة عمار، ثلجي ، 2016-2015.

رسائل الماجستير:

(18)- بن طاهر محمد لمين ، ادراج البعد البيئي في انظمة الجودة كمدخل لتحسين الاداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تسيير، فرع الادارة البيئية و السياحية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2013/2014.

(19)- خامرة طاهرة ، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير البيئة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2006/2007.

(20)- محمد الهادي خنوس ، دور نظام الادارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة سوناطراك ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص ادارة بيئية وسياحية ، جامعة الجزائر ، 2012-2013.

(21)- عمر تيمجدين ، دور استراتيجيات التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2012 2013.

أطروحة الدكتوراة:

(22)- رشيد علاب ، نظم الادارة البيئية (ISO14000) ، واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، اطروحة دكتوراة في علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016/2017.

المجلات:

- (23)- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا-العدد7، جامعة الشلف،الجزائر.
- (24)- الشيخ الداودي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ،مجلة الباحث عدد 7 ،2009.
- (25)- ايثار عبد الهادي ال فيحان ، سوزان عبد الغني البياني ، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الادارة البيئية 2004: ISO 14001: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، معمل بابل ، المجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد 70 ، 15 افريل 2008.
- (26)- ساسي سفيان ، "المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر) " ، مجلة جيل حقوق الانسان ، العدد 02 ، السنة 2014.
- (27)- عبد المالك مزهرده، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد، بسكرة، العدد 01، 26 أفريل 2016.
- (28)- فضالة خالد ، قرومي حميد ، " دور تبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية في المؤسسة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة " ، مجلة معارف ،العدد 22 ،جوان 2017.
- (29)- مطانيوس مخول ، عدنان غانم ، "نظم الادارة البيئية و دورها في التنمية المستدامة مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، مجلد 25 ، جامعة دمشق ، العدد 02 ، 28 ماي 2009.
- (30)- معزوزي عيسى ، بن تريح بن تريح ، " نحو ارساء المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال كأساس محوري لدعم الاقتصاد الاخضر "، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة جلد 03 ، العدد 06 ، ديسمبر 2018.
- (31)- هارفارد لأدارة الأعمال (HBR) دون سنة دون عدد.

المواقع الإلكترونية:

www.sonatrach.com –(32

المراجع باللغة الأجنبية:

33)– Pascal LAURENT et Françoise BOUARD: Economie

d'entreprise' Tom 1 Les Editions d'organisation Paris ,1997.

34)– Yves Simon et Patrice Joffe, encyclopédie de gestion , 2eme édition, Economica, 1997

الملاحق



02

D'ACCREDITATION

ORGANISME ALGERIEN

ILAC-MRA

ALGERAC
الهيئة الجزائرية للاعتماد
Organisme Algérien d'Accréditation
Essais N° 1-2-046

Certificat d'Accréditation

N° : 1-2-046 Rév 00

ALGERAC, reconnu par le décret n° 05-466 du 06 décembre 2005, atteste que :

Sonatrach / Activité TRC / Direction Maintenance Laghouat

Adresse : BP 93, Haï Essadikia Laghouat 03000

est accrédité selon la norme ISO CEI 17025:2017 et les règles d'application d'ALGERAC pour les activités d'essais suivantes :

✓ **Tarage des soupapes de sûreté.**

Les activités et les sites concernés, couverts par l'accréditation sont décrits dans l'annexe technique qui fait partie intégrante du présent certificat.

Durant la validité du présent certificat, l'organisme s'engage à respecter les exigences de l'accréditation.

Date de prise d'effet : 11/11/2021
Date de fin de validité : 10/11/2024

Le Directeur Général



Noureddine BOUDISSA

FOI 15 Rév 07/11-01-2021

03



CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

SONATRACH-TRC

Direction Maintenance

Laghouat - DML

Site principal : N° 93, Hai Essadikia 03000, Laghouat, Algérie.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

- Maintenance des machines tournantes.
- Réalisation des opérations spéciales.
- Tarage des soupapes de sûreté.

