جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ملحق 1: الإستبيان

تحية طيبة ،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمّم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات بعنوان: "**دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية**" دراسة حالة: **شركة مناجم الفوسفات بتبسة.**

نظرا لأهمية رأيكم نأمل من سيادتكم ملء هذه الإستمارة بعناية حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم.

تأكيد: تبقى معلومات الإستبيان موجهة خصّيصا نحو البحث العلمي المذكور دون غيره ولا يمكن استعمالها في أي مجال آخر.

إعداد الطالبتين

منية خياري

زهوة فلاح

الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الشركة بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، الرجاء منكم الاجابة بدقة.

ضع علامة X مقابل الإجابة التي تناسبك.

الجنس	ذكر	
	أنثى	
العمر	إلى 30 سنة	
	31-40 سنة	
	41 سنة وما فوق	
المؤهل العلمي	متوسط أو تكوين مهني	
	ثانوي	
	جامعي	
الوظيفة	عون أو عون تحكم	
	إطار	
	إطار سامي	
الخبرة	أقل من 05 سنوات	
	05–10 سنوات	
	11 سنة وما فوق	

القسم الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي بعض الصيغ والعبارات التي تقيس الأداء المستدام للشركة مناجم الفوسفاط بتبسة بواسطة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة X في المربع المناسب لاختيارك.

1- **المحور المالي:**

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
01	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها.			
02	تقوم المؤسسة بتعظيم العائد على الاستثمار.			
03	تقوم المؤسسة بتحسين مستوى المردودية.			
04	تقوم المؤسسة بزيادة صافي ربحية المبيعات.			
05	تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل للأصول.			

2- **محور التعلم والنمو**

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
06	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.			
07	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين ماليا لتشجيعهم وزيادة ولائهم			
08	يتم توزيع المهام والأعمال بشكل عادل بين الموظفين.			
09	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لأداء الأعمال			
10	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الموظفين.			

3- **محور العملاء**

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
11	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد			
12	تعمل المؤسسة على إرضاء العملاء من خلال التحسين المستمر لجودة المنتوج			
13	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوى العملاء.			
14	تبني المؤسسة علاقات طيبة مع زبائنها من خلال تقديم تسهيلات مالية ومادية لكسب ولائهم.			
15	تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية.			

4- **محور العمليات الداخلية**

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
16	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.			
17	لدى المؤسسة مرونة انتاجية وسرعة استجابة لطلبات عملائها.			
18	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف الانتاج.			
19	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الانتاجية			
20	تركز المؤسسة على جودة المواد الأولية الداخلة في الانتاج.			

5- المحور البيئي والإجتماعي

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
21	تعمل المؤسسة على ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية والحفاظ على الأراضي والمياه ونظافة الهواء.			
22	تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 14001 الخاص بالبيئة.			
23	تعطي المؤسسة الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها.			
24	توفر المؤسسة الأمن والحماية اللازمة للموظفين وفرض معايير للهواء والضوضاء لحماية صحتهم.			
25	تستعمل المؤسسة مواد لا ينتج عنها أضرار للبيئة والمجتمع.			
26	تهتم المؤسسة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة من خلال صندوق دعم مالي لهذه المشاريع.			
27	يوجد في المؤسسة قياس لمعدل التغيب لعمالها			
28	يوجد في المؤسسة قياس لتطور عدد حوادث العمل.			
29	يوجد في المؤسسة قياس للانبعاثات المؤثرة سلبا على سلامة البيئة.			
30	يوجد في المؤسسة قياس لاستهلاكاتها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة.			

التحكيم:

1. الدكتور زرزور براهمي ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة
2. الدكتور عمر جنينة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة

الملحق 2: مؤشرات تقييم الأداء البيئي

مناسبة لكل المنظمات

الأثر البيئي	البيانات المطلقة	البيانات المقاسة	بيانات الإتجاه
انبعاثات الغازات	اجمالي انبعاثات CO_2 السنوي **(1)**	انبعاثات CO_2 /موظف /وحدة مخرجات **(2)**	اجمالي **(1)** و **(2)** مقارنة بالسنوات السابقة
استهلاك المياه	اجمالي استهلاك المياه السنوي **(3)**	استهلاك المياه/موظف /وحدة مخرجات **(4)**	اجمالي **(3)** و **(4)** مقارنة بالسنوات السابقة
مخرجات المخلفات	اجمالي مخرجات المخلفات السنوي **(5)**	مخرجات المخلفات/موظف /وحدة مخرجات **(6)**	اجمالي **(5)** و **(6)** مقارنة بالسنوات السابقة

