

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس - سطيف -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير  
في مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة  
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في  
المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة  
SANIAK عين الكبيرة -

من إعداد الطالبة:

مريم قطوش

تحت إشراف الأستاذ:

الأستاذ الدكتور: محمد بوهزة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. عبد الوهاب بلمهدي
مشرفا ومقرا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. محمد بوهزة
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. كمال بوعظم
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. عبد الناصر رواجي

السنة الجامعية 2009/ 2010

# تشكرات

الحمد لله رب العالمين...الحمد لله الذي انعم علينا بنعمه ورزقنا من واسع فضله وعظيم كرمه..سبحانك ربنا ما عبدناك حق عبادتك وما شكرناك حق شكرك.. لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى..

وبعد أن أشرفت هذه الدراسة عن الانتهاء، احمد الله سبحانه وتعالى على ما أمدني من قوة وسعة صدر ومثابرة شجعتني على إنجازها، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور محمد بوهزة المشرف على هذه المذكرة لما بذله من جهد مخلص وتوجيه سليم طوال فترة الإنجاز.

وعرفان بالجميل أتقدم بخالص وجزيل الشكر للأساتذة الذين ساهموا في إثراء وإتمام هذا البحث، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور صالح صالح، الدكتور حسين بورغدة، الأستاذ عبد الرحمان العايب،الأستاذ الطيب قصاص، وكذلك رئيس مصلحة الموظفين في مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة السيد خالد عمار على ما بذله من جهد وتسهيل مهمة إنجاز هذا العمل.

وفي الأخير لا يفوتني أن أوجه شكري إلى كل الأساتذة والباحثين الذي استفدت من بحوثهم وأعمالهم العلمية في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائية.

كما أتوجه أيضا بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبولهم

المناقشة

وعلى الله التوفيق.

م قطوش

## إهداء

إلى الوالدة الكريمة حفظها ورعاها الله  
إلى والدي منبع الاعتزاز والفخر  
إلى زوجي وسندي في الحياة وإلى قرّة عيني قصي تقي الدين  
إلى كل إخوتي وأخواتي وجدتي  
إلى كل طلبة مدرسة الدكتوراه  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا البحث المتواضع

م قطوش

# مقدمة عامة

## المقدمة العامة

في ظل المتغيرات المعاصرة، تتسابق المجتمعات والدول إلى وضع الخطط التنموية بهدف النهوض بالبنية الاقتصادية والاجتماعية. ومنذ القمة العالمية بجوهانزبورغ، لم يعد موضوع التنمية مجرد ظاهرة جديدة، فلقد أصبح هذا المفهوم يفرض نفسه في جميع الأوساط، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، إذ أصبحت المؤسسات الاقتصادية بطبيعتها كائنا اقتصاديا، مطالبة بالتوجه نحو التنمية المستدامة، وذلك بدمجها ضمن اهتماماتها الإدارية. ويكون ذلك بالتحول نحو إدراك مسؤولية المؤسسات اتجاه الوسط الذي تنشط فيه، باعتبارها أحد أهم الأطراف الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال خلقها للقيمة لكل الأطراف ذات المصلحة، مما يعطيها القدرة على تحقيق التكيف مع المحيط الذي تتواجد فيه ومواجهة المنافسة سواء المحلية أو العالمية من خلال بذل جهد إداري كبير يكفل استمرارها وتفوقها .

كما أن التغيرات في المحيط الخارجي والتطورات الحادثة في الوظائف والأنظمة المختلفة، تجبر المؤسسات الاقتصادية على إعادة التفكير في المستقبل وإعادة النظر في استراتيجياتها، أساليب إدارتها، هيكلها، طرق تنظيمها، كفاءة مواردها المادية، المالية والبشرية،... الخ.

فالبحث عن أساليب وتقنيات جديدة لتأهيلها وتكييفها مع المعطيات الجديدة واستعدادها لمواجهة العولمة الاقتصادية والمنافسة، أصبح أمرا ضروريا، خاصة وأن الجزائر تسير بخطى حثيثة من أجل الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، وبالتالي بات لزاما على هذه المؤسسات التزود بوسائل الحماية التي تقيها من سلبيات هذا الانفتاح، وبعيدا عن الحماية التي طبقت لفترات طويلة في ظل التوجه الاشتراكي.

ويعد التجديد المستمر في الأساليب والتقنيات التسييرية من أفضل الحلول لمواجهة التحديات الجديدة، ويتم ذلك من خلال العمل على استبدال النماذج والآليات التقليدية بآليات التسيير المبني على المعرفة وانهاج الأساليب العلمية كآلية تمتلكها الإدارات الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق شروط الاستدامة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة المنشودة والمشار إليها سابقا.

فخلال العشريتين الأخيرتين، شهد الاقتصاد الجزائري جملة من التغيرات يمكن سرد أهمها وهي: تحرير التجارة الخارجية، الانتقال من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق، إبرام اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الانضمام إلى المنطقة العربية للتبادل الحر وقرب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة .

إن المتمعن جيدا في هذه التغيرات يلاحظ، أن المؤسسة الاقتصادية هي أهم طرف معني وهذا نظرا لدورها الاقتصادي والاجتماعي. إن ما يميز المؤسسة الاقتصادية هو ضعف تنافسيتها، فوضعها الحالي يجعلها غير قادرة على مجابهة التحديات التي جاءت بها هذه التغيرات، وبالتالي يعتبر أهم تدبير يسمح للمؤسسة الاقتصادية من تطبيق معايير التنافسية هو ضرورة تأهيلها. فالهدف من التأهيل هو حث المؤسسات لاكتساب القدرة على العيش و التأقلم في ظل الواقع الاقتصادي الجديد و معطياته التي فرضتها التغيرات المذكورة أعلاه. فالتأهيل هو عملية مبنية

على مبدأ التحسين المستمر، ونجاحها يترتب عليه الارتقاء بالمؤسسة إلى وضع يجعل منها أكثر تنافسية وغايتها القصى هي تحسين الأداء الاقتصادي و المالي للمؤسسة وجعل من هذا الأداء أداء مستداما، ومن ثمة ترقية وظيفة الاستدامة .

إن التأهيل الذي تحتاجه المؤسسة الاقتصادية، يكمن في انتهاج أساليب وأنماط تسيير حديثة في جميع المجالات، سواء تلك التي تؤدي إلى تطوير أساليب وطرق الإنتاج والجودة واعتماد نظم إدارة حديثة ورفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين تسويق المنتج. فكل مجال من المجالات المذكورة، قد يخص وظيفة أو مجموعة من وظائف المؤسسة. فمن بين ما تحتويه برامج التأهيل المطبقة حاليا في الجزائر، سواء ذلك الذي يتم تمويله من طرف برنامج ميدا الذي يدخل في إطار اتفاق الشراكة الاورو جزائرية، أو ذلك الذي يموله صندوق تحسين التنافسية الصناعية التابع لوزارة الصناعة الجزائري، أو برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تشرف على إدارته الوكالة الوطنية للتأهيل، هو مساعدة المؤسسات على تحسين أداؤها الإداري وأداؤها البيئي وذلك بواسطة تقديم دعم مالي معتبر إلى المؤسسات التي ترغب في الحصول على وضع أنظمة إدارية مطابقة للمواصفات القياسية إيزو 9000 و14000 وكذلك مواصفات الصحة والسلامة المهنية 18001. فبواسطة تطبيق هذه الأنظمة الثلاثة سواء منفردة أو مندمجة، تقوم المؤسسة بمراعاة الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة. فبواسطة الإيزو 9000 يتم تحسين الأداء الاقتصادي و بواسطة الإيزو 14000 يتم تحسين الأداء البيئي و بواسطة المعيار 18001 يتم تحسين الأداء الاجتماعي. إن المواصفات الثلاثة تخص كل وظائف المؤسسة من إدارة عليا وإنتاج وجودة وموارد بشرية وتسويق و مشتريات وغيرها.

## 1 - تحديد الإشكالية

من خلال ما جاء في المقدمة السابقة فإنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحقق وظيفة الاستدامة من خلال برامج التأهيل المطبقة حاليا في الجزائر؟**

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح عدد من التساؤلات والمتمثلة في:

- ما المقصود ببرامج التأهيل الوظيفي، وما هي أهدافه ومبادئه؟
- ما المقصود بالاستدامة، وماهي أبعادها ومرتكزاتها؟
- ما مدى مساهمة برامج التأهيل في تحقيق وترقية الاستدامة؟

## 2- الفرضيات

إن إشكالية الموضوع المراد دراسته قد تثير عددا من القضايا والمتغيرات المطروحة للتحليل والمعالجة، ومنه يمكن لنا صياغتها في شكل فرضية أو عدة فرضيات، وبالتالي هي عبارة عن نتيجة تتوقع الوصول إليها، وتحاول الدراسة إثبات صحتها أو عدم صحتها (نفيها). وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية العامة

إن برنامج التأهيل المنتهج من شأنه أن يساعد المؤسسات الاقتصادية من الوصول إلى تحقيق و ترقية الاستدامة.

### الفرضيات الفرعية

- إن تبني المؤسسة لبرنامج التأهيل الوظيفي ضرورة أملتها المتغيرات الدولية كالعولمة والمنظمة العالمية للتجارة والشراكة الأوروبية؛
- عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تمر عبر انتهاج أساليب و أنماط حديثة في التسيير؛
- إن اللجوء إلى تطبيق نظم الإدارة الحديثة مثل تلك التي تقتضيها متطلبات المواصفات القياسية العالمية من شأنها أن تؤهل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## 3- أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث في أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أن برامج التأهيل موضوع البحث أصبحت من الضرورات الملحة التي يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تطبيقها لضمان النجاح والبقاء في السوق والحفاظ على مكانتها التنافسية وتحقيقها لشروط الاستدامة. وبما أن المؤسسات الجزائرية مقبلة على منافسة قوية من طرف المؤسسات الدولية نتيجة العولمة وتحرير التجارة الخارجية، فقد تم اختيار هذا الموضوع لتبيان مدى تطبيق هذه البرامج والاستفادة منها.

في ظل التغيرات الحديثة التي تعرفها البيئة المحلية والدولية للمؤسسات الاقتصادية، خاصة تلك المتعلقة بالجانب البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتبرز أهمية برامج التأهيل الوظيفي المعتمدة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كأداة حقيقية وفعالة للمساهمة الايجابية في التنمية المستدامة من خلال توفير الشروط الملائمة للاستدامة.

## 4- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نذكرها في النقاط التالية:

- 1- يهدف هذا البحث إلى محاولة المساهمة في زيادة رصيد المعرفة النظرية في واحدة من أهم المواضيع المطروحة على الساحة الوطنية، ومعرفة قدرة وقابلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الاستفادة من برامج التأهيل باعتبارها ضرورة وحتمية ملحة تفرضها المتغيرات الدولية ودورها في توفير الشروط المناسبة لتحقيق التنمية المستدامة.

2- كما يهدف إلى توضيح محتوى برامج التأهيل في المؤسسة الاقتصادية ودورها في تحسين وتحديث أساليب و أنماط الإدارة أو التسيير.

3- يهدف هذا البحث إلى التطرق إلى الأنظمة الإدارية الحديثة، التي من شأنها أن تحسن في الأساليب الحديثة في التسيير وهي الأنظمة التي تركز على تطبيق المواصفات القياسية العالمية باعتبارها أدوات حقيقية تساعد المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق وترقية الاستدامة.

## 5- منهج الدراسة

وفي دراستنا لموضوع برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوف نعتمد على المناهج التالية:

- 1- المنهج الوصفي التحليلي: من خلال هذا المنهج يمكننا تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها.
- 2 - المنهج الإحصائي: باعتباره طريقة من طرق البحث التي تعتمد على الأسلوب الكمي، فإنه يمكننا الاستعانة بهذا المنهج في تحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من المؤسسة محل الدراسة التطبيقية.

## 6- أدوات الدراسة

في معالجتنا للموضوع المراد دراسته، سوف نعتمد على الأدوات التالية:

- 1 - المقابلات الشخصية: والتي عن طريقها يمكننا توجيه العديد من الأسئلة التي تخدم الموضوع، وبواسطة هذه المقابلة يمكننا التحوار مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة آرائهم حول واقع الموضوع المدروس في المؤسسة.
- 2- الملاحظة العلمية: حيث تمكننا هذه الأداة من ملاحظة العمال ومختلف المسؤولين ومعرفة ردود أفعالهم وسلوكياتهم حول العديد من المسائل والجوانب ذات الصلة بموضوع بحثنا وتجييبنا في نفس الوقت عن الفرضيات المقدمة.
- 3- السجلات والوثائق: لاستكمال البحث أو الدراسة الميدانية نعتمد أيضا على سجلات ووثائق المؤسسة ذات الصلة بالموضوع المراد معالجته وكذا الاطلاع على مدى تطبيق القوانين والنصوص المتعلقة بموضوع التأهيل.
- 4- الوثائق الضرورية من كتب، مجلات، دراسات، برامج... الخ

## 7- تحديد المفاهيم والمصطلحات

تعريف التنمية المستدامة: هي التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون التقليل من قدرة الأجيال اللاحقة على الوفاء باحتياجاتها المستقبلية .

تعريف الاستدامة: تعرف الاستدامة على أنها الهدف النهائي الثلاثي الأبعاد وهي مقياس أداء المؤسسة من الناحية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

تعريف التأهيل: يقصد به تعزيز الجهود المبذولة لتمكين المؤسسة من منافسة محيطها بعد استجابتها لمعايير الانتقاء والشروط المؤهلة للحصول على الدعم، للمساعدة على تفعيل الوظائف والأنشطة المادية وغير المادية ذات الأولوية للتسوية، والغير المرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة في إطار برنامج التأهيل الذي يتضمن القيام بتشخيص استراتيجي شامل للتعبير عن احتياجات المؤسسة وإعداد مخطط تأهيل وخطة لتمويله ثم الشروع في تنفيذه ومتابعته قصد تقييم نتائجه.

## 8- صعوبات البحث

في سبيل إتمام البحث من مختلف جوانبه وحيثياته والإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات المقدمة واجهتنا العديد من الصعوبات أبرزها مايلي:

- قلة بل ندرة المراجع المتخصصة في مثل هذه المواضيع، حتى وإن وجدت فهي لا تتعدى مجرد عموميات وإشارات حول بعض جوانب الموضوع ولا تغوص في تفاصيله وأعماقه؛
- عدم وجود وظيفة للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في هيكلتها التنظيمية، وهذا ما زاد من صعوبة الدراسة التطبيقية؛
- إن الكتابات والبحوث حول وظيفة الاستدامة في المؤسسات لازالت في بدايتها سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية؛
- عنوان البحث معقد ومركب من عدة جوانب ومواضيع قد تصلح لأن تكون مواضيع بحثية منفصلة؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة في مؤسسة SANIAK حيث وجدنا قهرم المسؤولين وتملصهم من إعطائنا المعلومات الضرورية لإتمام البحث وتحفظهم الشديد على بعض وثائق المؤسسة الهامة بالنسبة لبحثنا؛
- بعد المؤسسة عن مكان الإقامة وعدم وجود المواصلات الكافية.

## 9- خطة البحث

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة، وانطلاقا من الفرضيات المقدمة وبالاستناد إلى منهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات، فإننا سوف نقسم البحث مبدئيا إلى الفصول التالية:

### الفصل الأول: مدخل نظري حول التأهيل

المبحث الأول: مفهوم التأهيل، أسباب اللجوء إليه و متطلباته

المبحث الثاني: برنامج التأهيل

المبحث الثالث: أنواع برامج التأهيل

## الفصل الثاني: الاستدامة والمواصفات القياسية الدولية ذات الصلة بها

المبحث الأول: ماهية الاستدامة

المبحث الثاني: المعايير القياسية الدولية ذات الصلة بالاستدامة

## الفصل الثالث : تأهيل وظائف المؤسسة والتوجه نحو وظيفة الاستدامة

المبحث الأول: تأهيل وظائف المؤسسة (التأهيل على المستوى الجزئي)

المبحث الثاني: التوجه نحو وظيفة الاستدامة

المبحث الثالث: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفتي الموارد البشرية والإنتاج

المبحث الرابع: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفتي التسويق و البحث و التطوير

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمؤسسة SANIAK عين الكبيرة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: تأهيل وظائف المؤسسة

المبحث الثالث: التوجه نحو وظيفة الاستدامة في مؤسسة SANIAK

الخاتمة العامة

# الفصل الأول

## مدخل نظري حول التأهيل

## الفصل الأول

### مدخل نظري حول التأهيل

#### مقدمة

منذ مؤتمر برشلونة المنعقد في شهر نوفمبر 1995 الذي جمع أعضاء الإتحاد الأوروبي ودول الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط، سعت الجزائر لإقامة شراكة أورو متوسطية على غرار ما قامت به بعض الدول العربية الأخرى و في هذا الإطار، أكدت الجزائر رغبتها على الاندماج في الاقتصاد العالمي، وذلك من خلال التوقيع الرسمي على اتفاقية الشراكة مع بلدان الإتحاد الأوروبي في شهر أفريل 2002.

إن هذه الاتفاقية تستوجب على الجزائر القيام- على امتداد 12 سنة أي إلى غاية سنة 2017 - بتفكيك الحواجز الجمركية بصورة تدريجية المفروضة على كل المواد المصنعة في بلدان الإتحاد الأوروبي، ثم المنتجات الصناعية والامتيازات المتبادلة في المجال الزراعي وكذلك على المنتجات النصف مصنعة والتجهيزات الصناعية،... الخ.

كما أكدت الجزائر أيضا على رغبتها في تحرير اقتصادها والانفتاح على الاقتصاد العالمي، من خلال طلب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وجراء كل هذا قامت بتكييف نصوصها التشريعية والقانونية مع متطلبات هذه المرحلة (العولمة، تحرير السوق، الشراكة، الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة). ومن بين الإجراءات التي قامت بها هي تبنيتها لبرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة والظروف المتغيرة.

إن الحديث عن تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخلق البيئة المناسبة لمزاولة نشاطاتها، أصبح ضرورة حتمية تملئها التحديات التي تحيط بالمؤسسة، وذلك لأن الجزائر تسير بخطى ثابتة نحو الإندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، وبالتالي فإن هذه المؤسسات أصبحت مجبرة أو مضطرة للتزود بوسائل الحماية اللازمة التي تقيها من التأثيرات التي تتعرض لها نتيجة عملية الانفتاح الاقتصادي المنتهج بعيدا عن الحماية التي كانت توفرها لها الدولة في ظل النظام الاشتراكي المطبق في السنوات السابقة. هذه الحماية التي أفقدتها كل مقومات وعوامل التنافس الحقيقي، نتيجة ما شاب هذا النظام من أمراض هيكلية مزمنة و سوء ترشيد الطاقات الإنتاجية،... الخ. و بالتالي فهي اليوم أي المؤسسة الاقتصادية مجبرة على القيام بتأهيل جميع نشاطاتها ووظائفها وذلك قصد مواجهة متطلبات إقتصاد السوق وتأثيرات هذا الانفتاح الاقتصادي. وفي هذا الإطار تطرح الأسئلة التالية:

- ماذا نعني بعملية التأهيل ؟
- ماهي الدوافع والأسباب الحقيقية التي كانت وراء عملية التأهيل؟
- ماذا نقصد ببرنامج التأهيل، وما هو مسار أو عملية تنفيذه؟
- و ما هي أنواع برامج التأهيل؟

و هذا ما سنحاول الإجابة عنه في المباحث التالية :

## المبحث الأول: مفهوم التأهيل، أسباب اللجوء إليه و متطلباته

إن التغيرات التي شهدتها الاقتصاد الجزائري في السنوات القليلة الماضية من تأثيرات (العولمة، الشراكة الأوروبية، الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والانفتاح الاقتصادي وإلغاء الحماية)، تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تدعيم قدراتها التنافسية أو إعلان إفلاسها. ولأجل كل هذا، قامت السلطات الوطنية بمحاولة إيجاد الطرق والآليات الكفيلة بتدارك النقص الملحوظ في أداء منظومة مؤسسات الاقتصاد الوطني، وكان ذلك بتبنيها لبرنامج التأهيل الذي من شأنه جعل المؤسسات قادرة على منافسة مثيلاتها من مؤسسات الاتحاد الأوروبي أو غيرها من المؤسسات الأجنبية.

وعليه، فإننا سنحاول في هذه النقاط معرفة ماذا نعني بالتأهيل، و ماهي الأسباب التي كانت وراء عملية التأهيل أو بالأحرى وراء تبني برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية، وبما أن تنفيذ أو تطبيق برنامج التأهيل هذا يستوجب القيام بتأهيل ليس فقط المؤسسة، بل أيضا المحيط الذي تعمل فيه، لذا كان لا بد من الحديث في هذا الإطار عن متطلبات تأهيل محيط المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم التأهيل

في ظل الظروف الدولية الراهنة، تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الخاصة منها أو العمومية، منافسة حادة خاصة بعد عملية تحرير التجارة الخارجية والانفتاح على الأسواق العالمية والعولمة، كون هذه المؤسسات كانت تنشط في وضعية اقتصادية محمية من المنافسة الخارجية في ظل اقتصاد مسير مركزيا وبالتالي وجدت نفسها في مستوى لا يسمح لها بالمنافسة أمام المؤسسات الأجنبية .

ومن هذا المنطلق تجد المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة للتفكير في إجراءات جديدة من شأنها أن توفر لها القدرة اللازمة على المنافسة وتأهلها.

والتأهيل هو مجموعة من الإجراءات الواجب على المؤسسات القيام بها لإحداث تغييرات هيكلية على مستويات مختلفة، وهذا من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى يسمح لها بمواجهة المعطيات الداخلية والخارجية والتغيرات الجديدة. فالتأهيل يمكن اعتباره أداة تدفع إلى تطوير المؤسسات الاقتصادية، وهذا الأخير يختلف عن إعادة الهيكلة التي يقصد بها تغيير الإستراتيجية بكاملها، فالتأهيل مصطلح يشمل عدة جوانب منها التأهيل التنظيمي والإداري، الإنتاجي، التكنولوجي، التسويقي... الخ.

بمعنى إحداث تغييرات في جميع أساليب وأنظمة إدارة المؤسسة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى إعادة النظر في العديد من المتغيرات الخارجية ذات الصلة بالمؤسسة، ويكون ذلك بتشخيص شامل واستراتيجي للمؤسسة، والذي يعتبر بداية التأهيل.

إن تبني هذا المفهوم من طرف المؤسسة الاقتصادية، يجعلها قادرة على مزاولة نشاطها بالشكل الذي يضمن لها تطورها ونموها دون الاعتماد على غيرها<sup>1</sup>.

يعتبر التأهيل من المصطلحات كثيرة التداول في الفكر الإداري الجزائري خاصة في السنوات الأخيرة و قد ازداد استعماله منذ 1998، وهو التاريخ الذي تم فيه التفاوض مع دول الاتحاد الأوروبي، كما تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح، لكن جلها ينصب في ضرورة التأقلم مع التحولات والتغيرات الاقتصادية الدولية والوطنية. في هذا الصدد، يمكن تقديم مجموعة من تعريفات التأهيل يمكن توضيحها فيما يلي:

**فالتأهيل:** " هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و التدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدة في السوق"<sup>2</sup>.

إن التأهيل يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي ، تقني وتسييري يهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون قادرة على منافسة المؤسسات الوطنية منها والأجنبية. أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتجات الجيدة التي تستجيب للنوعية وتحقيق الأرباح.

### الفرع الأول: تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI

إن التنوع في الأسواق والتجديد في المنتجات و التحديث في التكنولوجيا و اتساع شدة المنافسة... الخ، أدت إلى إحداث تغيير في محددات المنافسة الصناعية على المستوى الدولي، فالمنافسة اليوم لم تعد تقتصر فقط على مستوى تكلفة الإنتاج وتوفير المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج، بل تعدت هذا المجال لتشمل المجالات التالية<sup>3</sup>:

- نوعية هيكل المؤسسات؛
- مدى ضغط المنافسة على الكفاءات والقدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسات في الاستجابة السريعة لحاجيات الطلب و التغييرات الحاصلة فيه؛
- فعالية مصادر التجديد داخل المؤسسة.

ويضع خبراء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تحدي السنوات القادمة للعولمة بكيفية الاستفادة من الآثار الايجابية للتحرير، وكيفية تدعيم المزايا التنافسية بهدف الحصول على آثار ملموسة على النمو والقدرة التنافسية المستدامة للصناعة، ويتطلب ذلك فهم الواقع من خلال:

- المحيط الاقتصادي العام الذي تنشط فيه،
- تحليل التطور التاريخي للصناعة،
- المعرفة التامة للمنتجات و التكنولوجيات الحديثة،

<sup>1</sup> - كمال رزيق، عمار بوزعرور ، **التصحيح الهيكلي و آثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر** ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير – سطيف 29-30 أكتوبر 2001.  
2-Lamiri Abdelhak , la mise à niveau , **revue de sciences commerciales et de gestion**, n°2 , ecole supérieure de Commerce.

<sup>3</sup> - كمال رزيق، عمار بوزعرور، المرجع السابق.

- دراسة المتعاملين الرئيسيين المحليين و الدوليين في الصناعة (الموردين، الزبائن)،
- تقييم مؤشرات النجاعة الرئيسية،
- تعيين العوامل الرئيسية للنجاح و العناصر المحددة للقدرة التنافسية لكل صناعة،
- صياغة برنامج متكامل لتأهيل المستوى و التنمية بالنسبة للصناعات التي لها آفاق مستقبلية للبناء والنمو.

و كذلك الإيمان بالمبادئ التالية:

- الميزة التنافسية تبني على تحالف وليس على تشابه،
- الميزة التنافسية غالبا ما تكون متمركزة جغرافيا،
- تبني الميزة التنافسية في الأجل الطويل.

والتأهيل هو عبارة عن مصطلح إداري تم اعتماده من طرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في السنوات الأخيرة، و هو عبارة عن منهج أو طريقة مستمرة تهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة، فهو لا يعتبر<sup>1</sup>:

- برنامجا لحماية المؤسسات التي تعاني من صعوبات و تواجه مشكلات؛
- لا يعتبر برنامجا مفروضا من طرف الدولة أو الهيئات التابعة لها؛
- لا يعتبر إستراتيجية صناعية لتحديد القطاعات و الفروع التي يجب تطويرها و حمايتها.

وإنما هو:

- مجموعة من الإجراءات التحفيزية المهدف منها هو تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات و تطوير وسائل إنتاجها و تعزيز قدراتها الإدارية بغرض تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها و تأقلمها مع المعايير والمواصفات الدولية المقدمة من طرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية مثل ISO 9000 و ISO 14000 .

- هو عملية تحسين مستمرة و دائمة تهدف إلى إدخال طابع التطور للمؤسسات مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها الداخلي.
- كما ينظر إلى التأهيل على أنه عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات كبيرة في المؤسسات و محيطها الكلي بهدف تحضيرها وتكييفها مع متطلبات التبادل التجاري الحر وجعلها أكثر تنافسية وقادرة على متابعة التغيرات التكنولوجية العالمية.

## الفرع الثاني: تعريف برنامج صندوق تحسين التنافسية الصناعية التابع لوزارة الصناعة

هو تقديم الدعم للمؤسسة التي تنتقل من العمل في ظل اقتصاد مسير إلى اقتصاد متحرر ومنفتح على المنافسة. ويتم ذلك بالتأثير على الظروف الداخلية و الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، و بهذا فإن الغرض من

1-Dispositif opérationnel de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, **Ministère de l'Industrie et de Restructuration**, p. 19.

التأهيل هو إعطاء المؤسسة إمكانية التأقلم مع متطلبات السوق والارتقاء إلى تنافسية أفضل واغتنام فرص التصدير وكذلك تحقيق النمو<sup>1</sup>.

كما يعرف التأهيل أيضا، على أنه عملية مستمرة تشمل إحداث التغيير في الممارسات وطرق التفكير و الاتصال والهدف منها هو اكتساب طرق جديدة في التفكير و التصرف وكذلك تطبيق أساليب جديدة في الإدارة أكثر ديناميكية وأكثر إبداع.

وبالتالي فإن عملية التأهيل تستوجب مراعاة ما يلي<sup>2</sup>:

- الإنتاج بالمواصفات الدولية،
  - اعتماد المنافسة الشديدة كمتغير أساسي ضمن إستراتيجية المؤسسة،
  - الاهتمام بالتصدير و الاندماج في السوق الدولي.
- بالإضافة إلى ذلك، يتوقف نجاح التأهيل على اتخاذ عدة إجراءات تتمحور في العناصر التالية :
- تجديد أساليب التنظيم والإنتاج ، الاستثمار والتسويق ، وكذلك التحكم في التكاليف والجودة وفق قواعد السوق؛
  - إقرار برنامج وهياكل كفيلة بتنفيذ التأهيل؛
  - التركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالتكوين الذي يعمل على الإنتاج بالمقاييس الدولية ، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
  - تحسين عناصر المؤسسة في ظل التسيير اللامركزي.

## المطلب الثاني: لماذا اللجوء إلى تأهيل المؤسسة الاقتصادية (أسبابه)

إن واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم، يبرز عدم قدرتها على تحقيق الحاجيات الضرورية للسوق المحلية من سلع وخدمات، سواء كان ذلك من حيث الجودة، الكمية أو السعر،... الخ. وبالتالي فإن معظمها غير قادرة على استقاء الشروط الموضوعية واكتساب مواصفات الجودة التي أصبحت من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية في السوق المحلية أو عند نفاذها إلى الأسواق الدولية... ويضاف إلى ذلك ارتفاع تكاليف إنتاجها وأسعار منتجاتها مما حرمها من اكتساب مزايا تسمح لها بالتخصص في إنتاجها.

لذا فإن رفع القدرات التنافسية لهذه المؤسسات أصبح ضروري و يتوقف على مدى قدرتها على إحداث التغيير والتجديد على جميع المستويات؛ سواء على مستوى هياكلها الإنتاجية، فترات تسليم و طرح منتجاتها في الأسواق،

<sup>1</sup> - الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، مسار تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل اتفاق الشراكة الأوروبية الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، سطيف 13-14 نوفمبر 2006، ص 13.

<sup>2</sup> - عن الرابط الإلكتروني: <http://www.ulum.nl/c66.html> تاريخ النصف 26 مارس 2010.

تخفيض تكاليف الإنتاج، تحسين مستوى الجودة، طرقها التنظيمية والتسييرية ومستوى البحث والتطوير والإبداع والتكنولوجيا و التسويق... الخ<sup>1</sup>.

ويتميز المحيط الخارجي بمياكله وتعدد مستوياته واختلاف حدة تأثيره على المؤسسات والأفراد وهذا ما يؤدي إلى ضرورة تطوير وتأهيل المؤسسات الاقتصادية الصناعية والخدمية مهما كان حجمها نتيجة الضغوط الخارجية كالتغير في الوضعية الاقتصادية والمالية، التطورات التكنولوجية الاجتماعية، الثقافية، القانونية، السياسية... الخ.

وفي هذا الصدد، تضغط جل هذه التغيرات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمعنى هناك مجموعة من الدواعي لتأهيل المؤسسة تتمثل على وجه الخصوص في:

1- التوجهات الجديدة نحو اقتصاد حر و تنافسي: والتي تتطلب إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية على أسس صحيحة تعتمد على مبدأي الكفاءة و المر دودية.

2- العولمة الاقتصادية: مع بداية التسعينيات من القرن الماضي شهد العالم ظهور مفاهيم جديدة على صعيد العلاقات الاقتصادية والتجارية الدولية ، أهمها ما أطلق عليه إسم العولمة الذي أدى إلى تزايد الشعور بالحاجة لمزيد من التعاون بين الدول، فالعولمة هي نظام جديد يراد به توحيد العالم في إطار واحد. ومن هنا أطلق عليه البعض " النظام العالمي الجديد" ويقصد به " اندماج أسواق العالم في حقول التجارة والاستثمارات المباشرة وانتقال الأموال والقوى العاملة والثقافات ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق. وبالتالي خضوع العالم لقوى السوق العالمية، مما يؤدي إلى اختراق الحدود القومية، وإلى الانحصار الكبير في سيادة الدولة وأن العنصر الأساسي في هذه الظاهرة هي الشركات الرأسمالية الضخمة متعددة القوميات " <sup>2</sup>. و ما نجم عن هذه الأخيرة من المظاهر التالية<sup>3</sup>:

أ- التطور المتنامي في تكنولوجيا الإعلام والاتصال : حيث أدت إلى زيادة فرص التعاون والتحالف بين الشركات في صور مختلفة وأن هذه الظاهرة تستوجب مسايرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لهذا التطور و التنامي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تأهيل المؤسسة في هذا الجانب ، لأن تطورات تكنولوجيا الاتصال سمحت بإلغاء حواجز المسافة والوقت مما يسهل عملية الاتصال بكل أنحاء العالم وبسرعة وبالتالي السماح للمسيرين بالاتصال مع نظرائهم من الشركات الأجنبية.

<sup>1</sup> - رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة، ملتنقى العولمة و أثرها على الدول العربية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 13-14 ماي 2001، ص 14.

<sup>2</sup>Reich Robert , the work of nations , new york, 1991, p 97 .

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي ، مصر ، 1999.

ب- التكتلات الإقليمية: بدأ ظهور التكتلات<sup>1</sup> في نهاية الخمسينات 1959 مع ظهور السوق الأوروبية المشتركة، ليليهما تكتل جنوب إفريقيا فسوق أمريكا الشمالية ثم الجنوبية، و بالتالي أصبحت هذه التكتلات دافعا من بين دوافع تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ج- المنظمة العالمية للتجارة OMC و الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية GATT<sup>2</sup> : لقد أبدت الجزائر نيتها في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة رسميا سنة 1987 من أجل إعطاء الدفع للاقتصاد الوطني بغية الخروج من الأزمة، كون هذه الأخيرة كغيرها من الدول النامية تعاني من مجموعة من الصعوبات منها:

- عدم قدرة مؤسساتها على مواجهة المنافسة؛
  - ضعف العملة الجزائرية مقارنة مع العملة الغربية.
- كما أن انضمامها يمكن أن تترتب عنه مجموعة من الايجابيات منها:
- الاستفادة من التطور التكنولوجي من أجل تطوير الصناعة المحلية؛
  - تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات الوطنية في ظل المنافسة الأجنبية؛
  - تشجيع الاستثمار الأجنبي.

### 3 - الشركات العالمية ومنها:

أ- الشركات المتعددة الجنسيات: وتشكل هذه الشركات تحديات تنافسية كبيرة خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، وهذا نظرا لما تتوفر عليه من كفاءات فنية وإدارية عالية الجودة ، هذا ما يشكل قيود كبيرة على هاته الأخيرة. هذا الأمر يستدعي القيام بتبني برامج لتأهيل جميع وظائف المؤسسة لترتقي بقدرتها التنافسية.

ب- الشركات العابرة

4- تأثير المنظمة العالمية للمواصفات القياسية: إن حصول المؤسسة على شهادة الايزو<sup>3</sup> ، يعتبر سلاح قوي يحدد مقدرتها على توفير منتجات حاملة للمواصفات العالمية، و بالتالي الزيادة من تنافسيتها، إذ أصبحت الأسواق العالمية اليوم لا تقبل إلا المنتجات التي تتوافق مع متطلبات نظام الجودة العالمية كأحد المعايير الأساسية للتبادل التجاري، وهذا لن يتأتى إلا من خلال انتهاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لبرامج التأهيل من أجل الحصول على هذه الشهادة وضمان استدامة هذه المؤسسة.

وفي ظل هذه المؤثرات الجديدة، كان لزاما على الدولة القيام بعملية التأهيل التي بدأت في البداية مع مشروع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ، لكن لم يعطى لمفهومها المعنى الحقيقي.

<sup>1</sup> - الشاذلي العياري، الوطن العربي و ظاهرة العولمة - الوهم والحقيقة، مجلة المنتدى، منتدى الفكر العربي، عمان، العدد 140، ماي 1997، ص 10.

<sup>2</sup> - سلمى صالح، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للرفع من قدرتها التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص 46.

<sup>3</sup> - ذهبية لطرش، اتفاقيات التجارة في السلع و آثارها المتوقعة على المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، جويلية 2004، ص 230.

ومع بداية تطبيق برنامج MEDA، الذي هو عبارة عن برنامج تعاون بين الجزائر و الإتحاد الأوروبي، تغيرت المفاهيم خاصة من طرف رؤساء المؤسسات، إذ تفهم هؤلاء أن برنامج التأهيل يهدف بالدرجة الأولى إلى إدخال مفهوم النوعية و إدخال الوسائل الحديثة لإدارة الأعمال مع حتمية تغيير الذهنيات لدى المسؤولين.

**5- الشراكة الأورو جزائرية:** يعتبر اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي من أهم الأمور التي تهدف إلى ربط الاقتصادين على المدى البعيد، كما يتطلب تنفيذ هذا الاتفاق إجراءات كبرى على الاقتصاد الجزائري تمكن هذا الأخير من اللحاق بالدول المتقدمة ، كما أنه من المنتظر مساهمة هذا الاتفاق في العديد من الإيجابيات مثل:

أ- فك العزلة عن الاقتصاد الجزائري الذي يضمن انتقال التكنولوجيا إلى المؤسسات الوطنية و يفتح المجال أمام المنافسة الأجنبية والتي تكون عاملا مهما في تحسين الإنتاج.

ب- تمتع الجزائر بالمزايا الممنوحة لها كإعفاء الجمركي التام على المواد الأولية و سلع التجهيز المستوردة من الاتحاد الأوروبي.

ج- منح فرص التصدير بدخول أفضل أسواق البلدان الأوروبية، مع إعفاء المنتجات الصناعية من الرسوم الجمركية .

د- بالإضافة إلى استفادة الجزائر من برنامج ميدا<sup>1</sup> ، إذ في شهر سبتمبر 2002، تم القيام بحوالي 415 عمل تأهيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لكن المستفيد منها فعلا هو حوالي نصف عدد المؤسسات المنخرطة في البرنامج.

**6- المؤسسة مجبرة على:** التسلح بنفس مواصفات المحيط و ديناميكيته حتى تستطيع مواجهة تغيراته المستمرة و التكيف معه.

**7- التطور المستمر للمحيط الخارجي** الذي يجعلها مجبرة على إعادة نظرها في أساليب تسييرها، استراتيجياتها و تنظيمها لاستدامتها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: متطلبات التأهيل:

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كغيرها من المؤسسات الموجودة، تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه وتواجه تحديات عميقة، ولقد تضاعفت هذه التأثيرات مع انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية OMC والتزامها بتطبيق جميع أحكام هذه الاتفاقيات، مما يجعل منتجات هذه المؤسسات تواجه تحديا كبيرا، بعد أن كانت تنمو في ظل غطاء حمائي وفرت له الدولة من خلال المنظومة الإجرائية للاقتصاد الإداري.

<sup>1</sup> - نشرة المعلومات الاقتصادية، بيان رقم 8، معطيات عام 2005، مديرية المنظومات الإعلامية و الإحصائيات، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي، تأهيل المؤسسات الاقتصادية- حالة البنوك-، الملتنقى الوطني حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، واقع و آفاق 13 و14 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قلمة.

وحتى تتمكن المؤسسات من التفاعل الايجابي والتماشي مع التحديات الحالية و المستقبلية و المحافظة على حصتها السوقية و قدرتها على النفاذ للأسواق العالمية بسهولة، و جب عليها الأخذ بعين الاعتبار مكونات المحيط الذي تتواجد فيه عند وضع استراتيجياتها و سياساتها المختلفة. ويقصد بمحيط المؤسسة "القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المنشأة ولا تستطيع الرقابة عليها، ولكن يمكن الاستفادة منها". إضافة إلى هذا لا بد من العمل على ترقية قدرتها التنافسية وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، لأن التنافسية أصبحت مرتبطة بدور الدولة والمحيط الخارجي ككل من خلال وجود قطاع مالي ومصرفي فعال، توفير محيط إداري واستثماري ملائم لنشاط المؤسسة، تأهيل العنصر البشري، بالإضافة إلى جهاز قانوني شفاف ومرن قادر على تكييف القوانين لصالح المؤسسات،... الخ.

لذا يمكن القول أن هناك مجموعة من المتطلبات لترقية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتأهيلها على جميع المستويات من أجل المساهمة بصورة أفضل في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية الشاملة والمستدامة.

## الفرع الأول: تأهيل المحيط المصرفي و المالي

إن مشكلة توفير الموارد المالية اللازمة للمؤسسات مشكلة حساسة ومهمة جدا، من أجل تمويل نشاطاتها واستثماراتها وذلك في حالة نقص السيولة لهذه المؤسسات.

ففي ظل الظروف والمتغيرات الجديدة، ولاسيما توجه الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق و ضغوطات العولمة أصبح من الضروري حل العديد من المشكلات التي كانت مطروحة في ظل النظام الاشتراكي السابق. ومن هذه المشكلات، ضرورة تأهيل وتوفير المحيط الاقتصادي والمالي باعتباره المجال الحيوي الذي يغذي المؤسسات الاقتصادية بالأموال الكافية، وهذا في ظل تزايد حاجة هذه الأخيرة إلى مصادر التمويل الخارجية، وبالتالي لا بد من إعادة النظر في الخدمات المصرفية المقدمة وضرورة تكييف عملياتها وفق متطلبات السوق والذي يستدعي بدوره انفتاح الجهاز المالي والمصرفي وإصلاحه بل وتأهيله من أجل تنشيط الحركة الاقتصادية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية، وذلك لن يتأتى إلا من خلال تحسين نوعية خدماته ومستوى موظفيه وإطاراته وإرساء قواعد تسيير شفافة وواضحة تعتمد معايير موضوعية وتجارية في منح التسهيلات والقروض البنكية، لتمويل الاستثمارات الاقتصادية الحقيقية، وانطلاقا من هذا كله فإننا سوف نتناول النقاط التالية:

### أولا: مبررات تأهيل القطاع المصرفي العمومي الجزائري

إن القدرات المالية والهيكلية التي يتوفر عليها القطاع المصرفي العمومي الجزائري لا تتناسب مع ما هو منتظر منه في تحقيق التنمية الاقتصادية، فهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى تأهيل هذا القطاع، يمكن أن نتناول أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- المتغيرات الدولية الحديثة في القطاع المصرفي؛

<sup>1</sup> - ناصر سليمان، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر "الأساليب و المبررات"، ملحق متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أبريل 2006، ص 549.

- الضغوط الخارجية لإصلاح القطاع المصرفي العمومي بالجزائر وخصوصته؛
- التخلف في استعمال وسائل الدفع الحديثة.

### ثانيا: الإجراءات المقترحة لتأهيل القطاع المصرفي العمومي بالجزائر

بعد التطرق لأهم المبررات الداعية إلى تأهيل القطاع المصرفي العمومي بالجزائر، وبالرغم من بذل العديد من المحاولات لإصلاحه، إلا أن هذا القطاع بقي بعيداً عن أداء الدور المنوط به تجاه الاقتصاد الوطني، فما هي أهم الإجراءات المقترحة لتأهيله؟.

هناك جملة من الإجراءات المقترحة لتأهيل القطاع المصرفي العمومي الجزائري من أجل مواكبة التغيرات الجديدة و انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاديات العالمية ومحاولة التوجه نحو اقتصاد السوق ونذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- مراجعة المنظومة القانونية وتفعيل تطبيقها في الميدان ؛
  - تشديد إجراءات الرقابة لمكافحة الإفلاس وعمليات الاختلاس في البنوك؛
  - إعادة النظر في الامتيازات الممنوحة للبنوك العمومية من طرف الدولة؛
  - إجراءات أخرى مساعدة على تأهيل القطاع المصرفي العمومي بالجزائر؛
  - تبني مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري.
- هناك العديد من الإجراءات الأخرى المساعدة التي لا بد من القيام بها من طرف الجهات المعنية في سبيل تأهيل هذا القطاع، ونذكر منها مايلي:

- ضرورة مسايرة هذه البنوك للمعايير العالمية المعمول بها في القطاع المصرفي؛
- الإسراع في تحديث أنظمة الدفع وخاصة ما تعلق منها بالبنوك وبالأخص العمومية منها التي تستحوذ على معظم المعاملات، فهناك برنامج لتوسيع استعمالها لتصبح بطاقة سحب ودفع في نفس الوقت، والعمل على توفير الأجهزة الضرورية لذلك في كل نقاط الدفع؛
- الاهتمام بالعنصر البشري حيث أن نقص تأهيل هذا العنصر يعد مشكلة النظام المصرفي الجزائري عموماً، لذا يجب على مسؤولي البنوك العمومية أن يعتمدوا في التوظيف على العنصر البشري المتخصص، و هذا يتطلب بدوره إنشاء مدارس عليا متخصصة في البنوك؛
- تشجيع العودة إلى التخصص، فإذا كان عدد البنوك العمومية ستة، فإن بعضها قد نشأ في البداية متخصصاً ثم تحول إلى الشمولية بعد ذلك؛
- تأهيل المؤسسات المساعدة للعمل المصرفي خاصة منها السوق المالية، فمن المعروف أن البورصة أو سوق رأس المال هي الرئة التي تتنفس منها البنوك بتوظيف سيولتها في أسهم وسندات أو بيع هذه الأخيرة في حال حاجتها إلى سيولة.

<sup>1</sup>- ناصر سليمان، مرجع سابق، ص 595 و ما بعدها.

## الفرع الثاني : تأهيل المحيط الجمركي

إن اندماج الاقتصاد الجزائري ضمن الاقتصاد الدولي، وخاصة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وإبرام اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، تحتم على إدارة الجمارك إعادة تكييف عملها مع هذه التحولات، والإقلاع عن مختلف أشكال التسيير التقليدية، وضرورة تبني قواعد جديدة والعمل على استحداث الآليات الكفيلة بالاستفادة من عملية تحرير التجارة الخارجية والتحول نحو اقتصاد السوق، ولهذا لا بد من إعداد برنامج إصلاح واسع وشامل لكافة الجوانب ذات العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية والتجارة الخارجية، بحيث يبرز الدور الجديد المنوط لهذه الإدارة في ظل اقتصاد السوق. ولأجل هذا، تبنت هذه الأخيرة اهتمامين أساسيين متكاملين وهما<sup>1</sup>:

- 1- الانفتاح أكثر نحو العالم الخارجي و إرساء قواعد الشفافية وتجنب الانكماش كتبسيط الإجراءات وتعميم استعمال الإعلام الآلي.
  - 2- وضع ديناميكية تطور إدارة المؤسسة لجميع هياكلها، كمراجعة قانون الجمارك، التكوين والرسكلة... الأمر الذي يمكنها من التكيف المستمر مع التحولات المرتقبة للمحيطين الدولي والوطني.
- لقد أصبح هذا التغيير ضرورة حتمية أملتتها الظروف والمتغيرات الجديدة، وبدونها كانت الجمارك تقف حجرة عثرة أمام المؤسسات الاقتصادية في ميدان التجارة الخارجية.
- إن العمل على ضرورة إصلاح وتأهيل المحيط الجمركي، يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الأساسية وهي<sup>2</sup>:

- تطوير الدور الاقتصادي للجمارك وتطوير الشراكة؛
- تطوير الموارد البشرية والتكوين؛
- رفع مستوى المردود الجبائي وفعالية مكافحة التهريب والغش التجاري؛
- رد الاعتبار للمؤسسة ومصداقيتها و تمتين الأخلاقيات الجمركية؛
- عصرنه وسائل العمل ومناهج تسيير المؤسسة ؛
- إصلاح قانون الجمارك؛
- تطوير الإعلام الآلي وتعميمه؛
- تطوير العلاقات الجمركية الدولية؛
- تسهيل الإجراءات الجمركية؛
- إصلاح عناصر التسعيرة الجمركية .

<sup>1</sup>- برنامج إصلاح و عصرنه الجمارك الجزائرية، أكتوبر 2000، ص4.  
<sup>2</sup>- لمزيد من التفصيل أنظر، زايد مراد، دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

فالجزائر في ظل اتفاقية الشراكة مع بلدان الاتحاد الأوروبي ملزمة بأن تقوم بإصلاحات جذرية في نظامها الجمركي، بما يتلاءم وهذه الاتفاقية، كما يستوجب عليها القيام بإجراءات مستعجلة من أجل منح الاقتصاد الوطني القدرة التنافسية، وبذلك توازي مستوى الإنتاج الوطني مع الإنتاج العالمي، مستغلة في ذلك مدة إثنا عشر سنة الخاصة بالتفكيك التعريفي، فتعيد تأهيل مؤسساتها في كل الميادين والمجالات من خلال برنامج التأهيل. فإن تحسنت القدرة الإنتاجية والمستوى التقني والتكنولوجي، استطاعت الجزائر تفادي التأثيرات السلبية للتفكيك التعريفي على الاقتصاد الوطني، وتمكنت من الاستعداد للدخول في المنافسة العالمية.

### الفرع الثالث: تأهيل المحيط القانوني والتشريعي

لقد بدأ الاهتمام بتأهيل المحيط القانوني والتشريعي حين بدأ بتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح، وذلك بصدور القوانين التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والمتمضمّن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وطرق إنشائها وسبل دعم وتأهيلها. ولتذليل الصعوبات والعراقيل التي كانت تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملت الجزائر على إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أسندت لها المهام التالية:

- تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ومتابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية وإدماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- جمع واستغلال ونشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- التنسيق مع الهيئات المعنية، بين مختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- إنجاز دراسات حول الفروع وتوفير معلومات دورية حول الاتجاهات العامة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير وتنمية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية الخبرة والمشاورة والنصح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مراقبة المؤسسات في مسار تنافسيها وتحديثها لطرق الإنتاج؛.

<sup>1</sup> - نصيرة قريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص 1052.

- منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إدماجها في ديناميكية العصرية لتحسين التنافسية وذلك عبر التأثير الإيجابي على الجانب التنظيمي وكذا التقني والتكنولوجي؛
- بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه القطاع والعمل على وضع الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة؛
- توفير قاعدة من البيانات والإحصاءات المتنوعة التي تمكن أن تستفيد منها للتطوير في مجالات التسويق والقوى العاملة والإنتاج والإدارة وغيرها، إلى جانب الاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم النصح و المساعدة؛

ثانيا: قانون الاستثمار لسنة 2001 المؤرخ في 20 أوت 2001

والمترقب بتطوير الاستثمار والذي جاء ليحل محل القانون رقم 93-12 الصادر في 05 أكتوبر 1993 الخاص بتحديد النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية المنتجة للسلع والخدمات وكذا الاستثمارات التي تنجز في إطار منح الامتياز أو الرخصة.

كما أعطى هذا القانون حرية أكبر للمستثمرين من أجل تحقيق استثماراتهم، ويشترط في ذلك تقديم تصريح بالاستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هذا التصريح يشمل معلومات تقنية خاصة بالمشروع المراد إنشاؤه وذلك حتى يستفيد من مختلف الامتيازات والضمانات الممنوحة له. كما توجت الإصلاحات بإصدار دليل جديد للاستثمار سنة 2006 يتصف بالجدية والعدالة بهدف تشجيع الاستثمار الأجنبي وهيئة الأرضية الخصبة لذلك<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ضرورة تأهيل المحيط الجبائي والإداري العام،...، دون إهمال تأهيل المحيط الداخلي للمؤسسة والذي سيكون محور للدراسة والتحليل في النقاط الموالية من البحث، وبالضبط في الفصل الثالث.

## المبحث الثاني: برنامج التأهيل

بغرض تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، شرعت السلطات المعنية بتبني برنامج تأهيل هذه المؤسسات، وذلك قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، ولاسيما التأثيرات السلبية لإبرام اتفاقية الشراكة مع بلدان الاتحاد الأوروبي، وهذا لمواجهة المنافسة المتنامية للمنتجات والمؤسسات الأجنبية.

<sup>1</sup> - راجع، دليل الاستثمار في الجزائر، لسنة 2006.

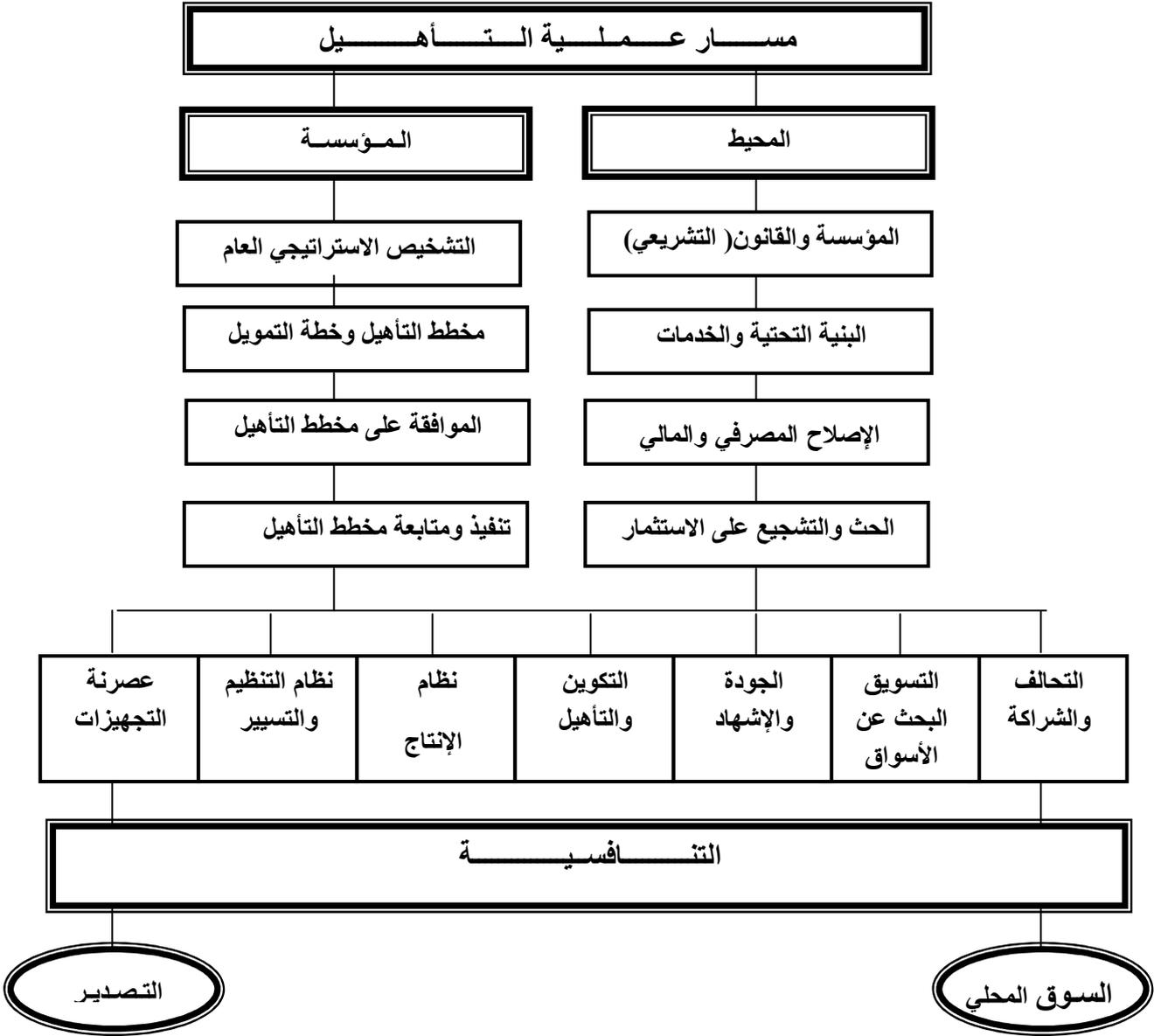
وقصد الإلمام أكثر بفحوى هذا البرنامج، فإننا سنحاول استعراض جملة النقاط الخاصة بالتعريف ببرنامج التأهيل، مضمونه، شروط نجاحه، أهدافه وإجراءات هذا البرنامج.

### المطلب الأول: مفهوم برنامج التأهيل

برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي<sup>1</sup>. فهذا البرنامج لا يعتبر بمثابة إجراء قانوني مفروض من طرف الدولة على المؤسسات الاقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة بالانخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص إستراتيجي عام من أجل معرفة مكامن الاختلالات وأسباب التعثرات، وبالتالي فإن هدف برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية لا يعتبر هدفا إداريا في مجال المنتجات، والأسواق، والتمويل، والتشغيل، فحسب، بل يخص أيضا كل الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة.

شكل رقم (01): برنامج التأهيل



المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

## الفرع الأول: مضمون البرنامج

يعمل هذا البرنامج على خمس مستويات:

1- عملية موجهة لقطاعات النشاط الأكثر تمثيلاً، وتتم عن طريق:

- دراسة خصوصيات قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقييم نقاط القوة فيها،
- دراسة التوقع الاستراتيجي للمؤسسات،
- وضع خطط عملية خاصة بها،
- وضع خطط عملية لمحيط نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- عمليات موجهة للولايات ذات النسبة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق دراسة خصوصيات

الولاية من أجل إحصاء ما هو موجود والعمل على ترقيته.

- 3- عمليات تخص محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي تأهيل المحيط القانوني لهذه المؤسسات والعمل على البحث والتطوير في مجال إدماج وتلاؤم المؤسسات مع محيطها لأن المؤسسات تعمل في محيط تتأثر وتؤثر فيه ، لذا فبرنامج التأهيل لا يتعلق بالمؤسسة وحدها بل بمحيطها أيضا القانوني، التنظيمي، المصرفي،... الخ.
- 4- عمليات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق التشخيص الكامل والإستراتيجي ، تحسين كفاءة الموارد البشرية ، التنظيم، العمل ضمن مقاييس الجودة، الاهتمام بالخطط التسويقية، تحسين وسائل الإنتاج.
- 5- عمليات لصالح هياكل الدعم.

### الفرع الثاني: شروط نجاح برنامج التأهيل

حتى يتم هذا البرنامج على أحسن وجه، لا بد على المؤسسات أن تتوفر فيها الشروط التالية<sup>1</sup>:

- أن تكون المؤسسات تابعة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية،
- أن تكون في نشاط منذ أكثر من سنتين على الأقل،
- ذات هيكلة مالية متوازنة،
- تتميز بمعايير التطور التكنولوجي،
- أن تكون قادرة على خلق مناصب عمل دائمة.

و لوضع برنامج التأهيل حيز التنفيذ تم و بمرسوم تنفيذي رقم 05-165 ل 3 ماي 2005 إنشاء الوكالة الوطنية

لتطوير المؤسسات ( AND-PME ) الصغيرة والمتوسطة لتولي المهام التالية:

- وضع إستراتيجية قطاعية لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- وضع حيز التنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل وضمان متابعته،
- ترقية الخبرة و الاستشارة فيما يخص إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تقييم فعالية تنفيذ البرنامج واقتراح التعديلات اللازمة،
- متابعة المؤسسات من حيث الإنشاء، التخلي وتغيير النشاط،
- ترقية البحث في مجال الإعلام والاتصال،
- جمع ، استغلال ونشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- التنسيق مع الهيئات المعنية فيما يخص مختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

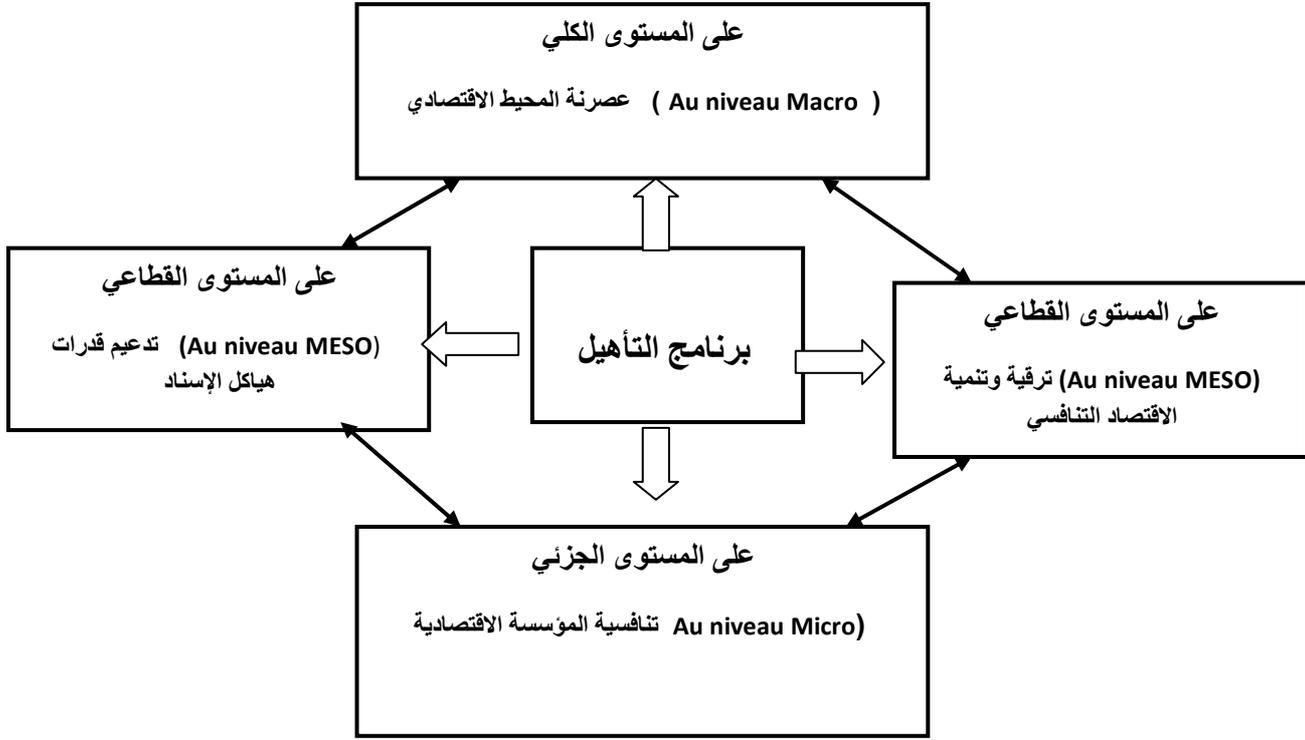
### المطلب الثاني: أهداف برنامج التأهيل

يمكن تجسيد أهداف برنامج التأهيل من خلال ثلاثة مستويات كما هو موضح في الشكل التالي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> -www.pmeart-dz.org, **dispositif de mise à niveau.**

1- Dossier documentaire, 3<sup>ème</sup> session de la formation de consultants en diagnostic stratégique pour la mise à niveau des entreprises, INPED-BOUMERDES:1<sup>er</sup> AU 06 JUIN, 2002, pp 299-301.

شكل رقم (02): أهداف برنامج التأهيل



المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

### الفرع الأول: على المستوى الكلي ( Au niveau Macro )

يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، فيما يتعلق بإعادة الهيكلة

الصناعية، في النقاط التالية:

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية؛
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات والحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي والجزئي؛
- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها؛
- إعداد برنامج للتحسيس والاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين وتحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات.

و تتم هذه السياسات من خلال<sup>1</sup> :

- 1- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DRGI): التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بالتنسيق وبوضع الإجراءات القانونية والمالية التابعة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتحديد الشروط التقنية والمالية والقانونية لبرنامج التأهيل، إضافة إلى إعداد برامج تكوينية للمعنيين بهذا البرنامج.
- 2- تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI): والتي يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الأمر لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، بالبحث في قرارات المساعدة الممنوحة للمؤسسات وتمويل العمليات المرتبطة ببيئتها.
- 3- صندوق ترقية التنافسية الصناعية (FPCI): يساهم هذا الصندوق في تقديم المساعدات المالية للمؤسسات فيما يتعلق بمصاريف التشخيص الإستراتيجي الشامل وخطط التأهيل، وكذا المصاريف الموجهة لتحسين بيئة أعمال المؤسسات، وكل النشاطات الرامية لإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق النشاط، وكل الجهود الرامية لتنمية التنافسية الصناعية، وسوف نتناول هذه النقطة بنوع من التفصيل في المبحث الموالي.

### الفرع الثاني: على المستوى القطاعي (Au niveau MESO)

إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشاركة في تنفيذه، ومن أهم الأطراف نذكر: جمعيات أرباب العمل، الهيئات العمومية، معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية، هيئات التكوين المتخصص، البنوك والمؤسسات المالية،... إلخ. وبهذا، فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكاناتها، وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها. ومن هنا يتضح أن هدف برنامج التأهيل في هذا المستوى، هو تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات.

و أهم الجوانب التي يمسها برنامج التأهيل بهذا الخصوص :

- 1- البنوك و المؤسسات المالية: لأنها تشكل الشريك المالي الرئيسي بالنسبة للمؤسسات. إذ يفترض أن يشمل التأهيل هذه المؤسسات ذاتها، إضافة إلى استحداث على مستواها هيكل يعنى بمساعدة المؤسسات المعنية بمسعى التأهيل، كما يجب عليها أن تحضر سياسة مرافقة هذه المؤسسات من خلال تعزيز هياكل تقييم المشاريع والمخاطر وكذا برمجة وإعداد خطط للتكوين المتخصص موجهة للإطارات.

1- Irki Hocine et Rezazi Omar : « **La mise à niveau des Entreprises Algériennes et l'amélioration de leurs compétitivité** » 1er séminaire portant sur l'entreprise économique et les défis du nouveau économique, Faculté de droit et des sciences économiques, Université de Ouargla, 22 et 23 avril 2003.

2- المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات (ANDI): والتي حلت محل وكالة دعم وترقية الاستثمارات (APSI) بموجب الأمر 03-01 الصادر في 20 أوت 2001، فهذه الوكالة لا تختلف عن سابقتها في أهدافها وتشغيلها من خلال قيامها بـ:

- تنظيم دورات تكوينية حول تحليلات لمشاريع ودراسة جدواها وتعظيم الاختيارات التكنولوجية والاختيارات التقنو-اقتصادية .

