



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
علوم التسيير
تخصص: حوكمة المؤسسات

بعنوان:

أصحاب المصالح والتنمية المستدامة

حالة حوكمة المؤسسات الجزائرية

إشراف
أ.د. كرزابي عبد اللطيف

اعداد
بلحمو خديجة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. طاوولي مصطفى كمال
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. طافر زهير
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. بومدين محمد
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر أ	د. سحنون سمير
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ محاضر أ	د. عبار محمد

السنة الجامعية: 2018-2019



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
علوم التسيير
تخصص: حوكمة المؤسسات

بعنوان:

أصحاب المصالح والتنمية المستدامة

حالة حوكمة المؤسسات الجزائرية

إشراف
أ.د. كرزابي عبد اللطيف

اعداد
بلحمو خديجة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. طاولي مصطفى كمال
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ التعليم العالي	أ.د. طافر زهير
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. بومدين محمد
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر أ	د. سحنون سمير
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ محاضر أ	د. عبار محمد

السنة الجامعية: 2018-2019

إهداء

إلى أختي إنسانة في هذا الوجود... من شجعتني وانتظرت نجاحي بفارغ
الصبر.....أمي العزيزة، أطال الله في عمرها بمزيد من الصحة والعافية.

إلى من كان قدوة مثلى في شئ المسير...والدي، عبدالحميد، رحمه الله
وأسكنه فسيح جنانه.

إلى من ساندوني دون كلل وشجعوني دائما..... أخوي محمد الأمين وسيد أحمد
وأختي فاطمة الزهراء.

تشكرات

بعد الحمد، وشكر المولى عز وجل على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل على حسب
المدفوع و الرجاء،

لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني لإتمام
عملي، فله مني أسمى تحية وتقدير.

إلى.....

الاستاذ كرزايي عبد اللطيف على توجيهاته ونصائحه القيمة لانجاز هذا العمل
فجزاه الله عنى كل خير.

أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة عملي وتقويمه وتقييمه، كل باسمه.

كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علي بمساعدتهم ومعرفتهم.

الاستاذ معلاش عبد الرزاق على مساعداته الجليلة.

السيد بودواوي يوسف، وعمال المكتبة الجامعية بسعيدة، وكل عمال وعاملات

شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) على مساعداتهم القيمة.

وإلى كل من ساعدني، من قريب أو بعيد، لإتمام هذا العمل، فله مني جزيل
الشكر.

الملخص

ولد مفهوم أصحاب المصالح كضرورة أخلاقية جديدة للمجتمع المدني يطالب المؤسسة بتقديم تقرير لنتائج أنشطتها الاجتماعية والبيئية. تهدف هذه الدراسة لمعرفة كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق أرباحها ويكون سلوكها مستداما وتضمن بقاءها في السوق.

إن التنمية المستدامة تضمن الأخذ بعين الاعتبار متطلبات أصحاب المصالح بالنسبة للمردودية الاقتصادية، التصرفات الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، في ظل الحوكمة التي بدورها تضمن إطارا عادلا وشفافا لها. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كشفت الدراسة أن مؤسسة الاسمنت بسعيدة قد حققت نتائج مرضية بتطبيقها للتنمية المستدامة في إطار الحوكمة، ما انعكس ايجابا على مردوديتها، سلوكها وتنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصالح- التنمية المستدامة- الحوكمة.

Le résumé :

Le concept des parties prenantes est né comme un nouvel impératif éthique appliqué à l'entreprise. Celle-ci, doit rendre compte des résultats de ses activités sociales et environnementales. L'étude vise à savoir comment l'entreprise peut-elle non seulement réaliser des bénéfices, mais aussi avoir un comportement durable et assurer sa survie sur le marché.

Le développement durable garantit la prise en compte des exigences de toutes les parties prenantes pour l'efficacité économique, le comportement éthique, la responsabilité sociale et la protection de l'environnement, dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise qui assure l'équité et la transparence.

En utilisant l'approche descriptive et analytique, l'étude a révélé que la cimenterie de Saida a obtenu des résultats satisfaisants en appliquant le développement durable dans le cadre de la gouvernance, ce qui reflète positivement sa rentabilité, son comportement et sa compétitivité.

Mots-clés: parties prenantes - développement durable – gouvernance d'entreprise.

Abstract :

The concept of stakeholders is born as a new ethical imperative applied to company. It must report on the results of its social and environmental activities. This study aims to find out how the company can not only make a profit, but also have a sustainable behavior and ensure its survival in the market.

Sustainable development ensures that the requirements of all stakeholders are taken into account for economic efficiency, ethical behavior, social responsibility and environmental protection, as part of corporate governance that ensures fairness and transparency.

Using descriptive and analytical approach, the study revealed that the cement company of Saïda has obtained satisfactory results by applying sustainable development as part of corporate governance, which positively reflects its profitability, behavior and competitiveness.

Keywords: stakeholders - sustainable development - corporate governance.

الفهرس

I	اهداء
II	شكر وعرهان
III	الملحص
IV	الفهرس
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمــــــــة العامة
الفصل الأول: مدخل لتحقيق التنمية المستدامة	
2	مقدمة
3	المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية في التنمية
13	المطلب الثاني: السياق التاريخي للتنمية المستدامة وتبلور مفهومها
23	المطلب الثالث: نظريات التنمية المستدامة
34	المبحث الثاني: تجسيد التنمية المستدامة على أرض الواقع
34	المطلب الأول: ضرورة التنمية المستدامة مبادئها، عناصرها وابعادها
46	المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق التنمية المستدامة
53	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنمية المستدامة
64	خلاصة
الفصل الثاني: حوكمة المؤسسات كآلية لتحقيق التنمية المستدامة	
66	مقدمة
67	المبحث الأول: مدخل لمفهوم حوكمة المؤسسات
67	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
83	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات
88	المطلب الثالث: المقاربات النظرية لحوكمة المؤسسات

96	المبحث الثاني: أصحاب المصالح و حوكمة المؤسسات
96	المطلب الأول: أصحاب المصالح
110	المطلب الثاني: العلاقة بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح
119	المطلب الثالث: تدخل أصحاب المصالح في المؤسسة
134	خلاصة
	الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة
136	مقدمة
137	المبحث الأول: المؤسسة المستدامة
137	المطلب الأول: إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة
144	المطلب الثاني: الأداء الاقتصادي المستدام
149	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
164	المطلب الرابع: المسؤولية البيئية للمؤسسة
176	المبحث الثاني: اعتماد المواصفات القياسية الايزو كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة
176	المطلب الأول: إدارة الجانب الاقتصادي وفق المواصفة القياسية الايزو 9001
194	المطلب الثاني: إدارة الجانب البيئي وفق المواصفة القياسية الايزو 14001
201	المطلب الثالث: إدارة الجانب الاجتماعي وفق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والمواصفة القياسية العالمية الايزو 26000
205	خلاصة
	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة
207	مقدمة
208	المبحث الأول: التنمية المستدامة في الجزائر
208	المطلب الأول: الاصلاحات الاقتصادية و سياسات تطوير التنمية المستدامة في الجزائر
217	المطلب الثاني: الاطار القانوني والتنظيمي لممارسة التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
227	المطلب الثالث: حوكمة المؤسسات في الجزائر
236	المبحث الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة الاسمنتية بسعيدة (SCIS)

236	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التطبيق
246	المطلب الثاني: مجالات التنمية المستدامة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة
262	المطلب الثالث: واقع إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة
269	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
276	خلاصة
277	الخاتمة العامة
285	قائمة المصادر والمراجع
297	الملاحق

قائمة الجداول، الاشكال والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية.....	الجدول 1.1
22	الاهداف الاساسية من تحقيق التنمية المستدامة حسب قمة الارض جوهانسبورغ 2002....	الجدول 2.1
45	الفرق بين التنمية العادية والتنمية المستدامة.....	الجدول 3.1
57	تطور مفهوم التنمية وأدوات قياسها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية.....	الجدول 4.1
61	المؤشرات التي طورتها الامم المتحدة.....	الجدول 5.1
77	ملخص الأبعاد التي تسمح بمقارنة النظام الأنجلو سكسوني بالنظام الألماني الياباني	الجدول 1.2
78	خصائص الأنظمة الرئيسة لحوكمة الشركات، حسب شارو Charreaux.....	الجدول 2.2
82	تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب شارو Charreaux.....	الجدول 3.2
100	تعريف أصحاب المصالح.....	الجدول 4.2
105	تشكيل أصحاب المصالح حسب فريدمان, مايلز.....	الجدول 5.2
106	تصنيفات و مميزات نظريات أصحاب المصالح.....	الجدول 6.2
121-120	المطالب الخاصة بكل مجموعة من أصحاب المصالح.....	الجدول 7.2
123	مطالب ووسائل ضغط أصحاب المصالح.....	الجدول 8.2
128	أصحاب المصالح ومجالات التأثير على المؤسسة.....	الجدول 9.2
129	أصحاب المصالح ومميزاتهم.....	الجدول 10.2
133	استراتيجيات الاتصال الأربع حول/عن التنمية المستدامة.....	الجدول 11.2
137	رهانات التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة.....	الجدول 1.3
146	الفرق بين نظم القياس التقليدية والمبتكرة.....	الجدول 2.3
151	المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية.....	الجدول 3.3
157	حجج المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية.....	الجدول 4.3
157	نتائج تطبيق المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة.....	الجدول 5.3
160	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية.....	الجدول 6.3
162	تطور اتجاه السياسات العامة في بريطانيا نحو المسؤولية الاجتماعية.....	الجدول 7.3
163	تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في فرنسا.....	الجدول 8.3

195	مراحل تطور الإدارة البيئية.....	الجدول 9.3
210	الإنفاق الاستثماري على الصناعة خلال الفترة 1967-1977.....	الجدول 1.4
220	التعاون الثنائي الدولي في المجال البيئي.....	الجدول 2.4
228	المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	الجدول 3.4
230	مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين.....	الجدول 4.4
231	مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد.....	الجدول 5.4
232	مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الراشد.....	الجدول 6.4
247	تطور استهلاك الغاز الطبيعي من طرف المؤسسة للفترة (2012-2017).....	الجدول 7.4
247	تطور استهلاك الطاقة الكهربائية من طرف المؤسسة للفترة (2012-2017).....	الجدول 8.4
251	تطور عدد عمال المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 9.4
252	تطور معدل الغياب لعمال المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 10.4
252	تطور معدّل حوادث العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 11.4
253	تطور معدّل دوران العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 12.4
254	تطور عدد المتكويين بالمؤسسة وتكاليف التكوين في الفترة (2012-2017).....	الجدول 13.4
255	تطور حجم انتاج المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 14.4
256	تطور حجم انتاج المؤسسة حسب نوع التعبئة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 15.4
257	تطور رقم أعمال المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 16.4
257	تطور الربح الصافي للمؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 17.4
258	تطور القيمة المضافة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 18.4
258	تطور حجم الحصة السوقية للمؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 19.4
259	تطور عدد زبائن المؤسسة حسب الفئة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 20.4
261	تطور إنتاجية العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الجدول 21.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	تحذيرات نادي روما سنة 1972 و 1992	الشكل 1.1
17	التواريخ الهامة للتنمية المستدامة، تطور الفاعلين والمفاهيم في السياق التاريخي للتنمية المستدامة	الشكل 2.1
34	التداخل بين الاقتصاد والبيئة	الشكل 3.1
42	التفاعلات بين الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة	الشكل 4.1
45	تداخل عناصر وأبعاد التنمية المستدامة	الشكل 5.1
47	شروط تحقيق الاستدامة	الشكل 6.1
47	الواقع الحالي للاستدامة في العالم	الشكل 7.1
71	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	الشكل 1.2
72	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	الشكل 2.2
99	المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح	الشكل 3.2
103	تصنيف أصحاب المصلحة حسب صفتهم	الشكل 4.2
124	دوائر أصحاب المصالح	الشكل 5.2
131	مصنوفة أصحاب المصالح	الشكل 6.2
169	تخصير الأبعاد السبعة للمؤسسة	الشكل 1.3
176	المواصفات القياسية المعنية بتطبيق التنمية المستدامة	الشكل 2.3
184	تنفيذ نظام الجودة	الشكل 3.3
195	العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى الاهتمام بالبيئة	الشكل 4.3
199	نموذج نظام الإدارة البيئية	الشكل 5.3
200	مراحل تنفيذ نظام إدارة البيئة الايزو 14000	الشكل 6.3
237	الهيكل التنظيمي للمجمع	الشكل 1.4
244	نظرة بالقمر الصناعي لمؤسسة الإسمنت بسعيدة	الشكل 2.4
245	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 3.4
247	تطور استهلاك الغاز الطبيعي من طرف المؤسسة للفترة (2012-2017)	الشكل 4.4

248	تطور استهلاك الطاقة الكهربائية من طرف المؤسسة للفترة (2012-2017).....	الشكل 5.4
251	تطور عدد عمال المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 6.4
252	تطور معدّل حوادث العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 7.4
253	حوادث العمل حسب الهيكل التنظيمي	الشكل 8.4
253	حوادث العمل حسب نوع الاصابة.....	الشكل 9.4
253	تطور معدّل دوران العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 10.4
254	تطور عدد المتكونين بالمؤسسة وتكاليف التكوين في الفترة (2012-2017).....	الشكل 11.4
254	تطور نسبة تكلفة التكوين في الفترة (2012-2017).....	الشكل 12.4
255	تطور نسبة تكلفة التكوين إلى الكتلة النقدية في الفترة (2012-2017).....	الشكل 13.4
256	تطور حجم انتاج المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 14.4
256	تطور حجم انتاج المؤسسة حسب نوع التعبئة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 15.4
257	تطور رقم أعمال المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 16.4
257	تطور الربح الصافي للمؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 17.4
258	تطور القيمة المضافة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 18.4
258	تطور حجم الحصة السوقية للمؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 19.4
259	تطور عدد زبائن المؤسسة حسب الفئة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 20.4
261	تطور إنتاجية العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017).....	الشكل 21.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
298	أهداف التنمية للألفية وغاياتها.....	الملحق رقم 1
299	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE).....	الملحق رقم 2
303	تقرير كادبري.....	الملحق رقم 3
304	القانون الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا.....	الملحق رقم 4
306	مبادئ قانون ساربان أوكسلي.....	الملحق رقم 5

المقدمة

العامّة

أ- توطئة:

تعد المؤسسة مصدر إنتاج الثروة داخل المجتمع، فحوّلت مفهوم الندرة إلى الوفرة بإنتاجها للثروة، وقد لعبت بذلك دوراً ثورياً فيه، فأخرجته من وضعه المزري إلى وضع أفضل. ومع الثورة الصناعية، وتطور التكنولوجيا، زاد حجم المؤسسات وتأثيرها على محيطها المجتمعي، من خلال توفيرها لفرص العمل، فازدادت رفاهية الافراد، وظهرت المجتمعات الصناعية وازدهرت التجارة والأعمال، ما اعتقده البعض من الدول المتطورة بأنها حياة الرفاهية. لكن بأي ثمن؟ أمطار حمضية، ثقب في طبقة الأوزون، تقلص مساحات الغابات الاستوائية، فقدان التنوع البيئي، مجاعات، فقر مدقع واستنزاف الموارد غير المتجددة...

لقد أضحى الخلل بين النشاط البشري وقوة الأرض على التجديد والاستيعاب واضحاً للعيان، فالاهتمام برفع معدلات النمو الاقتصادي قد رافقه استغلال وهدر مكثف للموارد الطبيعية. وهناك موارد كثيرة معرضة للنفاذ في المستقبل القريب، وتفاقم حجم التلوث الناجم عن الكم الكبير للمخلفات الضارة التي تنتجها، وأصبحت المؤسسة أحد الأطراف الرئيسة المسببة للتدهور البيئي.

ولهذه المشكلات البيئية ثمن. فكلما زادت حدتها بُهِّظَ ثمنها، وانعكس سلباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلدان المتضررة، ولعل أكثرها تضرراً الدول النامية، التي لا تملك لا القدرات ولا الإمكانيات الكافية، لا على صعيد الوقاية ولا على صعيد العلاج.

لذا كان لزاماً إيجاد علاقة تبادلية بين البيئة والتنمية للحفاظ على الأولى وضمان استمرار الثانية، وهذا ما دفع البعض إلى الدعوة لنموذج تنموي مستدام يحقق الانسجام بين أهداف التنمية من جهة وضرورة حماية البيئة واستدامتها من جهة أخرى كموضوع مهم سواء في مجال الفكر أو السياسة.

ومن المفهوم الذي قدمته الأمم المتحدة في تقرير برنتلاند (Brundtland) 1987 عن التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهم"؛ وبذلك ولد مفهوم أصحاب المصالح، كضرورة أخلاقية جديدة للمجتمع المدني الذي يطالب المؤسسة بتقديم تقرير لنتائج أنشطتها الاجتماعية والبيئية؛ وكما قال مونتسكيو: "حتى لا يتم استغلال السلطة، يجب ومن خلال التوزيع الطبيعي للأشياء، السلطة توقف السلطة".

إن القدرة التنافسية للمؤسسة والنتائج الجيدة التي تحصل عليها في نهاية المطاف، هي ثمرة عمل الفريق الذي دمج مساهمات كل الذين قدموا موارد للمؤسسة، من بينهم المستثمرين، الموظفين، الموردين والدائنين... ومن غير الممكن أن أصحابها مقصون منها. فانتقل بذلك مفهوم التنمية المستدامة إلى المؤسسة على شكل ثلاثة مبادئ أساسية:

1. الاستدامة الاقتصادية: وهي البحث عن هدف للرخاء والفعالية الاقتصادية؛

2. الاستدامة الاجتماعية: والتي تعني الأخذ بعين الاعتبار هدف العدالة الاجتماعية؛

3. الاستدامة البيئية: والتي تترجم حماية وتحسين وتأمين البيئة لأجل الحفاظ على الموارد على المدى البعيد.