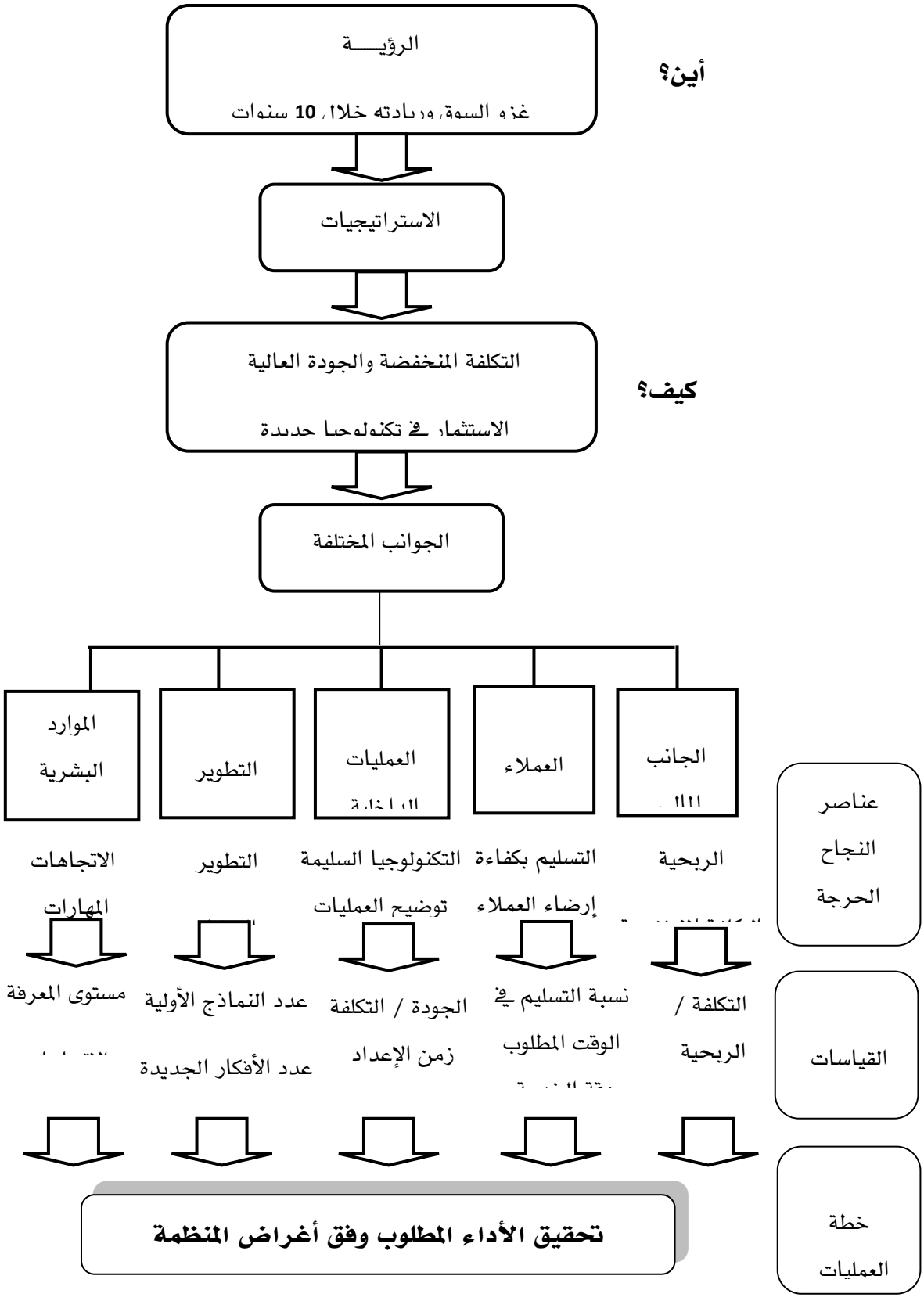
مناسبة لمنظمات معينة

الأثر البيئي	المؤشر	التعليق
انبعاثات متولدة في الهواء (خلاف الغازات)	الكمية الإجمالية بالطن للغازات المسئولة عن ثقب الأوزون مثل SO_2، NO_2، الذرات.	تلك المؤشرات مناسبة فقط عندما تنبعث تلك الغازات.
استخدام الموارد والمواد الخام	الكمية الإجمالية بالطن من المواد الخام المستخدمة.	البيانات المقاسة التي تربط كمية مدخلات المواد الخام بكمية أو وحدات المخرجات المستخدمة عادة
النقل	أجمالي الوقود المستهلك. انبعاثات CO_2 لكل 1000كجم نسبة اشتعال المركبات ونسبة المركبات التي تسير خالية. عدد الكيلومترات التي يوقعها الموظفين في رحلات العمل (بالبر/الهواء/السكة الحديد) نسبة الموظفين الذين ينتقلون وحدهم بالسيارة عند التبديل.	في بعض الشركات تبديل الموظف قد يكون سبب الأثر البيئي الهام.
الطاقة	الانبعاثات CO_2 طبقا لنوع الطاقة أو الاستخدام الأساسي. الاستهلاك بالنوع.	تحتاج أيضا إلى استكمال المعلومات عن أجمالي انبعاثات CO_2 الناتج من الطاقة المستخدمة مع تقسيمها إلى أنواع أو استخدامات.
