الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــــة الشعبيـــــة
وزارة التعليم العالـــي والبحث العلمي
جـــامعة فرحـــات عبـــاس – ســـطيف –
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة المـــاجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة
تحت عنوان:

# الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة

## دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط بتبسة – SOMIPHOS–

إعداد الطالـــب:
راشـــي طـــارق

تحت إشراف الدكتور:
بروش زيـــن الديـــن

لـــجنة المناقشـــة

د. جيطلي محمد الصغير..... أستاذ محاضر ..... جامعة سطيـــف ..... رئيساً
د. بروش زين الديـــن ..... أستاذ محاضر ..... جامعة سطيـــف ..... مشرفاً ومقرراً
د. بوعشـــة مبـــارك ..... أستاذ محاضر ..... جامعة قسنطينـــة ..... مناقشاً
د. بركـــان يوســـف ..... أستاذ محاضر ..... جامعة سطيـــف ..... مناقشاً

السنة الجامعية: 2011/2010

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الإهداء

**أهدي هذا العمل:**

إلى الوالدين الكريمين اللذين أنجباني" أمي وأبي".

إلى الوالدين الكريمين اللذين ربياني"جدي وجدتي".

إلى خالي الذي هو في مقام أبي"الأستاذ الفاضل أحمد طرطار".

إلى كافة أفراد عائلتي.

إلى كافة زملاء الدراسة.

إلى كافة الأصدقاء.

إلى كل من دأب ولا يزال في سبيل تحصيل العلم.

إلى كل من هو غيور عن دين الإسلام وهذا الوطن الغالي.

إلى غزة الجريحة وشهدائها الأبرار.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

# كلمة حمد وشكر

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

الحمد لله على قدر عدد خلقه ورضاء نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته.

الحمد لله على كل النعم التي أنعم بها علينا ومنها نعمة التوفيق في إتمام هذا العمل المتواضع.

**أما بعد:**

أتقدم بالشكر الخالص وجزيل الإمتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور

"بروش زين الدين" الذي لم يبخل عليَ بعلمه وجهده المتواصل وأفكاره القيمة وتوجيهاته النيرة، فشكراً لك أيها الأستاذ الرمز في العطاء والعمل.

والشكر موصول بالأستاذ الفاضل وخالي العزيز "أحمد طرطار" على كل الدعم الذي قدمه لي "إقراراً بالجميل".

وأختم شكري إلى كل عمال شركة مناجم الفوسفاط الذين ساعدوني وقدموا لي المعلومات اللازمة وخاصة الأخ "الناصر قلعي" والأخ "عباس فيصل".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# المقـــــدمـــة العـــامـــة

منذ بداية ثمانينات القرن الماضي بدأ العالم يصحو على ضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة، التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض، ومن أبرزها: التلوث البيئي الحاصل وزيادة إستنزاف الموارد الطبيعية. وهذا كان طبيعياً في ظل إهمال المناهج التنميوية للجوانب البيئية طول العقود الماضية، فكان لابد من إيجاد فلسفة تنموية بديلة جديدة تساعد في التغلب على المشكلات المطروحة، مما تمخض عن الجهود الدولية مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة، الذي ظهر أول مرة في مؤتمر قمة الأرض بريو ديجانيرو سنة 1992، ليتبلور ويتجسد منذ ذلك الوقت حتى وقتنا الحالي كنموذج ونمط تنموي جديد، يمتاز بالعقلانية والرَشادة في إستغلال الطاقة والموارد، ويتعامل مع النشاطات الإقتصادية الرامية لتحقيق معدلات نمو إقتصادي منشود ومستدام، من أجل ترقية وتحقيق نوعية حياة جيدة للبشرية الحاضرة والمستقبلية، في إطار حماية البيئة والمحافظة على موارد الطبيعية. فهذا المنهج يعتبر الإنسان وسيلته وفي نفس الوقت هدفه، فالتنمية في هذا النموذج الجديد عملية للتغيير في كل المجالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية والبيئية... وغيرها، والإستدامة تعتبر كبعد زمني.

ولذا أصبح مفهوم التنمية المستدامة منذ ظهوره يفرض نفسه على جميع الأوساط والكيانات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية...وغيرها، وينتشر في معظم دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، وتتبناه هيئات رسمية وغير رسمية.

كما تتكاتف الجهود العالمية ممثلةً بالمنظمات والهيئات الدولية من أجل المناداة والإشراف على تطبيق التنمية المستدامة والمساعدة في تجسيدها، من خلال عقد المؤتمرات وكبح التجاوزات، والحرص على تنفيذ الإلتزامات وإصدار القوانين والتشريعات والمواصفات، وتقديم المعونات والمساعدات التي تمول المشاريع الساعية لحماية البيئة وتحقيق المساواة والرفاهية للشعوب في مختلف دول العالم، ومن بين هذه المنظمات منظمة الامم المتحدة.

وبإعتبار المؤسسة الإقتصادية أحد أهم هذه الأطراف الفاعلة في هذه الأوساط، من خلال دورها الإقتصادي والإجتماعي المتواصل، ولأنها من بين الأطراف الرئيسية المسببة للتدهور البيئي الحاصل في العالم، لم تبقى في منأى عن هذه التطورات، وأصبحت مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى المساهمة في تجسيد مرتكزات التنمية المستدامة على أرض الواقع، مما قد يعطيها المرونة اللازمة في التعامل مع المتطلبات الجديدة المفرزة في محيطها، والتي تشكل مركز الإهتمام والمصدر الجديد للميزة التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية، المحلية والعالمية، وخاصة مع زيادة التشريعات والقوانين البيئية وتنامي الوعي البيئي لدى المستهلك وبروز جماعات الضغط التي قد تؤثر على مصير المؤسسة.

ولإدماج المرتكزات الأساسية للتنمية المستدامة ( البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي والبعد البيئي) في المؤسسة الإقتصادية، توجهت هذه الأخيرة إلى التخلي عن بعض الممارسات التي تتعارض مع أهداف التنمية المستدامة (تلويث البيئة، تبديد الموارد، الإستغلال غير الإنساني لليد العاملة والمتعارض مع حقوق الإنسان...إلخ )، وتبني مجموعة من المفاهيم الجديدة مثل: المسؤولية الإجتماعية والبيئية، حوكمة الشركات، الوظائف الخضراء...وغيرها، إضافة إلى إعتماد وتبني المؤسسات لبعض المبادرات والمواصفات القياسية التي تضعها المنظمات الدولية ( منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية، منظمة الأمم المتحدة، منظمة الإيزو...وغيرها) الساعية لتحقيق التنمية المستدامة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 1- مشكلة الدراسة:

إن القضايا التي أثيرت مؤخراً وأفرزتها التنمية المستدامة، أخرجت المؤسسة الإقتصادية من عزلتها الداخلية كنظام مغلق، ودورها الإقتصادي البحت، إلى نظرة حديثة، وبيئة خارجية أكثر تعقيداً وغموضاً وتداخلاً. فالتطور الحاصل في البيئة الخارجية ولد أطرافاً أخرى للمؤسسة الإقتصادية، تمارس ضغوطاً وتؤثر في نشاطها، وأفرز أدواراً جديدة إجتماعية وسياسية وبيئية كانت مهملة سابقاً، مما يضع حدوداً جديدة، ويزيد من التحديات، ويضيف معطيات أخرى إلى إلتزامات المؤسسة.

ويعتبر التغلب على هذه التطورات والتحديات أمراً في غاية الأهمية والصعوبة، ليس فقط لتتمكن المؤسسة من المنافسة بل بهدف البقاء والإستمرارية. ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الإقتصادية تعرف إقبالاً كبيراً وإيجابياً على إدماج التنمية المستدامة في رؤيتها الإستراتجية، وضمن سياساتها وأهدافها واهتماماتها التسييرية، من أجل تحقيق أفضل الممارسات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية التي تضمن التكيف الإيجابي مع تغيرات وضغوطات المحيط، ومواجهة تزايد حدة المنافسة التي تواجهها في أسواقها المحلية والعالمية، بما يكفل إستمرارية المؤسسة وتفوقها.

لذا إلتجأت معظم المؤسسات الإقتصادية في العالم إلى الإستعانة بجملة من الأساليب والنظم الإدارية الحديثة، التي تعتبر بمثابة مرجعيات يستدل بها، تعمل وفق نمط تسييري إستراتجي يخدم الإعتبارات الإجتماعية والبيئية علاوة عن الإقتصادية في إطار الإستدامة. ومن أبرز هذه الأساليب والأدوات ما هو مستمد من تبني وتطبيق المؤسسات لأهم المواصفات والمعايير القياسية الصادرة عن منظمة الإيزو (ISO) بصورة متكاملة.

وبالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتضح من خلال الغموض الذي يكتنف كيفية مساهمة إستخدام المواصفات النابعة عن منظمة الإيزو بصورة متكاملة في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية. لذا تسعى هذه الدراسة لمحاولة إزاحة هذا الغموض، من خلال القيام بدراسة تطبيقية على أحد المؤسسات الجزائرية التي تم إختيارها على أساس أنها متحصلة على أبرز مواصفات الإيزو (سنة 2007)، وهي شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS – تبسة–، من أجل معرفة وتوضيح أثر تبنيها وتطبيقها لتلك المواصفات على أدائها الكلي في إطار التنمية المستدامة بعد حصولها على شهادات المطابقة، وذلك بمقارنة تطور هذا الأداء قبل وبعد سنة 2007، خلال الفترة 2005-2010.

وفي ظل هذا الإهتمام المتزايد والتوجه الجديد للمؤسسات الإقتصادية من أجل إدماج وتحقيق التنمية المستدامة، تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤول الأتي:

**ما مدى مساهمة الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في تحقيق التنمية المستدامة لشركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS – تبسة – ؟**

وهذا التساؤول يمكن أن يتفرع إلى تساؤلات فرعية، هي:

- كيف يساهم إستخدام مواصفات الإيزو 9000 في تحقيق التنمية المستدامة للشركة محل الدراسة ؟
- هل يؤدي إستخدام مواصفات الإيزو 14000 في الشركة محل الدراسة إلى تحقيق التنمية المستدامة من الناحية البيئية ؟
- كيف يساهم إستخدام مواصفة OHSAS18000 في تحقيق التنمية المستدامة للشركة محل الدراسة ؟



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 2- فرضيات الدراسة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على العلاقة التي تربط بين المؤسسة الإقتصادية والتنمية المستدامة، من خلال الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو العالمية. ولذلك ستنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية الآتية:

**إن الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS يؤدي إلى المساهمة الإيجابية في تحقيق التنمية المستدامة.**

وعليه تندرج تحت هذه الفرضية المطروحة عدة فرضيات جزئية، هي:

- يؤدي إستخدام مواصفات الإيزو 9000 في الشركة محل الدراسة إلى تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإقتصادية؛
- يؤدي إستخدام مواصفات الإيزو 14000 في الشركة محل الدراسة إلى تحقيق التنمية المستدامة من الناحية البيئية؛
- يؤدي تطبيق مواصفة OHSAS18000 في الشركة محل الدراسة إلى تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإجتماعية.

## 3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق المؤسسات الإقتصادية للتنمية المستدامة عن طريق إعتمادها وتطبيقها المتكامل والمستمر لأهم مواصفات الإيزو المعنية بإدماج أبعاد هذه الأخيرة في الجوانب الإدارية للمؤسسة، وجعلها تمتاز بنمط تسييري لصالح الاعتبارات البيئية والاجتماعية علاوة عن الإقتصادية في إطار الإستدامة، والتأكد من ذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسة جزائرية رائدة، لإبراز مدى تأثير الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو على أدائها الكلي في إطار التنمية المستدامة. وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو الوصول إلى الأهداف الآتية:

- تقديم إطار نظري يحدد مفهوم التنمية المستدامة، ويتطرق إلى أبعادها ومؤشرات قياسها، وعلاقتها بالمنظمة الدولية للمواصفات القياسية (الإيزو)؛
- تحليل العلاقة الموجودة بين التنمية المستدامة والمؤسسة الإقتصادية، ومحاولة حصر أهم المتطلبات والأدوات الممكنة والتي من خلالها يمكن لهذه الأخيرة المساهمة في تجسيد أبعاد التنمية المستدامة؛
- التعرف على أهم مواصفات الإيزو، والوقوف على أهم الفوائد المتأتية من إعتمادها وتطبيقها بصورة متكاملة ومستمرة في المؤسسة، والتي بإمكانها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة؛
- الوقوف على مدى تطور الأداء الكلي لشركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS في إطار التنمية المستدامة خلال الفترة 2005-2010، من أجل مقارنة هذا الأداء قبل وبعد إعتمادها وحصولها على شهادات الإيزو سنة 2007؛
- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في تطوير الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو في شركة مناجم الفوسفاط لتحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى مساعدة مؤسسات جزائرية أخرى بإزاحة بعض الغموض الذي يكتنف مواصفات الإيزو وعملية تطبيقها، وإبراز فوائدها عند التطبيق.

ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء المزيد من البحوث تغطي نقاط القصور والنقاط التي لم نتطرق لها في بحثنا هذا.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 4- أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك من الحدود التي تفرضها التنمية المستدامة على المؤسسة الإقتصادية، والتي غيرت من مسار وإتجاه المنافسة الإقتصادية التي لا تعترف بالقيود الإجتماعية والبيئية، والتي كانت كثيراً ما تعتبرها المؤسسات العائق الذي يعارض حركة نموها بدعوى أنه يتنافى وتحقيق الأرباح.

وفي ظل هذه الحدود، تسعى المؤسسة إلى تبني طرق وأساليب وأدوات تسييرية حديثة يمكن من خلالها دمج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتجياتها واهتماماتها التسييرية، وذلك للمساهمة في تحقيقها. ومن بين هذه الأساليب، والتي طبقت في كثير من المؤسسات الرائدة وأثبتت نجاعتها ونجاحها: الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزوا العالمية.

حيث تكمن أهمية هذا الأسلوب في ما يلي:

– حاجة المؤسسة الماسة إلى مواصفات إرشادية تحقق التحسين المستمر، من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها في ظل الحدود التي تفرضها التنمية المستدامة؛

– بواسطة الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو العالمية في المؤسسة، يمكن تحسين أدائها الكلي في إطار التنمية المستدامة من خلال تحسين أدائها الإقتصادي وجعله يمتاز بالرشادة والعقلانية، وتحسين أدائها البيئي والإجتماعي وموائمته مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الجديدة؛

– أهمية هذه التقنيات التسييرية الحديثة في تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد بصفة مستدامة، وتفعيل المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة، من خلال الإستخدام المتكامل لمجموعة الأنظمة النابعة من تبني مواصفات الإيزو، والمتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO9001 ونظام الإدارة البيئية ISO14001 ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001؛

– سعي الكثير من المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادات المطابقة الدولية في مجالات الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية.

بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الموضوع في ظل الإهتمام المتزايد من طرف الدولة الجزائرية والمؤسسات بمواصفات الإيزو على إعتبارها من بين المحددات الأساسية لعملية تصدير المنتجات للسوق الدولية، وكسبيل تحتذيه الحكومة يساعدها على تأهيل المؤسسات في إطار إتفاقيات الشراكة والإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

## 5- الدراسات السابقة:

إن إستعراض التراث الفكري في موضوع الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو العالمية في المؤسسة الإقتصادية ومساهماته في تحقيق التنمية المستدامة، سوف يدل على غياب الدراسات السابقة مباشرة في هذا المجال، حيث لا توجد أبحاث تناولت هذا الموضوع بشكل تفصيلي يربط بين مواصفات الإيزو في المؤسسة الإقتصادية والتنمية المستدامة، بينما توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت بالتحليل أحد مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه المتقاطعة معه، وذلك لأن أغلبها تطرقت إلى مواضيع ضمنية تدخل في طيات بحثنا هذا أو لها علاقة غير مباشرة به, ومن بين أهم هذه الدراسات نجد ما يلي:



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– دراسة (رحيم حسين ومناصرية رشيد) بعنوان: "مواصفات الإيزو كمعيار لقياس كفاءة الإستعمال المستدام للموارد الإقتصادية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية".[1]

حاولت هذه الورقة البحثية تبيين الفوائد المتأتية من تبني وتطبيق المؤسسة الإقتصادية لمواصفات الإيزو بصورة متكاملة ومستمر، والتي تساعد على إستعمال الموارد الإقتصادية والبيئية في المؤسسة بكفاءة وبصورة مستدامة. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن إهتمام المؤسسة بالجودة والبيئة والسلامة المهنية وفقاً لمعايير الإيزو 9000، 14000 و18000 على الترتيب، سيؤدي إلى تحسين أدائها الإقتصادي والبيئي والإجتماعي، وبتالي المساهمة في تحقيق الكفاءة في إستعمال الموارد. كما أوصت هذه الدراسة بضرورة وضع وتطوير الأساليب والممارسات التي تحفز مختلف المؤسسات بالإهتمام بهذه المواصفات والسعي لتطبيقها من خلال إتخاذ السلطات الحكومية للإجراءات القانونية والإدارية والتكوينية والمالية اللازمة لذلك.

– دراسة (الطاهر خامرة) بعنوان: "المسؤولية الإجتماعية والبيئية مدخل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة سونطراك". [2]

تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك إلى جانب مراعاة السياسات البيئية الأخرى المعروفة بالسياسات البيئية الضبطية. كما تعرض في هذا البحث إلى أنظمة الإدارة البيئية والسلامة والصحة المهنية وفقاً لمواصفات الإيزو، وإعتبارها من بين أهم وأبرز مجموعة الأدوات التي تجسد السياسة الإجتماعية والبيئية للمؤسسة للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. كذلك عمل الباحث على إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التقارب والتجاوب الذي تحضى به المسؤولية البيئية والاجتماعية في مؤسساتنا الاقتصادية ممثلة بمؤسسة سونطراك. أما من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الأبعاد البيئية والاجتماعية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية، وباتت مؤشراً هاماً في تنافسيتها، ومتغيراً أساسياً من متغيرات التنمية المستدامة، لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية إحداث تغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية والاجتماعية، وذلك بإعتماد المعايير القياسية الدولية كتطبيق مواصفات الإيزو 14000، لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وأصبحت هذه الأخيرة أداة للإتصال والتسويق في المؤسسة.

كما أوصى الباحث في هذه الدراسة بضرورة تنميط الإستراتجية التسييرية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية للإعتبارات البيئية والإجتماعية، وفق معايير دولية أو إقليمية أو وطنية، والتفكير في أسلوب إحصائي محاسبي يمكنها من قياس المسؤولية البيئية والإجتماعية وتقييمها.

---

[1] - رحيم حسين، مناصرية رشيد، **مواصفات الإيزو كمعيار لقياس كفاءة الإستعمال المستدام للموارد الإقتصادية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة ضمن بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، أيام 08/07 أفريل 2008، ص ص: 169-183.

[2] - الطاهر خامرة، **المسؤولية الإجتماعية والبيئية مدخل لمساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة سونطراك**، رسالة ماجستير في إقتصاد وتسيير البيئة، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2000.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– دراسة (إلهام يحياوي) بعنوان: " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية".[1]

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة واقع الجودة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة ومؤسسات الإسمنت خاصة، من حيث مدى تطبيقها لنظام إدارة الجودة وفق مواصفات الإيزو 9000 وشهادات الجودة المتحصل عليها، لتسعى بذلك إلى توضيح مساهمة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وخاصة في مجال صناعة الإسمنت من خلال محاولة تطبيق بعض تقنيات الجودة وكذا دراسة وتحليل تكاليف اللاجودة بإحدى شركات هذا القطاع، وهي شركة الإسمنت بعين التوتة (باتنة).

أما أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة أن تطبيق الجودة وفقاً لمعايير الإيزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية العاملة في مجال الإسمنت له دور إيجابي في تحسين الأداء الكلي لهذه الأخيرة.

– دراسة (رغد منفي أحمد الدليمي) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة للبيئة بإستخدام المواصفة ISO14000، دراسة حالة في شركة مصافي الوسط بالعراق".[2]

تمثل هذه الدراسة محاولة نظرية وتطبيقية لمتطلبات نظام الإدارة البيئية، بما يتناسب ومتطلبات المواصفة ISO14001، واستخدام أسلوب تقويم دورة الحياة. لذا تسعى الدراسة إلى تحديد الفجوة بين متطلبات ومبادئ نظام الإدارة البيئية وممارسة العمل البيئي وفقاً لمتطلبات هذا النظام في بيئة الصناعة النفطية العراقية، وتهيئته نحو بناء نظام الإدارة البيئة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة البيئية.

كما كشفت هذه الدراسة التي أجرتها الباحثة إلى أن الشركات الصناعية بشكل عام في العراق، وشركات الصناعة النفطية بشكل خاص تعاني من ضعف في الوعي البيئي، خاصة ما يتعلق بالمواصفات العالمية لنظم الإدارة البيئية ISO14000. وقد كان للظروف التي مر بها العراق خلال السنوات العشر الماضية قبل سنة الدراسة اثرٌ كبيرٌ في زيادة نسب التلوث، فقد تعرضت البيئة في العراق إلى ملوثات عديدة، فضلاً عن القصور في استخدام المواد والتقنيات النظيفة نتيجة صعوبة الحصول عليها بسبب الحصار الاقتصادي والتكنولوجي. وقد أدى كل ذلك إلى آثار سلبية على البيئة وزيادة المواد الخطرة أو الملوثة أو الضارة التي تطرح على البيئة، مما يهدد الصحة العامة نتيجة الانبعاثات والفضلات.

أما النتيجة الأساسية التي توصلت لها الدراسة فتمثلت في أن إستخدام وتطبيق الشركة محل الدراسة لنظام ISO14001 قد أدى نوعا ما إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة، وبتالي المساهمة في تحسين أدائها البيئي وإدماج الجانب البيئي للتنمية المستدامة داخل الشركة.

[1]– إلهام يحياوي، **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.

[2]– رغد منفي أحمد الدليمي، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة بإستخدام المواصفة ISO14000، دراسة حالة في شركة مصافي الوسط بالعراق**، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، 2001.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– دراسة (Cabinet Paul) بعنوان: "الآثار الإقتصادية والفعالية البيئية لشهادة مواصفات الإيزو 14000 في المؤسسات الصناعية ".[1]

إستهدفت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية المتحصلة على شهادة المطابقة للإيزو 14000 في خمسة دول أوروبية، وهي: فرنسا، بلجيكيا، سويسرا، السويد والنرويج، وسعت من خلال إستمارة محكمة إلى إستخلاص الآثار الإقتصادية والفوائد البيئية المتأتية من تطبيق هذه المؤسسات لنظام الإدارة البيئية وفقاً للإيزو 14001.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن هذا النظام ساعد هذه المؤسسات على تحسين أدائها الإقتصادي والبيئي، من خلال تحقيق وفورات مالية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين المؤشرات المالية، وترشيد إستهلاك الطاقة والموارد والتقليل من التلوث، بالإضافة إلى تحسين صورة هذه المؤسسات لدى الأطراف ذات العلاقة.

– دراسة (علالي مليكة) بعنوان: " أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة".[2]

حاولت هذه الدراسة توضيح أثر الجودة الشاملة وإعتماد مواصفات الإيزو على القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، والتأكد من ذلك من خلال تطبيق الجانب النظري على أحد أهم المؤسسات الجزائرية لصناعة الكوابل ببسكرة. حيث توصلت الدراسة التطبيقية إلى أن هذه المؤسسة بعد تبنيها لأسس إدارة الجودة الشاملة وحصولها على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000، جنت فوائد كثيرة من أبرزها: الإتجاه المتزايد للزبائن نحو التعامل معها، زيادة عائداتها وحصتها السوقية، إرتفاع حجم إنتاجها، زيادة القيمة المضافة، إنخفاض تكاليف المواد الأولية، تحسين الإنتاجية وفتح المجال للدخول للأسواق العالمية، إضافة إلى الإعتراف العالمي بجودة منتجاتها.

بعد تقديم عرض الدراسات السابقة، يتبين أن دراستنا تتميز بأنها تحاول أن تجمع بين أهم مواصفات الإيزو الموجودة وإسقاطها على الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة، من خلال معرفة أثر الإيزو 9000، 14000 و18000 على الأداء الإقتصادي والبيئي والإجتماعي للمؤسسة الإقتصادية على الترتيب، لنكون بذلك قد ساهمنا في الإلمام بجميع الجوانب التي يتطلبها تحقيق مرتكزات التنمية المستدامة، والتأكد من ذلك من خلال دراسة تطبيقية على أحد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على معظم شهادات الإيزو وهي شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS بتبسة.

## 6– أسباب إختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية، والتي تتمثل في ما يلي:

– بحث المؤسسات الإقتصادية الجزائرية عن أساليب تسييرية فعّالة من أجل تحقيق التنمية المستدامة والتكيف مع المعطيات الجديدة المفرزة في المحيط؛

[1] - Cabinet Paul, **L'impact Economique et L'efficacité Environnementale de la Certification ISO14000 des Entreprises Industrielles**, Service économie, ADEME, France, 1999.

[2] – علالي مليكة، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة**، رسالة ماجيستير في علي التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– تقديم دراسة تساعد متخذي القرار على أخذ فكرة عن مواصفات الإيزو وكيفية مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة وذلك لحاجة ومتطلبات البيئة الإقتصادية في الجزائر في إطار سعي الدولة إلى تحفيز المؤسسات مالياً من اجل تأهيلها للحصول على شهادات الإيزو، وتجسيد مشاريع الشراكة الموقع عليها، بالإضافة إلى سعيها لتحقيق التنمية المستدامة؛

– حداثة هذا الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر؛

– الصلة القوية والمتينة لهذا الموضوع بطبيعة التخصص المختار في الفترة ما بعد التدرج، أضف إلى ذلك الميل والرغبة الكبيرة للباحث لهذه المواضيع.

**7– منهج الدراسة:**

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه، والوصول إلى النتائج المرجوة منه، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد. ومن هذا المنطلق سنتبع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها. أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

وسيتم الإعتماد في الحصول على المعلومات والبيانات لهذه الدراسة من الكتب والدوريات والأبحاث والمقالات المنشورة المتعلقة بالموضوع بمختلف اللغات، وهذا في الجانب النظري. أما الجانب التطبيقي فلقد تم الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة من خلال التقارير والوثائق الرسمية من مسؤوليها وإطاراتها التي يعدونها في إطار عملهم، وكذلك تقارير الهيئات ذات العلاقة وموقع الشركة على الإنترنت.

**8– هيكل الدراسة:**

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال مقدمة عامة وثلاث فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة. تطرقنا في مقدمة بحثنا إلى الإشكالية، ووضع الفرضيات، أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة والمنهج المعتمد في الدراسة وهيكلها. وتناولنا في الفصل الأول الإطار النظري والعلائقي للتنمية المستدامة والمنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO). أما في الفصل الثاني فقد سلطنا الضوء على المؤسسة الإقتصادية في إطار متطلبات التنمية المستدامة. لنعرج في الفصل الثالث إلى تناول أهم مواصفات الإيزو المعنية بتجسيد مرتكزات التنمية المستدامة في المؤسسة، ليكون هذا الفصل النظري الأخير حلقة وصل بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة. ثم تعرضنا إلى فصل رابع تناولنا من خلاله التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإلى أهم مواصفات الإيزو التي إعتمادها وتوضيح مدى إنعكاس هذه الأخيرة على أدائها الكلي في إطار التنمية المستدامة.

لنختم بحثنا هذا بحوصلة عن أهمية إستخدام مواصفات الإيزو بصورة متكاملة ومستمرة في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، كما اقترحنا جملة من المواضيع التي ارتأينا ضرورة تناولها من قبل الباحثين باعتبارها حلقة مكملة في السلسلة التي بدأنا وضع حلقاتها في هذا البحث.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**مقدمة الفصل الأول:**

شغلت قضية التنمية المتواصلة بيئياً إهتمام الكثير من المفكرين في جل التخصصات العلمية بسبب الآثار السلبية الناتجة عن التنمية المنتهجة خاصة في المجال الصناعي، والتي أثرت بشكل كبير على صحة الإنسان وحياته وحياة الكائنات الحية الأخرى، نتيجة للتلوث الهائل الحادث في التربة والهواء والماء.

وتيقن العالم اليوم أكثر من ذي قبل أن المشكلات البيئية والاجتماعية تولدت كنتيجة حتمية للطريقة التي انتهجت لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية في إطار المناهج التنموية المتبعة، مما تطلب التفكير في نوع جديد من التنمية يراعى شروط المحافظة على البيئة والاستقرار الإقتصادي والاجتماعي في إطار متوازن، وهي ما تسمى بالتنمية المستدامة.

لذا أصبحت مقاربة التنمية المستدامة تكتسي أهمية كبيرة على كافة المستويات، وبالتالي انشغلت بها جميع الدول وانعقدت من أجلها العديد من المؤتمرات المحلية والدولية، واهتم بها الكثير من المفكرين والعلماء وحتى عامة الناس.

فالمنظمات الدولية تسعى لتحقيق التنمية المستدامة كل حسب نشاطها ومهامها. لذا نجد أن منظمة المعايير والمواصفات القياسية الدولية الإيزو تشارك هي الأخرى في تجسيد التنمية المستدامة من خلال إصدار المعايير اللازمة التي تخدم مرتكزات هذه الأخيرة ومن بين أهمها: ISO14000 التي أصدرتها المنظمة في إطار الجهود المبذولة لحماية البيئة والتقليل من إستزاف الموارد، وبناءاً على مقررات وتوصيات مؤتمر ريو ديجانيرو 1992 الذي ظهر فيه مفهوم التنمية المستدامة بشكل رسمي.

ورغم الانتشار السريع لمفهوم التنمية المستدامة منذ بداية ظهورها، إلا أن هذا المفهوم لازال بكراً، ولم يشبع بحثاً وتمحيصاً، ومازال يفسر بطرق مختلفة من قبل الكثيرين كلٌ حسب الطريقة التي تخدم مصالحه وتخصصه، وأن معظم جوانب التنمية المستدامة ما تزال غامضة ومجهولة تحتاج إلى من يسبر أغوارها ويرتاد مجاهلها ويبين أهم منظماتها الدولية الساعية إلى تحقيقها. وبالتالي فإن هذا الفصل يهدف إلى محاولة إثراء مفهوم التنمية المستدامة وتبين دور منظمة الإيزو كأحد المنظمات الرئيسية الهامة المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال تسليط الضوء على المباحث التالية:

- ماهية التنمية المستدامة؛
- أبعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسها؛
- ماهية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO) وعلاقتها بالتنمية المستدامة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت كمعلم بارز في مسيرة تطور الفكر التنموي والوعي الدولي للعلاقة القائمة بين الإنسان والتنمية والبيئة. ولإماطة اللثام عن هذا المفهوم، سنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم الجوانب النظرية التي تسلط الضوء على التنمية المستدامة وتبين نشأتها، تطورها، مفهومها، مستوياتها، أهدافها ومبادئها.

### المطلب الأول: السياق التاريخي لمراحل تطور مفهوم التنمية المستدامة

لم يكن مفهوم التنمية المستدامة وليد ساعته، بل كان نتاج مخاض طويل في رحم الفكر التنموي. لقد مرة عملية التنمية بعدة مراحل يجد فيها المتتبع لتاريخها على الصعيد العالمي أنه طرأ تطور مستمر وواضح على مفهومها، وكان هذا التطور إستجابة واقعية لطبيعة القضايا المطروحة، وخاصة تلك المتعلقة بالمشكلات البيئية المؤثرة التي تواجهها المجتمعات وتهدد المعمورة بأكملها، بالإضافة لتعالي صيحات الفقراء، وكذلك إنعكاساً حقيقياً للتجارب الدولية التي تراكمت عبر الزمن في مجال التنمية.

فخلال الفترة التي امتدت بين نهاية الحرب العالمية الثانية حتى منتصف الستينات, ساد مفهوم التنمية على أنه مرادف للنمو الإقتصادي, حيث كان ينظر لها على أنها إرتفاع في مستوى دخل الأفراد، وكانت في نظر الإقتصاديين عبارة عن عملية يزداد فيها الدخل القومي ومتوسط دخل الفرد، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو مرتفعة في قطاعات معينة. كما تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على إستراتيجية التصنيع كوسيلة لزيادة الدخل الوطني وتحقيق معدلات نمو إقتصادي مرتفعة, أما الدول التي لم تتمكن من تحقيق التراكم الرأسمالي المطلوب من خلال فشل إستراتجية التصنيع فيها اعتمدت على استراتيجيات أخرى كزيادة الصادرات.[1] والملاحظ أن التنمية خلال الفترة المذكورة لم تركز إلا على الجانب الاقتصادي، وبالتالي فإن الفكر التنموي في هذه المرحلة عالج قضية التنمية على أنها قضية إقتصادية في المقام الأول، وعرفت على أنها "الزيادة التي تطرأ على الناتج القومي من سلع وخدمات في فترة زمنية معينة".[2] ويعتبر نموذج روستو (Rostow)[3] "مراحل النمو الاقتصادي" أحد النماذج التي تعكس المفهوم لهذه المرحلة.

مع نهاية الستينات حتى منتصف السبعينات، بدأ مفهوم التنمية يشمل جوانباً إجتماعية بعدما كان يقتصر في المرحلة السابقة على القضايا الإقتصادية فقط، فقد أخذت عملية التنمية في طياتها أبعاداً إجتماعية كان أساسها تقليل الفقر والقضاء على البطالة واللامساواة في التوزيع ضمن إقتصاد يستمر بالنمو، من خلال تطبيق إستراتجيات الحاجات الأساسية والمشاركة الشعبية في إعداد خطط التنمية وتنفيذها ومتابعتها، فإنه لا يمكن القول بوجود تنمية إذا ما تفاقمت حدة واحدة أو أكثر من تلك المشكلات السابقة أو جميعها في أن واحد حتى لو تضاعف الدخل القومي والفردي.[4]

---

[1] - عثمان محمد غنيم, ماجدة أحمد أبو زنط، **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها و أدوات قياسها**، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 20.

[2] – صالح صالحي، **المنهج التنموي البديل في الإقتصاد الإسلامي: دراسة للمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص: 88.

[3] – نموذج **رستو** ROSTOW المعروف باسم مراحل النمو الإقتصادي أحد النماذج المشهورة التي تعكس مفهوم عملية التنمية ومحتوها في بدايات إشعاعها، فقد إشتمل هذا النموذج على خمس مراحل حاول من خلالها رستو تفسير عملية التنمية في المجتمعات الإنسانية ككل، وهذه المراحل هي: مرحلة المجتمع التقليدي، مرحلة ما قبل الإنطلاق، مرحلة الإنطلاق، مرحلة النضج وأخيرا مرحلة الاستهلاك الكبير. للمزيد من التفصيل حول النموذج أنظر كل من: صالح صالحي، **مرجع سابق**، ص ص: 45-48؛

- M.L.Jhingan, **The Economics of Development and Planninng**, Vrinda Publications(P) Ltd, 2nd Revised and Enlarged Edition,1999, PP: 123-134.

[4] - السعيد عبد الأمير، إيمان شليحي، **التمفصل الراهن للتجارة والبيئة: متطلبات التنمية المستدامة**، الملتقى الوطني الأول حول أفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، مارس 2010، ص: 3.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكذلك ما ميز هذه المرحلة هو نموذج تودارو Todaro الذي تجسدت فيه عملية التنمية في إشباع الحاجات الأساسية للفرد بالإضافة إلى تحقيق ذاتيته وشعوره الإنساني وتوفير حرية الإختيار.[1] حيث تم الربط بين التنمية الإقتصادية وحرية الإختيار من خلال أن ميزة النمو ليس لأنه يزيد الثروة بل لأنه يزيد نطاق الخيار البشري على اعتبار أن حالة النمو تعطي البشر سيطرة أكبر على محيطهم، وبذلك تزيد من حريتهم وزيادة في مجال اختيارهم الإنساني.[2] أخذت التنمية بعداً إجتماعياً في هذه المرحلة، مما أطلق عليها بعض الباحثين "بالتنمية الإجتماعية"، التي وظفت فيها التنمية الإقتصادية لخدمة البشرية.

من منتصف السبعينات إلى غاية نهاية منتصف الثمانينات، سميت هذه المرحلة بعملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية الشاملة بالإضافة إلى المتكاملة. حيث تهتم التنمية الشاملة بجميع جوانب المجتمع والحياة، وتصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان وليس من أجل زيادة معدلات النمو الإقتصادي فقط، بمعنى أنها تهتم أيضا بتركيب هذا النمو وتوزيعه على المناطق والسكان. ولكن السمة التي غلبت على هذا النوع من التنمية تمثلت في معالجة كل جانب من جوانب المجتمع بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى، ووضعت الحلول لكل مشكلة على إنفراد، الأمر الذي جعل هذه التنمية غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في كثير من المجتمعات، مما دفع إلى تعزيز مفهوم التنمية المتكاملة التي تعنى بمختلف الجوانب ضمن أطر التكامل القطاعي والمكاني.

كما حدثت خلال عقدي الثمانينات والتسعينات عدة تطورات بخصوص قضية التنمية، فقد ظهر مفهوم التنمية البشرية الذي لعب فيه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دوراً ريادياً في تبنيه وترويجه، من خلال تقاريره التي صدرت منذ عام 1990 للتنمية البشرية، والتي عرفت هذه الأخيرة بأنها: " عملية توسيع الخيارات المتاحة للناس، مثل عيش حياة صحية وطويلة، الحصول على الموارد الضرورية لتوفير مستوى المعيشة المطلوب، إضافة إلى الحصول على المعارف لتحسين المستوى التعليمي والمشاركة في صنع القرارات...إلخ".[3]

وكذلك مع بداية ثمانينات القرن الماضي، بدأ العالم يصحو على ضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض، وكان هذا طبيعياً في ظل إهمال التنمية للجوانب البيئية طوال العقود الماضية التي سادت فيها سياسات تنموية همها الوحيد زيادة الإنتاج، وإستنزاف الموارد، وزيادة معدلات النمو الإقتصادي وتحقيق الثروة دون مراعاة أثار ذلك على البيئة والمجتمع. فكان لابد من إيجاد فلسفة تنموية جديدة، تساعد في التغلب على المشكلات المطروحة التي كان أساسها الإنتشار الواسع والمتزايد للفقر، والتدهور الحاصلة بإستمرار للبيئة الطبيعية. لقد تمخضت عن الجهود الدولية الساعية لمعالجة المشاكل سابقة الذكر، طرح مفهوم جديد للتنمية عرف بالتنمية المستدامة، والذي ظهر وتبلور لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية الذي حمل عنوان" مستقبلنا المشترك" أو بما يعرف بتقرير برونتلاند * Brundtland Report ونشر لأول مرة عام 1987.[4]

---

[1] – عثمان محمد غنيم, ماجدة أحمد أبو زنط، **مرجع سابق**، ص: 20.

[2] – مشال تود ارو، **التنمية الاقتصادية**، ترجمة محمود حسن حسني و محمود حامد محمود، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 5.

[3] – مدحت القريشي، **التنمية الإقتصادية، نظريات وسياسات وموضوعات**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 127.

* يرجع تسمية **تقرير برونتلاند** Brundtland Report نسبة إلى رئيسة اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التي قامت بإعداد هذا التقرير وهي: " **غروهارليم برونتلاند** " رئيسة وزراء سابقة في النرويج.

[4] - عثمان محمد غنيم، **مرجع سابق**، ص:21.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

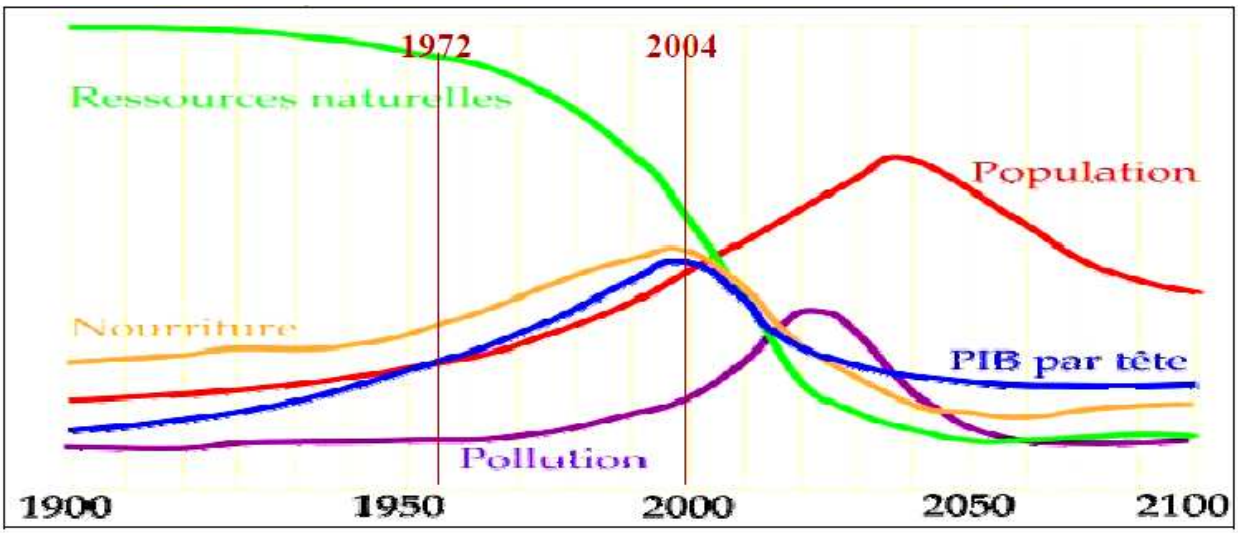
**المطلب الثاني: أهم المحطات والمؤتمرات العالمية التي دفعت بظهور وبلورة مفهوم التنمية المستدامة ومناقشة قضاياها**

إن مقاربة التنمية المستدامة إنطلقت من الإعتبارات البيئية، ولعل أول فكرة لظهور الإهتمام بالبيئة وبتالي التنمية المستدامة، هو عندما أنشئ ما يسمى بنادي روما سنة 1968، حيث ضم عدد من العلماء والمفكرين والإقتصاديين وكذا رجال الأعمال من مختلف أنحاء العالم، دعى هذا النادي إلى ضرورة إجراء أبحاث تخص مجالات التطور العلمي لتحديد حدود النمو في الدول المتقدمة.[1]

في سنة 1972 ينشر نادي روما تقرير مفصلا حول تطور المجتمع البشري وعلاقة ذلك بإستغلال الموارد الإقتصادية، وتوقعات ذلك حتى سنة 2100، ومن أهم نتائجه توقع حدوث خلل في القرن 21 بسب إستنزاف الموارد والتلوث وغيرها من المشاكل البيئية. كما شرح التقرير أيضا فكرة محدودية الموارد الطبيعية ( المتجددة وغير المتجددة)[2]، وأنه إذا إستمر تزايد معدلات الإستهلاك الحالية فإن الموارد لن تفي باحتياجات المستقبل وتهدده.[3]

كذلك في سياق التقرير تم نشر دراسة " جاي فورستور" المدرس بمعهد ماساتشوستش للتكنولوجيا بعنوان "حدون النمو" والتي تضمنت نموذج رياضي لدراسة خمسة متغيرات أساسية بارزة وهي إستنزاف الموارد الطبيعية، النمو السكاني، الناتج، سوى التغذية وتدهور البيئة والتلوث. حيث أبرزت الدراسة إتجاهات هذه المتغيرات الخمسة وأثرها على كوكب الأرض، وذلك لمدة تزيد عن الثلاثين سنة تصل حتى عام 2100.[4]

والشكل الموالي رقم (1): يبين تطور إتجاهات متغيرات الدراسة حتى عام 2100.




**SOURCE**: Neila. NEDJADI Khaled, KHEB BACHE, La problématique du développement durable à travers l'agenda 21 : Concepts, priorités et perspectives, Recueil de communications Du colloque international "développement durable et exploitation rationnelle des ressources", du 07au 08 Avril 2008, P: 26.

[1] – عمار عماري، **إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008، ص: 2.

[2] – **الموارد البيئية المتجددة**: كل مورد قابل للتجديد عبر الزمن رغم إستعمالاته المتكررة، مثل ( المياه، الغابات، مصايد الأسماك...). أما **الموارد البيئية غير المتجددة**: فهي كل مورد ينقص عبر الزمن من إستعمالاته المتكررة، وهي ذات مخزون محدود، وتشمل ( رواسب المعادن، حقول النفط والغاز الطبيعي، طبقات الفحم...). وهذه الموارد البيئية تتعرض للنفاذ والنضوب، لأن معدل إستهلاكها يفوق معدل تعويضها الذي يكون بطيئاً جداً ويستغرق ملايين السنين. أنظر في ذلك: كاظم المقدادي، **أساسيات علم البيئة الحديث**، منشورات قسم إدارة البيئة بالأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2006، ص: 33.

[3] – سحر قدوري الرفاعي، **التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية**، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية، تونس، 2006، ص: 22.

[4] – عمار عماري، **مرجع سابق**، ص: 2.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلال الفترة الممتدة من 5 إلى 13 جويلية 1972 تم عقد قمة الأمم المتحدة حول البيئة الإنسانية في ستوكهولم الذي كان بمثابة خطوة نحو الإهتمام العالمي بالبيئة، من خلال مناقشة الأمم المتحدة للمرة الأولى في هذا المؤتمر للقضايا البيئية وعلاقتها بواقع الفقر وغياب التنمية في العالم. وفي هذا الحدث التاريخي تم تدارس العلاقة المتدهورة بين البيئة وسكانها، حيث وضعت قائمة بالمهام التي من شأنها توطيد الصلة بين قضايا حقوق الإنسان والآثار البيئية المتزايدة الناجمة عن مجتمع بشري مستمر في التوسع الحضري والتصنيع. كما تم بحث قضايا مهمة، مثل ضبط التلوث، إستعادة الغابات، التخطيط المتكامل للتنمية، النمو السكاني، التعاون الدولي والتعليم البيئي.[1]

كما وضع المجتمعون في المؤتمر تصورا شاملا لمشكلات البيئة الراهنة والمستقبلية، والدعوة للعمل نحو إيجاد وعي بيئي لدى كل أفراد المجتمع العالمي يؤدي به إلى المشاركة في حماية البيئة ورعايتها( البيئة للجميع ورعايتها تهم الجميع ومشكلاتها تؤثر على الجميع ).[2] ولعل أبرز ما صدر عن هذا المؤتمر أول وثيقة دولية تتضمن مبادئ العلاقات بين الدول، والتوصيات التي تدعو كافة الحكومات والمنظمات الدولية لاتخاذ تدابير من أجل حماية البيئة وإنقاذ البشرية من الكوارث البيئية والعمل على تطورها وتحسين ظروف حياتها.

في نفس السنة وعلى غرار نتائج مؤتمر ستوكهولم، أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة برنامج الأمم المتحدة للبيئة، حيث كانت من بين مهامه الأساسية تقرير التعاون الدولي في مجال البيئة ومتابعة سيرورة البرامج البيئية، ومراجعة الأنظمة والتدابير البيئية الوطنية والدولية في مختلف الدول النامية والفقيرة بشكل دوري ومستمر، بالإضافة إلى رسم الخطط والسياسات لتلك البرامج وتمويلها.[3]

وصفت خلاصة تطور مفهوم التنمية المستدامة خلال عقد السبعينيات على أنها ظلت غامضة ومقتصرة على الندوات العلمية المغلقة، والتي كان الجميع يتساءل إن كان بإمكان تحقيق تنمية منسجمة مع متطلبات البيئة، وكذلك إمكانية التخطيط لتنمية اقتصادية غير ضارة بالبيئة ولا تضع في الوقت نفسه قيوداً غير مقبولة على طموحات الإنسان المشروعة لتحقيق التقدم والرقي والنمو الاجتماعي والإقتصادي، بالإضافة لأن تكون تلك التنمية مستمرة ومتواصلة ولا نهائية.

ما بين 10 و18 ماي 1982 عقد مؤتمر نيروبي بكينيا بتكفل من الأمم المتحدة، تم التطرق فيه إلى المسائل المتعلقة بالبيئة والتنمية، وكذا الارتفاع المحسوس لسكان العالم، لا سيما دول العالم الثالث. ودعي المؤتمر إلى بذل الجهود والتعاون الدولي والإقليمي في هذا الإطار للحد من انتشار الفقر والتلوث، حيث غالباً ما يصبح الفقر والأمية والمرض وسوء التغذية، المنتشرة على نطاق واسع والتي نكبت بها نسبة كبيرة من سكان العالم سبباً للضغط والتوتر والصراع على الصعيد الاجتماعي، وتبعا لذلك اعتمد إعلان نيروبي لمساعدة الدول النامية مادياً وتقنياً وعلمياً لمعالجة التصحر والجفاف ومكافحة الفقر وتحسين أوضاع البيئة.[4]

في نفس السنة السابقة، وضع برنامج الأمم المتحدة للبيئة تقريراً عن حالة البيئة العالمية، وكانت أهمية التقرير أنه مبني على وثائق علمية وبيانات إحصائية تعبر وتؤكد عن الخطر المحيط بالعالم، حيث أشار إلى أن أكثر من 25 ألف نوع من الخلايا النباتية والحيوانية كانت في طريقها إلى الإنقراض، وأن ألوفاً أخرى غير المعروفة يمكن أن تكون قد إختفت نهائيا.

---

[1] – رجب سعد السيد، **ستوكهولم، ريو، كيوتو، جوهانسبرغ: منعطفات كبيرة في رحلة قصيرة**، مجلة القافلة، العدد1، المجلد 56، السعودية، 2007، ص: 37.

[2] – رشيد الحمد، محمد سعيد صباريني، **البيئة ومشكلتها**، مجلة عالم المعرفة، العدد 22، الكويت، 1979، ص: 10.

[3] – محمد صالح الشيخ، **الآثار الإقتصادية و المالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها**، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص: 113

[4] - عامر محمود طراف، **أخطار البيئة والنظام الدولي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1998، ص: 82.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما أفاد التقرير أن الأنشطة البشرية أطلقت عام 1981 في الهواء 990 مليون طن من أكسيد الكبريت، و68 مليون من أكسيد النيتروجين و57 مليون طن من المواد الدقيقة العالقة، و177 مليون طن من أول أكسيد الكربون من مصادر ثابتة. كما حذر التقرير أيضا من إستمرار تلك الإنبعاثات سيخلق تغيراً في المناخ يؤدي إلى ذوبان الجليد القطبي مهدداً بزوال بعض المدن الساحلية، وقدر العلماء وجود ثقب في طبقة الأوزون في الفضاء العلوي يبلغ 28.3 مليون كم$^2$ في 2002 نتيجة إستخدامات غازات الكلورفولروكاربون.[1]

بناءاً على معطيات التقرير السابق، وبالضبط في 28 أكتوبر 1982 أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة الميثاق العالمي للطبيعة، الهدف منه توجيه وتقويم أي نشاط بشري من شأنه التأثير على الطبيعة، مع الأخذ بعين الإعتبار النظام الطبيعي عند وضع الخطط التنموية.

كانت محصلة العمل الدولي في السبعينات والثمانينات بشأن العلاقات المتبادلة بين البيئة والتنمية، وبالضبط في 28 أكتوبر سنة 1987 بروز وظهور المولود المنتظر بعد ولادة عسيرة أطلق عليه التنمية المستدامة، ضمن تقرير اللجنة الدولية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة، والتي كانت تترأسها السيدة "غروهارليم برونتلاند" (وزيرة البيئة النرويجية خلال فترة إصدار التقرير ورئيسة للوزراء سنة 1990)، والذي سمي بتقرير برونتلاند نسبة لإسمها وبناءا على مساهمتها الكبيرة والجلية فيه من خلال ترسيمه وترسيخ مفهوم التنمية المستدامة وتحديد ملامحه الكبرى. ونشر التقرير أيضاً في الكتاب الذي أصدرته تحت عنوان: " مستقبلنا المشترك".[2]

حمل التقرير في طياته فصلا كاملا عن التنمية المستدامة، وتم صياغة وبلورة تعريف دقيق لها، وأكد على أنه لا يمكن الإستمرار في التنمية بهذا الشكل ما لم تكن قابلة للإستمرارية ومن دون ضرر بيئي. كما طرح فكرة أن التنمية المستدامة تعتبر كنموذج تنموي بديل، ووضع إستراتجية تتصور إمكانية وجود تنمية توائم وتحقق الإنسجام ما بين النمو الإقتصادي وحماية البيئة مع الأخذ بعين الإعتبار المتطلبات الإجتماعية للبشرية جمعاء.[3]

في 14 جوان 1992 عقد مؤتمر ريو ديجانيرو بالبرازيل، ليتوج وبالفعل توصيات تقرير برونتلاند، والتي كان من بينها دعوة الجمعية العامة للأمم المتحدة إلى ضرورة عقد مؤتمر دولي يجمع كل زعماء العالم للنظر في قضايا البيئة.[4]

وكانت فكرة التنمية المستدامة في قلب وثائق ومقررات المؤتمر، الذي شكل أكبر حشد عالمي حول البيئة والتنمية المستدامة تحت إشراف الأمم المتحدة، وعرف بإسم: " قمة الأرض" تدليلاً على أهميته العالمية، وتعبيراً عن أهدافه التي تمثلت في وضع أسس بيئية عالمية للتعاون بين الدول النامية والدول المتقدمة من منطلق المصالح المشتركة لحماية مستقبل الأرض، مع نقل الوعي البيئي العالمي من مرحلة التركيز على الظواهر البيئية إلى مرحلة البحث عن العوامل الإقتصادية

---

[1] – الطاهر خامرة، **المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ( غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص ص: 26-27.

[2] – إن كتاب" **مستقبلنا المشترك** " هو الأول من نوعه الذي يعلن أن التنمية المستدامة هي قضية أخلاقية وإنسانية بقدر ماهي قضية تنموية وبيئية، وهي قضية مصيرية ومستقبلية تتطلب إهتمام الأفراد والمؤسسات والحكومات. لقد وضّح الكتاب أن كل الأنماط التنموية السائدة في الشمال والجنوب، في الدول الصناعية والمتقدمة والدول المتخلفة إقتصاديا لا تحقق حاليا شروط الإستدامة، حتى لو كانت هذه الأنماط التنموية تبدو ناجحة بمقاييس الحاضر، ولكن حكم عليها بالعجز في تحقيق متطلبات المستقبل لأنها تتم على حساب إستهلاك الرصيد الطبيعي للأجيال القادمة. إن مضمون الكتاب يتوجه بتوصيات إلى الأفراد والمؤسسات والحكومات في كافة الدول ويدعوهم جميعا إلى القيام بحملات تربوية واسعة لوضع العالم على طريق التنمية المستدامة. (للمزيد من التفصيل عن هذا الموضوع أنظر في ذلك: كتاب" **مستقبلنا المشترك**"، إعداد اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، الذي تم ترجمته للعربية من طرف محمد كامل عارف، ومراجعة على حسين حجاج، منشورات مجلة عالم المعرفة التي يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في دولة الكويت في العدد142، أكتوبر 1989).

[3] -Lavoisier, Revue Française de gestion, **le développement durable**, N152, HERMES, 2004, P: 118.

[4] - Thierry Garcia, **L'Objectif de développement durable de l'Organisation Mondiale du Commerce**, L'HARMATTAN, paris, 2008, P: 35.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والسياسية والإجتماعية المسؤولة عن خلق الأزمات البيئية وإستمرار التلوث والإستنزاف المتزايد الذي تتعرض له الموارد الطبيعية[1]، بالإضافة إلى تخصيص إستراتجيات وتدابير تحد من التآكل البيئي في إطار تنمية قابلة للإستمرار وملائمة بيئيا.

عادت الوفود الحكومية والأهلية إلى بلادها من المؤتمر تحمل رسالة التنمية المستدامة، وأهم النتائج التي توصل إليها هذا المؤتمر، هي: [2]

- إتفاقية متعلقة بالتغيير المناخي والتنوع البيولوجي لمواجهة أثار التلوث؛
- إعلان ميثاق للأرض يحدد ويعلن مبادئ تلتزم الشعوب بها في العلاقات فيما بينها، ومع البيئة، وتؤكد على إستراتجيات قابلة للإستمرار؛
- جدول أعمال القرن 21 لتطبيق ميثاق الأرض ( أجندة 21[3])؛
- إدماج البيئة في عملية التنمية الشاملة للدول؛
- بحث مسألة المؤسسات التي ستشرف على عملية التنفيذ.

كما يضاف للنتائج أيضا، إنشاء لجنة التنمية المستدامة ذات الطابع الحكومي الدولي، إذ تتكون من 59 عضوا وتعمل على مراقبة وتنسيق الأعمال بين البرامج المرتبطة بالبيئة والتنمية داخل نظام الأمم المتحدة.[4]

في ديسمبر 1997 تم إقرار بروتوكول كيوتو ( اليابان )، الذي يهدف إلى الحد من إنبعاثات الغازات الدفيئة وعلى رأسها غاز ثاني أكسيد الكربون، حيث تقوم الدول الصناعية بمقتضى الإتفاقية بتخفيض نسبة الإنبعاثات بواقع 5.2% عام 2012 مقارنة بما كانت عليه في العام الذي وقع فيه البرتوكول.[5] بالإضافة إلى التحكم في كفاءة إستخدام الطاقة في القطاعات الإقتصادية المختلفة، من خلال تبني آلية الطاقة النظيفة التي صممت لتسمح للدول الصناعية التي وقعت على الإتفاقية بتحقيق نسبتها من تخفيض إنبعاث ثاني أكسيد الكربون بواسطة رعايتها لمشروعات تنموية في الدول النامية، ثم تحسب لها هذه الرعاية وكأنما خفضت إنبعاث الغازات الضارة في المشروعات التي تقيمها على أرضها، لكن الولايات المتحدة الأمريكية إختارت عدم التوقيع على هذه الإتفاقية مع أنها تتحمل أكثر من غيرها مسؤولية الإحتباس الحراري العالمي، وتتلخص الأعذار التي قدمتها في كون إتفاقية كيوتو لا تساوي بين مسؤوليات الدول متناسية أنها الدولة الصناعية الأولى في العالم.[6]

---

[1] – زرنوح ياسمينة، **إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة تقييمية**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص: 117.

[2] - Alain Jounot, **100 questions pour comprendre et agir: le développement durable**, AFNOR, 2004, P: 9.

[3] - أجندة 21 تعبر عن برنامج عمل شامل تبنته 182 دولة، وخطة تفصيلية لتحقيق المستقبل المتواصل لكوكب الأرض منذ عام 1994 وخلال القرن 21. وشملت 40 فصلا، يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام عامة، هي القضايا الاجتماعية والاقتصادية، وإدارة الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، ودور المجموعات الرئيسية في المجتمع (الحكومات، النساء، المزارعون، الناشئة، العمال، منظمات المجتمع المدني، المجتمع العلمي والتقني، والمجتمع التجاري والصناعي) في تطبيق أجندة التنمية المستدامة، وأساليب التطبيق بما فيها نقل التقنية والتمويل والعلوم والتعليم ومشاركة المجتمع. وتضمنت هذه المجالات الأربعة التحديات البيئية، وكذلك التحديات المتعلقة بالحاكمية التي ألقى الضوء عليها تقرير برنتدلاند. وظلت أجندة 21 إلى يومنا هذا أهم وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة في مجال البيئة. كما تتضمن حوافز وتدابير لدفع إقتصاديات الدول النامية، والقضاء على مشكلة الفقر وتخفيض إستخدام الموارد الطبيعية للأرض وضبط معدلات الزيادة السكانية التي تهدد تنمية الموارد والبيئة معا. للمزيد من التفاصيل أنظر كل من :

– زرنوح ياسمينة، **مرجع سابق**، ص ص117–118؛

- Fabrice Flipo, **le développement durable**, bréal, 2007, PP: 52-53.

[4] - Ministère de l'aménagement de territoire et de l'environnement, **Glossaire de l'environnement et développement durable**, Mars, 2004, P: 155.

[5] - taladidia thiombiano, **économie de l'environnement et des ressources naturelles**, L'Harmattan, Parise, 2004, P: 229.

[6] – محمد عبد العزيز العصيمي وأخرون، **أيتها الطاقة البديلة..أين أنت؟**، المجلد 55، مجلة القافلة، العدد5، السعودية، 2006، ص ص: 27–28.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ظلت التنمية المستدامة موضع نظر ومجال دراسة في عقد التسعينات كله تمهيداً وإعداداً للدخول إلى القرن الجديد الذي سارعت فيه الأمم المتحدة لعقد جلسة خاصة لجمعيتها العامة، أعلنت فيها مجموعة من الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة، ينتظر أن تتحقق بحلول عام 2015، وتتضمن قضايا أساسية متعلقة بالدول الفقيرة (إفريقيا جنوب الصحراء...وغيرها) من بينها دمج التنمية المستدامة في سياسات الدول مع ترشيد إستخدام الموارد وتخفيض نسبة الفقر ومحاولة القضاء الأمراض( الملاريا، الإيدز...)، زيادة مستويات التعليم وتوفير المياه الصالحة للشرب.[1]

ما بين 26 أوت و04 سبتمبر 2002 عقدة الأمم المتحدة مؤتمرها الثالث في جوهانسبرغ (جنوب إفريقيا) تحت عنوان: " القمة العالمية للتنمية المستدامة"، ذلك لتبلور فكرة التنمية المستدامة في وثائقه على ركائز ثلاثة هي: الكفاءة الإقتصادية، العدالة الإجتماعية، صون البيئة وحمايتها.[2] وحظي المؤتمر بإهتمام بالغ من قبل خبراء وأخصائيي التنمية والبيئة والنشطاء على الصعيد العالمي، حيث تأمل الكثيرون أن يؤدي هذا المؤتمر الجديد إلى تعزيز العمل البيئي والتنموي على الصعيد العالمي عبر الخروج بخطة عملية لمعالجة قضايا الفقر وتدهور الأوضاع البيئية، وخصوصاً تلك المشكلات التي تواجه دول الجنوب النامية والأشد فقراً.[3] كما عمل على تقويم ومراجعة التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال القرن 21 (أجندة21)، وتقييم ما تحقق من إنجازات في مجال البيئة والتنمية المستدامة، بالإضافة لإستعراض التحديات والفرص التي يمكن أن تؤثر على الأهداف المسطرة.

لكن نتائج المؤتمر جاءات برأي الكثيرين مخيبة للتوقعات وإعتبرت تراجعاً عن السير الذي تم إنجازه في الماضي، وحكم عليه بالفشل وعدم قدرته على الوفاء بالآمال المعقودة عليه، وعجزه عن تقديم العلاجات الناجعة لحل جملة المشاكل البيئية والتنموية والإنسانية الملحة التي تحيط بكوكبنا. كذلك تعارضت مواقف الدول الكبرى الصناعية وخاصةً الولايات المتحدة واليابان من جهة ودول الإتحاد الأوربي من جهة أخرى حول أهم القضايا المتمثلة في مسألة الإنحباس الحراري وإتفاقية كيوتو (السجل الباهت في تنفيذ المقررات السابقة للإتفاقية). وخرج مؤتمر التنمية المستدامة بخطة عمل طويلة من أبرز بنودها ما يلي :[4]

- الإقرار بضعف التقدم المحرز منذ مؤتمر ريو سنة 1992؛
- إعادة التأكيد على المقررات السابقة الخاصة بتمويل التنمية ومحاربة الفقر، وتشجيع حركة التجارة الخارجية؛
- التعهد بخفض عدد السكان المحرومين من الصرف الصحي، وتوصيل المياه الصالحة للشرب لهم بحلول عام 2015؛
- الطاقة: تعهد المشاركون بزيادة كفاءتها واستخدام الطاقة النظيفة وتدعيم خطة عمل أفريقية لتوفير الطاقة لأكثر من ثلث سكان القارة خلال خمس سنوات، وذلك لتعزيز استخدام الطاقات المتجددة ورفع كفاءة الطاقة في الدول الفقيرة؛
- الصحة: وافقت القمة على أنه بحلول العام 2020 سوف يتعين إستخدام الكيماويات وتصنيعها بطرق لا تضر بالمجتمع والبيئة. وأكدت بعض الدول مثل الولايات المتحدة على خطط للإنفاق على مشاريع الصحة وصندوق عالمي لمكافحة الإيدز والملاريا... وغيرها من الأمراض الفتاكة الأخرى حتى نهاية 2003؛
- تبني وتمويل برامج لتحقيق الزراعة المستدامة؛

---

[1] – رجب سعد السيد، **مرجع سابق**، ص: 40.

[2] – عصام البدوي، **الحياة الأرضية والتنوع الحيوي**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، ط2، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006، ص: 11.

[3] – عبد الله خبابة، رابح بوقرة، **الوقائع الإقتصادية " العولمة الإقتصادية والتنمية المستدامة"**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 354.

[4] – **المرجع نفسه**، ص ص: 356-358.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التنوع البيئي: تعهدت دول العالم بخفض الخسارة في التنوع البيئي بحلول 2004 وتقليل معدل إنقراض الأنواع النباتية والحيوانية بحلول 2010، كما تعهدت بإعادة المصايد لأقصى إنتاجها المستدام بحلول عام 2015، وتأسيس شبكة من المناطق البحرية المحمية عام 2015.

في الفترة من 3-14 ديسمبر 2007 إنعقد مؤتمر بالي بأندونسيا الذي ناقش قضية التغير المناخي، وكانت من أعقد الملفات التي طرحت مشكلة الإحتباس الحراري لما له من مخاطر متنوعة خصوصاً وأن الدراسات العلمية الأخيرة تبين أن نسب ثاني أكسيد الكربون تتزايد بشكل متسارع، وأنها أكثر بكثير مما كانت عليه خلال العقد الماضي، مما أطلقت ناقوس الخطر حول تغير مناخ العالم. كما حاول المجتمعون في المؤتمر وضع خارطة طريق تهدف إلى تمديد برتوكول كيوتو إلى ما بعد 2012، وأن تشمل إتفاقية ما بعد كيوتو أهدافاً كمية محددة قصيرة ومتوسطة الأجل، بالإضافة إلى ترتيبات خاصة لتحويل ونقل التكنولوجيات، وتوفير الدعم اللازم لذلك، وبناء القدرات، وإجراء تقييم أشمل للتأثيرات المحتملة للتغيرات المناخية على الدول النامية.[1]

في الفترة من 7 إلى 18 ديسمبر لعام 2009 عقدت قمة كوبنهاكن ( العاصمة الدنماركية) حول قضية التغير المناخي في حلقة متصلة من الجهود الدولية الرامية لمواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري تحت رعاية الأمم المتحدة، وذلك من أجل التوصل إلى إبرام اتفاق عالمي جديد لحماية البيئة من مخاطر التغيرات المناخية، ويحل بديلاً لبروتوكول كيوتو الذي أوشكت مدة سريانه على الانتهاء، الأمر الذي يتطلب تحضير خطة ملزمة لتقليل الإنبعاثات في إطار الإلتزام الثاني خلال الفترة من 2012 حتى 2020.[2]

تعتبر قمة المناخ بالعاصمة الدانمركية كوبنهاغن من أكبر القمم في التاريخ من حيث المشاركة، لأنها جمعت 192 بلد وأحصي 1200 وفد من جميع الدول من بينهم 110 رئيس دولة وحكومة للبحث في التغيّر المناخي وكيفية التقليل من الاحتباس الحراري[3]، بحيث دارت محاورها في: تحديد أهداف جديدة لكبح انبعاث الغازات الدفيئة للدول الصناعية، وكيفية مساهمة الدول الصناعية في التمويل اللازم، والموافقة على خطة عمل في مجال تبادل الكربون.

كما أشارت لجنة التغير المناخي بالأمم المتحدة على محاور أخرى تتمثل في ما يلي:[4]

- يجب خفض الإنبعاثات للحد من خطورة ارتفاع درجة الحرارة؛
- البحث عن معلومات حول تأثير الإنسان على تغيّر المناخ؛
- القمة تهدف للتركيز على ما تم الاتفاق عليه في كيوتو عام 1997.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها القمة فهي كالأتي:[5]

- ضرورة القيام بتخفيضات كبيرة لانبعاثات غازات الاحتباس الحراري من 2009 حتى 2050 لمنع حرارة الأرض من الارتفاع بأكثر من 2 درجة مئوية؛

---

[1] - **المرجع نفسه**، ص: 358.

[2] - التغيرات المناخية وقمة كوبنهاغن على الموقع: http://www.kkmaq.gov.sa/Detail.asp?InNewsItemID=352084 يوم الإطلاع 2010/07/26.

[3] - جريدة الخبر اليومية، الجزائر، العدد: 5840، 08-12-2009، اليوم الثاني للقمة، ص: 11.

[4] - عبد القادر مطالس، **أثر مشكلة التغيرات المناخية على حياة واستقرار المجتمعات البشرية: ريو, كيوتو, كوبنهاغن**، المؤتمر الدولي الثالث حول حماية البيئة ومحاربة الفقر في الدول النامية حالة الجزائر، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 03-2010/05/04، ص:15.

[5] - **المرجع نفسه**، ص: 16.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- على الدول الصناعية التفاوض فيما بينها لتحديد نسب الإنبعاثات الممكنة, وعلى الدول النامية والفقيرة الإعلان عن الإجراءات الممكنة لتخفيض انبعاثاتها؛

- يجب أن تكون الالتزامات المعلنة لكل دولة من الدول الصناعية محددة وقابلة للقياس، وخاضعة للرقابة؛

- على كل دولة من الدول النامية عرض حصيلة إجراءاتها الوطنية مع المجتمع الدولي كل سنتين، ومشاريعها التي استفادت من دعم دولي؛

- على الدول الصناعية الكبرى تخصيص 30 مليار دولار تغطي الفترة (2010-2012) موجهة لمساعدة الدول الفقيرة المتضررة من التغيرات المناخية, مع إعطاء الأولوية لدول أفريقيا والجزر الصغيرة, على أن يرتفع هذا المبلغ فيما بعد ليبلغ 100 مليار دولار تغطي الفترة (2013-2020)؛

- إنشاء صندوق تحت إسم: " الصندوق الأخضر للمناخ ", يهدف إلى دعم مشاريع التنمية النظيفة في الدول الفقيرة, خاصة في مشاريع التشجير والحفاظ على الغابات ومشاريع تحويل التكنولوجيا النظيفة.

إنتهت قمة كوبنهاجن التي اعتبرت أهم مؤتمر يعقد ضد التغيير المناخي في العالم، من دون التوصل إلى النتائج المرجوة منه والأهداف التي وضعت قبيل افتتاح المؤتمر، وذلك بسبب عدد من الخلافات بين الدول المتقدمة من جهة والدول الناشئة من جهة أخرى. وفيما اعتبر عدد من المحللين أن هذا المؤتمر سجل فشلاً ذريعاً، قال المسؤولون عنه وعدد من قادة الدول المشاركة إنه خطوة بالاتجاه الصحيح، لكن من الواضح أنه دون اتفاق أوروبي أميركي وصيني على الأهداف الرقمية والجدول الزمني، فإن المفاوضات سوف تسير إلى ما لا نهاية، ويستمر مناخ الكوكب بالتغير حتى يصل إلى مرحلة لا يمكن التراجع عنها.[1] في الحقيقة لم يصل هذا الاتفاق إلى مستوى اتفاقية كيوتو التي كانت على الأقل ملزمة قانونيا لدول تمثل انبعاثاتها ثلث الإنبعاثات الكلية واحتوى على نقائص كبيرة، مما أدى للحكم عليه بالفشل.

خلال الفترة من 29 نوفمبر حتى 10 ديسمبر 2010 عقد مؤتمر "كانكون" في المكسيك بشأن التغير المناخي، حيث هدف إلى تحقيق العديد من المطالب، أهمها:[2]

- تقليل الانبعاث الحراري المسبب للتغير المناخي لمنع حدوث ارتفاع خطير في درجات حرارة الأرض، حيث حذر العلماء من أن درجات الحرارة قد ترتفع في القرن الحادي والعشرين إلى بضع درجات مئوية، مما يؤدي إلى اضطراب مناخي حاد يؤثر على الحياة نفسها، بسبب ذوبان الجليد وارتفاع منسوب مياه البحار والجفاف وزحف الصحراء واتساع موجات الحر، وكذلك الفيضانات والحرائق في الغابات؛

- بحث توفير الأموال اللازمة للتعامل مع ما سيأتي من كوارث بسبب الارتفاع المستمر في درجات الحرارة؛

- محاولة التوصل إلى حلولٍ ترضي مختلف الأطراف وخاصة الدول الصناعية الكبرى مثل الولايات المتحدة حول بروتوكول "كيوتو"، والتي لم توقع عليه وترفض باستمرار خفض إنبعاثات الغازات خاصة غاز ثاني أكسيد الكربون.

وبالرغم من اتفاق دول العالم في ختام المؤتمر على مجموعة من الإجراءات، منها تحديد تعهدات التخفيف من آثار التغير المناخي في إطار رسمي مع ضمان زيادة المُساءلة عن تنفيذ تلك التعهدات، واتخاذ إجراءات حاسمة لحماية الغابات في العالم، وإنشاء صندوق لتمويل جهود مواجهة التغير المناخي على المدى الطويل لدعم الدول النامية، وتعزيز التعاون

[1] - كوبنهاغن وأصعب مفاوضات في تاريخ البشرية على الرابط: http://3loom.jeeran.com/ar/content

[2] - هشام بشير الصادق، **مؤتمر" كانكون" بشأن التغير المناخي.. حدود النجاح والإخفاق**، على الموقع: http://www.ennow.net . يوم الإطلاع: 2011/4/16.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التكنولوجي وقدرة الفئات المُستضعفة من السكان على التكيف مع المناخ المتغير، إلا أن تطبيق هذه الاتفاقات يبقى رهناً بمدى إلتزام الدول لتعهداتها، خاصةً أن ما تمخض عن مؤتمر "كانكون" لا يتضمن أي جديد بشأن الطموحات إلى انخفاض إنبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون الذي يرى الخبراء أنها متواضعة إلى درجة لا تسمح بتحقيق هدف الحد من الإبقاء على ارتفاع الحرارة بمقدار درجتين.

**المطلب الثالث: التنمية المستدامة، مفهومها،خصائصها ومستوياتها**

ظهرت عدة تعريفات واستخدامات للتنمية المستدامة، فالبعض يتعامل معها كرؤية أخلاقية تناسب اهتمامات وأولويات النظام العالمي الجديد، والبعض يرى أن التنمية المستدامة نموذج تنموي بديل عن النموذج الصناعي الرأسمالي، أو ربما أسلوباً لإصلاح أخطاء وتعثرات هذا النموذج في علاقته بالبيئة، وهناك من يتعامل مع التنمية المستدامة كقضية إدارية وتقنية بحة للتدليل على حاجة المجتمعات أو البلدان المتقدمة والنامية إلى إدارة بيئية واعية وتخطيط فعال لاستغلال الموارد.

ورغم كل التوجهات السابقة بإختلاف تعاملها مع مفهوم التنمية المستدامة إلا أنها تصب كلها في خدمة أهداف واحدة تعتبر الإنسان وسيلتها وفي نفس الوقت غايتها.

**1- مفهوم التنمية المستدامة:**

للولوج في مفهوم التنمية المستدامة، حاول بعض الباحثين تحليل وتقسيم هذه العبارة إلى كلمتين، فتمثلت الأولى في مصطلح التنمية التي سال فيها الحبر الكثير وعرفت بصورة شاملة على أنها:" إحداث تغيرات في جميع مجالات الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية...لتكون في مستوى رفاه وتطلعات الشعوب"، أما الكلمة الثانية فكانت المستدامة التي تعني الإستمرارية والتواصل، دائماً حاضراً ومستقبلا.[1] ويعود أصل مصطلح الإستدامة Sustainable إلى العلم الإيكولوجي Ecology[2]، حيث أستخدمت الإستدامة للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة نتيجة ديناميكيتها ( تفاعلها مع بعضها البعض)- إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائصها وعناصرها وعلاقات هذه العناصر ببعضها البعض.

وفي المفهوم التنموي أستخدم مصطلح الإستدامة للتعبير عن طبيعة العلاقة بين علم الإقتصاد والعلم الإيكولوجي[3] فكان مفهوم الإستدامة في مغزاه البيئي التنموي من منظور إقتصادي هو:" ضمان ألا يقل الإستهلاك مع مرور الزمن بمعنى أن قدرة بلد ما على الإستدامة هي أن تدفق الإستهلاك والمنفعة يتوقف على التغير في رصيد الموارد او الثروة، وأن إرتفاع الرفاهية بين الأجيال يأتي مع إزدياد الثروة مع مرور الوقت وفي ظل وجود بدائل وإحلال محتمل بين الموارد على مرور الزمن".[4] والاستدامة حسب تقرير لجنة برونتلاند هي: العمل على عدم استمرارية الأنماط الاستهلاكية الحالية في بلدان الشمال والجنوب على حد سواء، واستبدالها بأنماط استهلاكية وإنتاجية مستدامة، ودون ذلك فلا مجال لتحقيق

[1] – عبد الله خبابة، بوقرة رابح، **مرجع سابق**، ص: 332.

[2] – العلم الإيكولوجي Ecology حقل معرفي جديد ظهر في أوائل القرن العشرين ليعنى بدراسة العلاقة التفاعلية بين الكائن الحي والوسط البيئي الذي يعيش فيه. وللايكولوجيا فروع متخصصة عديدة أفرزتها تطورات المعرفة الإنسانية في سياق التشعب المتواصل للتخصصات العلمية، إلا أنها جميعها تلتقي في محور مشترك يعنى بدراسة أنماط العلاقات التفاعلية المتبادلة بين الكائنات ألحية وبين الأوساط البيئية التي تعيش فيها. لمزيد من التفاصيل انظر في ذلك: النظام الإيكولوجي على الموقع:

- http://www.qalqilia.edu.ps/icology.htm

[3] – عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنط، **مرجع سابق**، ص: 23.

[4] – خالد مصطفى قاسم، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص: 19.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

استدامة تنموية شاملة على ارض الواقع. وعليه فإنه لا معنى لأي نشاط تنموي لن تكتب له الإستدامة، بحيث تستفيد منه الأجيال القادمة بنصب عادل من الموارد.

ويعود أول ربط للمصطلحين السابقين (التنمية والإستدامة) وإستخدام عبارة التنمية المستدامة* في تقرير الإتحاد الدولي للمحافظة على البيئة سنة 1980 تحت عنوان: " الإستراتيجية الدولية للمحافظة على البيئة".[1] كما ذكر في نفس السنة من طرف ناشطين في منظمة غير حكومية تدعى بـــ: World wildlife fund. وترجم إلى العربية بعدة مسميات منها: التنمية القابلة للإدامة، المستمرة، الموصولة، المطردة، المتواصلة، البيئية، المحتملة، المستديمة والمستدامة... وغيرها.[2]

منذ الظهور الرسمي للتنمية المستدامة، تعرضت الكثير من المنظمات العالمية والكتاب والباحثين بشتى الاختصاصات إلى تعريفها، لما لهذا الموضوع من أهمية واتساع، لذلك عان المفهوم من التزاحم الشديد في التعريفات فأصبحت المشكلة ليست في نقص التعريفات وإنما تعددها وإختلاف وجهات النظر حولها، وعليه سنحاول التعرض لأهمها كالأتي:

عرفت التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عـــام 1987 المعنـــون بمستقبلـــنا المشتـــرك ( تقرير برونتلاند) على أنها: " تلك التنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتهم".[3] حيث ركزت فصول هذا التقرير على التنمية المستدامة ودور المجتمع الدولي في تحقيقها من جانبين، أولهما حماية البيئة، وثانيهما الحفاظ على مستقبل الأجيال القادمة. وقد جاء هذا المفهوم الجديد للتنمية ليحدث انقلاباً في المفاهيم التقليدية، بحيث تم بموجب هذا التقرير دمج الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تعريف واحد، كما أن هذا التعريف يحمل في طياته ما يلي:[4]

- مفهوم "الحاجة" وخاصة الاحتياجات الأساسية للفقراء، الذين ينبغي أن تعطى لهم الأولوية العليا؛
- فكرة "القيود" قدرة البيئة على تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية. هل أن مخزون رأس المال الطبيعي يمكن أن يبقى سليما للأجيال القادمة؟ أم يجب التفكير في رأس المال الذي يحل محل رأس المال الطبيعي ويلبي الإحتياجات المستقبلية.

عرَف المبدأ الثالث المقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي إنعقد في ريو ديجانيرو سنة 1992 التنمية المستدامة بأنها:" ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تتحقق بشكل متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار المؤتمر في مبدئه الرابع أن تحقيق التنمية المستدامة ينبغي أن لا يكون بمعزل عن حماية البيئة بل تمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية".[5]

كما عرَف قاموس ويبستر (Webster) التنمية المستدامة على أنها: " تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح بإستنزافها أو تدميرها جزئيا أو كليا، أي ضرورة ترشيد إستخدامها".كما يشير البعض في هذا النطاق إلى أنها

---

* تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "**التنمية المستديمة**" المترجم للعربية من أصله باللغة الإنجليزية "sustainable development" أكثر دقة من مصطلح "**التنمية المستدامة**" فالأخير يعكس فقط مبدأ استمرارية عملية التنمية، بينما يشتمل الأول على مبدأ الاستمرارية ويشير إلى قوى الدفع الذاتي لهذه التنمية والتي تضمن استمراريتها، ونعني بذلك الجهود الإنسانية المتمثلة في المشاركة الشعبية من جهة والاعتماد على الذات في كل جانب من جوانب عملية التنمية من جهة أخرى. لكن تم إختيار مصطلح التنمية المستدامة لأنه الأكثر إستعمالاً. لمزيد من التفاصيل، أنظر في ذلك: عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنط، **مرجع سابق**، ص ص: 24-25.

[1]- taladidia thiombiano, **Op.cit**, P: 230.

[2] - مصطفى عبد الحافظ، **التنمية المستدامة وتحديتها**، الحوار المتمدن، على الموقع: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=66427

[3] - L. Moutamalle, **L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise**, L'Harmattan, Paris, 2004, PP: 91-92.

[4] - Anthony Rosa et outre, **Guide pratique du développement durable** , AFNOR, 2005, P: 10.

[5] – دوجلاس موسشيت، **مبادئ التنمية المستدامة**، ترجمة بهاء شاهين، ط1، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص: 13.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عملية تغيير بواسطة استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات، والتغييرات والتطورات التقنية والمؤسساتية بتناسق وتكامل لتعزز وتدعيم الإمكانيات الحالية والمستقبلية بهدف تلبية الحاجات البشرية.[1]

وفي تعريف أخر يمثل محاولة الربط بين البيئة والتنمية الإقتصادية، نجد ان التنمية المستدامة تم تعريفها على أنها: "الحد من التعارض الذي يؤدي إلى تدهور البيئة عن طريق إيجاد وسيلة لإحداث تكامل مابين البيئة والإقتصاد".[2] هذا ما توافق مع تعريف وليم رولكز هاوس (W.Ruckelshaus) مدير إدارة البيئة الأمريكية الذي عرفها بأنها: " تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو إقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الإقتصادية والمحافظة على البيئة هما عمليتان متكاملتان وليستا متناقضتان.[3]

لقد ركزت بعض التعريفات على الصبغة الإقتصادية في تعريفها للتنمية المستدامة وكان أساسها الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الإقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها. كما إنصبت تعريفات إقتصادية أخرى على الفكرة العريضة القائلة: "بأن إستخدام الموارد اليوم ينبغي ألا يقلل من الدخل الحقيق في المستقبل"، وتقف وراء هذا المفهوم الفكرة التي توضح بأن القرارات الحالية ينبغي ألا تضر بإمكانيات المحافظة على مستويات المعيشة في المستقبل أو تحسينها. وعليه اعتمد الاقتصاديون في تعريفاتهم للتنمية المستدامة على مصطلح الاستمرارية في محاولة منهم لتوضيح الرغبة في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي من ناحية والحفاظ على التوازن البيئي من الناحية الأخرى، وذلك لتحقيق أقصى منفعة مع الإلتزام بإدارة كفءة للموارد الطبيعية الموجودة.

كما تعتبر التنمية المستدامة بمثابة منهج تنموي بديل للمناهج السابقة التي إستنزفت الموارد، تقوم على مشاركة المجتمع المدني والحكومات في إيجاد الوسائل والآليات اللازمة لتحقيق التوازن بين ثلاثة عوالم رئيسية هي: الإقتصاد، البيئة والمجتمع، من خلال تحقيق الفعالية الإقتصادية والعدالة والمساواة الإجتماعية والسلامة البيئية، بالإضافة إلى المحافظة على الخصوصية الثقافية وتراث البشرية الموروث.[4]

فالتنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تتحقق نتيجة تفاعل مجموعة في أعمال السلطات العمومية والخاصة بالمجتمع من أجل تلبية الحاجات الأساسية والصحية والإنسانية وتنظم تنمية اقتصادية لفائدته والسعي إلى تحقيق انسجام اجتماعي في المجتمع بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اللغوية والدينية للأشخاص، ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة على تلبية حاجاتهم".[5]

وتعرف التنمية المستدامة كذلك بأنها: "عملية يتم من خلالها صياغة السياسات الاقتصادية، الضريبية، التجارية، الطاقوية، الزراعية والصناعية كلها، بقصد إقامة تنمية تكون اقتصادياً اجتماعياً وايكولوجياً مستدامة".[6]

---

[1] -Beat Burgenmeier, **Economie de développement durable**, 2ème éd, Bruxelles, 2005, P: 38.

[2] – محمد عبد الكريم ، محمد عزت محمد إبراهيم غزلان، **إقتصاديات الموارد والبيئة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص: 295.

[3] - عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنط، **مرجع سابق**، ص: 25

[4]- Bruno Cohen-Bacrie, **communiquer efficacement sur le développement durable de l'entreprise citoyenne aux collectivités durables**, les éditions démos, paris, 2006, P: 13.

[5] – فارس رشيد البياتي، **التنمية الإقتصادية سياسياً في الوطن العربي**، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد(غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد بالأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، 2008، ص: 105.

[6] - إلياس عجابي، **فعالية التنمية المستدامة كنموذج بديل للنماذج الاقتصادية الأخرى**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 و11 نوفمبر 2009، ص: 4.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد عرفت أيضاً هذه التنمية من ناحية صناعية على أنها: "أنماط من عملية التصنيع تربط النشاط الصناعي بمزايا إقتصادية واجتماعية تمتد من الأجيال الحالية إلى الأجيال المستقبلية، وذلك في مسار يجنب الآثار السلبية على البيئة ويسارع بمعدلات التنمية خلال الزمن، ويضمن الإستخدام الكفء للموارد غير القابلة للتجديد ويعمل على الحفاظ على الموارد القابلة للتجديد، ويقضي على حالات التبذير والإسراف".[1]

لقد تعرض العديد من الكتاب والباحثين بشتى الإختصاصات إلى تعريف التنمية المستدامة كل حسب وجهة نظره، لما لهذا الموضوع من الأهمية، الشمولية والإتساع. لذلك جاء التقرير الصادر عن معهد الموارد العالمية ليلم شمل وجهات النظر المختلفة ويعطي ما يقارب 20 تعريفاً للتنمية المستدامة واسعة الإستعمال قسمت على أربعة مجالات هي:[2]

على الصعيد الاقتصادي تعني التنمية المستدامة بالنسبة للدول المتقدمة خفض استهلاك الطاقة والموارد، أما بالنسبة للدول النامية فهي تعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة والحد من الفقر. وعلى الصعيد الاجتماعي (الإنساني) فإنها تسعى لتحقيق الاستقرار في النمو السكاني وتقديم أفضل الخدمات الصحية والتعليمية ووقف تدفق الأفراد على المدن من خلال تطوير مستوى الخدمات المقدمة للمناطق الريفية وتحقيق العدالة وأكبر مشاركة شعبية في التخطيط للتنمية. أما على الصعيد البيئي: تعني التنمية المستدامة حماية الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل للأرض الزراعية والموارد المائية، ومن وجهة نظر تكنولوجية: فهي تعني نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة التي تستخدم تكنولوجيا خضراء وطاقة نظيفة، وهو ما يسمح بإنتاج أدنى الحدود الممكنة من الغازات الملوثة والحابسة للحرارة والضارة بطبقة الأوزون.[3]

مع أنه يمكن تعريف التنمية المستدامة وفقاً لكل مجال من تلك المجالات منفرداً، إلا أن أهمية المفهوم تكمن تحديداً في العلاقات المتداخلة بين تلك المجالات، والقضية هنا أن تلك الجوانب (الأبعاد) للتنمية المستدامة تبدو نظرياً منسجمة لكنها ليست كذلك في الواقع الممارس. فالتمنية المستدامة يجب أن تحقق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي وتساهم في تحقيق أقصى قدر من النمو في كل نظام من هذه الأنظمة الثلاثة دون أن يؤثر التطور في أي نظام على الأنظمة الأخرى تأثيراً سلبياً.

إن المتتبع لما سبق من تعريفات، يجد أن التنمية المستدامة تصب في فكرة الإحتياجات الحالية والمستقبلية للأجيال فهي ليست فقط مجرد وسيلة لتغطية الإحتياجات بل هي عملية تتطلب تطوير الإحتياجات بحد ذاتها. كذلك ركز معظم الكتاب والباحثين على ثلاثة جوانب رئيسة للتنمية المستدامة هي: الجانب الإقتصادي والإجتماعي والبيئي، وأهملوا حقيقةً الجانب السياسي الذي هو في رأي البعض الأخر العنصر الذي يدير ويوجه كل الجوانب السابقة في إطار الإستدامة.

إذاً فالتنمية المستدامة الحقيقية هي التي تتصف بالإستقرار وتمتلك عوامل الإستمرار والتواصل من منظور استخدام الموارد الطبيعية، والنهوض بالموارد البشرية وتحافظ على خصوصياتهم الثقافية، وتأخذ بعين الإعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد في جو سياسي تحكمه المشاركة والشفافية وحرية التعبير.[4]

---

[1] - هوشيار معروف، **تحليل الإقتصاد التكنولوجي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 339.

[2] - مقدم عبيرات ، عبد القادر بلخضر، **الطاقة وتلوث البيئة والمشاكل البيئية العالية**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد07، جامعة سطيف، الجزائر،2007، ص: 51.

[3] -G. Ferone, D. Debas, A.S. Genin, **Ce que développement durable veut dire**, éditions d'organisation, 2005, P: 8.

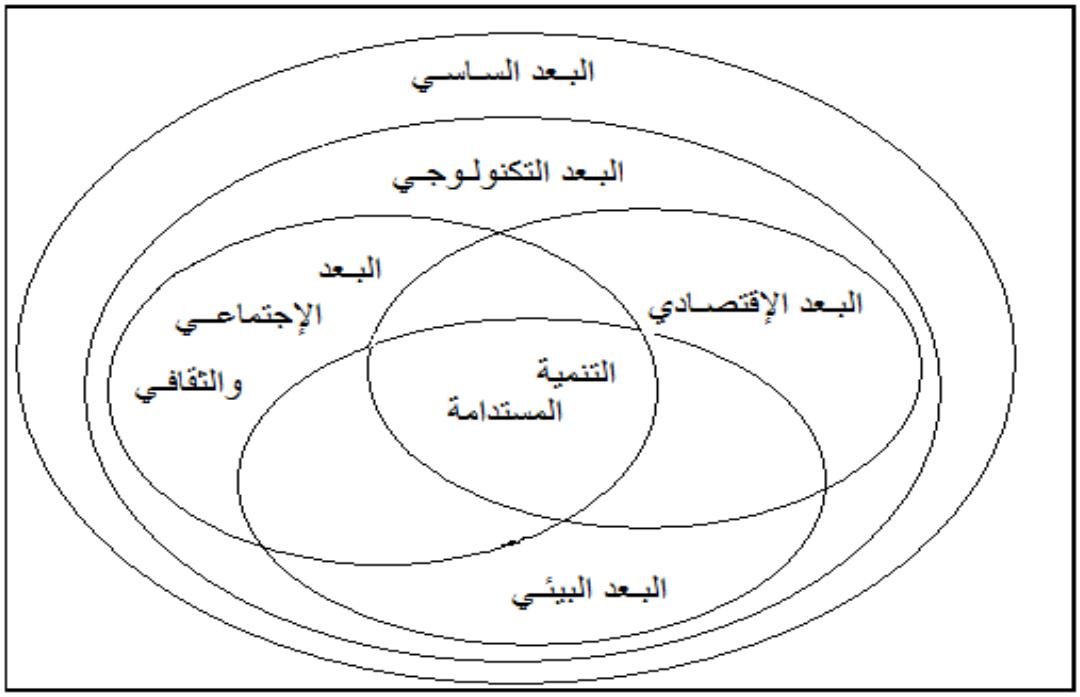
[4] - نوزاد عبد الرحمان الهيتي، **التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية**، مجلة شؤون عربية، العدد 125، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص: 103.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال ماسبق، فخلاصة القول أن التنمية المستدامة الشاملة هي تلك التنمية التي تعمل على إحداث التكامل والتناسق بين مختلف أبعادها، والتي تعبر عن وجهات النظر المذكورة سلفاً، لتفرز وتبلور مفهوماً شاملاً لها يعبر عنه بـــ: "توظيف التنمية الإقتصادية لخدمة البشرية الحاضرة والمستقبلية، وتحقق لهم كل المتطلبات الإجتماعية وطموحات الحياة المتعددة والمتغيرة، مع المحافظة على خصوصياتهم الثقافية وتطويرها، بالإضافة إلى حماية البيئة من خلال الحفاظ على توازنها وعقلنة إستخدام مواردها، في إطار الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة والعمل وفق الحيز السياسي الذي يمتاز بالمشاركة الشعبية والرشَادة في صنع وإتخاذ القرارات، وبالتالي ضمان مراعاة عنصر الإستدامة للتنمية في كل مجال من مجالاتها.

الشكل رقم (2): يوضح أبعاد التنمية المستدامة المتكاملة والمتداخلة




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على:

- صالح صالحي، **التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر**، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008، ص: 872؛
- organisation de coopération et de développement économiques, **développement durable les grandes questions**, OCDE, 2001, paris, P: 37.

## 2- خصائص التنمية المستدامة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز التنمية المستدامة، ولعل أهمها ما يلي:[1]

- الإنسان هو وسيلة تحقيق التنمية المستدامة وهدفها؛
- أن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية بشكل عام كونها أشد تداخلاً وتعقيداً؛

[1] - راجع في ذلك كل من:
- سحر قدوري الرفاعي، **مرجع سابق**، ص: 25؛
- الطاهر خامرة، **مرجع سابق**، ص: 30؛
- زرنوح ياسمينة، **مرجع سابق**، ص: 125؛
- عبد الله الحرتسي حميد، **السياسة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص: 23.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التنمية المستدامة تقوم على أساس تلبية متطلبات أكثر الشرائح فقراً، وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم؛
- التنمية المستدامة تحرص على تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات؛
- عناصر التنمية المستدامة لا يمكن فصلها عن بعض، وذلك لشدة تداخل العناصر الكمية والنوعية لهذه التنمية؛
- أن التنمية المستدامة المطلوبة لا تسعى لتقدم بشري موصول في أماكن قليلة ولسنوات معدودات، بل للبشرية جمعاء وعلى إمتداد المستقبل البعيد. وأن الإحتياجات كما يتصورها الناس تتحدد إجتماعيا وثقافياً، ومن ثم فإن التنمية المستدامة تتطلب إنتشار القيم التي تشجع مستويات الإستهلاك التي لا تتخطى حدود الممكن بيئياً.[1]

وتتصف أيضاً التنمية المستدامة على أنها مدخل عالمي تهتم بتجاوز الفرق بين الشمال والجنوب، وتعد مشروعا للسلام، بإعتبارها قاعدة للحوار بين الدول، وتبحث عن كيفية خلق التوازن بين النمو الديمغرافي والتنمية الإقتصادية.

وتتميز كذلك بالبعد الزمني، فهي تنمية طويلة المدى بالضرورة تقوم على تقدير إمكانيات الحاضر والتخطيط لها لفترة زمنية مستقبلية يمكن خلالها التوقع بالمتغيرات.

**3- مستويات التنمية المستدامة:**

تنقسم مستويات التنمية المستدامة إلى مستويين رئيسين هما:[2]

**3-1- الإستدامة القوية:** تكون إستدامة التنمية قوية عندما يقع مجال النشاطات الإقتصادية ضمن مجال النشطات الإنسانية، والتي بدورها تمتد لتقع في الدائرة الإيكولوجية ( البيئية). وبالتالي فإن تلك النشاطات الإقتصادية ستنمو بشكل متضائل ولن يستمر نموها على المدى البعيد إذا ما تم الإضرار بشكل كبير بالطبيعة التي تمدها بالموارد المادية والطاقوية.

فالإستدامة القوية تتمثل في الحفاظ على المكونات المختلفة لرأس المال في مستواه الأصلي كل على حد، فهي تفرض فكرة الإحلال بين مختلف أشكال رأس المال ( بشري، طبيعي، مالي، تكنولوجي...). ووفقاً لهذا الإفتراض فإن مكونات رأس المال المختلفة تعد مكملة لبعضها البعض وليست بدائل، فعلى سبيل المثال فإن حصيلة بيع البترول لابد وان تستثمر في مجالات الطاقة الأخرى وتطويرها للحصول على إنتاج مستديم من الطاقة.

**3-2- الإستدامة الضعيفة:** على عكس سابقتها تكون الإستدامة ضعيفة عندما يقع التوسع على حساب الموارد البيئية أي وقوع الحقل الإيكولوجي ومجال النشاطات الإنسانية ضمن دائرة النشاطات الإقتصادية، وبالتالي فإن هذه الأخيرة ستنمو بشكل متسارع على المدى البعيد. بالإضافة إلى ذلك، تفترض الإستدامة الضعيفة للتنمية درجة من الإحلال بين مختلف عناصر رأس المال، فهي مبنية على فكرة بسيطة تقوم على أن رأس المال الطبيعي يمكن إستبداله مع مرور الزمن برأس المال التكنولوجي أو المالي، على إعتبار أن أنماط رأس المال (الطبيعي، الإجتماعي، البشري، المالي، التكنولوجي) تعد بدائل لبعضها البعض على الأقل بالنسبة لمستويات الأنشطة الإقتصادية الحالية والموارد المتاحة.

---

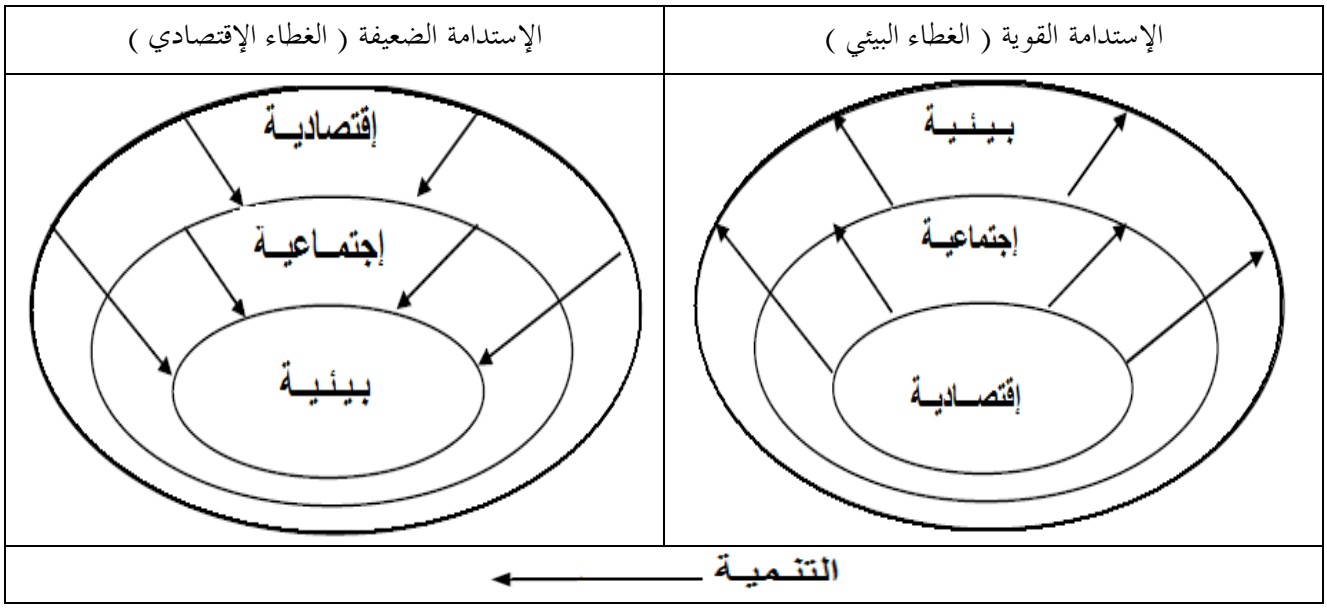
[1] - نوزاد عبد الرحمان الهيتي، **مرجع سابق**، ص: 103.

[2] - Madadi Abdelkader,Abdallah el Hirtsi Hamid, **Les nouveaux fondements philosophiques et idéologiques du discours sur le développement et la durabilité**, 3ème Colloque internationale sur : la protection de l'environnement et lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement , Institut des sciences économiques et des sciences de gestion, centre universitaire de khmis-miliana, Algérie, le 03 et 04 mai 2010, P: 3.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (3): يبين مستويات التنمية المستدامة




**Source**: Madadi Abdelkader, Abdallah el Hirtsi Hamid, **Les nouveaux fondements philosophiques et idéologiques du discours sur le développement et la durabilité**, 3ème Colloque internationale sur : la protection de l'environnement et lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement, Institut des sciences économiques et des sciences de gestion, centre universitaire de khmis-miliana, Algérie, le 03 et 04 mai 2010, PP: 3-4.

## المطلب الرابع: أهداف ومبادئ التنمية المستدامة

إن للتنمية المستدامة أهدافاً شاملة تعمل على تحقيقها، تحمل في طياتها أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والبيئية...بشكل متداخل ومتكامل في إطار الإستدامة، مستندةً ومسترشدةً في ذلك على مبادئ أساسية، تكتسب من خلالها وتستمد قواتها.

### 1- أهداف التنمية المستدامة:

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

**1-1- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان:** من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية اللازمة لتحسين نوعية حياة السكان والمجتمع إقتصادياً وإجتماعياً ونفسياً وروحياً، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو، وليس الكمية وبشكل عادل ومقبول وديمقراطي، ومكافحة الفقر واللامساواة.

[1] - راجع كل من:
- الحسن عبد الموجود إبراهيم، **التنمية وحقوق الإنسان**، الإسكندرية، المكتب الجامعي، 2006، ص:221؛
- عثمان محمد غنيم، ماجدة احمد أبو زنط، **مرجع سابق**، ص ص: 28-30.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويتطلب ذلك تأمين مستوى سكاني مستديم، أي يمكن تلبية متطلباته بيسر أكبر عندما يكون حجم السكان مستقراً على مستوى ملائم لحجم إنتاجية النظام البيئي، كما يشترط أيضا أن يكون هناك التزام أخلاقي بأن نفعل من أجل الأجيال القادمة، ما فعلته الأجيال السابقة من أجلنا على الأقل.

ورغم الجهود العالمية والمحاولات الجادة لتحقيق حياة أفضل للسكان في جميع دول العالم، إلا أنه لا تزال تلك المحاولات قاصرة إلى حد كبير، وذلك لعدد من الأسباب لعل من بين أهمها وأبرزها:[1]

- الزيـــادة المطردة في عدد سكان العـــالم: إذ تشير الإحصـــائيات إلى أن ما يزيد على ستة مليارات شخص يسكنون هذه الأرض، كما يتوقع أن يبلغ عدد سكان العالم بحلول عام 2050 تسعة مليارات نسمة، ممـــا سيضاعف من تعقيدات التنمية المستدامة وخاصة تلك المتعلقة باستنزاف الموارد نتيجة زيادة أنماط الإستهلاك؛

- انتشار الفقر المدقع في العـــالم: إذ تشير الإحصـــائيات إلى أن خمس سكان العالم مضطرون للعيش على أقل من دولار واحد في اليوم، هذا إضافة إلى أن نحو 1.1 ملـــيار شخص لا تتوفر لديهم مياه الشرب المأمونة، وأن مياه الشرب الملوثة وعدم كفاية الإمدادات من الماء يتسببان في نحو 10 في المائة من جميع الأمراض في البلدان النامية.

وللتعامل مع هذه التحديات، يتطلب وفق التقارير الدولية المعنية بشؤون التنمية المستدامة، وكذلك آراء المختصين محاولة التخفيف من حدة الفقر في بلدان العالم، وبالأخص في المجتمعات الريفية التي يعيش فيها معظم الفقراء. هذا بالإضافة إلى ضرورة تحسين قدرة جميع البلدان وبالذات البلدان النامية، بما في ذلك التشجيع على أنماط استهلاك وإنتاج مسؤولة تكبح الإفراط في استخدام الموارد الطبيعية والاقتصادية، وكذلك القضاء على المشكلات الصحية وبالأخص الأمراض والأوبئة المستعصية مثل مرض الكوليرا الذي عادة ما ينتشر في البلدان الفقيرة بسبب سوء الرعاية الصحية المتوفرة لديهم، إضافة إلى انتشار المياه الملوثة.

**1-2- إحترام البيئة الطبيعية:** وذلك من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة، والتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وبتالي فالتنمية المستدامة هي التي تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

وعليه يجب تبني إدارة بيئية سليمة قادرة على ضمان ديمومة الموارد وإستمراريتها في ظل القيود البيئية ومنع التلوث من خلال الإستخدام الفعال لكل الأدوات الممكنة مثل التشريعات والقوانين البيئية وتقييم الأثر البيئي... وغيرها.

**1-3- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة:** وذلك عن طريق تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه المشكلات البيئية المحيطة، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.

**1-4- تحقيق إستغلال وإستخدام عقلاني للموارد:** تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون إستنزافها أو تدميرها، وتعمل على إستخدامها بشكل عقلاني، من خلال وضع الآليات والخطط المسبقة التي من شانها أن تحافظ على الموارد الطبيعية المتاحة وعدم استنزافها، عن طريق الاستخدام العقلاني والأمثل لها، بحيث لا

[1] - طلعت بن زكي حافظ، **مفهوم وتحديات تطبيقات التنمية المستدامة**، على الموقع: www.saudiinfocus.com/ar/forum/showthread.php?t=89779 يوم الإطلاع 2010/08/13.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتجاوز هذا الاستخدام معدلات تجددها الطبيعية، وفي نفس الوقت البحث عن بدائل للمواد واسعة الاستعمال حتى تبقى فترة زمنية أطول دون أن تخلق كمية كبيرة من النفايات تعجز البيئة عن امتصاصها.

**1-5- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع:** وذلك يتم بالإعتماد على توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية الحياة وتحقيق أهداف المجتمع مع التركيز على استثمار الموارد البشرية في المجتمع وتنميتها.

**1-6- إحداث تغيير مستمر في حاجات وأولويات المجتمع:** وذلك بطريقة تتلائم مع إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الإقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة.

**1-7- تحقيق نمو اقتصادي مستدام:** يحافظ على الرأسمال الطبيعي ويحقق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة بصورة تؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة.

بالإضافة إلى ماسبق يضيف البعض الأهداف الآتية:[1]

**1-8- ضمان تنمية بشرية قادرة على تحسين مستوى المعيشة:** حيث يشكل الإنسان جوهر التنمية المستدامة من خلال تضمنها تنمية بشرية من شانها أن تؤدي إلى تحسين مستوى الرعاية الصحية والتعليم والرفاهية الاجتماعية وتوسيع الخيارات، وهناك اعتراف اليوم بهذه التنمية البشرية على اعتبار أنها حاسمة للتنمية الاقتصادية، وحسب تعبير تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن الرجال والنساء والأطفال ينبغي أن يكونوا محور الاهتمام إذ تنسج التنمية حول الناس وليس الناس حول التنمية، حيث تقوم التنمية المستدامة على فكرة رئيسية مفادها المشاركة، أي أن يشارك الناس ديمقراطياً في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.

**1-9- تحقيق تكافؤ الفرص في توزيع المداخيل و الثروات:** ينطوي هذا الهدف ضمن الأبعاد الاجتماعية لعملية التنمية المستدامة، فقد نصت عليه معظم الاتفاقات الدولية المنادية بحماية حقوق الإنسان، ففي هذا المجال أي التوزيع العادل للمداخيل والثروات الطبيعية نجد أن الكثير من الدول المتخلفة تعاني من مشكلة عدم الإنصاف في توزيع المداخيل، حيث تحصل غالبية أفراد الدولة على نسبة ضئيلة من الثروة ونصيب متواضع من الدخل الوطني، في المقابل نجد أن فئة صغيرة من الأفراد تملك جزءاً كبيراً من الثروة ويحصلون على نصيب عال من الدخل، ولعل العمل على تكريس هذا الهدف من شانه أن يمحو جميع الفوارق الجهوية الحاصلة بين مناطق الدولة الواحدة.

**1-10- تدعيم التعاون الدولي في المجالات التكنولوجية التي تخدم البيئة:** لا يكاد يخفى على أحد أن التكنولوجيات المستخدمة الآن في البلدان النامية كثيراً ما تكون أقل كفاءة وأكثر في التلوث من التكنولوجيات المتاحة في البلدان الصناعية. والتنمية المستدامة في هذا المجال تعني الإسراع بالأخذ بالتكنولوجيات المحسنة، فمن شأن التعاون التكنولوجي من خلال استحداث تكنولوجيا أنظف وأكفأ تناسب الاحتياجات المحلية أن يزيد من الإنتاجية الاقتصادية، ويقلص الفجوة بين البلدان الصناعية والنامية، ويحول أيضاً دون مزيد من التدهور في نوعية البيئة. وحتى تنجح هذه الجهود فهي تحتاج أيضا إلى استثمارات كبيرة في التعليم والتنمية البشرية ولاسيما في البلدان الأشد فقراً.

كما تتعارض التنمية المستدامة مع التكنولوجيات المضرة بالبيئة، لذلك لا بد من إعادة توجيه التكنولوجيا المستخدمة، مما يجعلها أكثر ملائمة للبيئة وذات استخدام أقل للموارد والطاقة، وتولد قدر أقل من التلوث والنفايات. كما يتعين

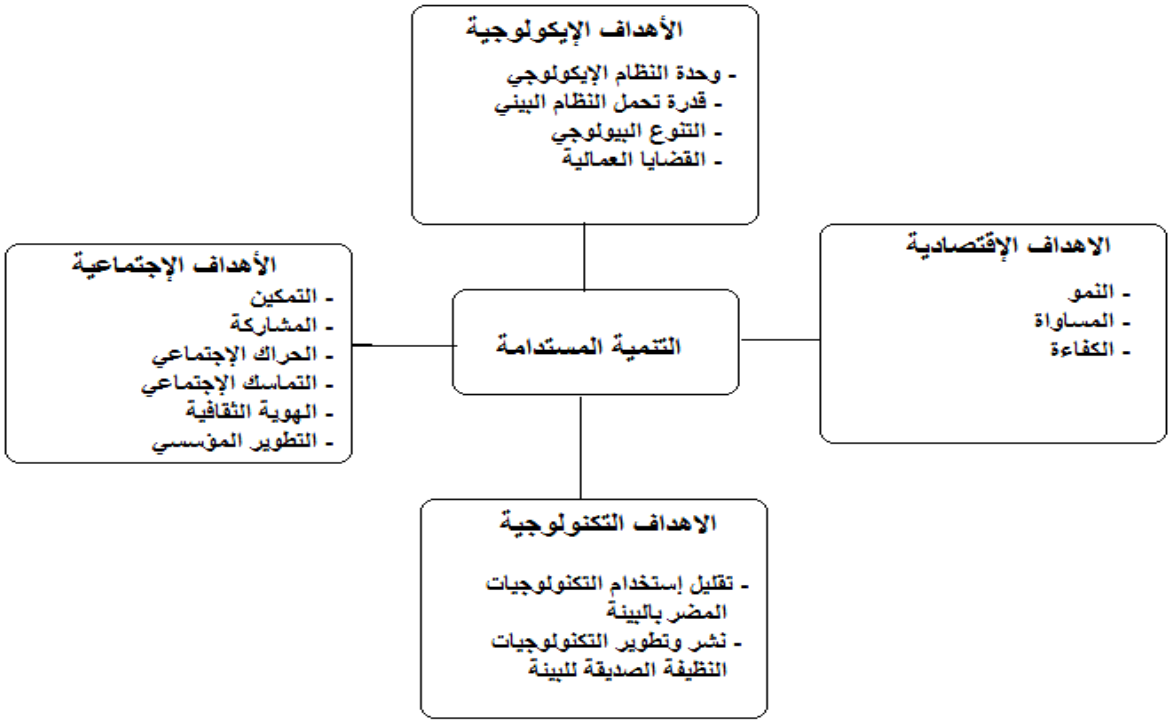
[1] - إلياس عجابي، **مرجع سابق**، ص: 6.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كذلك على الدول النامية أن تستورد تكنولوجيا نظيفة ملائمة لبيئتها المحلية، وأن تعمل باستمرار على تطوير قدراتها فيما يتعلق بالتعامل مع التكنولوجيا، مما يجعلها تكسب قدرات ومهارات تقنية تؤمن لها تطوير وإنتاج تكنولوجيا محلية نظيفة.

الشكل رقم (4): يبين الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة




**المصدر**: دوجلاس موسشيت، **مبادئ التنمية المستدامة**، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص: 72.

## 2- مبادئ التنمية المستدامة:

أفرزت العلاقة الأساسية القائمة بين التنمية من جهة والبيئة من جهة أخرى إلى تحديد المبادئ التي قام عليها مفهوم التنمية المستدامة، وتمثلت فيما يلي:[1]

**2-3- إستخدام أسلوب النظم عند إعداد الخطط وتنفيذها:** يعتبر هذا الأسلوب شرطاً أساسياً لإعداد الخطط وتنفيذها في التنمية المستدامة، من منطلق أن البيئة الإنسانية لأي مجتمع بشقيها الطبيعي والبشري ماهي إلا نظام فرعي صغير من النظام الكوني ككل، وأي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر أي نظام فرعي مهما كان حجمه ينعكس ويؤثر تأثيرا مباشراً في عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، ومن ثم في النظام الكلي للأرض، وبالتالي أي تغيّر على مستوى النظام الفرعي ينعكس مباشرة على العناصر والمحتويات الأنظمة الفرعية الأخرى ومن ثم في النظام الكلي للأرض، لذلك تعمل التنمية المستديمة على تحقيق التوازن النظم الفرعية (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) لتصل في النهاية إلى توازن بيئة الأرض. مثال: إزالة الغابات يؤدي إلى سرعة تدفق المياه السطحية، وهذا بدوره يزيد من انجراف التربة أي هناك ارتباط بين النظام التي عليه الغابات والنظام الذي تخضع له المياه والنظام المتعلق بالتربة.

**2-4- المشاركة الشعبية:** وهي عبارة عن ميثاق يقر بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في إتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار خصوصاً في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها، أي إعتماد أسلوب التنمية من أسفل

[1] - جمال حلاوة، علي صالح، **مدخل إلى علم التنمية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 132-133؛
-Brenk and other, **Building Sustainable Communities- the Historic Imperative for change**, 1998, PP: 1-5.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى أعلى، والذي يتطلب تحقيقه بشكل فاعل توفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان بشكل عام في المساهمة والمشاركة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المسطرة.

ولعل الأسباب التي جعلت التنمية المستدامة تبدأ من المستوى المحلي فالإقليمي فالوطني، ذلك إلى الدور المتعاظم للحكومات والمجالس المحلية والقروية في تحديد الأولويات للمجتمع المحلي والمساهمة في المحافظة على البيئة من التلوث، وترشيد الإستهلاك، والمحافظة على الموارد، وتوعية الشعب، والمساواة بين المواطنين، والإستقرار في عدد السكان، وكيفية التوزيع السكاني في كافة مناطق الوطن بما يتناسب مع مصلحة وخدمة البلد في التنمية، وإستخدام التكنولوجيا، وتشجيع البحث العلمي والتطوير، وتحسين نوعية الحياة، والتخلص من النفايات لخلق بيئة نظيفة، بالإضافة إلى تحسين الخدمات والمرافق الصحية والتعليمية، والإسكان، والإعتماد على الموارد المتجددة وتطويرها وتحسينها بإستمرار.

كما عمل البنك الدولي مع بداية القرن الواحد والعشرين على إرساء وبلورة عقيدة بيئية جديدة لخدمة التنمية المستدامة تقوم على عشرة مبادئ أساسية هي:[1]

- تحديد الأولويات بعناية؛
- الاستفادة من كل دولار؛
- اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف؛
- استخدام أدوات السوق حيثما يكون ممكنا، فمثلاً فإن الحوافز القائمة على السوق والرامية إلى خفض الأضرار البيئية هي الأفضل من حيث المبدأ والتطبيق، فعلى سبيل المثال تقوم بعض الدول بفرض رسوم على الانبعاث وتدفق النفايات؛
- الاقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية؛
- العمل مع القطاع الخاص والإشراك الكامل للأفراد؛
- توظيف الشراكة التي تحقق نجاحاً من خلال الإعتماد على مبدأ التعاون وتضافر الجهود المشتركة بين الحكومات وبين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وتنفيذ تدابير مكثفة للتصدي لمشاكل البيئة؛
- تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية، فمهمة الإداريين البارعين هي إنجاز تحسينات كبيرة في البيئة بأدنى التكاليف، فمثلاً أصحاب المصانع يستطيعون خفض نسبة تلوث هواء والغبار من 60% إلى 80% بفضل تحسين تنظيم المنشآت من الداخل؛
- إدماج حماية البيئة من البداية في سياسات الدول وإستراتجيات المؤسسات، وكذلك الاستثمارات الجديدة المزعم إنشائها في المستقبل.

يتبين مما سبق أن التنمية المستدامة عبارة عن نهج حياة، وأسلوب معيشة، وفلسفة تقوم على التفكير بطريقة شمولية تكاملية وتشاركية من خلال إستخدام أسلوب النظم الكلية والفرعية، وما يربطها من علاقات وتفاعلات، وما يترتب عليها من نتائج وعمليات تغذية عكسية في التعامل مع القضايا البيئية ومشكلات المجتمعات الإنسانية.

---

[1] – راجع في ذلك كل من:

– أنجد روسيتر، **المبادئ العشرة للعقيدة البيئية الجديدة**، مجلة التمويل و التنمية، عدد ديسمبر، 1996، ص ص: 4-6؛

– عبد الله خبابة، رابح بوقرة، **مرجع سابق**، ص ص: 338-341.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الثاني: أبعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسها

بناءاً على ما تقدم من تعريفات للتنمية المستدامة، تبين أنها لا تركز فقط على الجانب البيئي، بل تشمل أيضا الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية والبيئية والتكنولوجية، فالتركيز على معالجة هذه الأبعاد من شأنه أن يحرز تقدم ملموس في تحقيقها. فهي عبارة عن منظومة كلية مترابطة ومتكاملة ومتداخلة في إطار تفاعلي، يمثل كل نظام فرعي فيها بعداً ومرتكزاً أساسياً لتجسيدها، يحمل في طياته مجموعة من القضايا التي تعبر عن مؤشرات يمكن من خلالها قياس المستوى الذي وصلت إليه التنيمة المستدامة. وعليه سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على أبعاد ومؤشرات قياس التنمية المستدامة بصورة تفصيلية.

### المطلب الأول: البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة

يستند هذا البعد أساساً إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصي حد ممكن تزامناً مع إدارة إستغلال الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية ورشيدة تحافظ على توازن البيئة وإستمراريتها. وتندرج تحت هذا البعد القضايا الأساسية الآتية:[1]

**1 – حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية:**

نلاحظ أن سكان البلدان الصناعية يستغلون قياساً على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية، ومن الأمثلة الدالة على ذلك نجد أن استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم هو في الولايات المتحدة أعلى منه في الهند بـــ: 33 مرة، وهو في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أعلى بعشر مرات في المتوسط منه في البلدان النامية مجتمعةً.

**2 – إيقاف تبديد الموارد الطبيعية:**

بما ان التنمية المستدامة تعني تغيير أنماط الإستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي مثل إستهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهددة بالانقراض. فيجب إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أساليب الحياة. ولابد في هذه العملية التأكد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى البلدان النامية.

**3 – مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته:**

تقع على عاتق الدول الصناعية الكبرى بشكل مباشر مشكلات التلوث العالمي، ويأتي ذلك نتيجة للإستهلاك المتراكم من الموارد الطبيعية مثل المحروقات، كما أن هذه الدول ضالعة في أساس المشكلة، فهي كفيلة بحلها وذلك عن طريق:

- إستخدام تكنولوجيا أنظف وإستخدام الموارد بكثافة أقل وحماية النظم الطبيعية؛
- توفير الموارد التقنية والمالية لتعزيز تنمية مستدامة في البلدان الأخرى باعتبار أن ذلك هو الإستثمار المستقبلي للعالم.

**4– تقليص تبعية البلدان النامية:**

[1] – راجع في ذلك كل من: عبد السلام أديب، **أبعاد التنمية المستدامة**، على الموقع: www.moroc-ecologie.net/article.php3?id_article=124 يوم الإطلاع 2010/07/26 وخالد مصطفى قاسم، **مرجع سابق**، ص ص: 29-31.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في ظل العولمة والانفتاح الدولي تستغل الدول الغنية قدراتها الإقتصادية الفائقة والتحكم في الأسواق العالمية، لتقوم بخفض إستهلاك الموارد الطبيعية، مما يؤدي إلى انخفاض في نمو صادرات هذه المنتجات في البلدان النامية، والذي يحرم البلدان النامية من إيرادات تحتاج إليها احتياجاً ماساً. لكن إذا حدث إكتفاء ذاتي لهذه الدول النامية من شأنه أن يوسع في التعاون الإقليمي والتجارة النشطة فيما بين البلدان، وبالتالي تحقيق إستثمارات ضخمة في رأس المال البشري والتوسع في أخذ التكنولوجيا المحسنة.

**5 – التنمية المستدامة لدى البلدان الفقيرة:**

في البلدان الفقيرة يجب تكريس الموارد الطبيعية لأغراض التحسين المستمر في مستويات المعيشة، حيث يعتبر التحسين السريع كقضية أخلاقية، وأمراً حاسماً بالنسبة لأكثر من 20% من سكان العالم المحرومين في الوقت الحالي، لأن هناك روابط وثيقة بين الفقر وتدهور البيئة والنمو السريع للسكان والتخلف الناجم عن التاريخ الاستعماري والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية.

**6- الحد من التفاوت في المداخيل:**

إن هذا التفاوت يوجد في الدول الغنية والفقيرة مع مراعاة النسبة الموجودة بينهما، فنجده يرتفع بشكل كبير في الدول النامية. ومن بين الحلول التي وضعت لتقيض التفاوت في المداخيل والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ما يلي:

- تقديم القروض إلى القطاعات الإقتصادية غير الرسمية وإكسابها الشرعية؛
- وجود بنوك للفقراء ومساعدتهم بقروض بسيطة وميسرة ودون فوائد؛
- العمل على تحسين فرص الحصول على الأراضي والتعليم والرعاية الصحية؛
- تحقيق عملية التكافل الإجتماعي المنظم، والذي يعتمد بشكل أساسي على فئات في المجتمع يمكنها تشكيل عنصر جذب للصناعات الصغيرة من خلال المنظمات الأهلية.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة تحسين فرص الحصول على الأراضي والتعليم وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية لعبت دوراً حاسماً في تحفيز التنمية السريعة والنمو في اقتصاديات النمور الآسيوية مثل: ماليزيا وكوريا الجنوبية وتايوان.

**7- المساواة في توزيع الموارد:**

هناك عدة أمور هامة تشكل حاجزاً كبيراً أمام التنمية، منها الفرص غير المتساوية في الحصول على التعليم والخدمات الإجتماعية والموارد الطبيعية وحرية الإختيار. لذا يجب على البلدان الغنية والفقيرة أن تعملا معاً للتخفيف من عبء الفقر وتحسين مستويات المعيشة، مما يؤدي إلى تنشيط التنمية والنمو الإقتصادي.