Certificat n° :
0121801

Date de certification initiale :
08 février 2022

Date de certification :
08 février 2022

Date d'émission du certificat :
08 février 2022

Date d'expiration :
07 février 2025




intertek



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification France
Tour PB5, 1 Avenue du Général De Gaulle
92800 Puteaux - France

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.





	4	SONATRACH-TRC	Code : EN06-03
		Division Maintenance	Version : 04
		Direction Maintenance Laghouat	Date : Avril 2022
		Politique Qualité	Page : 1/1

NOTRE VISION

Dans un environnement spécifique marqué des enjeux économiques, technologiques, réglementaires et professionnels et afin d'assurer la pérennité de notre entreprise, la MNL qui appartient au Groupe SONATRACH s'est inscrite dans une stratégie aspirant au maintien de sa position de leader de maintenance dans l'activité transport par canalisation.

NOTRE MISSION

Afin d'accroître la satisfaction de nos clients, constituant notre principale préoccupation, et au regard des exigences légales, réglementaires et des textes applicables, des normes de management adoptées et des exigences des organismes fournissant la reconnaissance, nous réalisons à leur profit des prestations répondant à leur attente à travers les activités portant :

- la Maintenance des machines tournantes,
- la réalisation des opérations spéciales sur canalisations,
- le Laboratoire d'essais de tarage des soupapes de sécurité.

NOS VALEURS

- Développer la crédibilité de notre société par le respect continu des règles d'éthique et de déontologie,
- Garantir l'indépendance et l'impartialité de notre personnel,
- Répondre avec célérité aux attentes de nos Clients, tout en assurant la confidentialité des données externes et propres à MNL

Afin de concrétiser cette politique, nous nous fixons comme objectifs de :

- Maintenir et veiller à l'amélioration continue du niveau :
 - d'efficacité et de performance de notre Système de Management ;
 - d'impartialité et de cohérence dans la réalisation des activités du Laboratoire d'essais de tarage des soupapes de sécurité ;
- Acquérir, préserver et développer les compétences, les connaissances et les ressources nécessaires aux nouveaux besoins de nos Clients et parties intéressées.
- Développer et préserver les capacités technologiques, visant à répondre aux attentes des Clients.
- Améliorer les performances des processus, en promouvant l'efficacité dans les interfaces des processus de réalisation.
- Veiller à la consolidation et au renforcement de la relation mutuellement bénéfique avec le Client.
- Garder la preuve de conformité des activités du Laboratoire d'essais de tarage des soupapes de sécurité, en maintenant l'accréditation de cette activité, conformément aux exigences de la norme ISO 17025 V 2017.

A cet effet, je désigne Mme. Fatima CHEKNANE comme mon représentant à qui je délègue l'autorité et la responsabilité nécessaire pour l'animation de la politique qualité. Elle s'assure que la sensibilisation aux exigences des clients est encouragée et que le Système de Management est établi, mis en œuvre et entretenu. Elle rend compte à la Direction du fonctionnement du Système de Management et de tout besoin d'amélioration lors de la revue de Direction, en assurant le suivi de l'efficacité des activités.

Je m'engage à poursuivre cette politique qualité, en veillant à :

- Respecter et faire respecter le principe d'impartialité ;
- Communiquer sur l'importance à satisfaire les exigences des clients, y compris les exigences réglementaires et légales applicables ;
- L'amélioration continue du Système de Management Qualité.
- Renforcer le dispositif d'écoute clients mis en place, et améliorer la prise en charge et la satisfaction de leurs attentes ;
- Renforcer les ressources et les dispositions, visant la conformité aux exigences de sécurité.

Cette politique Qualité ne peut être mise en œuvre sans l'implication de tout le personnel de la Direction.