ملوثات الماء	أجمالي التصريف للسيب النهائي بالمتر المكعب. السيب النهائي بالمتر المكعب لكل طن منتج.	وهذا قد يتضمن انبعاثات الأكسجين الكيميائي المطلوب، الأكسجين العضوي المطلوب، والدراسات والمواد الأخرى.
المخلفات الخطرة	الكمية الإجمالية من المخلفات الخطرة والتي يتم تولدها بالنوع.	إذا قدمت المنظمة مواد مخلفات محددة، ويجب معرفة مواد المخلفات فقد ترغب في تقديرها منفصلة.

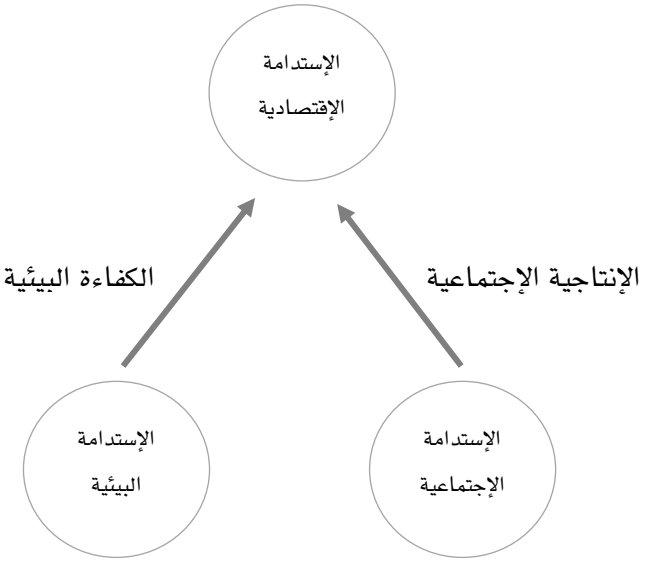
مقاييس مؤشرات البعد البيئي

مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية		مقاييس متعلقة بالمنتج
استخدام الموارد	الانبعاثات	
استخدام الطاقة	الانبعاثات إلى المياه	نسبة المكونات القابلة لإعادة التدوير
استخدام المياه	الانبعاثات إلى الهواء	متوسط منتصف العمر للمكونات الغير قابلة لإعادة التدوير
استخدام المواد	المخلفات الصلبة	المتوسط الزمنى لاستمرار المنتج
	المخلفات الخطرة	عدد الاستبدالات (البدائل) المتاحة.