**8 – تقليص الإنفاق العسكري:**

في خضم التطور الهائل في الصناعات العسكرية التي هدفها الأساسي القضاء على البشرية، واللهاث المتسارع وراء الإنفاق العسكري، وتخصيص الميزانيات الضخمة لها التي تعادل ميزانيات دول بأكملها في العالم النامي، فإن تحقيق التنمية المستدامة يلزم جميع تلك الدول تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية إلى الإنفاق على احتياجات التنمية لأن إعادة تخصيص ولو جزء صغير من الموارد المكرسة الآن للأغراض العسكرية، من شأنه الإسراع بالتنمية بشكل ملحوظ.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالإضافة إلى ما سبق، يهدف أيضا البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة إلى ترشيد المناهج الإقتصادية، وعلى رأس ذلك تأتي فكرة " المحاسبة البيئية للموارد الطبيعية "، فقد جرى الأمر على عدم إدراج قيمة ما يؤخذ من عناصر البيئة المختزنة في حقول النفط والغاز ورواسب الفحم ومناجم التعدين... وغيرها في حساب التكلفة. كذلك جرى الأمر على عدم إدراج قيمة ما يحصد من ثروة سمكية في قيمة المخزون السمكي، وما يحصد من حقول الزراعة في قيمة النقص في خصوبة الأرض، وفي كثير من الأحوال لا يحسب لمياه الري قيمة مالية في عمليات تكلفة الإنتاج الزراعي، في هذا وغيره نجد أن الحسابات الإقتصادية تنقصها عناصر جوهرية. كذلك نلاحظ أن أوجها من الحساب تحتاج إلى تعديل: حساب الناتج الزراعي (المحصول) من وحدة المياه، حساب الناتج الصناعي من وحدة الطاقة. ومن أدوات الحساب الإقتصادي الضرائب والحوافز المالية، وينبغي أن توظف هذه الأدوات لتعظيم كفاءة الانتاج وخدمة أغراض التنمية المستدامة.[1]

**المطلب الثاني: البعد الإجتماعي والثقافي للتنمية المستدامة**

لأن عملية التغيير التنموية المستدامة وسيلتها الأساسية وهدفها المحوري هو إستمرارية الحياة الإنسانية بمكوناتها الاجتماعية والثقافية. فإنه لا ريب في أن الإهتمام بالبعد الإجتماعي والثقافي للتنمية المستدامة أصبح من المواضيع التي تحتل الصدارة في السياسات التنموية في الدول المتقدمة والنامية على السواء. وهذا ما أدى إلى الالتفات إلى عدد من القضايا التي على أساسها يمكن تجسيد بعضاً من العناصر التي تتضمنها التنمية المستدامة مثل: العمل على إرساء السلم والديمقراطية واحترام حقوق الإنسان وتحقيق العدالة المساواة وتكافؤ الفرص ومشاركة الجماعات المحلية في صناعة القرار وضمان التعليم والصحة والسكن والتوزيع العادل للثروة ليس للأجيال الحاضرة فحسب وإنما للأجيال المستقبلية أيضا.[2] كما يجب الحفاظ على الخصوصيات الثقافية للحضارات البشرية وضمان تطويرها وإستدامتها.

**1- البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة:**

يركز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على أن الإنسان هو محورها الأساسي وجوهرها، باعتباره وسيلة وهدف في أن واحد. وعليه يهتم هذا البعد بالعدالة الاجتماعية وتحقيق المساواة ومكافحة الفقر وتوزيع الموارد وتقديم وتحسين مستوى الخدمات الاجتماعية الرئيسية إلى كل المحتاجين لها، والسعي المتواصل في تحقيق إستقرار النمو الديمغرافي حتى لا تكون هناك ضغوط على الموارد الطبيعية، والعمل على وقف النزوح الريفي، بالإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار أهمية مشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات التي تؤثر على حياتهم بشفافية ودقة.

كما يتضمن البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة مفهوم التنمية البشرية التي تعمل على توسيع خيارات الأفراد من خلال توسيع نطاق القدرات البشرية إلى أقصى حد ممكن، وتوظيفها أفضل توظيف في جميع الميادين الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية. وتتراوح هذه الخيارات بين العيش مدة أطول، واكتساب خبرات ومهارات من خلال المعرفة وإشباع الحاجات الأساسية وضمان حقوق الإنسان والحرية السياسية.[3]

[1] - إلياس عجابي، **مرجع سابق**، ص: 5.

[2] - صالح فلاحي، **مفهوم التنمية المحلية والإستراتجيات البديلة**، الملتقى الوطني الأول حول: التنمية المحلية في الجزائر: واقع وأفاق، المركز الجامعي برج بوعريريج، الجزائر، 14-2008/04/15، ص: 8.

[3] - جميل طاهر، **النفط والتنمية المستدامة في الأقطار العربية**، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1997، ص: 4.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن ضمن المقومات الإجتماعية والجوانب البشرية التي يقوم عليها البعد الإجتماعي نجد ما يلي:

**1-1- تنظيم النمو الديمغرافي:** يتم ذلك من خلال العمل على تحقيق خطوات ايجابية نحو تنظيم النمو السكاني، وهو أمر بدأ يكتسي أهمية بالغة، لأن النمو السريع للسكان يحدث ضغوطاً كبيرة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الدول في توفير الخدمات الإجتماعية لسكانها، ويحد من جهود التنمية ويقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة.[1]

فالزيادة السكانية تبلغ نحو 80 مليون نسمة كل عام، وهي زيادة لا تتسع لها الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، ونجد أن أغلب الزيادة (85%) في دول العالم الثالث الموسوم بالاكتظاظ والفقر والتخلف، وإستمرار هذا الحال يزيد الفقراء فقراً، وهذا باب من أبواب الخطر على العالم جميعا.

**1-2- أهمية توزيع السكان:** إن للتوجهات الحالية نحو توسيع المناطق الحضرية وتطور المدن الكبيرة عواقب بيئية وخيمة، فالمدن تقوم بتركيز نفاياتها وموادها الملوثة فتسبب في تدمير النظم الطبيعية المحيطة بها. ومنه فمنطلق التنمية المستدامة هنا يقوم على النهوض بالتنمية الريفية والتثبيت السكاني في المناطق الجبلية وإمدادهم بالمشاريع التنموية التي تتناسب وطبيعة المناطق الريفية، كتربية الحيوانات وزراعة الأشجار لتصبح الهجرة عكسية تساعد على التوزيع السكان السليم بيئيا.[2]

**1-3- مكانة الحجم النهائي للسكان:** إن قدرة الأرض على إعالة الحياة البشرية غير معروفة بدقة، فالحجم النهائي الذي يصل إليه السكان في الكرة الأرضية أهميته، فالنظرة الإستشرافية في ضوء الاتجاهات الحاضرة للخصوبة تتوقع بأن عدد سكان العالم سيستقر عند حوالي 11.6 مليار نسمة حتى عام 2150 [3]، وهذا أكثر من ضعف عدد السكان الحاليين، وهو عامل يؤدي إلى تدمير المساحات الخضراء وتدهور التربة والإفراط في إستغلال الحياة البرية والموارد الطبيعية.

**1-4- الإستخدام الكامل للموارد البشرية:** تنطوي عميلة التنمية المستدامة على إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء أولاً بالاحتياجات البشرية الأساسية مثل التعليم وتوفير الرعاية الصحية الأولية والمياه النظيفة، وبتالي تعنى فيما وراء الاحتياجات الأساسية تحسين الرفاهية الاجتماعية، وحماية التنوع والخصوصية الثقافية، والاستثمار في رأس المال البشري بتدريب المربين والعاملين في الرعاية الصحية وغيرهم من المتخصصين الذين تدعو إليهم الحاجة لتحقيق إستمرارية التنمية.[4]

**1-5- الصحة والتعليم:** إن التنمية المستدامة تتطلب توفير المياه الصالحة للشرب والغذاء الصحي والرعاية الصحية اللازمة، وتوفير هذه العوامل في المناطق الحضرية والريفية للبشرية على السواء، وحماية المجموعات الهشة مثل الأطفال وكبار السن من الأخطار الصحية.كما أن التعليم يعتبر من المتطلبات الرئيسية لتحقيق تقدم ملموس في مستوى التنمية المستدامة، حيث أنه عامل رئيسي يحصل عليه الناس لتحقيق النجاح في الحياة، وتحقيق التقدم والرقي، ولا تنمية مستدامة

---

[1] – نوري منير، **تحليل الأبعاد البشرية للتنمية المستدامة**، الملتقى الوطني حول: البيئة والتنمية المستدامة، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 06/07/ 2006/6، ص: 8.

[2] – علي حميدوش، **التنمية البشرية والتنمية المستدامة**، الملتقى الوطني حول: اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر،7/6/6/ 2006، ص: 9 .

[3] - دوجلاس موسشيت، **مرجع سابق**، ص: 64.

[4] - خالد مصطفى قاسم، **مرجع سابق**، ص: 32.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دون تعليم، ولذا يجب توفير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق التعليم المستدام من الناحية الكمية والنوعية، فالتعليم من أجل التنمية المستدامة يكمن في العناصر الآتية:[1]

– تعليم يمكن الدارسين من اكتساب ما يلزم من تقنيات ومهارات وقيم ومعارف؛

–تعليم يتيسر للجميع الانتفاع بمختلف مستوياته أياً كان السياق الاجتماعي (البيئة العائلية والمدرسية، وبيئة مكان العمل، وبيئة الجماعة)؛

– تعليم يعد مواطنين يتحملون مسؤولياتهم، ويشجع على الديمقراطية من حيث يمكن جميع الأفراد والجماعات من التمتع بكل حقوقهم إلى جانب قيامهم بجميع واجباتهم؛

– تعليم يدخل في منظوره التعلم مدى الحياة؛

–تعليم يضمن تفتح كل شخص تفتحا متوازنا.

**2– البعد الثقافي للتنمية المستدامة**

إن الإستدامة الثقافية تتحقق من خلال المحافظة والحماية الدائمة والمستمرة للخصوصيات الثقافية للحضارات والشعوب وتطويرها. فالتنمية الثقافية المستدامة هي عملية تغيير جوهرية في الحياة الثقافية تؤدي إلى تحديث تأصيلي لثقافة الأمة، يجسد الهوية الثقافية ويضمن تواصل مكوناتها وتطورها واستيعابها لمتطلبات العصر واحتوائها لمستجدات المجتمع والتفاعل معها في حركة دائمة تؤكد التقدم المضطرد للخصوصية الثقافية الحضارية.

كما يمثل البعد الثقافي للتنمية المستدامة الجهد التنموي الذي يتصل برسم الإستراتيجيات وتحديد السياسيات المتصلة بتحسين أو تحويل الوسط الثقافي الذي يتحرك في داخله الفاعلون الأفراد والجماعات جنباً إلى جنب مع رفع مستوى معيشتهم وقدرتهم على المشاركة. ويقصد بالوسط الثقافي هنا مجموعة الأفكار والمعتقدات والتصورات والعادات والرموز التي تتحكم في سلوك الفاعل الاجتماعي، والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على تحديد مستوى وعيه الاجتماعي والثقافي.

ويحدد تقرير التنمية البشرية لعام 2004 ثلاثة أسباب تدفع للاهتمام بالبعد الثقافي للتنمية المستدامة هي:[2]

– الحرية الثقافية: حيث تشكل جانباً مهماً من حرية الإنسان، وعاملاً ضرورياً لتمكين البشر من العيش كما يرغبون، وإتاحة فرص الاختيار بين البدائل المتوفرة، بما في ذلك ممارسة حياتهم طبقاً للمعايير والقيم التي يعتبرونها جزءاً من كيانهم؛

– الجدل الدائر بين قطبين متعارضين: الحتمية المزعومة لصدام الحضارات من جهة، مما يساعد على الإنغلاق الثقافي؛

– أهمية الحرية الثقافية في تحقيق النجاحات أو الإخفاقات الحاصلة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

كذلك فالبعد الثقافي يمثل المعيار الذي تتحدد به هوية كل مجتمع بشري، ولا يمكننا تصور مجتمع بلا ثقافة، ولكل مرحلة من مراحل حياة المجتمع سمات ثقافية تتأثر وتؤثر في عوامل نهوضه أو تفككه.[3] فالثقافة هي برمجة جماعية للفكر والمعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والمبادئ الأخلاقية والأعراف المتفق عليها، والمتوارثة بين الأجيال، فهي مزيج تراكمي مركب يحدد هوية الفرد والمنظمة والمجتمع.[4]

---

[1] - **التعليم من اجل التنمية المستدامة**، منشورات إعلامية لليونسكو، لمزيد من التفاصيل أنظر الموقع: www.unesco.org/education/desd

[2] – برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية، **تقرير التنمية البشرية 2004**، الفصل الأول، ص: 13.

[3] – حواس محمود، **التنمية الثقافية في العالم العربي**، على الموقع: http://www.shrooq1.com/vb/showthread.php?t=19759 .

[4] – محمد عبد الله البرعي، **معجم المصطلحات الإدارية**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2003، ص: 111.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعليه أصبح البعد الثقافي في المقاربة التنموية المستدامة ركيزة أساسية تمكِّنُ الناس من توسيع نطاق خياراتهم، وممارسة مواهبهم وطموحاتهم، دون الإحساس بالتضييق والإكراه. وبالتالي إخراج التنمية من المقاربات الأحادية إلى عالم رحب تصبح فيه هذه الأخيرة عملية توسيع للخيارات، بما فيها الحريات الثقافية، ويصبح البعد الثقافي بعداً إيجابياً وعاملاً رئيسياً في النهوض بالأمم بدل تأخرها وتخلفها.[1]

ولعل المقاربات السابقة للتنمية لم تأخذ في حسبانها المُكون الثقافي في المسيرة التنموية للشعوب، مما لم ينتج في الحقيقة إلا مناهج تنموية محدودة الأفق سرعان ما تنهدم، لأن الجو الذي لا يراعي الخصوصيات الثقافية هو جو ملغوم سرعان ما ينقلب سلباً على المسيرات التنموية.

إذاً هناك علاقة وثيقة بين المكون الثقافي وبين التنمية المستدامة وفق المنظور الجديد لهذا المفهوم والمتجاوز للأفق الاقتصادي الضيق. والسياسة التي تؤمن بالتنوع الثقافي وحق الإنسان في ممارسته بشكل طبيعي هي وحدها الضمان للجو السلمي والتعايش المشترك، بعيداً عن الروح العدائية والانتقامية. وهي الكفيل أيضا بالقضاء على أسباب الاضطرابات والتوترات، التي تؤدي إلى خلخلة النظم الاجتماعية، وزعزعة السلم الذي يعوق تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.[2]

وبتالي برزت الثقافة كضرورة تنموية، وأصبح المدخل الثقافي في مكان الصدارة عبر تأكيدات من المنظمات الدولية وعلى رأسها منظمة اليونسكو التي دافعت منذ صدور وثيقتها "التنوع الثقافي الخلاق" عن قضية عدم جواز الطلاق بين الثقافة والتنمية. فالتنمية المستدامة لا تتأسس عبر إنشاء المصانع والسدود والمنازل وإنتاج الطعام فحسب، فكل هذه منجزات ضرورية، والنمو الاقتصادي المترتب على إنتاجها ضروري هو الأخر، ولكن اشد ضرورة من ذلك الثقافة التي من خلالها توفر للمواطنين وجود روحي وأخلاقي وعقلي ووجداني متميز. ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة إلى تعريفات جديدة للتنمية المستدامة، تتأسس على فهم يستهدف تغيير عالم الإنسان ووجوده، وإزالة العقبات التي تعترض نهوض هذا الوجود وقيامه في وجه التخلف.

ولما كانت هناك حاجة ماسة إلى تعريفات جديدة للتنمية، ظهرت على الساحة الثقافة التي أهملت لعقود مضت، وطفق الباحثون والقائمون على شؤون التنمية في العالم يطرحون مداخل جديدة للتنمية المستدامة، كان المدخل الثقافي هو أكثرها بروزاً وأكثرها صعوبة كذلك.[3] ولعل ما بلور أهمية البعد الثقافي في التنمية المستدامة هو العمل على إصدار منظمة اليونسكو للتقرير الثقافي العالمي (WORLD CULTURE REPORT) الذي أسهم في تأسيس خطاب ثقافي عالمي لأهمية المدخل الثقافي في التنمية المستدامة. وقد صدر عن هذا التقرير إصدارين:

- الإصدار الأول عام 1998 بعنوان: "الثقافة والإبداع والأسواق" وأشتمل على تقارير فرعية حول الثقافة والنمو الاقتصادي، والإبداع والسياسات الثقافية، والرأي العام وأخلاقيات العولمة. هذا فضلا عن تقديم إسهام في بناء مؤشرات ثقافية يمكن من خلالها قياس إسهام الثقافة في تحسين الوجود الإنساني وتحقيق التنمية المنشودة، وهي مؤشرات تدور حول الحرية، التمييز، حقوق الأقليات، حرية التعبير اللغوي، حرية السفر، حرية العبادة، التسامح الثقافي، المشاركة الثقافية،

---

[1] - **المرجع نفسه**.

[2] - محمد، عابد الجابري، **التنمية الثقافية شرط أساسي للتنمية الشاملة**، على الموقع: http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/425.htm

[3] - لجنة الثقافة، **التنمية الثقافية**، على الموقع: www.ncwegypt.com/arabic/conf_papers/culture/4th_conf_cult_paper.doc.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجوائز الثقافية، المعارض، الصناعات الثقافية، حقوق التأليف والنشر، الرقابة على الثقافة، الإنفاق العام والخاص على الثقافة وغير ذلك من المؤشرات.

- الإصدار الثاني عام 2000، والذي وحمل عنوان: "التنوع الثقافي والصراع والتعددية"، حيث ضم تقارير فرعية حول العدالة الثقافية، والتنوع الثقافي، والثقافة والفقر، والعلاقة بين التعددية الثقافية والمواطنة في ظروف التحولات العالمية والهجرة الدولية، واستراتيجيات التعامل مع الإرث الثقافي في زمن العولمة، وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتغير النظرة إلى مفاهيم التسامح والتنوع والسعادة. هذا بجانب إحصاءات المؤشرات الثقافية المختلفة والدالة على مستوى التنمية الثقافية المحققة في مختلف الدول. وطرح هذا التقرير فكرة مهمة حول مفهوم الدولة التي تستثمر في المجال الاجتماعي والثقافي بديلا عن مفهوم الدولة التي تطبق أساليب للرقابة والضبط وتترك الثقافة لاعتبارات السوق. فالاستثمار في المجال الاجتماعي والثقافي يعود بفوائد جمة على التنمية المستدامة على المدى البعيد، وذلك لأنه يتجه إلى بناء البشر وتنمية قدراتهم على المبادرة والنقد، وإكسابهم القدرات التي تمكنهم من نهوض حقيقي بالأمم.

**المطلب الثالث: البعد البيئي والتكنولوجي للتنمية المستدامة**

يسعى النظام المستدام بيئياً للحفاظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، من أجل تجنب الاستنزاف والاستخدام اللاعقلاني للموارد المتجددة وغير المتجددة. كما يتداخل ويتكامل البعد البيئي مع الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة وعلى رأسها البعد التكنولوجي الذي يعتبر وسيلة أساسية لحماية البيئة وصيانتها والتقليل من تلوثها، عن طريق إستخدام التكنولوجيات النظيفة الصديقة للبيئة.

**1- البعد البيئي للتنمية المستدامة:**

يكتسي البعد البيئي للتنمية المستدامة أهمية كبيرة، لأنه جاء لمعالجة علاقة التنمية بالبيئة، من خلال وضع الأساسيات التي تقوم عليها والحدود التي يجب ان لا تتعدها. فهذا البعد يتمثل في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستدام، وتوقع ما قد يحدث للنظم الإيكولوجية من جراء التنمية للاحتياط والوقاية.[1] ويتضمن البعد البيئي مجموعة من القضايا لعل أهمها ما يلي:

**1-1- الحفاظ على الأراضي:** إن التصحر والانجراف وتعرية التربة وفقدان إنتاجيتها كل هذه العوامل تؤدي إلى التقليص من إنتاجها، وإخراج سنويا من دائرة الإنتاج مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية. إضافة إلى أن الضغوط البشرية والحيوانية تضر بالغطاء النباتي والغابات أو تدمرهما وتقلص مساحاتها مثل ما يحدث في غابات الأمازون. وعليه فإن طرق ووسائل إستخدام الأراضي هي التي تحدد بشكل رئيسي مدى إلتزام الدول بالتنمية المستدامة.

ولهذا تعتمد وثيقة الأجندة 21 على ضرورة إستخدام منهج متكامل لإدارة الأنظمة البيئية يأخذ بعين الاعتبار قدرة الأراضي على تزويد عملية التنمية بالموارد وعدم إستنزافها، وكذلك حمايتها من التلوث والتعرية والتصحر... وغيرها.[2]

**1-2- صيانة المياه:** في ظل التزايد السكاني الرهيب وتكاثر متطلبات التنمية على المياه، يجب صيانة هذه الأخيرة بوضع حد للإستخدامات المبددة، وتحسين كفاءة شبكاتها، وكبح الإفراط في استخدام الأسمدة ومبيدات الحشرات التي تؤدي إلى

[1] - كولون ريز، **النهج الإيكولوجي للتنمية المستدامة**، مجلة التمويل والتنمية، العدد 04، ديسمبر 1993، ص: 14.

[2] - مبارك بوعشة، **التنمية المستدامة: مقاربة إقتصادية في إشكالية المفاهيم والأبعاد**، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07/ أفريل 2008، ص: 11-12.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تلويث المياه السطحية والمياه الجوفية، بالإضافة إلى الإستخدام الرشيد للمياه السطحية والجوفية بما يضمن تجددها، والتوجه نحو بدائل جديدة تكون مصدراً للمياه مثل تحلية مياه البحر.

**1-3- حماية البحار والمحيطات والمناطق الساحلية وما تحتويه من ثروة نباتية وحيوانية:** تشغل البحار والمحيطات ما نسبته 70% من مساحة الكرة الأرضية، وهي بدورها تحتوي على نظام بيئي خاص بها يتكون من ثروة هائلة من النباتات والحيوانات. ولكن إستوعبت البحار والمحيطات على مدى العصور الجيولوجية التصريفات الواردة إليها من القارات المختلفة، فالأنهار تحمل سنوياً إلى البحار ما يقارب من 35 تريليون طن من الماء المحمل بالمواد الذائبة والعالقة الملوثة، كما ينقل إليها الغلاف الجوي الغازات والجزيئات المختلفة الضارة.[1]

كما أن أنشطة الإنسان المتزايدة في البر والبحر أحدثت إختلالاً في التوازن المألوف، حيث تعتبر المناطق الساحلية أكثر الأماكن تعرضاً لإساءة الإستعمال فهي تستقبل ما يقارب 13500 مليون طن من المواد العالقة المتأتية عن طريق التصريف المباشر من الأنهار في البحر. هذا بالإضافة إلى تلقي البحار في العالم ما يقارب 300 مليون طن مواد عالقة من الصرف الصحي و11 مليون طن نفايات صناعية و5.6 ملايين طن قمامة وحوالي 3.2 ملايين طن نفط ناتج عن التسربات البترولية خلال عملية نقله بحراً أو إستخراجه[2]، وخير مثال على التسرب النفطي ما حدث سنة 2010 في خليج المكسيك قرابة سواحل الولايات المتحدة الامريكة من تسرب نفطي من منصة إستخراج، إنجر عنه تلوث بيئي هائل سحق الثروة الحيوانية والنباتية البحرية في تلك المناطق. وعليه فإن البيئة البحرية هي أنظمة حساسة تتطلب إدارة بيئية متكاملة، تعنى بحماية هذا النظام البيئي البحري من كل أشكال التلوث، بالإضافة إلى الإستغلال العقلاني والمستدام للثروة الحيوانية البحرية.

**1-4- حماية المناخ من الإحتباس الحراري:** ساهمت عمليات التصنيع والإستخدام الكثيف للمحروقات إلى التضاعف المستمر في حجم الغازات والأبخرة الملوثة في الهواء، تزايد معها مخاطر وتغييرات كبيرة في البيئة العالمية لعل أهمها: إرتفاع درجات الحرارة وزيادة سرعة ذوبان المياه وزيادة مستوى سطح البحر، مما صاحب ذلك تغير في أنماط تساقطات الأمطار والغطاء النباتي والتأثير على طبقة الأوزون وزيادة الأشعة فوق البنفسجية. فالأصل أن التنمية المستدامة هي الحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ والنظم الجغرافية الفيزيائية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض، من أجل حماية الأجيال الحالية والحفاظ على الفرص المتاحة للأجيال القادمة.[3]

**1-5- الحفاظ على التنوع البيولوجي:** التنمية المستدامة في هذا المجال تعني أن يتم صيانة ثراء الأراضي في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة، وذلك بإبطاء عملية الإنقراض وتدمير النظم الإيكولوجية بدرجة كبيرة وإن أمكن وقفها.[4]

**1-6- الإستغلال الرشيد للموارد الطاقوية والمعدنية:** العمل من أجل الإستخدام العقلاني والرشيد للموارد الطاقوية والمعدنية بما يحفظها ويحميها من الإستتراف والهدر، والتوجه نحو إيجاد بدائل لهذه الموارد، وتسريع عملية إستغلال الطاقات البديلة الصديقة للبيئة مثل الطاقة الشمسية.

---

[1] – سلوى دهب أبايزيد، **المحيطات والبحار والمناطق الساحلية**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، ،ط2، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006، ص:88.

[2] – **المرجع نفسه**، ص: 88.

[3] – خالد مصطفى قاسم، **مرجع سابق**، ص: 36.

[4] – حميدوش على، **مرجع سابق**، ص: 12.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2- البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة:**

يهتم البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة بالتحول إلى تكنولوجيا أنظف وأكفأ تنقل المجتمع إلى مرحلة التوفير في استخدام الموارد والطاقة، بهدف إنتاج حد أدنى من الملوثات والغازات، وتبني معايير تحد من تدفق النفايات بإعادة تدويرها والتخلص من الأخرى بطرائق سليمة بيئيا، مما يساعد على اتزان النظم البيئية. ويمكن تحقيق الاستدامة التكنولوجية من خلال الأخذ بالاعتبارات التالية:[1]

**2-1- الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والتشريعات الزاجرة:** تعني التنمية المستدامة هنا توفير الدعم اللازم من أجل التحول إلى تكنولوجيات حديثة أكفأ تكون معممة في كل الدول، تعمل على ترشيد استهلاك الطاقة وغيرها من الموارد الطبيعية إلى أدنى حد ممكن، وتساهم في التقليل من التلوث.[2] وبتالي يجب تسريع كل المساعي الحثيثة التي تهدف إلى نقل التكنولوجيات النظيفة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية في إطار التعاون والشراكة بينها، وهذا من أجل سد الفجوة الموجودة بين هذه الدول في هذا المجال.

ونجد من بين أهم التكنولوجيات النظيفة تلك التي تعمل على إنتاج طاقة بديلة للطاقة الأحفورية الملوثة، بالإضافة إلى التكنولوجيات التي تعمل على التطوير والرقي بالرفاه الإجتماعي بكل جوانبه إلى أقصى الحدود، علاوة على تطوير القاعدة الإقتصادية وتفعيل أدائها لخدمة التنمية المستدامة.

كما يستوجب أيضا في هذا الإطار الالتزام بالتشريعات والنصوص المحددة لطرائق الاستخراج والاستخدام للموارد والطاقة، والتقيد بالأساليب العلمية الهادفة إلى التخلص من النفايات.

**2-2- الحد من إنبعاث الغازات المسببة للإحتباس الحراري:** يستدعي استخدام المحروقات اهتماماً خاصاً كونه مثال واضح على العمليات الصناعية غير المغلقة، إذ يجري استخراجها وإحراقها وطرح نفاياتها داخل البيئة- خاصة طرح ثاني أكسيد الكربون-، لتصبح مصدراً رئيسيا لتلوث الهواء في المناطق الحضرية وتشكل أمطار حمضية تصيب المزروعات ومياه الري، وتزيد من حرارة الجو. إذ أن المستويات الحالية لانبعاث الغازات الحرارية من أنشطة البشر تتجاوز القدرة الاستيعابية للأرض، مما أدى إلى تضاعف مخاطر الاحتباس الحراري.

وعليه ترمي التنمية المستدامة إلى الحد من المعدل العالمي لانبعاث الغازات الحرارية بالتقليل من استخدام المحروقات وإيجاد مصادر بديلة للطاقة نظيفة بيئيا. إذ يتعين على الدول الصناعية اتخاذ المبادرة للحد من إنبعاثات أكاسيد الكربون والكبريت والنتروجين واستحداث تكنولوجيات الطاقات البديلة.

[1] - عاشور مزريق، قدور بن نافلة، **التنمية المستديمة في الوسط الصناعي بين إلزامية التشريعات البيئية، والالتزام المؤسسي**، الملتقى الوطني الأول حول : آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2010، ص: 6.

[2] - مبارك بوعشة، **مرجع سابق**، ص: 12.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (1): تقديرات إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون خلال الفترة 1990-2025. الوحدة: (مليون طن)

| المنطقة/السنة | 1990 | 2001 | 2010 | 2025 |
|---|---|---|---|---|
| الدول الصناعية | 10462 | 11634 | 12938 | 15643 |
| الدول الشرقية وروسيا | 4902 | 3148 | 3397 | 4313 |
| أسيا | 3994 | 6012 | 7647 | 11801 |
| الشرق الأوسط | 846 | 1299 | 1588 | 2110 |
| إفريقيا | 656 | 843 | 971 | 1413 |
| أمريكة اللاتينية | 703 | 964 | 1194 | 1845 |
| إجمالي العالم | 21563 | 23899 | 27715 | 37124 |

**المصدر**: عصام الحناوي، **تغير المناخ**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني ،ط2، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006، ص:195.

**2-3- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون**: التنمية المستدامة تعني الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون الحامية للأرض حيث تمثل الإجراءات التي اتخذت لمعالجة هذه المشكلة مشجعة، وخير مثال على ذلك إتفاقية كيوتو التي توضح بأن التعاون الدولي لمعالجة مخاطر البيئة العالمية هو أمر مستطاع، من خلال أنها جاءت مطالبة بالتخلص تدريجياً من المواد الكيميائية وتخفيض نسبة الغازات الدفيئة المفرزة في الجو، والتي تعمل على توسيع طبقة الأوزون*، وبالتالي تهديد كوكب الأرض، لكن تعنت الولايات المتحدة الأمريكية جعلها ترفض التوقيع على هذه الإتفاقية مادام أن أحدا لا يستطيع إجبارها على ذلك.[1]

إن أكثر الغازات المسببة لتفتت جزيئات الأوزون وتخرب طبقتها هي مركبات الكلورفلوروكربون**، والتي مسؤولة أيضاً عن الإحتباس الحراري.

الجدول رقم (2): تطور إنتاج مركبات الكلورفلوروكربون ( بالطن )

| السنة/ إسم المركب | CFC11 | CFC12 | CFC113 | CFC114 | CFC115 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1990 | 232916 | 230950 | 174801 | 8311 | 11347 |
| 1995 | 32683 | 82822 | 23321 | 3135 | 3651 |
| 2000 | 9900 | 24584 | 942 | 505 | 213 |
| 2003 | 3145 | 12536 | 599 | 336 | 37 |

**المصدر**: عمر العريني، **تأكل طبقة الأوزون**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، ط2، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006، ص: 183.

* **طبقة الأوزون**: هي الطبقة التي تحمي النظم الإيكولوجية الأرضية من الآثار الضارة للأشعة فوق البنفسجية، فإن تأكل طبقة الأوزون يؤدي إلى وصول المزيد من هذه الأشعة إلى سطح الأرض، مما ينجم عنه أثار ضارة متنوعة بصحة الإنسان والنظم البيئية. والتقويم الأخير الصادر عن برنامج الامم المتحدة للبيئة يذكر ان الأوزون في الأستراتوسفير ( طبقات الجو العليا)، على المستوى العالمي قد نقض منذ 1980، وان النقص خلال الفترة من 1997إلى 2001 كان 3% في المتوسط. كذلك كان النقص الأكبر في طبقة الأوزون بين خطي 20 وجنوبا (منطقة القطب الجنوبي) وبين خطي عرض 40 و70 شمالا، حيث معظم الدول الأوربية وشمال أمريكا وروسيا والصين ومنطقة القطب الشمالي. للمزيد من التفاصيل على تأكل طبقة الأوزون والوضع الراهن لها، أنظر في ذلك: عمر العريني، **مرجع سابق**، ص:177-179.

[1] - مبارك بوعشة، **مرجع سابق**، ص: 12.

**مركبات الكلورفلوروكربون**: هي مركبات لا تتفاعل مع غيرها في الهواء، ولا ترسب إلى سطح الأرض ولا تمتص في مياه البحر ولكنها تبقى سابحة في الهواء وتتحرك ببط إلى طبقات الجو العليا( الإستراتوسفير )، وهناك تتحطم جزيئات هذه الغازات بفعل الأشعة الفوق بنفسجية، وتنطلق منها جزيئات الكلور التي تساعد على تفتيت جزيئات الأوزون.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نلاحظ من خلال الجدول السابق إنخفاض محسوس في إنتاج مركبات الكلورفلوروكربون، وهذا راجع إلى الحزم الدولي في التعامل مع هذه القضية، الذي بلورته مجموعة من الإتفاقيات الهادفة التي هي بمثابة إلتزام من الدول المنتجة لتقليل ومنع إنتاج كل المركبات المسببة لتأكل طبقة الأوزون وإيجاد بدائل لها. ومن بين أهم هذه الإتفاقيات التوقيع على بروتوكول مونتريال 1987 ومراجعته وإضفاء تعديلات عليه عام 1997.

بالإضافة إلى ماسبق، فإن معهد Wuppertal يبين المساهمة الجلية للإبتكار في إطار البعد التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال التأثير على أهم أبعادها، والتي لخصها في العناصر التالية:[1]

- يسمح الإبتكار التكنولوجي من جهة باستبدال رأس المال الطبيعي برأس مال منجز ومتراكم، ومن جهة أخرى زيادة الحماية على رأس المال الطبيعي من خلال رفع الفعالية الإقتصادية للأساليب الفنية والمنتجات، وهذا في إطار العلاقات بين البعد الإقتصادي والبعد الإيكولوجي؛

- في إطار العلاقة بين البعد الإجتماعي والبعد الإقتصادي، فإن الإبتكار التكنولوجي يسمح بتنظيم أحسن تكملة بين رأس المال البشري ورأس المال المادي والمالي بطريق تصحح مصادر الإستبعاد الإجتماعي، التي هي جذور التنمية غير المستدامة؛

- تحويل أنماط الإستهلاك وأنماط الحياة (في مجال النقل والإسكان) بطريقة تسمح بزيادة نوعية المعيشة في إطار تعاون مع حماية رأس المال الطبيعي، وهذا ضمن العلاقة بين البعد الإجتماعي والبعد الإيكولوجي.

**المطلب الرابع: البعد السياسي للتنمية المستدامة**

يعتبر البعد السياسي هو الموجه والركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تجسيد مبادئ الحكم الراشد وإدارة الحياة السياسية بشكل يراعي ويضمن مرتكزات الديمقراطية والشفافية والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتنامي الثقة والمصدقية، وتوالي السيادة والإستقلالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة. فهذا البعد يعبر عنه بالحكم الراشد الذي يساهم بفعالية في تجسيد معايير الإستدامة على مستوى كل الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة.

**1- مفهوم وآليات الحكم الراشد:**

في الواقع ظهر مصطلح الحكم الراشد أو إدارة شؤون الدولة والمجتمع كما يفضل بعض المفكرين إستخدامه بشكل جلي في نهاية الثمانينيات، وتحديداً عام 1989 في كتابات البنك الدولي عن كيفية تحقيق التنمية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية جنوب الصحراء، عندما تم الربط بين الكفاءة الإدارية الحكومية والنمو الإقتصادي. وتطور هذا المصطلح بعد ذلك ليعكس قدرة الدول على قيادة المجتمع في إطار سيادة القانون وتحقيق التنمية المنشودة.[2]

وهناك العديد من الاجتهادات في مسألة تعريف الحكم الراشد، ويرجع ذلك بالأساس إلى اختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفكرية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية....، لكن سنحاول رصد أهم التعاريف التي تتماشى مع موضوع التنمية المستدامة كالأتي:

[1] – محمد الطيب دويس، **براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر**، رسالة ماجيستير (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص: 60.

[2] – أمال شوتري، **الحكم الراشد... وجه أخر للعولمة**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008، ص: 102.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعرف البنك الدولي الحكم الراشد بأنه: "أسلوب ممارسة السلطة في إدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعية للبلاد من أجل تحقيق التنمية المنشودة".[1] كما يعرفه صندوق النقد الدولي من الناحية الإقتصادية على أنه: "تحديد شفافية حسابات الحكومة، وفعالية إدارة الموارد العامة، وإستقرار البيئة التنظيمية لنشطات القطاع الخاص". أما منظمة الأمن والتعاون الأوربية فتعرفه من الناحية الإجتماعية على أنه: "المؤسسات الديمقراطية وتشجيعها، إضافة إلى السعي وراء تحقيق التسامح في المجتمع ككل". أما من الناحية السياسية عرفته منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بأنه: "يتمثل في شرعية الحكومة ومحاسبة العناصر السياسية فيها واحترام حقوق الإنسان وحكم القانون".[2]

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحكم الراشد بأنه : "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بالتعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية، والوفاء بالتزاماتهم، وتسوية خلافاتهم".[3]

وينظر أيضاً للحكم الراشد على أنه: "مجموعة من القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير وبطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة عن النتائج المتوصل لها".[4]

مما سبق يمكن إستنتاج ان الهدف من تطبيق الحكم الراشد هو تجنب الفساد الإداري، وتطبيق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز، وان الحكم الراشد يشمل جميع مجالات الحياة بما فيها والإجتماعية والإقتصادية، كما يركز على المجالات السياسية والإدارية بشكل واضح من حيث المساءلة والوضوح والشفافية والرقابة. كذلك فإن تطبيق كل متطلبات الحكم الراشد يدل على انه إتجاه سليم نحو تحقيق التنمية الشاملة وخاصة من خلال المشاركة الشعبية في إتخاذ القرارات المصيرية.

## 2- آليات (مبادئ) الحكم الراشد وعلاقته بالتنمية المستدامة:

تتباين آليات الحكم الراشد أو معاييره بتباين الجهات والمصالح، فالبنك الدولي يركز على ما يحفز النمو والانفتاح الاقتصادي، في حين أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يركز على الانفتاح السياسي، لكن في العموم يمكن تحديد أبرز آليات الحكم الراشد المشتركة في العناصر الآتية:[5]

**2-1- الشفافية:** وهي من أهم خصائص الحكم الرشيد، وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، وأن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية، كذلك يجب توفر المعلومات الكافية والشاملة عن عمل المؤسسات وأدائها لكي تسهل رقابتها ومتابعتها. وعليه يجب على الدولة أن تسعى دائما للإهتمام بحرية المعلومات والسماح للجمهور

---

[1] - **المرجع نفسه**، ص: 102.

[2] - فارس رشيد البياتي، **مرجع سابق**، ص: 124.

[3] - منشورات برنامج الامم المتحدة الإنمائي، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، 1997، ص: 8.

[4] - لخضر عزي، حسان بوعاية، **الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات لأجل تسيير فعال**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2005، ص: 10.

[5] - راجع في ذلك كل من :

- عمراني كربوسة، **الحكم الرشد ومستقبل التنمية في الجزائر**، ص ص: 4-5. مقال منشور على الموقع: www. iefpedia.com يوم الإطلاع 25 نوفمبر 2010.
- محمد خليفة، **إشكالية التنمية والحكم الراشد في الجزائر**، ص:9. مقال منشور على الموقع: www. iefpedia.com يوم الإطلاع 25 نوفمبر 2010
- لخضر عزي، حسان بوعاية، **مرجع سابق**، ص: 11.
- منشورات برنامج الامم المتحدة الإنمائي، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، **مرجع سابق**، ص ص: 9-10.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولوسائل الإعلام المختلفة بالحصول على جميع الوثائق والمعلومات المتعلقة بعمل الحكومة، حيث من الصعب تخيل وجود لحكم رشيد ووجود حكومة فاعلة مع شعبها دون وجود قطاع إعلامي متميز وقوي ويتسم بالمهنية والإستقلالية.

**2-2- المشاركة:** وهي تضمن لجميع أفراد المجتمع المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات، سواء بصورة مباشرة أو بالإعتماد على مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم، وذلك في إطار حرية الرأي والتعبير وحرية تشكيل الجمعيات والأحزاب والانتخاب...إلخ. والهدف من كل هذا هو السماح للمواطنين بالتعبير عن أرائهم واهتماماتهم لترسيخ الشرعية والحفاظ على المعايير الأساسية لحقوق الإنسان.

كما يعتبر البعض بأن أفراد المجتمع في أي منطقة من مناطق الدولة هم الأقدر على رسم السياسات التي تحكم علاقاتهم ببعض وعلاقاتهم بالسلطة، وهم الأقدر على تحديد الأهداف وصياغتها، والعمل من خلال المشاركة من أجل تحقيقها والوصل إلى التنمية المنشودة، بما يتلاءم مع احتياجاتهم في تلك المنطقة.

**2-3- سيادة القانون:** يعني أن الجميع حُكاماً ومسؤولين ومواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو فوق القانون، ويجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة ودون تمييز بين أفراد المجتمع، وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان وتكون ضمانة لها ولحريات الإنسان الطبيعية.

**2-4- المساءلة:** هي ان يكون جميع المسؤولين والحكام ومتخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني خاضعين لمبدأ المحاسبة والمسائلة أمام الرأي العام ومؤسساته دون إستثناء، خاصة عن تلك القرارات المتخذة والتي أوصلت إلى نتائج سلبية في ميادين معينة.

بالإضافة إلى العناصر السابقة، هناك من يعتبر أن كل من اللامركزية، والكفاءة، والعدالة والمساواة هي مبادئ أساسية لقيام حكم رشيد.

يتضح لنا جلياً من خلال عرض المبادئ سالفة الذكر، أن الحكم الراشد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة ويشترك معها في مبادئها وخاصة فما يتعلق بعنصر المشاركة، وبالتالي فهو ضروري لإتمام عملية التنمية المستدامة، ذلك أن مراعاة وتجسيد تلك المبادئ على ارض الواقع يعتبر ركيزة وقاعدة أساسية لإنطلاق وتحقيق التنمية الشاملة المنشودة والحفاظ على ديموميتها. وعليه فالحكم الراشد هو ذلك الإطار السياسي الذي يتصف بالشفافية والرشَادة والمشاركة في صنع القرار والمساءلة عن النتائج المحققة، والذي يوجه ويدير عملية التنمية المستدامة ويساهم في تحقيقها.

**3- آثار غياب الحكم الراشد على التنمية المستدامة:**

إن لغياب الحكم الراشد تأثيراً كبيراً من الناحية الإقتصادية، ذلك أن انتشار الفساد وخصوصا الذي ينخرط فيه كبار السياسيين المسؤولين بالدولة، سوف يؤدي إلى اتخاذ قرارات اقتصادية عشوائية ليست على أساس ما يدفع بالنمو الاقتصادي إلى تحقيق رفاهية المواطنين، وإنما على أساس المكاسب التي تعود على كبار المسؤولين أنفسهم وعلى عائلاتهم وحلفائهم السياسيين ورجال الأعمال، مما يؤدي إلى فقدان النظام السياسي للشرعية. بالإضافة على ذلك فان غياب آليات الحكم الراشد تؤدي إلى إنخفاض القدرة التنافسية التي تسلب القطاع العام والخاص المقدرة والكفاءة في تخصيص الموارد على أساس آليات السوق، فيتم تخصيص الموارد على أساس علاقات الفساد وعلاقات القرابة والصداقة والولاء السياسي والمصالح الفردية. كما يؤدي غياب الحكم الراشد إلى ترسيخ التنمية غير المتوازنة وإلى كثرة الاختلاسات (زيادة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاقتصاد الريعي، طرد النقود خارج دائرة الانتاج)، التهرب الجبائي والجمركي (إضعاف ميزانية الدولة)، تهريب وغسيل الأموال، عدم ثقة المستثمر المحلي والأجنبي وهجرة الأدمغة...إلخ.

أما من الناحية الإجتماعية يتجلى غياب الحكم الراشد في إنتشار اللامساواة والتهميش وغياب العدالة في توزيع الدخل، وبتالي زيادة في مستويات البطالة والفقر وغيرها من الآفات الإجتماعية المستعصية.

كذلك فإن عدم مراقبة الدولة وعدم التزام القطاع الخاص بالاضافة إلى عدم فعالية دور المجتمع المدني في الحد من التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية وعلى رأسها الغطاء النباتي يؤدي إلى التدهور البيئي، وقد يصل الأمر إلى مرحلة لا يمكن بعدها إعادة تعمير البيئة، مما يدفع بالسكان للهجرة والنزوح إلى مناطق أخرى فتتدهور هي الأخرى. ويتضح غياب الحكم الراشد كون أن المتسببين في تدهور البيئة لا يدفعون تكلفة هذا التدهور فتقع أعبائه بدرجة أكبر على عاتق الفقراء والبسطاء الذين لا يستطيعون حماية أنفسهم من هذه الآثار فيتعرضون للمخاطر أكثر من غيرهم.

أما بالنسبة للجانب التكنولوجي فإن غياب الحكم الراشد يؤدي إلى كبح كل محاولات الرقي والتطور بهذا المجال الذي يعتبر من المجالات الإستراتجية التي تعبر عن تقدم الدول.

خلاصة القول أن لغياب البعد السياسي للتنمية المستدامة والذي يبلوره مفهوم الحكم الراشد أثر بالغ على كافة الأبعاد الأخرى الإقتصادية والإجتماعية والبيئية بصورة تعيق تحقيق التنمية المستدامة.

**المطلب الخامس: مؤشرات قياس التنمية المستدامة**

رغم شيوع وانتشار مفهوم التنمية المستدامة، إلا أن الإشكال الرئيسي فيها تمثل في تحديد مؤشرات يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيقها. ولقد جرت العديد من المحاولات لتطوير هذه المؤشرات، وكان أبرزها وأكثرها دقة وشمولية وقدرة على عكس حقيقة التطور في مجال التنمية المستدامة، تلك المؤشرات التي وضعتها لجنة التنمية المستدامة في الأمم المتحدة.[1] وتسمى عادة بمؤشرات "الضغط، الحالة والاستجابة"، لأنها تميز ما بين مؤشرات الضغط البيئية، والتي تمثل كافة الضغوط التي تمارسها النشاطات الإقتصادية والإنسانية على البيئة مثل: التلوث وإنبعاثات الكربون...وغيرها. أما مؤشرات الحالة فتعمل على تقييم الحالة الراهنة للتنمية المستدامة مثل: نوعية الهواء والمياه والتربة. وأخيراً مؤشرات الاستجابة التي تبين كيفية رد فعل المجموعة البشرية في إقامة التنمية المستدامة من خلال نفقات تجديد وحماية البيئة مثلا أو تقديم المساعدات التنموية لطرف أخر.[2]

وتنقسم معظم مؤشرات التنمية المستدامة المستنبطة من أبرز تعريفاتها عادة إلى اقتصادية واجتماعية وبيئية، وكذلك مؤشرات ثقافية وسياسية وتكنولوجية، والتي تصنف بعد ذلك بالإعتماد على مؤشرات الضغط والحالة والإستجابة التي طرحتها لجنة التنمية المستدامة في الامم المتحدة.

إن هذه المؤشرات تعكس مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة، وهي تقيم بشكل رئيسي حالة الدول من خلال معايير رقمية يمكن حسابها ومقارنتها مع دول أخرى. كما يمكن متابعة التغيرات والتوجهات في مدى التقدم أو التراجع في قيمة هذه المؤشرات، مما يدل على أن سياسات الدول في مجالات التنمية المستدامة تسير في الطريق الصحيح

[1] – سحر قدور الرفاعي، **مرجع سابق**، ص ص: 25-26.

[2] – باتر محمد على وردم، **كيف يمكن قياس التنمية المستدامة**، على الموقع: www.arabenvironment.net/arabic/archive/2006/11/116803.html، يوم الإطلاع يوم 2010/07/26.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نحو تحقيقها، أم أنها لا زالت متباطئة ومترددة، وبالتالي تقدم المعلومات الدقيقة اللازمة لمتخذي القرارات في الوصول إلى القرار الأكثر صوابا ودقة، لما فيه المصلحة العامة والابتعاد عن القرارات العشوائية، والتي غالبا ما تكون مبنية على معلومات خاطئة أو ميالة إلى المجاملة والانتقائية. ويمكن إيضاح مؤشرات قياس التنمية المستدامة كما يلي:

**1- المؤشرات الإقتصادية:**

إن المؤشرات الإقتصادية المستدامة هي التي تعكس طبيعة تأثير السياسات الإقتصادية المتبعة على الموارد الطبيعة، ولعل من بين أهم المؤشرات التي تقيس الجانب الإقتصادي للتنمية المستدامة القضايا الآتية:[1]

**1-1- البنية الإقتصادية:** إن أهم العناصر التي تعبر عن مؤشرات البنية الاقتصادية لدولة ما هي كالأتي:

- الأداء الاقتصادي: ويمكن قياسه من خلال معدل الدخل القومي للفرد، ونسبة الاستثمار في معدل الدخل القومي؛
- التجارة: ويقاس بالميزان التجاري ما بين السلع والخدمات؛
- الحالة المالية: وتقاس عن طريق قيمة الدين مقابل الناتج القومي الإجمالي، وكذلك نسبة المساعدات التنموية الخارجية التي يتم تقديمها أو الحصول عليها مقارنة بالناتج القومي الإجمالي.

**1-2- أنماط الإنتاج والإستهلاك:** هذه هي القضية الاقتصادية الرئيسية في التنمية المستدامة، إذ أن العالم الذي نعيش فيه يتميز بسيادة النزعات الاستهلاكية في دول الشمال وأنماط الإنتاج غير المستدامة والتي تستنزف الموارد الطبيعية سواء في الشمال أو الجنوب. حيث تشير كل التقارير البيئة المنشورة أن القدرة الطبيعية لموارد لكرة الأرضية لا يمكن أن تدعم استمرار هذه الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية، وأنه لا بد من حدوث تغيير جذري في سياسات الإنتاج والاستهلاك للحفاظ على الموارد وجعلها متاحة أمام سكان العالم الحاليين بشكل متساو، وكذلك الأجيال القادمة.

أما أهم مؤشرات الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية في التنمية المستدامة فهي:

- استهلاك المادة: وتقاس بمدى كثافة استخدام المادة في الإنتاج، والمقصود بالمادة هنا كل المواد الخام الطبيعية؛
- استخدام الطاقة: وتقاس عن طريق الاستهلاك السنوي للطاقة لكل فرد، نسبة الطاقة المتجددة من الاستهلاك السنوي، وكثافة استخدام الطاقة؛
- إنتاج وإدارة النفايات: وتقاس بكمية إنتاج النفايات الصناعية والمنزلية، وإنتاج النفايات الخطرة، وإنتاج النفايات المشعة وإعادة تدوير النفايات؛
- النقل والمواصلات: وتقاس بالمسافة التي يتم قطعها سنويا لكل فرد مقارنة بنوع المواصلات ( سيارة خاصة، طائرة، مواصلات عامة، دراجة هوائية،...الخ).

**2- المؤشرات الإجتماعية:**

بالنسبة للأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة، فإن مؤشرات هذه الأخيرة مركبة ويتم بموجبها إعطاء صورة واضحة عن مدى التقدم أو التراجع في تحقيقها، وبموجبها يتم تقييم الدول والمؤسسات من حيث الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة.وتتمثل هذه المؤشرات في ما يلي:

**2-1- مؤشر المساواة الاجتماعية:** ترتبط المساواة مع درجة العدالة والشمولية في توزيع الموارد وإتاحة فرص الحصول على العمل والخدمات العامة كالصحة والتعليم. ومن القضايا الهامة المرتبطة بتحقيق المساواة الاجتماعية تبرز قضايا

[1] - باتر محمد على وردم، **العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة**، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 219.



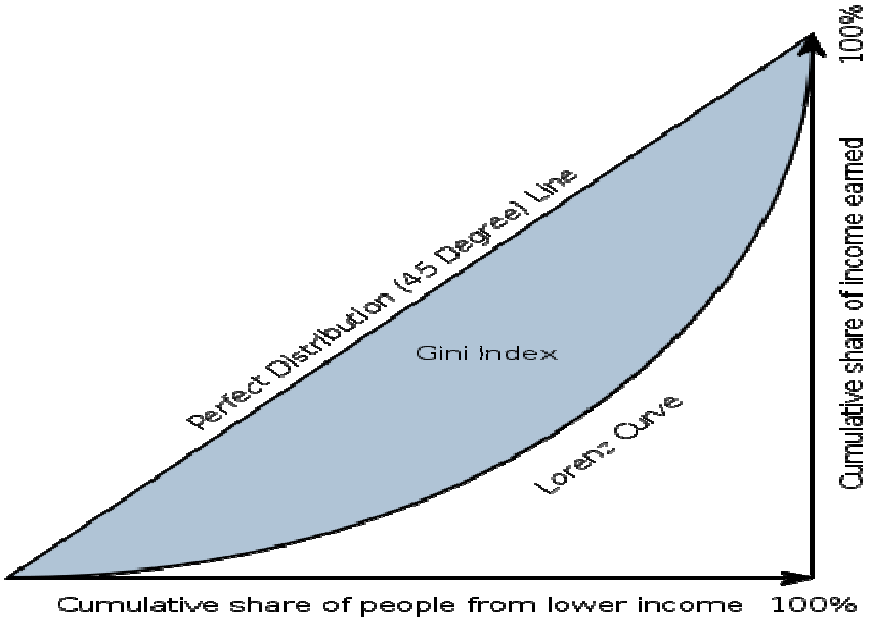
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مكافحة الفقر وتوزيع الدخل، تمكين الأقليات الدينية والعرقية، الوصول إلى الموارد المالية والطبيعية وعدالة الفرص ما بين الأجيال. وبالرغم من التزام معظم الدول بالمساواة الاجتماعية تبقى من أكثر القضايا صعوبة في التحقق.

ويمكن قياس المساواة الاجتماعية من خلال ما يلي: [1]

- مؤشر الفقر: ويقاس عن طريق نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر؛
- مؤشر البطالة: ويقاس بنسبة السكان العاطلين عن العمل وهم في سن العمل؛
- مؤشر المساواة في النوع الاجتماعي: ويمكن قياسه من خلال مقارنة معدل أجر المرأة بمعدل أجر الرجل؛
- معامل جيني لتوزيع الدخل: من المقاييس الهامة والأكثر شيوعاً في قياس عدالة توزيع الدخل، لأنه يمتاز بأنه يعطي قياساً رقمياً لعدالة التوزيع، حيث تعتمد فكرته على منحنى لورنز وتتلخص في حساب المساحة المحصورة بين هذا المنحنى وبين خط المساواة (الخط القطري) وقسمة هذه المساحة على 0.5، ذلك لأن مساحة المثلث المحصورة بين خط التساوي والإحداثيتين الأفقي والعمودي تساوي 0.5، لذا فإن معامل جيني ينحصر بين الصفر والواحد، بحيث يكون صفراً عندما ينطبق منحنى لورنز على خط التساوي وتكون المساحة مساوية للصفر عندها توزيع الدخل يكون متساوياً لجميع أفراد المجتمع (التوزيع الأمثل للدخل)، بينما يكون معامل جيني مساوياً للواحد عندما ينطبق منحنى لورنز على الخط الأفقي والخط العمودي، وتكون المساحة بين خط التساوي ومنحنى لورنز تساوي 0.5، عندها قيمة معامل جيني مساوية للواحد الصحيح، وفي هذه الحالة يكون توزيع الدخل في أسوأ أحواله. أي أنه كلما كانت قيمة معامل جيني صغيرة كلما كانت عدالة توزيع الدخل أفضل.[2] ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5): رسم بياني يوضح معامل جيني لتوزيع الدخل




**المصدر**: الموسوعة الحرة ويكيبيديا، **معامل جيني لتوزيع الدخل**، على الرابط:.http://ar.wikipedia.org/w/index.php

[1] – فوزي عبد الرزاق، كاتية بوروبة، **التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والآفاق المستقبلية**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة. كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008. ص: 5.

[2] – الموسوعة الحرة، ويكيبيديا، **معامل جيني لتوزيع الدخل**.http://ar.wikipedia.org/w/index.php .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2-2- مؤشر الصحة العامة:** إن الحصول على مياه شرب نظيفة وغذاء صحي ورعاية صحية تعتبر من أهم مبادئ التنمية المستدامة. وهناك عدة مؤشرات جزئية لقياس مستوى الصحة يمكن تلخيصها في ما يلي:

- مؤشر حالة التغذية: وتقاس بالحالات الصحية للأطفال؛
- مؤشر الوفاة: ويقاس بمعدل وفيات الأطفال تحت 5 سنوات؛
- مؤشر الإصحاح: ويقاس بنسبة السكان الذين يحصلون على مياه شرب صحية؛
- مؤشر الرعاية الصحية: ويقاس بنسبة السكان القادرين على الوصول إلى المرافق الصحية والإستفادة من التطعيم ضد الأمراض المعدية لدى الأطفال.[1]

**2-3- مؤشر التعليم:** هناك ارتباط بين مستوى التعليم في دولة ما ومدى تقدمها الاجتماعي والاقتصادي، وقد حققت الكثير من دول العالم نجاحاً ملموساً في تعليم سكانها على اكتساب المعلومات الحديثة. أما مؤشرات التعليم فتتلخص في ما يلي:[2]

- مؤشر مستوى التعليم: ويقاس بنسبة الأطفال الذين يصلون إلى الصف الخامس ابتدائي؛
- مؤشر محو الأمية: ويقاس بنسبة الكبار المتعلمين في المجتمع.

**2-4- مؤشر السكن:** إن توفر المسكن المناسب يعد من أهم احتياجات التنمية المستدامة. حيث تشكل عملية الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن أحد أهم أسباب زيادة المشردين مثلاً الذين لا مأوى لهم. ويقاس هذا المؤشر من خلال: نصيب الفرد من مساحة البيت، أي: الفرد/م$^2$.[3]

**2-5- مؤشر الأمن الاجتماعي:** يتعلق الأمن في التنمية المستدامة بالأمن الاجتماعي وحماية المواطنين من الجريمة المنظمة، وجرائم المخدرات والاستغلال اللامشروع، خاصة الأطفال والمرأة. ويتم قياس الأمن الاجتماعي من خلال عدد الجرائم المرتكبة لكل 100 ألف نسمة.[4]

**2-6- مؤشر النمو السكاني:** هناك علاقة عكسية بين النمو السكاني والتنمية المستدامة، فكلما زاد معدل النمو السكاني في دولة ما زادت نسبة استغلال الموارد الطبيعة، مما يؤدي إلى المشاكل البيئية، وبالتالي تقليص فرص تحقيق التنمية المستدامة. ويقاس هذا المؤشر بالنسبة المئوية للزيادة السكانية كل سنة، أي: معدل النمو السكاني/السنة.[5]

---

[1] - فوزي عبد الرزاق،كاتية بوروبة، **مرجع سابق**، ص: 6.

[2] - **المرجع نفسه.**

[3] - برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية، **مؤشرات التنمية المستدامة الاجتماعية التي طورتها الأمم المتحدة**: على الموقع:
- www.sustainableasures.com/database/economy/btm/http

[4] - فوزي عبد الرزاق،كاتية بوروبة، **مرجع سابق** ص: 6.

[5] - **المرجع نفسه.**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (3): يوضح المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة

| المؤشر الكلي المركب | المؤشرات الجزئية البسيطة | طريقة القياس |
|---|---|---|
| مؤشر المساواة الاجتماعية | مؤشر الفقر | نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر |
| | مؤشر البطالة | بنسبة السكان العاطلين عن العمل و هم في سن العمل |
| | مؤشر المساواة في النوع الاجتماعي | معدل أجر المرأة بالنسبة لمعدل أجر الرجل |
| | معامل جيني لتوزيع الدخل | العدالة في توزيع الدخل |
| مؤشر الصحة العامة | مؤشر حالة التغذية | الحالات الصحية للأطفال |
| | مؤشر الوفاة | معدل وفيات الأطفال تحت 5 سنوات |
| | مؤشر الإصحاح | نسبة السكان الذين يحصلون على مياه شرب صحية |
| | مؤشر الرعاية الصحية | نسبة السكان القادرين على الوصول إلى المرافق الصحية |
| مؤشر التعليم | مؤشر مستوى التعليم | نسبة الأطفال الذين يصلون إلى الصف الخامس ابتدائي |
| | مؤشر محو الأمية | نسبة الكبار المتعلمين في المجتمع |
| مؤشر السكن | مؤشر السكن | نصيب الفرد من مساحة البيت، أي: الفرد/م$^2$ |
| مؤشر الأمن الاجتماعي | مؤشر الأمن الاجتماعي | عدد الجرائم المرتكبة لكل 100 ألف نسمة |
| مؤشر النمو السكاني | مؤشر النمو السكاني | معدل النمو السكاني/السنة |

**المصدر**: من إعداد الباحث بناءاً على المعطيات السابقة.

### 2-7- مؤشر التنمية البشرية كأحد أهم مؤشرات التنمية المستدامة:

لقد قام برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) بإعداد مؤشرات مادية لقياس التنمية البشرية، وله تقرير سنوي يرتب دول العالم بالإعتماد على مؤشرات معينة. وحسب هذا البرنامج يمكن قياس التنمية البشرية من خلال مؤشر مركب من ثلاث مؤشرات أساسية يبينها الجدول أدناه.

الجدول رقم (4): يمثل مؤشر التنمية البشرية

| مؤشر التنمية البشرية المركب | المؤشرات الجزئية | طريقة القياس |
|---|---|---|
| IDH<br>حيث كلما كان IDH أقرب إلى الواحد، كانت مستويات التنمية البشرية مرتفعة لدولة ما. | مؤشر توزيع الدخل | PIB / عدد السكان |
| | مؤشر الصحة العامة | أمل الحياة "الحياة المتوقعة عند الولادة" |
| | مؤشر التعليم | نسبة أمية البالغين في المجتمع |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على: سلمان حسين الحجي، **مؤشرات التنمية**، الجامعة العربية المفتوحة، على الموقع: www.aou4all.com، مقال نشر بتاريخ 2008/12/18.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد تم بناء دليل التنمية البشرية (IDH) على نحو يجعله يعكس أهم أبعاد التنمية البشرية، باعتبار أن حاجيات الإنسان الأساسية قد تتلخص في: العيش مدة طويلة وحسن التعليم والتمتع بمستوى معيشي لائق. حيث نلاحظ أن هذا الدليل التركيبي (composite) للتنمية البشرية يتكون من ثلاث متغيرات أساسية هي العمر المتوقع عند الولادة ونسبة المتعلمين والدخل (متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي).[1] والملحق رقم (1) يبين ترتيب بعض الدول حسب دليل التنمية البشرية (IDH) لسنة 2004.

كذلك هناك مجموعة أخرى من المؤشرات أعدها برنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD للمساعدة في قياس مستوى التنمية البشرية في مختلف دول العالم، تتمثل في ما يلي:[2]

- مؤشر الفقر البشري (IPH)؛
- مؤشر الأجناس للتنمية البشرية (ISDH)؛
- مؤشر مشاركة المرأة (IPF)؛
- مؤشر التنمية التكنولوجية (IDT).

على الرغم من الثراء اللامتناهي لمفهوم التنمية البشرية، إلا أن محاولات تأليف معايير لقياس مستواها قد اتسمت بالضعف والقصور، حيث أسفرت عن مقياس يجمع بين ثلاثة مؤشرات لا تعبر عن المفهوم بكفاءة، وتتمثل في: توقع الحياة عند الميلاد أو ما يسمى أمل الحياة، معدل أمية البالغين ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.

وكانت أبرز الإنتقادات على هذا المقياس هو بساطته الشديدة التي يفتقد معها الوصول إلى فهم اشمل لمستويات الرفاهة الإنسانية وتغيراتها, نظراً لإغفاله عدداً من المؤشرات المعبرة عن الجوانب المختلفة للرفاهة الإنسانية، هذا فضلاً عن السلبيات التي تحيط بالمؤشرات الثلاث، فمثلاً مؤشر توقع الحياة عند الميلاد قد لا يعبر بالضرورة عن مدى سلامة الصحة البدنية والنفسية للأفراد، أما معدل أمية البالغين فإنه لا يعكس مستوى التعليم ومدى مساهمته في إكساب المعرفة وتنمية قدرات المجتمع، وفيما يتعلق بنصيب الفرد من الناتج المحلي الخام فهو مشكوك فيه عند أخذ العدالة في توزيعه.[3]

**3- المؤشرات الثقافية:**

إذا كان من السهل أن نضع المفاهيم النظرية ونناقش الجوانب الفلسفية لأي موضوع من مواضيع المعرفة بصفة عامة، ولموضوع الثقافة ومدخلها في التنمية المستدامة بصفة خاصة، فإن القياس يبدوا صعباً خاصة إذا كان يتعلق بمتغيرات نوعية غير قابلة للقياس الكمي. ورغم ذلك يمكن قياس البعد الثقافي للتنمية المستدامة بمجموعة من المؤشرات تصنف إلى: مؤشرات القياس الموضوعية ومؤشرات غير موضوعية.

بصفة عامة أن كل مؤشر قياس حتى وان كان كميا فهو محاولة لترجمة أو نمذجة لرؤية معينة، وبالتالي فهو من المستحيل أن يكون موضوعيا 100%.

**3-1- مؤشرات القياس الموضوعية:** تسمى كذلك لان المعايير أو المتغيرات التي تقوم عليها هي معايير موضوعية نوعاً ما، أي لها سند مادي لا يمكن أن يكون موضوع خلاف، ومن هذه المؤشرات ما نلخصه فيما يلي:[4]

---

[1] - Thierry Mantalieu, **Economie du Développement se repèrer, comprendre, s'entraîner**, Bréal, paris, 2001, P: 33.

[2] - Cédric, Lambert, **Développement durable et indicateurs sociaux**, Université de Genève, www.ccsd.ca/lp.http.

[3] - عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم، **التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي**، مرجع سابق، ص: 09.

[4] - لجنة الثقافة، **التنمية الثقافية**، مرجع سابق.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الإنفاق العام على قطاع الثقافة: ويقاس بنسبة ميزانية الثقافة إلى موازنة الدولة؛
- المحافظة على الآثار وتقاس بعدد الآثار المرممة والمصنفة؛
- التنوع اللغوي: عدد اللغات واللهجات المتداولة ومدى الحفاظ عليها؛
- التظاهرات الثقافية: عدد التظاهرات الثقافية المنظمة كل سنة منها المعارض والمسابقات الفكرية؛
- مدى انتشار المؤسسات والهياكل الثقافية؛
- التعليم: نسبة المتمدرسين، ونسبة المثقفين المتخرجين من الجامعات والمعاهد؛
- الصناعات الثقافية: مدى انتشار الصناعات الحرفية والتقليدية والفكرية التي تعبر عن ثقافة أمة ما؛
- مدى انفتاح الثقافة المحلية على الثقافات الأجنبية: مدى التبادل الثقافي بين الدول؛
- الإنتاج الفكري: حجم المنشورات والدوريات والكتب والجرائد والمؤلفات المترجمة؛[1]
- التنوع الثقافي: مدى انتشار الثقافات المتعددة داخل الإقليم الواحد، ومدى حرية التعددية الثقافية.[2]

**3-2- مؤشرات القياس الذاتية أو غير الموضوعية:** سميت بغير الموضوعية لأنها صادرة عن أراء مجموعة أو عينة محددة من الخبراء أو عينة من المواطنين في بلد ما، وبالتالي فهي تكون مؤشرات قياس ذاتية يساهم المجتمع في إعدادها أو بالأحرى حسابها ذاتيا رغم الصعوبة التي تكتنف قياسها، والتي تكون غير موضوعية، وبالتالي فالباحث عند محاولة قياس واستنباط هذا النوع من المؤشرات يجب عليه الرجوع إلى التقييم الذاتي الذي يساهم به المجتمع أو بالأخص المواطنين المعنيين ذاتيا.

ونظراً للطبيعة الظاهرية غير الموضوعية لهذه المؤشرات فإنها تطرح خلافا بين مؤيد وغير مؤيد، وبالتالي فهي قابلة للتأويل. وتتمحور هذه المؤشرات حول: الحريات العامة، الأخلاق، القيم، حرية الاعتقاد والعبادة، حرية السفر، تنوع الفنون والعادات والتقاليد.[3]

وعند النظر لهذه المؤشرات يلاحظ الباحث أنها صعبة القياس بطريقة دقيقة ومحكمة، وبالتالي فالمجتمع نفسه هو من يقيم هذه المؤشرات، فحرية الاعتقاد والعبادة مثلا لا يمكن قياسها كميا، لكن بالرجوع إلى آراء عينة محددة من المجتمع نستطيع أن نحدد ونقيم مدى وجود هذه الحرية، وقس على ذلك بالنسبة للمؤشرات الأخرى.

**4- المؤشرات البيئية:**

كانت الدراسة التي أعدتها جامعة ييل، لمصلحة المنتدى الاقتصادي العالمي، تمثل أول دراسة مقارنة على مستوى العالم للاستدامة البيئية، حيث شملت الدراسة 182 دولة، وبالرغم من ذلك فقد كانت هناك العديد من الانتقادات حول هذه المؤشرات، وأهمها عدم احتساب كلفة التأثيرات البيئية للدول خارج حدودها، وهذا ما وضع دولاً كثيرة من المعروف أنها ذات تأثيرات ملوثة وضارة بيئياً على الموارد الطبيعية خارج حدودها مثل: كندا والولايات المتحدة ومعظم الدول الغربية في مراكز متقدمة في قائمة الدول ذات الاستدامة العالية. وحسب الدراسة فإن هناك خمس مكونات رئيسية للاستدامة البيئية هي:[4]

---

[1] - حميد عبد الرزاق، **البعد الثقافي والايديولوجي للتنمية**، على الرابط: http://www.iraqcp.org/members4/0070924w18.htm.

[2] - **المرجع نفسه**.

[3] - لجنة الثقافة، **التنمية الثقافية**، مرجع سابق.

[4] - مقالة بعنوان: **قياس التنمية المستدامة**، على الموقع: http://www.zone.biomapegypt.org/hiaa/showthread.php?t=41، يوم الإطلاع 2010/07/26.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– الأنظمة البيئية: تعتبر الدولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تتمكن فيه من الحفاظ على أنظمتها الطبيعية، وإلى المدى الذي تكون فيه هذه المستويات تتجه نحو التحسن لا التدهور؛

– تقليل الضغوطات البيئية: تكون دولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تكون فيه الضغوطات البشرية على البيئة قليلة إلى درجة عدم وجود تأثيرات بيئية كبيرة على الأنظمة الطبيعية؛

– تقليل الهشاشة الإنسانية: تكون الدولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تكون فيه أنظمتها الاجتماعية وسكانها غير معرضين بشكل مباشر للتدهور البيئي، وكلما تراجع مستوى تعرض المجتمع للتأثيرات البيئية كلما كان النظام أكثر استدامة؛

– القدرة الاجتماعية والمؤسسية: تكون الدولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تكون فيه قادرة على إنشاء أنظمة مؤسسية واجتماعية قادرة على الاستجابة للتحديات البيئية؛

– القيادة الدولية: تكون الدولة ذات استدامة بيئية بالمدى الذي تكون فيه متعاونة دولياً في تحقيق الأهداف المشتركة في حماية البيئة العالمية وتخفيض التأثيرات البيئية العابرة للحدود.

ولكن لا يمكن اعتبار مؤشر الاستدامة البيئية مقياساً عالمياً محكماً للتنمية المستدامة، إذ أنه يتعرض حالياً للكثير من النقد المنهجي. أما المؤشرات شائعة الإستعمال والأكثر دقة وشمولية وقدرة على عكس حقيقة التطور في مجال التنمية المستدامة من الناحية البيئية، تتلخص في العناصر التالية:[1]

**4-1- الغلاف الجوي:** هناك العديد من القضايا البيئية الهامة التي تندرج ضمن إطار الغلاف الجوي وتغيراته، ومنها التغير المناخي، ثقب الأوزون ونوعية الهواء. وترتبط تأثيرات هذه القضايا بشكل مباشر مع صحة الإنسان واستقرار وتوازن النظام البيئي. وبالتأكيد فإن العوامل الرئيسية وراء مشاكل الغلاف الجوي هي استخدام الإنسان للفحم الحجري ومصادر الطاقة الملوثة وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون والعديد من المركبات والمواد الملوثة الأخرى من المصانع ووسائل النقل والنشاطات البشرية الأخرى. وهناك ثلاثة مؤشرات رئيسية تتعلق بالغلاف الجوي، هي:

– التغير المناخي: ويتم قياسه من خلال تحديد إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون؛

– ترقق طبقة الأوزون: ويتم قياسه من خلال استهلاك المواد المستنزفة للأوزون؛

– نوعية الهواء: ويتم قياسها من خلال تركيز ملوثات الهواء في الهواء المحيط في المناطق الحضرية.

**4-2- إستخدامات الأراضي:** أهم المؤشرات المتعلقة بها تتمثل في ما يلي:

– الزراعة: ويتم قياسها بمساحة الأراضي المزروعة مقارنة بالمساحة الكلية، واستخدام المبيدات والمخصبات الزراعية؛

– الغابات: ويتم قياسها بمساحة الغابات مقارنة بالمساحة الكلية للأرض، وكذلك معدلات قطع الغابات؛

– التصحر: ويتم قياسه من خلال حساب نسبة الأرض المتأثرة بالتصحر مقارنة بمساحة الأرض الكلية؛

– الحضرنة: ويتم قياسها بمساحة الأراضي المستخدمة كمستوطنات بشرية دائمة أو مؤقتة.

**4-3- التنوع الحيوي:** يعبر شرطاً أساسياً لإستدامة التنمية، ويتم قياس التنوع الحيوي من خلال مؤشرين رئيسيين هما:

[1] – سهام حرفوش، إيمان صحراوي، ذهبية بوباية، **الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008، ص ص : 13-14.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الأنظمة البيئية: يتم قياسها بحساب نسبة مساحة المناطق المحمية مقارنة بالمساحة الكلية، وكذلك مساحة الأنظمة البيئية الحساسة؛
- الأنواع: يتم حسابها بحساب الكائنات الحية المهددة بالإنقراض.

**4-4- المياه العذبة:** وهي أكثر الموارد الطبيعية تعرضا للإستنزاف والتلوث، ومن بين المؤشرات المستخدمة في هذا المجال ما يلي:[1]

- نوعية المياه: وتقاس بتركيز الأكسيجين المذاب عضويا ونسبة البكتريا المعوية في المياه؛
- كمية المياه: وتقاس من خلال كمية المياه السطحية والجوفية التي يتم إستنزافها سنويا مقارنة بكمية المياه الكلية.

**4-5- المياه البحرية والمناطق الساحلية:** تمثل إدارة هذه المناطق الشاسعة بطريقة مستدامة بيئياً من أحد أكبر التحديات التي تواجه التنمية المستدامة، كما أنه من أصعب المهام نظراً لتعقيد الأنظمة البيئية للمحيطات وهشاشتها وكونها الأقل استكشافا من قبل العلماء. ومما يزيد من أهمية هذه الأنظمة أن أكثر من ثلث سكان الكرة الأرضية يعيشون في المناطق الساحلية، وبالتالي تتأثر معيشتهم وأوضاعهم البيئية والاقتصادية والاجتماعية بحالة البحار والكائنات التي تعيش فيها. وبتالي إن من بين أهم المؤشرات المستخدمة للمحيطات والمناطق الساحلية ما يلي:

- المناطق الساحلية: وتقاس بتركيز الطحالب في المياه الساحلية، ونسبة السكان الذين يعيشون في المناطق الساحلية؛
- مصائد الأسماك: وزن الصيد السنوي للأنواع التجارية الرئيسية.

كذلك يمكن إضافة المؤشرات البيئية التالية:

- عدد المشروعات العامة أو الخاصة التي أنشئت بعد إجراء دراسة تقييم الأثر البيئي لها؛
- حجم المشروعات في الصناعات القائمة على تدوير النفايات وإعادة التصنيع؛
- حجم الاستثمارات في المشاريع الموجهة لإيجاد سبل وطرق تحقق الإستخدام العقلاني للمياه والطاقة؛
- عدد المؤسسات التي تتبنى نظام الإدارة البيئية، والتي حصلت على شهادة التقييس البيئية ISO14000؛
- عدد المحميات الطبيعية التي يتم إدارتها وفقاً لنظم البيئة المتكاملة؛
- الزيادة السنوية في عدد الجمعيات الأهلية العاملة في مجال توعية المجتمع بدوره في المشاركة في حماية البيئة.

**5- المؤشرات السياسية:**

إن المؤشرات السياسية للتنمية المستدامة هي تلك المتعلقة بمؤشرات قياس الحكم الراشد، والتي يمكن التعبير عنها بالمستويات التي وصلت لها مبادئه وآلياته المتمثلة في: درجة الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، سيادة القانون، الإستقرار السياسي، محاربة الفساد، حرية الإعلام، اللامركزية، إستقلالية السلطة القضائية والعناية بحقوق الإنسان... في دولة ما.

**6- المؤشرات التكنولوجية:**

تعد الإمكانيات التكنولوجية المتاحة داخل الدولة الركيزة الأساسية التي يتم الإعتماد عليها لتحديث وتطوير التكنولوجيا السائدة في الإقتصاد، ووضع السياسات والإستراتجيات التي تحتاج إليها لتحقيق التراكم في الإمكانيات التكنولوجية، بما يسمح بتحقيق التقدم التكنولوجي في الأجل الطويل لخدمة التنمية المستدامة.

وعليه فإن قياس الإمكانيات التكنولوجية التي توظف لخدمة التنمية المستدامة تعتمد على مؤشرات مركبة يمكن من

[1] - باتر محمد على وردم، **مرجع، سابق**، ص: 212.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلالها عقد المقارنات بين دول العالم من حيث المقدرة التكنولوجية، وتحديد مدى نجاح السياسات المتبعة خلال فترات زمنية معينة في تحسين وتطوير الإمكانيات التكنولوجية.[1]

لقد تم إختيار عدد من المؤشرات بواسطة بعض المنظمات الدولية، ولعل أبرزها تلك التي لخصها برنامج الأمم المتحدة لعام 2004 في مؤشرين رئيسيين هما: مؤشر تنافسية القطاع الصناعي ومؤشر الإنجاز التكنولوجي. هذين المؤشرين يحتويان على عدة مؤشرات فرعية معرفة بشكل تفصيلي في الملحق رقم (2).

كذلك هناك مؤشرات البحث والتطوير التي يمكن الوصول إليها من خلال عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث والتطوير لكل مليون نسمة، والإنفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي، والمؤشرين السابقين يبينان حجم الموارد المخصصة للبحث والتطوير.

كما تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة مساعدة الدول المتقدمة للدول النامية في الحصول على التكنولوجيا المتطورة التي تخدم التنمية المستدامة والعمل على تأهيل مواردها البشرية لتسهيل عملية إستعمالها، ونقل التكنولوجيا خاصة من خلال الإستثمارات التي تقيمها تلك الدول في الدول النامية المستضيفة، كذلك محاولة هذه الأخيرة الإهتمام أكثر بهذا المجال وحذو طريق الدول المتقدمة في ذلك، لأن هناك إختلاف حقيقي في آليات التقدم التكنولوجي بين الدول المتقدمة والنامية كما يبينه الملحق رقم (2).

[1] – محمد سيد أبو السعود، **الإمكانيات التكنولوجية والنمو الإقتصادي**، مجلة جسر التنمية، العدد 95، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2010، ص: 5.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الثالث: ماهية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO) وعلاقتها بالتنمية المستدامة

إن طبيعة هذا الموضوع بصورة عامة ومتطلبات هذا الفصل بصورة خاصة تملي علينا التطرق إلى التعريف بالمنظمة الدولية للتقييس (ISO)، والتعرض لمختلف جوانبها ومجالاتها وطريقة عملها وأهميتها بإعتبارها ذات وزن عالمي كبير في المساهمة في التجارة الدولية العالمية وتحقيق التنمية المستدامة.

### المطلب الأول: مدخل للتقييس والمواصفات

#### 1- مفهوم التقييس:

أشتق مصطلح التقييس للدلالة التطبيقية من مصطلح علم القياس، وهو حقل المعرفة الذي يساعد الإنسان من أجل التعرف الكمي على البيئة المحيطة به، لأن التطورات التي شهدها علم القياس قد إنعكست بالضرورة على مفهوم التقييس نفسه.

ونتيجةً للتطورات والتحسينات السريعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، برز الاهتمام بالتقييس من أجل الوصول إلى لغة واضحة ومشتركة ترجمت في شكل مواصفات وأساليب موحدة.

**1-1- تعريف التقييس:** كلمة " تقييس" هي التي تتداول في اللغة العربية لمقابلة المصطلح الفرنسي Normalisation والمصطلح الإنجليزي Standardization. ويعني هذا المصطلح حسب قاموس الإدارة (Lexique de gestion) ما يلي:[1]

- جعل عمليات أو أنظمة إجتماعية او إنتاجية مطابقة لمقاييس عملية أو فلسفية أو تقنية؛
- عملاً يتم من خلاله تعريف جماعي، على ضوء حاجة محددة، لمجموعة من المنتجات أو الطرق التي تعتبر مؤهلة لسد الحاجة في أحسن الظروف.

يعرف التقييس على أنه: "صياغة وتطبيق مجموعة من القواعد والشروط التي تستهدف تنظيم وتوجيه نشاط ما بهدف تحقيق الفائدة المرجوة من الأطراف ذوي العلاقة، وتعزيز تعاونها من أجل تأمين الإقتصاد المطلوب في فعالياتها وأنشطتها مع الأخذ بعين الإعتبار ظروف الأداء ومتطلبات الأمان".[2]

كما يمكن تعريفه على أنه: "مجموعة من القواعد المتفق عليها من طرف جهاز معتمد تنتج عن مسعى وإختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الإقتصاديين والإجتماعيين من منتجين ومستعملين وشركاء موصيين ( ممثلي الإدارات والوزارات الوصية)، من أجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تحسينها، وتكون موجهة لإستعمال متكرر حسب نتيجة التكنولوجيا والتجربة لفترة زمنية معينة.[3]

وينظر أيضاً للتقييس بأنه: "نشاط يعطي حلولا ذات التطبيق المتكرر للمشكلات التي تقع في الغالب في حقول العلم والتكنولوجيا والإقتصاد، والذي يهدف إلى تحقيق أكبر درجة من النظام في محيط معين، حيث يتعلق النشاط عادة بعملية إعداد المواصفات وإصدارها وتطبيقاتها".[4]

كما تعرفه المنظمة الفرنسية للتقييس (AFNOR) على أنه: " عبارة عن تقنية تنظيم محترف تنشأ نتيجة إتفاق مشترك بين السلطات العمومية والتنظيمات المهنية.[1]

---

[1]- **Lexique de gestion**, 2 édition, DALLOZ, paris, 1989, P: 215.

[2]- عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 310

[3] - Jean Noger , **Normalisation et certification des composants électroniques** , édition Dunod, Paris , 1991 , PP: 12-13

[4]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 22 .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي شامل للتقييس على أنه ذلك النشاط أو الوظيفة التي تعنى بصياغة وإصدار وتطبيق ومراجعة المواصفات، والعمل على توحيد طرق الفحص والإختبار للتأكد من مطابقة السلع والخدمات والنظم الإدارية للمواصفات المعتمدة.

من خلال التعاريف السابقة يتبين بأن التقييس يتعلق بالمواصفات القياسية الفنية الموضوعة من طرف الهيئات المختصة حتى تتطابق معها السلع والخدمات المقدمة بالإضافة لأنظمة الإدارة، ويتفق عليها الأطراف المشاركة سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

**1-2- ظهور التقييس:** لقد إرتبط وجود التقييس والمقاييس بوجود الحضارات الإنسانية، فقد ظهرت عند البابليين والأشوريين والمصريين القدماء والصينيين. ويعتبر فن العمارة والرسائل والأرقام هي المقاييس المستخدمة من قبل هذه الشعوب وأمثلة على التقييس البدائي للأغراض التبادلية والإقتصادية.[2]

مع تطور الحياة الإقتصادية وبزوغ سيادة النظام الرأسمالي في المجتمعات الغربية المتقدمة، عرف النشاط الإقتصادي تحولات جوهرية تعلقت بتوجيه الإنتاج أساسا إلى السوق. هذه الأوضاع والمعطيات الجديدة أفرزت نموا إقتصاديا كبيرا ووفرة واسعة في الإنتاج، تتزايد بإستمرار مع مرور الزمن.

أدت الوفرة في الإنتاج إلى سيادة التنوع في المنتجات بتعدد المنتجين، وذلك من حيث الطبيعة الفيزيائية والكيميائية للمكونات، إضافة إلى أشكال التصميم. ولتنظيم هذا العرض الكبير من المنتجات، ظهرت الحاجة إلى إلتزام المنتجين بإحترام معايير وشروط محددة وطرق معينة في عمليات إنتاجهم وفي خصائص منتجاتهم، وفقاً لفروع الأنشطة المختلفة وكذلك لعلاقات التكامل الموجودة بين مراحل الإنتاج.

فالصناعات الغذائية على سبيل المثال كانت تقتضي أن تتدخل السلطات العمومية بالتعاون مع المنتجين وفي بعض الحالات حتى مع المستهلكين، لتحديد شروط النظافة الضرورية والمعالجة الصحية اللازمة وظروف التصبير أو التوضيب السليم حفاظا على صحة وسلامة المستهلكين.

ومثل هذه الإهتمامات شهدتها أيضا الصناعات الميكانيكية والكهربائية والكيميائية. ففي هذه الميادين كثيراً ما نصادف مكونات جزئية من صنع مؤسسات مختلفة تدخل في صناعة منتج مركب واحد.

بعد أن كانت بدايات التقييس في الميادين السابقة، إنتقل بعدها إلى ميادين الإدارة والتسيير من خلال اللجوء إلى إقرار قواعد ثابتة في العمل وصياغة لوائح وإجراءات لضبط كيفيات إنجاز الأعمال المطلوبة أو تحضير الوثائق وتنصيب وتبويب المعلومات وتبادلها. وخير تجسيد لهذا النوع من التقييس كانت طرق مسك المحاسبة بالمؤسسات الإقتصادية من خلال تبني مخطط وطني للمحاسبة ليكون مرجعا عاما لها.[3]

---

[1] - Sahri Fadila, **l'activité de normalisation: Support de la qualité des produits et services**, Revue perspective N°2, publication de URTOSO, université Annaba , Alger, Décembre 1996, P: 23.

[2] - مأمون سليمان الدراركة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 242.

[3] - أحمد سيد مصطفى، **الجودة الشاملة، والإيزو9000**، مطبوعات كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص: 13.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**1-3- مستويات التقييس:** يمكن تلخيص وتحديد مستويات التقييس في ما يلي:[1]

**1-3-1- المستوى الدولي:** تنشأ عادة المقاييس الدولية الموحدة باتفاق مجموعة من الدول ذات المصالح الإقتصادية المشتركة، حيث تساهم هذه المقاييس أو بالأحرى -المواصفات أو المعايير- في تسهيل عمليات التبادل السلعي والخدماتي بين الدول وترويجها بشكل عالمي، وخير مثال على ذلك التعاملات التجارية والإقتصادية بين الدول النامية ودول الإتحاد الأوربي. أي أن المواصفات التي تصدر على المستوى الدولي، تكون مصممة للاستعمال العالمي الواسع، وتكون ناتجة عن تعاون واتفاق بين عدد كبير من الدول التي لها مصالح مشتركة، ويتم العمل بها وإصدارها ونشرها من قبل المنظمة الدولية للتقييس (ISO) واللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC).

**1-3-2- المستوى الإقليمي:** التقييس الذي تكون إمكانية المشاركة فيه مفتوحة للجهات أو البلدان التي لها علاقة جغرافية أو سياسية أو إقتصادية واحدة في العالم، وتكون المواصفات الصادرة عن هذه التكتلات او الإتحادات السياسية والإقتصادية مستخدمة من أجل المنافع المتبادلة بينها، ومن الأمثلة على هذه الهيئات الإقليمية لجان المواصفات الأوروبية (CEN) التي تمثل الإتحاد الأوربي.

**1-3-3- المستوى الوطني:** التقييس الذي يتم على مستوى دولة واحدة فقط، وتكون المواصفات الصادرة والمستخدمة داخل هذا البلد معتمدة من قبل هيئة وطنية مختصة مخولة رسميا بنشر مثل هذه المواصفات، وذلك بعد الوصول إلى اتفاق عام حولها من قبل جميع الجهات ذات العلاقة.

والمعايير التي يتم إعتمادها على المستوى الوطني تكون عادة صادرة عن المؤسسات الإقتصادية، وكذلك عن الهيئات والمنظمات المهتمة بعملية التقييس.[2]

فالمؤسسات الإقتصادية تستطيع أن تكون مصدراً لمقاييس تتبنى رسمياً على المستوى الوطني عندما تتوصل إلى وضع هذه المقاييس والعمل بها على مستواها هي، ويكون لتلك المقاييس أهمية وطنية بادية من حيث الإنتشار.

أما الهيئات الرسمية المعنية بالتقييس على مستوى الوطن، فإن إهتماماتها الرقابية والتوجهية في هذا الميدان تجعل منها مصدراً منتجاً، بالإضافة إلى كونه معتمداً لمقاييس وطنية يكون تطبيقها إجبارياً او إختيارياً.

**1-3-4- مستوى المؤسسة:** هو التقييس الذي تعده مؤسسة ما باتفاق عام من قبل مختلف مديرياتها، بهدف توحيد عمليات الشراء والإنتاج والبيع وأية عمليات أخرى. وهذا راجع إلى المستويات العالية جدا للإنتاجية التي بلغتها المؤسسات التي إعتمدت أساليب معينة مثل أسلوب تقسيم العمل وتخصص العمال على أجزاء محددة من المنتج، أصبحت هذه المؤسسات لا تكاد تخلو من مقاييس تبنيها هي بنفسها لترشيد عملها. كما أن هناك مؤسسات تقوم بتبني مقاييس معروفة تم التوصل إليها في ميدان نشاطها من طرف مؤسسات رائدة، وذلك من خلال تفحص المعلومات والإحصائيات المتوفرة لدى المؤسسات المهتمة بهذا الميدان، ثم دراسة إمكانية تطبيقها على مستواها.[3]

إن جميع مستويات التقييس مترابطة مع بعضها البعض فمن الممكن أن تكون المواصفات التي أعدتها المؤسسة هي الأساس الذي ترتكز عليه المواصفات الوطنية والمستويات الأخرى والعكس صحيح.

---

[1] - عبد الستار العلي، **مرجع سابق**، ص: 31.

[2] - أكيل محمد السعيد، **وظائف ونشطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 105.

[3] - عبد الستار العلي، **مرجع سابق**، ص: 316.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 2- المواصفات(المعايير) القياسية :

تلعب المواصفات او المعايير القياسية دورا محوريا في تمكين المؤسسة من تحديد الخصائص والصفات النوعية الملائمة للمواد الداخلة في العمليات الإنتاجية، فضلا عن تحديد طرق الفحص ومحددات النقل والتخزين والإستعمال، بما يتفق مع المعايير المطلوب تأسيسها وتوفرها في المنتجات والخدمات.

وتعد المواصفة الأداة العلمية لإدارة الجودة، فمن خلال المواصفات يمكن تقديم منتجات أو خدمات ذات مستويات جودة مطلوبة من قبل العميل، حيث يعتبر الهدف الأساسي لوضع هذه المواصفات، إلى جانب ذلك يمكن تحقيق الجودة في العمليات والأنظمة.

**2-1- تعريف المواصفة القياسية** : تعرَف المواصفة او المعيار (La norme) بأنها: "الخاصية الفنية المتعلقة بالإنتاج أو بالمنتجات التي يجري الإتفاق عليها بين أطراف معنية، كالمنتجين والمستهلكين".[1]

كما تعرف المواصفة على أنها: "المعايير الجوهرية التي تستخدم في قياس الجودة والأداء، وتوضع بالإشتراك بين المؤسسات والزبائن، وهي مشروطة بالموافقة أو بقرار من هيئة متخصصة، كما وتستخدم كأساس للمقارنة خلال فترة زمنية معينة".[2]

أما المنظمة الدولية للمواصفات القياسية، فقد عرفت المواصفة على أنها: "عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في المنتج أو المادة أو العملية أو الخدمة".[3]

وتعرف أيضاً المواصفة على أنها: "عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الاهتمام، وتركز على النتائج المترجمة للعلم والتكنولوجيا والخبرة والتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، يتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي".[4]

كما أن المواصفات القياسية هي: " وثيقة مدونة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو وسطية او منتج نهائي، لتكون صالحة للإستعمال وتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها".[5]

مما سبق يتضح أن المواصفات تشمل على مجموعة من الخصائص الفنية والشروط الواجب توفرها في المواد، المنتجات، الخدمات، حتى تكون ذات مستوى من الجودة، ولا تتعلق المواصفات بالمنتجات والخدمات فقط، وإنما تتعلق أيضا بالعمليات والمراحل التي يمران بها لإنتاجهما إلى جانب التحكم في الطرق والأساليب المستعملة في التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المحددة، وهذا ما يعبر عن مايسمى بأنظمة إدارة الجودة.

وعليه يمكن إعطاء تعريف إجرائي شامل للمواصفة على أنها: مجموعة من المعايير الجوهرية التي يتم من خلالها وصف دقيق للمتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في المادة أو العملية أو المنتج النهائي أو الخدمة، لتكون صالحة للإستعمال، ولتلبية الأغراض التي وضعت من اجلها، من أجل إحداث التوافق بين الأطراف التي تربطها علاقة تبادلية، مثل المؤسسة والزبائن.

---

[1] - محمد السعيد أوكيل، **مرجع سابق**، ص: 98.

[2] - عبد الستار العلي، **مرجع سابق**، ص: 317.

[3] - عبد الفتاح الصيرفي، **مرجع سابق**، ص: 22.

[4] - Anne Gratacap, Pierre Medan, **Management de production : concepts, méthodes, cas**, édition Dunod, Paris, 2001, P: 407.

[5] - طاهر رجب قدار، **المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO 9000**، ط1، دار الحصاد، دمشق، 1998، ص: 240.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن تأسيس المواصفة لايتسم بالثبات، إذا ما أخذنا البيئة الخارجية للمؤسسة، فضلا عن متغيرات البيئة الداخلية، مما يتطلب ضرورة إجراء التعديلات والتحسينات المناسبة والمستمرة كل ما تطلب الأمر ذلك.

كذلك من الضروري التمييز بين المواصفات القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليكون مطابقا للمواصفة القياسية له، والمواصفات القياسية لنظام الإدارة الذي يحدد أسلوب الإدارة في المؤسسة، ويضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة الذي تم تحديده من قبل المؤسسة.[1]

**المطلب الثاني: التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو(ISO) وطبيعة عملها**

**1- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية:**

تعرف تسمية الإيزو(ISO) من حيث معنى الكلمة بأنها: " تعني التعادل او التساوي والتشابه".[2] وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني (إيزوس ISOS ) مستنبطة من فكرة عدم الإختلاف أو التعادل.

وتستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من عدد الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة، فعلى سبيل المثال تعني كلمة إيزوثيرمل isothermal: تواجد درجات حرارة متساوية. ولذا فإن المقصود بكلمة إيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة.[3]

فإذا ما تم الإتفاق بين المورد والزبون على تجهيز (100) وحدة من المنتج المتعاقد عليه، فإنه يتوقع أن يتم إنتاج وحدات متماثلة لا تختلف مواصفات الوحدة الاولى عن الوحدة تسلسل مئة، ويتم تجهزها بالكامل على شكل وحدات متماثلة، أي تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة، مما يشترط توفر المواصفات القياسية".[4]

أشتقت كلمة الإيزو (ISO) من الحروف الثلاثة الأولى لتسمية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية **I**nternational **O**rganization for **S**tandardization، وهي عبارة عن فدرالية عالمية لمنظمات التقييس الوطنية المنخرطة بها.[5] وبسبب أن هناك العديد من الإختصارات للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي في العديد من اللغات فمثلا بالإنجليزية تأخذ إختصار (IOS) وبالفرنسية تأخذ إختصار (ONI)، لذا تقرر أن يكون إعتماد إختصار واحد منبثق من الكلمة اليونانية (ISOS)، ولهذا أصبح الإختصار الموحد بكل الدول هو (ISO)، وبتالي جاء إستخدام هذا المقطع للدلالة على هذه المنظمة من منطلق الدور الرئيسي الذي تقوم به وهو إصدار مواصفات دولية موحدة سواء كانت فنية تخص السلع او الخدمات، أو مواصفات تنظم الإدارة. هذا بالإضافة إلى أنها تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات ماعدا الإلكترونيات حيث توجد هيئة خاصة بهذا المجال، كما تضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم.

---

[1] – فؤاد زكريا، **ضبط الجودة وحماية المستهلك**، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان، 2005، ص: 101.

[2] – يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 310 .

[3] – أديجي باديرو، **الدليل الصناعي إلى إيزو 9000**، ترجمة : فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص: 33.

[4] – عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الفكر، عمان، 2009، ص: 11.

[5] - AFNOR, **Norme NF EN ISO 9001, Système de management de la qualité**, exigences, Paris, 2000, P: 8.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بناءاً على ماسبق يمكن تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO) على أنها: "منظمة مهمتها إصدار المواصفات القياسية الدولية وتوحيد المواصفات في المجالات المتعددة على المستوى العالمي، حتى تساعد على سهولة التبادل التجاري في السلع والخدمات، وتطوير التعاون بين دول العالم". [1]

كما تعرف على أنها: "كيان غير حكومي أسس من أجل تطوير المواصفات، فهي مسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال والجوانب الفنية والتقنيات التي تدخل في بناء المواصفات. وتعتمد على مجموعة من العلماء المتخصصين في مختلف الدول، حيث يتم متابعة مشكلات التطبيق عن طريق مندوبين يجتمعون على شكل لجان لتبادل الخبرات والآراء وهذا ما يعطي المنظمة سمة العمل غير المركزي". [2]

وتعتبر منظمة الإيزو أهم هيئة عالمية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير الدولية، والتي يطلق عليها معايير الإيزو (ISO)، وهي عبارة عن: "مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دولياً، وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها". [3] وهي تعبر عن اتحاد المنظمات الوطنية للمواصفات لأكثر من 110 دولة – عضو واحد عن كل دولة –، تقوم بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية والاقتصادية والعلمية والتقنية بشكل موحد على مستوى عالمي، ومنح شهادات للمؤسسات التي تعتمد هذه المواصفات بفعالية.

هذا ويعتبر اعتماد مواصفات الأيزو(ISO) ليس بأمر إجباري على المؤسسات ولكنه يساعدها في كسب ثقة الزبون أو المستهلك وحمايته، إذ تساهم في رفع مستوى الجودة وتوفر الأمان والاعتمادية والفعالية بواسطة الاستغلال الأمثل للموارد، وجعل التبادلات التجارية أكثر حرية وتوازنا وتطورا. [4]

كما تعبر المنظمة الدولية للمواصفات القياسية عن مصالح الأطراف المختلفة من منتجين ومستخدمين وحكومات وهيئات علمية من خلال إسهام كل منها في إعداد المواصفات الدولية. [5]

## 2- طبيعة عمل المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو(ISO):

يمكن وصف طبيعة عمل المنظمة في النقاط التالية: [6]

- تختص المنظمة بوضع وتطوير المواصفات، وتغطي جميع المجالات بإستثناء تلك المتعلقة بالهندسة الكهربائية والإلكترونية لأنها من إختصاص منظمة الكهرو تقنية (**I**nternational **E**lectro-technical **C**ommission)؛
- يتم تمويل المنظمة بإعتبارها جهة غير حكومية من إشتراكات هيئات المواصفات العالمية التي تمثل الدول المختلفة بنسبة (70 %) بينما يتم تغطية (30 % ) من إيرادات المطبوعات والمنشورات الصادرة عن المنظمة؛
- المنظمة لا تتدخل نهائياً في منح شهادات الإيزو فهناك شركات التسجيل مختصة في منح شهادات التوافق؛
- ترشيد المنظمة المشتركين ومراسليها عن أساليب التسجيل وتوفير النشرات والدورات والتعديلات التي تصدر عنها؛

---

[1] – سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 139.

[2] – عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 119.

[3] – كرايغ ميسلر، توماس فلايف، **دليل الجيب إلى ISO 14000**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص: 10.

[4]- L'ISO et la normalisation internationale Site : http// : www.d1d.Net/Net/Management/Articles/TQM.htm

[5] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 311.

[6] – عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 119.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تقوم المنظمة بإعادة النظر في المواصفات كل أربع أو خمس سنوات طبقاً لاتجاهات مستخدمي المواصفة وإنعكاساتها وتطبيقاتها ومشكلاتها؛
- إن المنظمة غير مسؤولة عن التحقق بمدى مطابقة ما ينفذه المستخدم للمواصفة مع متطلباتها.

تتكون المنظمة حالياً من 158 عضوا وطنياً، أعضائها مفوضين من قبل هيئات حكومية كما هو الحال في نظام الأمم المتحدة، لهذا فالمنظمة الدولية للتقييس تشغل موقع هام وفريد من نوعه بين القطاعات العامة والخاصة، وذلك بسبب ان أعضائها يدخلون في تركيب الحكومة الخاصة بأوطانهم، ومن ناحية أخرى هناك بعض الأعضاء ليس لهم صلة بأي حكومة، وإنما يكون موفدين من قبل القطاع الخاص بشرط ان يكون تابع للإتحاد الصناعي الوطني الخاص ببلده.[1]

**المطلب الثاني: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو(ISO)، نشأتها، أهميتها وأهدافها**

**1- نشأة المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو(ISO):**

لقد عرفت أهمية التقييس أثناء الحرب العالمية الاولى، لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل، كما شجع هذا على التنسيق بين المنظمات الدولية للتقييس، إذ تم إنشاء الإتحاد الفيدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في تشرين الأول عام 1928 في براغ، ثم توقفت عن العمل لسوء أحوالها المالية، وكانت تلك الجمعية أساساً للتفكير في إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO).[2]

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية إقترحت عدد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها توحيد المواصفات المعتمدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري فيما بينها، وتوحيد وتحديث المواصفات بقصد تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، من أجل تسريع العودة إلى المجال الصناعي العالمي، بما يحول دون سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على الأسواق العالمية. وعليه قامت الدول الأوروبية بإتخاذ إجراءات سريعة تشمل الجانب التصنيعي والجانب التجاري من بينها ما يلي:[3]

- إقامة منظمة دولية لتوحيد وتطوير المواصفات والأعمال ذات العلاقة بها على المستوى الدولي تم تسميتها بمنظمة التقييس الدولية ISO؛
- عقد إتفاقية دولية لتحرير التجارة من القيود الجمركية تسمى بإتفاقية الجات GATT*.

لذلك تم عقد لقاء عام 1946 بين وفود 25 دولة في لندن واتفقوا على إقامة منظمة دولية عرفت بـــ: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO)، وأختيرت مدينة جنيف السويسرية مقرا لها، وباشرت المنظمة عملها فعليا بتاريخ 1946/02/23، وذلك بإصدار جملة من المواصفات الموحدة عممت على دول الأعضاء بالمنظمة.[4]

---

[1] - خليل إبراهيم العاني، مرجع سابق، ص.21.

[2] - مأمون سليمان الدراركة، **مرجع سابق**، ص: 242.

[3] - عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 121.

GATT: General Agreement On Tariffs and Trade.

[4] - خليل إبراهيم العاني، وآخرون، **إدارة الجود الشاملة ومتطلبات الايزو(2000، 9001)**، ط1، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002، ص: 57.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 2- أهمية المواصفات القياسية الإيزو (ISO):

يساهم وضع المواصفات الدولية الإيزو (ISO) في تطوير الصناعة، مما يحسن في المنتجات وكذلك بالنسبة للخدمات، كما تساعد في نقل التكنولوجيا بصورة أسهل من خلال تأسيس إتفاق جماعي على المصطلحات والمقاييس الفنية، وهذا يساهم في تقدم التكنولوجيا، فإذا لم يكن هناك مواصفات دولية تتفق على الكميات والوحدات والأساليب والمبادئ والصفات، فإن هذا سيعوق عملية تطوير التكنولوجيا.

كما تكمن أهمية مواصفات الإيزو(ISO) بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية في أنها تنظم وتوجه العمل الإداري ورفع الكفاءة في العمل وفعالية في الأداء وخفض التكاليف، وإستمرار التطوير للحصول على منتج أو خدمة عالية الجودة من حيث التصميم والمراجعة والتنفيذ والتسويق والتخزين، وهو ما يكسب المؤسسة رضا العميل بتلبية متطلباته وتوقعاته.[1]

إن الإستخدام الواسع للمواصفات القياسية الدولية يمكن المؤسسات بعد تحقيق التطوير والتحسين المستمر في منتجاتهم وخدماتهم القدرة على زيادة المنافسة في العديد من الأسواق العالمية، علاوة عن ان هذه المواصفات هي بمثابة جواز سفر لمرور وولوج المنتجات الصناعية والخدمية عبر الحدود إلى الأسواق العالمية التي تديرها المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقتصادية المعاصرة ( مثل دخول المنتجات لسوق الإتحاد الأوربي)، وكنتيجة حتمية، يعود ذلك على المستهلك من خلال أن تطابق المنتج والخدمات مع المعايير الدولية يعطي ضمان بالأمان من ناحية الجودة والسلامة البيئية.

## 3- أهداف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO):

تحمل منظمة الإيزو في طياتها مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في ما يلي:

- تسهل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا والإقتصاد؛[2]
- تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجلات الصناعة( المنتجات)، التجارة والاتصالات؛[3]
- رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي؛[4]
- الإيزو إتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم، غايتها إقامة علاقات مبرمجة بين الأجهزة الحكومية ذات العلاقة،والعلماء، والباحثين والمخترعين،والتقنيين والإقتصاديين في العالم.[5]

يمكن تلخيص الأهداف السابقة في أن مواصفات الإيزو (ISO) تهدف إلى وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة للمعايير المحددة، وتشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج او الخدمة، مما ينتج عنه تطبيق المتطلبات المحددة.

---

[1] – فؤاد زكريا، **مرجع سابق**، ص: 103.

[2] – طاهر رجب قدار، **مرجع سابق**، ص: 234.

[3] – يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 31.

[4] – عادل الشبراوي، **الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة والايزو 9000 والمقارنة المرجعية**، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة 1995، ص: 101.

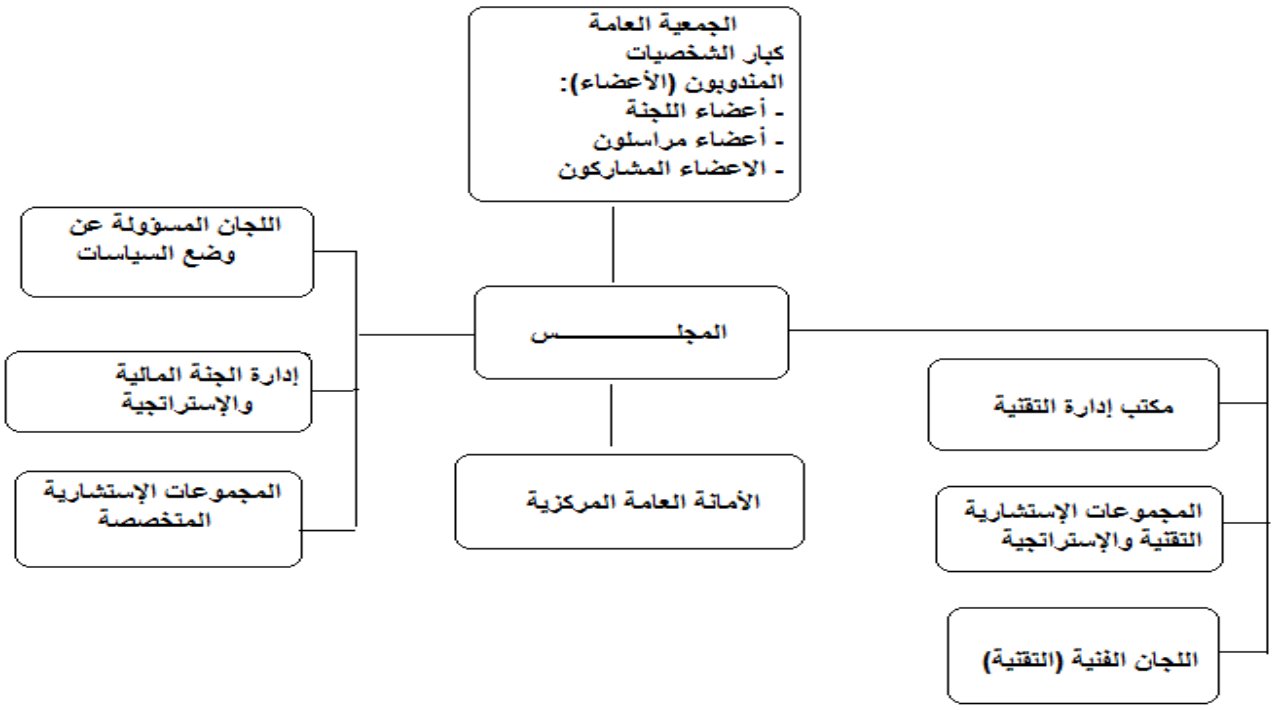
[5] – حميد عبد النبي الطائي، رصا صاحب ال على، سنان كاظم الموسوي، **إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزوISO**،ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 113.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمنظمة الإيزو (ISO)

الشكل رقم (6): يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO.




**Source**: http://www.iso.org/iso/fr/structure

ينقسم الهيكل التنظيمي لمنظمة الإيزو (ISO) إلى المستويات التالية:[1]

**1- الجمعية العامة:**

وهي أعلى سلطة داخل المنظمة، تجتمع مرة في السنة، ويشمل جدول أعمالها جملة من الإجراءات التي تتعلق بالتقرير السنوي للمنظمة مع مناقشة الوضع المالي للأمانة العامة المركزية.كما يطرح في إجتماع الجمعية العمومية مسودات للمواصفات الجديدة أو التعديلات المبرمجة لتلك التي تم إصدارها.

وتتألف الجمعية العامة من كبار الشخصيات والرؤساء والخبراء في المنظمة، وكذلك المندوبين المرشحين من قبل أعضائها، وهم ثلاثة أعضاء يتم ترتيبهم كما يلي:[2]

**1-1- الهيئات الأعضاء:** وهي الهيئات الوطنية التي تعتبر الأكثر تمثيلا للمعايير في كل بلد. وهذه هي فقط أعضاء الإيزو التي لديها مقعد دائم في الجمعية العمومية، لأنها تتمتع بكافة حقوق التصويت مع حق المشاركة في لجان المنظمة وخاصة اللجان التقنية واللجان المكلفة بوضع السياسات.

**1-2- الأعضاء المراسلين:** هي الدول التي لا تمتلك أجهزة للمواصفات والمقاييس وهم بصفة مراقبين، كما أنها لا تشارك في إصدار المعايير. وأعضاء المراسلة لا يتدخلون في العمل التقني ووضع السياسات.

**1-3- الأعضاء المشتركة:** هي الدول الأقل نموا، يدفعون رسوم مخفضة للعضوية، ولكن يمكن لهم متابعة تطور المعايير والحضور للجمعية العامة بصفة مراقب.

[1] – الهيكل التنظيمي لمنظمة الإيزو العالمية مأخوذ من موقع المنظمة على الإنترنت على الرابط : http://www.iso.org/iso/fr/structure

[2] – حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب أل علي، سنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص: 114.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2- المجلس :**

يتكون المجلس من شخصيات بارزة في منظمة الإيزو، وعشرين عضواً منتخباً يمثلون هيئات التقييس الوطنية للدول مثل منظمة التقييس الفرنسية AFNOR والمعهد البريطاني للتقييس والهيئة المكلفة بالمقاييس في الولايات المتحدة الأمريكية، كما نجد أيضا أعضاء من الدول النامية مثل أندونسيا والإمارات وغيرها. وهذه العضوية غير دائمة تتغير بإستمرار.

تتمثل مهام المجلس الرئيسية في تعيين أمين مال للخزانة وأعضاء مجلس إدارة التقنية، ورؤساء اللجان المسؤولة عن وضع السياسات وإعطاء المبادئ التوجيهية للسياسات والهيئات الفرعية، كما يحدد الميزانية السنوية للأمانة المركزية، ويعمل على التنسيق بين اللجان والمكاتب.

**3- الأمانة العامة:**

مهمتها الأساسية هي التنسيق والتوجيه وتقديم الخدمات الضرورية وتوفير الوسائل اللازمة لضمان سيرورة عمل مجلس المنظمة.

**4- اللجان المسؤولة عن وضع السياسات:**

تتكون هذه اللجان من ثلاثة لجان رئيسية هي :

**4-1- اللجنة المسؤولة عن وضع المبادئ التوجيهية لسياسة الإيزو**: تأسست سنة 1970، مهمتا القيام بإعداد الوثائق والتقارير بشان الممارسات وعمليات تقييم المطابقة ومدى الإمتثال للمواصفات العالمية التي تصدرها وتنشرها المنظمة، بالإضافة إلى وضع المبادئ التوجيهية والمعايير اللازمة لممارسة الإختبار والتفتيش ومنح الشهادات وتقييم مختبرات وهيئات التقييس وهيئات الإعتماد المناحة للشهادة.

**4-2- لجنة مشاركة المستهلكين:** تعمل على تشجيع الأعضاء في المنظمة للمضي قدوماً لمشاركة المستهلكين من خلال:

- وضع المعايير والمواصفات التي تعزز الدور الإيجابي في حماية المستهلك؛
- تشجيع تبادل الخبرات وتوحيد مصلحة المستهلك؛
- أخذ وجهات نظر المستهلكين في كل المشاريع المتعلقة بالمعايير والمواصفات.

**4-3- لجنة القضايا المتعلقة بالبلدان النامية:** تأسست عام 1961 من أجل مهمة أساسية هي: تحديد الإحتياجات والمتطلبات الخاصة بالبلدان النامية في مجال التقييس والأنشطة ذات الصلة، وتقديم المساعدة عند تحديد الإحتياجات، ومناقشة جميع جوانب التوحيد القياسي للدول النامية من خلال تبادل الخبرات بينها وبين الدول المتقدمة.

**5- مكتب إدارة لجان المالية والإستراتجية للمنظمة:**

ينقسم هذا المكتب إلى لجنتين هما:

**5-1- اللجنة الدائمة للشؤون المالية:** تتألف من ممثلين معينين من طرف المجلس هم أمين الصندوق وعشرة أعضاء آخرين منتخبين لمدة سنتين تزامنا مع فترة عضويتهم. وتعمل هذه اللجنة على تقييم قيمة الخدمات التي تقدمها الأمانة المركزية لجميع أعضاء المنظمة، فضلا عن الهيئات الإدارية واللجان المسؤولة، إضافة إلى تقديم التقارير المالية السنوية للمنظمة أو الإستثنائية بطلب من المجلس.

**5-2- اللجنة الدائمة للشؤون الإستراتجية:** تتكون هذه اللجنة من عشرة أعضاء منتخبين من طرف المجلس لمدة عامين، ورؤساء اللجان المسؤولة عن وضع السياسات والإستراتجيات العامة. مهمة هذه اللجنة إعداد إستراتجية سنوية



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتوفير الوسائل اللازمة لتنفيذها، كما تعمل على تقديم تقارير بشأن المسائل المتعلقة بالإستراتجية والسياسة العامة مرة على الأقل في السنة.

**6- المجموعات ( الفريق ) الإستشارية المتخصصة:**

يتألف هذا الفريق من المديرين التنفيذيين في المنظمة، بالإضافة إلى روؤسا المنظمات الإقليمية والدولية التي لها علاقة بتوحيد المواصفات القياسية، وعلى رأسها المنظمة العالمية للتجارة (World Trade Organization).

أنشأت هذه المجموعة من أجل تعزيز الأهداف الإستراتجية لمنظمة الإيزو، وذلك من خلال إعطاء الإستشارات اللازمة عن طريق توصيات الإجتماعات التي تودع لدى مجلس المنظمة.

**7- مكتب إدارة التقنية:**

يقوم هذا المكتب بالتنسيق مع مجلس المنظمة بتشكيل لجان فنية (تقنية) Technical Commitee لها الحق في إنشاء مجموعات عمل إستشارية تقنية Working group من أعضاءها الممثلين بهيئات التقييس في الدول المختلفة.

إن أسلوب العمل في المنظمة يقوم على أساس غير مركزي إذ تعمل عدد من اللجان الفنية ومجموعات عمل على إصدار المواصفات وتعديلها، وتشمل هذه اللجان في عضويتها مندوبين من مختلف دول العالم.

تعمل مجموعات العمل الإستشارية التقنية على تقديم الإستشارات في مجال السياسات والإستراتجيات المحددة، وإكتشاف الفرص الجديدة المتاحة في مجالات التوحيد القياسي وإصدار المواصفات، خاصة في مجال توحيد مواصفات نظم الإدارة، وكفاءة إستخدام الموارد والطاقات.

ويتم إعداد مسودات المواصفات العالمية ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان الفنية، علما بأن المنظمة شكلت لحد الآن ما يقارب 760 لجنة فنية وفرعية و1942 مجموعات عمل إستشارية.

وبهذا يقع على عاتق منظمة الأيزو (ISO) مهمة تطوير المواصفات في كافة المجالات بإستثناء المواصفات التقنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسة الإلكترونية التي هي من مسؤوليات منظمة أخرى تأسست عام 1906 وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية.

ولتسليط الضوء على كيفية إعداد المواصفات الدولية الإيزو تقوم اللجان الفنية بالتنسيق مع مجموعات العمل الإستشارية بإتباع المراحل التالية:[1]

- مرحلة الإقتراح: يقدم إقتراح المواصفة من خلال تحديد الإحتياج إلى إصدار مواصفة جديدة إلى الأعضاء، وعند الحصول على الموافقة يتم تعيين مدير مشروع المواصفة؛
- مرحلة الإعداد: تكوين مجموعات عمل ولجان فنية، لصياغة مسودات العمل الاولى وعرضها على التصويت، ويتم تحسين وتعديل المسودات الاولى بناءاً على توصيات صياغة مسودة العمل الثانية؛
- مرحلة الإستطلاع: عرض المسودة النهائية وطرحها على أعضاء اللجنة لإعطاء رأيهم والتصويت عليها؛
- مرحلة الإعتماد: بعد الدراسة التي تقوم بها الجنة الفنية بالتنسيق مع المجموعة الإستشارية، تمر المسودة النهائية للمواصفة الدولية التي تتبناها اللجان التقنية على الهيئات الأعضاء للتصويت، وتتطلب النشر كمواصفة دولية عندما تكون نسبة

[1] - عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 125.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التصويت 70 % على الأقل من الهيئات الأعضاء المصوتة.[1] وفي حالة عدم الموافقة تعاد إلى اللجنة الفنية مع ذكر الأسباب ليتم تحسينها وتعديلها في المستقبل؛

- مرحلة الإصدار: النشر والإستخدام للمواصفة النهائية؛

- مرحلة المراجعة: يخضع تطبيق جميع المواصفات القياسية إلى عملية تقييم دورية لمدى مناسبتها وذلك بواسطة الجهة المعنية بالتقييس، مما يتيح الفرصة في الوقت المناسب لمعرفة ما إذا كانت المواصفة القياسية تتطلب مراجعة لتتلائم مع المتطلبات الجديدة. وبعد المراجعة يمكن إبقاء المواصفة القياسية دون تغييرات اوتعديلها أو إلغائها.

**المطلب الخامس: أهم المواصفات التي تصدرها منظمة الإيزو (ISO) والمعنية بتحقيق التنمية المستدامة**

إن الايزو(ISO) هي مجموعة من المواصفات القياسية المتفق عليها دولياً، والغرض منها تحقيق الجودة والأداء وتسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات، بالإضافة إلى ذلك هناك مواصفات تصدرها المنظمة تزامن تحقيق متطلبات التنمية المستدامة وخاصة في جوانبها البيئية والإجتماعية علاوة على المجال الإقتصادي، وبالتالي مواصفات الإيزو لاتقتصر على مجال معين وإنما تعددت مجالاتها بتنوع النشاط. ومن أهم المجالات التي تناولتها المنظمة الإيزو(ISO) هي: مجالات الصناعة والأغذية والخدامات والمعلوماتية والجوانب البيئية والإجتماعية، والتي يمكن توضحها كالتالي:

**1- الإيزو في مجال الصناعة:**

تهدف مواصفات الإيزو في مجال الصناعة والإنتاج إلى نشر المعلومات الأساسية للتحول لنظام الجودة وتأكيدها في مجال الإنتاج ومن ثم تقدم للمستهلك والمورد دليلاً على جودة نظام الجودة الذي يراعي رغبات العميل الحالية والمستقبلية. وقد وضعت المنظمة الدولية للمواصفات لمجال الصناعة الإيزو 9000 والتعديلات التي لحقتها.[2]

ويمكن تلخيص أهمية 9000 في مجال الصناعة في النقاط التالية:[3]

- تحسين الإنتاج والإنتاجية من حيث النوعية والكمية؛
- تحسين علاقات ومعنويات العاملين؛
- تحسين علاقات العميل والمورد؛
- ضمان جودة المنتج من حيث الإختيار والإستخدام؛

**2- الإيزو في مجال الخدمات:**

وضعت المنظمة لمجال الخدمات مواصفة ISO9004 باسم عناصر الجودة ونظامها، حيث تنطبق على كل عملية خدمية، وتتعدد المجالات التي شملتها المواصفة منها: الضيافة، الصحة، المرافق، الإتصالات، الصيانة، الإستشارات الإدارية والفنية، العمليات (المهنية، القانونية، الهندسية الأمنية، الإدارية والجودة)، بالإضافة لإدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير.[4] وتأتي مواصفات الخدمات من خلال ما يقدمه العميل من أراء بشأن الخدمة ومستوى تقديمها بما يحقق رغباته.

---

[1] - حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب ال على، سنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص: 187.

[2] - حسين عبد العال محمد، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية ( الايزو ) 9000-90011**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص: 106.

[3] - أحمد سيد مصطفى، **دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص: 21.

[4] - حسين عبد العال محمد، **مرجع سابق**، ص: 10.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 3- الإيزو في مجال حماية البيئة ( البعد البيئي للتنمية المستدامة):

شهدت الآونة الأخيرة إهتماما دوليا بقضايا البيئة والمشكلات المرتبطة بها، إذ أدركت الدول خطورة التلوث والأضرار التي يمكن أن يسببه للموارد الطبيعية والبشرية، وكان مؤتمر ستوكهولم 1972 حول البيئة والإنسان بداية الإهتمام الرسمي لإرساء قواعد للتعاون الدولي لحل مشكلة التلوث وحماية البيئية وصيانة ومواردها.

لقد التقى معظم قيادات العالم ورجال الأعمال بعد هذا المؤتمر بـــ: 10 سنوات في مؤتمر أخر سمي بقمة الأرض سنة 1992 في مدينة ريو ديجانيرو، والذي ناقش كيفية التعاون الدولي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة. كان من ابرز ما نتج عن هذا المؤتمر أجندة 21 التي توضح كيف يتم تعاون الحكومات والمؤسسات الإقتصادية والهيئات غير الحكومية وجميع المهتمين بنواحي التنمية، وعلى رأسها حل المشاكل البيئية المعقدة والتي تهدد حياة الكائنات الحية والمجتمع ككل.[1]

بالإضافة إلى ذلك تم إنشاء مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة من طرف هيئة الأمم المتحدة، الذي بدوره قام بالاتصال بهيئة المواصفات القياسية الإيزو في إطار التعاون من أجل مناقشة وإصدار مواصفات تخص الإدارة البيئية، وتوج ذلك بقيام المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بإصدار مواصفة ISO14000 الخاصة بالبيئة والمحافظة عليها.

وتلخصت أهم الفوائد التي تقدمها هذه المواصفة(ISO14000) في ما يلي:[2]

- بالنسبة للمؤسسة: المؤسسة التي تلجأ لهذه المواصفات الدولية لديها إمكانية أكبر في دخول الأسواق العالمية وتحقيق تكامل أمامي جيد،كما يساعدها ذلك على تحقيق التكامل الخلفي حيث يعتمد الممونون في تنمية منتجاتهم وخدماتهم على مدى قبولها في القطاع وتفادي التعرض لأي مساءلات قانونية أو اجتماعية. كما لمواصفات الإيزو ISO14000 مساهمة جلية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة وعقلنة إستغلالها للموارد والطاقة.