Le Directeur Maintenance

Le Directeur Maintenance

DEGUIANI Abderrazak

الملحق رقم (05):

Emargement Réunion de sensibilisation sur les risques opérationnels
18/05/2023

N°	Nom et Prénom	Fonction	Emargement
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

الملحق رقم (06):

	XXXXXXXXXXXXXXXXXX					XXXXXXXXXXXXXXXXXX
	XXXXXXXXXXXXXXXXXX					XXXXXXXXXXXXXXXXXX
	XXXXXXXXXXXX					Date :XXXXXXXXXX
	Fiche d'évaluation de compétences Année 2022					Page :XXXXXXXXXX
1. Evaluations des résultats des objectifs assignés :						
Objectifs	Indicateur	Unité de mesure (*)	Cible	Seuil mini	Résultat	Observation (reservée à l'évaluateur)
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXX	XXXX	XXXX		
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXX	XXXXXXXXXX		
Nom & Prénom: XXXXXXXXXXXXX		Nom & Prénom: XXXXXXXXX				
Fonction :XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Fonction :XXXXXXXXXXXXXXXXXX				
Date :XXXXXXXXXX		Date :XXXXXXXXXXXXXXXXXX				

الملحق رقم (07):

	XXXXXXXXXXXXX			XXXXXXXXXXXXX	
	XXXXXXXXXXXXX				
	XXXXXXXXXXXXXt			XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
	Fiche d'objectifs de l'Année 20xx			Date : xxxxxxxx	
Page : xxx					
Responsable			Collaborateur		
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
Affectation : xxxxxxxxxxxx			XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
Objectifs	Indicateur		Unité de mesure (*)	Cible	Seuil mini
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXX

الملحق رقم (08):

 سوناطراك sonatrach Activité TRC	PROCEDURE DU SYSTEME DE PERMIS DE TRAVAIL AU SEIN DES STRUCTURES DE TRC	Classement : TRC.26.5. Référence : E-30 Page 61 sur 98
---	--	--

Check-list de contrôle de permis de travail

Item	Description	Cocher la case appropriée			Observation
		Oui	Non	N/A	
1	Description du travail à réaliser Section bien renseignée et précise ?	☐	☐	☐	
	Type de permis utilisé correct ?	☐	☐	☐	
2	Permis et certificats associés Tous les permis et certificats associés sont enregistrés sur le permis ?	☐	☐	☐	
3	Evaluation de risques Tous les dangers sont identifiés ?	☐	☐	☐	
	Les isolements sont identifiés correctement ?	☐	☐	☐	
	Préparation des équipements est appropriée ?	☐	☐	☐	
	Les types de contrôle d'atmosphère identifiés ?	☐	☐	☐	
	Précautions à prendre par l'autorité de zone sont identifiées ?	☐	☐	☐	
	Précautions à prendre par le Responsable d'Exécution sont identifiées ?	☐	☐	☐	
	Equipements de protection individuelle sont identifiés ?	☐	☐	☐	
	Mesures de sécurité incendie sont identifiées ?	☐	☐	☐	
	Nécessité d'une évaluation de risques approfondie est identifiée ?	☐	☐	☐	
	Isolements effectués Tous les isolements effectués sont enregistrés ?	☐	☐	☐	
4	Tous les certificats d'isolement sont référenciés ?	☐	☐	☐	
5	Approbation du permis Approbation du permis conformément à la matrice d'approbation des permis ?	☐	☐	☐	
6	Certificat de Contrôle d'atmosphère Type de contrôle d'atmosphère réalisé selon l'exigence du permis ?	☐	☐	☐	
	Résultats des contrôles enregistrés sur le permis ?	☐	☐	☐	
7	Autorisation de début de travail et contrôle des précautions à prendre par l'Autorité de Zone Approbation donnée par personne habilitée et période de validité du permis précisée sur le permis ?	☐	☐	☐	
	Précautions à prendre par l'autorité de zone sont en place ?	☐	☐	☐	



البيان العام لسياسة الصحة والسلامة وحماية البيئة



تحسين خطط الطوارئ وتوفير الوسائل والموارد اللازمة، للتمكن من الاستجابة السريعة والفعالة، بغرض تقليل عواقب ما ينجم عن كل حدث أو حادث كبير.