فالتنمية المستدامة تظهر الآن كتوجه أساسي لإدارة المؤسسات، لاكتساب "القدرة على خلق القيمة، بطريقة منصفة ومسؤولة، من أجل الزبون وكل أصحاب المصالح ذوو العلاقة، وذلك بملائمة دائمة لمنتجاتها وخدماتها لمتطلبات وتوقعات السوق... ونمو لإمكانياتها الإبداعية، عن طريق المشاركة...وتسيير أكثر حذرا وإجمالا للأخطار، بدمج الجوانب البيئية والمجتمعية لأنشطتها".

لقد أضحت التنمية المستدامة اليوم تشكل انشغالا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، والتي باتت لا تقتصر فقط على الاتصال الخارجي؛ بل أكثر من ذلك، أصبحت رهانا حقيقيا لبقيائها. في الحقيقة، إن عددا من المؤسسات تضع هذا الأمر في قلب استراتيجيتها، وتدججه في نفس مستوى الإنتاجية أو قيمة المساهمة. فالتنمية المستدامة تشارك مباشرة في مردودية المؤسسة، وكذا آلية خلق القيمة بالفعالية التي تقدمها، فهي تعرض بذلك "نموذجا جديدا" لتطوير المؤسسة، يهدف إلى التوفيق بين المبادئ الثلاثة الأساسية والمتعارضة والمتحددة تحت الحوكمة، بينها توترات متكررة تتطلب تحكما وتسوية. كما تشارك التنمية المستدامة في إعادة التفكير حول مفهوم المؤسسة، وكيفية حوكمتها والموجهين نحو المسؤولية ودمج أصحاب المصالح في التسيير، لذا فإن التحدي يشتمل على تجهيز المؤسسة بهياكل قادرة على المساهمة في البحث عن توافق بين الأولويات وتوجيه التصرفات نحو مقارنة تدمج المجتمع والبيئة على أساس تدعيم حوكمة الشراكة.

إن التنمية المستدامة تضمن الأخذ بعين الاعتبار متطلبات جميع الفاعلين الداخليين والخارجيين للمؤسسة ("أصحاب المصالح") وذلك بالنسبة للمردودية الاقتصادية، التصرفات الأخلاقية، التوعية الاجتماعية وحماية البيئة. ونظرية أصحاب المصالح تقدم إطارا مناسباً للتحليل، فهي توضح الدور الذي تلعبه كل فئة في التنمية المستدامة للمؤسسة. هذه النظرية تشارك في آن واحد، منطق التنسيق الداخلي والأخذ بالاعتبار مسألة التنافسية للمؤسسة.

وسير التنمية المستدامة المدخلة من طرف المؤسسة هو، من أجل: "صون وتطوير، على الدوام، لإمكانية خلق القيمة وذلك بمراعاة مختلف أصحاب المصالح، وتنمية العلاقات مع البيئة"، فهي تنقسم حول نقطتين أساسيتين للتحليل:

- إدماج أصحاب المصالح الداخليين (المساهمين، العمال، الموردين) والخارجيين (الزبائن، جماعات المصالح، موجهو الرأي وغيرهم..) وذلك بالنسبة لمعايير الاستدامة.
- مبدأ "مسؤولية المؤسسة"، تأسيس مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية والتي تقابل الإعراب عن القيم الأخلاقية في سلسلة أعمال المؤسسة.

هاتين النقطتين تمكنان من ضبط تعدد الأبعاد والتنوع في نقل التنمية المستدامة إلى الآليات التنظيمية وتطبيقات المؤسسة، لذا عليها أن تكون قادرة على بدء حوار بناء مع مجموع أصحاب المصالح بها، فهو عامل جديد بامتياز في عمليات التطبيق لسياساتهم واستراتيجيتهم.

ب- طرح الإشكالية

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية التي سنعالجها من خلال هذه الدراسة والمتمثلة في:

كيف يمكن للمؤسسة أن تستجيب لمتطلبات أصحاب المصالح في ظل التنمية المستدامة؟

سؤالان فرعيان يسمحان بتوجيه تفكيرنا:

- كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا وبيئيا وتحقق قيمة مضافة؟
- هل تساهم حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى مؤسسة الاسمنت بسعيدة؟

ج - فرضيات الدراسة:

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكننا صياغة جملة من الفرضيات كما يلي:

- التنمية المستدامة تساهم في خلق القيمة على المدى البعيد وتحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- حوكمة المؤسسة تحدث تغييرا جذريا في السلوك البيئي للمؤسسة.

د- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع، ويمكننا ذكر الأسباب التالية:

➤ الأسباب الموضوعية:

- تعيش المؤسسات اليوم ضغطا دائما ومتزايدا من طرف جميع أصحاب المصالح وخاصة بما يتعلق بمسألة التنمية المستدامة ومسئوليتها الاجتماعية، لذا حاولنا تبيان أهمية انضمامهم عليها وليس فقط على المجتمع والبيئة الطبيعية.
- الخلل الواضح بين النشاط البشري وقوة الأرض على التجديد والاستيعاب، بات لا بد من تطبيق التنمية المستدامة لضمان بقائنا وبقاء كوكبنا الحيوي.
- تطور مفهوم حوكمة المؤسسات نحو إنشاء حوكمة مسؤولة والتي تعد مصدرا للكفاءة الكلية للمؤسسة.
- التقرب من المؤسسة الجزائرية لتشخيص واقع تطبيقها للتنمية المستدامة ومدى اهتمامها بتبنيها، خاصة قطاع الاسمنت، الاستراتيجي، لتأثيره الكبير على بيئته الطبيعية والمجتمعية، وتقديم اقتراحات تساعد على تحقيق أهدافها.

➤ الأسباب الذاتية:

- العلاقة الوطيدة بين المؤسسة وبيئتها، فهي المنبع لمواردها والمستقبل لمخلفاتها، لذا كان لا بد من الاهتمام بتحملها لمسؤولياتها وتغيير نظرتها للتوجه نحو التنمية المستدامة فهي فرصة وليست تهديدا.
- الاقتناع الشخصي بأن التوجه نحو التنمية المستدامة هو حديث عن تصرفات سليمة نابعة من قيمنا الأخلاقية تكون هي أساس اتخاذ القرار، إضافة إلى المعلومات المالية والمحاسبية للتوجيه. فهو أمر بديهي، رغم اختلاف الآراء حوله.

ه- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان ما يلي:

- التنمية المستدامة تحقق الرفاهية، وهي فرصة للمؤسسات وليست تهديدا.
- التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات ضروري لتحقيق التنمية المستدامة.
- حوكمة الشراكة هي مفتاح نجاح المؤسسة وتطورها في ظل الرهانات الحالية.

و- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها في النقاط التالية:

- تغيير النظرة إلى أن أصحاب المصالح الآخرين، وخصوصا ما يتعلق بالجانب البيئي والمجتمعي، هم أعداء للمؤسسة في حين أنهم أطراف يتأثرون بنتائج تطبيق المؤسسة وأخذهم بالاعتبار هو نتيجة منطقية لذلك.

- تغيير النظرة للبيئة المجانية وإباحتها انتهاكها والتحدث عن المال فقط، في حين أننا عارضنا بشدة نظرة تايلور للعامل على أنه آلة وتغييبه الجانب الإنساني.
- تعميق الفهم بمفهوم البيئة وضرورتها فهي ليست مجرد أشجار وورود عند المدخل وفي المحيط بل هي نظام معقد وأي تغيير بسيط فيه له انعكاسات سلبية وأحياناً غير رجعية.
- ز- **حدود الدراسة:** الدراسة كانت على قطاع الإسمنت في الجزائر مع التطبيق على مستوى مؤسسة الإسمنت بسعيدة، لدراسة جميع جوانب التنمية المستدامة بها.
- ح- **منهج الدراسة:**

بغية معالجة كل الجوانب المتعلقة بدراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لاختبار صحة الفرضيات السالفة الذكر، باستعمال جملة من المراجع العربية والأجنبية شملت: الكتب، المقالات، التقارير، الملتقيات، الرسائل والاطروحات الجامعية إضافة إلى مواقع الإنترنت، إلى جانب التطبيق على شركة الإسمنت بسعيدة.
- دراسة حالة وليست دراسة ميدانية تعتمد على الاستبيان، ذلك أن الهدف هو ملاحظة تطور المؤسسة وممارستها، خصوصاً أن الأطروحة هي استكمال لموضوع الماجستير الذي تناول أهمية أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.
- الصعوبات التي واجهت الباحثة في الحصول على المعلومات الدقيقة والحقيقية من خلال الاستبيان الموزع في مرحلة الماجستير، لجنوح غالبية العمال للإجابات بالإيجاب رغم تأكيدهم العكس ورغم أن الاستبيانات لا تحمل لا الاسم ولا القسم، أو الإجابة بالنفي لوجود مشاكل شخصية مع الإدارة. وتفادياً للوصول إلى نتائج غير سليمة لا تعكس الواقع استبعدت الباحثة الاستبيان، وهي ملاحظة أيدتها دراسات أخرى اعتمدت على الاستبيان؛ فهذه الأسباب مجتمعة جعلت الباحثة تعتمد على الملاحظة الشخصية، التقارير والمقابلات الشخصية مع عدد من الأطارات والمسؤولين وغيرهم للوصول إلى نتائج دقيقة.
- تأكيد أصحاب دراسات سابقة على وجود إجابات غير صادقة خصوصاً المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي تتنافى والواقع، ما دفع الباحثة لاعتماد الملاحظة الموضوعية والمقابلات للفهم الأفضل للواقع وخصوصاً أن الموضوع غير واضح المعالم.
- الدراسات الأخيرة عن هذا القطاع تناولت أغلب النقاط المراد تناولها من طرف الباحثة، ما جعلها تبتعد عن الاستبيان تفادياً للتكرار بدل التقدم أكثر في الدراسة.
- اقتصر الدراسات على الإدارة العليا عند توزيع الاستبيانات والتأكيد على غياب الوعي لدى المؤسسة في حين

أننا نجد الإجابات الصريحة عند عمال الطبقات الادارية الوسطى والتنفيذية.

ط - خطة الموضوع:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول؛** يقدم مدخلا لمفهوم التنمية المستدامة عموما، نشأته وتطوره التاريخي، أبعاده، معوقاته وتحدياته.
- **الفصل الثاني؛** يهتم بدراسة مفهوم حوكمة المؤسسات كآلية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تعريفه، أهميته وتطبيقاته وكذا أنظمتهم وآلياته، متناولا أصحاب المصالح من خلال التعريف بهم، تصنيفهم وعلاقتهم مع المؤسسة ووسائل الضغط لديهم وكيفية التواصل معهم خصوصا فيما يتعلق بمسألة التنمية المستدامة.
- **الفصل الثالث؛** يتناول المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة، من خلال دمج هذا المفهوم في المؤسسة، مراحل وأدواته، وصولا إلى مفهوم المؤسسة المستدامة التي تهتم بتحقيق أداء متوازن بين ابعادها الثلاث.
- **الفصل الرابع:** فصل تطبيقي يهتم بإسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، وسيتناول قبالا واقع التنمية المستدامة في الجزائر ثم تطبيقه في المؤسسة عينة الدراسة.

ذ- صعوبات الدراسة:

- حساسية الموضوع والاجابات غير الوافية من قبل العديد من العمال وخصوصا ما تعلق بالجانب البيئي، فالحديث عن البيئة واحترام معاييرها هو حديث عن غلق المؤسسة وطردها عمالها؛ أو هي المعارضة، لأنه إنقاص من هيبه المؤسسة والتقليل من مردوديتها، وانعكاسه السلبي على عمالها، في حين أنه العكس.
- الفهم الخاطئ للمسؤولية البيئية والاجتمعية ما صعّب الحوار في البداية، والامتناع عن بعض الإجابات لحساسيتها، فكانت مهمة الباحثة الحديث طويلا عن مزاياها وتحوير النظرة من نظرة اقتصادية بحتة إلى النظرة الانسانية وتوسيع الرؤية أكثر حتى حصلنا على اقتناع وتجواب للموضوع من المستجوبين.
- نقص الاحصاءات والبيانات الرسمية الخاصة بالأداء البيئي والاجتمعي للمؤسسات والاعتماد على التصريحات في الجرائد.

ي- الدراسات السابقة:

1. دراسة الطاهر خامرة، التزامات المؤسسة البيئية والاجتماعية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، 2000: ويّين فيها الباحث ضرورة مراعاة السياسات البيئية الضبطية مبرزا مجموعة من الاجراءات الطوعية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، وأكّد على دور المواصفات القياسية العالمية في تجسيد ممارسات السياسة

البيئية والاجتماعية للمؤسسة لتحقيق التنمية المستدامة. وقد اختار الباحث مؤسسة سوناطراك التي كانت السبّاقة في تبني مواصفات الايزو التي تُعنى بحماية البيئة وتساهم في التنمية المجتمعية، فكانت نتائج دراسته كالاتي:

- مراعاة حصول المؤسسة على المعايير الدولية والاهتمام ببيئتها الطبيعية والمجتمعية ليس نابعا من تطوعها، بل هو مفروض عليها، وهذا راجع لحجم التلوث الكبير الناجم عن أنشطتها.
- أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية للمؤسسة مؤشرا هاما لتنافسيتها وأصبح الالتزام بمسؤوليتها أداة للاتصال والتسويق فيها، لكن حجم الموارد المخصصة لها أقل بكثير مقارنة بحجم نشاطاتها الملوثة. فأوصى الباحث بضرورة:
- التفكير بأسلوب احصائي محاسبي يمكنها من قياس المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة وتقييمها،
- ايجاد استراتيجية تسييرية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تراعي ظروف وخصوصية المجتمع وفق معايير محلية أو اقليمية أو دولية.

التعليق: إن الوعي مهم جدا داخل المؤسسة حتى يكون التطبيق فعّالا للمواصفات ويؤتي ثماره.

2. دراسة إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، 2008: وفيها أكّدت الباحثة على أن تطبيق معيار الايزو 9001 له دور ايجابي في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

3. دراسة عاشور مرزوق، صيانة التجهيزات الانتاجية كأداة لحماية البيئة و تدعيم التنمية المستدامة: حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، 2009/2008: خلص فيها الباحث، إلى أن التنمية المستدامة ليست عبئا بل فرصة للمؤسسة، تتيح لها من الناحية الاقتصادية إقامة الاسواق وفتح أبواب العمل ودمج المهمشين في تيار المجتمع من الناحية الاجتماعية.

التعليق: التأكيد أن توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة هو استثمار بعيد المدى وليس تكلفة.

4. دراسة عبد الباقي محمد، الجباية البيئية في تحقيق التنمية المستدامة، 2009-2010: أكّدت فيها الباحث أن الجباية البيئية هي من الأدوات التنظيمية المساعدة على دفع المؤسسات لاحترام القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة وتجنب الغرامات في حال عدم احترامها وهذا ما سيخفّض من الآثار الخارجية السلبية لنشاطاتها على بيئتها الطبيعية والمجتمعية.

التعليق: سن القوانين مهم جدا للدفع بالمؤسسة نحو احترام البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، لكن يلزم الوعي أيضا حتى يكون التطبيق فعّالا ويؤتي ثماره.

5. دراسة خالد طهاري، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الاقتصاد، 2010: بيّن فيها الباحث

أن المؤسسات العمومية قبل اصلاحات 1990 كانت تعمل بتوجيه سياسي وتأخذ الأولويات الاجتماعية جنباً إلى جنب مع الأولويات الاقتصادية فكانت تقدم خدمات اجتماعية كالعمل، الصحة، السكن... لكنها في ظل الإصلاحات لتوجه نحو اقتصاد السوق واحترام متطلباته، اتجهت نحو عقلنة الإدارة على مستوى القوى العاملة. هنا أكد الباحث عن أهمية قيام الدولة بوضع إجراءات لحماية الحقوق البيئية والاجتماعية والدفع بالمؤسسة على احترام القوانين والتشريعات.

التعليق: برأيي أن تدخل الدولة يكون بسبب رئيس، هو أنها الأقدر على رؤية التوازنات على المستوى الكلي ولمس التأثير السلبي على القطاعات الأخرى، نتيجة الاهتمام بجانب دون غيره، كندهور الأراضي الزراعية بسبب التلوث بأنواعه المختلفة، أو بسبب الاستهلاك الجائر للموارد الطبيعية الذي يؤدي إلى تغيير في طبيعة المحيط البيئي، وبالتالي يؤثر سلباً على المحاصيل الفلاحية، رعي الحيوانات، تفاقم المشاكل الصحية المزمنة، ليؤثر في النهاية على الاقتصاد الذي هو الاهتمام الأول.

6. دراسة العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، 2011/2010: وأكد فيها الباحث أن المؤسسات التي لديها قدرات تنافسية عالية ومردودية مرتفعة هي القادرة على المساهمة إيجاباً وعلى المدى البعيد في تحقيق التنمية المستدامة، وهذا يتطلب منها التحكم الفعلي في أدائها الشامل. لذا استخدم الباحث المقاربة بالمؤشرات لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة مشيراً إلى أن ذلك يتطلب استعمال أدوات القياس الملائمة لتحقيق مصالح العمال، المجتمع المحلي، الزبائن، البيئة الطبيعية وكذا مصالح الأجيال القادمة. وبإسقاط دراسته على المؤسسات الاقتصادية فقد خلص الباحث من خلال دراسته إلى أن المؤسسات العمومية غير متحكممة في الأداء الشامل لأن المسؤولية الاجتماعية لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيرى القطاع.