- بالنسبة للزبون: إن المواصفات إجراء يسمح بإحداث التكامل مع التكنولوجيا ويزيد من جودة المنتج بين الممونين وتقدم المواصفات العالمية شهادة ضمان بمدى جودة المنتج وأمانه.

- بالنسبة للحكومات: تقدم المواصفات الدولية للحكومات معطيات تكنولوجية وعلمية لتبرير المواقف القانونية فيما يخص الصحة وسلامة البيئة.

- بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو: تنشئ المواصفات الدولية مصادر للمعرفة التكنولوجية التي تعد كمرجع يخدم القرارات الاستثمارية.

- بالنسبة للأرض: إن انتشار المقاييس العالمية المتعلقة بجودة الهواء، والماء، والأرض، وإنبعاث الغازات والمواد المشعة، أمور ترفع من درجة حماية البيئة.

### 4- الإيزو في مجال أمن المعلومات:

يشكل العدوان على البيئة المعلوماتية الوجه القبيح للتقنية الحديثة، فالجرائم المتحققة عن هذا العدوان تتميز عن الجرائم العادية بسرعتها الفائقة وتأثيرها المدمر، وقدرة مرتكبيها على الإفلات في ظل إفتقاد كثير من الدول أنظمة قانونية قادرة على ردع والتعامل مع هذه الجرائم.[3]

---

[1] - صلاح محمود الحجار، داليا عبد الحميد الصقر، **نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية ISO 14000**، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2006، ص: 19.

[2] - Patrick d'Humières : **Le développement durable**, édition d'Organisation, Paris, 2005, P: 144.

[3] – يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 415.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن الاختراقات الأمنية للمعلومات قد ألحقت بالاقتصاد العالمي خسائر ضخمة تقدر بالمليارات، ولذلك ظهرت الحاجة إلى ما يسمى بإدارة نظام أمن المعلومات لمواجهة هذا العدوان على البيئة المعلوماتية، مما أدى بالمنظمة الدولية للتقييس إلى إعداد مواصفة عالمية من اجل حماية هذا المجال، وهي مواصفة إيزو27001 التي تعد أحد أحدث إصدارات المنظمة بعد تحديث النسخة الأولى والتي كان يطلق عليها ISO17799.[1]

وتعتبر شهادة المعيار العالمي لأمن المعلومات ISO27001 من أهم الشهادات المعترف بها عالمياً والتي تحمل قيمة عالية من ناحية رفع الكفاءة والجودة في المنظمات حول العالم في مجال إدارة نظم المعلومات.

**5- الإيزو في مجال الغذاء:**

قامت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بإصدار مواصفات تعنى بهذا المجال تتمثل في مواصفة ISO22000، وهي مواصفة قياسية دولية تحتوي على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام لصحة وسلامة الغذاء، حيث تركز على التحكم في مواطن الخطورة على صحة وسلامة الغذاء عن طريق التحكم في عمليات الإنتاج والنقل والتصنيع والتدويل.[2]

وهناك العديد من المزايا لمواصفة ISO2200 أهمها ما يلي:[3]

- يؤدي إلى جعل المؤسسة معنية بالرقابة الغذائية (الرقابة الذاتية)، مما يسهل مهمة الجهات الرقابية من التقييم والمتابعة؛
- توثيق كل ما يمس سلامة الغذاء بشكل مكتوب أو بأي طريقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة؛
- يقلل من فرص سحب المنتج من السوق، حيث إنه نظام وقائي يعمل على الحد من الأخطار الممكنة المرتبطة بالغذاء؛
- يفتح المجال أمام الشركات للتصدير للأسواق العالمية، ويزيد من ثقة المستهلك في المنتج.

**6- الإيزو والجانب الإجتماعي:**

ويقسم هذا المجال إلى قسيمين أساسين هما:

**6-1- مواصفات الإيزو والسلامة المهنية داخل المؤسسات:** وضعت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية في هذا المجال نظام OHSAS18001* وفقاً للإيزو ISO18000. وهذه المواصفة تحتوي على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام للحفاظ على الصحة والسلامة المهنية.[4] حيث تركز هذه المواصفة على الحد الأدنى من الحوادث والإصابات عن طريق تحديد المخاطر وتوقعها وإعداد خطط التعامل معها في حالة وقوعها لتقليل أخطارها على العاملين

**6-2- الإيزو والمسؤولية الإجتماعية:** إن التطورات الدولية الأخيرة أكسبت مصطلح المسؤولية الإجتماعية زخماً دولياً وأهمية كبيرة، مما مهد الطريق للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية لإنشاء ISO26000، ولقد أعتمدت هذه المواصفة الإرشادية سنة 2009 كمواصفة قياسية صادرة عن الإيزو، والتي سيكون تطبيقها بصورة إختيارية مع بداية 2010.[5]

بالإضافة إلى ماسبق فإن من بين الأفاق المستقبلية لمنظمة الإيزو(ISO) محاولة دراسة مشاريع مواصفات تعمل على إدارة تحقيق التنمية المستدامة، سيتم إصدارها ونشرها بعد الموافقة عليها من خلال التصويت.

---

[1] - **المرجع نفسه**.

[2] - محمد إبراهيم محمد، **إدارة الجودة من المنظور الإداري " مدخل متكامل"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 453.

[3] - عوض سالم الحربي، **عائلة الإيزو التاريخية**، على الرابط http://www.tkne.net/vb/t29821.html يوم الإطلاع 2010/03/23.

* **O**ccupational **H**ealth & **Sa**fety Management **S**ystem

[4] - محمد إبراهيم محمد، **مرجع سابق**، ص: 453.

[5] - تعزيز المسؤولية المجتمعية بمنظمة الإيزو في الدول النامية، على الرابط: http://www.iso.org/sr ، تاريخ الإطلاع يوم 2010/23/24



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**خلاصة الفصل الأول:**

يجد المتتبع لتاريخ التنمية على الصعيد العالمي والإقليمي أنه طرأ تطور مستمر وواضح على مفهومها، وكان هذا التطور إنعكاساً حقيقياً للخبرات الدولية التي تراكمت عبر الزمن في هذا المجال، وإستجابةً واقعية لطبيعة المشكلات المطروحة التي توجهها المجتمعات، والتي من أبرزها التلوث البيئي وتفاقم حدة الفقر. حيث نتج عن المخاض الطويل في رحم الفكر التنموي، وتكاتف الجهود الدولية لمعالجة المشكلات المطروحة إلى بروز منهج تنموي بديل يسمى بالتنمية المستدامة يشمل كل الجوانب التي ركزت عليها المناهج السابقة ( الجوانب الإقتصادية والإجتماعية) وأضاف إليها الإعتبارات البيئية التي كانت مهملة. وهذا النموذج الجديد يعتبر أهم تطور في الفكر التنموي الحديث وأبرز إضافة إلى أدبيات التنمية خلال العقود الأخيرة، وذلك لأن النماذج التنموية السائدة تحرص على النمو الاقتصادي فقط وتحقيق الثروة والرفاهية على حساب الأنظمة الأخرى وخاصة النظام البيئي. أما عن ميزة التنمية المستدامة هي أنها توفق بين العنصر البيئي من ناحية، والعنصر الاجتماعي والاقتصادي من ناحية أخرى.

وتجسد الإهتمام الدولي بالتنمية المستدامة من خلال عقد عدة ندوات ومؤتمرات محلية وعالمية والتي كان من بين أهمها مؤتمر جوهنسبورغ العالمي للتنمية المستدامة في سنة 2002، الذي تبني أهدافاً للألفية الجديدة أساسها محاربة الفقر وتعميم التعليم والمحافظة على البيئة...وغيرها، والتي من شأنها تحقيق التنمية المستدامة في المستقبل.

وتعتبر التنمية المستدامة كقضية أخلاقية وإنسانية بقدر ما هي قضية تنموية بيئية، يمثل الإنسان حجر الزاوية فيها، وهي التنمية المتوازنة التي تفي بالاحتياجات الحالية دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة. وتعمل هذه التنمية أساسا على أن تكون العلاقة بين الإنسان والطبيعة أو الكون متناسقة ومتناغمة في ظل المسؤولية الشخصية والأمانة لضمان مستقبل الأجيال من خلال المحافظة على الموارد وترشيد إستعمالاتها. ومن هنا يمكن القول بأن التنمية المستدامة هي ذلك النشاط الاقتصادي الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية بأكبر قدر، متزامن ومتوازي مع الحرص على الإستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة بأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة. وبتالي هناك جوانب رئيسية تعتمد عليها التنمية المستدامة هي:

- تحقيق عدالة توزيع فوائد النمو والتي تتطلب ضرورة تدخل الدولة لإيجاد آليات تؤدي إلى إعادة توزيع الثروة والدخل بما يساهم في التخفيف من حدة الفقر وتحقيق الرفاهية الإجتماعية؛
- الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية من خلال كبح التلوث البيئي المستمر وإستنزاف الموارد الطبيعية ومحاولة خلق بدائل طاقوية جديدة نظيفة، بما يضمن حق الأجيال الحالية والمستقبلية؛
- تحقيق الرفاهية الإجتماعية للبشرية، وتفعيل مشاركتها وتنمية مهاراتها وقدراتها والحفاظ على خصوصياتها الثقافية، فالعنصر البشري هو وسيلة التنمية وفي نفس الوقت جوهرها، لأنه القادر على استمرار عمليات التنموية ولذلك فإن الإنفاق على تنمية القوى البشرية من تعليم ورعاية صحية وفرص اقتصادية، تعتبر أهم عناصر التنمية؛
- الإهتمام بتطوير التكنولوجيا اللازمة لخدمة البيئة والإقتصاد ومن ثم المجتمع.

كل الجوانب سالفة الذكر، يرعها ويوجهها إطار سياسي يتسم بالمشاركة والشفافية والمساءلة، يتجسد في تطبيق آليات الحكم الراشد، فالتنمية المستدامة تتطلب تغييراً جوهرياً في السياسات والممارسات السياسية الحالية، خاصة في



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدول النامية. بالإضافة إلى ذلك تمثل المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والبيئية والتكنولوجية والسياسية، مؤشرات لقياس مستويات التنمية المستدامة، لأن المؤشرات الفرعية لكل متغير تشكل قياساً مباشراً لمدى تحقيق أهدافها.

كذلك تلعب معظم المنظمات والهيئات الدولية دوراً هاماً في تجسيد التنمية المستدامة، ونجد من أبرزها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO) التي تتمثل مهامها الأساسية في تقدم المعايير والمواصفات القياسية التي تسهل التجارة والتبادل الدولي، ونشر المعرفة والمشاركة في التطورات التكنولوجية، وممارسات الإدارة الجيدة، إلى جانب حماية المستخدمين والمستهلكين وتيسير العديد من جوانب حياتهم.

فمنظمة الإيزو بالإضافة إلى مهامها السابقة، تشارك وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة بصورة غير مباشرة، لأنها تكفل الملامح الأساسية الهامة مثل الجودة والبيئة والسلامة المهنية، من خلال إصدار مواصفات قياسية معنية بتجسد هذه الأبعاد، والتي من أهمها مواصفات إدارة الجودة ISO9000، الإدارة البيئية ISO14000، ومواصفات لإدارة الجانب الإجتماعي الممثلة في مواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO18000، ومواصفة المسؤولية الإجتماعية ISO26000.

إن هذه المواصفات تمثل أحد ركائز هذا البحث والتي سيتم التطرق إليها بصورة تفصيلية في الفصل الثالث.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**مقدمة الفصل الثاني:**

أصبحت مقاربة التنمية المستدامة منذ ظهورها الرسمي تفرض نفسها على جميع الأوساط سواء كانت سياسية أو إجتماعية أو إقتصادية – دولية كانت أم وطنية-. وبإعتبار المؤسسة الإقتصادية[1] أحد أهم هذه الكيانات الفاعلة والمسؤولة في هذه الأوساط، ولأنها من بين الأطراف الرئيسية المسببة للتدهور البيئي الحاصل في العالم، لم تبقى في منأى عن هذه التطورات وأصبحت مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى المساهمة في تجسيد مرتكزات التنمية المستدامة على أرض الواقع، مما يعطيها المرونة اللازمة في التعامل مع المتطلبات الجديدة المفرزة في البيئة، والتي تشكل مركز الإهتمام والمصدر الجديد للميزة التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية، المحلية والعالمية، وخاصة مع زيادة التشريعات والقوانين البيئية، وتنامي الوعي البيئي لدى المستهلك، وبروز جماعات الضغط التي قد تؤثر في مصير المؤسسة.

ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الإقتصادية تعرف إقبالاً كبيراً وإيجابياً على إدماج التنمية المستدامة ضمن رؤيتها الإستراتجية وأولويات سياساتها، أهدافها، واهتماماتها التسييرية، من خلال تبنيها لممارسات وتقنيات إدارية حديثة تخدم وتحقق أبعاد التنمية المستدامة، لعل من بينها ما يعرف "بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية والأخلاقية، الإدارة البيئية،...وغيرها"، بالإضافة إلى إدماج الإعتبارات البيئية والإجتماعية في وظائفها الرئيسية وعند تقييم أدائها الشامل، مما قد يؤدي بالمؤسسة إلى التخلي عن بعض الممارسات التي تتعارض مع أهداف التنمية المستدامة ( تلويث البيئة، تبديد الموارد والطاقة، والإستغلال غير المسؤول للموارد البشرية...إلخ )، وبتالي فهي تسعى لتحقيق التكيف الإيجابي مع تغيرات المحيط ومتطلباته الجديدة ومواجهة تزايد حدة المنافسة التي تواجهها في أسواقها المحلية والعالمية، بما يكفل بقاء وإستمرار المؤسسة وتفوقها.

وعليه فإن هذا الفصل سيعالج أهم القضايا التي من شأنها أن تربط التنمية المستدامة بالمؤسسة الإقتصادية، ومن أبرزها ما يلي:

- دراسة الآثار الخارجية للمؤسسة الإقتصادية في ظل التنمية المستدامة؛
- متطلبات تجسيد مرتكزات (أبعاد) التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية؛
- إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية (المراحل، الأدوات، الوظائف والأداء).

[1] – المؤسسة الإقتصادية: هي كيان إقتصادي منظم بهيكل تنظيمي، مكون من موارد مادية بشرية مالية متفاعلة فيما بينها، تستخدم وتسير من أجل إنتاج سلع وخدمات في إطار قانوني واجتماعي، بغية تحقيق أهداف معينة، لعل من أبرزها: خلق قيمة مضافة، تحقيق الأرباح، الإستجابة لمتطلبات وطموحات عمالها والمجتمع ككل، وتحقيق النمو والإستمرارية. كما أن المؤسسة الإقتصادية تتنوع وتتصنف بالإعتماد على معايير معينة لتأخذ أشكالاً مختلفة، فمعيار النشاط يقسمها إلى مؤسسات صناعية، خدمية، فلاحية، تجارية ومالية. أما المعيار القانوني فيقسمها إلى مؤسسات خاصة، مختلطة وعامة. وأخيراً معيار الحجم الذي يعطيها تقسيم الصغيرة، المتوسطة والكبيرة. للمزيد حول هذا الموضوع والتطرق لأكثر التفاصيل حول التعاريف المختلفة للمؤسسة الإقتصادية، أهدافها، وظائفها وأشكالها، راجع في ذلك كل من:

– ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص: 10، 11، 18، 63، 71، 72؛

– عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص ص: 25-39؛

– عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص ص: 24-31؛



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الأول: دراسة الآثار الخارجية للمؤسسة الإقتصادية في ظل التنمية المستدامة

ليس ثمة شك أن قضية التلوث البيئي Environmental Pollution كمشكلة بيئية أصبحت تمثل أخطر القضايا البيئية المعاصرة في عالم زادت فيه الملوثات كماً ونوعاً، وتعددت مصادرها، وتفاقمت مخاطرها، وإمتد تأثيرها من المستوى المحلي إلى المستوى الإقليمي والعالمي، ومن الغلاف الهوائي إلى الغلاف المائي والغلاف الأرضي. وإذا كانت مشكلة التلوث قد ظهرت كمشكلة بيئية مع الإنقلاب الصناعي بصفة خاصة، فإنها قد قفزت كقضية بيئية معاصرة ملحة وخطيرة منذ النصف الثاني من القرن العشرين عندما زادت كمية الملوثات وتعدت في الكثير من البيئات الحد الآمن (المستوى المقبول)، ليصبح التلوث مشكلة العصر بل ومن أكثر المشكلات البيئية خطورة.

كذلك نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا، حيث لم يعد بقاء المؤسسات الإقتصادية واستمرارها متوقفاً على تقديم السلع والخدمات التي تحقق إشباع الحاجات والرغبات للمستهلكين، ولكن أيضا من خلال تقليل الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة أنشطتها. ولعل من أبرزها مشكلة التلوث البيئي التي أصبحت من القضايا الأساسية المعقدة في العصر الحالي والمدمجة ضمن تحديات التنمية المستدامة، والتي يجب على المؤسسة الإقتصادية معالجتها لأنها الطرف الأول المسبب لها. وخير مثال على ذلك كارثة الكوارث النفطية 2010 التي حدثت في خليج المكسيك قرابة السواحل الأمريكية (تسببت في حدوثها شركة بيتش بتروليوم البريطانية).

وحتى نستوعب مشكلة التلوث البيئي وعلاقتها بالمؤسسة الإقتصادية بشكل كبير، يجدر بنا أن نتناول ظاهرة التلوث من خلال المفاهيم المختلفة التي قدمت لها وكذا درجاتها ومختلف أنواعها ومصادرها، للوصول إلى أهم النقاط التي تربطها بالمؤسسة الإقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم التلوث البيئي ومصادره

لقد خلق الله سبحانه وتعالى لنا الأرض كوكبا نقياً، لكن الإنسان عاث فيها فساداً وإفساداً حتى أصبح يعيش عليلاً في سجن من الأوبئة القاتلة، خاصة وأنه أتلف جوها في المائة سنة الماضية بدرجة تفوق ما تم في مليون سنة خلت من خلال التلويث المتزايد للبيئة يوما بعد يوم.

ويعد بروز مشكلة التلوث البيئي تحدي العصر، نظراً لتفاقم خطرها ليشمل الدول المتطورة والنامية على حد السواء، كما استفحل خطرها ليشمل جميع المرافق والمجالات المعيشية لإنسان هذا القرن، ولقد التقت جهود الحكومات والهيئات الدولية في محاربة هذا الخطر الجاثم على صدر الإنسانية، ولو أن الأمر لا يزال في مراحله الأولى.

#### 1- مفهوم التلوث البيئي:

لقد ظل تأثير الإنسان على البيئة محدوداً خلال ألاف السنين السابقة على القرن التاسع عشر، وظلت مخلفات عمله ونشاطه غير مؤثرة على البيئة تستطيع الدورات الطبيعية والأنظمة البيئية أن تستوعبه في سلاسل تحولاتها، إلى ان حل عصر الصناعة وأصبح سلوك الإنسان تجاه البيئة وأسلوب حياته من خلال نشاطاته فيها يمثلان مشكلة خطيرة، حيث أطلق العنان لرغبته وقدراته في إستغلال وإستنزاف الموارد الطبيعية، مما أدى إلى حدوث الاختلال في التوازن البيئي وتدهوره، بالإضافة إلى إمتداد تأثيره – نتيجة لتعقد مخلفات نشاطه– إلى التربة والمياه والهواء .[1]

[1] – عارف صالح مخلف، **الإدارة البيئية : الحماية الإدارية للبيئة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:27.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للتلوث البيئي تعاريف متعددة لكنها جميعها تدور حول نفس المعنى، حيث عرف البنك الدولي التلوث البيئي بأنه: "كل ما يؤدى نتيجة التكنولوجيا المستخدمة إلى إضافة مادة غريبة على الهواء أو الماء أو الغلاف الأرضي في شكل كمى تؤدي إلى التأثير على نوعية الموارد، وعدم ملائمتها وفقدانها خواصها او تؤثر على إستقرار إستخدام تلك الموارد".[1] وقد عرفت منظمة التعاون و التنمية الأوروبية (OGCD) التلوث البيئي بأنه: " قيام الإنسان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بإضافة مواد من شأنها إحداث نتائج ضارة تعرض صحة الإنسان للخطر أو تضر بالمصادر الحيوية أو النظم البيئية على نحو يؤدي إلى تأثيرها على أوجه الاستخدام أو الاستمتاع بالبيئة الطبيعية". [2]

كما يعرفه عالم البيئة أوديم (Odum) على أنه: " أي تغير فيزيائي أو كيميائي أو بيولوجي مميز، يؤدي إلى تأثير ضار على الهواء أو الماء أو يضر بصحة الإنسان والكائنات الحية الأخرى، وكذلك بالعملية الإنتاجية كنتيجة للتأثير على حالة الموارد المتجددة".[3] كما يعرف التلوث البيئي أيضاً بأنه: " إضافة مادة أو مواد غريبة ضارة في أي مكون من مكونات البيئة تجعلها غير صالحة للاستعمال أو يحد من استعمالها، أي تؤدي على نحو مباشر أو غير مباشر إلى تعريض صحة الإنسان ورفاهيته للخطر".[4]

ويقصد أيضاً بالتلوث على أنه: "كل تغير كمي أو كيفي في مكونات البيئة الحية وغير الحية لا تقدر الأنظمة البيئية على إستيعابها دون أن يختل توازنها. فقد يشكل التغيير في كيفية الأشياء أو نوعيتها تلوثاً ضاراً بالبيئة فتحول مدة الكربون مثلا من الحالة الصلبة إلى الحالة الغازية جراء فعل الصناعة أدى إلى تلبد أجواء المدن بأكسيد الكربون، كما قد ينشأ التلوث نتيجة لتغير كمية بعض المواد الموجودة في الطبيعة، فزيادة كمية ثاني أكسيد الكربون ونقص كمية الأكسجين في الجو بمقدار معين يعد تلوثاً ضاراً بالكائنات الحية" [5]

ويمكن صياغة تعاريف أخرى للتلوث حيث يعني: "حدوث تغير أو إفساد لخصائص المنظومة البيئية حيث تتحول هذه العناصر من عناصر مفيدة صانعة للحياة إلى عناصر ضارة تفقد المنظومة البيئية معها القدرة على إعالة الحياة".[6]

ويعرف المشرع الجزائري التلوث على أنه: "كل تغيير مباشر أو غير مباشر للبيئة، يتسبب فيه كل فعل يحدث أو قد يحدث وضعية مضرة بالصحة وسلامة الإنسان والنبات والحيوان والهواء والجو والماء والأرض والممتلكات الجماعية والفردية ". [7]

يمكن استخلاص تعريف شامل للتلوث البيئي على أنه: كافة الطرق التي بها يتسبب النشاط البشري في إلحاق الضرر بالبيئة الطبيعية، بما يؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الفساد الذي يصيب كافة مكونات البيئة فيؤثر فيها ويغير من صفاتها وخواصها، مما يؤدي إلى إتلافها أو هلاكها.

كما أن تلوث البيئة يعد من أهم مشاكل القرن إذ أن الدلائل كافة تشير إلى تعاظم المشكلة واستفحالها وندرة الإمكانيات المتاحة للحد منها والسيطرة عليها في الوقت الراهن، مما يعني إستمرار بقائها في مقدمة مشاكل هذا القرن.

---

[1] – سالمي رشيد، **أثر تلوث البيئة على التنمية الإقتصادية في الجزائر**، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية( غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص: 36.

[2] – محمد صالح الشيخ، **مرجع سابق**، ص: 48.

[3] – حسن أحمد شحاته، **البيئة والتلوث والمواجهة: دراسة تحليلية**، ( دون ذكر دار النشر)، القاهرة، 2000، ص: 18.

[4] – سحر حافظ، **الحماية القانونية لبيئة المياه العذبة في مصر**، الدار العربية للنشر ولتوزيع، القاهرة، 1995، ص: 90.

[5] – عارف صالح مخلف، **مرجع سابق**، ص ص: 52-53 .

[6] – زين الدين غنيمي، **قضايا بيئية معاصرة**، دار المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 148.

[7] - قانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2003، **يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستديمة**، الجريدة الرسمية، العدد43، الصادرة بتاريخ 2003/07/20، المادة 04، ص: 10.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 2- مصادر التلوث البيئي:

يمكن حصر أهم مصادر التلوث البيئي في تلك الناجة عن الأنشطة التالية :[1]

- الأنشطة الطبيعية: هي تلك الظواهر الطبيعية التي تحدث بين الفينة والأخرى مثل البراكين؛
- الأنشطة الصناعية: إن التلوث الذي تعانيه البيئة والإنسان إنما مرجعه بدرجة كبيرة إلى مخلفات الصناعة بأشكالها الصلبة والسائلة والغازية التي تصيب عناصر البيئة بالأضرار؛
- الأنشطة الزراعية: قد تؤدي الأنشطة الزراعية إلى التلوث عن طريق إستخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الحشرية...وغيرها؛
- الأنشطة الخدمية: يعد التلوث السكاني والحضري أحد أهم الملوثات الناجمة عن الفضلات والنفايات المترلية مثل مياه الصرف الصحي والنفايات الصلبة... وغيرها، ناهيك عن ممارسة الأنشطة الخدمية والترفيهية الملوثة للبيئة.

إنطلاقاً من تبيين مصادر التلوث، يمكن حصر جملة من الأسباب تكمن وراء إحداث هذه الظاهرة في ما يلي:

- استتراف الموارد الطبيعية والثروات والطاقة نتيجة للاستخدام غير الكفء، مما يؤدي إلى هدرها وبالتالي نضوبها؛
- رمي المخلفات الصناعية إلى البيئة دون معالجة، كإطلاق إنبعاثات سامة إلى الهواء وإدخال مواد ومركبات إلى التربة، وطرح المياه غير المعالجة في مياه البحار والبحيرات ووصولها إلى المياه الجوفية؛
- زيادة النفايات نتيجة تراكم منتوجات لا يمكن إتلافها أو إعادة تصنيعها، وقد قُدر إنتاج الصناعة سنوياً من النفايات نحو 2100 مليون طن من النفايات الصلبة و338 مليون طن من النفايات الخطرة، وتساهم الدول الصناعية بأكثر من 95% منها. وتتخلص الدول الصناعية من هذه النفايات بتصديرها إلى الدول النامية، أما الأخيرة فتتخلص منها عشوائياً وبلا معالجة، مما يؤول إلى مشاكل بيئية حادة؛[2]
- دخول الذرة في مجالات الحياة كافة كالأسلحة، بالإضافة للاستخدامات المدنية السلمية وما ينجم عن ذلك من إشعاعات تضر بصحة الإنسان والحيوان والنبات بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛
- الزيادة في عدد السكان واستخدام وسائل النقل والمركبات، حيث تقدر الزيادة السكانية في العالم بما يعادل 95 مليون شخص سنوياً، وهي تعد أكبر زيادة سكانية في تاريخ البشرية، وهذا بدوره سوف يزيد من الحاجة إلى الموارد الطبيعية والطاقة اللازمة لإدامة الحياة ويعرضها للنفاذ.

## المطلب الثاني: أنواع وأثار التلوث البيئي:

للتلوث البيئي عدة أنواع تصنف حسب طبيعتها المادية أو غير المادية، ناتجة عن عدة مصادر أهمها تلك الناجمة عن النشاط الإقتصادي، ما أدى إلى بروز عدة أثار على البيئة والإقتصاد والبشرية جمعاء.

### 1- أنواع التلوث البيئي:

يقسم التلوث البيئي إلى القسمين الآتيين:

[1] - صالح عارف مخلف، **مرجع سابق**، ص ص: 58-59.

[2] -إبراهيم الاحيدب، **جرائم البيئة: الأمن والحياة**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1999، ص: 17.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**1-1- التلوث المادي** PYSICAL POLLUTION: ويقصد به التلوث الذي يصيب إحدى عناصر البيئة الرئيسية ( الهواء، الماء، التربة، الغذاء ) وتكون آثاره على الإنسان مباشرة. ويشمل التلوث المادي أربعة أنواع رئيسية هي: [1]

**1-1-1- التلوث الهوائي:** ويعني حدوث خلل في النظام الإيكولوجي الهوائي نتيجة إطلاق كميات كبيرة من الغازات والجسيمات تفوق قدرة النظام على التنقية الذاتية، مما يؤدي إلى حدوث تغيير كبير في حجم وخصائص عناصر الهواء تتحول معها من عناصر مفيدة صانعة للحياة كما قدر الله، إلى عناصر ضارة تحدث الكثير من الأضرار والمخاطر.[2]

والتلوث الهوائي يعتبر أكثر أشكال التلوث البيئي إنتشاراً نظراً لسهولة إنتقاله وإنتشاره من منطقة إلى أخرى وبفترة زمنية وجيزة نسبيا. ويؤثر هذا النوع من التلوث على الإنسان والحيوان والنبات تأثيراً مباشراً، ويخلف آثاراً بيئية وصحية واقتصادية واضحة متمثلة في التأثير على صحة الإنسان، كما أن التأثير ينتقل إلى الحيوانات ويصيبها بالأمراض المختلفة ويقلل من قيمتها الإقتصادية، أما تأثيرها على النباتات فهي واضحة وجلية متمثلة بالدرجة الأولى في إنخفاض الإنتاجية الزراعية للمناطق التي تعاني من زيادة تركيز الملوثات الهوائية. بالإضافة إلى ذلك هناك تأثيرات غير مباشرة متمثلة في التأثير على النظام المناخي العالمي، حيث أن زيادة تركيز بعض الغازات مثل ثاني أكسيد الكربون يؤدي إلى إنحباس حراري يزيد من حرارة الكرة الأرضية وما يتبع ذلك من تغيرات طبيعية ومناخية قد يكون لها عواقب خطيرة على الكون.

**1-1-2- التلوث المائي:** قال تعالى: "وجعلنا من الماء كل شيء حي" صدق الله العظيم.[3] يعتبر الماء سر الحياة لكل ما يدب على كرتنا الأرضية من كائنات حية (نبات وحيوان)، وقد بدأ تلوث الماء منذ أن أصبح الإنسان يستخدم مصادر المياه الصافية فيحولها إلى ماء ملوث بمياه المجاري والفضلات والأوساخ.

والتلوث المائي هو وجود الملوثات والعناصر غير المرغوب فيها في المياه بكميات ونسب كبيرة أو بشكل يعيق إستعمال المياه للأغراض المختلفة كالشرب والري... وغيرها.[4] كما يعرفه المشرع الجزائري على أنه: "إدخال أية مادة في الوسط المائي من شأنها أن تغير الخصائص الفيزيائية والكيميائية و/أو البيولوجية للماء، وتتسبب في مخاطر على صحة الإنسان، وتضر بالحيوانات والنباتات البرية والمائية، وتمس بجمال الموقع أو تعرقل أي استعمال طبيعي آخر للمياه".[5]

ومن أبرز التلوُثات المائية نجد التلوث البحري التي أصبحت ظاهرة أو مشكلة كثيرة الحدوث في العالم نتيجة للنشاط البشري المتزايد وحاجة التنمية الإقتصادية المتزايدة للمواد الخام الأساسية، والتي يتم عادة نقلها عبر المحيط المائي، كما أن معظم الصناعات القائمة في الوقت الحاضر تطل على سواحل البحار والمحيطات. ويعتبر النفط الملوث الأساسي للبيئة البحرية نتيجة لعمليات التنقيب والإستخراج في هذه المناطق.

---

[1] - للإطلاع راجع كل من:

- حميد فيشت، معمر غداوية، **التلوث البيئي وأثره على الدول الفقيرة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: حماية البيئة ومحاربة الفقر في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 03-2010/05/04، ص: 8-11؛

- حسين أحمد شحاته، **مرجع سابق**، ص ص: 19-20؛

- سالمي رشيد، **مرجع سابق**، ص ص: 68-76؛

[2] - زين الدين عبد المقصود غنيمي، **مرجع سابق**، ص ص: 156-157.

[3] - سورة الأنبياء: الآية 30.

[4] - حسن أحمد شحاته، **مرجع سابق**، ص: 19.

[5] - قانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2003، **يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستديمة**، الجريدة الرسمية، العدد43، الصادرة بتاريخ 2003/07/20، المادة 04، ص: 20.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**1-1-3- تلوث التربة:** ويعني الفساد الذي يصيب التربة فيغير من صفاتها وخواصها الطبيعية والكيميائية أو الحيوية، أو يغير من تركيبتها بشكل يجعلها تؤثر سلبا – بصورة مباشرة او غير مباشرة- على من يعيش فوق سطحها من إنسان وحيوان ونبات.

إن سوء إستغلال الإنسان للتكنولوجيا قد أدى إلى ظهور التلوث الأرضي حيث أن زيادة إستخدام الأسمدة النيتروجينية لتعويض التربة عن فقدان خصوبتها والمبيدات الحشرية لحماية المنتجات الزراعية من الآفات أدت إلى تلوث التربة بالمواد الكيمياوية وتدهور مقدرتها البيولوجية، كما أن زيادة النشاط الصناعي والتعديني أدى إلى زيادة الملوثات والنفايات الصلبة سواء كانت كيميائية أو مشعة، حيث تقوم بعض الحكومات بإلقاء هذه النفايات على الأرض أو دفنها في باطن الأرض، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها سلبي على الإنسان والحيوان والنبات على المدى الطويل.

**1-1-4- التلوث الغذائي:** ويقصد به فساد الأغذية وتلفها بسب إحتوائها على جراثيم أو فيروسات أو مواد كيميائية أو مواد مشعة أو تعرضها لإحدى هذه المواد، مما يحدث تغيير في تركيبها أو خواصها، بما يؤدي إلى الإضرار بمن يتناولها.[1]

**1-2- التلوث غير المادي (المعنوي)** NO PYSICAL POLLUTION : ويقصد به التلوث غير المحسوس، وغالباً ما يكون قاتلاً في بعض الأحيان. ويشمل التلوث غير المادي نوعين رئيسيين هما:[2]

**1-2-1- التلوث الإشعاعي:** ويتمثل هذا التلوث بتسرب مواد مشعة إلى أحد مكونات البيئة من ماء وهواء وتربة، وتنقسم المواد المشعة إلى قسمين، إشعاعات ذات طبيعة موجبة ( كهرومغناطيسية ) ومن أنواعها أشعة جاما وأشعة أكس ولهذا النوع من المواد المشعة قدرة عالية على اختراق أنسجة الجسم أو مواد أخرى لمسافة بعيدة، وإشعاعات ذات طبيعة جسمية كأشعة ألفا وأشعة بيتا، ولهذا النوع من المواد المشعة قدرة أقل على اختراق جسم الإنسان من النوع الأول ولكنها تؤثر على صحته وتؤثر على البيئة الطبيعية.[3]

يعد التلوث الإشعاعي أخطر أنواع التلوث لأنه لا يرى ولا يشم ولا يحس، ويتسلل الإشعاع إلى جسم الإنسان بيسر وسهولة دون أية مقاومة ودون دلالة على وجوده ومن غير ان يترك أي أثر في بادئ الامر، ولكن عند دخوله إلى الجسم يصيبه بأضرار بالغة قد تؤدي بحياته.

والنشاط الإشعاعي يحدث من مصادر طبيعية كالأشعة الصادرة من الفضاء الخارجي والغازات المشعة المتصاعدة من القشرة الأرضية أو من مصادر صناعية كمحطات توليد الطاقة النووية والمفاعلات النووية المخصصة لأغراض عسكرية والنظائر المشعة المستخدمة في الصناعة او الزراعة أو الطب أو غيرها.

**1-2-2- التلوث السمعي (الضوضائي):** يرتبط التلوث السمعي أو الضوضائي ارتباطاً وثيقاً بالمدينة، وأكثر الأماكن تقدما، وخاصة الأماكن الصناعية للتوسع في استخدام الآلات ووسائل النقل المختلفة...أي كل مصادر الضوضاء التي لا يتحملها سمع الإنسان والحيوان. وينجم التلوث الضوضائي عن تلك الأصوات الحادة التي تتجاوز شدتها الحد الأقصى الطبيعي للقدرة على إستيعابها،

---

[1] - **المرجع نفسه**، ص: 20.

[2] - حكيم بناولة، **دور الطاقات المتجددة في محاربة التلوث: دراسة بين ألمانيا والصين والجزائر**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول: حماية البيئة والفقر في الدول النامية حالة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 3-2010/5/4، ص: 7.

[3] - عارف صالح مخلف، **مرجع سابق**، ص: 56.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومصادر التلوث الضوضائي عديدة وتتركز عادة في المدينة منها: الأصوات الصادرة عن عشرات الآلاف من السيارات ووسائل النقل الأخرى، والأصوات الصادرة عن آلات الحفر، وبعض الآلات الأخرى المستخدمة في أعمال البناء والتشييد، بالإضافة إلى الضوضاء الصادرة عن مختلف المنشآت الصناعية الصغيرة مثل ورشات النجارة... وغيرها.[1]

وتجدر الإشارة إلى أن التلوث غير المادي يندرج تحته أيضاً ما يسمى بالتلوث الفكري والأخلاقي والنفسي والإعلامي والتربوي، وبهذا الصدد يرى العالم "شبابو" أن أزمة البيئة تتصل بطبيعة الناس وتصرفاتهم، فيقول إننا نحتاج إلى مجموعة أخلاقيات وسلوكيات جديدة تتعاطف مع البيئة وتحميها.[2]

**2- أثار التلوث البيئي:**

يمكن حصر آثار التلوث بصفة عامة في النقاط التالية:[3]

- التلوث أدى إلى حدوث إنقلاب خطير في النظام الكوني حيث إختلطت الفصول، فلا يعرف الصيف من الشتاء أو الخريف من الربيع، وهذا بسبب التزايد المستمر لغاز ثاني أكسيد الكربون؛
- التلوث هو السبب في تحريك الكتل الهوائية المحيطة بالكرة الأرضية، وحدوث الفيضانات، وإنحسار حزام الأمطار حول الكرة الأرضية من أماكن أخرى فيصيبها الجفاف؛
- يتعرض حوالي 900 مليون شخص يومياً للتلوث الناجم عن غاز ثاني أكسيد الكبريت، حيث تنبعث منه مائة مليون طن يومياً، إضافة إلى 152 مليون طن من ثاني غاز أكسيد الكربون؛
- تخسر الأرض سنوياً 25 مليار طن من التربة بسبب التعرية، ويؤدي هذا إلى تضاؤل مساحة الأرض الزراعية للفرد، الأمر الذي يعني الحاجة إلى مزيد من الأسمدة والمبيدات التي تؤدي بدورها إلى تلويث مصادر الحياة؛
- هناك أكثر من ثلاثة آلاف حيوان على قائمة الأنواع المهددة بالإنقراض، كما ينقرض يومياً بين 100 و200 نوع من النبات والحيوان؛
- زيادة تأكل طبقة الأوزون، مما سمح بالتعرض للأشعة فوق البنفسجية الضارة، وزيادة معدلات سرطان الجلد في كافة خطوط العرض على الكرة الأرضية؛
- تسببت الحوادث البيئية مثل التسرب الإشعاعي في مفاعل تشيرنوبيل في أوكرانيا، وتسرب النفط من أحد المنصات في خليج المكسيك، والتسرب الإشعاعي الحاصل في اليابان... وغيرها من الحوادث في أضرار فادحة للبيئة محليا وإقليميا، حيث قدرت إحدى الدراسات أن كميات النفط المتسربة في بحار ومحيطات العالم تقدر بحوالي 3.3 مليون طن في العام؛

كما يؤدي التلوث البيئي إلى آثار سلبية عديدة على الإقتصاد الوطني، يمكن أن تكبح وتعيق عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فعلى سبيل المثال يمكن أن نسرد بعض هذه الآثار السلبية فيما يلي:

- التكلفة المباشرة وغير المباشرة الناجمة عن ضياع المواد الأولية وموارد الطاقة، والتي تظهر كملوثات؛
- إنخفاض إنتاجية الأنظمة الطبيعية المستغلة إقتصادياً (الزراعة، صيد الأسماك ...إلخ)، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى انعدام الإنتاجية، مثال ذلك عدم إمكانية صيد الأسماك المائية التي تعاني من مشاكل تلوث حادة؛
- زيادة تكاليف الإنفاق في مجال تخفيض ومعالجة الأضرار الناجمة عن التلوث.

---

[1] - عبد الله خبابة، بوقرة رابح، **مرجع سابق**، ص: 329.

[2] - **المرجع نفسه**، ص: 331.

[3] - حميد فيشت، معمر غداوية، **مرجع سابق**، ص: 18-19.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين التلوث البيئي والنشاط الإقتصادي:**

إن النشاط الاقتصادي بصفة عامة يتم أو يجري داخل إطار محدد زماناً ومكاناً، وهو ما يعني أنه يتأثر بالبيئة الطبيعية التي تمثل الإطار العام للمجتمع الذي يمارسه سواء كان هذا النشاط زراعياً أو صناعياً أو في مجال الخدمات هذا النشاط الاقتصادي وإن كان يتأثر بالبيئة فإنه يعود ليؤثر بدوره فيها بما يخلق نوعاً من العلاقة التبادلية بينهما، بحيث يؤثر كل منهما في الآخر و يتأثر به. [1]

وكثيراً ما يترتب على النشاط الإقتصادي خاصة لتلك المؤسسات الصناعية أثار ضارة، بحيث تؤثر تأثيراً سلبياً على البيئة التي يحيا فيها الإنسان، من خلال إستنزاف مواردها أو التسبب في تلوثها عن طريق تلويث الهواء بإطلاق المخلفات في صورة أدخنة محملة ببعض الغازات السامة التي تضر بالصحة وتتسبب في الإحتباس الحراري وتدهور طبقة الأوزن، وتلويث المصادر المائية بما يقذف بها من مخلفات المصانع من مواد كيماوية وبترولية... وغيرها، والتي يمكن أن تؤثر على الثروة السمكية وعلى الإستخدمات الإقتصادية الأخرى للمياه. هذا بالإضافة إلى تلويث التربة بإستخدام الأراضي كمستودعات للتخلص من جزء أخر من النفايات.

وعليه فإنه نتيجةً للعمليات الإنتاجية للمؤسسة هناك منتج جديد يلوث البيئة، ولكن مثل هذا المنتج لا يتم تسويقه كسلعة نهائية. [2] ومن ناحية أخرى تتأثر بهذا المنتج الجديد بعض المؤسسات الأخرى والمجتمع برمته، الذين سيعانون من مشكلة التلوث إلى درجة أنهم قد يكونوا على استعداد لدفع مبالغ مالية معينة من أجل تقليل حدة التلوث البيئي. وعلى ذلك فإن أية نفقات إضافية يتحملها المجتمع والمؤسسات الأخرى نتيجة للنشاط الإنتاجي لوحدة إقتصادية تعتبر نفقات خارجية من خلال العلاقة الآتية: [3]

التكلفة الإجتماعية ( التكلفة من وجهة نظر المجتمع ) = مجموع التكاليف الخاصة بالمؤسسة الإقتصادية القائمة على الإنتاج + التكاليف الخارجية التي تتحملها المؤسسات الأخرى والمجتمع ( هي تلك التكاليف التي تفرض على بعض المؤسسات والأفراد في المجتمع ولا تعكس الأسعار النسبية السائدة في السوق).

فعندما تتدهور وتنقص منافع أفراد أو مؤسسات نتيجة للآثار الخارجية لنشاط إنتاجي لمؤسسة ما، وتحملها لتكاليف ليست مسئولة عنها، تسمى بالآثار الخارجية السلبية. [4]

وقد تكون الآثار الخارجية لإنتاج مؤسسة معينة أثاراً إيجابية مثل الإستفادة من الطرق المؤدية لها أو شبكة من الموصلات...وغيرها. كما أن الوحدات الإقتصادية المستفيدة لا تدفع مقابلا مالياً نظير هذه الآثار الخارجية الإيجابية، بل لا يوجد سوق محدد يستطيع من خلاله منتجو هذه السلعة التي ترتب على إنتاجها أثار خارجية إيجابية منع المستفيدين المحتملين من التمتع بمثل هذه المنافع. وبالتالي فإن نظام السوق يفشل في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد نظرا لوجود الآثار الخارجية الإيجابية والسلبية إذا لم تؤخذ هذه الآثار في الحسبان.

---

[1] - سليمان مزاهرة، علي فالح الشوابكة، **البيئة و المجتمع**، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003، ص: 51.

[2] - مذكرات تدريبية منشورة من المعهد العربي للتخطيط، بالكويت بعنوان: **نماذج السوق والآثار الخارجية للمنشأة:التحليلات الإقتصادية للمشكلات البيئية**، على الموقع: http://www.arab-api.org يوم الإطلاع 1010/10/6.

[3] - **المرجع نفسه.**

[4]- Olivier Beaumais, **économie de l'environnement**, édition Bréal, Paris, 2001, P: 25.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومنه يمكن الوصول إلى حقيقة مفادها أن التلوث البيئي (الأثر الخارجي السلبي للمؤسسة) يعتبر نوعاً من أنواع فشل السوق (Failure Market) الناجم عن الإستخدام المفرط للموارد وتدمير البيئة سواء في ظل قوانين تحمي الملكية أم لا[1]، فالسوق يفشل في حال عدم إحترام الملكية أو في حال الإخفاق في ضبط إستخدام الموارد لتحقيق الإستفادة المثلى منها.[2]

إذاً كل أنواع التلوث في الإقتصاد الصادرة عن أنشطة الوحدات الإقتصادية بكميات أكبر مما تسمح بها النظم البيئية والمجتمع تسمى بالآثار الخارجية السلبية، لأن أثرها يعتبر خارج عن إرادة وحدات إقتصادية أو إجتماعية أخرى (مشاريع أو مؤسسات صناعية أو إقتصادية أو أفراد تكون بمجموعها الإقتصاد الوطني)، ويقلص ويؤثر تأثيراً سلبيا على رفاهيتها.

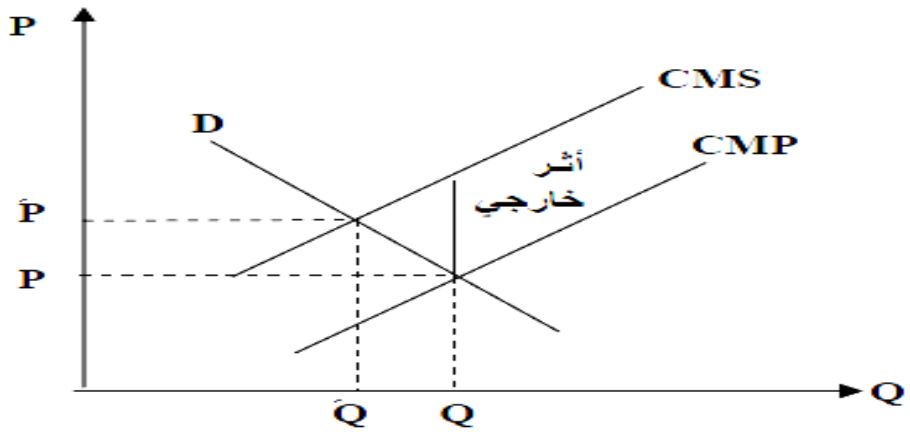
وبتالي فإن تطوير طرق التقييم وقياس الأثر البيئي يتطلب إيجاد معايير للمحيط البيئي بشكل يصون النظم البيئية ويوفر ويحمي الحياة البشرية من جانب الصحة والرفاه، لأن تطوير المعايير التي تهدف في المحصلة إلى تحديد وضبط كمية الملوثات التي تفرغ في المحيط الحيوي من شأنها الحد من مشاكل التدهور البيئي. لذلك فإن الإقتصاديين يأخذون هذه الآثار الخارجية السلبية (أثار التلوث البيئي) والإيجابية في الحسبان عند تحليل المشكلات البيئية مستخدمين في ذلك أثار التوازن الجزئي البسيط.[3]

إن التقييم الإقتصادي للضرر يكمن في القياس النقدي للتغيرات السلبية لأهم خواص المحيط الطبيعي من جراء الأنشطة الاقتصادية. ويهدف التقييم النقدي للأضرار البيئية إلى إدخال العقلانية الاقتصادية في الاستثمار المرتبط بموارد البيئة غير القابلة للتقييم بأسعار السوق من أجل المحافظة عليها وترشيد استخدامها.

وفي حالة تعويض الخاسرين من التأثير الخارجي السلبي يصبح المؤثر الخارجي جزء من محددات مستوى النشاط، وبذلك يتم إدخال المؤثر الخارجي ضمن القيود التي تحكم قرار المنتج، وهذا ما تسعى السياسات البيئية الكلية لتحقيقه.[4]

والشكل الموالي يوضح التمثيل البياني للأثر الخارجي الناجم عن انحراف التكلفة الاجتماعية والتكلفة الخاصة بالمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (7): يبين الأثر الخارجي السلبي الناتج عن نشاط المؤسسة




**المصدر:** عمر صخري، **إشكالية تسيير النفايات وأثرها على التوازن الإقتصادي والبيئي**، رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ( غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص: 33.

[1]- Elisabeth Dufourca, **Rapport sur la Responsabilité Sociale des Entreprises**, France, 2004, P: 12-13.

[2] – نجاة النيش، **تكاليف التدهور البيئي وشحاتة الموارد الطبيعية: بين النظرية وقابلية التطبيق في الدول العربية**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1999، ص: 3.

[3] – للمزيد حول هذا الموضوع والتطرق لأكثر التفاصيل حول تحليل المشكلات البيئية بإستخدام نماذج التوازن الجزئي البسيط، أنظر في ذلك: مذكرات تدريبية منشورة عبر شبكة الإنترنت بعنوان: نماذج السوق والآثار الخارجية للمنشأة: التحليلات الإقتصادية للمشكلات البيئية، ص: 2. على الموقع: www.arab-api.org

[4] – الطاهر خامرة، **مرجع سابق**، ص: 49.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يمثل(D) منحنى الطلب و(C.M.P) منحنى التكاليف الحدية للمؤسسة ( منحنى التكلفة الحدية الخاصة)، حيث يتضمن كافة التكاليف التي تدفعها المؤسسة كعوائد لعناصر الإنتاج، لكن هناك تكلفة أخرى لم تأخذها المؤسسة في الحسبان وهي تكلفة الآثار الخارجية وتعتبر تكلفة إضافية من وجهة نظر المجتمع، وعادة ما لا تدخل عند تمثيل منحنى (C.M.P)، وعليه يمكن التوقع بوجود منحنى التكلفة الحدية الإجتماعية( C.M.S) يأخذ كافة تكاليف الإنتاج في الإعتبار( الخاصة والخارجية) أي التكاليف من وجهة نظر المجتمع.

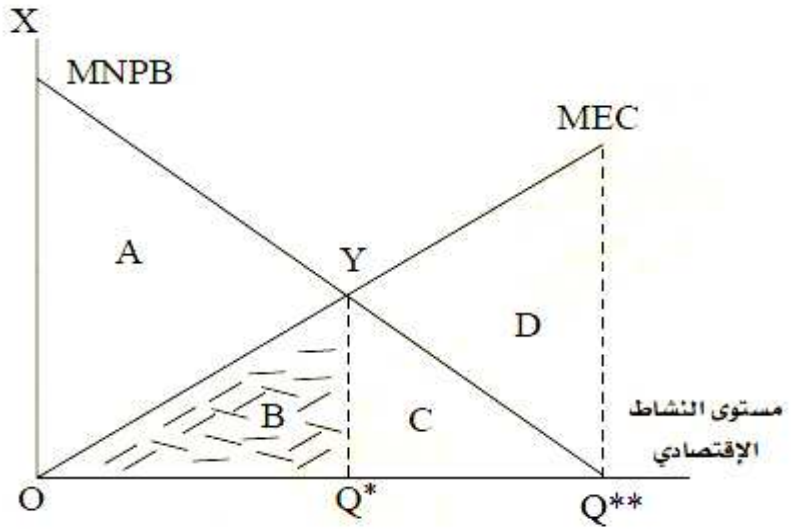
وكما هو موضح في الشكل فإن منحنى التكلفة الحدية الاجتماعية يقع أعلى من منحنى التكلفة الحدية الخاصة عند أي مستوى من مستويات الإنتاج، والمسافة الرأسية بين هذين المنحنيين تقيس التكلفة الخارجية وهي ثابتة بالنسبة للوحدات المتتالية من الإنتاج.

يتحدد التوازن عند (P,Q) بافتراض عدم تعويض التكاليف التي يتحملها الطرف الأخر( أفراد المجتمع، مؤسسة...) نتيجة الأثر الخارجي السالب، بمعنى أخر لا يعكس السعر P مجموع التكاليف الناجمة عن الإنتاج، والتي من المفترض أن تتضمن التكاليف الإجتماعية غير المأخوذة بعين الإعتبار.

**المطلب الرابع: الحد الأمثل للتلوث ( الحد الأمثل للأثر الخارجي السلبي) الناتج عن المؤسسة الإقتصادية**

لنفترض أن مؤسسة إقتصادية تشكل مصدراً للتلوث، وليكن MNPM صافي الأرباح الحدية للملوث وMEC التكاليف الخارجية الحدية أو التكلفة الحدية للأثر الخارجي، و *Q مستوى الإنتاج الأمثل.

الشكل رقم (8): يمثل التعريف الإقتصادي للمستوى الأمثل للتلوث




**المصدر**: صالح العصفور، **التقييم البيئي للمشاريع**، مجلة جسر التنمية، العدد 43، المعهد العربي للتخطيط، 2005، الكويت، ص: 3.

لمعرفة الحد الأمثل للتلوث الناشئ عن وحدة إقتصادية ينبغي أولاً قياس التلوث أو الضرر البيئي، ثم معرفة معادلة الربح الخاص بالمؤسسة الإقتصادية (مصدر التلوث)، وبتالي معرفة معادلة حساب التكاليف الخارجية (وما نعنيه هنا الحساب النقدي أو القيمة المالية، لأنها هي الآلية المستخدمة عامة لقياس الأرباح والخسائر في الرفاه والمنفعة). يمكن الحصول على منحنى MNPB بطرح التكاليف الحدية من سعر المنتج P:

(1) ..... MNPB = P - MEC

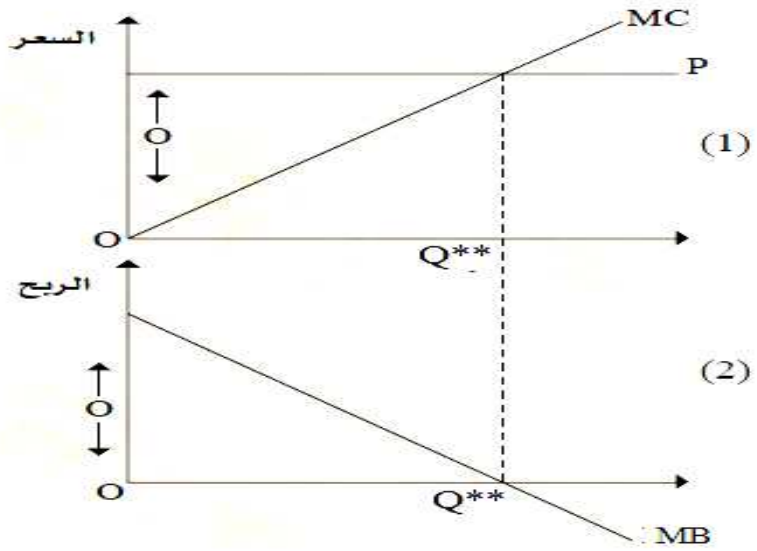


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عند نقطة الإنتاج الأمثل تكون التكاليف الحدية مساوية للأرباح الحدية، بمعنى أخر عند مستوى الإنتاج *Q نحصل على MNPB= MEC، أي أن صافي الأرباح الحدية يساوي التكلفة الحدية للأثر الخارجي. ولتوضيح ذلك يمكن الإستعانة بالشكل الموالي رقم (9)، حيث أن المنحنى (1) هو منحنى الطلب والتكلفة الحدية لمؤسسة إقتصادية في ظل المنافسة الكاملة، وMC هي التكلفة الحدية للمنتج المسبب للتلوث، وبذلك:

$$P - MC = MEC \quad \text{.....(2)} \quad \text{أو} \quad P = MC + MEC \quad \text{.....(3)}$$

والشكل رقم (9): يبين كيفية إخراج منحنى MNPB




**المصدر**: نجاة النيش، **مرجع سابق**، ص: 6.

حيث يمثل P سعر التكلفة الحدية الإجتماعية الذي يتضمن التكلفة الحدية للإنتاج والتكلفة الحدية للأثر الخارجي السلبي أو أثر التلوث. وتعرف MEC بالتكلفة الحدية الخارجية وهي قيمة الضرر المتأتي من التلوث الناتج عن إنتاج النشاط المقاس بالكمية Q. وعليه فإنه عندما تتعادل قيم MEC وMNPB فإن سعر المنتج هو سعر التكلفة الحدية الإجتماعية الذي يؤخذ فيه بالاعتبار الأثر الخارجي عند P=MEC.

ويمكن الوصول إلى المستوى الأمثل للتلوث أو الحد الأمثل للأثر الخارجي عند إلتقاء منحنى الأرباح الصافية الحدية للمؤسسة الإقتصادية الملوثة بمنحنى التكلفة الحدية للأثر الخارجي أي حين يكون MEC = MNPB. وبما أن المنحنيان حديان، فإن المساحة تحتهما هي بالحجم الإجمالي، فالمساحة التي تحت منحنى MNPB هي مجموع الربح الصافي للمؤسسة الإقتصادية ( مصدر التلوث)، أما المساحة تحت المنحنى MEC فهي مجموع التكلفة الخارجية (تكلفة التلوث أو الأثر الخارجي). وبافتراض أننا نريد ترجيح الخسارة أو الربح لجهة أكثر من الأخرى، فإننا نصبو إلى تعظيم مجموع الأرباح مطروحاً منها مجموع التكاليف، وبذلك سنجد في الشكل السابق رقم (8) ما يلي:[1]

- OXY: هي أكبر مساحة للأرباح الحدية الصافية التي يمكن الحصول عليها من قبل المؤسسة؛
- *Q: هي الحد الأمثل للإنتاج، وعنده يكون الحد الطبيعي لمخرجات التلوث المرافق لإنتاج هذه الكمية هو الحد الأمثل للتلوث. وتعتبر المساحة OYQ* المستوى الأمثل للأثر الخارجي للإنتاج.

[1] - صالح العصفور، **مرجع سابق**، ص: 4.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- حين يكون P=MEC وMNPB=MEC فإن السعر يساوي التكلفة الحدية الإجتماعية، وتعرف هذه الحالة بالباريتية المثالية (Pareto optimality)، وهي الوضع الذي لا يمكن فيه زيادة رفاهية عامل واحد دون نقص رفاهية عامل أخر.

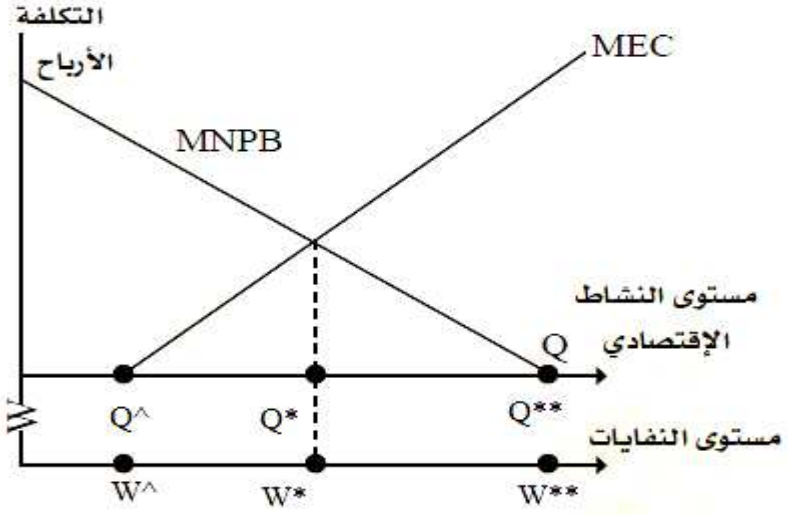
وعليه فإن:

- المساحة B تساوي المستوى الأمثل للأثر الخارجي او المردود البيئي للمؤسسة؛
- المساحة B+A تساوي المستوى الأمثل للأرباح الخاصة الصافية للجهة الملوثة؛
- المساحة A تساوي المستوى الأمثل للأرباح الإجتماعية الصافية؛
- المساحة C+D تساوي مستوى الأثر الخارجي غير الأمثل والذي يحتاج لإزالته إلى قوانين الردع مثلاً؛
- المساحة C تساوي مستوى الأرباح الصافية غير المضمونة إجتماعيا؛
- Q* تساوي المستوى الأمثل للنشاط الإقتصادي؛
- Q** تساوي مستوى النشاط الإقتصادي المدر لأعلى أرباح خاصة.

تفسر الآثار الخارجية بوجود الفارق بين التكلفة الخاصة والتكلفة الإجتماعية لنشاط المؤسسة الإقتصادية، وإذا لم تصحح هذه المشكلة ( عن طريق قوانين، معايير، ضرائب على التلوث...) فإن المؤسسة الإقتصادية ستستمر في إنتاجها إلى المستوى Q**، حيث تكون الأرباح الخاصة في أعلى مستوياتها. وبذلك تعظم الأرباح في A+B+C مع أن التكلفة الخارجية هي B+C+D، أما الأرباح الإجتماعية الصافية بوجود الأثر الخارجي A+B+C-B-C-D = A-D وهي أقل من A (الأرباح الإجتماعية الصافية)، حيث يتم تقنين النشاط الإقتصادي إلى مستوى الإنتاج الأمثل Q*.

كما أن الشكل الموالي رقم (10) يوضح مستويات الحد الأمثل للتلوث بإعتبار القدرة الإستيعابية الطبيعية للنفايات (Wastes, W )، ذلك ان التمادي في رمي النفايات والإنبعاثات الغازية بمستويات تفوق القدرة الإستعابية للطبيعة من شأنه التقليل من قدرة البيئة على إستيعاب النفايات (تحليلها وتحويلها). ولما كان مستحيلاً وجود مستوى صفر من التلوث فيفترض أن يبدأ المنحنى MEC في الشكل الموالي من مستوى موجب للنشاط الإقتصادي، حيث يعبر الخط الأفقي عن مستويات النفايات الصادرة عن مستويات النشاط الإقتصادي.

الشكل رقم (10): يمثل الحد الأمثل للتلوث مع قدرة إستيعابية موجبة




**المصدر**: نجاة النيش، **مرجع سابق**، ص: 8.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الثاني: متطلبات تجسيد مرتكزات (أبعاد) التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية

يصف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة، قيادة الأعمال التجارية والإقتصادية المستدامة، بكونها تلك التي تكون حافزاً للتغيير نحو التنمية المستدامة وتحقيقها من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية الإقتصادية، وتبني وتعزيز دور المسؤولية الإجتماعية والبيئية والإهتمام بالإبتكار.[1]

بناءاً على هذا الوصف، فإنه لتجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، تتبنى هذه الأخيرة ممارسات أساسية تدخل في لب نشاطها (مثل الترشيد الإقتصادي للموارد والطاقات ومن ثم تقليل الهدر والتكاليف...وغيرها) وأخرى طوعية إختيارية في تعملها مع كافة الأطراف التي تربطهم علاقة معها (مثل تبني مفهوم المسؤولية الإجتماعية والبيئية والأخلاقية)، فأصبحت هذه الممارسات مع مرور الوقت إجبارية فرضتها المستجدات والمتطلبات الجديدة للبيئة الخارجية. بالإضافة إلى ذلك فلقد يسرت عمليات الإبتكار التي تحتضنها المؤسسات الإقتصادية في إطار إدارة البحث والتطوير كثيراً من الأمور التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، ومن بينها الحصول على التكنولوجيات النظيفة المساعدة على ترشيد إستهلاك الموارد والطاقة وخلق منتجات صديقة للبيئة والمجتمع. وعلية يمكن التطرق إلى المتطلبات التي من شأنها تجسيد أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية في العناصر التالية:[2]

### المطلب الأول: الأداء الإقتصادي المستدام

يظهر دور المؤسسة في تحقيق أداء إقتصادي مستدام من خلال خلق قيمة مضافة إقتصادية مستدامة لكافة الأطراف ذات العلاقة، تزامناً مع الترشيد الإقتصادي للطاقات والموارد المستخدمة، من خلال أداء متميز لمواردها البشرية لتحقيق الفعالية والكفاءة الإقتصادية. وبتالي سيعود ذلك على مساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقق تنمية إقتصادية مستدامة على المستوى الكلى من خلال تعظيم الدخل الإجمالي الوطني والحرص على ديموميته، وإحداث التكامل الإقتصادي على المستوى الوطني، والمساهمة في التجارة الخارجية وتقليص الواردات، وعقلنة الإنتاج وترشيد إستغلال الموارد الوطنية...وغيرها. وعليه يمكن تلخيص الأداء الإقتصادي المستدام للمؤسسة الإقتصادية في العناصر الموالية:

#### 1- خلق قيمة مضافة إقتصادية مستدامة:

يمكن التطرق لخلق القيمة الإقتصادية المضافة المستدامة من خلال العناصر التالية:[3]

**1-1- تعريف القيمة الإقتصادية المضافة:** تعرف القيمة الإقتصادية المضافة كمفهوم بسيط على أنها عبارة عن تلك النتيجة الاقتصادية التي حققها المؤسسة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة (أموال خاصة وديون)، وتعطى بالعلاقة التالية:[4]

$$EVA = NOPAT - (CI \times WACC)$$

CI: الأموال المستثمرة في الفترة t؛ WACC: التكلفة المتوسطة المرجحة رأس المال خلال الفترة t؛ NOPAT: وهي عبارة عن نتيجة الاستغلال بعد الضريبة وقبل المصاريف المالية، ويطلق عليها صافي الربح الاستغلالي بعد الضريبة.

---

[1] - mark. Mawhinney, **sustainable development, understanding the green debates**, a black well publishing company Editional offices, 2002, P: 4.

[2] - Elisabeth laville, **l'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde**, 3édition, Person Edition, Paris, 2009, PP: 23-31.

[3] - Octave Gélinier, et outre, **développement durable pour une entreprise compétitive et responsable**, ESF éditeur, 3éme édition, 2005, P: 64.

[4] - مفتاح صالح، رزقي محمد، **إستخدام مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، الملتقى الدول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر،10-2009/11/11، ص: 04.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعليه، فإنه بمجرد حساب القيمة الاقتصادية المضافة، فإن ذلك يعد مؤشراً لقياس قدرة الإدارة المالية على خلق قيمة إضافية بالمؤسسة أو تحطيمها، حيث يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشر لقياس الأداء خلال فترة مالية واحدة أو من فترة لفترة.

كما أن القيمة الاقتصادية المضافة تعطي تقديرا مقبولا لقياس القدرة على إدارة الأصول، وكذا القدرة على إدارة الموارد المالية المستخدمة في تمويل تلك الأصول، والمتحمسون للقيمة الاقتصادية المضافة يعتقدون أنها المقياس الحقيقي لخلق القيمة في المؤسسة خلافاً للمقاييس التقليدية مثل ربحية السهم الواحد (EPS) الذي لا يدمج تكلفة الأموال ويعتبر أداة للتقييم على المدى القصير، أو العائد على حقوق الملكية (ROE) الذي لا يأخذ بالتغيرات التي يمكن أن تطرأ على الهيكل المالي للمؤسسة.

**1-2- أسس خلق القيمة الإقتصادية المضافة:** يمكن حصر أهم أسس خلق القيمة إجمالاً في ثلاثة عناصر هي:[1]

- المؤسسة وهدف تعظيم ثروة المالكين: النموذج الذي يعتقد أنه يخلق قيمة هو عبارة عن حصيلة لمدخل تعاقدي بين المسيرين والمالكين، والذي يهتم بثروة المؤسسة الإقتصادية، حيث يسهل على المساهمين إختيار المسيرين أو الوفد القائم على تسيير الأموال، كما يسهل عملية إعداد التقارير حول أصحاب المصالح مع المؤسسة؛

- خلق القيمة ورأس المال: تكلفة رأس المال في ظل توجه خلق القيمة ليست هي تكلفة الديون فقط، لأن الأموال الخاصة ليست مورد عديم التكلفة، باعتبار السهم أصل ذو خطر وحامله يطلب معدل عائد مرتفع، فإن لم تسدد علاوة وحقوق أصحاب رأس المال بشكل مناسب وملائم، فإن سلوكهم في السوق يتضح من خلال توجههم إلى قطاع أخر بديل قادر على تقديم عوائد أعلى؛

- مستوى العائد: المؤسسة التي لا تعمل عند مستوى عائد إما أعلى من تكلفة الموارد المستخدمة (الديون + الأموال الخاصة) أو على الأقل مساو لها، فلا جدوى من البحث عن الإستثمار والتنويع.

تمكن هذه العناصر المتعاملين من خارج المؤسسة من معرفة حالتها من خلال تقييم تكلفة الفرصة البديلة للإستثمارات. أما داخليا فهي تمكن المؤسسة من تحديد وتقييم الوضع الحالي والمستقبلي، من خلال إعتماد معطيات متوقعة ومراعاةً لتطور السوق، ككل وبتالي بناء إستراتجية تحقق بها أهداف جميع الأطراف والشركاء من خارج المؤسسة.

**1-3- أهمية خلق القيمة الإقتصادية المضافة:** يمكن تلخيص أهمية إستخدام القيمة الاقتصادية المضافة في العناصر التالية:[2]

- خلصت كثير من الدراسات التطبيقية أن القيمة الاقتصادية المضافة لها علاقة بقيمة المؤسسة أكبر من غيرها من المؤشرات الأخرى الأكثر استخداماً مثل ربحية السهم الواحد أو هامش العمليات أو العائد على رأس المال، وأن أي تغير في قيمة المؤسسة يعود إلى التغير في القيمة الاقتصادية المضافة؛

- سهولة فهم محتوى القيمة الاقتصادية المضافة ومن ثم تطبيقه، بحيث أنها تعتمد على البيانات والمؤشرات المالية التي يمكن معرفة أيها يجب أن تراقب لزيادة قيمة القيمة الاقتصادية المضافة؛

---

[1] - السعيد بريكة، مسعي سمير، **تقييم المنشأة الإقتصادية: مدخل القيمة الإقتصادية المضافة EVA**، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، منشورات كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، مطبعة الثقة بسطيف، الجزائر، 14-2009/04/15، ص: 513.

[2] - Octave Gélinier, **op.cit**, P: 61-62.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– تعد المقياس الملائم لقدرة الإدارة المالية على توليد الأرباح من الأصول أو ما يعبر عنه بالاستثمارات التي قامت بها المؤسسة؛

– إمكانية استخدام معيار القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت الشركة تعمل بمفهوم مراكز الربحية؛

– يعد أساساً يمكن الاعتماد عليه في تقدير المكافآت على مستوى الأقسام.

**1-4- خلق القيمة المضافة والأطراف ذات المصلحة:** إن الغاية الأساسية للمؤسسة من خلال تحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات ( سلع وخدمات) هو تحقيق الربح، فلا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة. وبتالي فهي تعمل على خلق قيمة مضافة لكافة الأطراف التي تتعاون في ما بينها لإنجاح عملية تحويل المدخلات، وبذلك يكون لكل طرف نصيب في القيمة المضافة تعادل درجة إسهامه. وتقسم تلك الأطراف إلى ما يلي:[1]

**1-4-1- الأطراف الخارجية:** ويمثلون كل الجماعات والهيئات التي تربطهم مصلحة بالمؤسسة ويتفاعلون معها في المحيط الخارجي لها، ومن أبرزهم:

– الحكومة التي تعمل على إصدار القوانين والتشريعات والسهر على تحقيق المنافسة النزيهة والعادلة، وفي المقابل تعمل المؤسسة على إحترام والعمل بتلك القوانين الصادرة، وتدعيم إيرادات الحكومة عن طريق الضرائب والرسوم، وبتالي المساهمة في الدخل الوطني؛

– العملاء الذين يمثلون المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، في المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وبأسعار ملائمة؛

– الموردون الذين يعملون على تزويد المؤسسة بالمدخلات من موارد أولية، وفي المقابل يحققون جراء ذلك إيرادات ويتوقعون إستمرار الصفقات وإستقرار أجال التسديد؛

– المؤسسات المالية التي تمول المؤسسة في مقابل أن تلتزم هذه الأخيرة بالشروط التمويلية المرفقة؛

– المجتمع الذي يتوقع من المؤسسة تحقيق الرفاهية وتحسين جودة الحياة والتوظيف الدائم للأفراد.

**1-4-2- الأطراف الداخلية:** يمثلون كل الأفراد أو الجماعات الذين ينتمون إلى الكيان الداخلي للمؤسسة، وهم:

– المساهمين أو أصحاب رؤوس الأموال أو حملة الأسهم الذين يزودون المؤسسة برأس المال الضروري للقيام بنشاطها، وفي المقابل يتوقعون نتيجة جيدة على رأس المال العامل، وبتالي عائداً مناسباً على إستثمارهم؛

– المديرون والعاملين الذين يقدمون العمل والمهارات ويسهرون على التسيير الحسن للمؤسسة، وفي المقابل يتوقعون دخول ورواتب عادلة، تحفيزات وامتيازات مشجعة، وشعوراً بالرضى الوظيفي وظروف العمل الملائمة.

تأسيساً على ماسبق، يطرح السؤال نفسه: كيف يمكن خلق قيمة إقتصادية مستدامة؟

وللإجابة على التساؤل يمكن تلخيص كيفية تحقيق قيمة مضافة إقتصادية مستدامة من خلال إبراز النقاط الآتية:

[1] - هلالي وليد، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس**، مذكرة ماجيستير في العلوم التجارية(غير منشورة)، جامعة المسيلة، ، 2009، ص ص: 70-71.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- خلق قيمة مستدامة للمساهمين من خلال النتيجة المستدامة على رأس المال العامل وتخفيض تكاليفه وإتخاذ قرارات الإستثمار الرشيدة وقليلة المخاطرة؛[1]

- تحقيق الرضا المستدام للزبائن من خلال توفير المنتج وجودته، وإحترام الآجال، وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للزائن مثل الاستقبال والإصغاء والحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبمنتوجها؛

- تبني مفهوم الإدارة الرشيدة (الحوكمة)؛

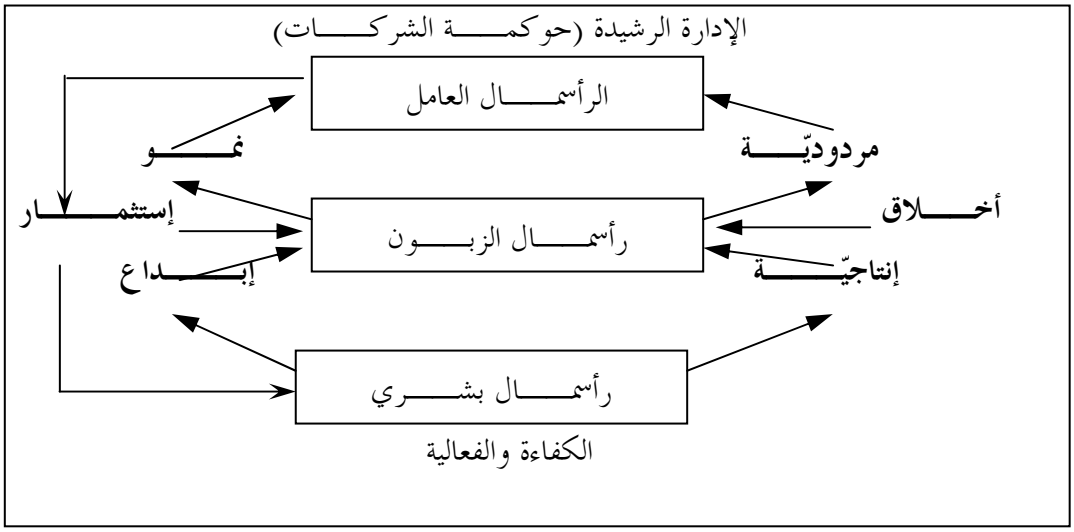
- تبني مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز وخلق القيمة الإقتصادية المستدامة؛

- الإهتمام بالموارد البشرية والمحافظة عليهم وتوفير لهم كل الظروف اللازمة للوصول إلى النجاعة في أدائهم؛

- يتطلب تحقيق القيمة الإقتصادية المستدامة توازن العناصر الأربعة التالية وهي: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"؛[2]

خلاصة القول أن تحقيق قيمة اقتصادية مضافة موجبة ومستدامة يتطلب من المؤسسات أن تكون أكثر كفاءة وأقل تكلفة، مما ينتج عنه سلع وخدمات بجودة عالية وبأقل الأسعار.

والشكل الموالي رقم (11): يبين نموذج خلق القيمة المستدامة




**Source:** Octave Gélinier, **op.cit**, P: 71.

## 2- الترشيد الإقتصادي للطاقات والموارد:

يقصد بترشيد إستغلال الطاقات الإنتاجية على مستوى المؤسسة، توجيه الموارد الإقتصادية -المتاحة منها- نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قد ممكن من الهدر. أي التحكم الناجع في إمكانات المؤسسة المادية والمالية والبشرية، بما يضمن أداء أفضل في إطار المحيط الإقتصادي والإجتماعي والسياسي الذي تنشط فيه. فالترشيد يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالكفاءة والفعالية الإقتصادية*، باعتباره عملية تعبر عن تحقيق زيادة في إنتاج السلع والخدمات بنفس عناصر الإنتاج

[1] - Octave Gélinier, **op.cit**, P: 60.

[2] - خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل، **التنظيم الصناعي المبادئ ،العمليات،المداخل والتجارب**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 11.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المتاحة أو بأقل منها، وبأقصى كفاءة ممكنة. بمعنى حسن إستغلال الموارد المتاحة من مال وخدمات وآلات وقوى بشرية عاملة، وحسن توجيهها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو ما يسمى بالمخرجات، وبأقل التكاليف الممكنة.[1]

كما تتسم عملية ترشيد الطاقات والموارد في المؤسسة بأنها نشاط إنساني منظم ومستمر، يهدف بالدرجة الاولى إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي، وتحسين النوعية، الإختصار في الوقت والتكاليف والجهود، عبر إستخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجالات التسيير. لذلك فالترشيد الإقتصادي للطاقات والموارد يتجلى في الإستخدام الهادف والمنتج لكل المعارف والوسائل، التي توفرها العلوم والتكنولوجيا، لرفع مستوى الأداء الإقتصادي والحفاظ على إستمراريته، لتتمكن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف المحددة بأسلوب واعي. أي بتوظيف امثل للقدرات البشرية والمادية والمالية.[2]

وتسري عملية الترشيد الإقتصادي في المؤسسة على كل الأنشطة والأعمال التي تضطلع بها، وعلى كل الوظائف والفروع، بإعتبارها عملية شاملة تهدف إلى تحقيق الإنسجام والتكامل بين كل أجزاء ومهام المؤسسة، بما يضمن رفع مستوى الأداء على جميع الأصعدة، ويحقق الإستغلال الكفء للإمكانات المتوفرة، لأنه لا يمكن تصور أي ترشيد للطاقات والعمليات في المؤسسة دون التقليل في التكاليف الإدارية، ودون إمداد منتظم، وتخزين محكم، أو دون القضاء على أسباب ومظاهر الإسراف والتبذير في أي مجال، سواء تعلق الأمر بالشراء، أو التخزين، أو الإنتاج، أو الإدارة، أو التسويق...وغيرها. بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الترشيد الإقتصادي للطاقات تقوم على مبادئ وقواعد أساسية هي:[3]

- تهيئة الظروف المناسبة للترشيد؛
- دقة تحديد الأهداف وتخطيط برامج تنفيذها؛
- السعي قد الإمكان لتوظيف كل الإمكانات المتاحة؛
- البحث المستمر عن البدائل؛
- الشمولية.

كذلك تتأتى عملية الترشيد الإقتصادي عبر تقويم الأداء الحالي للمؤسسة، بحكم أن هذا الأخير هو المقياس الذي يكشف مدى التطور والتقدم في حسن كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية أو الخدمية، من خلال الوقوف على النتائج المحققة، ومقارنتها بالبدائل المتاحة من جهة، والأهداف المخططة من جهة أخرى، كما تؤدي هذه العملية إلى التعرف على الإنحرافات وأسبابها إثر تقويم النتائج المحصل عليها، ومن ثم إيجاد الإجراءات الكفيلة بالحد من – أو القضاء على- هذه الإنحرافات.

### 3- تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة والحفاظ عليه، من خلال تفعيل أداء مواردها البشرية:

يلعب أداء الفرد دورا هاماً في التأثير على العنصرين السابقين (خلق القيمة والترشيد الإقتصادي للطاقات والموارد)، وبتالي على الأداء الإقتصادي للمؤسسة. فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل

* الكفاءة: هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبأمثل إستهلاك للموارد.أما الفعالية: تتمثل في تحقيق التقارب بين الأهداف المسطرة والأهداف الحقيقية، أي النجاعة في تقليص الفجوة بين ماهو مخطط وما هو واقعي. للإطلاع أكثر أنظر: عبد الرزاق بن حبيب، **مرجع سابق**، ص: 126؛ وأيضا ناصر دادي عدون، **مرجع سابق**، ص:341.

[1] – أحمد طرطار، **الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 8.

[2] – **المرجع نفسه**، ص ص: 9- 10.

[3] – **المرجع نفسه**، ص ص: 10- 12.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحققه المؤسسة من تحسين في الإنتاجية بصورة خاصة وتحسين في الأداء بصورة عامة.

وعليه، فإن الأهمية التي يحظى بها أداء الفرد هي السبب الرئيسي وراء سعي جميع المؤسسات الإنتاجية منها والخدمية على حد السواء إلى العمل على محاولة جني أفضل مستويات الأداء وأقصى حدود الفائدة من كل موظف، ولعل أفضل مدخل يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه هنا هو ذلك المدخل الذي يحدد مدى مستوى الأداء المطلوب من الفرد، وما هو المعيار الذي سيقيم على أساسه، يلي هذا القيام بعملية المتابعة والتقييم المستمرة لهذا الأداء ويتبع ذلك القيام بتحديد العوامل المؤثرة فيه، وهذا كأساس لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسينه وتقويمه.[1]

**المطلب الثاني: المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة الإقتصادية:**

نتيجةً لتطور العلاقة القائمة بين البيئة الخارجية والمؤسسة الإقتصادية، أدت عدة تغيرات وتحديات وعوامل إلى تغيير النظرة التقليدية للمؤسسة التي كانت محصورة في الجانب الإقتصادي وزيادة الأرباح، واعتبار البيئة الخارجية مستقرة نوعاً ما، لا تؤثر في مصالح المؤسسة بل تدعمها نسبياً.

فالقضايا التي أثيرت مؤخراً وعلى رأسها العولمة، التطور التكنولوجي والتنمية المستدامة، أخرجت المؤسسة الإقتصادية من عزلتها الداخلية كنظام مغلق، ودورها الإقتصادي البحت، إلى نظرة حديثة، وبيئة خارجية أكثر تعقيداً وغموضاً وتداخلاً. فالتطور الحاصل في البيئة الخارجية ولد أطرافاً أخرى للمؤسسة الإقتصادية، تمارس ضغوطاً وتؤثر في نشاطها، وأفرز أدواراً جديدة إجتماعية وسياسية وبيئية كانت مهملة سابقاً، مما يضع حدوداً، ويضيف معطيات أخرى إلى إلتزاماتها.[2]

وتأسيساً على ماسبق، أصبح لزاماً على المؤسسات الإقتصادية أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. لأن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن وخاصة تلك المتعلقة بمتطلبات التنمية المستدامة.

لذا أصبحت المسؤولية الإجتماعية والبيئية شعاراً ترفعه المؤسسات الإقتصادية الناجحة والرائدة، من خلال بذل الكثير من الجهود للاهتمام بهذا المفهوم وإدماجه ضمن إهتماماتها وفي كافة مستوياتها الإدارية. إذ أن المؤسسة التي لا تقوم بتبني المسؤولية الإجتماعية والبيئية في أعمالها في العصر الحالي، ستجد نفسها غارقة تدريجياً، وستواجه بالتأكيد عدم رضا المجتمع ككل تجاه كافة أنشطتها.[3]

---

[1] – علاوة عبد الفتاح، **تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-2009/11/11، ص: 8.

[2] – لمزيد من التفاصيل حول تطور علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية وبروز الأطراف الجديدة التي تؤثر فيها وتتأثر بها، من خلال المسؤولية الإجتماعية راجع في ذلك:
Nathalie Costa, **Gestion du développement durable en entreprise**, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 2008, P: 25-28.

[3] – فؤاد محمد حسين الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك**، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، الجمهورية اليمنية، 2003، ص: 37.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 1- مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة:

منذ ظهور ذلك الإتجاه القوي في المجتمعات الرأسمالية بعد الحرب العالمية الثانية، الذي يدعو إلى ضرورة إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع العاملة فيه، ومفهوم المسؤولية الإجتماعية يتطور بناءاً على عدة عوامل وضغوطات حتى أصبح في يومنا هذا أحد الركائز الأساسية لبقاء وإستمرارية المؤسسة وتحقيق التميز لها.[1]

كما أن مسألة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد فرضت نفسها عنوة مؤخراً في محيط العلاقات الاقتصادية الوطنية أو الدولية. فمن ناحية، لقد أثارت ردود أفعال المناهضين للعولمة منذ منتصف التسعينات، وخاصة بعد قيام منظمة التجارة العالمية، الصدى العميق لدى الشركات المتعددة الجنسيات العملاقة حول دورها ومسئولياتها الجديدة في مواجهة تنامي ظاهرة الفقر والإفقار في العالم، نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير التجارة الدولية. ومن ناحية ثانية، لقد أعادت منظمات دولية غير حكومية مثل المنظمة الدولية لأصحاب الأعمال التي تضم 137 اتحاد فيدرالي وطني لأصحاب الأعمال في 133 دولة تقيم أنشطتها والتدقيق في مواثيق إنشاءها لتذكير أعضاءها بمسؤولياتهم الأساسية كممثلين للقطاع الخاص وكرموز لاقتصاديات السوق في عصر العولمة.[2]

ولإعطاء مفهوم للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، فإنه لا يوجد تعريف واحد رسمي محدد ومتفق عليه، بل إن هناك تعريفات عديدة. وبالتالي فإن تعريف المسئولية الاجتماعية للمؤسسة ليس ثابتا بل هو تعريف ديناميكي واقعي ومتطور يتواءم مع المتغيرات الحاصلة.

إن تطور النقد الحاصل للأعمال بكونها تهتم بتعظيم الأرباح على حساب فئات المجتمع والبيئة، ولد بوادر إهتمام أولية لتبني دوراً إجتماعياً من قبل المؤسسة، فالمسؤولية الإجتماعية عرضت في البداية كونها إلتزام المؤسسة بمصالح المجتمع الذي تعمل فيه إضافة إلى مصالحها الذاتية. وفي مرحلة لاحقة عرض الباحث Holmes المسؤولية الإجتماعية بكونها إلتزام المؤسسات تجاه المجتمعات التي تمارس فيها أنشطتها وأعمالها، عن طريق المساهمة بمجموعة من الفعاليات الإجتماعية مثل محاربة الفقر، وتحسين خدمات الصحة، مكافحة التلوث، وإيجاد فرص عمل، والمساهمة في حل مشاكل النقل والموصلات والإسكان والتعليم وغيرها.[3] وأضاف الباحث المعروف في إدارة الأعمال Petre Drucker المسؤولية الاجتماعية كأحد المجالات التسعة التي يفترض بمنظمات الأعمال ان تتبنى أهدافاً في إطارها، وعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم".[4] وتمثل البحوث الرائدة لـــ: Carroll نقلة مهمة في تعريف المسؤولية الإجتماعية، حيث أضاف مسؤوليات أخرى لمنظمة الأعمال علاوة على مسؤولياتها الإقتصادية والقانونية*، وهذه المسؤوليات التي أضافها الباحث تعبر مجتمعةً عن المسؤولية الإجتماعية، وهي:[5]

---

[1] - الطاهر خامرة، **مرجع سابق**، ص: 187.

[2] - عبد الله صادق دحلان ، المسئولية الاجتماعية للمؤسسة، مجلة عالم العمل، العدد 49، مارس 2004 ص: 21.

[3] - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتجية" منظور منهجي متكامل**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 524.

[4] - طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة وإستراتجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 83.

* المسؤولية الاقتصادية: تتمثل في ممارسة المؤسسة أنشطة اقتصادية في إطار الكفاءة والفاعلية من خلال إستخدام الموارد بشكل رشيد وإنتاج سلع وخدمات بنوعية راقية وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الانتاج المختلفة. أما المسؤولية القانونية: يندرج ضمنها جانب الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات التي تضعها الحكومات والمنظمة لمختلف الجوانب في المجتمع سواء كان هذا في الاستثمار او الأجور او العمل او البيئة او المنافسة او غيرها. فالمسؤوليتين السابقتين تشكلان قاعدة أساسية لبروز دور اجتماعي أكبر لاحقاً، فلا معنى للدور الإجتماعي للمؤسسة وهي تخرق القوانين ولا تستطيع تقديم السلع والخدمات الضرورية للمجتمع. أنظر في ذلك: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **مرجع سابق**، ص: 524.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– المسؤولية الخيرة les responsabilités discrétionnaires : وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي والذي يشتمل على مجمل التبرعات والهبات من المؤسسات التي تخدم المجتمع والبيئة ولا تهدف للربح من خلالها، حيث في إطار هذا الجانب قد تتبنى المؤسسة قضية أساسية من قضايا المجتمع والبيئة وتخدمها مثل تمويل جمعيات خيرية ورياضية ومستشفيات لمكافحة أمراض مستعصية، وتمويل مشاريع لإنشاء محميات بيئية.

– المسؤولية الأخلاقية les responsabilités éthiques: إحترام الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها. وفي حقيقة الأمر، فإن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن إحترامها يعتبر أمراً ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها. ومن بين الأمور المتعلقة بهذه المسؤولية مراعاة مبدأ تكافئ الفرص في التوظيف، ومراعاة حقوق الإنسان، واحترام العادات والتقاليد، ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.

| المسؤولية الخـــــيرة+ المسؤولية الأخـــــــــلاقية = المسؤولية الإجتماعية |
|---|

كما يمكن إضافة تعريفات أخرى للمسؤولية الإجتماعية، من بينها تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تعرفها على أنها: "إلتزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف".[1]

ويعرف البنك الدولي المسئولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها: " الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية الاقتصادية".[2]

أما الغرفة التجارية العالمية فعرَفت المسؤولية الإجتماعية بأنها: "جميع المحولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبتالي فالمسؤولية الإجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الإجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم".[3]

وتعرف أيضاً على أنها: "تلك الممارسات التي تهدف إلى الإنشغلات الإجتماعية والبيئية في الأنشطة التجارية".[4]

بالنظر للتعريفات السابقة، يمكن القول بأنه لم يتم إعطاء مفهوم للمسؤولية الإجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال المسؤولية في جوهرها إختيارية ومعنوية، أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الإختيارية.

وبناءاً على ما تقدم، يمكن أن تعرف المسؤولية الاجتماعية بصورة شاملة بأنها: التزام أخلاقي بين المؤسسة الإقتصادية والمجتمع تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل.

---

[5]- Joël Ernult, Arvind Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives**, Groupe ESC Dijon Bourgogne, Cahiers du CEREN21, 2007,P: 17.

[1]- Marie-françoise GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, France : ADEME, Mars 2004, P: 05.

[2]- Astrid Mullenbach , **La responsabilité sociétale des entreprises**, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002, P: 5.

[3]- حسين الأسرج، **المسئولية الاجتماعية للشركات**، مجلة جسر التنمية، العدد التسعون، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فيفري 2010، ص: 4.

[4]- Alin Cheveau, Jean Jaques Rosé, **l'entreprise résponsable**, Edition l'organisation, Paris 2003, P: 29.



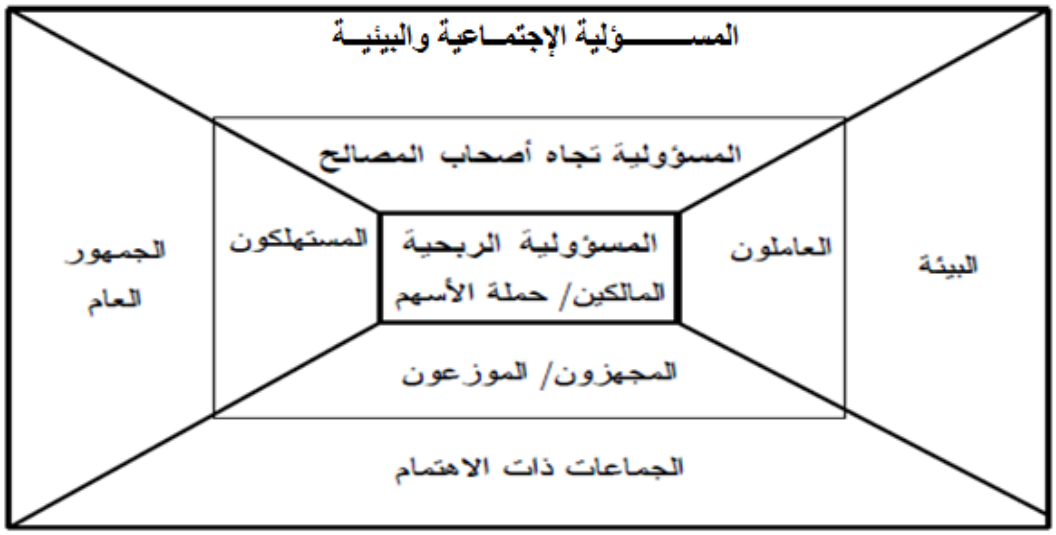
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يقترح بعض الباحثين والمتخصصين تحويل مصطلح المسئولية الاجتماعية للمؤسسة إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة، حيث إن المصطلح الأول يتضمن نوعا من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز أمام المؤسسة لتحمل المسئولية الاجتماعية. وقد تعددت المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسئولية الاجتماعية لمؤسسة ومنها مواطنة الشركات والشركات الأخلاقية والحوكمة الجيدة للشركات. وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها في النهاية تنصب على مساهمة الشركات في تحمل مسئوليتها تجاه أصحاب المصالح المختلفين. وتعد المسئولية الاجتماعية للمؤسسة أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي لمجتمع الأعمال، ويرى عدد من الباحثين أن المسئولية الاجتماعية لرأس المال هي الوسيلة التي تستخدمها الشركات لإدارة وتنظيم علاقاتها بالمتعاملين معها، ومن ثم تصبح برامج المسئولية الاجتماعية نوعا من الاستثمار الاجتماعي الذي يهدف إلى بناء رأس المال الاجتماعي، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة الأداء الاقتصادي للشركات.[1]

## 2- أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة:

هناك تقارباً كبيراً بين الكتاب والباحثين في تحديدهم لأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى تبنيها، وبما يحقق لها الفوائد المرجوة. وعليه حددت ثلاثة مسؤوليات أساسية للمسؤولية الإجتماعية تعبر عن أبعادها، وتتمثل في الحدود التي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): يبين حدود المسؤوليات الرئيسة للمسؤولية الإجتماعية




**المصدر**: فؤاد محمد حسين الحمدي، **مرجع سابق**، ص: 39.

بناءاً على الشكل أعلاه، فإن أبعاد المسؤولية الإجتماعية تتجسد في ثلاثة مسؤوليات أساسية هي: مسؤولية تجاه المالكين ولحملة الأسهم، تتمثل في تحقيق الأرباح، ومسؤولية تجاه أصحاب المصالح التي تركز على ضرورة الإهتمام بتلبية أهداف الأطراف ذات المصلحة من مستهليكن وعاملين ومجهزين وموزعين...وغيرهم، ومسؤولية أخيرة إنتشرت خاصة في السنوات الأخيرة وتشير إلى ضرورة إلتزام المؤسسة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة بشكل عام، وذلك من خلال

[1]- نهال المغربل، **المسئولية الاجتماعية لرأس المال في مصر**، منشورات المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم 138، مصر، سبتمبر 2008، ص: 04.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهتمام بما تطرحه الجماعات الضاغطة ذات العلاقة (جماعات الضغط الخضراء)، والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه المجتمع والبيئة.[1]

وعليه فالمسؤولية الإجتماعية لمؤسسات الأعمال تحمل في مضمونها بعدين أساسيين، الأول هو البعد الداخلي الذي يركز على الأداء الإجتماعي المسؤول تجاه العاملين ومن هم داخل المؤسسة، أما الثاني المتمثل في البعد الخارجي يركز على الدور الإجتماعي والمبادرات التي تتبناها المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة الخارجية ككل.

**3- أهمية المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة:**

تحمل المسؤولية الإجتماعية- عند الإلتزام بها من طرف المؤسسة- في طياتها مجموعة الإعتبارات الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والدولة والمجتمع، وأبرزها ما يلي:

**3-1- بالنسبة للمؤسسة:** يبدو أن المؤسسة هي المستفيد الأول جراء تبنيها مسؤولية إجتماعية من خلال ما تقدمه هذه الأخيرة من الفوائد التالية:[2]

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه كافة الأطراف ذات المصلحة ( مباشرة أو غير مباشرة)، مما يزيد من مصداقيتها وزيادة الإقبال عليها، وبتالي زيادة الدخل والأرباح؛

- أصبحت قرارات إقراض البنوك وقرارات الشراء للمستهلكين، وتوجهات الإستثمار لحملة الأسهم، والتأمينات مبنية أساساً في الوقت الراهن على أداء المؤسسة الإجتماعي والبيئي، من خلال مسؤوليتها الإجتماعية والبيئية، لأن هذه الأخيرة تعد في حقيقة الأمر إستراتيجية استثمار حقيقي، بإعتبار معيار الأداء الإجتماعي للمؤسسة أحد أهم المعايير التي تعمل على جذب المستثمرين للمساهمة في إستثمارات المؤسسة الحالية أو المستقبلية. كما يؤثر السلوك الإجتماعي للمؤسسة على سوق أسهمها، وهذا ما بينته أحد الدراسات من جامعة بوسطن أنه يوجد إرتباط إيجابي بين سعر أسهم المؤسسة وبين المسؤولية الإجتماعية، حيث أوضحت الدراسة أن المنظمات التي كان لها إهتمام بالمسؤولية الإجتماعية حققت فارقا في أسعار أسهمها بنسبة 5% عن تلك التي لم يكن لديها إهتمام بهذا الجانب؛

- إن الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية من شأنه أن يعمل على تحسين مناخ العمل السائد من خلال بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة؛

- إن عدم التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية سيؤدي لإستنزاف أكثر للموارد الطبيعية ولمزيد من التلوث وطرح النفايات في البيئة المحيطة. ومن ناحية أخرى فإن عدم الإلتزام بالمسؤولية البيئية في العصر الحالي سيعرض المؤسسة في حد ذاتها للمقاطعة من قبل أصحاب المصالح، حيث أثبتت الدراسات أن (88%) من المصارف الأمريكية غيرت من إجراءات إقراض الأموال لبعض المنظمات التي يحتمل أن تسبب ضررا بيئيا في المستقبل. وكذلك الحال بالنسبة لشركات التأمين التي بدأت تدرك ضرورة التوفيق بين سياسات المنظمة مع القوانين والتشريعات الصادرة من الجهات ذات العلاقة بحماية البيئة، والتقارير الحكومية حول الأداء البيئي لتلك المؤسسات.[3] كما أن تبني المسؤولية البيئية يدر على المؤسسة الكثير من الفوائد أهمها: خفض التكاليف، وتقليل الضغوطات، وتخفيض نسبة التلوث، وجذب المستثمرين.

---

[1] - فؤاد محمد حسين الحمدي، **مرجع سابق**، ص: 38.

[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 52.

[3] - فؤاد محمد حسين الحمدي، **مرجع سابق**، ص: 42.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إن المسؤولية الإجتماعية تمثل تجاوب فعال مع التغييرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع، لينعكس هذا التجاوب بعلاقات إيجابية ترفع من مستويات الأداء وتحقيق مردود مالي أفضل.

وعليه فإن للمسئولية الاجتماعية دور في تعزيز مكانة المؤسسة داخل المجتمع الذي تنشط فيه، فتحملها لعدة تكاليف نتيجة هذه المسئولية يعد استثمارا طويل الأجل يؤثر في سمعتها وقيمتها السوقية مستقبلاً.

**3-2- بالنسبة للدولة:** إن قيام مؤسسات الأعمال بمسؤولياتها الإجتماعية سيؤدي إلى حصول الدولة جراء ذلك على مزايا تتلخص في ما يلي: [1]

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والإجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الإجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسا متفرغة لها، وذلك لإزاحة بعض الأعباء الأخرى التي كانت على عاتقها.

**3-3- بالنسبة للمجتمع:** [2]

- زيادة التكافل الإجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته؛
- زيادة العدالة الإجتماعية وتطور حالة الإستقرار الإجتماعي؛
- تقليل نسبة التلوث البيئي الحاصل والمؤثرة على صحة ورفاهية المجتمع؛
- تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية؛
- زيادة الوعي بأهمية الإندماج بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
- تحسين التنمية من خلال زيادة الوعي والمسائلة، وهذا ما يساهم في الإستقرار السياسي؛
- زيادة الترابط الإجتماعي وتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي، نتيجةً لإرتباط المسؤولية الإجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية بالعمل.

## 4- مجالات المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة الإقتصادية:

تتمثل مجالات المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة في ما تقدمه هذه الأخيرة من مساهمات إلزامية أو طوعية للمجتمع والبيئة، وتتلخص في ما يلي: [3]

**4-1- المساهمات الاجتماعية للمؤسسة تجاه العاملين:** يمثل الإهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المؤسسة استثماراً استراتجياً، تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل العمالة مجالاً داخلياً من مجالات المسئولية الاجتماعية، تلتزم

---

[1] - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري **مرجع سابق**، ص: 52.

[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص: 86.

[3] - راجع في ذلك كل من:

- مديحة بخوش، عمر جنينة، **المسئولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الوطني الأول حول : آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2010، ص ص: 8-9؛
- محمد إبراهيم محمد، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص: 235؛
- طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص ص: 93-95؛
- محمود عباس بدوي، **المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع**، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص: 210-211.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي، من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المؤسسة وإدارتها، مما سيترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة حاضراً ومستقبلا. ومن أهم المساهمات تجاه العاملين نجد ما يلي:

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛
- توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية؛
- وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب؛
- وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم؛
- منح للعاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب؛
- وضع نظم للحوافز والمكافآت اللازمة، والتي تعود على أداء العمال؛
- إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم مادياً في الحصول على سكن مناسب؛
- توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس؛
- توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث؛
- توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.

**4-2- الأنشطة الخاصة بتحسين جودة المنتج والخدمة وحماية المستهلكين:** إكتسب موضوع حماية المستهلك أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وبرزت متطلبات حمايته كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المؤسسة أخذها في الحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات. وبتالي تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة في مجال تحسين جوانب جودة المنتج والخدمة إلى تحسين سمعة المؤسسة في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك في الأوساط الصناعية والتجارية، مما يعود ذلك على زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية.

وتتلخص أهم المساهمات في هذا المجال فيما يلي:

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



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**4-3- المساهمات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع (المساهمات العامة):** يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سوف يخلق مناخاً جذاباً للإستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع. ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والموصلات والأقليات والفئات الخاصة من خلال ما يلي:

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

**4-4- أنشطة ومساهمات المؤسسة للحفاظ على البيئة:** إن هذه الأنشطة كانت في وقت مضى مع بروز مفهوم المسؤولية الإجتماعية يعتبرها البعض من بين القضايا الأساسية التي تدخل ضمن مساهماتها، ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت القضايا المتعلقة بالبيئة في نظر البعض الأخر تدخل في طيات ما يسمى بالمسؤولية البيئية التي تعبر أداة لتجسيد البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة.

إن مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة الإقتصادية هي تلك المساهمات والمسؤوليات الطوعية والإجبارية الملقاة على عاتقها تجاه حماية البيئة والموارد الطبيعية وتحقيق إستدامتها ومنع وتقليل التلوث البيئي. وتتلخص معظم مجالات المسؤولية البيئية في ما يوضحه الجدول الموالي:



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (5): يبين مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة

| المجالات الرئيسية | العناصر الفرعية |
|---|---|
| المساهمة في حماية الموارد الطبيعية | – الإقتصاد في إستخدام المواد الخام ومنع الإستخدام التعسفي لها؛<br>– الإستخدام العقلاني لمصادر الطاقة؛<br>– المساهمة في إكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة؛<br>– المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات. |
| المساهمة في حماية البيئية | – تجنب والتخفيف من مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء؛<br>– التصميم الأخضر للمنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات ؛<br>– تسيير النفايات وإعادة إستعمالها لتقليل من أثارها السلبية على البيئية. |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على: طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص: 92؛ الطاهر خامرة، **مرجع سابق**، ص: 88؛ – Anthony Rosa et outre, **Guide pratique du développement durable** , AFNOR: **Op.cit**: PP: 90, 92, 98.

## 5– عناصر المسؤولية البيئية في المؤسسة الإقتصادية:

يمكن تلخيص أهم العناصر التي من خلال يمكن للمؤسسة الإقتصادية الإلتزام بمسؤولياتها البيئية في العناصر التالية:

**5–1– تحقيق الفعالية البيئية في المؤسسة:** من منطلق مفهوم الفعالية الذي يتمحور حول تحقيق الأهداف المسطرة ومضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل والأقل لكافة الوسائل المتاحة[1]، وبالتالي فإن الفعالية البيئية تصاغ على ذلك النحو ولكن في إطار بيئي، فهي تعبر عن منطق تسييري مفاده إنتاج القيمة بأقل وأمثل إستهلاك، أي إنتاج أكثر بإستخدام رشيد وأقل للموارد، والتقليل من التلوث.

وعليه فإن الفعالية البيئية تعرف بأنها: مستوى الفعالية الذي يتم عنده تجسيد الأهداف البيئية تزامناً مع الإستخدام العقلاني للموارد الطبيعية والطاقة.[2] فهي طريقة عملية يمكن للمؤسسة بالإعتماد عليها في أن تضع وتحقيق أهدافهاً في مجال أدائها البيئي. فالفعالية البيئية هي طريقة تسيير تشجع المؤسسة على أن تكون أكثر تنافسية وإبتكار ومسؤولية على المستوى البيئي.كما أن تشجيع الفعالية البيئية يكون بأن تنتج أكثر بموارد أقل ويتم ذلك من خلال ما يسمى بإعادة إستعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه، وكذلك بتفادي تبذير الموارد والتلوث.[3] أما بالنسبة للفعالية البيئية المتعلقة بالمنتج تعرف على أنها: نسبة جودة المنتج إلى تأثيراته على البيئة وتكون أحسن كلما رفعة المؤسسة من جودة المنتج وأنقصت من تأثيره السلبي على البيئة.

وعليه فالمؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية، بالإضافة إلى ذلك تجني الفوائد التالية:[4]

– تخفيض استخدام المواد في المنتجات والخدمات؛

– تخفيض الكثافة الطاقوية ( تخفيض الوحدات الداخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج)؛

[1]- Martory. b, Crozet. D, **Gestion Des Ressources Humaines: Pilotage Social Et Performance**, Imprimerie chirat, Paris, P: 160.

[2] - http:www. ecobase21.antidot.net/fichiers/Ecoeff.html: 05/11/2010.

[3] – الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، **التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الإقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر**، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، 2008، ص:151.

[4] - BOUZIANE Mahieddine, **Séminaire Management de la qualité, ESG**, paris 2003, P: 35.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تخفيض الإنبعاثات السامة؛
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة؛
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛
- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتوج)؛
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

إن تحقيق الفعالية البيئية لا يكون فقط بإحترام التشريعات والقوانين، بل إنها أيضاً أداة تربط بين الأداء البيئي والمردود المالي للمؤسسة.

**5-2- تبني مصفوفة الحماية المستدامة للبيئة:** لقد تبنت العديد من المؤسسات الإقتصادية سياسات من أجل الحماية المتواصلة والمستدامة للبيئة، وقامت بتطوير آليات وإستراتجيات تدعم حماية البيئة وتحقق الربحية في نفس الوقت، وذلك ما يوضحه الشكل الموالي رقم (13)، الذي يبين المصفوفة التي يمكن الإعتماد عليها في الحكم على مدى التقدم نحو تحقيق الحماية المستدامة للبيئة، وبتالي الحكم على مدى إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها البيئية، وذلك بناءاً على أربعة عناصر رئيسية متمثلة في وجود رؤية للحماية المستدامة للبيئية، وتقديم تكنولوجيات بيئية جديدة، ومحاولة منع والتقليل من التلوث، وأخيراً إدارة المنتج.

الشكل رقم (13): يمثل مصفوفة الحماية المستدامة للبيئة

| | | |
|---|---|---|
| الغد | تقديم تكنولوجيا بيئية جديدة | وجود رؤية للحماية المستدامة |
| اليوم | منع التلوث | إدارة المنتج |
| | داخلي | خارجي |

**المصدر**: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص: 487.

من خلال تحليل الشكل أعلاه، فهناك أربعة حالات تعبر عن مصفوفة الحماية المستدامة للبيئة هي: تتمثل الحالة الأولى في محاولة منع التلوث، حيث يتضمن هذا المدخل ماهو أكثر من الرقابة على التلوث أو محاولة معالجته بعد حدوثه إلى الحد او منع الفاقد أو المخلفات من التواجد أصلا.

أما الحالة الثانية فهي تعبر عن إدارة المنتج التي تتعدى الحد من التلوث الناتج عن مراحل العملية الإنتاجية إلى كل ما يسببه المنتج خلال دورة حياته ومن مخلفات إستعمالاته النهائية.

وتكمن الحالة الثالثة في إبتكار تكنولوجيات بيئية جديدة من خلال تطلع المؤسسة إلى المستقبل والتخطيط لابتكار وتطوير تكنولوجيات متوافقة وتساهم في حماية البيئة.

أما الحالة الرابعة والأخيرة تتمثل في وجود رؤية للحماية المستدامة للبيئة، فهي بمثابة الإطار المرشد الذي يتم الإستناد عليه في كل التصرفات المستقبلية في ما يخص حماية البيئة من خلال الكيفية التي يجب أن تقدم بها المنتجات ويتم بها إدارة العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية ...وغيرها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**5-3- تقييم الأثر البيئي للمشاريع الجديدة:** إن تقييم الأثر البيئي للمشاريع الجديدة للمؤسسة الإقتصادية هو ذلك الفحص المنظم للآثار غير المتعمدة التي قد تنجم عن المشاريع الإنمائية الجديدة، وذلك بهدف تقليص أو تخفيف حدة الآثار السلبية وتعزيز الآثار الايجابية من خلال دراسة وتحليل الجدوى البيئية للمشروع، وذلك للتأكد من أنه يساهم في تحقيق استدامة تنموية، وأنه يتمتع بقابلية للتنفيذ من الناحية البيئية.[1]

إن الهدف العام لتقييم الأثر البيئي في إطار تحليل المشروع هو ضمان السلامة البيئية للمشاريع الإنمائية الجديدة للمؤسسة، وهذا يعني أن أثار المشروع على إمتداد حياته المتوقعة لا تفسد البيئة بدرجة غير مقبولة، وأنه لا يتوقع أن تتولد عنه أثار تسهم في تدهور البيئة إلى أمد بعيد. كما يستهدف التقييم البيئي للمشروع تحديد التدابير الرامية إلى تخفيف حدة الآثار البيئية الضارة وتعزيز الآثار الإيجابية،[2] ويتم عادة تقييم الآثار البيئية بغية تقرير الجدارة البيئية الإجمالية لكل بديل. وهذا كله يعبر عن وجه أخر من أجه المسؤولية البيئية للمؤسسة الإقتصادية.

**6- إستراتجيات تعامل المؤسسة مع قضايا المسؤولية الإجتماعية والبيئية:**

بناءاً على التحليل البيئي الذي تقوم به المؤسسة لقضايا المسؤولية الإجتماعية والبيئية من أجل إبراز نقاط القوت والضعف التي تعتريها وتحدد الفرص والتهديدات المحيطة بها، فإن المؤسسة عادة ما تتعامل مع هذه القضايا بأربعة إستراتجيات رئيسية هي:[3]

**6-1- إستراتجية الممانعة (المعرقلة) Obstructionist Strategy**: بموجب هذه الإستراتجية فإن إدارة المؤسسة تتجنب الإلتزام بأي دور إجتماعي وبيئي، وتتحاشى الإنفاق على الأنشطة الإجتماعية والبيئية، ويتم التركيز على الأولويات الإقتصادية.

**6-2- الإستراتجية الدفاعية Defensive Strategy**: تهتم المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونياً، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور إجتماعي وبيئي، من خلال مواجهة المسؤوليات الإقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة المؤسسة إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل او تحاشي الإلتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مسائلة قانونية.

**6-3- إستراتجية التكيف Accommodative Strategy**: تنطلق هذه الإستراتجية بالتزام المؤسسة بالمسؤوليات الإقتصادية والقانونية ثم تراعي بعد ذلك المتطلبات الأخلاقية من خلال الإهتمام بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة إجتماعياً في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة المؤسسة، وكذلك بالنسبة للمجتمع الذي تعمل فيه.

**6-4- إستراتجية المبادرة التطوعية Proactive Strategy**: تتبنى المؤسسة بموجب هذه الإستراتجية دوراً إجتماعي وبيئياً واسع جداً، بحيث تأخذ مصالح المجتمع وتطلعاته وحماية البيئة في جميع قراراتها. وهذا النوع من الاستراتيجيات يحمل في طياته المسؤولية الخيرة، حيث يأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية والبيئية علاوة على بناء قاعدته بكل

---

[1] - أحمد كامل حجازي، **تقييم الأثر البيئي**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، **مرجع سابق**، ص: 408.

[2] - صالح العصفور، **مرجع سابق**، ص: 5.

[3] - طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص ص: 96-97؛

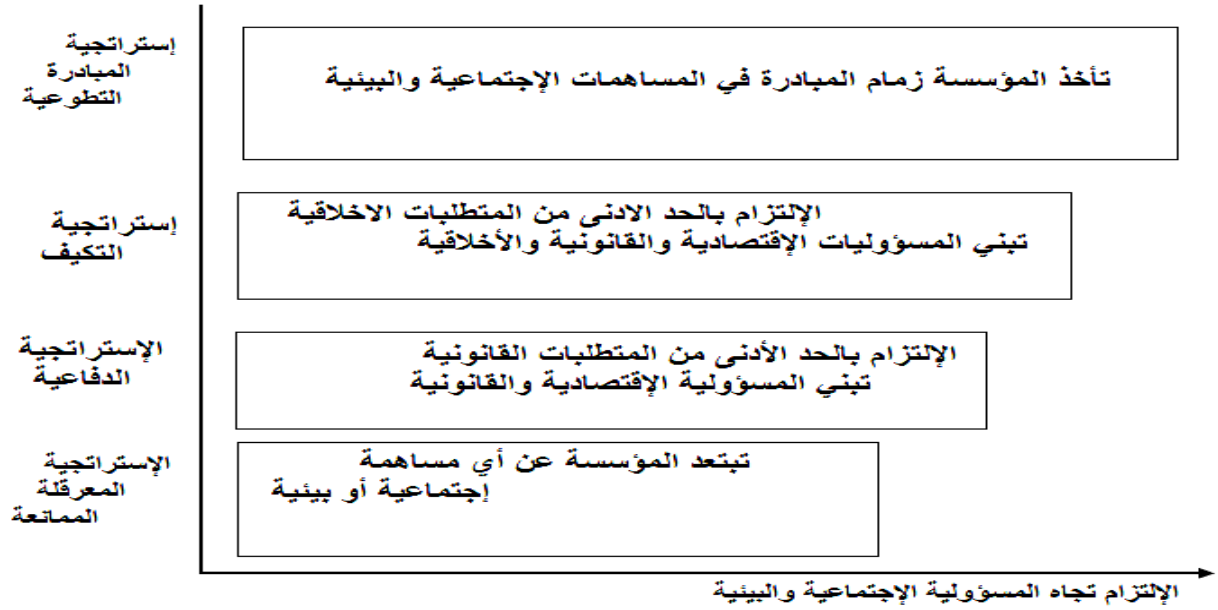
- Schermerhorn, R. John, **Management**, 6th Edition, John wily & Sons, Inc, 2001, PP: 128-129.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية. كما تمكن هذه الإستراتجية المؤسسة الاستعداد للتعامل مع المسائلات الموجهة إليها بكل مرونة، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية. والشكل الموالي يبين مستويات الإستراتجيات سالفة الذكر:

الشكل رقم (14): يبين إستراتجيات تعامل المؤسسة مع المسؤولية الإجتماعية والبيئية




**المصدر**: طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص: 100؛

- Schermerhorn, R. John, **op.cit**, P: 128.

**المطلب الثالث: الإلتزام بأخلاقيات الأعمال ومبادئ الحوكمة ( الإدارة الرشيدة) في المؤسسة الإقتصادية:**

لا يمكن للمؤسسة اليوم أن تتطور وتنمو وهي تعمل بطرق تقليدية غير مراعية للجوانب الأخلاقية، ولا توجد فيها آليات واضحة لحاكميتها والسيطرة على مجرياتها تسييرها وتوجهاتها بطريقة غير شفافة. لذلك أصبحت هذه الجوانب جزءاً مهماً في التوجهات الإستراتجية للمؤسسة، كما تؤثر في أدائها وإستمراريتها.

**1- مفهوم أخلاقيات الأعمال:**

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحاضر الكثير من الخروقات الأخلاقية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات الكثير من المنظمات لأنشطتها، والابتعاد نوعاً ما عن النظر أو حتى التفكير بالمحددات والرموز الأخلاقية، مما أدى إلى ظهور الكثير من الممارسات اللاأخلاقية والفضائح الكثيرة ( الفساد الإداري، الرشوة، التدليس وعدم الإفصاح...وغيرها) التي عصفت بالكثير من المنظمات وأودت بها إلى الإفلاس وتكبد خسائر فادحة ومنه إلى الزوال( شركة أنرون للطاقة في الولايات المتحدة) . كل تلك التجاوزات أثارت اهتمام المهتمين في العالم بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد والمقومات الأخلاقية في المنظمات، لا سيما أن الممارسات اللاأخلاقية كانت سبباً مباشراً في حدوث الأزمة المالية العالمية الأخيرة (2008) التي تحولت بدورها إلى أزمة إقتصادية حقيقية أثرت على معظم المؤسسات الإقتصادية الرائدة في العالم.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن أخلاقيات الأعمال Business corporate Ethics هي تلك القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها المؤسسة لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في المواقف المختلفة، لأنها ببساطة تؤثر في توجه وصناعة وإتخاذ القرارات من خلال تمكين المديرين من التفرقة بين الصحيح والجيد وما هو خاطئ وسئ في الأعمال. وبالتالي فهي تلك الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطور القرارات الإدارية، بحيث تكون هذه الأخيرة أخلاقية تأخذ بنظر الإعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد والمجموعة والمؤسسة ككل.[1]

فالإهتمام بأخلاقيات الأعمال ينطلق من ضرورة الإلتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية الصحيحة على الصعيد الفردي في الوظيفة أو المهني، فهي سلسلة من المعايير والمبادئ المحددة مسبقا، والتي تصف ما يجب أن يقوم به الفرد وما لا يجب القيام به، وتميز بين التصرفات الصائبة والخاطئة لذلك الفرد. وعليه فتلك المعايير تعكس توقعات المؤسسة حول كيفية التعامل مع الآخرين ومعاملتهم هم لها، وبتالي فأن مدراء الأعمال اليوم يواجهون العديد من المواقف التي تتطلب إتخاذ قرارات صائبة ولا تحدث ضرراً مقصودا لفئات أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية التي تعمل فيها المؤسسة. لذلك فهؤلاء المدراء توجه سلوكياتهم وقراراتهم معايير ومبادئ وقيم أخلاقية ومهنية محددة وواضحة تعكس صورة منظماتهم جراء إتخاذ بعض التصرفات والقرارات.[2]

كما تعرف أخلاقيات الأعمال بكونها تتمثل في مجموعة من الأسس المعنوية والأخلاقية التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، فهي مجال معياري لأنها تصف ما على الشخص فعله وما عليه الابتعاد عن فعله، وقد تصبح أخلاقيات الأعمال مرادفاً لأخلاقيات الإدارة أو أخلاقيات التنظيم عندما تمثل بكل بساطة الحدود التي تنص عليها وتحددها القواعد المرجعية للشركات.[3] وعليه يمكن القول وبصورة شاملة أن أخلاقيات الأعمال هي تحري القيم الإنسانية في كل ممارسات منظمات الأعمال في بيئتها الداخلية والخارجية.[4]

## 2- مبادئ أخلاقيات الأعمال:

تتمثل المبادئ الأخلاقية للأعمال في الخصائص والقيم التي تتجلى في الأمانة والاستقامة وحفظ الوعد والإخلاص والعدالة والإهتمام بالآخرين والشفافية والمساءلة (تحمل مسؤولية القرارات)...وغيرها، والتي يجب أن تتوفر في السلوك الأخلاقي لكافة الأفراد في المجتمع والعاملين في مختلف الشركات، وكذلك تؤخذ بعين الإعتبار عند وضع مواثيق أخلاقيات الأعمال. وعليه، فإن تتزيل هذه المبادئ في الفضاء الاقتصادي يجعل منه فضاءاً إنسانياً محصناً ضد الرذيلة والمنكر والفساد والانحراف. وتبني الفرد والمجموعة والمؤسسة لهذا الميثاق الأخلاقي يعتبر عنصر نجاح للعملية الاقتصادية في كل مستوياتها.[5] وهكذا أصبحنا نجد أن هناك مبادئ ومعايير أخلاقية بالنسبة للشركات والمديرين والعاملين والزبائن ممثلة في الجدول الأتي:

---

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع، سابق**، ص: 102.

[2] - **المرجع نفسه**، ص: 101.

[3]- Rafik Issa Beekun, **Islamic Business ethics**, University of Nevada and Islamic training foundation: www.ethicshm.com

[4] - سناء عبد الكريم الخناق، **المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المشاريع الريادية والصغيرة** ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-2009/11/19، ص:4.

[5] - صفاء محمد سرور، **دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات**، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العملي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنظم بجامعة الإسكندرية خلال الفترة، 2005/9/10/8 ، ص ص: 294-295.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (6): يوضح مبادئ ومعايير أخلاقية للشركات والمديرين والعاملين والزبائن

| مبادئ للشركات | مبادئ للمديرين | مبادئ للعاملين | مبادئ للعملاء |
|---|---|---|---|
| – أن تضع كل شركة مدونة أخلاقية والاطلاع الرسمي للعاملين عليها.<br>– تسمية لجنة الأخلاق في الشركة لتقديم المشورة الأخلاقية والبت الأخلاقي في القضايا المحيرة.<br>– تحديد المنطقة الرمادية والتصرفات التي تدخل فيها وتحديد موقف الشركة منها.<br>– التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي للشركة.<br>– انتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة.<br>– وضع الحوافز للتصرفات المدعمة للسمعة الأخلاقية للشركة.<br>– حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحملة الناجمة عن عمل الشركة.<br>– المبادرة الأخلاقية داخل الشركة وخارجها. | – اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح.<br>– الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع.<br>– التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها.<br>– التحديد للمنطقة الرمادية في مجال عمل كل مدير وتحديد الموقف الأخلاقي الملائم في كل حالة.<br>– العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولا، مصلحة الشركة ثانيا، ومن ثمة المصلحة الشخصية.<br>– التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه.<br>– قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير.<br>–الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين.<br>– المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق. | – مع مراعاة عدم العمل من أجل مصلحة شخصية غير مشروعة، يجب العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولا، مصلحة الشركة ثانيا، ومن ثم المصلحة الشخصية.<br>– عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع القانون أو المدونة الأخلاقية للشركة.<br>– الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند التعامل مع الأعلى والزملاء والمرؤوسين.<br>– إفشاء الحقيقة في المواقف التي تهم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله. | – مبدأ الحد من النزعة الاستهلاكية.<br>– مطالبة الشركات بوضع مدونات أخلاقية والالتزام بها.<br>– مطالبة الشركات بمبدأ الشفافية وإطلاع الزبائن على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعها وخدماتها.<br>– توخي المنفعة المشتركة وعدم الضرر أو الإيذاء بالزبائن الآخرين أو المجتمع.<br>– مبدأ المواطنة الأخلاقية. |

**المصدر**: نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 61.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 3- أهمية أخلاقيات الأعمال:

تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد العاملين الذين ينتمون إليها أو للأطراف ذات المصلحة في أنها تعد أمراً مهماً في تقوية مدى الإلتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب، والذي بإمكانه توجيه المؤسسة نحو مفهوم أوسع يبرر وجودها، ويحقق لها مجموعة ومن الفوائد المهمة من بينها: تسهيل عملية صنع القرار، وتوليد الشعور بالثقة والفخر والإنتماء لدى العاملين ومن ثم تحقيق ولائهم، وتفادي الدعاوي القضائية والجريمة الأخلاقية، وتعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، وتفادي تضارب المصالح الخاصة والعامة بإعتماد على المصلحة الذاتية المستنيرة ...وغيرها. [1]

كما أن الحصول على شهادات عالمية كشهادات الإيزو أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالالتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والإستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات، بعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية في إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال.