- المساعدة في وضع محفظة للمشاريع المشتركة من خلال إعداد برنامج نموذجي يشمل البحث عن شركاء مناسبين.

3- هيئات تسيير المناطق الصناعية : تحتوي الجزائر على حضيرة تقدر بـ 72منطقة صناعية تتربع على مساحة قدرها أكثر من 14000 هكتار ، و أكثر من منطقة نشاط تتربع على مساحة قدرها حوالي 7600 هكتار. و أكبر جزء من هذه الحضيرة يعاني من مشاكل وقيود متعددة وبدرجات متفاوتة مما صعب من تسيير هذه المناطق وتمييزها أهمها<sup>1</sup>:

- إطار قانوني غير مناسب، منشآت عمومية للتسيير و ليست مؤسسات،
- غياب صلاحيات السلطات العمومية،
- غياب الانضباط عند أغلبية الأعوان المتعاملين، مستعملي المناطق.
- الصعوبات المالية لمؤسسات تسيير المناطق الصناعية نظرا لنقص الموارد.

وهو الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة من أجل تفعيل هذه المناطق وتسخيرها في خدمة المؤسسات المنتجة .

4- مكاتب الدراسات: والتي يكمن تدخلها في عمليات التشخيص و وضع الإستراتيجيات، و التنظيم، ونظم المعلومات و التسيير ...، حيث يجب عليها أن تهيكل لكي تدخل في شراكات و تحالفات مع مكاتب الدراسات الأجنبية من أجل الحصول على المعرفة و المهارة المناسبة، وكذا الاقتباس من المرجعيات والتجارب الناجحة.

### الفرع الثالث: على المستوى الجزئي (Au niveau Micro)

إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المؤسسة، أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات. فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة. وبالتالي، فإن هذا البرنامج، لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية بل على هذه

1- Boualem Abassi: **le secteur industriel et la problématique de sa modernisation**, in M.Y. Ferfera et autres, **Mondialisation et modernisation des entreprises**, Enjeux et trajectoires, Casbah/cread Alger, 2001, p. 06.

الأخيرة أن تكون لها إرادة الانخراط في هذا البرنامج وما على الدولة إلا مساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة ببرنامج التأهيل. ويمكن تلخيص أهداف برنامج التأهيل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**أولاً: تحسين تسيير المؤسسات:** تسعى برامج التأهيل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات حتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى والبحث عن أسواق خارجية في مرحلة مواءمة. ويتم ذلك بإدخال مجموعة من التغييرات الهامة على أساليب وطرق التسيير والإنتاج بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة، وتنمية الكفاءات البشرية، و التنمية والبحث في وظيفة التسويق.

- تنمية مشاريع الشراكة مع المؤسسات الخارجية.
- ترقية المؤهلات المهنية.
- استخدام تقنيات التحليل المالي في تدبير الأموال وتوظيفها.
- ترقية الابتكار التكنولوجي وتشجيع استعمال المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- تفعيل وظيفة البحث والعمل على إنشاء مخابر بالتعاون مع الجامعات ومخابر البحث المتخصصة على النسق المعمول به في الدول المتقدمة.
- اكتساب التكنولوجيا.
- تحسين الجودة أو النوعية للحيازة على معايير العامة للنوعية العالمية للايزو.

**ثانياً: تحسين تنافسية المؤسسات:** إن هدف الوصول إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية<sup>2</sup> يعتبر من الأهداف الهامة التي يسعى القطاع للوصول إليها، فإذا قمنا بمراجعة المادة 18 من القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنلاحظ أن عملية التأهيل تهدف أساساً إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لأن عنصر أو عامل التنافسية ضروري لأي مؤسسة في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها. وتم عملية تحسين التنافسية من خلال اعتماد أحدث الطرق في مجالي التسيير والتنظيم وهذا للتحكم في التكاليف والالتزام بالمواصفات والمقاييس الدولية المتعلقة بالنوعية، وتحسين القدرة التسييرية لدى مسيري المؤسسات وهذا بتزويدهم بمفهوم "ثقافة المؤسسة و التناول" من جهة، وبتوفير محيط ملائم لها من جهة أخرى. وذلك بإجراء تعديلات في جميع مكوناته وتوفير المعلومات الاقتصادية لتطوير تنافسية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

يترتب على التأهيل زيادة درجة المنافسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى توليد حافز على التجديد، وتساعد على ظهور منظمين و إداريين أكثر كفاءة على إدارة المؤسسات. ونتيجة لهذه التغييرات، فإنه من المتوقع نظرياً أن يتولد عن عملية التأهيل زيادة الكفاءة الإنتاجية أو القدرة التنافسية، إما في شكل زيادة في الإنتاج باستخدام نفس القدر من المورد، أو تقليل كمية المدخلات اللازمة للحصول على نفس حجم الإنتاج أو أكثر أو في شكل تحسين نوعية الإنتاج.

<sup>1</sup> - نصيرة قوريش، مرجع سابق، ص 1051-1052.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الأول، 2002، ص 163.

ثالثا: مساهمة المؤسسة في توفير مناصب الشغل: تعاني الجزائر كبقية البلدان النامية من مشاكل البطالة، وكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أثبتت قدرتها على التخفيف من حدتها بخلق فرصا منتجة للعمل، تحاول الحكومة أن تهيئ جميع الظروف المواتية لإنشاء ومرافقة وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتساعدها على الساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فالاهتمام المعطى للمؤسسة يهدف ليس فقط إلى الحفاظ على مناصب التشغيل الحالية، بل يهدف إلى خلق وظائف جديدة وذلك لاعتمادها على اليد العاملة أكثر من اعتمادها على رأس المال من جهة وأيضاً لسهولة إقامتها وتوزيعها على نطاق واسع.

كما أن مخطط التأهيل يحدد الاستثمارات المادية و غير المادية التي تهدف إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة:

#### 1- الاستثمارات الغير مادية، والتي تشمل<sup>1</sup>:

- الدراسات بما في ذلك دراسات البحث و التطوير،
- المساعدات التقنية -الحصول على الملكية الصناعية،
- الاستفادة من برامج الحاسوب،
- الاستفادة من برامج التكوين بالنسبة للمستخدمين،
- تحديد آليات الضبط والتنسيق،
- وضع نظام للمعلومات ونظام النوعية.

بالإضافة لكل الاستثمارات الأخرى التي من شأنها تعزيز التنافسية الصناعية.

#### 2- الاستثمارات المادية، والتي تشمل:

- تجهيزات الإنتاج،
- وسائل النقل و التخزين،
- تجهيزات الإعلام الآلي،
- تجهيزات المخابر،
- تجهيز المؤسسة ببعض الوسائل المفيدة مثل وسائل التبريد، التسخين، الكهرباء، الماء، الهواء،... الخ.
- الهندسة المدنية المرتبطة بعمليات الإنتاج.

بالإضافة لجميع الاستثمارات التي تساهم في تحسين وتطوير التنافسية الصناعية.

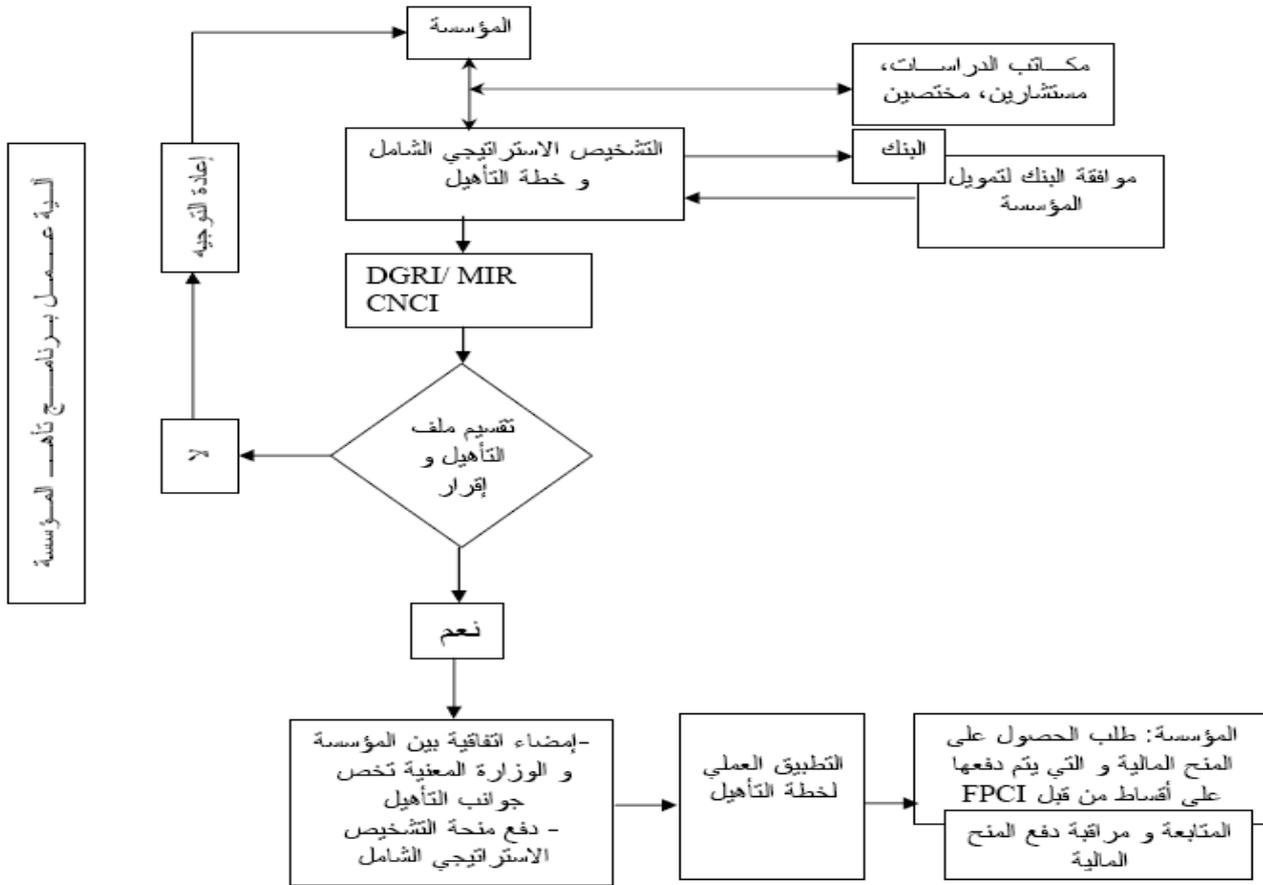
### الفرع الرابع: إجراءات برنامج التأهيل

من أجل تأهيل المؤسسات فان وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة تتبع مجموعة من الإجراءات من خلال المراحل التالية المبينة في المخطط التالي بطريقة أكثر وضوح<sup>2</sup>:

1- **Dossier documentaire**, op cit, p . 303.

2- يوسف القريشي، سياسة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 392.

شكل رقم (3): مخطط آلية عمل برنامج تأهيل المؤسسات



المصدر: وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة

**المرحلة الأولى:** حيث تقوم مكاتب الدراسات والمستشارين بدراسة وتشخيص شاملين، و عليه تضع مخطط لتأهيل المؤسسة المعنية، وترفق هذه الدراسة بطلب تقديم إعانات مالية من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية.

**المرحلة الثانية:** بعد الموافقة من طرف الصندوق الوطني للتنافسية الصناعية يتم البدء في الإجراءات المادية إذ يعطى لها الحق في الاستفادة من الإعانات المالية من خلال بديلين هما<sup>1</sup>:

أ- البديل الأول: على ثلاث دفعات، حيث تكون الدفعة الأخيرة عند نهاية خطة العمل ولا تتجاوز سنتين بدء من إشعار المؤسسة بقرار القبول.

ب- البديل الثاني: على دفعة واحدة، تكون في نهاية المدة التي لا تتجاوز سنتين، وفي حالات استثنائية يمكن للجنة أن تمدد مهلة الانجاز لسنة أخرى من أجل تحقيق باقي الإجراءات المتعلقة بتأهيل المؤسسات.

كما أن برنامج التأهيل هو مجموعة من الإجراءات العملية المتخذة من طرف السلطات لتحسين مكانة المؤسسة في ظل ظروف الاقتصاد التنافسي وترقية أداءها الاقتصادي والمالي، فإن هذه الإجراءات تشمل مايلي:

2- Ministère de l'industrie et de la restructuration, **Fonds de promotion de la compétitivité industrielle** Manuel des procédures 2000, p5.

❖ **الهيئة المكلفة بالتأهيل:** تشتمل هذه الهيئة على مجموعة خبراء في مختلف جوانب أنشطة المؤسسة الاقتصادية العمومية بالتنسيق مع مكاتب الدراسات و الاستثمارات فيما يخص كيفية تنفيذ وتوجيه و تقييم مخطط التأهيل<sup>1</sup>.

❖ **الدراسة التشخيصية:** إذ لا يمكن القيام بوضع مخطط تأهيل دون القيام بدراسة تشخيصية لواقع المؤسسة المراد تأهيلها، و نكون مخطئين إذا اعتقدنا أن معاشة واقع المؤسسة يعني المعرفة العلمية له. ولعل من بين سلبيات برامج التأهيل المعتمدة في الجزائر تركز على مخططات تأهيل شاملة لمختلف فروع المؤسسة دون دراسة تفصيلية لكل فرع على حدا، فان معرفة الواقع تمر بأربعة مراحل وهي:

- وجود معطيات ووقائع حول حالة المؤسسة العمومية،
- تحويل هذه المعطيات وتصنيفها في مجموعات محددة حسب غايات الإصلاح،
- تحليل هذه المعلومات من أجل فهمها فهما جيدا،
- تحويل هذه المعلومات إلى حلول مبنية على معرفة علمية صحيحة.

و بالتالي فإنه من الضروري عدم تجاهل الدراسة العلمية لواقع المؤسسة والتي تشمل النقاط التالية:

- 1- تقرير التسويق ويعالج منتجات المؤسسة ومواصفاتها ومواجهتها للمنافسة وطرق التسويق وصعوباته.
- 2- تقرير خطوط الإنتاج وأوضاع المعدات والأدوات وغيرها من عناصر الأصول الثابتة، ومدى قدرة المؤسسة على الإنتاج بنوعية جيدة وتأثير ذلك على التكاليف وكل ما له علاقة بالجانب الإنتاجي.
- 3- تقرير عن قوة العمل الفنية والإدارية وأنظمة الأجور والرواتب والتعويضات والتحفيزات وتأثيرها على أداء العاملين.

4- تقرير المواد الأولية ونوعيتها ومصادرها وبدائلها.

5- تقرير الحالة المالية للمؤسسة واستقلالها المالي وقدرتها على السداد.

6- تقرير الإطار التشريعي والتنظيمي ومدى ملاءمته في إطار حو تنافسي.

7- تقرير عن قابلية المؤسسة للاستمرار والتي تكمن في خلاصة التقارير السابقة.

و بعد هذه الدراسة التشخيصية يتم تصنيف المؤسسة في مجموعة من المجموعات الأربعة التالية:

- مجموعة المؤسسات الإستراتيجية التي تريد الدولة المحافظة عليها،
- مجموعة المؤسسات الناجحة التي يمكنها العمل في محيط تنافسي،
- مجموعة المؤسسات القابلة للنجاح وهي المؤسسات التي تستطيع النجاح بعد إعادة تأهيلها،
- مجموعة المؤسسات غير القابلة للاستمرار والتي تكون التوصية بجلها وتحويل أصولها لمؤسسات أخرى.

❖ **وضع مخطط التأهيل:** هذا المخطط يجب أن يكون متكاملًا ويشمل:

- التأهيل التسويقي،

<sup>1</sup> - عمار شلابي، تأهيل المؤسسة العمومية الاقتصادية و محيطها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزق المعدني- سكيكدة- مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة 20 اوت 55 - سكيكدة - 2005-2006 ص 28-29.

- تأهيل المنتج و خطوط الإنتاج و التأهيل التكنولوجي،
- تأهيل الموارد البشرية،
- التأهيل المالي،
- التأهيل الإداري و التنظيمي.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه بنوع من التفصيل في الفصل الثالث من البحث.

### ❖ وضع خطة للتنفيذ ومخطط لتمويلها: تترجم مخطط التأهيل بخطوات ملموسة في الزمان والمكان والتكلفة

وتتضمن آلية لمراقبة التنفيذ وقياس النتائج ودراسة الصعوبات ووضع آلية للتصحيح. وهذا ما يظهر جلياً في الشكل البياني لبرنامج التأهيل المشار إليه سابقاً.

ولتدعيم برنامج التأهيل تم إنشاء صندوق تحسين التنافسية الصناعية "Le fonds de promotion de la compétitivité industrielle" الذي يعد الركيزة المالية الأساسية للأنشطة الخاصة بعملية التأهيل من خلال إسهاماته المالية التي خصت بها المؤسسات المعنية على شكل إعانات مالية تمثلت في<sup>1</sup>:

#### 1- مساعدات مالية للمؤسسات: مخصصة لتغطية جزء من مصاريفها في إطار إعداد:

- التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل.
- الاستثمارات المادية التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.
- الاستثمارات المعنوية مثل: البحث والتطوير، البرامج والتكوين وتطبيق برامج الإعلام الآلي وتحسين التسيير والتي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.

#### 2- مساعدات مالية للهياكل الارتكازية "structures d'appui" وهي مجمل المصاريف التي تندرج

في إطار عمليات تحسين محيط المؤسسات الاقتصادية مثل تلك العمليات التي تهدف إلى تحسين النوعية والخاصية الصناعية وتحسين التكوين والبحث والتطوير إلى جانب تحسين المعلومة الصناعية والتجارية والسياسات والاستراتيجيات.

### ❖ عرض برنامج التأهيل: إن الحديث عن عرض هذا البرنامج يقودنا إلى الحديث عن الإجراءات التي يجب

على المؤسسة إتباعها والشروط الواجب إستفائها بغية الاستفادة من الإعانات المالية في إطار هذا البرنامج وهذا ما سنحاول توضيحه.

#### 1- تقديم الملف: يتوجب على المؤسسة القيام بتعيين مكتب دراسة من أجل القيام بالتشخيص الاستراتيجي

العام وإعداد مخطط التأهيل، مرفوق بطلب إعانة مالية تحت عنوان "رأس مال ترقيّة المنافسة الصناعية"، يرسل إلى الأمانة التقنية التابعة للمجلس الوطني لترقية المنافسة الصناعية الذي يرأسه الوزير المكلف بالصناعة، ومن ثمة الأمر بالصرف بعد التأكد من استفتاء المؤسسة لجميع الشروط وبالتالي الموافقة على منح هذه الإعانة في إطار برنامج إعادة التأهيل، وأطراف هذا البرنامج هي:

1-Mohamed Lamine Dhaoui, Restructuration et mise à niveau d'entreprise, Alger, 2003, p. 08.

- المديرية العامة لإعادة التعمير الصناعي (مكلفة بتسيير برنامج إعادة التأهيل)
- اللجنة الوطنية للمنافسة الصناعية.
- البنوك.
- خدمات الدعم كالمراكز المتخصصة و مكاتب الدراسات و المستشارين.

وبعد مصادقة المجلس الوطني لترقية المنافسة الصناعية، تستفيد المؤسسة من إعانات مالية موجهة لتمويل أنشطة مادية وأخرى غير مادية محددة في مخطط التأهيل والتي تهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة. ويطلب من المؤسسة تقديم معلومات تشمل:

- رقم أعمال السنوات الثلاثة الأخيرة للنشاط،
  - تطورات كتلة الأجور للسنوات الثلاثة الأخيرة،
  - تطورات الأموال الخاصة للمؤسسة و رأس مالها الصافي،
  - أصول الشركة و تقسيماتها بالإضافة إلى المستخدمين وتصنيفاتهم الاجتماعية و المهنية.
- يرسل ملف طلب الاستفادة إلى الأمانة التقنية للمجلس الوطني للمنافسة الصناعية، ويتضمن هذا الملف:
- التشخيص الاستراتيجي العام و مخطط التأهيل "الدراسة" ممضى من طرف مكتب الدراسات الذي قامت المؤسسة بتعيينه لمرافقتها في إعداد الدراسة.
  - الخطة المالية و الموافقة البنكية للمؤسسة.
  - الكشوفات المحاسبية و المالية للمؤسسة.
  - كشف تقديري للاستثمارات المادية و المعنوية التي تريد المؤسسة القيام بها.

## 2- دراسة الملف: إذ يقبل ملف المؤسسة وفق المراجعات التالية:

- تنشيط المؤسسة في القطاع الإنتاجي الصناعي أو في الأنشطة ذات الصلة بالصناعة؛
- أن تكون المؤسسة جزائية مقيمة في السجل التجاري، و حاملة للرقم الجبائي؛
- أن تكون لها ثلاث سنوات من النشاط على الأقل - تقديم الميزانية للسنوات الثلاثة الأخيرة من النشاط-؛
- أن تشغل 20 عاملا على الأقل؛
- أن تمتلك أصول موحدة مساوية على الأقل لرأس مالها الاجتماعي؛
- لها نتيجة استغلال موجبة.

بعد قبول الملف من قبل اللجنة التقنية ثم تحويله إلى المجلس الوطني لترقية المنافسة الصناعية؛ واستنادا إلى تقرير اللجنة التقنية يتم رفضه أو قبوله، ففي حالة قبول الملف تقوم المؤسسة وجمعية وزارة الصناعة بالتوقيع على اتفاقية يتم فيها تحديد حقوق وواجبات كل طرف في إطار برنامج التأهيل، كما تحدد قيمة المنح الممنوحة وطرق صرفها.

المرحلة الثالثة: ويتم فيها

### ❖ تحقيق ومتابعة عملية التأهيل من خلال مجموعة من الإجراءات<sup>1</sup>:

- 1- منح و صرف المساعدات المالية من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية كمايلي:
  - المساعدة ب70% من تكلفة التشخيص الاستراتيجي الشامل ووضع مخطط التأهيل في حدود 30 مليون دينار.
  - المساهمة ب 15% من قيمة الاستثمارات المادية الممولة من طرف المؤسسة بأموالها الخاصة
  - المساهمة ب 10% من قيمة الاستثمارات المادية الممولة عن طريق القرض.
  - المساهمة ب 50% من قيمة الاستثمارات غير المادية أو المعنوية (التكوين، التنظيم).
- 2- مدة الانجاز: إن الاستثمارات التي تخص المساعدات المالية يجب أن تتحقق في أجل أقصاه سنتين، ويمكن تمديده لسنة أخرى بطلب من المؤسسة.
- 3- صرف المساعدات المالية: إذ أن المساعدات المالية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ووضع خطة التأهيل يتم منحها بعد الموافقة عليها من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية، أما المساعدات المالية المتعلقة باستثمارات التأهيل لا تتم إلا بعد تحقيق العمليات المبرمجة.
- 4- متابعة منح المساعدات المالية: عند صرف المساعدات المالية وفحص الوثائق التبريرية يمكن للأمانة التقنية أن تقوم بالتأكد المادي والفعلي من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

### ❖ التشخيص الاستراتيجي العام: إن الهدف من هذا التشخيص هو:

- القيام بدراسة حول حالة المؤسسة، من أجل معرفة عوامل المنافسة الداخلية و الخارجية؛
- دراسة المشاكل الأساسية التي تواجهها المؤسسة؛
- تحديد الخيارات الإستراتيجية وتوقعاتها للسنوات الخمسة الأخيرة.

وبالتالي يتناول هذا التشخيص مجموعة من الجوانب منها:

- الوضعية التنافسية للمؤسسة،
- الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة،
- الموارد البشرية ومستوياتها،
- التشخيص التقني لوسائل وطرق عمل المؤسسة ومختلف نظمها،
- دراسة النوعية.

## المبحث الثالث: أنواع برامج التأهيل

نظرا إلى الصعوبات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة، والتحديات والتطورات التي تواجهها من جهة أخرى، أصبح من الحتمي تبني سياسة فعالة لدعم وتأهيل وتطوير هذه الأخيرة، ونقلها من حالة التقليد

1- Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, op cit . p.7.

إلى الاحتراف... وذلك لا يتم إلا بتكثيف ظروف ومحيط عملها من جميع النواحي الإدارية، المالية، الجبائية، التسويقية وغيرها.

ولقد سعت لذلك مختلف الحكومات المتعاقبة لدعمها، إذ في هذا الإطار تم إصدار العديد من الهياكل والمراسيم المتعلقة بدعم الاستثمار ولاسيما في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك وضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات وذلك بغرض ترقية وتحسين المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية. إلا أن التوجه الجديد الذي تسعى إليه الدولة من أجل دخول المنافسة الدولية اعتمد على العديد من البرامج لتأهيله نذكر منها:

### المطلب الأول: برنامج التأهيل بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي MEDA

قصد إنجاح مسار الشراكة الأوروبية المتوسطية بأبعادها الثلاثة السياسي، الاجتماعي، والاقتصادي وبالأخص تدعيم التعاون الاقتصادي بين الدول المتوسطية الشريكة والاتحاد الأوروبي، فقد تم توسيع نطاق التعاون بخلق آلية جديدة من قبل الإتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج بهدف تأهيل وتحسين القطاع الخاص بما يسمح بتكثيفه مع متطلبات السوق بالإضافة إلى مساندة الإصلاحات وتدعيمها ماديا وتقنيا.

### الفرع الأول: أهداف البرنامج

يتمثل الهدف الرئيسي للبرنامج في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهدف المساهمة أكثر فأكثر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وعلى هذا يرتكز برنامج الدعم في ثلاثة محاور<sup>1</sup>:

1- تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ينتظر من البرنامج تنفيذ إجراءات تغطي أولا التشخيص والتموضع الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تقوية مستواها التنافسي وأدائها في كل عناصر التسيير: الإنتاج، التمويل، تسيير المخزونات، التسويق، الإجراءات التسويقية والنشاط التجاري، قوة البيع، التوزيع والتصدير، الموارد البشرية، التكوين، نظم المعلومات والاتصالات، النوعية والصيانة وغيرها من الأمور، فالبرنامج يهدف إلى تحسين مستوى كفاءة وتأهيل رؤساء وعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر دورات تكوين مناسبة وتقديم الدعم لكل الإجراءات التي تمكن المؤسسات من التوصل إلى المعلومة عبر شبكة معلومات وطنية لمساعدتها على التأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق<sup>2</sup>.

2- دعم الابتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ينتظر من البرنامج المساهمة في تحسين تمويل المؤسسات بإمدادها بالدعم للابتكار وتكوين مؤسسات مالية متخصصة من

1-Euro développement PME ; Programme d'appui aux PME privée, 1er forum national de l'investissement, Ghardaia; présentation; Philippe Brousse expert financier , les 24/25 février 2004.

2 - رتيبة عروب ، كريمة رجي، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الماتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أبريل 2006، ص 725.

أجل توسيع سلسلة الوسائل المالية التي في متناول المؤسسات والممولين لمشاريعهم قصد تطويرها، وهذا لن يكون إلا بتشخيص وتأهيل الوظائف المحاسبية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- **دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** في إطار تلبية حاجيات وانشغالات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم وضع إجراءات تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وذلك بدعم: هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل المتخصصين في الفضاءات الوسيطة، معاهد التكوين، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات، المعاهد العمومية والإدارات المركزية.

### الفرع الثاني: شروط الاستفادة من البرنامج

يجب أن تتوفر المؤسسة على الشروط التالية<sup>1</sup>:

- أ - الممارسة في إحدى قطاعات النشاط التالية: المواد الغذائية والفلاحية، الصناعات المائية، مواد البناء.
  - ب - أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل.
  - ج - عدد عمال يتراوح ما بين 10 إلى 250 عاملاً.
  - د - حفظ على الأقل 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.
  - هـ - أن يكون منتظم على الصعيد الجبائي خلال ثلاث سنوات أخرى.
  - و - أن يكون منخرطاً في صندوق الضمان الاجتماعي خلال ثلاث سنوات الأخيرة.
  - ز - الالتزام بدفع مشاركة قدرها 20% من التكلفة الكلية بالإضافة إلى هذه الشروط، فإن أولوية إعادة الهيكلة والتأهيل تمنح للمؤسسات التي تتمتع بمؤهلات وخصوصيات ترتبط بالأداء الاقتصادي ومستويات التشغيل وخلق وظائف جديدة وفتح أسواق لمنتجاتها، والمؤسسات في المناطق الجنوبية والهضاب العليا لمنع هجرة الحرفيين من تلك المناطق بخلق فرص عمل لهم والمحافظة على النشاط الاقتصادي في تلك المناطق.
- فيما يخص الهيئات المالية المشرفة على المشاريع يجب:
- تقديم مشروع كامل لإنشاء شركة مالية،
  - المطابقة مع التشريعات والتنظيمات السارية المفعول،
  - أن يكون منظم على الصعيد الجبائي والاجتماعي،
  - الالتزام بدفع 20% من التكلفة الكلية.
- فيما يخص هيئات وأجهزة الدعم:
- تقديم المشروع الموجه لتحسين دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل دعم قانوني، تجاري، إداري، نقابي أو متخصص؛
  - تقديم مشروع موجه لخلق خدمات سوقية وغير سوقية جديدة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

<sup>1</sup> - نصيرة قوريش ، مرجع سابق ص 1056.

- تحسين العرض بتنوع التكوين وتحسين العرض الخاص بالتنوع وتنوع المعلومة؛
- الالتزام بالتشريعات والتنظيمات السارية المفعول؛
- الالتزام بدفع مشاركة 20% من التكلفة الكلية للتدخلات المتوقعة.

### التزامات برنامج ميديا:

تعتبر المساهمات المالية الأوروبية التي تندرج في إطار برنامج ميديا مساهمات ضعيفة بالنسبة لمعظم الدول العربية المتوسطة، فلو أخذنا على سبيل المثال مساهمات الفترة الممتدة ما بين 1997 - 2001 كما هي موضحة في الجدول التالي :

### جدول رقم(01): التزامات ميديا خلال الفترة 1997-2001

الدول/السنة	1997	1998	1999	2000	2001	2002
الجزائر	41	95	28	30.2	60	254.2
تونس	138	19	131	75.7	90	953.7
المغرب	235	219	172	140.6	120	916.6
مصر	203	397	11	12.7	-	698

المصدر: liberté économique: n°210 du 12 au 18 Février 2003 page.04

والملاحظ في هذا الجدول تبيان حصة الجزائر المحدودة إذ تقارب ثلث 1/3 ما تحصل عليه المغرب ومصر وأقل من نصف 1/2 ما تحصل عليه تونس.

وتشير تقارير الاتحاد الأوروبي أن هذه المبالغ الضئيلة لم تمتصها مؤسسات الاقتصاد الجزائري نظرا لثقل برامج الإصلاحات، حيث أوضح ممثل مفوضية الاتحاد الأوروبي أن المبلغ الذي تم استهلاكه من قبل الجزائر في إطار برنامج ميديا لم يتجاوز 9.50 مليون أورو، أما بالنسبة لسنتي 2001 و 2002 فان المبالغ الموظفة بلغت 5 مليون أورو و 4 مليون أورو على التوالي .

### الفرع الثالث: النتائج المرتقبة من تنفيذ البرنامج

يرتقب تحقيق مجموعة من النتائج من خلال تنفيذ برنامج MEDA كمايلي:

- تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا بدعم إنشاء 14 شركة مالية متخصصة والمساهمة في الحفظ المالية ل3 شركات مالية متخصصة؛

- تحسين القدرة التنافسية لحوالي 3000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وخاصة السماح لها بالتأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق وهذا من خلال 80 مشروع نموذجي و75 مشروع مشترك مقترحة من طرف هيئات الدعم؛
  - تحسين المحيط المؤسسي لدعم المؤسسات والتنظيمات المتعلقة مباشرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - توفير شبكة وطنية للإعلام والخدمة العمومية والخاصة في جانب التسيير وبث المعلومات الاقتصادية المالية والتقنية لصالح المؤسسات؛
  - تحسين المعلومات المهنية لمدراء المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص.
- ونستنتج مما سبق أن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالاعتماد على الشراكة الأوروبية الجزائرية في ظل برنامج ميدا قد ارتكز على الأبعاد التالية:
- 1- البعد التشريعي عن طريق توجيه قانوني لجميع نشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا تدابير الترقية والدعم المطلوب بمعايير الفعالية الاقتصادية.
  - 2- البعد المعلوماتي والتكويني عن طريق منظومة جديدة للبحث والإحصاء والتكوين في مجال التسيير والاستشارة.
  - 3- البعد التنظيمي عن طريق الكيفيات الموافقة لتأسيس ونمو هذه المؤسسات في الجانب الإداري ومعيار السرعة.
  - 4- البعد المالي عن طريق تأسيس نظام جديد للقرض المضمون وتدابير الدعم المالي وتمكين هذه المؤسسات من المنتجات البنكية الجديدة.
  - 5- بعد الحماية عن طريق منظومة جديدة للإعفاء الضريبي تخدم رأس مال المؤسسات وإنتاجيتها وفق منظور مدروس يستهدف الدعم المالي لها.
  - 6- بعد المحيط عن طريق تسهيل الحياة على العقار من جهة وتكفل الدولة بالتهيئة اللازمة لذلك.
- كما ظهر لنا أن كل تدابير تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تتطلب معالجة خاصة مبنية على معايير علمية وعلى تجارب مكتسبة من الفضاء الجهوي والدولي ، هذه المعالجة تدفع إلى التفكير في إنشاء مرصد للدراسات والبحث والتطوير خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقع على عاتقه مهمة التوجيه والدعم المعلوماتي وإرساء ثقافة الاستثمار من جهة، ولتمكين هذه المؤسسات من الاندماج المحلي والإقليمي السريع وفق معايير التموقع المناسب في خارطة الإنتاج. إذن فالمؤسسة بحاجة إلى بيئة؛ مؤسسية وتنظيمية وتشريعية ومالية ومصرفية وجبائية وتكنولوجية وقضائية وتجارية، مناسبة لتأهيلها. بمعنى أن تأهيل محيط المؤسسات يجب أن يكون مساعد على الإنتاجية ويرقى بالمنافسة ويدفع إلى تحقيق النتائج ومحيط تدعمه الشفافية التامة.

## المطلب الثاني: البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي

شرعت الجزائر في عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق برنامج أعد خصيصا لذلك من طرف الوزارة المكلفة بالقطاع، وفقا للمادة 18 من القانون التوجيهي المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي

تنص على أنه " ... في إطار تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فالوزارة المكلفة بقطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تقوم بإعداد برامج تأهيل مناسبة بغية تحسين تنافسية المؤسسات، وهذا بهدف ترقية المنتج الوطني ليتوافق مع المعايير الدولية ". يتمثل البرنامج في مجموعة من إجراءات الدعم المباشر للمؤسسات، وإجراءات دعم المحيط المباشر له لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تواجهها سواء تلك النابعة من داخلها نتيجة لضعف تسيير وظائف المؤسسة لقلة الكفاءات أو تلك الناتجة عن المحيط والتي تتمثل في العراقيل الإدارية، المالية، الجبائية، الخدمائية، ... الخ.

يمتد البرنامج لفترة 12 سنة أي لغاية 2013 ويشتمل على مرحلتين هما<sup>1</sup>:

- مرحلة التكييف وتمتد على مدى 5 سنوات،

- مرحلة الضبط وتمتد على مدى 7 سنوات.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التأهيل التي جاء بها البرنامج تخص المؤسسات التي تمتلك إمكانيات معتبرة تساعد على النمو واكتساب حصة في الأسواق المحلية أو الإقليمية، أي أن عملية التأهيل لا يتعين أن تمنح لكل أنواع المؤسسات الناشئة، وإنما فقط للمؤسسات التي تتوفر لديها مقومات النجاح في المستقبل إذا تمت مساعدتها وتأهيلها، بالإضافة إلى استيفاء الشروط التالية:

1- أن تكون مؤسسة جزائرية وتنشط منذ سنتين.

2- أن تنتمي إلى قطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

3- المؤسسات التي تتميز بوضع مالي متوازن.

4- المؤسسات التي لها قدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها.

5- المؤسسات التي تمتلك قدرات تنموية أو لها معايير التنمية التكنولوجية.

وضع هذا البرنامج من طرف وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية، وتتجلى أهدافه من خلال النقاط الأساسية التالية :

- عصنة المحيط الصناعي،

- تطوير وترقية الصناعات الأكثر قدرة على المنافسة،

- تدعيم قدرات هيئات الدعم،

- تحسين القدرة التنافسية و تطوير المؤسسات الصناعية.

يتم تنفيذ هذا البرنامج من طرف هيئات تشرف على ذلك، وهي<sup>2</sup>:

أولاً- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI): وهي تابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة وهي

المكلفة بتسيير برنامج التأهيل تتمثل مهامها فيما يلي:

<sup>1</sup> - صالح صالح، أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، 2004، ص190.

1\_ عن الربط الإلكتروني:

www.cnes.dz بتاريخ 2010/12/05

- 1- تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل.
  - 2- وضع برنامج إعلامي تحسيسي للمؤسسات والهيئات المعنية بالبرنامج.
  - 3- تطوير وترقية برنامج التكوين للأفراد المعنيين بالإشراف على برنامج التأهيل.
  - 4- اقتراح تعديلات فيما يخص النصوص القانونية التي تنظم المؤسسات والتي لها علاقة مباشرة بإصلاحها.
  - 5- توجد على مستواها الأمانة التقنية والتي يقع على عاتقها دراسة ملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستفادة من ذلك قبل إرسالها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.
- ثانيا- اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI): يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وتضم ممثلي عدة وزارات أهمها:

• ممثل عن وزارة المالية،

• ممثل عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة،

• ممثل عن وزارة المساهمة وتنسيق الإصلاحات،

• ممثل عن وزارة التجارة،

• ممثل عن وزارة الخارجية.

زيادة على ذلك ممثلي النقابات، أرباب العمل. ولعل أهم مهمة تقع على عاتقها، بالإضافة إلى عدة مهام المتمثلة في إصدار القرار النهائي المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.

### المطلب الثالث: برنامج صندوق تحسين التنافسية الصناعية FOPROCI أو FPCI

تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المادة 92 من قانون المالية لسنة 2000 لتمويل جزء من عمليات تنفيذ برنامج التأهيل للمؤسسات، ويقع هذا الصندوق تحت إشراف وزارة الصناعة وهو تابع لمديرية تأهيل المؤسسات التي بدورها تتبع للمديرية العامة للهيكلة الصناعية.

وإبتداء من سنة 2002، شرعت وزارة الصناعة في تنفيذ برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التابعة للقطاع الصناعي العمومي والخاص. يدخل هذا البرنامج ضمن المخطط الوطني للإنعاش الاقتصادي للفترة 2001-2003.

### الفرع الأول: المساعدات المالية المقدمة من طرف الصندوق

إن الهدف من إنشاء الصندوق الوطني للتنافسية الصناعية هو مساعدة المؤسسات والهيئات المرافقة لها ماليا في عملية تأهيلها، وتمثل المساعدات المالية المقدمة للمؤسسات في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - فاروق تشام، كمال تشام، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر-تونس-المغرب، الماتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أفريل 2006، ص 66.

- الاستثمارات غير المادية ( التشخيص والتقييم)،
  - الاستثمارات المادية (التجهيزات والمعدات)،
  - التشخيص الاستراتيجي العام مخطط التأهيل.
- كما تتمثل المساعدات المالية المقدمة للهيئات المرافقة في النفقات المتعلقة بما يلي<sup>1</sup>:
- جميع العمليات الموجهة لتطوير التنافسية الصناعية؛
  - جميع العمليات المرتبطة ببرامج تحديث المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى؛
  - العمليات الموجهة نحو تحسين بيئة نشاط المؤسسة خاصة في المجال الإنتاجي أو الخدمات الملحقة بالقطاع الصناعي لا سيما تلك التي تهدف إلى تحسين النوعية والتكوين والبحث والتطوير؛
  - وضع برامج تكوينية موجهة لمسيري المناطق الصناعية ومناطق النشاطات الكبرى.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك صناديق خاصة مرتبطة بالمؤسسة مثل:
- صندوق التهيئة العمرانية،
  - صندوق تنمية المناطق الجنوبية،
  - صندوق الضبط والتنمية الفلاحية،
  - الصندوق الوطني للبيئة،
  - صندوق ترقية التدريب،
  - صندوق التكوين الحرفي المتواصل،
  - الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة،
  - صندوق ترقية الصادرات،
  - الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطور التكنولوجي.

### الفرع الثاني: مجالات إنفاق المخصصات المالية للبرنامج

عند انطلاق البرنامج سنة 2002، سخر للبرنامج غلاف مالي قدره 4000 مليون دينار جزائري، ثم أضيفت له مخصصات مالية قدرها 1651 مليون دينار جزائري والجدول التالي يوضح كيفية إنفاق هذه المخصصات.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 67.

## جدول رقم ( 02): مجالات إنفاق المخصصات المالية التابعة لصندوق تحسين التنافسية الصناعية

الوحدة: ملايين الدينارات

مجالات الإنفاق	مخصصات سنة 2002	مخصصات سنة 2004	المجموع
تأهيل المؤسسات في حد ذاتها	1500	800	2300
دعم المؤسسات الراجعة في الحصول على شهادات الأيزو	500		500
لتأهيل و إعادة تهيئة المناطق الصناعية و مناطق النشاط	2000	851	2851
المجموع	4000	1651	5651

المصدر: وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة

كما تجدر الإشارة بأن الانخراط في البرنامج هو أمر طوعي أي أن مسير المؤسسة غير ملزم ولا مجبر على الانخراط فيه، إلا أن المؤسسة الراجعة في الانخراط تستوفي مجموعة الشروط التي ذكرت أعلاه.

## خلاصة الفصل

إن قيام السلطات الجزائرية بتبني برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية، كان ضرورة حتمية أملتتها جملة من الظروف والمتغيرات، والتي استوجبت ضرورة الإسراع بهذه العملية ومنها ضغوطات العولمة، الشراكة الأورو متوسطة، انفتاح الاقتصاد الجزائري وتوجهه نحو اقتصاد السوق، إضافة إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و التي تعتبر من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة ورفع أدائها الاقتصادي والمالي ليكون على نفس مستوى المؤسسات العالمية . هذا من جهة، ومن جهة ثانية، عملت أيضا على تأهيل المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة (المحيط المالي والمصرفي، المحيط...، إلخ)، باعتباره أهم متطلبات تطبيق برنامج التأهيل الخاص بالمؤسسات الاقتصادية.

إن تأهيل المحيط يشكل أمرا ضروريا لتمكين المؤسسة من تحسين أدائها والوصول إلى الرفع من قدراتها الإنتاجية وتحسين تنافسيتها. وتكمن عملية تأهيل المحيط في إجراء التعديلات على كل الهيئات والأجهزة والأنظمة: كالمحيط الإداري، الجهاز المالي، الجبائي، الجمركي، المحيط القانوني والتشريعي، التنظيمي التي تعمل فيه وتتعامل معه المؤسسة.

و في الأخير يمكن القول أن قيام المؤسسة بعملية التأهيل هو عمل طوعي تستفيد بموجبه من دعم مالي وفني يقدم من قبل أجهزة معنية بهذه العملية، وذلك بعد إتباعها مجموعة من الإجراءات وعبر مراحل مختلفة.

## الفصل الثاني

# الاستدامة والمواصفات القياسية الدولية ذات الصلة بها

## الفصل الثاني

### الاستدامة والمواصفات القياسية الدولية ذات الصلة بها

#### مقدمة:

لا يمكن للمؤسسات، على اختلاف أنواعها في القرن الحالي، أن تستمر في مزاوله نشاطاتها وتحقيق أهدافها وإشباع الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية المتزايدة في فراغ اقتصادي واجتماعي، على الرغم مما حققته من نجاحات في العقود الماضية.

كما أن التقدم الذي سجلته المؤسسات والصناعات لا يستمر ويتنامى دون مراعاة احتياجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة من مستثمرين، موظفين وعمال وأفراد المجتمع،... الخ. وهذا ما أصبح ضروريا وحتميا، وذلك مع ظهور مفهوم الاستدامة بمختلف أبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والسياسية)، ومطالبة العديد من الجهات المؤسسات بالتوجه نحو إدماج هذه الأبعاد ضمن نشاطاتها وإدارتها.

وبمرور الوقت تعاضم دور وأهمية الاستدامة في المؤسسات الحديثة، وذلك من خلال اقتناع مسؤولي هذه الأخيرة بضرورة إدماج المعايير والمواصفات القياسية المرتبطة بتحقيق وتعزيز استدامة المؤسسات وذلك عن طريق تأهيلها للحصول على مختلف شهادات الايزو مثل (الايزو 9001 الخاص بإدارة الجودة، الايزو 14001 الخاص بنظام الإدارة البيئية، الايزو 26000 الخاص بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، والايزو 18001 الخاص بالصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل،...)، ومن هذا المنطلق يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما ماهية الاستدامة؟
- ما هي أبعادها ومؤشرات قياسها؟
- وما هي مختلف المعايير المرتبطة بتحقيق الاستدامة في المؤسسة؟

وهذا ما سنحاول الإجابة عليه في المباحث الموالية.

## المبحث الأول: ماهية الاستدامة

مثلت الاستدامة منذ ظهورها تحولا مهما في منظومة المفاهيم الاقتصادية العالمية، وقد حملت معها أساليب وتحديات جديدة للعلاقات الاقتصادية الدولية. بما تحمله من مبادئ وما تطرحه من أفكار. والاستدامة في جوانبها المختلفة تصب في تحقيق النمو الاقتصادي وحماية البيئة والعدالة الاجتماعية. وهي نتاج مجموعة من التقارير والاجتماعات التي كانت سببا في تبني مختلف المؤسسات اليوم لهذا المفهوم الجديد، ذات الأهداف العديدة ومؤشرات القياس الخاصة بها

## المطلب الأول: مفهوم و أهداف الاستدامة

إن مصطلح الاستدامة اليوم أصبح من أكثر المصطلحات شيوعا وتداولوا وهذا نظرا للتحول الذي شهده مفهوم التنمية، الذي انتقل من الجانب الاقتصادي إلى الجانب الإنساني ثم الجانب الاقتصادي والبيئي والاجتماعي والسياسي في مفهوم متكامل وبتضافر وتكامل هذه الأبعاد تتحقق أهداف الاستدامة.

## الفرع الأول: مفهوم الاستدامة

تعدد تعريفات الاستدامة بتعدد الباحثين والمفكرين واختلاف وجهات نظرهم، فثمة ما يزيد عن ستين تعريفا لهذا النوع من التنمية، ومن بين هذه التعاريف نذكر البعض منها:

- تعرف اللجنة العالمية للتنمية المستدامة في تقريرها المعنون "مستقبلنا المشترك" إلى "أن هناك حاجة إلى طريق جديد للتنمية، طريق يستندم التقدم البشري لا في مجرد أماكن قليلة أو لبضع سنين قليلة، بل للكرة الأرضية بأسرها وصولا إلى المستقبل البعيد". والتنمية المستدامة حسب تعريف وضعته هذه اللجنة سنة 1987 تعمل على "تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة". كما أخذت التنمية المستدامة تسميات عديدة منها: التنمية المتواصلة، التنمية المتتابعة، التنمية المتوالية، التنمية المستديمة، الاستدامة،... أما باللغة الفرنسية فعرفت بأنها:

« **le développement durable est un développement qui permet de reprendre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs** »<sup>1</sup>.

- وهناك من يعرفها على أنها: إدارة استخدام موارد المجتمع وصيانتها وتعزيزها حتى يمكن المحافظة على العمليات التكنولوجية التي تقوم عليها الحياة ومن ثمة النهوض بنوعية الحياة الشاملة الآن وفي المستقبل.
- ويعرفها الاقتصادي السويدي Robert Slow سنة 1991 بأنها: عدم الإضرار بالطاقة الإنتاجية للأجيال

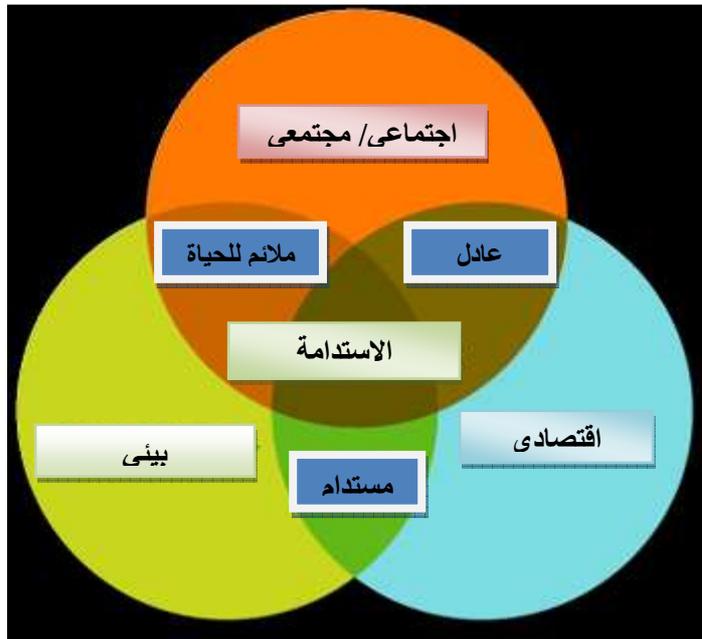
1-Coprinne Gendron, **Vous avez dit développement durable?**, presses international polytechnique, canada, 2007, p. 126.

المقبلة وتركها على الوضع الذي ورثها عليه الجيل الحالي<sup>1</sup>.

وتركز بعض التعريفات الاقتصادية للتنمية المستدامة على الإدارة المثلى للموارد الطبيعية، وذلك بالتركيز على "الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها". كما انصبت تعريفات اقتصادية أخرى على الفكرة العريضة القائلة بأن "استخدام الموارد اليوم ينبغي ألا يقلل من الدخل الحقيقي في المستقبل"<sup>2</sup>. وتقف وراء هذا المفهوم "الفكرة القائلة بأن القرارات الحالية ينبغي ألا تضر بإمكانيات المحافظة على مستويات المعيشة في المستقبل أو تحسينها.. وهو ما يعني أن نظمنا الاقتصادية ينبغي أن تدار بحيث نعيش على أرباح مواردنا ونحتفظ بقاعدة الأصول المادية ونحسنها".

• وهي التنمية التي تهدف إلى التوافق والتكامل بين البيئة والتنمية من خلال ثلاث أنماط هي: نظام حيوي للموارد، نظام اقتصادي ونظام اجتماعي"، بمعنى أن التنمية المستدامة عملية مجتمعية يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات بشكل متناسق، ولا يجوز اعتمادها على فئة قليلة، ومورد واحد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم(04): المرتكزات الثلاثة للاستدامة



**Source:** Christian Brodhag , Le développement durable, colloque inaise (international association of investors in social economy),Mulhouse, 23 mai 2002,p.11.

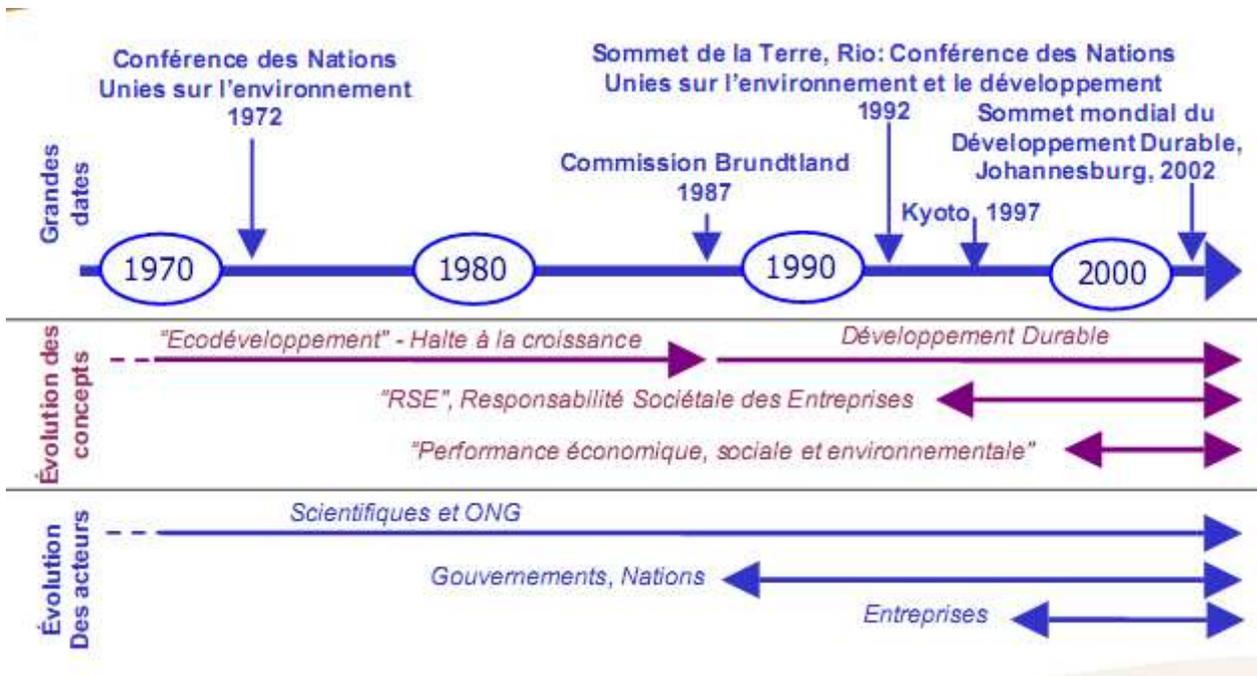
<sup>1</sup> - ياهمينه زرنوخ، إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص 129.

<sup>2</sup> - إسماعيل سراج الدين، حتى تصبح التنمية مستدامة ، مجلة التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ديسمبر 1993 ، المجلد 30 ، العدد 4 ، ص 7.

ومن خلال حل هذه التعاريف، يمكن تعريف الاستدامة على أنها التنمية التي تأخذ في الاعتبار القيود الثلاثة الرئيسية التي تفرضها البيئة على جهد التنمية، ألا وهي عدم التبذير في استخدام الموارد الناضبة، والالتزام باستخدام الموارد المتجددة بحدود قدرتها على تجديد نفسها، وعدم تجاوز قدرة البيئة على هضم ما يلقيه فيها جهد التنمية من مخلفات<sup>1</sup>.

لقد تطور هذا المفهوم عبر مجموعة من المراحل و المحطات التاريخية شكلت ظهور مفهوم جديد في التنمية ألا وهو التنمية المستدامة كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (05): تطور مفهوم الاستدامة



**Source :** Développement durable, Retours d'expériences de l'opération collective de mise en œuvre du guide AFNOR SD 21000 par des PME de la région lorraine, AFNOR ,p. 5.

ومن خلال هذا الشكل، يمكننا تبيان حل المراحل التي مر بها مفهوم التنمية المستدامة من سنة 1970 حتى سنة 2002.

<sup>1</sup> - أسامة الخولي "البيئة وقضايا التنمية والتصنيع: دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي والدول النامية"، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2002 . ص 173.

إذ كان في بداية الأمر اهتمام الدول والحكومات موجهاً نحو تحقيق التراكم الكمي والنوعي سواء في الجانب الاقتصادي والاجتماعي (من زيادة في الدخل القومي ونصيب الفرد منه،... الخ)، وبالتالي ساهمت التنمية الاقتصادية في هذه الفترة في تحقيق القيمة المضافة، وهذا ما أثر سلباً على المحيط البيئي.

ونتيجة لهذا التأثير السلبي، اتجه العديد من المفكرين الاقتصاديين والاجتماعيين وبعض المنظمات غير الحكومية إلى الدمج بين الاهتمامات الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية والوضعية البيئية من أجل الحفاظ أساساً على البيئة، خاصة بعد التشوهات التي أصابت الكرة الأرضية، وعدم تحملها للأضرار الناتجة عن الإهمال و التلوث البشري.

ونتيجة لهذا أبرمت اتفاقيات أبرزها تقرير لجنة برنتلاند بعنوان "مستقبلنا المشترك" سنة 1987 تم من خلاله تقديم تعريف دقيق للتنمية المستدامة، كان مفاده ضرورة التخلي عن التنمية التي لا تأخذ في عين الاعتبار الاتجاه البيئي.

ثم توالى السنين والمؤتمرات وكان أبرزها قمة الأرض الأولى<sup>1</sup>، برعاية الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية بريودي جانيرو بالبرازيل سنة 1992، والاتفاق على الأجندة 21 التي سعت إلى ضرورة الدمج بين الجهود الدولية والمحلية من أجل صياغة الاستراتيجيات الهادفة للحد من التدهور البيئي ومحاربة كل أشكال الفقر.

وفي سنة 1997 تم إبرام اتفاقية "كيوتو" باليابان للحد من الإنبعاثات الغازية الناتجة عن المؤسسات والمصانع، ثم انعقاد قمة الأرض الثانية تحت عنوان مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة في 2002 بجوهانسبرغ.

### الفرع الثاني: أهداف الاستدامة

نظراً لأهمية عملية الاستدامة التي تتمثل في إجراء تغييرات جوهرية في البنى التحتية والفوقية للمجتمع، دون الضرر بعناصر البيئة الأخرى، والتي تمكن جل الأفراد من توسيع وزيادة قدراتهم البشرية وتوظيفها أحسن توظيف في جميع الميادين، فإن هذا النموذج للتنمية يحمي خيارات الأجيال التي لم تولد بعد، ويحافظ على قاعدة الموارد الطبيعية اللازمة لدعم التنمية في المستقبل، ولا يدمر ثراء الطبيعة<sup>2</sup>.

و من هنا نستنتج أن الاستدامة تركز على ثلاثة أهداف أساسية وهي أهما:

- تنمية مواءمة للبشر.
- تنمية مواءمة للتشغيل (فرص العمل).
- تنمية مواءمة للطبيعة.

#### 1- تنمية مواءمة للبشر وفرص العمل

إن الغاية من عملية التنمية، هي تقدير الحياة البشرية في حد ذاتها، إذ لا تقدر حياة شخص ما أكثر من تقدير حياة شخص آخر.

<sup>1</sup> - Octave Gélénier et autres, Développement Durable pour une Entreprise compétitive et responsable, 3<sup>ème</sup> édition, Esf Editeur, Cegos, France, 2005, p. 22 .

<sup>2</sup> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1994، ص 13.

وكما يعرف المدير التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التنمية البشرية المستدامة: "بأنها تنمية لا تكفي بتوليد النمو وحسب، بل توزع عائداته بشكل عادل ومتوازن، وهي تجدد البيئة بدل تدميرها، وتمكن الناس بدل تهميشهم، وتوسع خياراتهم وفرصهم وتؤهلهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر في حياتهم. كما تعتمد التنمية المستدامة اعتمادا كبيرا على روح المشاركة بين الأفراد، أي "أنها تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس".

ونقصد بتنمية الناس الاستثمار في القدرات البشرية، وتوفير وتوسيع جميع الخيارات المتاحة لهم سواء كان ذلك في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى يمكنهم العمل على طريق منتج وخلاق. أما فيما يخص التنمية من أجل الناس، فيقصد بها التوزيع العادل لنتائج النمو الاقتصادي الذي حققوه، والتنمية بواسطة الناس يقصد بها الحصول عمالة منتجة ومأجورة من خلال إعطاء كل امرئ فرصة للمشاركة. من هذا المنطلق فإن التنمية البشرية المستدامة تحقق الإنصاف داخل الجيل الواحد والإنصاف فيما بين الأجيال، إذ سيكون من غير المعقول الانشغال البالغ برفاه الأجيال المقبلة ونتجاهل محنة الفقراء اليوم<sup>1</sup>. بالإضافة إلى ذلك فإن الأحياء اليوم أيضا يجب عليهم أن لا يفروا بحقوق واهتمامات وحاجيات الأجيال القادمة<sup>2</sup>.

من هنا فإن القيام بإعادة تشكيل كبيرة لتوزيع الدخل في العالم كله وأنماط الإنتاج والاستهلاك شرطا مسبقا وأمرًا ضروريا.

وهناك عوامل كثيرة أدت إلى الاهتمام بالتنمية البشرية، وأصبحت النظريات التنموية تركز بصفة أساسية على العنصر البشري (الإنسان) كونه هو هدف التنمية من خلال أحواله الصحية، الثقافية، الاجتماعية والسياسية بدلا من التركيز والاهتمام بوسائل التنمية المادية من زيادة في معدلات الاستثمار، وزيادة الاستهلاك من السلع الصناعية الحديثة وغيرها.

بالإضافة إلى جميع الأهداف سالفة الذكر، يجدر بنا ذكر الأهداف السبعة للتنمية المستدامة\*:

- تخفيض نسبة الذين يعيشون في فقر مدقع بمعدل النصف خلال الفترة الممتدة من 1990 إلى 2015.
- العمل على تحقيق المساواة بين الجنسين وإزالة التفاوت بينهما قبل حلول 2015.
- إلحاق جميع الأطفال بالتعليم الابتدائي قبل حلول 2015.
- تخفيض معدلات وفيات الأطفال الرضع بنسبة الثلثين خلال الفترة 1990 إلى 2015.
- إنقاص معدلات الوفيات أثناء الولادة بنسبة ثلاثة أرباع خلال الفترة 1990 - 2015.
- توصيل خدمات الصحة الإنجابية لكل من يحتاجها قبل حلول 2015.

<sup>1</sup> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية 1999، ص 14.

<sup>2</sup> - د ضاري ناصر العجمي، الأبعاد البيئية للتنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 1992، ص 23.

\* راجع أهداف الألفية.

- تنفيذ استراتيجيات وطنية للتنمية القادرة على الاستمرار حتى عام 2015 حتى يمكن التقليل من الخسارة في الموارد البيئية.

## 2- تنمية مواءمة للطبيعة

إن معدلات الزيادة السكانية الهائلة، والتطور الصناعي منذ بداية الثورة الصناعية، أثر كبير في تردي العلاقة بين الإنسان والبيئة، وذلك نظرا لسوء استغلال هذا الأخير للبيئة وتهديده المستمر للنظم البيئية .

فنظرا لزيادة الإنتاج الصناعي بمعدلات مرتفعة في الفترة 1950-1973 إلا أن معدلات النمو بدأت في الانخفاض إلى حوالي 3% سنويا، فكانت هذه الفترة فترة حرجة مر بها المجتمع الإنساني والكرة الأرضية وأخذت فيها الصناعة الحديثة المعقدة اتجاهات خطيرة زادت في كمية ونوعية الملوثات الناتجة عنها<sup>1</sup>.

وعليه، فقد جاء عقد الثمانينات ليشهد تغييرا ملموسا في نظرة كل من الدول المتقدمة والنامية لهذه المسألة، ونتيجة للتجربة المباشرة للدول النامية لآثار بعض الصناعات على البيئة وصحة ونوعية الإنسان مثل حادث انفجار مفاعل تشيرنوبيل في الاتحاد السوفياتي (سابقا) 1986، والذي أدى إلى تلوث شواطئ ألاسكا بالبتروكول عام 1987.

وعلى نطاق المستجديات والمتغيرات خلال السنوات العشرة الأخيرة، شاهدنا تحولا أساسيا في النظرة إلى العلاقة بين البيئة والنمو الاقتصادي.

فكان مؤتمر ريو دي جانيرو الخطوة الجديدة نحو الاهتمام العالمي بالبيئة والذي أكد فيه بأن "التنمية المستدامة خطوة ضرورية لتجاوز التدهور البيئي"، حيث تتضمن هذه الوثيقة مجموعة من الأهداف منها:

- مسؤولية الدولة في عدم إلحاق الضرر بالدول الأخرى، أو بمناطق تتجاوز حدود ولايتها.
- حماية البيئة جزء لا يتجزأ من عملية التنمية ولا يمكن النظر فيها بمعزل عنها.
- معالجة قضايا البيئة على أفضل وجه بمشاركة جميع المواطنين المعنيين.
- تعاون الدول بروح من المشاركة العالمية في حفظ و استرداد النظم الايكولوجي للأرض.
- سن الدول تشريعات فعالة بشأن البيئة والأهداف والأولويات الإدارية للسياق البيئي والإئمائي الذي تنطبق عليه.

- توفير الحماية للبيئة والموارد الطبيعية للشعوب التي تقع تحت الاضطهاد والسيطرة والاحتلال.

بالإضافة إلى جميع هذه الأهداف هناك **الهدف السياسي** الذي يتميز بالوصول إلى الاستقرار على مستوى كافة الأنظمة من أجل بعث استقرار دائم للمخططات الاقتصادية، لأن التقلبات السياسية لأي دولة يعطي حتما تقلبات في المناهج الاقتصادية المستخدمة، وكذا عرض الاتجاهات والقضايا المتعلقة بالحكم الراشد في تحقيق الاستدامة وأثره على آليات الحكم وطرق تطبيقها في الدول النامية الخاصة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ياهمينه زرنوخ، مرجع سابق، ص 132.

<sup>2</sup> - صالح فلاح، التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال و اتساع الفقر، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد الثاني، مارس 2003، ص 75.

## المطلب الثاني: مبادئ و أبعاد الاستدامة

إن الحديث عن الاستدامة كمصطلح ومفهوم اقتصادي حديث، لا يمكن دراسته والتعمق في تحليله دون استعراض مبادئه وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية، وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

### الفرع الأول: مبادئ التنمية المستدامة

مع بداية القرن الواحد والعشرين، بدأت تتبلور عقيدة بيئية جديدة تبناها البنك العالمي للإنشاء والتعمير تقوم على عشر مبادئ أساسية<sup>1</sup>:

#### المبدأ الأول: تحديد الأولويات بعناية

اقتضت خطورة مشكلات البيئة وندرة الموارد المالية التشدد في وضع الأولويات وتنفيذ إجراءات العلاج على مراحل وهذه الخطة قائمة على التحليل التقني للآثار الصحية والإنتاجية والإيكولوجية لمشكلات البيئة وتحديد المشكلات الواجب التصدي إليها بفعالية.