التعليق: هذه الدراسة تؤكد دور الدولة المهم في الدفع بالمؤسسات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية باستخدام القوانين والتشريعات، والجزائر تتبع بذلك منهج فرنسا في ذلك عكس بريطانيا التي تعمل على تحفيز القطاع الخاص لتوجيهه نحو المسؤولية الاجتماعية والبيئية والتنمية المستدامة. فالمسيرون لا يزالون يعتبرونها عبئاً وتكلفة فقط ولا علاقة لها بتحقيق الربح بل هو تقييد لها وخفض لتنافسيته أمام منافسيها.

7. دراسة راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة -SOMIPHOS، 2010-2011.

أثبت الباحث أن الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو 9001-14001-18001-26001) قد انعكس إيجاباً على أداء المؤسسة الكلي في إطار التنمية المستدامة، وذلك بالمقارنة بين السنوات قبل الحصول على الشهادة، سنة الحصول وبعد الحصول عليها. وخلص إلى أنها أدوات تسييرية فعّالة ومساعدة لمتخذي القرار لتحقيق التنمية المستدامة والتكيف مع معطيات المحيط الجديدة، فقد أدى الجمع بين المواصفات إلى:

- التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية وبالتالي انخفاض كبير للدعاوي القضائية المرفوعة ضد المؤسسة من طرف المجتمع.

- ازداد اهتمام المؤسسة بالتكوين ما أدى إلى تحسين مواردها البشرية و تخفيض عدد حوادث العمل.

التعليق: إن الحصول على عدة شهادات هو أمر مكلف بالنسبة للمؤسسة لكنّه في النهاية يساعدها بطريقة فعّالة ودقيقة على تحقيق نتائج ايجابية خاصة عندما يكون هناك اختلاف في توجهات الأفراد داخلها وعدم وجود قيم مشتركة عميقة بينهم.

8. دراسة عبد القادر بريش وزهير غزالة، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، 2012: وفيها توصل الباحثان إلى أن مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر لم ترق إلى مستوى المسؤولية المرجوة منها، فهي لم تساهم في الرفع من مستوى معدّل النمو الاقتصادي والحد من ظاهرة الفقر، ولم تتبن أية مشاريع انمائية تساعد على تنمية المجتمع وقد أرجع الباحثان ذلك إلى عدة أسباب منها: حداثة ظهور وتطور القطاع الخاص وطبيعة خصائصه الهيكلية فهو قد نما وتطور على ضعف القطاع العمومي وكان همه الوحيد هو تعظيم الربح فنشط أساساً في القطاعات التجارية المرحة.

التعليق: على المجتمع المدني أن يكون أكثر وعياً ليدفع بالمؤسسات الخاصة لتبني مسؤوليتهم الاجتماعية.

9. دراسة حمزة رملي، اسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، 2012: وتوصل الباحث فيها إلى أن أصحاب المصالح الرئيسيين هم الأقدر على تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة والمؤثرين في قراراتها، لكن أصحاب المصالح الثانويين غير قادرين على تفعيل هذه الأبعاد سوى بالنسبة للجانب الاجتماعي لأنهم مهمشون من قبلها، لذا أوصى الباحث بضرورة نشر الوعي وثقافة الاستدامة داخلها.

التعليق: المؤسسة تهتم بأبعادها قصيرة المدى لذا تهتم فقط بأصحاب المصالح الرئيسيين لتأثيرهم المباشر عليها، وهذا يؤكّد مرة أخرى أن نقص الوعي في المؤسسة يجعلها لا تتجه نحو تبني مفهوم الاستدامة داخلها.

10. دراسة مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة

تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، 2013-2014: لقد أوضحت دراستها النتائج التالية:

- عدم وجود رؤية واضحة للمسؤولية الاجتماعية من قبل المسيرين، فهُم لا يؤيدون ولا يعارضون المفهوم، نظرا لغياب وعيهم بأهميتها، أو حتى من مؤسسات المجتمع المدني التي تضغط على المؤسسة الاقتصادية،
 - ضعف أداء المؤسسة المالي يجعلها تهتم بجانبها الاقتصادي فقط دون الجوانب الأخرى،
 - تهتم المؤسسات بضمان الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية وهو الحد القانوني للأطراف ذات التأثير المباشر على أدائها المالي وذلك باحترام قانون العمل، قانون حماية المستهلك، قوانين التعاقد مع الموردين وقوانين البيئة.
 - غياب الانظمة القانونية التي تنظم ممارسات المؤسسات حيث لا تزال تركز على نموذج المساهم في أعمالها،
 - ممارسات المؤسسات الاقتصادية تجاه مسؤوليتها البيئية متوسطة وتعتبرها من دور الحكومة، فهي غير ملزمة بها.
 - تهتم المؤسسات بالبرامج الخيرية والتطوعية في إطار الخدمات الاجتماعية للعمال، مساعدة منظمات رعاية الطفولة ذوي الاحتياجات الخاصة، هبات للمساجد، ندوات ذات طابع اجتماعي، تنظيم مقابلات في كرة القدم لكنّها لا تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية ولن توجه بذلك بفعالية لتحقيق التنمية المستدامة.
 - عند ترتيب أصحاب المصالح حسب درجة مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاههم نال المساهمون الحظ الاوفر منها ويليهم الزبائن ثم العمال، فالهدف كان مضاعفة الارباح فقط.
 - غياب ثقافة تنظيمية واعية لدى المسيرين في المؤسسات عينة الدراسة.
 - غياب الادوار التنظيمية، القانونية والتحفيزية للدولة وعدم تنسيقها مع المؤسسات الاقتصادية.
 - عمر المؤسسة، طبيعة ملكيتها، حجمها ونشاطها لا يؤثرون على مسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح.
 - كما أكّدت الباحثة على أهمية وجود خطة مدروسة ومدججة في السياسة العامة للمؤسسات ما سيمنحها ميزة تنافسية على المدى المتوسط والبعيد والتي ستعود بمكاسب إضافية للمؤسسة وستحسن صورتها في المجتمع.
- التعليق:** هذا يؤكّد أن للدولة الدور الأساس في جعل المؤسسة تهتم بأصحاب المصالح من خلال تشريعاتها وتحفيزاتها، فهي الاقدر على رؤية كل التوازنات.
- بالنسبة للمسيرين، الحياد هو نتيجة لقيمنا، لكنهم لا يزالون يرون أن النموذج الاقتصادي هو الأصح للمؤسسة لأنه يهدف للاستمرارية. فبرأيي يرجع ذلك لعدم تحمّل المسؤولية والهروب من التغيير، كما لا توجد دراسات تؤكّد الترابط بين الآثار الخارجية لنشاطات المؤسسة بها، لذا نجدتها تنهرب من مسؤوليتها.

○ نشاط المؤسسة يدفعها نحو تبني مسؤوليتها الاجتماعية، خصوصا إن كان تلوثها كبيرا ويؤثر على محيطها، من خلال القوانين وضغوطات المجتمع المدني.

11. دراسة سايح بوزيدي، الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة، 2014-2015: وفيها أكّد الباحث أن الحكم الراشد يحقق مكاسب للدولة خاصة الاستقرار الاقتصادي والقضاء على الفساد ما سيدعم تحقيق مناخ استثمار ملائم، سواء للاستثمار الأجنبي وحتى المحلي والذي هو أساس ضمان الاستقرار الاقتصادي. كما أكّد الباحث على " العمل بالإصلاحات النابعة من القنوات الداخلية دون التسرع في تطبيق مخططات آتية من الخارج " ما سينعكس سلبا على المؤسسة، والتأكيد على عنصر الاجماع على القيم المشتركة والثقافة الموحدة لتحقيق الانسجام داخلها والميزة التنافسية التي تطمح لها كل مؤسسة وتريد تحقيقها.

التعليق: توفير المناخ الملائم للاستثمار مهم قبل الحديث عن المؤسسة، فهي تتأثر بقيم وتوجهات المجتمع لذا تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد على تحقيق الشفافية والاستقرار في الاقتصاد والمؤسسة.

أهم ما يميز هذه الدراسة:

- إن الدراسات السابقة تعطي نظرة للباحث عن كيفية معالجة الموضوع حتى ينطلق مما توقف عنده الآخرون، وإضافة إلى ما سبق ذكره من تعليقات على هذه الدراسات من حيث التشابه والاختلاف فإنها قد تناولت جوانب من التنمية المستدامة بالتحليل، لكن هذه الدراسة قد جمعت هذه العناصر معا لكونها ترى أنها مترابطة وتكمل بعضها البعض وهي مجتمعة تحقق لنا تطبيقا فعليا وسليما وصحيحا للتنمية المستدامة، من خلال:
- إعادة التأكيد على دور الدولة الاساسي والمحوري في التوجه نحو تبني مفهوم الاستدامة لأنها الاقدر على رؤية التوازنات، فالجزائر تتبع نموذج توجيه المؤسسة نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال احترامهن للقوانين، لهذا كان أساسيا التأكيد على دور الدولة الهام في دراستنا وعلى نموذج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- التأكيد على أهمية دعم الادارة العليا لمفهوم الاستدامة داخل المؤسسة من خلال تطبيق الحوكمة وذلك بالتأكيد على تشكيلة مجلس إدارتها.
- التأكيد على أن مفهوم التنمية المستدامة يتعلق أولا بثقافة المؤسسة وليس فقط بتطبيق للمعايير.
- تشمل الدراسة كل المؤسسة ولا تقتصر على الادارة العليا، فالتنمية المستدامة تغطي كل جوانب المؤسسة.
- لمس العوائق الفعلية لمؤسسة ضمن مجمع يسعى لتحقيق الاستدامة لكنها لم ترق بعد إلى إيجاد تميز لها داخله.

الفصل الأول:

مدخل لتحقيق التنمية

المستدامة

مقدمة الفصل:

إن الاهتمام برفع معدلات النمو الاقتصادي وما رافقه من هدر واستغلال مكثف للموارد الصناعية والزراعية انعكس سلباً وبشكل خطير على الحياة المجتمعية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، وازداد حجم التلوث، فتدهورت الطبيعة وتضررت كائناتها وتغير مناخها، وازدادت تكاليف الكوارث الطبيعية والصناعية واختل التوازن البيئي والتنوع الأحيائي واتسع حجم التصحر... كل هذا أدى إلى إعادة النظر في مفهوم التنمية وما يرتبط بها من تحولات ونمو لتبني سياسات للتنمية الشاملة المستدامة والنمو الدائم يتم في إطارها تمديد فترة الانتفاع بالموارد المتاحة.

إن التنمية المستدامة اتسعت لتشمل رأس المال بمفهومه الاقتصادي والرأس المال الأيكولوجي، البشري والاجتماعي، وهي تعتبر نمطا تنمويا يمتاز بالعقلانية والرشد، يهدف لتحقيق معدلات نمو اقتصادية منشودة من جهة مع إجراءات للحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، وهي بذلك عمليات مكاملة لبعضها البعض وليست متناقضة؛ وتعتبر السبيل الوحيد لضمان تحقيق نوعية حياة جيدة للسكان في الحاضر وللأجيال في المستقبل¹.

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

انتشر مفهوم الاستدامة في معظم دول العالم كمدرسة فكرية عالمية، وقد تبنتها هيئات شعبية ورسمية وهي تطالب بتطبيقها¹، وقد ظهر هذا المفهوم في أواسط ثمانينيات القرن الماضي تحت تأثير الاهتمامات الجديدة بالحفاظ على البيئة، خصوصا تلك التي أثارها دراسات وتقارير نادي روما الشهيرة في السبعينات حول ضرورة الحفاظ على البيئة وتوازن أنظمتها الجوهريّة ومواردها الطبيعية القابلة للنضوب . وانتشر استعمال المفهوم أكثر بسبب ارتفاع درجة التلوث عالميا وانتهاك البيئة وكذا تعثر الكثير من السياسات التنموية المعمول بها في العالم الثالث التي وسّعت الفروقات الاجتماعية في العديد من الدول وأدّت إلى المجاعة أحيانا لدى الفئات الفقيرة التي ساءت أحوالها في تلك الفترة رغم كل الاستثمارات التي نُفّدت.

وحتى تفضي السياسات التنموية إلى إنماء قابل للاستقرار عليها احترام مقومات البيئة التي يعيش فيها الإنسان ومراعاة قدرة كل الفئات الاجتماعية على تحمل التغيير والاستفادة منه على قدم المساواة².

المطلب الأول: مفاهيم أساسية في التنمية

كان الهدف العام للتنمية في المرحلة التي تلت الحرب ولا يزال تخفيف نسبة الفقر وتحسين الظروف المعيشية لسكان العالم الأكثر فقرا، إلا أن معنى التنمية الاقتصادية واستراتيجيتها قد تعرض لعدة تحولات رئيسة خلال فترة ما بعد الحرب³. ولفظ التنمية يحمل عدة أوجه: فإن كانت تهدف إلى تنشيط الحركة الاقتصادية وتعزيز معدل النمو فهي تنمية اقتصادية، وإن كان تركيزها على تحقيق قواعد العدالة، التوازن والاستقرار في المجتمع فهي تنمية اجتماعية، أما إن ركّزت على إطلاق طاقات التربية، التعليم والفنون فهي تنمية ثقافية، وعندما يكون الهدف حماية البيئة من التلوث والحفاظ على الثروات والموارد الطبيعية وحسن استغلالها فهي تنمية بيئية وعندما تجمع التنمية كل تلك المفاهيم فهي تنمية مستدامة⁴.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² عبد الله حسون محمد ، مهدي صالح دواي ، اسراء عبدالرحمن خضير، التنمية المستدامة: المفهوم والعناصر والأبعاد، مجلة ديالى، العراق، العدد السابع والستون، 2015، ص 339.

³ دوناتو رومانو، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، سلسلة "موارد تدريبية"، المركز الوطني للسياسات الزراعية NACP ، سوريا، 2003، ص 51.

⁴ عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور اسلامي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص 14.

الفرع الأول: مفهوم التنمية

يساوي البعض التنمية الاقتصادية بالنمو الاقتصادي ويستعملهما كمترادفتين، فكلاهما يعني التغير إلى الأحسن بينما يستخدم آخرون مصطلح النمو الاقتصادي على الدول المتقدمة والتنمية الاقتصادية للدول أقل تقدماً، إلا أن الذي يُتفق معه هو قيام اختلاف واضح بين المصطلحين، لذا وجب توضيح كل من المفهومين¹.

أولاً، مفهوم النمو: النمو لغة يعني الزيادة أو التغيير إلى حال أحسن أو أكبر، والنمو الاقتصادي هو تحقيق معدلات مرتفعة للدخل القومي والفردى بما يحقق الرفاهية للمجتمع. فهناك من يراه بأنه "فقط الزيادة في حجم النشاط الاقتصادي القومي، أو في دخل الفرد الحقيقي، أي حدوث زيادة مستمرة في متوسط دخل الفرد الحقيقي مع مرور الوقت، فمتوسط دخل الفرد يمثل نسبة الدخل الكلي إلى عدد السكان، أي أنه لا يعني مجرد حدوث زيادة في الدخل أو الناتج الكلي بل يتعدى ذلك إلى حدوث تحسن في المستوى المعيشي للفرد مثلاً بزيادة نصيبه من الدخل الكلي"².

والنمو هو ظاهرة نمطية تلقائية من صنع الطبيعة وتخضع لعواملها، يحدث غالباً عن طريق التطور البطيء لجانب معين من جوانب الحياة وينجم عنه قدر ضئيل من التغير الكمي في المجتمعات على اختلاف مستوياتها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحضرية، ودون النظر إلى المستوى النسبي الذي تبدأ به عملية أو ظاهرة النمو؛ وهناك بعض الأبعاد التي يمكن أن تحد أو تنشط من عملية النمو منها:

1. **البعد الطبقي:** تقتصر عمليات النمو على طبقة اجتماعية واحدة دون غيرها،
2. **البعد الثقافي:** اقتصار النمو على واحد أو أكثر من مجالات أو ميادين النشاط الثقافي،
3. **البعد الزمني:** تتفاوت عملية النمو على أساس الزمن، فتسرع وتنشط في فترة معينة وتكتمش وتتباطأ في فترة أخرى،
4. **البعد الجغرافي:** تختلف سرعة النمو ومداهما وفقاً للبعد الجغرافي أي الاعتبارات التي تحيط ببيئة المجتمع محل النمو وظروفه الجغرافية³.

¹ نبيلة فالي، التنمية: من النمو إلى الاستدامة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف-الجزائر أيام 8/7 أبريل 2008، ص1.

² اسماعيل محمد بن قانة، اقتصاد التنمية: نظريات-نماذج-استراتيجيات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص10.

³ ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة: معالجة محلية ودولية وعالمية لقضايا التنمية، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، الكتاب الثامن، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012، صص11-12.