التأكد من عدم إطلاق أي مشروع، قبل تقييم تأثيراته على البيئة ومدى تقبله اجتماعيا، واتخاذ الإجراءات المناسبة على مدى نشاط هذا المشروع، وذلك من أجل تقليل التأثيرات السلبية على الصحة والسلامة والبيئة والوقاية منها، وحماية السكان المجاورين لموقع المشروع.

اعتماد أفضل طرق التصنيع وتطبيق الإجراءات الملائمة، لاستعمال واستغلال الموارد الطبيعية بشكل فعال ومتوازن والعمل على التقليل من التلوث والوقاية منه، وكذا تعويض التأثيرات السلبية الناجمة عن ذلك، بالتشاور والتعاون الوثيق مع السلطات والأطراف المعنية.

تقليل تأثير الكربون بتحسين نجاعتها الطاقوية والميدانية، وتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وإدماج تقنيات منخفضة الكربون، في طرق وأساليب عملها ونشاطها.

القيام بمهامها بكل مسؤولية وأمان، بالتشاور مع مختلف متعاملاتها الخارجية بخصوص مجمل المسائل ذات الاهتمام المشترك.

توفير الموارد الضرورية والمناسبة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة.

تنفيذ سياستها، تسعى **سوناتراش** جاهدة لكسب ثقة متعاملاتها، ومن أجل أن تكون نموذجا في هذا المجال.

تعتمد **سوناتراش** جميع الإجراءات الضرورية لإبراز التزاماتها، المذكورة أعلاه، على الدوام وفي مختلف أعمالها ونشاطات فروعها ومتعاملاتها وشركاتها الخارجية وكذا متاوليها.

يبليغ هذا البيان للرأي العام وينشر ويعلق عبر جميع مواقع **سوناتراش**.

الجزائر، 16 مارس 2021

الرئيس المدير العام

توفيق حكار

نظرا لمكانتها ودورها الفعال وكذا أهدافها الاستراتيجية في المجال الطاقوي، وباعتبارها قاطرة الاقتصاد الوطني، تعمل **سوناتراش** جاهدة من أجل بلوغ أفضل المعايير وتحقيق أحسن الأداءات والمحافظة على مستوى عالي في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة.

لذلك، تسعى **سوناتراش** إلى تحقيق التميز في هذا المجال، لخلق قيمة مضافة، والاستجابة لمتطلبات جميع الأطراف على الصعيدين الداخلي والخارجي.

وبغرض دعم هذه الرؤية، تعتمد **سوناتراش** في هذا المجال على ثلاث عناصر أساسية:

- المورد البشري
- الاتصال
- الشفافية

كما تؤكد التزامها بما يلي:

إعطاء الأولوية لصحة وسلامة العمال وحماية البيئة مع ضمان التحسين المستمر، واتباع طريقة وقائية في هذا المجال. كما تلتزم، وبشكل مستمر، بتطوير منظومات كشف الأخطار وتقييمها وتوفير الإجراءات الضرورية والمناسبة للحد منها والتقليل من تأثيراتها.

ضمان أمن منشآتها والسهرة على توفير منظومات التحكم والسيطرة على الأخطار، والتأكد من فعاليتها بشكل مستمر. كما تلتزم من جهة أخرى، بتطوير برامجها الخاصة بأمن المنشآت والهياكل لتفادي الحوادث.

تطوير القيادة والتزام جميع مسيريتها بتحسين أدائها في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة.

إشراك جميع العمال من أجل تحكم أمثل في الأخطار، بتطوير ثقافة الصحة والسلامة وحماية البيئة، وتطويرها بالتركيز على الإعلام والتكوين والخبرة.

مراعاة مختلف المتطلبات القانونية والتنظيمية في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة في جميع منشآتها وتطبيقها في جميع تخصصاتها.

وضع الإجراءات الضرورية، بغرض بلوغ مستوى ممتاز، لتحقيق المطابقة والمسؤولية والكفاءة، في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة، لمتعاملاتها وكذا المؤسسات الخارجية.