لقد أظهرت دراسة حديثة لمجتمع الأعمال العراقي قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE ومركز زغبي الدولي للدراسات (Zogby International)، أن الفساد يضيف أكثر من 20% لتكلفة الأعمال بالنسبة إلى 52 شركة خضعت للدراسة، وأن 13% من هذه الشركات تقدر النسبة التي يضيفها الفساد على التكلفة من 30 إلى 40%، وخمس العينة يعتقد أن حجم الزيادة أكثر من 40%. [2]

### 4- إرساء مفهوم ومبادئ الحوكمة ( الإدارة الرشيدة) في المؤسسة كأحد آليات أخلاقيات الأعمال:

في ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من الشركات لأسباب عدم التزام المسئولين فيها بأخلاقيات العمل، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين ( الشركات المساهمة)، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين والدائنين والبنوك والموردين والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالشركة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها، وهو ما عرف بمصطلح الإدارة الرشيدة أو حوكمة الشركات. [3]

**4-1- مفهوم حوكمة الشركات:** لفظ حوكمة هو الترجمة للمصطلح الإنجليزي Governance، وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح، وإستخدام مضامين أخرى تعبر عن هذه الكلمة ومنها: الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الرشَيد، لذا يطلق على اصطلاح corporate Governance بحوكمة الشركات.

---

[1] - تيجاني بالرقي، عبد الرحمان العايب، **إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية إحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الإقتصادية الراهنة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-2009/11/19، ص: 7.

[2] - آنا ناغرودكيوفيتشي، **مبادئ مكافحة الرشوة للقطاع الخاص**، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، 2008، ص: 4.

[3] - مقال بعنوان: **دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة ( الحوكمة ) (نماذج وتطبيقات)**، على الموقع الإلكتروني لموسوعة الإقتصاد والتمويل الإسلامي: www. iefpedia.com



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف، حيث تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة على أنها : "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"، وبمعنى أخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية.[1] كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: "هي القواعد والهياكل والعمليات التي يتم من خلالها إدارة ورقابة الشركات والتحكم في أعمالها، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة ومجلس المديرين والمساهمين وباقي أصحاب المصالح ".[2]

كما يعرف المجمع العربي للمحاسبين القانونيين الحوكمة على أنها: " مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول".[3]

وهنالك من يعرف الحوكمة على أنها: "مجموعة من الميكانزمات التي من المفترض أن تؤدي إلى عقلنه في القرارات المتخذة من طرف المسيرين والقادة، وتضمن الشفافية اللازمة لذلك مثل إلزامية الإفصاح عن الحسابات.[4]

وتعرف أيضا بأنها: "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيها الملاك من جهة أخرى. [5]

وعليه يشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى). فهي ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

**4-2- مبادئ حوكمة الشركات:** إن من أبرز مبادئ حوكمة الشركات تلك التي وضعتها المنظمة الدولية للتعاون والتنمية الإقتصادية، وهي:[6]

**4-2-1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

---

[1] - محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، منشورات بنك الإستثمار القومي، مصر، 2007، ص: 4.

[2] - International finance corporate (IFC)**, corporate governance**: why corporate governance, 2005, P: 1.

[3] - شرقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 3.

[4] - Marc-Hubert Depret et autres, **Gouvernance d'entreprise**, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005, P: 16.

[5] - عبد الرحمان العايب، **ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 3.

[6]- OCDE (ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES), **Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE,** 2004, P: 18.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**4-2-2- حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة. هذا بالإضافة إلى المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وضمان حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

**4-2-3- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

**4-2-4- الإفصاح والشفافية:** بسبب ما شهده العالم في السنوات الأخيرة من نمو وتحرير لاقتصاد السوق وتحرير للأسواق المالية، مما ترتب عنه زيادة هائلة في انفصال الملكية عن الإدارة وتزايد تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية، ساد اتجاه كبير يطالب بدرجة أكبر من الشفافية الكاملة عن المعلومات الدقيقة وكل ما يتعلق بالقوائم المالية ونتائجها والإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. بالإضافة إلى ذلك تتمحور الشفافية حول الإفصاح عن أداء الشركات في القضايا الاجتماعية والأخلاقية والبيئية وفي الوقت المناسب، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير، مما يمكن من تقييم الموقف المالي للشركة وأدائها ويساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية، ووضع استراتيجيات العمل داخل الشركة لتفادي حالات الفشل المالي والأزمات الاقتصادية.

فالشفافية ترتبط بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية، وهي بهذا الإطار تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً وبعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعة ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيه.

وإن تحقيق الشفافية والإفصاح الكامل في ظل اقتصاد السوق المفتوح يتوقف على ضرورة الاستخدام الفعال لتقنيات وأساليب حديثة في الإدارة من بينها وأكثرها استخداماً واهتماماً أسلوب حوكمة الشركات، والذي يستند على عدة مبادئ وإجراءات عملية تسمح بترشيد وتحكيم الإدارة وتوطيد العلاقة بين الملاك والشركة والحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم الربحية.

**4-2-5- مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**4-3- الحوكمة الجيدة وأهميتها في المؤسسة:** تصف مؤسسة Truth للاستشارات الاقتصادية أن الحوكمة الجيدة تستدعي توافر الخصائص التالية:[1]

- الانضباط Discipline: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية Transparency: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث مثل نشر التقارير السنوية والدورية في الوقت المناسب وفي موعدها؛
- الإستقلالية Independence: إستقلالية لجان المراجعة، وضمان مراجعين خارجيين مستقلين، ووجود رئيس مجلس إدارة مستقل؛
- المساءلة Accountability: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومساءلتهم عن نتائج إتخاذ قرارات معينة؛
- المسؤولية Responsibility: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
- العدالة Faimess: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات وأصحاب المصلحة في الشركة؛
- المسؤولية الإجتماعية والوعي الإجتماعي والتمسك بالسلوك الأخلاقي.

إن الحرص على تطبيق المبادئ السابقة للحوكمة في المؤسسة من شأنه تحقيق جملة من الفوائد إليك بعضا منها:[2]

- أداء أكثر شفافية للمؤسسات بما يجعلها قادرة على حصد ما تشاء من تمويل من أسواق المال؛
- العقلنة في استخدام وسائل الإنتاج، وتدنية التكاليف وخاصة في حالة المستقبل غير الأكيد؛
- تسيير إستراتيجي أكثر فعالية وأكثر صرامة في إعداد الاختيارات، وكذا تقدير وتقييم تلقائي للآثار الخاصة بالأفعال المرصودة لهذا الغرض؛
- محاربة الفساد المالي والإداري بمختلف الوسائل والطرق؛
- تزويد المؤسسة الاقتصادية بطرق تسيير أكثر فعالية؛
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقيا؛
- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركة وأعضاء مجلس إدارتها؛
- وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسئوليات فيما بين المشاركين (مجلس الإدارة والمساهمين)؛
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة.

كما يمكن إضافة المزايا التالية:

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها المضافة؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها؛

---

[1] - كمال بوعظم، زيدي عبد السلام، **حوكمة الشركات ودوره في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، أيام 18-2009/11/19، ص: 9.

[2] - عبد الله خبابة، **الحوكمة آلية فعالة للقضاء على الفساد الاقتصادي**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، أيام 18-2009/11/19، ص: 5.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية؛

– تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها. وتعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛

– زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.

تأسيساً على ماسبق، فإن متطلبات التنمية المستدامة من ناحية تبني مبادئ الحكم الراشد على المستوى الكلي تتبلور وتتجسد على المستوى الجزئي (المؤسسة) بالإلتزام بأخلاقيات الأعمال من خلال إرساء قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، بالإضافة إلى أن الإطار الأشمل لمفهوم الحوكمة يكون مرتبطًا ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالشركات، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطًا وثيقًا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بوجه عام، فعلى الصعيد الإقتصادي توفر الحوكمة بيئة جيدة للإستثمار، وتعظيم القيمة السهمية للشركة، وتدعيم التنافسية، وتحقيق كفاءة إستخدام الموارد ومنع تبديدها، وإستقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، وبالتالي المساهمة في تحقيق تنمية إقتصادية مستمرة وبناء الثقة في الإقتصاد. أما على الصعيد الإجتماعي والبيئي فإن أداء المؤسسة يتأثر بالحوكمة، وبتالي يؤثر على فرص العمل والدخول والمدخرات والمعاشات ومستويات المعيشة، وتطوير الاهتمام بالعامل البشري داخل المؤسسة بالإضافة إلى المساهمة في حماية البيئة والإفصاح عن الأداء البيئي وغيرها من الأمور المتعلقة بالبيئة والمجتمع.[1]

**المطلب الرابع: الإبتكار لخدمة التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية**

إن الإبتكار في إطار متطلبات التنمية المستدامة يمثل مصدراً متجدد للميزة التنافسية في الشركات الرائدة، من خلال ما يقدمه من مساهمات كثيرة من شأنها تفعيل إستجابة المؤسسات الإبتكارية للمطالب البيئية علاوة عن الإجتماعية والإقتصادية.

ولقد أصبح الإبتكار قاعدة أساسية من أجل إستحداث تكنولوجيات وعمليات ومنتجات خضراء ومحسنة في الحاضر والمستقبل. وبتالي تعدى الإبتكار في إطار وظيفة البحث والتطوير للمؤسسة فلسفة إيجاد تقنيات ومنتجات جديدة لجذب المستهلك، إلى دراسة طبيعة هذه الأخيرة و تأثيراتها على الاقتصاد، البيئة، المجتمع.

**1- تعريف الإبتكار :**

الإبتكار ليس عملية منفردة، ولكنه مسار شامل لمجموعة من المسارات الجزئية، وليس مجرد تصور لفكرة جديدة ولا حتى اختراع شعار جديد، أو تنمية سوق جديدة، بل هو المسار الذي يشمل كل هذه الأشياء متفاعلة ومندمجة في سياق واحد[2]. فيعرف Tom Peters الابتكار بأنه: "التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره".[3] في حين يرى Joseph Schumpeter أن الابتكارات تحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغيرات عميقة في الإنتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي، وتنشأ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية، وتحسن الرفاهية الاجتماعية.[4] كما يعتبر الإبتكار عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة.[5]

---

[1] – مريم الشريف جحنيط، **علاقة الإلتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص: 16، 19.

[2] – مأمون نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص:10.

[3] – نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:19.

[4] – **المرجع نفسه**، ص:21.

[5] - محمود حسن، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص:4.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إذن الابتكار هو شكل جديد يمثل تغييراً يرتبط بشيء جديد (سلعة، خدمة، تقنية)، ممارسة إدارية أو تغييرات في عناصر أخرى داخل المؤسسة. وبتالي فالإبتكار يتعلق بإستحداث منتجات أو تقنيات إنتاج جديدة ومتفردة مختلفة عن ماهو موجود لدى المؤسسات الأخرى.

ويتحقق الإبتكار من خلال الربط بين الكفاءات والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة خاصة العلمية والتكنولوجية التي تساعدها على تصميم منتجاتها وخدماتها وبين تطلعات وانتقادات عملائها.[1]

**2- الإبتكار في إطار التنمية المستدامة:**

تتميز أهداف الإبتكار فيما يتعلق بالتنمية المستدامة بالإهتمام التام بانعكاسات الصناعة على المحيط والمتمثلة في: إرتفاع درجة الحرارة، وتلويث المحيط، والضغط الذي تواجهه المؤسسة لتوفير منتجات أقل تلوثاً، وإستنزاف الموارد والصحة ومشاكلها...وغيرها.

إن هذه الإنشغالات ليست جديدة، فقد شكلت موضوع جدل كبير في سنوات سابقة والتي عرفت حدوث كوارث صناعية مضرة للبيئة وللمستهلكين والعناصر الحيوية في الطبيعة، لكن حلول تلك المشاكل لم تكن قابلة للتجسيد دون عمليات إبتكارية سمحت بمعالجة المشاكل المستعجلة، كما فتحت تلك العمليات أفاق نحو القضاء على باقي المعضلات الأخرى، وبتالي فقد تضمنت رزنامة الإبتكار الحالية بالمؤسسة فيما يتعلق بالاستدامة تحديات ترتكز عموماً حول تحديد إمكانيات معتبرة للإبتكار مقسمة حول تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات، والتي تخص ما يلي:[2]

- منتجات جديدة وخدمات أكثر إستدامة مثل: منتجات نظيفة صديقة للبيئية، خلايا الوقود، الطاقة الشمسية، نفايات قابلة للإهتلاك البيولوجي، أنظمة نقل ذات أثر سبلي أقل على البيئة؛
- عمليات جديدة أو أكثر إستدامة مثل: عملية تحويل باستهلاك أقل للطاقة، عمليات إستخراج بأثر سلبي أقل، معالجة الصفقات والعلاقات بواسطة التعاملات الإلكترونية بدلا عن إستخدام الوسائل المادية...إلخ؛
- أسواق جديدة مرتكزة حول الإنشغلات البيئة مثل مواد أو منتجات غذائية بيئية، خشب مرخص من قبل مديريات أو منظمات خاصة بحماية الثروة الغابية والمائية، السياحة البيولوجية؛
- نماذج تسويقية جديدة موجهة لتأطير المنتجات أو الخدمات وتراعي عامل الإستدامة.

وعليه، أفرزت علاقة الربط بين قضايا التنمية المستدامة والتكنولوجيا في المؤسسة ما يعرف بالإبتكار الأخضر الذي يوصف بالوسيلة الأكثر فعالية في التوصل إلى مفاهيم وأساليب ومنتجات جديدة، تكون أكثر إستجابة لحاجات الزبائن والبيئة، وبطريقة أسرع من المنافسين. وبتالي فالابتكار الأخضر يحمل في طياته مجالات أساسية تتمثل في:

- المنتج الأخضر: من خلال مساهمة الإبتكار في إدخال منتجات جديدة نظيفة أو تحسين المنتجات الحالية لتكون أقل ضررا وأكثر ملائمة للبيئة؛
- العملية الخضراء: بابتكار وتطوير تكنولوجيات أو عمليات جديدة تكون صديقة للبيئة مثل: إستحداث تقنيات وتكنولوجيات جديدة ونظيفة تتطلب مواد أولية وطاقة أقل وبتالي ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛

[1] - Giget Marc, **La dynamique stratégique de l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, 1998, P:19.

[2] - الطيب داودي، سلاف رحال، **الإبتكار كبديل إستراتيجي يحقق التنمية المستدامة في قطاع المحروقات: عرض حالة مؤسسة سونطراك**، أوراق عمل المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، الجزائر، أيام 08/07 أفريل 2008، ص: 724.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الإبتكار التنظيمي؛ المتعلق بإدخال أساليب وتطبيقات جديدة من شأنها أن تحسن من أداء المؤسسة الكلى مثل ما حققته بعض المؤسسات الرائدة من إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة.[1]

كما أن هناك مؤشرات لقياس الجانب التكنولوجي للمؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة، حيث تتلخص معظم المؤشرات في أهم ملامح الإمكانيات التكنولوجية للشركات، وهي إمكانيات الإنتاج والتشغيل، وإمكانيات تطويع التكنولوجيا، وإمكانية الإبتكار، وإمكانيات إكتساب التكنولوجيا وتوافر الموارد التكنولوجية. وتحمل هذه الإمكانيات في طياتها جملة من المؤشرات الفرعية المُعرَفة والمبينة بشكل تفصيلي في الملحق رقم (3)، والتي بالإعتماد عليها يمكن قياس الجانب التكنولوجي للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة.

تأسيساً على ماسبق، فإن المؤسسات الإقتصادية الرائدة في الوقت الراهن تعتبر هي النواة الأساسية لعملية التطور التكنولوجي من خلال عملية الإبتكار التي تنبثق من وظيفة البحث والتطوير لهذه الشركات. فنجد مثلاً شركة تويوتا أو جنرال موتورز تنفق الكثير على وظيفة البحث والتطوير بإعتبارها إستثمار إستراتيجي على المدى القصير والبعيد، فهي بذلك تبني قاعدة تكنولوجية تحقق لها الإبتكار التكنولوجي والتطور وتدر عليها بـــ: ميزة تنافسية في السوق، وعقلنة إستخدام الموارد، وتقلل التكاليف، وتفعيل العملية الإنتاجية، وتحقيق الرفاهية الإجتماعية، وإكتشاف وتطوير طاقة بديلة للطاقة الملوثة، وإنتاج منتجات نظيفة صديقة للبيئة (سيارات تسير بالطاقة الشمسية وبالطاقة الهيدروجينية صديقة للبيئة)...وغيرها. وعليه فإن للإبتكار مساهمة كبيرة في تطوير وتحسين النواحي الإقتصادية والإجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية.

[1] - نجم عبود نجم، **مرجع سابق**، ص: 352.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الثالث: إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية ( المراحل، الأدوات، الوظائف والأداء)

لتجسيد المتطلبات التي تعرضنا لها في المبحث السابق، والتي من شأنها أن تحقق التنمية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، تلجأ هذه الأخيرة إلى بناء مراحل معينة، وإعتماد أدوات وتقنيات تسيرية حديثة مستمدة من تبنيها وإستخدامها بصورة مستمرة لمعظم المعايير والمواصفات القياسية الموجودة والمستحدثة – محلية كانت أم دولية–، أهمها تلك الصادرة عن منظمة الإيزو. بالإضافة إلى ذلك وجوب تطوير وظائفها التقليدية الرئيسية وخاصة منها تلك التي تأثر بشكل مباشر على البيئة والمجتمع مثل وظيفتي الإنتاج والتسويق، لتساير وتواكب المتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية التي أصبحت تعتبر الإهتمام بالإعتبارات الإجتماعية والبيئية كمصدر للميزة والقدرة على المنافسة.

فإختراق التنمية المستدامة لعالم المؤسسات الإقتصادية جعلت من هذه الأخيرة مطالبة بإدماج الأبعاد الإجتماعية والبيئية في الإدارة وبصورة متوازنة، متداخلة ومتكاملة، مما أظهر مجالات جديدة تدرج عند تقييم الأداء الكلي لها والمتعلقة بمساهماتها في إطار المسؤولية الإجتماعية والبيئية.

### المطلب الأول: مراحل وأدوات إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية

منذ أن ألقت التنمية المستدامة بظلالها على المؤسسة الإقتصادية وهذه الأخيرة تعمل جاهدةً وتسعى من أجل بناء مراحل وإيجاد أدوات تستطيع من خلالها إدماج متطلبات الإستدامة في توجهاتها الإستراتجية، ومن ثم في أنظمتها الإدارية واهتماماتها التسييرية.

#### 1- مراحل إدماج وتطبيق المؤسسة الإقتصادية للتنمية المستدامة:

إن محاولة تحقيق التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية يمكن أن يمر عبر المراحل التالية:[1]

**1-1- إدماج التنمية المستدامة في الإستراتجية** : هذه المرحلة تفرض على المؤسسة مراعاة التنمية المستدامة وإدماج قضاياها في رؤيتها وتوجهاتها الإستراتجية من خلال تطبيق الأنظمة والسياسات الوقائية اللازمة وخاصة أن المؤسسة اليوم تنتمي إلى سوق متعدد الأبعاد: إقتصادية، إجتماعية، بيئية، تكنولوجية، سياسية. فالمؤسسة الإقتصادية المستدامة ذات رؤية مستقبلية ترى أبعد من فوائد الإستعمال الحكيم للإستراتجية الخضراء القائمة على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة والمجتمع، والتي تحقق نتائج تفوق التوقعات. كما ان المؤسسة الإقتصادية التي تود المحافظة على قدرتها التنافسية في العصر الحالي عليها ان تدمج وبشكل تدريجي ومستمر كل ما يتعلق بقضايا التنمية المستدامة وخاصة الإعتبارات البيئية في إستراتجياتها ومخططاتها بعيدة المدى، والتي من شأنها العمل على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة وتحصيل فوائد جمة.[2] وذلك ما بينته أحد الدراسات التي أجريت في فرنسا في 2003 على 6 دول أوربية، بحيث كانت نتائجها تتمثل في الإنعكاسات الإيجابية من انتهاج المؤسسة للتنمية المستدمة في إستراتجيتها كما هو موضح في النسب التالية:[3]

- 14% من العينة ترى أن المؤسسة لديها القدرة على إستقطاب يد عاملة مؤهلة قصد توظيفها؛
- 27 % من العينة يرون أنها تحسن العلاقة مع أصحاب رؤوس الأموال؛
- 33 % من العينة يرون أنها أداة من أدوات تحفيز العمال؛
- 47 % من العينة ترى أنها تساعد على تحسين العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة والمنظمات غير الحكومية؛

[1] - Bonnet Chantal, **Marché et développement durable**, Edition Alpha, 2006, P: 38-39.

[2] – زكريا طاحون، **إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف**، المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، 2006، ص: 286.

[3] – الشريف بقة، **مرجع سابق**، ص: 150.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- 56% من العينة ترى أنها تساعد على تحسين العلاقة مع السلطات العمومية؛
- 92% من العينة ترى أنها تساعد على تحسين صورة المؤسسة.

**1-2- المقاربة التنظيمية:** والتي تهدف إلى وضع نظام متكامل للإدارة يحمل في طياته مختلف جوانب التنمية المستدامة وذلك يتأتى من خلال حصول المؤسسة وتبنيها للمواصفات القياسية الدولية والمحلية الخاصة بأبعاد التنمية المستدامة مثل نظام الإدارة البيئية ISO14001.

**1-3- المقاربة الإنتاجية:** والتي تهدف إلى تحديد السيرورة الإنتاجية من خلال تبني مفهوم الإنتاج الأنظف المتأتي من مساهمة الإبتكار التكنولوجي.

**1-4- المقاربة المالية:** والتي من خلالها يتم توفير الأموال اللازمة لتحقيق المقاربات السابقة، مثل تلك الأموال التي توفيرها المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو المتعلقة بالجانب البيئي (ISO 14000). كما يجب في إطار هذه المقاربة الأخذ بعين الإعتبار ان معظم المؤسسات المالية المانحة والقارضة في إطار التنمية المستدامة تتجه إلى مراعاة واعتبار الإهتمامات البيئية والإجتماعية كمعيار أساسي للتعامل مع المؤسسة الإقتصادية من خلال إقراضها وتشجعها بمنحها حوافز مالية.

**1-5- إستخدام آليات تجسيد التنمية المستدامة:** مثل الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية والبيئية.

**1-6- مقاربة المؤشرات:** وهي معايير الأداء الكلي المستدام للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة.

**1-7- مقاربة الشفافية:** وهي الإفصاح عن الصورة الحقيقة لأداء المؤسسة الداخلي والخارجي (يتجلى في إرساء مفهوم حوكمة الشركات).

**2- أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الإقتصادية:**

إن بعض الهيئات والمنظمات والجمعيات الدولية إقتصرت الطريق على المؤسسة وساهمت في وضع أبرز الأدوات التي من شأنها تحقيق التنمية المستدامة إذ سعت المؤسسة إلى الحصول عليها وتبنيها. حيث تلجأ المؤسسات الإقتصادية لإدماج التنمية المستدامة إلى الإستعانة بجملة من الأدوات وهي بمثابة مرجعيات يستدل بها، منها من جاءت نتيجة مجهودات قامت بها الهيئات الدولية للتقييس وعلى رأسها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (الإيزو)، ومنها من قامت بنشرها الهيئات الدولية والجمعيات المهنية ووكالات التنقيط والجمعيات غير الحكومية ومكاتب التدقيق والاستشارة... وغيرها.

تصنف هذه المبادرات إلى ثلاثة أصناف هي: المعايير والمواصفات القياسية وخاصة تلك التي تصدرها منظمة (الإيزو)، معايير ومواصفات محلية تطبق على مستوى الدولة، ومبادرات دولية صادرة عن جمعيات وهيئات دولية.

**2-1- المبادرات الدولية:** يمكن حصرها في ثلاثة مبادرات أساسية هي: [1]

**2-1-1- المبادرة العالمية لإعداد التقارير** THE GLOBAL REPORTING INITIATIVE: تم وضعها من طرف منظمة الامم المتحدة سنة 1997 والذي يتمثل محتواه بأن تقدم المؤسسات تقرير موحد عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية والإجتماعية والإقتصادية. كذلك عبر عنه بما يسمى المسؤولية المؤسسية للمؤسسات عبر العناصر التالية:

[1] - الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، **مرجع سابق**، ص: 153.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إعادة تعريف استراتيجيات المؤسسات من اجل ان تتضمن الإبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية, البيئية)، وذلك في كل القطاعات (التسويق, المشتريات, الإنتاج, الإشهار)؛
- إعادة تصور أساليب وطرق الإنتاج والخدمات؛
- المشاركة الفعالة في التنمية والأخذ بعين الاعتبار العمل بالاتفاقيات الدولية؛
- الاعتراف التام بالحق في المعرفة ومبدأ الحيطة و الحذر؛
- تنمية مؤشرات التنمية المستدامة بعد معاينة الأقسام البارزة وتستعمل من اجل مقارنة الانجازات والنتائج البيئية او الاقتصادية والاجتماعية من القطاعات الصناعية؛
- تقارير التنمية المستدامة تتضمن المقاييس الدولية؛
- المراجعة والتصحيح الاجتماعي؛
- الشفافية وفتح المشاركة والمساهمة الفعالة في حوار نزيه وعادل مع كل الجهات ذات المصلحة.

**2-1-2- مبادرة منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية** OCDE: فهي تقوم بتحديد جملة من المبادئ الأساسية تخص التنمية المستدامة هذه المبادئ موجهة خاصة إلى الشركات المتعددة الجنسيات، وهي قابلة للتطبيق على مستوى المؤسسة الإقتصادية. حيث اقترحت هذه المنظمة المبادئ الرئيسية التي توجه المؤسسات إلى التنمية المحلية المستدامة، والتي تمس الجانب الأكبر من أخلاق المؤسسة، وهي تتمثل في: التشغيل والعلاقة مع الشركاء الاجتماعيين، حقوق الإنسان، البيئة، إعطاء وإيصال المعلومات وعدم التضليل، محاربة الفساد بكل أشكاله، فوائد المستهلكين، التكنولوجيا الحديثة والنظيفة، المنافسة والضرائب.

**2-1-3- مبادرة الميثاق العالمي** GLOPLE COMPACT: ركيزتها الأساسية الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، حيث تنطلق من فكرة محاولة دعم الإقتصاد العالمي، وكذلك التوزيع العادل للثروات على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة. طرحت هذه المبادرة تحت رعاية الأمين العام للأمم المتحدة السابق كوفي عنان وممثلي الجمعيات المدنية وأعضاء الأمم المتحدة والمؤسسات نفسها، وتقوم على 10 مبادئ رئيسية، والمؤسسة الإقتصادية مدعوة لقبولها ولاحترامها، وبالتوقيع على هذا الميثاق تؤكد المؤسسات على التزامها بتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لمبادئه.

وتستند المبادئ العشرة للمبادرة إلى مرجعيات رئيسية عالمية الطابع هي: الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، إعلان منظمة العمل الدولية حول المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، إعلان ريو حول البيئة والتنمية.

أما المبادئ العشرة فهي:

- حقوق الإنسان: على مشاريع الأعمال أن تدعم وتحترم حماية حقوق الإنسان العالمية في الحيز الذي تتمتع به هذه الأعمال بالنفوذ، بالإضافة إلى التأكد من أن قطاع الأعمال غير منخرط في أعمال مسيئة إلى حقوق الإنسان؛
- معايير العمل: على مشاريع الأعمال أن تؤيد حرية التجمع والاعتراف الفعال بحرية المساومة الجماعية، مع إنهاء جميع أشكال التشغيل القسري القائم على الجبر والقوة، والإلغاء الفعال لعمالة الأطفال، والعمل على إلغاء التمييز والتعصب في التوظيف والمهن؛



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- البيـــئة: على قطاع الأعمال أن يدعم الإجراءات الوقائية في مواجهة التحديات البيئية، والتعهد بأخذ مبادرات لتعزيز المسئولية البيئية، وتشجيع تطوير ونشر التكنولوجيا الرفيقة بالبيئة؛

- محاربة الفساد: يتعين على الشركات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد، بما في ذلك المحسوبية والرشوة.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود معايير محددة للتعرف على مدى التزام المؤسسات بتنفيذ المبادئ العشر للميثاق العالمي، فقد تدعي المؤسسات الالتزام بها دون وجود أي معايير أو شواهد تدل على ذلك أو التأكد من تحقق هذا الالتزام، كما يرى البعض أن هذه المبادئ تتعلق بحقوق الإنسان وحقوق العمال والبيئة ومكافحة الفساد، ومن ثم لا يمكن أن يكون الالتزام بها طواعية، بل لابد أن يكون هناك نوع من الالتزام القانوني بها.[1]

**2-2- المعايير والمواصفات القياسية الدولية والمحلية:** لا يوجد لحد الساعة معيار دولي موحد يشمل كيفية إدارة التنمية المستدامة وتجسيدها في المؤسسة الإقتصادية، وبتالي لا توجد مواصفات قياسية يمكن من خلالها الحصول على شهادات معينة فيما يخص هذا المجال. فما هو موجود من معايير ومواصفات قياسية في الساحة الدولية نستطيع أن نقول عنه أنه يخدم ويجسد أبعاد التنمية المستدامة كل على حدى، كما يلي:

- إدارة الجانب الإقتصادي وتحقيق الكفاءة والفعالية الإقتصادية من خلال حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في إدارة الجودة من خلال تبنيها لمواصفات ISO9000؛

- إدارة الجانب البيئي في المؤسسة من خلال حصولها وتبنيها لمواصفات الإدارة البيئية ISO14000؛

- إدارة الجانب الإجتماعي ويعتمد على المواصفة OHSAS18000 وفقا للإيزو لإدارة الصحة والسلامة المهنية، وكذلك بالإعتماد على المواصفة الجديدة للمسؤولية الإجتماعية ISO26000. هذه المواصفات السابقة سيتم التطرق لها بشكل تفصيلي معمق في الفصل الموالي لأنها تمثل ركائز هذا البحث.

هناك أيضاً مجالات أخرى للمعايير والمواصفات الدولية (الإيزو)، من بينها سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغذاء ISO22000، وهي تعتمد من طرف المؤسسات التي تنشط في المجال الغذائي، حيث تتكون من نظام يشتمل على مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل التي يمر بها حتى إستهلاكه.كما يوجد أيضا مواصفات لإدارة الجانب المعلوماتي ISO27000 مخصص في حماية الأنظمة المعلوماتية للمؤسسة.

بالإضافة إلى ماسبق، يوجد المعيار الدولي SA8000 (Social Accountability 8000) المتخصص في المسؤولية الإجتماعية للشركات، والذي أطلق في أكتوبر 1997 من طرف منظمة أمريكية متخصصة في تحليل الممارسات الإدارية والإجتماعية والبيئية للشركات في الولايات المتحدة. والذي إعتمده وطوره فيما بعد المعهد البريطاني للتقييس سنة 2000.[2]

وبرز معيار SA8000 إستجابةً للمطالب التي تنادي بضرورة كبح تجاوزات وخروقات الشركات المتعددة الجنسيات بالنسبة للأفراد العاملين في الدول المستضيفة، والتي توفر تكلفة عمالة منخفضة جداً.[3] حيث يستند معيار SA8000 على الاتفاقيات الدولية لمنظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل.

[1] الكتاب السنوي لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، **نظرة شاملة لبيئتنا المتغيرة**، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2008، ص: 26.

[2] - Nathalie Costa, **Op.Cit**, P: 62.

[3] - Groupe AFNORE, **développement durable et entreprises: un défi pour les managers**, 2eme édition, 2008, P: 90.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الغرض من حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لهذا المعيار، فهو إظهار أنها تحترم حقوق الإنسان ومتوافقة تماما مع متطلبات العمل وفق القوانين التي تصدرها المنظمة الدولية للعمل فيما يخص القضايا الإجتماعية المتعلقة بالتوظيف وظروف العمل والعمل القسري وعمل الأطفال وحرية تكوين الجمعيات والنقابات ولمفاوضة الجماعية والسلامة والصحة المهنية والحد الأدنى للأجور والتمييز والممارسات التأديبية والأوقات المحددة للعمل والتدريب...وغيرها، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا المعيار يساعد المؤسسة في التحسين المستمر للقضايا السابقة.[1]

أما من أبرز وأفضل المعايير على الصعيد المحلي، ذلك المعيار الرائدة الصادر عن الوكالة الفرنسية للمواصفات القياسية (AFNOR) والذي سمي بـــ: SD21000 وهو يعتبر كدليل تطبيقي للتنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية. كما انه مقترح أيضا في هذه الآونة كمسودة عمل على لجنة COPOLCO واللجنة التقنية TC207 (المختصة بالبيئة) ولجنة TC176 (المختصة في الجودة) في منظمة الإيزو، من أجل محاولة دراسته وتمريره كمشروع مواصفة دولية تصدرها منظمة الدولية للمواصفات القياسية (الإيزو) في المستقبل.[2]

وفقا لمعيار SD21000 يمكن للمؤسسة مراعاة قضايا وأبعاد التنمية المستدامة في إستراتجياتها وسياساتها وأهدافها.[3] وذلك بالإستعانة على خمسة عناصر أساسية هي:[4]

- الحوكمة والممارسات الإدارية؛
- الرهنات والتحديات المتعلقة بالتنمية المستدامة؛
- الأداء الإقتصادي المستدام؛
- المسؤولية الإجتماعية؛
- المسؤولية البيئية.

في معيار الـــ:SD21000 فإن هذه العناصر تمثل ركائز أساسية لتقييم أداء المؤسسة نحو تحقيق التنمية المستدامة ويحتوي كل عنصر من هذه العناصر على عدة جوانب وتفرعات.

كذلك يوجد على الصعيد المحلي، المعيار البريطاني AA1000 الذي انشأ سنة 1999، وهو نظام تسيير يساعد كل أنواع المؤسسات على إشراك وانضمام أصحاب المصلحة في نشاط وحياة المؤسسة. حيث يسمح هذا المعيار بقياس الأداء الإجتماعي والأخلاقي للمؤسسة ومقارنته مع معايير محددة كأهداف يجب بلوغها. ومن خلال هذا المعيار يمكن للمؤسسة تطوير الحوار الفعال والتكامل مع أصحاب المصلحة، لأنه يقوم على أساس المسائلة والشفافية والمراجع الدورية والمستمرة للتقارير.[5] كما طور المعهد البريطاني للمواصفات القياسية BSI بالتعاون من منظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية معيار أوسع وأشمل من AA1000 سمي بمعيار سيغما ( SIGMA) الذي يسمح بإدماج التنمية المستدامة في إدارة المؤسسة بالإعتماد على الأدوات التي تتيح ذلك.[6]

---

[1] - Nathalie Costa, **Op.Cit**, P: 63.
[2] - Groupe AFNORE, **développement durable et entreprises: un défi pour les managers**, **Op.Cit**, P: 69.
[3] - Ibid, P: 70, 75.
[4] - Anthony Rosa, **Op.Cit**, P: 26-27.
[5] - Groupe Afnor, **développement durable et entreprises: un défi pour les managers**, **Op.Cit**, P: 92.
[6] - الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، **مرجع سابق**، ص: 156.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة

تمثل الوظائف الرئيسية في المؤسسات الإقتصادية باختلاف أنواعها وأحجامها الركيزة الأساسية لانطلاق نشاطها ومن ثم سريانه. وبتالي فإن عمليات إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة ستمس وتخترق لا محالا هذه الأنشطة والوظائف، لاسيما أن هذه الأخيرة متسببة في تضرر البيئة والإنسان بشكل مباشر من خلال نشاطها الإنتاجي والتسويقي، وبصورة غير مباشرة من خلال أنشطة البحث والتطوير والموارد البشرية والمحاسبة، فمثلا فإن وظيفة البحث والتطوير تتحمل مسؤولية التلوث إذ لم تأخذ بعين الإعتبار البعد البيئي في البرامج البحثية الحالية والمستقبلية.

وعليه، فإن إدراج البعد البيئي في مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة في ظل متطلبات التنمية المستدامة، يعد أمراً ضرورياً لاستمراريتها واستدامة نشاطها، من خلال تبني سياسة الإنتاج الأنظف، وتطبيق مفهوم وفلسفة التسويق الأخضر، وإدراج العنصر البيئي في كل من وظيفتي المحاسبة والبحث والتطوير، تزامناً مع تبني سياسة فعَالة لاستقطاب الإطارات المتخصصة في المجال البيئي والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد من الناحية البيئية، وهذا ما يندرج تحت مظلة إدارة الموارد البشرية.

### 1- الانتاج الأنظف:

بزغت فكرة الإنتاج الأنظف Cleaner Production مع منصف الثمانينيات من القرن الماضي لتحل محل فكرة التكنولوجيات منخفضة أو عديمة النفايات. وتعتبر فكرة الإنتاج الأنظف أكثر شمولاً، لأنها تتضمن المنظومة الصناعية برمتها وتمتد إلى المنتج نفسه.

**1-1- تعريف الإنتاج الأنظف:** لقد عرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الإنتاج الأنظف على أنه: "التطبيق المستمر لإستراتجية بيئية وقائية متكاملة للعمليات الإنتاجية والمنتجات لخفض الأخطار على الإنسان والبيئة".[1] أي أنه لا ينصب فقط على العمليات الصناعية الإنتاجية، بل يمتد إلى إستخدام المنتج حتى إنتهاء عمره الإفتراضي وتحوله إلى نفايات.

كما عرف الإنتاج الأنظف بأنه: "التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة."[2] فهو آلية تهدف إلى الحد من الآثار السلبية لعملية الإنتاج وما يرتبط بها من عمليات أخرى على البيئة وصحة المجتمع، وإلى رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين الأداء البيئي.

من التعاريف السابقة نستنتج بأن الإنتاج الأنظف هو عملية إنتاجية حكيمة تقوم باستبعاد الملوثات قبل حدوثها، وهذا بدلاً من المقاربة التقليدية الباهظة التكاليف والقائمة على معالجة التلوث بعد حدوثه. وعليه فهو يستند على قاعدتين أساسيتين هما:

- حماية البيئة والمستهلك؛
- تحسين إستغلال الموارد والطاقة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية للصناعة وفعالية إنتاجية داخل المؤسسة.

**1-2- آلية عمل تكنولوجيا الانتاج الأنظف:** إن إدارة برنامج الإنتاج الأنظف للمنتج تتعدى الحد من التلوث الناتج عن العملية الإنتاجية، إلى كل التغيرات البيئية التي من الممكن أن يسببها المنتج خلال دورة حياته. كما أن آلية عمل

[1] – عصام الحناوي، **الصناعة الإيكولوجية**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، **مرجع سابق**، ص: 504.

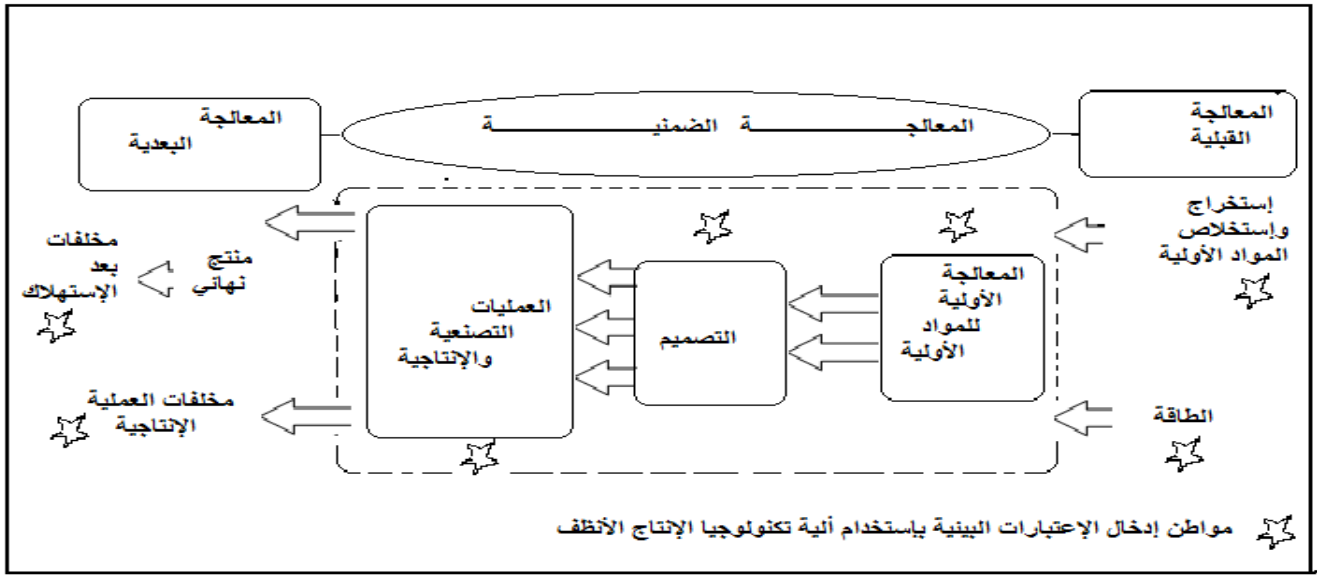
[2] – صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، **نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص: 109.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإنتاج الأنظف هي عملية قبلية، ضمنية وبعدية. أي أنها لا تمس فقط مراحل الإنتاج الأساسية بل تتعدى ذلك بدخولها بدءاً بمدخلات الإنتاج من مواد وطاقة مروراً بالتصميم والتصنيع وصولاً إلى إعادة إستخدام المخلفات والنفايات، فهي تكون أينما كان توقع الآثار البيئية كما يبينه الشكل أدناه.

الشكل رقم (15): يوضح آلية عمل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على: منشورات مركز الإمارات للدارسات والبحوث الإستراتجية، العدد 16، بعنوان: **عالمية التنمية الصناعية المستدامة**، أبوظبي، 2006، ص: 57.

إن تنفيذ تقنية الإنتاج الأنظف يتم بتحديد الخيارات التي تحقق للمؤسسة مزايا نسبية من الناحية الفنية والاقتصادية والبيئية، وبناءاً على هذه الخيارات تضع المؤسسة أولوياتها.[1] كما أن الهدف الرئيسي لتنفيذ تقنية الإنتاج الأنظف هو بيان إمكانية الحصول على وفرات مالية وتحسينات بيئية منخفضة نسبياً، ويشمل ذلك الحد من التلوث عن طريق تحسين الإدارة الداخلية وتقليل المخلفات وتدويرها واسترجاع المواد الخام والطاقة، مما قد يحتاج ذلك إلى تعديل في طرق التشغيل والعمليات الصناعية أو تغيير التكنولوجيا المستخدمة. وبالتالي فإن آلية عمل الإنتاج الأنظف تنقسم إلى ثلاثة مجموعات هي:[2]

- تعديل المنتج: بما يتناسب مع متطلبات السوق والبيئة ودون الإخلال بجودة المنتج؛
- إعادة التدوير: وينقسم إلى مستويان: الأول داخلي يتم تدويره تزامناً مع العملية الإنتاجية مثل ذلك المعيب الناتج عن أحد خطوتها، أما المستوى الثاني خارجي يتمثل في إمكانية تدوير المخلفات الناجمة عن إستخدام المستهلك؛
- التقليل عند المنبع: ويتم ذلك عن طريق تحسين وتفعيل الإجراءات الإدارية في المؤسسة الخاصة بمراقبة الأنابيب والتسربات، وفرز المخلفات الصلبة، والتعامل بكل حذر ويقظة مع المواد السامة وسريعة الاشتعال. هذا بالإضافة إلى تغيير وتحسين الإجراءات والعمليات الصناعية عن طريق: التقليل قدر الإمكان أو التخلص إذا كان ممكناً من المواد الخام الخطرة واستبدالها بمواد أقل خطورة، وتغيير التكنولوجيا بأخرى أكثر مردودية وأقل استهلاكاً للطاقة، والتحكم في العمليات الصناعية، وتحسين المعدات بهدف التقليل من إسراف المواد الخام والمياه والطاقة.

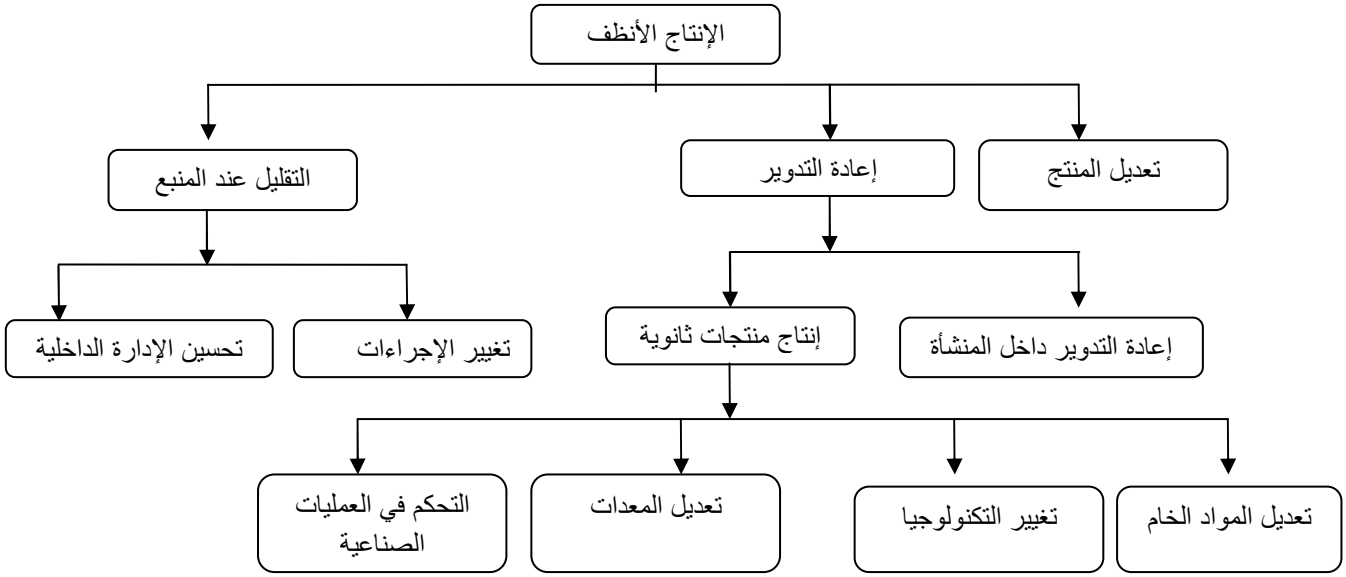
[1] - زكريا طاحوت، **مرجع سابق**، ص: 112.

[2] - صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، **مرجع سابق**، ص ص: 110-112.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (16): يمثل المجموعات المكونة لتكنولوجيا الإنتاج الأنظف




**المصدر:** صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، **مرجع سابق**، ص: 112.

**2-1- فوائد الانتاج الأنظف:** تتجلى فوائد الإنتاج الأنظف في النقاط الآتية:[1]

- المحافظة على المواد الأولية والطاقة والماء من خلال تحسين كفاءة التصنيع؛
- اجتناب إنتاج نفايات في كل مرحلة من عملية التصنيع أو الخدمة؛
- الاستعاضة عن المواد السامة والخطرة بمواد بديلة؛
- خفض مستوى السمية في جميع الإنبعاثات والتصريفات في مواقع الإنتاج؛
- تشغيل الوحدات الإنتاجية بطريقة تحمي البيئة وصحة وآمان العاملين والمواطنين والتعامل الآمن مع المخلفات واستخدام الأساليب المناسبة لتدويرها أو التخلص منها؛
- إدماج الاعتبارات الصحية والبيئية في كافة عمليات الإنتاج؛
- تقليل النفايات في المصدر ويشمل الترتيب والتنظيم، وتعديل عملية التصنيع، وتعديل المنتجات وتغيير المواد؛
- إعادة تدوير واستعمال واسترداد المنتجات الثانوية والمخلفات إلى أقصى حد ممكن.

وبالتالي من شأن آلية الإنتاج الأنظف أن تعمل على ترشيد إستغلال الموارد الطبيعية والطاقة عوضاً من إتلافها أو إهدارها بالإضافة إلى المساعدة على التقليل من التكاليف، وزيادة القدرة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتج، وتحقيق فوائد إقتصادية، وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة، والالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، والوصول إلى بدائل وابتكارات تكنولوجية.[2]

[1] - راجع:
- بوغوص غوكاسيان، **الإنتاج الأنظف ومستقبل الصناعة**، مجلة البيئة والتنمية، مجلد 6، العدد 39، بيروت، 2001، ص: 58؛
- سامية جلال سعد، **الإدارة البيئية المتكاملة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر, 2005, ص: 215.

[2] - صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، **مرجع سابق**، ص: 114.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كذلك فإن لتطبيق آلية الإنتاج الأنظف مساهمة جلية في تحقيق العناصر التي قدمها المجلس العالمي للتنمية المستدامة لتطوير الفعالية الإقتصادية والبيئية للمنتجات، وهي:[1]

- تخفيض نسبة مساهمة المواد الأولية؛
- ترشيد إستهلاك الطاقة، إطالة مدة حياة المنتوج؛
- التحول أكثر إلى الخدمات، تعظيم إستعمال المركبات المرسكلة؛
- دعم وتقوية القدرة على رسكلة المنتوج وتخفيض إنتشار المركبات السامة.

من خلال ما سبق نستنتج أن آلية الإنتاج النظيفة تساهم في تحسين جودة الحياة وتقلص من إنبعاثات غازات الدفيئة إضافة إلى توفير عائدات مالية، لذا فهي تسعى إلى المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

**2- المحاسبة الخضراء:**

أدى إقتحام مفهوم التنمية المستدامة لعالم المؤسسة الإقتصادية وما واكبها من تطورات وتحسينات في وظائفها الأساسية، إلى ضرورة تطوير الحسابات الإقتصادية على مستوى هذه الأخيرة لتحمل في طياتها مجالات إجتماعية وبيئية تعبر عن مدى إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية، وبما ينسجم ويتناسب ويتوافق مع مطالب أصحاب المصالح المهتمين بإفصاح المؤسسة عن تقاريرها المالية وغير المالية من بيئية واجتماعية... وغيرها. ومنه برزت الحاجة إلى ضرورة الإلتزام بالإفصاح عن تلك المعلومات لما لذلك من أثر فعال على القرارات المتخذة بواسطة مستخدمي هذه القوائم.

لذلك شهدت فترة التسعينات من القرن الماضي تقدماً ملحوظاً في الأبحاث المحاسبية الخاصة بالبيئة، فبعدما ظهرت المحاسبة البيئية والإجتماعية في بداية السبعينات، وإستمر الإهتمام بها بطيئاً إلى أن عرفت ولادة جديدة خلال التسعينات، بحيث عاد الإهتمام العلمي بكل من المحاسبة الإجتماعية والمحاسبة البيئية في منتصف التسعينات، ومع دخول الألفية الثالثة بدأت كل من المحاسبتين تتكاملان وتنالان إهتماماً أكبر، لتصبح تسمية محاسبة المسؤولية الإجتماعية والبيئية هي البديل لهما والتي بدورها تعبر عن مفهوم المحاسبة الخضراء.[2]

**2-1- تعريف المحاسبة الخضراء:** بدأ اهتمام المحاسبين منذ سنوات قليلة بالبيئة وبمعالجة الجوانب السلبية الناتجة عن استغلالها والعمل على الإفصاح عن تلك الجوانب أو وصف آثارها نتيجة استغلال الإنسان للبيئة أو ممارسة نشاطاته من خلالها، وقد ظهرت عدة مسميات في مجال المحاسبة تشير إلى هذا الجانب منها: المحاسبة الخضراء، المحاسبة البيئية من أجل التنمية المستديمة، المحاسبة البيئية والاقتصادية.[3] وأياً كانت التسمية فإنها تعني شمول وتكامل عملية القياس والإفصاح المحاسبي والاقتصادي للأنشطة والبرامج التي تؤثر على البيئة والمجتمع، والتي تمارسها الوحدات الاقتصادية للوفاء باحتياجات الأطراف المختلفة في المجتمع.

جاءت المحاسبة الخضراء من منطلق أنها تعمل على تغطية جميع النواحي المحاسبية التي من الممكن أن تتأثر باستجابة المؤسسة للأمور البيئية والإجتماعية الداخلية والخارجية. وعلى هذا الأساس بنيت عدت تعاريف لها من أبرزها تعريف Gray et al الذي عرفها بأنها: "عملية توصيل الآثار الإجتماعية والبيئية المرتبطة بالممارسات الإقتصادية للمؤسسة إلى

[1] - jean jaques et Ruben, **Marketing stratégique et opérationnel**, Dunod, Paris, 2002, P: 316.

[2] - Gray. R, Kouhy, R. and Lavers. S, **Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure**, Accounting Auditing and Accountability Journal, Vol. 8 No. 2, 1995, P: 47.

[3] - خليل إبراهيم رجب، زياد هاشم يحي، **دور المحاسبة البيئية في إدارة الخطر الناجم عن التلوث البيئي والإفصاح عنها**، ص:7، على الموقع: www. iefpedia.com



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فئات معينة من المجتمع مهتمة بأمور المؤسسة على وجه الخصوص، وكذلك المجتمع على وجه العموم، وبهذا فهي تتطلب توسيع نطاق مسؤولية المؤسسة لتتعدى الدور التقليدي للمحاسبة والمتمثل بمجرد توفير المعلومات المالية للملاك وعلى وجه الخصوص حملة الأسهم".[1]

وهناك من يرى بأن المحاسبة الخضراء هي: " تحديد وقياس تكاليف الأنشطة البيئية واستخدام تلك المعلومات في صنع قرارات الإدارة البيئية بهدف تخفيض الآثار البيئية السلبية للأنشطة والأنظمة البيئية وإزالتها عملاً بمبدأ من يلوث يدفع".

بالإضافة إلى ذلك تعني المحاسبة الخضراء توسيع نطاق المحاسبة والإفصاح لتشمل بعض النواحي غير التقليدية مثل الإفصاح عن معلومات عن العاملين بالمؤسسة ومعلومات عن المنتجات والخدمات الاجتماعية، وكذلك معلومات عن التقليل من- أو التوقف عن- تلويث البيئة.

وعليه يمكن القول بأن المحاسبة الخضراء هي عملية تحديد وتقييم لكافة التكاليف المعبرة عن الأضرار البيئية التي تسببها المؤسسة للبيئية المحيطة بها، أو نتيجة لقيامها بإنتاج سلع تضر بالبيئة عند إستخدامها أو إستهلاكها، ومن ثم القيام بالمعالجة المحاسبية لقيمة تلك الأضرار والإفصاح عنها في القائم المالية.

**2-2- أهداف المحاسبة الخضراء:** تهدف المحاسبة البيئية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: القياس المحاسبي للموارد الطبيعية التي تم إستخدامها خلال فترة معينة، والتقييم المحاسبي للعمليات البيئية التي تم في تلك الفترة، بالإضافة إلى إعداد تقارير دورية توضح ذلك.[2]

**2-3- أهمية نظام المحاسبة الخضراء:** تشير إحدى الدراسات التي تبنتها وكالة حماية البيئة الأمريكية إلى أهمية التركيز على المحاسبة الخضراء ومحاسبة التكاليف البيئية للأسباب التالية:[3]

- أن الكثير من التكاليف البيئية يمكن تخفيضها أو حتى تجنبها نهائياً، نظراً لكون هذه التكاليف لا تضيف أية قيمة للمنتجات، وهذه التكاليف قد تكون تشغيلية أو استثمارية، أو تدخل في إعادة تصميم المنتجات ذاتها، أو اختيار نظم تشغيلية بديلة؛
- أن هذه التكاليف قد تكون مدمجة ضمنياً في التكاليف غير المباشرة، أو يتم تجاهلها نهائياً بشكل أو بآخر؛
- أن الإدارة المثلى للتكاليف البيئية تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، إضافة إلى الآثار الإيجابية لهذا الاتجاه على صحة المجتمع، وفوق ذلك الزيادة في نجاح وتطور المؤسسة؛
- إن إعادة النظر في نظم التشغيل القائمة وفهم التكاليف البيئية يساعد المؤسسة على توفير معلومات أدق عن التكاليف البيئية، وتسعير منتجاتها، ومن ثم تصميم منتجات ذات مواصفات بيئية تحقق ربحية أفضل؛
- تحقيق المنافسة لمنتجات الشركة من خلال الإعلان والترويج لمنتجات ذات مواصفات بيئية أفضل؛

**2-4-** يساعد فهم التكاليف البيئية في دعم نظام الإدارة البيئية التي تسعى الكثير من الشركات على تطويره لأهميته في ظل منظمة التجارة العالمية، وكوسيلة للحصول على شهادة الآيزو 14000؛

---

[1] - تيجاني براقي، **دور نظام المحاسبة الخضراء في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل المتغيرات البيئية الحديثة المرتبطة بالتنمية المستدامة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، **مرجع سابق**، ص: 3.

[2] - عمر صخري، **إشكالية تسيير النفايات وأثرها على التوازن الإقتصادي البيئي**، **مرجع سابق**، ص: 105.

[3] - تيجاني براقي، **مرجع سابق**، ص: 4.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2-5- مجالات المحاسبة الخضراء:** تتلخص مجالات المحاسبة الخضراء في العناصر التالية: [1]

- التقييم والإفصاح عن المعلومات المالية المرتبطة بالبيئة في مجال المحاسبة المالية والتقارير الصادرة عنها؛
- تقييم واستخدام المعلومات المالية والفيزيائية المرتبطة بالبيئة في مجال المحاسبة الإدارية للبيئة، حيث تقوم المحاسبة الإدارية للبيئة بتقييم نفقات المؤسسة لأغراض أجهزة مراقبة التلوث، والإيرادات المتحققة من إعادة معالجة المواد، والتخفيضات السنوية الناتجة عن استخدام المعدات الحديثة ذات الكفاءة العالية في الطاقة؛
- تقدير المؤثرات البيئية الخارجية وتكاليفها التي يطلق عليها محاسبة التكلفة الكلية (FCA)؛
- المحاسبة عن التخزين والتدفقات المرتبطة بالمصادر الطبيعية بقيم مالية وفيزيائية في مجال محاسبة الموارد الطبيعية؛
- دراسة المعلومات المالية والفيزيائية المتعلقة بالبيئة في مجال المحاسبة عن الرفاهية المستدامة Sustainability Accounting، وإدارة الأداء البيئي من خلال تهيئة وتطوير نظم محاسبة ملائمة تتعلق بالبيئة وتطبيقاتها.

**3- إدارة الموارد البشرية البيئية:**

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة والمشاركة الفعَالة في الحد والتغلب على المشكلات البيئية، وتأتي هذه المسؤولية خاصة وأن وظيفة الموارد البشرية تعتبر ذات ارتباط وثيق بجميع وظائف وأنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي السلبي المباشر كالإنتاج والتسويق.

وبالتالي يستلزم على إدارة الموارد البشرية تبني نظام متكامل لاستقطاب وتكوين وإعداد الكوادر البيئية المختلفة داخل المؤسسة، حيث يتم صياغة رؤية واضحة للهيكل الوظيفي الذي يتم بموجبه ترقية هاته الكوادر، كما يجب خلق حوافز وظيفية للعاملين في مختلف الأنشطة ذات التوجه البيئي القوي.[2]

كما يتطلب توفير بيئة عمل مريحة للإطارات المتخصصة في مجال البيئة داخل المؤسسة، وذلك لضمان حركيتهم وحريتهم، حيث ترفع الإطارات البيئية المسؤولة إلى الإدارة العليا نتائج المراجعة البيئية التي من شأنها زيادة وعي المؤسسة بتبني المسؤولية البيئية في مختلف نشاطاتها المسببة للتلوث.[3]

وعليه يمكن إدراج العنصر البيئي ضمن اهتمامات وظيفة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق العناصر التالية:

- جلب العاملين ذوي التخصصات البيئية واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد خطة طويلة المدى تهدف إلى تكوين الإطارات العليا في المؤسسة وتوعيتهم بأهمية مراعاة الجانب البيئي عند وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تكوين وتدريب العاملين على مستوى وظفتي الإنتاج والتسويق، وتحسيسهم بمدى أهمية تبني نظام الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وأثرهما الايجابي على سمعة المؤسسة في المدى الطويل؛
- نشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن ثقافة المؤسسة.[4]

خلاصة القول أن وظيفة الموارد البشرية ليست لها علاقة مباشرة بالجانب البيئي، ولكن دورها يعد استراتيجيا غير مباشر في المؤسسة، وذلك من خلال عملها على تأهيل المورد البشري وتدريبه في كل ما يتعلق بالأمور البيئية وخاصة

---

[1] - تيجاني بالرقي، غربي عبد الحليم، **مرجع سابق**، ص: 340-342.

[2] - عبد الله صادق دحلان، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس، 2004 ص: 110.

[3]- Union Syndicale des Travailleurs du Maghreb Arabe (USTMA) et l'Organisation Arabe du Travail, Conférence maghrébine sur la Responsabilité Sociale de l Entreprise, Rapport final et recommandations, Tunis 6 /7 mai 2005.

[4] . www.samehar.wordpress.com/Management_enviro/cultur_enviro/bbp.pdf.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عند سعي المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو 14000. بالإضافة إلى محاولة نشر ثقافة المسؤولية البيئية بين مختلف الوظائف التي لها علاقة مباشرة بالعنصر البيئي.

**4- التسويق الأخضر:**

كون التسويق علم إنساني ديناميكي يتفاعل ويتزامن ويستجيب لكافة التغييرات البيئية والتحديات المؤثرة في بقاء وديمومة المؤسسات الإقتصادية في مختلف الفترات.[1] فإن تزايد الاهتمام العالمي بحماية البيئة وظهور حركات وجماعات الضغط ( الجماعات الخضراء وجمعيات حماية المستهلك ) ذات التوجه البيئي والإنساني، والهادفة إلى تحقيق حقوق الناس في العيش في بيئة نظيفة وآمنه. أفرز وأظهر وبلور مفهوم جديد للتسويق، كمنهج يقدم الحلول لتلك الآثار السلبية على البيئة والمجتمع، عرف بالتسويق الأخضر Green Marketing.

لذلك أصبحت العديد من المؤسسات الإقتصادية الرائدة تتبنى هذا الإتجاه والمنهج الجديد في التسويق، والذي يدخل في إطار مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، ويُعيد النظر في الممارسات التسويقية التقليدية، ويعطي للبعد البيئي والإنساني أهمية بارزة في الإستراتيجيات والأنشطة التسويقية للمؤسسة الإقتصادية.

لقد مر التسويق بمراحل تاريخية عديدة منذ ظهور الثورة الصناعية، فانتقل من التوجه الإنتاجي الذي ركز على تحسين ورفع كفاءة وفاعلية العملية الإنتاجية إلى التوجه البيعي الذي أفرزته الحرب العالمية الثانية، ومن ثم إلى التوجه نحو تحقيق رضا المستهلك من خلال تلبية حاجاته ورغباته.[2] واستمرت مراحل التوجه التسويقي في التطور حتى سبعينيات القرن الماضي، الذي شهد فيه العالم تزايداً في الوعي البيئي على مختلف الأصعدة والمستويات إستجابةً للقضايا التي باتت تهدد البشرية والناتجة عن التدهور الحاصل والمستمر للبيئة، والتي من بينها: زيادة معدلات التلوث البيئي بأشكاله المختلفة، التغير المناخي، تأثير طبقة الأوزون، تقليص المساحات الخضراء...وغيرها. لهذا برزت جمعيات وهيئات مختلفة تنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكاناً أمناً للعيش لأجيال الحاضر والمستقبل. وقامت معظم الحكومات والهيئات الرسمية المختلفة بسن العديد من التشريعات وإتخاذ الإجراءات المناسبة للمحافظة على البيئة والحد من إستنزاف مواردها.[3]

في خضم هذه التطورات كانت كل أصابع الإتهام متجهة نحو المؤسسات وخاصة تلك التي تنشط في المجال الصناعي وتعتبرها المسؤولة الأولى عن التدهور البيئي الحاصل، مما أدت بها إلى إعادة النظر بمسؤولياتها الإجتماعية والأخلاقية والبيئية في أنشطتها المؤثرة على البيئة بشكل مباشر وعلى رأسها ممارساتها التسويقية، وعلى ضوء ذلك بدأت تحاول إعطاء البعد البيئي أهمية أكبر في إستراتجياتها التسويقية. ومن هنا بدأ الإهتمام بنمط جديد في التسويق عرف بالتسويق الأخضر، وأعتبرت تلك التطورات والتحولات والتوجهات التي أدت إلى ظهوره على أنها مراحل تطوره، والتي يمكن حصرها في ثلاثة مراحل أساسية هي:[4]

- مرحلة التسويق الاجتماعي تزامناً مع بروز مفهوم المسؤولية الإجتماعية؛
- مرحلة حماية المستهلك والتوجه البيئي؛

---

[1] - فوائد محمد حسين الحمدي، **مرجع سابق**، ص: 32.

[2] - كريمة بكوش، **تبني المؤسسات التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول حماية البيئة والفقر في الدول النامية حالة الجزائر، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 3-2010/5/4، ص: 4.

[3] - سامي الصامدي، **التسويق الأخضر توجه العالم في القرن الحادي والعشرون**، ص: 4. مقال متحصل عليه من الموقع:
- http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan026426.pdf ( 27/10/1010).

[4] - كريمة بكوش، **مرجع سابق**، ص:4.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مرحلة التسويق الأخضر، والذي برز وبقوة في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات.

**4-1- تعريف التسويق الأخضر**: يتمحور التسويق الأخضر حول إلتزام المؤسسات بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الإلتزام القوي بالمسؤولية البيئية، وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها. وتدور معظم التعريفات للتسويق الأخضر حول هذه المحاور، ومنها ما يلي:

عرف التسويق الأخضر على أنه:"عملية متكاملة تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلك".[1] كما ينظر للتسويق الأخضر على أنه: "تحسين معدلات الأمان في المنتجات، وإعادة إستخدام المخلفات وتحسين الرقابة على التلوث، وتطوير إستغلال الطاقة وإستخدام هذه المداخل لتدعيم قدراتها ومزاياها التنافسية، ومن ثم تحسين مبيعاتها وأرباحها".[2]

كما عرف بأنه: "تقديم منتجات تسمح بمصاحبة الطبيعة والمساهمة في حمايتها وضمان مستقبل أكثر أمناً للأجيال الحالية والقادمة لتحقيق صورة التناغم وتكامل قيم المجتمعات مع واقع الأعمال".[3]

ويقصد أيضاً بالتسويق الأخضر على أنه : "مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع بشكل يرضي هذا التوجه، بحيث تكون المحصلة النهائية الحفاظ على البيئة وحماية المستهلكين وإرضائهم وتحقيق هدف الربحية".[4]

ومنهم من يرى بأن التسويق الأخضر هو: " أي نشاط تسويقي متعلق بمؤسسة معينة، يسعى إلى خلق تأثير إيجابي أو التقليل من- أو إزالة- التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة والمجتمع".[5]

يمكن إستنتاج أن التعاريف السابقة تنسجم مع بعضها البعض في تركيزها على القيام بالأنشطة التسويقية ضمن التزام بيئي قوي، والتوجه نحو تقديم سلع صديقة للبيئة والتأثير في سلوكيات المستهلكين وعاداتهم الاستهلاكية بما يتوافق مع التوجه الرامي إلى الاستخدام الرشيد والعقلاني للموارد الطبيعية واقتناء منتجات صديقة للبيئية وغير مضرة بصحتهم، وكل ذلك يتم بما لا يتعارض أيضاً مع أهداف الربحية للمؤسسة. كما يمكن القول بأن التسويق الأخضر يتمحور حول إلتزام المؤسسات بالتعامل بالمنتجات غير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية، والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الإلتزام القوي بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية.

**4-2- المزيج التسويقي الأخضر**: يعتبر المزيج التسويقي أساس العملية التسويقية، فهو مجموعة من العناصر المتمثلة في الأنشطة التسويقية الخاصة بالمنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، والتي تستطيع المؤسسة من خلالها مقابلة حاجات ورغبات الزبائن ضمن سوقها المستهدف.

---

[1] - محمد سعيد أحمد، **التسويق الأخضر**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 59.

[2] - جما ل الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **مرجع سابق**، ص: 488.

[3] - Jacquelyn A, **Green Marketing**, NTC business Books, Lincolnwood, 1998, P: 17.

[4] - أحمد نزار النوري، ثامر البكري، **التسويق الأخضر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 47.

[5] - سامي الصامدي، **مرجع سابق**، ص:5.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبالتالي فإن التسويق الأخضر هو عملية تطوير وتسعير وترويج وتوزيع منتجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية وبالمجتمع في أن واحد[1]. وعليه فإن عملية إدخال وإدماج البعد البيئي والإنساني في وظيفة التسويق تسري كذلك على عناصر مزيجه التسويقي التقليدي، لتفرز وتنتج عناصر المزيج التسويقي الأخضر، والمكونة من ما يلي: [2]

**4-2-1- المنتج الأخضر**: وهو تقديم المنتجات الخضراء للعملاء مع ضرورة متابعة هذه المنتجات خلال مراحل دورة حياتها لضمان استخدامها ضمن التوجه البيئي. أي أن المنتج الأخضر هو تلك السلع والمنتجات التي تتصف بالكثير من الصحة البيئية في المحتويات أو الأغلفة أو كلاهما.

**4-2-2- التسعير الأخضر**: يعرف التسعير بمنظور التسويق الأخضر بأنه تسعير المنتجات بما يتلائم مع المستهلكين الخضر. ولكن قد تتحمل هذه الأسعار بعض الإضافات بسبب كلفة البحث والتطوير المستمر لضمان إستخدام مواد صديقة للبيئة ومصادر طاقة جديدة.

**4-2-3- الترويج الأخضر**: ويشمل كافة الأنشطة الترويجية ضمن التوجه البيئي مع التركيز على الناحية الإرشادية للمستهلكين من خلال الإعلانات والملصقات البيئية والمعلومات الإرشادية بخصوص الاستخدام الآمن للمنتجات الخضراء. فالترويج الأخضر أيضا يحمل في طياته عناصر أساسية تعبر عن المزيج الترويجي، والتي أساسها الإعلان الأخضر المتمثل في الإعلان الذي تتبناه المؤسسة لنقل فلسفتها البيئية من خلال رسالتها الإعلانية إلى جمهورها المستهدف، ويركز على ترويج قيم وثقافة استهلاك صديقة للبيئة، ويراعي الخصوصيات الثقافية والدينية للمجتمع.

**4-2-4- التوزيع الأخضر**: يتمثل في استخدام منافذ توزيع تتعامل بالمنتجات الخضراء وملائمة للمستهلكين من حيث سهولة الوصول إليها. كما تأخذ قنوات التوزيع من منظور التسويق الأخضر صفة إضافية تتمثل في إمكانية إسترجاع مخلفات المنتج بعد الإستهلاك أو الإستعمال وإعادة إدخالها في العملية الإنتاجية من أجل إعادة تدويرها أو إعادة إستعمالها.

**4-3- فوائد التسويق الأخضر**: يحقق التسويق الأخضر فوائد ومكاسب كبيرة للمؤسسة، ويمكن أن يضعها على قمة الهرم التنافسي، مما قد يمنحها القيادة في السوق. فتبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المؤسسة قريبة من عملائها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي، فضلاً عن المحافظة على البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية.[3] بالإضافة إلى ذلك يمكن التعرض إلى المزايا المترتبة عن ممارسة التسويق الأخضر في العناصر التالية:[4]

**4-3-1- تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات**: حيث أن التركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة يدفع المؤسسة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، مما يخفض من مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية، فضلا عن تجنب الملاحقات القانونية التي قد تفضي إلى دفع تعويضات للمتضررين، وإثارة جمعيات البيئة وحماية المستهلك.

---

[1] -Pride William and Ferrell. Oc, **Marketing concepts et strategies**, 1st ed Houghton Mifflin company, 2000, P: 86.

[2] – محمد سعيد أحمد، **مرجع سابق**، **ص ص:90-94**؛ أحمد نزار النوري، ثامر البكري، **مرجع سابق**، ص ص: 83-88؛ براهمي عبد الرزاق، **واقع التسويق الأخضر وأهميته في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة (غير منشورة)، 2009، ص: 71، 82، 85، 94.

[3] – سامي الصامدي، **مرجع سابق**، ص: 5.

[4] – ثامر البكري، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص: 257-258.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**4-3-2- القبول الاجتماعي للمؤسسة:** إن المؤسسة التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد قوي من المجتمع، بشتى فئاته وأطيافه، بسبب انسجام أهدافها مع أهداف المجتمع بخصوص الالتزام البيئي، وهذا التأييد الاجتماعي يساعد المؤسسة على توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

**4-3-3- دىمومة الأنشطة:** إن تجنب المؤسسة الخضراء للملاحقات القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها، يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة، ودعم عملياتها وأنشطتها التجارية.

**4-3-4- تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوجه البيئي:** لقد أدركت العديد من المؤسسات أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح ميزة تنافسية في ظل تغير معايير المنافسة، وخاصة مع تنامي الوعي البيئي بين المستهلكين وتحولهم التدريجي إلى مستهلكين خضر. وهذا المدخل ممكن أن يفتح أسواقاً وأفاقاً جديدة أمام المؤسسة ويضعها في موقع يمكنها من تجنب المنافسة التقليدية ويجعلها تدخل في ميدان جديد كمؤسسة رائدة في تقديم منتجات صديقة للبيئة، مما قد يسهم في تحقيق نمو الأرباح واكتساب سمعة ممتازة تعود على كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

**5- البحث والتطوير البيئي:**

تقوم المؤسسات بالإنفاق على عمليات البحوث والتطوير بهدف تحقيق التميز من خلال خلق وتطوير تقنيات ومنتجات وخدمات جديدة تتوافق مع متطلبات البيئة الحالية المتغيرة والمتسارعة والمتطورة. حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات الأكثر نجاحًا تستخدم استراتيجية البحث والتطوير التي تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية وبالأهداف. [1]

إن الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة البحث والتطوير على مستوى المؤسسة في ظل تبنيها لمفهوم المسؤولية البيئية يكمن في إجراء الأبحاث التي تقلل من ظاهرة التلوث وترشد استهلاك الموارد، أي الأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي في البرامج البحثية المستقبلية. [2] ويتأتى ذلك من خلال تطوير المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القديمة وإدخال التكنولوجيات الجديدة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وكذا تعديل المنتجات لكي تتلائم مع أذواق ومتطلبات وتطلعات العملاء ومقتضيات حماية البيئة. [3]

إن البحث والتطوير البيئي هو ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة البيئية في المؤسسة، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي. كما يمكن القول أن البحث والتطوير البيئي: هو الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة بيئية جديدة بأمل أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج أخضر جديد أو عملية نظيفة جديدة أو في اكتشاف تحسين جوهري للموجود من أي منهما.

وهو كذلك تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج أخضر جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد أو التحسين الجوهري لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام. [4] وتميز الدراسات المختلفة بين ثلاثة أنواع مختلفة من البحوث التطويرية، وهي: [5]

---

[1] - نادية العارف، **الإدارة الإستراتجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 386.

[2] -Le système de management environnemental:
- www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/systeme_de_management_environnemental_sme.php

[3] - نادية العارف، **مرجع سابق**، ص: 384.

[4] -www.novethic.fr/novethic/v3/article.jsp?id=88973

[5] - فريد النجار، **إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص: 438.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

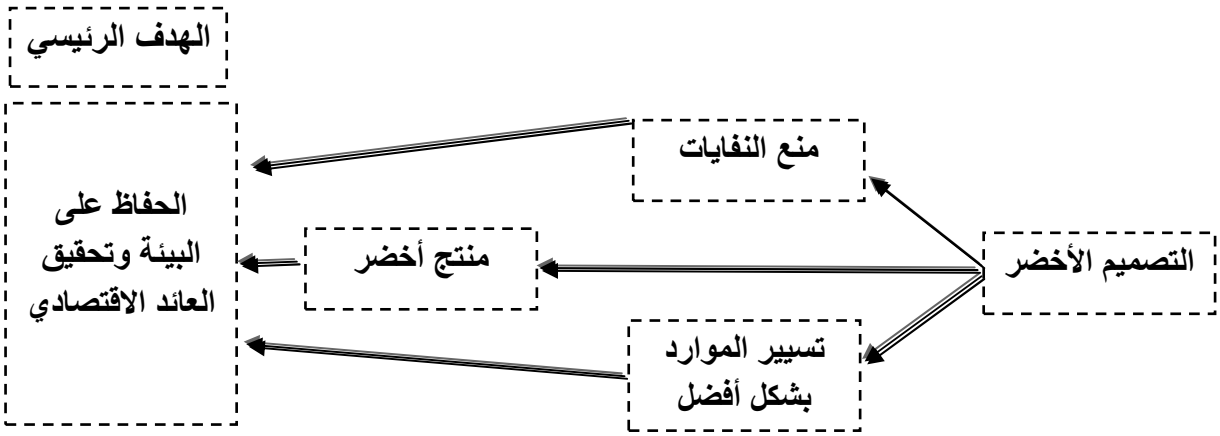
- البحث الأساسي أو النظري: يهتم بالدراسة النظرية للبيئة المحيطة بالمؤسسة ومختلف العوامل المؤثرة فيها من مدخلات عملية الإنتاج الخاصة بالمؤسسة وصولا إلى المنتج النهائي؛
- البحث التطبيقي: يهتم ببحث وتجريب المنتجات النهائية بهدف تحديد أثرها البيئي، وبالتالي محاولة تقليل نسبة تلويثها للبيئة؛
- التطوير البيئي: نقصد به عملية إضفاء التحسينات والتعديلات على المنتجات القديمة او العمليات أو التكنولوجيات التي ثبت تأثيرها السلبي على البيئة.

إن إدارة البحث والتطوير خاصة من الناحية البيئية تبدأ أساسا بجمع المعلومات عن المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، ومن ثم تأتي مرحلة تقديم وغربلة الأفكار، والتي تترجم إلى مجموعة من الأبحاث تدور في مجملها حول:

- أبحاث تهدف للتقليل من التلوث الهوائي عن طريق إيجاد طرق ووسائل تخفض من إنبعاث الغازات؛
- أبحاث تهدف للحد من المخلفات السامة؛
- أبحاث تهدف لإعادة استعمال وتصفية المخلفات السائلة؛
- أبحاث تهدف لرسكلة المخلفات الصلبة؛
- أبحاث تهدف إلى اكتشاف مصادر جديدة للطاقة النظيفة؛
- أبحاث تهدف اكتشاف طرق جديدة في الإنتاج تؤدي إلى تطبيق الإنتاج الأنظف؛
- أبحاث تهدف إلى اكتشاف منتجات جيدة صديقة للبيئة؛
- أبحاث تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة في التصميم الأولي والنهائي للمنتج أو ما يسمى بالتصميم الأخضر؛
- محاولة تطوير وتحسين المنتجات الموجودة وطرق الإنتاج السائدة في المؤسسة بما يتماشى مع المحافظة على البيئة؛

كذلك فإن من الأهداف الرئيسية للإدارة البيئية لوظيفة البحث والتطوير هو تحقيق ما يسمى بالتصميم الأخضر (البيئي) الذي يمثل قاعدة أساسية في آلية عمل الإنتاج الأنظف، والذي يتضمن التفكير في الآثار المستقبلية على البيئة عند تصميم المنتج، ومن ثم ابتكار منتجات من السهل إعادة تطويرها أو استخدامها أو تصنيعها.[1]

الشكل رقم (17): الأهداف الإستراتجية للتصميم الأخضر




**المصدر:** www.greends.net/green_designe/15563/doc1.http

[1] - براهمي عبد الرزاق، **مرجع سابق**، ص: 28.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المطلب الثالث: الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة

أصبح تقويم الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية في ظل متطلبات التنمية المستدامة يتعدى الأداء الاقتصادي والمالي إلى بيان مقدار ما ساهمت به تلك المؤسسة في نطاق الاهتمام بالأداء الاجتماعي والبيئي.[1] فالتحديات الجديدة التي فرضتها التنمية المستدامة على المؤسسة الإقتصادية جعلت هذه الأخيرة مطالبة بإدماج الأبعاد الإجتماعية والبيئية علاوة على الإقتصادية في الإدارة وبصورة متوازنة ومتداخلة ومتكاملة، مما أظهر مجالات جديد للأداء تجاوزت تلك المحصورة في الربحية والحصة السوقية والإنتاجية وتطوير أداء الأفراد، إلى مجالات متعلقة بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية. وبالتالي فإن الأداء الكلي للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة أصبح مطالب بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان إستمراريتها.

### 1- مفهوم ومكونات الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية في ظل متطلبات التنمية المستدامة:

بالرغم من تقارب وجهات نظر الباحثين حول الأداء Performance بوصفه مفهوماً عاماً يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغة نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، ويعود ذلك إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياس أدائها فيها واختلاف هذه المجالات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها.

يعرف الأداء على أنه: " إنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهداف طويلة الأمد". ويقصد به إعتماداً على العوامل المؤثرة فيه بأنه: " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها". ومن منطلق النظرة المستندة إلى الموارد يعرف الأداء على أنه: " إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[2]

تعددت تعاريف الأداء كلٌ حسب المعيار الذي أعتمده في التعريف، ولكن كان أهمها وأبسطها ذلك المتعلق بالكفاءة والفعالية، حيث من منطلق أن الأداء في أبسط صوره يمثل النتائج الإيجابية المرجوة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبتالي فهو يعبر عن نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة. وعليه فتعريف الأداء مركب يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مستوى تحقيق الأنشطة المخططة وبلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.[3] أي مدى بلوغ الأهداف في الاولى وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، أما الثانية فهي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة.

وبعبارة أخرى يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة،[4] لأنه يرتبط بهما معاً كونهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها. ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسب مرضية.

---

[1] – فؤاد محمد حسين الحمدي، **مرجع سابق**، ص: 37.

[2] – وائل إدريس، جاسر النسور، **الإتجاه الإستراتجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية**، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25 – 27 /4/ 2005، ص: 14.

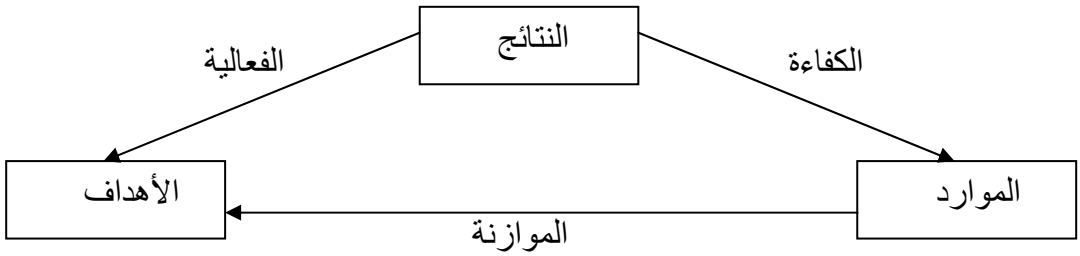
[3]- Norme ISO 9000:2000, **systèmes management de la qualité**, principes essentiels et vocabulaire, P: 4.

[4] - Barillot. P, **Pilotage de la performance**, Economica, Paris, 2001, P: 136.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (18): يوضح مثلث الأداء وفقاً للكفاءة والفعالية




**المصدر**: راضية بوزيان، **مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-2009/11/11، ص:4.

إن هذه العناصر كما يبينها الشكل أعلاه، ليس لها صدى بمعزل عن بعضها، إلا إذا تم التوفيق بينها، وأن اخذ كل منها بمعزل عن بعضها من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر وانزلاقات لا يتم التحكم فيها أو تتبعها.

ويتسم كذلك الأداء بعدة تصنيفات وفقا لمعايير معينة[1] لعل أبرزها معيار الشمولية الذي يصنف الأداء إلى: أداء جزئي يكون على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وأداء كلي (شامل) يعبر عن كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، أي كنظام قائم على تفاعلات أداءات أنظمتها الفرعية، بمعنى على مستوى وظائفها.

وبناءاً على ذلك، فإن الأداء الكلي (الشامل) الناتج عن علاقة المؤسسة بالتنمية المستدامة هو الذي يحمل في طياته مجموع الأداءات الفرعية الإقتصادية والإجتماعية والبيئية للمؤسسة. وبتالي يعرف الأداء الكلي بأنه: "تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية". فهو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء المتمثلة في: البعد الاقتصادي الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، والبعد الاجتماعي الذي يرتكز على قدرة المؤسسة على الجعل من مواردها البشرية وأفراد المجتمع بصفة عامة أطراف فاعلة، وأخيراً البعد البيئي الذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في حماية وتنمية و تطوير البيئة.[2]

إن الأداء الكلي مفهوم متعدد الأبعاد، يرتبط بمختلف الشركاء المتعاملين مع المؤسسة (المساهمين، العمال، الزبائن، الحكومة والمجتمع ...)، ومن هذا المنطلق فالأداء الكلي يعرف بأنه: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد".[3] فالاهتمام بالأداء الكلي وبتقييمه في إطار التنمية المستدامة يظهر عندما تصبح المؤسسة الإقتصادية مجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين، وكذلك الاستجابة إلى متطلبات الإفصاح عن نتائج نشاطها في المجالين الاجتماعي والبيئي للعديد من الجهات الأخرى، والتي تعبر عن الأطراف ذات المصلحة.

تأسيسا على ماسبق، فإن الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية هو دالة لكافة أنشطة وأفعال المؤسسة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، وهو المرآة التي تعكس وضعها من مختلف جونبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في

---

[1] - للإطلاع على المزيد التفاصيل، راجع في ذلك: إلهام يحياوي، **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، (غير منشورة)، 2008، ص ص:11-13؛ عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية :مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر2001، ص: 89.

[2] - عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة : حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-2009/11/11، ص: 3.

[3]- Patrice Roussel, **Gestion des performances au travail**, Editions De boeck, 2007, P: 18.

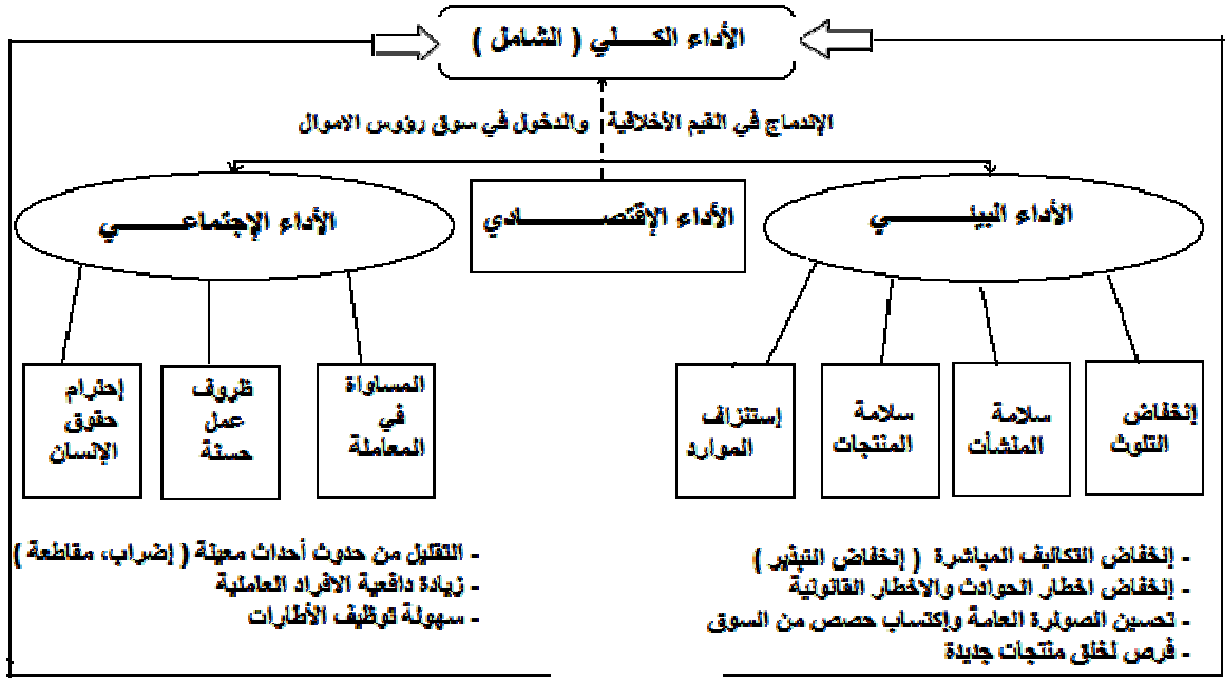


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المؤسسة لتعزيزه. أما في إطار التنمية المستدامة فهو تجميع للأداءات المُعبرة عن أبرز وأهم أبعاد هذه الأخيرة، وهو أيضاً يتمثل في قدرة المؤسسة على الوصول إلى النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة لتحقيق التنمية المستدامة. وبتالي فإن المكونات الأساسية للأداء الكلي في أطار التنمية المستدامة تتمثل في ما يلي:

- الأداء الإقتصادي: المتجسد في الفوائض التي تحقيقها المؤسسة جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى إستخدام مواردها؛[1]
- الأداء الإجتماعي: وهو ترجمة لما تقدمه المؤسسة للمجتمع الذي تنشط فيه وللعاملين في كيانها الداخلي، لترسيخ قيم اجتماعية تتمثل في تحسين حياة الفقراء والعملاء، وتوفير الفرص لمختلف شرائح المجتمع، وتحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، وبلوغ أعلى مستوى إشباع لمواردها البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الأداء البيئي: هو تلك النتائج التي حققتها إدارة المؤسسة بشأن الجوانب البيئية.[2] أي ترجمة لما تقدمه المؤسسة من أجل حماية البيئة وصيانة وترشيد إستغلال الموارد الطبيعية.

والشكل الموالي رقم (19): يوضح معنى الأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة الاقتصادية في إطار الإستدامة




**Source**: Emmanuelle Reynaud, **Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique,** journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA, Angers, 2003, P: 10.

## 2- مؤشرات قياس الأداء الكلي للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة:

تتكون مؤشرات قياس الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة من مجموع مؤشرات تقييم أداءاتها الفرعية المعبرة عن أهم أبعاد هذه الأخيرة، والمتمثلة في ما يلي:

### 2-1- مؤشرات الأداء الإقتصادي: يُقيم عادة الأداء الإقتصادي بالمؤشرات التالية:

- الأداء المالي: مؤشرات الربحية، مؤشرات النمو، مؤشرات النشاط، مؤشرات عن القروض، مؤشرات عن السيولة؛

[1] - إلهام بحياوي، **مرجع سابق**، ص: 13.

[2] - Boiral Olivier, **de la certification ISO 14001 à l'amélioration des performances environnementales**, 17eme conférence de l'AIMS, MONTREAL, 2007, P: 15.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- القيمة المضافة: هذا المؤشر يبين مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الدخل القومي الذي يعبر عن مجموع القيم المضافة المنتجة في البلد خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي كلما حُققت قيمة مضافة أكبر دل ذلك على أداء المؤسسة الاقتصادي الجيد سواء بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع أدائها السابق؛
- الإنتاجية؛
- الحصة السوقية؛
- رضا الزبائن.

**2-2- مؤشرات الأداء الإجتماعي**: إن قياس الأداء الاجتماعي هو معيار للحكم على مدى وفاء المؤسسة بالتزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية، أي الحكم على الفوائد الاجتماعية لنشاطها الاقتصادي. وبذلك تتلخص مؤشرات الأداء الإجتماعي في الأتي:[1]

- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الآجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين لديها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة إعمالهم. وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتوفر لهم محيط عمل جيد خالي من كل المخاطر وكل الوسائل اللازمة لحمايتهم من الحوادث وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ومؤسسات التكفل بالفئات الخاصة، إضافة إلى تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعة وعدد مناصب الشغل التي توفرها المؤسسة لأفراد المجتمع وما إلى ذلك.

ولقياس العمليات المرتبطة بمجال الأداء الاجتماعي للمجتمع نميز بين مجموعتين، تتعلق الأولى بمساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية بطريقة مباشرة من خلال قيامها بعمليات اجتماعية معينة كتوظيف عمالة زائدة وتوظيف المعوقين والمساهمة في توفير مراكز لرعاية الطفولة والمسنين,:أما المجموعة الثانية فتتعلق بمساهمة المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال تدعيم الأنشطة المؤدية لها ومثال ذلك تدعيم البرامج التي تعدها المؤسسات العلمية والهيئات التي تراعي الشؤون الصحية والثقافية والرياضية والمؤسسات الخيرية المختصة برعاية شؤون غير القادرين على الكسب. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه العمليات تدرج ضمن مجال المسؤولية الاجتماعية الاختيارية، تدرك المؤسسة أنها مرغوبة اجتماعيا أو تدرك أن القيام بها تجعلها رائدا في مجال الأداء الاجتماعي.[2]

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

[1] - حارس كريم العاني، **دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات الصناعية**، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-2005/03/16، ص: 9.

[2] **المرجع نفسه**.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2-3- مؤشرات الأداء البيئي:** من بين أهم المؤشرات لقياس الأداء البيئي العناصر الآتية:[1]

- تكاليف وعدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال إحترام البيئة؛
- معدل الإنبعاثات الغازية التي تفرزها المؤسسة ولها تأثير على طبقة الأزون؛
- معدل الإنبعاثات التي تلوث الهواء؛
- معدل الإنبعاثات السائلة والصلبة الملوثة للتربة والمياه؛
- حجم النفايات الموزعة حسب نوعية وطبيعة معالجتها؛
- حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات؛
- معدل إستهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام؛
- تكاليف المساهمة في المشايع الهادفة لحماية البيئية وصيانة مواردها الطبيعية؛
- تكاليف إزالة أو تنظيف آثار التلوث المؤذية والفضلات الضارة بالصحة والبيئة ومعالجتها؛
- تكاليف مخصصة لمجابهة الكوارث المأساوية؛
- تكاليف التطوير واستخدام التكنولوجيات النظيفة؛
- تكاليف بدائل التحسين لاستنفاذ الموارد الطبيعية؛
- تكاليف تبني برامج وسياسات حماية البيئية وتطويرها؛
- التكاليف الإضافية الناجمة عن استخدام مواد بديلة في العمليات الإنتاجية بهدف الحد من التلوث؛
- الرسوم والغرامات والتعويضات الحاصلة بسبب حماية البيئة.

وقد قدمت منظمة بيئية في اليابان في عام 2000 تقريراً جاءت فيه التكاليف البيئية التي تعبر عن محاولة لقياس الأداء البيئي للمؤسسة، وتنقسم إلى أربعة عناصر أساسية هي: [1]

- حجم الاستثمارات الخاصة بالبيئة والنفقات البيئية: ويقصد به مجموع الأموال التي يتم استثمارها لتحسين أنواع المنتجات لتتوافق مع المتطلبات البيئية العالمية، وكذلك النفقات التي تصرف على أمور متعلقة بالبيئة؛
- تكاليف البحث والتطوير: وتشمل التكاليف الخاصة ببحوث تحسين المنتجات لتتلائم مع المتطلبات البيئية؛
- تكاليف تشمل تقييم الأضرار الصحية وأضرار المياه والمنتجات الزراعية والثروة السمكية والتربة الناتجة عن التخلص من المواد الملوثة التي تنتجها أنشطة المنشآت المختلفة؛
- تكاليف متعلقة بحماية البيئة، وقد يطلق عليها أيضاً تكاليف الوقاية البيئية: والمقصود بها تكاليف التحكم أو منع الحوادث الخاصة بالآثار البيئية التي لها تأثير على البيئة، نتيجة أنشطة المؤسسة والنشاطات الإنسانية الأخرى، وذلك للحفاظ على وضع أفضل للبيئة، ولإزالة الآثار وتصحيح الدمار الذي حدث.

تجدر الإشارة إلى أن الأداء الاجتماعي والبيئي لأي مؤسسة إقتصادية لا يمكن تقييمه والحكم عليه بنظرة مجردة بمعزل عن تكاليف الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة للآثار السلبية للنشاط الاقتصادي لتلك الوحدة، وبذلك ينبغي إجراء

---

[1] - عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة : حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر**، مرجع سابق، ص: 7؛
- Octave Gélinier, **op.cit**, P: 97.

[1] - Astudy group for developing a system for environmental accounting, **developing an environmental accounting system**, environmental agency, Japan, 2000, PP: 11-14.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الموازنة بين ما تقدمه تلك الوحدة من أداء اجتماعي لكافة الأطراف ذات العلاقة من جانب، وما لها من آثار سلبية ضارة بالبيئة المحيطة والمجتمع ككل من جانب آخر.[1] ضمن هذا السياق فإن المشكلة الأساسية التي تعيق عملية الموازنة هي كيفية إخضاع تكاليف تلك الأضرار الاجتماعية للقياس الكمي، بمعنى آخر كيفية تحويل بعض هذه التكاليف من أضرار معنوية إلى خسائر على شكل قيم نقدية لأغراض القياس الكمي. فبعض الأضرار التي يتحملها المجتمع مثل الضوضاء أو تلوث البيئة قد تنعكس بشكل أو بآخر على زيادة تكاليف العلاج للأمراض ذات العلاقة بهذا التلوث، والذي تتحمله الوحدات الصحية أو أفراد المجتمع، إلا أنه يبقى من الصعب قياس بشكل مباشر ودقيق لحجم تلك الآثار.

كما يجب أن لا ننسى ضرورة الإفصاح عن الأداء الكلى للمؤسسة الإقتصادية في شكل تقارير، خاصة تلك المتعلقة بالأداء الإجتماعي والبيئي، لأنها تعكس نتائج قياس المساهمات البيئية والاجتماعية الكلية للمؤسسة، مما يجعل الإفصاح يعطي معلومات تضفي دلالة بيئية واجتماعية أكثر وضوحا بما يسمح بتقييمها، كما يوفر معلومات للأجهزة الحكومة التي يتركز اهتمامها للتعرف على مدى وفاء المؤسسة بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية. وبتالي فإن الإفصاح في شكل تقرير عن الأداء يبرز مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ويعزز اتصالاتها الخارجية والداخلية، كما يسمح للمتعاملين والجهات الأخرى بتقييم مدى التزام المؤسسة بسياسة التنمية المستدامة.

بالإضافة إلى ماسبق، يمكن التطرق لمؤشرات قياس الأداء الكلى للمؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة بناءاً علاقتها بالأطراف ذات المصلحة. حيث يجب على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على منظمات الأعمال تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي لمنظمة الأعمال في إطار التنمية المستدامة، ويؤكد على أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على منظمة الأعمال قياس الأداء وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به. والجدول الموالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤشر أهدافهم ومصالحهم.[2]

[1] – حارس كريم العاني، **مرجع سابق**، ص: 9.

[2] - طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص: 492.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (7): يوضح مجاميع أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المؤسسة

| فئة أصحاب المصالح والحقوق | قياسات الأداء على المدى القريب | قياسات الأداء على المدى البعيد |
|---|---|---|
| المستهلكون | – مبيعات (القيمة والحجم)؛<br>– المستهلكين الجدد؛<br>– عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها. | – النمو في المبيعات؛<br>– معدل دوران المستهلكين؛<br>– المقدرة على السيطرة على الأسعار؛ |
| المجهزون (الموردون) | – كلفة المواد الأولية؛<br>– زمن التسليم؛<br>– المخزون؛<br>– توفير المواد الأولية. | معدلات النمو في كل من:<br>– كلفة المواد الأولية؛<br>– زمن التسليم؛<br>– المخزون؛<br>– أفكار المجهزين الجديدة. |
| المجتمع المالي (المساهمون) | – العائد على السهم؛<br>– القيمة السوقية للسهم؛<br>– عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة؛<br>– العائد على حق الملكية. | – القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة؛<br>– النمو في العائد على حق الملكية. |
| الأفراد | – عدد الاقتراحات؛<br>– الإنتاجية؛<br>– عدد الشكاوي. | – عدد الترقيات من الداخل؛<br>– معدل الدوران. |
| الجهات التشريعية | – عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة؛<br>– العلاقات مع الأعضاء والطاقم. | – عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة؛<br>– مستوى التعاون في المواجهات التنافسية. |
| جمعيات حماية المستهلك | – عدد الاجتماعات؛<br>– عدد المواجهات غير الودية؛<br>– عدد مرات تكوين الائتلافات؛<br>– عدد القضايا المرفوعة. | – عدد مرات التغير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات؛<br>– عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات. |
| المدافعون عن البيئة | – عدد اللقاءات؛<br>– عدد المواجهات غير الودية؛<br>– عدد مرات تكوين الائتلافات؛<br>– عدد الشكاوي لدى الجهات؛ المتخصصة؛<br>– عدد القضايا المرفوعة. | – عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة. |

**المصدر**: طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سابق**، ص: 493.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يمكن قياس الأداء الكلى للمؤسسة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة في إطار التنمية المستدامة بمؤشرات يمكن تلخيصها في الملحق رقم (4).

كذلك هناك عدة طرق أخرى لقياس الأداء الكلى للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة، لعل أهمها نموذج بطاقة الأداء المتوازن[1]، خاصة بعد المحاولات الحالية التي تسعى إلى إدماج البعد البيئي والإجتماعي مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وأخيرا بعد التعلم والنمو.[2] وهناك أراء متعددة في كيفية إدخال وإدماج البعد البيئي والإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن كان من أبرزها ما يلي:[3]

- محاولة دمج المقاييس الاجتماعية والبيئية في الأبعاد المناسبة لبطاقة الأداء المتوازن حيث يمكن ربط العناصر الثلاثة الهامة لإدارة التنمية المستدامة مع مؤشرات الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، بما يقدم منظور متوازن لتفعيل الاستدامة في المؤسسة.
- إضافة بعد خامس مستقل يأخذ في الحسبان الأمور البيئية والاجتماعية. أنظر الملحق رقم (5).

ومنهم من يرى في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن الوسيلة المناسبة للمؤسسات من أجل تحقيق التوازن بين مختلف أبعاد التنمية المستدامة، فهذه البطاقة تستخدم من أجل قياس الأداء الشامل للمؤسسة حرصاً منها على تحرير للقيمة لجميع الأطراف الفاعلة.

---

[1] – تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة **Balanced scorecard (BSC)** بالإنجليزية. وهو أول عمل منظم حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة أهداف محددة ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. إن بطاقة الأداء المتوازن هي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتجية. كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية ويتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة، من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوعة، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتجية. كما أن بطاقة الأداء المتوازن **BSC**، هي عبارة عن أداة موضوعة تبحث عن: التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو. وتبحث كذلك عن التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل. بالإضافة إلى نشر وترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين، والمساعدة في تحقيق التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة، أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التوقع بالأداء والمؤشرات العملية التابعة، أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.

إن أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار **R.Kaplan** والمستشار المؤسس لوحدة البحث **D. Norton. KPM G** وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة. للإطلاع على هذا الموضوع راجع كل من:

- نعيمة يحياوي، **بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة**، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 18، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص ص: 22-24؛
- هشام أبو حشيش، **دراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتجي في المستشفيات الأردنية بإستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة**، مداخلة ضمن بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، منشورات كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 14-2009/04/15، ص: 480؛
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**. مقال متاح على الرابط: http://www.elmaghrby.com/researches/3.
- عبد الطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، **بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء** ،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسة العلوم القانونية والاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، 2006، ص ص: 148-158؛

- R.S Kaplan & D.P.Norton, **The Balanced Scorecard; measures that drive performance**, Harvard Business Review, January1992, P: 71;
- Robert Kaplan et David Norton**, Le tableau de bord prospectif**, Editions d'Organisation, Paris, 2005.

[2] – نادية راضي عبد الحليم: **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة** ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص: 3.

[3] – راضية بوزيان، **مرجع سابق**، ص: 11.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**خلاصة الفصل الثاني:**

أصبح تلوث البيئة يعد من أهم مشاكل القرن، ومن القضايا الأساسية المعقدة في العصر الحالي، والمدمجة ضمن تحديات التنمية المستدامة. إذ أن الدلائل كافة تشير إلى تعاظم المشكلة واستفحالها، وندرة الإمكانيات المتاحة للحد منها والسيطرة عليها في الوقت الراهن، مما يعني إستمرار بقائها في مقدمة المشاكل التي تعيق تحقيق التنمية المستدامة.

وبإعتبار المؤسسات الإقتصادية أحد الأطراف الرئيسية المتسببة في مشكلة التلوث البيئي، لذا وجب عليها التصدي لها بكافة الوسائل الممكنة، من خلال التوافق مع التشريعات المحلية والدولية اللازمة التي تحاول كبح ذلك، وتفعيل وتطوير نظام السوق ومحاولة التقييم النقدي للأضرار وتعويض المتضررين والتقليل من الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة أنشطتها وتحديد مستوياتها المثلى التي لا يجب تجاوزها، مع محاولة إدراج تلك الآثار السلبية ضمن تكاليف النشاط للحد من المشاكل البيئية والتوجه نحو تحقيق التنمية المستدامة.

ويتطلب إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية الحرص على تحقيق أداء إقتصادي مستدام والتحسين من أدائها البيئي والإجتماعي من خلال تفعيل مسؤولياتها الإجتماعية والبيئية والأخلاقية، إضافة إلى إعتماد مفهوم حوكمة الشركات ضمن الجانب التسييري، وضرورة التكيف مع التطور التكنولوجي الحاصل.

كما يعتمد تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية على مراحل وأدوات معينة، فالبنسبة للمراحل تبدأ بوضع قضايا التنمية المستدامة ضمن الأولويات الإستراتجية للمؤسسة ومن ثم رسم السياسات والأهداف التي تتجسد من خلال نظم إدارية محكمة ( نظم الإدارة البيئية ...وغيرها) من شأنها تطوير وتجديد السيرورة الإنتاجية أو الخدمية، وكل ذلك يتم بتوفير الأموال اللازمة والمعايير القابلة للقياس وضمن إطار المشاركة والشفافية والمساءلة. أما بالنسبة للأدوات فتتمثل في إلتزام المؤسسة بتلك المبادرات التي تضعها المنظمات الدولية (مثل منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية ومنظمة الامم المتحدة...وغيرها) الساعية لتحقيق التنمية المستدامة، ومحاولة الإلتزام بتطبيق المعايير والمواصفات الدولية في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص المواصفات القياسية الصادرة عن منظمة الإيزو والتي هي موضوع بحثنا في الفصل الموالي مثل مواصفات الإدارة البيئية ISO14000.

بالإضافة إلى ذلك تلعب الوظائف الخضراء ( الإنتاج الأنظف، التسويق الأخضر، المحاسبة الخضراء، البحث والتطوير البيئي وإدارة المورد البشري في إطار بيئي) دوراً هاماً في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال أخذ الجوانب البيئية وفي بعض الأحيان الإنسانية والأخلاقية بعين الإعتبار في الوظائف الرئيسة للمؤسسة. كما لا ننسى أن تقويم الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية في ظل متطلبات التنمية المستدامة، أصبح يتعدى الأداء الاقتصادي والمالي إلى بيان مقدار ما ساهمت به تلك المؤسسة في نطاق الاهتمام بالأداء الاجتماعي والبيئي، من خلال إدراج الإعتبارات الإجتماعية والبيئية علاوة عن الإقتصادية والإفصاح عنها عند تقييم وعرض أداء المؤسسة الشامل.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**مقدمة الفصل الثالث:**

إن إختراق مفهوم التنمية المستدامة لعالم المؤسسات الإقتصادية، يفرض على هذه الأخيرة التكيف والاستجابة للمتطلبات والمقتضيات والمستجدات المعاصرة التي أفرزها هذا المفهوم في محيطها، وخاصة منها ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئية، والتي أصبحت تمثل مصدراً لتحقيق التميز وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق الدولية والمحلية، وذلك من أجل ضمان بقاء المؤسسة وإستمراريتها.

وكما تطرقنا في الفصل السابق، فإنه لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية تلجأ هذه الأخيرة إلى إعتماد أدوات وتقنيات تسيرية حديثة مستمدة من تبنيها وإستخدامها بصورة مستمرة لأهم ماهو موجود ومستحدث من المعايير والمواصفات القياسية العالمية الصادرة عن منظمة الإيزو، والتي يمكن أن نقول عنها أنها تخدم وتجسد أبعاد التنمية المستدامة كل على حدى. حيث يمكن إدارة الجانب الإقتصادي وتحقيق الكفاءة والفعالية الإقتصادية من خلال حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في إدارة الجودة وفقاً لمواصفات ISO9000. كذلك تستطيع المؤسسة إدارة الجانب البيئي فيها وتحسين أدائها من الناحية البيئية من خلال حصولها وتبنيها لمواصفات الإدارة البيئية ISO14000. أما بالنسبة لإدارة الجانب الإجتماعي فهو يعتمد على المواصفة OHSAS18000 وفقاً للإيزو لإدارة الصحة والسلامة المهنية، وكذلك بالإعتماد على المواصفة الجديدة للمسؤولية الإجتماعية ISO26000. وبالتالي فإن حصول وتبني المؤسسة الإقتصادية لهذه المواصفات مجتمعةً وإستخدامها بصورة متكاملة ومتواصلة مع بعضها البعض دون ترك أحدها، من شأنه أن يحقق التنمية المستدامة للمؤسسة وذلك بمحاولة تجسيد أبعادها. وعليه سيتم التطرق لهذه المواصفات بشكل تفصيلي معمق في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- إدارة الجودة في المؤسسة وفقاً للمواصفة ISO9000؛
- الإدارة البيئية في المؤسسة وفقاً للمواصفة ISO14000؛
- إدارة الجانب الإجتماعي في المؤسسة وفقاً لمواصفات الإيزو ISO18000، ISO26000؛
- أثر الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الأول: إدارة الجودة في المؤسسة وفقاً للمواصفة ISO9000

أصبحت الجودة تمثل للمؤسسة سلاحاً إستراتيجياً يضمن لها البقاء والإستمرارية في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والمتسارعة، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين وتطلعاتهم. لذا باتت إدارة الجودة وفقاً لمواصفات الإيزو 9000 هاجس كل مؤسسة إقتصادية، فشهادة المطابقة لمواصفات ISO9000 تعد جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير، ومقياس للمنافسة داخلياً وخارجياً، وبالتالي فهي مطلب تجاري وشرط أساسي لتحقيق التميز والبقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال الحالية، وفي ظل اتفاقيات التبادل الدولي، لما تحمله في طياتها من مواصفات تعمل على تحقيق أفضل أداء إنتاجي، وأحسن إستخدام للموارد وتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي رغبات وتطلعات العملاء، مما قد يحقق رضاهم. كما يقول أحد الباحثين في هذا المجال " أنت لست مجبراً على تطبيق ISO9000 لكن بقائك غير مضمون". وعليه يمكن الإحاطة بهذا الموضوع من خلال تسليط الضوء على مختلف العناصر التي من الممكن أن توضح مفهوم ونشأة ومبادئ ومواصفات ومتطلبات إدارة الجودة وفقاً للمعايير القياسية ISO9000 .

### المطلب الأول: مدخل لإدارة الجودة

#### 1- مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة QUALITY إلى الكلمة اللاَتنية QUALITAS التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان. ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة.[1]

إختلفت وتعددت وتباينت التعريفات الخاصة بالجودة، وذلك تماشيا مع التحولات الاقتصادية عبر التاريخ وتطور علم الإدارة، حيث لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطاءها مفهوما موحدا ودقيقاً، لأن الكثير منهم عرف مصطلح الجودة بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

عرفت الجودة من طرف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة على أنها: "مجموع الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة".[2] وعرفتها الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".[3]

أما بالنسبة لرواد هذا المفهوم، فعرف جوران (Jauran) الجودة بأنها: " الملائمة للاستخدام".[4] ويقصد بذلك أن يكون مستخدم السلعة أو الخدمة قادراً على الاعتماد عليها في إنجاز ما يريده منها، أي القدرة على تقديم أفصل أداء وأصدق صفات.

وعرفها ديمنك (Deming) على أنها: " تلك المواصفات التي يجب أن يمتاز بها المنتوج والتي ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية".[5] ويرى تاكيشي (Taguchi) أن الجودة هي: " تفادي الخاسرة التي يسببها المنتوج للمجتمع بعد إرساله للمستهلك، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل".[6]

---

[1] – مأمون الدراركة، طارق الشبلي، **الجودة في المنظمات الحديثة**، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص: 15.

[2] -Ph. KOTLER & B. DEBOIS :**Marketing Management**, 10ème édition, Public Union, Paris, 2000, P: 90.

[3] - Daniel Duret, Maurice pillet , **qualité en production : de ISO 9000 à Six sigma** , 2eme édition , édition d'organisation, Paris, 2002 , P: 21 .

[4] - J- M. Juran, **Gestion de la qualité**, ed. AFNOR, Paris, 1983, P: 15.

[5] -Juran, J.M, and Gryne, F.M, **Quality Planning and Analysis**, Mc Graw-Hill Nez York, 1983, P: 4.

[6]- Ibid.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعرفها (Feigenbaum) على أنها: "الناتج الكلي للمنتوج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات: التسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".[1]

وتعرف أيضاً الجودة على أنها: " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له".[2] كما تعرف بأنها: "مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتوج (أو الخدمة) التي تؤثر على مقدرته في إشباع الحاجات، فالجودة هي وسيلة لتجنب العطب وتبذير الموارد".[3]

يبين تعدد التعاريف السابقة لمفهوم الجودة على إختلاف وجهات نظر مستخدميها وعلى كيفية تلبية حاجياتهم. فهي بالنسبة للمنتج تمثل مدى مطابقته للمواصفات الموضوعة، بينما للمستهلك فهي تمثل مدى تلبية حاجاته في المنتوج المقدم.

كما أن الجودة لا تتمثل في الصفات والخصائص الموجودة في المنتج، بل قدرة هذه المميزات على تلبية متطلبات المستهلك والوفاء بتوقعاته. وبرغم من وجود إختلافات في التعاريف السابقة، إلا أنها تتفق جميعها على عنصر أساسي واحد، هو إرضاء وتلبية حاجيات العملاء والوفاء بتوقعاتهم.

يمكن إعطاء تعريف شامل للجودة من خلال ما تمليه علينا متطلبات هذا البحث، بالتطرق إلى مفهوم الجودة من وجهة نظر المنظمة الدولية للتقييس (ISO) والتي عرفت الجودة بأنها:" مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتوج، أو بالنظام، او بالعملية الإنتاجية التي تتوافق مع الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية للعملاء والأطراف الخاصة الأخرى، من خلال التحديد المسبق لجملة من الخصائص الرئيسية".[4] حيث تؤكد مواصفات الجودة ISO9000 ISO9000 على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.

وعليه نلاحظ أن الجودة وفقاً لهذه المواصفات عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم الظاهرية والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم. ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة هو الزبون، وبذلك تكون منظمة الإيزو قد إستوعبت في تعريفها أغلب أطروحات الرواد.

**2- أهمية الجودة:**

ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:[5]

**2-1- سمعة الشركة:** تستمد الشركة شهرتها وسمعتها من مستوى جودة منتجاتها.

**2-2- المسؤولية القانونية للجودة:** إن كل شركة صناعية او خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الفرد أو الزبون من جراء إستخدامه لهذه المنتجات.

**2-3- المنافسة العالمية:** من أجل ان تكون المؤسسة في وضع تنافسي على المستوى الدولي، فإن عليها الإهتمام بمستوى الجودة، فالمنتوج يجب ان يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الأعمال الدولية.[6]

**2-4- حماية المستهلك:** وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.

---

[1] - قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 23.

[2] - فريد عبد الفتاح زين الدين ، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** ، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص: 10.

[3] -Jean – René, **Précis de gestion d'entreprise**, NATHAN, Paris, 1996, P: 78.

[4] - Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000, recueil normes, édition AFNOR, Paris, 2000, P: 10.

[5] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 73.

[6] - قاسم نايف علوان، **مرجع سابق**، ص: 31.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2-5- التكاليف والحصة السوقية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتح الفرصة لإكتشاف الأخطاء، مما قد يجنب المؤسسة تحمل تكاليف إضافية. كما أن الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسة.

**3- التطور التاريخي للجودة:**

إن إستعراض تطور الجودة التاريخي يهدف إلى الولوج والتمهيد لمعرفة إدارة الجودة، بناءاً على تطورات سابقة أفرزت هذا المفهوم، وعليه كان تطور مفهوم الجودة كما يلي:

**3-1- مرحلة الفحص أو التفتيش:** حيث يهتم مفهوم الفحص أو التفتيش في هذه المرحلة بأنشطة القياس والإختبار وفحص كل مكون من مكونات المنتج مقارنة مع الموصفات المحددة مسبقاً له، لكي يتم التحقق من تطبيق هذه المواصفات، وتحديد الإنحرفات أو الأخطاء ومحاولة تصحيحها.[1] أي إكتشاف الأخطاء في المنتجات ثم تصحيحها.

**3-2- مرحلة ضبط (مراقبة الجودة):** كانت الجودة في هذه المرحلة تهدف إلى تقليل نسبة الأخطاء والإنحرفات مستخدمة بالإضافة للمرحلة الاولى الأساليب الإحصائية في ضبط ومراقبة الجودة والتحقق من مطابقة المنتوج أو الخدمة لمقاييس ومواصفات الجودة.[2]

كذلك زادت حدة المنافسة في هذه المرحلة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.[3]

**3-3- مرحلة تأكيد الجودة:** في هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسه إكتشاف مواطن القصور ومنع وقوع الخطأ.[4] بالإضافة إلى الإهتمام بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية كالموارد الأولية، التجهيزات واليد العاملة.

ولقد زاد الإهتمام في هذه المرحلة بالشهادات الخاصة بأنشطة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو سلسة 9000، لتيقن المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير، لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.[5]

**3-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** ترتكز هذه المرحلة في تبني نظام شامل للقيادة والتشغيل يدعى إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على مشاركة جميع العاملين والزبائن والموردين، ويهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء على الأمد البعيد.[6] كما تميزت هذه المرحلة بالعناصر التالية:[7]

- إعطاء الجودة إهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الإستراتجي للمؤسسة؛
- إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، وإستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- إعطاء الجودة تعريف خاص من وجهة نظر العملاء، والإهتمام بالعميل وإحتياجاته؛

---

[1] - المرجع نفسه، ص: 27.

[2] - أحمد عيشاوي، إدارة **الجود الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص: 9.

[3] - CATTAN Michel, **Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel**, les éditions d'Organisations, Paris, 2000, P: 17.

[4] - أحمد عيشاوي، **مرجع سابق**، ص: 9.

[5]- CATTAN Michel, **op.cit**, P: 19.

[6] - أحمد عيشاوي، **مرجع سابق**، ص: 10 .

[7] - مأمون سليمان الدراركة، طارق الشبلي، **مرجع سابق**، ص: 33.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 4- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية حديثة وتطور فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، وتخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وتطوير جودة المنتجات.

حيث يعرفها هودجاتس على أنها: "عبارة عن نظام للإدارة يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة".[1] ويعرفها ستيفن كوهن ورونالد براند على أنها: "عملية تحسين للجودة باستمرار من خلال التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة وتحقيق رغبات الزبائن والعمل على إيجاد الحلول وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل، ذلك من خلال معرفة احتياجات الزبون أولاً ثم معرفة مدى رضاه أو عن المنتجات المقدمة له".[2]

ويرى جوزيف جابلونسكي (J. Jablanski) أن إدارة الجودة الشاملة هي: " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق عمل".[3] كما يراها أوكلاند (Oakland) بأنها: "منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم، وفهم كل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة".[4]

كما تعرف أيضاً إدارة الجودة الشاملة بأنها: "التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتشمل كافة الوحدات والمستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من مستهلكين وموردين ومديرين وعاملين، وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الإقتصادي للمؤسسة."[5]

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري للمؤسسة، يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع العاملين فيها، ويهدف إلى النجاح طويل الأمد، من خلال إرضاء الزبائن وتحقيق الفوائد لجميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

## 5- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات. حيث إعتمدتها الكثير من المؤسسات لأهميتها الإستراتجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة،[6] بالإضافة لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة ومنها:[7]

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل؛
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية؛
- تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية؛
- تحقيق منافع ووفرات متعددة في تكاليف وأجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات؛

---

[1] - Jean Brihman, **Meilleurs pratique de management**, 3éme édition, édition d'organisation, paris, 2000, P: 217.

[2] – مرسي اللوزي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 235.

[3] - جابلونسكي جوزيف، **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة :عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996، ص: 26.

[4] - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للطبع والنشر، عمان، 2008، ص: 75.

[5] - أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة : المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 711.

[6] – عبد الفتاح محمود سليمان، **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد**، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة،2001، ص: 47.