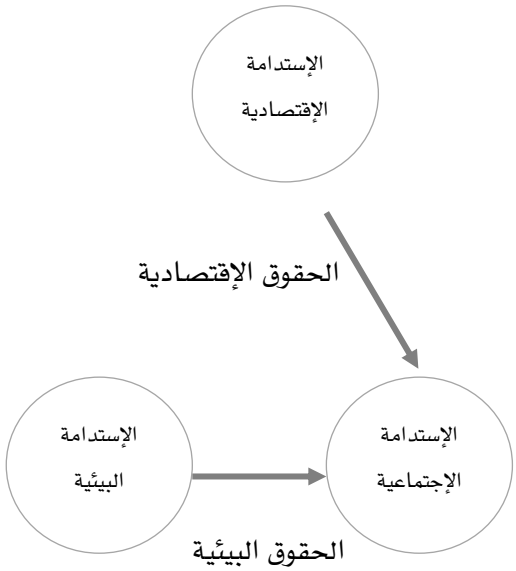
ملحق 3: رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



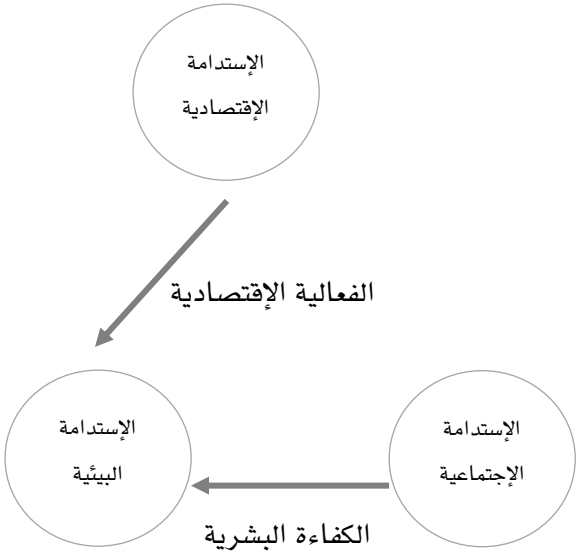
ملحق 4: حالات الإستدامة (جزئية وكلّية)