ثانياً، مفهوم التنمية: لغة تعني إحداث النمو، واقتصادياً هي أوسع منه، حيث تعرّفها المفوضية العالمية للبيئة والتنمية سنة 1989 بأنها "أشمل من النمو، تتطلب تغييراً في محتواه ليصبح أقل مادية واستخدماً للطاقة وأكثر عدلاً في تأثيراته، وعلى كل الدول تحقيقها كجزء من الاجراءات، لتحافظ على رأس المال البيئي، وتحسن توزيع الدخل وتخفض درجة الحساسية للأزمات الاقتصادية."¹

وتعرّفها الأمم المتحدة التنمية الاقتصادية: "بالعملية المرسومة لتقدم المجتمع ككل، اجتماعياً واقتصادياً، وتعتمد على أكبر قدر من مبادرة المجتمع المحلي وإشراكه"، ويعرّفها روس (ROS): "العملية التي من خلالها يحدد المجتمع حاجاته وأهدافه، يرتبها حسب أهميتها، ثم يذكي الثقة والرغبة في العمل لمقابلة هذه الحاجات والأهداف، ليقوم بعدها بالعمل حتى تمتد وتنمو روح التعاون والتضامن"²؛ فالتنمية هي العملية الهادفة للقضاء على التخلف، تطوير فروع الاقتصاد الوطني المختلفة والاستفادة من الوسائل التكنولوجية واستخدامها في كل الميادين الإنتاجية لتحقيق أهداف اقتصادية، اجتماعية وثقافية³، كما تقترن التنمية الاقتصادية بالزيادة السكانية، تراكم رأس المال، تطبيق التكنولوجيا، تغير تركيبة السكان ومداد خيلهم ونفقاتهم على الاستهلاك والادخار⁴.

وتعرّف أيضاً بأنها توفير عمل منتج ونوعية حياة أفضل لكل الشعوب وهو ما يحتاج لنمو كبير في الإنتاجية، الدخل وتطوير للمقدرة البشرية، فالتنمية لا تهدف إلى زيادة الانتاج وعملية تعظيم المنفعة والرفاهية الاقتصادية فقط، بل وتمكين الناس من توسيع نطاق خياراتهم، لتصبح عملية لتطوير القدرات والارتفاع بالمستوى الثقافي، الاجتماعي والاقتصادي، فليست كل حاجات الفرد مادية فهناك العلم، الثقافة، حق التعبير، الحفاظ على البيئة وممارسة الانشطة الخلاقة وحق المشاركة في تقرير شؤون الأفراد بين الأجيال الحالية والمقبلة⁵.

وبتعريف بسيط، التنمية الاقتصادية ما هي إلا عملية تحول من أوضاع اقتصادية واجتماعية قائمة وموروثة

¹ كربالي بغداد، حمداني محمد، استراتيجيات وسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر، مجلة علوم انسانية، السنة السابعة، العدد الخامس والأربعون، الجزائر، شتاء 2010، ص4.

² اسماعيل محمد بن قانة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

³ بوقرة رابح، خبابة عبد الله، الوقائع الاقتصادية من التاريخ القديم إلى بداية القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014، ص379.

⁴ اسماعيل محمد بن قانة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

⁵ خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص19.

وغير مرغوب فيها إلى أوضاع أخرى مستهدفة وأفضل منها قبل حدوث التنمية"¹، فهي تتضمن:

- تحسين نوعية حياة السكان خاصة الفقراء ، لتصبح الزيادة في الدخل هي العامل الأساس.
- تحسين المهارات ، المعرفة ، الامكانيات والخيارات.
- تحسين الحقوق المدنية والحريات كالاتقالية والتمثيل السياسي².

فجوهر التنمية هو سلسلة متكاملة من العمليات لإحداث التغيير في الجوانب البنائية والوظيفية بحيث يتحقق التكامل والاتساق بين كل مجالات وقطاعات النشاط في المجتمع من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والتنظيمية على أساس تضافر الجهود الحكومية والأهلية في مناخ ديمقراطي لتحقيق الأهداف وزيادة مشاركة كل القوى الاجتماعية في المجتمع في صنع قرارات التنمية وتنفيذها والاستفادة من عائدها ومردودها³.

ثالثاً، العلاقة بين النمو والتنمية: إن أهم الاختلافات بينهما يمكن تحديدها فيما يلي:

1. النمو تغير تلقائي لإرادي، أما التنمية هي إحداث تغيير مقصود، مخطط وهادف عن طريق جهود منظمة لتحقيق أهداف محددة مسبقاً،
2. النمو تطور بطيء وتحويل تدريجي تتحكم فيه الظروف الطبيعية بينما التنمية تحتاج إلى تغيير بناء ودفعة قوية تستهدف الخروج بالمجتمع من الركود والتخلف نحو التقدم والرقى المستهدف في إطار استراتيجية ملائمة لتحقيق تلك الأهداف؛
3. ينجم عن النمو زيادة ثابتة أو مستمرة في جانب معين من جوانب الحياة أما التنمية فتحقق زيادة سريعة تراكمية ودائمة في عدة جوانب غالباً خلال فترة زمنية محددة وعن طريق إحداث تغييرات كيفية عميقة، شاملة، متكاملة ومتوازنة فيما بينها؛
4. يغلب على النمو التغير الكمي أكثر لذا يتسم بالسطحية، أما التنمية فتعمل على إحداث التغير الكمي والكيفي معا لذا تتسم بالعمق والسرعة من خلال تحديد الصورة المطلوبة مستقبلاً وتحديد الإمكانيات والموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها ثم تنفيذ الخطة أو البرنامج الملائم بغرض الوصول إلى الوضع الأفضل؛

¹ اسماعيل محمد بن قانة، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

² دوناتو رومانو، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص 19.

5. التغيرات البنائية التي تحدث في النمو مرتفعة مقارنة بالتنمية والعكس في التغيرات الوظيفية؛

6. يمكن قياس عوائد التنمية كميًا والتعرف على مدى تحقيق البرامج لأهدافها ومعدلاتها، إيجابياتها وسلباتها لتدعيم الإيجابيات ومواجهة السلبيات¹.

فالمسألة هي نوعية النمو وكيفية توزيع منافعه وليست مجرد عملية توسع اقتصادي لا تستفيد منه إلا القلة، بالتنمية يجب أن تتضمن تنمية بشرية وبيئية شاملة والعمل على محاربة الفقر عبر إعادة توزيع الثروة².

الفرع الثاني: مراحل تطور التنمية

طراً تطور مستمر وواضح على التنمية بوصفها مفهوماً ومحتوى، وكان هذا استجابة واقعية لطبيعة المشكلات التي تواجهها المجتمعات، وانعكاساً حقيقياً لتراكم الخبرات الدولية عبر الزمن في هذا المجال³. وبشكل عام يمكن تمييز أربعة مراحل رئيسية:

أولاً: التنمية بوصفها رديفاً للنمو الاقتصادي

امتدت هذه المرحلة تقريباً من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى منتصف ستينيات القرن العشرين، وتميزت باعتماد استراتيجية التصنيع كوسيلة لزيادة الدخل القومي وتحقيق معدلات نمو اقتصادية مرتفعة وسريعة. لكن هناك من تبنى استراتيجيات بديلة بعد فشل هذه الأخيرة في تحقيق التراكم الرأسمالي المطلوب، الذي يمكنها من التغلب على مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، ومن بين هذه الاستراتيجيات: استراتيجية المعونات الخارجية، والتجارة من خلال زيادة الصادرات، ويعد نموذج والت رستو المعروف باسم "مراحل النمو الاقتصادي" أحد النماذج المشهورة في هذه المرحلة لتفسير عملية التنمية الاقتصادية في المجتمعات ككل وقد اشتمل هذا النموذج على خمس مراحل هي: مرحلة المجتمع التقليدي، مرحلة ما قبل الانطلاق، مرحلة الانطلاق، مرحلة النضج وأخيراً مرحلة الاستهلاك الكبير⁴.

¹ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

² إبراهيم بظاظو، السياحة البيئية وأسس استدامتها، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 103.

³ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ نفس المرجع و الصفحة سابقاً.

ثانيا، التنمية وفكرة النمو والتوزيع

امتدت هذه المرحلة تقريبا من نهاية الستينات وحتى منتصف سبعينات القرن العشرين، وشملت التنمية فيها أبعادا اجتماعية بعد اقتصارها على الجوانب الاقتصادية سابقا، فركزت على معالجة مشكلات الفقر والبطالة واللامساواة من خلال تطبيق استراتيجيات الحاجات الأساسية والمشاركة الشعبية في إعداد الخطط، تنفيذها ومتابعتها، وتتجسد هذه المرحلة في نموذج سيرز *Seers* الشهير الذي يعرّف التنمية من خلال حجم مشكلات الفقر، البطالة واللامساواة في التوزيع،، حيث إذا ما تفاقمت حدة واحد أو أكثر أو جميع هذه المشكلات فهذا يعني أنه لا وجود للتنمية في تلك الدولة ولو تضاعف الدخل القومي والفردى فيها، وتتجسد هذه المرحلة أيضا في نموذج تودارو *Todaro* الذي يحدد ثلاثة أبعاد رئيسة في عملية التنمية وهي: إشباع الحاجات الأساسية، احترام الذات وحرية الاختيار¹.

ثالثا، التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة/ المتكاملة

امتدت هذه المرحلة تقريبا من نصف السبعينات إلى نصف ثمانينات القرن العشرين، وظهرت التنمية الشاملة التي تهتم بجميع جوانب المجتمع والحياة، وتصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس فقط زيادة معدلات النمو الاقتصادية، فهي تهتم بتركيب هذا النمو وتوزيعه على المناطق والسكان وتمثلت في معالجة كل جانب من جوانب المجتمع بشكل مستقل عن الجوانب الأخرى ووضع الحلول لكل مشكلة على انفراد، الأمر الذي جعلها غير قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة في كثير من المجتمعات، والدفع على تعزيز مفهوم التنمية المتكاملة التي تعنى بمختلف جوانب التنمية ضمن أطر التكامل القطاعي والمكاني².

رابعا، التنمية المستدامة

منذ بداية ثمانينات القرن العشرين والعديد من المشكلات البيئية الخطيرة تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض نتيجة إهمال التنمية للبيئة طوال العقود الماضية، فكان لزاما إيجاد فلسفة تنموية جديدة تساعد في التغلب على هذه المشكلات، فظهر بذلك مفهوم جديد عرف باسم " التنمية المستدامة" وتبلور لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية الذي حمل عنوان *مستقبلنا المشترك* ونُشر عام 1987.

انتشر هذا المفهوم الجديد بشكل سريع وارتبط ظهوره بنوعين من المشكلات التي تواجه العالم هما: الانتشار الواسع والمتزايد للفقر، والتدهور المستمر للبيئة الطبيعية.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² المرجع السابق، ص 21.

فحل المشكلة الأولى يتطلب إعادة هيكلة الاقتصاد المحلي للحد من النفقات الخارجية، أما حل المشكلة الثانية فيتطلب وقف تدهور الموارد الطبيعية كتدهور التربة و انجرافها، نقص المساحات الخضراء واتساع نطاق التصحر، التغيرات المناخية وفقدان طبقة الأوزون وغيرها من المشاكل البيئية التي تعدت الحدود الجغرافية للدولة الواحدة وألحقت الضرر بصحة وحياة الجميع في الحاضر والمستقبل أيضا، ففتحت التنمية المستدامة بذلك الباب أمام وجهات نظر جديدة بخصوص مستقبل الأرض التي نعيش عليها،¹ والجدول الموالي يبين تطور مفهوم التنمية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحالي.

جدول رقم 1.1: تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية

المرحلة	مفهوم التنمية	الفترة الزمنية/ بصورة تقريبية	محتوى التنمية ودرجة التركيز	أسلوب المعالجة	المبدأ العام للتنمية بالنسبة للإنسان
1	التنمية = النمو الاقتصادي	نهاية الحرب العالمية الثانية - منتصف ستينيات القرن العشرين	- اهتمام كبير ورئيس بالجوانب الاقتصادية. - اهتمام ضعيف بالجوانب الاجتماعية. - إهمال الجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية (تنمية من أجل إنسان)
2	التنمية = النمو الاقتصادي + التوزيع العادي	منتصف ستينيات - منتصف سبعينيات القرن العشرين	- اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية. - اهتمام متوسط بالجوانب الاجتماعية - اهتمام ضعيف بالجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة).	- الإنسان هدف التنمية/ تنمية من أجل الإنسان. - الإنسان وسيلة التنمية/ تنمية الإنسان.
3	التنمية الشاملة = الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بالمستوى نفسه	منتصف سبعينيات - ثمانينات القرن العشرين	- اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية. - اهتمام كبير بالجوانب الاجتماعية. - اهتمام متوسط بالجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة).	- الإنسان هدف التنمية/ تنمية من أجل الإنسان. - الإنسان وسيلة التنمية/ تنمية الإنسان. - الإنسان وسيلة التنمية/ تنمية بواسطة الإنسان.
4	التنمية المستدامة = الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بنفس المستوى	النصف الثاني من ثمانينات القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر	- اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية. - اهتمام كبير بالجوانب الاجتماعية. - اهتمام كبير بالجوانب البيئية. - اهتمام كبير بالجوانب الروحية والثقافية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة تكاملية مع الجوانب الأخرى (افتراض وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	- الإنسان هدف التنمية/ تنمية من أجل الإنسان. - الإنسان وسيلة التنمية/ تنمية الإنسان. - الإنسان وسيلة التنمية/ تنمية بواسطة الإنسان.

المصدر: المرجع السابق، ص 34.

¹ المرجع السابق، ص 21-22.

الفرع الثالث: أنواع التنمية، خصائصها وأهدافها

أولاً، أنواع التنمية: هناك عدة أنواع للتنمية، حيث نجد:

1. التنمية الاجتماعية: وتعرف بأنها "عمليات مخططة وموجهة لتوفير احتياجات الإنسان من التعليم والصحة والمسكن المناسب والأمن والتأمين الاجتماعي والترويج وتحقيق تكافؤ الفرص في المشاركة والانتفاع بالخدمات الاجتماعية لإحداث تغيير اجتماعي مقصود"، وتقوم فلسفتها على عدة اعتبارات هي:

- أن الإنسان هو هدف التنمية وبؤرة التركيز على عملياتها،
- يجب أن يشعر الإنسان بأنه جزء من هذه العملية وعنصر أساسي في عملية النمو والتغيير،
- محور التنمية الاجتماعية هو شخصية الفرد ذاته ومن مظاهرها المشاركة في الحكم والعمل،
- الاعتماد على النفس كوسيلة للتعبير عن إيمان الفرد بنفسه و بالمجتمع الذي يعيش فيه وإرادته في التغيير.¹

2. التنمية الاقتصادية: هي "العملية التي يستثمر بها المجتمع موارده ليحقق زيادة مضطردة في الدخل القومي وفي متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي"²، أي "تحقيق فعالية الاقتصاد القومي وتعزيز الرفاه المادي للمجتمع وذلك بزيادة الدخل الفردي والقومي وتوفير السلع والخدمات بالشكل الملائم (كما ونوعاً) والوقت الملائم والأسعار المستقرة وغير ذلك من مظاهر الاقتصاد الفعال"³، إضافة الى تقليل التفاوت في الدخول وتحقيق العدالة في توزيعها، توسيع فرص العمل واشباع الحاجات الانسانية⁴، وهي تشمل مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية كالزراعة، الصناعة، التجارة، الطاقة وكذا البنية التحتية الملائمة.

3. التنمية الشاملة: وهي التنمية التي تجمع كلاً من التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية في إطار متكامل وفق سياسة مرسومة ذات استراتيجية معلنة لإشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات الفردية والجماعية والمجتمعية خلال فترة زمنية محددة⁵؛ وهي بذلك تتصف بالواقعية، الاتزان والقبول المنطقي أكثر من الأنواع الأخرى أحادية البعد، فهي عملية الانتقال بالمجتمع من مرحلة لأخرى أكثر تقدماً في مختلف الجوانب الاقتصادية،

¹ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 13

² نفس المرجع و الصفحة سابقاً.

³ نائل عبد الحافظ عوامله، إدارة التنمية: الاسس-النظريات- التطبيقات العملية، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 35.

⁴ بنيةة المختسب-رائدة أبو عبد، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الاردن، 2008، ص 102.

⁵ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الاجتماعية، السياسية، الإدارية، العلمية، الثقافية، التكنولوجية والبيئية؛ وتهدف إلى تعزيز قوة المجتمع والمحافظة على بنائه المادي والمعنوي من خلال جهود فردية وجماعية واعية تساعد في الصعود المتواصل والمضطر على درجات سلم التنمية¹.

4. **تنمية المجتمع:** وهي " عملية منظمة تستهدف تنسيق الجهود الأهلية مع الجهود الحكومية لتحسين أحوال المجتمع ورفع مستوى المعيشة وإحداث التغيير المادي والمعنوي المتوازن خلال فترة زمنية محددة على نطاق المستوى المستهدف وهو المجتمع المحلي".²

5. **تنمية المجتمع المدني:** وهي " عمليات مخططة يتم من خلالها تعبئة وتنظيم الجهود الأهلية والحكومية بالمجتمع المحلي لإحداث تغييرات متكاملة تُوازن بين الجانب التكنولوجي المادي والجانب الاجتماعي بهدف نقل المجتمع من وضع إلى وضع أفضل منه خلال فترة زمنية محددة في إطار الخطة العامة للدولة".³

ثانياً، خصائص التنمية: تتعدد الخصائص التي تتسم بها التنمية، ومن أهمها:

1. أنها عملية تغييرات مطلوبة، مخططة وموجهة نحو أهداف محددة في ضوء السياسة العامة للمجتمع، في إطار ظروف وأوضاع المجتمع لنقله من وضع اقتصادي، اجتماعي وسياسي إلى وضع أفضل منه.

2. تحدث التنمية نتيجة حسن استثمار وتوجيه الموارد والإمكانات لتحقيق أهدافها الموجهة لكل أفراد المجتمع المستهدف مع إعطاء أولوية للفئات المهمشة أو الفقيرة.

3. هي عملية كلية شمولية يستتبعها تغيير أبعاد واقع المجتمع، حيث تستهدف مواجهة مظاهر التخلف التي تعترض تقدم المجتمع.

4. تعتمد التنمية أياً كانت صورتها على مشاركة الأهالي ومساهماتهم بأنشطتهم الجماعية والفردية في الجهود التي تبذل لتحسين مستوى معيشتهم بصورة إيجابية، بالإضافة لتقديم الخدمات الفنية والمادية من الحكومة أو الهيئات الدولية والأهلية لتشجيع هذه الجهود والعمل على إنجازها.