[7] – عبد الرحمان بن عنتر، **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص: 178.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تحسين عملية الإتصال بين مختلف مستويات المؤسسة، وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

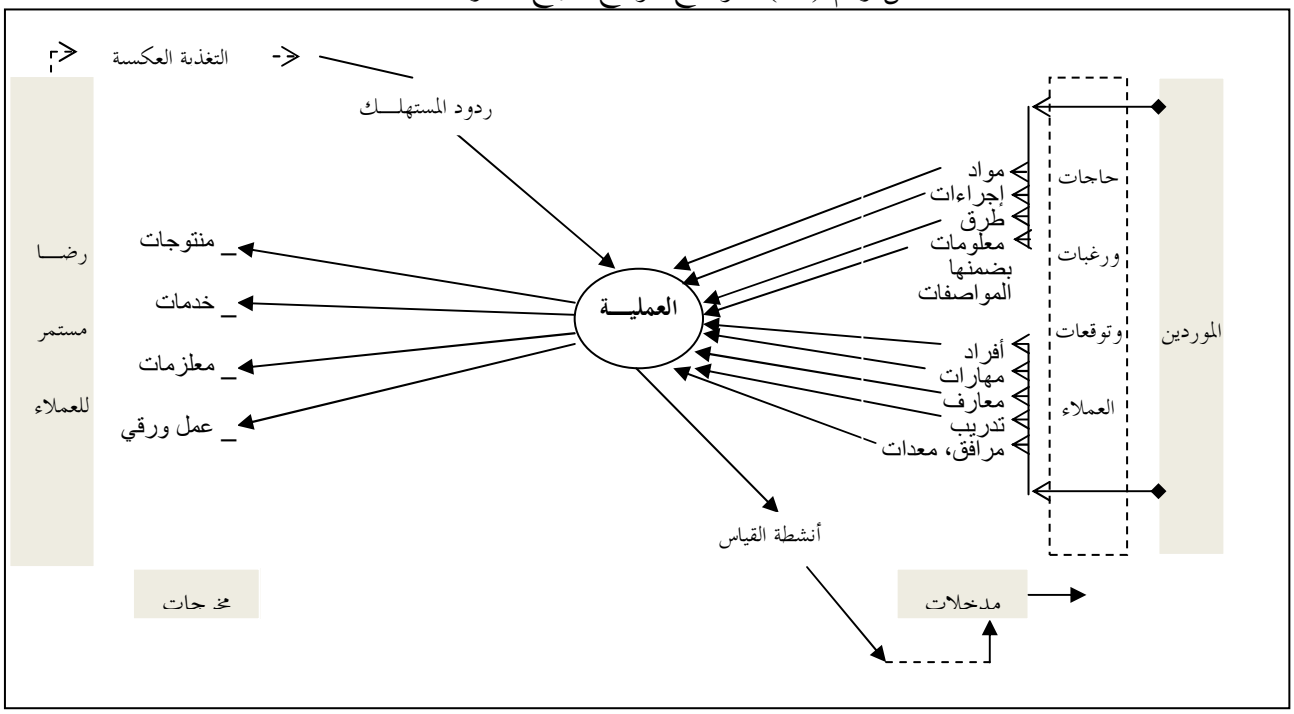
**6- مبادئ إدارة الجود الشاملة:**

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة، حيث تقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبنها المؤسسة من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. فهي فلسفة إدارية، ومدخل إستراتيجي، ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التسيير والتفكير التقليدية المختلفة لأوجه المنظمة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة المحيطة والمتطلبات المعاصرة. كما تؤكد على مشاركة الموارد البشرية، وذلك بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر. ويمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

**6-1- التركيز على العميل:** بحيث يتضمن العملاء الخارجين والداخلين معا، فالتركيز على العملاء الخارجين من خلال بذل المجهود لتحفيزهم على شراء منتجاتهم وخدمات الشركة، أما العملاء الداخليين فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.[1]

**6-2- منهج العمليات:** يمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة بكفاءة أكبر عندما تدار نشطات المؤسسة ومواردها على أساس نهج العمليات. فالتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكيفية سيرها وليس فقط على الأفراد. والشكل الموالي يوضح بصورة أفضل منهج العمليات من خلال تبيين العلاقة بين الأنشطة المكونة لها.[2]

الشكل رقم (20): يوضح نموذج منهج إدارة العملية




**المصدر:** رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 341.

فالشكل أعلاه يبين مدخلات العملية وآلياتها وكيفية الرقابة عليها، كما أن إدراك كيفية الربط بين أنشطة العمليات يساعد على إكتشاف نقاط الضعف في أنظمة إدارة الجودة. ويؤدي هذا المنهج إلى بروز التفاعل بين العميل والمورد لتأمين مصالح كل منهم، وهو ما يمثل حجر الزاوية في إدارة الجودة الشاملة.

[1] - عبد القادر دبون، **دور مداخل التكييف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث، العدد السادس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص: 160.

[2] - محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 309- 310.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**6-3- التركيز على إدارة الموارد البشرية:** وتتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أطراف المؤسسة ليتمكنوا من إتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة. إذ تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، لأنها تساعد في زيادة الولاء والإنتماء للمؤسسة، فالعمل الجماعي عبارة عن أداة فعالة لتشخيص مشكلات الأداء وإيجاد الحلول المثلى لها.[1]

**6-4- التحسين المستمر:** إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر التحسين المستمر قاعدتها وأسلوبها الأساسي، لأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغة كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات العملاء متغير بصفة دائمة لذا فإن المنتجات والعمليات المرفقة تخضع إلى التحسين والتطوير المستمرين دون توقف.

كما يمس التحسين المستمر للجودة الشاملة ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال التقني الذي يرتبط بتطوير الآلات والتجهيزات وتقنيات الإنتاج، ومجال الموارد البشرية المتعلق بتحسين كفاءة ومهارات الأفراد العاملين عن طريق التدريب المستمر الذي يسمح لهم بمسايرة التغييرات التقنية والتنظيمية، وأخيراً المجال التنظيمي الهادف إلى تبسيط وتحسين قواعد العمل وإجراءاته. وبتالي فإن التحسين المستمر ينبغي ان يكون هدفاً دائما تسعى إليه المؤسسة، مما يتطلب سرعة الإستجابة للتغيرات من ناحية، وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى.[2]

**6-5- إلتزام الإدارة العليا:** تعد القرارات المتعلقة بالجودة من أهم القرارات الإستراتجية، ولذا فإن إلتزام الإدارة العليا في دعم وتطوير وتنشيط حركة القائمين على الجودة يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح النظام المستهدف، ويتمثل إلتزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة، وتعزيز وتطوير إمكانية الموظفين والعاملين في أدائهم، بالإضافة إلى توفير رؤية إستراتجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.[3] كما تقوم الإدارة العليا بتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً فائقاً، وذلك بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما يسهم في تنشيط أدائهم وتقليل مقاومتهم للتغيير وزر الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم.[4]

**6-7- العلاقة بالموردين:** يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث ان إختيار من يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة لهم دور فعال في تقديم منتجات ذات جودة.[5]

**6-8- التغذية العكسية ونظام المعلومات:** يعد مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة المعيار أو المقياس لنتائج تطبيق المبادئ السابقة الذكر، والتأثير المرتد قد يكون إيجابياً أو سلبياً فإذا كانت النتائج الإيجابية، فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في إستقرار وتؤتي ثمارها. ويعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية ذا أهمية كبيرة، إذ أن إتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن إستمرارية التحسين والتطور المستمرين يقترنان بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الإسترجاع الفاعلة.

---

[1] - خالد بن سعيد عبد العزيز، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في القطاع الصحي**، ط1، ردمك للنشر، الرياض، 1998، ص: 98.

[2] - خيضر كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص: 101.

[3] - **المرجع نفسه**، ص: 101.

[4] - **المرجع نفسه**، ص: 103.

[5] - **المرجع نفسه**، ص: 100.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المطلب الثاني: مواصفات الإيزو 9000 النشأة، التعريف ومراحل الحصول على الشهادة

### 1- نشأة مواصفات ISO9000:

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والإلكترونية، وزيادة الإهتمام بإنتاج الأسلحة والمعدات الحربية، كان لابد من ضمان جودة هذه المنتجات، وعدم وجود عيوب فيها، لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة.

من هذا المنطلق قررت وزارة الدفاع الأمريكية سنة 1959 إصدار المواصفة العسكرية MIL-Q-9858*حول برامج إدارة الجودة، لتمهد هذه المواصفة الطريق لإصدار منشورات مواصفات الحلفاء سنة 1968 لضمان الجودة وتأكيدها AQAP** والتي يستعملها حلف الناتو للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة من المجهزين إلى دول الحلفاء.[1]

لم تكون أوربا معزولة عن هذه التطورات، وإستجابة لذلك، قامت وزارة الدفاع البريطانية في عام 1970 بإصدار سلسلة المواصفة العسكرية DS*** نتيجة لحاجتها نظام لتأكيد جودة الأسلحة والمعدات التي تم توريدها من المجهزين، وهذه المواصفة تحمل في طياتها إجراءات للجودة ينبغي الإلتزام بها وإتباعها من قبل المصممين والموردين للمعدات الحربية والتأكد من ان المنتجات مطابقة للمواصفات. وتشكل هذه المواصفة نسخة بريطانية محلية تتوافق مع مواصفات الحلفاء AQAP المشار إليها سابقا.[2] وكنتيجة لما لوحظ من أثار إيجابية على طريقة عمل المواصفة DS، قام المعهد البريطاني للتقييس BSI**** بتطويرها سنة 1973 لتصبح صالحة للتطبيق والتنفيذ من خلال أنظمة الجودة التي تتبنها في الصناعات العسكرية والمدنية على حد سواء.[3]

وبدأ في نهاية السبعينات تطور إهتمام الشركات سواء الإنتاجية أو الخدمية بتحقيق التطابق مع هذه المواصفات، مما دفع بالعديد من الحكومات الأوربية إلى توحيد وإصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل، وتمكينها من المنافسة على الصعيد الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية الامريكة كمنافس قوي، والتي حققت منتجاتها تفوقاً ملحوظاً في الجودة على مثيلاتها من المنتجات الأوربية.[4]

بناءاً على المعطيات السابقة، وكحصيلة لجهود الهيئة البريطانية للتقييس BSI تم إصدار المواصفة البريطانية BS5750 سنة 1979، والتي تضمنت متطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية، وشروط تسجيل الشركات طبقا للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأسس لما يطلق عليه جهات الإعتماد (Accreditation) وجهات التسجيل (Certification).

وتضمنت المواصفة ثلاثة أجزاء رئيسية هي:[5]

- مواصفات الجودة عندما يشترط الزبون المتطلبات الخاصة بالمنتج النهائي أو الخدمة؛
- متطلبات الإنتاج عندما ينتج المنتج او تقدم الخدمة طبقاً لمواصفات الزبون او المواصفات المنشورة؛
- الفحص النهائي وإجراءات الإختبار بما يصف نظم الجودة المطلوب إعتمادها.

---

[1] - مأمون السلطي، سهيل إلياس، **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000**، ط1، دار الفكر المعاصرة، دمشق، 1999، ص: 23.

[2] - حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب أل على، سنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص: 116.

* Military Quality. ** Allied Quality Assurance Publication. *** Defence Standards. **** British Standards Institution

[3] - **المرجع نفسه**، ص: 116.

[4] - عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 128.

[5] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 313.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مع تعاظم حركة التجارة العالمية وتطور التبادل الدولي للسلع والخدمات والتوسع في إبتكار منتجات جديدة، والإتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر شدة وتعقيد للزبون فيما يتعلق بالجودة، ظهرت الإختلافات في تلك المتطلبات التي تسبب العوائق التجارية الناجمة عن إختلاف متطلبات أنظمة الجودة الوطنية بين الدول، ولأجل إزاحة هذه الإختلافات التي تعوق التجارة الدولية، وذلك بتوحيد أنظمة الجودة، سعت منظمة الإيزو وبطلب ودعم من المعهد البريطاني للتقييس BSI إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة في الشركات والمنظمات الإنتاجية والخدمية، لتكون الرابط الأساسي في الصفقات التجارية.

ففي عام 1984 قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة مهمتها وضع مسودة مواصفات لإدارة وتأكيد الجودة، حيث قامت هذه اللجنة بنشر الإصدارالأول على شكل مسودة للمناقشة في عام 1985، وتمت المصادقة عليها بالنشر النهائي عام 1987، لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بـــ: ISO9000، والتي كانت تستند في محتواها إلى المواصفة الوطنية البريطانية BS5750 بشكل كبير، لكنها عكست في الوقت نفسه المتطلبات العالمية.[1]

وفي عام 1994 قامت منظمة الإيزو (ISO) بمراجعة المواصفة وإدخال التعديلات اللازمة عليها، ثم بعد تطبيق إستمر لمدة خمس سنوات تم إدخال تعديلات أخرى عليها في طبعة جديدة سنة 2000 أخذت هيكلاً جديداً يتعلق بمواصفاتها الأساسية وبعض التغييرات في مواضيعها[2], كما تمت أيضاً مراجعة هذه الأخيرة (طبعة 2000) بعد تطبيق دام ثمانية سنوات، لتعدل وتحسن هي الاخرة في إصدار جديد سنة 2008.

**2- تعريف مواصفات إدارة الجودة ISO9000:**

لقد يسرت عائلة المواصفات القياسية ISO9000 على المؤسسات مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة، بتحديدها الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، ما يسهل إنتاج السلع بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل مستديم. كما أن نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنظمة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها، كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها.

ومواصفات العائلة ISO9000 هي مواصفات عامة يمكن إستخدامها من قبل أي مؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أم خدمية، ولكي تحافظ هذه المواصفات على الصبغة العامة التي تميزها، فإنها تتجنب فرض أي طرق أو أساليب لتلبية المتطلبات أو الإرشادات الواردة فيها.

حيث تعد المواصفة نموذجا لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة والعاملين فيها ولزبائنها بأن أنشطة الجودة بالحالة العامة تتم وفقاً للمعايير العالمية التي وضعت وأعتبرت مقياساً لجودة أداء المنظمات. وعليه يمكن تعريف مواصفات إدارة الجودة ISO9000 على النحو التالي:

كما مواصفات إدارة الجودة ISO9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي

[1] - عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 129.

[2] - حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب أل على، سنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص: 117.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)، تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين".[1]

عرفت أيضاً بأنها: "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها".[2] كما عرفت على أنها: "توصيف لسلوك إنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً".[3]

إن ISO9000 هي: "مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي ينبغي توافرها في أنظمة الجودة، لكنه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، لأنه لا يركز على ماهو مطلوب وليس الكيفية التي تتم بها تلبية تلك المتطلبات".[4]

من التعاريف السابقة يمكن إستنتاج أن سلسلة ISO9000 هي مواصفات تحمل في طياتها مجموعة من المتطلبات والإرشادات الضرورية لتأسيس أنظمة إدارة للجودة في المنظمات الصناعية أو الخدمية، تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة، من خلال إعطاء الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التطوير المستمر في مستوى جودة المنتج او الخدمة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه لابد من التذكير بضرورة عدم الخلط بين مفهوم مواصفات ISO9000 كنظام لإدارة الجودة مع المواصفات الفنية للسلع والخدمات. فالإيزو9000 ليست بديلاً عن المواصفات الفنية للسلع والخدمات التي تحدد الحد الأدنى لجودة المنتجات، ولكي يتم ضمان وتوكيد ذلك لبد أن يكون إنتاج تلك السلع والخدمات من خلال نظام جودة يتطابق مع مواصفات ومتطلبات محددة.

ولإزالة الغموض حول هذا الخلط يمكن إعطاء مفهوم النظام لإدارة الجودة بتطبيق مواصفات الإيزو 9000 على أنه: "ذلك الإطار الذي يضم الهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والإجراءات المتخذة، والعمليات الممارسة، والموارد اللازمة لإدارة الجودة".[5]

وعليه فإن نظام إدارة الجودة هو مجموعة من إجراءات العمل الإدارية والفنية التي يتطلب إنجازها إستخدام موارد مختلفة في ظل بناء تنظيمي محدد قادر على تحقيق نظام الجودة الذي يسعى إلى تحقيق رغبات العميل، من خلال إنتاجه لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة لجميع مراحل وعمليات شراء الموارد وتصميم المنتج.

إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً، بأن للمؤسسة نظام إداري متين، يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم تطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين، ولمواكبة التطورات التقنية الحديثة.[6]

---

[1]- سمير محمد عبد العزيز، **مرجع سابق**، ص: 147.

[2]- سلالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003/04/32/22، ص: 186.

[3]- حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد **إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته**، ط1، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 31.

[4] - عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 120.

[5] - أحمد سيد مصطفى، **مرجع سابق**، ص: 82.

[6] - حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب أل على، سنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص: 118.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 3- مراحل الحصول على شهادة ISO9000:

حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على شهادة ISO9000 فإن هناك ثلاث مراحل أساسية تتلخص فيما يلي:[1]

**3-1- المرحلة التحضيرية للتسجيل:** وهي المرحلة التي يتم فيها إعداد الأوضاع وتجهيزها لكي تتلائم مع متطلبات الشهادة المطلوبة. وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- إهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة إزاء ذلك؛
- تعيين مديرا للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة؛
- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد؛
- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس ان يتم التقيد به؛
- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة؛
- كتابة وتوثيق إجراءات المؤسسة وتعليمات العمل والإجراءات التصحيحية والوقائية؛
- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعاً رئيسياً؛
- إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام.

ومن الضروري التحقق من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورات تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة وحصلوا على شهادة بذلك.

**3-2- مرحلة الحصول على الشهادة:** في هذه المرحلة يتم فيها حصول المؤسسة على الشهادة، وتشمل ما يلي:

- التعاقد مع المسجل ( الشركة المرخص لها إعطاء الشهادة ) بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة؛
- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها؛
- قيام المسجل بتحليل الثغرات، أي إجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة، وهذه الخطوة إختيارية؛
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والذي يتم فيه إكتشاف أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة، وتقسم هذه المخالفات إلى ثلاثة أنواع وهي مخالفة جوهرية، مخالفة صغيرة، والأجيرة ملاحظات فقط. ويؤجل منح الشهادة إذا كان هناك أي مخالفات جوهرية، أما إذا كان هناك مخالفات صغيرة أو ملاحظات، فعادة تمنح الشهادة على أن يتم تصحيح الإختلالات وأخذ الملاحظات بعين الاعتبار لاحقاً؛
- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي.

**3-3- مرحلة ما بعد الشهادة:** بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققته، بل تعمل جاهدة من أجل التحسين المستمر لأدائها تجاه إدارة الجودة، ومن اجل ذلك يقوم المسجل (الهيئة المناحة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات، الأولى دورية مجدولة التي تتم عادة كل ستة أشهر، أما الثانية تكون مفاجئة عادة عند إستلام شكاوي عن أن هناك عيوب في منتجات المؤسسة.

والهدف الرئيسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة المطلوب وفق المواصفات.

[1] - محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص: 315-317.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المطلب الثالث: إصدارات ومكونات سلسلة مواصفات ISO9000

### 1- إصدارات مواصفات إدارة الجودة ISO9000:

من أجل تحقيق هدف إستدامة فاعلية التحسين المستمر للجودة بالإعتماد على مواصفات إدارة نظام الجودة الإيزو 9000، تعمل اللجنة الفنية ISO/TC/176 المختصة بهذا الميدان في المنظمة الدولية للتقييس (ISO) على مراجعة مواصفات إدارة الجودة ISO9000 كل 6 سنوات، للحفاظ على مبدأ التعديل والتحسين الذي يلبي المتطلبات الجديدة المطروحة، وإستجابة للمتغيرات الحاصلة بالمرونة اللازمة.

وعليه قامت المنظمة بعد الإصدار الأول سنة 1987 بإجراء ثلاثة مراجعات أفرزت ثلاثة تعديلات، كان الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000 والأخير سنة 2008، بحيث يمكن التطرق لمضمون الإصدارات على الترتيب التالي:[1]

**1-1- الإصدار الأول ISO9000 سنة 1987:** جاء هذا الإصدار نتيجة لتوحيد الجهود الدولية المتعلقة بإنشاء مواصفات عالمية لإدارة الجودة تحت إسم مواصفات ISO9000 التي تعمل على توحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، بحيث يكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في الشركات ومنح الشهادة المطلوبة، بعد التأكد من مطابقة هذه النظم مع متطلبات مواصفات المنظمة الدولية للتقييس.

وقد ركز الإصدار الأول 1987 على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة والأساليب المتعلقة بضمان إستمرارية متابعة متطلبات العميل، والتركيز على إكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.[2]

**1-2- الإصدار الثاني سنة 1994:** كان هذا الإصدار هو المراجعة (التعديل) الأولى لسلسة مواصفات الإيزو9000 والذي كان عام 1994، فقد ركز على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بان المنتج يلبي متطلبات العميل، ومن هنا كان التركيز أساسا على منع وقوع الخطأ أي الوقاية من حدوث الأخطاء وليس مثل الإصدار الأول تصحيح الأخطاء بعد ترك المجال لحدوثها.[3]

أما الهدف من وراء هذا التعديل هو تطوير نصوص هذه المواصفات من خلال تصحيح الأخطاء المكتشفة أثناء تطبيق مواصفة الإيزو 9000 لسنة 1987، من أجل الوقوف على أهم جوانب القصور في هذه المواصفات، بالإضافة إلى تطويرها وتحسينها من أجل الإستجابة لمجموع المتطلبات الجديدة والتصنيفات الحديثة للموسسات، مثل تلك العاملة في مجال الخدمات. وبهذا لم تكن هذه التعديلات جوهرية إذ لم تمس البنية، وإنما إقتصرت على إضافة متطلبات فرعية بالإعتماد على النظرة المستقبلية.

**1-3- الإصدار الثالث سنة 2000:** بالرغم من التعديلات التي أدخلت على الإصدار الثاني لمواصفات للإيزو 9000 سنة 1994، إلا ان هذه الأخيرة مازالت تحتوي على بعض نقاط الضعف، والتي من أهمها:[4]

- ترك الحرية للمؤسسة في إختيار تطبيق التقنيات الإحصائية الشيء الذي يؤدي إلى إهمال المواصفات من طرف المؤسسة؛

---

[1] - عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 156.

[2] - محفوظ احمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 307.

[3] - Anne Gratacap , Pierre Medan, **op-cit**, P: 418 .

[4] - محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص: 308.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يوجد معايير في هذا الإصدار تحدد ما يجب فعله دون تحديد الوسائل والآليات التي يجب إتخاذها من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

وإستجابةً لذلك، قامت المنظمة الدولية للتقييس بإجراء مسح واسع على مستوى العالم لفهم حاجات المستفيدين من سلسلة المواصفات بصورة أدق وأفضل من سبيقتها، بغرض عكس المفاهيم الحديثة للإدارة وتحسين الممارسات التنظيمية.

وفي ضوء الملاحظات والتوصيات التي عكستها نتائج المسح الشامل، ولإدراك النقائص المطروحة، فقد أجريت تغيرات رئيسية في بنية المواصفات مع الإحتفاظ بالمتطلبات الأساسية السابقة، وإكتملت التعديلات وتم إصدار ثالث لمواصفات الإيزو ISO9000 في 12/25/ 2000، والذي يركز على نظام إدارة الجودة حاملاً في مضمونه الأساسيات والمصطلحات والمتطلبات والإرشادات الأساسية المتعلقة بإدارة نظام الجودة، مما يعني تطبيق الأنشطة والأساليب المتعلقة بذلك.[1]

**1-4- الإصدار الرابع سنة 2008:** جاء هذا الإصدار كإمتداد وتحسين لإصدار 2000، من خلال إزالة أي غموض فيما يتعلق بمتطلبات نظام إدارة الجودة، وإضافة المزيد من الوضوح إلى بنود المواصفة، وتحسين التوافق مع معايير الجودة البيئية ISO14000.

## 2- مكونات سلسلة مواصفات ISO9000:

سوف نعتمد على مكونات السلسلة المحدثة المعتمد حالياً إصدار ISO9000/2008، حيث تم في هذه السلسلة الجديدة إدماج معايير ISO9001، ISO9002، ISO9003 في معيار واحد هو معيار ISO9001، من أجل التغلب على مشكلة الاختيار لدى المؤسسات بين هذه المعايير، وتأكيد اشتمال معيار ISO9001 على جميع أنشطة المؤسسة، وإمكانية تطبيقه في جميع أنواع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه.[2]

وفي ما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة ISO 9000 /2008:[3]

- ISO9000: وهو المعيار الذي أدمجت فيه المواصفة 8402 السابقة، ليوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

- ISO9001: وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، وكيفية الحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتوج وكيفية التحكم فيها. مع العلم أن هذا المعيار يُقيم من خلال المراجعة الخارجية.

- ISO9004: ويطلق عليه (إرشادات تحسين الأداء)، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة لجميع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO9001 إذ يشكل معه ثنائي، فمعيار ISO9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO9001، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الدّاخلية والتقييم الذاتي.

- ISO19011: وهو معيار مكمل للمعايير السابقة، ويقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الدّاخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ولنظام الإدارة البيئية.

---

[1] - المرجع نفسه، ص: 208.

[2] - حيدر محمد أمين طرابيشي، **مرجع سابق**، ص: 185.

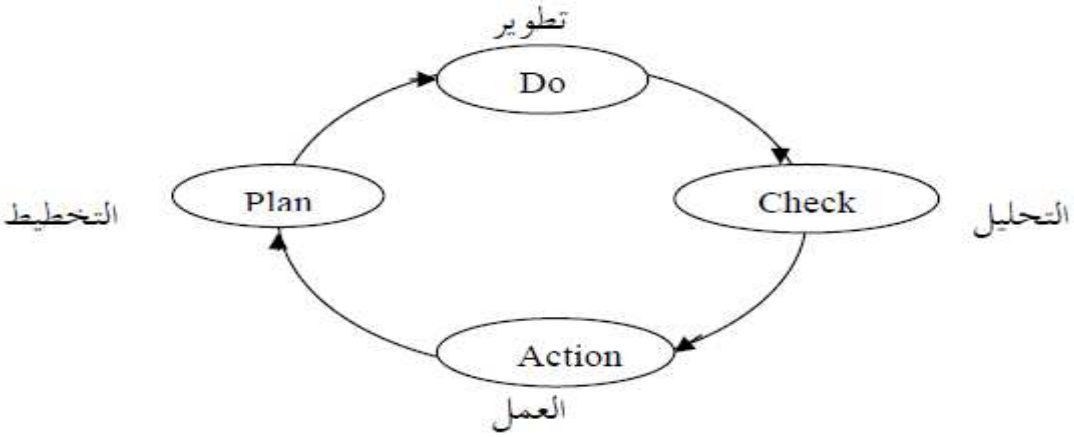
[3] - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **مرجع سابق**، ص: 353.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يمكن إستنتاج أن سلسلة مواصفات ISO9000 تختلف من حيث محتواها وأهدافها والجوانب التي تشملها، إلا أنها تكمل بعضها البعض فمنها ما يوضح الأسس والمتطلبات، ومنها ما يوضح المبادئ، ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO9000، وكلها تصب في هدف واحد هو تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، من أجل تلبية متطلبات وأهداف هذا النظام الذي يطمح لتحقيق الإشباع للزبائن والعاملين والمساهمين والمجتمع.

إن نموذج عمل الإيزو 9000 مستمد من نموذج حلقة ديمنك Demig لتحسين الجودة التي يرمز لها بالرمز PDCA والتي يبينها الشكل الموالي رقم (21):




**SOURCE**: Segot Jaques et Gasquet Christophe, **Assurer le passage à la norme ISO 9001**, version 2000, édition AFNOR, Paris, 2001, P: 29.

إن هذه الحلقة مختصرة لأربعة كلمات هي: [1]

- **Plan**/ تخطيط: وضع الأهداف والعمليات الضرورية للحصول على النتائج طبقاً لإحتياجات الزبون وسياسة المؤسسة؛
- **Do**/ تنفيذ: تطبيق وتشغيل العمليات والمتطلبات؛
- **Check**/ إختبار وفحص: قياس وتقييم العملية ومقارنتها بالسياسات والأهداف والمتطلبات، وتوثيق النتائج على شكل تقارير؛
- **Act**/ التحسين: إجراء التحسينات المستمرة على العمليات المختلفة في المؤسسة.

وعليه يمكن إسقاط هذه الحلقة على نظام إدارة الجودة ISO9000 كما يلي:[2]

- **Plan**/ تخطيط: يتم إستعمال مواصفة ISO9000 التي تحتوي على المبادئ الأساسية والمصطلحات من أجل فهم نظام إدارة الجودة؛
- **Do**/ تنفيذ: يتم إستعمال مواصفة ISO9004 لإحتوائها على الخطوط الإرشادية التي من خلالها يتم تحسين النتائج؛
- **Check**/ اختبار: حيث يتم إستعمال ISO9001 التي تضم المتطلبات اللازمة وذلك لإثبات قدرة النظام المطبق على توفير خدمات ومنتجات ذات جودة مقبولة من طرف العميل.
- **Act**/ تحسين: يتم التحسين بواسطة المواصفة 19011 كأسلوب لمراجعة نظام إدارة الجودة.

[1] – عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 173 .

[2] - Stephane Mathieu, **normes qualité Iso 9000 version 2000**, AD 1740 technique de l'ingénieur, traité l'entreprise industrielle, Paris 2000, P: 5.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (22): يبين نموذج عمل نظام إدارة الجودة وفقاً لمواصفات الإيزو 9000

**Source** : Anne Gratacap, Pierre Medan , **op.cit**, P: 427.

## المطلب الرابع: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001

يقوم نظام إدارة الجودة وفقاً لمواصفات الإيزو 9001 على خمسة متطلبات أساسية تضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية التي إستندت بصورة أساسية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن التعرض لها على النحو التالي:

### 1- مجال نظام إدارة الجودة:

يتضمن مجال نظام إدارة الجودة في هذه المواصفة ما يلي:[1]

- حدد هذه المواصفة الدولية متطلبات نظام إدارة الجودة في المؤسسة من أجل تعزيز العميل عبر التطبيق الفعال للنظام، بما في ذلك عمليات التحسين المستمر للنظام، وضمان المطابقة لمتطلبات الزبون، والمتطلبات التنظيمية القابلة للتطبيق؛
- ينطبق في هذه المواصفة مصطلح" المنتوج" فقط على المنتوج المعد من أجل العميل؛
- أن جميع متطلبات هذه المواصفة الدولية عامة يمكن تطبيقها في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتوجاتها.

### 2- المواصفات المرجعية:

تضم وثيقة المواصفة القياسية المرجعية شروط واضحة ومثبتة في نصها لا يجوز إجراء أي تعديلات على منشوراتها وأن الأطراف المشتركة (أي منظمات التقييس الوطنية المنتمية إلى منظمة الإيزو (ISO) والجهات والمنظمات المستفيدة من هذه المواصفة) في الإتفاقيات المستندة إلى هذه المواصفة مدعوة للتحري عن إمكانية تطبيق الإصدار المحدث.

### 3- المصطلحات والتعاريف:

ويقصد بها توضيح المصطلحات والتعاريف المرتبطة بنظام إدارة الجودة المطبق، وما يميز هذا النظام أن:

- مصطلح منتوج يشمل الخدمة أيضاً وليس السلعة فقط؛
- مصطلح مؤسسة يعوض مصطلح "مورد" وهو يشير إلى الوحدة التي تطبق عليها هذه المواصفة الدولية.

[1] - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 175- 167.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**4- نظام إدارة الجودة:**

ويحتوي على المتطلبات الفرعية التالية:[1]

**4-1- متطلبات عامة:** يتوجب على المؤسسة أن تنشئ وتوثق وتنفذ نظام إدارة الجودة وتحسن فعاليته بإستمرار وتحافظ عليه وفق متطلبات المواصفة الدولية، وعليها القيام بما يلي:

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في المؤسسة ككل؛
- تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات؛
- تحديد المعايير والطرائق الضرورية المطلوبة لضمان فاعلية كل العمليات والسيطرة عليها؛
- ضمان توفير الموارد والمعلومات اللازمة لدعم العمليات ومراقبتها؛
- قياس ومراقبة وتحليل العمليات؛
- إتخاذ الإجراءات الضرورية للوصول إلى النتائج المخططة والتحسينات المستمرة لهذه العمليات؛
- يجب على المؤسسة ان تقوم بإدارة العمليات طبقاً لمتطلبات هذه المواصفة الدولية، حيث عندما تختار المؤسسة أية عملية من مورد خارجي يمكنه أن يؤثر على مطابقة المنتوج مع المتطلبات، فعلى المؤسسة أن تتأكد وتضمن السيطرة على تلك العملية ضمن نظام إدارة الجودة.

**4-2- متطلبات التوثيق:** أي توثيق جميع أنشطة العمل فيما يخص الجودة في المؤسسة، ويتكون من العناصر التالية:

**4-2-1- المجال العام:** يتضمن توثيق نظام إدارة الجودة ما يأتي:

- نصوص موثقة لسياسة وأهداف الجودة؛
- دليل الجودة؛
- الإجراءات الموثقة المطلوبة بموجب هذه المواصفة؛
- الوثائق اللازمة للمؤسسة لضمان فاعلية التخطيط والعمليات والسيطرة عليها.

عندما يرد مصطلح " الإجراءات الموثقة" في هذه المواصفة فإن ذلك يعني بأن الإجراءات تم وضعها وتوثيقها وتطبيقها والمحافظة عليها.

**4-2-2- دليل الجودة:** يجب على أي مؤسسة أن تضع دليلا للجودة يحتوي على الأمور التالية:

- مجال نظام إدارة الجودة متضمنا التفاصيل والتبريرات لأي إستثناءات؛
- الإجراءات الموثقة الموضوعة لنظام إدارة الجودة أو الإشارة لمراجعتها؛
- وصف التفاعل بين عمليات نظام الجودة.

**4-2-3- ضبط الوثائق:** ويشمل ذلك تطوير هذه الوثائق ومراجعتها والمصادقة عليها وإصدارها وتعديلها، تجنبا للقيام بالأنشطة بطرق مخالفة لما هو معتاد.

ينبغي ضبط الوثائق في نظام إدارة الجودة من خلال إجراءات موثقة لتحديد الضبط المطلوب لكل ما يأتي:

- المصادقة على الوثائق من حيث كفايتها قبل إصدارها؛
- مراجعة الوثائق وتحديثها حسب الحاجة إليها والمصادقة عليها مجدداً؛

[1] - حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب أل على، سنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص: 195- 198.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التأكد من توفر نسخ من الوثائق القابلة للتطبيق في نقاط الإستخدام؛
- منع الإستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وتمييزها في حالة الإحتفاظ بها.

**4-2-4- الإحتفاظ بالسجلات وضبطها:** ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تتَبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة، وإظهار أنه قد تم إتباع الإجراءات وتعليمات العمل، كما تحتاجها الجهات الخارجية (العملاء أو الجهات المناحة لشهادات المطابقة )، والجهات الداخلية ( المدققين).

**5- مسؤولية الإدارة:**

يعد هذا العنصر الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في المؤسسة وكما يقول ديمنغ "إن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة"، ومن هنا وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من الأنشطة اللازمة لتحقيق الجودة وإعلان إلتزاماتها بمفاهيمها. ويتضمن هذا العنصر ستة متطلبات هي:[1]

**5-1- إلتزام الإدارة:** يجب على الإدارة العليا للمؤسسة توفير دليل على إلتزامها نحو تطوير تطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها.

**5-2- التركيز على الزبون:** يجب تأكيد الإدارة العليا على أن متطلبات الزبون محددة وتنفذ بهدف تحقيق رضاه.

**5-3- سياسة الجودة:** ويقصد بها توجهات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بنظام الجودة. وهي تمثل جزءاً من السياسة الكلية للمؤسسة، ووفقاً لهذه السياسة تصدر الإدارة العليا وثيقة تحدد فيها أهداف وسياسة الجودة، وتكون معلنة ومعروفة لجميع العاملين في المؤسسة والأطراف ذات العلاقة.

**5-4- التخطيط:** إن التخطيط يمثل أحد الوظائف الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة، وتهتم بتقسيم مواردها ومن ثم القيام بعملية التنسيق بين الأنشطة. وأيضاً يجب تحديد أهداف الجودة المطلوبة للمطابقة بمتطلبات المنتج، وان تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بسياسة الجودة.

**5-5- المسؤولية والصلاحية والإتصالات:** يتضمن هذا العنصر قيام الإدارة العليا بتحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين تجاه عمليات تقييم نظام إدارة الجودة أو مراقبة العمليات، وتوفير الأدوات والموارد المناسبة لمراجعة أنشطة الإنتاج إضافة إلى تعيين ممثل للإدارة بصلاحيات محددة تجاه الأنشطة ذات العلاقة بنظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

**5-6- مراجعة الإدارة:** وهي تمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة بهدف الإلتزام بمتطلباته وتحقيقها، وتتضمن هذه العملية مراجعة سياسة الجودة ونتائج المراجعة.

**6- إدارة الموارد:**

تحدد وتوفر المؤسسة جميع الموارد الكافية لضمان الجودة، والتي تتضمن كافة الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة ويتضمن هذا العنصر التفرعات (المتطلبات) التالية:[2]

**6-1- توفير الموارد:** يجب على المؤسسة أن تحدد وتوفر الموارد المطلوبة لغرض تنفيذ نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسين فعاليته، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الزبون من خلال تلبية إحتياجاته.

[1] - قاسم نايف علوان، **مرجع سابق**، ص: 222.
[2] - **المرجع نفسه**، ص: 223.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**6-2- الموارد البشرية:** هي تلك العناصر البشرية التي تؤدي أعمالاً تؤثر على جودة المنتج، والتي يجب أن تتمتع بكفاءة عالية على أساس من التعليم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة. ولتحقيق إدارة موارد بشرية فعالة يجب توفير ما يلي:

- تحديد الكفاءات اللازم توفرها في الأفراد الذين يقدمون أعمالا تؤثر في جودة المنتوج؛
- تكثيف عملية التكوين للعاملين لتغطية متطلبات النظام؛
- التأكد من أن الأفراد العاملين بالمؤسسة على دراية تامة بأهمية الأنشطة التي يقومون بها في إنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة؛
- توثيق وتسجيل كل الخبرات المتعلقة بالدورات التكوينية، والخبرات المحصلة بغرض الاستفادة منها في عملية التقييم.

**6-3- البنية التحتية:** وهي الموارد المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج والمتمثلة في المباني وأماكن العمل والتسهيلات والمرافق والمعدات اللازمة للعمليات الرئيسية والمساعدة والخدمات المساندة مثل النقل والإتصالات وغيرها.

**6-4- بيئة العمل:** وهي الموارد المكونة لبيئة العمل المطلوبة لتحقيق مطابقة المنتج، مثل البيئة التنظيمية.

**7- تحقيق المنتوج:**

ويتضمن هذا البند مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها حتى تتمكن المؤسسة من تقديم منتج يتماشى ورغبات الزبون، .يمكن تلخيصها في الآتي:

- تصميم عملية إنجاز المنتوج: حيث يجب على التنظيم أن يخطط ويطور المراحل الضرورية لتحقيق المنتوج المرغوب فيه، وهي تبدأ بتحديد المراحل الضرورية لتحديد جيد لمتطلبات السوق والزبون واعتماد أدوات دراسة السوق وسلوك المستهلك، ثم التخطيط وتنفيذ تصميم المنتوج؛
- تحديد مراحل وشروط عمليات الشراء، والتأكيد من ضرورة انتقاء الموردين على أساس جودة المدخلات، والتكاليف المقبولة المتماشية مع حاجيات ورغبات الزبون من جهة، وقدرات المؤسسة من جهة أخر؛
- ضرورة السيطرة والتمكن الجيد من عمليات الإنتاج، عن طريق التحكم في مراحل العملية الإنتاجية.

هذا بالإضافة إلى ان تحقيق المنتوج يبنى على العناصر الأساسية التالية:[1]

- التخطيط لتحقيق المنتوج: حيث يجب على المؤسسة أن تخطط وتطور سلسلة العمليات اللازمة لتحقيق المنتوج، ويكون التخطيط لهذه العمليات يتوافق مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة؛
- العمليات المرتبطة بالعميل؛
- التصميم والتطوير؛
- المشتريات؛
- عمليات الإنتاج والخدمات؛
- ضبط أدوات القياس والمراقبة.

[1] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 340-344.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**8- القياس والتحليل والتحسين:**

تلتزم إدارة المؤسسة بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة بالاعتماد على تحليل المعطيات والمعلومات المستخرجة من نتائج قياس ومراقبة عمليات الإنتاج، نتائج قياس ومتابعة رضا العميل، بالإضافة إلى نتائج التدقيق الداخلي للجودة ويتضمن هذا العنصر ما يلي:[1]

**8-1- المجال العام:** إذ يجب على المؤسسة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين الضرورية بالاعتماد على طرق (مناهج) وتقنيات إحصائية، وذلك من أجل بيان مطابقة المنتجات، وضمان المطابقة لنظام إدارة الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.

**8-2- القياس والمراقبة:** لتحقيق هذا العنصر يجب على المؤسسة القيام بعدد من العمليات المطلوبة منها:

- مراقبة العمليات المرتبطة بملاحظات الزبائن الخاصة بتلبية المؤسسة للمتطلبات المحددة كإحدى مقاييس أداء نظام الجودة؛
- تنفيذ المراجعات الداخلية على فترات محددة للتحقق من مطابقة متطلبات نظام إدارة الجودة المعد من طرف المؤسسة لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9000؛
- تطبيق أساليب مناسبة لمراقبة وفحص وإختبار وقياس عمليات نظام إدارة الجودة؛
- مراقبة وفحص وقياس خصائص المنتوج للتحقق من مطابقته للمتطلبات.

**8-3- تحديد حالات عدم المطابقة وإتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة:** أي أنه عند ظهور أي حالة عدم المطابقة ذات العلاقة بالمنتج أو بنظام الجودة، فإنه يتم تحديد أسباب ظهورها، وإتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوث ذلك مرة أخرى، والتأكد من فاعلية هذه الأعمال.[2]

**8-2- تحليل البيانات:** ويقصد بهذا العنصر تحديد وجمع وتحليل البيانات المناسبة، لتوضيح ملائمة وفاعلية نظام إدارة الجودة، وتقييم التحسين المنفذ فيه نظام. ويجب أن تكون عملية تحليل البيانات توفر المعلومات المرتبطة بـــ:

- رضا العميل؛
- مطابقة المنتوج للمواصفات المطلوبة؛
- خصائص وإتجاهات العمليات والمنتجات محتوية على فرص الإجراءات الوقائية؛
- معلومات عن الموردين، والتحقق من قدرتهم على التجهيز وفقاً للمواصفات المحددة في العقد.

**8-3- التحسين المستمر:** ينبغي على المؤسسة أن تقوم بشكل مستمر بتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، وعليها أن تحدد العمليات التي يتم بموجبها التحسن، وهذا يتلخص في:

- التحسين المستمر من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها، وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية والقيام بمراجعة حالات عدم المطابقةk بما فيها شكاوي العملاء؛
- تقييم الاحتياج للإجراءات التصحيحية والوقائية، للتأكد من عدم تكرار حالات عدم التطابق مستقبلاً؛

[1] - **المرجع نفسه**، ص: 225- 226.

[2] - مأمون السلطي، سهيلا إلياس، **مرجع سابق**، ص: 32.



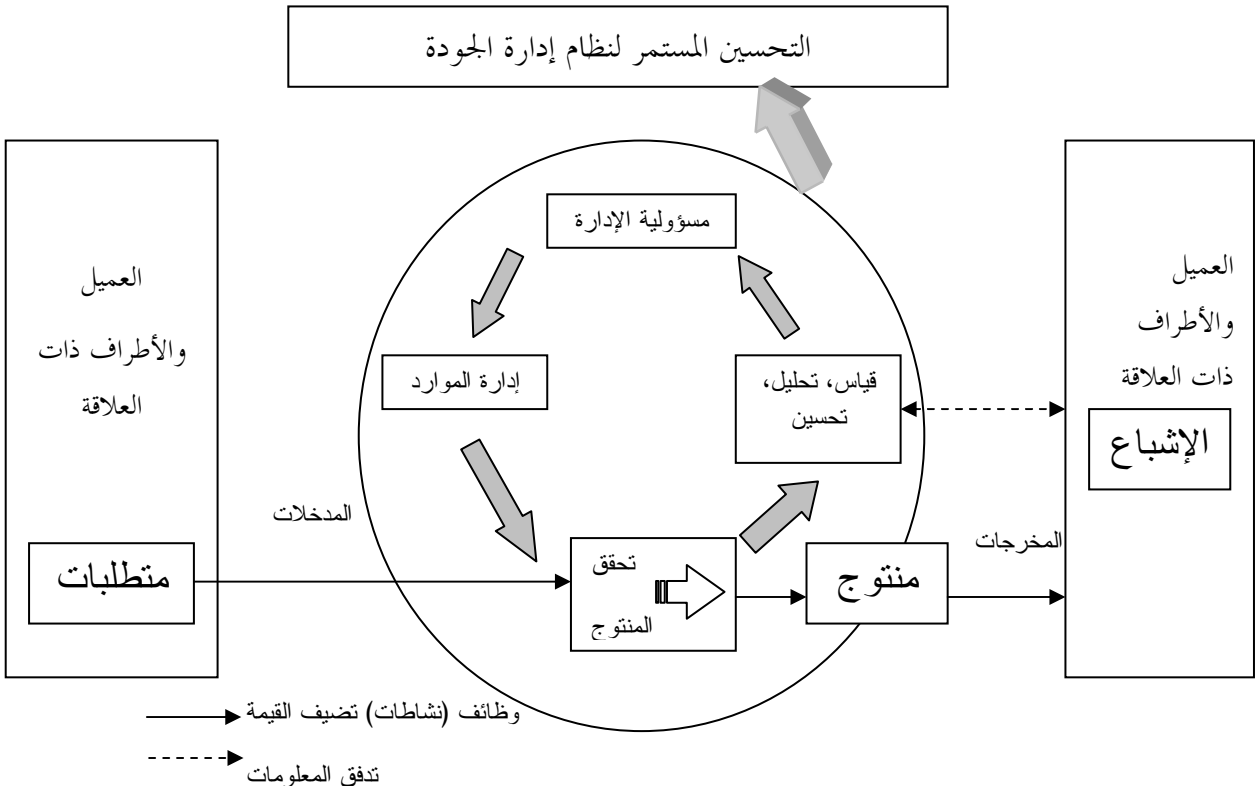
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– تحسين التواصل والتفاهم والتعاون، وهذا ينطبق على العلاقة بين الأقسام، وعلى العلاقات ضمن القسم الواحد، ويهدف إلى منع حدوث الأخطاء عن طريق التأكد من أن كل شخص يعرف ماهو مطلوب منه.

إن هذه المتطلبات المذكورة سلفاً، تبلور نموذج أسلوب العملية بموجب المواصفة العالمية ISO9001 إصدار2000 أو إصدار 2008، والذي يبين افتراض هذه المواصفة على ضرورة أن تقوم المؤسسة بتحديد وإدارة العديد من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، حيث كل نشاط يستعمل موارد وتتم إدارته بطريقة تسمح بتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات يعتبر عملية، وأن مخرجات هذه العملية تستعمل كمدخلات لعملية لاحقة ليبنى ما يعرف بنموذج العملية.

كما أن هذا النموذج وفقاً للمواصفة في الإصدارين يتكون من دورتين أساسيتين: الأولى تكون على مستوى المتطلبات الرئيسية، حيث تبدأ من خلال تحديد متطلبات العملاء، وهذا يقع على عاتق مسؤولية الإدارة، بعدها يتم توفير الوسائل اللازمة لتنفيذ العمليات وفقا لمنهج إدارة العملية، ليتم في الأخير قياس النتائج من خلال تحليلها للوصول إلى تحسينها عن طريق عنصر القياس والتحسين، لتغلق الدورة وتبدأ من جديد، وذلك بإعتماد التعديلات والتحسينات الجديدة من طرف الإدارة العليا، وهذا ما يعبر عن منهجية التحسين المستمر. أما الدورة الثانية يكون فيها العميل هو العنصر الرئيسي، وذلك بتحديد متطلباته التي تمثل مدخلات العمليات التي تجسد وتبلور إحتياجاته وتوقعاته في تحقيق المنتج أو (الخدمة)، ليمثل المخرجات التي تحقق رضا العميل، ويتم بعد ذلك غلق الدورة إعتماداً على المعلومات المرتدة (التغذية العكسية) لتحسين المدخلات. وبتالي فإن الدورتين تحقق النموذج المتناسق والمترابط لنموج العملية المبني على متطلبات المواصفة ISO9001 إصدار 2000 أو 2008، والذي يحقق التحسين المستمر.

الشكل رقم (23): يبين نموذج إدارة العلمية المبني على متطلبات المواصفة ISO9001 إصدار 2000 أو 2008




**Source**: Segot Jaques, Gasquet Christophe, **op.cit**, P: 14.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المطلب الخامس: مرتكزات ISO9001 والعلاقة مع إدارة الجودة الشاملة

### 1- مرتكزات نظام إدارة الجودة ISO9001:

أستمدت مرتكزات مواصفة إدارة نظام الجودة ISO9001 من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتتلخص هذه المرتكزات فيما يلي: [1]

**1-1- العملاء هم محور عمل المؤسسة وقوتها الدافعة:** فينبغي على المؤسسة ان تحدد متطلبات وإحتياجات العملاء، وتعمل على تلبيتها وتصور توقعاتهم المستقبلية، وتحقيق التوازن بين هذه الإحتياجات ومصالح الجهات الأخرى التي تربطها علاقة مع المؤسسة.

**1-2- القيادة:** تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، وهي مسؤولة عن تحديد الأهداف الخاصة بالجودة، وخلق المناخ التنظيمي الملائم، ودفع العاملين وتحفيزهم لتحقيقها.

**1-3- المشاركة الكاملة:** مبدأ مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف من خلال تحقيق رضاهم وفتح المجال أمام الإبداع والإبتكار.

**1-4- أسلوب الإدارة بنموذج العمليات:** تطرقنا له في ماسبق.

**1-5- أسلوب المؤسسة المتكاملة:** تتكون المؤسسة من مجموعة من العمليات تكوَن منظومة متكاملة ومترابطة بشكل منسق ومنظم، لتحقيق سياسة وأهداف الجودة المسطرة بكفاءة عالية وفاعلية.

**1-6- التحسين المستمر:** تطبيق أساليب التطوير، وإعتماد التقييم الدوري للأداء من خلال تطوير أداء العمليات والتدريب للعاملين وإعتماد معايير علمية لحل المشاكل والوقاية من الإنحرافات.

**1-7- إتخاذ القرارات بناءا على حقائق ودراسات واقعية (المدخل الواقعي لصنع القرار):** يجب أن تبنى القرارات في المؤسسة على قاعدة معلومات وحقائق واقعية، مما يفرض وضع مقاييس وأساليب لازمة لجمع المعلومات الدقيقة وتحليلها وإستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

**1-8- العلاقة مع الموردين:** لا يمكن تجاهل دور وأهمية الموردون في تطوير المؤسسة، ولهذا يجب دراستهم وتقييمهم بإستمرار، والإحتفاظ بسجلات تبين مدى إلتزامهم وكفاءتهم من خلال التعاملات السابقة.

### 2- العلاقة بين مواصفات ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة، لإنتاج سلع وخدمات تحقق احتياجات وتطلعات العميل والأطراف ذات المصلحة.

أما مواصفات الإيزو 9000 فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية، ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية، والمواصفات الموثقة التي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومنه فإن هذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي في المؤسسة.[2]

[1] - عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص: 163- 164.

[2] - محمد إبراهيم محمد، **إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 120.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن الإختلافات بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصوراً معيناً في نظام الإيزو 9000، فهذا النظام يوفر معايير مهمة للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسات، من اجل ضمان وتوكيد الجودة، وبالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

بناءا على ماسبق، وللولوج في العلاقة التي تربط بين ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة إستند أغلب الباحثين في بناء تحليلهم وإعطاء جوهر العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين على اللجنة الفنية ISO/TC/176 المكلفة بإصدار مواصفة إدارة الجودة ISO9000 في المنظمة الدولية للتقييس، والتي قامت بتحليل معمق ومتكامل لأساسيات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لإختيار أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، لتصبح مبادئ هذه الأخيرة هي الأساسيات والمرتكزات المعتمدة عند إجراء التعديلات والتغييرات في سلسلة مواصفات إدارة الجودة ISO9000، وتفصح عن التقارب النسبي مع متطلبات الإصدارين الأخيرين 2000 و 2008.[1]

الجدول رقم (8): يبين التقارب بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 للإصدار 2000 أو 2008

| إدارة الجودة الشاملة | ISO9000: إصدار 2000 أو 2008 |
|---|---|
| تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير | يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا لهم. |
| تركز على التحسين المستمر وتعده أساسي من مبادئها. | تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة بإستمرار من خلال إستخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة. |
| إستخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة. | التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك. |
| يتطلب تحسين سياسة الجودة والإلتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة. | تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والإلتزام بها، ووضع إطار لمراجعتها، والتأكد من تنفيذها. |
| يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة. | حددت متطلبات التوثيق وأعدت دليل خاص بالجودة. |
| تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير. | تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوى الكفاءات والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة. |
| الإهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون. | التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول. |

**المصدر**: محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 80-81.

[1] - مؤيد عبد الحسن الفضل، **مرجع سابق**، ص: 291.

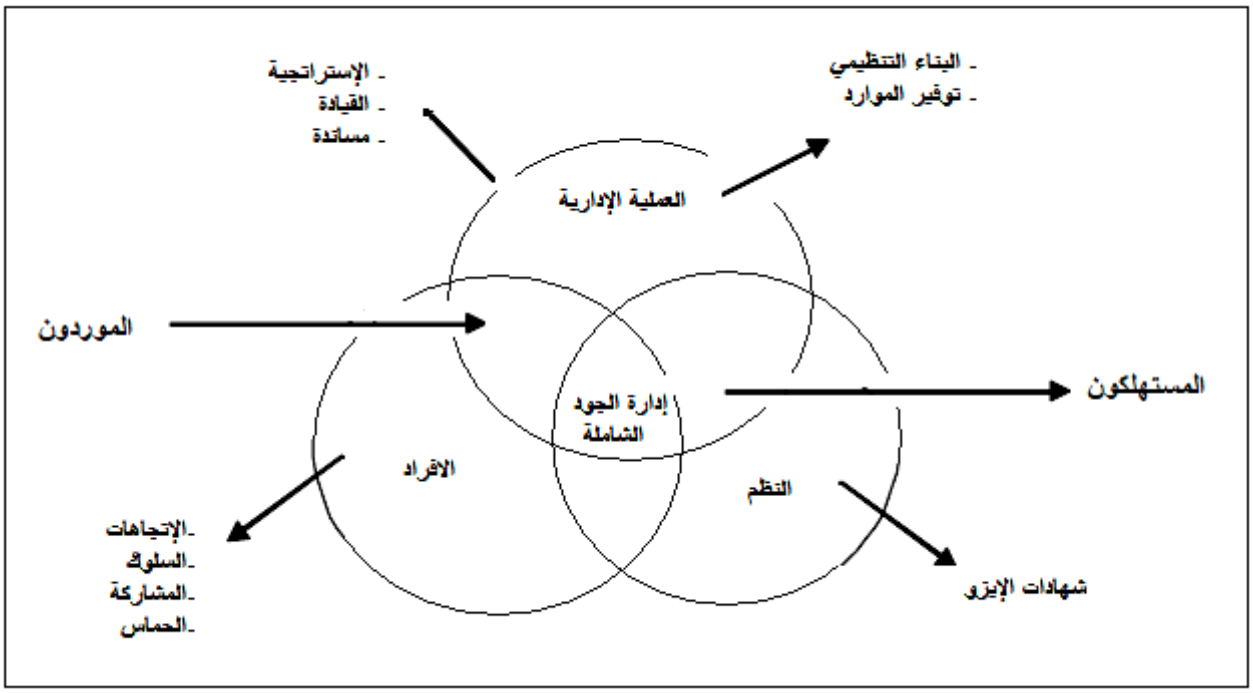


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعليه كانت النتيجة التي توصل لها جميع الباحثين، بأن الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000 ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ لها المؤسسة للإرتقاء بالمستوى العام لأدائها وتحقيق رضا العملاء والتطوير الشامل لتنظيمها، تأكيداً لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يبين على أن طبيعة العلاقة بين الجانبين تتصف بالتكامل والإنسجام، على إعتبار ان إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل يغطي ويهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، ويحمل في طياته مواصفات الإيزو 9000، في حين فإن هذه الأخيرة تمثل منبعاً وإحدى متطلبات نظام إدارة الجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، لذا فهي مرحلة أولية يمكن من خلالها الإنطلاق وبناء مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فهما غير متعارضين وليس بديلين بل متكاملين ومن نسيج واحد.[1]

- فيمكن الحصول على الإيزو 9000 دون إدارة الجودة الشاملة؛
- يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو 9000؛
- يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو 9000 وهو أفضل الخيارات.

والشكل الموالي رقم (24): يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000




**المصدر**: خيضر كاظم حمود، **مرجع سابق**، ص: 73.

[1] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 354.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الثاني: الإدارة البيئية في المؤسسة وفقاً للمواصفة ISO14000

يعتبر موضوع البيئة والمحافظة عليها من الموضوعات التي حظيت بدرجة كبيرة من الاهتمام العالمي، وأصبحت الشغل الشاغل لجميع المؤسسات، والتي تسابقت نحو تطبيق الأساليب الإدارية الجديدة والمستحدثة في مجال حماية البيئة من أجل ضمان بقائها وإستمراريتها، ومن بين أهمها: المواصفة القياسية للإدارة البيئية ISO14000.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة البيئية، وظائفها وأهمتها في المؤسسة الإقتصادية.

#### 1- مفهوم الإدارة البيئية:

إن البيئة بمفهومها العام هي المجال الذي يعيش فيه الإنسان ويحصل منه على الموارد اللازمة لإشباع حاجاته، فيؤثر فيه ويتأثر به.[1] أي أن هذه العناصر المكونة للبيئة، مرتبطة فيما بينها بعلاقة تبادلية لإبقاء حالة التوازن البيئي.

وأي تغير فيزيائي أو كيميائي أو بيولوجي مميز، يؤدي إلى تأثير ضار على الهواء أو الماء أو الأرض أو يضر بصحة الإنسان والكائنات الحية الأخرى، وكذلك يؤدي إلى الإضرار بالعملية الإنتاجية في المؤسسة كنتيجة للتأثير على حالة الموارد المتجددة، يدعى إختلال التوازن البيئي، ويطلق عليه إسم التلوث البيئي.

ولمواجهة هذه المشكلة البيئية المستعصية، تبنت الهيئات الدولية والحكومية وكل الأطراف الفاعلة في النشاط الإقتصادي وعلى رأسها المؤسسة الإقتصادية، تدابير ووسائل وتقنيات تكنولوجية، وتشريعات قانونية ونظم تسييرية حديثة، لكبح تطور إختلال التوازن البيئي، ومحاولة حماية البيئة والتقليل من المؤثرات السلبية إلى حدها الأمثل، وكان العمود الفقري لهذه التدابير تبني مفهوم الإدارة البيئية والتوافق مع متطلبات الإيزو 14000.

ويعتبر موضوع الإدارة البيئية من المواضيع التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمنظمات بأشكالها المختلفة خاصة المؤسسات الإقتصادية. وقد اقترن هذا الاهتمام بتأثير النظام العالمي الجديد ومقتضيات العولمة والتجارة الخارجية وبروز مقاربة التنمية المستدامة، بحيث جعلت هذه العوامل مجتمعةً موضوع البيئة من أهم متطلبات الاندماج في الاقتصاد العالمي. و يمكن التطرق لهذا المفهوم كما يلي:

**1-1- تعريف الإدارة البيئية:** إن قيام وإنشاء نظام إدارة مخصص للبيئة وفقاً لمتطلبات مواصفات الإيزو 14000 ومتكامل مع المنظومة الإدارية الشاملة للمؤسسة الإقتصادية أصبح من أهم مقتضيات العمل الإداري الناجح الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة وقبول منتجاتها أو خدماتها محلياً وعالمياً من ناحية سلمتها وصداقتها للبيئة.

كما أن الإدارة البيئية السليمة هي تلك التي تنطوي على التخطيط البيئي السليم، والذي يتماشى مع خطط التنمية الحضارية التي تؤدي إلى بيئة أفضل للأجيال القادمة.

وعليه يمكن إعطاء التعاريف التالية للإدارة البيئية:

تعرَف الإدارة البيئية بأنها: "الهيكل الوظيفي للمؤسسة، والتخطيط، والمسؤوليات، والممارسات العلمية، والإجراءات والعمليات، وإمكانيات التطوير وتنفيذ وإنجاز ومراجعة ومتابعة السياسة البيئية للمؤسسة، بهدف تحسين أدائها البيئي وخفض الآثار البيئية السلبية ومحاولة منع وقوعها".[2]

[1] - محمد عبد البديع، **اقتصاد حماية البيئة**، دار الأمين، مصر، 2003 ، ص: 10

[2] - محمد صلاح الدين عباس، **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية إيزو 14000** ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص: 62.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عرف Nora Goldsteen الإدارة البيئية على أنها: "مجموعة الإجراءات والخطوات التي تتخذها المؤسسة بهدف تقييم أثر نشاطها أو منتجاتها أو خدماتها أو كلاهما على البيئة، وذلك بهدف إنشاء النظام الإداري الذي سيعمل على تقليل هذا الأثر عبر الزمن".[1]

كما عرفت الإدارة البيئية بأنها: "عبارة عن هيكل المؤسسة ومسؤولياتها وسياستها وممارساتها وإجراءاتها وعملياتها ومواردها المستخدمة في حماية البيئة وإدارة الأمور البيئية".[2]

ويقصد أيضاً بالإدارة البيئية بأنها: "مجموعة من الأدوات الديناميكية الموجهة نحو العمل، وإتخاذ إجراءات للمساعدة في صياغة إستراتجيات لحماية البيئة وتعزيزها وصيانتها، ومن ثم تنفيذها ومراقبتها".[3]

وتعرف غرفة التجارة الدولية International Chamber Of Commerce الإدارة البيئية بأنها: "عملية إيجاد وتصميم آلية شاملة تضمن عدم وجود أثار بيئية ضارة في منتجات المؤسسة، وذلك عبر جميع المراحل بدءاً بالتخطيط والتصميم وصولا إلى المنتج النهائي".[4]

بناءاً على ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة البيئية هي تلك الإدارة التي تسعى لتسيير كل المجالات الوظيفية والمستويات الإدارية من خلال مجموعة من الإجراءات والممارسات والخطوات في المؤسسة بطريقة تتماشى ومتطلبات الحفاظ على البيئة، وتحقق تحسين في الأداء البيئي، وذلك دون المساس بأهداف الإدارة التقليدية.

وعليه فإن العناصر الأساسية المكونة للإدارة البيئية هي:

- منع وقوع الآثار السلبية للبيئة هو الهدف الرئيسي للإدارة البيئية؛
- السياسة البيئية للمؤسسة ومن بينها إتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة بيئياً؛
- إحترام وإتباع تعليمات السلطات المختصة والقوانين وتوصيات الجمعيات الخضراء في ما يتعلق بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح به؛
- الحفاظ على البيئة مثل تبني إجراءات تقنية تقلل من المؤثرات البيئية وإتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية المناسبة؛
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال حماية البيئة للأجيال الحالية والقادمة عن طريق المشاريع التطوعية.

**1-2- المفاهيم ذات الصلة بالإدارة البيئية:** للإدارة البيئية مفاهيم ذات علاقة بها تعبر عن مستلزماتها الأساسية، وهي:

- السياسة البيئية Environmental Policy: إقرار وإعلان المؤسسة لنواياها وإتجاهاتها المتعلقة بالأداء البيئي الشامل، والذي تعبر عنه رسمياً الإدارة العليا متضمناً إطار العمل اللازم لإرساء الأهداف والغايات البيئية.[5]

---

[1] - سامية على البزي، **واقع الإدارة البيئية في الأردن: دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية**، رسالة ماجستير ( غير منشورة )، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2000، ص: 35.

[2] - طلال محمد مفضي بطاينة، عبد الصمد نجوى، **الإدارة البيئية للمنشآت الصناعي كمدخل حديث للتميز التنافسي**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 /2006مارس، ص: 134.

[3] - عبد الرحيم علام، **مقدمة في نظم الإدارة البيئية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 3.

[4] - عثمان حسن عثمان، **دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الإقتصادية**، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008، ص: 523.

[5] - صلاح محمود الحجار، داليا الحميد صقر، **نظم الإدارة البيئية والتكنولوجية ISO 14001: منهجياته، تقنياته وإستدامته**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص: 231.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- نظام الإدارة البيئية Environmental Management Systems: هو جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتنفيذ وتطبيق السياسة البيئية للمؤسسة، وتجسيد أهدافها وغايتها، من أجل تحقيق أداء بيئي متميز لها.[1]

- الأداء البيئي Environmental Performance: النتائج القابلة للقياس والمتحصل عليها من تعاملات المؤسسة مع بيئتها برقابة الجوانب البيئية المحددة، بناءاً على سياستها وأهدافها وغاياتها.[2]

- الهدف البيئي Environmental Objective: هي الأهداف الشاملة التي تنشأ من السياسة البيئية للمؤسسة لتحقيق أفضل أداء بيئي ممكن، وتكون قابلة للتطبيق والقياس.[3]

- الغايات البيئية: هي الأداء البيئي التفصيلي المطلوب تحقيقه، والذي يتطلب تحديده والوصول إليه لتجسيد الأهداف البيئية.[4]

- الجوانب البيئية Environmental Aspects: وهي العناصر الناتجة عن أنشطة المؤسسة أو منتجاتها او خدماتها والتي تؤثر على البيئة المحيطة مثل تلوث الهواء.[5]

- المراجعة البيئية Audit Environmental: وهي أداة إدارية داخلية تعمل على التقييم الدوري الموثق والمنظم والمستمر لمدى كفاءة أداء نظام الإدارة البيئية، ومدى اهتمام المؤسسة بحماية البيئة من خلال رقابة الإدارة على الأنشطة البيئية، ومدى تنفيذ البرامج والسياسات المرتبطة بالأنشطة التي من خلالها يتم الوفاء بمتطلبات التشريعات والقوانين البيئية.[6]

## 2- المفهوم الحديث للإدارة البيئية:

تبحث المؤسسات يوماً بعد يوم عن الوصول إلى مستوى جيد للأداء البيئي، وذلك من خلال تحكم أفضل في التأثيرات التي قد تحدثها نشاطاتها على البيئة. وقد ظهرت هذه الانشغالات وتنامت في ظل التزايد المستمر للضغوطات (الرسمية وغير الرسمية) المفروضة عليها من طرف المجتمع، والمتعلقة خاصة بالحفاظ على البيئة.

وفي هذا الصدد، تبنت العديد من المؤسسات الإقتصادية – على وجه الخصوص– فلسفة إدارية حديثة منبثقة ومستمدة من إدارة الجودة الشاملة، تعتبر الوجه الجديد للإدارة البيئية وتسمي: **بإدارة الجودة البيئية الشاملة**، حيث تتفاوض من خلالها الأهداف والسياسات الاقتصادية للمؤسسة مع تلك المتعلقة بالحفاظ على البيئة، وهذا من خلال وضع نظام إداري متكامل وشامل بيئي لا يبحث فقط عن المستوى الجيد للأداء، بل يسعى دوما نحو الامتياز Excellence. ويعرَف هذا المفهوم بشكل تفصيلي كما يلي:

فالإدارة هي: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات والموارد المتعلقة بتطبيق السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة. أما الجودة البيئية فهي: تحقيق متطلبات حماية المجتمع والطبيعة من خلال المساهمة في تقليل المؤثرات السلبية على البيئة ومنع وقوعها وتقديم منتوج لا يؤثر سلبياً على المستهلك النهائي ويكون صديق للبيئة.

---

[1] - Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, 3édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007, P: 11.

[2] - Ibid, P:11.

[3] - Ibid, P:11.

[4] - نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، **إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000**، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 248.

[5] - **المرجع نفسه**، ص: 247.

[6] - أحمد أمين لطفي السيد ، **المراجعة البيئية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005, ص: 134



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما الشاملة فهي: تتطلب مشاركة وإندماج كافة موظفي المؤسسة، وبتالي إجراء التنسيق الفعال بينهم لحل مشاكل البيئة وإجراء التحسينات المستمرة.

### 3- مرتكزات إدارة الجودة البيئية الشاملة:

إن مرتكزات إدارة الجودة البيئية الشاملة أخذت مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمنظور بيئي، وهي:[1]

**3-1- إلتزام الإدارة:** يعد إلتزام الإدارة بالجوانب البيئية أكثر أهمية لكونه يمثل حجر الأساس لتشييد نظام إدارة بيئية يجسد السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة ويهيئ التنظيم اللازم لتحقيق ذلك.

**3-2- التركيز على العميل وإرضاءه:** إن العميل أو بالأحرى الزبون بالنسبة لإدارة الجودة البيئية الشاملة لا يستخدم بمفهومه التقليدي، وإنما توسع ليشمل أولئك الأشخاص أو الهيئات ذات العلاقة بالمؤسسة، الذين يؤثرون ويتأثرون بعملها ونشاطها، وقد أطلق عليهم الأطراف ذات المصلحة. وعلى سبيل المثال فإن البنوك والمؤسسات التمويلية تضع في شروط إقراضها للمؤسسات النواحي البيئية والأمور المتعلقة بذلك. أما المستهلك النهائي فإنه أصبح يبحث عن المنتوجات الصديقة للبيئة مهما كان سعرها.

**3-3- العمل الجماعي داخل المؤسسة:** تعد مشاركة العاملين وبعض الأطراف الأخرى الخارجية عاملا رئيسيا في المساهمة في تنفيذ إجراءات ومتطلبات تحقيق الأهداف البيئية المرسومة، والإلتزام بتطبيقات الوقاية من التلوث.

**3-4- التحسين المستمر:** إن أساس السياسة البيئية للمؤسسة هو التحسين المستمر لها، حيث يشمل كل الأنشطة المعتمدة في المؤسسة لتحقيق التميَز في أدائها البيئي من خلال الكفاءة والفاعلية في التعامل مع القضايا البيئية المرتبط بالمؤسسة.

### 4- وظائف الإدارة البيئية الشاملة:

تحتوي الإدارة البيئية على مجموعة من الوظائف المستمدة من مهام الوظائف التقليدية للإدارة بصفة عامة، وإن كانت تتميز عنها ببعض الخصوصيات ذات الصلة بالجوانب البيئية. والتي يؤدي القيام بها بفعالية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.[2]

بصفة عامة فإن وظائف الإدارة البيئية مستمدة من ISO14000، والذي يعمل في إطار نموذج أو دورة ديمنك لتحسن الجودة (PDCA) التي تطرقنا لها في المبحث السابق، حيث تم إسقاط حلقة ديمنيك على الإدارة البيئية في إطار دورة تحسين الأداء البيئي.[3] والشكل الموالي يوضح هذا النموذج بالتفضيل.

---

[1] – يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 375-377.

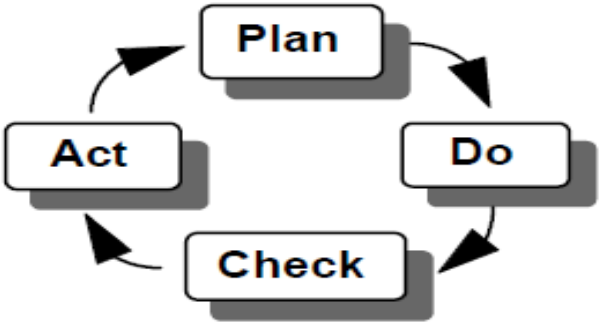
[2] – عثمان حسن عثمان، **مرجع سابق**، ص: 525.

[3]- Jacques Salamitou, **Management environnemental la norme ISO 14001**, http://www.scribd.com/doc/30054815/La-Norme-ISO-14000, P: 5.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (25): يبين حلقة ديمنك وعلاقتها بوظائف الإدارة البيئية الشاملة




**Source**: John Stans & Maarten A. Siebel, **Environmental management systems, Basic concepts of ISO 14001**, UNESCO - IHE, Delft, The Netherlands, P:12, This document was downloaded from : www.e-textile.org. Day: 24/05/2010.

- **Plan**/ التخطيط البيئي(خطط): استعراض الأهداف البيئية ووضع برامج العمل؛
- **Do**/ التنفيذ (إفعل): تنفيذ برامج العمل بناءاً على توفير الموارد والوسائل اللازمة؛
- **Check**/ الرقابة البيئية (إفحص): القياس والإجراءات الوقائية التصحيحية؛
- **Act**/ مراجعة الإدارة (صحح): التحسين والتطوير في الأداء البيئي.

إن إستخدام هذه الحلقة يعتبر كأداة لوظائف لإدارة البيئية لتحقيق التحسين المستمر وغير المحدود القائم على منهجية حل المشكلات، وتصحيح الإنحرافات، وإيجاد البدائل. وفي ما يأتي توضيحاً مختصراً لمضمون هذه الوظائف:[1]

**4-1- التخطيط البيئي (Plan)**: يجب تحديد الأهداف والعمليات التي تمكن المؤسسة من تنفيذ السياسات البيئية، وفي هذا الإطار يتم الانطلاق من المعايير أو المواصفات المرجعية العالمية المعتمدة من المنظمات الدولية مثل المنظمة الدولية للتقييس، وينبغي على التخطيط البيئي أن يكون شاملا لجميع أنشطة المؤسسة التموينية والإنتاجية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية والمحاسبية.

**4-2- التنفيذ (Do)**: وهي المهمة التي تتمثل في تنفيذ العمليات والسياسات البيئية كما هو مخطط لها، حيث تشمل جميع أنشطة ووظائف المؤسسة.

**4-3- الرقابة البيئية (Check)**: تتمثل في مراقبة ومتابعة العمليات فيما يتعلق بالإجراءات القانونية والمتطلبات التشغيلية وأهداف السياسة البيئية، مع العمل على تقييم الأداء البيئي، أي تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات والتدابير البيئية من قبل المؤسسة. وفي هذا الإطار تتم الرقابة من خلال ما يسمى بالرقابة البيئية (Eco-Controling) كنظام فرعي من نظام الرقابة الشاملة في المؤسسة.

**4-4- التطوير والتحسين (Act)**: القيام بتصحيح وتقويم العمليات المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة البيئية، أي العمل الدائم لتأمين فعاليتها.

[1] - عثمان حسن عثمان، **مرجع سابق**، ص: 527.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**5- أهمية الإدارة البيئة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية:**

لقد بينت التجارب العالمية بان تبني المؤسسات الإقتصادية لمفهوم الإدارة البيئية أدى إلى جني فوائد ومنافع كبيرة لها، كان أساسها تخفيض التكاليف وتحسين صورة وسمعة المؤسسة. حيث لخصت الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة الفوائد التي تجنيها المؤسسات الإقتصادية والمتأتية من تبني الإدارة البيئية في النقاط التالية:[1]

**5-1- تحسن الأداء البيئي للمؤسسة:** إن إستخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجئات ويساعد على التوقع بالمشكلات البيئية، ويحفز على إقتناص الفرص المتاحة والإيجاد المسبق للحلول.

**5-2- يدعم ويرفع تنافسية المؤسسات:** إن تخفيض تكلفة الطاقة او الإستغناء عن بعض المواد الكيماوية غير الضرورية يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح، والتي يمكن إستغلالها في عمليات التوسعة أو في التوزيع على حملة الأسهم أو لتحفيز العاملين. كما يؤدي تبني مواصفات الإدارة البيئية ISO14000 إلى دخول المؤسسة الإقتصادية بعض الأسواق العالمية، وعليه فإن المؤسسات التي تتبنى إستراتجية واضحة حول أدائها البيئي هي التي ستحصل على مزايا تنافسية.

**5-3- يوفر الأموال:** إن نظام الإدارة البيئية يوفر للمؤسسة العديد من البدائل لتحسين الأداء. فعلى سبيل المثال فإن إدخال وإستعمال تكنولوجيات نظيفة، تؤدي إلى توفر الأموال عن طريق ترشيد إستهلاك الطاقة والحفاظ عليها ومنع التلوث والتخلص من النفايات، مما يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل وتحسين الأداء.

**5-4- تحسين صورة المؤسسة:** إن منظومة الإدارة البيئية تحتوي على مؤشرات تساعد في الحكم على مدى تقدم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالبيئة مقارنة بالأهداف الموضوعة، فالتقارير المنشورة والمتضمنة لهذه المؤشرات والنتائج المتحصل عليها تساعد في كسب مزيد من الثقة والمصداقية والشفافية لدى الرأي العام، مما يعود بالإيجاب على سمعة المؤسسة، وكذلك في جذب المستثمرين.

**5-5- يضمن التسيير الأفضل للإلتزامات القانونية البيئية:** تساعد الإدارة البيئية المؤسسة على إتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتطبيق الإلتزامات والتشريعات القانونية البيئية.

**المطلب الثاني: مفهوم ومضمون مواصفة الإدارة البيئية ISO14000**

تختلف الدوافع وراء سعي المؤسسات من أجل تبني نظام إدارة البيئة وفقاً لمواصفات ISO14000 فقد تتجاوب المؤسسة مع طلب السوق على المنتجات والخدمات المسؤولة بيئياً أو عدم التعامل مع المنتجات أو الخدمات الضارة بالمجتمع والبيئة. وبتالي فإن تطبيق المؤسسات – على إختلاف أشكالها ونشاطاتها- لنظام الإدارة البيئية وفقا لمواصفات الإيزو 14000 يزيد من قدراتها التنافسية أمام المؤسسات الأخرى، ويفسح لها المجال أمام الأسواق العالمية عند الحصول على شهادة المطابقة لمعايير ISO14000.[2]

كما أن تزايد الضغوطات خاصة من جمعيات حماية البيئة (مثل الجمعيات الخضراء)، وتزايد إهتمام الحكومات وخاصة في الدول المتقدمة بإدارة البيئة وحماية الطبيعة، وفرضها للقوانين والتشريعات المتعلقة بذلك، له أثر في سعي المؤسسات لتبني نظام الإدارة البيئية وفقاً للمعايير الإيزو 14000.

[16]- المرجع نفسه، ص: 520 -522.

[2] - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص: 318.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بناءاً على ماسبق، يمكن تعريف معايير الإيزو 14000 كالأتي:

الإيزو 14000 هي مجموعة من المواصفات الإختيارية التي تحافظ على البيئة، ومن ثم فهي تتيح للمنظمات والهيئات على مستوى العالم إتباع إدارة بيئية واحدة متفق عليها، وبتالي فهي تضمن وتكفل حماية البيئة من التلوث بالتوازي مع المتطلبات الإقتصادية والإجتماعية.[1]

كما يمكن تعريفها أيضاً على أنها: "سلسلة من الوثائق والمواصفات المكتوبة، أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) تعمل على تزويد الشركات الصناعية بالأدوات اللازمة لبناء نظام الإدارة السليمة بيئياً، وتعطى الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه، ومن فوائد تطبيقها تحسين مدى التقييد بالأنظمة البيئية، وتخفيض نسبة التلوث، وإزالة النفايات وتحقيق أداء بيئي إيجابي، وزيادة الوعي البيئي، وإحراز تغييرات ثقافية".[2]

وهي كذلك عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تمثل مدخل يحدد أنظمة إدارة عمليات أي منظمة مع التركيز على النواحي البيئية لأنشطتها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها، حيث يجب على المؤسسات ليس أن تسعى فقط لإرضاء عملائها، بل أيضاً إدارة قضايا البيئة التي تخصها بفاعلية.[3]

كما أنها سلسلة مواصفات قياسية دولية خاصة بنظم الإدارة البيئية تتكون من عدد من المعايير، تتمحور حول كل واحدة منها مجموعة من البنود والمتطلبات ذات الطابع الفني والإداري، الغاية منها تشجيع وتنمية إدارة بيئية أكثر كفاءة وفاعلية في المنظمات المختلفة باتجاه تطوير وحماية البيئة.[4]

أما بالنسبة لنظام الإدارة البيئية وفقاً لهذه المواصفة واللجنة الفنية المختصة بها فهو: "جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتكون من متطلبات معينة تتضمن الهيكل التنظيمي، ونشاطات التخطيط، والمسؤوليات، والإجراءات، والعمليات، والموارد، من أجل تطوير وتنفيذ وتحقيق ومراجعة السياسة البيئية للمنظمة وتجسيد أهدافها على أرض الواقع".[5]

ويختلف نظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة الدولية ISO14000 عن نظم الإدارة التقليدية بعلاج جذور الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، بينما تقوم نظم الإدارة التقليدية بعلاج المشكلة وعواقبها دون العمل على معالجة جذور الأسباب التي أدت إلى حدوثها، مما يؤدي إلى تكرار ظهور تلك الأسباب.[6]

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن المواصفة ISO14000 عبارة عن مجموعة متطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المنظمات، ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة، ليؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المؤسسة البيئي من خلال تجسيد سياستها وتنفيذ أهدافها البيئية.

ولا تهتم سلسلة ومواصفات الأيزو 14000 بالخواص البيئية للمؤسسة فقط، ولكن تهتم بالمنتجات الخاصة بها أيضاً، لهذا فإن اللجنة الفنية ISO TC207 الخاصة بهذه المواصفة في منظمة الإيزو قد قامت بتطوير أدوات إضافية ليتم من

---

[1] – صلاح محمود الحجار، داليا الحميد صقر، **مرجع سابق**، ص: 25.

[2] – جمال بشير أوهيبة، **المواصفة القياسية أيزو 14001، لإدارة سليمة بيئيا**، ،ص: 2. على الرابط :http://www.hii.edu.ly/research/jamal/q5.pdf يوم الإطلاع 2010/06/03.

[3] – عبد الرحيم علام، **مرجع سابق**، ص: 7.

[4] – ميسر إبراهيم احمد، **تدقيق الأداء البيئي في الشركات الصناعية العربية وأثره في تقليل المخاطر البيئية**، موسوعة الإقتصاد والتمويل الإسلامي على الموقع: www. iefpedia.com يوم الإطلاع 22 مارس 2010، ص: 4.

[5] – محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ISO14000، ISO9000** ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 189.

[6] – صلاح محمود الحجار، داليا الحميد صقر، **مرجع سابق**، ص: 37.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خلالها دمج هذه الخواص البيئة للمنتجات من البداية إلى النهاية، أي منذ إستخدام المدخلات في العملية حتى خروج المنتج النهائي، وكيفية التخلص من المخرجات والفضلات الزائدة، وهذا بناءاً على نموذج دورة حياة المنتج.[1]

وهي بذلك تعبر عن التزام المؤسسة الإقتصادية بأداء دور فاعل في تفحص عملياتها بشكل شامل مع دمج الإعتبارات البيئية، والبحث عن وسائل لزيادة فاعلية العمليات، وإقامة الدراسات الكفيلة بالحد من إنتاج النفايات في مرحلة مبكرة من مراحل الإنتاج، والبحث عن فرصة لتحويل منتجاتها الثانوية غير المطلوبة إلى مواد يمكن إعادة استخدامها، بما يقدم للزبائن والمساهمين فيها والجهات ذات العلاقة بالقضايا البيئية ضمانات تعزز الثقة بها وبمنتجاتها.[2]

وتأكيداً لما سبق جاء دليل الإستخدام للمواصفة ذاتها وفي إصداره المحدث لعام 2004، جملة من المضامين تتلخص في ما يلي:[3]

- تستطيع المواصفة كنظام إداري أن يتكامل مع النظم الأخرى على مستوى المؤسسة الإقتصادية بكفاءة وفعالية، إذ تعطي تسهيلات في عملية الإستفادة من الفرص البيئية المتاحة بطريقة متجاوزة للحدود المخطط لها؛
- تلتزم المواصفة بالوقاية من التلوث وهو حجر الزاوية في كفاءة أدائها، وهذا ما يجب أن ينعكس في سياسة وأهداف المؤسسة الإقتصادية خصوصاً عندما يتم نقل متطلبات تطبيقها إلى الواقع العملي؛
- جاءت المواصفة واضحة وسهلة للعاملين داخل المؤسسة، لتشرح لهم عناصرها بمرونة وبإستخدام طرق ملائمة وحسب نوع المؤسسة، بما يوفر لديهم خبرة وتدريب عالي يمكنهم تنفيذ المواصفة؛
- تكون المعرفة بمتطلبات المواصفة كافية لتكون نقطة الإنطلاق نحو إنشاء نظام إدارة بيئية مرنة في التطبيق العملي؛
- تحمل المواصفة في طياتها مفهوم التحسين المستمر، فهي نظام يساعد المؤسسة في التحسين البيئي من خلال تحليل وتحديد المشاكل البيئية وتوثيقها منعاً لتكرارها.

## المطلب الثالث: نشأة وعوامل ظهور وتطور مواصفة الإدارة البيئية ISO14000

### 1- نشأة المواصفة ISO14000:

لقد أفرزت الثورة الصناعية التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية، تلوثاً بيئياً كبيراً، وإستنزاف هائل للموارد في الطبيعة، لفت انتباه المهتمين من كافة دول العالم. فعقدت مؤتمرات عديدة من أجل كبح هذا التدهور والتلوث الحاصل، وإيجاد السبل التي من شأنها أن تقوم بترشيد إستهلاك الموارد والطاقات.

لعل من أهم هذه المؤتمرات، هو المؤتمر الذي عقدته الأمم المتحدة سنة 1972 في ستوكهولم، والذي ناقش قضايا حماية البيئة وتبني وتطوير إدارة بيئية سليمة، مما مهد الطريق إلى ظهور تقرير مستقبلنا المشترك الذي نشر في عام 1987، متضمناً على إشارة مبكرة في حينها إلى ما يعرف بمفهوم التنمية المستدامة، تتلى ذلك تنامي الوعي بالجوانب البيئية وزاد نفوذها على قضايا التجارة الدولية.[4]

---

[1] - **المرجع نفسه**، ص: 27.

[2] – ميسر إبراهيم احمد، **مرجع سابق**، ص: 4.

[3]- Stapleton, philip J, Glover, Margaret A ,and davis, Spetie, **Environmental management systems**, 2nd ED, NSF published New York, 2001, P: 6.

[4] - عبد الرحيم علام، **مرجع سابق**، ص: 8.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولترسيخ الإهتمامات السابقة، قامت الأمم المتحدة بعقد مؤتمر الأرض حول البيئة والتنمية في ريودي جانيرو سنة 1992، حيث كان نقطة تحول مهمة في الإهتمام الدولي بالبيئة لبناء نظام دولي خاص بالإدارة البيئية على مستوى العالم، تم على أثره توصية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية بإنشاء وإصدار مواصفات قياسية للإدارة البيئية إعتماداً على النجاح الذي حققته المنظمة في مجال نظام إدارة الجودة ISO9000.[1]

تزامناً مع هذه الأحداث كان أول السباقين لإصدار مواصفة تعنى بالإدارة البيئية الهيئة البريطانية للتقييس. ففي عام 1992 ظهر أول إصدار لمواصفة دولية لنظام الإدارة البيئية، وهي المواصفة البريطانية BS7750 وبدأ تطبيقها في 200 شركة صناعية في المملكة المتحدة. ليتم بعد ذلك تعديل هذه المواصفة وإعادة إصدارها في فبراير 1994 لتتوافق مع النظام الخاص بإدارة البيئة بالاتحاد الأوروبي Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) .[2]

وإستجابةً لتصاعد الدعوات الموجهة لمنظمة الإيزو من قبل الأمم المتحدة ومنظمات أخرى دولية، وخاصة تلك المتعلقة بالتجارة العالمية، وتماشياً مع المواصفة البريطانية BS7750، قامت المنظمة بتشكيل مجموعة إستشارية دولية مخصصة لتطوير مواصفة دولية قادرة على:[3]

- وضع مدخل عام للإدارة البيئية مماثل لمواصفة إدارة الجودة ISO9000؛
- تعزيز قدرة المؤسسة على ترسيخ التحسين البيئي؛
- تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

فأثمرت جهود هذه المجموعة الإستشارية إلى تشكيل لجنة فنية عرفت بلجنة ISO TC 207 التي إختصت بإنشاء وتطوير مواصفة للإدارة البيئية. ولإنجاز المهام الموكلة لها فقد قسمت إلى ستة لجان فرعية تهتم بالجوانب التالية:[4]

- الإدارة البيئية؛
- التدقيق البيئي وعلاقات التحقق البيئي؛
- تقييم الأداء البيئي ؛
- الملصقات البيئية؛
- تقييم دورة الحياة؛
- الإدارة البيئية في مقاييس المنتوج؛
- المصطلحات والتعاريف المتعلقة بالإدارة البيئية؛
- لجان عمل أخرى متخصصة بالجوانب البيئية ومواصفات المنتوج.

وعبر عدة مقابلات أجرتها اللجنة ISO TC 207 خلال الفترة 1993-1994 مع ممثلين رسميين للقطاع الصناعي ومنظمات التقييس الوطنية وبعض المنظمات الحكومية الخاصة بالدول الصناعية في غرب أوربا وكندا والولايات المتحدة الأمريكية، أثمرت الجهود ونتجت عن هذه المقابلات وبضبط سنة 1995 عرض مسودات المواصفة الدولية للإدارة البيئية

[1] – محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 185

[2] – جمال بشير أوهيبة، **مرجع سابق**، ص: 2.

[3] – رغد منفي الدليمي، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة بإستخدام المواصفة الدولية ISO 14000، دراسة حالة مصافي الوسط العراقية**، جامعة بغداد، 2001، ص: 30.

[1]- Paolo Baracchini, **Op. Cit**, P: 24.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

طرحتها للتصويت من قبل جميع أعضاء منظمة الإيزو، فتمت الموافقة عليها نهائياً وتم نشر وإصدار المواصفة النهائية ISO14000 عام 1996.[1] ثم نشرت في فترات لاحقة بقية المقاييس المتعلقة بإرشاداتها وبمتطلباتها.

وخلال ثمانية سنوات من تاريخ الإصدار وصل عدد الشركات المتبنية لها إلى 90569 شركة من 127 من دول العالم رغم أن تبنيها يتم طوعياً، ومرد ذلك التكلفة المنخفضة الناتجة عن إستعمال المواصفة، وبسبب الإلتزامات الأخلاقية نحو البيئة التي تمنح ميزة تنافسية في الأسواق العالمية للمؤسسات.[2] وفي سنة 2004 تم تحديث المواصفة ISO14000 وإصدارها بعد ما تم تعديلها وتحسينها.

ألزمت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO14000 المؤسسات الإقتصادية التي ترغب في تبني هذه المواصفة على إدخال أسسها ضمن هيكلها التنظيمي، وأن تحدد سياسة واضحة تجاه حماية البيئة والحفاظ عليها، وتطبيق ذلك بشكل فعلي، مما يوفر دليلاً تجاه كافة عملائها على سعيها الجدي في سبيل حماية البيئة، مما قد يمهد الطريق للمؤسسات لتخطي الحدود السياسية والجغرافية والمساهمة في السوق العالمية، بالإضافة إلى ذلك فإنها تقدم طريقة مشتركة لنظام الإدارة البيئية على المستوى الدولي يهدف إلى ما يلي.[3]

- وضع مجموعة من الإجراءات يجري بموجبها التحديد والرضوخ والإلتزام بالأنظمة والتعليمات الإجتماعية؛
- مساعدة المؤسسات في إدارة وتقويم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها ومنتوجاتها وخدماتها وتحسين الأداء البيئي؛
- تحقيق الإنسجام بين المقاييس الوطنية والإقليمية بهدف تسهيل التبادل التجاري بين مختلف دول العالم؛
- تحسين الميزة التنافسية والدخول السريع للأسواق العالمية؛
- إيجاد لغة مشتركة للإدارة البيئية على مستوى الدولي.

## 2- العوامل المؤثرة في ظهور وإنتشار سلسلة المواصفات الدولية للإدارة البيئية ISO14000:

إن صدور سلسلة المواصفات الدولية ISO14000 عن المنظمة الدولية للتقييس كان ناتجاً عن تفاعل عدة عوامل دفعت بالمؤسسة على وجه الخصوص إلى تبني هذه المواصفة، ولعل من أهمها ما يلي:[4]

**2-1- التنمية المستدامة:** بعد ظهور مصطلح التنمية المستدامة عام 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك الذي قدمته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، قامت غرفة التجارة الدولية عام 1991 بإطلاق ميثاق العمل للتنمية المستدامة، والذي تضمن 16 مبدأ يعنى بإدارة البيئة وتعزيز تحقيق التنمية المستدامة. كما إشتمل على بعض العناصر الرئيسية لأنظمة الإدارة البيئية والتفكير الجدي بإتخاذ الخطوات اللازمة لتخفيف أثر الخطر البيئي، ولعل إطلاق المواصفات الدولية ISO14000 خطوة جادة على ذلك الطريق.

**2-2- سلسلة المواصفات الدولية ISO9000:** إن النجاح الكبير الذي حققته سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 والخاصة بأنظمة إدارة الجودة، وتحولها إلى أحد المستلزمات الرئيسية لممارسة العمل التجاري على الصعيد المحلي والعالمي، كان أحد العوامل المؤثرة في تبني منظمة الإيزو لمواصفات تعالج الشؤون والقضايا البيئية، وتعتمد في بنائها على إطار عمل ISO9000 نفسه.

---

[1] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 186.

[2] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 387.

[3] - **المرجع نفسه**، ص: 385- 386.

[4] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 219- 221.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2-3- إنتشار المواصفات الوطنية والإقليمية:** إن إنتشار مواصفات دولية عديدة في العالم وخاصة في الدول الأوربية وعدم تماثل وتطابق متطلبات تلك المواصفات بل وتناقضها أحياناً، قد خلق عوائق تجارية، مما عجل بضرورة إيجاد مواصفة دولية تتغلب على الحواجز التجارية غير الجمركية وتحظى بقبول عالمي، وبما يحقق حرية التجارة الدولية وحماية البيئة. وعليه أصدرت المواصفة ISO14000 المنبثقة أساساً من المواصفة البريطانية BS7750 لأنظمة الإدارة البيئية التي نشرت عام 1992.

**2-4- تطور الوعي البيئي:** ساهم تطور الوعي البيئي للمجتمعات المتقدمة وخاصة الأوربية منها بتشكيل جمعيات بيئية ضاغطة ( الجمعيات الخضراء وجمعيات حماية المستهلك، بالإضافة للمستهلكين أنفسهم....إلخ) على المؤسسات الصناعية والخدمية، ودفعها لإتخاذ التدابير اللازمة لمنع التلوث وحماية البيئة، مما دفع بتلك المؤسسات إلى تبني مواصفات دولية للإدارة البيئية، تمكنها من التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية السائدة، ليظهرها ذلك بدور أكثر مسؤولية تجاه البيئة، وأن أي إخلال بهذا الدور سيعرضها لضغوط سوقية وقانونية تهدد سمعتها ومستقبلها في الإستمرار والبقاء.

**2-5- تطور التشريعات البيئية الدولية:** شهدت التشريعات البيئية تطوراً ملحوظاً، مما إنعكس ذلك على زيادة القوانين البيئية وإنشاء مجالس حماية البيئة، وزيادة صارمة التطبيق الحازم للغرامات بحق المخالفين، وإظهار مفهوم مسؤولية المدير والموظف عن الأضرار البيئية الناتجة عن الأنشطة التي تقع تحت مسؤولياتهم. هذا ما أسهم في خلق مناخ قانوني حازم دفع بإتجاه ظهور مواصفات دولية للإدارة البيئية، فالمؤسسات بحاجة لتحفيز بواسطة تشريعات وقوانين وممارسات إدارية توفرها المواصفات الدولية، وتؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائها البيئي.

**2-6- مشاكل البيئة العالمية:** أصبحت المشكلات البيئية العالمية أشد صعوبة وتعقيداً في حلها، وخاصة إذا ما أخذنا بعين الإعتبار عدم وجود سلطة دولية تشرع القوانين وترسم السياسات وتتابع تنفيذها لحل المشكلات المطروحة، ولعل من أبرز تلك التحديات العالمية البيئية تلوث البيئة وتأكل طبقة الأوزون والإحتباس الحراري. وهذا ما تتطلب حلولاً عالمية تساهم المواصفات الدولية ISO14000 بتوفير المناخ المناسب لها من أجل إنجاحها.

## المطلب الرابع: مكونات إصدارات مواصفة الإدارة البيئية ISO14000

هيكل المواصفة ISO14000 يعتبر هيكل مثالي في التطبيق العملي، بخطوات تساعد المؤسسة الإقتصادية على تحقيق أفضل أداء بيئي. وعادة ما يشار لهذه المواصفة على أنها زورق نجاة مصمم بعناية، وهيكل قوي، وأشرعة متينة قادرة على الأخذ بيد المؤسسة لتحسين أدائها البيئي، وبإعتبار خطوات تطبيقها كبوصلة تساعد على قيادة الزورق إلى مستقبل التنمية المستدامة من خلال المساهمة في تجسيد بعدها البيئي.

### 1- مكونات ISO14000 إصدار 1996:

تشتمل ISO14000 على مجموعة وثائق إرشادية بإستثناء المواصفة ISO14001 فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمؤسسات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية، وبلورة سياسة بيئية واضحة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة. أما بقية المقاييس فهي إرشادية تستخدماها المؤسسات للتأثير على جوانب العمل المتعلقة بمسؤولياتها البيئية



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والمتمثلة في التدقيق البيئي، وتقويم الأداء البيئي، وتحليل دورة حياة منتوجاتها أو خدماتها أو أنشطتها، وتوفير المعلومات اللازمة للعاملين والجمهور.[1]

وتعد معايير المواصفة ISO14000 مقاييس للعملية لا مقاييس للأداء، إذ لا توجد مؤشرات أداء محددة، وإنما وضعت بإطار عام ومرن يسمح بتطبيقه على مختلف أنواع وأحجام المؤسسات وفي مختلف الدول. حيث ينصب عمل السلسلة المكونة للإيزو 14000 ضمن مجموعتين رئيسيتين تؤثر في مجمل جوانب المؤسسة، تتعلق الاولى بالمنتوج وتختص الثانية بالمؤسسة ككل.[2] فتقسيم المواصفة ISO14000 إلى مجموعتين ساري على الإصدارين الأول والثاني.

وعليه يمكن تقسيم سلسلة المواصفات الدولية الإيزو 14000 وملحقاتها إلى ستة مجموعات هي:[3]

**1-1- مجموعة الإدارة البيئية Environmental Management System**: تعتبر هذه المجموعة من أهم معايير نظام الإدارة البيئية، إذ يمثل نقطة البداية للمؤسسات التي تريد اعتماد هذا النظام، حيث يزودها بشروحات وتعليمات عن متطلبات نظام الإدارة البيئية، ويوضح أهدافه الداخلية والخارجية. أي المتطلبات اللازمة لإنشاء نظام الإدارة البيئية، والتي بتحقيقها تحصل المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO14000 من الجهة المناحة.

كما تضم هذه المجموعة الإرشادات العامة والوسائل المساعدة للمؤسسة عن كيفية إنشاء واستعمال مواصفة نظام الإدارة البيئية، وأهم المبادئ والأنظمة التقنية التي تتطلبها.

**1-2- مجموعة المراجعات البيئية Environmental Audit**: تهتم هذه المجموعة بالمراجعة البيئية، وهي الآلية الإدارية المنظمة والموثقة التي تتم بصفة دورية بهدف التقويم الموضوعي المستمر لكيفية أداء النظم والمعدات البيئية من اجل حماية البيئة والتوافق مع السياسة البيئية للمؤسسة، وتهدف أساساً إلى ضمان الجودة البيئية.

وتضم هذه السلسة الوثائق الجوهرية التي توجه مديري المؤسسات ومرؤوسيهم نحو إقامة وإدامة وتدقيق وإجراء تحسينات مستمرة لنظام الإدارة البيئية في المؤسسة.

وبتالي تتكون هذه المجموعة من ما يلي:

- الأساسيات والمبادئ العامة للمراجعة البيئية (التدقيق البيئي)؛
- إرشادات المراجعة البيئية وإجراءاتها، والمعايير اللازمة لاختيار وتركيب فريق المراجعة؛
- تزود المؤسسة بإرشادات حول مؤهلات المراجعين الداخليين والخارجيين للبيئة (المؤهلات التعليمية والمهنية، التدريب، كفاءة وصفات ومهارات المراجعين)؛
- تمكن المؤسسة من إدارة المحيط والتقييم البيئي للمواقع والمنشآت والجهات.

**1-3- مجموعة علامات التوافق البيئي (الملصقات البيئية) Environmental Labeling**: الملصقات البيئية تعتبر آلية مهمة لمراقبة مدى تطابق المنتجات مع المواصفات البيئية، وهي عبارة عن شعار يوضع على السلع والمنشآت الخدمية للدلالة على مدى كفاءتها البيئية، كما أنها مختلفة عن البطاقات الإعلانية للسلع.

---

[1] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 386.

[2] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 189.

[3] - صلاح محمود الحجار، داليا الحميد صقر، **مرجع سابق**، ص: 27- 31.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالإضافة إلى أن هذه المجموعة تعمل على تزويد المستهلك بمعلومات مفيدة وموثقة ذات مصداقية عالية، كما تساعد على اتخاذ قرارات الشراء، وبالتالي يحاول المنتجون الحصول على هذه البطاقات من أجل تسويق منتجاتهم، حيث يوجد حوالي 25 نوع من هذه البطاقات البيئية في العديد من دول العالم.

**1-4- مجموعة تقييم الأداء البيئي Environmental Performance Evaluation**: تركز هذه المجموعة على مدى فعالية أداء المؤسسات من الناحية البيئية من جميع الجوانب (مشاكل التلوث المخلفات الخطرة، الإنبعاثات الضارة في الهواء، التشريعات البيئية...إلخ)*.[1]

وتعطي هذه المجموعة إرشادات وتوجيهات ومؤشرات عن كيفية قيام المؤسسة بتقييم وقياس أدائها البيئي. كما تزود المؤسسة بمثال واقعي ليوضح كيفية تقييم الأداء البيئي، من أجل شرح تعليمات المعيار المرفق لذلك.

**1-5- مجموعة تقييم دورة حياة المنتج Life Cycle Assesment**: تحليل دورة حياة المنتج هو عبارة عن دراسة جميع المراحل التي يمر بها (مادة خام، عمليات الانتاج، الاستخدام النهائي...حتى ينتهي عمره ثم مرحلة التخلص النهائي منه).

هذه المجموعة تعمل في كل مرحلة من هذه المراحل على تحلل كل التأثيرات السلبية على البيئة (الداخلية والخارجية)، وقد ظهرت هذه الطريقة في الو م أ بعد أزمة الطاقة 1973، وذلك لتحسين كفاءة استخدام الطاقة في كل الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية.

وتحتوي المجموعة أيضاً على إرشادات عن أسس إستخدام دراسات دورة حياة المنتج التي تمد المؤسسة بمعلومات عن كيفية خفض الأثر البيئي الكلي الناشئ عن منتجاتها أو خدماتها.

**1-6- مجموعة المصطلحات المتعلقة بنظام البيئة**: تحتوي هذه المجموعة على كافة المصطلحات والتعاريف والمفردات المتعلقة بالإدارة البيئية.

**1-7- مجموعة تقييم المؤثرات البيئية في مواصفات المنتجات**: تحتوي على إرشادات لحصر المصادر المؤثرة على البيئة في مواصفات المنتجات أو الخدمات. والهدف الأساسي لهذه المجموعة هو الحفاظ على الموارد الطبيعية والحد من استنزافها والحد من الملوثات الناتجة عند عمليات الانتاج المختلفة من خلال عملية التصميم للمنتجات، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار التصاميم المتطورة التي هي صديقة للبيئة، ولذا تم وضع مجموعة من الإرشادات لكيفية إدخال الاعتبارات البيئية عند تصميم المنتجات الجديدة او تعديلها أخذةً بعين الاعتبار حاجيات العملاء في الأسواق، وموقف المنتجات المنافسة وأساليب الاتصال المستخدمة للتعريف بالمنتجات.

* تقوم بعض الهيئات و المنظمات غير الحكومية بجمع معلومات و نشرها عن الأداء البيئي للمؤسسات مما اعتبر أداة فعالة للرقابة من جانب مؤسسات المجتمع المدني.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (9): يمثل هيكل سلسلة المواصفة ISO14000 إصدار 1996

| الحالة | رقم وتاريخ المواصفة | العنوان |
|---|---|---|
| ISO | ISO14001: 1996 | نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد للإستخدام. |
| ISO | ISO14004: 1996 | نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة. |
| ISO | ISO14010: 1996 | تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي (المبادئ العامة). |
| ISO | ISO14011: 1996 | تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي (إجراءات التدقيق ). |
| ISO | ISO14012: 1996 | تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي (معايير ومؤهلات المدققين البيئيين). |
| WD | ISO14015: لم يحدد | تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للموقع. |
| ISO | ISO14020:1998 | الملصقات البيئية : مبادئ عامة. |
| ISO | ISO14021:1999 | الملصقات البيئية: الإعلان البيئي الذاتي. |
| ISO | ISO14024: 1998 | الملصقات البيئية: النوع الأول، المبادئ والإجراءات. |
| WD/TR | ISO14026: لم يحدد | الملصقات البيئية: النوع الثاني، المبادئ والإجراءات. |
| ISO | ISO 14031: 1999 | تقويم الأداء البيئي: الإرشادات. |
| TR | ISO14032:1999 | تقويم الأداء البيئي دراسة حالة لتوضيح إستخدام ISO14032. |
| ISO | ISO14040: 1997 | تقدير دورة حياة المنتج: المبادئ وإطار العمل. |
| ISO | ISO14041: 1998 | تقدير دورة حياة المنتج: تعريف الهدف والمجال. |
| ISO | ISO14042: 2000 | تقدير دورة حياة المنتج: تقدير التأثيرات. |
| ISO | ISO14043: 2000 | تقدير دورة حياة المنتج: التفسير. |
| TR | ISO14048: 1999 | تقدير دورة حياة المنتج: توثيق البيانات. |
| TR | ISO 14049: 1999 | تقدير دورة حياة المنتوج: أمثلة عن تطبيق ISO14040. |
| ISO | ISO14050: 1998 | الإدارة البيئية: المصطلحات والمفردات. |
| TR | ISO14061: 1998 | معلومات لمساعدة المؤسسات لرعاية الغابات بإستخدام ISO14001، ISO14004. |
| ISO | ISO14064:1997 | دليل الجوانب البيئية في مقاييس المنتوج. |

*TR: تقرير اللجنة Technical Report.

*WD: مسودة عمل Working Draft.

**المصدر**: رغد منفي الدليمي، رغد منفي الدليمي، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة بإستخدام المواصفة الدولية ISO14000، دراسة حالة مصافي الوسط العراقية**، جامعة بغداد، 2001، ص: 40.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 2- مكونات ISO14000 الإصدار المحدث سنة 2004:

إن الإصدار المحدث لمواصفات ISO14000 الدولية سنة 2004 أصبح يحتوي على 16 مواصفة بدل 21 مواصفة في إصدار 1996، وهذا راجع إلى دمج بعض المعايير مع عائلة المواصفة القياسية لإدارة الجودة المحدث الذي تعرضنا له سابقاً ISO9000/2000، على إعتبار أن أغلب المؤسسات سائرة في تبني المواصفتين نتيجة وجود ما يشترك بينهما فيما يخص عمليات التوثيق والتدقيق البيئي، وهذا يعني أن المواصفة ISO14000 متجددة لتواكب التطورات الحاصلة.[1]

ومكونات المواصفة الجديدة ISO14000/2004 وملحقاتها التي نشرت بعد 2004 موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يبين مكونات المواصفة الدولية الجديدة 2004 /ISO14000

| الحالة | رقم وتاريخ المواصفة | العنوان |
|---|---|---|
| ISO | 2004 :ISO14001 | نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد للإستخدام. |
| ISO | 2004 :ISO14004 | نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة. |
| ISO | 2001:ISO14015 | تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للموقع. |
| ISO | 2000:ISO14020 | الملصقات والإعلانات البيئية: مبادئ عامة. |
| ISO | 1999 :ISO 14030 | تقويم الأداء البيئي: الإرشادات والمؤشرات و دراسة حالة لتوضيح الإستخدام. |
| ISO | 2006 :ISO14040 | تحليل دورة حياة المنتج: المبادئ وإطار العمل. |
| ISO | 2006 :ISO14044 | تحليل دورة حياة المنتج: الإرشادات التوجيهات. |
| ISO | 2003 :ISO14047 | تقييم تأثير دورة حياة المنتج 14047. |
| ISO | 2000 :ISO 14049 | أمثلة عن تأثير دورة حياة المنتج تطبيق. |
| ISO | 2002 :ISO14050 | الإدارة البيئية: المصطلحات والمفردات الأساسية. |
| ISO | 2002 :ISO14060 | تساعد في وضع مواصفات تأخذ بالاعتبار الجوانب البيئية وتأثيراتها منذ البداية، مما يعمل على تحسين الملف البيئي للمنتوج. |
| ISO | 2002:ISO19011 | تعليمات لتدقيق نظم الإدارة البيئية وإدارة الجودة. |

**Source:** Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, 3édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007, P: 25.

### المطلب الخامس: متطلبات نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ISO14000:

يتوقف نظام الإدارة البيئة وفقا للمواصفة ISO14000 على وجود مجموعة من المتطلبات التي لابد من توافرها لضمان فعالية تطبيقه، حيث جاءت هذه المتطلبات في البند الرابع من محتويات إصدار المواصفة المحدثة 2004، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:[2]

[1] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 387.

[2]- International Organization Standard, **ISO 14001, Environmental management systems- requirements with guidance for use**, second edition, This document was downloaded from Web: www.iso.org, 2004/11/15, P: 1.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**1- المتطلبات العامة:**

يجب على الإدارة العليا أن تنشئ نظام إدارة بيئية وتوثقه وتنفذه وتحافظ عليه وتحسنه بإستمرار طبقا لمتطلبات المواصفة الدولية، كما تحدد كيف يمكن تحقيق هذه المتطلبات.

**2- السياسة البيئية:**

السياسة البيئية هي: "وضع المؤسسة بيان أو إعلان يحدد نواياها ومبادئها وإلتزاماتها البيئية، وتستخدم هذه السياسة كإطار للتخطيط والعمل ووضع الأهداف والغايات البيئية".[1]

مثال: المؤسسة (X) تعهدت وصممت على تنفيذ الطرق والإستراتجيات لمنع وتقليل التلوث البيئي وتخفيض الضائع من المنتجات، والمحافظة على مصادر الطاقة.

وعلى الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بوضع السياسة البيئية وتتأكد من أنها:[2]

- تتلائم مع طبيعة وحجم الآثار البيئية الناجمة عن أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها؛
- أن تتضمن الإلتزام بالتحسين المستمر والحد من التلوث؛
- تشمل الإلتزام والإمتثال للقوانين والقرارات والمطالب الأخرى التي تخضع لها المؤسسة؛
- أن توفر الإطار العام لضبط وفحص ومراجعة الأهداف والغايات البيئية؛
- أن تكون موثقة ومطبقة ومنشورة على جميع العاملين؛
- متاحة للجمهور والعامة.

**3 - التخطيط:**

تعد مرحلة التخطيط من المتطلبات الإلزامية للمواصفة، وتتبع عمليات التخطيط خطوات تبدأ بتحديد الجوانب البيئية وحصر أكثرها أهمية، ويجري بعدها تحديد المتطلبات القانونية التي تتوافق معها المؤسسة، ومن ثم تطوير الأهداف والغايات البيئية، وبتالي إعداد برنامج عمل لإنجازه وفق المطلوب، وبما يتناسب والمعلومات المستخدمة.

ويتكون عنصر التخطيط من العناصر التالية:[3]

**3-1- الجوانب البيئية:** هي أنشطة المؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها المتفاعلة مع البيئة، والتي تمثل مصدراً للتأثير السلبي عليها مثل تلويث الهواء والتربة.[4]

ويجب على المؤسسة أن تتبع خطوات للوقوف على الجوانب البيئية التي لها تأثير خطير، ومن بينها:[5]

- تحديد الإجراءات اللازمة لتشخيص الجوانب البيئية الخاصة بالأنشطة التي تقع تحت سيطرتها وتؤثر فيها؛
- الوقوف على الجانب البيئي ذي التأثير الخطير عند وضع الأهداف ومواكبة أخر التطورات الخاصة بهذه الجوانب؛
- توثق المعلومات الخاصة بالجوانب البيئية وتحديثها بإستمرار، وأخذها بعين الإعتبار في وضع وتنفيذ وصيانة نظام الإدارة البيئية.

---

[1]- Philip J. Stapleton, Margaret A. Glover, **Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations**, Published by NSF International,2001, P: 1. Web: http://www.epa.gov/owmitnet/iso14001/ems2001final.pdf ,day 20/03/2010.

[2]- International Organization Standard, ISO14001,**Op. Cit**, P: 4.

[3] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 200.

[4]- John Stans & Maarten A. Siebel, **Op. Cit**, P: 15.

[5]- International Organization Standard, ISO 14001:2004, **Op, Cit**, P: 5.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**3-2- المتطلبات القانونية البيئية:** ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتثبيت والمحافظة على الإجراءات اللازمة لتحديد المتطلبات القانونية وغيرها التي يمكن أن تطبقها على الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتوجاتها وخدماتها.

كما يجب أن تأخذ المتطلبات القانونية بعين الإعتبار عند تنفيذ وتطوير وصيانة نظام الإدارة البيئية.[1]

**3-3- الأهداف والغايات وبرامج العمل:** الأهداف البيئية الشاملة هي التي تلتزم المؤسسة بتحقيقها، من أجل تجسد سياستها البيئية، وتكون طويلة الأجل. أما الغاية البيئية فهي ذلك الأداء البيئي المطلوب تحقيقه، والذي يتطلب تحديده والوصول إليه لتحقيق الأهداف البيئية.[2]

مثال: هدف المؤسسة (x) هو تقليل التلوث الهوائي، وغايتها أنها في نهاية 2010 تقليل إنتشار ثاني أكسيد الكربون بنسبة 20% مما كان عليه في سنة 2009.

الأهداف والغايات البيئية يجب أن تكون قابلة للقياس، ومتوافقة مع السياسة البيئية، ومتضمنة الإلتزام بمبدأ الحد من التلوث، والتوافق مع المتطلبات التشريعية والقانونية، كما تأخذ بعين الإعتبار الجوانب البيئية الهامة والبارزة والبدائل التكنولوجية والمتطلبات التمويلية والتشغيلية ووجهات نظر الأطراف المعنية. ومن بين هذه الأهداف تخفيض استخدام الطاقة والمواد الخام، وتخفيض المدخلات والمخرجات الملوثة للبيئة.[3]

ولتجسيد هذه الأهداف والغايات البيئية وبلوغها، تضع المؤسسة وتنفذ وتحافظ على برامج عمل تحمل في طياتها تحديد المسؤوليات عند كل وظيفة ومستوى إداري، وتوفير الوسائل والإطار الزمني اللازم.[4]

**4- التنفيذ التشغيل:**

يستدعي التنفيذ الناجح لنظام الإدارة البيئية إلتزاماً من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وبذلك لم يعد إقتصارالمسؤوليات البيئية على الأقسام المتخصصة، بل أضحت تدخل ضمن أعمال المؤسسة ككل. وعليه جاءت مرحلة التنفيذ والتشغيل بالخطوات التالية:[5]

**4-1- الموارد والأدوار والمسؤولية والسلطة:** يجب على الإدارة العليا للمؤسسة ان تتأكد من توفر الموارد اللازمة لوضع وتنفيذ وحفظ وتحسين نظام الإدارة البيئية. وتتضمن هذه الموارد القوى العاملة والمهارات المتخصصة والبنية التحتية والتكنولوجيا والموارد التمويلية.كما تحدد وتوثق الأدوار والمسؤوليات والسلطات وتعميمها لتحقيق الإدارة البيئية الفعالة.

مثال: يجب ان يراعي مسؤولوا المبيعات والوظيفة التسويقية الإعتبارات البيئية للمنتجات التي يسوقونها.

ويجب على الإدارة العليا تعين ممثل (أو ممثلين) يتولون إلى جانب مسؤولياتهم مهام وسلطات ومسؤوليات أخرى تتمثل في ما يلي:

- السهر على ضمان إنشاء وتنفيذ وحفظ نظام الإدارة البيئية وفقا لمتطلبات المواصفة ISO14000؛
- رفع تقارير عن أداء نظام الإدارة البيئية للإدارة العليا من أجل المراجعة، كأساس للتطوير والتحسين المستمرين.

[1] - محمد صلاح الدين عباس، **مرجع سابق**، ص: 156.

[2] - جمال بشير أوهيبة، **مرجع سابق**، ص: 3.

[3] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 202.

[4] - International Organization Standard, ISO 14001:2004, **Op.Cit**, P: 5.

[5] - صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، **مرجع سابق**، ص: 235-238.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**4-2- التدريب التوعية:** إنطلاقاً من تحديد العاملين الذين يقومون بأعمال قد تنشأ عنها أثار بيئية هامة سوى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يتم تحديدها من قبل، لذا يجب على المؤسسة ان تحدد الإحتياجات التدريبية المتعلقة بالجوانب البيئية، ووضع برامج خاصة للأعمال ذات التأثيرات البيئية الخطيرة ضمن برنامجها التدريبي، إضافة إلى وضع الإجراءات اللازمة لزيادة الوعي لدى العاملين بالجوانب التالية:

- أهمية تطبيق السياسة البيئية وبقية متطلبات نظام الإدارة البيئية؛
- المؤثرات البيئية الخطيرة المحتملة لأعمالهم، والفائدة المتوقعة في تحسين الأداء البيئي؛
- مسؤوليات وأدوار العاملين في تنفيذ السياسة البيئية ومتطلبات نظام الإدارة البيئية الأخرى؛
- تخصيص الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة والخبرة، ورفع مهارات أولئك الذين تنتج عن أعمالهم تأثيرات بيئية.

**4-3- الإتصالات:** ينبغي على المؤسسة أن تضع الإجراءات اللازمة التي توضَح الإتصالات الداخلية بين جميع المستويات والوظائف المختلفة، مع إستلام وتوثيق والإستجابة للإتصالات من جانب المهتمين بشؤون البيئة. كما تأخذ بعين الإعتبار وسائل الإتصالات الخارجية وبالأخص فيما يتعلق بالمؤثرات البيئية الخطيرة للمؤسسة.

**4-4- التوثيق:** تعمل المؤسسة على توثيق معلومات مكتوبة ومحفوظة بشكل ورقي أو إلكتروني، وذلك من أجل:

- وصف السياسة البيئية والأهداف والغايات؛
- وصف العناصر الأساسية لنظام الإدارة البيئية وتفاعلها ومرجعياتها للوثائق ذات العلاقة؛
- تبيين الوثائق والسجلات المطلوبة في هذه المواصفة القياسية الدولية؛
- الوثائق والسجلات التي حددت من قبل المؤسسة الضرورية لتأكيد فاعلية التخطيط والتشغيل والتحكم في العمليات التي لها علاقة بالجوانب البيئية الهامة.

**4-5- ضبط ومراقبة الوثائق:** على المؤسسة أن تضع إجراءات لضبط جميع الوثائق الخاصة بنظام الإدارة للتأكد من:

- تواجدها في الأماكن المحددة لها؛
- مراجعتها بشكل دوري وتعديلها عند الضرورة؛
- إمكانية الحصول على إصدارات من الوثائق في المواقع التي تظهر الحاجة لها؛
- التأكد من أن الوثائق واضحة ومقروءة ومفهومة ويمكن تميزها.

**4-6- التحكم في العمليات:** يعد التحكم وضبط العمليات من المتطلبات الأساسية لتنفيذ نظام الإدارة البيئية. حيث يجب على المؤسسة بعد ان تحدد العمليات والأنشطة التي ينجم عنها جوانب بيئية خطيرة، والتي تنسجم مع سياستها وأهدافها، القيام بالتخطيط لهذه العمليات للتأكد من إنجازها وفق ظروف محددة، من خلال وضع وتنفيذ والحفاظ على إجراءات موثقة تغطي الجوانب البيئية الخطيرة، والتي يؤدي غيابها إلى إنحرافات عن السياسة والأهداف البيئية للمؤسسة، بالإضافة للإجراءات التي تغطي الجوانب البيئية الهامة للسلع والخدمات.

ولخصت المواصفة ISO14000 الأنشطة التي ينبغي للمؤسسة ضبطها للتحكم في العمليات في ما يلي:[1]

- رقابة أنشطة الإنتاج لمنع حدوث التلوث والمحافظة على الموارد؛

[1]- ISO 14004:2004, **Environmental Management System, Genereal guideline on principles**, System and Supporting techniques, P: 20.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- رقابة الأنشطة الإدارية لضمان توافق المتطلبات التنظيمية الداخلية والخارجية، والتأكد من كفاءتها وفعاليتها؛
- رقابة الأنشطة الإدارية الإستراتجية للإستجابة لأي تغييرات محتملة في المتطلبات البيئية.

**4-7- الإستعداد والإستجابة للطوارئ:** يجب على المؤسسة أن تنشأ إجراءات وتحافظ عليها، وذلك لتعريف الحالات الطارئة المحتملة التي يمكن أن يكون لها أثار سلبية على البيئة، مع كيفية الإستجابة الفعلية لحالات الطوارئ والحوادث ومنع أو تخفيف الآثار البيئية المرافقة لها. كما تقوم المؤسسة دورياً وحيث ما كان ذلك ضرورياً بمراجعة وتعديل وإختبار إجراءات الإستعداد للطوارئ والإستجابة لها وخاصة بعد حدوثها.[1]

**5- الفحص والإجراءات التصحيحية:**

يتضمن هذا المتطلب أربع عناصر رئيسية هي:[2]

**5-1- المتابعة والقياس:** يعد هذا العنصر من المفاتيح الأساسية في عملية تقييم الأداء البيئي للمؤسسة، وتتطلب إجراءات موثقة لعملية الفحص الدورية، وهي:

- تحديد إجراءات خاصة بمتابعة وقياس الخصائص الأساسية لعمليات وأنشطة المؤسسة وفق أسس منتظمة، لما لها من تأثير على البيئة؛
- تشمل عمليات المتابعة والقياس على المراجعة ورقابة التنفيذ بما يتوافق مع الأهداف والغايات البيئية للمؤسسة؛
- المحافظة على معدات الرقابة والسجلات اللازمة، فضلاً عن المحافظة على عمليات التقويم الدورية لمعرفة مدى التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية.

إن عمليات المتابعة والقياس تمكن المؤسسة من تقييم أدائها البيئي وتحسينه، وزيادة الكفاءة، كما تعمل على تحليل أسباب المشاكل وتحديد المواقع التي تتطلب عملاً تصحيحياً.

**5-2- عدم التوافق والإجراءات التصحيحية الوقائية:** لابد أن تقوم المؤسسة إزاء حالات عدم التطابق بتدابير تصحيحية ووقائية مناسبة، والبحث عن أسباب هذه الحالات مع تصحيحها، من أجل تفادي حدوثها مرة أخرى.

**5-3- السجلات:** يجب على المؤسسة إعداد السجلات المتعلقة بمتطلبات نظام الإدارة البيئية، مع الاحتفاظ بها وإظهارها كل ما دعت الحاجة إلى ذلك، مثل: السجلات الخاصة بالجوانب البيئية، التدريب، حالات الطوارئ...إلخ.

**5-4- تدقيق نظام الإدارة البيئية:** عرفت اللجنة الفنية للإيزو المشرفة على مواصفة الإدارة البيئية (التي وضعت مجموعة من المقاييس الخاصة بالتدقيق البيئي وإجراءاته) التدقيق الداخلي البيئي على أنه عملية تحقق منتظمة وموثقة للحصول على مؤشرات موضوعية من أجل تحديد ما إذا كان نظام الإدارة البيئية يتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية أم لا.

ويجب التأكيد في عملية التدقيق على ضرورة ما يلي:[3]

- تحديد إجراءات خاصة بالتدقيق لنظام الإدارة البيئية بصفة دورية، وذلك من أجل التأكد من توافق نظام الإدارة البيئية مع متطلبات المواصفة وتنفذه والمحافظة عليه، وإيصال نتائج التدقيق للإدارة العليا؛
- يجب ان يكون إختيار المراجعين وتنفيذ المراجعة موضوعياً وحيادياً؛

[1] - نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، **مرجع سابق**، ص: 139.

[2] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 207-211.

[1]- International Organization Standard, ISO 14001:2004, **OP. Cit**, P: 8.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تغطية مجال التدقيق وعدد مراته والطريقة التي بموجبها يتم، وتحديد المسؤوليات والمتطلبات اللازمة لإتمام التدقيق وإعداد تقريره الذي يعرض النتائج.