#### المبدأ الثاني: الاستفادة من كل دولار

كانت معظم السياسات البيئية، بما فيها السياسات الناجحة مكلفة، وبدأ التأكيد على فعالية التكلفة، وأفادت الجهود في هذا المجال في عدة ولايات من الجزائر، إن التأكيد يسمح بتحقيق إنجازات كثيرة بموارد محدودة، وهو يتطلب نهجا متعدد الفروع، ويناشد المختصين والاقتصاديين في مجال البيئة والعمل سويا على تحديد السبل الأقل تكلفة للتصدي للمشكلات البيئية الرئيسية.

#### المبدأ الثالث: اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف

بعض المكاسب في مجال البيئة سوف تتضمن تكاليف ومفاضلات، والبعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية لسياسات صممت لتحسين الكفاءة والحد من الفقر، ونظرا لخفض الموارد التي تركزها لحل مشكلات البيئة، منها خفض الدعم على استخدام الموارد الطبيعية.

#### المبدأ الرابع: استخدام أدوات السوق حيثما يكون ممكنا

إن الحوافز القائمة على السوق والرامية إلى خفض الأضرار الضريبية هي الأفضل من حيث المبدأ والتطبيق<sup>2</sup>، فعلى سبيل المثال تقوم بعض الدول النامية كالجزائر بفرض رسوم الانبعاث وتدفع النفايات، رسوم قائمة على قواعد السوق بالنسبة لعمليات الاستخراج.

<sup>1</sup> - رشيد سالمى، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر سنة 2005-2006 ص 105 - 106.

<sup>2</sup> - عبد الله حباية، التنمية الشاملة المستدامة- المبادئ والتنفيذ من مؤتمر ريو دي جانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف- يومي 7 و8 أفريل 2008، ص 72-73.

**المبدأ الخامس : الاقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية**

يجب العمل على تنفيذ سياسات أكثر تنظيماً وقدرة مثل: فرض ضرائب على الوقود أو قيود الاستيراد لأنواع معينة من المبيدات الحشرية، إدخال مبدأ الحوافز على المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى التقليل من الأخطار البيئية فعلى سبيل المثال أدخلت الجزائر نظاماً لتقييم الأداء البيئي، مثل الحملات الرامية إلى إطلاع الرأي العام ونشر الوعي العام الذي يعتبر أقوى من النهج الأكثر تقليدية.

**المبدأ السادس: العمل مع القطاع الخاص**

يجب على الدولة التعامل بجدية وموضوعية مع القطاع الخاص باعتباره عنصراً أساسياً في العملية الاستثمارية، وذلك من خلال تشجيع التحسينات البيئية للمؤسسات وإنشاء نظام (الايزو) الذي يشهد بأن الشركات لديها أنظمة سليمة للإدارة والبيئة. توجيه التمويل الخاص صوب أنشطة تحسين البيئة مثل مرافق معالجة النفايات وتحسين كفاءة الطاقة.

**المبدأ السابع: الإشراف الكامل للمواطنين**

عند التصدي للمشكلات البيئية لبلد ما، تكون فرص النجاح قوية بدرجة كبيرة، إذا شارك المواطنون المحليون ومثل هذه المشاركة ضرورية للأسباب الآتية:

- قدرة المواطنين في المستوى المحلي على تحديد الأولويات،
- أعضاء المجتمعات المحلية يعرفون حلولاً ممكنة على المستوى المحلي،
- أعضاء المجتمعات المحلية يعملون غالباً على مراقبة مشاريع البيئة،
- إن مشاركة المواطنين يمكن أن تساعد على بناء قواعد جماهيرية تؤيد التغيير.

**المبدأ الثامن : توظيف الشراكة التي تحقق نجاحاً**

يجب على الحكومات الاعتماد على الارتباطات الثلاثية التي تشمل (الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وغيرها) وتنفيذ تدابير متضافرة للتصدي لبعض قضايا البيئة.

**المبدأ التاسع: تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية**

أصبح بوسع المديرين البارعين إنجاز تحسينات كبيرة في البيئة بأدنى التكاليف<sup>1</sup>، فمثلاً دول أوروبا الشرقية سابقاً تمكن أصحاب مصانع صهر الرصاص من تخفيض نسبة التلوث للهواء والغبار من 60% إلى 80% بفضل تحسين تنظيم المنشآت من الداخل. وفي الجزائر أدت المساعدات الفنية إلى تحسين أداء مصانع الصلب إلى تحويل أداؤها من أسوأ إلى أفضل أنواع الأداء التي تمارس في العالم النامي.

**المبدأ العاشر: إدماج البيئة من البداية**

إذا تعلق الأمر بحماية البيئة، فإن الوقاية تكون أكثر فعالية من العلاج وتسعى معظم البلدان الآن إلى تخفيف الضرر المحتمل من الاستثمارات الجديدة في البنية التحتية، وبالتالي أصبحت معظم الدول تضع في

<sup>1</sup> - رشيد سالمى، مرجع سابق، ص 106.

الحسبان التكاليف والمنافع النسبية عند تصميم إستراتيجيتها المتعلقة بالطاقة، كما أنها تجعل من العامل البيئي عنصراً فعالاً في إطار السياسات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتجارية والبيئية.

## الفرع الثاني: أبعاد الاستدامة

إن التعريفات المعالجة في النقطة الأولى للتنمية المستدامة، تتضمن أبعاداً متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها، والتفاعل بين هذه الأبعاد من شأنه أن يساهم في تحقيق تطور ملحوظ بالنسبة للتنمية المستهدفة، ورغم تعدد الأبعاد فسوف نحاول أن نتطرق إلى أهمها:

### أولاً: الأبعاد الاقتصادية

يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، إذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية. ووفقاً للبعد الاقتصادي، تعمل التنمية المستدامة على تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ في الحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد، باعتبار البيئة هي الأساس والقاعدة للحياة البشرية، الطبيعية وكذا النباتية، وتمثل العناصر الآتية محور البعد الاقتصادي:

1- **حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية:** فحسب ما يشير إليه مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية فإن سكان البلدان الصناعية تستغل أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية، فمثلاً استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم في الولايات المتحدة أعلى من الهند ب 33 مرة<sup>1</sup>.

2- **إيقاف تبيد الموارد الطبيعية:** وهذا من خلال إجراء تخفيضات متواصلة في مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية، وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة، إذ لا بد من التأكد في هذه العملية من عدم تصدير الضغوط البيئية للبلدان النامية. كما تعني التنمية المستدامة أيضاً تغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي<sup>2</sup>.

3- **المساواة في توزيع الموارد:** تتم من خلال جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات لجميع أفراد المجتمع أقرب للمساواة (التعليم، الخدمات الاجتماعية، الأراضي، الموارد الطبيعية، الحقوق السياسية... الخ)، فكلها تشكل حاجزاً أمام التنمية. فهذه المساواة تساعد على تنشيط التنمية والنمو الاقتصادي الضروريين لتحسين مستويات المعيشة.

4- **مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته:** وتقع على البلدان الصناعية مسؤولية خاصة في قيادة التنمية المستدامة، لأن استهلاكها المتراكم في الماضي من الموارد الطبيعية مثل المحروقات - وبالتالي إسهامها في مشكلات التلوث العالمي - كان كبيراً بدرجة غير متناسبة، يضاف إلى هذا أن البلدان الغنية لديها الموارد المالية

1- زوليخة سنوسي، هاجر بوزيان الرحمان، البعد البيئي لإستراتيجية التنمية المستدامة، المنتدى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستدامة للموارد الطبيعية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - يومي 7 و 8 أبريل 2008، ص 58.

2 - عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت، التنمية المستدامة، فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص

والتقنية والبشرية الكفيلة بأن تضطلع بالصدارة في استخدام تكنولوجيات أنظف وتستخدم الموارد بكثافة أقل، وفي القيام بتحويل اقتصادياتها نحو حماية النظم الطبيعية والعمل معها، وفي تهيئة أسباب ترمي إلى تحقيق نوع من المساواة والاشتراكية للوصول إلى الفرص الاقتصادية والخدمات الاجتماعية داخل مجتمعاتها، والصدارة تعني أيضا توفير الموارد التقنية والمالية لتعزيز للتنمية المستدامة في البلدان الأخرى باعتبار أن ذلك استثمار في مستقبل الكرة الأرضية.

**5- تقليص الإنفاق العسكري :** كما أن الاستدامة يجب أن تعني في جميع البلدان تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية وأمن الدولة إلى الإنفاق على احتياجات التنمية، خاصة وأن حروب العصور الحديثة تغيرت من حيث الأهداف والوسائل، فأصبح ما يعرف بالحروب الاقتصادية والحضارية ، من شأن إعادة تخصيص، ولو جزء صغير من الموارد المكرسة للأغراض العسكرية للإسراع في عملية التنمية بشكل واسع<sup>1</sup>.

فالبعد الاقتصادي للاستدامة يستدعي إعادة النظر في كافة مراحل النشاط الاقتصادي بدءا من مرحلة توزيع واستخدام مصادر الثروة وتوزيعا يراعي حقوق الأجيال المجتمعية، ومرحلة الاستثمار الذي يخضع لقواعد الاستدامة ويراعي في جوانب دراسات الجدوى معايير جديدة للتنمية المستدامة<sup>2</sup>، ومرحلة الإنتاج بمكوناته التكنولوجية، ومدخلاته الأساسية التي تخضع لمعايير الاستدامة وتظهر المسؤولية الاجتماعية في مراعاتها، ومرحلة الاستهلاك التي تتطلب تغيير السلوك الاستهلاكي الحالي لينسجم مع متطلبات السلوك الاستهلاكي المستدام، ومرحلة توزيع الدخول التي تراعي جوانب الاستدامة أيضا. هذا يعني الوصول إلى النشاط الاقتصادي المستدام وما يرتبط به من تكامل مع الأبعاد الأخرى.

### ثانيا: الأبعاد الاجتماعية

وفي هذا المجال، تبرز فكرة الاستدامة كدعامة أساسية للحد من الفقر والبطالة والفرقة بالإضافة للهوة الكبيرة بين الأغنياء والفقراء، ويتجلى كل هذا عن طريق العدل الاجتماعي.

**1- تثبيت النمو الديمغرافي:** أي العمل على تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان، وهو أمر بدأ يكتسي أهمية بالغة، ليس لأن النمو المستمر للسكان لفترة طويلة وبمعدلات شبيهة بالمعدلات الحالية أصبح أمرا مستحيلا استحالة واضحة فقط، بل كذلك لأن النمو السريع يحدث ضغوطا حادة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات. كما أن النمو السريع للسكان في بلد أو منطقة ما يجد من التنمية، ويقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن<sup>3</sup>.

1- مبارك بوعشة، التنمية المستدامة: مقارنة اقتصادية في اشكالية المفاهيم والأبعاد، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف- يومي 7 و8 أبريل 2008، ص 60.

2- صالح صالح، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الاستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف- يومي 7 و8 أبريل 2008، ص 871.

3 - مبارك بوعشة، مرجع سابق، ص 60.

2- **مكانة الحجم النهائي للسكان:** وللحجم النهائي الذي يصل إليه السكان في الكرة الأرضية أهميته أيضا لأن حدود قدرة الأرض على إعالة الحياة البشرية غير معروفة بدقة. وتوحي الإسقاطات الحالية، في ضوء الاتجاهات الحاضرة للخصوبة، بأن عدد سكان العالم سيستقر عند حوالي 11,6 مليار نسمة، وهو أكثر من ضعف عدد السكان الحالي. وضغط السكان، حتى بالمستويات الحالية، هو عامل متنام من عوامل تدمير المساحات الخضراء وتدهور التربة والإفراط في استغلال الحياة البرية والموارد الطبيعية الأخرى؛ لأن نمو السكان يؤدي بهم إلى الأراضي الحدية، أو يتعين عليهم الإفراط في استخدام الموارد الطبيعية.

3- **الصحة والتعليم:** إن التنمية البشرية تتفاعل تفاعلا قويا مع الأبعاد الأخرى للاستدامة. حيث نجد أن السكان الأصحاء الذين نالوا من التغذية الجيدة ما يكفيهم للعمل، ووجود قوة العمل الحسنة، أمر يساعد على التنمية الاقتصادية. ومن شأن التعليم أيضا أن يساعد المزارعين وغيرهم من سكان البادية على حماية الغابات وموارد التربة والتنوع البيولوجي ويعطيها حماية أفضل<sup>1</sup>.

وقد وضعت الأجنحة 21 بعض الأهداف الخاصة بالصحة، وأهمها تحقيق احتياجات الرعاية الصحية الأولية وخاصة في المناطق الريفية، الأمراض المعدية وحماية الأطفال وكبار السن، كما تم أيضا التركيز على التعليم في فصول أخرى لوثيقة أجنحة 21 إذ يتمحور هذا الأخير حول ثلاثة أهداف هي: إعادة توجيه التعليم نحو التنمية المستدامة زيادة فرص التدريب والتوعية العامة.

وفي هذا الإطار، فإن البعد الاجتماعي للاستدامة يقتضي<sup>2</sup>:

- دعم خطط العمل و البرامج الوطنية للتخفيف من حدة الفقر، زيادة دخل الفرد وتعزيز دور المرأة؛
- بناء القدرات ودعم الشباب وإعطاء أهمية أكبر للتعليم المهني والتدريب الملائم والإدارة السليمة للموارد البشرية؛
- دعم المؤسسات الصحية والتعليمية والخدمات الاجتماعية ماديا وفنيا لكي تتمكن من القيام بمهامها لخدمة المجتمع المحلي؛
- دعم حملات التوعية لشرح أهداف التنمية المستدامة في المدارس والجامعات والمجتمعات المحلية وتوفير الأمن؛
- دمج المرأة في عملية الاستدامة وخاصة في تنفيذ المشاريع والتخطيط لها والحفاظة على الموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> - دوحلاس موسشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بماء شاهين، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2000، ص 17.

<sup>2</sup> - ارجع ألى عمار عماري، اشكالية التنمية المستدامة و أبعادها، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستعمارية للموارد الطبيعية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - يومي 7 و 8 أفريل 2008، ص 47. وكذلك باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع - مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، ط 1، الأهلية للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2003، ص 239 - 261.

وأخيراً، فإن البعد البشري للاستدامة يقتضي تثبيت النمو الديمغرافي الذي يشكل ضغوطاً حادة على الموارد الطبيعية من خلال نشر التعليم في المناطق النائية، وإشاعة الصحة للجميع وكذلك إشراك المرأة في كل نواحي الحياة والمشاركة في اتخاذ القرارات والحكم.

### ثالثاً: الأبعاد البيئية

في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة الإنسانية، الذي عقد في ستوكهولم عام 1972، اتضحت العلاقة الوثيقة بين التنمية والبيئة، وشكلت مشكلة تغير المناخ مشكلة كبيرة للمجتمعات العالمية، وتوقعت بعض المنظمات المهتمة بالشؤون الإنسانية نزوح ما يقارب مليار شخص بحلول 2050 من أماكن سكنهم بسبب التزاعات والكوارث الطبيعية ومشاريع التنمية الكبرى<sup>1</sup>.

**1- إتلاف التربة، استعمال المبيدات، وتدمير الغطاء النباتي والمصايد:** بالنسبة للأبعاد البيئية، نلاحظ أن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يؤديان إلى التقليل من غلتها، ويخرجان سنوياً من دائرة الإنتاج مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية. كما أن الإفراط في استخدام الأسمدة ومبيدات الحشرات، يؤدي إلى تلويث المياه السطحية والمياه الجوفية. أما الضغوط البشرية والحيوانية، فإنها تضر بالغطاء النباتي والغابات أو تدمرها. وهناك مصائد كثيرة للأسماك في المياه العذبة أو المياه البحرية يجري استغلالها فعلاً بمستويات غير مستدامة، أو أنها توشك أن تصبح كذلك<sup>2</sup>.

**2- حماية الموارد الطبيعية:** إن التنمية المستدامة تحتاج إلى حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية والوقود - ابتداءً من حماية التربة إلى حماية الأراضي المخصصة للأشجار وإلى حماية مصايد الأسماك - مع التوسع في الإنتاج لتلبية احتياجات السكان الآخذين في التزايد، وهذه الأهداف يحتمل تضاربها. ومع ذلك، فإن الفشل في صيانة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها الزراعة كفيل بحدوث نقص في الأغذية في المستقبل. وتعني التنمية المستدامة هنا استخدام الأراضي القابلة للزراعة وإمدادات المياه استخداماً أكثر كفاءة، وكذلك استحداث وتبني ممارسات وتكنولوجيات زراعية محسنة تزيد الغلة. وهذا يحتاج إلى اجتناب الإسراف في استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات حتى لا تؤدي إلى تدهور الأهرم والبحيرات، وتهدد الحياة البرية، وتلوث الأغذية البشرية والإمدادات المائية. وهذا يعني استخدام الري استخداماً حذراً، واجتناب تمليح أراضي المحاصيل وتشبعها بالماء<sup>3</sup>.

**3- حماية المناخ من الاحتباس الحراري:** إن التنمية المستدامة تعني كذلك عدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية - بزيادة مستوى سطح البحر، أو تغيير أنماط سقوط الأمطار والغطاء النباتي، أو زيادة الأشعة فوق البنفسجية - يكون من شأنها إحداث تغيير في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة. ويعني ذلك الحيلولة دون زعزعة

<sup>1</sup> - راجع: التنمية الاقتصادية، ميشيل تودارو، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ، السعودية، 2005، ص 446-448.

<sup>2</sup> - مبارك بوعشة، مرجع سابق، ص 61.

<sup>3</sup> - الأمم المتحدة، السكان والبيئة والتنمية، نيويورك 2001، ص 20.

استقرار المناخ، أو النظم الجغرافية الفيزيائية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض من جراء أفعال الإنسان.

### رابعاً: الأبعاد التكنولوجية

**1- استعمال تكنولوجيات أنظف في المرافق الصناعية:** كثيراً ما تؤدي المرافق الصناعية إلى تلويث ما يحيط بها من هواء ومياه وأرض. وفي البلدان المتقدمة النمو، يتم الحد من تدفق النفايات وتنظيف التلوث بنفقات كبيرة؛ أما في البلدان النامية، فإن النفايات المتدفقة في كثير منها لا يخضع للرقابة إلى حد كبير. ومع هذا فليس التلوث نتيجة لا مفر منها من نتائج النشاط الصناعي. وأمثلة هذه النفايات المتدفقة تكون نتيجة لتكنولوجيات تفتقر إلى الكفاءة أو لعمليات التبدد، وتكون نتيجة أيضاً للإهمال والافتقار إلى فرض العقوبات الاقتصادية. وتعني التنمية المستدامة هنا التحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر كفاءة وتقلص من استهلاك الطاقة وغيرها من الموارد الطبيعية إلى أدنى حد. وينبغي أن يتمثل الهدف في عمليات أو نظم تكنولوجية تسبب في نفايات أو ملوثات أقل في المقام الأول، وتعيد تدوير النفايات داخلياً، وتعمل مع النظم الطبيعية أو تساندها. وفي بعض الحالات التي تفي التكنولوجيات التقليدية بهذه المعايير، ينبغي المحافظة عليها.

**2- الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة وبالنصوص القانونية الزاجرة:** إن التكنولوجيات المستخدمة الآن في البلدان النامية كثيراً ما تكون أقل كفاءة وأكثر تسبباً في التلوث من التكنولوجيات المتاحة في البلدان الصناعية. والتنمية المستدامة تعني الإسراع بالأخذ بالتكنولوجيات المحسنة، وكذلك بالنصوص القانونية الخاصة بفرض العقوبات في هذا المجال وتطبيقها. ومن شأن التعاون التكنولوجي، سواء بالاستحداث أو التطوير لتكنولوجيات أنظف وأكثر تناسباً للاحتياجات المحلية، التي تهدف إلى سد الفجوة بين البلدان الصناعية والنامية أن يزيد من الإنتاجية الاقتصادية، وأن يحول أيضاً دون مزيد من التدهور في نوعية البيئة. وحتى تنجح هذه الجهود، فهي تحتاج أيضاً إلى استثمارات كبيرة في التعليم والتنمية البشرية، ولاسيما في البلدان الأشد فقراً. والتعاون التكنولوجي يوضح التفاعل بين الأبعاد الاقتصادية والبشرية والبيئية والتكنولوجية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة.

**3- المخروقات والاحتباس الحراري:** كما أن استخدام المخروقات يستدعي اهتماماً خاصاً، لأنه مثال واضح على العمليات الصناعية غير المغلقة، فالمخروقات يجري استخراجها وإحراقها وطرح نفاياتها داخل البيئة، فتصبح بسبب ذلك مصدراً رئيسياً لتلوث الهواء في المناطق العمرانية<sup>1</sup>، وللأمطار الحمضية التي تصيب مناطق كبيرة، والاحتباس الحراري الذي يهدد بتغيير المناخ. فالمستويات الحالية لانبعاث الغازات الحرارية من أنشطة البشر تتجاوز قدرة الأرض على امتصاصها؛ وإذا كانت الآثار قد أصبحت خلال العقد الأخير من القرن العشرين واضحة المعالم، فإن معظم العلماء متفقون على أن أمثلة هذه الانبعاث لا يمكن لها أن تستمر إلى ما لا نهاية سواء بالمستويات الحالية أو بمستويات متزايدة، دون أن تتسبب في احترار عالمي للمناخ. وسيكون للتغيرات التي تترتب

<sup>1</sup> - عبد السلام أيوب، أبعاد التنمية المستدامة، مداخلة في الاجتماع السنوي لقيادة المهندسين الزراعيين التابعة للاتحاد المغربي للشغل، المنعقد بتاريخ 1-11-2002، ص 05.

عن ذلك في درجات الحرارة وأنماط سقوط الأمطار ومستويات سطح البحر فيما بعد - ولاسيما إذا جرت التغييرات سريعا- آثار مدمرة على النظم الإيكولوجية وعلى رفاه الناس ومعاشهم، ولاسيما بالنسبة لمن يعتمدون اعتمادا مباشرا على النظم الطبيعية.

**4- الحد من انبعاث الغازات:** وترمي التنمية المستدامة في هذا المجال إلى الحد من المعدل العالمي لزيادة انبعاث الغازات الحرارية، وذلك عبر الحد بصورة كبيرة من استخدام المحروقات، وإيجاد مصادر أخرى للطاقة لإمداد المجتمعات الصناعية. وسيكون من المتعين على البلدان الصناعية أن تتخذ الخطوات الأولى للحد من انبعاث ثاني أكسيد الكربون واستحداثات تكنولوجيات جديدة لاستخدام الطاقة الحرارية بكفاءة أكبر، وتوفير إمدادات من الطاقة غير الحرارية تكون مأمونة وتكون نفقتها محتملة. على أنه حتى تتوافر أمثال هذه التكنولوجيات، فالتنمية المستدامة تعني استخدام المحروقات بأكفا ما يستطيع في جميع البلدان.

**5- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون:** إن التنمية المستدامة تعني أيضا الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون الحامية للأرض. وتمثل الإجراءات التي اتخذت لمعالجة هذه المشكلة سابقة مشجعة: فاتفاقية كيوتو جاءت للمطالبة بالتخلص تدريجيا من المواد الكيميائية المهتدة للأوزون، وتوضح بأن التعاون الدولي لمعالجة مخاطر البيئة العالمية هو أمر مستطاع. لكن تعنت الولايات المتحدة الأمريكية واعتدادها بأن قوتها أصبحت فوق إرادة المجتمع الدولي جعلها ترفض التوقيع على هذه الاتفاقية، ما دام أن لا أحدا يستطيع إجبارها على ذلك.

### خامسا: البعد السياسي

لا نعتقد بأن هذه الأبعاد الأساسية للاستدامة يمكن أن تتجسد، دون البعد المحوري الذي لم تعطى إليه أهمية كبيرة في التحليل التكاملي للتنمية المستدامة، وهو البعد السياسي الوطني والإقليمي، وما يرتبط به من مسؤوليات ومهام وغيرها

فهذا البعد يؤدي إلى تحقيق الاستدامة التي تجسد مبادئ الحكم الراشد وإدارة الحياة السياسية إدارة تضمن الشفافية المشاركة في اتخاذ القرار، وتنامي الثقة والمصادقية وتولي السيادة والاستقلالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة<sup>1</sup>. مما سبق يمكن تبيان تكامل أبعاد الاستدامة في سبع قضايا تنموية هامة والتي تمثل الأهداف الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - صالح صالح، مرجع سابق، ص 872.

جدول رقم(03): تكامل أبعاد الاستدامة في سبع قضايا تنموية هامة

القضايا	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة البيئية
المياه	ضمان إمداد كافي ورفع كفاءة استخدام المياه في التنمية الزراعية والحضرية و الريفية	تأمين الحصول على المياه النظيفة الكافية للاستعمال المنزلي و الزراعة الصغيرة للأغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للمياه الجوفية و موارد المياه العذبة و أنظمتها الايكولوجية
الغذاء	رفع الإنتاجية الزراعية و الانتهاج من أجل تحقيق الأمن الغذائي الوطني و الإقليمي	تحسين الإنتاجية و أرباح الزراعة الصغيرة و ضمان الأمن الغذائي المنزلي	ضمان الاستخدام المستدام و الحفاظ على الأراضي و الغابات و المياه و الحياة البرية و الأسمك و موارد المياه
الصحة	زيادة الإنتاجية من خلال الرعاية الصحية و الوقائية و الأمان في مواقع العمل	فرض معايير للهواء و الماء و الضوضاء لحماية صحة البشر	ضمان الحياة الكافية للموارد البيولوجية العذبة و الأنظمة الايكولوجية الداعمة للحياة
المأوى و الخدمات	ضمان الإمداد الكافي و الاستخدام الكفء لموارد البناء و نظم المواصلات	ضمان الحصول على السكن المناسب بالسعر المناسب بالإضافة إلى الصرف الصحي و المواصلات للفقراء	ضمان الاستخدام المستدام أو المثالي للأراضي و الغابات و الطاقة و الموارد المعدنية
الطاقة	ضمان الإمداد الكافي و الاستخدام الكفء للطاقة و مجال التنمية الصناعية و الاستعمال المنزلي	ضمان الحصول على الطاقة الكافية للأغلبية الفقيرة خاصة بدائل الوقود الخشبي	تخفيض الآثار البيئية للوقود على النطاق المحلي و الإقليمي و العالمي و التوسع في تنمية استعمال الغابات و البدائل المتجددة الأخرى
التعليم	ضمان وفرة المتدربين لكل القطاعات الاقتصادية الأساسية	ضمان الإنتاجية الكافية للتعليم للجميع من أجل حياة صحية و منتجة	إدخال البيئة في المعلومات العامة و البرامج التعليمية
الدخل	زيادة الكفاءة الاقتصادية و النمو و فرص العمل في القطاع الرسمي	دعم المشاريع الصغيرة و خلق الوظائف لأغلبية الفقراء	ضمان الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية الضرورية للنمو الاقتصادي في القطاعات الرسمية و غير الرسمية

المصدر: باتر محمد علي و ردم، العالم ليس للبيع - مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، ط 1، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 194.

- كما يتطلب تحقيق تنمية مستدامة توافقاً منظومياً من خلال<sup>1</sup>:
- نظام سياسي : يضمن مشاركة فعالة للمواطنين في اتخاذ القرار.
  - نظام اقتصادي : يمكن تحقيق فائض ويعتمد على الذات.
  - نظام اجتماعي: يتوافق مع خطط التنمية وأساليب تنفيذها.
  - نظام إنتاجي : يلتزم بالبعد البيئي في مشروعاته.
  - نظام تكنولوجي : يمكن بحث حلول لما يواجهه من مشكلات.
  - نظام دولي : يعزز التعاون وتبادل الخبرات في مشروع التنمية.
  - نظام إداري : مرن يملك القدرة على التصحيح الذاتي.
  - نظام تعليمي : يدرّب على تأصيل البعد البيئي في كل أنشطة الحياة عامة والتنمية المستدامة خاصة.
- بحيث تعمل هذه النظم بشكل منظم، متناغم ومتزامن من أجل هدف رئيسي تنجح معاً في تحقيقه.

### المطلب الثالث: مؤشرات الاستدامة

في السنوات السابقة كان قياس التنمية يعتمد أساساً على مؤشرات اقتصادية تركز بالدرجة الأولى على الدخل الوطني الخام، متوسط دخل الفرد داخل البلد... إلخ، لكن هذه الأخيرة لا تعكس متطلبات التنمية الاجتماعية وأشكال توزيع الثروة بين المواطنين والعدالة والحفاظ على استدامة الثروة الطبيعية، وبالتالي فإن مؤشرات النمو لوحدها تبقى ناقصة لأنها لم تزود بالمؤشرات الاجتماعية والبيئية التي تقتضيها التنمية المستدامة.

ولا يمكن تحقيق تنمية مستدامة دون قياس واستعمال مؤشرات دقيقة يمكن من خلالها تحديد مدى اتجاه البلد نحو استدامة التنمية، فالمؤشرات الدقيقة تسمح بتقييم الوضع الحالي ومنه بالإمكان معالجة النقائص لتحسين الوضع في المستقبل، واتخاذ قرارات على أسس سليمة<sup>2</sup>. وقد صيغت هذه المؤشرات من طرف لجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بتوصيات الأجنحة 21 وهي عبارة عن مؤشرات تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة.

### الفرع الأول: القضايا والمؤشرات الاجتماعية

وهي عبارة عن مؤشرات تركز على القضايا الاجتماعية لكل بلد وتمثل أساساً في:

#### المساواة الاجتماعية:

<sup>1</sup> \_عبد الله عبد القادر نصير، البيئة والتنمية المستدامة، مجلة أبحاث ودراسات، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد 07 الصادر في 29 جويلية 2002، عن الرابط

الإلكتروني: [www.ngoce.org/content/nseer.doc](http://www.ngoce.org/content/nseer.doc)

<sup>2</sup> -ADIB ABDESLEM, article 124 , [www.maroc-écologie.net](http://www.maroc-écologie.net)

وترتبط المساواة مع درجة العدالة والشمولية في توزيع الموارد وإتاحة الفرص واتخاذ القرارات، وتتضمن فرص الحصول على العمل والخدمات العامة، وأهمها الصحة والتعليم والعدالة. ومن القضايا الهامة المرتبطة بتحقيق المساواة الاجتماعية تبرز قضية مكافحة الفقر، والعمل وتوزيع الدخل، والوصول إلى الموارد المالية وعدالة الفرص بين الأجيال. وتبقى المساواة الاجتماعية من أكثر قضايا التنمية المستدامة صعوبة في التحقيق. وقد تم اختيار مؤشرين رئيسيين لقياس المساواة الاجتماعية وهما نسبة السكان تحت خط الفقر، ومقدار التفاوت بين الخمس الأغنى والخمس الأفقر من السكان (أو مؤشر جيني القياسي لتفاوت الدخل)<sup>1</sup>.

**الصحة:** لقد أدى تدهور الأوضاع الصحية نتيجة تلوث البيئة المحيطة بالسكان، والفقر، وغلاء المعيشة، والنمو السكاني المطرد إلى الفشل في تحقيق التنمية المستدامة، وخاصة في الدول النامية، حيث لم تتطور الخدمات الصحية والبيئية بصورة تواكب التطور الاقتصادي.

أما أهم المؤشرات الرئيسية للصحة فهي: العمر المتوقع عند الولادة، معدلات وفيات الأمهات والأطفال، والرعاية الصحية الأولية<sup>2</sup>.

**التعليم:** يعد التعليم مطلباً رئيساً لتحقيق التنمية المستدامة. وقد تم التركيز عليه في جدول أعمال القرن الحادي والعشرين، لأن التعليم من أهم المكاسب التي يمكن أن يحصل عليها الفرد لتحقيق النجاح في الحياة. كما أن هناك ارتباطاً مباشراً بين مستوى التعليم في بلد ما ومدى تطوره الاجتماعي والاقتصادي.

وقد حققت الكثير من الدول نجاحات ملموسة في التعليم وفي تدريب سكانها على التعامل مع المعلومات الحديثة، ولا يزال هناك كثير من الجهد الذي يجب القيام به في هذا المجال.

أما أهم مؤشرات التعليم فهي: معدل معرفة القراءة والكتابة، ومعدل الالتحاق بالمرحلة التعليمية المختلفة<sup>3</sup>.

**السكن:** يعد توفير السكن الملائم للمواطن من أهم احتياجات التنمية المستدامة، وتتأثر شروط الحياة في الحواضر الكبرى دائماً بكل من الحالة الاقتصادية، ومعدل نمو السكان والفقر والبطالة وكذلك حالة ونوعية التخطيط العمراني والحضري.

وتقاس حالة السكن في مؤشرات التنمية المستدامة عادة بمؤشر واحد هو نصيب الفرد من الأمتار المربعة في الأبنية.

**الأمن:** يقصد بالأمن في التنمية المستدامة، الأمن الاجتماعي وحماية الناس من الجرائم، فالعدالة والديمقراطية والسلام الاجتماعي تعتمد كلها على وجود نظام للإدارة الأمنية متطور وعادل يحمي المواطنين من الجريمة، إلا أنه ينبغي في الوقت ذاته ألا تثير هذه الإدارة القلق الاجتماعي، أو تمارس سلطاتها من خلال الإساءة إلى

<sup>1</sup> - الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21، الفصل 3، 4، 25 و26.

<sup>2</sup> - الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21، الفصل 6.

<sup>3</sup> - الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21، الفصل 36.

الأفراد، والتعدي على حقوق الإنسان. ومن المسائل المتعلقة بالأمن والتي ركز عليها جدول أعمال القرن ، 21 العنف والجرائم ضد الأطفال والمرأة، وجرائم المخدرات، وغيرها مما يقع ضمن بنود الأمن الاجتماعي. ويتم قياس الأمن الاجتماعي عادة من خلال نسبة مرتكبي الجرائم في المجتمع<sup>1</sup>.

**النمو السكاني:** توجد علاقة عكسية بارزة بين النمو السكاني والتنمية المستدامة، فكلما زاد معدل النمو السكاني في دولة ما، أو منطقة جغرافية معينة زادت نسبة استهلاك الموارد الطبيعية وتقلص النمو الاقتصادي المستدام، مما يفاقم المشكلات البيئية، وهو ما يقلل من فرص تحقيق التنمية المستدامة. أما المؤشر الرئيسي الذي يستخدم فهو معدل النمو السكاني.

### الفرع الثاني: القضايا والمؤشرات الاقتصادية

إن المؤشرات الاقتصادية الكلاسيكية على أهميتها غير كافية لأنها قد تخفي وراءها خللا في توزيع ثروات البلد على المواطنين، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بمدى استنزاف هذه الثروات الطبيعية المحدودة. ومن هذا المنطلق يجب تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك، ولتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة يمكن اعتماد جملة من هذه المؤشرات منها:

- معدل استخدام الموارد الطبيعية في الإنتاج.
- معدل استهلاك الفرد من الطاقة سنويا.
- كمية النفايات الصناعية والمنزلية ومعدلات معالجتها.
- الأداء الاقتصادي للبلد.
- الحالة المالية للبلد التي تقاس بنسبة ديون البلد إلى الناتج القومي الإجمالي.

**أنماط الإنتاج والاستهلاك:** تعد أنماط الإنتاج والاستهلاك من أهم القضايا الاقتصادية الرئيسة في التنمية المستدامة، إذ أن العالم يتميز بسيادة النزعات الاستهلاكية في الدول المتقدمة صناعياً، وأنماط الإنتاج غير المستدامة التي تستنزف الموارد الطبيعية سواء في الدول المتقدمة أم في الدول النامية. وعليه لامناص من إحداث تغيير جذري في سياسات الإنتاج والاستهلاك للمحافظة على الموارد وجعلها متاحة لجميع سكان العالم بصورة متساوية، شريطة أن تبقى متوفرة للأجيال المقبلة.

### الفرع الثالث: القضايا والمؤشرات البيئية

تتمثل القضايا والمؤشرات البيئية في الغلاف الجوي، الأراضي، البحار والمحيطات والمناطق الساحلية، والتنوع الحيوي.

<sup>1</sup> - الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21 ، الفصل 26.

1- **الغلاف الجوي:** هناك العديد من القضايا الهامة التي تندرج ضمن إطار الغلاف الجوي وتغيراته ومنها التغير المناخي وتذبذب الأوزون، ونوعية الهواء، وترتبط تأثيرات هذه القضايا بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع صحة الإنسان، واستقرار وتوازن النظام البيئي.

ومن أهم المؤشرات: التغير المناخي، استنفاد طبقة الأوزون، نوعية الهواء<sup>1</sup>.

2- **الأراضي:** وهي قضية معقدة وهامة جداً وذات تشعبات كثيرة في علاقتها بالتنمية المستدامة، إذ أن طرق ووسائل استخدام الأراضي هي التي تحدد بصورة رئيسة مدى التزام الدول بالتنمية المستدامة وتطبيق مبادئها. وتتطلب استخدامات الأراضي اتخاذ قرارات سياسية واقتصادية بدرجات متفاوتة من المسؤولية الإدارية والسياسية، وقد تكون القرارات وطنية، أو إقليمية أو محلية أو شخصية<sup>2</sup>.

ومن أهم المؤشرات: تدهور الأراضي والتصحر وإزالة الغابات والتنمية الزراعية والنمو الحضري.

3- **البحار والمحيطات والمناطق الساحلية:** لما كانت البحار والمحيطات تشكل ما نسبته 70% من مساحة الكرة الأرضية، لذا فإن إدارة هذه المناطق الشاسعة بطريقة مستدامة بيئياً يمثل أكبر التحديات التي تواجه البشرية. ومن أهم المؤشرات: النسبة المتوية لمجموع السكان المقيمين في المناطق الساحلية، كمية صيد الأسماك ودرجة تركيز الطحالب في المياه الساحلية.

4- **التنوع الحيوي:** قد تكون علاقة التنوع الحيوي بالتنمية المستدامة غير واضحة أحياناً، حيث يعتقد بعضهم أن المسألة تتعلق بحماية النباتات والحيوانات البرية وإنشاء المحميات<sup>3</sup>، وأن ذلك يصطدم مع التنمية الاقتصادية. إلا أن التنوع الحيوي يعتبر، في الحقيقة، عنصراً أساسياً في التنمية المستدامة، وهناك ارتباط أساسي بينه وبين العمليات الاقتصادية، فعلى سبيل المثال، فإن نحو 75% من الأدوية التي يتم تداولها مصنوعة ومركبة من نباتات برية ذات خصائص طبية وعلاجية متميزة، ويخشى ان تفقد هذه النباتات من الطبيعة.

ومن أهم المؤشرات: الأنظمة البيئية (نسبة مساحة المناطق المحمية مقارنة بالمساحة الكلية)، والأنواع (نسب الكائنات الحية المهددة بالانقراض)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21، الفصل 9.

<sup>2</sup> - الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21، الفصل 10.

<sup>3</sup> - أحمدتي، نصر رحال، إدارة الطلب على المياه كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة: تجارب بعض الدول العربية، ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، الجزائر، أبريل 2008، ص 430.

<sup>4</sup> - UNEP, **Global Environment Outlook: environment for development (GEO-4), summary for decision makers**, United Nations Environment Programme(unep) publication, 2007,p 12-13.

## المبحث الثاني: المعايير القياسية الدولية ذات الصلة بالاستدامة

أسهمت التطورات المتسارعة في مطلع الألفية الثالثة في إحداث تغيرات وتحولات جذرية هامة تمثلت في ثورة المعلومات والاتصالات والشبكة العالمية (الإنترنت) والترعة نحو التكتلات الاقتصادية العملاقة والتكامل فيما بينها.

هذا ما أسهم في إثارة اهتمام الكثير من المؤسسات الصناعية والخدمية والمختصين إلى تبني فلسفة جديدة تحاكي التوحيد بالمواصفات القياسية العالمية لأغراض اقتصادية وتجارية تمثلت في الايزو 9000 وأغراض بيئية تمثلت في الايزو 14000 وأخرى مجتمعية تمثلت في الايزو 26000 وغيرها من المواصفات الأخرى، سعياً إلى تحقيق جملة من الأهداف تأتي في مقدمتها امتلاك ميزات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار والاستدامة، والحفاظ على جل الموارد ومحاولة التقليل من استغلالها، وبالتالي نصل إلى تحقيق تنمية مستدامة بجميع أبعادها، وهذا ما سنحاول التفصيل فيه في النقاط الموالية.

### المطلب الأول: ماهية المعايير والمواصفات القياسية الدولية ISO

من خلال النقاط الموالية، سنحاول التطرق إلى بعض العناصر التي تدخل في ماهية المعايير والمواصفات القياسية الدولية ISO وهي عبارة عن معايير قياسية التي يستوجب على المؤسسة امتلاكها لضمان جودة منتجاتها وخدماتها والدخول في مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية.

### الفرع الأول: مفهوم، أهداف وأهمية الايزو

سنتناول في هذا الفرع كلا من مفهوم وأهداف وأهمية سلسلة الايزو بنوع من التفصيل، ولكن قبل التطرق إلى هذه النقطة، سوف نتناول بعض المصطلحات ذات الصلة بها.

أولاً: بعض المصطلحات ذات الصلة بها

#### 1-التقييس

يرجع مفهوم التقييس في بعض أصوله إلى معنى القياس في اللغة والمنطق (analogy)، فالمصطلحان من مادة (ق ي س)، نقول قاس الشيء يقيسه قياساً إذا قدره على مثاله، والقياس: تقدير الشيء بالشيء أو ردّ الشيء إلى نظيره، والقياس: المقدار، وما قيس به وقد اشتق المصدر (standardization تقييس) والفعل (to standardize تقيس) من لفظة (standard) التي تعني:

• المعيار، أو المقياس، أو القاعدة، أو النمط: ومن هذه الأخيرة اشتقت لفظة (تنميط) المرادفة للتقييس، مقابلاً للمصطلح الفرنسي (normalization).

• في حالة كونها صفة (معياري ، قاعدي، قياسي) تعني اللفظة: الشيء أو الموضوع...الخ المتصف بصفات وخصائص نوعية، تتسم بالدقة والمقبولة.

• تعريف الجودة : قبل التكلم عن الايزو لابد من أن نعرف ما هي الجودة؟

## 2-الجودة

يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا: ترتبط الأولى بجودة التصميم وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، أما الثالثة فترتبط بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج<sup>1</sup>.

وفي العادة ينظر رجال التسويق إلى الجودة من خلال وجهة نظر المستهلك ورضاه عن المنتج، في حين ينظر رجال الإنتاج إلى الجودة من جانب تصنيعي، من خلال مدى مطابقة السلع أو الخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعية.

فحسب المواصفات القياسية الدولية ISO 9000، تعرف الجودة على أنها " تكامل مجموعة الأولويات والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات معلنة أو معروفة ضمناً"<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف جودة منتج ما بأنها (صلاحيته للاستخدام)، وهنا نعني بمجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصوفة والمتضمنة وبهذا أصبحت الإدارة من أجل الجودة هي وظيفة الإدارة الكلية للتأكد من أن متطلبات الزبون قد تم تحديدها والإيفاء بها بشكل مرض ويتوافق مع المتطلبات - قد تختلف حاجات الزبون مع الوقت مما يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة.

وهناك من أدرج **الجودة الشاملة** ضمن سياسات المؤسسة، باعتبارها سياسة تصنعها المؤسسة، وهذا بتجنيد دائم لكل أعضائها من أجل تحسين كل من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، جودة العمل، مردودية المؤسسة وإشباع وتلبية رغبات الزبائن<sup>3</sup>.

أما معهد الجودة الفيديرالي فقد عرفها على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن **الجودة الشاملة** هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإشباع رغباتهم.

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2002، ص 17.

<sup>2</sup> - Jean Philippe Neuville : La Qualité en Question, Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai, 1996, P 39.

<sup>3</sup> - Jean Pierre Baruche : La Qualité du Service dans l'entreprise, Satisfaction et rentabilité, Les éditions d'organisation, Paris. 1992, P. 24.

<sup>4</sup> - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق ، ص 17.

وفي نفس السياق، فإن الجودة الشاملة هي محصلة لمجموعة من العناصر المتداخلة فيما بينها. ويؤدي تحقيق الجودة الشاملة إلى تحقيق فوائد على المؤسسة وعلى الأفراد، فعلى المؤسسة البحث في المعايير العالمية للجودة التي أصبحت ملزمة لكل المؤسسات الراغبة في المحافظة على جودة سلعها وخدماتها، ويفرض الالتزام والتقييد بهذه المعايير والمقاييس على التنظيمات وضع و إتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم. فالحصول على التأهيل أو المطابقة لمواصفات الإيزو يعني " أن المؤسسة أصبحت تملك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بالتطبيق للجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير وإرضاء الزبائن وتحقيق التفوق في الأسواق"<sup>1</sup>.

ومن هنا يأتي السؤال التالي: ما هي الخلفية التاريخية للإيزو؟ وما هي معايير الإيزو؟.

### ثانياً: مفهوم الإيزو

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، اقترحت العديد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها توحيد المواصفات المعتمدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري<sup>2</sup>.

لذلك تم عقد لقاء عام 1946 بين وفود 25 دولة في لندن واتفقوا على إقامة منظمة دولية عرفت بلايزو واختيرت مدينة جنيف مقراً لها وباشرت المنظمة عملها فعلاً بتاريخ 1947/02/23 بإصدار جملة مواصفات موحدة عممت على دول الأعضاء في المنظمة<sup>3</sup>.

وهي منظمة غير حكومية وليست عضواً في الأمم المتحدة هدفها تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية ل يتم تقديم خدمة أو بضاعة بطريقة كفؤة وآمنة ونظيفة.

• والايزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» وهي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات International Organization for Standardization. ، جاء اختصارها ( ISO ) اعتماداً على الكلمة اليونانية<sup>4</sup> " ISOS " والتي تعني " Equal " " .وتعني مساوي ل... ، وقد أصدرت الهيئة في عام 1987م مجموعة شهادات الايزو 9000، وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج.

• ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً.

• ولدى الايزو لجان فنية عددها ما يزيد عن (182) لجنة ، كل لجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات ويجب التأكيد على نقطة هامة وهي :

<sup>1</sup> - نظمي نصر الله، الإيزو 9000، بداية الطريق للمنظمة الإدارية، الشركة العربية، القاهرة 1996، ص 23.

<sup>2</sup> - خديم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009، ص 14-16.

<sup>3</sup> - عن الموقع الإلكتروني: [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>4</sup> - رائد حنان بطرس هدايا، متطلبات تأهيل الشركات الصناعية للحصول على شهادة المطابقة الدولية 2000: iso 9001 دراسة استطلاعية لآراء المدققين الداخليين لعينة

من الشركات قيد التأهيل في محافظة نينوى، جامعة الموصل، العراق 2005، ص 3.

إن الأيزو نظام مرن هدفه ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقييد بها طالما بقي المصنع أو المؤسسة قائما وينتج.

ويمكن اعتبار الأيزو هي إحدى الخطوات الموجهة لرضا المستهلك

### ثالثا: الهدف من الأيزو

وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمه / منتج وفق المتطلبات المحددة، وتحتاج المؤسسة إلى أن تبين قدرتها على توفير المنتج بشكل متمثل باستمرار ويتطابق مع متطلبات العميل والأنظمة المتبعة، كما تهدف أيضا إلى تدعيم إرضاء العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام متضمناً عمليات التطوير المستمرة للنظام والتأكيد على المطابقة لمتطلبات العميل والأنظمة المتبعة.

### رابعا: أهمية التأهيل للأيزو

إن تزايد الجمعيات والمنظمات الدولية (كالمنظمة العالمية للتجارة OMC، الاتحاد الأوروبي،...) والمحلية لحماية المستهلكين، أصبحت تشترط على المؤسسات الحصول على شهادة الأيزو، وهذا للاستجابة لاتجاهات العملاء (زبائن، موردين عمال المؤسسة) وكذلك لمساعدة المؤسسات للحصول على الشارة الأوروبية (CE) للمنتجات والتي تسمح بالدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة. بالإضافة إلى أن شهادة الأيزو تعتبر كسند للمؤسسة لمواجهة اشتداد المنافسة والتطورات التي تحدث في السوق، كما أنها تضم مجموعة من المواصفات يمكن إجراء عليها تعديلات، وأن حياة المواصفة تدوم 3 سنوات وهذه التعديلات تكون استجابة للتحديات التي يعرفها السوق كالعولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال،... الخ.

## الفرع الثاني: فوائد الحصول على شهادة الأيزو والدول التي تشملها

### أولا: فوائد الحصول على شهادة الأيزو

- إن الفوائد التي تحصل عليها الشركة من الحرص على تطبيق مفاهيم الجودة، يؤدي إلى فوائد عدة للمؤسسة أو الشركة بشكل عام من أهمها<sup>1</sup>:
- نجد حاليا أن بعض المؤسسات والشركات تشترط على مثيلاتها الأخرى المتعاملة معها الحصول على شهادة المواصفات الدولية للجودة.
- معظم هذه المفاهيم أصبحت ترعاها مؤسسات دولية وعلى مستوى عالمي، مما يجعل انتشار هذه المفاهيم كقواعد عامة ومعايير معترف بها عالميا ومطلوبة.
- لذا فحرص المؤسسة على تطبيق هذه المفاهيم والمعايير يساهم في تقدم الشركات نحو العالمية.

<sup>1</sup> - مأمون السلطي، سهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة-الأيزو 9000، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995، ص 29.

- إن اعتماد معايير موحدة يؤدي إلى تشابه ظروف العمل (بشكل عام) مما يجعل هناك تقارب ومشاركة بين المؤسسات ذات مجال العمل المتشابه في أرجاء العالم، وهذا التشابه يكمن في:
- تشابه المعايير وظروف العمل، يؤدي إلى الاستفادة من خبرات المؤسسات المتقدمة في مجال عملها وتؤدي إلى نقل التجارب الناجحة للشركات الناشئة.
  - إكساب العاملين لمهارات متنوعة مما يؤدي إلى تطوير قدرات القوى البشرية لدى المؤسسة.
  - حسن استخدام الموارد (المادية والطبيعية والبشرية ..) خاصة في وقت أصبحت فيه ندرة الموارد عائقا ومحددا أمام العديد من المؤسسات.
  - تحقيق مكاسب مادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والتوفير في تكلفة الموارد المستخدمة والتقليل من النفقات الاستثمارية وبالتالي تقوية الاقتصاد ورفع مستوى نموه.

### ثانيا: المنتجات والدول التي تشملها الأيزو

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس "ISO" منذ إنشائها عام 1947 ولغاية عام 1997، 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، المعادن، معالجة المعلومات التصوير، الزراعة، البناء، التكنولوجيات الخاصة، الصحة، الطب، البيئة، التغليف والتوزيع.

أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما: ISO 9000 و ISO 14000، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة. تعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام.

اعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الأوروبي واليابان والولايات المتحدة.

### المطلب الثاني: المواصفة القياسية ايزو 9001 الخاصة بإدارة الجودة

من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات ومواجهة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية، بات لزاما على هذه الأخيرة القيام بالعديد من الإجراءات اللازمة لمواجهة مثل هذه الظروف والضغوطات الناتجة عن ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق، وهذا من خلال تأهيل مواردها ووظائفها وضبط أنشطتها بغية الرفع من جودة منتجاتها وخدماتها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الحصول على شهادة مطابقة منتجاتها وخدماتها للمعايير والمواصفات القياسية الدولية، وهي الشهادة التي تمنحها المنظمة العالمية للتقييس لضمان تسويق منتجاتها عبر الأسواق العالمية، ولهذا سنحاول التطرق إلى شهادة ضمان جودة المنتجات، وذلك من خلال استعراض جملة من النقاط حول سلسلة الايزو 9000.

## الفرع الأول: نشأة، تطور وأهداف الأيزو 9000

أولاً: نشأة وتطور سلسلة الأيزو 9000

في عام 1979، طلب العضو البريطاني من منظمة الأيزو تشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيد الجودة. وتمت الموافقة على تشكيل هذه اللجنة التي أطلق عليها (ISO/ TC 176) وضمت اللجنة في عضويتها حينئذ 20 دولة كأعضاء و14 دولة بصفة مراقب.

كما نشاهد كثيراً مسميات أيزو 9000 أو BS5750 أو EN29000 وهي عبارة عن مسميات مختلفة لنفس الشيء ولكن في دول مختلفة<sup>1</sup>.

حيث أن BS 5750 اسم مواصفة يجسدها نظام الجودة البريطاني وتبناها وزارة التجارة والصناعة البريطانية وتؤكد على التوافق معها. والمسميان BS5750 أيزو 9000 فهما مترادفان .

أما المسمى EN29000 فهو المطابق للأيزو 9000 وهو الاسم الذي يتبناه الاتحاد الأوروبي، إذ عدل اسم المواصفة أيزو في عام 1994 ليصبح متضمناً الحرفين EN اللذان يعبران عن البعد الأوروبي، إذ أصبح الاسم الجديد EN/ ISO9000 .

وهناك أسماء محلية لهذه المواصفة نفسها في عديد من الدول. حيث في فرنسا مثلاً تسمى NFX50، وفي إسبانيا تسمى UNE 66900، وفي كندا اسمها CSAZ 299، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تسمى Q90 أو Q 9000 و ANSI/ASQC ومن الجدير بالذكر، أن المواصفة Q 90 الأمريكية تتبناها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQC) وهي جمعية خاصة معنية بالتجارة والصناعة، والمعهد الأمريكي القومي للمواصفات (ANSI) وهو ممثل الولايات المتحدة الأمريكية لدى منظمة الأيزو لكن هذه المواصفة غير معتمدة حكومياً، خلافاً لاعتماد الحكومة البريطانية للمواصفة البريطانية BS 5750 المرادفة للأيزو 9000.

ومع الاتجاه نحو تنميط هيكل يعتمد على جودة المدخلات والمخرجات، وتحقيق الأهداف، وتقديم آلية عملية عالمية تطبق في منظمات الأعمال على كافة أشكالها، صورها، ونشاطاتها، كانت كلها هدفاً للمنظمات العالمية.

ففي عام 1947، كانت بداية أول تطور تطوعي فني متخصص لمواصفات الجودة والذي أطلق عليه لاحقاً اسم الأيزو 9000، والذي يهدف إلى توحيد الأداء لجودة المخرجات كما بدأ عمل اللجنة الفنية 176 و ذلك عام 1979 التابعة للمنظمة الدولية للتفتيش ISO والتي تظم عدداً كبيراً ومتنوعاً من المتخصصين في مجال الجودة وتطوير أداء المنظمات، للعمل المشترك العالمي الموحد. للخروج بمشروع تفضوي تطبيقي يناسب كافة الأنشطة الصناعية والفنية المتخصصة وغير المتخصصة.

<sup>1</sup> - محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة- ENCG/UP5، مذكرة ماجستير

في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003\_2004، ص 30.

ومع تزايد الانتشار الإنتاجي والخدمي في العالم، وبالتالي في عام 1987 ومع تزايد تطبيق الأيزو، العمل لإيجاد صيغة وبالتالي مواصفات للجودة تشمل القطاعات الفنية وغير الفنية حيث تم إنجاز أول سلسلة مواصفة الأيزو 9001 و9002 و9003 وذلك في عام 1994.

إن مواصفات الأيزو (ISO 9000) عبارة عن "سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلكين"<sup>1</sup>.

وتنقسم المواصفة إلى مجموعة مواصفات تختلف باختلاف درجة شمولية كل منها وهي:

**ايزو 9001:** وتطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج، التوزيع، الخدمة، التركيب والتصميم، ومن ثم فهي أكثر المواصفات شمولاً.

**ايزو 9002:** وتطبق هي الأخرى على المؤسسات التي تقوم بنفس الأعمال السابق ذكرها في المواصفة ايزو 9001 فيما عدا التصميم.

**ايزو 9003:** تتناول هذه المواصفة النشاطات المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية<sup>2</sup>.

إن الاختلاف الأساسي بينهم، يأتي من مدى شمولية كل مواصفة، ومن ثم طبيعة المؤسسة التي تنطبق عليها. وهناك العديد من المواصفات الأخرى والتي تعتبر خطوطاً إرشادية لمختلف النواحي التي تلزم التوافق مع أي من المواصفات الأساسية 1، 2 و 3.

وتخضع النظم العالمية لإدارة الجودة لمراجعة مستمرة من قبل اللجنة الفنية كل خمس سنوات، ولا شك أن التجديد والتطوير والتعرف على مشكلات التطبيق وعوائق ضبط نظاماً متكاملة ذات جودة إدارية، تساعد على تحقيق التفاعل المؤسسي، وذلك لتحقيق التميز والقوة التنافسية وضبط إيقاع العمل المتناغم مع مراعاة التحسين والقياس المستمر لبيئة العمل على كافة مستوياتها، بالإضافة لدور صوت العميل في ذلك التغيير.

إن ذلك كله تمت صياغته لتقدم "اللجنة الفنية 176" التصور الجديد للمواصفة العالمية لنظم إدارة الجودة الأيزو 9000/2000 والتي بدأت انطلاقتها مع نهاية عام 2000.

ويعتبر الإيزو 9000/2000 الجديدة تحولاً جذرياً في الفكر التطبيقي العملي والعلمي والمناسب مع ظروف المنافسة، فقد تم إلغاء سلسلة المواصفة السابقة 1994 م والبنود العشرين الخاصة بمتطلبات التطبيق. وتوحيد ذلك في مواصفة واحدة وهي 9001 ذات الطابع الديناميكي، إذ تعتمد على خمسة محاور رئيسية وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص 91.

<sup>2</sup> - <http://ourworld.compuserve.com/homepages/qualazur/norm-q.html> (Le :16-09-2010).

<sup>3</sup> - يوسف بومدين، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة العمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 100.

Système de management de la qualité	- نظم إدارة الجودة
Responsabilité de la direction	- مسؤولية الإدارة
Management des ressources	- إدارة الموارد
Réalisation du produit	- إنجاز وفهم المنتج
Mesure , analyse et amélioration	- القياس والتحليل والتحسين

### ثانيا: أهداف سلسلة الايزو 9001

وعموما يمكن إبراز الهدف من الايزو بالنسبة للمؤسسة والعملاء والعمال في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- بالنسبة للمؤسسة: من خلال تطبيق المؤسسة لنظام الايزو فإنها تستهدف تحقيق الفوائد التالية:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من الفضلات؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك؛
- إمكانية اختراق منتجات المؤسسة للأسواق التي تشترط معيار الجودة؛
- زيادة القيمة المضافة الناتجة عن إدارة العمليات.

2- بالنسبة للعملاء: يمكن ذكر:

- إن تأهيل وحصول المؤسسة على الشهادة يعطي العميل الثقة بأنها ستزوده بمنتجات تستجيب للمعايير والمواصفات المطلوبة؛

- إن نظام إدارة الجودة يجعل المؤسسة متفتحة أكثر على العملاء وهذا ما يتيح لهم تقديم طلباتهم والمواصفات التي يرغبونها في المنتجات.

3- بالنسبة للعاملين: يمكن حصر هذه الأهداف في النقطتين التاليتين:

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إعطائهم شعورا عاليا بالفخر والثقة بالنفس؛
- إن عملية التوصيف المضبوطة للوظائف الناتجة عن تطبيق نظام الايزو 9000 من شأنها أن تسمح للعاملين من الحصول على رؤية واضحة لأدوارهم وأهدافهم المطلوبة منهم بدقة، وهذا ما يمكنهم من رفع إنتاجهم وتحسين نوعية أدائهم.

### الفرع الثاني: سلسلة الايزو 9001/ 2008

إن الإصدار الحالي من الايزو 9001 هو نسخة مؤرخة في 2008 (2008/11). وتتعلق هذه المتطلبات بأربعة

مجالات رئيسية هي:

<sup>1</sup> - قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002- 2003، ص 80-81.

- مسؤولية الإدارة : شروط من قبل الإدارة مادامت، الممثل الأول والنهج الدائم.
- نظام الجودة : شروط الإدارية تسمح بالمحافظة على المكتسبات، شرط أن تأخذ في الاعتبار مفهوم هذا النظام.
- العملية : الاحتياجات اللازمة لتحديد وإدارة العمليات التي تساهم في إرضاء الأطراف المعنية.
- التحسين المستمر : متطلبات قياس وتسجيل الكفاءة في كل المستويات ذات الصلة، بالإضافة إلى التهيئة لنشاطات التقدم الفعال.

#### أولاً: تفاصيل سلسلة ايزو (2008/9001) وتطورها

- إن تنفيذ نظام لإدارة الجودة وفقاً لمتطلبات ايزو 9001 نسخة 2008 يتطلب ما يلي<sup>1</sup>:
- إظهار القدرة على توفير المنتجات التي تلي باستمرار العملاء والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.
- السعي إلى زيادة رضا العملاء من خلال التطبيق الفعال للنظام ، وعلى وجه الخصوص ، لتنفيذ عملية التحسين المستمر (على PDCA أو ديمنج) بالإضافة إلى أن نص سلسلة الايزو 9001 يتناول أربعة جوانب رئيسية هي :
- مسؤولية الإدارة ، إدارة الموارد ، إدراك المنتج ، قياس التحليل والتحسين المستمر.
- وهي تركز على 8 مبادئ لإدارة الأعمال:
- التركيز على العميل؛
- القيادة؛
- إشراك الموظفين؛
- مفهوم العملية؛
- الإدارة بالنظم 'approche système'؛
- التحسين المستمر؛
- الوقائع نهج لاتخاذ القرارات؛
- علاقات المنفعة المتبادلة والمرجحة مع الموردين.

#### ثانياً: تطورها

- كانت بعنوان الإصدارات السابقة (1987 و 1994) من هذا المعيار :
- 9001 : أنظمة إدارة الجودة- متطلبات التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وخدمة ما بعد البيع.
- شهادة الأيزو 9002 : أنظمة إدارة الجودة- متطلبات الإنتاج، التركيب ودعم ما بعد البيع.
- ايزو 9003 : نظم إدارة الجودة- متطلبات إجراءات مراقبة الجودة (الاختبار النهائي).

<sup>1</sup> - عن الرابط الإلكتروني: [http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_9001).

وقد أنشئت هذه المعايير الثلاثة بناء على طلب المصنعين والمقاولين من الباطن للعملاء كبيرة، والذي يرغب في الاعتراف الرسمي من نظامها لإدارة الجودة دون الحاجة إلى المراجعة بشكل فردي لكل عميل. وكانت هذه المعايير تهدف بالتالي إلى وضع إجراءات لضمان الامتثال للمواصفات من المقاولين. مع نشر هذا النظام شهادة خارج القطاع الصناعي ، وحتى في مجالات الاستهلاك العالية ، وقد وجدت هذه المعايير حدودها. لقد تمت إزالتها و تعويضها بالنسخة 2000 من سلسلة ايزو 9001. مع القيام بتعديلات جديدة، المقصود منها توضيح النص الحالي ولتحسين التنسيق مع الايزو 14001 (بصيغته المعدلة عام 2004)

### ثالثا: الاختلافات بين النسخة 2008 والإصدارات السابقة

هناك فوارق أو اختلافات بين الإصدار أو النسخة الجديدة والنسخ السابقة يمكن توضيحها في النقاط التالية:  
**الفارق الأول:** إن النسخة السابقة 2000 كانت تركز على مبدأ : "نشرح كتابيا ما ينبغي أن نفعله ، ونحن نفعل ما كتبناه. "وقد أدى ذلك إلى أنظمة جودة جد إدارية ، مع الكثير من الوثائق (الإجراءات والتعليمات والمبادئ التوجيهية والإجراءات ، الخ.) ، وغالبا مع وثيقة نظام إدارة مرهقة للغاية وشديدة المركزية.  
 الإصدار 2008 هو نهج مختلف : "علينا أن نحدد التأهيل (أو الكفاءة) المطلوبة لاقتناء منصب ، وعلينا أن نضمن أن الأشخاص المستحوزين على هذا المنصب لديهم المؤهلات المطلوبة. إذا كان ذلك مطلوبا ، يجب أن يكون هذا التحليل متجددا بانتظام.

هذا النهج يسمح بتبسيط إدارة الوثائق. فقد أزلت بعض المواقع مئات الوثائق الخاصة بهم من نظام إدارة الوثائق. وهذا ما يسمح أيضا بتسهيل تطبيق اللامركزية في إدارة السجلات. وبالتالي الوثائق المطلوبة والمشروطة أصبحت قليلة:

- 1 دليل الجودة (بما في ذلك سياسة الجودة)،
- ستة 6 إجراءات وثائقية (مكتوبة) : التدقيق الداخلي ، التحكم في الوثائق، التحكم في السجلات، التحكم في المنتج غير المطابق للمواصفات ، والإجراءات التصحيحية والوقائية.

**الفارق الثاني:** إن الإصدارات السابقة تأخذ قليلا في عين الاعتبار الرضا الحقيقي للمستخدم النهائي. وبالتالي يجب أن يرتبط الإنتاج مع ما تم الاتفاق عليه سابقا، حتى وان كانت المواصفة تتكلم عن إرضاء حاجات الزبائن، فلا يهمننا إذا ما تم طلبه من قبل العميل يتوافق مع حاجاته الفعلية.

بينما إصدار 2008 يضع العميل في قمة الهرم، والمورد وبسبب إدراكه لحرفته ومنتجاته، يقع عليه واجب نصحه للزبون وبالتالي وجب عليه مساعدته على معرفة حاجاته الحقيقية والفعلية. وضمان تلبية هذه الحاجة عن طريق قياس مستوى رضا موكله. هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى تحديد دورها وتحديد بالضبط عملاتها. من هذا المنطلق، فان هذه الشهادة تضمن جودة المنتجات والخدمات للمؤسسة.