5. ليست عملية نمو تلقائي بل عملية تغيير مقصود على نطاق واسع على أساس سياسات محددة تشرف

¹ نائل عبد الحافظ عوامله، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

² ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ المرجع السابق، ص 16-17.

- على تنفيذها هيئات قومية مسؤولة تعاونها هيئات على المستوى المحلي، تستهدف إيجاد نظم جديدة أو خلق قوى اجتماعية جديدة وإعادة توجيهها وتنشيطها بطريقة جديدة وتهيئة الظروف الملائمة لتحقيقها.
6. يجب أن تتجاوب مع الاحتياجات الحقيقية في المجتمع وفق أولويات لاستثمار إمكانات، طاقات وموارد المجتمع لتحقيق أهدافه في إطار من العدالة بين فئاته.
7. تعتمد إدارة جهود التنمية على قيادات مهنية متعددة بجانب القيادات الشعبية في إطار مناخ ديمقراطي لتنفيذ، متابعة وتقوم البرامج التنموية، وتقوم على أساس علمي يحقق الأهداف بطريقة أفضل¹.

ثالثاً، أهداف التنمية:

- التنمية ليست ذات اتجاه واحد في كل المجتمعات بل تتعدد طرقها، اتجاهاتها وأشكالها باختلاف وتنوع إمكانات ومشكلات الدول، إلا أنه يمكن تحديد بعض الأهداف العامة لها وهي:
1. تقديم الخدمات اللازمة لسكان المجتمع لتحسين نوعية الحياة وتيسير الحصول عليها للفئات المهمشة أو ذوي الدخل المنخفضة لتحقيق تطلعاتهم بتضييق الفجوة بين مختلف مستويات الدخل في المجتمع.
 2. حماية البيئة والحفاظ على الموارد للأجيال الحاضرة، ومراعاة مستقبل الأجيال القادمة من خلال تطوير القدرات والاستثمار في الفرد وفي الموارد الطبيعية التي يجب استخدامها باستدامة مع تحقيق العدالة الاجتماعية.
 3. تحقيق المشاركة الشعبية الواسعة بين كل فئات المجتمع وتشجيع مساهمة المؤسسات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني مع المنظمات الحكومية لتحسين مستوى معيشة الأفراد في ضوء ما هو متاح أو ما يمكن إتاحتها من موارد.
 4. إحداث تغييرات اقتصادية، اجتماعية وثقافية مقصودة عن طريق الاستفادة من الطاقات، الإمكانيات والجهود المحلية والتعاون بينها وبين الجهات الحكومية والخبراء لتحقيق التقدم في المجتمع.
 5. تحقيق العدالة والمساواة بين سكان المجتمع وتوفير فرص عادلة لكافة المواطنين للوصول للموارد والحصول عليها وإعادة توزيع الدخل والموارد وعوائد التنمية.
 6. إحداث تغيير في البناء الاجتماعي للمجتمع ووظائفه بما يتضمنه من أنماط العلاقات الاجتماعية، النظم، المعايير والقيم التي تؤثر في سلوك سكان المجتمع وأدوارهم في مختلف تنظيماتهم الاجتماعية التي ينتمون إليها، وتزويد أفراد المجتمع بالمعرفة، المهارات والقدرات التي تساعد على تحسين أحوالهم².

¹ المرجع السابق، ص 27-28.

² المرجع السابق، ص 29.

المطلب الثاني: السياق التاريخي للتنمية المستدامة وتبلور مفهومها

ظهر مفهوم التنمية المستدامة للواجهة بعد التطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي، لكنه ظلّ غامضاً خلال السبعينات مقتصرًا على الندوات العلمية المغلقة التي تحاول تعريفه وإيجاد قبول له، وكان السؤال: هل يمكن التخطيط لتنمية اقتصادية منسجمة مع متطلبات البيئة ولا تضع قيوداً على طموحات الإنسان لتحقيق التقدم والرقي؟.

فقد كان الاعتقاد في تلك الفترة بأن التنمية المستدامة ليست سوى إطار عام للاسترشاد لإيجاد توازن بين النشاط الاقتصادي التنموي والنظام البيئي الطبيعي، لكن مع بداية الثمانينات أخذت تُطرح كنموذج تنموي بديل، فأخذ المفهوم بذلك معان جديدة واستأثر باهتمام علمي كفكرة متجددة¹.

لقد شاع استعمال مصطلح التنمية المستدامة على يد اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (لجنة برندتلاند) عام 1987 التي دعت إلى تنمية تلي احتياجات الجيل الحاضر دون تعريض احتياجات أجيال المستقبل للخطر²، فأبرز تقريرها الحاجة إلى معالجة الاحتياجات الإنمائية والبيئية في وقت واحد. ومنذ ذلك الحين، تم الاضطلاع بمجهود كبير في محاولة لتحديد الآثار العملية لهذا المفهوم على مختلف المستويات الجهوية، الوطنية والدولية³. ويُعَوَّل على القطاع الخاص في المقابل للمساهمة في التنمية المستدامة، فارتبط المفهوم بذلك بالتنمية الاجتماعية للمؤسسة⁴.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

تعتبر التنمية المستدامة مفهوماً حديثاً نسبياً تطور من خلال عمليات التنمية خلال العقود الماضية، فمرّ بعدة محطات تاريخية وكانت أولى تلك المفاهيم هي المتعلقة بتخطيط التنمية الاقتصادية على المستوى القومي وظهور مؤسسات دولية دعمت تطور الدول حديثة العهد بالاستقلال ومنها البنك وصندوق النقد الدوليين وتأسيس برنامج الأمم المتحدة للبيئة عام 1960.

¹قادر محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2013، ص50.

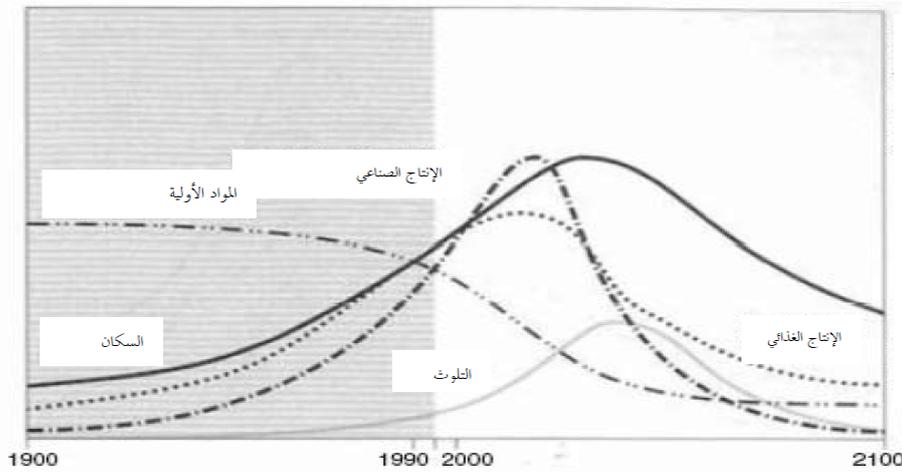
²موقع الجمعية العامة للأمم المتحدة، اطلع عليه يوم 18-08-2019: <https://www.un.org/ar/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

³حجابه عبد الله - بوقرة رايح، الوقائع الاقتصادية - العولمة الاقتصادية والتنمية المستدامة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009، ص20.

⁴عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، الازوري، الاردن، 2005، ص53.

في 1968، إنشاء نادي روما حيث شرح محدودية الموارد الطبيعية ومع استمرار استهلاكها واستنزافها لن تفي بالاحتياجات وهذا تهديد في المستقبل¹، كما أن السلع والخدمات المنتجة بفعل الاقتصاد ليست كلها بالضرورة مفيدة للبشر، وبذلك فالنموذج التقليدي للاقتصاد لن يستطيع حل مشاكل المجتمع والاخذ بالاعتبار عناصر أخرى غير اقتصادية²؛ ثمّ قام المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة في دورته (45) باتخاذ قرار أكد فيه الحاجة العاجلة لإجراء مكثف على المستويين الوطني والدولي للحد من المخاطر التي تواجه البيئة الإنسانية لتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي سليم.

شكل رقم 1.1: تحذيرات نادي روما سنة 1972 و 1992



المصدر: حمداني محي الدين، حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2009، ص 67.

ثم عقد في عام 1972 مؤتمر "ستوكهولم" في السويد، وهو أول مؤتمر دولي بحضور 112 دولة منها 14 دولة عربية، معلنا أن حماية البيئة البشرية وتحسينها قضية رئيسة تمس رفاهية الشعوب .

وفي عام 1982، أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة "الميثاق العالمي للطبيعة" والذي طالب بأن يشمل التخطيط للتنمية في كل دولة وضع استراتيجيات لحفظ الطبيعة تحقق تنمية قابلة للاستمرار على أساس التعاون الدولي والعلاقات المتبادلة بين الأفراد والموارد، والذي أكدته عام 1987 لجنة مشكّلة لهذا الغرض³ فطُرحت

¹ بوشنقير إيمان، رقامي محمد، دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة جيل حقوق الانسان، العدد الثاني، لبنان، 2013، ص 42.

² عايد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

³ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

التنمية المستدامة كنموذج بديل، حيث لا يمكن تحقيق التنمية القابلة للاستمرار دون ضرر بيئي، فظهرت فكرة التنمية المستدامة كنموذج يهتم بالتوازن البيئي.

1989 : اتفاقية بازل الخاصة بضبط وخفض حركة النفايات الخطرة العابرة للدول وضرورة التخلص منها بشكل آمن، وقد صادقت على الاتفاقية 150 دولة فكانت الدفع الاساس للدول للحفاظ على البيئة¹.

وفي عام **1990**، أقر مؤتمر العمل الدولي اعتماد فكرة التنمية المستدامة كأساس لكل أنشطة منظمة العمل الدولي مؤكداً على ضرورة معرفة الأهداف والأنشطة البيئية في إطار الأهداف الإنمائية أو أن توضع سياسات التنمية بما يتناسب والاستخدام المنسق للموارد².

وفي عام **1992**، انعقاد مؤتمر "ريو دي جانيرو" في البرازيل أو ما يعرف بـ **قمة الأرض**، وتمت المصادقة على جدول أعمال القرن **21** وقد أسست هذه القمة من الناحية النظرية مفهوم التنمية المستدامة³ الذي أصبح يركّز على سبعة مكونات تشكل تحدياً أمام البشرية: التحكم بالتعداد السكاني، تنمية الموارد البشرية، الانتاج الغذائي، التنوع الحيوي، الطاقة، التصنيع والتمدن⁴؛ وسلّطت القمة بذلك الضوء على ضرورة تغيير أنماط الانتاج والاستهلاك، وقمة المرأة في بكين عام 1995 والتي أكّدت على ضرورة التنمية المستدامة.

1997 : بروتوكول كيوتو، هدفه الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة، تحسين كفاءة استهلاك الطاقة

في كل القطاعات وزيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة⁵ من الفترة 2008 إلى 2012.

وفي عام **2001** عُقد مؤتمر مراكش، ثم في **2002**، المؤتمر العالمي للتنمية المستدامة في "جوهانسبورغ" الذي أقر بضرورة حماية البيئة المشتركة والقضاء على الفقر، تحسين قدرة الدول النامية للتصدي لتحديات العولمة ومجابهتها وكذا الحد من المشاكل الصحية ذات الصلة بالبيئة. وفي عام **2005**، أقر وزراء الشؤون الاجتماعية والتخطيط العرب في جامعة الدول العربية بالأهداف التنموية للألفية لتمكين الفئات التي ينبغي أن تكون أكثر مشاركة في تحقيق التنمية كالمراة والشباب ومشاركة منظمات المجتمع المدني. وأكّد ذلك المؤتمر الثالث لمنظمة المرأة

¹ بوشنقىر ايمان، رقامي محمد، مرجع سبق ذكره، ص42.

² ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص227.

³ فارس رشيد البياتي، التنمية الاقتصادية سياسياً في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار أيلة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص87.

⁴ حمداني محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص72.

⁵ بوشنقىر ايمان، رقامي محمد، مرجع سبق ذكره، ص42.

العربية في تونس عام 2010 تحت شعار "المرأة شريك أساسي في عملية التنمية المستدامة"¹ وفي عام 2007 مؤتمر بالي بإندونيسيا وهو تمديد لبروتوكول كيوتو إلى ما بعد 2012، ثم قمة "كوبنهاجن" عام 2009، تعتبر الالتزام الثاني للبروتوكول خلال الفترة 2012-2020 لكنّها لم تخرج بنتائج مرضية وأُصنفت بالخجولة نظرا للجدل القائم بين الدول الصناعية وغير الصناعية .

وفي 2012، عُقدَ مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في ريو دي جانيرو، ويعرف باسم ريو +20، وقد حمل عنوان "المستقبل الذي نصبو إليه"²

بعد ذلك أطلقت منظمة الأمم المتحدة ومنظمات دولية أخرى مجموعة من المبادرات لدعم تزايد الاهتمام بالتنمية المستدامة، من بينها :

- تولى برنامج الأمم المتحدة للبيئة بنشر تقرير عن التجارب الناجحة لتشجيع تكرارها والارتقاء بها.
- افتتاح منصة المعارف بالنمو الأخضر في 2012 من قبل منظمة التعاون والتنمية، البنك الدولي، معهد النمو الأخضر العالمي وهيئة الأمم المتحدة للبيئة وتضم باحثين وخبراء في التنمية لتزويد المختصين بأفضل الأدوات لتحقيق التنمية المستدامة. وضع برنامج عمل في 2012 لدعم الطاقة المستدامة،
- في 2014 انعقد مؤتمر قمة المناخ -تحفيز العمل- كتمهيد للقيام باتفاق دولي حول المناخ عام 2015، لينعقد هذا المؤتمر الدولي في فرنسا عام 2015 تحت اسم "قمة المناخ"، وهدف للإبقاء على درجة حرارة الأرض دون درجتين مئويتين، من خلال الحد من استهلاك الطاقة والاستثمار في الطاقات البديلة وإعادة تشجير الغابات وذلك لخفض انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري، وسيدخل هذا الاتفاق حيز التنفيذ في عام 2020.³

- انعقاد المنتدى العربي السنوي، وذلك منذ 2014، لمناقشة سبل التنسيق والتعاون بين مختلف الجهات المعنية في تنفيذ ومتابعة واستعراض خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وكان محوره في أبريل 2019 ببيروت حول

¹ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 228.

² موقع الامم المتحدة، وثائق الأمم المتحدة: البيئة، اطلع عليه يوم: 28-07-2019، على الموقع:

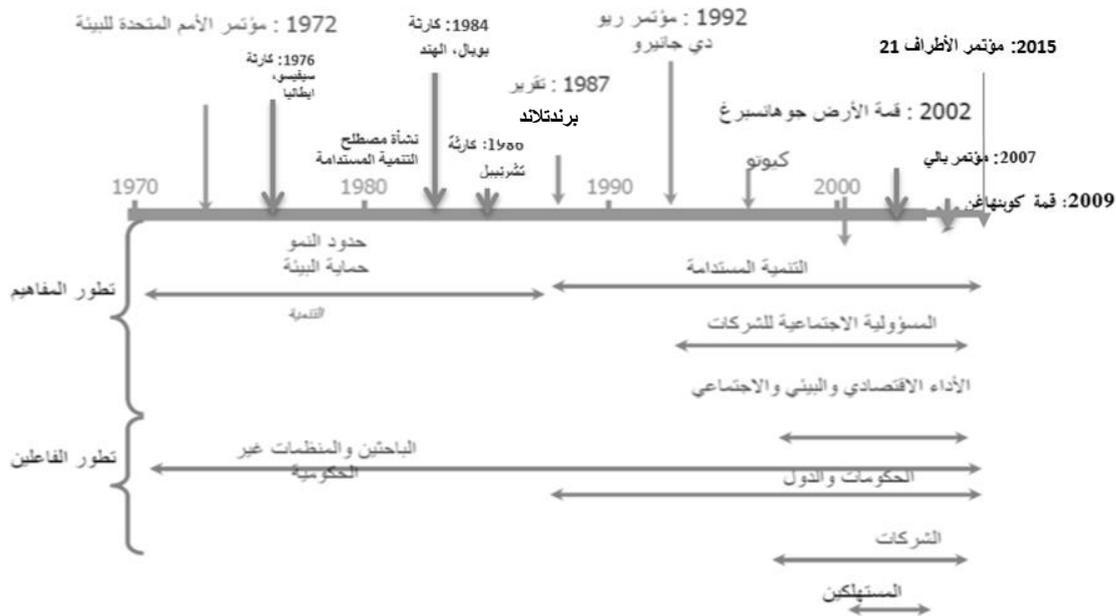
. <https://research.un.org/ar/docs/environment/conferences>

³ مولحسان آيات الله ، مرعوش إكرام، السلوك البيئي: توجه حتمي للمؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، خنشة-الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص ص 78-79.

"تمكين الناس وضمان الشمول والمساواة في المنطقة العربية". ثم سيعقد مؤتمر قمة القادة بنيويورك، تحت رعاية الجمعية العامة للأمم المتحدة، في سبتمبر 2019¹.

- وستقدم الجزائر، خلال دورة المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة، في جويلية 2019، أول تقرير طوعي لها حول تنفيذها لأهداف التنمية المستدامة التي تمتد إلى عام 2030، حسب إفادة مسؤول بوزارة الشؤون الخارجية².