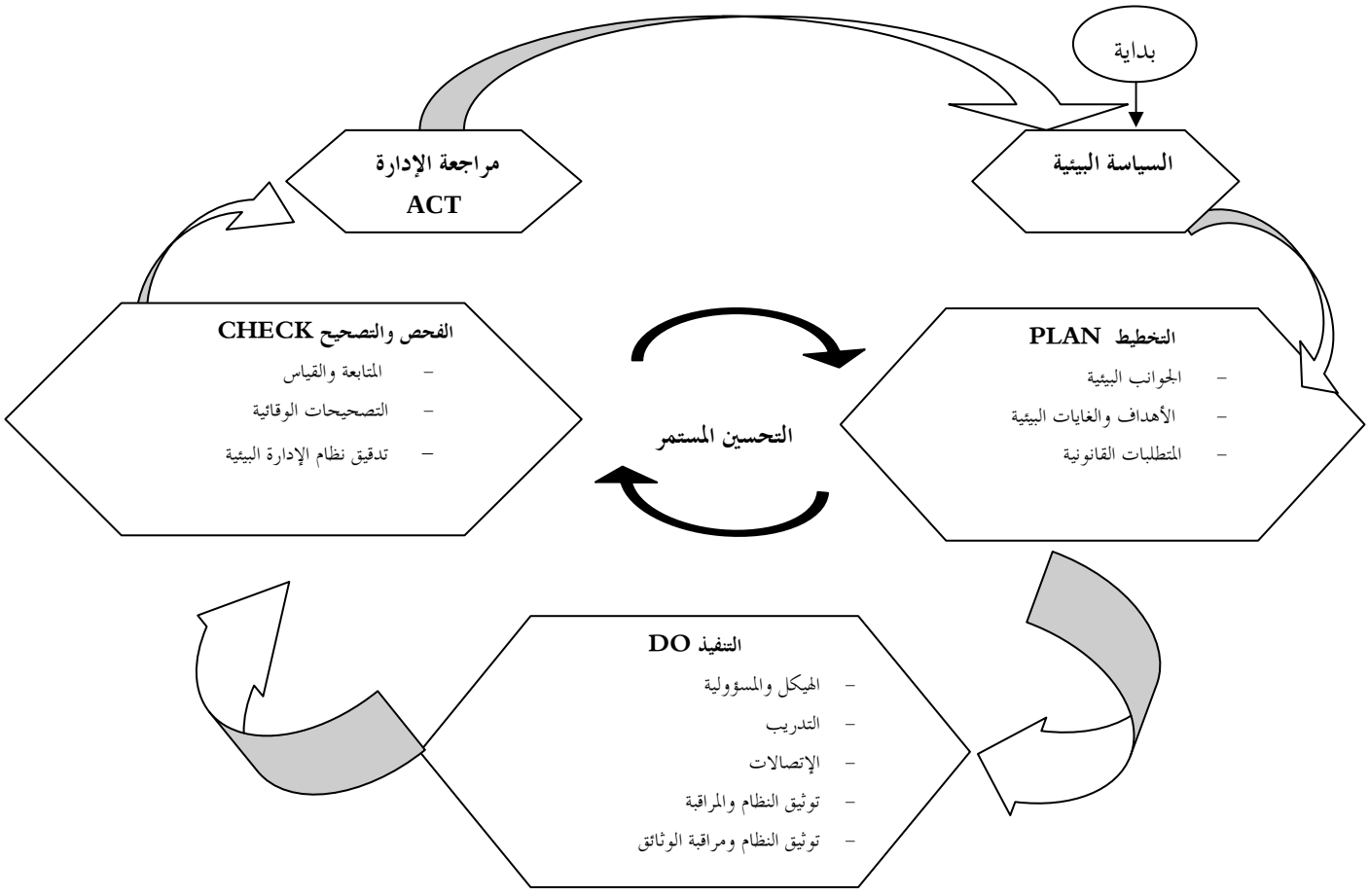
**6- مراجعة الإدارة:**

تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالمراجعة وبصورة شاملة لنظام الإدارة البيئية على فترات مخططة، لضمان الإستمرارية والفعالية، وذلك بناءاً على نتائج مرحلة الفحص والتدقيق والتقييم السابقة، والأخذ بعين الإعتبار فرص التحسين المستمر الذي تتوفر من خلال التقييم المتواصل لأداء نظام الإدارة البيئية إزاء السياسات والأهداف والغايات البيئية.

كما يجب أن تشتمل مخرجات مراجعة الإدارة على قرارات أو أفعال لها علاقة بالتغييرات المحتملة في السياسة البيئية والأهداف والغايات وعناصر أخرى في نظام الإدارة البيئية متماشية مع الإلتزام بالتحسين المستمر.[1]

يمكن تلخيص مساهمة المتطلبات السابقة - من خلال تسلسلها- في عملية التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة ISO14000 بالإعتماد على الشكل الموالي.

الشكل رقم (26): يبين التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ISO14000




**Source:** Philip J. Stapleton, Margaret A. Glover , **Op.Cit**, P:14.

[2]- Paolo Baracchini, **Op. Cit**, P: 25-30.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الثالث: إدارة الجانب الإجتماعي في المؤسسة وفقاً لمواصفات الإيزو ISO18000 وISO26000

بناءاً على أن المورد البشري في الوقت الراهن أصبح الرأسمال الإستراتجي لمؤسسات الأعمال، فإن إدارة شؤونه التي تمثل الجوانب الإجتماعية في المؤسسة، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، أصبحت من الأهداف التي تحقق التميز. لهذا تبنت معظم المؤسسات الرائدة مواصفات لإدارة الجانب الإجتماعي الصادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو، للمحافظة على مواردها البشرية. ومن بين هذه المواصفات ISO18000 لإدارة السلامة والصحة المهنية والمواصفة الجديدة للمسؤولية الإجتماعية ISO26000.

### المطلب الأول: مدخل إلى إدارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة الإقتصادية

في ظل التعامل الحديث للمؤسسات مع القوى البشرية بإعتبارها رأس مال إستراتيجي، ومن أهم الموجودات الإنتاجية، فإن الحفاظ عليها وتوفير متطلبات الأمن المهني والصحي لها يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى مؤسسات الأعمال اليوم إلى تحقيقها، وخاصة لأن ذلك يؤثر بشكل مباشر على أداء مواردها البشرية.

#### 1- مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية:

لقد أولت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية إهتماماً كبيراً للحفاظ على القوى البشرية العاملة من الآثار السلبية الناجمة عن حوادث وإصابات العمل، سواء ما يتعلق منها بالسلامة المهنية أو الصحة المهنية.[1]

فالسلامة المهنية هي: حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل وفي مقدمة هذه العناصر العنصر البشري.[2] أما الصحة المهنية فهي: حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل.[3]

وبتالي يمكن تعريف الصحة والسلامة المهنية بأنها: "توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لجعلها أمنة وصحية، بمعنى أن لا تقع فيها حوادث ولا تنشأ عنها إصابات مهنية".[4]

كذلك ينظر السلامة والصحة المهنية على أنها: "تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو الإقلال منها قدر الإمكان وإلى المستوى الأدنى أثناء العمل. كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل ملوثات الهواء، الضوضاء، الحرارة والرطوبة...وغيرها".[5]

كما تعني الصحة والسلامة المهنية توفير بيئة عمل آمنة و صحية، للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساس لعناصر الإنتاج هي: الإنسان والآلة والمادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري من حوادث العمل والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الإنتاج الأخرى من احتمالات التلف والضياع، وبالتالي تخفيض التكاليف المترتبة عن ذلك، والرفع من الكفاءة الإنتاجية.[6]

---

[1]- حيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 225.

[2] – عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 570.

[3] – محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص: 185.

[4] – سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للطبع والتوزيع، عمان، 2004، ص: 26.

[5] - زكريا طاحون، **السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل**، شركة ناس للطباعة ، بعابدين، 2006، ص: 18.

[6] - عبد الفتاح بوخمخم، على موسى، **أثر الصحة و السلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة henkel الجزائر**، مداخلة ضمن ملتقى أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص: 2.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعليه فإن مفهوم السلامة بشقيها الصحي والمهني يتطلب من المؤسسة إتخاذ جميع الإجراءات والتدابير ومجموعة الأنظمة المتواجدة في إطار تشريعي، والتي تهدف إلى حماية والحفاظ على العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه، من خلال معالجة العوامل التقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر، وتحسين بيئة العمل بتوفير الشروط الصحية والوقائية اللازمة.[1]

لذا قامت العديد من المؤسسات الإقتصادية الرائدة بتبني إدارة تعنى بهذا الجانب، سميت بإدارة السلامة والصحة المهنية التي تقع على عاتقها مسؤوليات وواجبات التسيير والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق والسلامة والصحة المهنية في المؤسسة، ووضع القواعد والتعليمات الفنية وإتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة، ووضع برامج تدريبية وتثقيفية لتحقيق الوعي اللازم الذي يمكن من خلاله الإرتقاء بمستوى أداء العاملين، والإرتقاء بمستوى وضع السلامة والصحة المهنية للوصول إلى معاير الجودة في هذا المجال.

من هذا المنطلق يمكن تلخيص مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية في ما يلي:

- مجال يهدف إلى حماية العنصر البشري بالدرجة الأولى، إلا أن مهمته تتعدى ذلك إلى حماية بقية عناصر الإنتاج من مختلف الأضرار؛
- مجال يعمل على البحث عن الأسباب الحقيقية لحوادث العمل، والأمراض المهنية من مصادرها الإنسانية والمادية، والعمل على معالجتها و منع تكرارها؛
- فرع جديد يعنى بالعلاقة بين المكونات التالية: الإنسان والمادة وبيئة العمل، ويهتم بتنسيق هذه العلاقة لخدمة الأفراد العاملين والمؤسسة والمجتمع ككل.

## 2- أبعاد وإجراءات السلامة والصحة المهنية:

ثمة علاقة مباشرة بين جهود المؤسسة في مجال السلامة المهنية وبين فعاليتها في تحقيق أهدافها، مما يوجب عليها وضع سياسة إدارية بحيث تصبح مسألة حماية العاملين من الإصابات والأمراض المهنية من أهم مسؤوليات المنظمة.

إنه يمكن تفادي إصابات العمل وحوادثه[2] أو الحد منها على الأقل من خلال اعتماد إدارة السلامة والصحة المهنية سياسة إدارية ذات أبعاد هندسية وصحية وأمنية وخدمية وتنظيمية وبيئية.[3]

بالنسبة للبعد **الهندسي** للسياسة فيطال ضرورة إيجاد التصميم الملائم للمباني، وتوفير الظروف الفيزيقية المناسبة من إضاءة وتهوية وحرارة...الخ، وتخصيص المساحات اللازمة التي تفي بأغراض التوسعات المستقبلية، كذلك توفير الآلات بالمواصفات المناسبة وتزويدها بالحواجز الواقية، والتأكد من أن التمديدات الكهربائية منفذة وفق المواصفات العلمية.

أما البعد **الصحي** فيفرض ضرورة إجراء الفحوصات الطبية الشاملة للمرشحين للتعيين، للتأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية قبل تعيينهم، كذلك إجراء الفحوصات الدورية للعامل، وخاصة عندما تكون لطبيعة الوظيفة آثار سلبية على

---

[1]- زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 118.

[2]- تجد الإشارة هنا إلى التفريق بين مصطلحي الحادث والإصابة فالحادث هو كل ما يصيب أياً من عناصر الإنتاج ويؤدي إلى خسارة، وقد يكون نتيجة لتصرف خاطئ من أحد العاملين أثناء العمل أو نتيجة لظروف خارجية. أما الإصابة هي كل حادث يحصل خلال العمل ويؤدي إلى تعطيله بعض الوقت مثل إصابة احد العمال. أنظر: محمد فالح صالح، **مرجع سابق**، ص: 226.

[3]- بلال مشعلي، **دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، رسالة ماجيستير في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص ص: 94-95.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صحته، واستعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من تعرض العامل لأي خطر، كذلك العمل على إجراء عمليات التطعيم الدوري ضد الأمراض المعدية للعاملين، ووضع سياسة واضحة للتأمين الصحي.

ويقع في هذا الإطار ضرورة تحديد مسؤولية الجهة التي تتولى الرعاية الصحية للعاملين، وإيجاد وحدات للإسعاف قريبة من أماكن عملهم، وعيادات صحية في مواقع العمل لمعالجة الأحداث الطارئة التي يتعرض لها العاملون كالجروح والحروق ونحوها.

وأما البعد **الأمني** فيوجب توعية العاملين بأهمية السلامة المهنية، وتعليمهم أصول السلامة وقواعدها، ووضع إشارات وتعليمات على الأماكن الخطرة، والتأكد من التقيد بها، كإشارات "ممنوع التدخين"، أو "ممنوع الدخول لمن ليس له عمل" والتفتيش المستمر على ظروف العمل لاكتشاف أية أخطاء تؤثر في السلامة، والعمل على تفاديها، وتوفير الملابس الواقية للعاملين والمعدات الحامية من الإصابات، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق، ولإصدار نشرة إعلامية وإحصائية عن الحوادث التي وقعت في المنظمة، وزيادة المصابين نتيجة الحوادث، وتقديم العون الممكن لهم ولأسرهم.

البعد **التنظيمي** يهدف إلى إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة تقع تحت مظلة وحدة إدارة الموارد البشرية لتقديم البرامج اللازمة للسلامة المهنية، بحيث تتولى توعية القيادات الإدارية بأهمية العلاقات الإنسانية وبأهمية إيجاد ظروف عمل مشجعة للعاملين.

ويستهدف البعد **الخدمي** توفير الخدمات الأساسية التي تخفف من معاناة العاملين، كخدمات النقل المجاني المريح والسريع من أماكن سكناهم إلى أماكن عملهم، وتوفير المساكن الصحية، بالإضافة إلى توفير السلع والمواد الغذائية الأساسية للعاملين من خلال الجمعيات التعاونية الاستهلاكية.

ويأتي البعد **البيئي** ليركز على أهمية حماية البيئة الداخلية للمؤسسة من مخاطر الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بالمؤسسة، وتقليل الآثار والأضرار التي تحدثها هذه المنظمة في البيئة الخارجية.

### 3- مستلزمات إدارة السلامة والصحة المهنية:

لاشك أن هناك عدة مستلزمات يجب توافرها لتطبيق برامج إدارة السلامة والصحة المهنية بغية حماية العاملين من الحوادث وإصابات العمل، لعل أبرزها ما يلي:[1]

- إيمان الإدارة العليا بأهمية برامج السلامة والصحة المهنية ودعمها؛
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لوضع وتنفيذ تلك البرامج؛
- تعاون كافة العاملين في المؤسسة على تنفيذ كافة الإجراءات واللوائح المعتمدة في برامج السلامة؛
- تدريب العاملين بصفة مستمرة على إستعمال الآلات والمعدات المستخدمة؛
- نشر الوعي والتثقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوائح الإرشادية والمنشورات والملصقات؛
- الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق التعليمات، والتأكد من إلتزام العاملين بإرتداء تجهيزات الوقاية أثناء العمل؛
- إجراء الصيانة الدورية للآلات والمعدات في المؤسسة لتفادي وقوع الحوادث؛
- توفير ظروف العمل الملائمة وخلق جو عمل مناسب يساعد العاملين على القيام بأعمالهم؛
- متابعة التقارير والأبحاث المختصة في السلامة والصحة المهنية لمواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

[1]- محمد فالح صالح، **مرجع سابق**، ص: 192-193.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 4- أهمية إدارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة

إن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة السلامة والصحة المهنية تنطلق من الأهداف التي تتوخى بلوغها المؤسسات المعنية سيما وأن هذا المجال أصبح من مرتكزات التي تحقق النجاعة والتميز في الأداء بالنسبة للأفراد ومن ثم للمؤسسة ككل من خلال توفير بيئة عمل أمنة ونظيفة، تضمن عدم الوقوع في الحوادث ولا تؤثر على صحة العاملين.[1] كما تدعو الحاجة إلى الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، نظراً لاعتبارات أخرى إنسانية واقتصادية تتلخص في ما يلي:[2]

**4-1- الاعتبار الإنساني:** يعد العامل الإنساني أهم سبب يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، بسبب الآثار الجسدية النفسية والإجتماعية المترتبة عن مختلف الحوادث والأمراض التي يمكن أن تصيبه في عمله.

حيث قد يترتب عن حوادث العمل والأمراض المهنية آثار غير مستحبة على العامل، مثل الإصابة بعجز جزئي أو كلي، أو بمرض مزمن... وغيرها من الإصابات الجسدية والنفسية والعقلية التي تكلف العامل معاناة كبيرة لا يساويها أي تعويض، كما أن الأضرار الصحية والوفيات تحدث انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية.[3]

إن الإعتبار الإنساني الذي يدخل ضمن متطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية يعتبر من أولويات التنمية المستدامة التي جاءت من اجل تحقيق الرفاه للبشرية.

**4-2- الإعتبار الإقتصادي:** يستدعي الاعتبار الاقتصادي ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية لما لها من انعكاسات على المؤسسة وعلى الاقتصاد الوطني كما يلي:[4]

**4-2-1- بالنسبة للمؤسسة:** يترتب عن الحوادث والأمراض المهنية آثار عديدة تؤدي إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة، وارتفاع تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة فيها، هذه الأخيرة التي تعد عبئا مالياً واهتلاكاً غير عادي لعناصر الإنتاج، مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة وعلى ربحيتها، كما يهدد بقاءها مع مرور الزمن.

وتبين في إحدى الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية، لمعرفة الدافع إلى تخفيض معدل تكرار حوادث العمل والأمراض المهنية، أنه يتمثل أساساً في تخفيض التكاليف المترتبة عنها، حيث أجاب 98% من الذين شملهم الاستقصاء أن دوافع الإدارة العليا لتأييد برامج الوقاية يتمثل في تخفيض تكاليف التشغيل.

**4-2-2- بالنسبة للاقتصاد الوطني:** إن انخفاض الإنتاج في المؤسسات، وزيادة الوقت الضائع، وزيادة تعويضات الحوادث والأمراض، وفقدان اليد العاملة الماهرة و المدربة....، كلها عوامل تؤثر على الناتج الوطني الخام لأي بلد، بالإضافة إلى ان الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية ضرورة لنمو وتقدم أي بلد.

---

[1] - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **مرجع سابق**، ص: 226.

[2] - عبد الفتاح بوخمخم، على موسى، **مرجع سابق**، ص:3.

- فيما يخص الإعتبارات الإنسانية والإقتصادية للسلامة والصحة المهنية، جاء في تقرير منظمة العمل الدولية الأخير اعتمادا على بحث شامل أجري في 2005، يؤكد انه وفق المعطيات الأولية للمسح العالمي الجديد بخصوص الصحة و السلامة المهنية بأن هناك تفاقم خطير في حوادث العمل عامة والقاتلة بشكل خاص، وذلك نتيجة بيئة عمل غير آمنه وإهمال كبير من قبل أصحاب العمل. وتؤكد منظمة العمل الدولية في نفس التقرير أن خسائر الاقتصاد العالمي جراء حوادث العمل تُقدر بأكثر من 4% من الناتج المحلي في العالم . للإطلاع ولمزيد من التفاصيل أنظر الموقع:
-www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=132776.

[3] - عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص: 276.

[4] - عبد الفتاح بوخمخم، على موسى، **مرجع سابق**، ص: 3.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المطلب الثاني: ماهية مواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية ISO18000، مكوناتها وأهدافها

### 1- نشأة المواصفة ISO18000 المطابقة لنظام OHSAS 18000:

نظرا للتطور الذي شهده مجال العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى، والتعقيد الذي عرفته طرقه وشروطه، فقد عرفت هذه المؤسسات ارتفاعًا كبيرًا في عدد حوادث العمل والأمراض المهنية, مما كلفها ذلك تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة، وجعلها تسعى لاهتمامات أخرى تزامناً مع تحقيق متطلبات ورغبات الزبائن والمستهلكين بتوفير أجود السلع والخدمات لهم، مع الحرص على حماية البيئة.

حيث أصبحت اهتمامات ووجهات المؤسسة إضافة إلى الجودة وحماية البيئة، البحث عن نظام يحمي الأفراد العاملين داخلها من الأخطار والأمراض المهنية، ويوفر لهم بيئة عمل سليمة ومناسبة، ويضمن حقوقهم ومتطلباتهم.

لذلك أنشئ نظام OHSAS18000 وفقاً لمواصفة ISO18000 عبر تضافر جهود العديد من الهيئات العالمية وهيئات المعايير الوطنية المختصة فى إدارة نظم السلامة والصحة المهنية، وهيئات إصدار الشهادات وهيئات الاستشارات المتخصصة فى هذا المجال، وباقتراح من منظمة الإيزو للمواصفات العالمية من أجل تحقيق المتطلبات اللازمة في السلامة والصحة المهنية، والذي يعتبر من بين أهم الأنظمة الحديثة التي تسعى المؤسسة لإعتمادها في سياساتها التنافسية، لضمان أفضل ظروف للعمل وزيادة أداء الأفراد، مما يعود على مستويات الإنتاجية.

هذا وترجع نشأة مواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 إلى سنة 1996، باقتراح من المنظمة العالمية للتقييس(ISO)، وقد صاحب ذلك حدوث ضجة كبيرة في عالم المقايسة، إذ لقيت عملية التصويت على هذا النظام معارضة من طرف الدول الأعضاء، وقرر تأجيل ملفاته إلى خمس سنوات نتيجة لذلك.

ولكن في المقابل انطلقت أشغال إعداد مواصفات ومرجعيات هذا النظام على شكل دليل توضيحي، والتي تمت متابعتها في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات AFNOR سنة 1996، وقد شملت مواصفات BS8800 بإنجلترا، ENE 81900 بإسبانيا، NPR – 5001 بهولندا، AS 1470 بالنرويج، OHSAS 18001 للمجموعة المشتركة (الولايات المتحدة، إيرلندا, إسبانيا، ماليزيا، وبعض المنظمات الخاصة).

وفي سنة 1999 شرعت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) بناءاً على اقتراح من بريطانيا في إعداد مواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل ISO18000 مطابق تماما لنظام OHSAS18001 للمجموعة المشتركة المذكورة سابقاً.

وفي سنة 2000 تمت إعادة التصويت على مواصفات هذا النظام، والتي عرفت آراء مختلفة منها المؤيدة ومنها المعارضة، ليتم في سنة 2001 إصدار دليل لنظام إدارة الصحة وسلامة العمل، وفي سنة 2002 تم تطوير المواصفة، وهكذا بدأت المؤسسات في اعتماد معايير ومواصفات هذا النظام.[1]

### 2- التعريف بمواصفة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18000:

يقوم نظام OHSAS18001 وفقاً للمواصفة الدولية ISO18000 بأعمال المراقبة المستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها المؤسسة، حيث يعتبر حصول هذه الأخيرة على الشهادة المطابقة للمواصفة OHSAS18000 بمثابة إعتراف دولي بالتزامها بتطبيق كافة النظم المهنية بما في ذلك اتخاذ الإجراءات المناسبة

[1]- Management de la santé et de la sécurité au travail, site: http://www.iso.org.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وسن التشريعات اللازمة، بالإضافة إلى قياس أداء نظام إدارة السلامة والصحة المهنية الذي يمكن أن يؤدي عدم تطبيقه بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الحوادث والإصابات والتعرض للأمراض أو التسبب بأضرار مادية للمباني وبيئة العمل.[1]

ويعتبر نظام إدارة الصحة وسلامة العمل OHSAS18001 المعمول به دولياً وفقاً للمواصفة ISO18000 كقاعدة أساسية لتمكين الجهات المطبقة له (كل منظمات القطاع الخاص والعام) من التحكم في المخاطر المتصلة بالسلامة والصحة المهنية وتحسين أدائها.[2]

حيث يعرف نظام السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 على أنه: "ذلك الجزء من نظام الإدارة المتكامل الذي يشمل، الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتخطيط والأنشطة والمهام والمسئوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطوير وتطبيق وإنشاء وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية".[3]

وعليه فأنه عبارة عن جزء من النظام العام للإدارة، يهدف إلى تسهيل تسيير السلامة والصحة المهنية المرتبطة بنشاطات المؤسسة، من خلال إعطاء المتطلبات اللازمة ومراجعة مدى تطبيقها.

ويتم منح شهادة المطابقة لمواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية للمؤسسات بناءً على تطبيقها وتبنيها لمتطلبات وإجراءات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 في كافة مواقع العمل، كما يبرهن الحصول على هذه الشهادة على أن نظام إدارة السلامة الذي تقوم به المؤسسة يتوافق مع أرقى المعايير الدولية المعترف بها في هذا المجال.

وتؤكد الشهادة كذلك على أن كافة الموظفين والعملاء على دراية تامة بأهداف السلامة والصحة المهنية، وأنه قد تم تدريبهم عليها بهدف توفير بيئة صحية وآمنة للجميع.

### 3- مكونات المواصفة:

تقسم المواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18000 وفقا للإيزو إلى معيارين هما:[4]

- OHSAS18001: وهي المواصفات التي تحتوي على المتطلبات الأساسية لهذا النظام والتي يتم من خلالها منح الشاهدة للمؤسسة بناء على مراجعة مدى تطبيق المتطلبات بالإضافة للمصطلحات الرئيسية؛
- OHSAS18002: التي تقدم إرشادات بشأن تنفيذ متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

كما يعتمد هذا النظام في المراجعة على مواصفة مراجعة نظام الجودة والبيئة ISO19011 لأنها نظم متكاملة.

## المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001

تتلخص متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 في ما يلي: [5]

### 1- المتطلبات العامة:

يجب على المؤسسة ان تقوم بإنشاء والحفاظ على نظام لإدارة السلامة والصحة المهنية ومتطلباته كما هو موضح من البند (4) لنظام OHSAS18001.

---

[1]- برنامج الوزارة لتأهيل الهيئة العامة للصناعة في الكويت للحصول على شهادة الجود العالمية،2007، على الرابط : www.mof.gov.kw/MOFAdvertise/.../Pdf/ISOTor.pdf يوم الإطلاع 2010/05/20.

[2]- الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، **التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الإقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر**، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر ، 07/ 08 أفريل 2008، ص: 155.

[3]- عوض سالم الحربي، عائلة الإيزو التاريخية، المواصفات والمعايير القياسية، مقال منشور على الرابط: http://www.tkne.net/vb/t29821.html

[4]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité- Sécurité- Environnement, Construire un système de management intégré**, AFNOR, 2002, P: 111.

[5] - OHSAS 18001: http://www.anet.pt/downloads/legislacao/OHSAS%2018001.pdf day 03/06/2010.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2- سياسة السلامة والصحة المهنية:**

لا بد من وجود سياسة للسلامة والصحة المهنية مصدق عليها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتعلن بوضوح الأهداف الكلية والالتزام بتحسين الأداء في هذا المجال، وأن تشمل هذه السياسة الأمور التالية:

- تكون مناسبة لطبيعة ونطاق أخطار المؤسسة بالنسبة للسلامة والصحة المهنية؛
- تتضمن الإلتزام بالتحسن والتطوير المستمر؛
- تتضمن الالتزام على الأقل بالتشريعات المطبقة في هذا المجال؛
- ان تكون موثقة ومطبقة ومحافظ عليها؛
- معلنة ومعروفة لكل العاملين حتى يتعرفوا على واجباتهم؛
- تكون متاحة للأطراف ذات المصلحة والجهات المهتمة؛
- يتم مراجعتها بصورة دورية للتأكد من أنها ما زالت مرتبطة ومناسبة للمؤسسة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في مجال السلامة والصحة المهنية.

**3- التخطيط:**

**3-1- التخطيط لتحديد مصادر الخطر وتقييم الخطر الناتج والتحكم فيه:** يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات للتحديد المستمر لمصادر الخطر المتوقعة وتقييم الخطر الناجم عنها.[1] وتنفيذ الإجراءات الضرورية المناسبة لتحكم فيها، والتي تتضمن ما يلي:

- الأنشطة الروتينية والغير الروتينية؛
- أنشطة كل العاملين ممن لهم صلة ببيئة عمل المؤسسة؛
- المعدات والمنشآت في بيئة العمل سواء كانت تم توفيرها بواسطة المؤسسة او آخرين.

وعلى المؤسسة كذلك أن تتأكد من أن نتائج هذه التقييمات وفعالية عملية التحكم مأخوذة بعين الإعتبار عند وضع الأهداف، وكذا يجب ان تقوم بتوثيق والحفاظ على هذه المعلومات المتعلقة بالمخاطر المتوقعة وطرائق وإجراءات التحكم فيها وتحديثها.

وتتلخص منهجية المؤسسة في تحديد مصادر الخطر المتوقع وتقييمه عند حدوثه في النقاط التالية:

- يجب أن تصنف هذه المخاطر وتحديد تلك التي يجب التخلص منها أو يتم التحكم فيها بواسطة إجراءات معينة؛
- تكون متوافقة مع خبرة التشغيل وقدرات الأساليب المستخدمة في التحكم في الخطر وتقييمه؛
- تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة وتطوير أساليب التحكم في العمليات؛
- أن توفر ما يلزم لمراقبة وقياس الأعمال المطلوبة للتأكد من فعاليتها وأنها تطبق في الوقت المناسب.

**3-2 متطلبات قانونية ومتطلبات أخرى:** يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد والتعرف على المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية المطبقة عليها، وتقوم بالتحديث المستمر لهذه المتطلبات ونشرها على جميع العاملين والأطراف ذات المصلحة.

[1] - أنواع المخاطر المختلفة التي يمكن التعرض لها داخل المؤسسة موجودة بنهاية المواصفة الدولية OHSAS 18001



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**3-3- الأهداف:** يجب على المؤسسة أن تنشئ وتحافظ على أهداف موثقة للسلامة والصحة المهنية بالنسبة إلى كل وظيفة ومستوى داخل المؤسسة وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس.

وعند إنشاء ومراجعة الأهداف يجب على المؤسسة ان تضع فى إعتبارها المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى ومصادر الخطر والأخطار المؤثرة على السلامة والصحة المهنية، والبدائل التكنولوجية المستخدمة، والمتطلبات المالية والتشغيلية للمؤسسة وأراء أصحاب المصالح .

كما يجب أن تكون متوافقة مع سياسة المؤسسة ومتضمنة الالتزام بالتحسين المتواصل.

**3-4- برامج إدارة السلامة والصحة المهنية:** يجب على المؤسسة ان تقوم بوضع برامج لتجسيد ما خطط له من أهداف، ويستدعي ذلك توثيق المسئوليات والسلطات المعنية لتحقيق الأهداف المسطرة على المستويات والوظائف ذات العلاقة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير الوسائل والموارد وتقدير المدى الزمني لتحقيق الأهداف .

وهذه البرامج يجب أن تراجع على فترات دورية ومخططة، ويمكن ان يتم تعديلها إذا لزم الآمر، لملائمة التغيرات فى الأنشطة والمنتجات والخدمات وظروف التشغيل فى المؤسسة.

**4- التطبيق والتشغيل :**

**4-1- الهيكل والمسئولية:** يجب تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات للأشخاص الذين يديرون ويؤدون ويتحققون من النشاطات التي تؤثر على مخاطر الصحة والسلامة المهنية.كما يجب أن يتم نشرها وإيصالها للعاملين من أجل تسهيل عملية إدارة السلامة والصحة المهنية .

إن المسئولية النهائية للسلامة والصحة المهنية تقع على كاهل الإدارة العليا، حيث يعين عضو من الإدارة العليا له سلطات ومسئوليات محددة للتأكد من أن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية مطبق بصورة صحيحة، ويعمل وفق متطلبات جميع المواقع داخل المؤسسة.

ويجب أن يكون الفرد المعين من الإدارة العليا له دور محدد ومسئوليات وسلطات من أجل:

- التأكد من أنة تم إنشاء وتطبيق والحفاظ على متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفق ما جاء هذه المواصفة؛
- التأكد من توفير الموارد اللازمة[1] للتطبيق والرقابة وتحسين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- التأكد من ان التقارير حول أداء نظام السلامة والصحة المهنية ترفع إلى الإدارة العليا للمراجعة كأساس لعملية التحسين المستمر للنظام.

**4-2- التدريب والتوعية والكفاءة:** يجب ان يكون الأفراد العاملين في المؤسسة على كفاءة عالية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية داخل بيئة العمل، ويتم تحديد الكفاءة على ضوء التدريب أو الخبرة.

وتقوم المؤسسة بإنشاء والحفاظ على إجراءات للتأكد من أن العاملين لديها بمختلف الإدارات والمستويات على وعي بالعناصر التالية:

- أهمية المطابقة مع سياسة السلامة والصحة المهنية والإجراءات ومتطلبات النظام وفقا للمواصفة؛
- الآثار المترتبة والفوائد المتأتية من رفع مستوى أدائهم من خلال تطبيق نظام السلامة والصحة المهنية؛

[1] - تشمل الموارد كل أنواع الموارد البشرية والمهارات المتخصصة والموارد التقنية والمالية



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أدوارهم ومسئولياتهم للوصول إلى التطابق مع سياسة وإجراءات ومتطلبات نظام السلامة والصحة المهنية، ويتضمن ذلك متطلبات الاستعداد والإستجابة للطوارئ؛
- الآثار المحتملة لحالات عدم المطابقة[1]، مع إجراءات التشغيل المحددة.

كما يجب أن يؤخذ بالحسبان عند وضع إجراءات التدريب المستويات المختلفة في المؤسسة.

**4-3 – الاستشارات والاتصال:** يجب على المؤسسة أن يكون لديها إجراءات للتأكد من أن المعلومات المتعلقة بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يتم تبادلها بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصلحة.

كما يجب على المؤسسة مراعاة بعض العناصر المتعلقة بالأفراد العاملين فيها، وهي:

- مشاركتهم في وضع ومراجعه السياسات والإجراءات لإدارة الأخطار؛
- يتم استشارتهم إذ كان هناك أي تغيرات تؤثر على صحة و أمن مكان العمل؛
- يتم تمثيلهم في الموضوعات المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية.

**4-4- التوثيق** : يجب على المؤسسة وضع وحفظ اللازمة من أجل:

- وصف العناصر الأساسية لنظام التسيير وتفاعلاتها؛
- تعيين مكان إيجاد الوثائق المناسبة.

**4-5- التحكم في الوثائق والبيانات:** يجب على المؤسسة وضع وحفظ الإجراءات اللازمة للتحكم في جميع الوثائق والمعطيات المطلوبة من قبل المواصفة لضمان:

- يتم تحديد أماكن تواجدهم (توزيع الوثائق في أماكن الاستخدام)؛
- معاينتها بانتظام، ومراجعتها إذا دعت الضرورة من قبل الأشخاص المرخصين؛
- توفر نسخ عن الوثائق والمعطيات المعنية في جميع الأماكن التي تنجز فيها العمليات الأساسية للعمل الفعال لنظام تسيير الصحة وأمن العمل؛
- المراجعة الدورية للوثائق وتعديلها عند الضرورة، كما أنه يتم مراجعتها للتحقق من مطابقتها.

**4-6- الرقابة على العمليات:** يجب على المؤسسة تعيين العمليات والأنشطة المتعلقة بالأخطار المعينة، والتي تطبق من أجلها مقاييس التحكم.

كما يجب على المؤسسة تخطيط أنشطتها لضمان انجازها بالشروط المطلوبة، وذلك بـــ:

- إعداد الإجراءات الكتابية لتغطية الحالات التي يمكن أن يتسبب غيابها في انحرافات على السياسة والأهداف في مجال الصحة والسلامة المهنية؛
- الاتفاق على معايير العملية في الإجراءات؛
- وضع الإجراءات المتعلقة بأخطار الصحة وأمن العمل بالنسبة للسلع والتجهيزات المستعملة من طرف المؤسسة، وكذلك إعلام الموردون والأطراف المعنية بالإجراءات الملائمة؛

[1]- حالات عدم المطابقة هي أي انحراف عن المواصفات والممارسات والإجراءات والتشريعات وأداء نظام الإدارة أو ما قد يؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر لحدوث الضرر والمرض أو تأثير على الممتلكات أو بيئة العمل أو كل هذه الأمور مجتمعة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– وضع وإعداد الإجراءات لتصميم مكان العمل والعمليات والتركيبات والآلات اللازمة له وتنظيمه بشكل الذي يضمن التوافق مع القدرات البشرية بهدف تفادي أو تقليص الأخطار المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

**4-7- الاستعداد والاستجابة للطوارئ:** تقوم المؤسسة بإنشاء وتطبيق إجراءات تستخدم في ما يلي:

- تحديد حالات الطوارئ المحتمل حدوثها؛
- إعداد خطة لمواجهة حالات الطوارئ واضعة فى الاعتبار الجهات المعنية بحالات الطوارئ؛
- تدريب العاملين دورياً بالشركة على كيفية التصرف في حالة حدوث حالات الطوارئ، وتقييم تجارب الطوارئ.

**5- الفحص والإجراءات التصحيحية:**

**5-1- المراقبة وقياس الأداء:** يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات وأساليب للمتابعة وقياس الأداء لنظام السلامة والصحة المهنية بصفه دورية، وهذه الأساليب توفر العناصر التالية:

- القياسات الكمية والكيفية المناسبة لاحتياجات المؤسسة؛
- تبيين إلى أي مدى تم تحقيق أهداف نظام السلامة والصحة المهنية؛
- تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس الأداء، والتي تفحص التطابق مع برنامج ومعايير العمليات وتشريعات السلامة والصحة المهنية التي تتعلق بالمؤسسة؛
- تسجيل نتائج المراقبة وتحديد المقاييس الكفيلة لتسهيل تحليل الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة لتحسين الأداء.

**5- 2- الحوادث والحوادث المحتملة وعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية:** يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد المسئوليات والسلطات من أجل:

- البحث والمتابعة للوقائع[1] والحوادث وحالات عدم المطابقة؛
- إتخاذ الأساليب والإجراءات التي تقلل الآثار الناتجة عن الحوادث الحالية أو المتوقعة أو حالات عدم المطابقة؛
- التأكد من فعالية الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة لتقليص أسباب حالات عدم المطابقة الفعلية أو المتوقعة.

**5-3- إدارة السجلات:**

- يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد وصيانة سجلات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وكذلك نتائج المراجعات؛
- يجب أن تكون هذه السجلات مقروءة ومحددة ويمكن تتبعها لكل الأنشطة؛
- يجب حفظ سجلات النظام بأوقاتها، وصيانتها بطريقة يسهل بها استرجاعها وحمايتها من التلف والفقدان، وذلك لإيضاح التطابق مع المواصفة الدولية ISO18000 لإدارة نظام السلامة والصحة المهنية.

**5-4- التدقيق:** هو فحص منهجي لتحديد فيما إذا كانت النشاطات والنتائج المتعلقة بها مطابقة للترتيبات المخططة وأيضاً فيما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بشكل فعال لإنجاز سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

حيث يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على برنامج للتدقيق، وإجراءاته الدورية لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية، وذلك من أجل تحديد ما إذ كان هذا الأخير يتطابق مع متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفقاً

[1] - الواقعة هي حدث صغير يمكن أن يؤدي إلى حادث أو يقود إليه.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للمواصفة ISO18000 عن طريق معرفة ما إذا كان هذا النظام مطبق بصورة صحيحة أم لا، ومجسد لسياسة وأهداف المؤسسة في ما يخص هذا المجال.

كما يتضمن نشاط التدقيق إعطاء معلومات عن نتائج المراجعات التي قامت بها الجهات المعنية للإدارة العليا في شكل تقرير مبني على نتائج تقييم الخطر لأنشطة المؤسسة، ونتائج المراجعات السابقة التي تغطى مجال وعدد مرات المراجعة والمنهجية والكفاءة التي أجريت بها، بالإضافة إلي المسئوليات ومتطلبات القيام بالمراجعة فيما يتعلق بنظام بالسلامة والصحة المهنية وفقا للمواصفة.

ويتم عمل التدقيق بواسطة أفراد مستقلين (ليس له مسئولية مباشرة عن النشاط المراد تدقيقه، ولا يشترط أن يكون من خارج المؤسسة).

**6- مراجعة الادارة :**

يجب على الادارة العليا بالمؤسسة مراجعة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 فى فترات محددة تقررها، للتأكد من مناسبة النظام وكفاءته وفعاليته، ولضمان تحقيق التحسين المستمر في ما يخص السلامة والصحة المهنية، من أجل توفير بيئة عمل أمنة وسالمة من أي خطر يؤثر على العاملين من جهة وعلى أدائهم من جهة أخرى.

إن عملية مراجعه الادارة العليا هي التي تتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم تجميعها لتنفيذ التقييم اللازم، وكذلك لتوثيق والحفاظ على هذه المراجعة.

كما أن مراجعة الادارة العليا يجب أن تأخذ بعين الإعتبار الإحتياجات الجديدة المواكبة للتطورات التي قد تمس السياسة والأهداف والعناصر الأخرى المكونة لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001 بناءاً على نتائج مراجعة النظام والظروف المتغيرة والالتزام بمبدأ التحسين المستمر.

**الطلب الرابع: إدارة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية في ضوء المواصفة ISO26000**

إذا كانت مسؤولية المؤسسات الاجتماعية قد تطورت تاريخياً تحت تأثير الضغوط الاجتماعية والضوابط الحكومية والإصلاحات التشريعية، فإن المؤسسات تحولت في العقود الأخيرة من المواقع الدفاعية التي غالبا ما جاءت كاستجابة للضغوط الخارجية على المؤسسات، إلى مواقع إيجابية قائمة على إدراك الترابط الوثيق بين الممارسات المسئولة اجتماعيا وبقاء وإستمرارية المؤسسة.

لذا أصبح مصطلح المسؤولية الإجتماعية يكتسب زخماً وإهتماماً دولياً كبيراً ناتج عند تركم عدة تطورات سابقة أهمها بروز مقاربة التنمية المستدامة. ولهذا ظهرت الحاجة إلى وجود منظومة متكاملة في هذا المجال يمكن من خلالها بناء تنمية لا تحتمل التأجيل تضمن للمجتمعات البشرية الصحة والرخاء والعيش في هناء.

مواكبةً لذلك لم تبقى منظمة التقييس العالمية في منأى عن التطورات فما يخص المسؤولية الإجتماعية، لقد بادرت بإعداد أول مواصفة عالمية تحت اسم المواصفة العالمية للمسؤولية الإجتماعية ISO26000، والتي تم التصويت عليها في سنة 2009 بموافقة 79 في المائة من الدول الأعضاء في المنظمة. [1]

**1- مضمون وخصائص المواصفة ISO26000:**

[1]- عوض سالم الحربي، **المسؤولية الإجتماعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000**، على الرابط: http://www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.htm ، يوم الإطلاع 2010/03/21، ص:1.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن الهدف الرئيسي من إعداد مواصفة المسؤولية الإجتماعية ISO26000 هو المساهمة في التنمية المستدامة، والتي تهدف إلى القضاء على الفقر، وإلى توفير الصحة للجميع، والعدالة المجتمعية، ومقابلة احتياجات المجتمع من خلال العيش في الحدود البيئية للكوكب باستخدام الموارد الحالية دون المساس باحتياجات الأجيال المستقبلية.

حيث تقوم المواصفة ISO26000 على توفير المبادئ التوجيهية للمسؤولية الاجتماعية لكافة المؤسسات مهما كان حجمها أو نوعها، من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق السلوك الإجتماعي والبيئي المسؤول، لأن إدماج التنمية المستدامة في المؤسسات لا يعني فقط توفير المنتجات والخدمات التي ترضي العملاء دون الإضرار بالبيئة، ولكن تعمل أيضا بطرق مسؤولة اجتماعيا في كل جوانبها ووظائفها ومستوياتها. [1]

إن مواصفة ISO26000 هي مبادرة تقوم منظمة الإيزو بوضعها وتطويرها بهدف توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الإجتماعية لمؤسسات الأعمال، وذلك من خلال ما يلي: [2]

- مساعدة المنظمات في تحديد مسؤولياتها الإجتماعية وتعزيز ممارساتها وتطبيقاتها؛
- تفعيل المسؤولية الإجتماعية والتعرف على الأطراف المعنية؛
- تقديم دليل عملي لتطبيق مجالات المسؤولية الإجتماعية، وتعزيز مصداقية التقارير والادعاءات التي تصدرها المنظمات في هذا الشأن؛
- زيادة رضا وثقة العملاء؛
- توافق المنظمات مع القوانين والتشريعات المحلية والدولية؛
- التماشي مع الوثائق والمعاهدات والإتفاقيات إلى جانب مواصفات الإيزو الأخرى القائمة بالفعل وعدم التعارض معها، فمثلاً وقعَت منظمة الإيزو مذكرة تفاهم لتأكيد تماشي المواصفة ISO26000 مع ميثاق منظمة العمل الدولية؛
- نشر مفاهيم ومصطلحات المسؤولية الإجتماعية، وتوسيع دائرة الاهتمام والوعي بها.

كما أن منظمة الإيزو وضعت خصائص معينة للمواصفة الدولية للمسؤولية الإجتماعية لكي تتمتع بالمرونة اللازمة عند إعتمادها من بين أهمها ما يلي: [3]

- المواصفة تستخدم كدليل إرشادي اختياري حول المسؤولية الإجتماعية ولا يقصد منها الإلزام والاعتماد، فليس لها شهادة معتمدة كبقية المواصفات القياسية، فالمواصفة تقدم المبادئ والتوجيهات فقط؛
- لا يقصد من المواصفة أن تكون دليلاً على نشأة قانون دولي جديد، وإن كان لا يلزم امتناع ذلك مستقبلاً؛
- لا يمكن للمواصفة الدولية بشكل من الأشكال أن تحل محل مسؤولية الدولة أو تغيرها، بل إنها تحث على احترامها واحترام المواثيق الدولية المتعارف عليها عالمياً في ما يخص المسؤولية الإجتماعية؛
- إيزو 26000 يتضمن المتطلبات التي تعبر عن المبادئ التوجيهية، ومن ثم لا يدخل فيها طرف ثالث للتصديق على المطابقة (لا يتم إعتمادها من قبل طرف ثالث) كما هي مختلف المواصفات الأخرى للإيزو.

## 2- جولة تاريخية بشأن إعداد المواصفة ISO26000:

[1]- عادل عثمان، **ISO26000 أهم مواصفة على المستوى الدولي**، ص:2، على الموقع: www.ekwas.net/gdetails.asp?g_id=778

[2] - Organisation internationale de normalisation, **Participer à la future Norme internationale ISO 26000 sur la Responsabilité sociétale**, juillet 2006, Les documents de travail du groupe de travail: **www.iso.org**. p:4. le 23/03/2010

[3]- عوض سالم الحربي، المسؤولية المجتمعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000 ، **مرجع سابق**، ص: 2.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن أول إقتراح لمواصفة المسؤولية الإجتماعية كان من لجنة مشاركة المستهلكين بمنظمة الإيزو في سنة 2001، حيث بناءاً على إقتراحاتها وتوصياتها شكل مجلس المنظمة العالمية للتقييس في 2003 مجموعة إستشارية إستراتجية لتختص بالمسؤولية الإجتماعية، وتتألف من ممثلين من كل أنحاء العالم لمختلف الأطراف المعنية من منظمات تجارية وحكومية وبيئية، ومنظمات غير حكومية تمثل العمال والمسهلكين.

وبعد أكثر من 18 شهراً من العمل المكثف والمناقشات، أصدرت المجموعة تقريراً تضمن عرضاً شاملاً لمبادرات عالمية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي حددت القضايا التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار في مشروع إعداد المواصفة. واختتم الفريق عمله بعقد مؤتمر حول المسؤولية الإجتماعية خلال الفترة 21-2004/01/22 في ستوكهولم تشرف عليه منظمة الإيزو، والذي كان هدفه الحصول على المزيد الدعم والآراء والمقترحات الدولية للمساهمة في قرار الإيزو الخاص بإنشاء مواصفة للمسؤولية الإجتماعية.[1]

وبناءاً على تقرير المجموعة الإستشارية الإستراتجية ونتائج وتوصيات المؤتمر، والمدعومة بآراء مئات الخبراء من أكثر من 90 دولة و40 منشأة إقليمية متبنية للعديد من مجالات المسؤولية الإجتماعية[2]، تم إنشاء مجموعة عمل جديدة تقوم بإعداد مواصفة قياسية دولية تقدم التوجيه فيما يخص المسؤولية الإجتماعية، حيث قامت هذه المجموعة بالتنسيق مع مجموعات أخرى تابعة للمكتب الفني الإداري للإيزو بعرض مسودة أولى لمواصفة المسؤولية الإجتماعية في مارس 2006 تلتها مسودة عمل ثانية في ديسمبر 2007، ثم مسودة نهائية للمواصفة القياسية في سبتمبر 2008، وأُقرت كمواصفة دولية سنة 2009.

### 3-هيكل المواصفة ISO26000:

تتكون المواصفة العالمية ISO26000 من سبعة بنود أساسية وعدة ملاحق، قد كتبت بلغة مبسطة. وملخص لأهم ما ذكر في البنود على النحو التالي:[3]

**3-1- البند الأول (المجال)**: هذا البند يقوم بتعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الاستثناءات.كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشادياً لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها.

**3-2- البند الثاني (المصطلحات والتعاريف)**: هذا البند يحدد ويقدم معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة باعتبار أنها أساسية ومهمة لفهم المسؤولية الإجتماعية. هذا وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحاً، أهمها مصطلحان مهمان إرتكزت عليهما المواصفة وهما: التعريف بالمسؤولية الإجتماعية، والتعريف بأصحاب المصلحة (stakeholder).

**3-3- البند الثالث( سياق المسؤولية الإجتماعية)**: يصف هذا البند السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الإجتماعية، وكذا العوامل والظروف والموضوعات المهمة التي تؤثر في تطور ها.

---

[1] - Organisation internationale de normalisation, **Participer à la future Norme internationale ISO 26000 sur la Responsabilité sociétale**, **Op.Cit**, P: 3-4.

[2] - المواصفة الإرشادية ISO 26000 حول المسؤولية الإجتماعية على الموقع: http://www.e-moh.com/vb/showthread.php?t=67615

[3] - Organisation internationale de normalisation, Participer à la future Norme internationale ISO 26000 sur la Responsabilité sociétale, **Op.Cit**, P: 9.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**3-4- البند الرابع (مبادئ المسؤولية الإجتماعية ذات الصلة بالمؤسسات)**: يعطي هذا البند دليلا إرشاديا حول مبادئ المسؤولية الإجتماعية والمستمد من مصادر متنوعة والتي حددتها المواصفة بسبعة مبادئ هي: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، إحترام مصالح الأطراف المعنية، إحترام سلطة القانون، إحترام الأعراف الدولية للسلوك وأخيراً إحترام حقوق الإنسان.

**3-5- البند الخامس (الاعتراف بالمسؤولية الإجتماعية وإشراك الأطراف المعنية)**: ويتناول هذا البند ممارستين أساسيتين في المسؤولية الإجتماعية تتمثل الأولى بإعتراف المؤسسة بمسؤوليتها الإجتماعية من خلال الإفصاح عن التقارير بتحديدها لتأثيراتها السلبية على المجتمع والبيئة, وتتمحور الثانية بالطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات، إضافة إلى تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (أصحاب المصلحة) وإشراكهم وتحقيق متطلباتهم في إطار المسؤولية الإجتماعية.

**3-6- البند السادس (دليل الموضوعات الرئيسة للمسؤولية المجتمعية)**: هذا البند هو أكبر وأهم البنود في المواصفة حيث أخذ تقريباً نحو نصف حجم المواصفة. تناول فيه الموضوعات والمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الإجتماعية، والتي ينبغي على المؤسسات التعرف عليها وعلى مجالاتها بالتفصيل لتطبيقها وتبنيها ولو بصورة مرحلية، وهي على النحو التالي:

- الحوكمة المؤسسية؛
- حقوق الإنسان؛
- ممارسات العمال؛
- البيئة وقضايا المستهلك؛
- مشاركة وتنمية المجتمع.

وكل مجال من المجالات الستة السابقة يشتمل على العديد من القضايا الفرعية.

**3-7- البند السابع (دليل إرشادي حول تكامل المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة)**: يقدم هذا البند توجيهاً عملياً بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة، ويشمل على سبيل المثال: السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات الأساسية، وكيفية التواصل الفاعل بكل الأطراف المعنية المتعلقة بنتائج المؤسسة في ما يخص المسؤولية الإجتماعية من خلال توفير كل المعلومات المرتبطة بها بفاعلية وشمولية وشفافية، وتقديم التقارير على فترات مناسبة، بالإضافة إلى تقييم ومراجعة أداء المؤسسة وممارساتها الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية والاستمرار في عملية تحسينها.

وتجدر الإشارة إلى أن منظمة الأيزو تعطي الحق للدول المتحفظة على المواصفة ببناء مواصفة محلية في مجال المسؤولية الإجتماعية في ضوء المبادئ الخاصة بها واستناداً إلى المواصفة العالمية الإيزو 26000.

## المبحث الرابع: أثر الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة

تعتبر إدارة الجودة والإدارة البيئية وإدارة السلامة والصحة المهنية وإدارة المسؤولية الإجتماعية والمستمدة من مواصفات الإيزوISO9000، ISO14000، ISO18000 وISO26000 على الترتيب، من التقنيات التسييرية والإرشادية الحديثة التي تلعب دوراً هاماً وبارزاً في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة، إذ أن هذه الأخيرة باعتمادها لهذه المواصفات بصورة متكاملة دون ترك إحداها، تكون قد أخذت بعين الاعتبار أبرز الجوانب التي تشكل مرتكزات التنمية

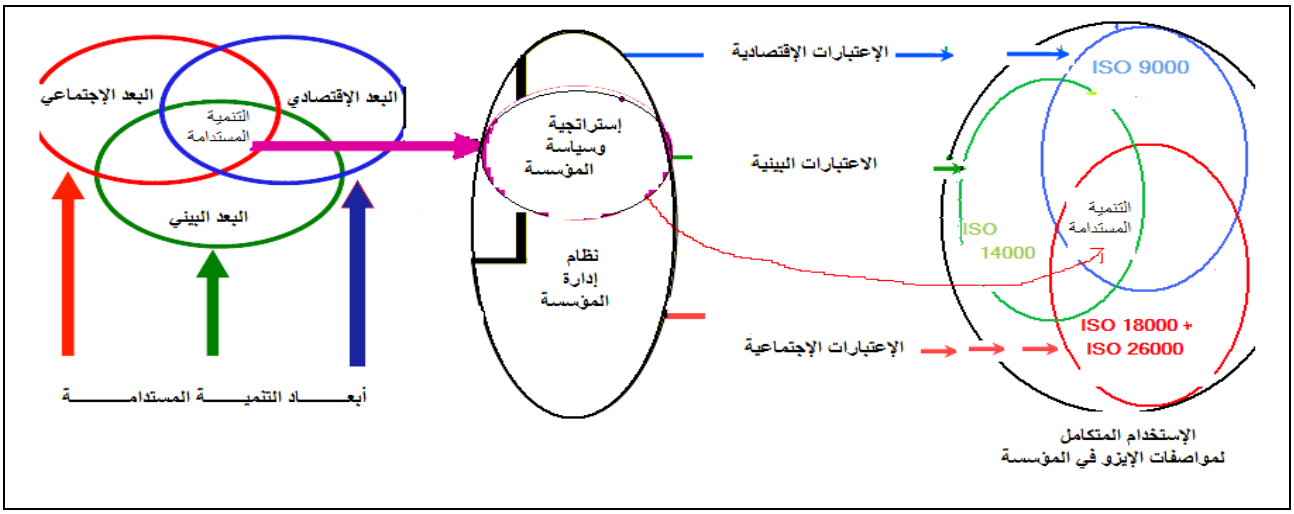


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المستدامة. فمواصفات الإيزو 9000 لإدارة الجودة من الممكن أن تساعد في تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإقتصادية، ومواصفات الإدارة البيئية وفقاً للإيزو 14000 تساهم في تحقيقها من الناحية البيئية، أما بالنسبة لمواصفات ISO18000 وISO26000، فهي تساهم في تحقيقها من الناحية الإجتماعية.[1]

وعليه سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على أبرز العناصر التي من شأنها أن توضح أثر الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو السابقة في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة، والتي يمكن التعبير عنها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): يبين إستخدام مواصفات الإيزو المعنية بتجسد تكامل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على:

- Stéphane MATHIEU, **Zoom sur l'approche développée au travers de l'ILO-OSH 2001**, Atelier Santé, Sécurité et Développement Durable : un management qui « assure » CCI des Deux-Sèvres, Niort, AFNOR, 2008, P: 23;
- Groupe AFNOR, Développement durable et entreprises, **Op.Cit**, P: 81.

## المطلب الأول: مواصفات ISO9000 كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الإقتصادية

تسعى معظم الشركات جاهدةً للحصول على مواصفات إدارة الجودة ISO9000 لما تدره هذه الأخيرة من فوائد جمة ومزايا عديدة من أبرزها: خلق السمعة الجيدة للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية، وزيادة الطلب على منتجاتها، مما يؤثر على الربحية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية، والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين فيها.[2]

يمكن إجمال أهم الفوائد التي تقدمها مواصفات إدارة الجودة ISO9000 للمؤسسة في العناصر الآتية:[3]

---

[1] - رحيم حسين، مناصرية رشيد، **مواصفات الإيزو كمعيار لقياس كفاءة الإستعمال المستدام للموارد الإقتصادية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية**، الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، **مرجع سابق**، ص: 173، 75، 176.

[2] - قاسم نايف علوان، **مرجع سابق**، ص: 194.

[3] - راجع في ذلك كل من:

- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص ص: 67-68؛
- أحمد سيد مصطفى، **دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000**، مراجعة عبد العزيز جميل مخيمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997، ص ص: 18-20؛
- خيضر كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، **متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 9000**، اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص: 72-74؛
- أديدجي باديرو، **الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 32.
- مأمون الدراركة، **مرجع سابق**، ص ص: 232-233؛
- عواطف إبراهيم الحداد، **مرجع سابق**، ص ص: 153-154؛



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية وخاصة أن هذه الأخيرة تعتبر حصول المؤسسة على شهادة المطابقة كشرط أساسي لدخول منتجاتها إليها؛

- إمكانية الحصول على حصة سوقية معتبرة على الصعيد المحلي والعالمي. حيث ان شهادة المطابقة للإيزو 9000 من شأنها أن تحقق للمؤسسة أفاق سوقية جديدة، تجني من خلالها زيادة في حجم المبيعات، مما يعود ذلك على الربحية؛

- تحقيق ميزة تنافسية من الممكن أن تؤثر على الربحية وقيمة السهم؛

- التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات؛

- المساهمة في ترشيد إستغلال الموارد والطاقة؛

- تحقيق ثقة ورضا العملاء أو الزبائن بالمؤسسة، والمحافظة عليهم من خلال التركيز على متطلباتهم وتلبية حاجياتهم بشكل مستمر، وتسليهم المنتجات في الوقت والمكان المحددين وبالجودة اللازمة التي تستجيب للخصائص المطلوبة،كما أن بعض العملاء يعتبرون أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO9000 يعتبر شرطاً أساسياً للتعامل معها، حيث وجدت إحدى المؤسسات العاملة في صناعة الأجهزة المترلية أن معدل الفشل ( قيمة مطالب العملاء المتضررين من سلعها مقسومة على قيمة المبيعات السنوية) قد هبط بنسبة 17%، وأن تكلفة الضمان للوحدة قد انخفض بنسبة 76% في السنوات الثلاثة التي تلت حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000.[1]

- تحسين الأداء الإنتاجي من خلال رفع الكفاءة وزيادة الفعالية لكافة الأنشطة التشغيلية، وتحسين العمليات وزيادة إنتاجية العاملين، وتحسين جودة المواد الأولية المشتراة الداخلة في العملية الإنتاجية، من خلال التركيز على عملية تقييم الموردين واختيارهم على أساس مقدرتهم على تلبية المتطلبات المحددة؛

- تخفيض التكاليف بتقليل نسبة المعيب والهدر وتقليل تكاليف الصيانة والتكاليف الناتجة عن التوقفات...وغيرها؛

- أداء أفضل في عملية صنع القرار، حيث يعد نظام الجودة نظاماً للمعلومات. فالمرجعات الداخلية، ومراجعات الأداء الإداري، والتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها، تعد مقومات أساسية للإيزو 9000 تمد إدارة المؤسسة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات الصحيحة؛

- المساهمة في تحسين أداء العاملين والرفع من معنوياتهم من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه، والتدريب، وتطوير القدرات الشخصية، وتوضيح مسؤولياتهم وصلاحياتهم بالإعتماد على نظام الجودة الموثق، مما ينعكس ذلك بالإيجاب على الإنتاج ويساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة تساعد في خلق وعي وإدراك أكبر للجودة؛

- تحقيق زيادة في الأرباح نتيجة زيادة المبيعات وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف.

يعلق مدير أحد الشركات الرائدة في العالم على الفوائد التي تحققها المواصفة ISO9000 لشركته قائلاً: "أنه بعد حصولنا على شهادة المطابقة لمواصفات ISO9000 إرتفعت أرباحنا، وتحسنت جودة منتجاتنا، وننتج المنتجات بصورة أكفأ من السابق، وعندما تسير الأشياء في المسار غير الصحيح، يكون بإمكاننا معرفة مكان الخطأ ومنعه من الحدوث ثانية متعلمين من الأخطاء السابقة".[2]

---

- مأمون السلطي، سهيلا إلياس، **مرجع سابق**، ص ص: 35-36؛

[1] - أحمد سيد مصطفى، **مرجع سابق**، ص:17.

[2] - حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب أل على، سنان كاظم الموسوي، **مرجع سابق**، ص: 120.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالإضافة إلى ماسبق يمكن تلخيص منافع المؤسسة المتأتية من تطبيق المواصفات القياسية الإيزو 9000 من خلال الدراسات الثلاثة التي يوضحها الجدول الموالي رقم (11):

| دراسة Dun and Bradstreet | دراسة Jr Skrebec وأخرون | دراسة Jr Weston | دراسة Vloeberghs and Bellens |
|---|---|---|---|
| المنافع الداخلية للمؤسسة | | | |
| - تحسين التوثيق؛<br>- إتصالات تنظيمية أفضل؛<br>- زيادة الفعالية؛<br>- إنخفاض المعيب؛<br>- زيادة المبيعات؛<br>- تغيير ثقافي إيجابي. | - تأسيس نظام رسمي للجودة قاعدته الإيزو 9000؛<br>- تأسيس طريقة توثيق ثابتة؛<br>- فهم أفضل للعمليات والفعاليات؛<br>- فهم أفضل لإدارة الجودة الشاملة؛<br>- تشجيع فرق العمل. | - تحسين التوثيق<br>- تحسين الوعي بأهمية الجودة؛<br>- تحسين المواصفات التشغيلية؛<br>- تحسين جودة المنتوج؛<br>- تقليل عمليات التدقيق وحالات عدم التطابق. | - نظام الإجراءات متطور بصورة أفضل؛<br>- وضوح أفضل للمسؤوليات والصلاحيات؛<br>- تحسين الإتصالات التنظيمية؛<br>- الإلتزام تجاه الأعمال المنجزة؛<br>- نظام أفضل للتدريب؛<br>- إنخفاض التكاليف. |
| المنافع الخارجية للمؤسسة | | | |
| - تحسين جودة المنتجات؛<br>- أداة تنافسية؛<br>- تقليل عمليات التدقيق؛<br>- تحسين خدمة الزبون؛<br>- زيادة الطلب على المنتوج؛<br>- زيادة الحصة السوقية. | - توفير ميزة تنافسية؛<br>- تلبية توقعات الزبائن. | - قدرة الحفاظ على الحصة السوقية؛<br>- تحسين رضى الزبون؛<br>- تحسين الميزة التنافسية. | - علاقة أكبر ثقة مع الزبائن الحالين والمحتملين؛<br>- خدمة أفضل للزبائن؛<br>- مزايا تجارية. |

**المصدر**: إلهام يحياوي، **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية**، **مرجع سابق**، ص: 366.

كما أن هناك دراسة أخرى قامت بها منظمة لويدز لتأكيد الجودة (مركز بريطاني يمنح شهادات الإيزو 9000) تدعم وترسخ فوائد المؤسسة – المذكورة سلفاً– المتأتية من تبني وتطبيق الإيزو 9000، حيث أصدر هذه المنظمة دراسة في شكل تقرير تضمن نتائج مسح أجرته على 400 شركة، والتي سجلت لديها بإعتبارها حاصلة على الإيزو 9000 في بريطانيا. وكانت بعض نتائج تلك الدراسة في ما يلي:[1]

[1] – أحمد سيد مصطفي، **مرجع سابق**، ص ص: 18-19.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- 73% من الشركات مكنتهم نظم جودة الإيزو 9000 من تقديم خدمة أفضل لعملائهم، وأكدت الانسجام بين ما قدم للعملاء وبين توقعاتهم؛
- 69% من مجموع الشركات حسنت الإنتاجية؛
- 86% من مجموع الشركات حسنت السيطرة الإدارية؛
- 67% من مجموع الشركات كان مدخل الإيزو 9000 أساسياً للتهيئة والحفاظ على نظم جودة فاعلة،
- 69% منها أوضحت أن الحصول على شهادة المطابقة قد فتح أمامها أسواقاً كانت مغلقة قبل ذلك.

بناءاً على ما تقدم يمكن إستنتاج أن مواصفات إدارة الجودة وفقاً للإيزو 9000 تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الإقتصادية، من خلال ما تقدمه من فوائد كبيرة لخدمة هذا الجانب، ومن أهمها: تحسين الأداء الإنتاجي وزيادة الإنتاجية، وتحسين أداء الأفراد، وتخفيض التكاليف، وترشيد إستخدام الموارد والطاقة، وتحقيق الميزة التنافسية، وزيادة الحصة السوقية (أسواق محلية ودولية)، وتحقيق ثقة ورضى العملاء ومسايرة تطلعاتهم، وبالتالي زيادة الربحية. وعليه تساهم تلك الفوائد مجتمعتاً في تحقيق قيمة مضافة مستدامة للمؤسسة تعود على الإقتصاد الوطني (المساهمة في الناتج الإجمالي وزيادة الدخل القومي...وغيرها).

**المطلب الثاني: مواصفات ISO14000 كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية البيئية**

لقد تم تطوير مقاييس ISO14000 لتساهم في التنمية المستدامة من الناحية البيئية إلى درجة أنها تساعد المؤسسة في التحرك نحو أهداف التنمية المستدامة، ومحاولة حمل المواضيع البيئية نحو عملية إتخاذ القرار على المستوى الأعلى. ومن جهة أخرى فهي تعمل على تحفيز المؤسسات لتطبيق إدارة بيئية أفضل، وخطوة نحو تكامل مرتكزات التنمية المستدامة في جوهر الأعمال.[1]

إن الغاية الأساسية التي من أجلها تم وضع إدارة بيئية وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO14000 هي تهيئة وتأهيل المؤسسات للتعامل مع القضايا البيئية وإدارتها، ضمن سياسة واضحة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة، وبما يعزز تحقيق الأهداف التالية:[2]

- تمكين المؤسسة من التعامل مع القضايا البيئية وعناصرها المختلفة؛
- مساعدة المؤسسة على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بالإدارة البيئية؛
- إرشاد المؤسسة بمتطلبات واشتراطات وكذا القوانين والتشريعات ذات العلاقة بالبيئة؛
- تشجيع المؤسسة للحصول على شهادة المطابقة من الجهات المختصة بالسلامة البيئية؛

بالإضافة إلى ذلك فإن من أهم دوافع المؤسسة في الحصول على شهادة الإيزو 14000 هي :[3]

- المتطلبات التعاقدية: تعد علاقة المؤسسة بالموردين عنصراً مهماً للإدارة البيئية الخارجية وفقا لمواصفات الإيزو 14000، حيث تقيم المؤسسة الأداء البيئي للموردين لتحديد إحتمال وجود مسؤولية في إدارة العمل معهم، وتستطيع تشجيع

[1] - رغد منفي الدليمي، **مرجع سابق**، ص:91.

[2] - عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، **نظام الإدارة البيئية EMS والمواصفات القياسية ISO14000 وتطبيقاتها في الوطن العربي**، مداخلة في ندوة بعنوان: دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية، ، الشارقة، الإمارات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 7-2005/5/11، ص: 3.

[3] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص ص: 390-391.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المورد أو الطلب منه في تحقيق أداء بيئي محسن، وغالباً ما يتم إشراك الموردين في عملية التصميم. وبذلك أصبحت ضرورة الضغط على الموردين وسيلة لتحسين أدائهم البيئي واثبات مسؤوليتهم تجاه البيئة.

– المتطلبات الحكومية: تؤدي الدولة دوراً رئيسياً ومهماً في تعزيز تحسين الأداء البيئي من خلال الإستراتجيات والسياسات والتشريعات والأنظمة البيئية والتحفيزات، وعلى سبيل المثال إعطاء تحفيزات كبيرة للمؤسسات التي تراعي حماية البيئية، وتضيق بالضرائب على التي تلوث البيئة، كما تدعم الحكومات الشركات للحصول على شهادة المطابقة لمواصفة الإدارة البيئية ISO14000، بسب الدور الذي تلعبه كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة والمكلفة. وفي الدول النامية على وجه الخصوص فإن إستخدام هذه المواصفة يعتبر كطريق لتعزيز الأنظمة والتشريعات التي قد لا تكون موجودة في الأصل.

– تقليل التعددية والتكرار: نتيجة لزيادة الاهتمام بالجوانب البيئية، وزيادة عدد الأنظمة والتعليمات البيئية، أضحى التوجه نحو قبول المواصفة الدولية ISO14001 طريقاً لتقليل عدد مرات التدقيق البيئي التي تجري على المنتوجات والخدمات، فضلاً عن تجنب المتطلبات المتعارضة، مما يؤول إلى تحقيق وفورات في الكلفة للفحوصات المتعددة، والالتزامات التي تفرض على المؤسسات نتيجة تباين القوانين والتعليمات والأنظمة، وذلك للمخاطرة التي تكمن في المقاييس المحلية ضمن المجال البيئي، والتي تشكل عائقاً في وجه التجارة الدولية؛

– التوجه نحو أسواق بيئية أساسها المنتجات الصديقة للبيئة ومستهلك سلوكه الشرائي بيئي؛

– تحقيق مزايا داخلية للمؤسسة تساعد على تحسين الأداء من الناحية البيئية.

إن حصول المؤسسات الإقتصادية على شهادة المطابقة لمواصفات ISO14000 يترتب عليه إنشاء نظام إداري متكامل لضبط كافة العمليات، مع بيان آلية المراجعة والمراقبة والقياس وتعزيز فرص التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للمؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق مجموعة من الفوائد والمزايا التي يمكن إبرازها في النقاط التالية: [1]

– تحسين صورة المؤسسة، مما يزيد من سمعتها الحسنة؛

– زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وتحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج، حيث تحقيق المؤسسة ذات السلوك البيئي الصحيح ميزة تنافسية على الآخرين في السوق الواعي بدرجة كبيرة بسلامة البيئة وحمايتها؛

– دمج الإعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار في المؤسسة؛

– تسهيل التعرف على مدى تطبيق المؤسسة للإلتزامات والمعايير البيئية المحددة سلفاً؛

---

[1] – تم إستنباط هذه المزايا والفوائد بالإعتماد على:

- أحمد فرغلي حسن، **البيئة والتنمية المستدامة: الإطار المعرفي والتقييم المحاسبي**، ط1، مركز تطوير الدراسات والبحوث، القاهرة، 2007، ص:32؛

– محمد صلاح الدين عباس، **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية أيزو 14000**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص:149.

– خالد مصطفى قاسم، **مرجع سابق**، ص:284– 283؛

– محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص:237–242؛

- عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، **مرجع سابق**، ص:4؛

- رغد منفي الدليمي، **مرجع سابق**، ص:55.

- guide de gestion environnementale pour l'entreprise, **Quels sont les avantages possibles d'une certification ISO 14000?**, Ressources entreprises, canada, 2008, PP: 19-20;

- Cabinet Paul, **L'impact Economique et L'efficacité Environnementale de la Certification ISO14000 des Entreprises Industrielles**, Service économie, ADEME, France, 1999. P: 70.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الإقتصاد في إستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
- الإستعداد والإستجابة للطوارئ التي من المتوقع حدوثها؛
- التحسين والتطوير المستمر لنظام أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة للمحافظة على البيئة؛
- تحسين قنوات الإتصال بين المؤسسة والجهات الرسمية الحكومية المتخصصة، والجهات غير الرسمية المتمثلة في جماعات الضغط المتعددة ومن أبرزها جمعيات حماية المستهلك والبيئة؛
- إكتساب تقدير واعتراف الجهات الإقليمية والدولية، مما يفتح أسواق التصدير؛
- تحسين الأوضاع البيئية للعاملين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات؛
- رفع وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين بالمؤسسة.
- تفادي الخسائر المادية والإقتصادية خاصة تلك الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية أو تلك المتعلقة بتكاليف التأمين؛
- التقليل من حدّة مراقبة وكالات حماية البيئة للمؤسسة، لأن اعتمادها لهذا النظام يدل على أنها تحترم قوانين البيئة، وهذا ما يساعد أيضا في التقليل من نسبة الضرائب المفروضة على المؤسسة والاستفادة من ذلك ماليا؛
- زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق، والذي يقود إلى تقليل الهدر، والوقاية من التلوث وإحلال المواد، وتقليل التكاليف، من خلال إعادة الدورة والبرامج الأخرى المشابهة، وكذلك الإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات الشركة؛
- زيادة الأرباح والناجمة عن الفوائد السابقة، حيث أن منع المشاكل البيئية عن طريق نظام الإدارة البيئية وفقاً للإيزو 14000 أقل تكاليف من إعادة الإصلاح؛
- ضمان تمويل تنمية المشروعات الجديدة، والحصول على رأس مال بكلف منخفضة من طرف المؤسسات المالية المناحة، حيث أنه في العديد من بلدان العالم وخاصة المتقدمة منها، لا يتم تقديم القروض إلا بعد التأكد من مطابقة أنشطة المؤسسة للبيئة؛
- تحسن الأداء البيئي من خلال تقليص معدل الإنبعاثات للهواء، وتقليل كمية النفايات المضرة بالمياه والتربة، وترشيد إستخدام الطاقة والموارد الطبيعية، وإعادة إستخدام المخلفات. حيث تؤكد دراسة على مصنع Ploriad المختص في صناعة الكاميرات أنه إستطاع بفضل تنفيذ متطلبات نظام المواصفة ISO14000 أن يقلل من إستخدام مادة أساسية في العملية التصنيعية بنسبة 85%، مما وفر له كميات كبيرة منها.[1] كما استطاعت شركة الأدوية الدنماركية Novo Nordisk أن تخفض من إستهلاك الطاقة لكل وحدة منتجة بنسبة 48% بفضل تطبيقها للمواصفة ISO14000؛
- تعزيز التوافق مع التشريعات والإلتزام بالقوانين: إذ ان الإلتزام بمواصفات الإيزو 14000 يعمل على التحسين من إدارة التوافق مع التشريعات والتعليمات والقوانين ذات العلاقة بالمؤسسة، ويشكل شبكة أمان تحميها من المسؤولية القانونية لاسيما فيما يخص الجوانب البيئية بسبب تنامي وتصاعد التشريع البيئي في إطار متطلبات التنمية المستدامة. وقد كشف مسح أُجري على المؤسسات الأمريكية المتحصلة على شهادة الإيزو 14000، أن معظمها قد خفضت من كلف

[1] – محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 238.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التدقيقات والغرامات التي كانت تقوم بها الوكالات الحكومية، بالإضافة إلى الحصول على تحفيزات بفضل توافقها مع التشريعات والتعليمات والقوانين البيئية؛

كما بينت إحدى البحوث أن تبني وتطبيق مواصفات الايزو 14000 في المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق آثار إيجابية يمكن تقسيمها إلى بيئية وإجتماعية وإقتصادية:[1]

- الآثار البيئية: وتتضمن حماية الأنظمة البيئية الطبيعية، والإستخدام العقلاني والكفء للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة...وغيرها، والتقليل من كمية النفايات وإعادة استخدام المواد،مما يساهم في تخفيف حدة التلوث البيئي الحاصل والمتزايد. كما قد يساهم تبني الإدارة البيئية وفقاً لمواصفات الإيزو 14000 بالمؤسسة في معالجة مشكلة الإحتباس الحراري وثقب طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة، وذلك من خلال توفير الأسس الداعمة لتلك الجهود؛

- الآثار الاجتماعية: وتشمل تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والناتجة عن الإنبعاثات والإصدارات الصناعية، ومنع الإصابات بأمراض أضرار تلوث البيئة الداخلية للمؤسسة ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف علاج الأفراد من هذه الأمراض، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة ما يمكنها من كسب ودهم ودعمهم.

- الآثار الاقتصادية: تتمثل في تحقيق وفورات في التكاليف، منها الوفورات الناتجة عن تخفيض استهلاك الطاقة والموارد الأخرى، والوفورات الناتجة عن إعادة دوران المنتجات، والتخفيض في تكاليف التخلص من النفايات، والتقليل من الغرامات التي تفرض على المخالفات، والتخفيض في الجزاءات التي تتكبدها المؤسسة عن أنشطة مسببة للتلوث، وتخفيض في معدلات المسؤولية التأمينية والمخاطر، فضلاً عن تخفيض التعويضات القانونية نظير الأضرار البيئية والحصول على تحفيزات مالية من الحكومة نظير حرصها على حماية البيئة وصيانة مواردها. بالإضافة إلى ذلك يمكن تحقيق زيادة في الإيرادات من خلال زيادة في أسعار المنتجات الخضراء لأنها تباع بسعر أعلى من سواها.

كذلك توجد أيضاً فوائد ملحقة بمنتجات المؤسسة وخدماتها (المنتجات الصديقة للبيئة)، حيث يعتبر طلب السوق على المنتجات أو الخدمات المسؤولة بيئياً أو مقاطعة الضارة منها سببًا مباشرًا لزيادة الوعي البيئي لدى المؤسسات، والذي يدفعهم للعمل على تقليل المؤثرات البيئية، وذلك من خلال الإهتمام الجدي بالجوانب البيئية في تصميم المنتوج وإنتاجه وتغليفه وتوزيعه، حتى إمكانية إعادة إستخدام مخلفاته بعد الإستهلاك.[2] وهذا ما تساعد في تحقيقه مواصفات الإدارة البيئية وفقاً للإيزو 14000 من خلال تطبيق أسلوب إدارة وتقييم دورة حياة المنتج[3] **Product Life - Cycle** الذي يمكن

---

[1] - إلهام يحياوي، **آثار تطبيق نظام الايزو 14001 على التلوث البيئي بشركة الاسمنت الجزائرية: دراسة حالة شركة عين توتة للإسمنت**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول حماية البيئة ومحاربة الفقر في الدول النامية، مرجع سابق، ص: 12.

[2] - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **مرجع سابق**، ص: 389.

[3] - تعرف دورة حياة المنتوج على أنها مراحل متعاقبة ومتصلة لنظام المنتوج، تبدأ من الحصول على المواد الأولية او توليد الموارد الطبيعية، وصولاً إلى المنتوج النهائي. وعلى هذا الأساس فإن أسلوب إدارة وتقدير دورة حياة المنتوج يعني تصنيف المدخلات والمخرجات والمؤثرات المحتملة على البيئة لنظام المنتوج خلال دورة حياته، حيث يهتم بتقدير الجوانب البيئية وتأثيراتها المحتملة من الحصول على المواد الأولية مروراً بالإنتاج، ووصولاً إلى الاستخدام النهائي للمنتوج وقد يصل في بعض الأحيان إلى مرحلة ما بعد الاستخدام. كم يعتبر إستخدام أسلوب دورة حياة المنتوج من الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها في حصر وتحديد كمية الفاقد والمهدر من الموارد والطاقة والإنتاج المعيب، والتي تتسبب في زيادة الإستزاف وزيادة معدلات التلوث البيئي بأنواعه وانخفاض كمية الإنتاج. للمزيد من التفاصيل راجع في ذلك :

- ISO 14050, **Management Environmental: Vocabulaire**, 2002, P: 3.
- ISO 14040, **Environmental management: Life Cycle Assessment, Principles and framework**, 2006.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

استخدامه أثناء تحليل الجوانب البيئية الخاصة بمنتجات أو خدمات المؤسسة، مما يؤدي إلى التحسين المستمر في مواصفات المنتجات من حيث الجودة البيئية.[1]

وبالتالي فإن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفة قد يجعل من منتجاتها أو خدماتها غير مضرة بالبيئة، وهذا ما يمثل ميزة تنافسية لها كونها تبين مقدار إهتمامها بالجوانب البيئية، مما يجعل المستهلكين يقبلون على منتجات المؤسسة، وذلك ما من شأنه أن يعطيها الحصة السوقية الأكبر.[2] حيث تشير أحد الدراسات الألمانية إلى أن الحصة السوقية في ألمانيا لشركة SONY العالمية انخفضت بنسبة 11% في مجال التلفزيونات مقابل زيادة بنسبة 57% لشركة NOKIA وذلك بسبب نشر مجلة المستهلك الألمانية تقييماً حول التلفزيونات كانت فيه المنتجة من طرف NOKIA الأفضل بيئياً.[3]

وفي هذا المجال أيضاً تشير معظم الدراسات الدولية إلى أن الجمهور يفكر بالحماية البيئية بشكل ايجابي، كما أظهرت أن أكثر من 80% من الزبائن يستخدمون معياراً بيئياً ضمن سلوكهم الشرائي، مما يدعم فكرة ان السلع المتوافقة مع البيئة أصبحت مؤشراً أساسياً لسلوك الشراء.[4]

بالإضافة إلى ماسبق، فإن مواصفات الإيزو ISO14000 تعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، مما يعني أن تلك المؤسسات سوف تدير الموارد البيئية بشكل يقلل الهدر والإستتراف، ويجسد الأهداف البيئية المخططة.[5]

كذلك فإن عملية الرقابة التي تفرضها تلك المواصفات على سلوك العاملين في المؤسسة سوف يرسخ إلتزام المؤسسة بالأخلاق البيئية، من خلال السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرائق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل، والمساعدة على تدريب العاملين قدر تعلق الأمر بدورهم في حماية البيئة.[6]

لتدعيم كل ماسبق من فوائد، أجرت إحدى الهيئات الدولية المتخصصة في مجال البيئة دراسة لمجموعة من الشركات التي إعتمدت نظام الإدارة البيئية وفقاً للإيزو14000، وخلصت هذه الدراسة إلى أن كافة هذه الشركات قد إستفادة بشكل فعلي وكبير، من خلال النتائج التي خرجت بها، وهي ملخصة في الشكل الموالي رقم (28):

[1]- أحمد فرغلى حسن، **مرجع سابق**، ص: 20 .

[2] - رغد منفي الدليمي، **مرجع سابق**، ص: 53.

[3] - محمد عبد الوهاب العزاوي، **مرجع سابق**، ص: 239.

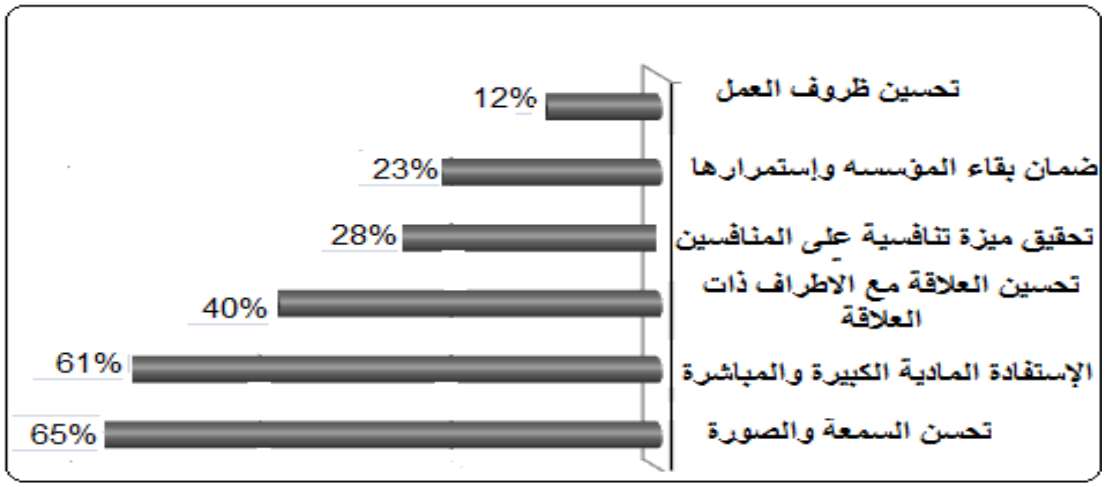
[4] - Corbett Lawrence, Culter Denise, **Environmental Management Systems in the New Zealand Plastics Industry**, international journal of operations and protection management, 2000, P: 2.

[5] - Oliver Bairal, **Environmental Management: should industry adopt iso14000**, Business Horizon, vol: 41, 1998, p: 60.

[6] - Ibid.



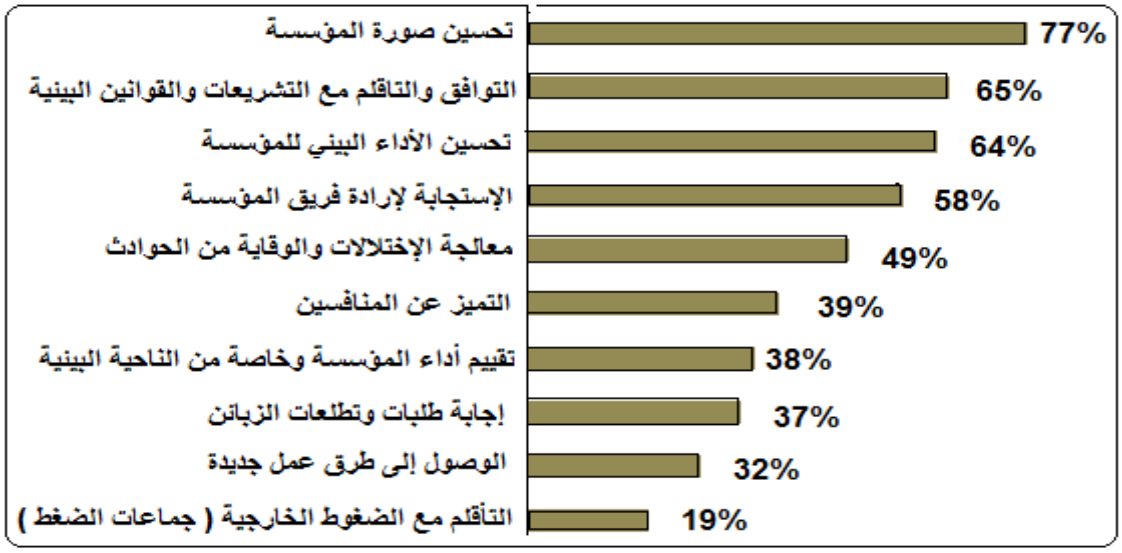
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على: رحيم حسين، مناصرية رشيد، **مرجع سابق**، ص: 176.

كذلك هناك دراسة أخرى نشرتها الوكالة الفرنسية للتقييس Afnor سنة 2008، والتي استهدفت تقييم العشر سنوات التي تلت من صدور المواصفة القياسية ISO14000 وأثارها على المؤسسات التي تبنتها، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة الوقوف على الفوائد التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (29): يبين أهم فوائد التي تجنيها المؤسسة من حصولها على شهادة التقييس ISO14000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على ملف مأخوذ من الموقع: www.afnor.fr

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن لمواصفات الإدارة البيئية وفقاً للإيزو 14000 مساهمة جلية في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية من الناحية البيئية – وهذا طبعاً بعد حصولها على شهادة المطابقة –، وذلك من خلال ما تقدمه من مزايا كبيرة أهمها: المساهمة في ترشيد إستهلاك الموارد الطبيعية والطاقة، ومحاولة التقليل من التلوث البيئي، وإدماج الإعتبارات البيئية في دورة حياة المنتج، والمساهمة في إعادة إستخدام المخلفات، ومساعدة المؤسسة في التوافق والتأقلم مع التشريعات والالتزامات القانونية سوى كانت محلية أو إقليمية أو دولية تخص حماية البيئة. هذا بالإضافة إلى ما يقدمه نظام الإدارة البيئية ISO14001 من أسس تبدأ بوضع السياسة البيئية ومن ثم الأهداف والغايات مروراً بضبط العمليات والقياس والتقييم وصولا إلى المراجعة، وهذه العملية كلها تتم بصورة دورية ومستمرة، مما يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمرين للأداء البيئي للمؤسسة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المطلب الثالث: مواصفات ISO18000 وISO26000 كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإجتماعية**

إن حصول المؤسسات على شهادة الإيزو للمواصفات ISO18000 وISO26000، والإلتزام المستمر بتطبيق متطلباتهما من شأنه أن يؤدي إلى تبني سياسات مسئولة اجتماعياً وزيادة مبادراتها واهتمامها من أجل تحسين ظروف العاملين، وهذا ما قد يحقق فوائد كبيرة يمكن التعرض لها في ما يلي:

**1- فوائد المؤسسة المتأتية من تطبيق مواصفة الإيزو 18000لإدارة الصحة والسلامة المهنية:**

تشكل حوادث العمل والأمراض المهنية هاجساً كبيراً للمؤسسات لما تمثله من مصدر هام للتكاليف والمخاطر على عمالها، والتي من شأنها أن تمس بمكانتها وقدراتها على مواجهة منافسيها، وتتجلى خطورة هذه الحوادث بالأخص في كونها عامل التأثير الأول والمباشر على السلامة البدنية والنفسية لأهم موارد المؤسسة ممثلاً في طاقاتها البشرية، وبتالي التأثير السلبي على أداء هذه الطاقات، مما يؤثر كذلك على الأداء الكلي للمؤسسة.

لذا تلجأ هذه المؤسسات لكافة السبل الكفيلة بتجنب هذه الحوادث وتقليص المخاطر والأمراض المهنية التي يتعرض لها العمال في إطار أدائهم لمهامهم المختلفة، بغية التحكم ولو جزئياً فيها. حيث نجد من بين أهم السبل التي تسعى العديد من المؤسسات لاعتماد معايير نظام إدارة الصحة وسلامة المهنية OHSAS18001 وفقاً للإيزو رغبة منها في تحقيق العديد من الفوائد التي يمكن تلخيصها في العناصر الموالية:[1]

- تحديد الأخطار المهنية وتقديرها؛

- التجاوب مع القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية ولوائح العمل وغيرها من القوانين الدولية التي تفرض قانونياً على المؤسسة لتوفير متطلبات السلامة والصحة المهنية، وخاصة منها المعايير الدولية التي تصدرها منظمة العمل الدولية؛

- مساعدة المؤسسة على توفير إطار قانوني يفصل المتطلبات الضرورية، ويساعد على تحديد الأخطار العملية ومسبباتها، والعمل على تفاديها؛

- التخفيف من الضغوطات الواسعة من الإتحادات والنقابات العمالية التي تسعى دائما نحو توفير الأجواء المهنية والصحية لأعضائها، من خلال الإتصال المباشر بالإدارة وإستخدامها أسلوب المساومات الجماعية في إقرار سبل تأمين بيئة العمل المناسبة والملائمة للعاملين؛

- حماية أفراد المؤسسة من حوادث العمل، بالتخفيض من نسبة حدوث هذه الأخطار، وضمان حقوقهم بتوفير إطار قانوني يقوم بمعالجة هذه الحوادث والأمراض المهنيّة؛

---

[1] - تم إستخلاص هذه الفوائد بالإعتماد على:

- مليكة علالي، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة الكوابل ببسكرة**، رسالة ماجيستير في علوم التسيير ( غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004، ص: 71.

- عوض سالم الحربي، **عائلة الإيزو التاريخية، المواصفات والمعايير القياسية، مرجع سابق**.

- رحيم حسين، رشيد مناصرية، **مرجع سابق**، ص: 177.

- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 186.

- BS 8800 (ISO 18000) Le management de la sécurit **:** site: http://www.bs8800presentation.htm.
- ISO 14001:2004& OHSAS 18001OVERVIEW Presented By: Management Support Network Inc: www.mgmtnetwork.com.
- http://icebluemarka.com/ar/urunler/product-166.html
- http://www.altaknyia-qms.com/OHSAS%2018001.html



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إتخاذ الاحتياطات اللازمة التي تهيئ بيئة عمل آمنة بالوقـــاية من المخاطر والتلوث الناجم عن العمل؛
- المحافظة على سمعة المؤسسة أمام العاملين لديها وجمهور المتعاملين معها، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وأجواء مناسبة في مزاولة نشاطاتها الإنتاجية أو الخدمية؛
- إن توفير بيئة عمل أمنة وصحية في المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى جدب المهارات والكفاءات العاملة وإستقرارها وتقليص دوران العمل، مما قد يخلق هذا الجانب ميزة تنافسية للمؤسسة في الأسواق؛
- زيادة شعور العاملين بالإنتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم، مما يدفعهم للعمل بإخلاص للوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحقق بذلك تميز تنافسي؛
- تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة وسلامة العمل، بتوفير تعليمات وتوجيهات لإدماج مبادئ إدارة الصحة وسلامة العمل في إدارة الجوانب الأخرى للأداء؛
- التحسين المستمر لإدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين؛
- مساعدة المؤسسة على تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الحوادث العمليّة؛
- خفض تكلفة الإنتاج عن طريق توفير المبالغ التي تنفق في علاج المصابين وتدريب من حل محلهم فضلا عن توفير الوقت الضائع نتيجة للحوادث والإصابات؛
- خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات والحوادث، وبالتالي زيادة في مستوى الإنتاجية؛
- خفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها؛
- خفض تكاليف تخزين المواد وتداولها ونقلها؛
- منع أو تقليل تكلفة الأنشطة المتعلقة بتفريغ أو تداول أو نقل أو التخلص من النفايات؛
- حماية مقومات الإنتاج المادية بالمحافظة على الآلات والأجهزة والمواد من التلف والضياع نتيجة لحوادث العمل؛
- الاقتصاد في نفقات إصلاح وإعادة بناء المعدات والمنشآت التي تتعرض للتلف من جراء الحوادث؛
- تحسين الصورة العامة للمؤسسة.

لقد برهنت معظم الدراسات على أن جهود المؤسسات في مجال تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء، ووجدت كذلك أن برامج الرعاية الصحية تزيد إنتاجية العاملين وتخفض كلفة التغيب عن العمل أو تركه، وتقلل دعاوي الإصابة بالإعاقة أو الدعاوي الخاصة بالرعاية الصحية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات التي ترتبط سمعتها بممارسات ملتزمة اجتماعياً من ناحية السلامة والصحة المهنية تكون في موقع أفضل لإجتذاب الكفاءات والعمالة الماهرة، كما أنها تكون أقدر على الاحتفاظ بالعمالة، مما يعفيها من التكاليف المرتبطة بسرعة دوران العمل مثل إعادة التوظيف والتدريب.

إذن ما يمكن إستنتاجه من خلال ما سبق ذكره، هو أن مواصفات الإيزو 18000 لإدارة الصحة والسلامة المهنية تحتوي على نظام للتسيير، يسعى لحماية أفراد المؤسسة من الحوادث والأمراض المهنية، وتوفير بيئة عمل نظيفة من الملوثات وآمنة من الحوادث، وضمان حقوقهم في حال تعرضهم للحوادث والأمراض المهنية، الشيء الذي سيساعد من دون شك على تحسن ورفع مستوى أداء العمل بالمؤسسة. وبالتالي فهذه المواصفة تساهم تحقيق سلامة وأمن ورفاهية الأفراد داخل المؤسسة، والتي تدخل ضمن مسؤوليتها الإجتماعية في إطار مقتضيات وأولويات التنمية المستدامة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 2- منافع المؤسسة المتأتية من تبني المواصفة الإرشادية للمسؤولية الإجتماعية ISO26000:

إزداد عدد الشركات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسئولة اجتماعياً. وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أنه عند تبني المؤسسة لمجالات المسؤولية الإجتماعية وفقاً للمواصفة ISO26000 ستحقق العديد من الفوائد المهمة، والتي من أبرزها: [1]

- جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية الإجتماعية؛
- تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق ثقة أكبر للجمهور بتعزيز الأداء الإجتماعي للمؤسسة وتحسينه؛
- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين والاهتمام بحقوقهم المختلفة؛
- تحسين اعتمادية ونزاهة التعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد؛
- منع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛
- المساهمة في حيوية المؤسسة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية؛
- المساهمة في المصلحة العامة، وتحقيق رفاهية المجتمع.

بالإضافة إلى ذلك أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي ستجنيها العديد من المؤسسات جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية وفقاً للمواصفة ISO26000 في عملها ضمن إستراتيجيتها التنظيمية إستجابةً للضغوط والتحديات الخارجية والداخلية التي تواجهتها. ونجد من بين هذه المؤسسات – على سبيل المثال- المؤسسة الكندية للأمريكيتين (Focal) التي وضعت على موقعها الإلكتروني (www.focal.ca) الفوائد التي من الممكن أن تحققها المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، وهي كما يلي: [2]

- تحقيق إنتاجية عالية للعاملين؛
- ولاء أكبر للعاملين؛
- رضا عالي للمستهلكين؛
- إنخفاض عدد الدعوى القضائية؛
- تحسين سمعة المؤسسة وزيادة مبيعاتها؛
- إرتفاع قيمة أسهم المؤسسة، مما يعود ذلك على المساهمين؛
- تعزيز الحقوق الأساسية ( الصحة، التعليم، حقوق العاملين...وغيرها)؛
- تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح؛
- تحقيق التكيف المستمر مع البيئة.

لقد أظهرت معظم الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود ارتباط حقيقي وإيجابي ما بين ممارسة النشاطات المسئولة اجتماعياً وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات. ولاحظت إحدى الدراسات التي أجريت عام 1999 أن

[1] – عوض سالم الحربي، **المسؤولية الإجتماعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000**، مرجع سابق، ص: 3.

[2] – فؤاد محمد حسن الحمدي، **مرجع سابق**، ص ص: 43-44.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المؤسسات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية وإجتماعية محددة قد فاقت في أدائها المؤسسات المثيلة ممن لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار 2 إلى 3 مرات، وذلك بالقياس إلى قيمة أسهمها السوقية.

وإتخذت دراسة أخرى مؤشراً آخر هو حجم المبيعات السنوية أو الأرباح، حيث تبين أن المؤسسات التي تبنت وإلتزمت بمسئوليتها الاجتماعية قد حققت إنجازاً مالياً أفضل من تلك التي لم تتبنى مثل هذه السياسات.

وكانت جامعة هارفرد قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للشركات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماماً متوازناً بمختلف فئات المستفيدين Stakholders قد حققت معدلات نمو أكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من المؤسسات التي ركزت على المساهمين فقط.

وذهبت دراسات أخرى لترصد العلاقة مابين سلوك المؤسسات وأسعار البورصة، حيث لاحظت التأثير السلبي للتقارير المنشورة عن السلوكات اللاأخلاقية للمؤسسات على أسعارها في البورصة.[1]

إن تعاظم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر، فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسئولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعياً تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى الزبائن بسلعها وخدماتها.

وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضي بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء الزبائن من خلال حوافز ومزايا مادية محسوسة في السلعة والخدمة (السعر، النوعية، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن)، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، حيث توصلت دراسة شملت 25 ألف مواطن ينتمون إلى 23 دولة إلى أن 90% من المستطلعين يطالبون المؤسسات بأن يتعدى تركيزها على الربحية نحو مجالات أخرى، وقال 60% من المستطلعين أنهم يتخذون رأياً من هذه المؤسسات إنطلاقا من مدى استجابتها لمسئوليتها الاجتماعية تجاه الناس والمجتمعات المحلية، وصرح 40% من المتطلعين أنهم لا يخفون رأيهم السلبي في المؤسسات التي اشتهرت بعدم التزامها بمبادئ المسئولية الاجتماعية.[2]

وعليه يمكن القول أن المؤسسات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية وسعت إلى إعتماد المتطلبات الإرشادية لها وفق معايير الإيزو ISO26000، فإن ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وسيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تعزز من ريادتها في الأسواق.

[1] – عمر وصفي عقيلي، **مرجع سابق**، ص: 79-90.

[2] - Paul H. Dembinski, **Responsabilité sociale des PME – un retour du "paternalisme"?**,des 41es Journées romandes des arts et métiers, PME ET RESPONSABIILIITÉ SOCIIALE, Champéry, 23 et 24 juin 2008, suisse .P: 5.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المطلب الرابع: التحسين المستمر كآلية للإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو لتحقيق التنمية المستدامة**

مهما كانت الأساليب المتاحة لإدماج التنمية المستدامة في المؤسسة، فيجب على هذه الأخيرة أن تختار ذلك الأسلوب المناسب الذي يتسم بالديناميكية ويفتقد للجمود وقابل للتطوير. لأن تطبيق سياسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الإقتصادية يجب أن يكون مطبقاً في كل عملية تسعى من خلالها للتحسين المستمر للنواحي البيئية والإجتماعية علاوة عن الإقتصادية لها. وبالتالي فمبدأ التحسين المستمر هو أفضل وسيلة تسمح للمؤسسة بالتطوير المتواصل لتحقيق التنمية المستدامة.[1]

إن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل والتحسين المتواصل.[2] حيث ينصب عمله في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً، ومحاولة الوقوف على كافة التغييرات التي تحدث أثناء العمل، وما هي العمليات او المشاريع التي تحتاج إلى التحسين والتطوير. لذلك يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحوَل المدخلات إلى مخرجات على أساس متواصل،[3] فهو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى إنتقال المخرجات إلى العميل، حيث قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودتها أو إرتفاع في مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء.[4] بالإضافة إلى ذلك فإن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين.

كما تقوم فلسفة التحسين المستمر على مواصلة التطوير مرة تلوى الأخرى، فهو يأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، فالكثير من الأفكار البسيطة في العمل تؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير مكاسب كبيرة للمؤسسة. وهناك عناصر عديدة تتفاعل فيما بينها لتعمل ضمن طريقة التحسين المستمر في المؤسسة، أهمها التركيز على العملاء وروح التعاون وعمل الفريق، إلتزام الإدارة، علاقات الإدارة مع العاملين وإستخدام التكنولوجيا.[5]

ويعتمد أسلوب التحسين المستمر على إستعمال حلقة دمنج **PDCA** ( خطط: **P**lan، تطوير: **D**o، التحليل والفحص: **C**heck، التنفيذ : **A**ction).

وعليه فأسلوب التحسين المستمر يعمل وفق المراحل التالية:[6]

- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير؛
- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف؛
- تقييم الحلول والبدائل المقترحة وإختيار الأنسب ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه؛
- قياس، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المخططة؛
- وضع التحسينات والتغييرات الممكنة.

---

[1] - الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، **مرجع سابق**، ص: 163.

[2] – محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق** ص: 191.

[3] - سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية** الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 233.

[4] – محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق**، ص: 182.

[5] – **المرجع نفسه**، ص: 191.

[6] - SEGOT Jaques et GASQUET Christophe, **Op.Cit**, P: 29.



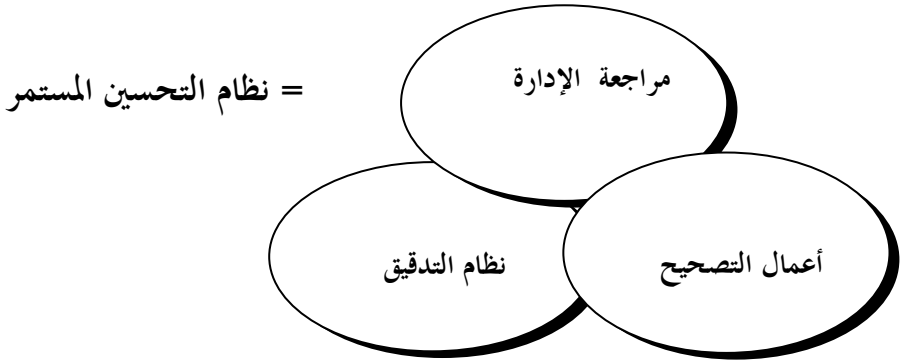
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن منهج التحسين المستمر هو قاعدة وآلية أساسية لأسلوب عمل الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية، ذلك لأن أنظمة مواصفات الإيزو ISO14001، ISO9001، ISO18001 المدعمة بالمبادئ التوجيهية للمواصفة ISO26000، تسعى من أجل التحسين المستمر.[1]

فنظام ISO9001 يعمل من أجل التحسين المستمر لإستغلال الموارد وتقليل الفاقد وتحقيق الجودة المطلوبة التي تلبي متطلبات وتطلعات الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم، أما نظام ISO14001 يسعى من خلال متطلباته إلى التحسين المستمر للنواحي المتعلقة بحماية البيئة بالتقليل من التلوث وتحسين الأداء البيئي، أما بالنسبة لنظام OHSAS18001 وفقاً للإيزو فهو يعمل لتحقيق التحسين المستمر في إدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين من خلال تقليل الحوادث والمحافظة على صحة الأفراد التي هي جزء مهم من الجوانب الإجتماعية في المؤسسة.[2]

كما أن عملية التحسين المستمر تتطلب تفاعل ثلاث عمليات رئيسة هي مراجعة الإدارة ونظام التدقيق وأعمال التصحيح، وهذا ما تحتويه متطلبات أنظمة المواصفات ISO9001، ISO14001، OHSAS18001.

الشكل (30): يوضح فلسفة التحسين المستمر وفقاً للأنظمة ISO9001، ISO14001، OHSAS18001



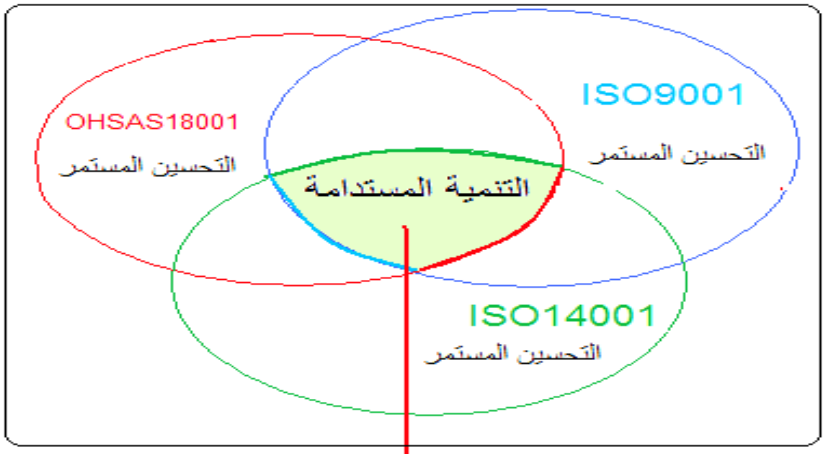

**المصدر**: من إعداد الباحث.

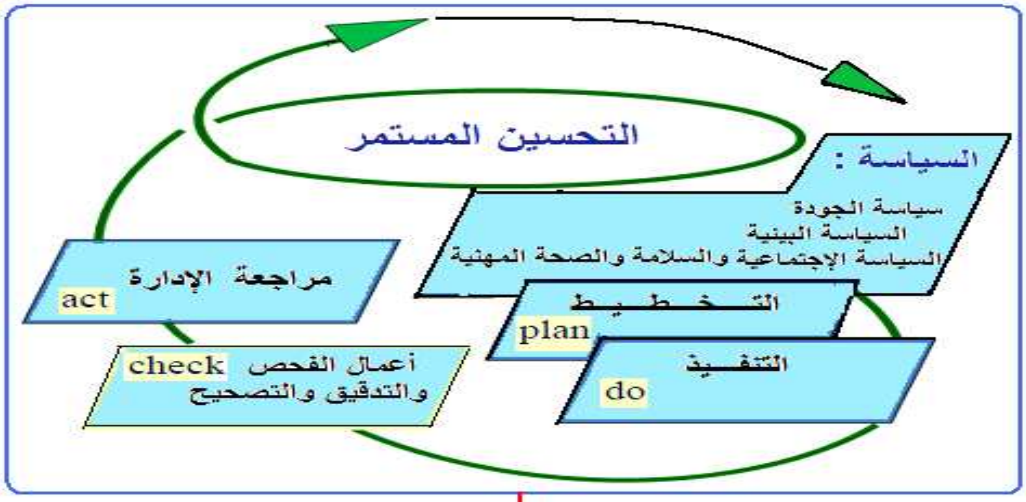
وبالتالي فالأنظمة ISO14001، ISO9001 وISO18001 ، تعمل جنباً إلى جنب من أجل أن تشكل مجتمعةً نظام متكامل في المؤسسة يعمل على التحسين والتطوير المستمرين لأبرز مرتكزات التنمية المستدامة، ومن ثم يساهم في تحقيقها.[3] وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي رقم (31):

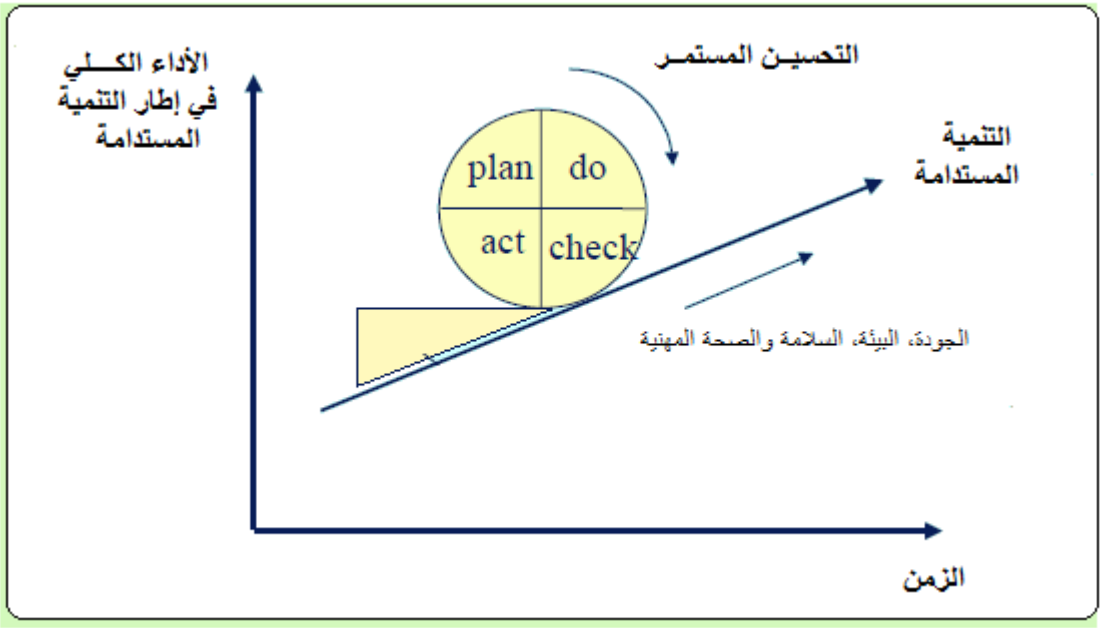
[1] - AFNOR, Développement durable et l'entreprises, **Op.Cit**, P: 89.
[2] - Pascal Robert, Mathieu Weil, **LES FONDEMENTS DE LA QUALITE**, Séminaire International: Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur, IAV Hassan II – Rabat, Maroc 31 mai et 1er juin 2007, P: 20.
[3] - Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Op.Cit**, P: 221.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com




**المصدر**: من إعداد الباحث



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**خلاصة الفصل الثالث:**

إن حصول المؤسسة الإقتصادية على شهادات المطابقة لمواصفات الإيزو( إدارة الجودة ISO9000، الإدارة البيئية ISO14000، إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO18000، إدارة المسؤولية الإجتماعية ISO26000) والإلتزام بالإستخدام والتطبيق المتكامل والمستمر لها، من شأنه أن يساهم في تحقيق التنمية المستدامة. إذ أنها باعتمادها لهذه المواصفات تكون قد أخذت بعين الاعتبار أبرز الجوانب التي تشكل مرتكزات التنمية المستدامة.

فمواصفات الإيزو 9000 تساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من الناحية الإقتصادية من خلال تحسين جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف نتيجة التقليل من العيوب والهدر، وتحسين الإنتاجية نتيجة لتحسين العمليات، وتحقيق رضى العملاء وثقتهم. وبتالي تحسين القيمة المضافة للمؤسسة، مما يعود على الإقتصاد الوطني ككل.

أما مواصفات الإدارة البيئية وفقاً للإيزو 14000 فتعمل على إدماج الإعتبارات البيئية في الإدارة وعمليات صنع القرار، لتساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من الناحية البيئية، من خلال تحقيق أداء بيئي أفضل، كما تحقق كفاءة اكبر في استخدام الموارد والطاقة والوصول إلى عائد أكبر على الاستثمار نتيجة تخفيض التكاليف الناجمة عن تقليل الهدر والإسراف، والتقليل من الأنشطة التي تزيد التكاليف ولا تحقق قيمة اكبر للزبائن، بالإضافة إلى الحد من التلوث البيئي، وذلك ما قد يحسن من سمعتها.

أما بالنسبة لمواصفات الإيزو ISO18000 وISO26000 فهي تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من الناحية الإجتماعية. فمن جهة تهدف مواصفة ISO18000 إلى إدارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة من خلال الإهتمام الكبير والرعاية الفائقة التي توفرها للأفراد العاملين بالحرص على سلامتهم الصحية والنفسية والبدنية والعقلية، وبالتالي تحقيق الظروف المناسبة للتحسين المستمر لأداء العمال وزيادة إنتاجيتهم. ومن جهة أخرى فإن مواصفة الإيزو 26000 من شأنها أن تحسن وتنظم العلاقة مع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، وتعزز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، والإهتمام بحقوقهم المختلفة، والحد من الصراعات المختلفة مع جماعات الضغط، والمساهمة في المصلحة العامة، وتحسين رفاهية المجتمع، وتحقيق الشفافية والنزاهة في التعاملات والتقارير، وتعزيز القدرة التنافسية، بالإضافة إلى إمكانية تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

كما أن إستخدام المؤسسة الإقتصادية للمواصفات السابقة والمعنية بتجسيد وتكامل أبعاد التنمية المستدامة فيها يساهم في بناء نظام متكامل للإدارة ناتج عن تطبيق أنظمتها (ISO9001، ISO14001، OHSAS18001)، يعمل على إدماج الإعتبارات والرهانات البيئية والإجتماعية علاوة عن الإقتصادية للتنمية المستدامة ضمن الأولويات الإستراتجية والاهتمامات التسييرية للمؤسسة. بالإضافة إلى أن هذا النظام الناتج يعمل وفق منهجية التحسين المستمر، والتي بدورها تساهم في تحقيق التطوير والتحسين المتواصل لجوانب التنمية المستدامة في المؤسسة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**مقدمة الفصل الرابع:**

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي استخلصنا من خلاله الفوائد المتأتية من تبني وتطبيق المؤسسة الإقتصادية لمواصفات الإيزو(9000، 14000، 18000، 26000) بناءاً على دراسات وبحوث قامت بها منظمات دولية ومؤسسات رائدة وباحثين في هذا المجال، مما سمح ذلك باستنتاج أن إستخدام تلك المواصفات بصورة متكاملة ومستمرة يساهم حقيقةً في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية.

بالتالي ولتأكيد ذلك بات من الضروري تطبيق الدراسة النظرية وإسقاطها على إحدى المؤسسات الإقتصادية, من خلال إختيار مؤسسة جزائرية، وهي شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS, نظراً للدور الذي تلعبه في تنمية الإقتصاد من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بمنتوج الفوسفاط، والمساهمة في إمتصاص البطالة بتوظيف عدد معتبر من العمال، بالإضافة إلى طبيعة نشاطها المضر بالبيئة، ولأن معظم تعاملاتها مع زبائن خارج التراب الوطني في ظل منافسة عالمية شرسة يكون فيه تتبع العميل بدقة شديدة والحرص على التحسين المستمر، والتكيف مع البيئة الخارجية، والحصول على شهادة الإيزو مفتاح البقاء والنجاح.

كذلك وهو الأهم فإن هذه المؤسسة الجزائرية رائدة في تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة، مما سمح لها بالحصول على شهادات الإيزو 9000 و14000، بالإضافة إلى أنها تعمل حالياً وبدايةً من سنة 2010 على التحضير المبدئي للحصول على شهادة OHSAS18000، مما قد يمكننا ذلك من دراسة أثر ذلك على تحقيق التنمية المستدامة لهذه المؤسسة.

وعلية سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بشركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها، والتعريف بأهدافها ومهامها وعلاقتها بمحيطها، إضافة إلى شرح وتفصيل لهيكلها التنظيمي.

كما يتم التعرف على أهم مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف الشركة وكيفية حصولها على شهادات المطابقة، ليتم في الأخير الوقوف على مدى تطور الأداء الكلي لشركة مناجم الفوسفاط في إطار التنمية المستدامة، وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2005 إلى غاية سنة 2010، من أجل مقارنة هذا الأداء قبل وبعد إعتمادها وحصولها على شهادات الإيزو سنة 2007؛

لذا فإن هذا الفصل سيتم التعرض فيه للمباحث التالية:

- تقديم شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS؛
- مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف شركة SOMIPHOS؛
- إنعكاسات الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو(ISO) في الشركة على أدائها الكلي في إطار التنمية المستدامة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS

أولت الجزائر إهتماماً كبيراً بإستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها, وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الإقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة. لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة شركات من بين أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، وهذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من بين أهمها شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS (المؤسسة محل الدراسة)، باستقلالية مالية وقانونية، وبهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتجية تعمل على البحث والتطوير وإستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفاط، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي في ظل منافسة شديدة ومعطيات جديدة مفرزة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها ومن بينها: مقاربة التنمية المستدامة وتكنولوجيا المعلومات...وغيرها.

### المطلب الأول: نشأة الشركة وتطورها التاريخي

بعد استقلال الجزائر تم تأميم المناجم في 06 ماي 1966، والذي أنشأة من خلال مؤسسة الأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM، والتي كانت مهمتها الإشراف على البحث وإستخراج الثروات المعدنية في كافة أنحاء الوطن.

واستمرت هذه المؤسسة في العمل إلى غاية تاريخ 16 جويلية 1983 الذي عرفت فيه هي الأخرى إعادة هيكلة بموجب المرسوم رقم 83-441، نتيجةً لصعوبة تسييرها بسبب كبر حجمها وكثرة عمالها وتفاقم أعبائها، لذلك تم تفكيكها لتتفرع إلى ستة مؤسسات أساسية، ومن بينها وأهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفاط FERPHOS، والتي كان من مهامها: البحث المنجمي, الإنتاج والتطوير، التصدير والاستيراد، توزيع المنتوجات المنجمية من حديد وفوسفاط وبوزولان في حالتهم الطبيعية أو بعد التحويل داخل التراب الوطني أو خارجه.[1]

SONAREM

- FERPHOS – المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفاط – تبسة –
- ENAMARBR – المؤسسة الوطنية للرخام – سكيكدة –
- ENNONOF – مؤسسة الوطنية للمواد غير الحديدية – الجزائر –
- ENASEL – مؤسسة الوطنية للملح – قسنطينة –
- EREM – مؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية – بومرداس –
- EDMIR – مؤسسة الدراسات الهندسية والمنجمية – الجزائر -

وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية التي قامت بها الدولة، أُصدر القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية رقم 88-01 في 12 -01- 1988، والذي تنتقل بموجبه هذه الأخيرة من التسيير المركزي إلى مبدأ الاستقلالية، لتخضع بذلك لأحكام القانون التجاري وإقتصاد السوق. لذا تحولت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفاط FERPHOS وبضبط في 22 ماي 1990 إلى شركة ذات أسهم تحت وصاية الشركة القابضة للمناجم.

[1] – في ما يتعلق بمعلومات الخاصة بتاريخ ونشأة المؤسسة، فهي مستخرجة من ملف إلكتروني مقدم من طرف مديرية الموارد بالشركة، إضافة إلى الإعتماد على موقعها الإلكتروني على الإنترنت:
- WWW.FERPHOSE.COM.



www.manaraa.com

وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأسمالها، أبرمت المؤسسة أول شراكة مع مجموعة LNM[1] الهندية للعدانة تم بموجبه دخول هذه الأخيرة كشريك في منجمي بوخضرة والونزة, الواقعين بولاية تبسة بنسبة 70% لها وبنسبة 30% لمؤسسة FERPHOS، ليصبح بذلك تسيير المنجمين تابع للشركة الهندية.

وفي أول جانفي 2005 بموجب المرسوم 1-05 تم إعادة هيكلة وتفريع المؤسسة الأم مجموعة FERPHOS إلى ستة شركات أساسية هي:

**1- شركة مناجم الحديد SOMIFER**[2]: ومقرها الإجتماعي في ولاية تبسة، وتضم الوحدات الإنتاجية التالية:

- منجم عنيني (ولاية سطيف)؛
- منجم روينة (ولاية عين الدفلة)؛
- منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)؛
- منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)؛
- منجم الخنقة (دائرة الكويف ولاية تبسة)؛
- بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30% في منجمي بوخضرة والونزة ولاية تبسة.

**2- شركة البوزولان ومواد البناء SPMC**[3]: ومقرها الإجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

**3- شركة السباكة بالونزة SFO**[4]: ومقرها الإجتماعي بدائرة الونزة ولاية تبسة، وتضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية.

**4- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINES**[5]: مقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظراً للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدة لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

**5- شركة العقارات والبناء:** ومقرها الإجتماعي بمدينة عنابة.

**6- شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS**[6]: وهي الشركة محل الدراسة، مقرها الإجتماعي بمدينة تبسة، رأس مالها الإجتماعي يساوي 1.600.000.000دج، حيث تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والإستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفاط للسوق المحلية والدولية، وتتكون من ثلاثة وحدات إستراتجية هي:

**6-1- المركب المنجمي لجبل العنق CMDO**[7]: تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين مع بدأ الإكتشافات والإستغلالات للعديد من المناجم في شرق البلاد في عهد الإستدمار، حيث تم إكتشافه بين 1906 و1907. وفي سنة 1950 تم الإنتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية إستغلاله، ليبدأ في العمل فعلياً سنة 1960، مع الإشارة إلى أنه كان ملكاً لشركة أجنبية فرنسية تسمى SDO [8] (شركة خاصة تعود ملكيتها للمعمرين).

---

[1] - **LNM**: Lackhimi Nikouze Mital.
[2] **SOMIFER**: Société Des Mines de Fer.
[3]- **SPMC**: société de la Pouzzolane et des Matériaux de construction.
[4] - **SFO** : société de la fonderie de Ouenza.
[5] - **SOTRAMINES**: société des transports Minières.
[6] - **SOMIPHOS**: société des mines de phosphat.
[7] – **CMDO**: Complexe Minier de Djeble onk.
[8] - SOCIETE D JEBEL ONK



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكاً لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية، ليصبح في سنة 1983 تحت إدارة شركة FERPHOS، وفي سنة 2005 تحت إشراف شركة مناجم الفوسفاط.

ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفاط، لتربعه على إحتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن. ويقع هذا المنجم في مدينة بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم, مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفاط بطاقة إنتاجية تقدر بـــ: 2 إلى 4 طن سنوياً.

**6-2- وحدة المنشآت المينائية بعنابة IPA**[1]: تعتبر هذه الوحدة امتداداً للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل العنق)، وتتمثل مهامها في :

- إستقبال وتفريغ وتخزين شحنات الفوسفاط القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير؛
- شحن الفوسفاط في البواخر من اجل نقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم؛

وتمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تبلغ 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات تعمل على شحن السفن.

**6-3- مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية CERAD**[2]: يمكن تلخيص مهام هذا المركز في ما يلي:

- البحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتوج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛
- الإشراف عن عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفاط؛
- القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتجية المؤسسة الطويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفاط وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل الصيدلانية والزراعية ...وغيرها؛
- البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛
- تقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة البتروكمياويات.