## المطلب الثالث: المواصفة القياسية إيزو 14001 الخاصة بالإدارة البيئية

لقد زاد الاهتمام وتنامي وعي مديري المؤسسات العالمية بضرورة الاهتمام بنظام الإدارة البيئية، وعملوا بجد وإخلاص على تطبيقها على أرض الواقع، وذلك لاقتناعهم بجدوى وفعالية هذا النظام لكونه يشكل مدخلا جديدا ومهما في إدارة المؤسسات الحديثة، أين أصبحت العديد من الأطراف والهيئات العالمية والمحلية توصي بضرورة التوجه نحو الحفاظ على البيئة بكل مكوناتها، وعدم ترك اللحام مفتوحا أمام المؤسسات لتفعل ما تشاء وتعبث بمحيطها وبيئتها. ومن هنا تدخلت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية بوضع شهادة الايزو 14001 المتعلقة بنظام الإدارة البيئية، والذي يمنح للمؤسسات الرائدة أو المتميزة في الأداء البيئي والتي تراعي متطلبات الجودة البيئية. وعلى الرغم من أن مؤسساتنا مازالت في بداياتها الأولى لتطبيق هذا النظام، وذلك لعدم إدراك قادتها ومسيريها بفوائده ومزاياه، وذلك بسبب عدم توافر الكفاءات اللازمة لذلك من جهة، وعدم تطور بل وتخلف الاقتصاد من جهة أخرى.

انطلاقا من هذا، فإننا سنحاول في الصفحات الموالية استعراض نظام الإدارة البيئية وشهادة المواصفات القياسية المعنية بالجانب البيئي للإيزو 14001 .

### الفرع الأول: نشأة و تطور ومفهوم سلسلة الايزو 14000

#### أولا: نشأة وتطور سلسلة الايزو 14000

يمكن القول بأن تاريخ سلسلة مقاييس الايزو 14000 يعود إلى مؤتمر البيئة الإنسانية الذي عقدته الأمم المتحدة عام 1972 في ستوكهولم والذي بدأ حوارا دوليا حول تطوير إدارة بيئية سليمة الأمر الذي أدى بدوره إلى ظهور تقرير مستقبلنا المشترك الذي نشر عام 1987 محتويا على إشارة مبكرة في حينها إلى ما يعرف بمفهوم التنمية المستدامة والذي بدوره أدى إلى تنامي الوعي بقضايا البيئة وعولمة الصناعة والتجارة ومدى علاقة البيئة بهما. ومن خلال كل ما سبق أدى ذلك إلى قيام الأمم المتحدة بعقد مؤتمر الأرض سنة 1992، والذي عقد بريدوجانيرو وفي استجابة من منظمة المقاييس الدولية ISO للتحضيرات الجارية آنذاك لعقد المؤتمر قامت المنظمة الدولية بإنشاء لجنة تحت اسم المجموعة الاستشارية الإستراتيجية للبيئة لوضع توصيات عن مقاييس و معايير للإدارة البيئية الدولية وتلك التوصيات كان لهما تأثير على وثيقتين هما جدول أعمال القرن الواحد و العشرين AGENDA 21 إعلان ريو دو جانيرو، كما نتج عن هذه التوصيات تشكيل لجنة فنية جديدة في منظمة المقاييس الدولية سميت بلجنة TC207 لتابعة سلسلة مقاييس دولية للإدارة البيئية وهي سلسلة مقاييس الايزو 14000 كما سميت فيما بعد

و نتيجة لعدة مقابلات للجنة الفنية (TC 207) في مدينة تورنتو 1993، و استراليا 1994 و أوصلو سنة 1995 تم عرض خمس مسودات كمواصفة دولية و تم المصادقة عليها سنة 1996 و صدرت على إثرها المواصفة (ISO/14000) و التي تبين المتطلبات العامة لتكوين إدارة بيئية مع طريقة التنفيذ.

**ثانيا: مفهوم سلسلة مقاييس الايزو 14000**

قدم العديد من الخبراء والاقتصاديين العديد من التعريفات, ومن جملة ما تم تقديمه أنها<sup>1</sup>: تعبر هذه المواصفة عن مجموعة متطلبات تهتم بتكوين الأنظمة البيئية التي تخص المنظمات المختلفة على حسب سياساتها و أهدافها وهي تطبق على جميع المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانيات لتحسين الأداء البيئي وهي تعمل على تقليل الآثار الناتجة عن المنظمة اتجاه البيئة وتضطلع الإدارة العليا بتطبيق هذه المواصفة بشكل جدي وعملي، وهي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير و التحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة وهي حديثة نسبيا نشرت لأول مرة سنة 1996.

**الفرع الثاني: فوائد سلسلة الايزو 14000 و آلية الحصول على الشهادة****أولا: فوائد ومزايا الايزو 14000**

إن عملية تطبيق مواصفة الايزو 14000 في المنشآت المختلفة يترتب عليه إنشاء نظام إداري متكامل لضبط كافة العمليات مع بيان آلية المراجعة و المراقبة و القياس و تعزيز فرص التحسين في نظام الإدارة البيئية للمنشأة و تتمثل فوائده في:<sup>2</sup>

زيادة القدرة التنافسية للشركة والمنشأة في تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج حيث تحقق الشركات ذات السلوك البيئي الصحيح ميزة تنافسية على الآخرين في السوق الواعي بدرجة كبيرة بالبيئة

- ترشيد استهلاك الطاقة و الموارد الطبيعية .
- الحد من التلوث .
- التوافق مع القوانين و التشريعات البيئية.

\*التحسين المستمر و الفائدة الملحقمة بمنتجات المؤسسة وخدماتها

- تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المختصة.
- تحسين صورة الشركة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها.
- اكتساب تقدير و اعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق التصدير.
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وأمنة وخالية من الملوثات .
- تجنب الخسائر المادية و الاقتصادية خاصة تلك الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية أو تلك المتعلقة بتكاليف التأمين.

<sup>1</sup> - عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، نظام الإدارة البيئية و المواصفات ISO 14000 وتطبيقها في الوطن العربي، ندوة التشريعات والقوانين في حماية البيئة، الشارقة ، 07-11 ماي 2005، ص 38.

<sup>2</sup> - Viviane LE GALL **Management environnemental**, association française de normalisation , France , p 3.

- رفع و زيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالشركة
- زيادة الأرباح الناتجة عن الفوائد السابقة حيث أن منع المشاكل البيئية عن طريق تطبيق نظام الإدارة البيئية أكثر رخصاً من إعادة الإصلاح
- تحسن الوضع البيئي في الدولة و في العالم ككل .
- ولقد أجرت إحدى الهيئات الدولية المتخصصة في مجال البيئة دراسة مسحية لمجموعة من الشركات التي طبقت نظام الايزو 14000 واتضح من هذه الدراسة أن كافة هذه الشركات قد استفادت بشكل فعلي من تطبيق النظام و من النتائج التي خرجت بها الدراسة كالأتي
- 65 % من الشركات حسنت سمعتها،
- 61 % استفادت مادياً و بشكل مباشر،
- 40 % حسنت علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة،
- 28% حصلت على ميزة إيجابية مقابل المنافسين،
- 23 % ساهمت الشهادة في البقاء على الشركة من الانهيار،
- 12 % حسنت ظروف العمل لديها.

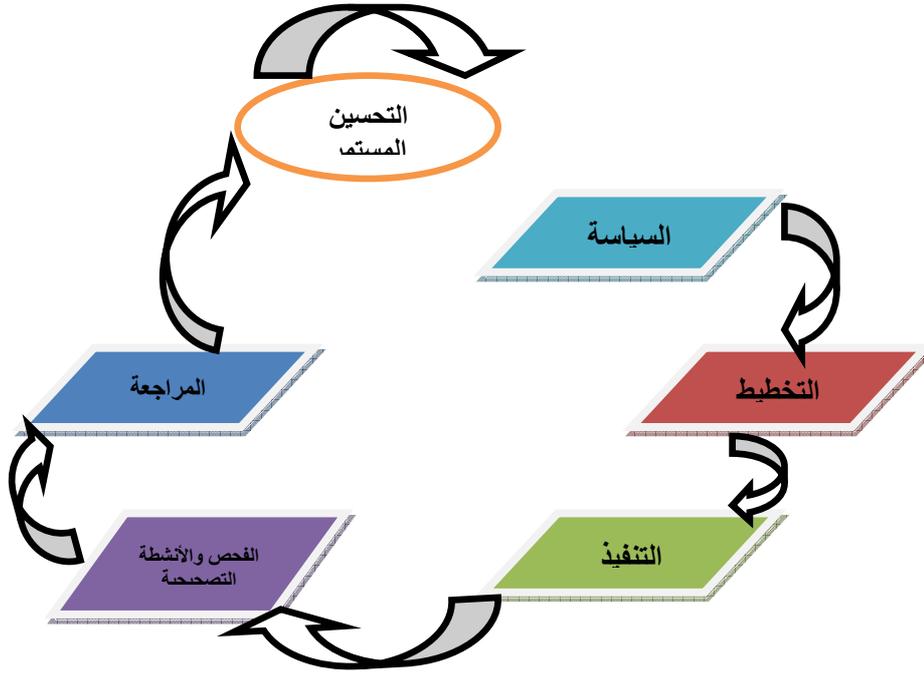
#### ثانياً: آلية الحصول على شهادة الأيزو 14000

- يجب على المنشأة أن تقوم بإنشاء والمحافظة على نظام الإدارة البيئية طبقاً لمتطلبات المواصفة. ويشمل ذلك الخطوات والمراحل التالية<sup>1</sup>:
- توثيق سياسة البيئة للشركة بحيث تغطي كافة العمليات والمنتجات والخدمات، واعتمادها من أعلى المستويات في الإدارة .
- المراجعة البيئية ، بحيث يتم دراسة المظاهر البيئية الناجمة عن العمليات والمنتجات التي تقدمها الشركة. يمكن أن تتراوح عملية المراجعة هذه من عملية تقييم بسيط للمظاهر البيئية والتأثير البيئي لها ومن الممكن أن تكون عملية تقييم موسعة يتم فيها دراسة استهلاك الطاقة، واستخدام المواد الخام.
- التخطيط وذلك من خلال تحديد المشاكل البيئية وفرص التحسين البيئي، ووضعها في إطار واضح يغطي:
  - المظاهر البيئية والتأثير البيئي،
  - المتطلبات القانونية وباقي المتطلبات،
  - الأهداف وتوقيتات إنجازها (المستهدفات)،
  - برامج إدارة البيئة.

<sup>1</sup> - حسن رحيم ، رشيد مناصرية ، مواصفات الإيزو كمييار لقياس كفاءة استعمال الموارد الاقتصادية والبيئية، المنتدى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطنبول- يومي 7 و8 أبريل 2008.

- التطبيق والعمليات، ويشمل وضع هيكل واضح لنظام إدارة البيئة يضمن أن كافة العاملين على علم بمسؤولياتهم، وكيف تؤثر العمليات اليومية للمؤسسة على البيئة، ويشمل ذلك:
  - التنظيم والمسؤوليات،
  - التدريب والتوعية والكفاءة،
  - الاتصالات،
  - توثيق نظام إدارة البيئة،
  - مراقبة الوثائق،
  - مراقبة العمليات،
  - الاستعداد والاستجابة للطوارئ.
- التحقق والإجراءات التصحيحية، وذلك من خلال إنشاء مراقبة ومتابعة للتأكد من المطابقة للتشريعات البيئية والمستهدفات التي حددها الشركة. ويشمل هذا الجزء:
  - الرصد والقياس،
  - عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية،
  - السجلات،
  - مراجعة نظام إدارة البيئة.
- مراجعة الإدارة لأداء النظام وبشكل دوري والتأكد من أن التطوير المستمر حاصل بما يتعلق بالأداء البيئي للشركة والشكل التالي يوضح ما يسمى بحلقة التحسين المستمر.

شكل رقم (06): حلقة التحسين المستمر (ديمنج)



Source : [http://www.ecores.eu/index.php?id\\_content=11](http://www.ecores.eu/index.php?id_content=11): date : 25-12-2010

– نظام الإدارة البيئية 14001: يعتبر الأكثر شيوعاً في مجموعة الايزو 14000 حيث بلغ عدد المؤسسات حتى عام 2000 في العالم 22897 مؤسسة في 98 دولة معظمها في أوروبا (بنسبة حوالي 48%)، وتشتمل هذه المواصفة القياسية على المكونات الأساسية لنظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة .

- كما تشتمل على المتطلبات الأساسية التي يجب تحقيقها من قبل المؤسسات حتى يتم تأهيلها على شهادة الايزو 14001 .
- ويبدأ هذا النظام من التزام الإدارة العليا للمؤسسة بإدخال البعد البيئي في أساليب إدارة أنشطتها من خلال سياسية مكتوبة و معلنة داخل المؤسسة و خارجها
- يجب أن يصاغ برنامج الإدارة البيئية لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة وهو يتكون من كل العمليات والأنشطة والإجراءات التي يتم تطبيقها للحد من التأثيرات السلبية لنشاط المؤسسة على البيئة وتحديد المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن الهدف الأساسي من الايزو 14001 هو التحسين المستمر، وبالتالي تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ومنه تحسين نوعية البيئة في المجتمع.

## المطلب الرابع: المواصفة القياسية 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية

تشهد بيئة المؤسسات تطورات سريعة وجذرية، إذ لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسات نظرة تقليدية تركز على النواحي الاقتصادية فقط، وذلك بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بنوعية معينة وأسعار محددة، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعاداً جديدة أكثر تعقيداً، وهي اعتبار أن المؤسسات جزءاً من أجزاء المجتمع ككل، وأن عليها مشاركة المجتمع وتحمل مسؤوليتها اتجاهه، ويتحتم عليها أيضاً أن تستجيب لتوقعات وتطلعات المجتمع، وذلك بالمساهمة في إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية وحماية بيئته، حيث أن استمرار المؤسسة مرهون بقدرته على خدمة المجتمع، وبالتالي فإن الهدف النهائي للمؤسسة هو هدف اجتماعي يتم تحقيقه أساساً عن طريق خدمة أهداف المستهلكين، وهدف الربح هو هدف مواز لذلك الهدف الأساسي، بالإضافة إلى حماية البيئة المتواجدة فيها، وهذا ما سنحاول عرضه في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أهميتها ومبادئها

#### أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

إن الحديث عن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يقودنا إلى القول بأن هذا التعريف شهد تغيرات جوهرية مع مرور الوقت ومازال يشهد تطوراً مادام المجتمع في تطور، ولا يوجد تعريف شامل يحضى بقبول وإجماع عالمي، وفيما يلي سوف نقدم بعض التعاريف الواردة من طرف بعض الهيئات العالمية<sup>1</sup>:

يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "على أنها التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع بصفة عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيدهم قطاع الأعمال والتنمية على السواء".

كما يعرفها المنتدى الدولي لقادة الأعمال على أنها "ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة إضافة إلى المساهمين".

كما يعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها مفهوم تقوم بمقتضاه المؤسسات بتضمين اعتبارات بيئية واجتماعية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الالتزام المستمر من قبل هذه الأخيرة بالتصرف أخلاقياً وبيئياً والمساهمة الإيجابية في تحقيق التنمية المستدامة والعمل على تحسين معيشة أفراد

<sup>1</sup> - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع والاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك 2004، ص 27 - 29.

<sup>2</sup> - حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة حصر التنمية، العدد 90، فيفري 2010، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص 3.

المجتمع بصفة طوعية وليست إجبارية، كما أنها تعبر عن تأثير قرارات و أنشطة أية مؤسسة على المجتمع و البيئة من خلال سلوك أخلاقي يمتاز بالشفافية ويتسم بمابيلي :

- التوافق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع؛
- أن يضع في الإعتبار توقعات الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة؛
- التوافق مع القوانين المطبقة و المعايير الدولية المتعارف عليها.

### ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

إن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، يجعلها حلقة وصل ما بين مختلف الأطراف المتعاملة معها، وكلما كان هذا الاتصال فعال و إيجابي مكون المؤسسة من تحقيق أهدافها من جهة، وأهداف الأطراف المتعاملة معها من جهة أخرى، و تنبع أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمتها في<sup>1</sup>:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع و إيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد و الفئات المختلفة؛
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية؛
- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة مستوى التثقيف؛
- الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد و المجموعات و المنظمات؛
- تساهم في تعزيز صورة المنظمة في المجتمع، وبالتالي مردودات ايجابية و للعاملين فيها؛
- المحافظة على البيئة من خلال اللوائح و التشريعات التي تنظم عملها، و تكييف استراتيجياتها في الاتجاه الذي لا يضر بالبيئة.

إضافة إلى بعض الجوانب المتعلقة بـ<sup>2</sup>:

- فتح مجالات أمام السكان المحليين للحصول على فرص جديدة لتحسين مستوى معيشتهم و تكييف استراتيجياتها في الاتجاه الذي لا يضر بالبيئة؛
- تحسين الخدمات التي تقدم للمجتمع و خلق فرص عمل حقيقية؛
- المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية و البيئية.

### ثالثا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

عند تناول و ممارسة المسؤولية المجتمعية، يتعين علينا إقرار و ملاحظة عدة مبادئ مترابطة و شاملة، تلك المبادئ يجب على كل منشأة أن تقوم بتطبيقها بشكل ملائم على سياساتها و قراراتها و أنشطتها، و يجب أن يحترم تطبيق تلك المبادئ العوامل الثقافية و الدينية و ألا ينتهك الالتزامات القانونية الخاصة بالمؤسسة، و على المؤسسات أن تبذل كل ما بوسعها لتعزيز الوعي بأهمية هاته المبادئ .

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 526.

<sup>2</sup> - AFNOR, *Développement durable et entreprises*, ORSE, 2004, PP 50-60.

ويكون الهدف الرئيسي للمنشأة أثناء ممارسة المسؤولية المجتمعية هو زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة بما في ذلك صحة ورخاء المجتمع، و تتمثل هاته المبادئ فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- مبدأ القابلية للمسائلة

ينبغي على المؤسسة أن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين وأن توافق أيضا على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق.

تفرض هذه المسؤولية التزاما على الإدارة لتكون قابلة للمسائلة بخصوص الاهتمامات الكبرى للمنشأة وتفرض أيضا التزاما على المنشأة أن تكون قابلة للمسائلة من قبل الهيئات القانونية فيما يتعلق بالقوانين واللوائح وينبغي عليها أيضا أن تكشف وتبرر بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية " المحوريين " بطريقة واضحة وحيادية وأمينة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات - ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية - التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة .

### 2- مبدأ الشفافية

ينبغي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة. كما ينبغي عليها أن تفصح على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المنشأة. وينبغي أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب، وأن تكون معلومات فعلية وينبغي أن تتاح على نحو واضح وموضوعي

كما يجب على المنشأة أن تكشف للإطراف المعنية بشكل ملائم عن هيكلها الداخلي وسياساتها وقوانينها وسياساتها الحمائية ومسؤولياتها وعمليات اتخاذ القرار وغيرها من المعلومات المتعلقة بالرفاهية المجتمعية والتنمية المستدامة. ويجب أن يكون ذلك التواصل بشكل فوري من خلال القنوات المتفق عليها والتي تتلاءم مع الترابط الهادف والملائم مع الأطراف المعنية .

### 3- مبدأ السلوك الأخلاقي

يجب أن تتصرف المنشأة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، وينبغي أن يبنى سلوك المنشأة على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية.

كما ينبغي على المنشأة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال<sup>2</sup>:

- وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنشأة وفي تفاعلها مع الآخرين؛
- تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها؛

<sup>1</sup> - أسامة المليجي، ندوة المسؤولية المجتمعية والمواصفة الدولية ISO 26000، المركز المصري لمسؤولية الشركات عن الرابط الالكتروني: [http://www.ecrc.org.eg/uploads/documents/ISO26000\\_Presentation.ppt](http://www.ecrc.org.eg/uploads/documents/ISO26000_Presentation.ppt) تاريخ النسخ 15 أوت 2010

<sup>2</sup> - أسامة المليجي، نفس المرجع.

- تشجيع وتعزيز مراعاة معايير السلوك الأخلاقي الخاص بها؛
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من موظفيها؛
- منع حدوث أي تضارب في المصالح عبر المنشأة من شأنه إحداث سلوكا غير أخلاقي والعمل على مواجهة ذلك وحله في حالة حدوثه؛
- إنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الأخلاقي؛
- إنشاء آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي لتفادي الخوف أو الانتقام.

#### 4- احترام مصالح الأطراف المعنية

- يجب على المنشأة إقرار وقبول أن هناك مجموعة من الأطراف المعنية لها مصالح متنوعة في أنشطتها ومنتجاتها الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية، يجب على المنشأة أن تحترم وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية، ينبغي أن تقوم المنشأة بما يلي:<sup>1</sup>
- أن تحدد أطرافها المعنية؛
  - أن تكون على دراية بمصالح وحاجات أطرافها المعنية وأن تحترم هذه المصالح؛
  - أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية؛
  - أن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية المصالح الأكبر الخاصة بالمجتمع والمتعلقة بالتنمية المستدامة بالإضافة إلى طبيعة علاقة الأطراف المعنية بالمنشأة؛.
  - أن تضع في اعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لهم دورا رسميا في حوكمة المؤسسة أو لم يكونوا على دراية بمصلحتهم في قرارات وأنشطة المنشأة؛
  - احترام سلطة القانون ؛
  - ينبغي على المنشأة أن توافق على احترامها لسلطة القانون بشكل إلزامي؛
  - كما يجب أن تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية " المحلية والدولية " ويتضمن ذلك الالتزام الراسخ بالقوانين واللوائح السارية والإلمام بها وضرورة الإعلان عنها وملاحظتها داخل إطار المؤسسة.
  - يقصد بسلطة القانون سيادته حيث أنه لا يحق لأي فرد أو منشأة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة. وفي سياق المسؤولية المجتمعية، فإن احترام سلطة القانون يعني أن تنصاع المنشأة لكافة القوانين واللوائح المطبقة. ويعني ذلك أن المنشأة ينبغي أن تحذو خطوات تجاه درايتها بالقوانين واللوائح المطبقة لكي تجربها للأشخاص المسؤولين عن المسؤولية المجتمعية داخل المنشأة حتى يراعوها ولتأكدوا من حدوث ذلك.

<sup>1</sup> - أسامة المليجي، مرجع سابق.

إذا وجدت المنشأة أن القوانين واللوائح أو تطبيقهم لا يدعم بشكل ملائم أغراض المسؤولية المجتمعية فعلى المنشأة الرجوع إلى المعايير المتعارف عليها دولياً.

### 5- مبدأ احترام الأعراف الدولية للسلوك

ينبغي على المنشأة أن تحترم الأعراف الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سلطة القانون.

- فيما يتعلق بالبلدان التي يكون قانونها الداخلي أو تطبيقه لا يوفر الحد الأدنى من حماية المجتمع والبيئة، ينبغي على المنشأة أن تسعى جاهدة إلى احترام الأعراف الدولية للسلوك؛
- وإذا كان القانون الداخلي أو تطبيقه يمنع المنشأة من احترام الأعراف الدولية للسلوك، ينبغي على المنشأة أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه الأعراف؛
- وفي حالة تضارب الأعراف الدولية للسلوك وفي حالة ما إذا كان عدم إتباع هذه الأعراف غير مؤثراً بشكل جوهري، ينبغي على المنشأة كلما أمكن مراجعة طبيعتها وأنشطتها وعلاقتها داخل هذا النطاق القانوني؛
- ينبغي على المنشأة أن تضع في اعتبارها القنوات التشريعية الهادفة إلى التأثير على المنشآت والهيئات لعلاج أي تعارض مثل هذا مع القانون الداخلي وتطبيقه.

### 6- مبدأ احترام حقوق الإنسان

يجب أن تنفذ المنشأة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، أي يتوجب على المؤسسات أن<sup>1</sup>:

- تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلنة عالمياً.
  - التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.
- إن المسؤولية المجتمعية تركز على المنشآت وليس العالم ولكنها على الرغم من ذلك ترتبط بشكل وثيق بالتنمية المستدامة حيث أن الهدف الرئيسي من المسؤولية المجتمعية هو المساهمة في التنمية المستدامة بما في ذلك صحة ورخاء المجتمع. ومن الضروري ملاحظة أن التنمية المستدامة، كما تم وصفها هي مفهوم يختلف بشكل جذري عن استدامة أو استمرارية منشأة فردية.

قد تتوافق أو لا تتوافق مع استدامة المجتمع ككل حيث أن هذه الاستدامة تنتج عن تناول السمات المجتمعية و الاقتصادية والبيئية على نحو متكامل، حيث أن الاستهلاك المستدام والاستخدام المستدام للموارد ومصادر الكسب والمعيشة المستدامة تتعلق جميعها باستدامة المجتمع ككل.

وتجدر الإشارة إلى أن المواصفة القياسية العالمية للمسؤولية المجتمعية (ISO26000) التي تعمل على إعدادها منظمة التقييس العالمية (ISO) تسعى إلى تعزيز الركائز الثلاث للتنمية المستدامة، وهي<sup>1</sup>: دعم النمو الاقتصادي،

<sup>1</sup> - صالح السحبياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في

التنمية، تقييم واستشراف" 23- 25 مارس 2009، بيروت الجمهورية اللبنانية، ص7.

وتحقيق التقدم الاجتماعي، والإسهام في حماية البيئة، وبذلك ترسم هذه المواصفة المبادئ الأساسية للمسؤولية المجتمعية، وتوجب على المؤسسات أن تكون أنشطتها متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة. وتعد البيئة من الموضوعات السبعة المحورية في المواصفة، وكذلك تدخل ضمن مبادئها السبعة، بل إن قضايا البيئة والتنمية المستدامة أحد مكونات مواصفة المسؤولية الاجتماعية، ما يجعلها تتسق مع الأهداف الإنمائية للألفية عموماً، وهدف الألفية السابع الخاص بـ "ضمان الاستدامة البيئية" خصوصاً.

## الفرع الثاني: مواصفة الأيزو 26000 وفوائدها

لقد تم إعداد هذه المواصفة من خلال استخدام آراء العديد من الأطراف المعنية بالإضافة إلى خبراء من أكثر من 80 دولة و 40 منظمة إقليمية منخرطة في أوجه مختلفة من المسؤولية المجتمعية ومثل هؤلاء الخبراء ستة 6 مجموعات مختلفة من الأطراف المعنية بذلك (المستهلكون، الحكومة، الصناعة، العمال، المنظمات غير الحكومية، مؤسسات الخدمات والدعم والبحث).

كما يعتبر ISO 26000 أداة مهمة لضبط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي مبادرة تقوم منظمة الأيزو بوضعها وتطويرها والهدف من وراءها هو توفير الإرشاد والتوجيه نحو المسؤولية الاجتماعية.

### أولاً: نشأة ISO26000

هذا المشروع بدأ في سنة 2000 من قبل منظمة المستهلكين الذين احتجوا على بعض ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات وخاصة تلك المتعلقة بشروط العمل.

– في سنة 2001 بدأت المنظمة العالمية للتقييس ISO بدراسة جدوى حول وضع معايير تعني بالمسؤولية الاجتماعية، وجمع وجهات نظر المعنيين بها.

– في سبتمبر 2002، أنشأت مجموعة استشارية إستراتيجية مكونة من المهتمين بالموضوع لاستشارتهم في تكوين معايير عالمية حول ISO للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

– في فيفري 2003، قامت المجموعة بالبحث في مدى الاستفادة من وضع المعايير العالمية ISO، ومدى خلق قيمة مضافة على البرامج الموجودة.

– أبريل 2004، أطلقت المجموعة الاستشارية الإستراتيجية تقريراً وتوصيات شاملة تتضمن نظرة عامة عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية ميزت القضايا التي يجب أن تؤخذ في الحسبان من قبل الأيزو.

– أكتوبر 2004، قدمت المنظمة العالمية للتقييس ISO مقترحاً بإنشاء المعايير العالمية الجديدة ISO 26000 المتضمنة لمعايير المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> – أ.د رشود بن محمد الخريف، البيئة والمسؤولية المجتمعية، عن الرابط الإلكتروني:

http://www.iso26000arab.com/index.php?page=view\_article&id تاريخ الصفح: 2010/ 12 /10

**ثانيا: تعريف مواصفة الايزو 26000**

هي شكل جديد للمراقبة الاجتماعية، وهي أداة مهمة لتنظيم وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتتضمن هذه المواصفة أربع جوانب رئيسية للمسؤولية الاجتماعية تتعلق بـ:

- الجانب الثقافي،
- الجانب الاجتماعي الحضاري،
- الجانب البيئي والقانوني،
- جانب متعلق بالتنمية الاقتصادية.

**ثالثا: أهداف مواصفة الايزو 26000**

وتتعلق أهداف مواصفة ISO 26000 بـ<sup>1</sup>:

1. مساعدة المنشأة في تناول مسؤوليتها الاجتماعية.

2. تقديم التوجيه العملي المتعلق بما يلي:

- تفعيل المسؤولية الاجتماعية،
- التعرف على الأطراف المعنية والاشترك معها،
- تعزيز مصداقية التقارير والإدعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية.

3. التأكيد على نتائج الأداء وتطويره.

4. زيادة رضا وثقة العملاء.

5. ترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

وهذا للتماشي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الإيزو الأخرى القائمة بالفعل وعدم التعارض معها.

**رابعا: فوائد مواصفة الايزو 26000**

ويمكن للمؤسسة تحقيق العديد من الفوائد المهمة عند تبنيها المسؤولية الاجتماعية من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- تشجيع جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية؛
- تعزيز سمعة المنظمة وتشجيع ثقة أكبر للجمهور بتعزيز أداء نتائج المنظمات وتحسينه؛
- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛

<sup>1</sup>- **Développement durable-ISO 26000- la norme ISO 26000 en quelques mots**, www.afnor.fr, 2002, P 1.

<sup>2</sup> - عوض سالم الحربي، **المسؤولية المجتمعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000**، عن الرابط الإلكتروني: [http://www.aleqt.com/2010/03/21/article\\_366761.html](http://www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.html)، تاريخ النسخ: 2010/11/20.

- تعزيز ولاء العمال والموظفين ورفع معنوياتهم، وتحسين سلامة وصحة العاملين والاهتمام بحقوقهم المختلفة؛
  - تحسين اعتمادية ونزاهة التعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد؛
  - المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛
  - المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية؛
  - المساهمة في المصلحة العامة، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات غير الحكومية.
- وبالتالي, فإن المواصفة الدولية تقدم دليلاً إرشادياً لجميع أنواع المنشآت فيما يلي:
- مساعدة المنظمات في تحديد مسؤولياتها المجتمعية وتعزيز ممارستها وتطبيقها.
  - تقديم دليل عملي لتطبيق مجالات المسؤولية المجتمعية، وتعزيز مصداقية التقارير والادعاءات التي تصدرها المنظمات في هذا الشأن.
  - توافق المنظمات واتساقها مع القوانين والتشريعات المحلية والدولية والفنية.
  - نشر مفاهيم ومصطلحات المسؤولية المجتمعية وتوسيع دائرة الاهتمام والوعي بها.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل، يمكن القول بأن الاستدامة كانت في بداية ظهورها مفهوما مجردا، حيث ما لبث أن شهد تقدما واضحا في التحديد النظري الدقيق للمفهوم. وتتجلى أهمية هذا المفهوم من الدراسات والتطبيقات العملية للاستدامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و السياسية والبيئية. ومنذ تبني الجزائر لسياسة الانفتاح على العالم، من خلال ما شهده اقتصادها من تحولات هامة خاصة منذ إبرام اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية، حيث أن لهذه الأخيرة انعكاسات بالغة الأثر مرتبطة أساسا بمدى قدرة المؤسسة الجزائرية على مجابهة منافسة المؤسسات العالمية التي أصبحت تشاركها في حصة أسواقها المحلية. علما أن هذه المؤسسات تطبق وتتبع المعايير الدولية، في هذا الشأن، لم يعد هناك مجال للتأخير والتردد، وقد بدأت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعرف إقبالا كبيرا وإيجابيا على ضرورة إدماج أبعاد الاستدامة ضمن اهتماماتها التسييرية، حيث أصبحت تهتم بالاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والسياسية معنية بها وبتطبيقها لأنها تعبر عن الواقع الجديد الذي لا يمكن تجتنبه أو عزله عن الواقع الاقتصادي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للحصول على متطلبات المعايير والمواصفات القياسية الدولية (الايزو) ذات الصلة بالاستدامة من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

## الفصل الثالث

تأهيل وظائف المؤسسة والتوجه نحو

وظيفة الاستدامة

## الفصل الثالث

### تأهيل وظائف المؤسسة والتوجه نحو وظيفة الاستدامة

#### مقدمة

نظرا لتنامي ظاهرة التلوث الذي يسود الكون، الاحتباس الحراري، الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية وعدم الحفاظ على البيئة التي نعيش فيها، نتيجة الإفراط في الإنتاج والاستهلاك دون ضوابط وقيود وتزايد رمي النفايات المنزلية والصناعية والمخلفات بكل أشكالها وأنواعها التي باتت تهدد مستقبل الأرض والكون والإنسان والحيوان والنبات،.. إلخ.

وقصد معالجة هذه المشاكل عقدت قمم ومؤتمرات عالمية تدعو إلى وضع ضرورة وضع حد لمثل هذه المشاكل والآثار السلبية الناتجة عن الصناعات والمؤسسات الحديثة، وفي هذا الصدد برز مفهوم التنمية المستدامة بما فيها العمل على ضرورة إعطاء قيمة حقيقية وجوهرية للمؤسسات، وفي هذا الجانب نادى وأكدت على ضرورة إدخال مختلف أبعاد التنمية المستدامة ضمن نشاطات ووظائف المؤسسة، وهذا في إطار دعم وتعزيز المؤسسات المستدامة، وذلك بهدف تقوية المؤسسات ونظم إدارتها والعمل على تنمية المؤسسات في حد ذاتها وتنمية جوانب الاستدامة فيها بما يخدم التنمية المستدامة.

وانطلاقا من هذا كله، أصبح من الضروري إعادة النظر في عمل المؤسسات والعمل على تأهيلها بما يستجيب لهذه الانشغالات والمتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية وتطبيق الاتفاقيات الدولية ومحاولة التوجه نحو خلق وإنشاء وظيفة للاستدامة كغيرها من الوظائف الأخرى لتستجيب لكل هذه الانشغالات، إضافة إلى ضرورة مراعاة متطلبات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة انطلاقا من ممارسة مجمل نشاطاتها ووظائفها التقليدية.

لذا ينبغي العمل على تأهيل مختلف وظائف المؤسسة ودمج مختلف أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتمامات وانشغالات المؤسسات الحديثة اليوم والتوجه نحو تعزيز المؤسسات المستدامة، إذ أصبحت هناك العديد من الجهات (أفراد المجتمع المدني، الجهات الحكومية، الهيئات الدولية) تطالب وتنادي بضرورة التوجه نحو هذا الجانب، بل أصبحت ضرورة ملحة يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار في تحركاتها المستقبلية وفي استغلالها في مختلف الموارد المتوفرة ومن أجل تحقيق أهدافها المسطرة، بل والأكثر من ذلك ينبغي على المؤسسة إدراجها ضمن استراتيجياتها وغرسها في قيم وثقافة المؤسسة. لهذا كله فإننا سوف نخصص هذا الفصل لدراسة هذا الجانب من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تأهيل وظائف المؤسسة (التأهيل على المستوى الجزئي).

المبحث الثاني: التوجه نحو وظيفة الاستدامة.

المبحث الثالث: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفتي الموارد البشرية والإنتاج.

المبحث الرابع: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفتي التسويق والبحث والتطوير.

## المبحث الأول: تأهيل وظائف المؤسسة (التأهيل على المستوى الجزئي)

يعتبر برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية نظام تحفيزي الغرض منه رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، وبالتالي يعد هذا البرنامج مسار تحسين مستمر للقدرات التنافسية للمؤسسات من أجل تقليص جوانب الضعف والقصور في أداء مختلف وظائفها وأنشطتها بغرض وضع المؤسسات في نفس مستوى المؤسسات الأجنبية من حيث القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والفنية.

وبالتالي فإن الانضمام إلى برنامج التأهيل المطبق هو اختياري بمعنى بمحض إرادة المؤسسات وليس إجباري مع ضرورة استفتاء مجموعة من الشروط المنصوص والمتفق عليها<sup>1</sup>. ولا يمكن تطبيق برنامج التأهيل المعتمد إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها إصلاحات وإجراءات داخلية تخص مجمل النشاطات المتعلقة بـ<sup>2</sup>:

- ترقية المؤهلات المهنية عن طريق التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية والحصول على قواعد الجودة العالمية ISO ومخططات التسويق؛
- تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج؛
- التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات؛
- توفير منظومة معلومات قوية حول المحيط الداخلي والخارجي؛
- تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة على المستوى المحلي والجهوي.

وكل هذا استكمالاً لما جاء في الفصل الأول حيث أشرنا في بعض محاوره إلى تأهيل المحيط الخارجي لمختلف المؤسسات الجزائرية من أجل وضعها في السكة الصحيحة لمواجهة المنافسة، كما أشرنا أيضاً إلى ضرورة تأهيل المحيط الداخلي المتعلق بتأهيل مختلف وظائف المؤسسة<sup>3</sup>.

## المطلب الأول: تأهيل وظيفتي الموارد البشرية، التموين والإنتاج

في إطار اتفاقية الشراكة الأورومتوسطية، وقصد تدعيم المؤسسات الجزائرية، تبنت الحكومة الجزائرية برنامج تأهيل المؤسسات ورفع قدراتها التنافسية في جميع نشاطات المؤسسة ووظائفها. وعليه فإننا سوف نخصص هذه النقطة لدراسة بعض الجوانب المتعلقة بتأهيل وظيفة الموارد البشرية، التموين والإنتاج.

<sup>1</sup> - فاروق تشام، كمال تشام، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس- المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أبريل 2006، جامعة قلمة، ص 66.

<sup>2</sup> - عبد القادر بابا، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومواقفها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أبريل 2006، جامعة قلمة، ص 148.

<sup>3</sup> - Pour plus d'information consultez : **Programme d'appui aux PME-PMI, des résultats et une expérience à transmettre**, Décembre 2007, [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org).

## الفرع الأول: تأهيل وظيفة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري محور وأساس العملية الإنتاجية والاقتصادية في أية مؤسسة، وهو الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسات والمجتمعات، فهو صانع الآلة وهو مبرمج الحاسوب والموارد المالية ماهي إلا جهد سابق للموارد البشرية.

إن المورد البشري هو الذي يحدد درجة تنافسية المؤسسات، لاسيما في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة والإدارة بالمعرفة لذلك نجد أن برنامج التأهيل الذي اعتمدهت الجزائر ركز كثيرا على ضرورة تنمية وتطوير وتأهيل هذه الموارد البشرية، وذلك من خلال الاعتماد على الدورات التكوينية أو التدريبية لتطوير إمكانياته الفنية وزيادة مهاراته للاستجابة للاحتياجات المتنوعة والمتزايدة للمتعاملين. وباعتبار أن مخرجات النظام التعليمي والتكويني هي مدخلات الجهاز الإنتاجي وجب التركيز على نوعية التعليم والتكوين (إصلاح البرامج) وربط المؤسسات التعليمية بالمحيط الاقتصادي مع الاستفادة من الخبرة الأجنبية في هذا المجال<sup>1</sup>.

وتبعاً لهذا فقد تم رصد عشرة ملايين دولار كندي لتكوين المسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من التجربة الكندية فيما يخص تأهيل مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والاقتصادي.

يقصد بتأهيل الموارد البشرية العمل على تطوير قدرات ومهارات ومؤهلات وكفاءات الموارد البشرية وإمكانياتها من أجل رفع فعالية وفاعلية المؤسسة وتطويرها<sup>2</sup>. ونتيجة لغياب سياسة واضحة وقوية تخص تكوين العمال والمسيرين وتدريبهم وتنمية قدراتهم في المؤسسات الجزائرية جاءت برامج التأهيل لتغطي النقص الواضح في هذا المجال عن طريق:

### أولاً: تأهيل العمال

ويتم ذلك من خلال تكوين وتأهيل وتدريب هاته الفئة، وهذا من أجل النهوض بالمؤسسات وتحسين أدائها ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:

**1- إعداد برنامج وسياسة للتكوين:** إن المؤسسات الاقتصادية أصبحت مطالبة بتبني برامج لتكوين عمالها وتطوير مفهوم التكوين المتواصل لهم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم ورفع كفاءاتهم وفعالية أدائهم لمهامهم والأدوار التي توكل لهم وجعلهم أكثر تكيفا وقدرة على مسايرة التطور التكنولوجي، التسييري، التنظيمي،... مما يسمح لهم بالتعرف أكثر على أسرار الآلة الإنتاجية وإدارتها بفعالية. وبهذا يكون العامل أكثر خدمة لمؤسسته وفقاً للمنظور الحديث الجاري العمل به في المؤسسات الحديثة، من خلال ما يقدمه لها من خدمات إنتاجية وبشرية وإبداعية

<sup>1</sup> - جمال بلخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أبريل 2006، جامعة قلمة، ص 637.

<sup>2</sup> - زين الدين بن لوصيف، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 29-30 أكتوبر 2001.

تمكّنها من المحافظة على خصوصياتها كمؤسسة اقتصادية (الاستمرارية، المردودية والتنافسية) بدل أن تكون المصدر الوحيد لخدمته من خلال ما تضمنه وتوفّره له من أجور وخدمات اجتماعية.

إن عملية التكوين التي تطبق في المؤسسات بمختلف أنواعها تستوجب مجموعة من المتطلبات منها<sup>1</sup>:

أ. **تبني دورات تدريبية مستمرة:** للحصول على نتائج أكثر فعالية ومردودية من عملية التكوين، يجب أن تشمل هذه الأخيرة جل أعضاء وموظفي المؤسسة انطلاقاً من أبسط عامل حتى المدير وهيئة التسيير، وأن يشمل التكوين كل مراحل تواجد العامل في المؤسسة أي منذ التحاقه لأول مرة بالمؤسسة وعند إعداده للترقية إلى وظيفة أعلى، وذلك لجعله قادراً على التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

ب. **وضع مخصصات لعملية التكوين:** من أجل إنجاح عملية التكوين لا بد على المؤسسات من تخصيص مجموعة من أرباحها لبرامج التكوين مثل ما تقوم به معظم المؤسسات في الدول المتقدمة إذ تعمل على تخصيص مبالغ معتبرة لتكوين عمالها وهذا نظراً لأهمية التكوين في حياة المؤسسات.

ج. **الاقتراب من مراكز التدريب والتكوين التابعة للدولة:** نظراً لعدم قدرة المؤسسات على تبني برامج تكوينية والاعتماد على مبالغ معينة من ميزانيتها فهي تلجأ إلى هياكل الدعم ومؤسسات ومعاهد التكوين المتخصصة في هذا المجال التي أنشأتها ووفرها الدولة، مثل وكالة ودعم تشغيل الشباب، حاضنات الأعمال وغيرها، والاستفادة من الخدمات والمساعدات الفنية لهذه المعاهد الدولية. فقد خصصت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال ثلاثة ملايين مارك ألماني قصد تكوين استشاريين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير فرع الاستشارة الذي يعتبر أحد العناصر الجوهرية لتأهيل المؤسسة من الناحية التنظيمية وكذلك تكوين مسيرين في هذه المؤسسات من طرف خبراء ألمانيين في إطار برنامج شرعت فيه الوزارة منذ 1992 بهدف تكوين 2500 عوناً مستثمراً في الجزائر.

2- **تبني نظام العمل الجماعي وتقوية الاتصالات داخل المؤسسة بين المسيرين والعمال:** يعد نظام العمل الجماعي التعاوني وخلق روح الفريق من بين أهم الانشغالات الإدارية في المؤسسات الحديثة، وذلك من أجل خلق وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة وتعزيز ثقافة المشاركة الإيجابية لجميع الأعضاء كما يعد الاتصال عنصر ضروري ومهم لنجاح المؤسسة في أداء مهمتها وتحقيق أهدافها. وعموماً يمكن أن نذكر أهمية الاتصال كما يلي<sup>2</sup>:

أ. إنها أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

<sup>1</sup> - ذهبية لطرش، **اتفاقيات التجارة في السلع وآثارها المتوقعة على المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004، ص 234.

<sup>2</sup> - جمال بن عروس، **تأهيل قوى البيع وتنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 80.

- ب. إنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات و معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.
- ج. إنها وسيلة أساسية في تحسين الأداء و التبادل الفكري بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة و المؤسسة ، و المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بها.
- د. تعمل على خلق فرص الاحتكاك و التقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع.

### ثانيا: تأهيل الكفاءات المسيرة في المؤسسة

بالإضافة إلى عملية التأهيل الفني والمهني الخاص بالعمال، يمكن التطرق إلى تأهيل الكفاءات المسيرة في المؤسسة إذ أن هذه الأخيرة تعتبر الوسائل والأدوات التي تستعملها المؤسسة للقيام بمهامها وأداء الأعمال مقارنة بمنافسيها. فالمؤسسة محل التأهيل، وحتى تحصل على الأهداف المراد بلوغها من الاستثمارات التي تقوم بها في مجال إدارة المعارف، ومنه يجب عليها إدارة جيدة للمزيج المعرفي وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- 1- تأهيل نظم المعلومات: وتمثل الجزء المادي أو المنظور من إدارة المعرفة وتشكل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وسيلة هامة لها.
- 2- تنمية وتأهيل محفظة المعارف: حيث تمثل الأصول غير المادية وهي تعتبر من المهام الصعبة بالنسبة للمسيرين لكونها تعد أصول معنوية يصعب امتلاكها (الجوانب السلوكية، الثقافة التنظيمية، البنى التنظيمية ونمط الإدارة).
- 3- تنمية وتأهيل البعد التنظيمي من أجل خلق بنية تنظيمية تمكن من تمييز الإبداع وتقاسم المعارف
- 4- تنمية البعد المرتبط بالهوية المتعلمة بالمؤسسة وهي مجموع خصائص المؤسسة التي تجعلها متميزة وفريدة من نوعها فمفهوم الهوية يشمل ويتعدى مفهوم الثقافة، فهو يتمثل في التقاليد والممارسة الإدارية وتنظيم الوقت وسلوك الأفراد والقيم الضمنية المشتركة بين الأفراد المكونين للمؤسسة، فالهوية المتعلمة هي التي تسمح بالحق في ارتكاب الخطأ بشرط التعلم منه وبتمكين وخلق وتقاسم المعارف وتحفيز التدريب المتبادل، والتي تجعل أفرادها قادرين على إعادة النظر في أطر التفكير والعمل ومناقشة المشاكل الحقيقية وخلق علاقات ثقة متبادلة بينه، وهي ضرورية لتشغيل الهياكل التنظيمية الجديدة.

فتنمية الكفاءات التي قد يصاحبها تحويل للمهارات، أصبحت تشكل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الاستمرارية، وهذا يتطلب خلق بيئة داخلية متعلمة لها القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة. فجاح مثل هذه المؤسسات يتطلب إرادة إدارية تشجع على التأقلم والتكيف الدائم والمتعدد الأبعاد، الذي يساير الرهانات الإستراتيجية لها، والذي يقود إلى تحديد محاور التنمية على مدى زمني متوسط بالنسبة للمؤسسات

<sup>1</sup> - الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 208.

خاصة منها تلك التي تكون موضوع التأهيل ثم تصميم خطة موجهة لتحقيق احترافية كل الأفراد، يكون الغرض منها محو الفوارق المعرفية وتقريبها من حدود الامتياز.

## الفرع الثاني: تأهيل وظيفة التمويين والإنتاج

يعتبر الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية من أهم الأنشطة التي ينبغي القيام بها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومن دون الإنتاج لن تستطيع المؤسسة إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وبالتالي لا تستطيع إشباع الحاجات الإنسانية المتزايدة.

وفي غياب نشاط الإنتاج لا تستطيع المؤسسة القيام بنشاطات التمويين والتسويق والتمويل،... الخ، ومن هنا فان وظيفة الإنتاج هي المفتاح الأساسي لجميع وظائف المؤسسة الأخرى.

وبهذا فقد أصبحت نشاطات الإنتاج هي المحور الأساسي التي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأن الإنتاج هو المؤشر الذي يستخدم لقياس مدى التقدم والرقى لأي مجتمع، ولقد تنامي الاهتمام بقطاع الإنتاج ( مادي أو خدمي ) حتى أصبح ميدانا خصبا للبحث والدراسة لدى فئة أو شريحة من المختصين في مجال الاقتصاد والإدارة والاجتماع والهندسة، من أجل رفع كفاءة العملية الإنتاجية وزيادة فعالية الوظيفة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا لن يتحقق إلا عن طريق تفعيل مختلف وظائف المؤسسة الأخرى.

إن لوظيفة الإنتاج ارتباطا قويا ووثيقا لاسيما مع وظيفة التمويين لأنها هي الوظيفة التي تزود الوظيفة الإنتاجية بالمواد الأولية والخامات وقطع الغيار والآلات ومختلف المستلزمات الإنتاجية، لذا يجب أن يكون هناك تعاون وتكامل بين نشاطات التمويين والإنتاج.

## أولا: كيفية تأهيل وظيفة التمويين والإنتاج

لتأهيل وظيفة التمويين والإنتاج لابد من إعادة النظر في مصادر حصولها على التمويين بالمواد الأولية والخامات ومستلزمات الإنتاج الأخرى بما يحقق التميز في المنتجات وفي نفس الوقت يعظم من تنافسيتها لترقى إلى مستوى المنتجات المستوردة من حيث مواصفات الجودة، وهذا لن يتأتى إلا من خلال ضمان التمويين وفق الجودة المناسبة والأسعار المناسبة ومصادر التوريد المناسبة.

وفي هذا المجال يستوجب على إدارة المؤسسة من أجل تعزيز عملية تأهيلها من الناحية الفنية أو التقنية ضرورة امتلاك نظام معلومات جد فعال يستطلع اتجاهات الأسعار والجودة في الأسواق العالمية لمختلف مستلزمات الإنتاج وضمان تمويينها باستمرار من أجل استمرار المؤسسة في مزاوله نشاطاتها.

**1- كما يجب إعادة النظر في تكنولوجيا ووسائل الإنتاج:** إذ تعاني أغلبية المؤسسات الجزائرية من تقادم

وتهلاك التكنولوجيا ووسائل الإنتاج المستخدمة في العمليات الإنتاجية إذ تعود لفترات طويلة من الزمن وبالتالي

أصبحت لا تستجيب لمتطلبات الإنتاج الحديث، بل أصبحت لا تستجيب لمواصفات التكنولوجيا الحديثة المستعملة في مؤسسات الدول المتقدمة.

وفي هذا الصدد يتوجب على المؤسسات مسايرة التطورات التكنولوجية العالمية وذلك بتجديدها، والاستفادة من أحدث الاختراعات والابتكارات التكنولوجية بهدف تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها وتقليل الأوقات وإنتاج منتجات متجانسة من حيث المواصفات وتقليل نسبة الإنتاج المعيب، وكل هذا سوف يعمل على زيادة تنافسية المنتجات وفي نفس الوقت تنافسية المؤسسات.

**2- الاهتمام بتركيبة المنتج وتمييزه:** إن العناصر السابق الإشارة إليها سوف تؤدي حتما إلى ضرورة اعتناء إدارة المؤسسات بتأهيل المنتجات عن طريق تطوير وتحسين جودة ونوعية المنتجات والخدمات وتمييزها، وهذا انطلاقا من دراسة طبيعة وخصائص وتركيبية المنتجات المستوردة. بالإضافة إلى رصد ومعرفة رغبات وأذواق واحتياجات المستهلكين معتمدة في ذلك على إعادة تصميم المنتجات وفق تصور هندسي ملائم وجذاب يحترم مواصفات وشروط المنظمة العالمية للتقييس iso.

**ثانيا: تأهيل المؤسسات للحصول على شهادة ضمان الجودة:** حتى تتمكن المؤسسة من ضمان بقاءها واستمرارها في سوق تنافسي (تأثيرات العولمة، انفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي، التوجه نحو الاقتصاد اللبرالي،... الخ) لا بد عليها من تأهيل وظائفها ومنتجاتها للحصول على شهادة ضمان الجودة العالمية (المعايير والمواصفات القياسية العالمية iso. يختلف أنواعها من iso 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة، iso 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية، و iso 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وجميع هذه العناصر التي كنا قد أشرنا إليها في الفصل السابق وهي ضرورية وأساسية لعملية التأهيل لاسيما مع ظهور مفهوم وأبعاد التنمية المستدامة التي أصبحت المؤسسة مضطرة للعمل من أجلها والمساهمة في تحقيقها.

## المطلب الثاني: تأهيل وظيفتي التسويق، البحث والتطوير

على غرار تأهيل كل من وظيفة الموارد البشرية، التموين والإنتاج فإن برنامج التأهيل نص بل وأكد في محاور كثيرة على ضرورة تأهيل كل من وظيفة التسويق والبحث والتطوير لرفع قدرات المؤسسة الجزائرية في هذه المجالات، وهذا ما سنحاول استعراضه في النقاط الموالية.

## الفرع الأول: تأهيل وظيفة التسويق

إن سعي المؤسسات الجزائرية إلى البقاء والاستمرار والحفاظ بحصتها السوقية في ظل محيط متغير تشتد فيه روح المنافسة، يفرض عليها تبني مفهوم جديد وثقافة تسويقية تعتمد على المفهوم الحديث للتسويق الذي أصبح هو المحور الرئيسي الذي تركز وتبني عليه بقية أنشطة المؤسسة<sup>1</sup>. وبالتالي، فلقد أصبحت جل المؤسسات مطالبة بالتخلص التدريجي من التوجه الإنتاجي والبيعي إلى التوجه التسويقي. أي ضرورة إعادة الاعتبار إلى دور المستهلك والبحث عن احتياجاته ورغباته. بمعنى تغير نظرة المؤسسة من فكرة "من منتج - سوق". بمعنى تنتج أولاً ثم تباع فيما بعد إلى "سوق - منتج" أي معرفة رغبات المستهلك في السوق والسعي إلى تجسيدها وتبليتها بطرح منتجات تحمل تلك الخصائص والمواصفات وتتماشى مع أذواق المستهلك بدءاً بتصميم المنتج وتخطيطه مروراً بتسعيه وترويجه وانتهاء توزيعه وهذه كلها تعتبر أنشطة تساهم في تطوير ونمو المؤسسة، وهذا يساهم في<sup>2</sup>:

- الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية؛
- تحقيق اندماج المؤسسة مع محيطها وتكيفها مع متغيراته؛
- معرفة سلوك وردود فعل المستهلك حول نوعية السلع والخدمات ومدى تقبله لها؛
- معرفة مستوى دخله وإمكانياته المادية وقدراته الشرائية.

ومن هذا المنطلق، فإن عدم الاهتمام بالمستهلك ودراسة سلوكه وإهمال دوره وتأثيره سوف يؤدي بالمؤسسة لا محال إلى تدهور مبيعاتها وتراجع حصتها السوقية، ومن ثمة تهديد بقاءها واستمرارها. وهذا كله راجع إلى فشل المؤسسة تجارياً. بمعنى عدم استجابة منتجاتها لرغبات المستهلكين وعدم إشباع احتياجاتهم النوعية، مما يجعلها تنظر الآن إلى أن المستهلك هو ملك السوق وأنه نقطة البداية والنهاية في أي نشاط تسويقي تقوم به المؤسسة بالإضافة إلى عوامل أخرى " كتنوع التصميم، المنتج الأخضر، الحفاظ على البيئة،... الخ"، سنتناولها في المبحث الموالي المتعلق بمكانة وظيفة الاستدامة ضمن وظيفة التسويق.

من أجل تأهيل وظيفة التسويق لا بد من مراعاة مجموعة من النقاط التي تدرج ضمن تأهيل هذه الوظيفة ومن بينها نذكر مايلي:

### أولاً: الاهتمام بمكونات المزيج التسويقي

وذلك من خلال مايلي:

#### 1- إعادة النظر في سياسة التسعير: يتوجب على إدارة المؤسسات إعادة النظر في سياسة التسعير وذلك

من خلال الضبط والتحكم في تكاليف المنتجات بالإضافة إلى دراسة ظروف المنافسة وأسعار المنافسين

<sup>1</sup> - اسماعيل بوخاوة، الطاهر بن يعقوب، استراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسات الاقتصادية، ملقن دولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 29-30 أكتوبر 2001.

<sup>2</sup> - عمار شلاي، تأهيل المؤسسة العمومية الاقتصادية ومحيطها " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للزرم المعدني - وحدة سكيكدة"، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 - سكيكدة، ص 249.

مراعية في ذلك قدرات المستهلكين من أجل إنتاج منتجات تشبع رغبات المستهلكين وتباع بأسعار تنافسية دون إهمال عنصر الجودة والتنوعية.

**2- الاهتمام بسياسة التوزيع والترويج:** في هذا المجال يتوجب على المؤسسة القيام بتحفيز المستهلك وحثه على الشراء من أجل استقطاب أكبر شريحة من المستهلكين لطلب وتفضيل واقتناء منتجاتها وذلك من خلال سياسة فعالة في مجال التوزيع والترويج.

### ثانيا: ضرورة الاهتمام بجودة التغليف

يتوجب على إدارة التسويق في المؤسسات الاعتناء قدر المستطاع بتعبئة وتغليف المنتجات وتقديمها للمستهلك في صورة جيدة وجذابة، وهذا في حد ذاته يحمل رسائل إعلانية وأشهارية جيدة ويعد في نفس الوقت وسيلة اتصال قوية بين المؤسسة والزبائن أو العملاء<sup>1</sup>.

### ثالثا: الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المؤسسة والعملاء والمستهلكين

وذلك من خلال تبني مدخل المستهلك أو الزبون الوفي لمنتجات المؤسسة وخدماتها عن طريق:

- جلب مستهلكين وزبائن جدد،
- المحافظة على الزبائن والمستهلكين الحاليين،
- توثيق العلاقة بين المؤسسة والمستهلك أو الزبون،
- إصدار بطاقة المستهلك الوفي،
- دعم حاملي البطاقات من خلال تخفيضات في أسعار المنتجات،
- ترسيخ ورسم صورة ايجابية لمنتجات وخدمات المؤسسة في أذهان المستهلكين.

### رابعا: عمليات التأهيل الخاصة بالتسويق وفق برنامج التأهيل

لقد ساهمت هذه العمليات في<sup>2</sup>:

- وضع بنية تحتية لوظيفة التسويق تتلاءم مع النشاطات والأسواق، الهياكل وأدوات وتقنيات الإدارة؛
- تحسين المعلومات الخاصة بالأسواق والاحتياجات من خلال اختبارات ثنائية المنتجات/المستهلكين؛
- المدخلات الضرورية من أجل بناء عرض ملائم؛
- تطوير قدرات التأطير التسويقي وقوة البيع عن طريق "coaching"؛

<sup>1</sup> - أنوار شريف شكيب، طارق سعدي، التسويق ودوره في تأهيل المؤسسات العربية في ظل العولمة وما تحويه من منافسة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17- 18 أبريل 2006، جامعة قلمة، ص 648.

<sup>1</sup> - Programme D'appui aux PME-PMI des résultats et une expérience a transmettre , Décembre 2007 ,  
www.pmeart-dz.org, consulté 25-07-2010.

- توجيه وتركيز القوى التسويقية للمؤسسة عن طريق وضع برامج تسويق واستراتيجيات تسويقية. وانطلاقاً من هذا سوف نخصص المباحث الموالية لدراسة علاقة وظائف المؤسسة بالتنمية المستدامة وضرورة استحداث وظيفة للتنمية المستدامة.

## الفرع الثاني: تأهيل وظيفة البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير وظيفة محورية في نشاط أية مؤسسة اقتصادية باعتبارها الضامن لاستمراريتها وقدرتها على المنافسة في السوق، فالاختراع والابتكار والتجديد يمكن المؤسسة من تلبية رغبات مستهلكيها والاستجابة لأذواقهم لان أي منتج ومهما كانت تقنية إنتاجه فانه بعد فترة قصيرة سيصبح قديماً. إن قلة المبادرة في مجال البحث والتطوير في أغلب المؤسسات الجزائرية وضعف الإنفاق عليها يحتم على هذه المؤسسات اللجوء إلى الأطراف الخارجية للحصول على التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمتجددة وإضافة إلى وسائل وأدوات الإنتاج وأساليب التنظيم والإدارة،... الخ وبمبالغ مرتفعة، كان بالإمكان الاستغناء عن الأطراف الخارجية وذلك بتأهيل وظيفة البحث والتطوير وترقيتها في كل المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال خلقها أو إيجادها ضمن هيكل المؤسسة كوظيفة مستقلة من جهة وتدعيمها بالأموال والاستثمارات الكافية إضافة إلى ذلك تعزيزها بالموارد البشرية و الإطارات المتميزة والمختصة في هذا المجال.

### أولاً: تعريف البحث والتطوير

يقصد بالبحث والتطوير النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد عملية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي<sup>1</sup>. و يعد البحث والتطوير عملاً خلاقاً، يتم على أساس منتظم بهدف زيادة رصيد المعرفة، بما في ذلك معرفة الشؤون الإنسانية والثقافة والمجتمع، واستعمال رصيد المعرفة هذا لابتكار تطبيقات جديدة<sup>2</sup>: إن إنشاء وتأهيل وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسات الجزائرية سيعزز دون شك من مكانة المؤسسة ويخلق لها مقدرة تنافسية كبيرة ويظهر ذلك من خلال زيادة عدد براءات الاختراع وتنوعها في جميع المجالات والنشاطات، ومن هذا كله تظهر أهمية وفوائد عملية تأهيل هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- زيادة الأرباح،
- تقليل الخسائر والنفقات والتكاليف،
- تحسين تشغيل الوحدة،
- تقديم منتجات أو خدمات جديدة للسوق،

<sup>1</sup>- البحث والتطوير أهميته ودوره في تحسين المقدرة التنافسية للاقتصاد الأردني عن الرابط الإلكتروني [http://www.competitiveness.gov.jo/files/RD\\_Jordan.pdf](http://www.competitiveness.gov.jo/files/RD_Jordan.pdf) تاريخ التصفح 20/02/2009.

<sup>2</sup>- د. غازي الحضري دور البحث والتطوير في مجال الملكية الفكرية تجربة الأردن عن الرابط الإلكتروني

[http://www.wipo.int/edocs/mdocs/arab/ar/wipo\\_ip\\_amm\\_07/wipo\\_ip\\_amm\\_07\\_1.pdf](http://www.wipo.int/edocs/mdocs/arab/ar/wipo_ip_amm_07/wipo_ip_amm_07_1.pdf) تاريخ التصفح 20/02/2009

- الاستخدام الأفضل للاعتمادات المتاحة وللعمالة،
- بناء قدرات التكنولوجيا والوصول إلى أرقام قياسية.

### ثانياً: أهداف تأهيل وظيفة البحث والتطوير

يمكن حصر أهم أهداف تأهيل هذه الوظيفة في جملة النقاط التي يخدمها البحث العلمي والتطور التكنولوجي فيما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة الثروة القومية والإنتاج والدخول، إدارة الموارد الاقتصادية وتخفيف وطأة الانعكاسات السلبية على الاقتصاديات الوطنية؛
- تنمية الموارد الاقتصادية والاجتماعية (التعليم، الصحة، الإعلام والتدريب)؛
- معالجة مشكلات التقانة المستحدثة والمستدامة، العضلات الملحة، تطوير التقانة والاتصالات؛
- تطوير الصناعات والمشاريع المحلية والعمران؛
- بث الثقافة واستنباط مردود مادي واقتصادي R&D؛
- معالجة المشاكل التنموية للمجتمع؛
- استغلال القدرات والإمكانات الذاتية؛
- اقتباس التكنولوجيا من البلدان المتقدمة، وتطوير التكنولوجيا المحلية من خلالها بما يتناسب والمطلوبات الوطنية؛
- تحسين قدرة المؤسسات والدول للوصول إلى درجة من الإبداع، وضمان استمرارها لأجيال قادمة؛
- الارتقاء بالقطاعات التقليدية في الاقتصاد، عن طريق إدخال وسائل علمية حديثة يتدرج فيها المواطن العادي عبر أشكال من التكنولوجيا الوسيطة، وصولاً إلى أحدث الوسائل الإنتاجية؛
- المساعدة في تطور الخطط التعليمية والتأهيلية الخاصة بالمؤسسات؛
- إيجاد ترابط وتعاون بين الجهات البحثية المحلية، الإقليمية، العالمية، وربط المؤسسات بالمجتمع والقطاع الإنتاجي بالدولة؛
- المساعدة في مواكبة التطور التقني العالمي؛
- إيجاد حلول جذرية للمشاكل التي تعاني منها المؤسسات والمجتمعات.

### ثالثاً: المجالات التي تشملها عملية تأهيل وظيفة البحث والتطوير

هناك مجموعة من المجالات التي تشملها عملية تأهيل هذه الوظيفة منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - عصام محمد عبد الماجد ومحمد آدم أبو حسن، البحث العلمي والتنمية التكنولوجية الواقع والمستقبل ندوة البحث العلمي في العالم العربي وأفاق الألفية الثالثة، عن الرابط الإلكتروني: <http://www.sudanuniversity.net/vb/index.php?s=b21658aa27a4132f676922277ff36d85> تاريخ التصفح 2009/02/20

<sup>2</sup> - منور أوسرير، فؤاد سعيد منصور، الابتكار والإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17- 18 أبريل 2006، جامعة قالمة، ص 860- 861.

- **التأهيل من أجل الإبداع في المنتجات:** ويتجلى في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير في المنتجات أو الخدمات القديمة.
  - **التأهيل من أجل الإبداع في العمليات:** ويتجلى في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة مثل عمليات التشغيل وإدارة مختلف الوظائف الخاصة بالمؤسسة والغرض منه هو تحسين فعالية وفاعلية المؤسسة.
  - **التأهيل من أجل الإبداع في مجال التسويق:** ويتعلق بمختلف وظائف التسويق أو بعناصر المزيج التسويقي مع رفع مستويات الجودة في التعامل مع العملاء وتحقيق ميزات تنافسية عالية.
  - **التأهيل من أجل الإبداع في مجال التسيير:** يتجلى في صورة التحسين في طريقة أداء العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وإدخال أحدث الأساليب الإدارية في هذا المجال.
- ومن أجل تأهيل وتطوير وتنمية وظيفة البحث والتطوير لابد من توفير:
- الإنفاق على البحث والتطوير؛
  - توطيد العلاقة والتنسيق بين المؤسسات الاقتصادية من جهة ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومراكز البحث والتطوير المتخصصة من جهة ثانية.