شكل رقم 2.1 : التواريخ الهامة للتنمية المستدامة، تطور الفاعلين والمفاهيم في السياق التاريخي للتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر التالية:

- Karen Delchet, *Développement Durable : L'intégrer pour réussir*, Afnor, 2007, p7.
- laure Lavorata et al., *50 fiches sur le marketing durable*, Boréal, paris, 2010, p8.
- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2011، ص 20.
- موقع الامم المتحدة، <https://research.un.org/ar/docs/environment/conferences>.

¹ موقع المنتدى العربي للتنمية المستدامة، اطلع عليه يوم 30-07-2019 <https://www.unescwa.org/ar/events/>

² موقع وكالة الانباء الجزائرية، اطلع عليه يوم 30-07-2019، الموقع <http://www.aps.dz/ar/economie/63842-2019>

الفرع الثاني: تعريف التنمية المستدامة

عانت التنمية المستدامة التزاحم الشديد في التعريفات والمعاني، فلم تعد المشكلة غياب التعريف وإنما تعدده وتنوعه، فظهر العديد منها التي ضمنت عناصر وشروط هذه التنمية¹، ويرجع هذا الاختلاف لعدة عوامل:

1. اختلاف مستويات تناول التنمية المستدامة (الوطنية، الدولية)؛
 2. التنمية المستدامة هي مفهوم وليست خطط تتبناها جميع الدول والمنظمات الدولية لصياغة استراتيجياتها للقرون المقبلة؛
 3. ليست مقتصرة على الاقتصاديين وحدهم، بل تناولها علماء في ميادين مختلفة؛
 4. صعوبة تحديد النماذج الاقتصادية المستدامة المتعلقة بالإنتاج والاستهلاك².
- وتتكون التنمية المستدامة من كلمتين: التنمية والتي تعني إحداث تغييرات في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والمستدامة: بمعنى حاضرا ومستقبلا³.

ويشير مفهوم الاستدامة من الناحية اللغوية إلى القابلية للدوام والحفظ، فقد يمثل موقفا ساكنا إذا احتفظ الإنتاج بمستواه الحالي لكنها مفهوم ديناميكي يعكس الحاجات المتغيرة لسكان متزايدين، ويعتبر التعريف الذي قدمته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية المستدامة عام 1978 أهم تلك التعريفات وأكثرها تداولاً ومرجعية للمفهوم فاعتبرتها: "التنمية التي تلي أماني وحاجيات الحاضرين دون التعريض للخطر قدرة أجيال المستقبل على تلبية الحاجات"⁴، ولهذا التعريف معنيين مختلفين تماما:

1. مخزون رأس المال الطبيعي يمكن أن يبقى سليما للأجيال القادمة إذا تم إيقاف جميع الفعاليات التي استنزفت الموارد غير المتجددة كالتعدين وطبقة الأوزون وأثرت على الأجيال المستقبلية كإنتاج المخلفات المشعة.

¹ بوشنكير إيمان ، شيرة بوعلام عمار ، قراءات حول التطور التاريخي لفلسفة التنمية المستدامة، ص4. اطلع عليه يوم: 29-11-2016

على الموقع: [www:http://rooad.net/uploads/news/mkalt_bwshnkyr333_ayman_algzair.doc](http://www.rooad.net/uploads/news/mkalt_bwshnkyr333_ayman_algzair.doc)

² حمداني محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص73.

³ خبابة عبد الله - بوقرة راجح، الوقائع الاقتصادية- العولمة الاقتصادية والتنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁴ فروحاح حدة، الطاقات المتجددة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة لواقع مشروع تطبيق الطاقة الشمسية في الجنوب الكبير بالجزائر، مجلة الباحث، ورقلة-الجزائر، العدد 11، 2012، ص151.

2. أن اجمالي رأس المال المصنع والطبيعي يجب ألا ينخفض بين جيل وآخر، أي هناك معادلة بين رأس المال الاصطناعي ورأس المال الطبيعي، ونضوب الثاني مبرر طالما أن هناك استثمار في البدائل الطبيعية أو الاصطناعية بشكل يحافظ على المخزون الاجمالي، فمثلا يمكن لمخزون النفط أن ينضب طالما بالإمكان استبداله باستثمارات من أصول أخرى توفر للأجيال المستقبلية نفس النوعية من الخيارات التي يوفرها النفط للأجيال الحالية. لكن المشكلة في الاصول التي لا تستبدل بأخرى كطبقة الاوزون وبعض الاصناف أو حماية المساقط المائية في الغابات المدارية، كما لا يمكننا ان نكون على ثقة بان الأجيال القادمة " تقبل " قرارنا بشأن البدائل بطريقة ايجابية، ولا يمكننا معرفة احتياجات أجيال المستقبل، ف"الاحتياجات" ليست ثابتة وإنما هي في تغير مستمر مع مرور الوقت وتختلف من حضارة لأخرى، فالتنمية ليست وسيلة لتغطية الاحتياجات بل هي عملية تتطلب تطوير الاحتياجات بحد ذاتها، لكن التنمية الاقتصادية التي أطلقها الشمال هي التي تخلق الاحتياجات وتحددها¹.

ولقد انصبت بعض التعاريف الاقتصادية على أنه ينبغي أن تدار نظمنا الاقتصادية بحيث نعيش على أرباح مواردنا ونحتفظ بقاعدة الأصول المادية ونحسنها²، فالاستدامة هي ضمان ألا يقل الاستهلاك مع مرور الوقت، وذلك بازدياد الثروة مع مرور الوقت في ظل وجود بدائل وإحلال محتمل بين الموارد مع مرور الزمن ما يضمن ارتفاع الرفاهية بين الأجيال³.

وحسب المنظمة العالمية للتغذية و الزراعة (FAO): "التنمية المستدامة هي ادارة وحماية الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق، استمرار وإرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية. إن تلك التنمية المستدامة (في الزراعة والغابات والمصادر السمكية) تحمي الأرض والمياه والمصادر الوراثية النباتية والحيوانية ولا تضر بالبيئة، وتتسم بأنها ملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية"⁴.

كما عرفها مؤتمر ريو ديجانيرو سنة 1992 بأنها "الحق في انجاز تنمية تتحقق على نحو متساوٍ والحاجات التنموية

¹دوناتو رومانو، مرجع سبق ذكره، ص56.

²إبراهيم بظاظو، مرجع سبق ذكره، ص103.

³خالد مصطفى قاسم، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁴دوناتو رومانو، مرجع سبق ذكره، ص56.

والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، ويجب أن تمثل حماية البيئة جزءاً لا يتجزأ من العملية ولا يتم التفكير بمعزل عنها¹، فهي تنطوي على توجيه الموارد المستغلة وخيارات الاستثمار، التغييرات الفنية والمؤسسية بما يتوافق مع الحاجات الحالية والمستقبلية للبشر، فهدفها حماية حق الحياة لكل الأحياء وتحقيق مجتمع الرفاهية لكل الأجيال²، فالإنسان مُنطلقها وغايتها وهو بذلك العنصر المهيمن في التنمية وشرط لتحقيقها³. وبالتالي فالتنمية المستدامة هي تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتملك عوامل الاستمرار والتواصل⁴.

الفرع الثالث: خصائص التنمية المستدامة وأهدافها

أولاً، خصائص التنمية المستدامة

تتسم التنمية المستدامة بعدة خصائص تميزها عن الأنماط الأخرى من التنمية، وأهمها⁵:

1 • أشد تداخلاً وأكثر تعقيداً خصوصاً ما يتعلق بما هو طبيعي واجتماعي أكثر من التنمية، وتحرص على الإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.

2 • تتوجه أساساً لتلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح فقراً في المجتمع للحد من تفاقمه في العالم من خلال تحقيق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

3 • صعوبة فصل عناصرها وقياس مؤشرات نتائجها لتداخل الأبعاد الكمية والنوعية التي تتضمنها.

4 • تقوم على فكرة العدالة بين الأفراد والأجيال والشعوب، وتهتم بدور المجتمع المدني ومنظّماته في الأنشطة التنموية للرفع من مستوى معيشة أفراد المجتمع.

5 • تهتم بالموارد البشرية والبيئية والاجتماعية من خلال التوعية بالمحافظة عليها واستثمارها خاصة التنمية البشرية، فتعليم الأفراد هو غايتها الأولى.

6 • هي تنمية طويلة المدى تعتمد على تقدير إمكانات الحاضر مع مراعاة حق الأجيال القادمة في الموارد المتاحة أو التي يمكن إتاحتها، إضافة إلى التنسيق والتكامل بين استخدامات الموارد واتجاهات الاستثمار والشكل المؤسسي.

¹ بوقرة رابع، خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 379

² حمداني محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ بوشنقىر إيمان، رقامي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ خبابة عبد الله، التنمية الشاملة: المبادئ والتنفيذ من مؤتمر ريو ديجانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو-مغاربي، ج1، الجزائر 2008، ص 71.

⁵ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 231-232.

ثانياً، أهداف التنمية المستدامة. تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- 1 • المحافظة على التوازن بين الموارد المتاحة والحاجات الأساسية للبشر على المدى البعيد مع ترشيد استثمار مختلف الموارد.
- 2 • تحقيق النمو الاقتصادي والنهوض بالمستوى الاجتماعي والبيئي والعمراي معتمدة على التنمية البشرية كعنصر حيوي وكذا العلاقات التبادلية بين السكان والموارد والبيئة
- 3 • تحقيق المزيد من العدالة بين فئات المجتمع وتحسين جودة الحياة والاهتمام بالإنسان وعلاقته ببيئته.
- 4 • تدعيم المشاركة الفردية والجماعية والمجتمعية في إحداث التغيير المرغوب.
- 5 • تشجيع وتنمية القدرات الفردية في المجتمع لتكون مبدعة في استخدام التكنولوجيا المناسبة لواقعها المجتمعي وتنظيمه وتوجيه استخدام موارده لإيجاد توازن بين بناء الموارد والطبيعة وجهود المورد البشري في المجتمع.
- 6 • المساهمة في بناء القدرات المؤسسية في المجتمع لتكون أكثر كفاءة وفاعلية في توجيه المورد البشري وتفعيل مشاركته في استخدام الموارد المالية، المادية والتنظيمية، مع توفير قدرات إدارية كفؤة لصنع وتنفيذ وتقويم سياسات التنمية في المجتمع حاضرا ومستقبلا.
- 7 • تشجيع استخدام التكنولوجيا النظيفة ذات المخلفات المحدودة وغير الملوثة مع ترشيد وحسن اختيار المواقع الصناعية، وتنمية الموارد الطبيعية في إطار زمني يحقق عدالة الاستخدام للأجيال الحاضرة والقادمة في ذلك.

ويمكن القول أن الهدف الأساس للتنمية المستدامة هو تحقيق الإنصاف داخل الجيل الحالي من خلال تحقيق العدالة والمساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية، وتراعي حماية البيئة من أجل التقليل من الأزمات والمشاكل البيئية العالمية وتدعو للعمل على استخدام تكنولوجيات أنظف تعمل على محاربة التلوث وحماية البيئة²، فلا بدّ من اتباع سياسات محلية واجراءات وحوافز تشجّع على السلوك الاقتصادي " المرشد بيئيا" واقامة مشاريع مستدامة تحقق مكاسب على المدىين القصير والطويل وفق موارد متاحة ومتجددة ومتوافقة مع القيم الاجتماعية والمؤسسية فلا تكفي الحاجة للمعرفة المحلية فقط بل والمشاركة الكاملة للمستفيدين في عملية التنمية³.

¹ المرجع السابق، ص 230-231.

² بوشنقير إيمان، شبيبة بوعلام عمار، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³ كربالي بغداد، حمداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 4.

وحسب التقرير النهائي لقمة الارض المنعقد بجوهانسبورغ 2002، فإن أهداف التنمية المستدامة هي كالاتي:

جدول رقم 2.1: الاهداف الاساسية من تحقيق التنمية المستدامة حسب قمة الارض جوهانسبورغ 2002

الهدف	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة البيئية
المياه	ضمان إمداد كافي ورفع كفاءة استخدام المياه في التنمية الزراعية والصناعية والحضرية	تأمين الحصول على المياه في المنطقة الكافية للاستعمال المنزلي والزراعة الصغيرة للأغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للمستجمعات المائية والمياه الجوفية وموارد المياه العذبة وأنظمتها الإيكولوجية
الغذاء	رفع الإنتاجية الزراعية والإنتاج من أجل تحقيق الأمن الغذائي في والتصدير	تحسين الإنتاجية وأرباح الزراعة الصغيرة وضمان الأمن الغذائي المنزلي	ضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي والغابات والمياه والحياة البرية والأسماك وموارد المياه
الصحة	زيادة الإنتاجية من خلال الرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في أماكن العمل	فرض معايير للهواء والمياه والضوضاء لحماية صحة البشر وضمان الرعاية الصحية الأولية للأغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للموارد البيولوجية والأنظمة الإيكولوجية والأنظمة الداعمة للحياة
المأوى والخدمات	ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفاء لموارد البناء ونظم المواصلات	ضمان الحصول على السكن المناسب بالسعر المناسب بالإضافة إلى الصرف الصحي والمواصلات للأغلبية الفقيرة	ضمان الاستخدام للأراضي والغابات والطاقة والموارد المدنية
الطاقة	ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفاء للطاقة في مجالات التنمية الصناعية والمواصلات والاستعمال المنزلي	إضمان الحصول على الطاقة الكافية للأغلبية الفقيرة خاصة بدائل الوقود الخشبي وتعميم الكهرباء	خفض الآثار البيئية للوقود الحفري على النطاق المحلي والإقليمي والعالمي والتوسع في تنمية استعمال الغابات والبدايل المتجددة الأخرى
التعليم	ضمان وفرة المتدربين لكل القطاعات الاقتصادية الأساسية	ضمان الإتاحة الكافية للتعليم للجميع من أجل حياة صحية ومنتجة	إدخال البيئة في المعلومات العامة والبرامج التعليمية
الدخل	زيادة الكفاءة الاقتصادية والنمو وفرص العمل في القطاع الرسمي	دعم المشاريع الصغيرة وخلق الوظائف للأغلبية الفقيرة في القطاع غير الرسمي	ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية الضرورية للنمو الاقتصادي أي في القطاعات الرسمية وغير الرسمية

المصدر: قادري محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص71.

المطلب الثالث: نظريات التنمية المستدامة

ظهرت التنمية المستدامة كنتيجة حتمية لتفاقم المشاكل البيئية الخطيرة التي مست كوكب الأرض، وقد صاحبها اختلاف حول تحديد مفهومها بدقة نظراً لاختلاف آراء وتوجهات العلماء¹. وعموماً، اهتمت النظريات الاقتصادية بالكفاءة الاقتصادية وحقوق الموارد، أما تشغيل النظم البيئية وكيفية الحفاظ على التكامل البيئي فكان محور اهتمام النظريات البيئية، في حين اهتمت نظريات العدالة والمواقف الاخلاقية بعواقب التوزيع لبدائل السياسات²، ويمكن تلخيص هذه الآراء كالآتي:

الفرع الأول: النظريات الداعية للأولوية البيئية

إن المحيط الحيوي حسب علماء البيئة هو من يحتاج لأن يكون مستداماً، فهم يبحثون عن حماية التنوع الحيوي والوراثي بالدرجة الأولى؛ وينادون بأسبقية الطبيعة على الإنسان الذي لا يعد إلا جزءاً بسيطاً منها. فلكل نظام بيئي طبيعي حدوداً معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك، ويرون أن الاهتمام بالبيئة هو أساس التنمية الاقتصادية، وأما عدم النمو فهو حل غير ملائم أبداً، ذلك أن بعض النمو قد يساعد على منع التدهور البيئي كالتقنيات النظيفة مثل الطاقة الشمسية، ويجب تجنب التقنيات والنمو الذين يضران بالبيئة. وهم يدعون علماء الاقتصاد للاهتمام أكثر بالنواحي البيئية والأخلاقية³، فمفهوم التنمية المستدامة يعني عدم الاساءة لموارد الثروة الطبيعية واستخدامها بحرص. ومن بين النظريات الداعية للأولوية البيئية:

1- نظرية GAIA لجيمس لوفلوك (James Lovelock): تُعدّ الأرض جسماً حياً ضخماً قادراً

على الاستجابة للتكيف قد تتجاوز نشاطات وأفعال الإنسان، فالطبيعة لها الأسبقية على الإنسان الذي لا يعد إلا جزءاً منها، وترى هذه النظرية أن المعايير الايكولوجية وحدها تُسير العلاقة بين المحيط والمجتمع دونما اعتبار للجوانب الاقتصادية والاجتماعية.

2- نظرية حقوق الكائنات غير الإنسانية تفترض أيضاً أولوية الطبيعة على الإنسان، وترفض أي تدخل

أو مشاركة للإنسان في تسيير الأنظمة الطبيعية، فهي تنبذ كل استغلال للطبيعة.

¹ بوشنكير إيمان، شبيرة بوعلام عمار، مرجع سبق ذكره، ص2.

² دوناتو رومانو، مرجع سبق ذكره، ص53.

³ حمداني محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص87.

3- النظرية المتشائمة: لتوماس مالتس (*Thomas Malthus*) (1778): ويرى أن زيادة عدد السكان ستقابلها محدودية الموارد الطبيعية الناضبة، وستنتج عنها مجاعات، بؤس وثبات في معدلات الأجور، ويخالف الاقتصاديين بأن المشاكل والعقبات الاقتصادية التي تواجه النمو الاقتصادي مستقبلا سيحلانها العقل البشري والتطور التكنولوجي، ويرى أن هذا التطور لن يزيد إلا قليلا في عمر الموارد الطبيعية المحدودة.