**6-4- وحدة المقر**: وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة، والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتجية والتنسيق بينها.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفاط**

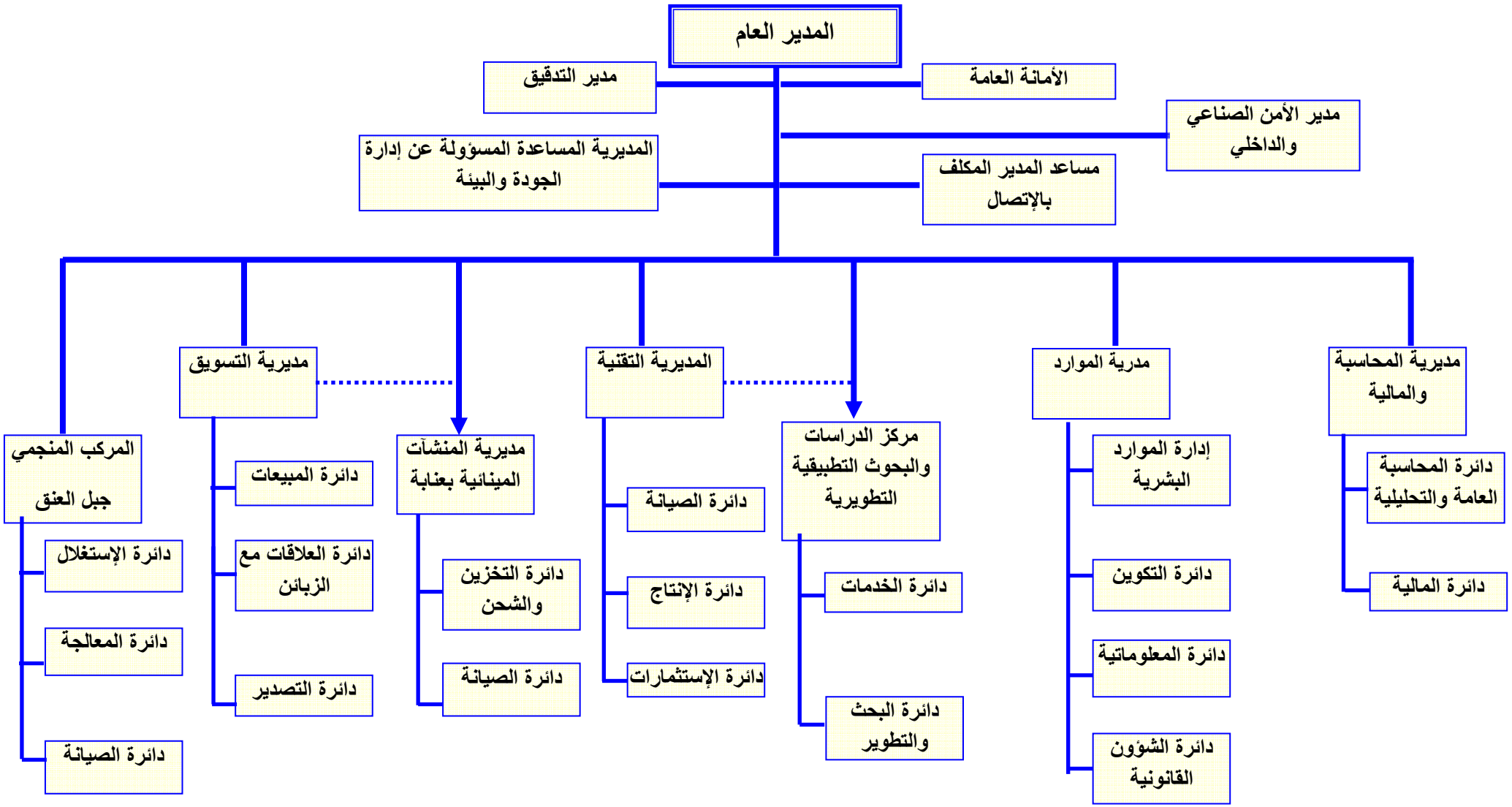
أصبحت شركة مناجم الفوسفاط بعد إستقلاليتها المالية والقانونية الناتجة عن إعادة الهيكلة الأخيرة سنة 2005 بهيكل تنظيمي خاص مستقل تماماً، وسلطة كاملة في إتخاذ القرار. كما تتعامل مع باقي الفروع التي إستقلت أيضاً معها وكأنها متعامل خارجي.

ويمثل الهيكل التنظيمي للشركة مختلف الوحدات الإستراتجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين، فالشركة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي, حيث إتخذت على عاتقها هيكلة وتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية, وهياكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير. والشكل الموالي رقم (32): يوضح بالتفصيل الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS.

[1] - **IPA**: Installation portuaire Annaba.
[2]- **CERAD**: centre d'étude et de recherche appliquée au développement.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com




**المصدر**: دائرة المعلوماتية لشركة مناجم الفوسفاط.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الشكل أعلاه يمكن التطرق إلى شرح موجز لأهم الوظائف وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

**1- الرئيس المدير العام:**

وهو مدير عام ورئيس في آن واحد لمجلس الإدارة المتكون من تسعة أعضاء، كما أنه يعد المسؤول الأول في المؤسسة قانونياً ومدنياً، ومن مهامه:

- وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- ضمان التسيير العام والجيد لفروع الشركة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف؛
- تمثيل الشركة والتحدث باسمها، وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف؛
- تمثيل الشركة في الخارج والإتصال المباشرة بالهيئات العليا داخل البلد وخارجه.

**2- الأمانة العامة (السكرتارية):**

تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكلمات الهاتفية وتحضير المواعيد، وكتابة التقارير والرسائل...وغيرها.

**3- المدير المساعد المكلف بالتدقيق والإستشارة:**

وهو مسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات الشركة ومختلف عملياتها المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور لأجل المصادقة عليها. بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

**4- المديرية المساعدة المكلفة بإدارة الجودة والبيئة:**

تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لاتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبين أهمية الجودة والبيئة في المؤسسة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتوج وعلى مدى مطابقتها للمواصفات المعتمدة، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية في ما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر. هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتوج.

**5- المدير المساعد المكلف بالإتصالات والتخليص:**

من مهامه تنظيم وتهيئة الإتصالات داخل وخارج الشركة، وإعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.

**6- مدير الأمن الصناعي:**

هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل والسهر، على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل، ومراقبتها بصورة مستمرة والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة من أجل التقليل من حوادث العمل وحفظ سلامة الأفراد بدنيا ونفسياً.

**7- مديرية المركب المنجمي جبل العنق:**

الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، وتوفير مختلف حاجياته ومراقبة عملية الإنتاج والجودة والقيام بعمليات الصيانة وغيرها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**8- مديرية المنشآت المينائية بعنابة:**

الإشراف على تسيير عمال الوحدة، وإدارة عمليات إستقبال شحنات الفوسفاط وتخزينها، ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن في السوق الدولية، بالإضافة إلى عمليات الصيانة الدورية للسفن والقيام بالإجراءات الإدارية والجمركية اللازمة.

**9- مديرية الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية:**

تشرف هذه المديرية على دراسة العينات من المنتوج النهائي، ودراسة مطابقته مع المواصفات المحددة، والقيام بإدارة البحوث التطويرية اللازمة لتحسين جودة المنتوج وتثمينه، وإيجاد الحلول الناجعة للمشاكل البيئية المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم خدمات بحثية وإستشارية لبعض المؤسسات الأخرى.

**10- مدير التسويق:**

يشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان، وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات، وإبرام الصفقات وفقا لما تقتضيه مستلزمات السوق، وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، والمحافظة على زبائن المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات.

ويشرف على ثلاث دوائر هي: دائرة التصدير، دائرة العلاقات مع الزبائن ودائرة المشتريات، تقوم الدائرة الأولى بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة الأولى التي تضم على وجه الخصوص دول أوربا، كما تعمل على تنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة الثانية والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية، أي الأسواق الجديدة بصفة عامة، أما الدائرة الثانية فتتمثل مهمتها أساساً في المحافظة على الزبائن الحاليين، والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم، والسعي الدائم للحصول على متعاملين جدد والإشراف على إبرام الإتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم، أما الدائرة الأخيرة فتقوم بإجراءات الشراء لكل ماتحتاجه الشركة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات.

**11- مديرية الموارد:**

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها ما يلي:

**11-1- دائرة الموارد البشرية:** تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال الحالين للتقاعد، وتنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال.

**11-2- دائرة التكوين:** القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ماهو مخطط لها.

**11-3- دائرة الشؤون القانونية:** تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزعات مع الأطراف الخارجية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**11-4- دائرة المعلوماتية:** من مهام هذه الدائرة ما يلي:

- إبراز صورة الشركة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص الشركة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

**11-5- دائرة الإدارة العامة:** تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالشركة، وتعتني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الإقتصادية والندوات. وكل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين هما: مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة العلاقات الخارجية.

**12- المديرية التقنية:**

تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنوياً، والعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في الشركة، بالإضافة إلى تخطيط الإستثمارات اللازمة والسهر على تنفيذها في ما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة. ولتجسيد ذلك فالمديرية التقنية مقسمة إلى ثلاثة دوائر هي: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة، ودائرة خاصة بالإستثمارات.

**13- مديرية المحاسبة والمالية:**

من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة وتوجيهها، وإعداد الميزانية السنوية وتقديم المعلومات المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية، وتحديد موارد الشركة واستخداماتها وتقسيماتها.

وتقسم هذه المديرية إلى دائرتين: الأولى تخص دائرة المحاسبة التي مهمتها تسجيل كافة العمليات المحاسبية، ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع, والعمليات المرتبطة بالبنوك، ومراقبة مدى مطابقتها للواقع، والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يومياً، وتسجيل الإهتلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، والمشاركة في الجرد المادي للإستثمارات، وإعداد الميزانية الختامية لكل سنة مالية، وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى.

أما الثانية فهي دائرة المالية التي من مهامها متابعة التسيير المالي، ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة، أهدافها وعلاقتها بمحيطها**

تقوم شركة مناجم الفوسفاط بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية، والخدمية، والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها.

**1- أنشطة الشركة:**

يمكن تلخيص أهم أنشطة الشركة في ما يلي:

**1-1- الأنشطة الإنتاجية:**

تعمل شركة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتوجها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة. حيث تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة. ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه إسم BPL التي تعني: Born Phosphat Line، بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن إلى آخر.

وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية. ويمكن التطرق إليها فيما يلي:[1]

- المنتوج المسوق BPL %75/73 الذي يعادل 34% من $P_2O_5$: يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن بدرجة عالية تقدر بـــ: 900°، ويستخدم هذا النوع أساساً في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيميائية؛

- المنتوج المسوق BPL %72/70 الذي يعادل 32% من $P_2O_5$: يمتاز هذا النوع بإرتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة عملية التحميص في درجة حرارة تبلغ 800°، ويستخدم في الصناعة كتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيميائية والمواد الصيدلانية.

- المنتوج المسوق BPL %68/66 الذي يعادل 31% من $P_2O_5$: يتمثل في المنتوج المخصص أساساً لتصنيع الأسمدة القابلة للإنحلال في التربة وإثرائها لزيادة إنتاجها.

- المنتوج المسوق BPL%65/63 الذي يعادل 29% من $P_2O_5$: يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة، ويعد من أهم مبيعات الشركة.

أما أهم المواصفات الواجب توفرها في المنتوج لكي يكون مقبول دولياً هي: أن يكون خالي من المغنزيوم والكادميوم فالزبائن لا يحبذونه، نظراً للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون كذلك خالياً من الفليور لأنه مضر بالبيئة والحيوانات.

وتمر العملية الإنتاجية بشركة مناجم الفوسفات بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف. وعليه فالعلمية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما:

- إستخراج الفوسفات: يتمثل في الهدم عن طريق التفجير وإستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق؛

[1]- ملف إلكتروني مأخوذ من دائرة الموارد البشرية لشركة مناجم الفوسفات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

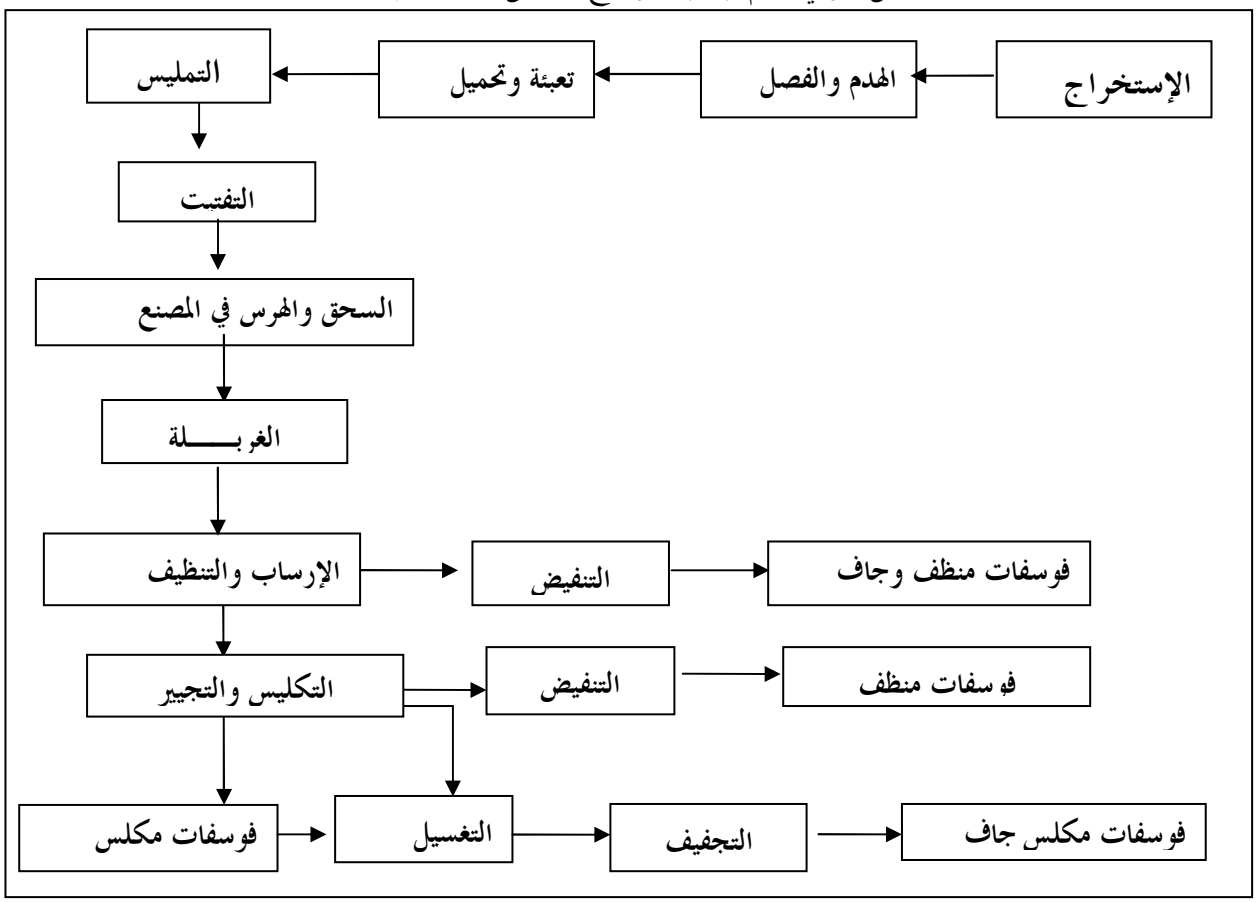
– إغناء ومعالجة الفوسفات: وتتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجاف، الإنتقاء الهوائي.

فيتم في المرحلة الأولى إستغلال آلة واحدة من نوع جيراتوار GIRATOIRE ذات متوسط إنسياب 900 طن في الساعة من أجل تحطيم وتكسير الكتل الكبيرة، وفي الثانية يتم الطحن والغربلة أما بالنسبة للمرحلة الثالثة وهي: المعالجة بالطريقة المائية تتم من خلال أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص، الغسل والتجفيف، إذ تتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12.5 ملم والأقل من 80 ملم، وهي الفقيرة من عنصر $P_2 0_5$، ويتم التحميص بواسطة ثلاثة أفران من نوعية دروليفير DORRLIVERE من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق، وفي الثالثة يستخدم الهيدروسيكلونات، وكذلك العصارات من أجل إزالة الأكسيدات الناتجة عن عملية التحميص وكذلك المواد الجيرية، ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية تيسون روكات، وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وإرجاعها من 13% إلى 0.2% وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500.000 طن سنوياً من المادة المحمصة والمغسولة والمجففة.

أما بالنسبة للمعالجة بالطريقة الجافة فتتم من خلالها التجفيف والغربلة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% إلى1%، وفي الثانية تتم الغربلة بواسطة غرابيل حديثة تسمى RHEWUM وعددهم أربعة، ويتم الطحن بثلاثة مطاحن من نوعية DRAGON.

أما المرحلة الأخيرة وهي الإنتقاء الهوائي التي تهدف إلى إزالة الغبار والحصيات الدقيقة الفقيرة من مادة $P_2O_5$.

الشكل الموالي رقم (33): يوضح مراحل العملية الإنتاجية




**المصدر**: معلومات مقدمة من مسؤول المديرية التقنية للمؤسسة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**1-2- الأنشطة التجارية:** إن من أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة تتمثل فيما يلي :

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛
- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات؛
- متابعة التخزين في الميناء، والشحن في السفن لتوصيل المنتوج للمستهلك النهائي؛
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقاً للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

**1-3- الأنشطة الخدمية:** تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي, وإنما تتعدى لتشمل الخارج, فمثلاً المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفاط وتهتم بعملية تصديره للخارج, كما تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة (إجراءات جمركية, صيانة السفن وتحويل موضعها).

كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة، مثل تلك العاملة في صناعة البتروكمياويات.

كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للمؤسسة، تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت ...وغيرها.

**1-4- الأنشطة التطويرية:** تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتوج متميز، ومتطابق للمواصفات الدولية، والتي يتوفر عليها منتوج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية بإعتبارها ضئيلة جداً بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب. فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية.

كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- متابعة سياسة الإستماع للزبون وحل الإختلالات المطروحة؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى هدف إنتاج أربعة ملايين طن سنوياً؛
- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية /الأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلية التطوير، وخاصة في مجال الإستغلال المنجمي وحماية البيئة؛
- تثمين مادة الفوسفاط من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفاط إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيمائية والغذائية، والتي ستتجسد من خلال البدء في إنشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفاط في مدينة بوشقوف بولاية سوق أهراس.

**2- أهداف الشركة:**

تسعى شركة مناجم الفوسفات إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، والتي تتمثل فيما يلي:

- تطوير وتوسيع قطاع المناجم، وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
- الإستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي؛
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز، وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق وتحويل مادة الفوسفات؛
- الإندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها، من أجل زيادة الحصة السوقية؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.

كما تجد الإشارة بأن شركة مناجم الفوسفاط تضع في إطار أهدافها الإستراتجية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق قيمة مضافة مستدامة للإقتصاد الوطني، والمحافظة على البيئة من خلال مبدأها القائل: "من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الإحترام والمحافظة"، والذي تعمل المؤسسة على تجسيده بالتقليل من التلوث البيئي والترشيد في إستهلاك الطاقة والمياه، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعته داخل هياكلها والذي جسد فعليا سنة 2007.

كذلك تعتمد المؤسسة مبدأ " المؤسسة المواطنة " ومفهوم المسؤولية الإجتماعية، من خلال العمل على زيادة عدد الموظفين في إطار إمتصاص نسبة البطالة المتفشية في المنطقة التي تعمل بها، وترقية رفاهية عمالها بتحسين الأجور والخدمات الإجتماعية المقدمة، والمساهمة في تحسين ظروف الحياة للمجتمع، من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية والثقافية والبيئية وتمويل عمليات التشجير. وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقا في المبحث الأخير.

**3- علاقة شركة مناجم الفوسفاط بمحيطها:**

تمارس الشركة نشاطاتها وسط محيط متنوع، وتربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والخارجي، فهي تعمل وتسهر على توسيع وتطوير علاقاتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنياً ودولياً.

ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة بمحيطها في ما يلي:

**3-1- المحيط الاجتماعي:** تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعامليها عن طريق تكوينهم، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم المؤسسة في تقليص وإمتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة. هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الإجتماعي والثقافي والبيئي.

**3-2- المحيط الاقتصادي:** ويمكن تلخيصه في ما يلي:

- الزبائن: تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوربا الغربية والشرقية، ودول آسيا، ودول أمريكا الجنوبية.[1] هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن من داخل الوطن من بينهم شركة أسميدال وصيدال؛

[1] – **أوربا الغربية:** النمسا، الدنمرك، بلجيكا، فرنسا، فنلدا، اليونان، ألمانيا، اسبانيا، ايطاليا، إنجلترا ،سويسرا، هولندا، البرتغال وايرلندا.

– **أوربا الشرقية:** بولونيا، رومانيا، ألبانيا، المجر، وبلغاريا.

– **دول آسيا:** ماليزيا، اندونيسيا ،الصين ،تركيا، أوكرانيا، بنغلاديش.

– **دول أمريكا الجنوبية:** كوبا ،البرازيل.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– الموردين: تتعامل المؤسسة مع موردين من أوربا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى إستيراد قطع الغيار. وتتعامل كذلك الشركة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى؛

– البنوك: بالنسبة للجانب المالي من تمويل وإقراض وتحويل فإن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري، والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، والبنك الخارجي الجزائري.

– شركات التأمين: حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكاتها،

– الحكومة: فهي مالكة للمؤسسة وغير متدخلة في إدارتها، ودورها الأساسي هو سن القرارات والقوانين (قرارات إعادة الهيكلة التي تعرضنا لها سابقا)، وأخذ نسبة معتبرة من الأرباح كل سنة؛

**3-3- المحيط التكنولوجي**: تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة، ومن أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال نذكر ما يلي:

– المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب.

– الإتحاد العربي للحديد والفولاذ.

– المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر.

– معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الثاني: مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف شركة SOMIPHOS

تعد شركة SOMIPHOS من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الإيزو، وذلك بتحصلها على كل من شهادة ISO9000 وشهادة ISO14000، والعمل على التحضير الأولي سنتي 2010 و2011 للحصول على شهادة OHSAS18000 مستقبلاً خلال السنتين القادمتين. وهذا رغبة منها في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية وإدارة السلامة والصحة المهنية، وذلك في إطار سعيها من أجل تحسين صورتها وتفعيل أدائها والمحافظة على البيئة وتحسين ظروف العمل، وإرضاء زبائنها لاسيما وأن البعض منهم يشترط حصول هذه الشركة على شهادة الإيزو لإبقاء وتطوير أشكال التعامل معها، بالإضافة إلى أن الحصول على شهادة الإيزو في مختلف المجالات يعتبر اليوم من أسس التنافس في السوق العالمي، ومن الأولويات التي تمليها الشراكة الأجنبية والإنضمام للمنظمة التجارة العالمية.

### المطلب الأول: أهم مظاهر إعتماد شركة SOMIPHOS لمواصفات الإيزو

يمكن التطرق لأهم مظاهر إعتماد الشركة لمواصفات الإيزو في ما يلي:

**1- حصول الشركة على شهادة الإيزو 9000 إصدار 2000:**

نظراً لأن معظم إنتاج الشركة من مادة الفوسفاط موجه لزبائنها في السوق العالمية، والذين يشترطون مواصفات الإيزو للتعامل معهم، إضافةً إلى زيادة حدة التنافس من خلال وجود عدد كبير من المنافسين في هذا المجال على المستوى الدولي، ما ساهم في تسريع وتيرة تطور جودة المنتوج والخدمات المرفقة من نقل واحترام لأجال التسليم وغيرها من الأمور المرتبطة بالجودة.

لذا أدركت شركة SOMIPHOS إلزامية وضرورة إعتمادها لمواصفات الإيزو 9000، والذي توج بالفعل بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 بدايةً من سنة 2006، لتتحصل بعد المراجعة النهائية من طرف مكتب التسجيل SGS (Service Général de Surveillance) التابع للهيئة الفرنسية المانحة للشهادة Cofrac على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000 (إصدار 2000) في ماي 2007. ونسخة من هذه الشهادة مرفقة في الملحق رقم (6).

وفي إطار تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 إعتمدت الشركة ما يلي:

**1-1- سياسة للجودة:** وهي مصاغة في البيان التالي:

إن شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS هي مؤسسة مهامها البحث والتطوير والإستغلال والتسويق على الحال أو بعد التحويل لمادة الفوسفاط.

هذا النشاط بالنسبة لشركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS، إضافةً إلى وعي مواردها البشرية لرفع تحدي بقائها، هو تعبير على متطلبات حاضرها ومستقبلها وأهدافها الإستراتجية بغية تحقيق الفعالية، الكفاءة والنوعية.

كما أن إلتزام كل فرد يترجم الوعي الجماعي بأن تحسين الجودة هو ضرورة للبقاء وواجب تجاه شركائنا.

وبتالي فشعار سياسة جودتنا هو: **"الشريك في عمق إهتمامنا"**.

**1-2- أهداف الجودة:** تلتزم شركة مناجم الفوسفاط بالأهداف التالية:

- تحقيق أهداف الإنتاج والبيع؛
- الإستماع لعملائها وتكريس نفسها لتلبية حاجياتهم
- المحافظة على أسواق منتجها والسعي إلى توسيعها، وخلق حركية شراكة وتعاون؛



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إحكام التنظيم وتأهيل الأفراد لفهم وإدماج وتنفيذ عناصر تحسين الجودة؛
- تحسين التحكم في المسارات ومراقبة المنتجات المترتبة عنها بالتخفيض من إختلالاتها وبالإقتراب من المعايير المتعامل بها؛
- الحث على الأخلاق في تسيير الأعمال.

**1-3- إلتزام الإدارة العليا** : وجاء وفق الصياغة التالية:

إن المديرية العامة، وإقتناعاً منها بأن الجودة في SOMIPHOS هي أكثر من مجرد مفهوم، بل قيمة مشتركة داخل مجموعة تحفزها روح واحدة، من أجل هدف واحد هو: **السعي إلى التميز**، فإنها تلتزم بتسخير كل الوسائل المادية والبشرية والتكنولوجية والتنظيمية من أجل ترقية قيم المؤسسة، ووضع حيز التنفيذ نظام إدارة الجودة وفق سياسة معلنة وأهداف معروفة.

**2- حصول الشركة على شهادة الإيزو 14000 إصدار 2004:**

كون نشاط الشركة إستخراجي يعتمد على التنقيب وما يتبعه من عمليات حفر وتفجير وإستخراج وتحويل، فإن المحيط البيئي الذي تعمل به المؤسسة يتأثر سلبياً وبشكل مباشر وكبير بالمخلفات المفرزة مثل الغبار وما ينتج عن عمليات التحويل من نفايات تؤثر على التربة مثل الزيوت المحروقة والأحماض والأفران الحديدية الكبيرة المهتلكة، بالإضافة إلى الأبخرة الصادرة التي زادت بسبب قدم وسائل الإنتاج وخاصة غاز الكربون الناتج عن أفران المعالجة والتحويل.

كما تعاني المؤسسة من إرتفاع نسبة إستهلاك للموارد الطاقوية (كهرباء، غاز وماء)، بالإضافة إلى أمور أخرى متعلقة بالصيانة وقدم أجهزة الإنتاج المستعملة...وغيرها.

لذا ولهذه الأسباب، وإدراكاً من شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS أهمية المحافظة على البيئة من أجل تجسيد رسالتها تجاه التنمية المستدامة، إعتمدت تقنية الإنتاج الأنظف، حيث قامت بتجديد معظم وسائل الإنتاج بوسائل تكنولوجية حديثة صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001 مع نهاية 2005 وبداية 2006 تزمناً مع تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001.

وبعد المراجعة النهائية من طرف نفس مكتب التسجيل SGS تحصلت كذلك الشركة على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 14000 في ماي 2007. ونسخة من هذه الشهادة مرفقة في الملحق رقم (7).

وفي إطار الحصول على ISO14000 إعتمدت الشركة ما يلي:

**2-1- رسالة التنمية المستدامة:** نحن شركة SOMIPHOS مؤسسة مواطنة تؤمن بأن التنمية المستدامة تتحقق عبر البحث المتواصل عن التوازن بين الحاجة الطبيعية للإنتاج والتواجد وواجب المحافظة على البيئة.

**2-2- السياسة البيئية:** شركة SOMIPHOS واعية بأن نشاطها ينتج لا محالة أثارا على البيئة، ولكن هاته الآثار معلومة ويمكن التحكم فيها، ولهذا تعمل جاهدة عبر التسيير الصارم للأخطار البيئية، لبلوغ أفضل أداء بيئي والمحافظة عليه، وبتالي فشعار سياستنا البيئية: **"من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الإحترام والمحافظة"**.

**2-3- المبادئ الأساسية:** SOMIPHOS مؤسسة عازمة على التأثير وسط محيطها وفي المناطق التي تنشط بها، وتثبت وجودها كمؤسسة حريصة على الحفاظ على البيئة وعلى الصحة العمومية، وضمان الموارد الكافية والقابلة للإستغلال للأجيال القادمة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2-4- إلتزام الإدارة العليا:** لتجسيد السياسة البيئية لشركة SOMIPHOS تتعهد المديرية العامة بما يلي:

- توفير كل الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لوضع نظام التسيير البيئي وفقاً للمواصفة ISO14001 وتحرص على متابعته داخل وحداتها وهياكلها بإستمرار؛
- العمل بواسطة القياس والمتابعة والمراقبة، والإعلام والإتصال، من أجل بناء ثقافة هدفها الأساسي – أو على الأقل- التقليص إلى المستوى المقبول من إنتاج النفايات والتأثير على البيئة أثناء مزاولة النشاط على سطح الأرض والماء وكذا الموارد البيئية الأخرى في أي مكان تعمل فيه؛
- القيام بجميع نشاطاتها طبقاً للقوانين والانظمة السارية المفعول من أجل الوقاية من الأخطار البيئية؛
- تدعيم وتشجيع البحث العلمي من أجل إيجاد الحلول المناسبة على المدى المتوسط والبعيد للمشاكل البيئية المطروحة؛
- الإلتزام بإجراء دراسة الأثر البيئي المحتمل لمشاريعها وعملياتها كمرحلة أولية وإجبارية قبل إنجازها؛
- ضمان دورات تكوينية دائمة لمستخدمي وسائل المحافظة على البيئة؛
- الإعلان عن سياستنا البيئية، ونشر حوصلة الأنشطة ونتائجها دورياً لجميع الأطراف المعنية.

**3- التحضير الأولي سنة 2010 للحصول على شهادة OHSAS18000:**

نظراً لتفاقم عدد حوادث العمل في السنوات الأخيرة الماضية وخاصة في سنة 2008 التي وصل فيها العدد إلى 42 حادث معظمهم يميل إلى الخطورة، بالإضافة إلى زيادة التكاليف الناتجة جراء ساعات العمل الضائعة وتدهور ظروف العمل وزيادة الضغوط من طرف العمال... وغيرها.

كل ذلك أدى بالمؤسسة إلى البدء فعلياً مع نهاية 2009 وخلال سنة 2010 في إدراج العديد من طرق التنظيم والتسيير فيما يخص السلامة والصحة المهنية، من خلال تخصيص إدارة مستقلة تهتم بهذا الجانب اهتمام كبير، وتضع سلامة العامل الهدف الأول لها وخاصة العمال التقنيين والتنفيذيين لأنهم الأكثر عرضة، وذلك من أجل تهيئة المؤسسة كما يجب لتبني نظام السلامة والصحة المهنية والحصول على شهادة OHSAS18000 مستقبلاً. وهذا ما أدى إلى ظهور بوادر النتائج الجيدة في سنة 2010 ووصول حوادث العمل إلى 19 حادث.

وفي إطار ذلك إعتمدت المؤسسة ما يلي:

**3-1- بيان سياسة السلامة والصحة المهنية:** "نحن شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS نؤمن بأن الخصائص الجيدة للمناخ التنظيمي، وجو العمل السائد من أساسيات زيادة رضا العاملين وشعورهم بالاطمئنان، لإطلاق العنان لقدراتهم في جميع المجالات، وإدامتهم والإبقاء على الكفاءات والمهارات التي تمتلكها الشركة لتنمية قدرتها التنافسية".

**3-2- الهدف:** الوصول إلى صفر حادث وتوفير كل الظروف الملائمة للعمل من أجل ضمان سلامة وصحة العامل.

**3-3- إلتزام الإدارة والإجراءات المتخذة:** في مجال السلامة والصحة المهنية تقوم مصلحة الأمن والوقاية بشركة مناجم الفوسفات تحت إدارة الموارد البشرية بمعاينة مناصب وأماكن العمل من حيث الأمن والأخطار، كما وضعت إجراءات صارمة معبر عنها في قوانين تدخل إلى إطار النظام الداخلي للشركة وتنص عليها المواد التالية:[1]

- المادة 42: "يجب أن تكون الورشات والمكاتب وأماكن العمل على نظافة دائمة ومستمرة، وتتوفر فيها جميع شروط الوقاية والنظافة اللازمة لحماية صحة عمال الشركة ولإعطاء الصورة المثلى لها"؛

[1] – هذه المواد مستخرجة من القانون الداخلي للمؤسسة، ومتحصل عليها من مصلحة الشؤون الإجتماعية ضمن دائرة الموارد البشرية للشركة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الحرص على المتابعة الدورية لظروف التهوية والحرارة والضوضاء خاصة على مستوي مركب جبل العنق، وهو ما تنص عليه المادة 43: "يجب أن يستجيب جو العمل إلى شروط الراحة والوقاية الصحية، وعلى الخصوص التهوية وتجديدها والتشمس والإضاءة والتدفئة والحماية من الغبار والأضرار الأخرى وتصريف المياه القذرة والفضلات"؛

- المادة 45: "يجب أن توضع وسائل الوقاية والحماية في الأماكن المعدة للعمل، وكذلك في الأماكن المخصصة للوثائق وللعتاد وكل وسائل العمل والإنتاج"؛

- كما يتم الاهتمام بإعداد برامج السلامة المهنية كنشر الإعلانات التحذيرية داخل الشركة وتوفير الألبسة والأحذية ومعدات الأمان، وهذا ما جاء في المادة 47: " يجب أن توفر للعامل الألبسة الخاصة والتجهيزات والمعدات الفردية ذات الفعالية المعترف بها من أجل الحماية، وذلك حسب طبيعة النشاط والأخطار، مما يؤدي إلي تخفيض تكاليف العمل وزيادة جودة المنتجات"؛

- المادة 48: "يجب ان تكون التجهيزات والآلات وكل وسائل العمل مناسبة للأشغال الواجب إنجازها ولضرورة الاحتياط من المخاطر التي قد يعترض لها العمال, ويجب أن تكون المعدات موضوع رقابة دورية لأخذ صيانتها، وهذا للمحافظة علي سيرها الحسن وضمان الأمن في العمل"؛

- المادة 50: "أن يخضع العمال في كل سنة لفحص طبي مستمر، ويكون العمال المسنين موضوع عناية طبية خاصة، فضلاً عن ذلك يمكن الاستفادة من فحوص طبية تلقائية بناءاً على طلب العامل نفسه"؛

بالإضافة إلى ماسبق تعمل مصلحة الشؤون الإجتماعية بالمؤسسة على ما يلي:

- توفير وسائل النقل المريحة من أماكن إقامة العمال إلى العمل بالشركة، وتقدم منحة التنقل لكل من لم يستفد من وسائل النقل؛

- تأمين العمال عن طريق إبرام عقد مع شركة التأمين في مجال تأمين المخاطر، وتامين الحياة، وتأمين حوادث العمل؛

- كما يتكفل فرع العلاقات الاجتماعية التابع لإدارة الموارد البشرية بالتعاون مع صندوق الضمان الاجتماعي بدفع تعويضات الأدوية ودفع إجازات العطل المرضية؛

- تجديد الطاقة لدي الأفراد وإبعادهم عن ضغط العمل خاصة في فترة العطل السنوية للترفيه عنهم، حيث يتم إعداد برامج رحلات إلى الولايات السياحية ومنتجعات الراحة والاستجمام برفقة عائلاتهم وتوفير مكان الإقامة ودفع كل مستحقات السفر...الخ.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المطلب الثاني: مراحل تنفيذ مشروع نظامي إدارة الجودة والبيئة ISO9001 وISO14000 والتكاليف المرفقة

### 1- مراحل تطبيق مشروع النظام والحصول على شهادة المطابقة:

يمكن تلخيص المراحل الأساسية المتداخلة لتنفيذ النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة في الشركة وفق ما يلي:

#### 1-1- إنطلاق المشروع:

بدأت هذه المرحلة خلال الأشهر الأولى من سنة 2006، حيث قامت شركة مناجم SOMIPHOS الفوسفاط في هذه المرحلة بالخطوات التالية :

- إنشاء مديرية فرعية تعنى بشؤون الجودة والبيئة في كل وحدات المؤسسة تشرف عليها مديرية الجودة والبيئة في المديرية العامة؛
- وضع سياسة للجودة والبيئة للمؤسسة حسب القواعد المنصوص عليها؛
- إصدار ميثاق وبيان للجودة والبيئة؛
- تعهد المديرية العامة بتوفير كل الوسائل المادية والمالية والبشرية لتطبيق النظام؛
- وضع هيكل تنظيمي يتماشى ومعايير نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية؛
- تفعيل نظام الإتصالات الداخلية والخارجية؛
- العمل على إنشاء نظام معلوماتي داخلي يضمن توفير المعلومات اللازمة، من خلال ربط كل وحدات المؤسسة ببعضها البعض؛
- الإتفاق مع الهيئة المانحة بالقيام بتكوين الإطارات العليا للمؤسسة، وخاصة مسؤولي دوائر الجودة والبيئة في الشركة؛
- تحديد المهام والمسؤوليات؛
- وضع إجراءات وبرنامج لمراقبة تطبيق قواعد الجودة والبيئة كل ثلاثي.

#### 1-2- تحسيس الموارد البشرية بمشروع النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة:

وفي هذه المرحلة قامت المؤسسة بتنظيم ورشات عمل لإعلام عمال الشركة بالقواعد والمقاييس والتنظيمات المتخذة من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة والبيئة في كل الوحدات والمديريات والمصالح، إلى جانب الإعلام التدريجي للعمال بطرق تطبيق هذا النظام.

كذلك القيام بأيام دراسية وتكوينية حول أساسيات تنفيذ نظام إدارة الجودة والبيئة وفقاً لمواصفات 9000 و14000 لفريق العمل المسؤول من طرف خبراء في هذا المجال تابعين لمكتب SGS.

#### 1-3- تطبيق النظام والتدقيق الأولي من SGS:

تم في هذه المرحلة تطبيق نظام إدارة الجودة والبيئة، وإستخلاص مدى فعاليته من خلال التطبيق الصحيح للقواعد الخاصة بكل عملية، والفحص المنهجي لمدى قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف والأنشطة المخططة، من خلال مراجعة الإدارة، الأنشطة الوقائية والتصحيحية، شكاوى الزبائن، اللامطابقات (المعيب)، إنجاز المخطط مثل الإنتاج ومدى تحقيق المبيعات التقديرية. ثم الإتصال بالجهة المانحة الممثلة بـــ: SGS لمباشرة عملية التدقيق الأولية للكشف عن نقاط الضعف وعدم التطابق في النظام. وتلخصت نتائج المراجعة الأولية في تقديم تقرير من طرف الفريق المكلف يتضمن تحديد أهم الإنحرافات والعمليات التصحيحية التي يجب أخذها بعين الإعتبار في المرحلة المقبلة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 1-4- مرحلة المراجعة النهائية ومنح الشهادة:

في هذه المرحلة قام الفريق التابع لـــ: SGS خلال شهر أفريل من سنة 2007 بالمراجعة النهائية، ليكون تقريره النهائي متضمناً للجوانب السلبية والإيجابية مع إستخراج بعض حالات عدم المطابقة البسيطة، وإتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية، وإبراز بعض الملاحظات الواجب أخذ بعين الإعتبار.

وبهذا جاءت توصية رئيس فريق المراجعة للهيئة المانحة SGS بمنح الشهادة، لتتحصل بعد ذلك شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS على شهادتي الإيزو 9000 و14000 في ماي 2007 صالحة لثلاثة سنوات بدأً من تاريخ إستلامها، وخلال هذه الفترة ستخضع المؤسسة لمراجعة دورية بمعدل واحدة في السنة يتوقف على نتائجها إحتفاظ الشركة بالشهادة من عدمه.

### 2- تكاليف تطبيق النظام والحصول على شهادة الإيزو 9000 و14000:

وهي ملخصة في الجدول الموالي رقم (12):

| البيان | التكاليف بـــ: دج |
|---|---|
| - تكاليف التكوين<br>- مصاريف الإجتماعات، المراقبة، التدقيق؛<br>- التجهيزات<br>- السياسة والإتصالات<br>- مصاريف النقل<br>- تكاليف شهادة الإيزو 9000<br>- تكاليف أخرى | 2.000.000<br>700.000<br>700.000<br>1.400.000<br>400.000<br>4.500.000<br>400.000 |
| المجموع الأول | 10.100.000 |
| - تكاليف وضع النظام حيز التنفيذ<br>- تكلفة شهادة الإيزو 14000 | 800.000<br>1.000.000 |
| المجموع الثاني | 1.800.000 |
| التكاليف الإجمالية | 11.900.000 |

المصدر: المديرية المسؤولة عن إدارة الجودة والبيئة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المطلب الثالث: مخطط النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة وفق ISO9001 وISO14001 المعتمد في الشركة**

سنوضح مخطط النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة وفق ISO9001 وISO14001 المعتمد من طرف شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS من خلال شرح النموذج المرفق في الملحق رقم (8)، والذي يعمل على تطبيق متطلبات نظامي إدارة الجودة والبيئة وفقاً للإيزو 9001 و14001، وفق دليل خاص MQES [1] متكون من 55 صفحة يعمل على شرح وتجسيد متطلبات النظام، ويوائمها مع طبيعة نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي، ونجد من بين أهم هذه المتطلبات ما يلي:

**1- مسؤولية الإدارة:**

ويحتوي هذا البند على ما يلي:

- تعهد الإدارة ممثلة بالرئيس المدير العام للشركة على إرساء نظام إدارة الجودة والبيئة من خلال إعداد بيان لذلك، وهذا موضح في الملحق رقم (9)، كما تم تعديل الهيكل التنظيمي وتكييفه مع سيرروة إدارة النظام؛

- الإستماع للزبائن من خلال الحوار المباشر معهم؛

- السياسة المتعلقة بالجودة والبيئة: وضع سياسة للجودة والبيئة كإطار مرشد مصرح به في بيان موضح في الملحق رقم (9) تعمل المؤسسة من أجل تجسيدها على ارض الواقع؛

- التخطيط للجودة ووضع الأهداف البيئية: إن تخطيط الجودة يتضمن إرضاء متطلبات الزبائن والقضاء على شكاويهم وتخفيض تكاليف اللاجودة كل سنة، بالإضافة إلى تخطيط الأهداف البيئية المتعلقة أسساً بوضع وتخطيط معدلات يجب الوصول إليها في كل أربعة أشهر متعلقة بتخفيض إستهلاك الطاقة والتقليل من النفايات والغبار المتطاير في الهواء؛

- المسؤولية، السلطة والإتصال: إن المسؤوليات والسلطات معرفة في الشركة، وكل عامل له وظيفة معرفة، مدونة وموثقة، كما أن المؤسسة قامت بإنشاء مديرية للجودة والبيئة ممثلة بمساعد للمدير العام كما يوضحه الهيكل التنظيمي تتفرع منها دوائر في نفس المجال في كل وحدة من وحداتها الإستراتجية. أما في ما يخص الإتصال فهي ممثلة بمديرية تابعة مباشرة للمدير العام من مهامها الأساسية تسيير عمليات الإتصال الداخلي مع العمال والإتصال الخارجي مع الأطراف ذات العلاقة؛

-مراجعة الإدارة: تتبع الشركة إجراءات معينة مشروحة في الدليل MQES تحدد فيها كيفية أداء وأوقات اجتماعات مراجعة الإدارة، وهذه الإجراءات تلبي جميع متطلبات المواصفة. حيث يقوم مدير الجودة والبيئة بمساعدة أعضاء فريق الجودة والبيئة بإعداد مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر، ومنها تخرج القرارات والتوصيات اللازمة لتحقيق التحسين المستمر ( تحسين المنتوج ومتطلبات الزبائن)؛

-متطلبات التوثيق: الحرص على توثيق كل ما يجري في أي وظيفة بسجلات خاصة تحفظ من أجل الرجوع إليها عند عمليات المراجعة.

[1] - MANUEL QUALITE ET ENVIRONNEMENT DE SOMIPHOS



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**2- إدارة الموارد:**

ويحتوي هذا البند على ما يلي:

- وضع جميع الموارد تحت التصرف من خلال تعهد المديرية العامة بتوفير جميع الموارد المادية والمالية والبشرية، قصد إنجاح نظام إدارة الجودة والبيئة وصيانته وتحسينه وإرضاء الزبائن؛

- الموارد البشرية: وضعت المؤسسة إدارة خاصة بالموارد البشرية كما هو مبين في الهيكل التنظيمي، تسهر على توفير الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة، من أجل إدارة الوظائف الأخرى، وضمان التكوين المستمر والتأهيل اللازم من خلال مصلحة خاصة بالتكوين تعمل على تخطيط وتحديد المؤهلات والإحتياجات الخاصة بالتكوين، وخصوصاً لضمان الجودة المطلوبة والتوعية اللازمة لنشر الثقافة البيئية؛

- إدارة الهياكل القاعدية والمعدات: توفير وصيانة جميع الهياكل القاعدية والمعدات الضرورية لضمان منتوج مطابق للتطلعات المطروحة من طرف الزبائن، وتعمل كذلك على حماية البيئة؛

- محيط العمل: تحضير وتهيئة بيئة عمل مناسبة تضمن جودة المنتوج والمحافظة على البيئة.

**3- تحقيق (إنجاز) المنتوج:**

من أهم ما يحمله هذا البند في طياته ما يلي:

- تخطيط الإنتاج: يخطط إنتاج كل نوع من الفوسفاط بناءاً على معرفة إحتياجات الزبائن، وعليه تعمل المؤسسة دوماً على تقليص الفجوة بين ماهو مقدر من الإنتاج وما هو فعلي؛

- تحقيق متطلبات الزبائن: تحت مسؤولية مديرية التسويق تقوم دائرة العلاقات مع الزبائن من خلال التباحث والتفاوض المستمر مع الزبائن، أو عن طريق الإتصال، من أجل تحديد المتطلبات الحقيقة، لمعرفة إحتياجاتهم من المنتوج، والتي تبنى عليها الكميات التي ستنتجها المؤسسة. هذا بالإضافة إلى التأكد من أن منتوج المؤسسة نال إعجاب الزبون من خلال وضع إستمارة محكمة ترسل إليهم مرة كل سنة لقياس درجة رضى الزبائن من حيث السعر والجودة وأجال التسليم، وكذا إقتراحاتهم، وهي مرفقة في الملحق رقم (10)؛

- الإعداد والتطوير: خصصت المؤسسة وحدة خاصة بالبحث والتطوير تسمى بمركز الدراسات والبحوث التطبيقية من أجل التطوير في المنتوج، وإيجاد الحلول لمشاكل الزبائن، والبحث عن أفضل التحسينات والتحويلات المرفقة لمنتوج الفوسفاط والصديقة للبيئة؛

- إختيار أفضل الموردين والمناولين: وضع إجراءات ومعايير صارمة تحدد كيفية إختيار وتقييم وانتقاد الموردين والمناولين الذين يقومون بخدمات للمؤسسة؛

- التحكم في أجهزة المراقبة والقياس في إطار وظيفة مركز الدراسات والبحوث التطبيقية، وذلك من خلال توفير كل الأجهزة والمختبرات اللازمة للمراقبة والقياس، ووضع الإجراءات اللازمة لذلك.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**4- القياس والتحسين:**

ويتضمن ما يلي:

- المراقبة والقياس: وترتبط أساساً بمراقبة وقياس جودة المنتوج، وأهم المؤشرات المعبرة عن الجوانب البيئية للمؤسسة (الغبار، إستهلاك الطاقة، النفايات الصلبة والسائلة الملوثة) وفق معايير معينة قابلة للقياس، بالإضافة إلى مراقبة وقياس رضى الزبائن، ومراقبة وقياس النظام الخاص بالتدقيق الداخلي وفق المواصفة ISO19011 حتى يضمن ان النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة يتطابق مع متطلبات المواصفتين الإيزو 9001 و14001؛

- التدقيق الداخلي: ويتضمن تقييم مدى مطابقة مواصفات المنتوج للمواصفات المحددة مسبقاً، وتتبع الإختلالات، بالإضافة إلى تقييم مدى حفاظ المؤسسة على الطاقة الكهربائية والغازية والمائية، وذلك بمقارنة التكاليف ومعدلات الإستهلاك التقديرية التي هدفها التخفيض مع التكاليف ومعدلات الإستهلاك الفعلية، مع تقييم مدى تخفيض المؤسسة للتلوث الناتج عن نشاطها؛

- التحكم في المنتوج غير المطابق: وضع الآليات والإجراءات والتسجيلات اللازمة لتتبع أسباب إنتاج منتوج غير المطابق للتحكم في ذلك مستقبلاً، بالإضافة إلى العمل على إيجاد الحلول اللازمة للمنتوج المعيب الواصل إلى الزبون، والذي قام بإرسال شكوى للمؤسسة في ما يخص ذلك؛

- تحليل المعطيات: تحليل المعطيات بالأساليب الإحصائية المتوافقة؛

- التحسين: وضع الآليات والإجراءات اللازمة والفورية لتحقيق التحسين والمبنية أساساً على التدقيق الداخلي في المؤسسة وتوصيات تقرير مراجعة الإدارة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الثالث: إنعكاسات الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو(ISO) في شركة SOMIPHOS على أدائها الكلي في إطار التنمية المستدامة

كما وأشرنا سابقاً في الدراسة النظرية بأن الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة يتكون من ثلاثة أداءات رئيسية تجسد هذه الأخيرة وهي: الأداء الإقتصادي والبيئي والإجتماعي. وبالتالي لمعرفة أثر الإستخدام المتكامل لموصفات (الإيزو) في شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS على تحقيق التنمية المستدامة يجب دراسة تطور الأداء الكلى للشركة من خلال تحليل تطور الأداء الإقتصادي والبيئي والإجتماعي قبل وبعد إعتماد الشركة لمواصفات الإيزو 9000 و14000 سنة 2007، مع الأخذ بعين الإعتبار بداية التحضير الأولي سنة 2010 للحصول على مواصفات الإيزو 18000.

وعليه سيتم في هذا المبحث دراسة تطور أهم المؤشرات اللازمة لذلك خلال الفترة 2005- 2010، والتي إستقينها من التقارير السنوية عن نشاط المؤسسة ككل، والتقارير السنوية لمراجعة الإدارة الذي يعدها مدير دائرة الجودة والبيئة بالإضافة إلى التقارير المأخوذة من الدوائر الفرعية وخاصة دائرة السلامة والصحة المهنية ودائرة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: أثر إعتماد المؤسسة لمواصفات ISO9000 على أدائها الإقتصادي

يمكن دراسة أثر حصول شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS على مواصفات الإيزو9000 في أداءها الإقتصادي من خلال تبيين إنعكاس ذلك على أهم المؤشرات الإقتصادية التي سيتم التطرق لها فيما ما يلي:

#### 1- تحليل تطور مبيعات المؤسسة:

عرفت المؤسسة تغيرات في حجم مبيعاتها خلال الفترة 2005- 2010، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي رقم (13):

الوحدة: الكمية بالطن

| البيـــــان | السنة | المبيعات الخارجية (التصدير للسوق الخارجية) | المبيعات الداخلية ( السوق المحلية) | المبيعات الكلية | معدل نمو المبيعات |
|---|---|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 818.000 | 39.000 | 857.000 | %6.28 |
| | 2006 | 1.515.500 | 00 | 1.515.500 | %76.83 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 1.685.800 | 21.456 | 1.707.256 | %12.65 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 1.664.326 | 21.489 | 1.685.815 | %1.25 - |
| | 2009 | 927.300 | 23.765 | 951.032 | %43.58- |
| | 2010 | 1.615.900 | 20.770 | 1.636.670 | %72.09 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة لسنتي 2009 و2010، والمرفقة في الملحق رقم (15) والملحق رقم (16).

يتبين من الجدول أعلاه أن صادرات المؤسسة نحو السوق العالمية تمثل معظم مبيعاتها، حيث نلاحظ تحسنها وإرتفاعها بصورة كبيرة سنة حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بـــ: 170.300طن بنسبة 11.24%، بالإضافة إلى ذلك وبمقارنة صادرات المؤسسة سنة قبل وبعد الحصول على الإيزو (2008/2006) يتضح أنها حققت زيادة معتبرة في مبيعاتها الخارجية بـــ: 148.826 طن أي تحسن في صادراتها بنسبة 9.82%. كما نلاحظ الإنخفاض الشديد لمبيعات المؤسسة الخارجية سنة 2009 بـــ: 737.026 طن بنسبة 44.28% بسبب تأثر السوق الدولية بالأزمة المالية والإقتصادية



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

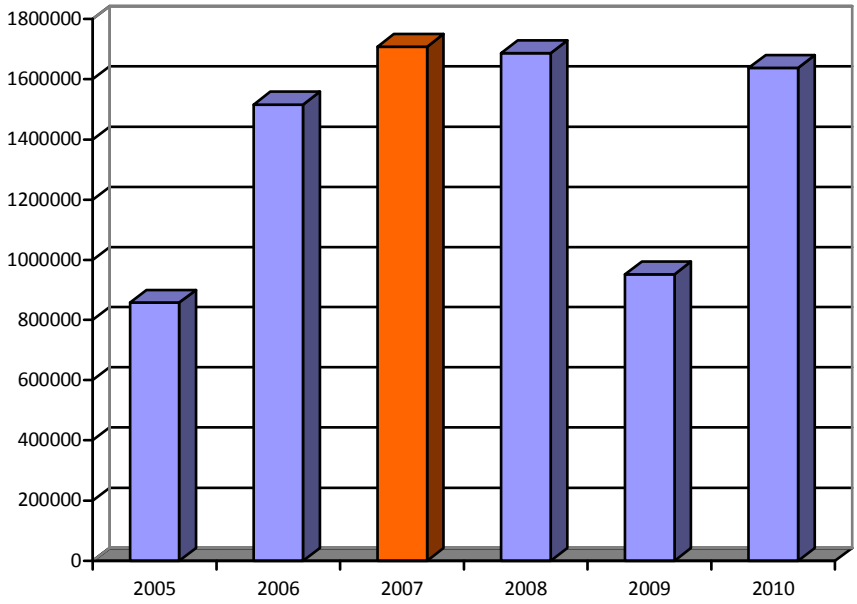
العالمية، لتعود المبيعات الخارجية في التحسين والإرتفاع سنة 2010 بـــ: 688.600 طن وبمعدل نمو بلغ 74.26% نتيجةً لإنتعاش الطلب العالمي على مادة الفوسفاط.

أما بالنسبة للمبيعات المحلية، فنسجل فيها أيضاً تحسن وإرتفاع ملحوظ بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، فإذا ما قارنا بين سنة 2006 التي كانت فيها المبيعات المحلية تساوي الصفر والسنوات الموالية، نلاحظ أن هناك تحسن وإرتفاع معتبر بإستثناء إنخفاض طفيف في المبيعات سنة 2010 .

وبتالي فإن كمية المبيعات الكلية قد تحسنت بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ISO9000 لتمكنها من تصدير كميات معتبرة نحو الأسواق العالمية، نظراً لأن منتجاتها تطابق مواصفات الجودة العالمية، حيث إذا ما قارنا بين سنة قبل وبعد الحصول على الإيزو 9000 نجد أن هناك تطور ملحوظ للمبيعات الكلية للمؤسسة من 1.515.500 طن سنة 2006 لتصل إلى 1.685.815 سنة 2008 بزيادة قدرها 170.315 طن بنسبة 11.24 % أخذينا بعين الإعتبار الزيادة المسجلة في المبيعات بنسبة 12.65% سنة الحصول على الإيزو 2007.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ إنخفاض كبير للمبيعات الكلية سنة 2009 إلى 951.032 طن بنسبة 43.58% بسبب إنخفاض صادرات المؤسسة، نظراً لتأثر عملائها الخارجيين بالأزمة المالية التي عصفت باقتصاد العالم، لتعود المبيعات للتحسن وللإرتفاع بمعدل نمو بلغ 72.09 % وتصل إلى 1.636.670 طن سنة 2010 نتيجةً لتعافي الطلب العالمي وزيادة طلبات زبائن المؤسسة.

الشكل رقم (34): يبين تطور حجم المبيعات الكلية للمؤسسة قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (13).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 2- الحصة السوقية:

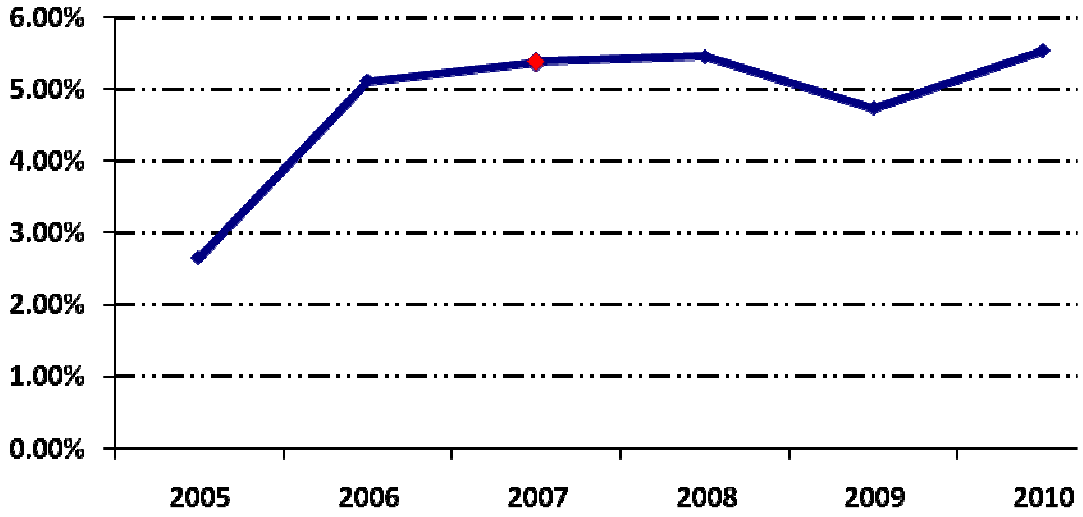
الجدول رقم (14): يبين تطور الحصة السوقية للمؤسسة خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــان | السنة | مبيعات المؤسسة الخارجية التصدير (طن) | المبيعات الكلية للمنافسين (طن) | نسبة الحصة السوقية للمؤسسة |
|---|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 818.000 | 30.831.000 | % 2.65 |
| | 2006 | 1.515.500 | 29.659.000 | % 5.11 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 1.685.800 | 31.313.000 | %5.38 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 1.664.326 | 30.549.000 | %5.45 |
| | 2009 | 927.300 | 19.590.700 | %4.73 |
| | 2010 | 1.615.900 | 29.220.615 | %5.53 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على:

- تقارير مراجعة الإدارة لسنتي 2009 و2010، والمرفقة في الملحق رقم (15) والملحق رقم (16)؛
- معلومات قدمتها لنا مديرية التسويق بالشركة حول المبيعات الكلية العالمية للفوسفاط خلال الفترة 2005-2010، وهي مرفقة في الملحق رقم (17).

والشكل الموالي رقم (35): يوضح تطور الحصة السوقية للمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الجدول السابق رقم (14).

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ISO9000 قد ساهم في الحفاظ الحصة السوقية للمؤسسة وزيادتها، بسبب زيادة قدرتها التنافسية وتحسن صورتها وسمعتها في السوق الدولية، وكسب ثقة العديد من الزبائن والمستهلكين، مما ساعد ذلك على الإرتفاع في حجم مبيعاتها الخارجية نحو عملائها الدائمين، وإختراقها لأسواق جديدة، والحصول على زبائن جدد، وبتالي تحقيق زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة، والحفاظ عليها أمام أهم منافسيها، وهذا حسب ما قاله لنا مدير دائرة التسويق بالشركة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما نلاحظ أن هناك تقلص في الحصة السوقية للمؤسسة سنة 2009 لتصل إلى 4.73 % بعد أن بلغت 5.45 % سنة 2008، وهذا راجع إلى نقص الطلب العالمي على مادة الفوسفاط وإنخفاضه بـــ: 10.958.300طن، ليصل إلى 19.590.700 طن بنسبة إنخفاض تساوي 35.87% متأثراً بالأزمة المالية والإقتصادية العالمية، وهذا ما أثر كذلك على حجم مبيعات المؤسسة. أما بالنسبة لسنة 2010 فنلاحظ تحسن الحصة السوقية للمؤسسة ورجوعها إلى مستوى يفوق السنوات السابقة بنسبة 5.53% من الحصة الكلية للسوق العالمية، وذلك بسبب الزيادة في حجم مبيعات المؤسسة لعملائها الدائمين والحصول على زبائن جدد.

وعليه يمكن القول أن الحصة السوقية للمؤسسة في تطورت بصورة مستمرة بعد حصولها على شهادة الإيزو ISO9000 نتيجةً لحرصها على تحقيق الجودة المطلوبة ومراعاة أوقات تسليم المبيعات، بإستثناء عام 2009 سنة التأثر بالأزمة المالية التي سرعان ما تحولت إلى أزمة إقتصادية صاحبها ركود كبير في الإقتصاد العالمي ككل.

كذلك تستحوذ المؤسسة على كل السوق المحلية ممثلة بزبونين مهمين هما: شركة أسميدال الكائن مقرها في ولاية عنابة والمجمع الجزائري لصناعة الأدوية " صيدال".

**3- تحليل تطور رقم الأعمال:**

الجدول رقم (15): يوضح تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــان | السنة | إجمالي رقم الأعمال (مليون دج) | معدل النمو |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 1.736 | ---- |
| | 2006 | 3.079 | %77.36 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 3.970 | %28.94 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 9.312 | %134.56 |
| | 2009 | 5.250 | %43.62 - |
| | 2010 | 9.050 | % 72.38 |

**المصدر**: تقارير مراجعة الإدارة لسنتي 2009 و2010، والمرفقة في الملحق رقم (15) والملحق رقم (16).

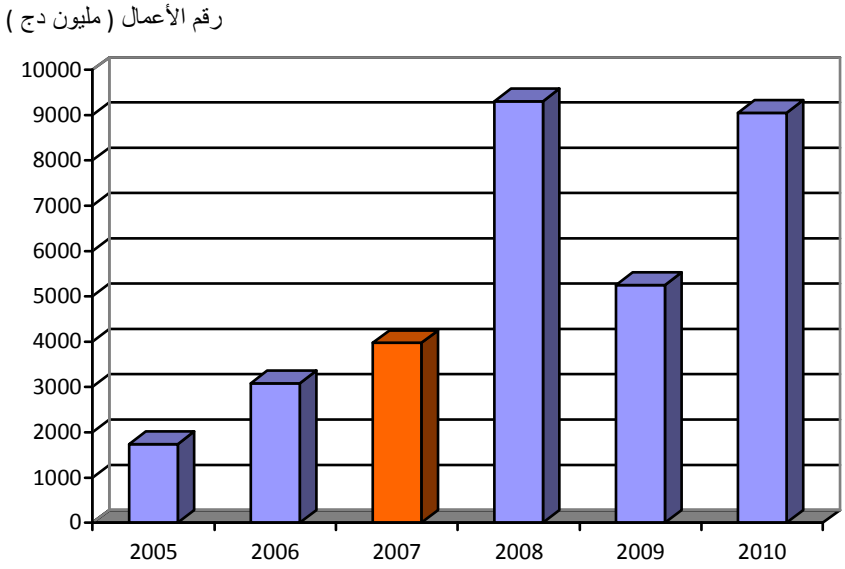
من الجدول أعلاه يتضح لنا التطور الكبير لرقم أعمال المؤسسة خلال وبعد سنة الحصول على شهادة ISO9000 فنلاحظ تحسن رقم الأعمال سنة 2007 بمعدل نمو بلغ 28.94% بالمقارنة مع سنة 2006، أما إذا قارنا بين سنة قبل وبعد الحصول على الإيزو 9000، أي سنتي 2006 و2008 نلاحظ التغير الكبير الذي طرأ على رقم الأعمال بنسبة نمو معتبرة بلغت 202.43%، وهذا راجع إلى زيادة حجم المبيعات، إضافة إلى إرتفاع سعر المنتوج الذي أصبح يساوي قرابة 85$ للطن الواحد بعد أن كان 35$ سنة 2007 و30$ سنة 2006، وذلك بسبب التطور الحاصل في جودة منتوج المؤسسة والخدمات المرفقة به من نقل وتسليم في الآجال المحددة حسب ما قاله لنا مدير دائرة التسويق بالشركة.

كذلك بمقارنة سنة 2009 بسنتي 2006 و2007 نلاحظ أيضاً التحسن والإرتفاع في رقم أعمال المؤسسة بمعدلات نمو جيدة هي على الترتيب: 70.50%، 32.24%. أما إذا ما قارنا بين سنة 2009 وسنة 2008 فنلاحظ إنخفاض في رقم أعمال المؤسسة بنسبة 43.62%، وذلك بسبب إنخفاض مبيعات المؤسسة نحو السوق العالمية، ليعود رقم الأعمال للتحسن سنة 2010 ويرتفع بنسبة 72.38%، نظراً لزيادة حجم صادرات المؤسسة نحو عملائها في السوق الدولية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل الموالي رقم (36): يبين تطور رقم أعمال المؤسسة قبل وبعد حصول الشركة على الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (15).

## 4- تحليل تطور الأرباح الصافية:

الجدول الموالي رقم (16): يبين تطور أرباح المؤسسة خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــان | السنة | الأرباح الصافية (مليون دج) |
|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 444 - |
| | 2006 | 71,84 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 136,5 |
| بعد الحصول على الإيزو9000 | 2008 | 4.448 |
| | 2009 | 299,9 - |
| | 2010 | 3.000 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة قد سجلت زيادة في الأرباح سنة 2007 (عام الحصول على الإيزو) بلغت 64,66 مليون دج مقارنة بالسنة السابقة 2006 (قبل حصول المؤسسة على الإيزو). بالإضافة إلى ذلك يتضح لنا الزيادة الجد معتبرة في الأرباح المحققة سنة 2008 (بعد حصول المؤسسة على الإيزو)، والتي بلغت 4311,5 مليون دج بالمقارنة بسنة 2007، وتحقيق زيادة تقدر بـــ: 4376,16 مليون دج مقارنة بالأرباح المحققة سنة 2006.

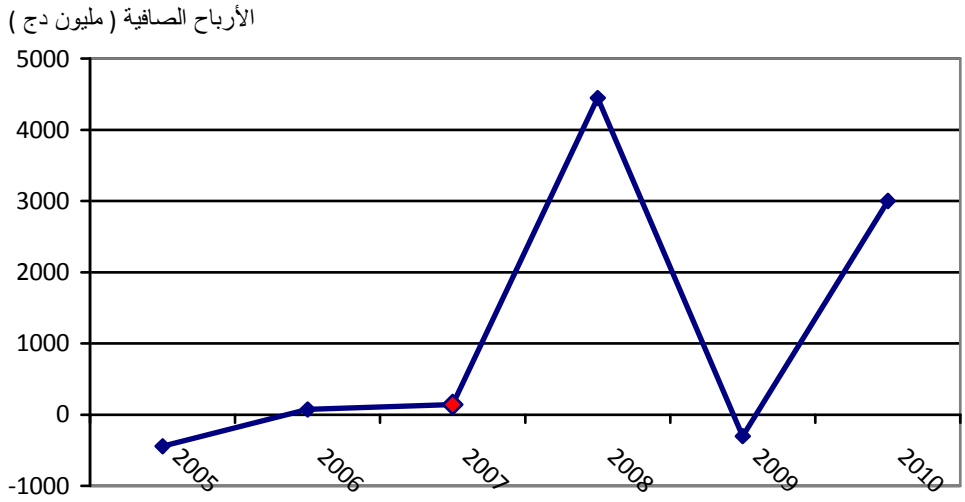
أما في ما يخص سنة 2009 فنلاحظ إنخفاض كبير في الأرباح للوصول إلى نتيجة سالبة جاءت كنتيجة حتمية للإنخفاض الكبير في رقم الأعمال لأسباب ذكرناها سابقاً. أما بالنسبة لسنة 2010 فيتبين لنا التحسن الكبير والزيادة الهائلة في الأرباح الصافة وعودها إلى مستوى جدُ مرتفع بلغ 3.000 مليون دج.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتأسيساً على ماسبق يمكن القول أن الأرباح الصافية تحسنت وإرتفعت بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000، بإستثناء سنة 2009 التي عرفت فيها المؤسسة إنخفاضاً في الأرباح بسبب الإنخفاض الكبير لرقم أعمالها.

الشكل الموالي رقم (37): الذي يبين تطور أرباح المؤسسة قبل وبعد حصولها على الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (16).

## 5- تحليل تطور القيمة المضافة:

الجدول الموالي رقم (17): يبين تطور القيمة المضافة للمؤسسة خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــان | السنة | القيمة المضافة (دج) | نسبة التغير |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 587.656.296 | ------ |
| | 2006 | 1.245.488.783 | %111.94 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 1.417.230.000 | %13.79 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 5.957.000.000 | %320.32 |
| | 2009 | 453.000.000 | % 92.39 - |
| | 2010 | 5.210.000.000 | %1050.11 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة المضافة للمؤسسة قد تحسنت بعد سنة الحصول على شهادة الإيزو9000 بإرتفاع بلغ نسبة 320.32% سنة 2008 بالمقارنة مع سنة 2007 وبإرتفاع كبير بلغ نسبة 374.28% بالمقارنة مع سنة 2006 (سنة قبل الحصول على الإيزو9000)، علاوة عن الزيادة المحققة خلال 2007 بنسبة 13.79% بالمقارنة مع السنة السابقة. هذا التطور في القيمة المضافة راجع بشكل أساسي إلى الإجراءات التي إتخذتها المؤسسة والخاضعة في أساسها لمبدأ نظام إدارة الجودة ISO9001 من أجل التحسين في أدائها، وذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتحسين قيمة المخرجات والمعبر عنها بالقيمة الإجمالية للإنتاج.

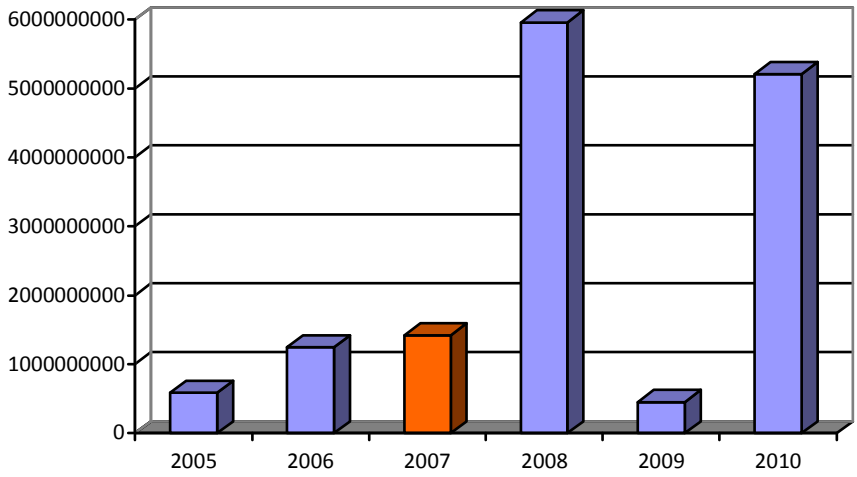


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما نلاحظ تراجع في القيمة المضافة للمؤسسة ووصولها إلى أدنى مستوياتها خلال سنة 2009 بنسبة إنخفاض بلغت 92.39% بالمقارنة مع سنة 2008، وذلك بسبب الإنخفاض الكبير الحاصل في قيمة المخرجات (القيمة الإجمالية للإنتاج) مع إرتفاع معتبر لتكاليف الإنتاج نتيجةً للتعاقد مع شركة تركية للقيام بعملية ردم وبطرق علمية للمغارات والمناجم التي يتم إستخرج الفوسفاط منها، والتي تعيق الإستغلال الحالي، بالإضافة إلى تحديث المصنع بمركب جبل العنق بوسائل تكنولوجية حديثة تدخل في عملية الإنتاج، من أجل ضمان تحقيق الجودة العالية للمنتوج بصورة مستمرة، والتقليل من الهدر والمحافظة على البيئة.

ويتضح كذلك التحسن الهائل للقيمة المضافة خلال سنة 2010 وإرتفاعها الكبير بنسبة 1050.11% بسبب فعالية الإجراءات المتخذة في السنة السابقة، والتي تدخل في إطار مبدأ التحسين المستمر الذي هو قاعدة أساسية لعمل نظام إدارة الجودة الإيزو9001 المعتمد من طرف المؤسسة.

الشكل الموالي رقم (38): يبين تطور القيمة المضافة قبل وبعد سنة حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول السابق رقم (17).

## 6- تحليل تطور الإنتاج:

الجدول الموالي رقم (18): يبين تطور كميات الإنتاج خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــان | السنة | الإنتاج (طن) | نسبة التغير |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 911.000 | ---- |
| | 2006 | 1.515.584 | % 66.36 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 1.802.382 | % 18.92 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 1.805.584 | % 0.17 |
| | 2009 | 1.017.031 | % 43.67 - |
| | 2010 | 1.636.670 | % 60.92 |

**المصدر**: تقارير مراجعة الإدارة لسنتي 2009 و2010، والمرفقة في الملحق رقم (15) والملحق رقم (16).

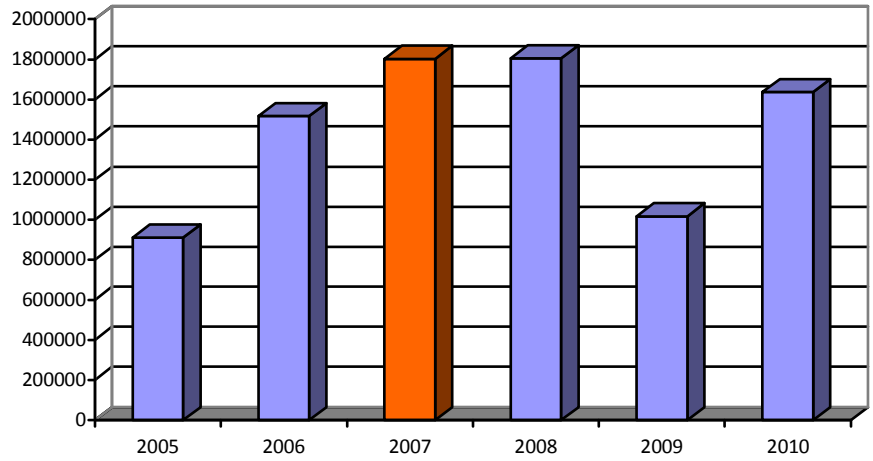


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تطور وإرتفاع في كميات الإنتاج خلال وبعد عام 2007 سنة حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بإستثناء سنة 2009، وهذا بالمقارنة مع السنوات السابقة (قبل الحصول على الإيزو)، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى التغيرات والتحسينات التي عرفتها المؤسسة سواء في الجانب التقني الذي يخص عمليات الإستخراج والمعالجة، وتطور الجانب الإداري من خلال إعتماد نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 وما يتعلق به من متطلبات تسييرية تعمل من أجل تحقيق الإنتاج المخطط، أي تقليل الفجوة بين ما هو مخطط وما هو فعلي.

أما الإنخفاض الحاصل في الإنتاج سنة 2009 راجع إلى إنخفاض الطلب على مادة الفوسفاط من طرف زبائن المؤسسة في السوق الدولية بسبب التأثر بالأزمة المالية والإقتصادية العالمية، لأن الشركة تعمل على تخطيط وتقدير للكميات التي ستنتجها كل سنة بناءاً على معرفة طلبات عملائها، وهذا ما نلاحظه من خلال التقارب الكبير بين الكميات المنتجة وحجم مبيعات المؤسسة كل سنة.

والشكل رقم (39): يبين تطور حجم الإنتاج قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بناءاً على معطيات الجدول السابق رقم (18).

## 7- تحليل تطور الإنتاجية الكلية للمؤسسة:

الإنتاجية الكلية تساوي قيمة المدخلات على قيمة المخرجات.

الجدول رقم (19): يوضح تطور الإنتاجية الكلية للشركة خلال الفترة 2005 – 2010

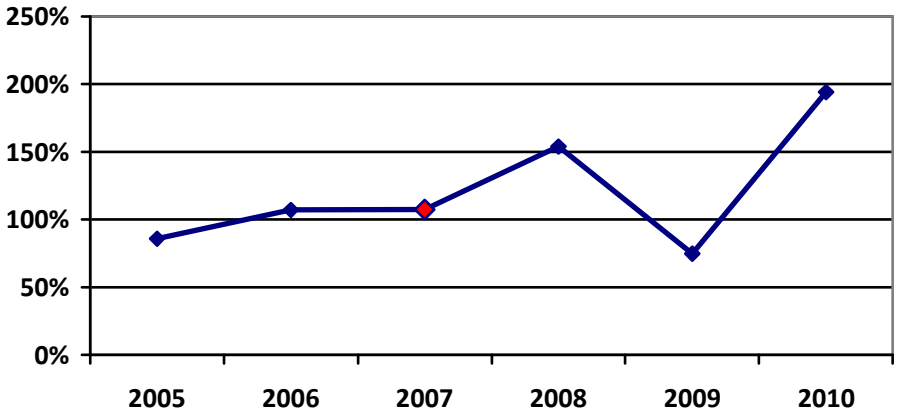
| البيـــــــان | السنة | المخرجات (دج) | المدخلات (دج) | الإنتاجية الكلية (دج) | % |
|---|---|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 1.664.178.000 | 1.934.964.000 | 0.86 | % 86 |
| | 2006 | 2.950.916.480 | 2.758.362.880 | 1.06 | % 106.98 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 3.850.795.821 | 3.579.530.652 | 1.07 | % 107.57 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 9.157.000.000 | 5.955.000.000 | 1.53 | %153.77 |
| | 2009 | 5.114.000.000 | 6.845.635.661 | 0.74 | %74.70 |
| | 2010 | 8.890.000.000 | 4.582.676.000 | 1.94 | % 194 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (40): يبين تطور الإنتاجية الكلية للمؤسسة قبل وبعد الحصول على شهادة الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (19).

يتضح من الجدول والمنحنى السابقين أنه تم تحقيق تحسن كبير في الإنتاجية الكلية خلال وبعد سنة 2007 عام حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بإستثناء سنة 2009. حيث نلاحظ إرتفاع الإنتاجية الكلية سنة 2007 وبلوغها 106.98%، ليستمر التحسن والإرتفاع في السنة الموالية (2008) ووصولها إلى نسبة جيدة بلغت 107.57% ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى الزيادة الكبيرة الحاصلة في قيمة المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في قيمة المدخلات.

أما بالنسبة لسنة 2009 فنلاحظ تدهوراً كبيراً في الإنتاجية الكلية للمؤسسة وبلوغها أدنى مستوياتها بنسبة إنخفاض تساوي 51.63% مقارنة مع سنة 2008، وهذا بسبب الإنخفاض الكبير في قيمة المخرجات بنسبة 44.15% تزمناً مع حصول زيادة كبيرة في قيمة المدخلات (مستلزمات الإنتاج) بنسبة 14.95%.

كما نلاحظ الإرتفاع الكبير الذي طرأ على الإنتاجية الكلية سنة 2010، والذي فاق المستويات السابقة ووصل إلى أوجه بنسبة 194%، وذلك بسبب الزيادة المعتبرة في قيمة المخرجات بنسبة 70.83% تزامناً مع إنخفاض في قيمة المدخلات بنسبة 33.05% بالمقارنة مع 2009.

## 8- تحليل تطور إنتاجية العمل:

تعبر إنتاجية العمل عن مساهمة كل عامل في الإنتاج بالكمية أو بالقيمة، حيث تحسب بقسمة حجم الإنتاج أو قيمته على عدد العمال.

الجدول الموالي رقم (20): يبين إنتاجية العمل بالقيمة خلال الفترة 2005-2010

| البيـــــــان | السنة | عدد العمال | إنتاجية العامل بالقيمة (دج) | نسبة التغير |
|---|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 1 387 | 1.199.839 | ----- |
| | 2006 | 1 454 | 2.029.516 | %69.14 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 1501 | 2.565.486 | %26.40 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 1815 | 5.045.179 | %96.65 |
| | 2009 | 1 738 | 2.942.462 | % 41.67- |
| | 2010 | 1661 | 5.352.197 | %44.32 |

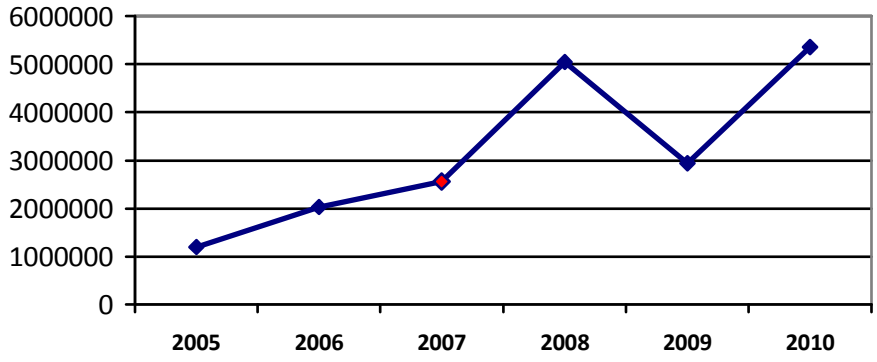
**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول السابق يتبين لنا التحسن الحاصل في إنتاجية العمل خلال سنة 2007 (عام حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000) بالمقارنة مع السنوات السابقة، ليستمر هذا التحسن وترتفع إنتاجية العمل في السنة الموالية (2008) بنسبة معتبرة بلغت 96.65%، وتنقص بعد ذلك إنتاجية العمل سنة 2009 بنسبة 41.67% بسبب الإنخفاض الكبير في حجم والقيمة الإجمالية للإنتاج. لتعود إنتاجية العمل سنة 2010 وتتحسن وترتفع بنسبة 44.32% نتيجةً لزيادة حجم وقيمة الإنتاج مع حدوث إنخفاض في عدد العمال.

الشكل رقم (41): يوضح تطور إنتاجية العمل قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (20).

## 9- دراسة تطور عائد رأس المال المستثمر:

يحسب عائد رأس المال المستثمر بقسمة قيمة الأرباح الصافية على رأس المال المستثمر.

الجدول الموالي رقم (21): يوضح تطور عائد رأس المال المستثمر للشركة خلال الفترة 2005-2010

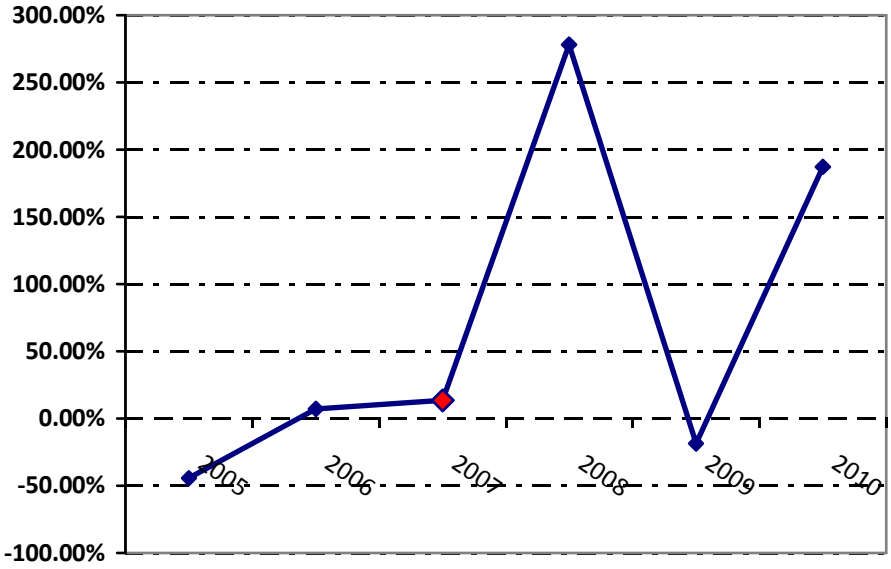
| البيـــــــان | السنة | رأس المال المستثمر ( مليون دج ) | عائد رأس المال المستثمر |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 1.000 | % 44.4 - |
| | 2006 | 1.000 | %7.18 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 1.000 | %13.65 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 1.600 | %278 |
| | 2009 | 1.600 | %18.74 - |
| | 2010 | 1.600 | %187.5 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل الموالي رقم (42): يبين تطور عائد رأس المال المستثمر قبل وبعد حصول المؤسسة على الإيزو 9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول السابق رقم (21).

من خلال المنحنى أعلاه نلاحظ الإرتفاع والنمو الكبير الذي طرأ على عائد رأس المـــال المستثمر سنة 2008 (بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000) ليصل إلى 278% بعد أن كان يساوى 7.18% سنة 2006 (قبل حصول المؤسسة على الإيزو9000) و13.74% سنة 2007 (عام الحصول على الإيزو)، وهذا راجع إلى الإرتفاع الكبير الذي عرفته الأرباح الصافية.

ليتدهور بعد ذلك عائد رأس المال المستثمر في السنة الموالية (2009) ويصل إلى أدنى مستوياته بسبب الإنخفاض الكبير الحاصل للأرباح الصافية ووصولها إلى نتيجة سالبة، ويرجع ذلك إلى الإنخفاض الذي حدث في القيمة المضافة والذي رافقه زيادة كبيرة في تكاليف الإنتاج. ليعود رأس المال المستثمر سنة 2010 إلى التحسن والزيادة حتى يصل إلى نسبة 187.5% بسبب الإرتفاع الهائل الذي حصل في القيمة المضافة، مع إنخفاض تكاليف الإنتاج بالمقارنة مع السنة السابقة (2009).

## 10- دراسة تطور ووفاء الزبائن:

لقد أدى إعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو9000 إلى زيادة وفاء وثقة أهم زبائنها، من خلال زيادة مستوى تعاملاتهم معها، لا سيما وأنهم يشترطون حصولها على شهادة الإيزو. حيث أكد مدير دائرة التسويق بشركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS على زيادة مستوى تعاملات المؤسسة مع أهم زبائنها بعد سنة حصولها على شهادة الإيزو9000، نتيجة لتطور جودة المنتوج والحرص على توصيله وتسليمه للزبون في الوقت المناسب، وهذا ما يبينه أيضاً زيادة مستوى مبيعات المؤسسة خلال وبعد سنة 2007، وبتالي فإن هذا التطور يعكس إلى حد ما ثقة ورضى هؤلاء الزبائن.

ونجد من بين أهم زبائن المؤسسة الدول التالية: بلجيكيا، فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، الهند، هولندا، أوكرانيا، البرازيل، ماليزيا والفلبين.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالإضافة إلى ذلك يشير مدير دائرة التسويق إلى تسجل دخول زبائن جدد بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000، وهو ما يوضحه تطور عدد زبائن المؤسسة في الجدول الموالي رقم (22)، مما أدى إلى إختراق أسواق جديدة عززت الحصة السوقية للمؤسسة.

ومن بين الزبائن الجدد نجد: بلغاريا، إنجلترا، بولونيا، بنغلاداش، تركيا، أرغوي، باكستان، أستراليا، سلوفينيا، إيران، المكسيك، كرواتيا ونيوزيلاندا.

وهذه الزيادة المعتبرة التي عرفتها المؤسسة في عدد الزبائن راجعة بالأساس إلى تحسن صورتها وسمعتها وإلتزامها المستمر بسياسة الجودة المعلنة، وتحقيق التطور المتواصل في جودة المنتوج، وحرصها على أجال التسليم، وزيادة حملاتها الترويجية، والتكثيف من التواجد في المؤتمرات والتجمعات التي يلتقي فيها المنتجين والعملاء حول العالم، وخاصة تلك التي تنظمها جمعية صناعة السماد الدولية (International Fertilizer Industry Association) للبحث عن زبائن جدد والتفاوض معهم.

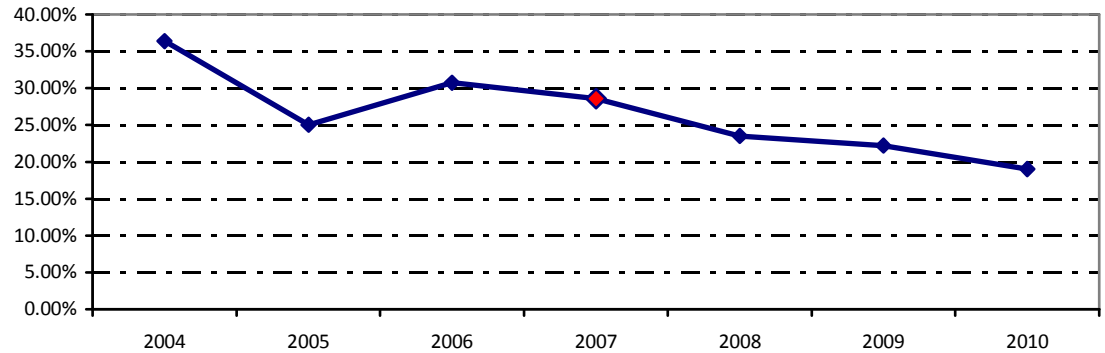
الجدول رقم (22): يبين تطور عدد الزبائن ومعدل ضياعها خلال الفترة 2004- 2010

| البيـــــــان | السنة | إجمالي عدد الزبائن | عدد الزبائن الضائعين | معدل ضياع (خسارة) الزبائن |
|---|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2004 | 11 | 04 | % 36.36 |
| | 2005 | 12 | 03 | % 25 |
| | 2006 | 13 | 04 | % 30.76 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 14 | 04 | % 28.57 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 17 | 04 | % 23.53 |
| | 2009 | 18 | 04 | % 22.22 |
| | 2010 | 21 | 04 | % 19.05 |

**المصدر**: معلومات مقدمة من طرف مسؤول دائرة العلاقات مع الزبائن في شركة مناجم الفوسفاط.

أما في ما يخص معدل ضياع الزبائن، فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه الإنخفاض المستمر لهذا المعدل بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 ليصل إلى 19.05% سنة 2010 بعد أن كان يساوي 30.76% سنة 2006 (قبل الحصول على الإيزو9000) و28.57% خلال سنة 2007 (عام الحصول على الإيزو9000)، وهذا الإنخفاض المتواصل راجع إلى زيادة عدد زبائن المؤسسة مع ثبات عدد الزبائن الضائعين دون خسارة آخرين منذ سنة 2007.

الشكل الموالي رقم (43): يوضح الإنخفاض في معدل ضياع الزبائن بعد حصول المؤسسة على الإيزو 9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (22).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما عرفت المؤسسة أيضاً إنخفاض في عدد شكاوى العملاء لتصل إلى صفر شكوى بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000، وهو ما يوضحه الجدول الموالي رقم (23)، وذلك نتيجةً للإهتمام الكبير بالزبائن من خلال الإستماع إلى شكاواهم ومعرفة تطلعاتهم وتقصي مدى ثقتهم ورضاهم في منتوج المؤسسة من حيث الجودة والسعر وأجال التسليم، بناءاً على إسترجاع إستمارات توزع عليهم كل ثلاثي وهي مرفقة في الملحق رقم (10)، حيث يقوم مسؤولي إدارة الجودة وإدارة التسويق في المؤسسة بتحليلها وإستنباط مدى ثقة ورضى العملاء ومعرفة الإختلالات والمشكلات المطروحة، من أجل العمل على معالجتها ووضع الحلول اللازمة لها، وأخذها بعين الإعتبار وتفاديها في المستقبل في إطار السعي إلى تحقيق التحسين المستمر.

فمثلاً إذا ما أخذنا سنة 2008 سجلت فيها دائرة الجودة بالمؤسسة شكوتين متعلقتين أساساً بمعيب في المبيعات من حيث الجودة (جانب كيمائي يخص مادة الفوسفاط)، بالإضافة إلى جانب بيئي يتمثل في حدوث رائحة غير طبيعية في المنتوج، وبعد تحليل هذه الشكاوى عملت المؤسسة بالإعتماد على خبراء في وظيفة البحث والتطوير من أجل إيجاد حلول لها وإرسالها إلى العملاء وتوجيههم لتطبيقها مع البحث عن أسباب الإختلالات التي أدت إلى حدوثها لمحاولة تصحيحها في المستقبل، وذلك لتحقيق مبدأ التحسين المستمر الذي هو ركيزة أساسية لعمل نظام إدارة الجودة الإيزو9001.

الجدول رقم (23): يبين تطور عدد شكاوى العملاء خلال الفترة 2004-2010

| البيـــــــان | السنة | عدد شكاوى الزبائن |
|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2004 | 05 |
| | 2005 | 02 |
| | 2006 | 02 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 01 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 02 |
| | 2009 | 00 |
| | 2010 | 00 |

**المصدر**: تقارير مراجعة الإدارة لسنتي 2009 و2010، والمرفقة في الملحق رقم (15) والملحق رقم (16).

## 11- تحليل تطور تكاليف اللاجودة:

تتكون تكاليف اللاجودة من أربعة عناصر أساسية هي:

- تكاليف الوقاية: وهي تكاليف مرتبطة بالمجهودات الموجهة نحو التوقع بالعيوب؛
- تكاليف التقويم: وهي تكاليف موجهة للتحقق من مطابقة المنتوجات لمواصفات الجودة؛
- تكاليف الإختلالات الداخلية: وهي الناجمة عن عدم مطابقة المنتوج لمواصفات الجودة قبل خروجه من المؤسسة؛
- تكاليف الإختلالات الخارجية: وهي الناجمة عن اللامطابقة بعد خروج منتوج المؤسسة وهي مرطبة بشكاوى الزبائن.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (24): يبين تطور تكاليف اللاجودة خلال الفترة 2005– 2010

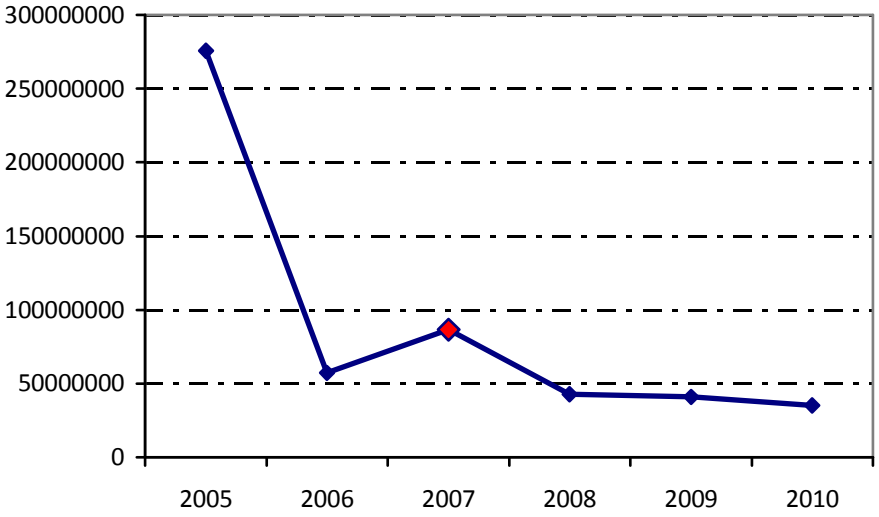
| البيـــــــان | السنة | تكاليف اللاجودة (دج) | نسبة التغير |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 | 2005 | 275.651.267 | ----- |
| | 2006 | 57.121.670 | % 79.28 - |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 | 2007 | 86.336.624 | %51.14 |
| بعد الحصول على الإيزو 9000 | 2008 | 42.551.387 | % 50.71 - |
| | 2009 | 40.934.434 | % 3.8 - |
| | 2010 | 35.250.317 | %13.88 - |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

يتضح من خلال الجدول أعلاه الإنخفاض المتواصل الذي طرأ على تكاليف اللاجودة بعد سنة 2007 حتى 2010. حيث إنخفضت تكاليف اللاجودة سنة 2008 مباشرة بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 بنسبة معتبرة بلغت 50.71% ليستمر هذا الإنخفاض سنة 2009 بنسبة متواضعة نوعاً ما بلغت 3.80% ليتواصل الإنخفاض سنة 2010 بنسبة بلغت 13.88%. وهذا راجع حسب ما قاله لنا مدير دائرة الجودة والبيئة إلى بعض الأسباب التي من بينها ما يلي:

- تقليل عمليات التدقيق والفحص، وبتالي تحقيق الفوفورات في التكاليف المرتبطة بها؛
- تحسين عمليات التوثيق، مما ساهم بشكل كبير في عدم تكرار الإختلالات؛
- تقليل تكاليف الإختلالات الداخلية ؛
- تقليل تكاليف الإختلالات الخارجية ( نقص عدد شكاوى العملاء ).

الشكل الموالي رقم (44): يوضح الإنخفاض المستمر لتكاليف اللاجودة بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (24).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**12- الموردين:**

يتم التقييم الدوري لموردي المؤسسة نهاية كل ثلاثي من حيث استيفائهم للشروط المطلوبة، وإحترامهم لأجال التسليم المحددة، بالإضافة إلى التحقق من مدى مطابقة المشتريات للمواصفات المطلوبة، تماشياً مع المعايير المحدد وفق نظام الإيزو9001 المتبع، مما أدى ذلك إلى إنخفاض المردودات من المنتوجات المشتراة خلال السنوات تلت 2007 إلى إنعدامها تماماً سنة 2010.

**المطلب الثاني: دراسة أثر إعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو 14000 على أدائها البيئي**

لقد عرفت شركة مناجم الفوسفاط تطور وتحسن حقيقي في أدائها البيئي بعد إعتمادها وتطبيقها لنظام الإدارة البيئية وفقا لمواصفات الإيزو 14000 وفقاً لما قاله لنا مدير دائرة الجودة والبيئة، وهو ما يمكن تأكيده من خلال دراسة أثر ذلك على أهم المؤشرات البيئية المتعلقة بالشركة، والتي سيتم التعرض لأهمها من خلال ما يلي:

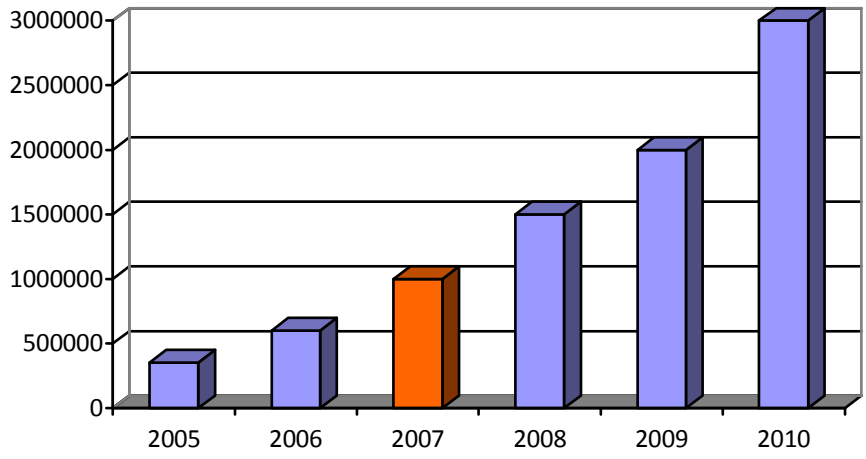
**1- الإستثمارات البيئية:**

عرفت الشركة تطور في قيمة استثماراتها الموجهة نحو حماية البيئة خلال وبعد حصولها على الإيزو 14000، وهذا ماسيتم توضيحه من خلال الجدول الموالي رقم (25): الذي يبين تطور إستثمارات المؤسسة الموجهة للحفاظ على البيئة خلال الفترة 2005- 2010.

| البيـــــــان | السنة | الإستثمارات البيئية (دج) | نسبة التغير |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 14000 | 2005 | 353.000 | ----- |
| | 2006 | 600.000 | %69.97 |
| سنة الحصول على الإيزو 14000 | 2007 | 1.000.000 | %66.66 |
| بعد الحصول على الإيزو 14000 | 2008 | 1.500.000 | %50 |
| | 2009 | 2.000.000 | % 33.33 |
| | 2010 | 3.000.000 | %50 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

الشكل رقم (45): يوضح تطور الإستثمارات البيئية للمؤسسة قبل وبعد الحصول على الإيزو14000




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الجدول السابق رقم (25).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين النمو المستمر لقيمة إستثمارات المؤسسة الموجهة نحو الحفاظ على البيئة خلال الفترة 2005-2010 وخاصة خلال وبعد حصولها على شهادة الإيزو 14000 سنة 2007، حيث نلاحظ إرتفاع في قيمة الإستثمارات البيئية سنة 2007 بنسبة بلغت 66.66% بالمقارنة مع سنة 2006 (قبل حصول المؤسسة على الإيزو14000)، ليستمر الإرتفاع بنسب معتبرة خلال سنة 2008 و2009 ويصل إلى أوجه سنة 2010 بقيمة إستثمارات بلغت ثلاثة مليون دج.

ويرجع الإرتفاع المتواصل في قيمة إستثمارات المؤسسة الموجهة نحو الحفاظ على البيئة وخاصة بعد إعتماد مواصفات الإيزو 14000 إلى ما تمليه هذه الأخيرة من معايير محددة يجب تحقيقها وفقاً لمبدأ التحسين المستمر للجوانب البيئية المتعلقة بالشركة محل الدراسة، ومن بينها تخفيض نسبة الغبار وترشيد إستهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز) والمياه في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى التقليل من كمية الفضلات الصناعية الملوثة ومحاولة رسكلتها إن أمكن.

كما تجد الإشارة إلى أن المؤسسة وضعت سنة 2010 مخطط مستقبلي لمشروع ضخم للفترة الممتدة 2010-2014 بميزانية تقدر بـــ: 200 مليون دج لحماية البيئة، وذلك من خلال العمل على تقليل نسبة الغبار المتطاير في الهواء إلى ما يعادل 30 ملغ /م$^3$، وهي نسبة أقل من النسبة المحددة من طرف الدولة والتي تقدر بـــ: 50 ملغ /م$^3$. هذا بالإضافة إلى تخفيض إستهلاك المواد الطاقوية والمياه المستعملة في العملية الإنتاجية، ومحاولة إعادة رسكلة الفضلات الملوثة للبيئة.

وتقسم هذه الإستثمارات وفق المخطط على الوحدات الرئيسية للمؤسسة كما يلي:[1]

- 150 مليون دج موجهة إلى مركب جبل العنق ببئر العاتر CMDO؛
- 50 مليون دج موجه للمنشآت المينائية بعنابة IPA؛

كذلك تعمل المؤسسة حالياً وفقاً لمبدأ الحفاظ على الموارد الطبيعة وحق الأجيال القادمة بالشراكة مع مكتب دراسات ألماني، من أجل وضع إستراتجية طويلة المدى، تهدف إلى الإستغلال الرشيد لمادة الفوسفاط، وإستخراجه بطرق علمية وبنسب محددة تضمن عدم الهدر والحفاظ على الإحتاطي اللازم لتشغيل المصنع الجديد الذي تعمل المؤسسة على إنشائه من أجل تثمين مادة الفوسفاط وتحويلها إلى أسمدة زراعية ومواد أولية تدخل في صناعة الأدوية والصناعات الكيمياوية والغذائية ...وغيرها.

كما تقوم المؤسسة في إطار سعيها للمحافظة على البيئة بالمساهمة في تمويل جميعة الحفاظ على البيئة والتقليل من التلوث الموجودة في عنابة بمبلغ 2 مليون دج خلال الفترة 2005- 2010 (أنظر الملحق رقم 18)، بالإضافة إلى تمويل عمليات التحشير في ولاية تبسة، والتعاقد مع مؤسسة في ولاية سوق أهراس من أجل رسكلة الأوراق المستعملة.

[1] – معلومات مأخوذة عن طريق مقابلة مع مسؤول إدارة الجودة والبيئة بالشركة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

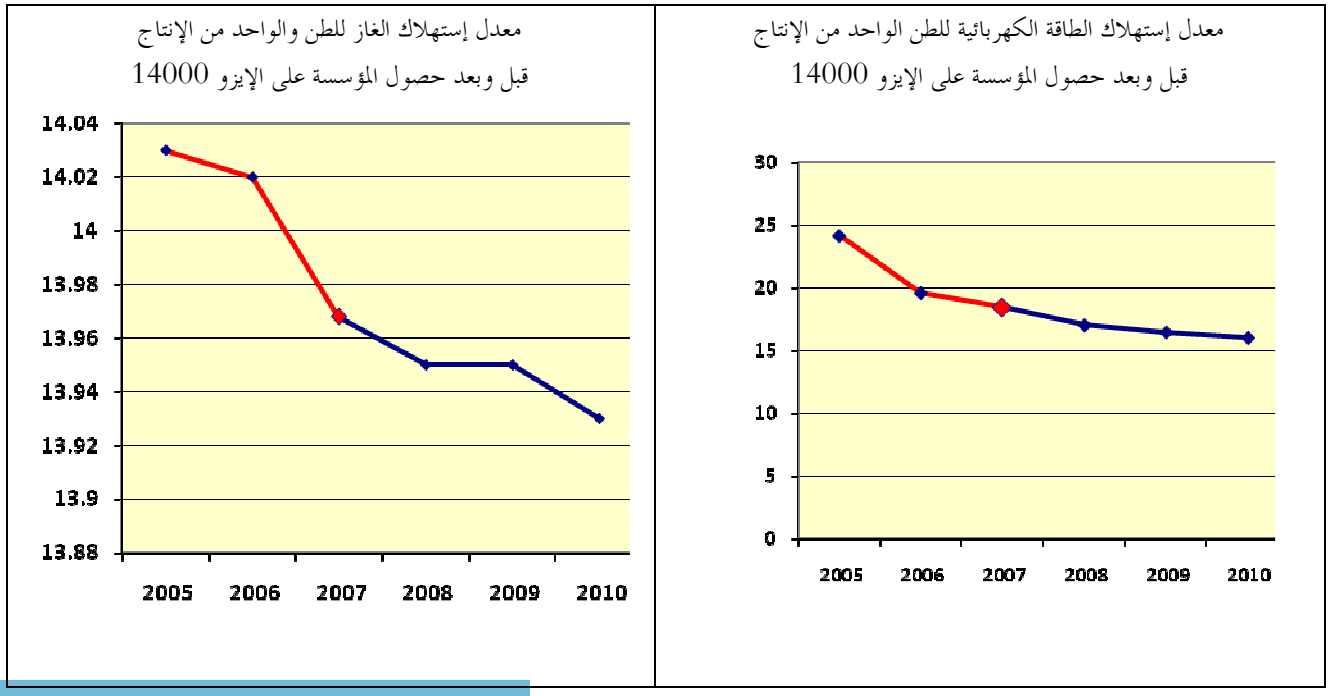
## 2- إستهلاك الطاقة:

الجدول رقم (26): يبين تطور معدلات إستهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز) خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــــان | السنة | إستهلاك الطاقة | |
|---|---|---|---|
| | | معدل إستهلاك الطاقة الكهربائية (KW/T) | معدل إستهلاك الغاز ( M3/T) |
| قبل الحصول على الإيزو 14000 | 2005 | 24.16 | 14.03 |
| | 2006 | 19.59 | 14.02 |
| سنة الحصول على الإيزو 14000 | 2007 | 18.43 | 13.97 |
| بعد الحصول على الإيزو 14000 | 2008 | 17.01 | 13.95 |
| | 2009 | 16.45 | 13.95 |
| | 2010 | 16.01 | 13.93 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

يتبين من خلال الجدول أعلاه الإنخفاض المستمر للمعدلات السنوية لإستهلاك الطاقة من كهراء وغاز للطن الواحد من الإنتاج السنوي خلال الفترة 2005-2010، حيث نلاحظ بداية الإنخفاض من سنة 2006 وهي السنة التي إعتمدت فيها المؤسسة آلية الإنتاج الأنظف، من خلال تحديث مستلزمات الإنتاج بوسائل تكنولوجية متطورة تعمل على ترشيد والتقليل من إستهلاك الطاقة (كهراء وغاز)، وذلك من أجل محاولة تجسيد مواصفات محددة تدخل في إطار التحضير للحصول على شهادة الإيزو14000 سنة 2007. والشكل الموالي رقم (46): يبين الإنخفاض المستمر في إستهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز) بعد حصول المؤسسة على الإيزو 14000.




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (26).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

### 3- إستهلاك المياه:

تستخدم المياه في العملية الإنتاجية بكميات كبيرة من أجل غسل الفوسفاط بعد ما يتم إستخلاصه من المواد والشوائب العالقة.

الجدول الموالي رقم (27): يبين تطور معدل إستهلاك المياه خلال الفترة 2005- 2010

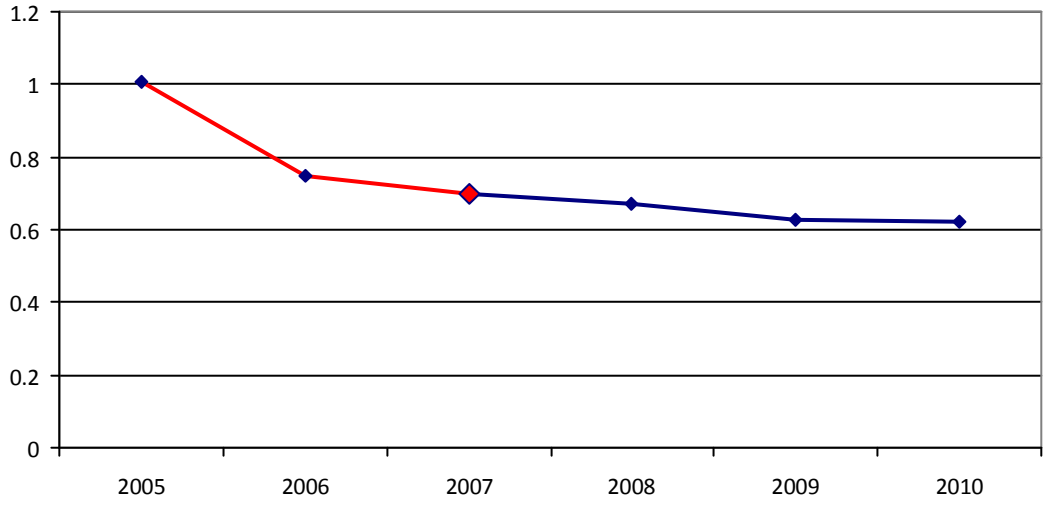
| البيـــــــــان | السنة | معدل إستهلاك المياه (M3/T) | نسبة التغير |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 14000 | 2005 | 1.006 | ----- |
| | 2006 | 0.75 | % 25.44- |
| سنة الحصول على الإيزو 14000 | 2007 | 0.70 | % 6.66- |
| بعد الحصول على الإيزو 14000 | 2008 | 0.67 | %4.28 - |
| | 2009 | 0.63 | %5.97 - |
| | 2010 | 0.62 | %4.76 - |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

نلاحظ من خلال الجدول السابق الإنخفاض المستمر لمعدل الإستهلاك السنوي للمياه لطن واحد من الانتاج خلال الفترة 2005-2010، حيث يتبين أيضاً بداية الإنخفاض من سنة 2006 بنسبة جيدة بلغت 25.44%، ويستمر هذا الإنخفاض للسنة الموالية (عام حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 14000) بنسبة 6.66%، ويتواصل الإنخفاض بنسب مقبولة نوعاً ما للسنوات الموالية حتى سنة 2010، أي بعد الحصول على شهادة الإيزو 14000.

وهذا التقليل من المعدل السنوي لإستهلاك المياه راجع إلى حرص المؤسسة الدءوب على الإستعمال العقلاني لهذا المورد، وذلك من خلال زيادة الوعي لدى العمال المعنيين، وإستخدام تكنولوجيات حديثة مخفضة للهدر والمعتمدة بداية من سنة 2006 في إطار التحضير للحصول على شهادة الإيزو 14000.

الشكل الموالي رقم (47): يوضح الإنخفاض المستمر لمعدل إستهلاك المياه بعد حصول المؤسسة على الإيزو 14000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الجدول السابق رقم (27).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## 4- تحليل تطور التلوث الناتج عن المؤسسة:

تتلخص أسباب التلوث الناتج عن المؤسسة في ما يلي:

- كميات الغبار المتطاير في الهواء جراء عملية الإستخراج والتحويل والمعالجة والنقل والتخزين والشحن ؛
- كمية الفضلات الصلبة والسائلة الناتجة عن العملية الإنتاجية.

ولهذا سيتم دراسة تطور نسبة الغبار المتطاير في الهواء والفضلات الناتجة من أجل تحليل مدى تطور التلوث المتعلق بالمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة الإيزو 14000.

**4-1- تحليل تطور نسبة الغبار المتطاير في الهواء:** تقاس كمية الغبار المتطاير بأجهزة مخصصة لذلك، توضع في أماكن معينة يحددها خبراء في هذا المجال، وتعمل على إستقطاب وجذب كميات من الغبار الموجود في الهواء ليتم قياسها بالملي غرام على المتر المكعب الواحد.

الجدول الموالي رقم (28): يبين تطور نسبة الغبار التي تم قياسها خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــان | السنة | نسبة الغبار($Mgr/M^3$) | نسبة التغير |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 14000 | 2005 | 91.86 | ----- |
| | 2006 | 83.67 | %8.91 - |
| سنة الحصول على الإيزو 14000 | 2007 | 78.91 | %5.69 - |
| بعد الحصول على الإيزو 14000 | 2008 | 73.25 | %7.17 - |
| | 2009 | 65.12 | %11.10 - |
| | 2010 | 57.21 | %15.50 - |

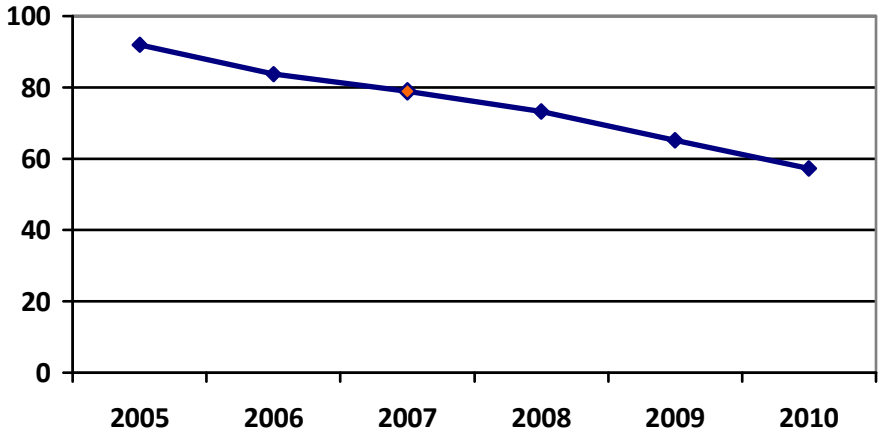
**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الإنخفاض المتواصل لنسبة الغبار المتطاير في الهواء خلال الفترة 2005- 2010 حيث قامت المؤسسة من أجل التقليل من نسبة الغبار، وذلك في إطار التحضير للحصول على شهادة الإيزو 14000 بتركيب مصافي وأجهزة مخصصة تقوم بكبح خروج وتطاير الغبار في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وصولاً إلى التخزين والشحن في ميناء عنابة، وتجديد هذه الأجهزة كل سنة بما هو مستحدث، وذلك بالتعاقد مع شركات أوربية متخصصة في هذا المجال موجودة خاصة في فرنسا وألمانيا تعمل على تطوير هذه الأجهزة، الأمر الذي أثر إيجابياً على نسبة الغبار المتطاير وجعلها تنخفض بصورة مستمرة بداية من سنة 2006 حتى 2010. ولكن رغم التقليل المستمر لنسبة الغبار لم تصل إلى النسبة المسموح بها، والتي حددتها الدولة والمقدرة بـــ: 50 ملي غرام / متر مكعب.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (48): يبين الإنخفاض المستمر لنسبة الغبار المتطاير في الهواء بعد حصول المؤسسة على الإيزو 14000




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الجدول السابق رقم (28).

**4-2- تحليل تطور الفضلات الملوثة للبيئة**: إن تبني المؤسسة لمفهوم الإنتاج الأنظف لمادة الفوسفاط سنة 2006، وذلك في إطار سعيها من أجل إعتماد مواصفات الإيزو 14000، أدى إلى انخفاض في نسبة الفضلات الملوثة للبيئة والناتجة عن العملية الإنتاجية خلال وبعد سنة 2007. وتنقسم هذا الفضلات إلى ما يلي:

**4-2-1- الفضلات الصلبة:**

الجدول رقم (29): يبين تطور كميات الفضلات الصلبة الملوثة للبيئة خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــان | السنة | كمية الفضلات الصلبة بالطن | نسبة التغير |
|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 14000 | 2005 | 91 | ----- |
| | 2006 | 193 | %112.08 |
| سنة الحصول على الإيزو 14000 | 2007 | 170 | %11.92- |
| بعد الحصول على الإيزو 14000 | 2008 | 169.7 | %0.17- |
| | 2009 | 161.5 | %4.83- |
| | 2010 | 155 | %4.02- |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

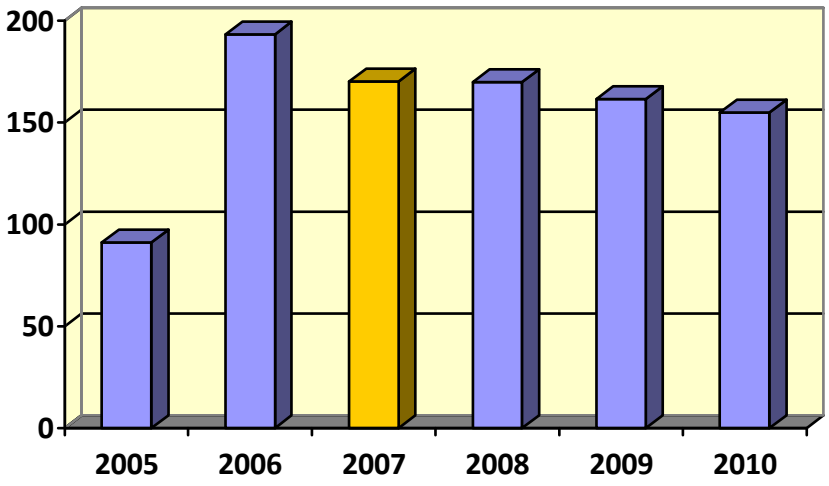
من خلال هذا الجدول أعلاه وبمقارنة بسيطة لكمية الفضلات الصلبة قبل وبعد الحصول على الإيزو 14000 يتضح لنا الانخفاض المحقق في كمية الفضلات خلال سنة 2007 إذا ما قورنت بالسنة السابقة، أي 2006 التي عرفت إرتفاعاً كبيراً لهذه الفضلات، ليستمر هذا الإنخفاض خلال السنوات الثلاث الموالية بنسب مقبولة نوعاً ما. والشكل الموالي رقم (49) يبين ذلك بوضوح.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة تسعى إلى التخلص من الفضلات الملوثة للبيئة، من خلال إبرام عقود مع شركات أخرى لبيع مثل هذه الفضلات بأسعار منخفضة من أجل إعادة إستعمالها.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (49): يبين تطور كميات الفضلات الصلبة قبل وبعد حصول المؤسسة على الإيزو 14000




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الجدول السابق رقم (29).

**4-2-2- الفضلات السائلة الملوثة للتربة**: وهي مكونة من الزيوت المحروقة التي تعمل المؤسسة على تجديدها كل سداسي والناتجة عن الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية. هذا بالإضافة إلى الأحماض المفرزة المؤثرة على التربة.

الجدول رقم (30): يبين تطور كمية الفضلات السائلة والملوثة للتربة خلال الفترة 2005-2010

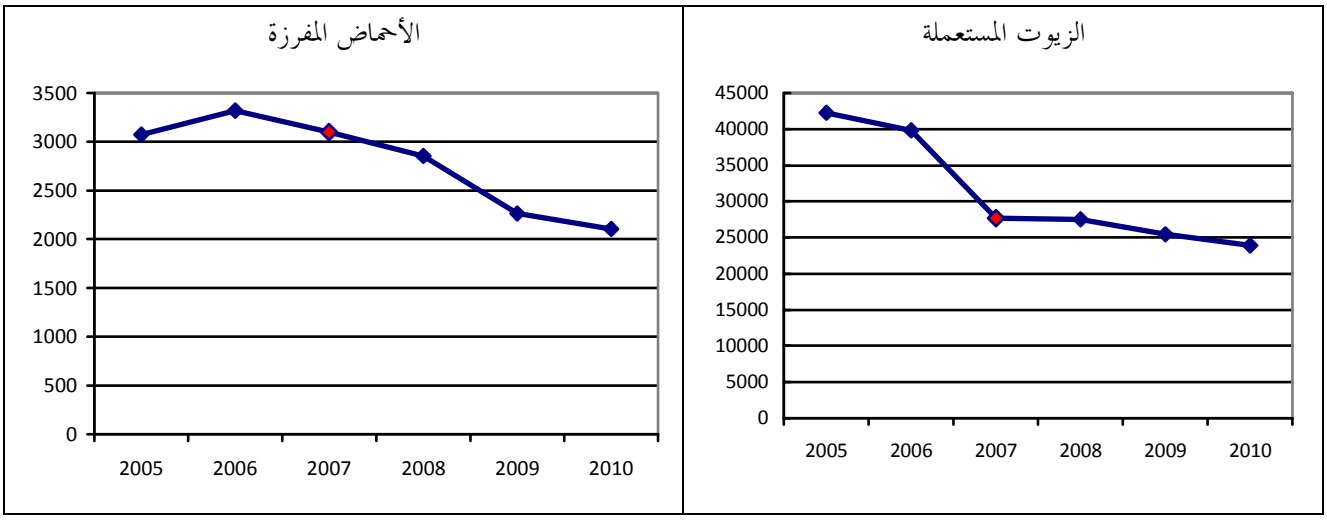
| البيـــــــــان | السنة | كمية الفضلات الصناعية السائلة الملوثة للتربة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | الزيوت المستعملة باللتر | نسبة التغير | الأحماض المفرزة باللتر | نسبة التغير |
| قبل الحصول على الإيزو 14000 | 2005 | 42.268 | ------ | 3.075 | ----- |
| | 2006 | 39.845 | %5.73- | 3.320 | %7.96 |
| سنة الحصول على الإيزو 14000 | 2007 | 27.653 | %30.59- | 3.100 | %6.62- |
| بعد الحصول على الإيزو 14000 | 2008 | 27.500 | %0.55- | 2.854 | %7.93- |
| | 2009 | 25.481 | %7.34- | 2.263 | %20.70- |
| | 2010 | 23.894 | %6.22- | 2.107 | %6.89- |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل الموالي رقم (50): يبين الإنخفاض المستمر لكمية الفضلات السائلة بعد حصول الشركة على الإيزو 14000




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الجدول السابق رقم (30).

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين الإنخفاض المستمر لكمية الفضلات السائلة (الزيوت المستعملة + الأحماض المفرزة) بعد حصول الشركة على الإيزو 14000. فإذا ما أخذنا سنة 2007 سنجد إنخفاض كمية الزيوت المستعملة بنسبة 30.59% وإنخفاض في كمية الأحماض المفرزة بنسبة 6.62%، ليتواصل هذا الإنخفاض خلال السنوات الثالث الموالية أي بعد الحصول على الإيزو14000 بنسب مقبولة.

كما تجد الإشارة إلى أن المؤسسة متعاقدة كل سنة مع مؤسسة نفطال NAFTAL من أجل التخلص من تلك الزيوت المستعملة.

## 5- تحليل تطور التكوين في المجال البيئي:

الجدول رقم (31): يبين عدد العمال المكونين في المجال البيئي والتكاليف المرفقة لذلك خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــان | السنة | عدد المكونين | نسبة التغير | تكلفة التكوين | نسبة التغير | النسبة من التكلفة الإجمالية للتكوين |
|---|---|---|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 14000 | 2005 | 7 | ---- | 217.600 | ----- | % 3.42 |
| | 2006 | 9 | % 28.57 | 238.594 | % 9.64 | % 2.27 |
| سنة الحصول على الإيزو 14000 | 2007 | 15 | % 66.66 | 756.295 | % 216.97 | % 4.18 |
| بعد الحصول على الإيزو 14000 | 2008 | 28 | % 86.66 | 2.086.759 | % 195.91 | % 9.71 |
| | 2009 | 17 | % 39.28 - | 1.051.000 | % 49.63- | % 6.99 |
| | 2010 | 20 | % 17.64 | 1.200.000 | % 14.17 | % 7.49 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).