### المبحث الثاني: التوجه نحو وظيفة الاستدامة

- بغض النظر عن حجم ونوع المؤسسات، بات لزاما على هذه الأخيرة ضرورة تبني أو استحداث وظيفة للاستدامة ضمن وظائفها ونشاطاتها توكل لها مهام خاصة بها، وهذا بفعل الضغوطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية التي يشهدها محيط وبيئة المؤسسة.
- ولو تصفحنا التراث النظري في هذا المجال، لوجدنا غموضا وشحا كبيرا بل وغياب كلي لمثل هذه النشاطات والتي هي في الحقيقة نشاطات مهمة جدا بفعل تنامي دور المسؤولية المجتمعية ومطالب الهيئات الدولية والمجتمع المدني بضرورة الاهتمام بمثل هذه الجوانب.
- قليلة جدا هي المؤسسات التي اقتنعت وأدركت بضرورة إدخال وظيفة جديدة تعنى بدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ضمن نشاطاتها ووظائفها وبدأت تأسس وتكتب لبعض الأفكار حول وظيفة الاستدامة على الرغم من ندرة وشح الكتابات حول هذا الموضوع، إلا أننا سنقدم محاولة ولو متواضعة بداية من أجل دراسة وظيفة الاستدامة في المؤسسات وذلك من خلال التطرق إلى النقاط التالية :
- محاولة تعريف وظيفة الاستدامة داخل المؤسسة،
  - المهام الأساسية لوظيفة الاستدامة،
  - هيكلية وظيفة الاستدامة داخل المؤسسة.

## المطلب الأول: تعريف وظيفة الاستدامة والمهام الأساسية الخاصة بها

إن هذا المطلب يتضمن فرعين أساسيتين هما :

### الفرع الأول: تعريف وظيفة الاستدامة

انطلاقاً مما جاء في محتوى المبحث الأول والخاص بالاستدامة من حيث المفهوم، الأهداف، الأبعاد، المبادئ والمؤشرات، وكاجتهاد منا، سنحاول تقديم تعريف ووظيفة الاستدامة داخل المؤسسات.

يمكن تعريف وظيفة الاستدامة على أنها " مجموعة من المهام والنشاطات والعمليات التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة مراعية في ذلك ضرورة إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، ضمن نشاطاتها التقليدية"، فهذا التعريف يركز على ضرورة مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال قيامها بمجموعة من النشاطات والعمليات التي لا تضر بالبيئة وتحافظ على الموارد الطبيعية وعدم استنزافها وترك حصة الأجيال المقبلة منها، وإنتاج منتجات صحية وصديقة للبيئة، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا نظيفة غير ملوثة للبيئة، مع تصريف منتجاتها عن طريق التسويق الأخضر أو البيئي أو المستدام عن طريق التزامها بالتعامل مع السلع الصديقة للبيئة التي لا تضر بصحة أفراد المجتمع وبالبيئة الطبيعية والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم الإضرار بها.

كما تقوم أيضا بإدارة النفايات والمخلفات بمختلف أصنافها وأنواعها، وهذا بغية الحفاظ على نوعية التربة والهواء والحياة بصفة عامة.

كما تساهم المؤسسة وفق هذا المدخل مساهمة إيجابية في تحقيق التنمية البشرية بما فيها من مساهمة في تحسين نوعية الحياة الصحية والتعليمية والقضاء على الفقر...، دون إهمال واجب المؤسسة تجاه الأطراف ذات المصلحة بها من العاملين أفراد المجتمع والمساهمين... إلخ.

### الفرع الثاني: المهام الرئيسية لوظيفة الاستدامة

إن مهام وظيفة الاستدامة يمكن توضيحها من خلال استعراض مجموعة من المراحل، والتي تتمثل في:

أولاً: الحوار مع الأطراف ذات المصلحة وتحديد رهانات المؤسسة

مفهوم أصحاب المصالح Stakeholders تطور عبر الزمن متأثراً بتطور الحياة بشكل عام، ففي البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين هم المستفيدون المباشرون والوحيدون من وجود المؤسسات التي أنشئوها وزودوها برؤوس الأموال اللازمة لعملها واستمرارها .

وفي فترات لاحقة عندما انتشرت شركات المساهمة، فإن حملة الأسهم والموردين، والزبائن والمجتمع... إلخ هم الجهة ذات الثقل الكبير والذي يفترض أن تتبنى الإدارة أهدافهم المتمثلة بزيادة الأرباح وتعظيم قيمة الأسهم وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع. وهناك عدة تقسيمات لأصحاب المصالح أهمها التقسيم التالي:

- أصحاب المصالح الأساسيين ( المساهمون - العمال - الزبائن - الموردون)، وأصحاب المصالح الثانويين (الحكومة - المنافسون - المجتمع - جماعات الضغط)، وتتم عملية الحوار مع مختلف هذه الأطراف من خلال:
  - تحديد مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة؛
  - تصنيف هاته الأطراف؛
  - تحديد الانشغالات الرئيسية ومعرفة تطلعات وآمال الأطراف ذات المصلحة؛
  - إنشاء قنوات وعلاقات وأدوات للحوار والتفاوض مع جميع الأطراف التي لها مصلحة بالمؤسسة؛
  - دعم وتشجيع وهيكله الحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛
  - عقد شراكات وتحالفات من أجل التعاون الإيجابي مع الأطراف ذات المصلحة.

#### ثانيا: العمل على تحديد سياسة واضحة للتنمية المستدامة

- وهذا من أجل تلبية التطلعات والآمال الخاصة بمختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة ويتم ذلك من خلال<sup>1</sup>:
  - تحديد سلوك الفاعلين الأساسيين في هذا القطاع؛
  - تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة (العوامل الداخلية والخارجية)، مع التمييز بين التشخيص الفعلي والتشخيص النظري؛
  - تحديد الإجراءات التصحيحية التي تسمح بعدم إظهار جوانب النقص والقصور؛
  - التعرف على جوانب القوة واغتنامها من أجل التميز في بعض المجالات.

#### ثالثا: نشر وتبليغ سياسة التنمية المستدامة

- يتم نشر سياسة التنمية المستدامة الخاصة بالمؤسسة من خلال مايلي:
  - تحديد الموارد المادية والبشرية والأدوات اللازمة للتنمية المستدامة؛
  - التعرف على شبكة المراسلين داخل مختلف الكيانات ووحدات الأعمال؛
  - معرفة الفاعلين الأساسيين ومدى الإسهامات المحتملة وأهدافها الفردية والجماعية؛
  - تحديد الآثار والانعكاسات (إيجابية أو سلبية)؛
  - تدريب أعوان الشبكة على العملية وتحديد الأدوات؛
  - معرفة وتحديد نوع عمل الشبكات وقنوات الاتصال من خلال تكرار اللقاءات، تبادل المعلومات والأفكار، والتعرف على أهم المواضيع المتعلقة بالمؤشرات التي تخص الممارسات الجيدة ورصد التغذية العكسية... الخ.

<sup>1</sup>- florence Emanuelli, Eva Pulcinelli, John Péan, 2<sup>ème</sup> Baromètre de la fonction développement durable des entreprise de SBF120, I'IAE Gustave Eiffel, France, janvier 2010, pp 13- 17.

#### رابعاً: مراقبة مختلف الخطوات

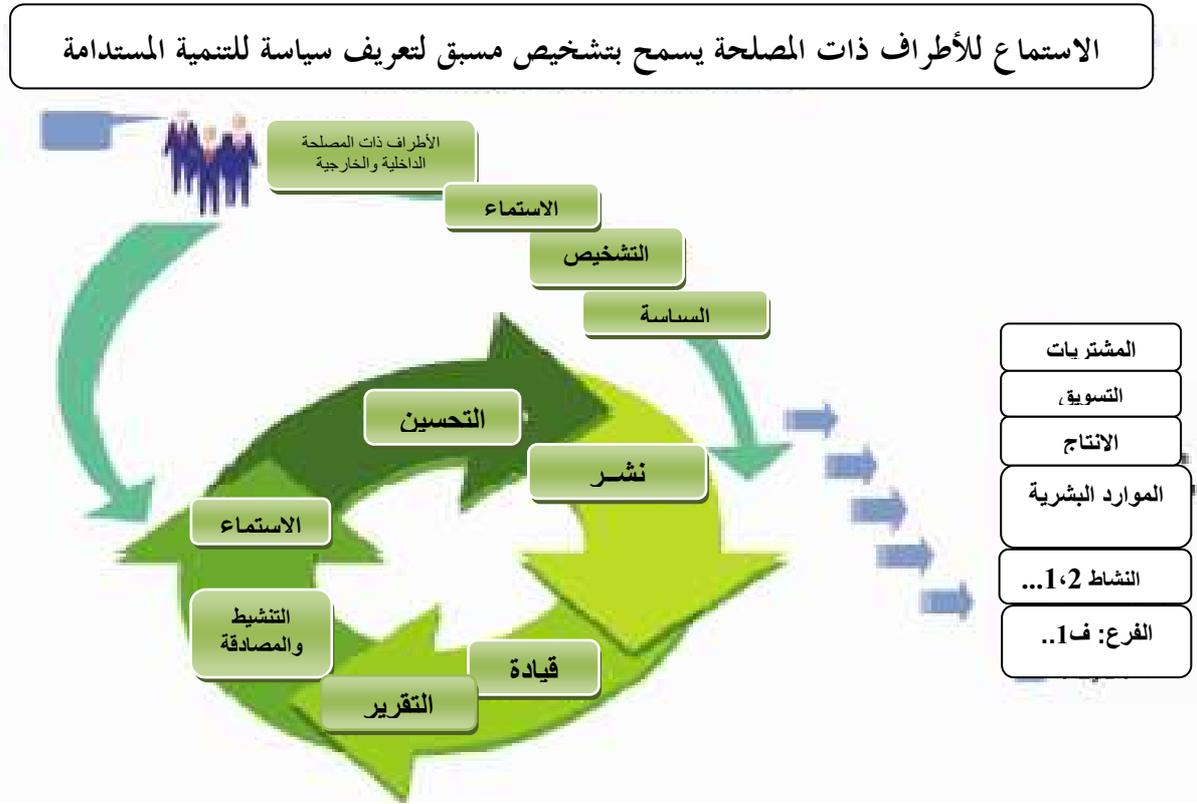
وتتم عملية المراقبة من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحديد ومعرفة مؤشرات الرصد وتقديم التقارير؛
- تقسيم وترقية الشبكات؛
- اختيار أداة للرصد وتقديم التقارير؛
- جمع البيانات بالاعتماد على الشبكات وتوطيدها؛
- قياس وتقييم الأداء وتعديل الأهداف؛
- تفعيل إجراءات الثواب (الجزء) والعقاب؛
- إعداد تقرير التنمية المستدامة ( أو تنسيق الإعداد خاصة مع مديريات الاتصال)؛
- نشر وإبلاغ النتائج وتبيان أداء الأطراف ذات المصلحة.

والشكل الموالي يوضح المهام الرئيسية لوظيفة الاستدامة التي تم التطرق إليها سابقاً، بالتركيز على أهم عنصر وهو الاستماع للأطراف ذات المصلحة الذي يمكننا من إعطاء تعريف وتشخيص مسبق لسياسة الاستدامة.

<sup>1</sup>- GRI, Lignes Directrice pour le reporting DD, 3<sup>ème</sup> version GRI publications, p 3.

## شكل رقم: (07): مراحل سياسة التنمية المستدامة



Source : Jean Pierre TARDIEU et Autres, Organiser la Contribution de l'entreprise au développement durable, EpE publications, France, 2005.

## المطلب الثاني: هيكله وظيفة الاستدامة داخل المؤسسة

مهما كانت هيكله وظيفة الاستدامة، فإنها تحتاج إلى تقسيم أو توزيع الأدوار والمهام مع المديرين والوظائف الأخرى في المؤسسة وهذا لمعالجة بعض القضايا المستجدة الخاصة بالتنمية المستدامة، لكن تبقى المقاربة الشاملة تحتاج إلى إدماج الإشكاليات المطروحة بالتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة. ومن أجل مواجهة التعقيدات والمستجدات الخاصة بالحالات التي يجب على المؤسسة إدارتها بما فيها ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مختلف أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة، ولهذا فإنه يتوجب على الإدارة إدماج ضمن الهيكله التنظيمية الرسمية أو المتبنية عمليات أو نشاطات أو حتى وظيفة مستقلة تعنى بمسائل البيئة، الحفاظ على الموارد الطبيعية، المسؤولية الاجتماعية ومراعاة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة، وهذه الوظيفة يمكن أن نطلق عليها وظيفة الاستدامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Jean Pierre Tardieu et autres, organiser la contribution de l'entreprise au developpement durable, EpE publication , France, 2005, p 36.

## الفرع الأول: جملة العوامل المحددة لهيكل وظيفة الاستدامة

إن العناصر المقترحة التالية يمكن أخذها بعين الاعتبار لهيكل أفضل لوظيفة الاستدامة من حيث: التوظيف، توزيع المهام، الوضعية بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة...

1- قطاع الأعمال وأهم القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة: ويتمحور حول النقاط التالية<sup>1</sup>:

الرهانات الرئيسية للتنمية المستدامة لنشاطات المؤسسة: لا يمكن لوظيفة الاستدامة أن تعمل بمفردها كي تلي جميع الانشغالات المتعلقة بالقضايا والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومتابعة العمليات، بل يجب تعزيزها بالقيادة وتنسيق مختلف أعمال وفروع المؤسسة، وهذا ما يعطي لوظيفة الاستدامة دور وظائف من قبل الكيانات التنفيذية، سواء في صورة قسم الموارد البشرية أو المعلوماتية، بالإضافة إلى دور وظائف أو كيان مستقل خاص بها. فطبيعة أنشطة وظيفة الاستدامة، والتي تركز أساساً على القضايا ذات المدى الطويل والأطول، نجدها تثير مجموعة من الصعوبات حول الإقناع بالحاجة إلى نشر هذا النهج على المدى القصير.

2- هيكل ونضج الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة والذي يجب على إدارة المؤسسة الحوار والتفاوض معهم؛

3- ازدياد وتنامي دور الإعلام بقضايا التنمية المستدامة لقطاع الأعمال، إذ شاع في العصر الحديث الكتابات الإعلامية من طرف جهات مختصة حول الآثار السلبية التي تحدثها مختلف المؤسسات؛

4- كثرة اللوائح التشريعية الخاصة بقضايا البيئة والمجتمع، لأن نشاطات المؤسسة تؤثر كثيراً على البيئة الطبيعية كما يمتد أثرها إلى مختلف أفراد المجتمع؛

5- التنظيم وتعقيد المؤسسة: ويشير التعقيد الهيكلي إلى "كمية الاختلافات أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها التنظيم."، فتقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعدد الوحدات الإدارية ماهي إلا شواهد وصور دالة على وجود التعقيد<sup>2</sup>.

أ. تنظيم المركزية/ اللامركزية: وتشير المركزية إلى: "درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث تمنح المراكز القيادية العليا حقوقاً وصلاحيات واسعة في اتخاذ القرار والتصرف دون مشاركة من المستويات الدنيا والتي لا تستطيع التصرف أو اتخاذ القرار دون الرجوع إليها"<sup>3</sup>. بينما اللامركزية تعني "توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا والدنيا"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - L. Tourtier, **La fonction DD: un positionnement à trouver dans une nouvelle gouvernance d'entreprise**, Seminaire International DD, Ecole Nationale supérieure des Mines de Saint-Etienne, 27,28 Septembre 2004.

<sup>2</sup> - طارق طه، **التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص 34.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الإسكندرية، دار الجامعة، 2004، ص 77.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 69.

- ب. الإدارة بالتخصص، الفروع والعلامات التجارية (وضع سياسة متلائمة مع الفروع والبلدان)؛
- 6- التاريخ، ثقافة وقيم المؤسسة: ويتجلى ذلك في تاريخ المؤسسة الممتد عبر الزمن والذي يؤثر بدوره في تبني ثقافة تنظيمية في شكل معتقدات وقيم وسلوكيات يشترك فيها جميع الأفراد في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين.
- 7- نوع رأس مال المؤسسة: بمعنى هل المؤسسة تعتبر مجمع مسجل في البورصة أم لا، بالإضافة إلى ضغط المساهمين، القوانين والتشريعات في هذا المجال.

### الفرع الثاني: هيكلية وظيفة الاستدامة

إن الدارس والمتصفح للتراث النظري حول هذا الموضوع نادرا ما يجد وظيفة الاستدامة مهيكلية في كيان أو وظيفة مستقلة في شكل مديرية التنمية المستدامة، وتعطى لها الوسائل والإمكانيات والصلاحيات والسلطات الضرورية لممارسة مهامها على مستوى المؤسسة، حيث نجد في مدججة ضمن مديريات وظيفية موجودة وهذه هي الحالة الغالبة، ومن هنا فاننا سنتناول مايلي:

**1- الحاجة إلى هيكلية متكاملة:** إن وجود هيكلية للتنمية المستدامة ليس محل جدل ونقاش، إذ أن ثنائية القيم وسياسة المؤسسة يبران هذا الخيار، مثل مختلف مديريات ووظائف المؤسسة الأخرى، فهي تتعدى الأعمال التجارية، البلدان، وكذلك تتعدى الوظائف، لأنها تعنى بإدارة الأداء، شروط الأمن، صورة العلامة، الابتكار، بالإضافة إلى العلاقات مع المقاولين من الباطن أو الزبائن... الخ.

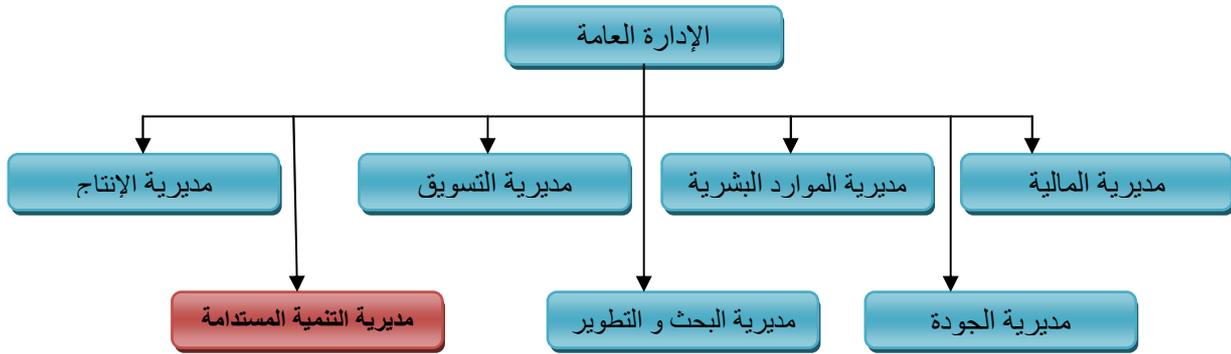
ومن هنا يتوجب علينا تحديد المديريات الوظيفية الأساسية، ومحاورهم الامتيازين للتأكد من أن وظيفة التنمية المستدامة في كل مكان<sup>1</sup>:

- مديرية التسويق والعلاقات مع الزبائن؛
- مديرية المشتريات والعلاقة مع الموردين،
- مديرية الاتصال والعلاقة مع المجتمع المدني والإعلام؛
- مديرية الموارد البشرية والاتصال الداخلي، الزبائن، النقابات... الخ.
- مديرية المالية والعلاقات مع المساهمين؛
- الصحة، الأمن والسلامة وعلاقتها مع العمال والمجتمع المدني...

ومن خلال الشكل الموالي يمكن توضيح موقع مديرية التنمية المستدامة من بين مديريات المؤسسة الأخرى:

<sup>1</sup> - Jean Pierre Tardieu et autres, op.cit, pp 38.

شكل رقم (08): موقع مديرية التنمية المستدامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال هذا الشكل، يمكننا القول بأن مديرية التنمية المستدامة تأخذ حالتين:

- إما أن نقوم بإدماج كل من مهام وأبعادها ضمن مديرية من المديرات الأساسية للمؤسسة (مديرية الإنتاج، مديرية التسويق، مديرية الموارد البشرية،... الخ)، وفي هذه الحالة لا تظهر كقسم أو مصلحة أو مديرية مستقلة لوحدها في الهيكل التنظيمية بالمؤسسة.

- أما الحالة الثانية فتكون عكس الحالة السابقة حيث يتم تجسيدها كمديرية في وحدة إدارية وتنظيمية مستقلة لوحدها، كغيرها من مديريات أو وظائف المؤسسة الأخرى.

2- هيكل المشروع: وتأخذ هيكل المشروع حالتين يتمثلان في:

- الحالة الأولى: يدخل في إطار عام، كتنظيم للمؤسسة عن طريق المشروع، هنا مدير مشروع التنمية المستدامة يملك مثل المديرين الآخرين الصلاحيات الكاملة من خلال توفير كافة الموارد المالية والبشرية على مستواه، مستوى التدرج والإجراءات.

- الحالة الثانية: يتمثل في مشروع أو مهمة تفوض للأمانة العامة أو مديرية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

3- إدماجها ضمن مديرية موجودة: يمكن إدماج أبعاد ومهام التنمية المستدامة ضمن مديرية مركزية للمؤسسة أو اعتبارها كاتساع لهذه المديرية.

أ. اتساع لوظيفة الجودة والبيئة: يتم إدماجها ضمن وظيفة الجودة وذلك من خلال عمليات الإنتاج، كما يمكن إدماجها ضمن وظيفة البيئة أو الصحة، الأمن والسلامة فيما يخص المجال الصناعي، كما يمكن أن يأخذ شكل الإدماج، تواجد لجنة للتنمية المستدامة على مستوى الإدارة العامة أو مجلس الإدارة، ويبقى

المشكل الوحيد في نقص الكفاءات والإمكانات على مستوى المديرية (المالية، الاجتماعية والمجتمعية)، فالمهندسين المشبعين بالثقافة التقنية غالبا ما يشرفون على هذه المديرية ولا يأخذون بعين الاعتبار البعد البشري أو الإنساني والذي يلعب دورا محوريا في التنمية المستدامة.

ب. اتساع لوظيفة الاتصال: البعض من المؤسسات تدرج التنمية المستدامة ضمن الاتصال المالي، أو كجزء مكلف بضمان العلاقات مع المساهمين.

4- مديرية الاستدامة: إن إدماج التنمية المستدامة ضمن مديريات موجودة يحمل بعض المخاطر، وفي الاطار يطرح السؤال التالي : لماذا لا يتم إنشاء مديرية للتنمية المستدامة؟.

إن إنشاء مديرية جديدة تعنى بمسائل التنمية المستدامة يترتب عليه عدة التزامات مثل: الميثاق، المراقبة..، وعليه فعلى المكلف بهذه الوظيفة الجديدة أن يكون مصداقا في عيون الأعوان الخارجيين، وعلى كل حال الهيكلة تلعب دورا أساسيا، ويستند على شبكة مراسلين موجهين للمسؤول التشغيلي<sup>1</sup>.

حاليا يجب أن تكون كرافعة تنظيمية حقيقية قادرة على نشر سياسة التنمية المستدامة، والخيار ما بين الوظائف المذكورة تعطي متغيرات مختلفة.

5- تقسيم وظيفة الاستدامة: كغيرها من الوظائف الأخرى، فعالية التسيير تمر عن طريق التقسيم، إن تنوع المحاورين أو مجالات الأنشطة يتطلب تقسيم المسؤوليات الداخلية لهيكل الاستدامة في المؤسسة كما هو الحال في الوظائف الأخرى.

سنحاول من خلال هذا المبحث والمبحث الموالي معرفة كيفية إدماج التنمية المستدامة ضمن وظائف المؤسسة، وسنبرز فيما يلي أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة والتي تتأثر أكثر بالتنمية المستدامة وهي (الموارد البشرية، الإنتاج والتسويق)، بالإضافة إلى البحث والتطوير.

<sup>1</sup> -Angastha, Pour une entreprise durable, Angastha publication, France, Juillet 2004, pp. 23-25.

## المبحث الثالث: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفتي الموارد البشرية والإنتاج

في إطار التوجه نحو التنمية المستدامة والأخذ بمفهومها وأبعادها ومهامها من طرف المؤسسات، بات لزاما على إدارة هذه الأخيرة أن تدمج هذا الجانب ضمن اهتماماتها الأساسية ويظهر ذلك بصفة جلية في مختلف وظائفها، ولاسيما وظيفة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج كما سنوضحه على النحو الموالي.

### المطلب الأول: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفة الموارد البشرية

نظرا لأهمية وظيفة الموارد البشرية في استقطاب وتوظيف وجذب اليد العاملة ومحاولة المحافظة عليها، وفي ظل مفهوم التنمية المستدامة التي تهدف إلى المحافظة على المورد البشري وجذب الكفاءات التي تجسد هذا المفهوم على المدى المتوسط والبعيد، أدى كل هذا إلى ضرورة تغيير ثقافة وفلسفة إدارة وتسيير الموارد البشرية من المفهوم التقليدي إلى ما أصبح يسمى إدارة الموارد البشرية المستدامة.

انطلاقا من كل هذا سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى توضيح أهم قضايا الموارد البشرية ذات الصلة بالتنمية المستدامة، ولاسيما على مستوى المؤسسات، ومعرفة التأثير المتبادل لكل منهما على الآخر، إضافة إلى استعراض التوجهات الجديدة التي يستوجب على إدارة الموارد البشرية العمل بها وتبنيها في تعاملها مع هذا المورد الحساس والمهم في خلق تميز المؤسسة تفوقها.

### الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية ضمن مفهوم وأبعاد التنمية المستدامة

إن الحديث عن تنمية الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الحديثة يقودنا حتما إلى الدمج بين الموارد البشرية والتنمية المستدامة، ومن أجل إثراء هذا المفهوم الجديد سنحاول معالجة هذا الموضوع ، انطلاقا من قضية استدامة كل ما يرتبط بالمؤسسة مع الموارد الخارجية: الزبائن، الموردون، المساهمون، المواطنون...، والتي تعتبر ضمن مدخل شامل للعلاقة مع الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة على الرغم من أننا نعالج قضية داخلية تتعلق بالمورد البشري ، ومن هذا كله سنحول توضيح هذه النقطة.

#### أولا: الموارد البشرية المستدامة

إن الشغل الشاغل للموارد البشرية المستدامة يكمن في العمل على تطوير أداء المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية، آخذة في الاعتبار المحيط الأيكولوجي، والمجتمعي لغرض المحافظة على الأجيال المستقبلية. ومن هنا فإن رهان تطوير الموارد البشرية بما يستجيب لرهانات وتطلعات التنمية المستدامة هو دعم التشغيل، المحافظة على وتحديث وتطوير الكفاءات البشرية مع مرور الزمن، وتنمية و تثمين المورد البشري باعتباره الثروة

الحقيقية لأي مؤسسة أو دولة، مع الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الفردية كقاعدة للمسؤولية الجماعية، مع مراعاة دعم القيم والأفكار والممارسات.

### ثانياً: رهانات إدارة الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة (المؤسسة والمجتمع)

إن البعد الاجتماعي أو المجتمعي للمسألة يمس بشكل أكبر الأفراد (المسيرين)، هنا المجال يفتح واسعاً لتطوير محور الموارد البشرية ضمن اعتبارات التنمية المستدامة<sup>1</sup>، وعليه فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (مدير الموارد البشرية)، تشترك مع المجتمع لتحقيق المؤسسة العادلة، وتعزيز المؤسسات المستدامة بما تحمله الكلمة من معنى حقيقي.

وانطلاقاً من هذا، فإنه يتوجب على مدير الموارد البشرية للمؤسسة المستدامة أن لا يتجاهل مختلف الاتفاقيات الدولية الخاصة بالتنمية المستدامة، أو التي التزمت بها المؤسسة في إطار هذا التوجه، وفي المقابل فإنه وأثناء ممارسة لوظيفته الإدارية، يجب أن يأخذ في الحسبان مختلف الأطر التشريعية الموضوعية والتي تعنى مباشرة بالمؤسسة (فيما يخص الدولة أو الإقليم أو المنطقة).

إن مدير الموارد البشرية المطلع على الأحداث والتفاصيل الجديدة في هذا الشأن، يجب أن يأخذ المستقبل بعين الاعتبار، وبالتالي سيكون واعياً بأهمية مفهوم التنمية المستدامة<sup>2</sup>.

إن الرهان الاقتصادي يعتبر اليوم الرهان الرئيسي للمؤسسات المعاصرة، والتي يجب أن تتحلى بقيم التنمية المستدامة، وفي زمننا الحاضر كل من المؤسسة ومديريها لهما دور جد مهم وحيوي باتجاه المستقبل، وبالتالي مسؤولية المسيرين تكون على مستوى أهمية هذه التحديات الخاصة بمدير الموارد البشرية، ومهما كان التنظيم فإن حق العمل على الفهم الجيد لهذه القضايا واقتراحات الأعمال المتصلة بها، حيث أن المؤسسة تكون محل نقد من قبل المواطنين الذين يستفسرون عن توجهات مسيرها<sup>3</sup>.

وفي ظل توجه البلدان نحو التنمية المستدامة على المستوى الكلي، وتزايد مطالبة أفراد المجتمع المدني والحكومات والهيئات الدولية مطالبة المؤسسات بضرورة المساهمة في تحقيق هذه التنمية، لذا أصبحت الموارد البشرية المستدامة على درجة عالية من الأهمية في مثل هذه المؤسسات، حيث أصبحت قضية الجميع بالرغم من تعدد وتشابك المصالح في المؤسسة، ومن هنا يتوجب أن يكون مسار الجميع واضح ومتناسق وشفاف.

<sup>1</sup> - Teresa Bailey and others, **Sustainability and Human Resource Management Strategy**, Executive Roundtable Symposium, Virginia, 2008, p.6.

<sup>2</sup> - Teresa Bailey and others, op.cit, p.6.

<sup>3</sup> - Bernard Calisti, Francis Karolewicz, **RH et développement durable : une autre vision de la performance**, éditions d'organisation, France, 2005, pp.13-14.

## الفرع الثاني: محتوى إدارة الموارد البشرية المستدامة

### أولاً: الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات والمفاهيم الأساسية، لأن الفرد يمضي وقتاً لا بأس به من عمره في العمل، فالعمل يعطي للإنسان القوة والمكانة ويربطه بالمجتمع ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ميوله وطموحاته وقدراته ورغباته. ومن المؤكد أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي فإن ذلك يؤثر إيجاباً على إنتاجية الفرد كما ونوعاً.

ولهذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تدرك جيداً أن الأفراد هم المورد الأساسي التي تمتلكها المؤسسات لكونه الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع<sup>1</sup> ولا سيما في ظل التوجه نحو التنمية المستدامة، ولكن كيف يتم التأثير الإيجابي في مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد؟ لا شك أن نمط القيادة الديمقراطية تعد من المؤشرات الإيجابية و الفعالة التي تمتلكها إدارة المؤسسات وهي وحدها القادرة على تحقيق الرضا الوظيفي لمختلف أفرادها وهذه القيادة مواصفاتها، فالمدير الديمقراطي يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته الرشيدة ويجعلهم كالفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما أن إبراز الجانب الإنساني، لديه بمشاركته لأفراده في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقتهم معه ليست متوقفة على حدود العمل الرسمي، لا شك أنها تساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا هدف من أهداف القيادة الفعالة... فاهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له الدور الكبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى أن مشاركة الفرد العامل في اتخاذ القرارات بإبداء آرائه وملاحظاته أمر فعال في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظف بتحقيق ذاته. ولا شك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند عماله وموظفيه هي عملية تقييم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يمثل اهتماماً مشتركاً بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين أكثر من ضرورة لتحقيق هذا الغرض.

### 1- تعريف الرضا الوظيفي

فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط بعلاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعلمي.. ولكن السؤال المطروح هو كيف وأين يتم هذا؟

<sup>1</sup> - للمزيد من التفصيل أنظر: د. محمود بن محمد البديوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، على الرابط الإلكتروني:

<http://www.hrdiscussion.com/hr131-2.html#ixzz1EEuM2lZK> 02/03/2010

إن الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية العالية، فالفرد الراضي عن عمله أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها مما يزيد إنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف، غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط... إلخ.

ويرى Bitch أن الرضا الوظيفي هو اتجاه الأفراد ناحية العمل الحالي والمؤسسة، والإيمان والنظرة التي يرى بها الفرد عمله، ويؤمن بان الرضا الوظيفي علاقة وثيقة بالادعاء ومعظم السلوك داخل العمل بما في ذلك معدلات الغياب ودوران العمل والمواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

إن ميل الفرد لعمله أو لجانب معين فيه له المردود الإيجابي على نفسه وعلى عمله والرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية والمادية خاصة، كما يُعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله وإثبات لشخصيته، أضف إلى أن وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده يتحقق له من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته الشخصية.

## 2-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

مما لا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي بيئة العمل التي يعيشها كنوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي.

ولا شك أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا، كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية والإضاءة والأدوات والأجهزة المستخدمة وكم العمل وحجم الإدارة، فكلما كان حجم الإدارة صغيراً زاد التعاون بين الموظفين وازدادت العلاقة الشخصية والوظيفية بينهم، وبالتالي ارتفع روح الانتماء للجماعة والعمل فزاد الرضا الوظيفي لديه.

كما لأهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن المحددات الرئيسية أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف والرضا الوظيفي عند الفرد وهذه العلاقة علاقة طردية قوية، فهي لا تقف عند العوامل البيئية المؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته فقط وهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها وتؤثر على عمله كالإنجاز فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته فلديه أهداف (إنجازات) يتمنى تحقيقها ويتوقع تحقيقها وهذه تمثل اتجاهها لسلوكه بناءً على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له، وكلما وصل إلى مستوى شعر بارتياح ورضا ثم يضع أهدافاً ومستويات طموح جديدة، ولا تغفل ما تحققة برامج الترقية والتقدم الوظيفي العادلة وما يمثله ذلك من أهمية كبرى لدى الموظف ورضاه بوظيفته، بالإضافة إلى الراتب والحوافز المادية وهذان العاملان الأخيران لا شك أنهما مساهمان بدرجة كبيرة في منع مشاعر

الاستياء والإحباط الوظيفي لدى الفرد، كما أن الاستقرار في العمل والحاجة للأمن فيه من المصادر القوية لتحديد الرضا وكلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد كان أكثر استقراراً وعطاءً ورضاً عن العمل.

بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية الايجابية التي يتوجب على الإدارة أن تعمل على توفيرها في بيئة العمل باعتبارها أحد محددات الرضا الوظيفي المهمة في حياة الفرد، فهذه العلاقات تشعر العامل بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها.

فالمؤسسات المستدامة اليوم بات لزاماً عليها أن تعمل على الاهتمام قدر المستطاع لكي توفر الجو والظرف المواتية التي تعمل على خلق مناخ العمل المادي والمعنوي، الذي يساعد الأفراد على تكيفهم في أعمالهم وأن تراعي مدى اهتمامها بالرضا الوظيفي بوصفه عماد الاندماج والولاء والانتماء للعمل وللمؤسسة.

### ثانياً: الصحة والسلامة المهنية OHASAS 18001

يتوجب على إدارة الموارد البشرية المستدامة في ظل التنمية المستدامة، ومن أجل تشجيع وتعزيز المؤسسات المستدامة أن تقوم بإنشاء والحفاظ على نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية ومتطلباته الأساسية والعمل على ضرورة توفير معيار الصحة والسلامة المهنية OHASAS 18001 ومن خلاله تعلن المؤسسة بوضوح الأهداف العامة للصحة والسلامة المهنية والالتزام بتحسين الأداء في هذا المجال والاعتناء بالأفراد، في إطار سياسة تعنى بهذا الجانب والتي تشمل جملة من النقاط<sup>1</sup>:

- أن تكون هذه السياسة مناسبة لطبيعة ونطاق أخطار المؤسسة للصحة والسلامة المهنية؛
- أن تتضمن الالتزام بالتحسين المستمر؛
- أن تكون موثقة ومطبقة ومحافظ عليها؛
- أن تكون معلنة ومعروفة لكل العاملين حتى يتعرفوا على واجباتهم؛
- أن تكون متاحة لأصحاب المصالح؛
- أن تتم مراجعتها بصورة دورية للتأكد من أنها مازالت مرتبطة ومناسبة للمؤسسة.

ومن خلال كل هذا سوف نتطرق إلى بعض النقاط حول الصحة والسلامة المهنية في العناصر التالية<sup>2</sup>:

#### 1- مفهوم إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية

هي الإدارة التي تقع عليها مسئوليات وواجبات الإدارة والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالأمن والصحة والسلامة المهنية في المؤسسة ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة ووضع استراتيجيه سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى وضع السلامة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في السلامة المهنية.

<sup>1</sup> - عن الرابط الإلكتروني: <http://www.Samatadmor.net/vp/showthread.php?le 15/10/2010>

<sup>2</sup> - عن الرابط الإلكتروني: <http://www.arab-training.com/vb/t4165.html le 15/10/2010>

## 2- واجبات إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية

هناك العديد من الواجبات والمسئوليات التي يجب على إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية أن تقوم وتهتم بها وتعمل على وضع قواعد لها ولتتمكن من عملية تفعيل هذه الواجبات والانتقال إلى مرحلة التنفيذ، سواء من قبلها أو من قبل العمال، يجب أن تضع خطة عمل تتمكن من خلالها من تحديد إستراتيجيتها ومسارها ومسئولياتها الخاصة بالعمل لتتمكن من وضع الأساسيات، ومن ثم تنظيمها داخل إطار يلي القوانين والتشريعات الموجودة وتوفير كل متطلبات نشر الوعي الوقائي، ووضع برنامج عمل ضمن الخطة الأساسية يتضمن التدريب والتأهيل وآلية عمل تشمل الإشراف والتوجيه والمتابعة. ومن خلال كل هذه الخطوات تكون واجباتها ومسئولياتها بموضع التنفيذ من الجميع ومن واجبات إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية نجد مايلي:

- اعتماد القواعد و الإجراءات والتعليمات الفنية والإرشادات بشأن تنفيذ سياسة الأمن والسلامة في العمل؛
- العمل وفق أسس الأمن والسلامة والجودة والارتقاء بها إلى المعايير الموضوعة من قبل المؤسسة؛
- وضع معايير للأمن والسلامة والصحة المهنية والسلامة؛
- تنفيذ معايير الجودة؛
- العمل على منع الأسباب والأفعال التي قد تؤدي إلى الإصابة أو حوادث إثناء العمل؛
- عمل تقييم وتحمين وتحليل للمخاطر سواء لمقر العمل أو الآلات؛
- الإشراف والمتابعة للتحقق من تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية؛
- التأكد من التزام العاملين بارتداء تجهيزات الوقاية الشخصية أثناء العمل؛
- القيام بتفتيش دوري لمقرات وأماكن العمل؛
- وضع برامج تدريب للعاملين الجدد لتعريفهم بأساسيات الأمن والسلامة المهنية في عملهم؛
- القيام بعمل دورات تدريبية في مجال السلامة المهنية سواء التخصصية والعامّة للعاملين في المؤسسة؛
- نشر الوعي والتثقيف في الأمن والسلامة المهنية عن طريق اللوحات الإرشادية والمنشورات والكتيبات؛
- متابعة التقارير والأبحاث سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية المختصة في مجال السلامة المهنية لمواكبة تطورها والقيام بتحديث وتطوير عملها؛
- اجراء التحقيقات في حوادث السلامة المهنية وعمل دراسات ميدانية عن أسباب الحوادث لوضع توصيات للحد منها.

## 3- أهداف إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية

لكل إدارة أهداف تطمح للوصول إليها وتعمل جاهده من خلال التطوير والتدريب وتطبيق معايير الجودة وإدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية، ومن ضمن هذه الإدارات بل لعلها من اشد الإدارات التي يجب أن تحقق أهدافها لان فشلها في تحقيق أهدافها يعنى الفشل في إيجاد بيئة العمل الآمنة والعكس صحيح ومن أهدافها نذكر مايلي:

- تحقيق بيئة عمل آمنة خاليه من المخاطر ومحصنة من مصادر المخاطر؛
- المحافظة على صحة وحياة العاملين؛
- المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة؛
- المحافظة على سلامة البيئة؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة؛
- اعتماد المعايير الدولية في السلامة المهنية؛
- الوصول ليس فقط لنشر الوعي في السلامة، بل إلى مرحلة أن تكون ثقافة للفرد وللمؤسسة.

### ثالثا: بعض القضايا المهمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المستدامة

يتوجب على إدارة الموارد البشرية المستدامة الاهتمام قدر الإمكان بالعديد من القضايا المهمة ذات الصلة بها، وهذا في إطار التوجه نحو تعزيز المؤسسات المستدامة ومساهمة هذه الأخيرة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بما تحمله من مبادئ نبيلة، تتعلق بالأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وسوف نركز على الأطراف الداخلية وذلك بالتطرق إلى مايلي:

#### 1- العمل على إدماج العمال المنتسبين الجدد بصفة تدريجية: إذ يتوجب على المؤسسات المعنية بالتنمية

المستدامة بناء وصياغة سياسة فعالة للموارد البشرية المستدامة ولاسيما في مجال التوظيف والمحافظة على المورد البشري باعتباره الثروة الحقيقية لها، وذلك من خلال المساهمة التدريجية والمرحلية للمنتسبين الجدد، بحيث يتمكن هؤلاء من الاندماج الحقيقي في المؤسسة وذلك بالفهم الجيد لثقافتها التنظيمية والقيم السلوكية البناءة بما يستجيب لتصور المؤسسة حول التنمية المستدامة، مع ضرورة احترام قواعد التسيير المعمول بها في المؤسسة من طرف هؤلاء والإصغاء إلى انشغالاتهم.

#### 2- مساهمة المؤسسة في زيادة اندماج عمالها وموظفيها مع ضرورة العمل على تدريبهم وتكوينهم بما يتلاءم

واحتياجاتها من حيث متطلبات العمل ومؤهلاتهم، وذلك بتفعيل دور المؤسسة الحقيقي ومساهمتها في التنمية المستدامة، وهذا من خلال القيام بدورها التعليمي والاجتماعي والايجابي في مجالات التوظيف والتكوين لكل من العمال والموظفين بما في ذلك المتربصين<sup>1</sup>.

#### 3- المساهمة في توظيف وإدماج الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة: انطلاقا من التوجه الجديد للمؤسسات

والأخذ بمبادئ وأبعاد التنمية المستدامة، فقد باتت المؤسسات تساهم في العمل التطوعي والتضامني مع أفراد المجتمع وذلك من خلال تخصيص مناسب عمل لائقة ومشرفة لشريحة من أفراد المجتمع وهي من الفئات الهشة في هذا الأخير، وهذا في إطار تفعيل البعد الاجتماعي.

<sup>1</sup> - Jeana Wirtenberg, op.cit, pp 141-143.

4- التجديد المستمر لأفراد القوى العاملة: في إطار العمل بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أصبحت هذه الأخيرة مطالبة وملزمة بصفة طوعية على تطوير وتحديث كفاءات عمالها وموظفيها وذلك من خلال حقن دماء جديدة في المؤسسة، والاستفادة من الكفاءات والمهارات المتوفرة في سوق العمل ، فكل عامل أو موظف جديد له أدوات تكوين متكيفة مع حاجياته وآفاق تطوره<sup>1</sup>.

5- الممارسة المسؤولة والعادلة الخاصة بالعمل والمسار المهني أو الوظيفي: لا بد أن تتبنى المؤسسات ومن خلال إدارة الموارد البشرية المستدامة تتبنى الالتزام بالإدارة المسؤولة والعادلة لرسم المسار المهني أو الوظيفي وكذا العمل الخاص بعمالها وموظفيها يتم بطريقة شفافة لا لبس فيها، كل حسب كفاءاته وجدارته واستحقاقاته، مع مراعاة إمكانيات المؤسسة، وهذا ما يمكن من تطوير وتغيير المسؤوليات و المهتمات خلال مدة الحياة المهنية أو الوظيفية.

6- أخذ إدارة الموارد البشرية في عين الاعتبار الطموحات الفردية الخاصة بعمالها وموظفيها: على الإدارة أن تراعي وتعطي لكل فرد الحق والحرية في التعبير عن طموحاته وأماله وغاياته الفردية، ويتحقق ذلك من خلال تشجيع المشروعات الفردية (المؤسسة تشجع الأعمال و الإنسانية الخاصة بمختلف أفرادها...، بالإضافة إلى ممارسة الأعمال الخيرية والتمويل الداخلي<sup>2</sup>.

7- دعم الأفراد المتعثرين ماليا: على إدارة المؤسسات المستدامة أن تتضامن مع العمال المتعثرين ماليا والذين يعانون من بعض الأزمات المالية، وأن تعمل على دعمهم ومساعدتهم ماليا ومعنويا للخروج من ضائقتهم و تعثرهم<sup>3</sup>.

8- فتح باب المشاركة في النتائج المحققة من طرف المؤسسة بصفة عادلة للجميع: على إدارة المؤسسة وفي إطار المسؤولية الاجتماعية إشراك عمالها في النتائج السنوية المحققة، وذلك من خلال تسهيل امتلاك أفرادها بعض الأسهم التي تطرحها المؤسسة، وهذا من أجل تشجيعهم على خلق روح الولاء والانتماء والاندماج في المؤسسة، وحث الأفراد على التضامن الجماعي في حالة ما إذا كانت النتائج سلبية أو عليها تخفيض التكاليف لموازنة الحسابات<sup>4</sup>.

## المطلب الثاني: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفة الإنتاج

يمكن التطرق إلى معالجة هذه النقطة من خلال عدة جوانب تناولها فيما يلي:

<sup>1</sup> - Rapport développement durable 2008 de DANIEL DURAND .

<sup>2</sup> - Bernard Calisti, Francis Karolewicz, op.cit, pp 76-78.

<sup>3</sup> - WBCSD, **Human resources and sustainable development**, Revive Silk printer, 2005, p 9.

<sup>4</sup> - Bernard Calisti, Francis Karolewicz, op.cit, p.80.

## الفرع الأول: الإنتاج الأنظف من حيث التعريف، الفوائد والمقارنة بينه وبين أساليب الإنتاج الأخرى

### أولاً: تعريف الإنتاج الأنظف

يعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الإنتاج الأنظف على النحو التالي: "الإنتاج الأنظف يعنى التطبيق المستمر لإستراتيجية متكاملة لوقاية البيئة، على العمليات والمنتجات والخدمات بغرض زيادة الكفاءة والحد من المخاطر التي يتعرض لها الإنسان والبيئة"<sup>1</sup>.

بمعنى آخر، الإنتاج الأنظف هو التطبيق المستمر لإستراتيجية على عمليات التصنيع، وهو يغطي نطاقاً واسعاً من الأنشطة مثل النظافة العامة والتنظيم، إعادة تصميم العمليات الإنتاجية، تعديل وتطوير طرق التشغيل واستبدال المواد، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة وفي نفس الوقت هو إستراتيجية متكاملة للوقاية البيئية حيث أنه يركز في المقام الأول على منع التلوث عند المصدر، بدلاً من معالجة الانبعاثات والمخلفات.

وتأتي زيادة الكفاءة الناتجة من الإنتاج الأنظف من الاستغلال الكفء للمواد الخام التي يتعرض لها الإنسان والبيئة نتيجة ما يترتب على ذلك من خفض للمخلفات وما تسببه من تلوث وخاصة لاستخدام المواد الخطرة أو عدم استخدامها (من خلال استبدالها بمواد أخرى).

ومنه فإن الإنتاج النظيف مقارنة بالسبق في التأثير (approche proactive)، مؤسسة على التوقع، السبق والوقاية (الوقاية أحسن من العلاج)، وذلك بتطبيق إستراتيجية وقائية ديناميكية، على مختلف مراحل عمليات التصنيع وتطوير المنتج، بهدف الحد من استعمال المواد الأولية والطاقة (من المنطلق) وتقليل ظهور النفايات (في النهاية)<sup>2</sup>.

ومنه يمكننا الاستنتاج أن الإنتاج النظيف ليس فقط قضية تغيير للتجهيزات، وإنما يتمثل أكثر في تطوير السلوكيات والتصرفات في عالم الشغل، وذلك بتطبيق بعض المهارات وتحسين طرق الإنتاج وكذا المنتج نفسه، و يمكن أن نضع أربعة أهداف عامة عن مفهوم الإنتاج الأنظف للوصول إلى المستقبل المستدام وهي<sup>3</sup>:

- التخفيض من استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة؛
- إدارة الموارد الطبيعية المتجددة لضمان الاستدامة؛
- الإقلال من النفايات والانبعاثات الخطرة/ السامة والضارة الصادرة للبيئة (ويفضل عند المصدر)؛
- تحقيق هذه الأهداف بأكثر الطرق تأثيراً وفعالية من ناحية التكاليف، ومؤكداً على التنمية المستدامة.

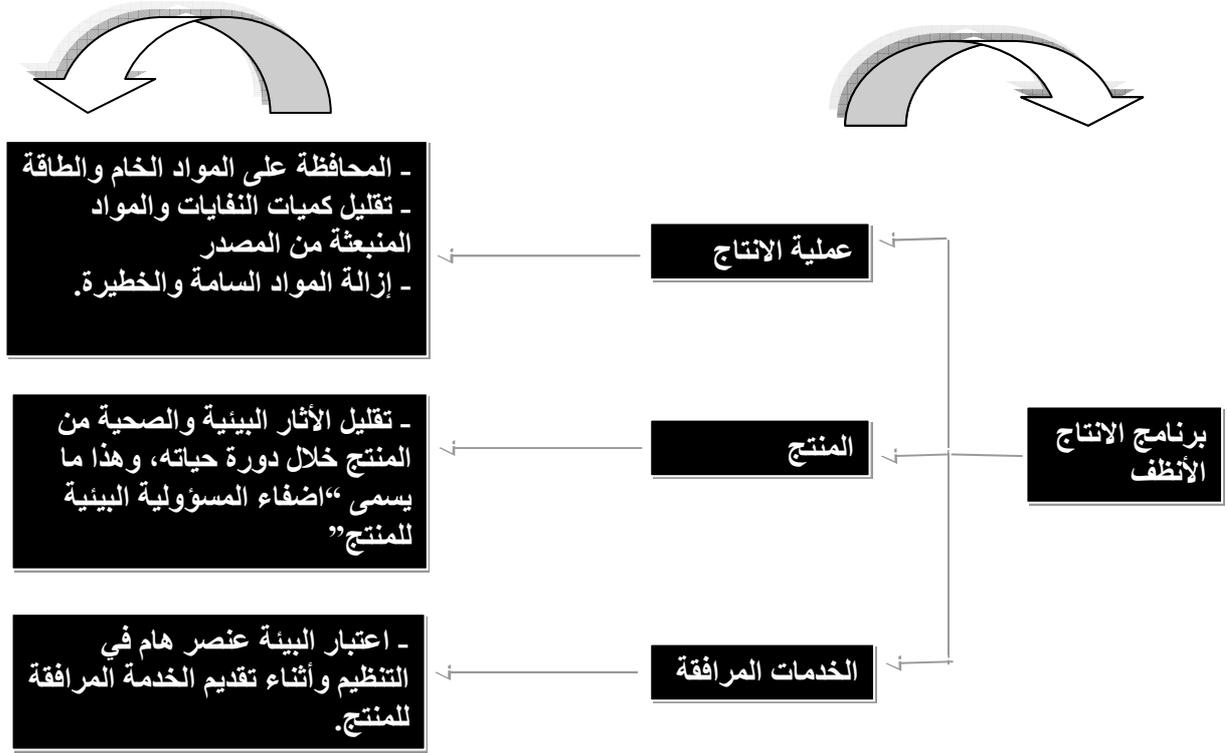
ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة: دار الفكر العربي، ط 1، 2006، ص108.

<sup>2</sup> - [www.socpa.org.sa/Pdf/mohas/socpa\\_07.pdf](http://www.socpa.org.sa/Pdf/mohas/socpa_07.pdf)

<sup>3</sup> - باسل اليوسفي، المبادرات البيئية التطوعية من أجل تنمية صناعية مستدامة، المفاهيم والتطبيقات، برنامج الأمم المتحدة للبيئة قسم التعاون الإقليمي، مارس 2004، ص 15.

شكل رقم(09): برنامج الإنتاج الأنظف



SOURCE:www.planetecologie.org/JOBOURG/Francais/prodprop.html

ثانيا: أهم فوائد الإنتاج الأنظف

يعتبر الإنتاج الأنظف ضرورة ملحة وحتمية ولاسيما في ظل الظروف الحالية المتسمة بالمنافسة الشديدة وخاصة الخارجية منها، وهذا نتيجة الضغوط المتزايدة الناتجة عن الانفتاح الاقتصادي، الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والعولمة. فالإنتاج الأنظف يعني إنتاج منتجات صديق للبيئة نتيجة استخدام مواد أولية قليلة وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج ومنه عدم الإضرار بالبيئة وعدم تلويثها، وهذا ما يؤدي إلى فتح المزيد من الأسواق أمام المنتجات النظيفة المعتمدة على التكنولوجيا النظيفة وعلى الطاقة أيضا. وعلى العموم، يمكن ذكر أهم فوائد الإنتاج الأنظف في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- استرداد الموارد الطبيعية عوضا من إتلافها أو إهدارها؛
- الاستعمال العقلاني للمواد الأولية خاصة الطاقة والمياه؛
- زيادة القدرة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج؛
- الالتزام بالقوانين البيئية.

<sup>1</sup> . صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية. مرجع سابق. ص 112.

### ثالثا: مقارنة بين أسلوب الإنتاج الأنظف والأساليب التقليدية للحد من التلوث

يتمثل أسلوب نهاية الأنبوب في مجموعة من التقنيات المعروفة لعلاج النفايات والتلوث الناتج عن عمليات الإنتاج (عند النهاية)، كتحويل الغازات إلى سوائل، أو النفايات إلى طاقات أخرى، أو استرجاع النفايات والتخلص منها<sup>1</sup>.

في حين يعمل أسلوب الإنتاج الأنظف على التقليل والقضاء على النفايات من بداية العملية الإنتاجية (بداية من المدخلات) إلى نهاية العملية الإنتاجية (المنتج والنفايات)، بما في ذلك مرحلة تشكيل المنتج. فيما يلي جدول توضيحي للمقارنة:

جدول رقم(04): مقارنة بين الإنتاج التقليدي والإنتاج الأنظف

معيار المقارنة	طرق معالجة التلوث بأسلوب نهاية الأنبوب	طرق معالجة التلوث بأسلوب الإنتاج الأنظف
المنهجية	معالجة النفايات بعد إنتاجها (رد فعل Réactif)	الحد من تلوث النفايات (فعل مسبق Proactif)
النطاق	جزئي	شامل
الأسلوب	تقليدي	تحديث الصناعة - استعمال التكنولوجيا
البعد الاقتصادي	تكلفة إضافية	توفير في التكاليف

المصدر: صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة: دار الفكر العربي، ط 1، 2006. ص 107.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه في جميع الحالات، فإن التغيرات التكنولوجية التي أدخلت من خلال الإنتاج الأنظف يجب أن تكون أساسا أكثر فاعلية من الأعباء البيئية الكلية، وأن تكون مفيدة في تقليل التكاليف بالمقارنة مع الاستراتيجيات التقليدية للتنظيف "عند نهاية الأنبوب".

<sup>1</sup> . . صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، المرجع السابق. ص 113.

## الفرع الثاني: إستراتيجية وتكنولوجيا الإنتاج النظيفة

أولاً: استراتيجية الإنتاج الأنظف: إن تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف داخل المؤسسة تتطلب توفر شرطين هما<sup>1</sup>:

- تقليل سعر التكلفة مما يترتب عليه خفض سعر المنتج، أي تحسين الأداء الاقتصادي للمشروع؛
- تحسين الأداء البيئي، تقليل الآثار السلبية على البيئة.

حيث أن تحقيق الشرط الأول وهو الوصول إلى مستويات منخفضة من التكلفة عن طريق تطوير التقنيات المستخدمة أصبح ذلك تطويراً لتكنولوجيا الإنتاج، وذلك لغياب البعد البيئي، وإذا توفر الشرط الثاني فقط أي الاهتمام بالجانب البيئي أصبح الأمر حماية للبيئة مع إهمال الجانب الاقتصادي. إن تحقيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف يوجب توفر المبدأين وتكاملهما داخل المؤسسة من خلال جميع عملياتها وفي جميع مستوياتها التشغيلية والوظيفية<sup>2</sup>. والشكل الموالي يوضح فكرة تكامل الإنتاج الأنظف اقتصادياً وبيئياً

شكل رقم(10): إستراتيجية الإنتاج الأنظف

Ve +

	التأثير الاقتصادي	<p>التزواج بين البيئة والاقتصاد من خلال الابتكار ومنع التلوث</p> <p>Win-Win Situation</p>	<p>نمو اقتصادي غير محدد</p> <p>Loss-Win Situation</p>
		<p>حلول نهاية الخط</p> <p>End of pipe treatment</p> <p>Win-Loss Situation</p>	<p>نمو اقتصادي ضعيف</p> <p>عدم حماية البيئة</p> <p>خسارة أكيدة</p> <p>Loss-Loss Situation</p>

Ve -

Ve +

### التأثير البيئي

المصدر: صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة: دار الفكر العربي، ط 1، 2006، ص 113

<sup>1</sup> - Beverley Thorpe, **Citizen's guide to Clean Production**, 1st edition, The University of Massachusetts Lowell publications, 1999, pp 6-8.

<sup>2</sup> - زكريا الطاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، تقديم محمد الفصاح، القاهرة: المكتب العربي للبحوث و البيئة، 2005، ص 113

من خلال هذا الشكل يمكننا فهم فكرة تكامل الإنتاج الأنظف اقتصاديا وبيئيا، فإذا كان هناك نمو اقتصادي ضعيف بالإضافة إلى عدم حماية البيئة هنا ستكون خسارة أكيدة، أما إذا كان هناك نمو اقتصادي مرتفع وتأثير بيئي إيجابي. بمعنى مراعاة وحماية البيئة فهنا سيكون ربح أكيد. بمعنى التزواج بين البيئة والاقتصاد من خلال الابتكار ومنع التلوث وهذا ما نرجو من كل مؤسسة تحقيقه.

### ثانيا: تكنولوجيا الإنتاج الأنظف

إن الهدف الأساسي من الإنتاج الأنظف هو توفير الأموال من خلال طرق إنتاج جديدة وكذا التخفيض من الضرر البيئي بتكلفة منخفضة. وذلك عن طريق الحد من التلوث، تقليل المخلفات الصناعية، إعادة تدوير المواد المستعملة. الأمر الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى تغيير كلي في طرق التشغيل القديمة والتكنولوجيا المستعملة<sup>1</sup>. وتنقسم تكنولوجيا الإنتاج الأنظف إلى ثلاثة مجموعات:

**1- تعديل المنتج:** أي إحداث تغييرات على المنتج بما يتماشى مع متطلبات حماية البيئة.

**2- إعادة التدوير:** ويتم في مستويين:

أولها داخلي: بحيث يتم تدوير المنتجات المعنية. مثلا في عبوات بلاستيكية، بحيث يتم استرجاعها في خط الإنتاج بنسبة معينة بحيث لا تؤثر على جودة وخواص المنتج.

ثانيهما خارجي: حيث يتم استخدام هذه العبوات من طرف المستهلك والقيام بالتخلص منها في شكل مخلفات منزلية صلبة، وهنا يمكن أن تكون قد تلوثت بفعل الاحتكاك مع مواد أخرى، وبالتالي في حالة إعادة تدويرها يشترط أن لا يتم استعمالها في منتجات لتعليب المواد الغذائية الاستهلاكية، بل تستعمل في أشياء لها استعمالات غير مباشرة.

**3- التقليل عند المنبع:** ويتم ذلك عن طريق:

- تحسين الإجراءات الإدارية في المؤسسة، مثل مراقبة الأنابيب والتسربات. فرز المخلفات الصلبة، التعامل بكل حذر وبقظة مع المواد السامة وسريعة الاشتعال؛
- تغيير الإجراءات والعمليات الصناعية؛
- التقليل قدر الإمكان أو التخلص إذا كان ممكنا من المواد الخام الخطرة واستبدالها بمواد أقل خطورة؛
- تغيير التكنولوجيا بتكنولوجيا أكثر مردودية وأقل استهلاكاً للطاقة؛
- التحكم في العمليات الصناعية بهدف التقليل من إسراف المواد الخام.

<sup>1</sup> - Patrick, Dhumieres. **Le développement durable : Le management de l'entreprise responsable**. Edition d'organisation, Paris, 2005.

## ثالثا: إدارة النفايات

ظهر مفهوم الإنتاج الأنظف أو الحد من التلوث وتقليل المخلفات في دول العالم المتقدم منذ حوالي ثلاثين عاما عندما بدأت هذه البلدان في وضع القوانين والتشريعات البيئية لحماية البيئة، ومن بين أساليب حماية البيئة ظهور ما يسمى بعملية تسيير النفايات.

**1- تعريف النفايات:** هناك العديد من التعارف الخاصة بالنفايات نذكر منها مايلي:

هي كل بقايا ناتجة عن عمليات الإنتاج، التحويل أو الاستعمال كل مادة، لوازم، منتج أو بصفة عامة أي مقتنيات متخلى عنها أو تلك التي ينوي صاحبها التخلص منها<sup>1</sup>.

وهي أيضا مواد تلقيها الكائنات الحية في النظام البيئي الطبيعي ويتعامل معها هذا النظام على أساس أنها تهديد أو مصدر يستخدم بكفاءة عالية ضمن دورة تشكيل المواد الطبيعية.

كما يعرفها المشرع الجزائري، وفقا للمادة 3 من القانون 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 على أنها<sup>2</sup>:

« كل البقايا الناتجة عن عمليات الإنتاج أو التحويل أو الاستعمال، وبصفة أعم كل مادة أو منتج وكل منقول يقوم المالك أو الحائز بالتخلص أو قصد التخلص منه، أو يلزم بالتخلص منه أو بإزالته ».

كما يعرف المشرع الجزائري أيضا عملية تسيير النفايات، حسب نفس المادة 03 من القانون 01-19

سابق الذكر، بأنها « كل العمليات المتعلقة بجمع النفايات وفرزها ونقلها وتخزينها وتأمينها وإزالتها بما في ذلك مراقبة هذه العمليات ».

**2- تصنيف النفايات:** يمكن تصنيف النفايات حسب مجموعة من الفئات نذكرها فيمايلي:

أ. حسب مصدرها: مثل النفايات المنزلية، النفايات الصناعية، النفايات الزراعية، النفايات الطبية، نفايات

الهدم والبناء، النفايات الالكترونية، نفايات محطات معالجة مياه الصرف،..، وغيرها.

ب. حسب مكوناتها: مثل نفايات عضوية طبيعية، نفايات صناعية عضوية،... الخ.

ج. حسب طبيعتها الفيزيائية: مثل النفايات الصلبة، النفايات السائلة، النفايات الغازية،... الخ.

د. حسب درجة خطورتها أو تأثيرها على عناصر البيئة: حيث نجد نوعان من النفايات منها:

— نفايات غير خطيرة: ويقصد بها المواد التي لا ينتج عنها مشكلات بيئية خطيرة ويسهل التخلص منها

بطريقة آمنة، وبذلك فهي نفايات غير سامة، تتشكل من :

— النفايات المنزلية غير السامة؛

<sup>1</sup> - على الرابط الالكتروني:

<http://islamsc.com/forum/index.php?PHPSESSID=8abaf3f91227eef8800cf3c11bf2c7a&topic=153.msg202#msg>

202 تاريخ التصفح 17 اوت 2010

<sup>2</sup> - القانون 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها

- النفايات التي تنتج عن العمليات الصناعية والتجارية وتشبه بالنفايات المنزلية، لتشكيلها من نفس المكونات كالأغلفة، الورق، ونفايات المكاتب؛
- النفايات العضوية التي يتعامل معها النظام البيئي بكفاءة عالية حيث تتحلل بسهولة فيه ويعاد استخدامها ضمن دورة المواد الطبيعية.
- ✓ **نفايات خطيرة:** وهي منتجات فرعية يمكن أن تشكل خطرا جوهريا، محتملا على صحة البشر والبيئة، خاصة إذا تم التعامل معها وإدارتها بشكل غير متناسب، لاحتوائها على بعض المكونات التالية مثل: الفلزات العضوية وغير العضوية وغيرها،

وتنتج هذه النفايات الخطيرة سواء من المنازل وتسمى نفايات منزلية خاصة أو من العمليات الصناعية (نפט، الدهون، الصناعات الكيماوية...). الطبية، الزراعية، (بقايا الأسمدة)، النفايات الإلكترونية والنفايات الناتجة عن استغلال المناجم والمحاجر.

من خلال هذا المنطلق ونظرا لخطورة هذه النفايات بغض النظر إن كانت سامة أو غير سامة فلا بد من التقليل منها، إذ نجد هناك مجموعة من المراحل لتسيير ومعالجة هذه النفايات كالقيام بإجراءات تنظيمية وعملياتية كي تتمكن المؤسسة من التسيير السليم لنفاياتها.

**3- إدارة النفايات:** تتضمن عملية تسيير وإدارة النفايات نوعين من الإجراءات، التدابير والتقنيات هما: الإجراءات العملية والإجراءات التنظيمية، وحتى تتمكن المؤسسة من التسيير السليم لنفاياتها، يجب عليها:

— معرفة أنواع وأصناف النفايات الصادرة عنها : خطرة أم لا، مصنعية أم مكتبية، قابلة للاسترجاع أم لا ؟ ما هي الكميات؟ وفي أي وقت تنتج؟

— الاطلاع على القواعد والتقنيات والإمكانيات المحلية في مجال تسيير النفايات أي :

● المعرفة الدقيقة للتشريع والتنظيم المتعلق بالنفايات.