4- النظرية المتفائلة: جون ستوارت ميل (*John Stuart Mill*)، يرى أن محدودية الموارد الطبيعية ستؤدي لزيادة الإنتاج مستقبلا، لكن لم يتوصل إلى تلك الحدود بعد، مؤكداً أن لارتفاع مستوى المعيشة دور كبير في استمرار النمو الاقتصادي، ورغم تفاؤله فإن استخدام موارد البيئة بشكل تام -إلى حد النفاذ- في الأغراض الصناعية لن تكون عالما مثاليا بأي حال من الأحوال.

5- الحركة الأمريكية المحافظة (1890-1920) تيودور روزفلت (*Theo Dore Roosevelt*)، وحسبها فإن النمو الاقتصادي مقيد بالطبيعة ولا يمكن تجنبها حتى مع التقدم التكنولوجي، فالإسراع الكبير في استخدام الموارد الناضبة يهدد حقوق الأجيال القادمة، أما الاستخدام القليل لها هو أفضل، لذا يُرغَّبون في التحكم والإشراف الحكومي على استخدامها بعيدا عن الاحتكار والتنافس الاقتصادي.

6- نظرية النضوج. أ. هانسن (*A. Hansen*): أنصار هذه النظرية يرون أن التقدم الاقتصادي على المدى الطويل ما هو إلا نار من القش سريعة الإنطفاء، وأعطى مثال اكتشاف (البخار، الكهرباء...) اللذان غديا باستمرار الآلة وتزايد السكان في آن واحد، ومع استنزاف هذين المنبعين سيتباطأ تقدم الإنسانية وتدخل فترة ركود نسبي.

7- دراسة بارنت ومورس (*Harold Barnett et Chandler Morse*) (1963) في دراستهما عن الندرة والنمو الاقتصادي اختبرا فرضية زيادة ندرة الموارد الطبيعية بالنسبة للزراعة والمعادن للفترة 1870-1957، وخلصا إلى أن انخفاض الأسعار وتكاليف الإنتاج يرجع للتقدم التكنولوجي الذي سيرفع كفاءة استغلال الموارد الطبيعية ويخفض تكاليفها، ما يقودنا إلى زيادة حجم الاحتياطات الاقتصادية وهما بذلك شككا في نتائج الحركة الأمريكية المحافظة ورؤية مالتس التشاؤمية.

8- نظرية الحالة الثابتة المستقرة: أكدت أن إيقاف النمو الاقتصادي أو إبطاؤه هو السبيل الوحيد لتحقيق استقرار النشاطات البشرية بصفة مستديمة وليس الخضوع لنهاية محتومة، وقد عرف هذا التيار رواجاً كبيراً

عام 1970، لكن إيقاف النمو الاقتصادي يضر بالدول المتخلفة رغم محدودية مسؤوليتها في الأزمة البيئية.

9- نظرية حدود النمو لنادي روما : أعلن نادي روما عام 1972 تقريره "حدود النمو"، مستخدماً "تحليل النظم" الجديد آنذاك للتنبؤ بمستقبل التنمية باستخدام خمس متغيرات عالمية: السكان، الغذاء، التصنيع، الموارد الناضبة، والتلوث؛ وكانت تنبؤاته متشائمة جداً حيث تنبأ بأن معدلات نمو سكان العالم، الإنتاج الغذائي ودرجة التصنيع ستنمو بداية بشكل أسي وستزيد من الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية، إلا أنها ستتهار القرن القادم لأن الاقتصاد العالمي سيصل لحدوده الطبيعية في استخدام الموارد الناضبة، الإنتاج الزراعي والتلوث المفرط؛ لذا رأوا ضرورة التخطيط الفوري لإيجاد التوازن البيئي والاستقرار الاقتصادي للوصول إلى التوازن العالمي¹.

الفرع الثاني: النظريات الداعية إلى الأولوية الاقتصادية

اقترن مفهوم التنمية بالنمو الاقتصادي وفق مؤشرات تركز أغلبها على اعتبارات اقتصادية فقط، فالعالم اليوم أكثر من أي وقت مضى ينقسم إلى شمال متقدم غني وجنوب فقير يزداد فقراً، فدول الشمال تملك كل مقومات القوة، الهيمنة، التقدم الصناعي والتقني وارتفاع معدلات التنمية، وتتحكم بـ90% من الناتج الصناعي العالمي، وتملك حوالي 84% من إجمالي النشاط التجاري العالمي وتستهلك 12 ضعفاً استهلاك دول الجنوب، أما متوسط دخل الفرد فهو 20 ضعفاً متوسط دخل الفرد في الجنوب؛ في حين يبلغ وزخم السكاني 25% فقط من سكان الكرة الأرضية. أما دول الجنوب، فتعاني الفقر، التأخر وانخفاض معدلات التنمية، وتشتي فقط دول جنوب شرق آسيا التي حققت النجاح في الجانب الاقتصادي. ويعود تراجع دول الجنوب لعدة عوامل أساسها سوء الإدارة وطبيعة العمل في العالم، فقد استنفذت الدول المتخلفة وارتفعت مديونتها تجاه المؤسسات العالمية والدول المتقدمة ما أدى إلى تعمق الأزمة وإعاقة تنفيذ مشاريع تنمية حقيقية فيها، ليمتد تأثيرها ويشمل دول الشمال نظراً لارتباط الأنشطة الاقتصادية عالمياً².

¹ سعيدي يحيى، شني صورية، نظريات التنمية المستدامة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، المسيلة- الجزائر أيام 16/15 نوفمبر 2011، ص ص 3-7.

² كربالي بغداد، حمداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 5-6.

وتهتم التنمية الاقتصادية أيضا بالجوانب الاجتماعية للفرد لكنها ليست "مستدامة"، لأنها لا تعدد البيئة من عوامل تحقيقها، لذا ضَمَّنَ علماء الاقتصاد البيئي مفهوم النمو بقيمة الأصول البيئية وأهمية الحفاظ على الخدمات البيئية الأساسية ورأس المال الطبيعي، فالتنمية الاقتصادية المستدامة حسبهم هي:

- " تعظيم للمكاسب الصافية من التنمية الاقتصادية مع المحافظة على نوعية الموارد الطبيعية بمرور الوقت "

- " تشير إلى الحد الأمثل للتداخل بين النظم البيئية، الاقتصادية والاجتماعية من خلال تكييف ديناميكي للبدائل¹ "

فالاقتصاد يهتم بتلبية الحاجيات، تحقيق الرفاهية والاستخدام الأمثل للموارد، أما التنمية المستدامة فتهم بالمحافظة على رأس المال الذي يضمن استمرارية توليد الدخل لتحقيق تلك الرفاهية في ظل القيود على رأس المال والتكنولوجيا. ويعتبرها هؤلاء شكلا من أشكال الكفاءة الاقتصادية تمتد إلى تسيير الرأس المال المادي، البشري والطبيعي، بحيث يمكن الإحلال بينهم، فهي بذلك تتوقف على مدى تحقيق النمو، تشجيعه والمحافظة على البيئة على المدى الطويل. ويجد العلماء بذلك مبدئين أساسيين للتنمية المستدامة:

- **فعالية وكفاءة استخدام الموارد:** إن سياسات تحرير السوق تخلق اطارا يشجع الابتكار ونقل التكنولوجيا.

- **التوازن البيئي:** من خلال ضمان قدرة البيئة على التجدد واستيعاب النفايات.

فحسب روبرت سولو فإن معيار الاستدامة الاقتصادية هو لا تناقص الرفاهية على المدى الطويل، ومع زيادة السكان يجب ألا تتناقص أرصدة رأس المال، بل لابد أن تنمو بنفس معدل نمو السكان حتى تحافظ على ثبات متوسط دخل الفرد.

و يؤكّد (Richard Weaver) أنه لا يمكن معادلة الحضارة بالنجاح المادي إذ لا صلة بين درجة الرفاهية المستمتع بها وتحقيق الحضارة، بل العكس، فالاستغراق في راحة البال هو أكبر علامات الاضمحلال الوشيك، وأن ما هو مطلوب ليس المزيد من السلع الاستهلاكية بل التثقيف الذي يتضمن ضوابط للصرامة، وإنكاراً للذات،

¹ دوناتو رومانو، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

ويعد نكران الذات الدرس الأعظم الذي يجب أن نتعلمه¹.

ومن أشهر النظريات الداعية للأولوية الاقتصادية:

1- **نظرية تعديل السوق:** تعتبر النظرية الاقتصادية الليبرالية أن ما لا يمكن التعبير عنه نقداً في السوق يكون مهملاً في النظام الاقتصادي وهكذا عوملت النفايات والموارد الطبيعية كأنها موارد متاحة غير محدودة؛ كظاهرة غير نقدية فكانت النتيجة أخطاء فادحة في تسيير النظام الاقتصادي لكن مارشال A. Marshal أكد أن هناك بعض العوامل الخارجة عن السوق يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على أداء المتعاملين الاقتصاديين (مفهوم الاقتصاد الخارجي)، ومنه بات لزاماً أخذ **الموارد الطبيعية** بالاعتبار في العملية الاقتصادية كمؤثرات فاعلة ما يتطلب بذلك تعديل السوق.

2- **نظرية الإستدخال لآرتور بيجو (Pigou Arthur):** يقترح استخدام بعض الأدوات الاقتصادية التي تقوم على مبدأ الملوث-الدافع لتحديد المبالغ الناجمة عن تكلفة معالجة النفايات الملوثة الناجمة عن إنتاج واستهلاك الموارد وخصوصاً البيئية وتطبيقها كإتاوات² والرسوم³، تدفع كتعويض للسلطات العمومية من طرف المسؤولين عن رمي الملوثات المضرة بالبيئة كالمياه الصناعية المستعملة وغيرها لتستعمل في مكافحة التلوث وتسيير أشغال تجميل المحيط والبيئة⁴، وتقدم كإعانات لتشجيع المؤسسات الصناعية على اعتماد الممارسات النظيفة.

3- **نظرية حقوق الملكية لرونالد كوز (Ronald Coase):** ينتقد بيجو ويقترح ترك المجال واسعاً لقوانين المنافسة، ويستند إلى إنشاء حقوق ملكية على السلعة البيئية وإنشاء سوق لتداولها (رخص التلوث والحصص الفردية للصيد القابلة للتداول)، ما يؤدي إلى تحويل الآثار الخارجية للمؤسسة إلى سلعة جديدة "الحق في التلوث" متداولة بين الأعوان الاقتصاديين لتوزيع جهود مقاومة التلوث بين الفاعلين المختلفين وتمكّن السلطات العمومية من الإبقاء على الحد الأقصى للانبعاثات وتجزئة لحقوق فردية قابلة للتداول وتتيح للمؤسسة الأكثر نظافة بيع حقوقها غير المستنفدة لأخرى ملوثة عن طريق تداول رخص التلوث. تهدف

¹ حمداني محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83.

² الاتاوات: مبالغ تفرض على جمع و معالجة النفايات،

³ الرسوم: تستخدم محاربة التلوث و تُفرض على المخلفات مباشرة أو منتجات تنتج عن أساليب إنتاج ملوثة

⁴ سعدي يحيى، شني صورية، مرجع سبق ذكره، ص ص 8-9.

النظرية لتعديل سلوك المؤسسات الصناعية البيئي، ليس من خلال معاقبة الملوثة فقط بل ومنح الأفضلية التي تُدمج الاعتبارات البيئية في سياساتها الانتاجية والتسويقية فتتغير بذلك قواعد المنافسة لصالحها¹.

* ما يعاب عليها إفراطها في الاعتماد على آلية السوق فقط لحل المشكلات البيئية الناجمة عن عمليات التنمية.

4- نظرية الموارد الناضبة لهارولد هوتلينغ (Harold Hotelling) عام 1931، بنى نموذجاً للاستخدام الكفء للموارد الطبيعية الناضبة وتعظيم الاستفادة منها على المدى الطويل، وأشار إلى ضرورة أخذها بالاعتبار عند تحديد سعر المورد الناضب؛ فأوجب ضرورة ثبات القيمة الحالية للعائد الصافي لوحدة المورد الناضب في كل الفترات، حتى لا يقوم المنتجون بتحويل إنتاجهم من فترة إلى أخرى؛ فاستخدام/إنتاج منتجات غير متجددة (ناضبة) اليوم يترتب عليه تكلفة للفرصة البديلة، ذلك أنه يمنع إنتاجها مستقبلاً (مثلاً البترول)، أي ضرورة مراعاة الموارد للأجيال القادمة عند استغلالها وهو أساس مفهوم التنمية المستدامة فيما بعد.

5- نظرية القيمة الاقتصادية الكلية: يتم تقييم البيئة عادة بتقدير مالي للآثار الظاهرة للأضرار وهي مقارنة مختزلة ومحدودة نظراً لطابعها النفعي.

* ما يعاب عليها طرق الحساب المستعملة فيتم اللجوء إلى طريقة القيم المعلنة بالتراضي للدفع أو للعكس أي يطلب أن يساهم الناس حسب إمكانياتهم المالية في الحفاظ على البيئة أو مدى تحملهم للأضرار الناجمة عن تلوثها، ويرى معارضوها أنها لا تعطي إلا قيمة تقريبية للطبيعة.

6- نظرية الاقتصاد الإيكولوجي: هي برنامج عمل أكثر منه نظرية، فالتيار يدعو لمجال جديد لدراسات متعددة الاختصاصات تقارب بين علوم الأحياء والعلوم الاجتماعية وتربط بين الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والإيكولوجية، بحيث يخضع النمو والاقتصاد لعوائق تركز على ثلاث مبادئ هي:

* على النظام الاقتصادي استيعاب محدودية الطبيعة وأخذها في الحسبان.

* إيجاد إمكانيات تعويض المواد الناضبة بالقابلة للتجدد.

* احترام شروط تجدد المواد الطبيعية المتجددة.

¹ ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية: حالة الجزائر، مجلة جيل حقوق الانسان، لبنان، العدد الثاني، 2013، ص12.

7- نظرية النمو الداخلي: بعد فشل النظريات المتجاهلة لدور التكنولوجيا في التغلب النسبي على ندرة الموارد الطبيعية، دعت النظرية إلى ضرورة الاعتماد على دور الحكومة للاستثمار في مجال التعليم والبحث والتطوير، وكذا دعم المؤسسات الاقتصادية للاختراعات والابداعات التي ستدفع بالتطور التكنولوجي¹.

الفرع الثالث: النظريات الداعية للعدالة في توزيع الثروة و التنمية

إن الهدف المنشود من تحقيق التنمية مهما كان شكلها حسب علماء الاجتماع هو الإنسان(الفرد)، لهذا نجدهم يهتمون بمختلف الجوانب المحيطة به والتي تؤثر فيه من تربية وثقافة وأتماط الاستهلاك وتوزيع للثروة². فطلباته على الموارد الطبيعية تحددها ثقافته، فان كانت له ثقافة بيئية فسيحاول أن يحقق احتياجاته دون الاضرار بها والعكس صحيح³.

وتلعب العناصر الاجتماعية دورًا لا يقل أهمية عن العناصر الأخرى في تحقيق التنمية المستدامة، بل إن عدم إدراك دورها الحاسم كان سببًا في فشل الكثير من البرامج التي حاولت حفز التنمية. لذلك، ينظر علماء الاجتماع للاستدامة من خلال درجة التنظيمات الاجتماعية التي هي مورد استراتيجي للتنمية، وأن خلق التنظيمات مساو لخلق رأسمال اجتماعي جديد. رغم أنه عمل غير سهل، فالبشر أنفسهم القوة الفعالة الرئيسة والهدف الرئيس للتنمية، فإن تنظيمهم الاجتماعي يعتبر عاملا حاسمًا في وضع الحلول القابلة للتطبيق من أجل تحقيق التنمية المستدامة التي تعمل على توسيع الخيارات البشرية، تحسين نوعية حياتنا وتحقيق التفاعل الأمثل بين أفراد المجتمع الواحد أو بين البشر كلهم، وذلك بتحقيق الترابط والتفاعل، والاهتمام بتحسين سبل العيش من خلال إشاعة القيم الأخلاقية والاجتماعية لتقبل هدف تحقيق العدالة بين الأجيال وداخل الجيل الواحد، وقد تعزز هذا التوجه أكثر مع ظهور تقارير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدايةً من سنة 1990. إن بناء القدرات الفردية غير كافٍ لتحقيق التنمية المستدامة، بل يجب بناء القدرات المجتمعية أيضًا؛ حيث بينت الدراسات أن البلاد التي تمتلك نفس الإمكانيات من رأس المال المادي، البشري والموارد الطبيعية، قد أحرزت معدلات نمو مختلفة، وقد حدث ذلك في مناطق ومددٍ معينة داخل نفس الدول.

¹ سعدي يحيى، شني صورية، مرجع سبق ذكره، ص 9-11.

² بوشنقير إيمان، شبيبة بوعلام عمار، مرجع سبق ذكره، ص3.

³ دوناتو رومانو، مرجع سبق ذكره، ص55.

ففي دراسةٍ حول إيطاليا سنة 1997 بيّن بوتنان (*Putnan*) أن أعلى كثافةٍ في الجمعيات التطوعية كانت في الجزء الشمالي من إيطاليا، وهو الجزء أمتفوق اقتصادياً على الجزء الجنوبي من البلاد، كما أن المؤسسات العامة الضعيفة والجمعيات المنقسمة يكون أدائها أسوأ بكثيرٍ من أداء المجتمعات المترابطة ذات المؤسسات الجيدة، أي أن وجود رأس المال التكنولوجي والبشري والطبيعي غير كافٍ لتحقيق التنمية المستدامة، بالرغم من كونها عوامل ضرورية؛ حيث يحتاج الأمر إلى عاملٍ آخر يربط بين هذه العوامل الثلاثة، ويتمثل في الكيفية التي تتفاعل بها هذه العوامل، وهي التي تختلف من مجتمعٍ لآخر وهو ما ترجمه النتائج المختلفة من هنا إلى هناك¹.