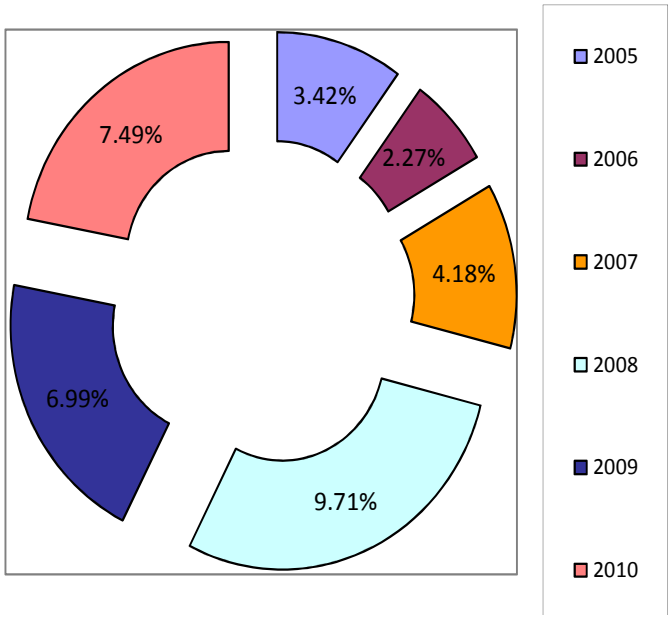
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الزيادة الحاصلة في عدد المكونين في المجال البيئي خلال سنة 2007 (عام حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 14000) بنسبة معتبرة بلغت 66.66% رفقها زيادة في تكاليف التكوين بنسبة 216.97% بالمقارنة مع السنة السابقة (2006)، لتستمر الزيادة في عدد المكونين سنة 2008 بنسبة كبيرة بلغت 86.66% رفقها كذلك زيادة في تكاليف التكوين بنسبة 195.91%. وهذا بسبب سعي المؤسسة من أجل تأهيل مواردها البشرية لتحقيق سيرورة عمل نظام الإدارة البيئية ISO14001 وتطبيق متطلباته على أحسن وجه من أجل تحقيق التحسين المستمر، بالإضافة إلى معرفة الجوانب البيئية المتعلقة بالمؤسسة وزيادة الوعي البيئي ونشر الثقافة البيئية لدى العمال.

أما بالنسبة لسنة 2009 فنلاحظ إنخفاض في عدد المتكونين في المجال البيئي بنسبة 39.28% رافقه إنخفاض في التكاليف بنسبة بلغت 49.63%، ليتحسن عدد المتكونين في السنة الموالية (2010) بنسبة 17.64% وبزيادة في تكلفة التكوين بلغت نسبة 14.17%.

أما في ما يخص نسبة تكاليف التكوين في المجال البيئي إلى التكاليف الكلية للتكوين، فنلاحظ تطورها وتحسنها خلال سنة 2007، لتستمر في الزيادة سنة 2008 وتبلغ نسبة معتبرة قدرت بـــ: 9.71%.

أما بالنسبة لسنة 2009 فنلاحظ إنخفاض هذه النسبة وبلوغها 6.99% بالمقارنة بالسنة السابقة، أما إذا قورنت بسنة 2006 قبل حصول المؤسسة على الإيزو 14000، فنلاحظ تطورها وتحسنها من 2.27% إلى 6.99%، لترجع هذه النسبة إلى التحسن والزيادة سنة 2010 وتبلغ 7.49%. والشكل الموالي رقم (51) يوضح تطور نسبة تكاليف التكوين في المجال البيئي إلى التكاليف الكلية للتكوين خلال الفترة 2005- 2010.




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الجدول السابق رقم (31).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**6- تحليل التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية وتطور الدعاوى القضائية المرفوعة ضد المؤسسة:**

تعمل المؤسسة جاهداً وفق نظام الإدارة البيئية ISO14001 المعتمد سنة 2007 من أجل تحقيق التوافق مع التشريعات والقوانين الصادرة عن الدولة والخاصة بحماية البيئة، حيث إذا ما أخذنا مثلاً نسبة الغبار المتطاير في الهواء والمحددة من طرف الدولة بـــ: 50 ملي غرام /متر مكعب كحد أقصى، فنلاحظ أن المؤسسة إقتربت من هذه النسبة سنة 2010 بـــ:57.21 ملي غرام/ م$^3$ وتحول الوصول إلى 30 ملي غرام / م$^3$ خلال مخطط 2010- 2014.

أما في ما يخص الدعاوى القضائية المرفوعة ضد المؤسسة من طرف المجتمع، لم تعرف أي دعوى متعلقة بالجانب البيئي خلال الفترة 2005-2010، إلا قضية واحدة سنة 2009 مطالبة بالتعويض، بسبب شكوى مقدمة من طرف سكان منطقة تسمى عقلة الركاركة، والتي تقع بالقرب من المركب المنجمي بجبل العنق ( بئر العاتر)، وتتمحور حول تضرر أراضيهم الزراعية بالمياه الناتجة عن المصنع، والتي يعتقدون أنها ملوثة.[1]

ولمتابعة هذه القضية قامت المحكمة بتعيين خبير مستقل متخصص لدراسة مدى تضرر هذه الأراضي بتلك المياه، فبعد الدراسة وتحليل المياه وجدت أنها ليست ملوثة للتربة ولكن مع كثرة تدفقها يمكن أن تخلف أضراراً بالمزروعات فحكم الخبير بضرورة تغيير مسارها إلى أماكن لا يتم زراعتها.

**7- الإهتمام بالتحسين والتطوير المستمرين:**

ويتعلق أساساً بوظيفة البحث والتطوير التي تسمى في شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS بمركز الدراسات والبحوث التطبيقية والتطويرية. و يمكن قياس إهتمام الشركة بالتحسين والتطوير المستمرين من خلال بعض المؤشرات التي من أهمها ما يلي:

- التحسين في المنتوج الحالي من حيث الجودة والجوانب البيئية؛
- كمية المنتجات الجديدة؛
- تطور نسبة الإنفاق على البحث والتطوير.

فبالنسبة للمؤشر الأول يعمل مركز الدراسات والبحوث التطبيقية والتطويرية التابع للمؤسسة منذ حصولها على شهادتي الإيزو 9000 و14000 من أجل التحسين المستمر لجودة المنتوج وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة والناجمة عن شكاوى العملاء في ما يخص الجودة، بالإضافة إلى إيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بالجانب البيئي والمتمثلة في بعض المواد الناتجة من تحويل مادة الفوسفاط، والتي تأثر سلبا على التربة.

أما بالنسبة لكمية المنتجات الجديدة فقام المركز بإنشاء بحوث تطبيقية وتطويرية تعمل على تثمين مادة الفوسفاط والتي ستترجم في القريب من خلال إنشاء المصنع الضخم الذي سيحول مادة الفوسفاط إلى عدة مواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية والزراعية ومواد التنظيف... وغيرها.

أما في ما يخص تطور تكاليف البحث والتطوير فهي مرفقة في الجدول الموالي رقم (32) بالنسبة للفترة 2005- 2010.

[1]- دائرة الشؤون القانونية بالشركة.



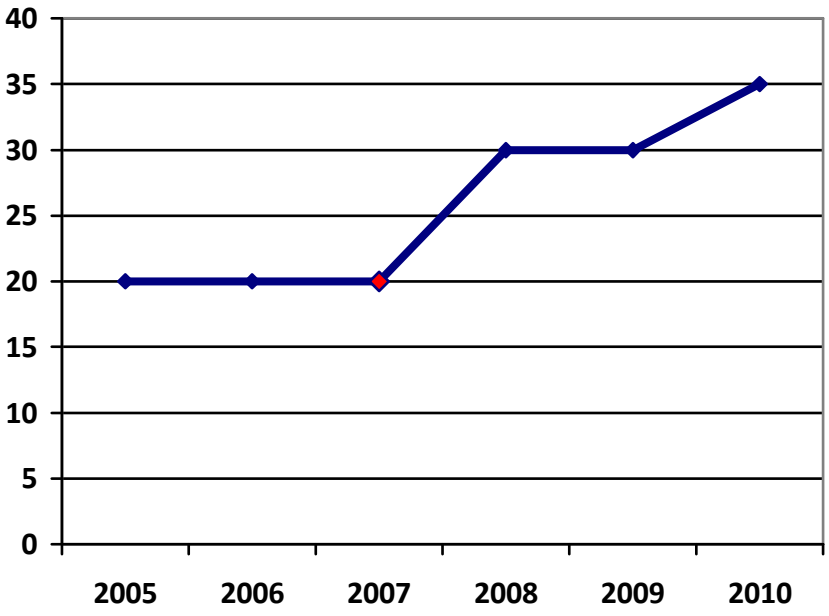
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| البيـــــــــــان | السنة | ميزانية البحث التطوير ( مليون دج ) |
|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو9000 و14000 | 2005 | 20 |
| | 2006 | 20 |
| سنة الحصول على الإيزو9000 و14000 | 2007 | 20 |
| بعد الحصول على الإيزو9000 و14000 | 2008 | 30 |
| | 2009 | 30 |
| | 2010 | 35 |

**المصدر**: مديرية مركز الدراسات والبحوث التطبيقية والتطويرية بشركة مناجم الفوسفاط.

من خلال الجدول نلاحظ الزيادة المستمرة في نسبة الإنفاق على البحث والتطوير خلال الفترة أعلاه، وخاصة بعد حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو 9000 و14000 سنة 2007، مما يؤكد على زيادة إهتمام شركة مناجم الفوسفاط بمجال البحث والتطوير من أجل التحسين المستمر.

والشكل أدناه رقم (52): يبين تطور نسبة الإنفاق على مجال البحث والتطوير قبل وبعد حصول الشركة على شهادتي الإيزو 9000 و14000.




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول السابق (32).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المطلب الثالث: دراسة تطور الأداء الإجتماعي للشركة خلال الفترة 2005-2010.**

يمكن تحليل تطور أداء الشركة الإجتماعي خلال الفترة 2005-2010 من خلال دراسة تطور أهم المؤشرات الإجتماعية للمؤسسة، والتي سيتم التطرق لها في ما يلي:

**1- التكوين وتحسين الكفاءات:**

إن إهتمام المؤسسة بالعملية التكوينية في إطار تحسين أداها الإجتماعي يدخل ضمن مسؤوليتها الإجتماعية الداخلية، ولهذا تقوم شركة مناجم الفوسفاط بالعديد من التكوينات المتنوعة لعمالها، في العديد من مراكز التكوين الداخلية والخارجية (داخل المؤسسة وخارجها، داخل الوطن وخارجه)، وهي تولي اهتمام كبير بهذا المجال في كل سنة بإجراء عمليات التكوين وتنفيذها بحسب أولويتها ووفق ما يتوافق وأهدافها الإنتاجية والجودة والمحافظة على البيئة.

حيث تقع مسؤولية التكوين في المؤسسة على مصلحة التكوين بالدرجة الأولى، فقبل بداية كل سنة وبناءاً على كمية الإنتاج المرغوب في إنتاجها، يطلب من الوحدات تحديد الإحتياجات التكوينية وفق متطلبات العمل، ويتولى المشرفون ورؤساء العمل على تحديد الإحتياجات التكوينية، ومن خلال ذلك يتم وضع خطة التكوين السنوية والميزانية التي تمكن من تغطية العمليات الواردة في الخطة، وتهدف خطة التكوين السنوية إلى:

- تأهيل عدد كبير من العمال؛
- تطوير الموارد البشرية حسب التقنيات الحديثة؛
- تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التكوين السنوية؛
- تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في المؤسسة على الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل المؤسس؛
- رفع أداء الأفراد من أجل تحسين الإنتاج و الإنتاجية؛
- تكوين الطلبة بالخارج في إطار التعاقد مع المؤسسات المنتجة للآليات المستعملة داخل المؤسسة؛
- إعادة التكوين للعمال في إطار الرسكلة؛
- تكوين بعض الطلبة التابعين للمراكز الوطنية في إطار المركز الوطني للتكوين والتمهين.

هذا بالإضافة إلى تحمل تكاليف إكمال بعض الإطارات لدراستهم الجامعية العليا (ماستر، ماجيستير، دكتوراه) في بعض الجامعات الوطنية والأجنبية المتخصصة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (33): يبين تطور عدد المتكونين والتكاليف المرفقة خلال الفترة 2005- 2010

| البيـــــــان | السنة | عدد المتكونين | نسبة التغير | تكلفة التكوين | نسبة التغير |
|---|---|---|---|---|---|
| قبل الحصول على الإيزو 9000 و14000 | 2005 | 299 | ---- | 6.362.696 | ---- |
| | 2006 | 459 | %53.51 | 10.488.828 | %64.84 |
| سنة الحصول على الإيزو 9000 و14000 | 2007 | 762 | %66.01 | 18.087.775 | %72.44 |
| بعد حصول المؤسسة على الإيزو 9000 و14000 وفي إطار التحضير الأولي لتبني المستقبلي لنظام OHSAS 18001 | 2008 | 489 | %35.82- | 21.478.746 | %18.74 |
| | 2009 | 374 | %23.51- | 15.030.021 | % 30.02 - |
| | 2010 | 406 | %8.55 | 12.536.652 | %16.59 – |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

من خلال هذا الجدول نلاحظ الزيادة الحاصلة في عدد المتكونين خلال السنوات الثلاثة الأولى لتبلغ أوجها سنة 2007 بنسبة 66.01%، ويرجع السبب الرئيس في ذلك إلى سعي المؤسسة من أجل تحسين الجودة والمحافظة على البيئة من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 ونظام الإدارة البيئية الإيزو 14001 اللذان يتطلبان تأهيل عالي للموارد البشرية لأجل تحقيق التكيف اللازم مع طبيعة عملهما والحرص على تنفيذهما بنجاح وعلى أحسن وجه لضمان تجسيد مبدأ التحسين المستمر. بالإضافة إلى ذلك إعتمدت المؤسسة نظام معلوماتي يسمى Sage لأجل التسيير الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية وإدارة المالية والمحاسبة وتسيير عمليات الصيانة، وتفعيل عمليات الإتصال الداخلي والخارجي وسريان أفضل للمعلومات، ما تطلب ذلك تكوين خاص في إطار مسايرة المؤسسة للتطورات الحاصلة في المحيط وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات. كما نلاحظ تناقص عدد المتكونين سنة 2008 بنسبة بلغت 35.82% ويتواصل هذا التناقص خلال السنة الموالية بنسبة 23.51%، ليعود عدد المتكونين في الإرتفاع سنة 2010 بنسبة بلغت 8.55% بسبب زيادة التكوين في مجال الصيانة والأمن الصناعي من أجل التقليل من حوادث العمل، والتي إنخفضت حقيقةً في هذه السنة إلى 19 حادث.

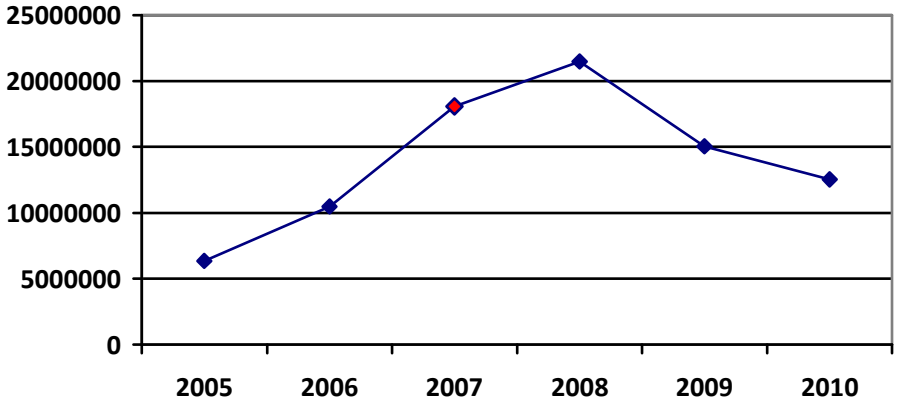
أما في ما يخص تكاليف التكوين، فنجد من خلال الجدول السابق زيادة إنفاق المؤسسة على مجال التكوين خلال الأربع سنوات الأولى ليبلغ أوجه سنة 2008 بتكلفة 21.477.846 دج، لينخفض الإنفاق في السنة الموالية بنسبة 30.02% ويستمر هذا الإنخفاض سنة 2010 بنسبة قليلة نوعا ما بلغت 16.59%.

وعليه يمكن القول ان الإنفاق على العملية التكوينية قد تحسن نوعا ما خلال الفترة 2005-2010 بإستثناء الإنخفاض الحاصل سنتي 2009 و2010.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (53): يبين تطور الإنفاق على العملية التكوينية قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو 9000 و14000.




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول السابق رقم (33).

## 2-تحليل تطور عدد حوادث العمل:

الجدول رقم (34): يبين تطور عدد حوادث العمل خلال السنوات 2005- 2010

| السنة | عدد حوادث العمل | الأيام الضائعة جراء الإصابة | نسبة الخطورة |
|---|---|---|---|
| 2005 | 30 | 567 | 0.22 |
| 2006 | 27 | 530 | 0.28 |
| 2007 | 40 | 609 | 0.20 |
| 2008 | 42 | 628 | 0.17 |
| 2009 | 23 | 423 | 0.12 |
| 2010 | 19 | 370 | 0.12 |

**المصدر**: تقرير مقدم من مدير الأمن الصناعي بالشركة عن حوادث العمل خلال الفترة 2005- 2010 والمرفق في الملحق رقم (19).

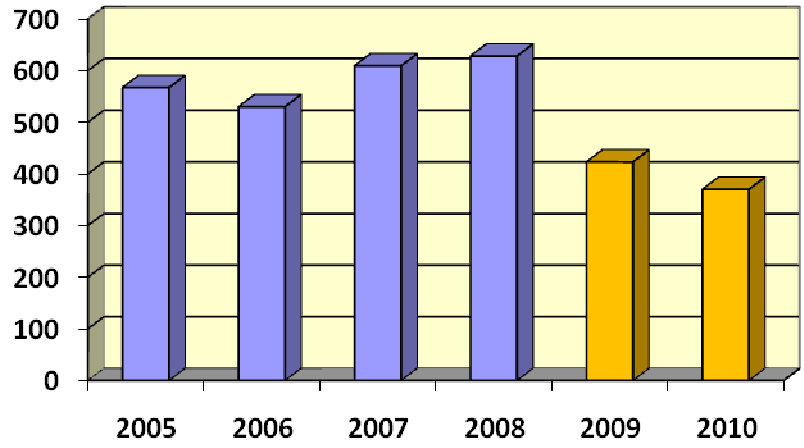
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إرتفاع في عدد حوادث العمل الذي بلغ أوجه سنة 2008 بـــ: 42 حادث متبوع بإرتفاع في عدد الأيام الضائعة وبلوغه 628 يوم، ليتناقص بعد ذلك عدد حوادث العمل في السنة الموالية التي سجلت 23 حادث، ويستمر هذا التناقص سنة 2010 ويصل إلى 19 حادث بإنخفاض في عدد الأيام الضائعة بلغ 370 يوم.

هذا الإنخفاض الحاصل في عدد حوادث العمل في السنوات الأخيرة (2009 و2010)، والذي رفقه تقلص في عدد الأيام الضائعة يرجع إلى الإهتمام الكبير بالسلامة المهنية نتيجة لإنشاء إدارة خاصة بها مستقلة سنة 2009 مهمتها الحرص على تنفيذ الإجراءات الوقائية اللازمة، ومحاولة تكثيف التكوين في كيفية وقاية العمال لأنفسهم أثناء تأدية عملهم، وذلك في إطار المشروع التحضيري الأولي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في إطار مخططها المستقبلي المزمع تنفيذه والهادف إلى تبني نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفقاً لمعايير الإيزو 18000. والشكل الموالي رقم (54) يبين بدقة تناقص عدد الأيام الضائعة في السنوات الأخيرة الناجمة عن حوادث العمل، والتي تمثل تكاليف تقع على عاتق المؤسسة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل رقم (54): يوضح تطور عدد الأيام الضائعة خلال الفترة 2005- 2010




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على معطيات الجدول السابق رقم (34).

كذلك ومن خلال الجدول السابق، نجد أن نسبة خطورة حوادث العمل قلّت بمعدلات مقبولة في السنوات الأخيرة بسبب تناقص عدد الأيام الضائعة جراء حوادث العمل، نتيجة لإتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة والتدخلات السريعة إلى جانب توفر وسائل وأدوات الوقاية والأمن من ألبسة خاصة وأقنعة وأحذية ونظارات ووسائل عديدة، بالإضافة إلى التكثيف من التكوين في مجال السلامة والأمن الصناعي.

مع العلم أن نسبة الخطورة تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الخطورة (TG)} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة (N.J.P)} \times 10^3}{\text{عدد ساعات العمل (N.H.T)}}$$

TG: Taux de Gravité
J. P: Journées perdues
N.H.T: Nombre d'heures travaillés

حيث أن نسبة الخطورة المتحصل عليها بواسطة هذه العلاقة تكون:

- مقبولة إذا كانت محصورة بين: 0 و0,50؛
- غير مقبول إذا كانت محصورة بين 0,51 و0,99؛
- خطر إذا تجاوزت 1.

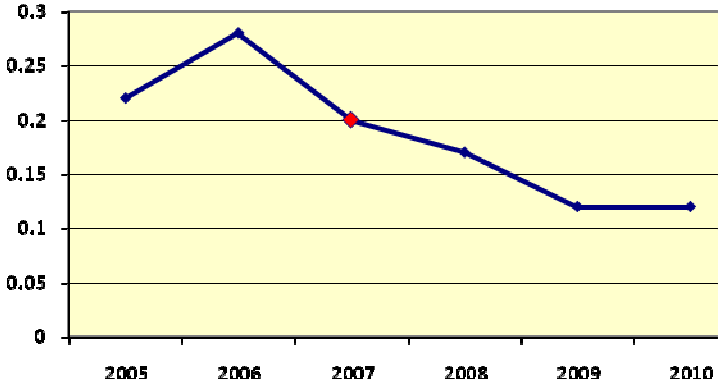
مثال سنة 2010:

نسبة الخطورة ( TG) لسنة 2010 = ( 1000×370) ÷3090318.81 =0.12



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل الموالي رقم (55): يوضح تطور نسبة خطورة حوادث العمل خلال الفترة 2005-2010




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على الجدول السابق رقم (34).

خلاصة القول أن شركة مناجم الفوسفاط خلال الفترة 2005-2010 شهدت عدة حوادث نتيجة لعدم تحكمها في هذا المجال، وذلك بسبب غياب أنظمة خاصة بالسلامة والصحة المهنية مثل نظام OHSAS18001 الذي أثبت نجاعته من خلال الوصول إلى 1 حتى 4 حادث غير خطير إلى صفر حادث في بعض المؤسسات العالمية الرائدة.

**3-الصحة المهنية:**

توفر المؤسسة في كل وحداتها وخاصة في المركب المنجمي بجبل العنق ووحدة المنشآت المينائية بعنابة مراكز طبية مجهزة بأحدث الأجهزة الطبية مع إحتوائها على عدد معبرة من الأطباء والتي من مهامها:

- مسايرة أي مرض قد يقع أثناء العمل والقيام بالإستعجلات الأولية؛
- القيام بالتطعيم ضد العديد من الأمراض؛
- متابعة الحالات المرضية للعمال؛
- زيارات لأماكن العمل لمراقبة الحالة الصحية للعمال؛
- توفير الأدوات اللازمة للتقليل من تأثر العمال بالغبار.

**4- تطور عدد العمال:**

عرفت الشركة زيادة في عدد عمالها بلغت أوجها سنة 2008 بـــ: 1815 عامل بنسبة إرتفاع بلغت 20.92% بسبب توظيف عدد معتبر من العمال لعقد يجدد كل 6 أشهر، وذلك نتيجة لفتح وحدة إستخراج جديدة تسمى بلاد الهضبة في مدينة بئر العاتر لتحقيق الإنتاج اللازم لتلبية طلبات الزبائن الكبيرة خلال هذه السنة. لينخفض بعد ذلك عدد العمال في السنة الموالية أي 2009 ويصبح 1738 عامل بسبب عدم تجديد عقود بضع العمال بفعل ارتدادات الأزمة المالية العالمية التي أثرت حقيقةً على المؤسسة، ليستمر هذا الإنخفاض خلال سنة 2010 بنسبة قليلة نوعاً ما بلغت 4.43% بسبب خروج عدد من العمال على التقاعد وانتهاء مدة العقد مع عمال آخرين.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول أدناه رقم (35): يبين تطور عدد العمال خلال الفترة 2005- 2010

| السنة | عدد العمال الإجمالي | نسبة التغير |
|---|---|---|
| 2005 | 1387 | ---- |
| 2006 | 1454 | %4.83 |
| 2007 | 1501 | %3.23 |
| 2008 | 1815 | %20.92 |
| 2009 | 1738 | %4.24- |
| 2010 | 1661 | %4.43- |

**المصدر**: دائرة إدارة الموارد البشرية.

كما تجد الإشارة أن المؤسسة بصدد إنشاء مصنع ضخم لتحويل مادة الفوسفاط، والذي من المتوقع أن يوظف حوالي 1500 إلى 2000 عامل في السنوات الخمس القادمة، مما يساعد على إمتصاص نسبة البطالة في ولاية تبسة.

**5-تطور مجموع أجور العمال:**

تعتبر الأجور من أهم عوامل زيادة الرضا للعامل, وتحقيق الرفاهية، وإيجاد علاقة طيبة بينه وبين الإدارة التابع لها, مما يؤدي إلى زيادة مقدرته ورغبته في العمل وتحسين جودة المنتجات. ولتحقيق وضمان العدالة في منح الأجور في شركة مناجم الفوسفاط تقوم إدارة الموارد البشرية بها بتحديد هيكل الرواتب والأجور للعامل على أساس المنصب الشاغر وسلم الأجر المقابل له، وتكوينه، والشهادات المتحصل عليها والخبرة المهنية حسب سنوات العمل, من خلال التفاوض مع النقابة العمالية في إطار الإتفاقية الجماعية لمنح كل موظف الأجر اللائق به والمقابل لأدائه الفعلي حسب ما تنص عليه المادة 16 من النظام الداخلي الشركة: "للعامل الحق في أجرة مقابل العمل الذي يؤديه, ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلاً يتناسب ونتائج العمل". [1]

ويتكون الآجر في الشركة من ثلاثة أجزاء هي:

- جزء ثابت: لجميع العمال ويتعلق بالأجر القاعدي والتعويضات؛
- جزء متغير: قابل للزيادة حسب المردودية الفردية الجماعية؛
- الإقتطاعات: وتتمثل في الأعباء الإجتماعية، أي تلك المقدمة للهيئات الإجتماعية (الضمان الإجتماعي) أو أعباء جبائية يتم إقتطاعها من أجر العامل وتقدر بنسبة 9%.

كما تسعى شبكة الأجور إلى تشجيع العمال ورفع كفاءتهم الإنتاجية عن طريق إمكانية زيادة الأجور القاعدية من خلال الترقية أو الخبرة المهنية، حيث تحدد الزيادة في الأجر حسب الخبرة في الشركة بنسب معينة كالأتي:

- الزيادة بنسبة 1% من سنة إلى 6 سنوات خبرة؛
- الزيادة بنسبة 2% من 7 إلى 20 سنة خبرة؛
- الزيادة بنسبة 2.5 % من 21 سنة فأكثر.

[1] – مصلحة المستخدمين (فرع الأجور).



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (36): يبين تطور مجموع أجور العمال السنوية خلال الفترة 2005- 2010

الوحدة: دج

| السنة | مجموع الأجور السنوية (الخام) | متوسط الأجر الشهري (الخام) للفرد العامل |
|---|---|---|
| 2005 | 622.720.120 | 37.414 |
| 2006 | 682.000.000 | 39.087 |
| 2007 | 808.020.000 | 44.860 |
| 2008 | 923.000.000 | 42.378 |
| 2009 | 928.000.000 | 44.495 |
| 2010 | 965.000.000 | 48.414 |

**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقارير مراجعة الإدارة للفترة 2005-2010 والمرفقة في الملاحق (11، 12، 13، 14، 15 و16).

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع الأجور السنوية في تحسن مستمر خلال الفترة أعلاه، حيث بلغت أوجها سنة 2010 بمجموع أجور بلغ 965 مليون دج، مما ساعد على تحسن متوسط أجر الفرد وبلوغه 48.414 دج سنة 2010.

**6-التحفيز:**

تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى زيادة الدافعية لدى العمال وتشجيعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد, مما يؤدي إلي ارتفاع جودة المجرحات وزيادة الأداء والإنتاجية، وذلك بمنحهم عدة حوافز (علاوات) مادية ومعنوية، وفردية وجماعية لتشجيع الأداء المتميز.

**6-1- الحوافز المادية**: وتقسم كما يلي:

- **علاوة المردودية الجماعية**: تمنح لجميع العمال في الشركة على أساس أن تتجاوز كمية الإنتاج الفعلية 80% من كمية الإنتاج التقديرية؛
- **علاوة المردودية الفردية**: وهي علاوة فردية يرتبط منحها بمنح المردودية الجماعية وتمنح على أساس المجهود الفردي العالي لكل عامل وأدائه المتميز؛
- **علاوة توزيع الأرباح السنوية**: وتوزع بالتساوي على عمال الشركة في آخر الدورة الإنتاجية حيث بلغت سنة 2010 ما يقارب 150.000دج لكل عامل.

**6-2- الحوافز المعنوية**: وتتكون من ميداليات الوفاء التي تعطى لتشجيع ذوي الأفكار المبدعة, ومكافأة الأداء الجيد بصفاته المهنية الإستثنائية الخاصة مثل إتقان عمل ما، فترة عمل طويلة، عملية تفاني استثنائية...وغيرها، وهذا ما تنص عليه المادة 115 من النظام الداخلي للشركة.

وتقسم ميدالية الوفاء حسب سنوات العمل كما يلي:

- الميدالية البرونزية: تمنح لمن قضى 15 سنة من العمل؛
- الميدالية الفضية: تمنح لمن قضى 25 سنة من العمل؛
- الميدالية الذهبية: تمنح لمن قضى 30 سنة من العمل؛
- الأوسمة ولوحات التقدير؛



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التنويه والاعتراف بالمجهود خلال الملتقيات العامة والاجتماعات الرسمية؛
- إقامة حفلات في المناسبات المختلفة وتكريم المعنيين.

كذلك وبالإضافة إلى ما تقدم، وفي إطار الخدمات الإجتماعية وتحقيق أقصى الرفاهية للعاملين توفر المؤسسة لعمالها ما يلي:

- قرابة 30% من عمال الشركة مستفيدون من سكنات وظيفية؛
- توفير وسائل النقل بالقدر الكافي لتمس جميع فئات العمال، ويتم استئجارها بعقود سنوية محددة القيمة والمدة، وهي تعمل بحسب أوقات عمل من أجل نقل العمال، ومن لم يتم الإستفادة منها يعوض نقداً؛
- تقوم المؤسسة بشراء الأدوات الكهرومترلية والإلكترونية وبيعها لمن يريد من العمال بالتقسيط ودون فوائد؛
- إقامة قرعة كل سنة بالنسبة لمن يريدون الحج أو العمرة ممولة كليا من طرف المؤسسة ودون إنقطاع للراتب؛
- إقامة قرعة لرحلات سياحية مدفوعة التكاليف ودون إنقطاع للأجر.

كذلك في إطار مسؤولياتها الإجتماعية الخارجية، تساهم شركة مناجم الفوسفاط في تمويل بعض الجمعيات الثقافية والرياضية وعلى رأسها الجمعية الرياضية لكرة القدم بئر العاتر بمبلغ 350 مليون سنتيم خلال الفترة 2007-2010.

هذا بالإضافة إلى توظيف بعض ذوي الإحتياجات الخاصة في المديرية العامة، والمساهمة في تمويل إجراء الملتقيات العلمية في الجامعات.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**خلاصة الفصل الرابع:**

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الشركة محل الدراسة من خلال التعرض لأهم التغيرات التي مهدت لبروزها كشركة مستقلة، ودراسة طبيعة نشاطها ومحيطها، والتعرف على أهم شهادات الإيزو المتحصل عليها، وذلك بفضل الوثائق الرسمية والتقارير السنوية والمعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات الشركة وموقعها الإلكتروني على الإنترنت.

وكانت الزيارات المكثفة التي تم القيام بها للشركة والمقابلات التي أجريت مع مختلف إطاراتها بمثابة إطلالة على الواقع الحقيقي للشركة، بخلفية نظرية عن التنمية المستدامة والفوائد التي تقدمها مواصفات الإيزو للمؤسسة الإقتصادية.

فبعد جمع المعلومات (خاصة من التقارير السنوية لمراجعة الإدارة) وتحليلها وتفسيرها تبين لنا تحسن الأداء الكلي للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة، وذلك خلال وبعد إعتمادها وتطبيقها لمتطلبات النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة ISO9001 وISO14001, وبتالي حصولها على شهادات المطابقة، إضافة إلى التحضير الأولي بدايةً من سنة 2010 للحصول على شهادة الإيزو 18000 مستقبلاً.

حيث ساعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000 وإعتمادها وتطبيقها لنظام إدارة الجودة ISO9001 على التأثير الإيجابي في أهم المؤشرات الإقتصادية، وذلك من خلال التحسن المحقق في مؤشرات الحجم والنمو والربحية والإنتاجية والقيمة المضافة ورضى الزبائن وتكاليف اللاجودة، مما ساهم في تفعيل وتحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة.

هذا بإستثناء سنة 2009 التي عرفت تدهور في أهم المؤشرات مثل: الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأرباح الصافية والإنتاجية نتيجةً للإنخفاض الهائل الذي طرأ على حجم مبيعات المؤسسة، والذي سببه النقص الكبير في صادراتها لأهم زبائنها في السوق العالمية، بسبب تأثرهم بالأزمة المالية التي سرعان ما تحولت إلى أزمة إقتصادية أثرت على الطلب العالمي لمادة الفوسفاط.

كما ساهم حصول شركة مناجم الفوسفاط على شهادة الإيزو 14000 سنة 2007 وتبنيها وتطبيقها لنظام الإدارة البيئية وفقاً لهذه المواصفات إلى تحسن أهم المؤشرات البيئية والمتمثلة في التكاليف البيئية، وإستهلاك الطاقة، وإستهلاك المياه، والتقليل من التلوث، والتوافق مع التشريعات والقوانين البيئية، والإهتمام بالتحسين المستمر، بالإضافة إلى زيادة الوعي البيئي، وبتالي تحسين الأداء البيئي للشركة.

كذلك يمكن القول أن الأداء الإجتماعي للمؤسسة في ما يخص مواردها البشرية في تحسن مستمر نوعا ما بعد حصول المؤسسة على الإيزو، من خلال التحسن الملاحظ في أهم المؤشرات المعبرة عن ذلك وخاصة في ما يخص مجال السلامة والصحة المهنية في إطار تحضيرها الأولي من أجل إعتماد والتطبيق المستقبلي لنظام OHSAS18001.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شهد العالم خلال العقود الثلاثة الماضية إدراكاً متزايداً بأن نماذج التنمية المستعملة لم تعد ناجعة، بعد أن إرتبط نمط الحياة الاستهلاكي المنبثق عنها بأزمات بيئية خطيرة مثل فقدان التنوع البيئي، وتلوث الماء والهواء، وارتفاع درجة حرارة الأرض (الاحتباس الحراري)، واستنفاد الموارد غير المتجددة، مما دفع بظهور نموذج تنموي بديل مستدام يعمل على تحقيق الانسجام بين تحقيق الأهداف التنموية من جهة وحماية البيئة واستدامتها من جهة أخرى، وهذا ما عرف بالتنمية المستدامة.

ومنذ البروز الرسمي لهذا المنهج التنموي ( التنمية المستدامة ) ومعظم المنظمات والهيئات الدولية تلعب دوراً هاماً ومستمراً من أجل تجسيده على أرض الواقع، من خلال عقد المؤتمرات وكبح التجاوزات، وتمويل المشروعات والحرص على تنفيذ الإلتزامات وإصدار القوانين والمواصفات، وتقديم المعونات والمساعدات الساعية لحماية البيئة وتحقيق المساواة والرفاهية للشعوب في مختلف دول العالم.

ونجد من بين هذه الهيئات الدولية المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO)، والتي تتمثل مهامها الأساسية في تقدم المعايير والمواصفات القياسية التي تسهل التجارة والتبادل الدولي، ونشر المعرفة والمشاركة في التطورات التكنولوجية، وممارسات الإدارة الجيدة إلى جانب حماية المستخدمين والمستهلكين. بالإضافة إلى ذلك فهي تصدر وتنشر مواصفات قياسية وأنظمة تسييرية تساعد بصورة غير مباشرة على تحقيق التنمية المستدامة من خلال تجسيد أبعادها ومن بينها: مواصفة الإدارة البيئية ISO14000 التي تساعد على حماية البيئة.

وتعد المؤسسة الإقتصادية اليوم أحد الكيانات الأساسية التي بواسطتها تتحقق التنمية المستدامة، وذلك بتفعيل أدائها الإقتصادي والحرص على ديموميته، من خلال خلق قيمة مضافة مستدامة والسعي الدءوب من أجل إستغلال الموارد والطاقات دون هدر وإسراف، وزيادة الإنتاجية ورفع أداء العاملين. وكذلك بالحرص على تحسين دورها الإجتماعي والبيئي، والذي يثمنه التحسين والتطوير المتواصل لمسؤوليتها الإجتماعية والبيئية. هذا بالإضافة إلى محاولة تبني وتجسيد مفهوم أخلاقيات الأعمال الذي ركيزته الأساسية حوكمة الشركات كأداة لإدارة رشيدة أخلاقية تمتاز بالشفافية والإفصاح والمشاركة والمساءلة. أما البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة فيساهم في تحقيقه الإبتكار ضمن وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة، لا سيما فيما يتعلق بالطاقات الجديدة البديلة والمنتجات النظيفة الصديقة للبيئة.

كذلك فإن العمليات التي تقوم بها المؤسسات الإقتصادية وخاصة تلك التي تنشط في المجال الصناعي، إنجر عنها آثار خارجية تتسبب في إحداث مشاكل واختلالات بيئية (ثقب الأوزون، الاحتباس الحراري، استنزاف الموارد الطبيعية)، لذلك وفي إطار البيئة الخارجية الجديدة التي أصبحت فيها مقاربة التنمية المستدامة أحد أهم محدداتها وعواملها المؤثرة في نشاط المؤسسة، من خلال تزايد الوعي البيئي للمجتمع وزيادة القوانين والتشريعات الكابحة للتجاوزات البيئية والمحافظة على الحقوق الإجتماعية، إضافة إلى بروز أطراف ضاغطة جديدة (الجمعيات الخضراء وجمعيات حماية المستهلك).

وللتكيف مع هذا المحيط الذي أفرزه مفهوم التنمية المستدامة أصبح مفروضاً ولزاماً على المؤسسة تحمل مسؤولية تبني مفهوم التنمية الاقتصادية التي تأخذ بعين الاعتبار القيود البيئية والاجتماعية من أجل ضمان البقاء والإستمرارية.

لذا إلتجأت وتوجهت المؤسسات الإقتصادية إلى تبني ممارسات المسؤولية الإجتماعية والبيئية ورفع شعار المؤسسة المواطنة، إضافة إلى تطبيق تقنيات وأدوات وأساليب إدارية حديثة تضمن من خلالها نمط إستراتجي تسييري يعمل لصالح



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإعتبارات البيئية والإجتماعية علاوة عن الإقتصادية، حيث نجد من بين أهم هذه الأساليب المستخدمة الأنظمة التسييرية المستمدة من مواصفات الإيزو العالمية لإدارة الجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية، إضافة إلى البنود التوجيهية للمسؤولية الإجتماعية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف كيفية مساهمة إستخدام المؤسسة لمواصفات الإيزو بصورة متكاملة ومستمرة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال توضيح الفوائد الإقتصادية والبيئية والإجتماعية المتأتية من إعتماد وتطبيق المؤسسة لمواصفات الإيزو 9000، 14000، 18000، 26000 على الترتيب، وذلك في الجزء النظري من البحث إعتماداً على دراسات وأبحاث قامت بها منظمات ومؤسسات وباحثين في هذا الميدان، والتأكد من ذلك من خلال دراسة تطبيقية في مؤسسة جزائرية تم إختيارها على أساس أنها رائدة في الحصول على معظم مواصفات الإيزو، بالإضافة إلى أن معظم تعاملاتها تتم مع السوق الدولية، وهي شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS – تبسة –.

**النتائج وإختبار الفروض:**

توصلت الدراسة إلى النتائج التي تدعم أو ترفض الفرضيات الموضوعة، وهي كما يلي:

– أشارت الدراسة التطبيقية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الأولى (يؤدي إستخدام مواصفات الإيزو 9000 في الشركة محل الدراسة إلى تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإقتصادية). حيث ساهم إعتماد وتطبيق شركة مناجم الفوسفاط لنظام إدارة الجودة ISO9001 والحصول على شهادة المطابقة في التأثير الإيجابي على أهم المؤشرات الإقتصادية بعد سنة 2007 (سنة الحصول على الشهادة)، وذلك من خلال التحسن الملاحظ في مؤشرات الحجم (المبيعات، الحصة السوقية والإنتاج)، مؤشرات النمو (رقم الأعمال والقيمة المضافة)، مؤشرات الربحية ( الأرباح الصافية وعائد راس المال المستثمر) ومؤشرات الإنتاجية ( الإنتاجية الكلية وإنتاجية العمل)، بالإضافة إلى التقليل من تكاليف اللاجودة والزيادة المحققة في عدد الزبائن وزيادة رضاهم، مما ساهم ذلك بشكل جلي في تفعيل وتحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة خلال الفترة (2007-2010)، بإستثناء سنة 2009 التي عرفت تدهور في أهم المؤشرات مثل: الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأرباح الصافية والإنتاجية، وذلك بسبب الإنخفاض الهائل الذي طرأ على حجم مبيعات المؤسسة، والذي سببه النقص الكبير في صادراتها لأهم زبائنها في السوق العالمية، بسبب تأثرهم بالأزمة المالية التي سرعان ما تحولت إلى أزمة إقتصادية أثرت على الطلب العالمي لمادة الفوسفاط.

– أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية تأكيداً لما جاء في الفرضية الثانية (يؤدي إستخدام مواصفات الإيزو 14000 في الشركة محل الدراسة إلى تحقيق التنمية المستدامة من الناحية البيئية). حيث ساعد تبني وتطبيق شركة مناجم الفوسفاط لنظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة ISO14001 وحصولها على شهادة المطابقة سنة 2007 إلى التأثير الإيجابي على أهم المؤشرات البيئية المتعلقة بالمؤسسة خلال الفترة (2007-2010)، من خلال زيادة قيمة الإستثمارات البيئية، وإنخفاض معدل إستهلاك الطاقة والمياه للطن الواحد من الإنتاج، والتقليل من التلوث البيئي (تخفيض الغبار المتطاير والفضلات الصلبة والسائلة الملوثة)، والحرص على التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية، وزيادة الإهتمام بالتحسين المستمر (زيادة الإنفاق على البحث والتطوير)، بالإضافة إلى زيادة الوعي البيئي (زيادة الإهتمام بالتكوين في المجال البيئي)، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء البيئي للشركة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– كذلك يمكن تأكيد الفرضية الثالثة الموضوعة (يؤدي تبني وتطبيق مواصفات OHSAS18000 في الشركة محل الدراسة إلى تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإجتماعية) إلى حد كبير. حيث أدى التحضير الأولي سنة 2010 للحصول على شهادة OHSAS18000 إلى التأثير الإيجابي على الأداء الإجتماعي للمؤسسة في ما يخص مواردها البشرية، من خلال التحسن المحقق في أهم المؤشرات المعبرة عن ذلك وخاصة في مجال السلامة والصحة المهنية ( إنخفاض عدد حوادث العمل خلال سنة 2010، إنخفاض في عدد الأيام الضائعة وتوفير مستلزمات وظروف الوقاية اللازمة). هذا بالإضافة إلى التحسن الملاحظ في مجال التكوين خلال وبعد حصول الشركة على شهادات الإيزو9000 و14000 سنة 2007.

وتأسيساً على النتائج السابقة المتوصل إليها، يتضح أن الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو في شركة مناجم الفوسفاط أدى إلى التأثير الإيجابي على تحقيق التنمية المستدامة لها، من خلال التحسن المحقق في الجوانب الإقتصادية والبيئية والإجتماعية للمؤسسة، وذلك بعد سنة 2007 (عام حصول الشركة على الإيزو 9000 و14000)، وخلال التحضير الأولي سنة 2010 للحصول على شهادة OHSAS18000 لإدارة السلامة والصحة المهنية. وبذلك تم تأكيد الفرضية الأساسية للدراسة (إن الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في شركة مناجم الفوسفاط يؤدي إلى المساهمة الإيجابية في تحقيق التنمية المستدامة).

**التوصيات:**

– يجب مراعاة والحفاظ على الخصوصيات الثقافية للمجتمعات في سياسات الدول تجاه تحقيق التنمية المستدامة؛

– ضرورة إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO) لمعيار خاصة بالتنمية المستدامة؛

– يجب تكثيف عمليات التكوين وإجراء الأيام الدراسية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من أجل فهم متطلبات الأنظمة التسييرية لإدارة الجودة والبيئة والسلامة المهنية وفقاً لمواصفات الإيزو من أجل ضمان التطبيق والتنفيذ اللازم الذي يحقق التحسين المستمر؛

– تكييف ثقافة المورد البشري في المؤسسات الجزائرية للحيلولة دون أن تشكل عائقاً لا يسمح بالتطبيق اللازم والجيد لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والسلامة المهنية وفقاً لمعاير الإيزو، حيث تحتاج هذه الثقافة إلى علاج فوري ومباشر لتقبل هذه المفاهيم؛

– يجب تحفيز المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من أجل تبني الأنظمة التسييرية في مجال الجودة والبيئة والسلامة المهنية قبل إنضمام الجزائر رسمياً إلى المنظمة الدولية للتجارة العالمية، لأن ذلك سينجر عنه تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية. وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة تمتاز بثقافة منظمية قوية تدعم المقدرة التنافسية لهذه المؤسسات الأجنبية، وبأساليب إدارية تعتمد مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أنظمتها التسييرية؛

– نقل التجارب والممارسات الناجحة بالدول الأخرى من أجل الإستفادة منها مثل: ضرورة إرشاد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية إلى الحصول على شهادات مطابقة لأنظمة تسييرية خاصة مباشرة بتحقيق التنمية المستدامة كالمعيار



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرنسي SD21000، دون الجهد المبذول والتكاليف المرتفعة في الحصول على شهادات مطابقة تجسد جوانب التنمية المستدامة كل على حدى؛

– إنشاء جوائز قيمة في ما يتعلق بمجالات التنمية المستدامة، لرفع التنافس بين المؤسسات في مجال جودة المنتوج والحفاظ على البيئة وإدارة السلامة المهنية وتحقيق الرفاهية للمجتمع؛

– تشجيع إنشاء المكاتب الإستشارية المتعلقة بمراقبة وتدقيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة وإدارة السلامة والصحة المهنية وفقاً لمواصفات الإيزو، لمساعدة مختلف المؤسسات الجزائرية في الحصول على شهادة المطابقة بدل الإعتماد على مكاتب ومؤسسات أجنبية تكلفها غالياً؛

– ضرورة تشجيع وتحفيز الدولة الجزائرية للمعهد الوطني للتقييس من أجل وضع مواصفة قياسية ونظام تسييري خاص بإدماج التنمية المستدامة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وذلك في إطار سياسيات الدولة تجاه الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المنشودة؛

– وضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءاً من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وتطوير التكنولوجيات الصديقة للبيئة؛

– على مسؤولي شركة مناجم الفوسفاط تغيير النظرة تجاه مواصفات الإيزو على أنها شهادة فقط من أجل السوق الدولية؛

– يجب على مسؤولي شركة مناجم الفوسفاط تكثيف العمليات التكوينية والدراسية من أجل تكييف ثقافة المورد البشري فيها للحيلولة دون أن تشكل عائقاً لا يسمح بالتطبيق اللازم والجيد لأنظمة إدارة الجودة والبيئة والسلامة المهنية وفقاً لمعاير الإيزو؛

– يجب على مسؤولي شركة مناجم الفوسفاط زيادة إهتمامهم بمجال السلامة والصحة المهنية من خلال تهيئة ظروف عمل أحسن وتكثيف العمليات التكوينية، وتسريع تبني نظام OHSAS18001 للوصول إلى الهدف المنشود في تحقيق صفر حادث في العمل.

**أفاق الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة يمكن إقتراح المواضيع التالية التي من الممكن أن تشكل إمتداد وتكملة لهذا الموضوع:

– الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو العالمية في المؤسسة الإقتصادية كمدخل للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الجزائرية.

– إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقاً لمواصفات الإيزو 14000 كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية من الناحية البيئية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية.

– نحو بناء نموذج لنظام تسييري متكامل يعمل على إدماج مرتكزات التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المراجع باللغة العربية:

### أولا: الكتب


**1-** إبراهيم الحسن عبد الموجود، **التنمية وحقوق الإنسان**، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2006.

**2-** الاحيدب إبراهيم، **جرائم البيئة: الأمن والحياة**، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

**3-** أحمد محمد سعيد، **التسويق الأخضر**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

**4-** باديرو أديجي، **الدليل الصناعي إلى إيزو 9000**، ترجمة: فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

**5-** باديرو أديدجي، **الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

**6-** بدوي محمود عباس، **المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع**، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.

**7-** البكري سونيا محمد، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

**8-** بن حبيب عبد الرزاق، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

**9-** بن سعيد عبد العزيز خالد، **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في القطاع الصحي**، ط1، ردمك للنشر، الرياض، 1998.

**10-** ثامر البكري ثامر، **التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

**11-** تودارو مشال، **التنمية الاقتصادية**، ترجمة محمود حسن حسني و محمود حامد محمود، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.

**12-** جودة محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

**13-** جودة محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة**: مفاهيم وتطبيقات، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

**14-** جوزيف جابلونسكي، **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة :عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، بيمك، مصر، 1996.

**15-** الحجار صلاح محمود، الصقر داليا الحميد ، **نظم الإدارة البيئية والتكنولوجية ISO14001**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.

**16-** الحداد عواطف إبراهيم، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار الفكر، عمان، 2009.

**17-** حسن محمود، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

**18-** حسن أحمد فرغلي، **البيئة والتنمية المستدامة: الإطار المعرفي والتقييم المحاسبي**، مركز تطوير الدراسات والبحوث، القاهرة، 2007.

**19-** حافظ سحر، **الحماية القانونية لبيئة المياه العذبة في مصر**، الدار العربية للنشر ولتوزيع، القاهرة، 1995.

**20-** حلاوة جمال، علي صالح، **مدخل إلى علم التنمية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

**21-** حمود خيضر كاظم، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.

**22-** حمود خيضر كاظم، أبو تاية سلطان نايف، **متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 9000**، اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

**23-** حمود خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009.

**24-** خبابة عبد الله، بوقرة رابح، **الوقائع الإقتصادية :العولمة الإقتصادية والتنمية المستدامة**، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 2009.

**25-** الدراركة مأمون، الشبلي طارق، **الجودة في المنظمات الحديثة**، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.

**26-** الدراركة مأمون سليمان، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

**27-** زكريا فؤاد، **ضبط الجودة وحماية المستهلك**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

**28-** زين الدين فريد، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، 1996.

**29-** سعد سامية جلال سعد، **الإدارة البيئية المتكاملة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر, 2005.

**30-** السعيد أكيل محمد، **وظائف ونشطات المؤسسة الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

**31-** السلطي مأمون، سهيل إلياس، **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000**، ط1، دار الفكر المعاصرة، دمشق، 1999.

**32-** السيد أحمد أمين لطفي، **المراجعة البيئية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**33-** الشبراوي عادل، **الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة والايزو 9000 والمقارنة المرجعية**، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995.

**34-** شحاته حسن أحمد، **البيئة والتلوث والمواجهة: دراسة تحليلية**، ( دون ذكر دار النشر)، القاهرة، 2000 .

**35-** الشيخ محمد صالح، **الآثار الإقتصادية و المالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها**، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.

**36-** صالح محمد فالح، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

**37-** صالحي صالح، **المنهج التنموي البديل في الإقتصاد الإسلامي: دراسة للمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

**38-** صخري عمر، **اقتصاد المؤسسة**، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

**39-** الصيرفي محمد عبد الفتاح، **الإدارة الرائدة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

**40-** الطائي حميد عبد النبي، أل على رصا صاحب، الموسوي سنان كاظم، **إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزوISO**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

**41-** الطائي عبد الله، قدادة عيسى، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

**42-** الطائي يوسف حجيم، العجيلي محمد عاصي، الحكيم ليث علي، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

**43-** طاحون زكريا، **السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل**، شركة ناس للطباعة ، بعابدين، (دون ذكر بلد النشر)، 2006.

**44-** طاحون زكريا، **إدارة البيئية نحو الإنتاج الأنظف**، المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، 2000.

**45-** طرابيشي حيدر محمد أمين، **المرشد إلى طريق ISO9000 وتطبيقاته**، ط1، دار السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

**46-** طراف عامر محمود، **أخطار البيئة والنظام الدولي**، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1998.

**47-** طرطار أحمد، **الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

**48-** العارف نادية، **الإدارة الإستراتجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

**49-** العاني خليل إبراهيم وآخرون، **إدارة الجود الشاملة ومتطلبات الايزو9001: 2000**، ط1، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002.

**50-** عباس محمد صلاح الدين، **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية ايزو 14000**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

**51-** عباس محمد صلاح الدين، **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية إيزو 14000**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

**52-** عبد البديع محمد، **اقتصاد حماية البيئة**، دار الأمين، مصر، 2003 .

**53-** عبد الكريم محمد، عزت محمد إبراهيم غزلان، **إقتصاديات الموارد والبيئة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.

**54-** عبد الفتاح محمود، **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد**، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.

**55-** عبوي زيد منير، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

**56-** عدون ناصر دادي، **إقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية، الجزائر، 1998.

**57-** العزاوي محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

**58-** العزاوي محمد عبد الوهاب، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ISO9000، ISO14000**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

**59-** العزاوي نجم، النقار عبد الله حكمت، **إدارة البيئة، نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000**، دار المسيرة، عمان، 2007.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**60-** عقيلي عمر وصفي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

**61-** عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

**62-** عكروش مأمون نديم ، **تطوير المنتجات الجديدة:مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

**63-** علام عبد الرحيم، **مقدمة في نظم الإدارة البيئية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

**64-** علوان قاسم نايف، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

**65-** العلي عبد الستار، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

**66-** الغالبي طاهر محسن منصور، **إدارة وإستراتجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

**67-** الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

**68-** الغالبي طاهر محسن منصور، صبحي إدريس وائل محمد، **الإدارة الإستراتجية: منظور منهجي متكامل**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

**69-** غنيم عثمان, أبو زنط ماجدة أحمد، **التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها و أدوات قياسها**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

**70-** غنيمي زين الدين، **قضايا بيئية معاصرة**، دار المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

**71-** قاسم خالد مصطفى، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

**72-** قدار طاهر رجب، **المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والايزو ISO 9000**، ط1، دار الحصاد، دمشق، 1998.

**73-** القريشي مدحت، **التنمية الإقتصادية: نظريات، سياسات وموضوعات**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

**74-** اللوزي المرسي، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2003 .

**75-** ماهر أحمد وآخرون، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .

**76-** مجيد سوسن شاكر، الزيادات محمد عواد، **إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

**77-** محمد حسين عبد العال، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو 90011-9000**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.

**78-** محمد إبراهيم محمد، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الإتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.

**79-** محمد إبراهيم محمد، **إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

**80-** مخلف عارف صالح، **الإدارة البيئية، الحماية الإدارية للبيئة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

**81-** المرسي جمال الدين محمد، إدريس ثابت عبد الرحمان، **التسويق المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

**82-** مزاهرة سليمان، الشوابكة علي فالح، **البيئة و المجتمع**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

**83-** مصطفى أحمد سيد، **الجودة الشاملة والإيزو9000**، مطبوعات جامعة الزقازيق، مصر، 1998.

**84-** مصطفى أحمد سيد، **دليل المدير العربي إلى سلسلة ISO 9000**، مراجعة عبد العزيز جميل مخيمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.

**85-** معروف هوشيار، **تحليل الإقتصاد التكنولوجي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

**86-** موسشيت دوجلاس، **مبادئ التنمية المستدامة**، ترجمة بهاء شاهين، ط1، الدار الدولية للإستشارات الثقافية، القاهرة، 2000.

**87-** الموسوي سنان، **إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها**، ط1، دار مجدلاوي للطبع والتوزيع، عمان، 2004.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

**88-** ميسلر كرايغ، فلايف توماس، **دليل الجيب إلى ISO 14000**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، ط1، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.

**89-** النجار فريد، **إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

**90-** نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم، الخصائص و التجارب الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003.

**91-** نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

**92-** النوري أحمد نزار، البكري ثامر، **التسويق الأخضر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

**93-** الهيتي خالد عبد الرحيم، الطويل أكرم أحمد، **التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات والمداخل والتجارب**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

**94-** وردم باتر محمد على، **العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة**، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

## ثانيا: الدوريات والموسوعات

**1-** أبايزيد سلوى دهب، **المحيطات والبحار والمناطق الساحلية**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006.

**2-** أبو السعود محمد سيد، **الإمكانيات التكنولوجية والنمو الإقتصادي**، مجلة جسر التنمية، العدد 95، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2010.

**3-** أحمد عيشاوي، **إدارة الجود الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.

**4-** الأسرج حسين، **المسئولية الاجتماعية للشركات**، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 90، الكويت، فيفري 2010.

**5-** البدوي عصام، **الحياة الأرضية والتنوع الحيوي**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006.

**6-** بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، العدد6، ورقلة، الجزائر، 2008.

**7-** حجازي أحمد كامل، **تقييم الأثر البيئي**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006.

**8-** الحمد رشيد، صباريني محمد سعيد، البيئة ومشكلتها، مجلة عالم المعرفة، العدد 22، الكويت، 1979.

**9-** الحناوي عصام، **الصناعة الإيكولوجية**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006.

**10-** الحناوي عصام، **تغير المناخ**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006.

**11-** دبون عبد القادر، **دور مداخل التكييف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة**، مجلة الباحث، العدد6، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.

**12-** دحلان عبد الله صادق، المسئولية الاجتماعية للمؤسسة، مجلة عالم العمل، العدد 49، مارس 2004.

**13-** روسيتر أنجد، **المبادئ العشرة للعقيدة البيئية الجديدة**، مجلة التمويل و التنمية، عدد ديسمبر 1996.

**14-** السيد رجب سعد، **ستوكهولم، ريو، كيوتو، جوهانسبرغ: منعطفات كبيرة في رحلة قصيرة**، مجلة القافلة، المجلد 56، العدد1، السعودية، 2007.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**15-** شوتري أمال، **الحكم الراشد... وجه أخر للعولمة**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2008.

**16-** طاهر جميل، **النفط والتنمية المستدامة في الأقطار العربية**، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1997.

**17-** عبد الحليم راضي نادية ، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 ، العدد 2، ديسمبر 2005.

**18-** عبد الطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، **بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء** ،مجلة الدراسات والبحوث العلمية، سلسة العلوم القانونية والاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، جامعة تشرين، سوريا، 2006.

**19-** عبيرات مقدم، بلخضر عبد القادر، **الطاقة وتلوث البيئة والمشاكل البيئية العالية**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد07، جامعة سطيف، الجزائر،2007.

**20-** العريني عمر، **تأكل طبقة الأوزون**، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني، البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006.

**21-** العصفور صالح، **التقييم البيئي للمشاريع**، مجلة جسر التنمية، العدد 43، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005.

**22-** العصيمي محمد عبد العزيز وأخرون، **أيتها الطاقة البديلة..أين أنت؟**، مجلة القافلة، المجلد55، العدد5، السعودية، 2006.

**23-** غوكاسيان بوغوص، **الإنتاج الأنظف ومستقبل الصناعة**، مجلة البيئة والتنمية، مجلد 6، العدد 39، بيروت، 2001.

**24-** كولون ريز، **النهج الإيكولوجي للتنمية المستدامة**، مجلة التمويل والتنمية، العدد 04، ديسمبر 1993.

**25-** الجزائر، نوفمبر 2001.

**26-** النيش نجاة، **تكاليف التدهور البيئي وشحاتة الموارد الطبيعية: بين النظرية وقابلية التطبيق في الدول العربية**، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1999.

**27-** الهيتي نوزاد عبد الرحمان، **التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية**، مجلة شؤون عربية، العدد 125، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 2006.

**28-** يحياوي نعيمة، **بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة**، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.

## ثالثا: الملتقيات والندوات

**1-** أبو حشيش هشام، **دراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتجي في المستشفيات الأردنية بإستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة**، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-2009/04/15.

**2-** إدريس وائل، النسور جاسر، **الإتجاه الإستراتجي والأداء التنظيمي: دراسة تحليلية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25 – 27 /4/ 2005.

**3-** براقي تيجاني، **دور نظام المحاسبة الخضراء في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل المتغيرات البيئية الحديثة المرتبطة بالتنمية المستدامة**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة المسلية، الجزائر، 10-2009/11/11.

**4-** براقي تيجاني، العايب عبد الرحمان، **إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية إحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الإقتصادية الراهنة**، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 18-2009/11/19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**5-** بريكة السعيد، مسعي سمير، **تقييم المنشأة الإقتصادية: مدخل القيمة الإقتصادية المضافة EVA**، الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-2009/04/15

**6-** بطاينة طلال محمد مفضي، عبد الصمد نجوى، **الإدارة البيئية للمنشآت الصناعي كمدخل حديث للتميز التنافسي**، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 2006/03/.

**7-** بقة الشريف، العايب عبد الرحمان، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الإقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008.

**8-** بكوش كريمة، **تبني المؤسسات التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة**، الملتقى الدولي الثالث حول: حماية البيئة والفقر في الدول النامية حالة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 3-2010/5/4.

**9-** بناولة حكيم، **دور الطاقات المتجددة في محاربة التلوث: دراسة بين ألمانيا والصين والجزائر**، الملتقى الدولي الثالث حول: حماية البيئة والفقر في الدول النامية حالة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 3-2010/5/4.

**10-** بوخمخم عبد الفتاح، موسى على، **أثر الصحة و السلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة henkel الجزائر**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر، 10-2009/11/11.

**11-** بوزيان راضية ، **مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر، 10-2009/11/11.

**12-** بوعشة مبارك، **التنمية المستدامة: مقاربة إقتصادية في إشكالية المفاهيم والأبعاد**، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008.

**13-** بوعظم كمال، زيدي عبد السلام، **حوكمة الشركات ودوره في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات**، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 18-2009/11/19.

**14-** جحنيط مريم الشريف، **علاقة الإلتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية**، المؤتمر الدولي: حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

**15-** جنينة عمر، بخوش مديحة، **المسئولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**، الملتقى الوطني الأول حول: آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2010.

**16-** حرفوش سهام، صحراوي إيمان، بوباية ذهبية، **الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها**، المؤتمر العلمي الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008.

**17-** حميدوش علي، **التنمية البشرية والتنمية المستدامة**، الملتقى الوطني حول: اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية، الجزائر، 06/07/جوان 2006.

**18-** حبابة عبد الله، **الحوكمة آلية فعالة للقضاء على الفساد الاقتصادي**، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 18-2009/11/19.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**19-** الخناق سناء عبد الكريم، **المسؤولية الأخلاقية لأصحاب المشاريع الريادية والصغيرة**، الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 18-2009/11/19.

**20-** داودي الطيب، سلاف رحال، **الإبتكار كبديل إستراتيجي يحقق التنمية المستدامة في قطاع المحروقات: عرض حالة مؤسسة سونطراك**، المؤتمر العلمي الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008.

**21-** رحيم حسين، مناصرية رشيد، **مواصفات الإيزو كمعيار لقياس كفاءة الإستعمال المستدام للموارد الإقتصادية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية**، المؤتمر العلمي الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008.

**22-** الرفاعي سحر قدوري، **التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية**، المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية، تونس، 2006.

**23-** سرور صفاء محمد، **دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات**، المؤتمر العملي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنظم بجامعة الإسكندرية، مصر، 8-2010/9/10.

**24-** شرقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي**، المؤتمر الدولي: حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

صالح مفتاح، رزقي محمد، **إستخدام مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر، 10-2009/11/11.

**26-** صالح صالحي، **التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008.

**27-** العابي حارس كريم، **دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للمؤسسات الصناعية**، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-2005/03/16.

**28-** العايب عبد الرحمان، **ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة**، المؤتمر الدولي حول: الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

**29-** العايب عبد الرحمان، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر، 10-2009/11/11.

**30-** عبد الأمير السعيد، شليحي إيمان، **التمفصل الراهن للتجارة والبيئة: متطلبات التنمية المستدامة**، الملتقى الوطني الأول حول أفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2010.

**31-** عبد الرزاق عادل عبد الرشيد، **نظام الإدارة البيئية EMS والمواصفات القياسية ISO14000 وتطبيقاتها في الوطن العربي**، ندوة بعنوان: دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية، الشارقة، الإمارات، أيام 7-2005/5/11.

**32-** عبد الفتاح علاوة، **تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر، 10-2009/11/11.

**33-** عثمان حسن عثمان، **دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الإقتصادية**، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، أيام 08/07 أفريل 2008.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**34-** عجابي إلياس، **فعالية التنمية المستدامة كنموذج بديل للنماذج الاقتصادية الأخرى**، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر، 10-2009/11/11.

**35-** عزي لخضر، بوعاية حسان، **الحكم الراشد وخوصصة المؤسسات لأجل تسيير فعال**، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ماي 2005.

**36-** عماري عمار، **إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها**، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، أيام 08/07 أفريل 2008.

**37-** فلاحي صالح، **مفهوم التنمية المحلية والإستراتجيات البديلة**، الملتقي الوطني الأول حول التنمية المحلية في الجزائر: واقع وأفاق، كلية المركز الجامعي برج بوعريريج، الجزائر، 14-2008/04/15.

**38-** فوزي عبد الرزاق، كاتية بوروبة، **التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والآفاق المستقبلية**، المؤتمر العلمي الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 07/08/04/ 2008.

**39-** فيشت حميد، غداوية معمر، **التلوث البيئي وأثره على الدول الفقيرة**، الملتقى الدولي الثالث حول: حماية البيئة ومحاربة الفقر في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 03-2010/05/04.

**40-** مزريق عاشور، بن نافلة قدور، **التنمية المستديمة في الوسط الصناعي بين إلزامية التشريعات البيئية، والالتزام المؤسسي**، الملتقى الوطني الأول حول: آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قالمة، الجزائر، 2010.

**41-** مطالس عبد القادر، **أثر مشكلة التغيرات المناخية على حياة واستقرار المجتمعات البشرية: ريو, كيوتو, كوبنهاغن**، المؤتمر الدولي الثالث حول:حماية البيئة ومحاربة الفقر في الدول النامية حالة الجزائر، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 03-2010/05/04.

**42-** نوري منير، **تحليل الأبعاد البشرية للتنمية المستدامة**، الملتقى الوطني حول: البيئة والتنمية المستدامة، المركز الجامعي بالمدية، 6-6/7/ 2006.

**43-** يحياوي إلهام، **آثار تطبيق نظام الايزو 14001 على التلوث البيئي بشركة الاسمنت الجزائرية: دراسة حالة شركة عين توتة للإسمنت**، الملتقى الدولي الثالث حول: حماية البيئة والفقر في الدول النامية حالة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 3-2010/5/4.

## رابعا: الأطروحات والمذكرات

**1-** براهمي عبد الرزاق، **واقع التسويق الأخضر وأهميته في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009،

**2-** البزي سامية على، **واقع الإدارة البيئية في الأردن، دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.

**3-** البياتي فارس رشيد، **التنمية الإقتصادية سياسياً في الوطن العربي**، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد بالأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، 2008.

**4-** الدليمي رغد منفي، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة بإستخدام المواصفة الدولية ISO 14000، دراسة حالة مصافي الوسط العراقية**، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ( غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق، 2001.

**5-** دويس محمد الطيب، **براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول: حالة الجزائر**، رسالة ماجيستير( غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**6-** حميد عبد الله الحرتسي، **السياسة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشلف، الجزائر، 2005.

**7-** الحمدي فؤاد محمد حسين، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ( غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، الجمهورية اليمنية، 2003.

**8-** خامرة الطاهر، **المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.

**9-** سالمي رشيد، **أثر تلوث البيئة على التنمية الإقتصادية في الجزائر**، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006.

**10-** صخري عمر، **إشكالية تسيير النفايات وأثرها على التوازن الإقتصادي والبيئي**، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006.

**11-** علالي مليكة، **أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة الكوابل ببسكرة**، رسالة ماجيستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004.

**12-** هلالي وليد، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس**، مذكرة ماجيستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

**13-** ياسمينة زرنوح، **إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر**، دراسة تقييمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006.

**14-** يحياوي إلهام، **دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، 2008.

## خامسا: المنشورات، الجرائد والقوانين

1- منشورات بنك الإستثمار القومي، مصر، 2007.

2- منشورات قسم إدارة البيئة بالأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

3- المنشورات السنوي لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، نظرة شاملة لبيئتنا المتغيرة، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2008.

4- منشورات برنامج الامم المتحدة الإنمائي، **إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة**، 1997.

5- منشورات مركز الإمارات للدارسات والبحوث الإستراتجية، العدد 16، بعنوان: عالمية التنمية الصناعية المستدامة، أبوظبي، 2006.

6- جريدة الخبر اليومية، الجزائر، العدد: 5839، 07-12-2009، اليوم الأول للقمة.

7- جريدة الخبر اليومية، الجزائر، العدد: 5840، 08-12-2009، اليوم الثاني للقمة.

8- قانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2003، **يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستديمة**، الجريدة الرسمية، العدد43، الصادرة بتاريخ 2003/07/20، المادة 04.

9- قانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2003، **يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستديمة**، الجريدة الرسمية، العدد43، الصادرة بتاريخ 2003/07/20، المادة 04.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المراجع باللغة الأجنبية:

### أولا: الكتب


**1-** Bacrie Bruno Cohen, **communiquer efficacement sur le développement durable de l'entreprise citoyenne aux collectivités durables**, les éditions démos, paris, 2006.

**2-** Barillot. P, **Pilotage de la performance**, Economica, Paris, 2001.

**3-** Beaumais Olivier, **économie de l'environnement**, édition Bréal, Paris, 2001.

**4-** Baracchini Paolo, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 3édition, 2007.

**5-** Bairal Oliver, **Environmental Management: should industry adopt iso14000**, Business Horizon, 1998.

**6-** Boiral Olivier, **de la certification ISO 14001 à l'amélioration des performances environnementales**, 17eme conférence de l'AIMS, MONTREAL, 2007.

**7-** Brenk and other, **Building Sustainable Communities**- the Historic Imperative for change, 1998.

**8-** Brihman Jean, **Meilleurs pratique de management**, 3éme édition, édition d'organisation, paris, 2000.

**9-** Burgenmeier Beat, **Economie de développement durable**, 2ème éd, Bruxelles, 2005

**10-** Chantal Bonnet, **Marché et développement durable**, Edition Alpha, 2006.

**11-** Cheveau Alin, Rosé Jean Jaques, **l'entreprise résponsable**, Edition l'organisation, Paris 2003.

**12-** Costa Nathalie, **Gestion du développement durable en entreprise**, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 2008.

**13-** D'Humières Patrick, **Le développement durable**, édition d'Organisation, Paris, 2005.

**14-** Dufourca Elisabeth, **Rapport sur la Responsabilité Sociale des Entreprises**, France, 2004 .

**15-** Duret Daniel, Pillet Maurice , **qualité en production : de Iso 9000 à Six sigma** , 2eme édition, édition d'organisation, Paris 2002 .

**16-** Ferone. G, Debas. D, Genin. A**, Ce que développement durable veut dire**, éditions d'organisation, 2005.

**17-** Flipo Fabrice, **le développement durable**, bréal, 2007.

**18-** Froman Bernard, Marc Gey Jean, Bonnifet Fabrice, Qualité- Sécurité- Environnement, Construire un système de management intégré, AFNOR, 2002.

**19-** Garcia Thierry, **L'Objectif de développement durable de l'Organisation Mondiale du Commerce**, L'HARMATTAN, paris, 2008 .

**20-** Gélinier Octave et outre, **développement durable pour une entreprise compétitive et responsable**, ESF éditeur, 3éme édition, 2005.

**21-** Guyonnaud Marie Françoise, Wiliard Frédérique, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, France : ADEME, Mars 2004.

**22-** Gratacap Anne, Medan Pierre, **Management de production : concepts, méthodes, cas**, édition Dunod, Paris, 2001.

**23-** Hubert Depret Marc et autres, **Gouvernance d'entreprise**, édition de boeck, Bruxelles, Belgique, 2005.

**24-** Jacquelyn A, **Green Marketing**, NTC business Books, Lincolnwood, 1998.

**25-** Jaques Segot et Christophe Gasquet, **Assurer le passage à la norme ISO 9001**, version 2000, édition AFNOR, Paris, 2003

**26-** Jaques Jean, Ruben, **Marketing stratégique et opérationnel**, Dunod, Paris, 2002.

**27-** Jhingan, M.L., **the Economics of Development and planninng**, Vrinda Publications(P) Ltd, 2nd Revised and Enlarged Edition,1999.

**28-** Jounot Alain, **100 questions pour comprendre et agir: le développement durable**, AFNOR, 2004.

**29-** Kaplan Robert, Norton David**, Le tableau de bord prospectif**, Editions d'Organisation, Paris, 2005.


المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

**30-** Kotler Ph, Debois B. :Marketing Management, Public, Union, 10ème édition, Paris, 2000.

**31-** Laville Elisabeth, **l'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde**, 3édition, Person Edition, Paris, 2009.

**32-** Lavoisier, **le développement durable**, N152, HERMES, 2004.

**33-** Lawrence Corbett, Denise Culter, **Environmental Management Systems in the New Zealand Plastics Industry**, international journal of operations and protection management, 2000.

**34-** Mahieddine BOUZIANE**, Séminaire Management de la qualité, E S G**, paris 2003.

**35-** Mantalieu Thierry**, Economie du Développement se repèrer, comprendre, s'entraîner**, Bréal, paris, 2001.

**36-** Marc Giget, **La dynamique stratégique de l'entreprise**, Edition Dunod, Paris, 1998.

**37-** Mathieu Stephane, normes qualité Iso 9000 version 2000, AD 1740 technique de l'ingénieur, traité l'entreprise industrielle, Paris 2000.

**38-** Mawhinney Mark**, sustainable development, understanding the green debates**, a black well publishing company Editional offices, 2002.

**39-** Michel Cattan, **Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel**, les éditions d'Organisations, Paris, 2000.

**40-** Moutamalle. L, **L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise**, L'Harmattan, Paris, 2004.

**41-** Mullenbach Astrid, **La responsabilité sociétale des entreprises**, LE FLANCHEC, Sorbonne, Paris 2002.

**42-** Noger Jean, **Normalisation et certification des composants électroniques** , édition Dunod, Paris, 1991.

**43-** René Jean, Précis de gestion d'entreprise, NATHAN, Paris, 1996.

**44-** Reynaud Emmanuelle, **Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique,** journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA, Angers, 2003.

**45-** Rosa Anthony et outre, **Guide pratique du développement durable** , AFNOR 2005.

**46-** Roussel Patrice, **Gestion des performances au travail**, Editions De boeck, 2007.

**47-** Schermerhorn, R. John, **Management**, 6th Edition, John wily & Sons, Inc, 2001.

**48-** Stapleton, philip J, Glover, Margaret A ,and davis, Spetie, Environmental management systems, 2nd ED, NSF published New York, 2001.

**49-** taladidia thiombiano, **économie de l'environnement et des ressources naturelles**, L'Harmattan, Parise, 2004.

**50-** William Pride, Ferrell. Oc, **Marketing concepts et strategies**, 1st ed Houghton Mifflin company, 2000.

## ثانيا: مراجع أخرى

**1-** AFNOR, **Norme NF EN ISO 9001, Système de management de la qualité**, exigences, Paris décembre 2000.

**2-** Gray. R, Kouhy, R. and Lavers. S, **Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure**, Accounting Auditing and Accountability Journal, Vol. 8 No. 2, 1995.

**3-** Madadi Abdelkader,Abdallah el Hirtsi Hamid, **Les nouveaux fondements philosophiques et idéologiques du discours sur le développement et la durabilité**, 3ème Colloque internationale sur: la protection de l'environnement et lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement , le 03 et 04 mai 2010, Institut des sciences économiques et des sciences de gestion, centre universitaire de khmis-miliana, Algérie.

**4-** Kaplan R.S, Norton D.P, **The Balanced Scorecard; measures that drive performance**, Harvard Business Review, January1992.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

**5-** Neila. NEDJADI, Khaled. KHEBBACHE, La problématique du développement durable à travers l'agenda 21 : Concepts, priorités et perspectives, Recueil de communications Du colloque international "développement durable et exploitation rationnelle des ressources", du 07au 08 Avril 2008.

**6-** Stéphane MATHIEU, **Zoom sur l'approche développée au travers de l'ILO-OSH 2001**, Atelier Santé, Sécurité et Développement Durable : un management qui « assure » ! CCI des Deux-Sèvres, Niort, AFNOR, 2008

**7-** organisation de coopération et de développement économiques, **développement durable les grandes questions**, OCDE, 2001, paris.

**8-** Sahri Fadila, **l'activité de normalisation: Support de la qualité des produits et services**, Revue perspective N°2, publication de URTOSO, université BEdji Mokhtar d'Annaba , Alger, Décembre 1996.

**9-** Union Syndicale des Travailleurs du Maghreb Arabe (USTMA) et l'Organisation Arabe du Travail, Conférence maghrébine sur la Responsabilité Sociale de l Entreprise, Rapport final et recommandations, Tunis 6 /7 mai 2005.

**10-** Astudy group for developing a system for environmental accounting, **developing an environmental accounting system**, environmental agency, Japan, 2000.

**11-** Joël Ernult, Arvind Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives**, Groupe ESC Dijon Bourgogne, Cahiers du CEREN21, 2007.

**12-** Norme ISO 9000:2000, **systèmes management de la qualité**, principes essentiels et vocabulaire .

**13-** Pascal Robert, Mathieu Weil, **LES FONDEMENTS DE LA QUALITE**, Séminaire International: Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur, IAV Hassan II – Rabat, Maroc 31 mai et 1er juin 2007.

**14-** Paul H. Dembinski, **Responsabilité sociale des PME – un retour du "paternalisme"?**,des 41es Journées romandes des arts et métiers, PME ET RESPONSABIILIITÉ SOCIIALE, Champéry, 23 et 24 juin 2008, suisse .

**15-** Groupe AFNORE, **développement durable et entreprises: un défi pour les managers**, 2eme édition, 2008.

**16-** Ministère de l'aménagement de territoire et de l'environnement, **Glossaire de l'environnement et développement durable**, Mars, 2004.

**17-** guide de gestion environnementale pour l'entreprise, **Quels sont les avantages possibles d'une certification ISO14000?**, Ressources entreprises, canada, 2008

**18-** International finance corporate (IFC**), corporate governance**: why corporate governance, 2005.

**19-** Lexique de gestion, 2 édition, DALLOZ, paris, 1989.

**20-** ISO 14050, **Management Environmental: Vocabulaire**, 2002.

**21-** ISO 14040, **Environmental management: Life Cycle Assessment, Principles and framework**, 2006.

## مواقع الإنترنت:

- http://www.iso.org/iso/fr/structure.
- www.unesco.org/education/desd
- http://www.shrooq1.com/vb/showthread.php?t=19759.
- http://ar.wikipedia.org/w/index.php..
- http://www.iso.org/iso/fr/structure
- http://www.tkne.net/vb/t29821.html
- www.aou4all.com
- http://www.iso.org/sr
- http://www.elmaghrby.com/researches/3.
- www.greends.net/green_designe/15563/doc1.http
- www.novethic.fr/novethic/v3/article.jsp?id=88973
- www.ethicshm.com

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

- www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=132776
- http://www.iso.org.
- www.mof.gov.kw/MOFAdvertise/.../Pdf/ISO_Tor.pdf
- http://www.tkne.net/vb/t29821.html
- http://www.bs8800presentation.htm.
- www.iso.or
- www.focal.ca
- http://www.scribd.com/doc/30054815/La-Norme-ISO-14000
- www. iefpedia.com
- www.e-textile.org,


المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

# قـــــائمة الأشكـــــال


| الرقم | العنـــــــوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | تطور إتجاهات متغيرات الدراسة المنشورة في تقرير حدود النمو إلى غاية عام 2100 | 4 |
| 2 | أبعاد التنمية المستدامة المتكاملة والمتداخلة | 15 |
| 3 | مستويات التنمية المستدامة | 17 |
| 4 | الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة | 20 |
| 5 | رسم بياني يوضح معامل جيني لتوزيع الدخل | 37 |
| 6 | الهيكل التنظيمي للمنظمة الدولية للمواصفات القياسية ISO | 53 |
| 7 | الأثر الخارجي السلبي الناتج عن نشاط المؤسسة | 69 |
| 8 | التعريف الإقتصادي للمستوى الأمثل للتلوث | 70 |
| 9 | كيفية إخراج منحنى MNPB | 71 |
| 10 | الحد الأمثل للتلوث مع قدرة إستيعابية موجبة | 72 |
| 11 | نموذج خلق القيمة المستدامة | 76 |
| 12 | حدود المسؤوليات الرئيسة للمسؤولية الإجتماعية | 81 |
| 13 | مصفوفة الحماية المستدامة للبيئة | 87 |
| 14 | إستراتجيات تعامل المؤسسة مع المسؤولية الإجتماعية والبيئية | 89 |
| 15 | آلية عمل تكنولوجيا الإنتاج الانظف | 105 |
| 16 | المجموعات المكونة لتكنولوجيا الإنتاج الأنظف | 106 |
| 17 | الأهداف الإستراتجية للتصميم الأخضر | 114 |
| 18 | مثلث الأداء وفقاً للكفاءة والفعالية | 116 |
| 19 | الأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة الاقتصادية في إطار الإستدامة | 117 |
| 20 | نموذج منهج إدارة العملية | 129 |
| 21 | نموذج عمل الإيزو 9000 وفق حلقة ديمنك | 137 |
| 22 | نموذج عمل الإيزو ISO9000 إصدار 2000 و2008 | 138 |
| 23 | نموذج إدارة العلمية المبني على متطلبات المواصفة ISO9001 | 143 |
| 24 | طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000 | 146 |
| 25 | حلقة ديمنك وعلاقتها بوظائف الإدارة البيئية الشاملة | 151 |
| 26 | التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ISO14000 | 166 |
| 27 | إستخدام مواصفات الإيزو المعنية بتجسد تكامل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة | 181 |
| 28 | الفوائد المتأتية من تبني وتطبيق المؤسسات للإيزو 14000 | 189 |
| 29 | أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة من حصولها على شهادة التقييس ISO14000 | 189 |
| 30 | فلسفة التحسين المستمر وفقاً للأنظمة ISO9001، ISO14001، OHSAS18001 | 195 |
| 31 | نموذج التحسين المستمر وفقاً للأنظمة ISO9001، ISO14001، OHSAS18001 | 196 |



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

| | | |
|---|---|---|
| 32 | الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS | 202 |
| 33 | مراحل العملية الإنتاجية في الشركة | 207 |
| 34 | تطور حجم المبيعات الكلية للمؤسسة قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 221 |
| 35 | تطور الحصة السوقية للمؤسسة قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 222 |
| 36 | تطور رقم أعمال المؤسسة قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 224 |
| 37 | تطور أرباح المؤسسة قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 225 |
| 38 | تطور القيمة المضافة قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 226 |
| 39 | تطور حجم الإنتاج قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 226 |
| 40 | تطور الإنتاجية الكلية للمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة الإيزو9000 | 228 |
| 41 | تطور إنتاجية العمل قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 229 |
| 42 | تطور عائد رأس المال المستثمر قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 230 |
| 43 | الإنخفاض الحاصل في معدل ضياع الزبائن بعد حصول المؤسسة على الإيزو 9000 | 231 |
| 44 | تطور تكاليف اللاجودة قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو9000 | 233 |
| 45 | تطور الإستثمارات البيئية للمؤسسة قبل وبعد الحصول على الإيزو14000 | 234 |
| 46 | تطور معدل إستهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز) قبل وبعد حصول المؤسسة على الإيزو 14000 | 236 |
| 47 | الإنخفاض الحاصل لمعدل إستهلاك المياه بعد حصول المؤسسة على الإيزو 14000 | 237 |
| 48 | الإنخفاض الحاصل لنسبة الغبار المتطاير في الهواء بعد حصول المؤسسة على الإيزو 14000 | 239 |
| 49 | تطور كميات الفضلات الصلبة قبل وبعد حصول المؤسسة على الإيزو 14000 | 240 |
| 50 | الإنخفاض الحاصل لكمية الفضلات السائلة (الزيوت والأحماض) بعد حصول الشركة على الإيزو 14000 | 241 |
| 51 | تطور نسبة تكاليف التكوين في المجال البيئي إلى التكاليف الكلية للتكوين خلال الفترة 2005- 2010 | 242 |
| 52 | تطور نسبة الإنفاق على مجال البحث والتطوير قبل وبعد حصول الشركة على شهادتي الإيزو 9000 و14000 | 244 |
| 53 | تطور الإنفاق على العملية التكوينية قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو9000، 14000 | 247 |
| 54 | تطور عدد الأيام الضائعة خلال الفترة 2005- 2010 | 248 |
| 55 | تطور نسبة خطورة حوادث العمل خلال الفترة 2005-2010 | 249 |


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# قـــــائمة الجـــــداول


| الرقم | العنـــــــوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | تقديرات إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون خلال الفترة 1990-2025 | 31 |
| 2 | تطور إنتاج مركبات الكلورفلوروكربون | 31 |
| 3 | المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة | 39 |
| 4 | مكونات مؤشر التنمية البشرية | 39 |
| 5 | مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة | 86 |
| 6 | مبادئ ومعايير أخلاقية للشركات والمديرين والعاملين والزبائن | 91 |
| 7 | مجاميع أصحاب المصالح وتأثيرهم على أداء المؤسسة | 121 |
| 8 | التقارب بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو9000 إصداري 2000 و2008 | 145 |
| 9 | هيكل سلسلة المواصفة ISO14000 | 160 |
| 10 | مكونات المواصفة الدولية الجديدة ISO14000/ 2004 | 161 |
| 11 | منافع المؤسسة المتأتية من تطبيق المواصفات القياسية الإيزو 9000 | 183 |
| 12 | تكاليف تطبيق النظام والحصول على شهادة الإيزو 9000 و14000 | 216 |
| 13 | تطور حجم مبيعات الشركة خلال الفترة 2005-2010 | 220 |
| 14 | تطور الحصة السوقية للمؤسسة خلال الفترة 2005- 2010 | 222 |
| 15 | تطور رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2005- 2010 | 223 |
| 16 | تطور أرباح المؤسسة خلال الفترة 2005- 2010 | 224 |
| 17 | تطور القيمة المضافة للمؤسسة خلال الفترة 2005- 2010 | 225 |
| 18 | تطور كميات الإنتاج خلال الفترة 2005- 2010 | 226 |
| 19 | تطور الإنتاجية الكلية للشركة خلال الفترة 2005 – 2010 | 227 |
| 20 | تطور إنتاجية العمل للشركة خلال الفترة 2005-2010 | 228 |
| 21 | تطور عائد رأس المال المستثمر للشركة خلال الفترة 2005-2010 | 229 |
| 22 | تطور عدد الزبائن ومعدل ضياعها خلال الفترة 2004- 2010 | 231 |
| 23 | تطور عدد شكاوى العملاء خلال الفترة 2004-2010 | 232 |
| 24 | تطور تكاليف اللاجودة خلال الفترة 2005 – 2010 | 233 |
| 25 | تطور إستثمارات المؤسسة الموجهة للحفاظ على البيئة خلال الفترة 2005- 2010 | 234 |
| 26 | تطور معدلات إستهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز) خلال الفترة 2005- 2010 | 236 |
| 27 | تطور معدل إستهلاك المياه خلال الفترة 2005- 2010 | 237 |
| 28 | تطور نسبة الغبار التي تم قياسها خلال الفترة 2005- 2010 | 238 |
| 29 | تطور كميات الفضلات الصلبة الملوثة للبيئة خلال الفترة 2005- 2010 | 239 |


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | |
|---|---|---|
| 30 | تطور كمية الفضلات السائلة والملوثة للتربة خلال الفترة 2005- 2010 | 240 |
| 31 | تطور عدد العمال المكونين في المجال البيئي والتكاليف المرفقة لذلك خلال الفترة 2005- 2010 | 251 |
| 32 | تطور تكاليف البحث والتطوير للشركة خلال الفترة 2005-2010 | 144 |
| 33 | تطور عدد المتكونين وتكاليف المرفقة خلال الفترة 2005- 2010 | 146 |
| 34 | تطور عدد حوادث العمل خلال السنوات 2005-2010 | 147 |
| 35 | تطور عدد العمال خلال الفترة 2005- 2010 | 250 |
| 36 | تطور مجموع أجور العمال السنوية خلال الفترة 2005- 2010 | 251 |


المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# فهـــرس المحتويـــات


| الموضـــوع | الصفحة |
|---|---|
| **المقدمـــــة العامـــــة** | أ – ح |
| 1- مشكلة الدراسة..... | ب |
| 2- فرضيات الدراسة..... | ج |
| 3- أهداف الدراسة..... | ج |
| 4- أهمية الدراسة ..... | د |
| 5- الدراسات السابقة..... | د |
| 6- أسباب إختيار الموضوع..... | ز |
| 7- منهج الدراسة..... | ح |
| 8- هيكل الدراسة ..... | ح |
| **الفصل الأول: الإطار النظري والعلائقي للتنمية المستدامة والمنظمة الدولية للمواصفات القياسية العالمية الإيزو (ISO)** | 1 - 61 |
| مقدمة الفصل الأول..... | 1 |
| المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة | 2 |
| المطلب الأول: السياق التاريخي لمراحل تطور مفهوم التنمية المستدامة..... | 2 |
| المطلب الثاني: أهم المحطات والمؤتمرات العالمية التي دفعت بظهور وبلورة مفهوم التنمية المستدامة ومناقشة قضاياها | 4 |
| المطلب الثالث: التنمية المستدامة، مفهومها، خصائصها ومستوياتها ..... | 11 |
| المطلب الرابع: أهداف ومبادئ التنمية المستدامة..... | 17 |
| المبحث الثاني: أبعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسها | 22 |
| المطلب الأول: البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة..... | 24 |
| المطلب الثاني: البعد الإجتماعي والثقافي للتنمية المستدامة..... | 28 |
| المطلب الثالث: البعد البيئي والتكنولوجي للتنمية المستدامة..... | 32 |
| المطلب الرابع: البعد السياسي للتنمية المستدامة..... | 35 |
| المطلب الخامس: مؤشرات قياس التنمية المستدامة ..... | 45 |
| المبحث الثالث: ماهية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO) وعلاقتها بالتنمية المستدامة | 45 |



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

المطلب الأول: مدخل للتقييس والمواصفات..... 49
المطلب الثاني: التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO) وطبيعة عملها..... 51
المطلب الثالث: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO)، نشأتها، أهميتها وأهدافها..... 53
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمنظمة الإيزو (ISO)..... 56
المطلب الخامس: أهم المواصفات التي تصدرها منظمة الإيزو (ISO) والمعنية بتحقيق التنمية المستدامة..... 59

**الفصل الثاني: المؤسسة الإقتصادية في ظـل التنمية المستدامة** **123-61**

مقدمة الفصل الثاني..... 61
المبحث الأول: دارسة الآثار الخارجية للمؤسسة الإقتصادية في ظل التنمية المستدامة 62
المطلب الأول: مفهوم التلوث البيئي ومصادره..... 62
المطلب الثاني: أنواع وأثار التلوث البيئي..... 64
المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين التلوث البيئي والنشاط الإقتصادي..... 68
المطلب الرابع: الحد الأمثل للتلوث (الحد الأمثل للأثر الخارجي السلبي) الناتج عن المؤسسة الإقتصادية..... 70
المبحث الثاني: متطلبات تجسيد مرتكزات (أبعاد) التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية 73
المطلب الأول: الأداء الإقتصادي المستدام..... 73
المطلب الثاني: المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسة الإقتصادية..... 78
المطلب الثالث: الإلتزام بأخلاقيات الأعمال ومبادئ الحوكمة (الإدارة الرشيدة) في المؤسسة الإقتصادية..... 89
المطلب الرابع: الإبتكار لخدمة التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية..... 96
المبحث الثالث: إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية (المراحل، الأدوات، الوظائف والأداء) 99
المطلب الأول: مراحل وأدوات إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية..... 99
المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة..... 104
المطلب الثالث: الأداء الكلى للمؤسسة الإقتصادية في إطار متطلبات التنمية المستدامة..... 115
خلاصة الفصل الثاني..... 123

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الفصل الثالث: مواصفات الإيزو (ISO) العالمية المعنية بتجسيد مرتكزات التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية** 197-124


مقدمة الفصل الثالث..... 124

المبحث الأول: إدارة الجودة في المؤسسة وفقاً للمواصفة ISO9000 125

المطلب الأول: مدخل لإدارة الجودة..... 125

المطلب الثاني: مواصفات الإيزو 9000، النشأة، التعريف ومراحل الحصول على للشهادة..... 131

المطلب الثالث: إصدارات ومكونات سلسلة مواصفات ISO9000..... 135

المطلب الرابع: متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9000..... 138

المطلب الخامس: مرتكزاتها ISO9000 والعلاقة مع إدارة الجودة الشاملة..... 144

المبحث الثاني: الإدارة البيئية في المؤسسة وفقاً للمواصفة ISO14000 147

المطلب الأول: مفهوم الإدارة البيئية، وظائفها وأهميتها في المؤسسة الإقتصادية..... 147

المطلب الثاني: مفهوم ومضمون مواصفة الإدارة البيئية ISO14000 ..... 152

المطلب الثالث: نشأة وعوامل ظهور مواصفة الإدارة البيئية ISO14000..... 154

المطلب الرابع: مكونات وإصدارات مواصفة الإدارة البيئية ISO14000..... 157

المطلب الخامس: متطلبات نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ISO14000 ..... 161

المبحث الثالث: إدارة الجانب الإجتماعي في المؤسسة وفقاً لمواصفات الإيزو ISO18000 وISO26000 167

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة السلامة والصحة المهنية في المؤسسة الإقتصادية..... 167

المطلب الثاني: ماهية مواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية ISO18000، مكونتها وأهدافها..... 171

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS18001..... 172

المطلب الرابع: إدارة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة في ضوء المواصفة ISO26000..... 177

المبحث الرابع: أثر الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة 181

المطلب الأول: مواصفات ISO9000 كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الإقتصادية..... 181

المطلب الثاني: مواصفات ISO14000 كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية البيئية..... 184



المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

المطلب الثالث: مواصفات الإيزو 18000 و26000 كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية الإجتماعية 190
المطلب الرابع: التحسين المستمر كآلية للإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو لتحقيق التنمية المستدامة ..... 194
خلاصة الفصل الثالث..... 197

**الفصل الرابع: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة –** **253-198**

مقدمة الفصل الرابع..... 198
المبحث الأول: تقديم شركة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS 199
المطلب الأول: نشأة الشركة وتطورها التاريخي..... 199
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفاط..... 201
المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة، أهدافها وعلاقتها بمحيطها..... 206
المبحث الثاني: موصفات الإيزو المعتمدة من طرف شركة SOMIPHOS 211
المطلب الأول: أهم مظاهر إعتماد شركة SOMIPHOS لمواصفات الإيزو..... 211
المطلب الثاني: مراحل تنفيذ مشروع نظامي إدارة الجودة والبيئة ISO9001 وISO14000 والتكاليف المرفقة... 215
المطلب الثالث: مخطط النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة وفق ISO9001 وISO14001 المعتمد في الشركة.. 217
المبحث الثالث: إنعكاسات الإستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو (ISO) في شركة SOMIPHOS على أدائها الكلي في إطار التنمية المستدامة 220
المطلب الأول: أثر إعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو 9000 على أدائها الإقتصادي..... 220
المطلب الثاني: دراسة أثر إعتماد المؤسسة لمواصفات الإيزو 14000 على أدائها البيئي..... 234
المطلب الثالث: دراسة تطور الأداء الإجتماعي للشركة خلال الفترة 2005-2010 ..... 245
خلاصة الفصل الرابع..... 253

**الخـــــاتمة العامـــــة** **257-253**

**الملاحق**
**قائمة الأشكال**
**قائمة الجداول**
**قائمة المراجع**
**فهرس المحتويات**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

# الملـــــــخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الإيزو في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية. وللوصول إلى ذلك تعرضنا إلي جزء نظري شرَحنا من خلاله مفهوم التنمية المستدامة والمنظمة الدولية للمواصفات القاسية (الإيزو) للوصول إلى علاقة الرابط بينها. لنمر بعد ذلك إلى معرفة المتطلبات اللازمة لعمل المؤسسة الإقتصادية في البيئة الجديدة التي أفرزها التنمية المستدامة، إضافة إلى التطرق لأهم الأدوات والتقنيات والأنظمة الإدارية التي قد تعتمدها المؤسسات الإقتصادية لموائمة وتكييف نمطها وأسلوبها الإستراتجي التسييري مع الإعتبارات البيئية والإجتماعية والإقتصادية في إطار الإستدامة. لنختم الدراسة النظرية بتسليط الضوء على أهم وأنجع الأساليب التسييرية المعنية بتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة والمستمدة من مواصفات الإيزو 9000، 14000، 18000 26000، ذلك من خلال تبيين مفهوم ومتطلبات هذه المواصفات، للوصول إلى الفوائد المتأتية جراء تبنيها وتطبيقها من طرف المؤسسة وحصولها على شهادة المطابقة. ولتثبيت ذلك إستوجب إجراء دراسة تطبيقية على أحد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على معظم مواصفات الإيزو، وهي: شركة مناجم الفوسفاط **SOMIPHOS** بتبسة، من أجل معرفة أثر حصولها على تلك المواصفات في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال دراسة وتحليل وضعية أدائها الكلي والناتج عن تجميع للأداءات الإقتصادية والبيئية والإجتماعية، وذلك خلال وبعد حصولها على شهادات الإيزو سنة 2007.

وقد كشفت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي على ما يلي :

– إن حصول المؤسسة على شهادة مواصفات الإيزو 9000 لإدارة الجودة يمكَنها من تخفيض التكاليف والتقليل من العيوب والهدر، تحسين الإنتاجية من خلال جودة العمليات، التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات، اكتساب رضى المستهلكين، تقوية القدرة التنافسية، زيادة الحصة السوقية، تحسين الأداء المالي، زيادة القيمة المضافة وتكوين سمعة طيبة عن المؤسسة، وبتالي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإقتصادية.

– أما حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 14000 يدر عليها فؤاد كثير من بين أهمها: ترشيد إستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، التقليل من التلوث، التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية، تحسين جودة المنتجات من حيث الجانب البيئي، حماية المستهلك، تحقيق متطلبات التصدير، السمعة الجيدة للمؤسسة. وبتالي تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة من الناحية البيئية.

– ويؤدي تبني المؤسسة لـــ : OHSAS 18000 وفقا للإيزو بهدف إدارة للسلامة والصحة المهنية إلى التقليل من عدد حوادث العمل والأيام الضائعة جراء ذلك، بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من الرضي الوظيفي، لدى العاملين نتيجة الإهتمام الكبير والرعاية الفائقة والمستمرة من خلال الحرص على سلامتهم الصحية، والبدنية، والنفسية والعقلية. وبتالي تحقيق التنمية المستدامة من الناحية الإجتماعية .

وعليه فإن إستخدام المؤسسة لمواصفات الإيزو 9000، 14000 و18000 بصورة متكاملة ومستمرة يساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## ***Abstract***

*The present study aims to clarify how can ISO (International Organization for Standardization) contribute for a sustainable development.*

*In the theoretical part, we speak about ISO and sustainable development in order to find the relation between them. Then, we show the main techniques and management systems used by economic company to adapt its management to economic, social and environmental considerations. At the end of this part, we stress on the management ways that can achieve a sustainable development according to ISO 9000, 14000, 18000, 26000.*

*We speak about this standardization and what does it need to enable the company to achieve its goals.*

*In the practical part, we choose an Algerian company that has the most standardization of ISO: Phosphate Mines company (SOMIPHOS) of Tebessa. We need to know how can it achieve a sustainable development using this standardization. We analyze its social, environmental and economic performances during and after getting ISO certificates in 2007.*

*Besides, the present study shows that the company which gets ISO 9000 certificate of quality management system, it can reduce charges, ameliorate productivity and products quality, acquire customers satisfaction, fortify the competitively, increase of market share, ameliorate financial performance, and therefore to realize a sustainable development in the economic aspect moreover, if the company gets ISO 14000 certificate, it will have many benefits. First, the rational use of energy and natural resources. Then, reduce the pollution and respect the environmental haws. Besides, protect customers and ameliorate products quality. Also, increase the exports and the good reputation of the company. Therefore, it realizes a sustainable development in the environmental aspect in addition to that, if the company adopt OHSAS 18000 according to ISO, the occupational health and safety management system will reduce the accidents and ensure the physical and mental safety of employees. Therefore, it realizes a sustainable development in the social aspect.*

*As a result, the use of ISO 9000, 14000 and 18000 with complete and continual manner cab realize a sustainable development for the economic company.*

www.manaraa.com

الملحق رقم (2):

| المؤشرات الرئيسة | المؤشرات الفرعية وطريقة القياس |
|---|---|
| 1- مؤشر تنافسية القطاع الصناعي: | |
| - مؤشر القيمة الصناعية المضافة للفرد | يعبر عن حجم التصنيع الخاص بالدولة بالنسبة لحجم السكان بداخلها، مما يوفر تصوراً مبدئياً حول الإمكانيات التصنيعية المتاحة داخل البلد. |
| - مؤشر حجم الصادرات المصنعة للفرد | يقيس مدى قدرة الدولة على إنتاج سلعاً تنافسية يمكن تصديرها وذلك بالنسبة لحجم السكان بداخلها، ويعكس هذا المؤشر أيضا قدرة القطاع الصناعي على متابعة التغييرات التكنولوجية وتطويرها في صورة سلع مصنعة يتم تصديرها. |
| - مؤشر الكثافة الصناعية | يعكس مدى مساهمة الأنشطة الصناعية في الناتج المحلي الإجمالي، وكذلك حجم مساهمة الأنشطة التكنولوجية المعقدة في القيمة المضافة، وتحديد عمق تأثير القطاع الصناعي على الأداء الإقتصادي. |
| - مؤشر جودت الصادرات | يعكس درجة مساهمة المنتجات المصنعة في الأنشطة التصديرية، ودرجة التعقيد التكنولوجية داخل تلك الصادرات. |
| 2- مؤشر الإنجاز التكنولوجي: | |
| - مؤشر القيام الإبتكارات التكنولوجية | ينقسم إلى مؤشرين فرعيين بهدف التعرف على المستوى السائد للإبتكارات داخل الإقتصاد وهما:<br>- مؤشر عدد براءات الإختراع الممنوحة للفرد، وهو يعكس المستوى الحالي من أنشطة الإبتكارات داخل الدولة؛<br>- مؤشر متحصلات التصاريح وحقوق الملكية للفرد، وهو يعكس حجم الإبتكارات السابقة للدولة التي لازال لها قيمة سوقية على المستوى الدولي. |
| - مؤشر إنتشار الإبتكارات الحالية | يقيس مدى إنتشار وتوظيف التكنولوجية الحديثة بأشكالها المتنوعة داخل دول العالم وينقسم هذا المؤشر بدوره إلى ما يلي:<br>- عدد مضيفي الإنترنت للفرد وهو ما يعكس إنتشار الانترنت مدى إمتلاك الدولة للأدوات الخاصة بعصر المعلومات؛<br>- نصيب الصادرات من السلع والمنتجات ذات التكنولوجيا من إجمالي الصادرات السلعية. |
| - مؤشر إنتشار الإبتكارات القديمة | ويتضمن مؤشرين فرعيين هما:<br>- حجم إنتشار التليفونات الأرضية والمحمولة؛<br>- حجم إستهلاك الكهرباء للفرد؛ |
| - مؤشر بناء مهارات رأسمال البشري | وينقسم إلى مؤشرين يعكسان مدى إمتلاك الدولة لتلك المهارات وهما:<br>- متوسط عدد سنوات الدراسة للسكان في سن 15 عاما فأكثر داخل الدولة؛<br>- إجمالي معدلات الإلتحاق في التعليم العالي. |

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2004.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع الملحق رقم (2).

**تقسيم دول العالم وفقاً لمؤشر الإنجاز التكنولوجي**

| | |
|---|---|
| الدول القائدة تكنولوجيا (أعلي من 0.5) | وهي الموجودة عند الحد القاطع للابتكارات التكنولوجية، وهي الدول التي تتجاوز قيمة مؤشر الانجاز التكنولوجي بها (0.5) مثل الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وكوريا الجنوبية |
| الدول المحتمل أن تصبح قائدة (0.35-0.49) | وهي الدول التي لديها استثمارات مرتفعة في العنصر البشري، والتي تنتشر بها الابتكارات التكنولوجية القديمة، ولكن تقل بها القدرة علي القيام بالابتكارات، مثل أسبانيا، وماليزيا، والمكسيك |
| الدول المتبنية للتكنولوجيا بصورة متسارعة (0.2-0.34) | وهي الدول النامية التي يتسارع بها استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتي تمتلك مهارات بشرية مرتفعة نسبياً، مثل الصين، والهند،والبرازيل، ومصر |
| الدول المهمشة تكنولوجياً (أقل من 0.2) | وهي الدول التي تحتاج إلي الكثير من الجهود لبناء مهارات رأس المال البشري، ونشر استخدام التكنولوجيا الحديثة بها، مثل باكستان والسودان |

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2001).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم (3)

أهم ملامح الإمكانيات التكنولوجية للشركات

| مؤشرات القياس | التعريف |
|---|---|
| **إمكانيات الانتاج والتشغيل** | |
| أ- مؤشرات التشغيل، وتشمل | -درجة كفاءة تشغيل التكنولوجيا الحديثة داخل العملية الإنتاجية |
| ا- مؤشر ضبط الجودة | -حجم المراجعة ودرجة جودة الإنتاج |
| ب- مؤشر التحكم في المخزون | -حجم المراجعة والتحكم في المخزون لضمان استمرارية الإنتاج بتكلفة منخفضة |
| 2- مؤشر التنافسية | -قدرة الشركة علي المنافسة محلياً ودولياً |
| 3- مؤشر المهارات الإدارية | -كفاءة القيام بالأنشطة الإدارية المرتبطة بالعملية الإنتاجية |
| **إمكانيات تطويع التكنولوجيا** | |
| 1. مؤشر إجراءات تعديلات رئيسية على المنتجات | -إمكانية إجراء تعديلات هامة علي المنتجات تؤثر على طبيعة أو اداء او وظيفة او شكل المنتجات |
| 2. مؤشر إجراء تعديلات رئيسية علي العملية الانتاجية | -إمكانية إجراء تعديلات هامة على العملية الإنتاجية تؤثر على طرق الإنتاج وتؤدي الي زيادة الانتاجية |
| 3. مؤشر القيام بالاختراعات | -مكانية إيجاد منتجات جدية بالكامل |
| 4. مؤشر التعديلات المتوسطة،وتشمل | -القدرة على إجراء تعديلات متوسطة على المنتجات أو على العملية الإنتاجية |
| أ- تنويع الأنشطة الإنتاجية | -القدرة علي القيام بتنويع الأنشطة الرئيسية للإنتاج |
| ب- الهندسة العكسية | -القدرة على استخدام الهندسة العكسية في الحصول على التصميمات الخاصة بالمنتجات الحديثة |
| **إمكانية الابتكار** | |
| 1. مؤشر التعديلات الثانوية علي المنتجات | -إمكانية إجراء تعديلات ثانوية على المنتجات من خلال تعديل التصميم او نوعية المواد الخام المستخدمة، بهدف تخفيض التكلفة ومواءمة الظروف المحلية |
| 2. مؤشر التعديلات الثانوية على العملية الإنتاجية، | -إمكانية إجراء تعديلات ثانوية على أساليب التشغيل، لزيادة الكفاءة وتخفيض التكلفة |
| أ- اكتساب المعرفة | -القدرة على اكتساب المعرفة المنتشرة والحديثة نسبياً |
| ب- تطبيق التكنولوجيا | -القدرة على تطبيق التكنولوجيا الحديثة بصورة ناجحة |
| **إمكانيات اكتساب التكنولوجيا** | |
| 1. مؤشر البحث عن التكنولوجيا | -القدرة علي البحث عن التكنولوجيا الحديثة والحصول عليها |
| 2.مؤشر تقييم التكنولوجيا | -القدرة علي تقييم الاختبارات التكنولوجية المتعددة والمقارنة بينها وتحديد مزايا كل منها |
| 3.مؤشر القدرة علي التفاوض | -القدرة على الحصول على شروط جدية أو تفضيلية في عملية نقل التكنولوجيا التي يتم اختيارها |
| 4.مؤشر تدبير الاحتياجات | -القدرة على شراء التكنولوجية الحديثة أو التي يتم اختيارها |
| 5.مؤشر تجهيز وبدء العمل بالتكنولوجيا | -القدرة على تجهيز وبدء العمل بالتكنولوجيا الحديثة، والقيام بالاختبارات اللازمة لتحقيق أقصى اداء ممكن |
| 6. مؤشر نقل التكنولوجيا | -القدرة على استكمال نقل التكنولوجيا بصورة ناجحة |
| 7. مؤشر مصدر المعرفة | -إمكانية التعرف على مصدر التكنولوجيا بكفاءة |
| 8. مؤشر استيعاب التكنولوجيا | -درجة التمكن من فهم التكنولوجيا الحديثة، واليات عملها |
| **توافر الموارد التكنولوجية** | |
| 1. مؤشر تدريب راس المال البشري | -القدرة على توفير التدريب لرأس لمال البشري، من حيث حجم الاستثمارات الموجهة للبرامج التدريبية، محليا ودوليا، وجودة هذا التدريب |
| 2. مؤشر القيام بأنشطة البحث والتطوير | -القدرة على القيام بأنشطة البحث والتطوير من حيث الميزانية المخصصة لذلك، وحجم المنشات والمعدات المتوافرة، وجودة العاملين في هذا المجال |
| 3. مؤشر الصيانة | -القدرة على صيانة المعدات الإنتاجية والحفاظ عليها بحالة جيدة، والقيام بالاختبارات والقياسات اللازمة للتاكد من ذلك |

محمد سيد أبو السعود، **الإمكانيات التكنولوجية والنمو الإقتصادي**، مجلة جسر التنمية، العدد 95، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2010، ص:7.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم (4) : مؤشرات قياس الأداء الشامل في إطار التنمية المستدامة بالإعتماد العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة

| المؤشرات | الأطراف ذات المصلحة |
|---|---|
| مؤشرات اقتصادية | **المساهمين : الأداء المالي** |
| | حصص الأرباح الموزعة نسبة إلى النتيجة الصافية |
| | مردودية الأصول : النتيجة الصافية/مجموع الأصول |
| | مردودية الأموال الخاصة : النتيجة الصافية/الأموال الخاصة |
| | معدل الربحية الصافية : النتيجة الصافية/رقم الأعمال |
| | معدل دوران رؤوس الأموال المستثمرة : رقم الأعمال / رؤوس الأموال المستثمرة |
| | **المسيرين: الأداء الاقتصادي** |
| | حصة رقم الأعمال بالنسبة لكل جزء نشاط |
| | معدل نمو رقم الأعمال بالنسبة لكل جزء نشاط |
| | رقم الأعمال نسبة إلى عدد العمال |
| | مردودية كل جزء نشاط |
| | سعر التكلفة بالمقارنة مع المنافسة |
| | معدل نمو الأرباح |
| | تطور هامش الربح |
| | عتبة المردودية |
| | معدل الاستثمار نسبة إلى رقم الأعمال |
| | **العملاء: الأداء الاقتصادي** |
| | توزيع محفظة الزبائن |
| | رقم الأعمال المحقق مع كل زبون |
| | معدل مستحقات الزبائن العالقة |
| | عدد عمليات البيع غير المطابقة لشروط العقد |
| | معدل رضا الزبائن |
| | عدد احتجاجات الزبائن |
| | معدل لاجودة المنتوج |
| | **الموردون: الأداء الاقتصادي** |
| | عدد الموردين حسب نوعية الاحتياجات |
| | عدد النزاعات مع الموردين وحسب طبيعتها |
| | عدد الموردين الذين يحترمون شروط العقد |
| | عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد |
| | العدد السنوي لعمليات التفاوض مع الموردين |
| المؤشرات الاجتماعية | **الأفراد: الأداء الاجتماعي** |
| | إجمالي عمال المؤسسة موزع حسب الجنس و السن و طبيعة عقد العمل |
| | عدد العمال المصابين بإعاقة موزعين حسب المناصب التي يشغلونها |
| | عدد الإطارات المسؤولة من فئة الإناث |
| | العدد السنوي لعمليات التسريح موزعة حسب طبيعتها |

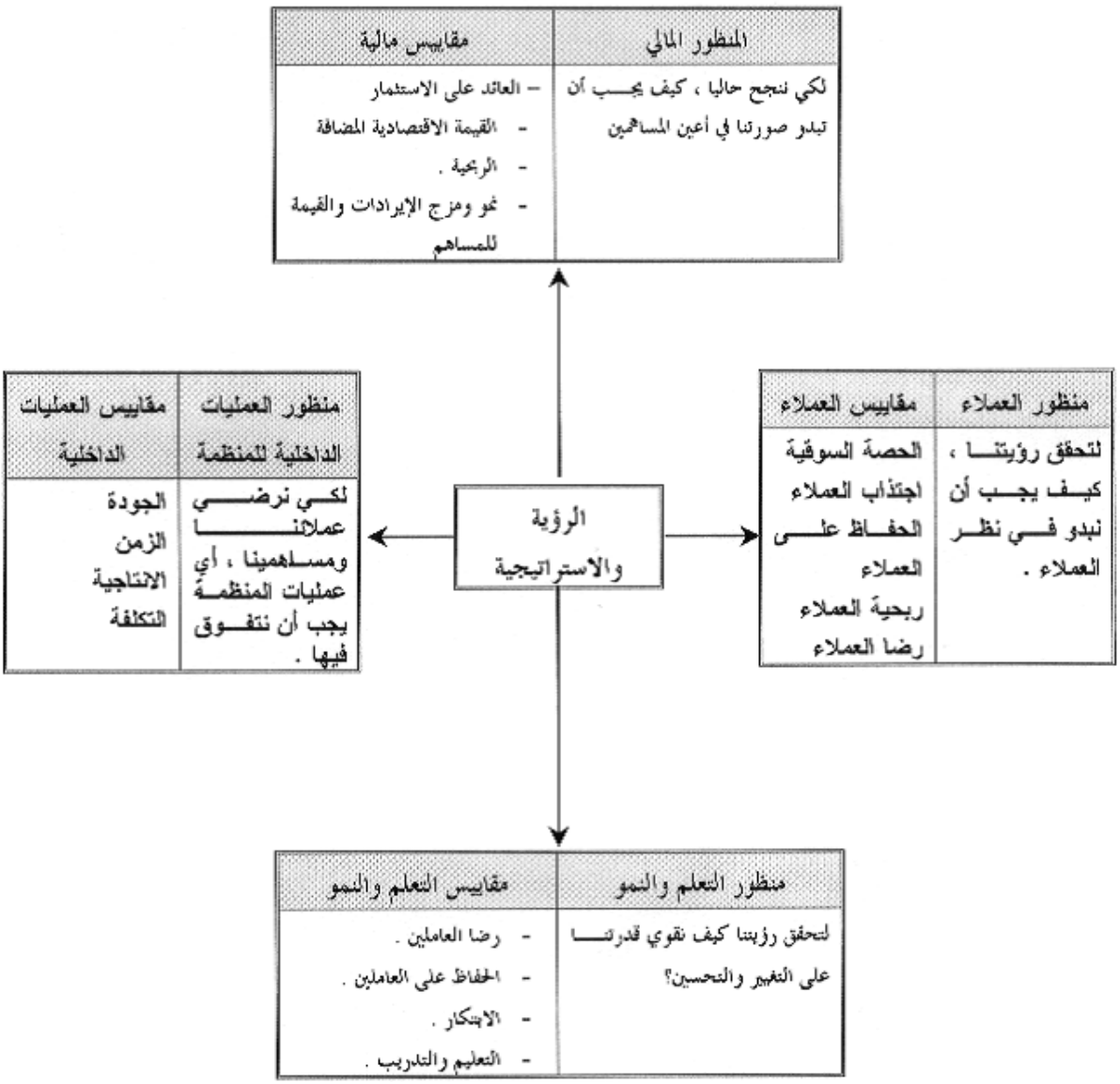
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | |
|---|---|
| | العدد السنوي لمناصب الشغل التي تم إنشاؤها |
| | حصة الأجور المخصصة للتكوين موزعة حسب الفئات المهنية للعمال |
| | معدل الغيابات السنوي موزع حسب طبيعة الغياب |
| | عدد حوادث العمل موزعة خلال السنة |
| | توزيع حوادث العمل حسب طبيعتها |
| | تطور الأجور و الامتيازات المرافقة لها موزعة حسب الفئات المهنية |
| | العدد السنوي الاحتجاجات العمالية |
| | العدد السنوي للاتفاقات الاجتماعية |
| | **المجتمع المحلي: الأداء الاجتماعي** |
| | الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية و الإنسانية لصالح المجتمع المحلي |
| | قيمة الاستثمارات الموجهة للمجتمع المحلي |
| | الميزانية الموجهة لإدارة نظام اليقظة المحلية |
| | العمليات الموجهة لصالح إدماج سكان المناطق المحلية |
| | عدد أيام العمليات التطوعية |
| | العمليات الموجهة لمحاربة أشكال المنافسة غير النزيهة |
| المؤشرات البيئية | **البيئة الطبيعية: الأداء البيئي** |
| | عدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام و حماية البيئة |
| | معدل الانبعاثات الغازية التي لديها تأثير على طبقة الأوزون |
| | معدل الانبعاثات السائلة |
| | حجم الفضلات و المهملات موزعة حسب نوعية و طبيعة معالجتها |
| | حصة الفضلات التي يتم تدويرها نسبة إلى إجمالي الفضلات |
| | حصة استهلاك الطاقة: الماء |
| | حصة استهلاك الطاقة: الكهرباء |
| | حصة استهلاك الطاقة: الغاز |

**المصدر**: عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة – حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر –**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولية حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-2009/11/11، ص:8.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

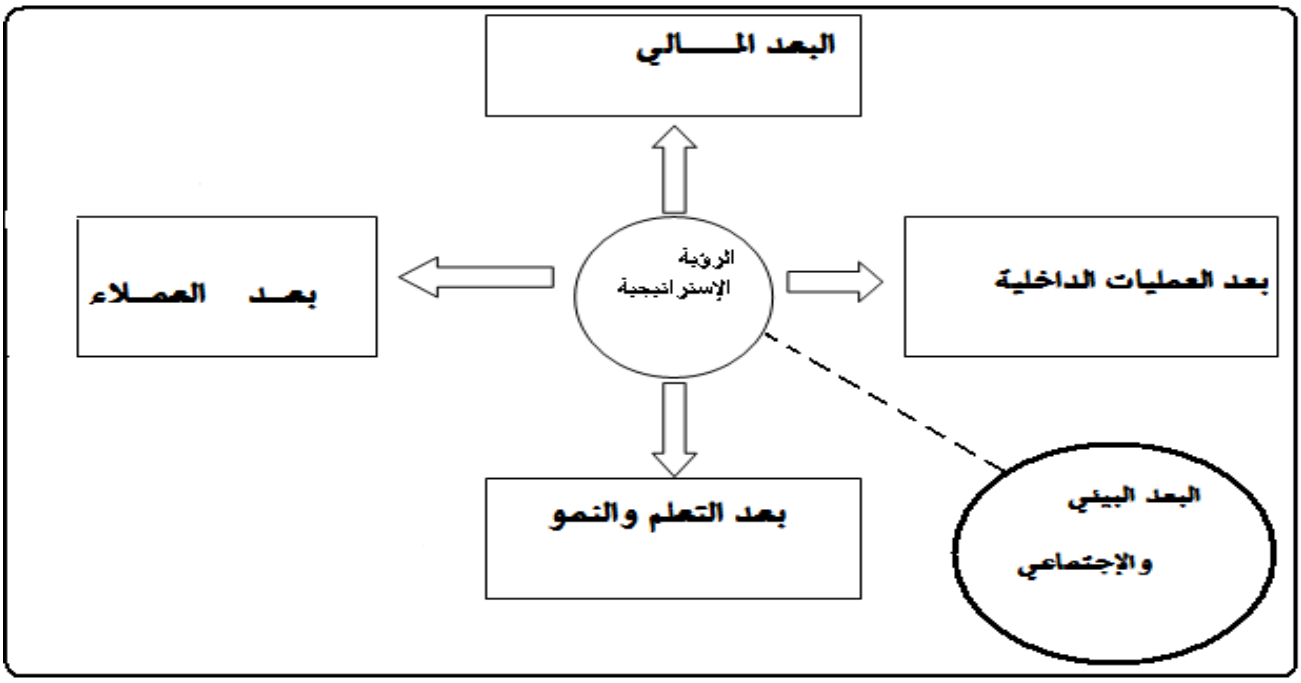
**الملحق رقم (5 ):** يمثل بطاقة الأداء المتوازن وأهم المحاولات التي تعمل على إدماج أبعاد التنمية المستدامة فيها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



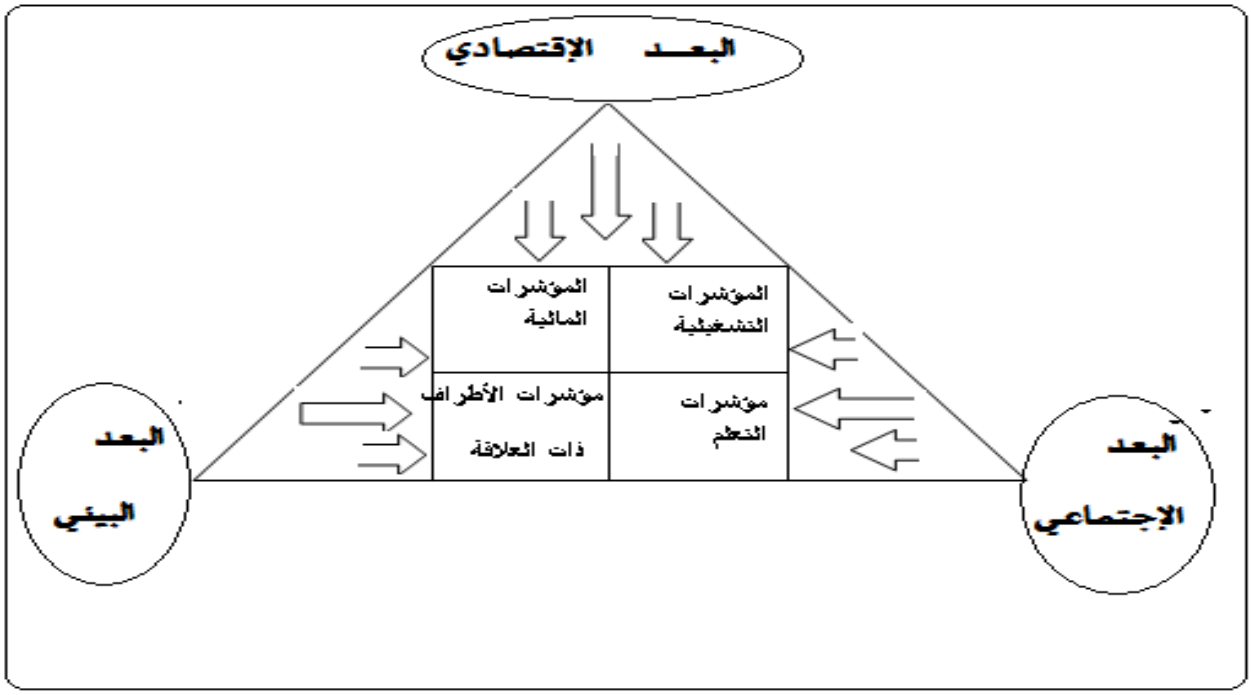

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع الملحق رقم (5)

بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد الخامس




محاولة دمج أبعاد التنمية المستدامة مع محاور بطاقة الأداء المتوازن المناسبة




**المصدر**: من إعداد الباحث بالإعتماد على: راضية بوزيان، مداخلة ضمن المؤتمر الدولية حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر،

- Figge F & Schaltegger S, & Wagner**, The sustainability balance scorecard**: WWW. jeas.cbe.uaeu.ac.ae/jeas2005_Dec/4.pdf

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com