● تقنيات التخلص من النفايات، حسب طبيعة النفايات.

● الإمكانيات والقيود المحلية في إطار تسيير النفايات، أي المؤسسات التابعة للبلدية أو للقطاع الخاص المختصة في مجال التخلص أو تدوير النفايات، الأسعار والتكلفة... إلخ.

— توعية وتكوين الموظفين، سواء تعلق الأمر بسياسة تقليص النفايات أو بخطورتها أو بضرورة احترام التعليمات الأمنية والإجراءات الإدارية بطريقة صارمة لفائدة الجميع، وبالتالي كل هذه المعطيات، ستسمح للمؤسسة بإعداد مخطط عمل لتحديد سياستها في إدارة نفايات المؤسسة، و ما يجب عليها القيام به داخل المؤسسة وبإمكانياتها وما يتطلب اللجوء للمؤسسات الخاصة في هذا المجال.

كما أشرنا سابقا هناك نوعان من إجراءات تسيير النفايات

أولا: **الإجراءات العملية** وتتم هذه العملية من خلال مجموعة من المراحل وهي:

**1- مرحلة تجميع النفايات:** أي لَمّ النفايات بغرض نقلها إلى مكان المعالجة ويمكن أن تتم عن طريق التجميع المتعدد للنفايات أو التجميع الأحادي للنفايات، وهو عموما نفس التعريف الذي أخذ به المشرع الجزائري في القانون 01-19

**2- مرحلة الفرز:** وتتم في مناطق محددة من طرف المؤسسة أو على مستوى مراكز مختصة، وتمثل في فصل النفايات حسب طبيعتها سواء : لتخليص النفايات من الشوائب والمكونات الخطرة، أو لفصل النفايات القابلة للاسترجاع والتدوير عن تلك التي يجب التخلص النهائي منها أو تلك التي لا يمكن إعادة استرجاعها.

**3- نقل النفايات:** تخضع عملية نقل النفايات إلى تنظيم وإجراءات محكمة، تزداد تعقدا وترمنا كلما زادت خطورة النفايات المنقولة سواء تعلق الأمر، بوسائل النقل المستعملة أو بالوجهة المخصصة لتلك المواد.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن نقل وحركة النفايات الخطيرة تم التشريع لها على المستوى الدولي ووفقا لأحكام معاهدة بازل Bâle حول التحكم في نقل النفايات الخطرة والتخلص منها عبر الحدود وكذا على المستوى الوطني ووفقا لمجموعة من الأحكام.

**4- تخزين النفايات :** يتم تخزين النفايات، في انتظار معالجتها أو التخلص النهائي منها، حسب طبيعة النفايات ودرجة خطورتها وسهولة أو عدم سهولة تسربها وتلامسها مع البيئة، وعليه يمكن تعداد أماكن خزن النفايات وفق ذلك : مناطق مفتوحة، كالمفرغات الجماعية أو الخاصة ، مستودعات مغلقة، براميل أو أوعية، حاويات خاصة.

وقد حدد المشرع الجزائري وفق المرسوم التنفيذي رقم 04-410 المؤرخ في 14 ديسمبر 2004 القواعد العامة لتهيئة واستغلال مؤسسات معالجة النفايات وشروط قبول هذه النفايات على مستوى هذه المؤسسات، سواء تعلق الأمر بمنشآت معالجة أو تخزين، وتطبيق هذه القواعد على المؤسسات العمومية أو الخاصة.

**5- والتخلص النهائي من النفايات:** في هذه المرحلة يكون القرار بشأن ما سيجب تخصيصه للنفايات قد أتخذ، سواء الاسترجاع والتحويل أو التخلص النهائي منها وذلك باستعمال التقنيات التكنولوجية والمتعارف عليها، حسب إمكانيات المؤسسة والمحيط بشرط أن تتم طبقا للتشريع البيئي، ومنها: الطمر الحي، الحرق، التسميد البيولوجي والتخمير، المعالجة البيولوجية والميكانيكية، التحلل الحراري و التحويل للغاز، الرسكلة أو إعادة التدوير.

ثانيا: **الإجراءات التنظيمية** وتتضمن هذه الأخيرة مجموعة من الإجراءات منها:

**1- الإجراءات الإدارية:** تعتمد المؤسسات المنتجة أو الخائزة على النفايات على إجراء رقابة منظمة على مختلف مراحل إدارة النفايات من الجمع، الفرز، التخزين، النقل، المعالجة وإعادة التدوير والاسترجاع إلى التخلص النهائي منها.

**2- الإجراءات التنظيمية:** وتتمثل في تحديد المصالح المسؤولة عن تسيير ومتابعة النفايات، وإقامة وحدات معالجة عند المصدر، حسب إمكانيات المؤسسة، أي تخصيص مصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**3- الإجراءات الوقائية:** ونذكر منها :

- وضع خطة وإجراءات للوقاية والطوارئ؛
- وضع نظام إنذار بالخطر (الحريق والتسرب...)
- توفير مواد الاستجابة لتسرب النفايات؛
- توفير أجهزة الوقاية الشخصية بالقرب من موقع التخزين؛
- عدم السماح لغير المخولين بالولوج إلى أماكن التخزين ومعالجة النفايات؛
- منع وصول المواد المتسربة إلى مجاري الأمطار ومصادر أو إلى شبكة الصرف الصحي؛
- الاتصال بالجهات المعنية في حالة حدوث حوادث ممكن أن تمس بأمن الأشخاص و البيئة.

## المبحث الرابع: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفتي التسويق والبحث والتطوير

كما جاء في المباحث والمطالب السابقة فإن لوظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير في المؤسسة نصيب كبير في مجال التنمية المستدامة كباقي الوظائف الأخرى ، وعليه فإننا سنخصص هذا المبحث لدراسة مكانة التنمية المستدامة ضمن هذه الوظائف التوجهات العلمية والعملية الحديثة في مجال التسويق المستدام ومختلف عناصر المزيج التسويقي وأسباب توجه المؤسسات نحو هذا الاتجاه بالإضافة إلى إلقاء نظرة ولو مبسطة حول البحث والتطوير في المجالات التي تتعلق بالاستدامة.

### المطلب الأول: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفة التسويق

بدأت العديد من المؤسسات تعيد النظر في مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية من خلال ممارستها التسويقية، وإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة ضمن إستراتيجيتها التسويقية<sup>1</sup>، وهذا كله راجع لمجموعة المشكلات التي واجهتها المؤسسات نتيجة الإهمال الكبير لهذا الجانب، ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق، عرف بالتسويق

<sup>1</sup> -Kotler, philip. Keller kevin lane. Marketing Management. Pearson education, France. 2001.

المستدام (التسويق الأخضر)، والذي يعتبر كمنهج تسويقي يقدم حلولاً لتلك الآثار الاجتماعية والبيئية السلبية، ويتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في ممارسات الأنشطة التسويقية.

ولكي يكون التسويق أداة لتحقيق التنمية المستدامة، يجب أن تتواجد مجموعة من الرغبات والطلبات من قبل المستهلك على ما يسمى بالتنمية المستدامة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن النظر إلى التسويق الأخضر على أنه ترجمة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق والذي خرج إلى النور كاستجابة للتحديات البيئية المتزايدة في وقتنا الراهن.

ويأتي هذا المنهج التسويقي متزامناً مع تزايد الاهتمام العالمي بحماية حقوق المستهلك وظهور حركات منظمة ذات توجه بيئي، تهدف إلى تحقيق حقوق الناس في العيش في بيئة نظيفة وآمنة، وقد مهدت هذه الحركات الطريق لظهور مفهوم التسويق الأخضر في النصف الأخير من عقد الثمانينات من القرن الماضي.

### الفرع الأول: مفهوم التسويق الأخضر، بعض المفاهيم المرتبطة به وأسباب توجه المؤسسة إليه.

#### أولاً: مفهوم التسويق الأخضر

ظهرت عدة تعاريف للتسويق الأخضر، يمكن ذكرها فيما يلي:.

- التسويق الأخضر هو عملية تطوير وتسعير وترويج وتوزيع منتجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية.
- التسويق الأخضر هو 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<sup>1</sup>.
- هو أي نشاط تسويقي يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة<sup>2</sup>.
- يتمحور التسويق الأخضر حول التزام المؤسسة بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة (السلع غير الضارة بالمجتمع والطبيعة)، أو القيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية<sup>3</sup>.

وكخلاصة لهذه التعاريف، نرى أنها 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 ينسجم مع هذا التوجه، وبما لا يتعارض أيضاً مع الأهداف الربحية للمؤسسة، كما توجد تعاريف أخرى لمصطلحات جديدة مثل:

1- التسويق الأخلاقي: يتعلق بتدراك تجاوزات التسويق مثل الوعود المفرطة وغير الواقعية، استهداف السكان الضعفاء، الميول لتبعية بعض المنتجات للعب، الكحول، التبغ، الحلوى...<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أحمد. التسويق الأخضر. الطبعة الأولى. دار اليازوري للنشر والتوزيع. مصر. 2006. ص 59.

<sup>2</sup> - Stanton Williams, Marketing, 11th edition, Mc Graw Hill Inc, New York, 1997, p. 65.

<sup>3</sup> - تامر اليازوري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 53.

<sup>4</sup> - <http://www.bvp.org/fre/informations-generalists/portrait-de-bvp/>

2- التسويق الاجتماعي: يعني في النهاية استعمال وسائل التسويق لتعزيز السلوكيات المسؤولة، وتخفيض التكلفة البيئية والاجتماعية للمستهلك<sup>1</sup>.

3- التسويق المستدام: يعرف Fuller التسويق المستدام على أنه: " عملية التخطيط، تنفيذ، مراقبة تطور، التسعير، الترويج، وتوزيع المنتجات بالطريقة التي تحقق الأهداف الثلاثة التالية<sup>2</sup>:

- تلبية حاجيات الزبون؛
- تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- العمليات متوافقة مع النظام البيئي.

### ثانياً: المفاهيم المرتبطة بالتسويق الأخضر

في هذا الإطار العام للتسويق الأخضر ظهرت بعض المفاهيم الفرعية الهامة ذات الصلة تتمثل في:

1- **المستهلك الأخضر**: من الواضح أن السوق المستهدف بأنشطة التسويق الأخضر يشتمل على المستهلكين الذين يؤمنون بمبادئ وقيم التسويق الأخضر، فالمستهلك الأخضر هو الزبون ذو الوعي البيئي العميق، والذي يتعامل بشكل أساسي بالاعتماد على القيم التي يؤمن بها والتي تدفعه إلى تجنب شراء منتجات أي مؤسسة مشكوك بتوجهها البيئي وليس فقط عدم استهلاك السلع المضرة بالبيئة<sup>3</sup>.

2- **المنتج الأخضر**: يمكن تعريفه على أنه ذلك المنتج الذي يستخدم المواد الصديقة للبيئة، مع ضرورة متابعته خلال مراحل دورة حياته لضمان بقائه ضمن الالتزامات البيئية، وهذا يشمل عدم استخدام المواد الحافظة السامة، استخدام الحد الأدنى من الطاقة، استخدام عبوات قابلة للاسترجاع<sup>4</sup>.

فعلى سبيل المثال قد تقوم المؤسسة بتسويق منتجات خضراء متنوعة مثل: أطعمة صحية خالية من الدهون، أجهزة إلكترونية تعمل بالطاقة القابلة للتجديد، بطاريات قابلة لإعادة الشحن وتدوم فترة زمنية طويلة جداً.

3- **الإعلان الأخضر**: هو الإعلان الذي تبناه المؤسسة لنقل فلسفتها البيئية من خلال رسالتها الإعلانية إلى جمهورها المستهدف، ويتصف الإعلان الأخضر بالتركيز على ترويج قيم وثقافة استهلاك صديقة للبيئة، والابتعاد عن الابتذال الاستهلاكي السريع. وكمثال على ذلك: إبراز أهمية البيئة الصحية للمستهلك، إقناع المستهلك بشراء واستخدام المنتجات الخضراء...

<sup>1</sup> - Michel Dion, Dominique Wolf, **Le développement durable : Théorie et application au management**, Dunod, Paris, p 203.

<sup>2</sup> - Donald Fuller, **Sustainable marketing**, managerial ecological issues, 1999, p6.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أحمد، المرجع السابق. ص 62.  
<sup>4</sup> - محمد سعيد أحمد. **التسويق الأخضر**. نفس المرجع. ص 65.

## ثالثاً: أسباب توجه المؤسسة نحو التسويق الأخضر

- مما يؤكد جدوى توجه المؤسسة نحو التسويق الأخضر هو تزايد الوعي نحو التهديدات الموجودة في البيئة التسويقية، والمتمثلة في<sup>1</sup>:
- تناقص المواد الأولية في الطبيعة وخاصة غير القابلة للتجديد.
  - الارتفاع المستمر في تكاليف الطاقة وقرب انتهاء العمر الافتراضي لمصادر الطاقة الحالية مع الحاجة للبحث عن مصادر بديلة.
  - تزايد معدلات التلوث، مما يشكل تدميراً للبيئة الطبيعية، حيث أظهرت الدراسات أن 42% من المستهلكين في الو.م.أ على استعداد لدفع أسعار أعلى للحصول على منتجات خضراء.
  - تغير دور الحكومات وزيادة وعيها البيئي والمتمثل في سن التشريعات لحماية البيئة وتزايد الأصوات التي تنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكاناً آمناً للعيش لنا وللأجيال القادمة.

## الفرع الثاني: أهمية وأبعاد التسويق الأخضر

## أولاً: أهمية التسويق الأخضر

إن تبني مفهوم التسويق الأخضر يحقق للمؤسسات فوائد ومكاسب كبيرة، ويمكن أن يضع المؤسسة في قمة الهرم التنافسي، خاصة مع تزايد الوعي البيئي في السوق بشكل عام.

فتبني فلسفة التسويق الأخضر تجعل المؤسسة قريبة من عملائها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي، من خلال المحافظة على البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية، وبالتالي هناك مجموعة من المزايا المترتبة على ممارسة التسويق الأخضر منها<sup>2</sup>:

- 1- إرضاء حاجات المالكين: إن منهج التسويق الأخضر يفتح آفاق جديدة وفرص مغرية أمام المؤسسات التي تمارسه وبالتالي تحقق ريادة تنافسية في السوق. هذا ما يؤدي إلى اكتساب سمعة جيدة في المجتمع وتلبية حاجات المالكين .
- 2- تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات: وذلك من خلال التركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى رفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، أي التخفيض في مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية.
- 3- القبول الاجتماعي للمؤسسة: إن المؤسسات التي تبني فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد قوي من المجتمع بشتى فئاته، بسبب انسجام أهداف هذه الأخيرة مع أهداف المجتمع بخصوص الالتزام البيئي، وهذا التأييد الاجتماعي يساعد المؤسسة على توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

<sup>1</sup> - [http://www.definitions-marketing.com/popup.php3?id\\_article=730](http://www.definitions-marketing.com/popup.php3?id_article=730)

<sup>2</sup> - سامي الصمادي، التسويق الأخضر: المعوقات في المنطقة العربية، عن الرابط الإلكتروني:

<http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../unpan026425.pdf.07>

4- ديمومة الأنشطة: إن تجنب المؤسسة الخضراء للملاحظات القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب قبول أهدافها وفلسفتها، يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة ودعم عملياتها وأنشطتها.

### ثانياً: أبعاد التسويق المستدام (الأخضر)

يستند تطبيق مفهوم التسويق المستدام إلى أربعة أبعاد رئيسية<sup>1</sup>:

#### 1- إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها

لقد تغير المفهوم التقليدي في التعامل مع النفايات وبقايا الصناعة ضمن التسويق الأخضر، حيث أصبح التركيز على تصميم وإنتاج سلع بدون نفايات (أو بالحد الأدنى) بدلاً من كيفية التخلص منها، وذلك من خلال رفع كفاءة العمليات الإنتاجية. أي أن المهم هو ليس ما يجب أن نعمل بالنفايات، بل كيف ننتج سلعا بدون نفايات.

#### 2- إعادة تشكيل مفهوم المنتج:

يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة، واستهلاك الحد الأدنى منها. فضلاً عن ضرورة تدوير المنتجات نفسها بعد انتهاء المستهلك من استخدامها، وخاصة المعمرة منها، لتعود إلى مصنعها بالنهاية حيث يمكن تفكيكها وإعادةها إلى الصناعة مرة أخرى (ضمن حلقة مغلقة). أما التغليف، فيعتمد على مواد خام صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.

#### 3- وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة:

يجب أن يعكس سعر المنتج تكلفته الحقيقية أو يكون قريباً منها. وهذا يعني أن سعر السلعة (التكلفة الحقيقية على المستهلك) يجب أن يوازي القيمة التي يحصل عليها من السلعة، بما في ذلك القيمة المضافة الناجمة عن كون المنتج أخضر.

#### 4- جعل التوجه البيئي أمراً مربحاً:

لقد أدركت العديد من المنظمات أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية ولربما مستدامة. في الواقع، إن معظم المنظمات تتنافس في السوق لتحقيق الكسب السريع، بغض النظر عن الآثار السلبية على البيئة. والمتمتعين في المنافسة في السوق يدرك أن هذا يعتبر منفذاً تنافسياً استراتيجياً، يمكن أن يأخذ المنظمة إلى نوع آخر من المنافسة، وخاصة مع تنامي الوعي البيئي بين المستهلكين وتحولهم التدريجي إلى مستهلكين خضراء. ومن مزايا هذا التوجه الاستراتيجي هو أن الهيئات الرسمية والغير رسمية تروج للتوجهات البيئية بشكل طبيعي ومستمر من خلال أجهزة الإعلام المختلفة. وفي ذلك مساعدة ودعم مجاني من هذه الجهات للجهود الترويج الخاصة بالمنظمات التي تتبنى منهج التسويق الأخضر. وبالتالي سيكون هذا التوجه أمراً مربحاً، وخاصة في المدى الطويل.

<sup>1</sup> - Peattie, K, **Green Marketing**, 1st edition, (1992), Longman Group Ltd., P. 105

## الفرع الثالث: النتائج المترتبة عن التسويق الأخضر والمزيج التسويقي

أولاً: النتائج المترتبة عن تبني التسويق الأخضر في المؤسسة

من الواضح أن تبني مفهوم التسويق الأخضر يحقق للمؤسسة الاقتصادية فوائد ومكاسب كبيرة، ويمكن أن يضع المؤسسة على قمة الهرم التنافسي، ولربما يمكنها من القيادة في السوق. فتبني فلسفة التسويق الأخضر يجعل المؤسسة قريبة من عملائها، وبالذات الذين لهم توجه بيئي قوي، فضلاً عن المحافظة على البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية. وفي هذا السياق نشير إلى عدد المزايا المترتبة عن ممارسة المؤسسة للتسويق الأخضر كما يلي<sup>1</sup>:

- إرضاء حاجات المالكين؛
- تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات؛
- تحقيق القبول الاجتماعي للمؤسسة؛
- تحقيق ديمومة واستمرارية النشاط.

### ثانياً: المزيج التسويقي الأخضر

والذي يتألف من ثمانية عناصر بعد أن كان يقتصر على أربعة عناصر الأولى فقط وهي:  
الأربعة الأولى وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- **المنتج**: وهو تقديم المنتجات الخضراء للعملاء مع ضرورة متابعة هذه المنتجات خلال مراحل دورة حياتها لضمان استخدامها ضمن التوجه البيئي.
  - 2- **التسعير**: يتضمن تسعير المنتجات بما يتلاءم مع المستهلكين ذوو التوجه البيئي القوي، ولكن قد تحمل هذه الأسعار بعض الإضافات بسبب كلفة البحث والتطوير المستمر لضمان استخدام مواد صديقة للبيئة ومصادر طاقة جديدة.
  - 3- **التوزيع**: يتمثل في استخدام منافذ توزيع تتعامل بالمنتجات الخضراء وملائمة للمستهلكين من حيث سهولة الوصول إليها مع ضمان قيامها بإجراءات التدوير ضمن المتطلبات والالتزامات البيئية.
  - 4- **الترويج**: 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.
- الأربعة الثانية تتمثل في العناصر التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - [http://www.abcmarketing.fr/abchtml/developpement\\_durable.htm](http://www.abcmarketing.fr/abchtml/developpement_durable.htm)

<sup>2</sup> - محمد سعيد أحمد التسويق الأخضر. مرجع سبق ذكره. ص 90-92.

<sup>3</sup> سامي الصمادي، التسويق الأخضر توجه العالم في القرن الحادي والعشرون، عن الرابط الإلكتروني:

<http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/document/...le 21 /01/2011>

- 5- المعلومات: بمعنى تقديم المعلومات وتلقيها بخصوص مراقبة القضايا البيئية وإبقاء المؤسسة ضمن إطار التسويق الأخضر.
- 6- العمليات: التأكد من استخدام الحد الأدنى من الطاقة في العمليات الإنتاجية مع احتزال الضائع.
- 7- السياسات: انتهاج سياسات لدعم التوجه البيئي في المؤسسة وتقييم الأداء البيئي بشكل مستمر.
- 8- الأفراد: توظيف الكفاءات ذوي التوجه البيئي وتدريب العنصر البشري لرفع قدراته ومهاراته في مجال الالتزام البيئي.

### الفرع الرابع: مهام وظيفة التسويق المستدام

من أجل تحقيق وظيفة التسويق المستدام، هناك مجموعة من المهام التي يجب على المؤسسة إتباعها والمتمثلة أساساً في:

#### أولاً: معرفة وتحديد المستهلك الذي يفضل تبني التنمية المستدامة

حيث نجد مجموعة من المستهلكين منهم المتزمين الذين يدجون مفهوم التنمية المستدامة ضمن سلوكياتهم اليومية، ومنهم المستهلكون الافتراضيون والذين يعيشون مع قيم التنمية المستدامة ويحاولون إدماجها عن طريق التربية<sup>1</sup>.

في هذه الحالة، على رجل التسويق أن يركز جل جهوده على هذه الأنواع من المستهلكين فيمل يخص حاجياتهم.

ثانياً: إعداد عروض تتعلق بالمنتجات أو الخدمات التي تأخذ بعين الاعتبار مختلف أبعاد التنمية المستدامة من أجل قيام المؤسسة بتبني عروض مستدامة تتعلق إما بالمنتجات أو الخدمات المطروحة في السوق، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في جميع نشاطاتها وعملياتها<sup>2</sup>. إن هاتان المهمتان يتم الاعتماد عليهما من أجل التمكن من تعريف المنتج.

#### ثالثاً: الالتزام بمبادئ التجارة العادلة

إن الالتزام بمبادئ التجارة العادلة تعني " تطوير مبدأ التجارة ما بين البلدان النامية والسائرة في طريق النمو، لتحل محل المساعدات التقليدية التي كانت تتم سابقاً"<sup>3</sup>. وهذه المهمة يعتمد عليهما لأجل تحديد السعر.

ومن أجل تحقيق أهداف التجارة العادلة لا بد من توفر خمسة مبادئ رئيسية وهي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - Emmanuelle Reynaud, op.cit, p 43.

<sup>2</sup> - Guthier C., **Extended Life Cycle Assessment**, Journal of business ethics, 2005.

<sup>3</sup> - CNUCED, Définition officielle FINE 2001 (Faire trade labelling organization, International federation for alternative trade, Network of european faire trade association).

<sup>4</sup> - Info économie, **Le commerce équitable : définition, principes et objectifs**, Info économie publications, France, 2010, pp 1-4.

- ضمان مكافأة عادلة لعمل الحرفيين خاصة من دول الجنوب، للسماح لهم بتلبية حاجياتهم الأساسية (الصحة، التعليم، السكن، الحماية الاجتماعية...).
  - ضمان احترام الحقوق الأساسية للأفراد (استغلال عمالة الأطفال، الأعمال الشاقة، التهميش...).
  - خلق علاقات دائمة بين مختلف الشركاء الاقتصاديين الفاعلين؛
  - التنشيط والمحافظة على البيئة وحمايتها من أجل ضمان الصحة للمنتجين ومراعاة التنمية المستدامة في عمليات الاستغلال؛
  - طرح منتجات ذات نوعية جيدة للمستهلكين وضمان الشفافية في العمل.
- كما يضيف البعض الآخر مبادئ أخرى منها مايلي<sup>1</sup>:

- المساواة بين الجنسين: أي أن عمل النساء يثمن ويكافأ كما يجب، وتلقى النساء دوماً أجراً عن مساهمتهم في عملية الإنتاج ودعمًا داخل مؤسساتهم؛
- دفع سعر عادل: ويقصد بالسعر العادل في السياق الإقليمي أو المحلي بالسعر المتفق عليه عن طريق الحوار والمشاركة، ولا يشمل تكاليف الإنتاج فحسب بل يمكن من إنتاج عادل من الناحية الاجتماعية وسليم من الناحية البيئية.

#### رابعاً: معرفة القيمة الحقيقية الخاصة بالعروض الاستهلاكية

إن التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة هو مناسبة حقيقية لإعادة النظر في مكونات قيمة العرض الخاص بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة والتعمق في دراستها، ومن هنا يمكن للمستهلك أن يوافق على العرض الذي يتمتع بقيمة أخلاقية مهمة. ولهذا يتوجب على إدارة المؤسسة تغيير الأساليب و الأدوات التقليدية الخاصة بتحديد أسعار بيع المنتجات التي كانت تتبع في السابق ( التي كانت تعتمد على تحليل التكاليف ومعرفة نفسية المستهلك) والتي تصبح غير كافية ليضاف إليها الأخذ في الحسبان بعض الاعتبارات الأخلاقية أو البيئية... الخ.

#### خامساً: اعتماد اتصال مسؤول

فالمدير الذي يعتمد على إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسة عليه ممارسة سياسة اتصال تكون مسؤولة<sup>2</sup>، ومحاولاً إدماج مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة، وهذه السياسة يجب أن تستند إلى عدة مبادئ كالشفافية، تشكيل رسالة مسؤولة واختيار دعم مستدام.

<sup>1</sup> - أنظر: تعزيز المنشآت المستدامة، التقرير السادس، مؤتمر العمل الدولي، جنيف، الدورة 96، 2007، ص 92.

<sup>2</sup> - utopies, **Publicité et communication responsable**, utopies publications, France, pp 1-9.

- 1- **الشفافية:** وتتحقق من خلال نشرية توضح الإستراتيجية، الالتزامات، الوسائل، التطورات المنجزة فيما يخص عملية التنمية المستدامة (نشر دليل العمل)، أو ميثاق المؤسسة، نشر معلومات متعلقة باستدامة المنتجات، نشر تقرير سنوي مفصل عن التنمية المستدامة، ...
- 2- **تشكيل رسالة مسؤولة للمؤسسة:** هذه الرسالة يجب أن تتوافق مع العرض المستدام للمؤسسة، ويجب أن تترجم بأعمال ونشاطات المؤسسة، وكذلك تتوافق مع قيمها ومع جميع الأطراف ذات المصلحة بها ويتم ذلك من خلال الاستماع إلى حاجيات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، الجوارية (التشاور المحلي، الأبواب المفتوحة...)، وتخص هذه الرسالة مع كل طرف من الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>.
- 3- **اختيار دعم (وسيلة) مستدام للاتصال:** على المؤسسة الملتزمة بالتنمية المستدامة أن تختار وسيلة اتصال مستدامة لتحريك رسالتها المسؤولة، هذه الممارسة جاءت مع تنامي حركات مضادة للإشهار، حيث لا تشوه هذه الوسيلة المنظر العام للطبيعة وتحترم الجمالية والنظام المحلي، كاستخدام الإشهار بواسطة الانترنت، أو النشر في المجالات المتخصصة، و مع محاولة تجنب استعمال اللوحات الإشهارية<sup>2</sup>.

#### سادسا: إظهار الالتزام بالتنمية المستدامة

- ولإظهار الالتزام بالتنمية المستدامة يتوجب على المؤسسة أن تعمل بواسطة سياسة الاتصال وعلى نطاق واسع من اجل توعية وتعليم الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة وتعزيز مصداقية التزاماتها من خلال التحالفات.
- 1- **تعليم (توعية) المستهلك:** على المدير أن يعزز و يجعل من سياسة الاتصال أداة موجهة أكثر للاستهلاك، وذلك من خلال جعلها أداة موجهة للاستهلاك الأحسن، ووسيلة أيضا لجذب الانتباه لبعض الإشكاليات المتعلقة بالتنمية المستدامة، ووضع أدوات تكوين موجه للأخذ بعين الاعتبار قضايا التنمية المستدامة وعرضها على الأطراف ذات المصلحة مثلا: الاستهلاك المستدام، ومحاولة خلق حالات وتطرحها على المستهلك لكي يكون عوننا فاعلا<sup>3</sup>.
  - 2- **تعزيز مصداقية المؤسسة عن طريق التحالفات:** يجب العمل على تجسيد قيم المؤسسة وذلك من خلال التحالف مع الجمعيات والمنظمات غير الحكومية... الخ، من أجل تعزيز قيمها، كالعامل على مساعدة

<sup>1</sup>- Joseph Besnaino, **Bilan 2009 : Publicité et environnement**, Draph'imprim, France, 2009, pp 1-20.

<sup>2</sup>- [http://www.communicationresponsable.com/docs/Comresp\\_R4\\_Compte\\_rendu.pdf](http://www.communicationresponsable.com/docs/Comresp_R4_Compte_rendu.pdf)

<sup>3</sup>- [http://www.in-terre-actif.com/fr/fichier/CONSORESP\\_fichepreparation.pdf](http://www.in-terre-actif.com/fr/fichier/CONSORESP_fichepreparation.pdf)

الأطفال أثناء الحروب، محاربة الجريمة...، ويجب أن يشمل التحالف أعمال أساسية لإستراتيجية المؤسسة وليس فقط القيام بالاتصال<sup>1</sup>.

ومن أجل تعريف المؤسسة بسياسة الاتصال، تعتمد الإدارة على المهمتين الأخرتين (الخامسة والسادسة) والقواعد السابقة الذكر.

### المطلب الثاني: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفة البحث والتطوير

تحتل وظيفة البحث و التطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج و كذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

وتتكون وظيفة البحث و التطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، و كلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث و التطوير، و يقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث و التطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة.

إن الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة البحث والتطوير على مستوى المؤسسة في ظل تبنيتها لمفهوم الاستدامة والمسؤولية البيئية يكمن في: إجراء الأبحاث التي تقلل من ظاهرة التلوث، أي الأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي في البرامج البحثية المستقبلية<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: تعريف، أنواع وإجراءات وظيفة البحث والتطوير

أولاً: تعريف وظيفة البحث و التطوير

يقصد بها مجموعة من المهام والنشاطات والعمليات التي تعمل على تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج و منتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية. تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها<sup>3</sup>.

كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتطوير OECD البحث والتطوير على أنه "العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الإنسان، الثقافة والمجتمع، واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة".

<sup>1</sup>-BJM Arts, Green Alliances of Business and NGOs : new styles of self regulation or dead-end roads ? University of Nijmegen, The Netherlands, 2002, pp 1-11.

<sup>2</sup> - Le système de management environnemental : [www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire\\_environnement/definition/systeme\\_de\\_management\\_environnemental\\_sme.php](http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/systeme_de_management_environnemental_sme.php)

<sup>3</sup> <http://www.kfupm.edu.sa/conference/erplanning/Final Conf/Mon>

أما بالنسبة للبحث والتطوير في مجال الاستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، يقصد بالبحث والتطوير البيئي 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 بالبحث 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.

### ثانياً: أنواع البحوث البيئية

**1- البحث الأساسي أو النظري:** يهتم بالدراسة النظرية للبيئة المحيطة بالمؤسسة ومختلف العوامل المؤثرة فيها من مدخلات عملية الإنتاج الخاصة بالمؤسسة وصولاً إلى المنتج النهائي.

**2- البحث التطبيقي:** يهتم ببحث وتجريب المنتجات النهائية بهدف تحديد أثرها البيئي، وبالتالي محاولة تقليل نسبة تلويثها للبيئة.

**3- التطوير البيئي:** نقصد به عملية إضفاء التحسينات والتعديلات على المنتجات القديمة التي ثبت تأثيرها السلبي على البيئة. 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<sup>1</sup>.

### ثالثاً: إجراءات عملية البحث والتطوير البيئي

إن عملية البحث والتطوير تبدأ أساساً بجمع المعلومات عن المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، وبعد عملية جمع المعلومات تأتي مرحلة تقديم وغرلة الأفكار، والتي تترجم إلى مجموعة من الأبحاث تدور في مجملها حول:

- أبحاث تهدف للتقليل من التلوث الهوائي؛
- أبحاث تهدف للحد من المخلفات السامة؛
- أبحاث تهدف لإعادة استعمال 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؛
- محاولة تطوير وتحسين المنتجات الموجودة وطرق الإنتاج السائدة في المؤسسة بما يتماشى مع البعد البيئي؛

<sup>1</sup> - [www.novethic.fr/novethic/v3/article.jsp?id=88973](http://www.novethic.fr/novethic/v3/article.jsp?id=88973)

- أبحاث تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة في التصميم الأولي والنهائي للمنتج أو ما يسمى بالتصميم الأخضر. ومن خلال هذه النقطة يمكننا تناول مفهوم التصميم الأخضر، وكذا الهدفين المزدوجين لإستراتيجية هذا الأخير.

## الفرع الثاني: التصميم الأخضر

يجب على واضعي الإستراتيجيات البيئية أن يأخذوا في الاعتبار أهمية تصميم المنتج لسببين هما :

- تدعيم المركز التنافسي و الميزة التنافسية للمنتج حيث التصميم الجيد للمنتج يعجل من تطوره عبر الوقت ويحسن الجودة و يقلل من التكاليف الإجمالية له ، وقد أثبت المجلس الوطني للبحث الأمريكي أن حوالي 70% من تكاليف تطوير المنتج للتصنيع والاستعمال ويتحدد من خلال مراحل تصميم المنتج الأساسية هذا ما يجعل تصميم معيار محدد لتنافسية المؤسسة في القطاع الصناعي .
- التصميم البيئي يسمح لنا بتدارك مشاكل البيئة<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف التصميم

هو المرحلة التي تؤخذ فيها قرارات تخصيص الموارد وميزاتها والمسار التصنيعي الذي تستعمل فيه، وبالتالي يحدد نوع وخصائص النفايات الصناعية الناتجة عن هذه العملية . إن النظر إلى إستراتيجية التصميم للحصول على المنتجات الخضراء، يجب أن لا ترتبط بفكرة التخلص من جميع الأضرار البيئية التي يخلفها المنتج، إنما التصميم يعمل على التقليل من هذه الأضرار عن طريق التفكير وعلى مستوى جميع المراحل التي يمر بها المنتج أو حتى المواد التي اللازمة لتصنيعه مثل أنواع المواد المستعملة وطرق استخراجها طرق نقلها وطرق تحويلها وتجميعها وصولاً إلى طرق التغليف<sup>2</sup>.

### ثانياً: التصميم الأخضر

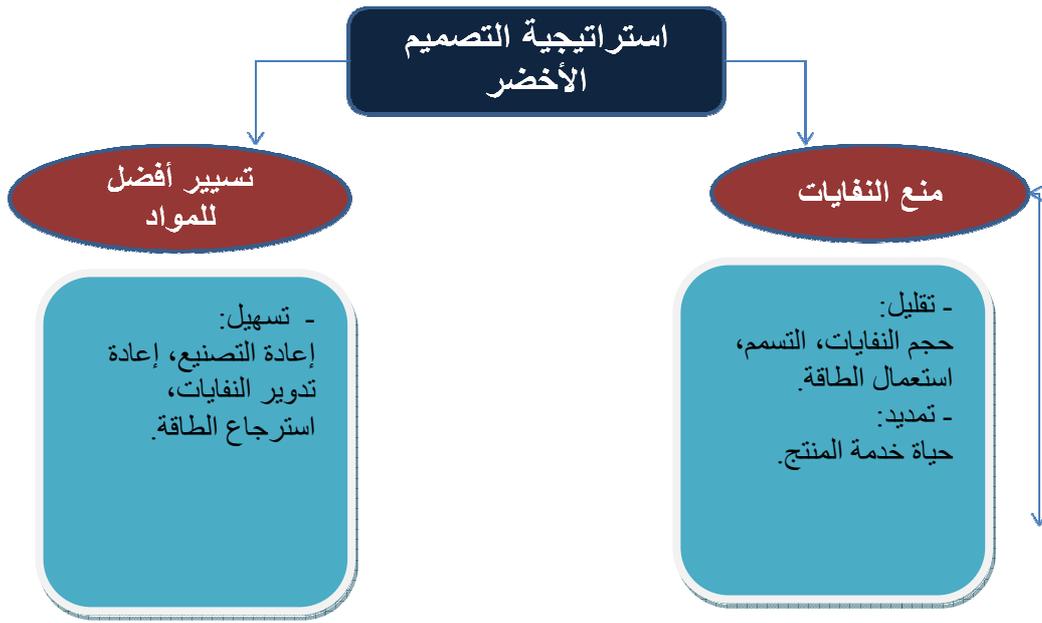
إن تصميم المنتج هو عملية تركيب، مزج، توليف، التي يكسب فيها المنتج صفات مميزة، حيث يجب الأخذ في الاعتبار التكلفة، الأداء، قابلية التصنيع، السلامة، وتوقعات الزبون، حالياً تصمم المنتجات بدون الأخذ في الاعتبار الأثر البيئي لها، على الرغم من وجود العديد من القوانين والتشريعات التي تخص البيئة والصحة، والتي لعبت دوراً كبيراً في إحداث الخصائص البيئية للمنتجات<sup>3</sup> . النقطة الرئيسية في التصميم الأخضر هو عبارة عن الربط وبأقل خسارة ما بين الأهداف البيئية وكل من : أداء المنتج، النفع المعيشي والوظيفي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - Indira Nair and others, **Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment** September 1992 edited by Indira Nair, p 35.

<sup>2</sup>- Satoshi Oikawa, **Promoting Development of Super Green Product**, Fujitsu Annual Report, 2002, p201-202.

<sup>3</sup>- Indira Nair and others, op.cit, p 53.

شكل رقم (11) : الهدفين المزدوجين لإستراتيجية التصميم الأخضر



Source : Indira Nair and others, **Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment** September 1992 edited by Indira Nair, p 35.

من خلال هذا الشكل، فإن إستراتيجية التصميم الأخضر تهدف أساسا إلى:

- منع (الوقاية من) النفايات؛
- تسيير أفضل للموارد.

وبالتالي فإن فكرة التصميم بسيطة، فهي تعتمد بالأساس على قدرة المؤسسة على التحكم في عمليات الإنتاج أو التصنيع والتي تأخذ في أولوياتها حماية البيئة.

ويرتكز التصميم الأخضر أساسا على العوامل التالية:

- مدة حياة المنتج؛
- أداء المنتج من حيث: السلامة، الثقة، التسمم؛
- الاحلالات المتوفرة (المتاحة)، التحكم خاصة في التكنولوجيا المقللة للنفايات.

## خلاصة الفصل

مما لا شك فيه، أن المؤسسات، بمختلف أنواعها وأشكالها لا تعمل في فراغ بل تتأثر بمجموعة من المؤثرات والمتغيرات الداخلية منها والخارجية، ولاسيما أنها تتأثر وتتفاعل بدرجة أكبر بالمتغيرات والضغوطات الخارجية لتواكب التطورات الحاصلة في هذا المجال، الأمر الذي يحتم عليها مسايرة جميع التغيرات والتطورات وذلك من خلال تغيير استراتيجياتها وأهدافها وسياساتها. وكل هذا ينعكس حتما في إدارتها لمختلف نشاطاتها ووظائفها.

ونتيجة تبني الجزائر لبنود الاتفاقية مع الإتحاد الأوروبي، ونظرا للتعاون الأورو جزائري في المجال الاقتصادي تبنت الجزائر برنامج تأهيل وتطوير المؤسسات الاقتصادية لدعم قدراتها التنافسية، ولأجل هذا قامت العديد من المؤسسات بصفة اختيارية بتأهيل مختلف وظائفها ونشاطاتها لمسايرة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

ونتيجة التوجه العالمي نحو تفعيل التنمية المستدامة على المستوى الكلي والعمل على تعزيز المؤسسات وتدعيمها للمساهمة في التنمية المستدامة على المستوى الجزئي، وهذا كله راجع إلى المشاكل التي تخلفها الصناعات والمؤسسات على الكون بكل مكوناته.

وانطلاقا من هذا استوجب على المؤسسات العمل قدر المستطاع على إدخال جميع أبعاد التنمية المستدامة لمجمل نشاطاتها ووظائفها التقليدية، بل أصبحت مطالبة أكثر بضرورة تبني وظيفة للاستدامة كغيرها من الوظائف الأخرى لتعنى بمعالجة جميع المشاكل والانشغالات المطروحة، والمساهمة قدر الإمكان في تحقيق التنمية المستدامة.

ولقد أثبتت جميع الدراسات الاقتصادية والبيئية على مستوى المؤسسات الاقتصادية العالمية، أن الأنشطة والوظائف الأساسية المتسببة في التلوث بشكل مباشر هي: النشاط الإنتاجي، النشاط التسويقي، أما وظيفة البحث والتطوير فلها علاقة غير مباشرة بالعنصر البيئي وتحمل مسؤولية التلوث، إذا لم تقم بإجراء الأبحاث التي تقلل من ظاهرة تلويث المؤسسة للمحيط، أي الأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي في البرامج البحثية المستقبلية. لذلك ركزنا على دراسة هذه الوظائف. ولكن للأسف فثمة مؤسسات قليلة جدا، هي التي بدأت تفكر بالتوجه نحو استحداث وظيفة للاستدامة على الرغم من أهميتها البالغة جدا.

## الفصل الرابع

# SANIAK الدراسة الميدانية لمؤسسة حين الكبيرة

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية لمؤسسة SANIAK عين الكبيرة

#### مقدمة

لقد تنامي في السنوات القليلة الماضية اتجاه ووعي عالمي واسع نحو التنمية المستدامة وهذا انطلاقاً من مؤتمر برنتلاند سنة 1987، والذي دعت فيه رئيسة الوزراء النرويجية إلى ضرورة تبني مفهوم التنمية المستدامة كبديل عن التنمية الاقتصادية التي شاعت قبل هذا التاريخ. ومن أجل العمل على تحقيق التنمية المستدامة ظهرت توجهات متزايدة تنادي بضرورة تدعيم وتعزيز المؤسسات المستدامة من أجل الأخذ بهذا المفهوم من خلال مراعاتها مختلف الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في مجمل نشاطاتها ومهامها.

ومن هنا، أصبحت المؤسسات مطالبة، قبل أي وقت آخر مضى بالعمل والمساهمة الإيجابية في هذا المجال مع وضع قطيعة مع الممارسات السلبية السابقة والحد من المشاكل التي خلفتها هذه المؤسسات على بيئتها.

ولقد سعت الجزائر، كغيرها من البلدان، على مواكبة هذا التوجه العالمي وعملت على تأهيل اقتصادها بمختلف مؤسساته وقطاعاته، وكان ذلك نتيجة بعض المتغيرات الدولية الأخرى كظاهرة العولمة وانفتاح الاقتصاد الجزائري على الأسواق الخارجية واتفاقية التعاون مع الاتحاد الأوروبي،... الخ. وفي هذا المجال، عملت الجزائر على تبني برنامج للتأهيل باعتباره الأداة والوسيلة القادرة على وضع منظومة المؤسسات الوطنية في نفس مستوى المؤسسات العالمية.

وبموجب هذا البرنامج، استطاعت العديد من المؤسسات من تأهيل مختلف وظائفها ونشاطاتها إضافة إلى تأهيل المحيط الخارجي الذي تعمل فيه، كما حاولت العديد منها الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات القياسية العالمية وانطلاقاً من هذا كله فإننا سنخصص هذا الفصل لدراسة هذه الجوانب في واقع المؤسسة الجزائرية، وقد اخترنا مؤسسة كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية بوصفها مؤسسة رائدة في هذا المجال وحاصلة على شهادتي نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية وفي طريقها للحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية.

SANIAK وفيما سيأتي من صفحات سنحاول التطرق إلى الباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تشخيص محيط مؤسسة SANIAK وتأهيل أهم وظائفها.

المبحث الثالث: التوجه نحو وظيفة الاستدامة في مؤسسة SANIAK.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة

في إطار الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية حول مؤسسة SANIAK التابعة لمجمع BCR ، وهذا من أجل التعرف على الظاهرة محل الدراسة في جانبها التطبيقي.

وعليه سوف نتناول في هذا المطلب الإطار المنهجي الذي يساعدنا في الدراسة الميدانية، وهذا بغية توضيح الرؤية، حتى نكون على علم بما سنقوم به في جانب العمل الميداني، وفيه سنتناول فرضيات البحث ثم منهج الدراسة، نظرا للأهمية الأساسية التي يكتسبها في جميع البحوث، وذلك باعتباره فن التنظيم الصحيح للأفكار من أجل البحث عن الحقائق أو اكتشافها أو البرهنة عليها، ثم أدوات الدراسة، إضافة إلى مبررات الاختيار، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنخصص هذا المطلب لدراسة الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ونتناول فيه نقطتين أساسيتين وهما: فرضيات، منهج وأدوات الدراسة الميدانية.

### الفرع الأول: فرضيات ومنهج الدراسة.

من البديهي على كل باحث أن يبدأ معالجته للموضوع المراد بحثه، بناء على فرضية أو مجموعة فرضيات، باعتبارها تصورات أولية أو نتيجة يريد الوصول إليها، وتحاول الدراسة الميدانية إثبات صحتها أو نفيها، وفي سبيل ذلك يعتمد على منهج محدد يبين له مختلف الخطوات التي يسلكها من أجل تنظيم العمل البحثي، بالإضافة إلى بعض الأدوات التي يستعين بها في دراسته هذه، وهذا ما سنبرزه في النقاط الموالية.

#### أولاً: فرضيات الدراسة

لقد سبقت الإشارة إلى عرض الفرضيات في المقدمة العامة، لكن ومن أجل تبيان الإطار المنهجي للدراسة، لابد علينا من الإشارة إليها مرة أخرى، حيث انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

#### الفرضية العامة

إن برامج التأهيل المنتهجة من شأنها أن تساعد المؤسسات الاقتصادية من الوصول إلى تحقيق و ترقية الاستدامة.

الفرضيات الفرعية: تتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

- إن تبني المؤسسة لبرامج التأهيل الوظيفي ضرورة أملتها المتغيرات الدولية كالعولمة والمنظمة العالمية للتجارة والشراكة الأوروبية؛
- عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تمر عبر انتهاج أساليب و أنماط حديثة في التسيير؛
- إن اللجوء إلى تطبيق نظم الإدارة الحديثة مثل تلك التي تقتضيها متطلبات المواصفات القياسية العالمية من شأنه أن يؤهل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

### ثانيا: منهج الدراسة

إن المنهج هو الذي يبين مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث من أجل تنظيم العمل البحثي الذي يقوم به للوصول إلى النتائج وتقصي الحقائق، فهو إذا الأسلوب الذي يسير عليه كي يصل إلى الهدف المرجو.

والمنهج المطبق لدراسة أي ظاهرة بحثية يرتبط ارتباطا وثيقا بالإشكالية المطروحة، ويرتبط أيضا بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع وبطبيعته، خاصة في العلوم الإدارية والإنسانية، وليس كل منهج يصلح لمعالجة جميع المواضيع.

وفي دراستنا لهذا الموضوع، فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقصد به النهج الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة المؤسسة، أو أي نوع من الظواهر التي يمكن للباحث دراستها ومعالجتها، وهذا المنهج يعد من أكثر المناهج انتشارا في مجال العلوم الإدارية والإنسانية، ومن خلال هذا المنهج يتم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

إن أدوات الدراسة تتحدد طبقا للموضوع المراد معالجته، وهذا الأخير يفرض على الباحث نوعا من الأدوات التي يستعين بها لدراسة ومعالجة الموضوع، هذا من جهة، ومن جهة ثانية تتحدد تبعا لطبيعة البيانات المتوفرة، وكذلك تبعا للمنهج المستخدم في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن دقة وصدق البيانات التي يجمعها الباحث وفي معالجتها لهذا الموضوع فإننا سنعتمد على الأدوات التالية:

### أولا: الملاحظة العلمية

إن هذه الأداة تقدم لنا صورة واضحة وواقعية عن الظاهرة موضوع الدراسة، وما يتصل بها من تغيرات، فبقية الأدوات الأخرى تبقى غير كافية للكشف عن كل ما هو غير ظاهر، وتساعد في الوقت نفسه على تحقيق

فهم أعمق لما يدور بالمؤسسة مجال الدراسة من سلوكيات وأشياء وأفعال قد لا يجدها الباحث في الأدوات الأخرى، وهذا من خلال متابعة وملاحظة أعضاء المؤسسة ومختلف المسؤولين...إلخ.

#### ثانيا: المقابلة الشخصية

تعد المقابلة الشخصية من أكثر الأدوات لجمع البيانات من الواقع الميداني، حيث يقوم الباحث بتحديد موعد مع مسؤولي المؤسسة، وبعدها يتم اللقاء معهم حيث يتم النقاش والحوار وتبادل المعلومات عن طريق مجموعة من الوسائل أهمها: توجيه أسئلة معينة وإثارة المستجوب بمجموعة من المثيرات الحافزة، وعن طريق المقابلة يتمكن الباحث من مقابلة المستجوب وجها لوجه ويتحاور ويتبادل النقاش معه، وبالتالي يمكن للباحث أن يغير الأسلوب إذا كان هناك غموض إلى أن يحصل على الجواب السليم، وفي معالجتنا لهذا الموضوع، فإننا اعتمدنا على المقابلة الحرة نظر لبساطتها بالإضافة إلى جانب استعمالنا للمقابلة المقننة، حيث تم تخصيص لقاءات وحوارات مع مديري أهم وظائف المؤسسة وبعض المسيرين حول مسائل عديدة تخص موضوع الدراسة.

#### ثالثا: السجلات والوثائق

حيث تم الاستعانة بالسجلات والوثائق الموجودة في مختلف مصالح ووظائف المؤسسة، ومن بين هذه السجلات والوثائق نجد: النصوص، التقارير، السجلات الخاصة بعدد العمال، ووظائف ومناصب عملهم وكذلك المذكرات الإعلامية، والإحصائيات الخاصة بالعديد من جوانب الموضوع المراد دراسته بالمؤسسة ومخطط التنمية الخاص بالمؤسسة محل الدراسة للفترة ما بين 2010-2014.

### المطلب الثاني: مبررات اختيار وتعريف المؤسسة

لا شك أن كل دراسة نظرية لمعالجة موضوع ما، لا بد وأن تستكمل بدراسة ميدانية، تتم في مؤسسة معينة، وفي هذا المجال نطرح السؤال التالي، ما هي أهم مبررات وأسباب اختيار هذه المؤسسة؟ ومنه يتوجب على الباحث أن يستعرض أهم مبررات وأسباب اختيار المؤسسة، بالإضافة لتقديم نظرة عن المؤسسة.

### الفرع الأول: مبررات اختيار المؤسسة

لقد تم اختيارنا لمؤسسة SANIAK بعين الكبيرة التابعة لمجمع BCR لإجراء الدراسة الميدانية نظرا للمبررات والأسباب التالية:

1- تعد المؤسسة من بين أهم وأكبر المؤسسات على المستوى الوطني.

- 2- نظرا لما يتطلع إليه بعض مسؤولي هذه المؤسسة من نتائج إيجابية واهتمامهم بالبحوث العلمية، ولاسيما الميدانية منها، هذا ما شجعنا وأعطانا دعما قويا لإجراء مثل هذه الدراسة في المؤسسة.
- 3- نظرا للتسهيلات المقدمة لنا من طرف إدارة المؤسسة في مختلف المجالات وخاصة الاطلاع على مختلف السجلات والوثائق والتقارير.
- 4- تعد المؤسسة رائدة في مجال التنمية المستدامة، والمحافظة على البيئة وتساهم في خدمة المجتمع.
- 5- المؤسسة محل الدراسة تولى أهمية كبيرة في مجال إدارة النفايات والمخلفات الصناعية.
- 6- لكون المؤسسة حاصلة على شهادة الإيزو 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة والإيزو 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية.

### الفرع الثاني: تاريخ مؤسسة BCR

يمكن التطرق إلى تاريخ المؤسسة محل الدراسة من خلال النقاط التالية:

#### أولا: تأسيس الشركة

تأسست الشركة الوطنية للبلنات الميكانيكية BCR بموجب الأمر 67-105 المؤرخ في 1967/08/09 تحت إشراف ووصاية وزارة الصناعات الثقيلة، ولقد تم تأسيس وحدة إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير التي اتفق على إنشائها في 1973/07/06 عن طريق عقد الشركة السويسرية ORLIKONBURITPO.

وتم فعلا تأسيس الوحدة سنة 1974 من طرف الشركة الألمانية TPO وفي أواخر 1977 تم إنجاز هذا المركب الذي دخل حيز التشغيل ابتداء من 1978 ولقد قدرت الأموال المستثمرة في هذا المشروع حوالي 562 مليون دج وعند الشروع في عملية إعادة الهيكلة الاقتصادية لمؤسسة SONACOM الذي نص عليه المرسوم المؤرخ في 1980/09/04 الذي دخل حيز التنفيذ بموجب المرسوم 1980/01/01 تضمن إنشاء المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير ببطاقة إنتاجية تضم أربع وحدات إنتاج وبطاقة تسويقية تضم أربع وحدات تجارية.

وبموجب المرسوم رقم 82-420 الصادر بالجريدة الرسمية في عدد 1838 بتاريخ 1982/12/04 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات الجزائرية، أصبحت الوحدة الإنتاجية لعين الكبيرة وحدة لإنتاج اللوالب والبراغي والصنابير تابعة لمؤسسة تعرف بـ (L'entreprise de boulonnerie, coutellerie et robinetterie) BCR وهي شركة تابعة للدولة، أي شركة مساهمة SPA الشريك الوحيد هو الدولة منذ سنة 1990.

وبالتعاون مع مكتب أجنبي للدراسات، تضمن هذا المشروع (stratégie d'entreprise et projet AEFI)

إستراتيجية ملائمة تسمح بالوصول إلى الأهداف التالية:

- تنمية، تدعيم وتعزيز الحصة السوقية؛

- تقليل تكاليف الإنتاج؛

- التركيز على الجودة في الإنتاج؛

- الاستثمار في الموارد البشرية؛

- تحفيز وتشجيع اليد العاملة.

### ثانيا: فروع BCR

في سنة 2002/01/01 تمت إعادة هيكلة المؤسسة مرة أخرى لتنشئ عنها ثلاثة فروع إنتاجية تحت إشراف المديرية العامة بحج بيزار سطيف، وتمثل هذه الفروع في:

- فرع إنتاج اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة؛

- فرع إنتاج البراغي والصنابير بواد رهيو؛

- فرع إنتاج السكاكين ببرج منايل.

بالإضافة إلى هذه الفروع توجد مديريات تجارية مستقلة وهي متمركزة بالشرق والوسط والغرب، هدفها الرئيسي تسويق المنتجات داخل وخارج الوطن.

والجدول الموالي يوضح فروع BCR

### جدول رقم ( 05): فروع مؤسسة BCR

فرع SANIAK	فرع ORSIM	فرع ORFEE
يقع على مستوى المنطقة الصناعية بعين الكبيرة (سطيف) يختص بصناعة وتسويق الصنابير بأنواعها المختلفة (مخلطات، معدلات، صنابير العمارات)، كما يقوم بتسويق منتجات الفروع الأخرى.	يقع على مستوى المنطقة الصناعية بواد رهيو (غليزان) يختص في صناعة وتسويق البراغي بأنواعها المختلفة، كما يقوم بتسويق منتجات الفروع الأخرى.	يقع على مستوى المنطقة الصناعية ببرج منايل (بومرداس) يختص في صناعة وتسويق الأواني بأنواعها المختلفة (السكاكين، الملاعق،... الخ) كما يقوم بتسويق منتجات الفروع الأخرى.

المصدر: وثائق المؤسسة

### ثالثا: الأهمية الاقتصادية لجمع BCR

تعتبر مؤسسة BCR ذات أهمية اقتصادية بالغة، خاصة وأنها الوحيدة من نوعها في الجزائر، التي تنتج اللوالب والصنابير والسكاكين ويكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- توفير منتج اللوالب والسكاكين في السوق الوطنية وهو الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة منذ نشأتها،
- تستعمل نواتج مؤسسة BCR في تشغيل مشروعات إنتاجية أخرى خاصة فيما يخص منتجات اللوالب والبراغي،
- التخفيف من حدة اللجوء إلى الخارج لاستيراد هذا النوع من المنتجات. كما نشير كذلك إلى أن اكتساب مؤسسة BCR لشهادة الجودة جعلها تكتسب ثقة المستهلكين وتكون كذلك قادرة على مواجهة المنافسين، وبالتالي هذه الشهادة تعتبر جواز سفر تسافر من خلاله منتجات المؤسسة إلى الخارج.

### الفرع الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (SANIAK عين الكبيرة)

إن التعريف بمؤسسة SANIAK عين الكبيرة سطيف يستوجب منا دراسة جملة من النقاط المهمة ولعل من أهمها النقاط التالية:

#### أولا: التعريف بمؤسسة SANIAK



شركة SANIAK عين الكبيرة سطيف هي شركة لصناعة وتسويق الحنفيات (المواسير) واللوالب وأدوات الصرف الصحي، وهي فرع من الفروع الثلاثة لشركة BCR: الشركة الوطنية لصناعة اللوالب (B) و أدوات المائدة (C) والحنفيات (R) أنشئت المؤسسة سنة 1983 . بلغ كمية منتجها من الحنفيات 1087 طن سنة 2007 ، تمثل حصتها السوقية الوطنية بـ 44%.

وتقع المؤسسة بعين الكبيرة على بعد 23 كلم شمال شرق سطيف وعلى بعد 4 كلم جنوب غرب دائرة عين الكبيرة، وهي مؤسسة خاصة بإنتاج اللواحق الصناعية والصحية وبوجه خاص إنتاج اللوالب والبراغي والصنابير مساحتها الإجمالية تقدر بـ 36 هكتار تحتوي هذه المسافة 43000 متر مربع كمساحة مغطاة من ضمنها 12000 متر مربع لإنتاج الصنابير و 12000 متر مربع لإنتاج اللوالب والبراغي، كما توجد بالمؤسسة 360 آلة.

### ثانيا: خطوط الإنتاج بالمؤسسة

يوجد بالمؤسسة نوعين من خطوط الإنتاج، خط إنتاج اللوالب وخط إنتاج الصنابير كما توجد ورشة مساعدة للخطين والتي تتمثل في ورشة الإنتاج والأدوات.

#### 1- خط إنتاج اللوالب: ويحتوي على ورشتين:

- ورشة تحضير المادة الأولية؛

- ورشة الضغط الحراري والضغط البارد.

#### 2- خط إنتاج الصنابير: ويحتوي على ثلاثة ورشات

- ورشة السباكة؛

- ورشة التصنيع؛

- ورشة الإتمام والتركيب.

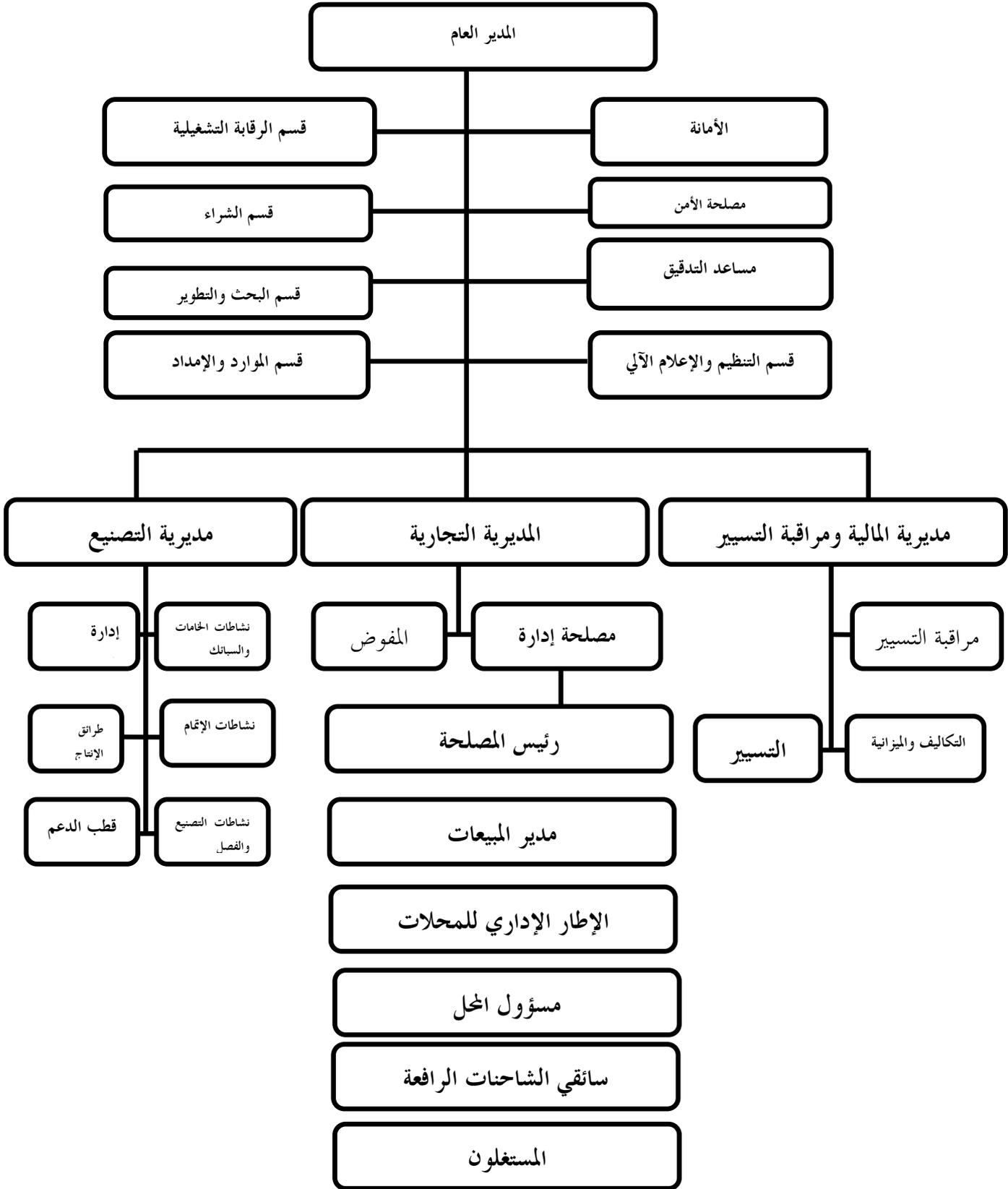
### ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK من المدير العام، تتبعه مجموعة من الأقسام والمصالح تقوم بمتابعة العديد من المهام، بالإضافة إلى ثلاثة مديريات والمتمثلة في؛ مديرية المالية ومراقبة التسيير، المديرية التجارية ومديرية التصنيع، وكل مديرية تتفرع إلى بعض الأقسام أو المصالح كل منها يتولى بدوره القيام بالعديد من المهام والعمليات الإدارية والتنظيمية والفنية.

فالمدير العام تتبعه الأمانة العامة ومصالحة الأمن ومساعد التدقيق وبعض الأقسام المتمثلة في قسم التنظيم والإعلام اللآلي، قسم الرقابة التشغيلية، قسم الشراء، قسم البحث والتطوير وقسم الموارد والإمداد، في حين نجد مديرية المالية ومراقبة التسيير تتكون من مراقبة التسيير ومصالحة التكاليف والميزانية وأخيرا التسيير. أما المديرية التجارية فتتكون من مصالحة الإدارة والمفوض، وأن مصالحة الإدارة تتكون من رئيس المصلحة، مدير المبيعات، الإطار الإداري للمحلات، مسؤول المحل، سائقوا الشاحنات الرافعة والمستغلون.

كما نجد أن مديرية التصنيع تتكون من الإدارة وطرائق الإنتاج وقطب الدعم والعيد من النشاطات، ومنها النشاطات الخاصة بالحامات والسبائك، النشاطات الخاصة بالإتمام ونشاطات التصنيع والفصل، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12) والهيكل التنظيمي المفصل في الملحق رقم (01) ضمن قائمة الملاحق، وهو الهيكل الذي يبين مختلف المهام والتخصصات الفرعية لكل قسم أو دائرة أو مصلحة.

شكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK



المصدر: الوثائق الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة

## رابعاً: تطور عدد العمال

يمكن معرفة والإطلاع على تطور عدد العمال من خلال الجدول الموالي:

## جدول رقم (06): تطور عدد العمال

التعيين	ما تم تحقيقه		معطيات 2009			معدل التطور		
	2007 (1)	2008 (2)	التنبؤ	المتحقق (3)	المعدل	2/1	3/1	3/2
العمال الدائمين	277	241	205	208	101%	-13%	-25%	-14%
• الإنتاج	133	120	107	108	101%	-10%	-19%	-10%
• الإسناد التقني	85	78	56	61	109%	-8%	-28%	-22%
• التجارة	15	11	9	8	89%	-27%	-47%	-27%
• الإدارة	44	32	33	31	94%	-27%	-30%	-3%
العمال المؤقتين	216	241	278	253	91%	12%	17%	5%
• الإنتاج	172	181	201	186	93%	5%	8%	3%
• الإسناد التقني	14	18	26	19	73%	29%	36%	6%
• التجارة	4	5	7	6	86%	25%	50%	20%
• الإدارة	26	37	44	42	95%	42%	62%	14%
المجموع	493	482	483	461	95%	-2%	6%	-4%

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن عدد العمال يتذبذب من سنة إلى أخرى وأن هؤلاء العمال مقسمين إلى صنفين، صنف العمال الدائمين وصنف العمال المؤقتين، ويتوزعون عبر أربع فئات وظيفية وهي:

- عمال التنفيذ أو الإنتاج،
- عمال الإسناد التقني،
- العمال التجاريين،
- الإداريين.