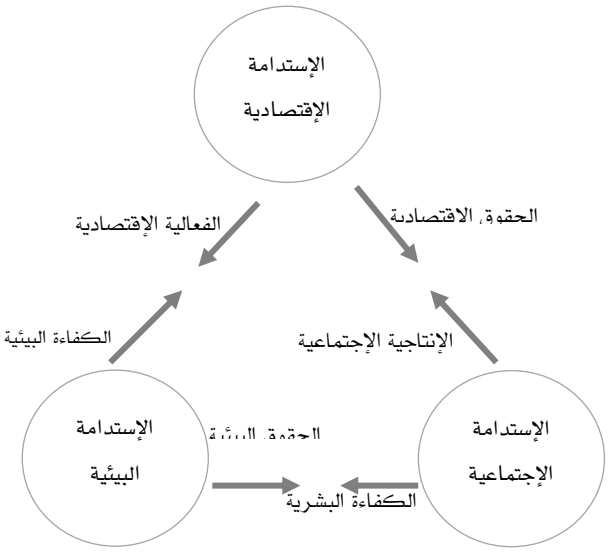
استدامة العمل



استدامة الأفراد



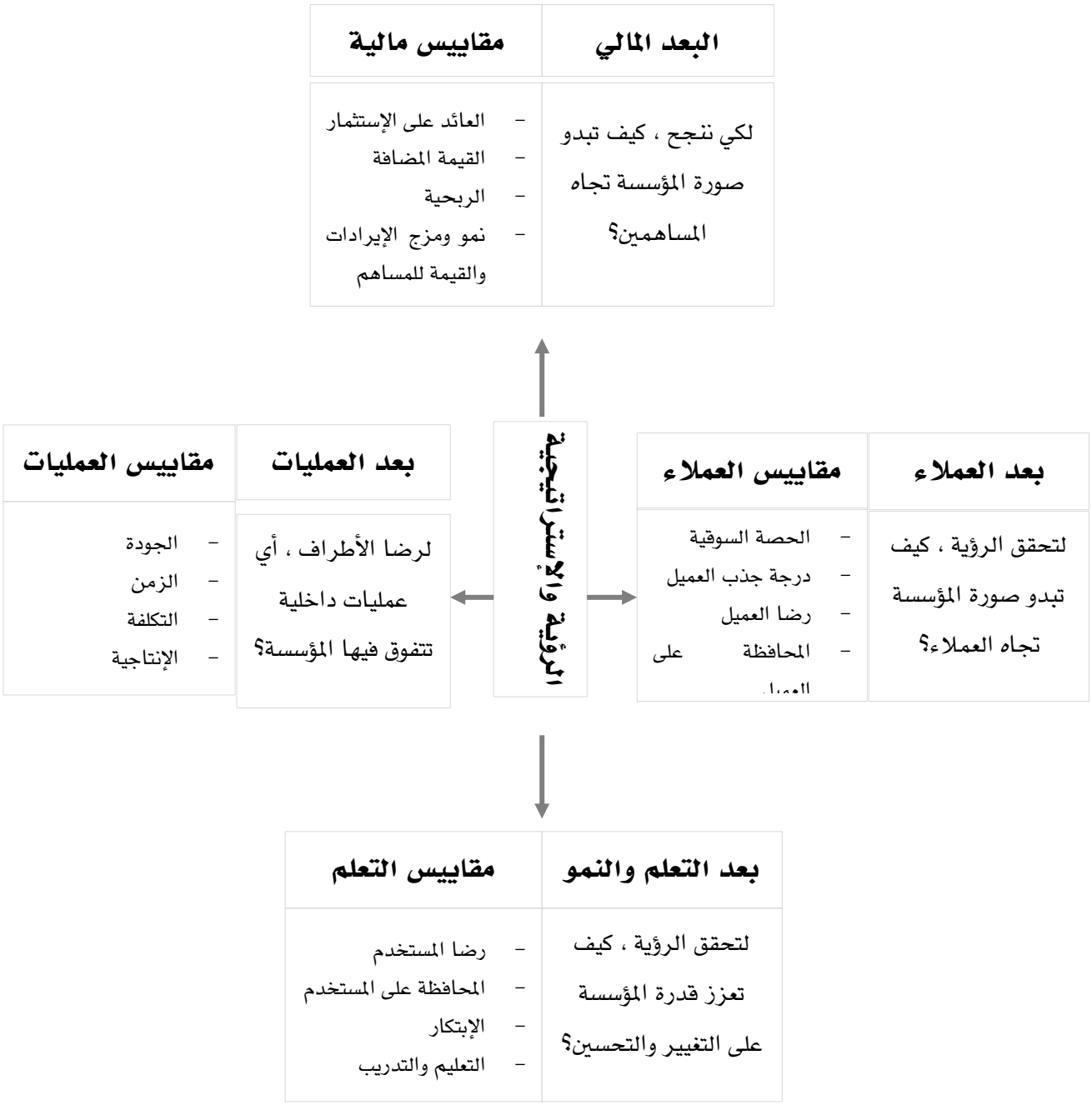
الإستدامة الخضراء



الإستدامة الكلية

Source : Adoption of Hockerts (1996 ; 1999)

ملحق 05: بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته



الملخص:

هدفت الدراسة لتوضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام ، وتوضيح العلاقة التي تجمع بينهما وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، وعلى منهج دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات بتبسة في الجانب التطبيقي من خلال مجموعة من الأدوات أهمها الاستبيان وتحليل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها في الجانب النظري كيفية وطرق دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن ، وفي الجانب التطبيقي ضعف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام سببه نقص جمع المعلومات البيئية وطرق التعامل معها ، وقلة الوعي بأهمية الجانب البيئي والاجتماعي ، ونقص التأهيل والتدريب في هذا الجانب.

الكلمات المفتاحية: قياس الأداء ، الأداء المستدام ، بطاقة الأداء المتوازن ، البيئة ، التنمية المستدامة.

Résumé

L'étude a pour objet de préciser le rôle du tableau de bord prospectif dans l'évaluation de la performance durable et de mettre en évidence la relation entre ces deux aspects et ce, en s'appuyant sur la méthode analytique descriptive pour la partie théorique et sur la méthode de l'étude de cas pour la partie empirique. L'étude du cas concerne la Société des Mines de Phosphates (SOMIPHOS) de Tébessa. A travers un ensemble d'outils, principalement le questionnaire et l'analyse des indicateurs du tableau de bord durable, l'étude a abouti aux principales conclusions :

Sur le plan théorique, décrire les modalités d'intégrer la dimension environnementale et sociétale dans le tableau prospectif ;

Sur le plan pratique, mettre en évidence la faible mise en pratique du tableau prospectif durable en raison du manque d'informations sur l'environnement, de la faible conscience du poids de l'environnement ainsi que du manque des compétences dans ce domaine.

Mots clés : *Tableau de bord prospectif, environnement, développement durable, performance durable.*