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن عدد العمال انخفض بنسبة 4% بسنة 2008، هذا الانخفاض مس بصورة كبيرة العمال الدائمين و (-14%) بالنسبة لسنة 2008 و (-25%) مقارنة بسنة 2007.

وكان السبب الأساسي في هذا الانخفاض هو خروج العديد من المتقاعدين، على عكس عدد العمال المؤقتين الذي عرف زيادة تقدر بـ (+5%) مقارنة بسنة 2008 و (+17%) مقارنة بسنة 2007.

أما العدد الحقيقي للعمال لسنة 2011 (شهر جانفي) فيقدر بـ 480 عامل، يتوزعون على مختلف الفئات الوظيفية حسب الجدول الموالي.

#### جدول رقم (07): توزيع العمال لسنة 2011

المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	المسجلين	العمال الفئات الوظيفية
281	83	198	197	الإنتاج
106	11	95	104	الإسناد التقني
08	02	06	09	التجارة
85	17	68	69	الإدارة
480	113	367	379	المجموع

المصدر: الوثائق الخاصة بتوزيع العمال لسنة 2011 بالمؤسسة

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن هناك تغير في عدد العمال ابتداء من جانفي 2011 مقارنة بالسنوات الماضية المبينة في الجدول السابق، حيث بلغ 480 عامل مقسمين إلى 367 عامل دائم و 113 عامل مؤقت، وأن هؤلاء العمال يتوزعون على مختلف الفئات الوظيفية بالمؤسسة على النحو التالي:

- عمال الإنتاج وعددهم 281 عامل وينقسمون إلى 198 عامل دائم و 83 عامل مؤقت؛
- عمال الإسناد التقني وعددهم 106 عامل وينقسمون إلى 95 عامل دائم و 11 عامل مؤقت؛
- عمال التجارة وعددهم 08 عمال وينقسمون إلى 06 عمال دائمين و 02 عاملين مؤقتين؛
- عمال الإدارة وعددهم 85 إداري وينقسمون إلى 68 دائمين و 17 مؤقتين.

ولكل هؤلاء العمال مهام يقومون بها تخدم أهداف المؤسسة وتنسجم مع مضمون ومحتوى وظيفة التنظيم، أنظر ملحق رقم (04) ضمن قائمة الملاحق.

### المبحث الثاني: تشخيص محيط مؤسسة SANIAK وتأهيل أهم وظائفها

انطلاقاً مما جاء في الفصل الأول من الجانب النظري والخاص ببرنامج التأهيل المعتمد أو المطبق من طرف المؤسسات والذي يدعو المؤسسات إلى ضرورة تشخيص محيطها الداخلي لاكتشاف جوانب القوة والضعف وتشخيص محيطها الخارجي لتحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تأهيل مختلف وظائفها ولكن نتيجة شح وندرة المعلومات حول بعض الوظائف، فإننا اخترنا أهم الوظائف لتكون محور البحث.

### المطلب الأول: التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة

من أجل الإعداد لتطبيق أي برنامج تأهيلي، يتوجب على المؤسسة القيام بإجراء التشخيص الداخلي والخارجي من أجل معرفة نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

### الفرع الأول: التشخيص الداخلي

ونقصد به تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة ويتم التعرض فيها إلى مختلف الظروف الداخلية للمؤسسة التي تخص مختلف أصولها ومجوداتها ونشاطاتها ووظائفها المتعلقة بالإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، القواعد والإجراءات، فلسفة المديرين ومؤهلات العمال وثقافتها التنظيمية...إلخ. وفي ضوء هذا التحليل، تتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي.

### أولاً: نقاط القوة

وهي تشير إلى عناصر تعطي القوة والانطلاقة الجيدة المؤسسة ويتوجب على إدارة المؤسسة الاعتماد عليها في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، ومن بين نقاط القوة نجد:

- تمتلك مؤسسة SANIAK صورة وشهرة جيدة في ذهنية الأطراف ذات المصلحة، من مستهلكين وعملاء ومختلف الشركاء الاجتماعيين، وأن هذه الصورة تساعد في السيطرة على السوق والعمل على إرضاء رغبات وأذواق هؤلاء الأطراف وتعطيها انطلاقة وقوة حقيقية لمزاولة نشاطاتها لتكون في حسن ظن مستهلكيها.

- سيطرة مؤسسة SANIAK واحتكارها للسوق الجزائري في إنتاج مثل هذا النوع من المنتجات الأساسية والضرورية للمستهلكين.

- التوسع الكبير في مجال البناء والتعمير والإسكان من طرف الحكومة الجزائرية، والإنفاق المتزايد على هذا القطاع مما يعطي ويوفر للمؤسسة فرص كبيرة للإنتاج والتسويق .
- تعتبر المؤسسة رائدة في هذا المجال وتمتلك حصة سوقية كبيرة.
- تتمتع المؤسسة بجودة عالية في مختلف تشكيلة منتجاتها، تنافس وتتفوق بها على المنتجات المستوردة، وأن منتجاتها تتطابق مع المعايير والمواصفات العالمية.
- مؤسسة SANIAK حاصلة على شهادة ISO 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة، وهذا ما يؤهلها للتصدير ودخول مختلف الأسواق العالمية بكل فخر واعتزاز.
- مؤسسة SANIAK حاصلة على شهادة ISO 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية وفي هذا المجال تعتبر المؤسسة رائدة ومؤهلة من حيث جوانب كثيرة ترتبط بالاستدامة والمساهمة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة.
- تعتبر مؤسسة SANIAK رائدة في مجال إدارة النفايات والمخلفات الصناعية بمختلف أشكالها وأنواعها، وتساهم هذه الأخيرة بقسط وافر في مجال تمويلاتها وإراداتها وبالتالي تحافظ على المستهلك والبيئة.
- تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة المهنية الخاصة بعمالها في إطار المساهمة في التنمية المستدامة.
- تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التخصص، وهذا ما يساعدها ويمكنها من التحكم والسيطرة على الإنتاج والجودة في الإنتاج.
- تمتلك المؤسسة إمكانيات بشرية مؤهلة وذات خبرة طويلة جدا في مجال الإنتاج والإدارة لأنها واكبت مختلف التطورات التي شهدتها المؤسسة والصناعة الجزائرية.

### ثانيا: نقاط الضعف

- وهي تشير إلى نقاط سلبية يتوجب على الإدارة معالجتها وتعديلها بشكل يضمن لها الاستغلال الأمثل لنقاط القوة والفرص المتاحة أمام المؤسسة، ومن جملة نقاط الضعف التي تتمتع بها مؤسسة SANIAK نجد:
- تقادم واهتلاك تكنولوجيا ووسائل الإنتاج المستعملة في المؤسسة، إذ تعود هذه الأخيرة إلى السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة، وهذا ما يكلفها الكثير من الأموال الخاصة بالصيانة واستبدال قطع الغيار وتؤدي في نفس الوقت إلى التوقفات والأعطال، وكذلك الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات إذ تؤدي إلى زيادة نسبة الإنتاج والمعيب.

- تعتمد هذه المؤسسة بدرجة كبيرة على السوق الخارجي في استيراد المواد الأولية (النحاس الأصفر laiton) وهذه المواد تتغير أسعارها وفقا للسوق العالمي في البورصة.
- عدم مقدرة مؤسسة SANIAK على تلبية الطلب المتزايد لمنتجاتها بسبب انخفاض الطاقة الإنتاجية للآلات نتيجة تقادمها، وبالتالي عدم إشباع جل رغبات الزبائن.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة عدم التحكم فيها، وهذا راجع إلى ارتفاع التكاليف الثابتة.
- نقص في الكفاءات التقنية والمؤهلات الفنية لبعض المهندسين الذين يشتغلون في بعض المناصب التقنية والتي تتطلب مهارات عالية الجودة واختصاصات دقيقة جدا في هذا المجال.
- عدم إعطاء قيمة وأهمية حقيقية لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على الرغم من ظهورها في هيكل المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم وجود الكفاءات البشرية المختصة في هذا المجال وعدم الإنفاق عليها.
- تعاني المؤسسة من بعض الديون من طرف البنوك.

### الفرع الثاني: التشخيص الخارجي

ونقصد به تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة ويتم التعرض فيها إلى ظروف المنافسة، المنافسون، الموردون، الأسواق، المستهلكون ومختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية، وفي ضوء هذا التحليل تتحدد نقاط الفرص المواتية للمؤسسة والتهديدات أو المعوقات، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي:

#### أولاً: الفرص

- وهي تشير إلى الظروف المواتية للمؤسسة في البيئة الخارجية والتي يمكن للمؤسسة اقتناصها أو استثمارها لتحقيق مميزات إضافية وانطلاقة جيدة لصالحها، ومن بين الفرص المتاحة أمام المؤسسة نجد مايلي:
- تزايد الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة التوسع في الاستثمارات العقارية، مما يفتح المجال واسعا أمام مؤسسة SANIAK للإنتاج بكميات كبيرة لتلبية الطلب المتزايد على منتجاتها.
- عقود الشراكة الموقعة بين مؤسسة SANIAK وبعض المؤسسات الاقتصادية الأخرى كمؤسسة AMC بالعلمة لإنتاج أجهزة القياس.
- عدم وجود منافسين حقيقيين وكبار على المستوى الوطني ينافسون المؤسسة.

- تطور مؤشرات النمو الاقتصادي الجزائري.

### ثانيا: التهديدات

وهي تتعلق بمختلف الظروف غير المواتية والسيئة في البيئة الخارجية، والتي يتوجب على المؤسسة تجنبها أو تحاشيها أو التعامل معها بحذر من أجل تجنب مشاكلها والعمل على تحويلها إلى ظروف أفضل لصالحها، ومن بين التهديدات التي تواجه المؤسسة نجد:

- القدرة المحدودة على التفاوض فيما يخص أسعار المواد الأولية ومختلف التموينات نتيجة خضوعها للتقلبات العالمية وارتباطها بالسوق العالمي.

- تعاني مؤسسة SANIAK من تهديد خطير والمتمثل في تقليد بعض منتجاتها من طرف بعض الجهات والأطراف، ولاسيما وأن هذه المنتجات المقلدة تتميز بأسعار منخفضة وجودة رديئة مما يغري المستهلك إلى اقتنائها.

- نقص المعلومات والمعطيات الدقيقة حول السوق نتيجة غياب الدراسات والبحوث التسويقية.

- تهديد المنتجات البديلة.

### المطلب الثاني: تأهيل أهم وظائف المؤسسة

انطلاقا مما جاء في الجانب النظري، ولاسيما في الفصل الثالث والخاص بتأهيل أهم وظائف المؤسسة، سنحاول إسقاط محتوى هذه النقطة على واقع المؤسسة محل الدراسة (SANIAK) لتكون الدراسة أكثر عمقا وأكثر تحليلا. وهذا ما سنحاول تناوله في النقاط الموالية:

### الفرع الأول: برنامج تأهيل مؤسسة SANIAK

من أجل قيام المؤسسة بتأهيل مختلف وظائفها ونشاطاتها والدخول في مجال المنافسة المحلية والأجنبية قامت بالانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من أجل:

- بحثا عن التنافسية والابتكار لمواجهة المنافسة؛

- لغرض تقييم نقاط القوة والضعف لمؤسسة وكذا فرص وتهديدات السوق؛

- لغرض الاستفادة من المزايا التي تمنحها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تحويل التجهيزات، تدعو الوكالة للانخراط والتسجيل في برنامج التأهيل وذلك عن طريق.

## 1- المعايير القطاعية: تتمثل في مختلف المجالات التالية:

- الصناعة، BTPH، الصيد، السياحة والفندقة، الخدمات، النقل، خدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- حجم المؤسسة يكون أكبر أو يساوي 10 عمال ما عدا BTPH، أو الحجم الأدنى للعمال يكون 20 عاملا،

## 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة: يجب أن تتوفر مجموع الشروط التالية:

- مؤسسات جزائرية، تمارس نشاطها منذ عامين، لديها هيكلية مالية متوازنة (ليس لديها عسر مالي).

## 3- الأعمال التي تخص عملية التأهيل وتتمثل في:

أ- دراسة التشخيص: وتعتمد المؤسسة هنا على نفس الخطوات المذكورة سابقا في الفصل الأول من البحث

ب- دعم الاستثمارات غير المادية: مصاريف الاستثمارات غير المادية التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك المتعلقة بـ:

- فيما يخص أعمال التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تتمثل في مجموع النقاط التالية:

- التقييس؛

- جودة وشهادة المنتجات؛

- الملكية الفكرية والصناعية؛

- الابتكار والبحث والتطوير؛

- تكوين الموارد البشرية والمساعدة الخاصة؛

- الإدارة من خلال وظائف المؤسسة (تسويق، إدارة، محاسبة... الخ)؛

- استعمال وإدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- فيما يخص أعمال تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- إنجاز دراسات فروع الأنشطة؛

- إعداد دراسات التموقع الإستراتيجي لفروع الأنشطة؛

- تحسين الوسائط المالية ما بين المؤسسات المالية، منظمات التأمين، البنوك، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لغرض الدخول في القروض البنكية؛
- إنجاز ووضع قيد التنفيذ مخططات الاتصال والتوعية ضمن مجال البرنامج الوطني؛
- تسجيل المداخل الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجميع وسائل الدعم التي تخص الاتصال؛
- أعمال المتابعة، التقييم، واليقظة فيما يخص فرص وأثر البرنامج الوطني للتأهيل.

#### 4- دعم الاستثمارات المادية عامة: والتي تتمثل في:

- الاستثمارات المادية ذات الإنتاجية؛
  - الاستثمارات المادية ذات الأولوية؛
  - الاستثمارات التكنولوجية وأنظمة المعلومات.
- تتمثل هذه الاستثمارات في التجهيزات التي تساهم في تحسين قدرات الإنتاج الفني والتكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك المتعلقة بـ:
- التجهيزات الخاصة بمسار التقييس؛
  - التجهيزات الخاصة بمسار القياس؛
  - التجهيزات الخاصة بمسار القبول والموافقة؛
  - التجهيزات الخاصة بمسار الابتكار والبحث والتطوير؛
  - التجهيزات الخاصة باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
  - كل استثمار يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### الفرع الثاني: تأهيل وظيفة الموارد البشرية

- يعتبر المورد البشري مورد أساسي وحيوي في كل المؤسسات وأن تحقيق المؤسسة لأهدافها مرهون بمدى توافر الرأسمال البشري المؤهل يتمتع بمؤهلات متنوعة وفي جميع المجالات سواء التنفيذية أو الإدارية.

وانطلاقاً من هذا كله فإن برنامج تأهيل المؤسسات المعتمد في الجزائر يركز كثيراً على ضرورة تأهيل المورد البشري في المؤسسات كوسيلة أساسية وفعالة لتنافسيتها ولأداء مختلف الأنشطة والوظائف الأخرى.

### أولاً: دواعي تأهيل الأفراد في مؤسسة (SANIAK)

هناك جملة من الأسباب والدواعي التي تجعل المؤسسات الجزائرية، بما فيها المؤسسة محل الدراسة، تقوم وتتبنى عمليات التأهيل الخاص بالمورد البشري، لعل من أهمها ما يلي:

- 1- الضعف المسجل في أداء الأفراد.
- 2- من أجل رفع مقدرة ومهارات الأفراد والعاملين.
- 3- القصور المسجل في اختيار الأفراد العاملين وعدم تعيينهم في مناصب عمل تتلاءم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.
- 4- ضعف المستوى التعليمي والثقافي والعلمي لأغلبية عمال المؤسسة، ولذلك فقد جاء برنامج التأهيل للعمل على تغطية هذا النقص.
- 5- عدم قيام المؤسسة بتحليل العمل وتوصيف الوظائف بل اعتمدت عملية التوظيف في السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة على النظرة الاجتماعية بدل الاقتصادية.
- 6- زيادة درجة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية.
- 7- إبرام اتفاق الشراكة مع بلدان الاتحاد الأوروبي مما يفتح الباب واسعا أمام المؤسسات الجزائرية ومنها مؤسسة SANIAK أمام المنافسة الخارجية، مما يجبرها على إعادة التفكير في ضرورة تأهيل عمالها ومسيريها في شتى المجالات التقنية والإدارية.
- 8- حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 والايزو 14001 يستدعي تأهيل العمال في هذه المجالات لتتواءم مع التطورات العالمية الحاصلة في هذا المجال، وذلك من أجل العمل على التحسين المستمر لأداء ونتائج المؤسسة في جميع المجالات والتركيز على خدمة العميل بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى العمل قدر الإمكان على المساهمة الإيجابية في المحافظة على البيئة، وذلك من خلال إدارة النفايات والمخلفات الصناعية من طرف المؤسسة وهذا ما أدى إلى اعتماد المؤسسة على برامج حديثة في هذا الجانب، وهذا ما يستدعي ضرورة تأهيل فئة كبيرة من الأفراد والعاملين،... الخ
- 9- توجه المؤسسة نحو المساهمة في التنمية المستدامة على المستوى الجزئي وذلك من خلال قيامها بالعديد من النشاطات الضرورية التي تعمل على تتمين مختلف أبعاد هذه التنمية؛ من البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

10- النصوص والتشريعات المعمول بها والتي تجبر المؤسسات الجزائرية على ضرورة تأهيل أفرادها وتخصيص نسبة معينة (1 بالمائة) من الكتلة الأجرية الخامة، وهذه حسب تصريجات مدير المالية ومراقبة التسيير بمؤسسة SANIAK لغاية تدريب وتكوين العمال، وفي بعض الأحيان فان هذه النسبة لا تصرف فعلا وبالتالي تستفيد منها مصلحة الضرائب.

11- محاولة رفع المقدرة التنافسية للمؤسسة واكتساب حصة سوقية معتبرة، وكذلك الصورة التي تتمتع بها المؤسسة في ذهنية الأطراف ذات المصلحة.

### ثانيا: مجهودات التكوين في مؤسسة SANIAK

هناك مجهودات كبيرة تقوم بها المؤسسة من أجل تكوين وترقية عمالها، وذلك باعتمادها على النسبة المقدرة بـ 1% من الكتلة الأجرية الخام، ويبرز ذلك من خلال معطيات المؤسسة التالية:

1- تقسيم العمال المكونين حسب الهيكلية (الوظيفة): من خلال الجدول الموالي، يمكننا معرفة معدل العمال الذين تم تكوينهم كل حسب وظيفته التي ينتمي إليها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

#### جدول رقم (08): تقسيم العمال المكونين حسب الهيكلية (الوظيفة)

الرقم	الهيكلية	عدد العمال	المعدل
1	المديرية العامة	1	1%
2	مصلحة الأمن	1	1%
3	مديرية الصناعة	34	35%
4	قسم الشراء	11	11%
5	قسم التنظيم والإعلام الآلي	1	1%
6	قسم الموارد البشرية والإمداد	17	18%
7	مديرية المالية ومراقبة التسيير	13	14%
8	قسم الرقابة التشغيلية	4	4%
9	قسم البحث والتطوير	1	1%
10	المديرية التجارية	12	13%
11	التدقيق الداخلي	1	1%
	المجموع	96	100%

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن:

- مخطط التكوين مس كل قطاعات أنشطة مؤسسة SANIAK هذا ما تبرزه عملية تكوين نسبة كبيرة من عمال المؤسسة.

- هذا المخطط يعمل على التكوين في جميع نشاطات المؤسسة والتي تحتاجها في عملها اليومي والعادي.

- تعمل الإدارة على القيام بعملية التكوين داخل المؤسسة (من خلال اتفاقيتها مع المعهد العالي للتسيير بعناية (ISGA)، من أجل تجنب مصاريف المهمة وتخفيض تكاليف التنقل بالنسبة للعمال خارج الولاية، وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة باستضافة بعض المتخصصين من هذا المعهد لتكوين العديد من الأفراد داخل المؤسسة حسب الاحتياجات التكوينية لكل مرحلة.

2- تقسيم العمال المكونين حسب الجنس: لقد قامت مؤسسة SANIAK بتكوين العمال وتدريبهم حسب مختلف الجنس، سواء الذكور أو الإناث كما يوضحه الجدول الموالي .

#### جدول رقم(09):تقسيم العمال المكونين حسب الجنس

الجنس	العدد	المعدل
ذكور	78	%81
إناث	18	%19
المجموع	96	%100

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول، نلاحظ أن نسبة تكوين الإناث نسبة معتبرة، بمعنى أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بتكوين عمالها من جنس الإناث على عكس المؤسسات الأخرى التي تولي أهمية فقط لجنس الذكور، وأهم مجالات التكوين الخاص بهذه الشريحة هي الأعمال الإدارية.

2- تقسيم العمال المكونين حسب شريحة العمر: فمن خلال حصولنا على إحصائيات المؤسسة، تمكنا من تقسيم عدد العمال المكونين حسب شريحة العمر كالآتي:

## جدول رقم(10): تقسيم العمال المكونين حسب شريحة العمر

شريحة العمر	العدد	المعدل
من 19-25	8	8%
من 26-35	48	49%
من 36-45	22	23%
من 46-55	16	17%
من 56-60	03	03%
المجموع	96	100%

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من هذا الجدول أن مخطط التكوين يتعلق بنسبة كبيرة بفئة العمال الشباب، حيث من بين 96 عامل مكون نجد 70 شخص تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 45 سنة.

## 3- المواضيع المنجزة إلى غاية 2010/11/30

لقد سعت وعملت مؤسسة SANIAK على تأهيل مختلف وظائفها بما يتلاءم والمرحلة الجديدة التي يشدها الاقتصاد الجزائري، والمتمثلة في انفتاحه على الأسواق والمنتجات الخارجية والشراكة مع بلدان الاتحاد الأوروبي، واعتمدت في ذلك على تأهيل وتكوين المورد البشري، باعتباره أهم مورد تمتلكه المؤسسة إضافة إلى الموارد الأخرى، فقامت بالتعاقد مع المعهد العالي للتسيير بعناية من أجل تكوين شريحة واسعة من العمال والموظفين في شتى المجالات والتخصصات، بغية زيادة رصيد المعارف والمعلومات لهؤلاء العمال، وهذا بما يستجيب بطبيعة الحال إلى متطلبات المرحلة الحالية والمتسمة في التوجه نحو تعزيز التنمية المستدامة من جهة، ومن جهة ثانية من أجل ضمان متطلبات نظم إدارة الجودة والإدارة البيئية. وأن هذا التكوين قد شمل العديد من المواضيع المتكاملة والتي تخدم في النهاية وتعزز ويدعم وظيفة الاستدامة للمؤسسة، ومن أهم المجالات التي يتمحور حولها التكوين نجد:

- مختلف الأعمال الإدارية؛
- نشاطات ووظائف المؤسسة؛
- البيئة والتنمية المستدامة؛
- المحاسبة والمعايير المحاسبية الجديدة؛
- السوق والمنافسة؛
- التحكم في الإعلام الآلي؛

- التحم في اللغة الفرنسية.

وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

### جدول رقم(11):المواضيع المنجزة إلى غاية 2010/11/30

الرقم	موضوع التكوين
1	تكوين حول التدقيق الداخلي
2	التسيير التنبؤي للشغل والبناء المرجعي للكفاءات
3	إدارة الموارد البشرية
4	تشريعات السوق العمومي
5	إدارة الإنتاج
6	تسيير المخزونات
7	طرق إنجاح لقاءات التوظيف
8	البيئة في إطار التنمية المستدامة
9	المعايير المحاسبية IAS IFRS المادة 01
10	المخطط الموجه للصيانة
11	تقنيات مفاوضات البيع
12	تقنيات الشراء
13	المعايير المحاسبية IAS IFRS المادة 01
14	قواعد إعداد مراقبة السوق
15	التسيير التقني للمواد
16	تدريب رجال التسويق
17	تقنيات التحرير باللغة الفرنسية
18	سير وأنظمة الإعلام الآلي من أجل إدارة ملائمة للصيانة
19	تطبيق التدقيق الداخلي

المصدر: وثائق المؤسسة

إن هذا الجدول يبين بأن مؤسسة SANIAK تقوم بتكوين عمالها في كل مجالات نشاطها، وذلك لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة والتشريعات والقوانين، ولعل أهمها: البيئة والتنمية المستدامة، المعايير المحاسبية IAS

IFRS وغيرها. وهذا ما يتطابق مع محتوى وأهداف برنامج التأهيل المشار إليها في الجانب النظري ويعزز في الوقت نفسه التوجه نحو محاولة تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتعزيز مفهوم المؤسسة المستدامة.

### الفرع الثالث: تأهيل وظيفة الإنتاج

انطلاقاً من أهمية وظيفة الإنتاج في مؤسسة SANIAK باعتبارها محور النشاط الاقتصادي، وباعتبارها تساهم بقسط وافر في خلق القيمة المضافة وفي إطار عملية التأهيل المستمر التي تقوم بها المؤسسة، فإنها بذلت جهد كبير في هذا المجال سواء من حيث تشكيلة المنتجات والتي عرفت تنوع كبير وجهود معتبرة أو من حيث جودة المنتجات دون أن تفسد بشكل واضح نوعية التكنولوجيا المستخدمة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه فيما سيأتي من نقاط.

#### أولاً: تشكيلة المنتجات

تتمحور مختلف تشكيلة منتجات مؤسسة SANIAK حول عدة أنواع منها: الصنابير الصحية، صنابير العمارات وصنابير الغاز بالإضافة إلى منتجات العقود والتصدير وهذا ما يظهره الشكل الموالي:

#### جدول رقم (12): تشكيلة المنتجات في مؤسسة SANIAK

التشكيلة	طبيعة المنتج
Prima	Robinetterie sanitaire
Economique	
Rétro	Robinetterie haut de gamme
Galaxy chromé	
Sirocco chromé	
Sara chromé	
Noria chromé	
Palma chromé	
Prestige	
Sirocco chromé	
Prestige	
Robinet de puisage	Bâtiment
Vanne d'arrêt	
Vanne d'arrêt gaz	Vanne d'arrêt gaz
CAMEG	CONTRATS
EMB	
SENSUS	
AMC	
Dechet	
Produits finis	Export
Dechet	
Barres en laiton (tonnes)	

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن تشكيلة منتجات المؤسسة تشمل مجموعة من الأنواع خاصة ذات النوعية الرفيعة ( RETRO , GALAXY CHROME, ..., etc )، كما أنها تنتج كذلك منتجات أخرى وبنسبة كبيرة نتيجة درجة اقتناءها المعبر من قبل الزبائن، ومنتجات خاصة بالبناء، بالإضافة إلى منتجات العقود مع ( CAMEG, EMB, AMC, ... etc ).

### ثانيا: مسار تأهيل وظيفة الإنتاج (التصنيع) بمؤسسة SANIAK

تتم عملية التصنيع في مؤسسة SANIAK وفق مجموعة من المراحل آخذة بعين الاعتبار ضرورة تأهيلها للوصول إلى الأهداف المرجوة:

1- **تنظيم عملية الصناعة:** يتطلب تحويل وتجميع التجهيزات الصناعية للحنفيات، في مؤسسة SANIAK واللوايب في شركة ORSIM أعمال الهندسة المدنية، الفك Démontage وإعادة التركيب، التصليح، والإنتاج على مستوى مواقع التصنيع، أما فيما يخص عمليات الإنجاز الخاصة بمديرية التصنيع فتبين كيفية ضمان تصنيع المنتجات مع الأخذ في الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد، حيث تقوم هذه العمليات بتوجيه مجالات الأنشطة الإستراتيجية، والتي تتكون من مراكز المسؤولية، خالقي القيمة المضافة من خلال متطلبات المردودية.

2- **الإنتاج:** ويتم من خلال التثبيت المتزايد للتجهيزات المحولة ما بين الفرعين SANIAK و ORSIM وكذا القدرات الكامنة الإضافية تم أخذها في الاعتبار. حيث خلال 5 سنوات ماضية تطور الإنتاج على مستوى فرع SANIAK كالآتي:

### جدول رقم (13): تطور الإنتاج خلال 5 سنوات

2009	2008	2007	2006	2005	SANIAK
1.134	1.742	1.495	1.352	1.242	مادية
758	1.100	1.012	844	830	القيمة (م. دج)

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ كيف تم تكييف حجم وخليط الإنتاج مع طلب السوق، فيما يخص إنتاج الحنفيات عام 2009 تم على أساس اعتبارات اقتصادية.

3- **تجهيزات الإنتاج:** تتميز قدرات الإنتاج من خلال معدل الاستعمال المتغير من قطاع لآخر، أو ما يسمى بإنجاز مخطط استثمار لتثمين القدرات الحالية.

- عمر أداة الإنتاج الأكثر حوالي 30 عاما، يصعب صيانتها، حيث قدر معدل العطل ما يقارب 15%.

- عموماً، يجب ذكر تصنيف الآلات حسب الهيكلة -سلم الأهمية يعطى من 1-5 (1: توقف المصنع، 2: توقف خط إنتاج أو مجموعة، 3: توقف الآلة، 4: توقف الآلة في حالة التغيير، 5: آلة بدون أهمية في الإنتاج)، هذا ويسهل التحكم في الآلات المحددة ويتم تحديد معدل التوقف لكل آلة مسبقاً.

4- قطاع مجموع الآلات: تملك جميع الفروع وسائل للتصميم والتصنيع، ومجموع آلات، والتي تسمح بالاستجابة (في إطار الشروط المثالية للمرونة والاستقلالية) للطلبات المعبر عنها من خلال قطاع الإنتاج وكذا الاحتياجات الضرورية، بالإضافة لإدماج منتجات جديدة.

تفتح القدرات المتوفرة والمعارف المكتسبة آفاقاً واسعة فيما يخص المقابلة بالباطن.

5- قطاع الرقابة: عمليات الرقابة والمتابعة، القياس، التحليل والتحسين، كلها توضع لغرض:

- ضمان جودة المنتجات والخدمات؛

- تحسين أداء فعالية نظام إدارة جودة البيئة؛

- النظر في الأهداف مقارنة بمؤشرات الأداء.

أما فيما يخص النفايات التي تسببها مؤسسة SANIAK، فيتم استرجاعها وإعادة إدماجها في أفران، وكميات النفايات المنتجة تمثل 500 طن سنوياً، أما إجراءات الرقابة فيتم التحكم فيها واحترامها، من خلال المخبر والقياس الذي يسخر مواد ومستندات ملائمة لذلك.

6- قطاع الصيانة: تتم الصيانة من قبل تجربة شخصية.

- بطاقة التعريف لمسار الصيانة يعرف من خلال مؤشرات مرتبطة بأهداف كل قطاع نشاط.

7- التموين: بلغ المبلغ الإجمالي لمشتريات عام 2009 بحوالي 1.461 م. دج، تمثل المواد الأولية حوالي 80%.

- فيما يخص طرق الدفع، لا تستطيع الفروع تمويل مشترياتها عن طريق قروض الموردين، بسبب القوانين التي تفرض الدفع بالمدة القصيرة فيما يخص المشتريات الاستهلاكية. ويكون سعر شراء المواد الأولية معروفاً، لكن هناك زيادة غير مسبقة في سعر المواد الأولية 200% في الثلاث سنوات الأخيرة، فروع BCR لا تمثل المشتريين الأساسيين، الذين لديهم سلطة للتحكم في الأسعار، ولكن تحاول التفاوض معهم حول أسعار مغلقة على فترات طويلة نوعاً ما، وذلك للحيلولة دون الزيادة المفاجئة.

## جدول رقم (14): تمويينات مؤسسة SANIAK خلال 5 سنوات

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
التمويينات	608.579	381.399	754.438	691.261	801.806

المصدر: وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأسعار شهدت ارتفاعاً معتبراً ابتداءً من عام 2007، وذلك نظراً لارتفاع المواد الأولية في الأسواق العالمية. هناك إجراءات للشراء للمؤسسة يتم التحكم فيها واحترامها لكل عملية شراء سواءً محلياً أو عن طريق الاستيراد.

ومن خلال كل ماسبق وبتصريح مسؤول الإنتاج، لاحظنا بأن جل زبائن المؤسسة يفضلون اقتناء منتجات اقتصادية وذات سعر أقل. فمن هذا المنطلق، ولغاية تأهيل وظيفة الإنتاج عملت المؤسسة على اقتناء آلات جديدة تخفف من الوقت وأصبحت تنتج تشكيلة (SARA, NORIA) بسعر أقل وبمادة أولية أقل من أجل القدرة على اقتنائها.

- كما نجد أن المؤسسة تنتج أكبر نسبة من تشكيلة PRIMA والتي تقدر حسب إحصائياتها بـ 70% أما المنتجات الأخرى فتقدر بـ 30%.  
- تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج على أساس برنامج يتم إعداده من خلال طلبات السوق، إذ تقوم المصلحة التجارية بإعداد دراسة مسبقة تتم المصادقة عليها، وتقدم لمصلحة الإنتاج لتتم العملية وهكذا دواليك.

### الفرع الرابع: تأهيل وظيفة التسويق

لقد قامت مؤسسة SANIAK على تأهيل وظيفة التسويق، وذلك بالقيام بدراسة شاملة لمجمل متغيرات المحيط والمنافسة التي تواجهها المؤسسة، وحددت بذلك الفرص والتهديدات المطروحة في المحيط، كما عملت على معرفة نقاط الضعف والقوة في أداءها الداخلي، ولمواجهة كل هذا، انطلقا من نشاطات التسويق على غرار باقي النشاطات الأخرى، قامت بتأهيل عناصر المزيج التسويقي إضافة إلى تأهيل رجال البيع في إطار تأهيل وتكوين الموارد البشرية التي أشرنا إليها سابقاً.

#### أولاً: تأهيل عناصر المزيج التسويقي

من أجل مسايرة المنافسة العالمية وتحرير التجارة الخارجية والعولمة، بادرت مؤسسة SANIAK بتأهيل مختلف عناصر المزيج التسويقي لمواجهة ضغوطات هذه المنافسة وذلك من خلال:

يمكن فهم الأنشطة التجارية للمؤسسة من خلال تحليل المبادئ المكونة للمزيج التسويقي:

**1- سياسة المنتج:** تتمثل في جودة المنتجات المعروضة، مراقبة الجودة، وجود القدرة على التكيف للمنتجات وخدمات ما بعد البيع، وتقتصر SANIAK مزيج يتكون تشكيلتين من المنتجات (الحنفيات ومغسل الأواني (éviérs)، وستة أصناف من المنتجات (4 في الحنفيات، و2 في مغسل الأواني)، ولدى فروع BCR مزايا لطرح منتجاتها ذات الجودة، هذه الصورة يتم تحريكها من قبل السوق، ومع التطور المتزايد للحاجيات، الابتكار والتي تمثل نقطة قوة لسياسة المنتج حيث يتم إدارتها من قبل المؤسسة.

**2- سياسة السعر:** تعرف سياسة السعر من قبل المجمع، مع الأخذ في الاعتبار (المعوقات الداخلية - التكاليف الثابتة والمتغيرة - بالإضافة إلى متطلبات السوق - أهمية تغير السعر في عملية الشراء - وتنتج الميزة التنافسية من عدة ميادين ومهام، من خلال الجودة وليس التكاليف. وإن الميل المتزايد نحو الأزواج المستعملة - المنتجات الخاصة - يتم تفسيرها من هذه الزاوية -.

وتطبق السياسة التسعيرية من خلال الأدوات التالية:

**أ- بالنسبة للموزعين:** يتم توقيع عقد مع الفرع، وتكون التخفيضات متفق عليها على أساس طرق دفع (نقدًا، سند)، وحجم أعمال محقق؛

**ب- بالنسبة للزبائن:** مناطق التعزيز، يتم التخفيض هنا على أساس طرق الدفع وحجم الأعمال (أقل مقارنة بالسابقة)؛

**ج- بالنسبة للمستعملين:** (المؤسسات والحسابات الكبيرة): التخفيضات على أساس اتفاق من خلال حجم الأعمال.

ويبقى مستوى الهامش التجاري يبقى محل متابعة منظمة، من خلال المحاسبة التحليلية لغرض وضع تنافسية للمنتجات وخاصة إدماج السعر المتغير ضمن الاعتبارات التجارية.

كما تبقى أسعار البيع المطبقة عالية نوعا ما مقارنة بتلك المطبقة من قبل المنافسة الآسيوية (ولكن بمفهوم مختلف وجودة عالية)، وتنافسية مقارنة مع المعطاة من قبل الاحترافيين.

**3- سياسة الترويج:** يعتبر الاتصال التجاري كراس مال مهم ضمن الاقتصاد المفتوح، كما ويعتبر المحور التقني مهم جدا، لكن غير كاف في السياق الجديد للأعمال، فيجب تبني طرائق ومقاربة السوق، ومتابعة أعوان السوق، الاستثمارات ذات الصلة بالزبائن تسمح بخلق تيار للتبادل المنظم.

وتسمح هذه الجهود وتؤسس لنتائج أهمها أن "تبقى صورة المؤسسة ملائمة ومفضلة من قبل السوق النهائي"، ويستند الاتصال إلى طرائق تقليدية، خاصة في تعريف الجلسة المحددة، صياغة الدلائل، استعمال موارد الاتصال والميزانية المخصصة.

4- **سياسة التوزيع:** تظهر أساسا من خلال إدارة حركة إيصال المنتجات للمستعملين والبائعين، وتعتمد المؤسسة على مسارين للتوزيع هما:

- مسار مباشر يدمج المستعملين؛

- مسار غير مباشر يشكل موزعي الحملة.

من خلال مخطط التنظيم الداخلي، يتميز الجهاز بالموصفات التالية:

- تنظيم تجاري يحتوي ثلاثة أقطاب: الاكتشاف، الوفاء، والدعم، فالقطبين الأولين يتم تنشيطهما من قبل تقسيمات الزبائن، والثالث يتمثل في هيكلية الإمداد؛

- وحدة مركزية تسيير المحلات: تمارس البيع بالتجزئة لمنتجات صناعة السكاكين والحفريات ذات الجودة العالية، متدخلين مثل المعتمدين، ويتم تكليف أعوان تجاريين بالإشراف على أنشطة المحلات.

ولقد ساهم التنظيم التجاري الموضوع بتحقيق الأهداف التالية:

- تطوير النضج التسويقي (المعارف، الرضا والوفاء، أقسام الزبائن... الخ)؛

- متابعة ومراقبة تطورات السوق (الأماكن التجارية، الممارسات التجارية، وسائل الترويج... الخ)؛

- بناء علاقات مستدامة (مع المستعملين والوسطاء ذوي مكانة تطور عالية).

هدف التوزيع إذن هو الاقتراب من الزبون، تطوير العلاقات وتكوين محور للتنويع.

5- **تطور المبيعات:** نلاحظ عدم استقرار في مبيعات المؤسسة من سنة لأخرى خلال السنوات الأخيرة، ويمكن الإطلاع على ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (15): تطور مبيعات SANIAK

السنة	2005	2006	2007	2008	2009
مادية (عدد القطع)	1,100,564	1,362,223	1,306,225	1,515,169	1,010,736
القيمة (م. دج)	927	923	906	1,021	792

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، تدهور المبيعات لعام 2009، وهذا يرجع بالأساس للتراجع في صناعة بعض المنتجات لاعتبارات معينة، منها إلغاء بيع النحاس الأصفر نظرا لهبوط الصادرات، كما نص عليه قانون المالية التكميلي لعام 2009)، وبالتالي انخفاض نسبة مبيعات المؤسسة وقلة أرباحها.

### ثانيا: تدريب رجال البيع بمؤسسة SANIAK

في إطار برنامج التكوين والتدريب المسطر من طرف مؤسسة SANIAK الخاص بعمالها وموظفيها، وانطلاقا مما جاء في محتوى برنامج تأهيل المؤسسات في الجزء الخاص بتأهيل أنشطة ووظائف المؤسسة، وخاصة في مجال التسويق الاستراتيجي والتسويق العادي فان المؤسسة عملت على تكوين مجموعة من العمال في مجموعة من المجالات منها:

- تكوين العمال في مجال تقنيات التفاوض والبيع: حيث استمر هذا التكوين مدة 5 أيام فترة ما بين 2010/10/10 حتى 2010/10/14 من قبل المعهد العالي للتسيير بعنابة (أنظر الملحق رقم 02).

- تدريب العمال (COACHING) في مجال البيع والتجارة مدة 5 أيام ولفترة استمرت من 2010/11/07 إلى 2010/11/11 بنفس المعهد بعنابة، وأن الغرض من هذه البرامج التكوينية هو تأهيل رجال البيع لاكتساب مهارات وتقنيات تتعلق بالعديد من المجالات وخاصة المرتبطة بمهام البيع والتسويق.

### ثالثا: عملت المؤسسة على تكملة تحقيق عناصر المزيج التسويقي السبعة (7P)

نظرا لصعوبات المحيط الخارجي وبالإضافة إلى تحقيق المؤسسة لعناصر المزيج التسويقي الأربعة السابقة، فهي تسعى لتحقيق المفهوم الجديد للمزيج التسويقي وذلك من خلال إدارة (4P) من أجل (3P) والتي تتمثل في: المجتمع (البشر)، البيئة والربح.

1- المجتمع (البشر) PEOPLE: فمن خلال إلقاء مقابلة مع مسؤولي المؤسسة تمكنا من معرفة الجهود التي تبذلها المؤسسة للحفاظ على عمالها وتدريبهم وتكوينهم وكذا مجتمعها من خلال محاولتها على الحصول لشهادة الصحة والسلامة المهنية والمساهمة في العمل التطوعي والخيري للحفاظ على مجتمعها.

2- الكون PLANET: حيث تعمل المؤسسة في هذا المجال على الحفاظ على كل ما يمس الكون وما يمكن أن يضر به وذلك من خلال:

- المحافظة على الأنظمة البيئية؛

- المساهمة في التقليل من التغير المناخي؛

- تقليل النفايات وإعادة تدويرها.

ومادام حصلت المؤسسة على شهادة المطابقة الخاصة بنظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، وشهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001 (أنظر الملحق رقم 03) ، فهي تحافظ على البيئة وتنتج منتجات ذات جودة عالية ومن ثمة فقد تحافظ على الكون بأسره.

3- الربح PROFIT: بعد تحقيق المؤسسة لاستثمارات على المدى البعيد من خلال حفاظها على المجتمع والكون فهذا قد يعود عليها بربح وفير وهذا ما تسعى إليه معظم المؤسسات.

ومن هذا المنطلق فلقد حققت مؤسسة SANIAK عناصر المزيج التسويقي السبع (7P). ومن ثمة وصلت إلى تأهيل وظيفتها التسويقية بالمؤسسة.

### الفرع الخامس: تأهيل وظيفة البحث والتطوير

لقد عملت مؤسسة SANIAK على تأهيل وظيفة البحث والتطوير، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة والعمل قدر الإمكان على تحقيقها، على الرغم من الإمكانيات الضعيفة فيما يخص الكفاءات والإطارات العاملة في هذا المجال، ونقص الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير، كما وجهت اهتمامات هذه الوظيفة نحو الاهتمام بالعملاء والتحسين المستمر وتبني فلسفة العمل الجماعي، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

#### أولاً: أهداف أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة

تسعى مصلحة البحث والتطوير في المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تقليص تكاليف الإنتاج؛
- تحسين جودة المنتج؛
- رفع نسبة الإنتاج؛
- التحسين الجيد للأداء المرتبط بالإنتاج وكذلك جودة المنتجات؛
- تحسين نظام الجودة داخل المؤسسة؛
- محاولة خلق وابتكار وتكوين مخطط تقني للتطوير داخل المؤسسة؛
- تعتبر سياسة الجودة في المؤسسة الدافع الرئيسي لتحقيق طموحاتها المستقبلية، إذ تعتمد على مجموعة من المحاور فهي تسعى إلى:

- تلبية حاجات الزبائن إضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية؛

- العمل على الترقية الدائمة لأنظمة المؤسسة؛
- التحسين المستمر لنظام المؤسسة؛
- العمل على تنوع المنتج؛
- العمل على تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية؛
- رفع رقم الأعمال.

### ثانيا: أنشطة البحث والتطوير في مؤسسة SANIAK

من بين أهم أنشطة البحث والتطوير نجد الاهتمام بالزبون، التحسين المستمر والعمل الجماعي، وهذا ما تطبقه مؤسسة SANIAK في كل نشاطاتها:

1- **الاهتمام بالزبون:** إذ يعتبر الزبون في مؤسسة SANIAK محور اهتمامها، حيث تسعى لتلبية حاجاته ورغباته وذلك من خلال: جمع البيانات المتعلقة بالزبون من خلال بحوث التسويق، تنوع المنتجات، وخدمات ما بعد البيع.

- الاهتمام ببحوث التسويق: حيث تقوم مؤسسة SANIAK بإجراء البحوث التسويقية التي تهتم من جهة بتطورات السوق ومن جهة ثانية بالمستهلك ومدى إشباعه وإرضاءه عما يقدم له من منتجات وخدمات، وتمثل بحوث التسويق هذه في:

- بيانات متعلقة بالمنتج: وتمثل في خصائص وأنواع المنتجات ونقاط بيع هذه المنتجات.
- بيانات متعلقة بالظروف التسويقية: أي الحصول على معلومات تخص حجم الطلب في السوق واتجاهاته، معلومات عن الحصة السوقية وكذا معلومات عن المنافسين.
- معلومات وبيانات متعلقة بالمستهلك: وهي معلومات تخص الثقافة العامة للأسرة، إدراكها للمنتجات ذات الجودة واقتناءها للمنتجات التي تراعي ظروفها المادية.
- تنوع المنتجات: حيث تسهر مؤسسة SANIAK على طرح تشكيلة منتجات متنوعة من شأنها أن تلي حاجات ومتطلبات زبائنها بانتقاء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء، ومن بين هذه المنتجات نجد:

- صناير عالية الجودة (Robinetterie haut de gamme)
- صناير اقتصادية (Economique)
- صناير بسيطة (Robines simples)

2- **التحسين المستمر:** تسعى مؤسسة SANIAK دائماً إلى التحسين المستمر من خلال اعتمادها على ما يسمى بـحلقة ديمنج وحصولها على شهادة الايزو (9001) فحسب تصريح السيدة غرنوس المكلفة بالتدقيق الداخلي والجودة لمختلف عملياتها بهدف إرضاء زبائنها، إذ تضع المؤسسة متطلبات الزبون في المحور الأول بهدف إشباعه ولقد قامت في السنوات الأخيرة بمجموعة من التعديلات، أهمها التعديلات التي أدخلت على تشكيلة المنتجات وتصاميمها الهندسية المختلفة، إضافة إلى إدخال ألوان على بعض منتجاتها لكن المستهلك لم يتقبل هذه الفكرة.

3- **العمل الجماعي:** مؤسسة SANIAK تعتبر العمل الجماعي للأفراد من بين مبادئ وقيم عملها وهذا ما صرح به مدير الموارد البشرية السيد خالد عمار بأن المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة نقي ويعمل الجميع على تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمد المورد البشري بالمساندة المستمرة وتطوير الكفاءات والأداء البشري لمواجهة المنافسة.

### المبحث الثالث: التوجه نحو وظيفة الاستدامة في مؤسسة SANIAK

لقد عملت مؤسسة SANIAK على التوجه نحو وظيفة الاستدامة والعمل على ترقيتها، ولو بصفة ضمنية على الرغم من عدم وجودها على أرض الواقع ضمن هيكلتها التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال حوارنا ومناقشتنا مع مسؤولي ومسيري المؤسسة الذين يحملون بعض الأفكار والاهتمامات المتعلقة بجوانب كثيرة حول الاستدامة على الرغم من عدم معرفتهم لجورها ومحتواها الحقيقي كمجال فكري وتصوري نظري. كما يظهر أيضاً من خلال جهود إدارة المؤسسة في هذا الجانب الذي يركز على حصولها على شهادتي الجودة ونظام الإدارة البيئية وإدارة النفايات والمخلفات الصناعية وسعيها الدؤوب من أجل الحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية.

### المطلب الأول: البعد الاقتصادي للاستدامة في مؤسسة SANIAK

سنتناول البعد الاقتصادي للاستدامة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال حصول المؤسسة على المعايير والمواصفات القياسية العالمية المتعلقة بنظام إدارة الجودة، حيث بذلت المؤسسة الكثير من الجهد والوقت في سبيل الحصول على هذه المواصفة من أجل مسايرة ما هو حاصل في المؤسسات العالمية لتواجه المنافسة.

### الفرع الأول: حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001

لقد حصلت المؤسسة على نظام إدارة الجودة من خلال تتبعها الخطوات التالية:

1- **المتطلبات العامة:** قامت المؤسسة بوضع نظام لإدارة الجودة ووثقته وتعمل على المحافظة عليه وتحسينه باستمرار وفقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية ( ايزو 9001/2000 ) التالية:

- تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في المؤسسة؛

- تحديد تتابع وتفاعل هذه العمليات؛
- تحديد المعايير والأساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل والتحكم في هذه العمليات؛
- التأكد من توافر الموارد والمعلومات الضرورية لتدعيم تشغيل ومراقبة هذه العمليات؛
- مراقبة وقياس وتحليل هذه العمليات؛
- اتخاذ الأفعال اللازمة للوصول للنتائج المخططة والتحسين المستمر لهذه العمليات.

## 2- متطلبات التوثيق: وتتمثل في:

أ- المتطلبات العامة: تتضمن وثائق نظام إدارة الجودة في المؤسسة ما يلي:

- سياسة وأهداف الجودة لمؤسسة SANIAK؛
  - دليل الجودة؛
  - الإجراءات الموثقة التي تتطلبها هذه المواصفة العالمية والوثائق التي تحتاجها المؤسسة لضبط والتأكد من فعالية التخطيط والتشغيل والتحكم في العمليات والموضحة في قائمة الإجراءات؛
  - السجلات المطلوبة في المواصفة العالمية والموضحة في قائمة السجلات.
- ب- ضبط الوثائق: قامت المؤسسة بإعداد إجراء موثق لضبط وثائق نظام إدارة الجودة والذي يتضمن طريقة:
- اعتماد الوثائق قبل إصدارها؛
  - مراجعة وتحديث الوثائق كلما كان ذلك ضرورياً وإعادة اعتمادها؛
  - ضمان توفر الإصدارات المعتمدة للوثائق في أماكن الاستخدام؛
  - ضمان بقاء الوثائق واضحة ومفهومة ومعروفة؛
  - منع أي استخدام غير ضروري وغير مبرر للوثائق ووضع تعريف مناسب لها في حالة حفظها لأي غرض.
- ج- ضبط السجلات: قامت المؤسسة بإعداد إجراء موثق لضبط وتعريف وتخزين وحماية واسترجاع وتحديد مدة الاحتفاظ وطريقة التخلص من سجلات نظام إدارة الجودة أو المحافظة عليها.

3- التزام الإدارة: تلتزم المؤسسة بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة، وتحسين فعاليته باستمرار من خلال:

- تبليغ جميع العمال بالمؤسسة بأهمية الوفاء بمتطلبات الزبائن في مختلف عملياتها؛
- صياغة ووضع أهداف الجودة وعرضها للعاملين بالمؤسسة؛
- وضع سياسة الجودة؛
- عقد ورئاسة اجتماع مراجعة الإدارة؛
- التأكد من توفر الموارد.

أ- التركيز على العميل: بمعنى ضمان الإدارة بأنه قد تم تحديد متطلبات العملاء وتعمل على تحقيق هذه المتطلبات من خلال بناء العمليات ومراجعة أداءها وتحسينها.

ب- سياسة الجودة: إن الهدف من تبني سياسة الجودة من طرف إدارة مؤسسة SANIAK هو الرقي بالأداء وتقديم أفضل المنتجات من خلال تطبيق نظام الجودة ( ايزو 2000/9001 ) وتقوم إدارة المؤسسة بالإعلان عن ذلك.

وتعتمد إدارة المؤسسة على تطبيق مراحل حلقة ديمنج (التحسين المستمر) ، (وهذا ما تناولناه بالتفصيل في الفصل الثاني من البحث) للوصول إلى أهدافها المسطرة كما يلي:

**1- مسؤولية الإدارة:** حيث قامت المؤسسة بالتخطيط لنظام إدارة الجودة من أجل الوصول لأهداف الجودة الموضوعه، بالإضافة إلى المحافظة على أداء النظام في حالة إجراء أي تعديل، وذلك من أجل:

- التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة موجودة ومطبقة ومحافظ عليها؛

- رفع تقرير إدارة الجودة عن مستوى أداء نظام إدارة الجودة وما يتطلبه هذا الأداء من تحسين وتطوير.

أ- الاتصال الداخلي: إذ تعمل الإدارة على توفير وسائل الاتصالات بين العاملين بالمؤسسة من خلال الاجتماعات الدورية والأنشطة المتعددة والتي تركز على خدمة العملاء بالدرجة الأولى؛

ب- مراجعة الإدارة: إذ تقوم الإدارة بمراجعة نظام إدارة الجودة بصفة مستمرة من أجل ضمان ملائمة النظام وكفاءته وفعالته.

**2- إدارة الموارد:** حيث تقوم المؤسسة بمراجعة وتحديد الموارد المطلوب توفيرها سنويا من

أ- الموارد البشرية: حيث تحرص الإدارة على أن توفر القدرة والمؤهلات والمهارات والخبرات والتدريب المناسب لجميع الموظفين القائمين على أعمال تؤثر على الجودة المطلوبة.

ب- **البنية التحتية:** تقوم الإدارة بتحديد وتوفير والحفاظ على البنية التحتية المطلوبة لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات العملاء.

ج- **بيئة العمل:** توفر الإدارة بيئة العمل اللازمة والمناسبة للعاملين بما فيها متطلبات الصحة والسلامة المهنية، السلامة لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات العملاء، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه مؤسسة SANIAK ، وهذا ما كان مبرمج لتحقيقه سنة 2010 لكنه لم يتحقق بعد حسب تصريح السيدة غرنوس المسؤولة عن قسم الجودة بالمؤسسة.

### 3- القياس والتحليل والتحسين المستمر

تقوم المؤسسة بتخطيط وتنفيذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين اللازمة:

- لتوضيح مطابقة المنتجات؛

- لتأكيد مطابقة نظام إدارة الجودة؛

- لتحسين فعالية نظام إدارة الجودة باستمرار.

المراقبة والقياس: وتشمل مجموعة من المراحل منها:

أ- **رضا العميل:** تقوم إدارة المؤسسة بتحديد وسائل مناسبة لمراقبة وقياس رضا العميل لتوفير الدليل على مطابقة المنتجات للمتطلبات المحددة من خلال توزيع الاستبيانات وعقد الاجتماعات.

ب- **المراجعة الداخلية:** تقوم الإدارة بصفة مستمرة بتخطيط وتنفيذ المراجعة الداخلية بواسطة مراجعين مؤهلين لتحديد ما إذا كان نظام الجودة مطابق للترتيبات المخططة، ولتطلبات المواصفة العالمية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحدد من قبل الإدارة، ويطبق بفعالية ويحافظ عليه.

ج- **مراقبة وقياس العمليات:** تقوم الإدارة بمراقبة وقياس عمليات نظام إدارة الجودة لتوضيح قدرة العمليات على تحقيق النتائج المخطط لها، وعندما لا يتم تحقيق نتائج هذه الأخيرة تقوم الإدارة باتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة لضمان المطابقة .

د- **تحليل البيانات المرتدة:** تقوم إدارة المؤسسة بتحديد وجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمنتجات بهدف:

معرفة مدى رضا العميل، مطابقة المنتجات للمتطلبات، خصائص واتجاهات العمليات وفرص اتخاذ إجراءات وقائية.

هـ- التحسين المستمر: تقوم الإدارة باستمرار بتحسين فعالية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها وتدقيق نتائج المراجعة الداخلية والخارجية، وتحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الإدارة.

### الفرع الثاني: فوائد الحصول على الأيزو 9001 بالنسبة للمؤسسة

من خلال الحوار والنقاش الذي دار بيني وبين مسؤولي مؤسسة SANIAK حول العديد من جوانب الموضوع، وفي إطار سؤالنا عن أهمية وفوائد الحصول على ISO9001 بالنسبة للمؤسسة أكدت السيدة غرنوس المسؤولة عن التدقيق الداخلي والجودة، بأن المؤسسة حققت مجموعة من الفوائد من وراء حصولها على شهادة المطابقة من قبل مكتب AFNOR الفرنسي الذي كان يقوم بدورات مستمرة للمؤسسة للتأكد من تطبيقها لما تنص عليه هذه الشهادة، ومن أهم الفوائد نذكر مايلي:

- حصلت مؤسسة SANIAK على اعتراف عالمي رسمي ومصداقية عالية لمنتجاتها وعملياتها التي تطورت وتحسنت مقارنة بالفترة السابقة، وهذا ما ساعدها كثيرا وأهلها للدخول للأسواق الأجنبية وبالتالي الحد من عوائق التجارة الخارجية؛
- تحسین العلاقة بين المؤسسة وعملائها ومستهلكيها، إذ تحسنت مستويات تقديم المنتجات من خلال التحسن الواضح في إجراءات وعمليات الإنتاج وهذا ما عزز ورفع من درجة رضا هؤلاء الأطراف؛
- زيادة درجة ثقة وقدرة المؤسسة على توفير المنتجات التي يطلبها المستهلك والتي أصبحت تفي بجميع المتطلبات الضرورية ولفترة زمنية طويلة وبالتالي استطاعت أن تنافس وتتفوق على المنتجات الأجنبية؛
- أمنت للمؤسسة عمليات التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات؛
- مكنتها هذه العملية من تحسین جودة منتجاتها، حيث حققت المؤسسة سنة 2005 على الجائزة الوطنية للجودة؛
- المحافظة على الريادة في السوق المحلي وكسب ثقة الزبائن والمحافظة على ولائهم لمنتجات المؤسسة؛
- تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة كفاءة استخدام موارد المؤسسة.

### المطلب الثاني: البعد البيئي للاستدامة في مؤسسة SANIAK

على غرار ما جاء في البعد الاقتصادي فان البعد البيئي للمؤسسة يتجلى من خلال قيام المؤسسة محل الدراسة بالعمل على تحقيق المواصفة العالمية الخاصة بنظام الإدارة البيئية من أجل جعل نشاطاتها تتماشى مع المحافظة

على المستهلك والبيئة بالإضافة إلى الإدارة السليمة للنفايات والمخلفات وإعادة تثمينها ورسكلتها أو بيعها، وهذا ما سنتناوله في النقاط الموالية.

### الفرع الأول: حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 14001

من أجل حصول مؤسسة SANIAK على شهادة الأيزو 14001 فإنها اعتمدت على نفس الخطوات التي جاء بها مكتب الدراسات الفرنسي AFNOR والتي تنص على ضرورة اعتماد المؤسسة على مجموعة من البنود والفصول الواجب إتباعها فيما يخص مراعاة الجوانب البيئية، والتي يمكن اختصارها في الخطوات والمراحل التالية نظرا لارتباطها الوثيق بنظام إدارة الجودة ايزو 9001 والمتمثلة في:

1- **توثيق السياسة البيئية للمؤسسة:** وفي هذا المجال عملت المؤسسة على تغطية كافة العمليات والنشاطات وكان هذا في المستويات الإدارية العليا بالمؤسسة.

2- **المراجعة البيئية:** وتم ذلك بدراسة مجمل المظاهر البيئية الناتجة عن مختلف العمليات والمنتجات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، وقد تكون هذه المراجعة كعملية تقييم بسيطة من حيث الآثار البيئية الناجمة عن نشاطات المؤسسة وقد تكون واسعة ومركبة تشمل نواحي عديدة ابتداء من استخدام المواد الخام واستهلاك الطاقة وآثار المؤسسة على البيئة.

3- **مرحلة التخطيط:** وتتم من خلال تحديد المشاكل البيئية وفرص التحسين البيئي ووضعها في إطار واضح يشمل:

- المظاهر البيئية والتأثير البيئي؛

- المتطلبات القانونية؛

- الأهداف وتوقيت إنجازها؛

- برامج الإدارة البيئية.

4- **مرحلة التطبيق والعمليات:** وتتمثل في وضع هيكل واضح لنظام الإدارة البيئية يضمن بأن كافة العاملين على علم بمسؤولياتهم وكيف تؤثر العمليات اليومية للمؤسسة على البيئة، ويشمل ذلك على مايلي:

- التنظيم والمسؤوليات؛

- التدريب والتوعية والكفاءة؛

- الاتصالات؛

- توثيق نظام الإدارة البيئية؛

- مراقبة الوثائق؛

- مراقبة العمليات؛

- الاستعداد والتصدي للحوادث الطارئة.

5- **التحقق والإجراءات التصحيحية:** ويتم ذلك من خلال القيام بالمراقبة والمتابعة للتأكد من أن عمليات ومنتجات ونشاطات مؤسسة SANIAK مطابقة للتشريعات والقوانين والنصوص البيئية وما حققته من أهداف، ويتم ذلك من خلال:

- الرصد والقياس،

- السجلات،

- مراجعة نظام الإدارة البيئية.

6- **مرحلة مراجعة الإدارة لأداء نظام الإدارة البيئية:** وتتم هذه المراجعة بشكل دوري ومستمر من أجل التأكد من أن التحسين مستمر وينسجم مع الأداء البيئي المسطر للمؤسسة.

## الفرع الثاني: تسيير النفايات في مؤسسة SANIAK

تحتل عملية تسيير النفايات في هذه المؤسسة أهمية كبيرة ، تبعا لـ:

أولا : الالتزامات القانونية والأهمية الاقتصادية والبيئية

1. **الالتزامات القانونية:** بالنظر للخطورة الكبيرة لبعض النفايات الصادرة عنها كالحمأة الهيدروكسيدية ( la boue hydroxyde)، التي تنتج من المعالجة الفيزيائية-الكيميائية للمياه الملوثة أو من عمليات معالجة أسطح المعادن.

2. **الأهمية الاقتصادية:** لما يعود على المؤسسة من فوائد جمة، منعا المالية تبعا لبيع بعض من نفاياتها وهي :

- نفايات النحاس الأصفر(\*) Déchets du laiton

- نفايات حديدية Déchets ferreux

– كدارة المعدن المصهور Crasse de fondrie

– الزيوت المستعملة Les huiles usagées

النحاس الأصفر laiton : هو مزيج alliage النحاس و الزنك، كما يحتوي غالبا على معادن أخرى مثل الرصاص، القصدير، النيكل، الكروم، والمنغزيوم.

حيث صرح المدير العام للمؤسسة، أنه خلال سنة 2008 تم استهلاك 1500 طن من مادة النحاس الأصفر، نتج عنها حوالي 770 طن من النفايات.

3. الأهمية البيئية: حيث تنتهج الشركة إستراتيجية بيئية تعتمد على دراسة الأثر على المحيط الداخلي و الخارجي، لعملياتها الإنتاجية، وضع برنامج للتحكم في تسيير النفايات وفقا لذلك، يتمثل في إجراءات إدارية صارمة، معززة بنظام وقاية و تأهب لوضعيات الخطر عالي المستوى.

### ثانيا: التكفل التنظيمي والإداري بالنفايات:

1. التكفل التنظيمي: لم تخصص، في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مصالح خاصة بتسيير النفايات وإنما تدخل هذه العملية في سياق التسيير العادي للمؤسسة، وتم توزيع المهام الموافقة لذلك بالشكل التالي :

أ- النفايات القابلة للاسترجاع أو التثمين والبيع: تتكفل باستقبالها ومتابعتها مصلحة المخزونات، وتتبع نفس النظام المحاسبي لمخزونات المؤسسة، تبعا للوجهة المقرر تخصيصها لها، كمبيعات أو مواد أولية.

ب- النفايات الخطرة: تتكفل بما مصلحة الأمن، و يتم تخزينها في مستودع موضوع تحت رقابة عالية، في انتظار قرار الحكومة، بفتح مركز الطمر المهيأ لهذا الغرض ببئر العاتر ولاية تبسة.

2. الإجراءات الإدارية: (Les mesures administratives): تتبع المؤسسة، للتكفل الجيد بنفاياتها، الإجراءات الإدارية السابق الإشارة إليها من:

– توثيق: استمارات، جداول، سجلات، تحديد المسؤوليات وجملة الإجراءات التنظيمية.

les procédures et formalités administratives et techniques.

– إعداد الحصيلة الدورية للبيئة (bilan environnemental).

ونظرا لاحترام مؤسسة SANIAK للمتطلبات البيئية، وكتقدير للجهد المبذول في تسيير النفايات والتحكم في التلوث، حصلت المؤسسة على شهادة ISO 14001-2004، مسلمة من قبل AFNOR- France، بتاريخ 2008/06/10، صالحة لغاية 2011/06/09.

شكل رقم (13) صناعة المواسير في مؤسسة SANIAK مجمع BCR  
مراحل تشكّل و معالجة النفايات

معالجة النفايات	النفايات الناتجة	مراحل عملية التصنيع
- ترسكل و تدخل في التصنيع -تلقى في المفرغات -تحرق -تباع - تباع	• نفايات النحاس الأصفر LAITON • بقايا الرمل • قفازات الأمان للحماية • شحم الناتج عن التذويب • أقراص التقطع	تصنيع الخام Fabrication des bruts
-ترسكل و تدخل في التصنيع -تباع - تتّمن و تباع لمسترجعين	• قطع نحاس أصفر • زيوت • نفايات معدات و مواد	عناعة و تقوير Usinage et decolletage
تباع	مواد كيميائية	غسل lavage
- تحرق - تحرق	- أشرطة bandes - قفازات gans	طحن و صقل Meulage et polissage
-يطهر و يلقى في المجاري - حمأة boue تجمع وتخزن في مستودعات المؤسسة	مواد كيميائية	صبغ بالكروم chromage
- يعاد استعمالها	أغلفة ورق مقوى Emballage carton	تركيب montage

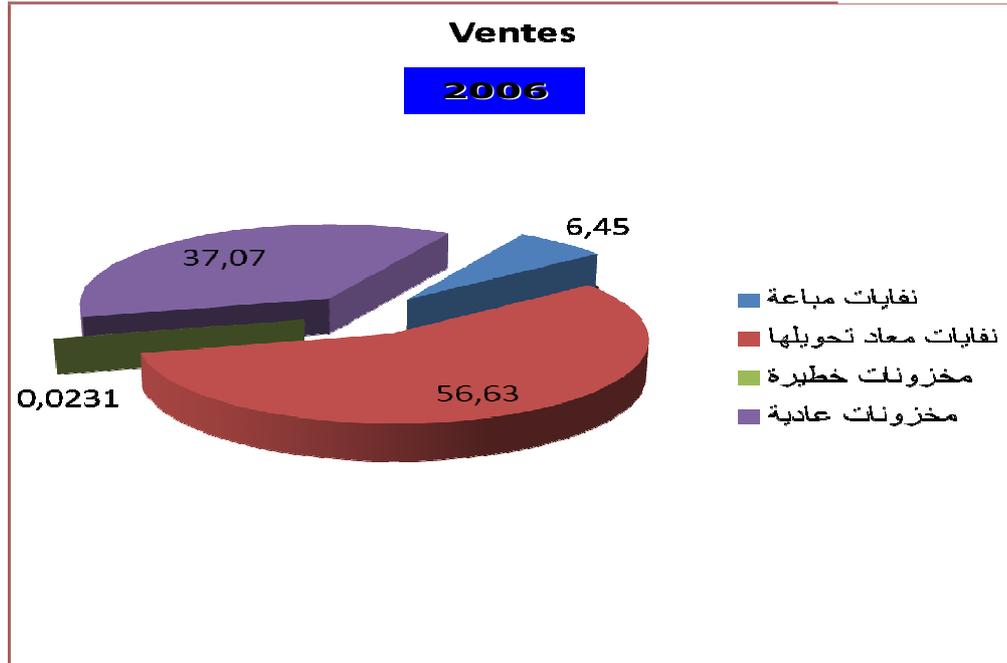
المصدر: إدارة مؤسسة SANIAK

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عمليات الإنتاج والتصنيع في مؤسسة SANIAK تمر عبر مجموعة من الخطوات والمراحل والمتمثلة في: التصنيع الخام ثم مرحلة الصناعة والفصل، وتليها مباشرة مرحلة الغسل ثم الطحن والصقل ثم مرحلة صبغ المنتجات بمادة الكروم وأخيرا تأتي المرحلة النهائية وهي تركيب المنتجات، وجل هذه المراحل تنتج عنها نفايات ومخلفات بمختلف أنواعها، ومنها حتى المواد الكيميائية الخطيرة والمضرة بالصحة والبيئة.

ومقابل كل هذه العمليات الإنتاجية وما تخلفه من نفايات، اعتمدت المؤسسة في السنوات الأخيرة، وبناء على القوانين والتشريعات البيئية المنتهجة في الجزائر اعتمدت على إدارة ومعالجة هذه المخلفات بالاعتماد على

مجموعة من الإجراءات الإدارية والتنظيمية والعملياتية المشار إليها سابقا والمبينة في الجدول من إعادة استعمال وحرق وطمر وإعادة بيع وتطهيرها وصبها في المجاري،... الخ وهذا من طرف عمال وموظفين مختصين ومكونين ومؤهلين في هذا المجال.

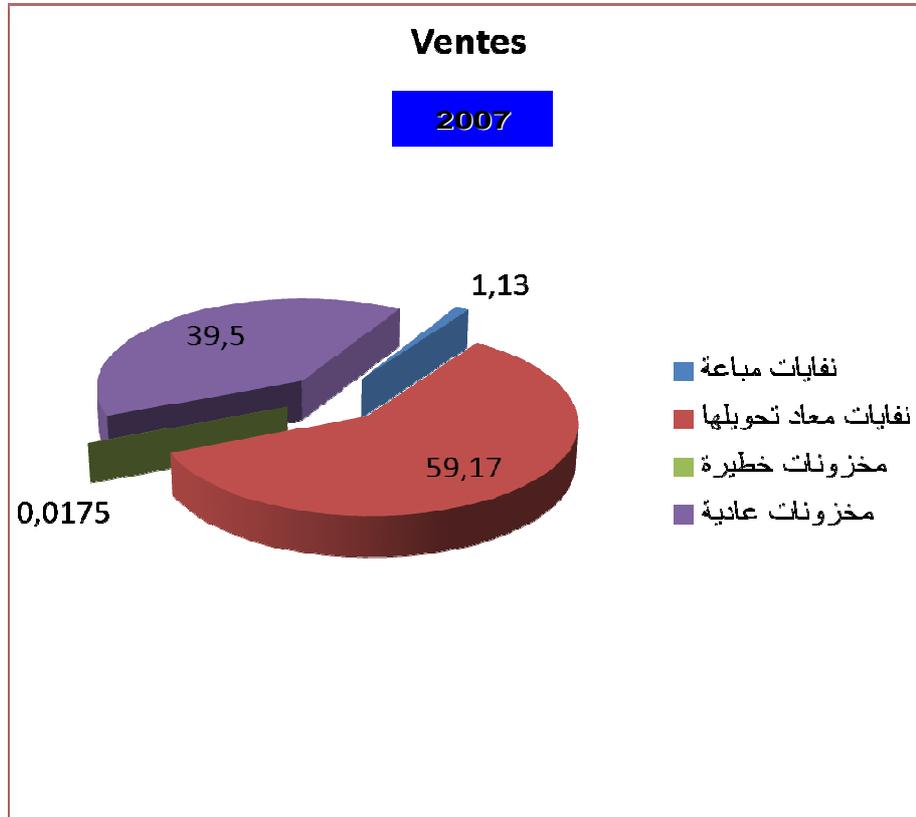
شكل رقم (14): نفايات الناتجة بعد الفرز والمعالجة بالنسبة الحئوية



المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على وثائق مؤسسة SANIAK

من خلال الشكل البياني أعلاه، يمكن استنتاج مدي توجه المؤسسة نحو حماية والمحافظة على البيئة، ومرد ذلك هو أن نسبة النفايات المعاد تحويلها ومعالجتها تفوق 56% من إجمالي النفايات وهذا جاء نتيجة توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة والاهتمام بإدارة النفايات والمخلفات الصناعية، ويضاف إلى هذه النسبة ما نسبته 6.45% والتي تعبر على نفايات ومخلفات مباعة، وما نسبة 0.0231% هي عبارة عن نفايات خطيرة تخزن في مستودعات خاصة ونسبة تفوق 37% تشكل مخلفات عادية يعاد استعمالها.

### شكل رقم (15): توزيع النفايات الناتجة بعد الفرز والمعالجة بالنسبة المئوية



المصدر: تم إعداده من طرف الطالبة بالاعتماد على وثائق مؤسسة SANIAK

من خلال هذا الشكل البياني يمكن استنتاج مدي توجه المؤسسة نحو حماية والمحافظة على البيئة، ودلالة ذلك هو أن نسبة النفايات المعاد تحويلها ومعالجتها تقارب 60% من إجمالي النفايات وهذا جاء نتيجة توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة والاهتمام بإدارة النفايات والمخلفات الصناعية، كما يضاف إلى هذه النسبة، ما نسبته 1.13% والتي تعبر على نفايات ومخلفات مبيعة، وهناك كذلك، نسبة ولو منخفضة جدا هي عبارة عن نفايات خطيرة تخزن في مستودعات خاصة إلى حين تحويلها إلى منطقة خاصة في بئر العاتر بولاية تبسة لطرها في أماكن آمنة تراعي المحافظة على البيئة وتراعي شروط التنمية المستدامة.

### المطلب الثالث: البعد الاجتماعي للاستدامة في مؤسسة SANIAK

على الرغم من عدم وجود وظيفة للاستدامة في مؤسسة SANIAK، إلا أن الواقع الميداني يؤكد لنا أن هذه الأخيرة تولي اهتماما متزايدا نحو مختلف أبعاد الاستدامة، ومن بين هذه الأبعاد نجد البعد الاجتماعي والذي يمكن توضيحه من خلال النقاط التالية:

#### الفرع الأول: أهم مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK

من أجل تحقيق البعد الاجتماعي لمؤسسة SANIAK تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المؤشرات لعل منها:

**1- الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** والذي يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية من خلال توفير طبيب دائم داخل المؤسسة وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

**2- الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** ويشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف تدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات المقدمة للزبائن.

**4- الأداء الاجتماعي للمجتمع:** والذي يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والخيرية، إذ نجد المؤسسة تقدم كل سنة ما يعادل عشرة ملايين دج من أرباحها لأجل قفة رمضان، وهذا حسب تصريح المدير المالي للمؤسسة، كما تقوم مؤسسة SANIAK بالمساهمة في العمل التطوعي، ففي عملية الانتخابات مثلا نجدها تجند وتوفر سيارات المؤسسة وحافلاتها، تقوم بإطعام هؤلاء، المساعدة في حالة زيارة وزير ما لعين الكبيرة وغيرها من المساعدات.

#### الفرع الثاني: جانب الأمن والسلامة المهنية للمؤسسة

في إطار المساعي الجادة من طرف مسؤولي المؤسسة لتوفير ظروف عمل صحية وآمنة، عملت إدارة المؤسسة على القيام بالعديد من الإجراءات التي من شأنها تحقيق ذلك، ويتجلى ذلك فيما يلي:

ولا: الميزانية السنوية حوادث العمل

ويمكن تبيان ذلك من خلال الجدول التالي

## جدول رقم (16): الميزانية السنوية لحوادث العمل

التطور %			سنة	سنة	سنة	سنة	الموضوع
2010/2009	2009/2008	2008/2007	2010	2009	2008	2007	
24.6	20.7-	-4.6	81	65	82	86	عدد حوادث العمل
30.4	24.9-	7	60	46	61	57	• مع التوقف
10.5	9.5-	27.5-	21	19	21	29	• بدون توقف
29	22.5-	31.4	502	389	502	382	عدد أيام التوقف
-	-	-	-	-	-	-	حوادث الطريق
-	-	-	-	-	-	03	السقوط على مستوى المؤسسة
26.1-	35.5	22.5-	0.31	0.42	0.31	0.40	نسبة الخطورة
27-	125	65.5-	51.2	70.46	31.21	90.38	نسبة التكرارات

المصدر: إحصائيات المؤسسة

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة الخطورة والتكرارات لسنة 2010 في انخفاض بالمقارنة مع سنة 2009 وذلك ما يقدر بـ -26.1% و -27% هذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول دائما جاهدة على التخفيض من خطورة حوادث العمل وذلك بتوفير الاحتياجات اللازمة ومن ثم توفير الأمن للعامل.

## ثانيا: ميزانية نشاطات الحماية

هذا النشاط عرف تحسین كبير، وكذلك مس كل الوظائف على مجموعة القطاعات منها:

- التوعية فيما يخص قضايا الأمن؛
- الأخذ بعين الاعتبار المشاكل المتعلقة بالبيئة؛
- تتبع الأعمال التي لها علاقة بالبيئة؛
- وضعية حالات الطوارئ المتعلقة بالبيئة.

## ثالثا: تطبيق برنامج للحماية من الحرائق

هذا البرنامج الذي حقق خلال هذه الفترة مس كل القطاعات بالمؤسسة خاصة تلك التي يكون فيها خطر الحريق عالي:

- مراقبة وسائل الإنذار؛
- مراقبة التركيبات ذات المخاطر؛
- توفير الرقابة على الأسلاك ونظافة المطاعم؛
- إبعاد المخلفات الخطيرة مثل الزيوت عن الآلات ذات الاشتعال السريع.

## رابعا: النشاطات البيئية

حيث عملت المؤسسة على تحقيق مجموعة من النتائج خلال سنة 2010 تخص البيئة ومنها:

- تنظيف المناطق الخارجية للمؤسسة؛
- تنظيف وتصفية المياه المستعملة بالمؤسسة؛
- تحويل مخلفات العملية الصناعية إلى أماكن تخزينها؛
- تحويل النفايات: إن كمية النفايات المحولة لسنة 2010 قدرت بـ:
  - الحمأة الهيدروكسيدية (la boue hydroxyde) : 2700 كغ،
  - نفايات حديدية (Déchets ferreux) : 2.664 طن،
  - كدارة المعدن المصهور (Crasse de fondrie) : 96.783 طن،
  - الزيوت المستعملة (Les huiles usagées) : 6000 لتر.

إن عملية تخزين الحمأة الهيدروكسيدية يطرح مشكلا كبيرا للمؤسسة لأن قدرة تخزين المؤسسة لهذه النفاية أصبحت صعبة، فهي تعمل على إيجاد حل لهذه النفايات.

## خامسا: المبالغ المستهلكة لتوفير الأمن

خلال فترة 2010 صرفت المؤسسة مبالغ كبيرة بغية الحفاظ على أمن المؤسسة وعمالها وموظفيها، وهذا ما يظهر جليا في الجدول التالي:

جدول رقم (17): المبالغ المستهلكة لتوفير الأمن

النوعية	الكمية	القيمة
قفازات جلدية	3430	579416 دج
متزر أمامي	15	2955 دج
نظارات	83	26019 دج
ملابس العمل الميداني	472	357279 دج
متزر عادي	102	41118 دج
أحذية الوقاية	456	601200 دج
قناع ورقي	459	4884 دج
ملابس خاصة بالمطعم	—	194570 دج

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك قيمة ما يقدر بـ 1802563 دج استهلكت خلال سنة 2010 بغية توفير الحماية والأمان أي ما يعادل متوسط استهلاك 4450.77 دج/عون للمؤسسة، وهذا ما يؤكد اهتمام إدارة المؤسسة بالصحة والسلامة المهنية للعمال، وذلك من خلال توفير ظروف عمل جيدة ومنع العمال من التعرض لحوادث وإصابات العمل، بالإضافة إلى اهتمامها من جهة أخرى بالأمراض التي قد يتعرض لها العمال أثناء ممارستهم لأعمالهم، حيث عملت الإدارة على توفير طبيب يرى شؤون العمال في هذا المجال.

كما تسعى إدارة المؤسسة جاهدة للحصول على شهادة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، من أجل الوصول إلى تحقيق البعد الاجتماعي للاستدامة، ومن ثمة تحقيق كل أبعاد التنمية المستدامة.

## خلاصة الفصل

يعد برنامج التأهيل الذي تبنته العديد من المؤسسات الجزائرية الأداة الأساسية التي تمتلكها هذه الأخيرة لتأهيل مختلف نشاطاتها ووظائفها، والتي تمكنها من منافسة المؤسسات والمنتجات الأجنبية في إطار التحول الاقتصادي نحو اقتصاد لبرالي وتأثيرات العولمة،... الخ.

إن برنامج التأهيل يمكن جميع المؤسسات التي انخرطت فيه، من التأسيس لاندماجها في حركة التجارة الخارجية والمنافسة. ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة واحدة من بين العديد من المؤسسات التي اقتنع مسيروها وإطاراتها على ضرورة العمل الجاد والدؤوب في مجال التأهيل الوظيفي المستدام والتوجه نحو وظيفة الاستدامة، على الرغم من عدم الاعتراف بمحتواها وأبعادها ومهامها من وجهة نظر المفهوم والتصور الفكري، غير أنها ضمنا نجدها موجودة في العديد من الجوانب، ولاسيما أبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

وفي هذا الصدد، نجد مؤسسة SANIAK تقوم بإدارة النفايات والمخلفات الناجمة عن أنشطتها وتولي نظرة ايجابية لحماية البيئة والمحافظة على مكونات الطبيعة، وتوجت بحصولها على معيار المطابقة للمواصفات القياسية العالمية الخاص بنظام الإدارة البيئية ISO 14001 وبالمقابل لم تهمل البعد الاقتصادي ويظهر ذلك من خلال حصولها على نظام إدارة الجودة ISO 9001 والذي يراعي جوانب الجودة في مختلف عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها لتبلي احتياجات ورغبات الزبائن وتعمل على التحسين المستمر لهذه الجوانب، كما أنها أولت أهمية واهتمام كبيرين للبعد الاجتماعي وتمثل ذلك في مساعيها الجادة للحفاظ على ظروف عمل آمنة وصحية عن طريق محاولة حصولها على المواصفة OHSAS 18001 المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، كما تهتم أيضا بسياسات التدريب والتكوين لمختلف أفرادها في جميع المجالات والوظائف، وهذا ماسيؤولها في المستقبل للحصول على مواصفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ISO 26000 ، وبالتالي مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا هو جوهر التنمية الحقيقي.

# خاتمة عامة

## الخاتمة العامة

لقد جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة عن إشكالية مهمة جدا، تتعلق بكيفية إمكان المؤسسة الاقتصادية أن تحقق وظيفة الاستدامة من خلال برنامج التأهيل المطبقة في الجزائر، وقد اخترنا مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة كنموذج أو عينة لإجراء الدراسة الميدانية.

وقصد معالجة هذه الإشكالية، قدمنا فرضية عامة مفادها أن برامج التأهيل المنتهجة من شأنها أن تساعد المؤسسة الاقتصادية من الوصول إلى تحقيق وترقية الاستدامة في المؤسسة. ولقد قسمت الدراسة إلى العديد من الفصول، فتناول الفصل الأول منها مدخل نظري حول التأهيل وقد شمل مفهوم التأهيل وأسباب اللجوء إليه وكذلك أهم متطلباته، كما شمل برنامج التأهيل في حد ذاته، وذلك من حيث مفهومه ومضمونه وأهدافه،... الخ. بالإضافة إلى أهم أنواع برنامج التأهيل والمتمثلة في برنامج التأهيل بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي والبرنامج الوطني للتأهيل الصناعي وأخيرا برنامج صندوق تحسين التنافسية الصناعية. كما تناولت الدراسة أيضا فصل خاص بالاستدامة والمواصفات القياسية العالمية المرتبطة بها، وقد تناولنا من حيث مفهوم الاستدامة وأهم مبادئها وأبعادها ومؤشرات قياسها، بالإضافة إلى المعايير القياسية الدولية المتعلقة بالاستدامة، وقد ركزنا على المواصفة القياسية العالمية ISO 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة والمواصفة القياسية العالمية ISO 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية والمواصفة القياسية العالمية ISO 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

في حين خصصنا الفصل الثالث لتأهيل وظائف المؤسسة والتوجه نحو وظيفة الاستدامة، وركزنا فيه على عملية التأهيل على المستوى الجزئي، إذ شمل تأهيل أهم وظائف المؤسسة المتمثلة في الموارد البشرية، التمويل والإنتاج، التسويق والبحث والتطوير، كما شمل أيضا مكانة التنمية المستدامة ضمن أهم هذه الوظائف.

أما الدراسة الميدانية، فقد حاولنا فيها إسقاط ما جاء في الجانب النظري على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد اخترنا مؤسسة SANIAK كنموذج أو عينة لإجراء هذه الدراسة. وتناولنا في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والتعريف بالمؤسسة، ثم تطرقنا إلى تأهيل أهم وظائفها ومحاولة معرفة واقع وظيفة الاستدامة في هذه الأخيرة، وذلك من خلال استعراض أهم أبعاد التنمية المستدامة من بعد اقتصادي، بيئي واجتماعي.

وبعد عرض ومناقشة وتحليل مختلف جوانب وأبعاد الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي، سنحاول في هذه النقطة التطرق إلى استعراض مايلي:

- أهم نتائج الدراسة (النظرية والتطبيقية)،

- مدى إجابة الدراسة على الفرضيات التي انطلقنا منها،

- تقديم بعض الاقتراحات،

- آفاق الدراسة.

### أولاً: أهم نتائج الدراسة

إن موضوع الدراسة يدور حول برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد تم اختيار مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة كنموذج أو عينة لإجراء الدراسة الميدانية. فبعد استعراض الجانب النظري، بما يحمله من فصول ومباحث ومطالب وما انبثق عن الإشكالية المطروحة من تساؤلاتها الفرعية وفرضياتها، والتي دارت حول برنامج التأهيل والاستدامة ومدى مساهمة برنامج التأهيل في ترقية وظيفة الاستدامة، ومحاولة تطبيق محتوى هذا الجزء في واقع المؤسسة فإننا استطعنا الوصول إلى مجموعة من النتائج بعضها نظري والبعض الآخر تطبيقي.

### أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

من خلال دراستنا للجانب النظري للموضوع، فإننا توصلنا إلى بعض النتائج نذكرها فيما يلي:

- 1- انطلاقاً مما جاء في برنامج التأهيل بكل ما يحمله من مفهوم ومحتوى وأنواع، توصلنا إلى أن هذا البرنامج مقسم إلى ثلاثة برامج فرعية تتكامل فيما بينها من حيث الأهداف والغايات.
- 2- توصلت الدراسة النظرية إلى أن القيام بتأهيل المحيط الداخلي والخارجي لأية مؤسسة يعتبر من بين أهم متطلبات التأهيل.
- 3- أن المفهوم الحديث للتنمية المستدامة يركز على مجموعة من المبادئ والأبعاد والمؤشرات.
- 4- من خلال استعراضنا للجانب النظري، وجدنا أن هناك مجموعة من المعايير والمواصفات القياسية العالمية المرتبطة بصفة أساسية بالتنمية المستدامة وتتماشى مع أبعادها الأساسية ومن بينها ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 26000.
- 5- توصلت الدراسة النظرية أنه في ظل التوجه نحو التنمية المستدامة على المستوى الكلي لا بد من إشراك المؤسسة في هذا الجانب وذلك من خلال تأهيل أهم وظائفها للأخذ بمفاهيم ومهام التنمية المستدامة.

6- توصلت الدراسة النظرية إلى ضرورة التوجه نحو أو استحداث وظيفة للتنمية المستدامة في أية مؤسسة والعمل على ترقيتها.

### 1. أهم النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- 1- إن مؤسسة SANIAK اعتمدت على برنامج التأهيل المعتمد من طرف صندوق تحسين التنافسية الصناعية وكذا برنامج التأهيل المعتمد حديثا ( مخطط تأهيل وتنمية مجمع BCR للفترة ( 2010 - 2014 ).
- 2- إن مؤسسة SANIAK تحترم ما جاء في البرنامج من تشخيص داخلي وخارجي لتحديد نقاط الضعف والقوة وكذا الفرص والتحديات في إطار المنافسة المتزايدة.
- 3- تعتبر مؤسسة SANIAK مؤسسة نموذجية لتطبيق ما جاء في الجانب النظري لأنها تتجه نحو تأهيل وظائفها ومحاولة تحقيق الاستدامة.
- 4- إن المؤسسة تعمل بصفة ضمنية على التوجه نحو وظيفة الاستدامة على الرغم من عدم الاعتراف وإدراك حقيقة مفهومها والتصوير الفكري حول التنمية المستدامة ومساهمة هذه المؤسسة في تحقيقها.
- 5- لقد عملت المؤسسة على تأهيل وظيفة الموارد البشرية وتبين ذلك من خلال برامج التأهيل أو التكوين أو التدريب الخاص بعمالها وموظفيها وفي جميع المجالات والأنشطة والوظائف الخاصة بما حيث أبرمت اتفاقيات أو عقود مع مراكز التدريب أو التكوين وأهمها المعهد العالي للتسيير بعنابة.
- 6- عملت المؤسسة على تأهيل وظيفة الإنتاج، وذلك من خلال قيامها بتنوع تشكيلة منتجاتها لتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم في إطار عملية التحسين المستمر.
- 7- لكنها بالمقابل لم تعتمد المؤسسة على تأهيل وسائل الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة، إذ تعود هذه الأخيرة إلى السنوات الأولى من إنشائها على الرغم من اقتنائها آلة جديدة في السنوات القليلة الماضية.
- 8- في إطار التوجه نحو وظيفة الاستدامة، لم تتمكن المؤسسة من تبني تكنولوجيا الإنتاج الأنظف.
- 9- فيما يخص تأهيل وظيفة التسويق فإن المؤسسة سعت جاهدة لتأهيل عناصر المزيج التسويقي السبع (7P) والاهتمام بتأهيل رجال البيع والتوجه نحو المستهلكين، لكن في مجالات تقليدية ولم توسع نظرتها نحو التسويق الأخضر أو البيئي.

10- بالنسبة لتأهيل وظيفة البحث والتطوير، لمواكبة مختلف أبعاد الاستدامة، فإننا نجد مؤسسة SANIAK لم تولي لها العناية والاهتمام اللائقين، إذ لا نجد مخصصات مالية كافية لتأهيل هذه الوظيفة، ولم تهتم بتأهيل الكفاءات والعاملين في هذه الوظيفة، ولم تقم بتوظيف مهندسين أكفاء في مجالات البحث والتطوير. وفي هذا المجال نسجل نقص واضح في عدد ونوعية الكفاءات العاملة في هذا الجانب، على الرغم مما قامت به من جهود بسيطة، ويعود سبب ذلك إلى نقص الوعي لدى القائمين على شؤون هذه الوظيفة لأهمية أنشطة البحث والتطوير.

11- لقد بينت الدراسة الميدانية أن مؤسسة SANIAK تراعي البعد الاقتصادي للاستدامة وهذا من خلال حصولها على شهادة ISO 9001/2000 ثم ISO 9001/2008 التي مكنتها من تحقيق الجودة في منتجاتها وعملياتها واكتساب رضا الزبائن وولائهم، والذي اعتبرته إدارة المؤسسة أهم رصيد وهدف ينبغي الوصول إليه، كما حصلت المؤسسة على الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2005.

12- حققت مؤسسة SANIAK البعد البيئي وتجسد ذلك في حصولها على شهادة ISO 14001/2004 الخاص بنظام الإدارة البيئية، وفي هذا المجال نجدها تهتم كثيرا بإدارة النفايات والمخلفات بطريقة تسمح لها بالحفاظ على البيئة من خلال إعادة تدويرها ورسكلتها وإعادة استعمالها.

13- تحاول مؤسسة SANIAK تحقيق البعد الاجتماعي بكل مكوناته من خلال سعيها للحصول على مواصفة OHSAS 18001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، إضافة إلى قيامها بتحسين الأداء الاجتماعي الداخلي لها.

### ثانيا: مدى إجابة الدراسة عن الفرضيات التي انطلقت منها

إن معالجة الموضوع، بمختلف جوانبه وأبعاده، لا يخرج عن الإشكالية المطروحة إذ نحاول إيجاد إجابيات لهذه الإشكالية بمختلف أسئلتها الفرعية، كما وأنها تنطلق أساسا من محاولة الإجابة أيضا على الفرضيات التي تنسجم مع هذه الإشكالية.

وبما أن البحث قد أشرف على نهايته فإننا سنحاول التطرق في هذه النقطة إلى مدى إجابة الدراسة أو المعالجة على الفرضيات وعليه فإننا سنحاول تناول هذه النقطة انطلاقا من استعراض كل فرضية ومعرفة مدى إجابة الدراسة عليها:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تنص هذه الفرضية على مايلي " إن تبني المؤسسة لبرنامج التأهيل الوظيفي ضرورة أملتتها المتغيرات الدولية كالعولمة، المنظمة العالمية للتجارة والشراكة الأوروبية الجزائرية"

فمن خلال استعراضنا للفصل الأول من الجانب النظري، ولا سيما الجزء المتعلق بدواعي وأسباب اللجوء إلى تبني برنامج التأهيل الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، نجد أن من أهم الأسباب مايلي:

- التوجهات الجديدة نحو اقتصاد حر وتنافسي؛
- العولمة الاقتصادية؛
- الشركات العالمية؛
- المنظمة العالمية للمواصفات القياسية؛
- الشراكة الأوروبية جزائرية.

وبالتالي بات لزاما على القائمين على إدارة شؤون المؤسسة الجزائرية إيجاد الآلية والأداة التي تمكن المؤسسة الجزائرية من إعادة بناء قدراتها التنافسية في جميع المجالات، وأهمها تأهيل أهم وظائف المؤسسة لتتواءم مع المستجدات الجديدة، وكان ذلك بالاعتماد على برنامج التأهيل الذي تبنته الحكومة الجزائرية ودعت المؤسسات إلى الانضمام إليه بصفة اختيارية من أجل تعزيز وبناء قدراتها التنافسية لمواجهة المنافسة الخارجية والانفتاح الاقتصادي وضغوطات العولمة.

كما أكدت الدراسة الميدانية بمؤسسة SANIAK بأن المؤسسة باتت مجبرة على ضرورة القيام بعمليات التأهيل من أجل مواجهة المنافسة الخارجية والاستيراد والتقليد والاستجابة للتغيرات والضغوطات التي يواجهها الاقتصاد الجزائري في هذا المجال، وانطلاقا من هذا آمنت بضرورة حصولها على المواصفات القياسية العالمية، وكل هذا يؤكد صدق الفرضية الفرعية الأولى.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن "عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تمر عبر أساليب وأنماط حديثة في التسيير"

فمن خلال استعراض الجانب النظري والتطبيقي، تبين لنا بأن تأهيل المؤسسة يعتمد بالدرجة على أساليب وأنماط حديثة في التسيير لم تكن موجودة من قبل، كانتهاج إدارة المؤسسة لسياسة تسترشد وتهتدي بها في إدارة نفاياتها ومخلفاتها بكل أشكالها وأنواعها الصلبة والسائلة والغازية، وإعطاء قيمة حقيقية لهذه الأخيرة من خلال استرجاعها ورسكلتها وإعادة استعمالها أو بيعها.

بالإضافة إلى إدخال مفهوم جديد للتسويق الذي يدعى بالتسويق الأخضر أو البيئي بدل التسويق التقليدي، وضرورة إعادة النظر في مكونات المزيج التسويقي لتضاف لها عناصر أخرى لم تكن موجودة من قبل وكذا الاعتماد على إستراتيجية الإنتاج الأنظف والتصميم الأخضر واستخدام تكنولوجيا نظيفة وكذا مهام وأنشطة جديدة للموارد البشرية كالصحة والسلامة المهنية،... الخ. وكل هذا يستدعي من إدارة المؤسسة إدخال أساليب وأنماط حديثة في التسيير لم تكن موجودة في السابق، وهذا من أجل العمل على مواكبة التطورات والتغيرات العالمية من جهة ومن جهة أخرى تعد إجراءات لازمة تستدعيها عملية التأهيل، وبالتالي كل هذا يؤكد صدق وصحة الفرضية الفرعية الثانية غير أن مؤسسة SANIAK طبقت جزء فقط من هذه الأساليب والأنماط الإدارية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "إن اللجوء إلى تطبيق نظم الإدارة الحديثة مثل تلك التي تقتضيها متطلبات المواصفات القياسية العالمية من شأنها أن تأهل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" واستنادا لما جاء في معالجة الموضوع يمكن القول بأن تأهيل المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص يتطلب ضرورة تبني نظم الإدارة الحديثة كنظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001 ومواصفة OHSAS 18001 كل هذا يعمل على تأهيل المؤسسات الاقتصادية للاندماج في الاقتصاد العالمي ويجعلها في نفس مستوى المؤسسات العالمية، وذلك لكون كل من نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية يساعد إدارة المؤسسة في مجال التحسين المستمر لمنتجاتها وعملياتها وأنشطتها لتتواءم مع ما هو حاصل في هذا المجال في معظم مؤسسات العالم، وفي الوقت نفسه يجعل المؤسسة تستجيب أكثر لرضا العميل وهذا هو جوهر وحقيقة التأهيل بوصفه مجموعة من الإجراءات الواجب على المؤسسة القيام بها لإحداث تغييرات هيكلية على مستويات مختلفة في المؤسسة بما فيها تنمية وتأهيل مختلف وظائفها وأنشطتها، وأن حصول المؤسسة على نظم الإدارة السابق الإشارة إليها يمكنها من الاعتماد على نفسها دون انتظار مساعدة من الأطراف الخارجية. كما أن مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة وإضافة إلى تأهيل مختلف وظائفها، فإنها تمكنت من تطوير أدائها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، وذلك من خلال حصولها على شهادة ISO 9001 و ISO 14001 وهي في سعي متواصل للحصول على مواصفة OHSAS 18001. وكل هذا يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

**الفرضية العامة:** استنادا لما جاء في الدراسة يمكن القول بأن برنامج التأهيل الذي تبنته العديد من المؤسسات الجزائرية مكن كل هذه المؤسسات من تأهيل مختلف وظائفها وأنشطتها ولكن بدرجات متفاوتة، ولو رجعنا إلى مؤسسة SANIAK محل الدراسة الميدانية لوجدناها قد قامت بتأهيل مختلف وظائفها على نحو مكنها من منافسة المؤسسات والمنتجات الأجنبية، وفي نفس الوقت استطاعت أن تحصل على شهادة ISO 9001 و ISO 14001 بوصفها يساهمان بدرجة كبيرة في تحقيق البعد الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة وأن هذه المؤسسة في طريقها للحصول على مواصفة OHSAS 18001 الخاصة بالبعد الاجتماعي. وكل هذا يؤدي إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومنه تحقيق وترقية وظيفة الاستدامة على الرغم من عدم وجودها في هيكل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية العامة القائلة بأن "برنامج التأهيل المنتهج من شأنه أن يساعد المؤسسات الاقتصادية من تحقيق وترقية الاستدامة".

### ثالثا: الاقتراحات المقدمة

بناء على النتائج التي التوصل إليها، سواء المتعلقة بالجانب النظري أو الميداني، وبناء على مدى إجابة الدراسة على الفرضيات المقدمة، فإننا سنحاول تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي يتوجب على مديري المؤسسات أخذها بعين الاعتبار وخاصة في ظل التوجه نحو تعزيز المؤسسات المستدامة والعمل على دمج مختلف

أبعاد التنمية المستدامة في مختلف نشاطات المؤسسة، وذلك عن طريق العمل على استحداث وظيفة للاستدامة بما تحمله من معاني ومهام ونشاطات في كل المؤسسات الجزائرية.

كما يمكن أن تقدم هذه الاقتراحات لبعض الباحثين أو الدارسين لمثل هذه المواضيع، من أجل إثراء وتعظيم المنفعة الخاصة بالمساهمة المستقبلية في زيادة رصيد المعلومات والمعارف الفكرية سواء النظرية أو التطبيقية على واقع العديد من المؤسسات الجزائرية، وتمثل هذه الاقتراحات في:

- العمل قدر المستطاع على تعزيز توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة لتصبح مؤسسة مستدامة؛
- ضرورة تبني المؤسسة لنموذج تنموي متوازن، يراعي مصالح الأجيال القادمة في استغلال الموارد المحلية بحيث لا يؤثر على البيئة بشكل سلبي؛
- ضرورة توظيف موظف مختص في مجال البيئة وتأهيل الأفراد في هذه المجالات؛
- ضرورة استحداث وظيفة للاستدامة داخل المؤسسة. بمعنى ضمن هيكلتها التنظيمية وتعطى لها الإمكانيات والموارد المالية والبشرية الكافية للنهوض بأعباء هذه الوظيفة؛
- تركيز جهود المؤسسة في مجالات المسؤولية الاجتماعية. بمعناها الواسع؛
- ضرورة إعادة النظر من طرف إدارة المؤسسة في أدائها وأن لا يجب التركيز على الأداء المالي، بل يجب إدخال الأداء البيئي والاجتماعي بعين الاعتبار؛
- العمل قدر الإمكان على إدراج مسألة الاستدامة في المؤسسة ضمن استراتيجياتها؛
- التزام المؤسسة بمبدأ المحافظة على البيئة عن طريق إنتاج وتسويق المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة واستخدام تكنولوجيا نظيفة؛
- العمل على إعطاء قيمة وأهمية لوظيفة البحث والتطوير، ولاسيما في مجالات الاستدامة وإعطائها الإمكانيات الكافية.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

إن هذه الدراسة تثير وتطرح العديد من القضايا والإشكاليات التي تطرح للنقاش والبحوث في المستقبل نذكرها فيما يلي:

- التوجه نحو وظيفة الاستدامة وتعزيز المؤسسات المستدامة؛
- مساهمة المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛
- الأداء الشامل للمؤسسة وعلاقته بتحقيق التنمية المستدامة؛
- إدارة النفايات الصناعية كمدخل لتحقيق الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية.

الملاحق

# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	التزامات برنامج ميذا خلال الفترة (1997-2001)	01
35	مجلات انفاق المخصصات المالية التابعة لصندوق تحسين التنافسية الصناعية	02
53	تكامل أبعاد الاستدامة في سبع قضايا تنموية هامة	03
112	مقارنة بين الإنتاج التقليدي والإنتاج الأنظف	04
139	فروع BCR	05
144	تطور عدد العمال	06
145	توزيع العمال لسنة 2011	07
153	تقسيم العمال المكونين حسب الهيكلية (الوظيفة)	08
154	تقسيم العمال المكونين حسب الجنس	09
155	تقسيم العمال المكونين حسب شريحة العمر	10
156	المواضيع المنجزة إلى غاية 2010/11/30	11
157	تشكييلة المنتجات في مؤسسة SANIAK	12
158	تطور الإنتاج خلال 5 سنوات	13
160	تموينات مؤسسة SANIAK خلال 5 سنوات	14
162	تطور مبيعات SANIAK	15
178	الميزانية السنوية لحوادث العمل	16
180	المبالغ المستهلكة لتوفير الأمن	17

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	برنامج التأهيل	01
18	أهداف برنامج التأهيل	02
23	مخطط آلية عمل برنامج التأهيل	03
40	المرتكزات الثلاثة للاستدامة	04
41	تطور مفهوم الاستدامة	05
72	حلقة التحسين المستمر (ديمنج)	06
98	مراحل سياسة التنمية المستدامة	07
101	موقع مديرية التنمية المستدامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة	08
112	برنامج الإنتاج الأنظف	09
114	إستراتيجية الإنتاج الأنظف	10
131	الهدفين المزدوجين لإستراتيجية الإنتاج الأنظف	11
143	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SANIAK	12
174	صناعة المواسير ومراحل تشكيل النفايات	13
175	النفايات الناتجة بعد الفرز والمعالجة لسنة 2006	14
176	توزيع النفايات الناتجة بعد الفرز والمعالجة بالنسبة المتوية لسنة 2007	15

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: باللغة العربية

- أ- الكتب:
- 1- الحجار صلاح محمد ، صقر داليا عبد الحميد ، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة: دار الفكر العربي، ط 1، 2006.
  - 2- الخولي أسامة، البيئة وقضايا التنمية والتصنيع: دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي والدول النامية، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2002 .
  - 3- الدرادكة مأمون ، الشبلي طارق ، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2002.
  - 4- السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.
  - 5- السلطي مأمون ، إلياس سهيلة ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة-الأيزو 9000، دار الفكر بدمشق، الطبعة الأولى 1995.
  - 6- السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
  - 7- الطاحون زكريا ، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، تقديم محمد القصاص، القاهرة: المكتب العربي للبحوث و البيئة ، 2005.
  - 8- العجمي ضاري ناصر ، الأبعاد البيئية للتنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 1992.
  - 9- الغالي طاهر محسن منصور، صبحي وائل محمد ، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
  - 10- اليازوري، ثامر ، النوري، أحمد نزار ، التسويق الأخضر، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
  - 11- سراج الدين إسماعيل ، حتى تصبح التنمية مستدامة ، مجلة التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ديسمبر 1993 ، المجلد 30 ، العدد 4 .
  - 12- سعيد أحمد محمد ، التسويق الأخضر. الطبعة الأولى. دار اليازوري للنشر والتوزيع. مصر. 2006.
  - 13- طه طارق ، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007.
  - 14- غنيم عثمان محمد ، أبوزنط ماجدة ، التنمية المستدامة، فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
  - 15- ماهر أحمد ، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2004.
  - 16- مصطفى، أحمد سيد ، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي ، مصر، 1999.

- 17- موسشيت دوجلاس ، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2000.
- 18- ميثيل تودارو، التنمية الاقتصادية، تعريب محمود حسن حسني، دار المريخ، السعودية، 2005.
- 19- نظمي نصر الله، الإيزو 9000، بداية الطريق للمنظومة الإدارية، الشركة العربية، القاهرة 1996.
- 20- وردم باتر محمد علي ، العالم ليس للبيع- مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، ط1، الأهلية للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2003.

## ب- المجالات والملتقيات:

- 1- رحيم حسن ، مناصرة رشيد ، مواصفات الإيزو كمييار لقياس كفاءة استعمال الموارد الاقتصادية والبيئية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدمية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف- يومي 7 و8 أبريل 2008.
- 2- عبد الرزاق عادل عبد الرشيد، نظام الإدارة البيئية و المواصفات ISO 14000 وتطبيقها في الوطن العربي، ندوة التشريعات والقوانين في حماية البيئة، الشارقة ، 07-11 ماي 2005.
- 3- أعروب رتيبة، أ ربحي كريمة ، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الماتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أبريل 2006.
- 4- أحمدتي، نصر رحال، إدارة الطلب على المياه كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة : تجارب بعض الدول العربية ، ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدمية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، الجزائر، أبريل 2008.
- 5- الأسرج حسين ، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد 90، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، فيفري 2010.
- 6- السحبياني صالح ، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية، تقييم واستشراف" ، بيروت الجمهورية اللبنانية، 23-25 مارس 2009.
- 7- العياري، الشاذلي ، الوطن العربي و ظاهرة العولمة - الوهم و الحقيقة، مجلة المنتدى، منتدى الفكر العربي، عمان، العدد 140، ماي 1997.
- 8- أوسرير منور ، فؤاد سعيد منصور، الابتكار والإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ،جامعة قالة، يومي 17-18 أبريل 2006.
- 9- أيوب عبد السلام ، أبعاد التنمية المستدامة، مداخلة في الاجتماع السنوي لنقابة المهندسين الزراعيين التابعة للاتحاد المغربي للشغل، المنعقد بتاريخ 1-11-2002.
- 10- بابا عبد القادر ، مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقاتها في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة قالة، يومي 17-18 أبريل 2006.

11- بقة الشريف، العايب عبد الرحمان ، مسار تأهيل المؤسسات الاقتصادية في ظل اتفاق الشراكة الأورو جزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، سطيف 14-13 نوفمبر 2006.

12- بلخباط جمال ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة قلمة، يومي 17 -18 أبريل 2006.

13- بن عتر عبد الرحمان ، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الأول، 2002.

14- بن لوصيف زين الدين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، يومي 29-30 أكتوبر 2001.

15- بوخاوة اسماعيل ، الطاهر بن يعقوب، استراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 29-30 أكتوبر 2001.

16- بوعشة مبارك ، التنمية المستدامة: مقارنة اقتصادية في اشكالية المفاهيم و الأبعاد، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف- يومي 7 و8 أبريل 2008.

17- بوقلقول الهادي ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004.

18- تشام فاروق، تشام كمال ، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس- المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة قلمة، يومي 17 -18 أبريل 2006

19- تشام فاروق و تشام كمال، دور وأهمية التأهيل في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس - المغرب، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أبريل 2006.

20- حمداوي وسيلة ، تأهيل المؤسسات الاقتصادية- حالة البنوك-، الملتقى الوطني حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، واقع و آفاق ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قلمة، 13 و14 نوفمبر 2006.

21- حيازة عبد الله ، التنمية الشاملة المستدامة- المبادئ و التنفيذ من مؤتمر ريو دي جانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف- يومي 7 و8 أبريل 2008.

22- رزيق كمال، بوزعرور عمار ، التصحيح الهيكلي و آثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية و تعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - سطيف 29-30 أكتوبر 2001.

- 23- سنوسي زوليخة ، بوزيان الرحماني هاجر ، البعد البيئي لإستراتيجية التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف- يومي 7 و8 أفريل 2008.
- 24- شكيب أنوار شريف ، سعيدي طارق ، التسويق ودوره في تأهيل المؤسسات العربية في ظل العولمة وما تحويه من منافسة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة قلمة، يومي 17- 18 أفريل 2006.
- 25- صالح صالحي ، التنمية الشاملة المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف- يومي 7 و8 أفريل 2008.
- 26- صالح صالحي ، أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن
- 27- عماري عمار ، اشكالية التنمية المستدامة و أبعادها، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد الطبيعية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف- يومي 7 و8 أفريل 2008.
- 28- فلاح صالحي ، التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال و اتساع الفقر، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد الثاني، مارس 2003.
- 29- قريش نصيرة ، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006 .
- 30- ناصر سليمان ، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر "الأساليب و المبررات " ، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17-18 أفريل 2006.
- 31- نصيب رجم ، شايب فاطمة الزهراء ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة، ملتقى العولمة و أثرها على الدول العربية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 13-14 ماي 2001.
- 32- نصير عبد الله عبد القادر ، البيئة والتنمية المستدامة، مجلة أبحاث ودراسات، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد 07 الصادر في 29 جويلية 2002 ، عن الرابط الالكتروني: [www.ngoce.org/content/nseer.doc](http://www.ngoce.org/content/nseer.doc)

## ج- الرسائل والمذكرات:

- 1- صالحى سلمى ، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للرفع من قدرتها التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006.
- 2- القريشي يوسف ، سياسة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
- 3- بطرس هدايا رائد جنان ، متطلبات تأهيل الشركات الصناعية للحصول على شهادة المطابقة الدولية 2000: 9001 iso دراسة استطلاعية لآراء المدققين الداخليين لعينة من الشركات قيد التأهيل في محافظة نينوى، جامعة الموصل، العراق 2005.
- 4- بن شايب محمد ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة- ENCG/UP5 ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003\_2004.
- 5- بن عروس جمال ، تأهيل قوى البيع وتنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 6- بومدين يوسف ، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة العمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006.
- 7- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009.
- 8- سالمى رشيد ، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التسيير جامعة الجزائر سنة 2005-2006.
- 9- شلابي عمار ، تأهيل المؤسسة العمومية الاقتصادية ومحيطها " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزق المعدني- وحدة سكيكدة-، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 55- سكيكدة. 2005-2006.
- 10- قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002-2003.
- 11- لطرش ذهبية ، اتفاقيات التجارة في السلع و آثارها المتوقعة على المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، جويلية 2004.
- 12- لطرش ذهبية ، اتفاقيات التجارة في السلع و آثارها المتوقعة على المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004.

13- مراد زايد ، دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة دولة غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر.

14- ياسمينه زرنوخ، إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

#### د- التقارير:

- 1- الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21 ، 1992.
- 2- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، السكان والبيئة والتنمية ، نيويورك 2001.
- 3- اليوسفي باسل ، المبادرات البيئية التطوعية من أجل تنمية صناعية مستدامة، المفاهيم والتطبيقات، برنامج الأمم المتحدة للبيئة قسم التعاون الإقليمي، مارس 2004.
- 4- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1994.
- 5- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية 1999،
- 6- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع والاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك 2004.

ثانيا: اللغة الأجنبية

أ- الكتب

- 1- Baruche Jean Pierre: La Qualité du Service dans l'entreprise, Satisfaction et rentabilité, Les éditions d'organisation, Paris 1992.
- 2- Calisti Bernard, Karolewicz Francis, RH et développement durable : une autre vision de la performance,
- 3- Dhumieres, Patrick, Le développement durable : Le management de l'entreprise responsable. Edition d'organisation. Paris. 2005.
- 4- Dion Michel, Wolf Dominique, Le développement durable : Théorie et application au management, Dunod, Paris.
- 5- Fuller Donald, Sustainable marketing , managerial ecological issues, 1999.
- 6- Gendron Coprinne, vous avez dit développement durable?, presses international polytechnique, canada, 2007.
- 7- Kotler, philip. Keller kevin lane. Marketing Management. Pearson education, France.
- 8- Nair, Indira and others, Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment September 1992 edited by Indira Nair.
- 9- Octave Gélilier et autres, Développement Durable pour une Entreprise compétitive et responsable, 3<sup>ème</sup> édition, Esf Editeur, Cegos, France, 2005.
- 10- Peattie, K, Green Marketing, 1st edition, (1992), Longman Group Ltd.
- 11- Williams Stanton, Marketing, 11th edition, Mc Graw Hill Inc, New York, 1997.

## ب- الدراسات والمقالات:

- 1- AFNOR, **Développement durable et entreprises**, ORSE, 2004.
- 2-Angastha, **Pour une entreprise durable**, Angastha publication, France, Juillet 2004.
- 3- Beverley Thorpe, **Citizen's guide to Clean Production**, 1st edition, The University of Massachusetts Lowell publications, 1999.
- 4- Boualem Abassi: **le secteur industriel et la problématique de sa modernisation**, in M.Y .Ferfera et autres, Mondialisation et modernisation des entreprise , Enjeux et trajectoires, Casbah/cread Alger, 2001.
- 5- Dossier documentaire, **3<sup>ème</sup> session de la formation de consultants en diagnostic stratégique pour la mise à niveau des entreprises**, INPED-BOUMERDES:1<sup>er</sup> AU 06 JUIN.
- 6- florence Emanuelli, Eva Pulcinelli, John Péan, **2<sup>ème</sup> Baromètre de la fonction développement durable des entreprise de SBF120**, l'IAE Gustave Eiffel, France, janvier2010.
- 7- Guthier C., **Extended Life Cycle Assesment**, Journal of business ethics, 2005.
- 8- Jean Pierre Tardieu et autres, **organiser la contribution de l'entreprise au developpement durable**, EpE publication , France, 2005.
- 9- Joseph Besnaino, **Bilan 2009 : Publicité et environnement**, Draph'imprim, France, 2009.
- 10- L. Tourtier, **La fonction DD: un positionnement à trouver dans une nouvelle gouvernance d'entreprise**, Seminaire International DD, Ecole Nationale superieure des Mines de Saint-Ethienne, 27,28 Septembre 2004.
- 11- Satoshi Oikawa, **Promoting Development of Super Green Product**, Fujitsu Annual Report, 2002.
- 12- Teresa Bailey and others, **Sustainability and Human Resource Management Strategy**, Executive Roundtable Symposium, Virginia, 2008.
- 13- WBCSD, **Human resources and sustainable development**, Revive Silk printer, 2005.
- 14-BJM Arts, Green **Alliances of Business and NGOs : new styles of self regulation or -dead-end roads ?** University of Nijmegen, The Netherlands, 2002.
- utopies, **Publicité et communication responsable**, utopies publications, France.
- 15-Viviane LE GALL **Management environnemental**, association française de normalisation , France.

## ج- التقارير والملتقيات:

- 1- CNUCED, Définition officielle FINE 2001 (Faire trade labelling organization, International federation for alternative trade, Network of european faire trade association).
- 2- **Développement durable-ISO 26000- la norme ISO 26000 en quelques mots**, www.afnor.fr, 2002.
- 3- Dispositif opérationnel de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, **Ministère de l'Industrie et de Restructuration**.
- 4- Euro développement PME ; Programme d'appui aux PME privée, 1er forum national de l'investissement, Ghardaia; présentation; Phillippe Brousse expert financier , les 24/25 février 2004.
- 5- GRI, **Lignes Directrice pour le reporting DD**, 3<sup>ème</sup> version GRI publications.
- 6- Irki Hocine et Rezazi Omar : **« La mise à niveau des Entreprises Algériennes et l'amélioration de leurs compétitivité »** 1er séminaire portant sur l'entreprise économique et les défis du nouveau économique, Faculté de droit et des sciences économiques, Université de Ouargla, 22 et 23 avril 2003.
- 7- Jean Philippe Neuville : **La Qualité en Question**, Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai, 1996.
- 8- Lamiri Abdelhak , la mise à niveau , **revue de sciences commerciales et de gestion**, n°2 , ecole supérieure deCommerce.
- 9 -Le système de management environnemental : nta1\_sme.php4

- 10- Ministère de l'industrie et de la restructuration, **Fonds de promotion de la compétitivité industrielle**, M annuel des procédures 2000.
- 11- Mohamed Lamine Dhaoui, **Restructuration et mise à niveau d'entreprise**, Alger, 2003.
- 12- Pour plus d'information consultez : **Programme D'appui aux PME-PMI des résultats et une expérience a transmettre** , Décembre 2007.
- 13- **Programme D'appui aux PME-PMI des résultats et une expérience a transmettre** , Décembre 2007.
- 14- Rapport développement durable 2008 de DANIEL DURAND .
- 15- UNEP, **Global Environment Outlook: environment for development (GEO-4), summary for decision makers**, United Nations Environment Programme(unep) publication, 2007.
- 16-Info économie, **Le commerce équitable : définition, principes et objectifs**, Info économie publications, France,2010.

#### د- مواقع الانترنت:

- [http : //www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- [http:// ourworld.compuserve.com](http://ourworld.compuserve.com)
- <http://fr.wikipedia.org>
- <http://islamsc.com>
- <http://www.abcmarketing.fr>
- <http://www.aleqt.com>
- <http://www.arab-training.com/vb/t4165.html>
- <http://www.bvp.org>
- <http://www.communicationresponsable.com>
- <http://www.competitiveness.gov>
- <http://www.definitions-marketing.com>
- <http://www.hrdiscussion.com>
- <http://www.in-terre-actif.com>
- <http://www.kfupm.edu.sa>
- <http://www.Samatadmor.net/vp/showthread.php? le 15/10/>
- <http://www.sudanuniversity.net>
- <http://www.unpan1.un.org>
- <http://www.wipo.int/edocs>
- [ww.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.actuenvironnement.com](http://www.actuenvironnement.com)
- [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)
- [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)
- [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)
- [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org)
- [www.socpa.org.sa](http://www.socpa.org.sa)
- <http://www.ulum.nl/c66.html>
- <http://www.iso26000arab.com>
- [www . maroc- écologie .net](http://www.maroc-écologie.net)

## فهرس المحتويات

### شكر واهداء

أ	مقدمة عامة.....
02	الفصل الأول: مدخل نظري حول التأهيل.....
02	مقدمة الفصل.....
03	المبحث الأول: مفهوم التأهيل، أسباب اللجوء إليه و متطلباته.....
03	المطلب الأول: مفهوم التأهيل.....
04	الفرع الأول: تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.....
05	الفرع الثاني: تعريف برنامج صندوق تحسين التنافسية الصناعية التابع لوزارة الصناعة.....
06	المطلب الثاني: لماذا اللجوء إلى تأهيل المؤسسة الاقتصادية (أسبابه).....
09	المطلب الثالث: متطلبات التأهيل.....
10	الفرع الأول: تأهيل المحيط المصرفي و المالي.....
12	الفرع الثاني: تأهيل المحيط الجمركي.....
13	الفرع الثالث: تأهيل المحيط القانوني و التشريعي.....
14	المبحث الثاني: برنامج التأهيل.....
15	المطلب الأول: مفهوم برنامج التأهيل.....
16	الفرع الأول: مضمون البرنامج.....
17	الفرع الثاني: شروط نجاح البرنامج.....
17	المطلب الثاني: أهداف البرنامج.....
18	الفرع الأول: على المستوى الكلي.....
19	الفرع الثاني: على المستوى القطاعي.....
20	الفرع الثالث: على المستوى الجزئي.....
22	الفرع الرابع: إجراءات برنامج التأهيل.....
27	المبحث الثالث: أنواع برامج التأهيل.....
28	المطلب الأول: برنامج التأهيل بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي (MEDA).....
28	الفرع الأول: أهداف البرنامج.....
29	الفرع الثاني: شروط الاستفادة من البرنامج.....
30	الفرع الثالث: النتائج المترتبة من تنفيذ البرنامج.....
31	المطلب الثاني: البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي.....
33	المطلب الثالث: برنامج صندوق تحسين التنافسية الصناعية FPCI.....
33	الفرع الأول: المساعدات المالية المقدمة من طرف الصندوق.....
34	الفرع الثاني: مجالات إنفاق المخصصات المالية للبرنامج.....
36	خلاصة الفصل.....
38	الفصل الثاني: الاستدامة و المواصفات القياسية الدولية ذات الصلة بها.....
38	مقدمة.....
39	المبحث الأول: ماهية الاستدامة.....
39	المطلب الأول: مفهوم و أهداف الاستدامة.....
39	الفرع الأول: مفهوم الاستدامة.....

42.....	الفرع الثاني: أهداف الاستدامة.
45.....	المطلب الثاني: مبادئ و أبعاد الاستدامة.
45.....	الفرع الأول: مبادئ التنمية المستدامة.
47.....	الفرع الثاني: أبعاد الاستدامة.
54.....	المطلب الثالث: مؤشرات الاستدامة.
54.....	الفرع الأول: القضايا والمؤشرات الاجتماعية.
56.....	الفرع الثاني: القضايا والمؤشرات الاقتصادية.
56.....	الفرع الثالث: القضايا والمؤشرات البيئية.
58.....	<b>المبحث الثاني: المعايير القياسية الدولية ذات الصلة بالاستدامة.</b>
58.....	المطلب الأول: ماهية المعايير والمواصفات القياسية الدولية ISO
58.....	الفرع الأول: مفهوم، أهداف، وأهمية الايزو.
61.....	الفرع الثاني: فوائد الحصول على شهادة الأيزو، والدول التي تشملها.
62.....	المطلب الثاني: المواصفة القياسية 9001 الخاصة بإدارة الجودة.
63.....	الفرع الأول: نشأة، تطور وأهداف الأيزو 9000.
65.....	الفرع الثاني: سلسلة الايزو 9001/ 2008.
68.....	المطلب الثالث: المواصفة القياسية 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية.
68.....	الفرع الأول: نشأة و تطور ومفهوم سلسلة الايزو 14000.
69.....	الفرع الثاني: فوائد سلسلة الايزو 14000 وآلية الحصول على الشهادة.
73.....	المطلب الرابع: المواصفة القياسية 26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.
73.....	الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومبادئها.
78.....	الفرع الثاني: مواصفة الايزو 26000 وفوائدها.
81.....	<b>خلاصة الفصل.</b>
83.....	<b>الفصل الثالث: تأهيل وظائف المؤسسة والتوجه نحو وظيفة الاستدامة.</b>
83.....	مقدمة.
84.....	<b>المبحث الأول: تأهيل وظائف المؤسسة (التأهيل على المستوى الجزئي)</b>
84.....	المطلب الأول: تأهيل وظائف الموارد البشرية، التموين والإنتاج.
85.....	الفرع الأول: تأهيل وظيفة الموارد البشرية.
88.....	الفرع الثاني: تأهيل وظيفة التموين والإنتاج.
89.....	المطلب الثاني: تأهيل وظيفتي التسويق، البحث والتطوير.
90.....	الفرع الأول: تأهيل وظيفة التسويق.
92.....	الفرع الثاني: تأهيل وظيفة البحث والتطوير.
94.....	<b>المبحث الثاني: التوجه نحو وظيفة الاستدامة.</b>
94.....	المطلب الأول: تعريف وظيفة الاستدامة والمهام الأساسية الخاصة بها.
95.....	الفرع الأول: تأهيل وظيفة التسويق.
95.....	الفرع الثاني: تأهيل وظيفة البحث والتطوير.
98.....	المطلب الثاني: هيكله وظيفة الاستدامة داخل المؤسسة.
99.....	الفرع الأول: جملة العوامل المحددة لهيكله وظيفة الاستدامة.
100.....	الفرع الثاني: هيكله وظيفة الاستدامة.
102.....	<b>المبحث الثالث: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفتي الموارد البشرية والإنتاج.</b>

103.....	المطلب الأول: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفة الموارد البشرية.
103.....	الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية ضمن مفهوم وأبعاد التنمية المستدامة.
105.....	الفرع الثاني: محتوى إدارة الموارد البشرية المستدامة.
110.....	المطلب الثاني: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفة الإنتاج.
111.....	الفرع الأول: الإنتاج الأنظف من حيث التعريف، الفوائد والمقارنة بينه وبين أساليب الإنتاج الأخرى.
114.....	الفرع الثاني: إستراتيجية وتكنولوجيا الإنتاج النظيف.
119.....	المبحث الرابع: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفتي التسويق و البحث و التطوير.
119.....	المطلب الأول: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفة التسويق.
120.....	الفرع الأول: مفهوم التسويق الأخضر، بعض المفاهيم المرتبطة به وأسباب توجه المؤسسة إليه.
122.....	الفرع الثاني: أهمية وأبعاد التسويق الأخضر.
124.....	الفرع الثالث: النتائج المترتبة عن التسويق الأخضر والمزيج التسويقي.
125.....	الفرع الرابع: مهام وظيفة التسويق المستدام.
128.....	المطلب الثاني: مكانة التنمية المستدامة ضمن وظيفة البحث و التطوير.
128.....	الفرع الأول: تعريف، أنواع وإجراءات وظيفة البحث والتطوير.
130.....	الفرع الثاني: التصميم الأخضر.
132.....	خلاصة الفصل.
134.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمؤسسة SANIAK عين الكبيرة.
134.....	مقدمة.
135.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة.
135.....	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
135.....	الفرع الأول: فرضيات ومنهج الدراسة.
136.....	الفرع الثاني: أدوات الدراسة الميدانية.
137.....	المطلب الثاني: مبررات اختيار وتعريف المؤسسة.
137.....	الفرع الأول: مبررات اختيار المؤسسة.
138.....	الفرع الثاني: تاريخ مؤسسة BCR.
140.....	الفرع الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (SANIAK عين الكبيرة).
146.....	المبحث الثاني: تشخيص محيط مؤسسة SANIAK وتأهيل أهم وظائفها.
146.....	المطلب الأول: التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة.
146.....	الفرع الأول: التشخيص الداخلي.
148.....	الفرع الثاني: التشخيص الخارجي.
149.....	المطلب الثاني: تأهيل أهم وظائف المؤسسة.
149.....	الفرع الأول: برنامج تأهيل مؤسسة SANIAK.
151.....	الفرع الثاني: تأهيل وظيفة الموارد البشرية.
157.....	الفرع الثالث: تأهيل وظيفة الإنتاج.
160.....	الفرع الرابع: تأهيل وظيفة التسويق.
164.....	الفرع الخامس: تأهيل وظيفة البحث والتطوير.
166.....	المبحث الثالث: التوجه نحو وظيفة الاستدامة في مؤسسة SANIAK.
166.....	المطلب الأول: البعد الاقتصادي للاستدامة في مؤسسة SANIAK.
166.....	الفرع الأول: حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001.

170	الفرع الثاني: فوائد الحصول على الايزو 9001 بالنسبة للمؤسسة.....
170	المطلب الثاني: البعد البيئي للاستدامة في مؤسسة SANIAK.....
170	الفرع الأول: حصول المؤسسة على شهادة الايزو 14001.....
172	الفرع الثاني: تسيير النفايات في مؤسسة SANIAK.....
177	المطلب الثالث: البعد الاجتماعي للاستدامة في مؤسسة SANIAK.....
177	الفرع الأول: أهم مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسة SANIAK.....
177	الفرع الثاني: جانب الأمن والسلامة المهنية للمؤسسة.....
181	خاتمة الفصل.....
183	خاتمة عامة.....
191	قائمة الملاحق.....
225	فهرس الجداول و الأشكال.....
228	قائمة الراجع.....
237	فهرس المحتويات.....

نتيجة انفتاح الاقتصاد الجزائري وتوجهه نحو الاقتصاد الحر، ومن أجل بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، اعتمدت الحكومة الجزائرية على برنامج لتأهيل اقتصادها ومنظومة مؤسساته، مما يستجيب لهذه التغيرات والاندماج في الاقتصاد العالمي. ومن بين ما ينص عليه برنامج التأهيل نجد ضرورة تأهيل مختلف نشاطات ووظائف المؤسسة، وان تأهيل هذه الأخيرة يتطلب حصول المؤسسة على شهادة المعايير القياسية العالمية، ولاسيما تلك المتعلقة بنظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ومواصفة المسؤولية الاجتماعية، وكل هذا يؤدي إلى تحقيق وترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة.

ولقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على برنامج التأهيل المعتمد بكل مكوناته، والتطرق إلى وظيفة الاستدامة والمعايير القياسية العالمية المرتبطة بها، إضافة إلى تأهيل أهم وظائف المؤسسة والتوجه نحو وظيفة الاستدامة. وقد تم اختيار مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة لدراسة الحالة ومعرفة واقع ذلك، باعتبارها مؤسسة أهلت مختلف وظائفها، وأما رائدة في هذا المجال وحاصلة على شهادتي ISO9001 و ISO14001 وفي طريقها للحصول على مواصفة OHSAS18001 وهذا ما يؤهلها لتحقيق وترقية وظيفة الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: التأهيل، برنامج التأهيل، الاستدامة، وظيفة الاستدامة، ترقية الاستدامة، المعايير القياسية العالمية، المؤسسة الاقتصادية.

## Résumé

A la suite de l'ouverture de l'économie algérienne et son orientation vers une économie de marché et dans le but de construire et renforcer la compétitivité des entreprises, le gouvernement algérien à adopté un programme de mise à niveau de son économie et de ses entreprises économiques qui répondent à ces changements et à l'intégration dans l'économie mondiale.

Parmis les axes cités dans ce programme de mise à niveau, on trouve la nécessité de réhabilitation des fonctions de l'entreprise

Cette mise à niveau des fonctions exige l'obtention du certificat iso par l'entreprise notamment iso 9001 relative à la gestion de qualité, iso14001 relative à la gestion de l'environnement et la norme iso 26000 qui concerne la RSE, tout cela conduit à la réalisation et à la promotion de la fonction du développement durable.

Cette étude éclaire sur le programme de mise à niveau approuvé avec toutes ses composantes, et aborde la fonction de durabilité et les normes (iso) qui leur sont associés, en plus la mise à niveau des fonctions les plus importantes de l'entreprise et la tendance vers la fonction de développement durable de l'entreprise.

L'entreprise SANIAK à été choisie dans mon mémoire pour illustrer le cas pratique du fait que cette entreprise et détient des certificats iso 9001 et iso14001 de plus a mis à niveau ces fonctions.

Actuellement elle réalise la norme OHSAS 18001 tout ceci permet d'aboutir à la réalisation et la promotion de la fonction de développement durable.

**Mots clés :** mise à niveau, programme de mise à niveau, durabilité, fonction de durabilité, promotion de durabilité, iso, entreprise économique.