وقد اقترح بعض النقاد استدامة التقسيم الدولي للثروة الذي يفرض طلبات بيئية مختلفة وغير متساوية بين الدول الغنية والفقير، فالتوزيع العالمي الحالي للموارد وأنماط الاستهلاك السائدة تفرض المزيد من الطلبات وتشجع على التدهور البيئي، لذا يجب معالجة العوامل الاقتصادية والسياسية السائدة وإعادة توزيع للثروة في العالم، عندئذ فقط يمكن أن تصبح التنمية المستدامة واقعا عالميا².

لذا قام علماء الاجتماع بدمج الطبيعة البشرية والتنظيم الاجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة آخذين بالاعتبار وعلى حد سواء العوامل الاجتماعية في مراحل التنمية وتخصيص البرامج المختلفة، سياسة تحليل المشاريع والنمو الديموغرافي، الاهتمام بالفقر وانعدام المساواة في ملكية الأراضي، الحروب، الكوارث الطبيعية، السياسات الاقتصادية، غياب الحرية في مختلف المستويات، ومن هذه النظريات³:

1- نظرية التنمية الدائرية المتراكمة لجونر ميردال (*Goner Myrdal*): وفكرتها أن التنمية الدائرية المتراكمة في دولة ما ترتبط بالظروف والخصائص الطبيعية والتاريخية لهذه الدولة ولأقاليمها فالحركة الحرة للقوى الاقتصادية والاجتماعية تزيد الفوارق الإقليمية بين المركز (المناطق الحضرية أو المدن) الذي يملك عوامل الجذب (ارتفاع مستويات الدخل، توفر خدمات البنية التحتية والتسهيلات الاقتصادية) والهامش (الأرياف) الذي يملك عوامل الطرد (ضعف القدرة الشرائية نتيجة انخفاض مستويات دخل السكان، انخفاض الهامش الربحي للمشروعات، تدني مستوى الخدمات العامة وخدمات البنية التحتية) من خلال التأثيرات المتبادلة بين نوعين من التأثيرات: الآثار الخلفية السالبة والآثار الانتشارية الموجبة.

¹ حمداني محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

² دوناتو رومانو، مرجع سبق ذكره، ص 55.

³ سعدي يحيى، شني صورية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

فيزداد التراكم في المركز نتيجة التدفق المستمر إليه للأيدي العاملة، رؤوس الأموال والمواد الأولية من الهوامش، فينمو وتتسع أسواقه على حساب هوامشه، ما سيزيد الفوارق الاجتماعية والاقتصادية بينهما، وتتضح الازدواجية الاقتصادية عند المقارنة بين اقتصاد المراكز والهوامش خاصة إذا عجز التدخل الحكومي عن تطبيق سياسة تنمية والتخطيط الفعال لها ، وهو ما حصل ويحصل في معظم الدول النامية.

2- نظرية الاستقطاب أو مراكز النمو لهيرشمان (*Hirschman*): تتشابه هذه النظرية في تفاصيلها مع نظرية التنمية لميردال باستثناء بعض الفوارق هي:

أ- أُطلق مفهوم الاستقطاب بدلا من مفهوم الآثار الخلفية السالبة واستبدل مفهوم الآثار الانتشارية الموجبة بمفهوم تساقط الرذاذ أو التساقط المندفع للتعبير عن انتشار الآثار الاقتصادية والتقنية الموجبة من المركز إلى الهامش.

ب- ظهور مراكز نمو جديدة إثر انتقال التأثيرات من المركز إلى الهوامش.

ج- ويتفقان على ضرورة تدخل الحكومة ضروري للحد من الاستقطاب وحدوث الآثار الانتشارية من المركز إلى الهوامش¹.

3- نظرية الاستقطاب العكسي: لريكارديسون (*Richardson*)، الذي يرى أن الآثار الانتشارية تحدث من المركز باتجاه الهوامش بشكل آلي ودون تدخل من الحكومة كما يرى سابقوه، وافترض أن عملية التنمية الإقليمية في الدول النامية تمر بمرحلتين: الأولى استقطابية، تستمر لتصل التنمية فيها إلى نقطة التحول أو الانقلاب الاستقطابي، ثم يليها مباشرة حدوث لا مركزية بين الأقاليم وداخل كل إقليم، ويلخص نظريته في ثلاث مراحل رئيسة هي: مرحلة التحضير (الاستقطاب)، مرحلة اللامركزية داخل إقليم المركز ثم مرحلة اللامركزية الإقليمية.

4- نظرية القلب والأطراف لفريدمان (*Friedman*): الذي يرى أن النظام الجغرافي في الدول النامية يتكون من نظامين فرعيين هما: القلب (مركز النمو) والأطراف (المناطق الهامشية)، وأن الهوامش تتبع المركز، ومن خلال نظريته حاول تفسير عملية التنظيم المكاني بدراسة وتحليل العلاقة بين التركيب المكاني من جهة والتنمية اقتصادية من جهة أخرى، وطور بذلك نموذجا من أربع مراحل رئيسة هي:

¹عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

- أ- مرحلة النمط المكاني المستقل، التي تمتاز بوجود العديد من المدن أو المراكز المبعثرة والمعزولة عن بعضها.
- ب- مرحلة القلب أو المركز الوحيد على المستوى الوطني و تظهر فيها إحدى المدن الكبرى مركزاً أو قطبا رئيساً على مستوى الدولة تحيط به هوامش تابعة له.
- ج- مرحلة المراكز الفرعية، أين تظهر المراكز الفرعية في مناطق الهوامش التابعة للقطب التنموي.
- د- مرحلة الهرمية، حيث تؤدي العلاقة بين القطب وأطرافه أو هوامشه إلى تحسين أحوال الهوامش وتقليل الفوارق الإقليمية بينها مما يؤدي إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي على المستوى الوطني .
- وقد أكد فريدمان أن هذه العلاقات لا تعكس بالضرورة عملية النمو الاقتصادي ولكنها وسيلة يتم من خلالها النمو.

5- نظرية التحيز الحضري لميخائيل لبتون (*M.lipton*)، حاول من خلالها الإجابة على السؤال: لماذا يبقى الفقراء فقراء؟ ورغم العديد من الدراسات الاقتصادية والجغرافية إلا أن الإجابة عليه مازالت قاصرة، نظراً لتعدد مشكلة الفقر وكثرة المتغيرات التي تؤثر فيها، و حاول تفسير سبب بقاء واستمرار وتزايد هذه الظاهرة في الريف من خلال عدد من العوامل الاجتماعية والسياسية بشكل رئيس دون إهمال الجوانب الاقتصادية. ففرضيته هي أن رصد الموارد داخل كل من المدينة والقرية وبينهما يعكس أولوية حضرية أكثر مما يركز على المساواة أو الفاعلية، بمعنى: أن الموازنات الحكومية وعوائد التنمية يتم توزيعها بين الأرياف والمدن دون إنصاف وحتى في القطاعات التي تستهدف الفقراء أنفسهم كقطاعات الصحة والتعليم ما يقودنا إلى القول أن السياسات التنموية الحكومية هي نفسها تعيق وتحول دون تدفق الآثار الانتشارية التي تحدث عنها ميردال وهيرشمان في نظريتهما من المدينة باتجاه الريف، وهي تصب غالباً في صالح المدينة والمناطق الحضرية على حساب الريف¹.

6- نظرية النظام العالمي: أصحابها يرون أن الازدهار النسبي الذي تنعم به القلة يقوم على بؤس الكثرة، فوفقاً منطق الرأسمالية العالمية المقبولة يقضي بأن تكون الحياة الرغيدة للقلة على حساب شقاء الكثرة وأصحاب النظرية يرددون أفكار كارل ماركس الذي ادعى بأن تكديس الثروة في أحد القطبين هو لهذا السبب، تكديس في الوقت نفسه للشقاء وعذاب الكدح والرق والجهل والقسوة في القطب الآخر .

¹المرجع السابق، ص ص 67-71.

7- نظرية النمو الاقتصادي الأمثل لفرانك رمزي (*Frank Ramsey*) وطورها آخرون من بعده. هي نظرية شاملة لتصور المنهج النفعي، تعرض منفعة المجتمعات كدالة في منفعة الأفراد (تحركات الأفراد عبر الزمن) والخسارة في منفعة احد الأفراد أو احد الأجيال ستكون متوازنة مع الزيادة في منفعة فرد أو جيل آخر، وترى أن الرفاهية الاجتماعية تُعرّف على أنها مجموع منافع مختلف الأفراد والأجيال، ولتعظيمها لابد من تعظيم منفعة أفقر فرد في المجتمع، وهذه الدالة حساسة فقط لأي زيادة أو انخفاض في منفعة أفقر أفراد المجتمع.. U_0, \dots, U_n ، أي أن: $W = \min (U_0, \dots, U_n)$. ويعتقد رولز انه لرفع مستويات المدنية لابد أن يتم من خلال مشاركة كل الأجيال فحتى فقراء الجيل الحالي لابد أن يقدموا تضحيات أكثر لزيادة منافع فقراء الجيل القادم¹.

¹ سعدي يحيى، شني صورية، مرجع سبق ذكره، ص 15-16 .

المبحث الثاني: تجسيد التنمية المستدامة على أرض الواقع

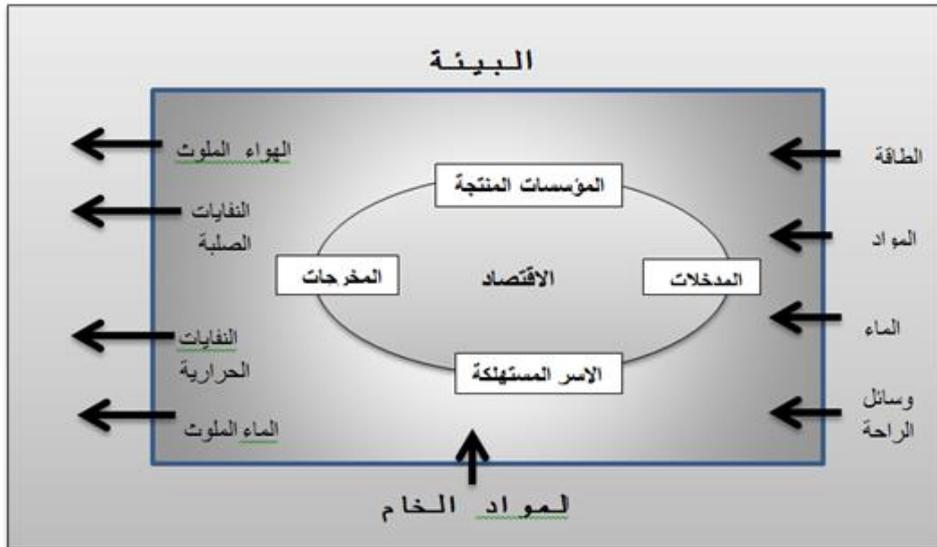
إن العلاقة بين النمو والبيئة ومواردها التي تحويها هي علاقة تكاملية وليست تنافرية أو صراع، ذلك أن تحقيق نمو اقتصادي يعتمد على حماية البيئة ويحتاج لوجود موارد، فإذا ما كانت هذه الموارد مدمرة أو مستنزفة فإنه لا يمكن تحقيق نمو بالكم والكيف الذي نريده، كما أن المحافظة على الموارد واستغلالها بشكل عقلاني يساهم في حصول النمو الاقتصادي، وبالتالي فالجهود الموجهة لحماية البيئة تعزز من حماية التنمية واستمراريتها¹.

المطلب 1: م ضرورة التنمية المستدامة، مبادئها وابعادها

الفرع الاول: ضرورة التنمية المستدامة

لقد كان مؤتمر الأرض بمثابة إشارة موجهة للعالم أجمع، فبعد عشرات السنين من اعتبار البيئة نقيضا للنمو الاقتصادي، أدرك السياسيون الآن الرابط الحاسم والتكامل الدائم بين الاثنين، ولا بد للبشرية من تعلم العيش في نطاق حدود البيئة الطبيعية باعتبارها الموفر لمختلف المدخلات والمستقبل لجميع النفايات على حد سواء، والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم 3.1: التداخل بين الاقتصاد والبيئة



المصدر: دوناتو رومانو، مرجع سبق ذكره، ص45.

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص30.

وما يجب معرفته أيضا أنه حتى ولو لم يصل التدهور البيئي إلى المستويات المهددة للحياة، فإنه قد أسفر على تدن كبير في نوعية العالم الذي نعيش فيه، لذا وجب إيجاد طريقة ما تمكّن الناس في الوقت الحاضر من الاستمتاع بالمياه الصالحة للشرب، الهواء النقي والتربة الخصبة، ومن هنا جاءت ضرورة التنمية المستدامة:

1. إنتاج الغذاء: مع تزايد عدد السكان في اليوم وتناقص مصادر النمو عما كانت عليه في السابق، وجد العلماء أنفسهم أمام خيارين أساسيين هما: تكثيف الإنتاج الزراعي في الأراضي المستغلة فعلا أو التوسع في مساحات جديدة؛ وحتى نهاية القرن العشرين كان خيار تكثيف الإنتاج مسيطرًا، ولكن المشاكل البيئية التي ترتبت عن تكثيف الإنتاج أدت إلى إيجاد كيفية لإنجاز ذلك بطريقة أقل ضررا مما حدث في الماضي.

2. التلوث والتطور : رغم كثرة التعريفات التي تتناول مفهوم التلوث إلا أنها تتفق جميعها حول كونه عملية تغيير في مكونات وعناصر البيئة.¹

لقد اعتمدت العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء مفهوم التنمية المستدامة، والذي ركز سابقا على البعد البيئي لأنه المصدر الأساسي لجميع الموارد التي تتطلبها التنمية المستدامة ومشروعاتها² ليتطور المفهوم بعد ذلك ويركّز على الاستدامة بوصفها عملية تشمل على أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها، وتنهض بالموارد البشرية وتقوم بها، فهي تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية³.

الفرع الثاني: مبادئ التنمية المستدامة

حددت العلاقة بين النمو والبيئة المبادئ الأساسية لمفهوم التنمية المستدامة وقد تضمنت الاتفاقيات عددًا من المبادئ للتعاون الدولي للحفاظ على البيئة ومواردها الطبيعية⁴.

¹ بوقرة رابح، خياطة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 381-382.

² إبراهيم بظاظو، مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ خياطة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014/2015، ص 97.

أولاً، استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة:

فهو شرط أساسي، ذلك أن البيئة الإنسانية (الطبيعية والبشرية) لأي مجتمع كان هي نظام فرعي من النظام الكوني ككل، وأي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر النظام الفرعي مهما كان حجمه يؤثر مباشرة على عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، ومن ثمّ النظام الكلي للأرض.

لذلك فالتنمية المستدامة بهذا الأسلوب تضمن تحقيق توازن نظمها الفرعية المختلفة، وبالتالي توازن بيئة الأرض عامة¹، كما تهتم بجميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية دون تقديم جانب على آخر، فمثلا السياسات الزراعية المطبقة في كثير من الدول هي السبب المباشر والرئيس عن تدهور التربة واجتثاث الغابات.

ثانياً، المشاركة الشعبية

تعتبر التنمية المستدامة كميثاق يُقرُّ بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في الحوار لاتخاذ القرار خصوصا عند التخطيط لها ووضع السياسات وتنفيذها، فهي تبدأ على مستوى التجمعات السكانية (مدن أو قرى)، ما يعني أنها تنمية من الأسفل، ويتطلب تحقيقها الفعّال توفير الشكل المناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والمواطنين عموماً من المشاركة في خطوات إعداد، تنفيذ ومتابعة خططها. ويمكن تلخيص دور هذه الهيئات في:

✚ الحد من زيادة ارتفاع درجة حرارة الأرض من خلال تحسين نظم المواصلات، وترشيد استهلاك الطاقة، للحدّ من التلوث والازدحام المروري، مما يُخفّض النفقات المخصصة لذلك، وزيادة قدرة الهيئات المحلية على الاستثمار مما يساعد على تحسين نوعية حياة السكان.

✚ إدارة ومعالجة النفايات البيئية (التجارية والصناعية)، إما بحرقها أو إلقائها في المحيط والأنهار، لكن الحكومات والمجالس المحلية حالياً تطوّر برامج خاصة لتقليل كمية النفايات وتُدورها، وإيجاد أسواق للبضائع النظيفة وترشيد استخدام الموارد.

✚ الحدّ من انبعاث كلور فلور الكربون (CFC-Chlorofluorocarbone) المسؤول عن تدهور طبقة الأوزون من خلال عدم التشجيع على استخدام المواد التي تحوي هذه المادة من السكان أو منع استهلاكها،

¹عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

ما يساعد في تحسين مستويات الصحة العامة ويجول دون تنامي تكلفة العناية الصحية.

✚ تخفيض استهلاك مشتقات النفط من خلال تشجيع المواطنين على استخدام وسائل النقل العام والاستثمار

في نظم المواصلات، ما يحقق الازدهار المحلي وتقليل تكلفة التنقل للسكان والتقليل من تلوث الهواء.

✚ يجب ألا تتجاوز معدلات استغلال الموارد عن معدلات تجدها في الطبيعة واستغلالها بعقلانية.

✚ يجب ألا تزيد النفايات الناجمة عن نشاطات الإنسان عن معدلات القدرة البيئية على التخلص

منها وكذا إنتاج البضائع التي يمكن إعادة تدويرها وتصنيعها بدل البضائع التي تنفذ نتيجة الاستهلاك.

✚ التحول من استخدام الموارد غير المتجددة إلى الموارد المتجددة.

✚ استخدام الموارد المحلية المتاحة بدل جلبها من مناطق بعيدة.

✚ المساواة في توزيع عوائد النمو والتنمية مكانيا وطبقيا¹.

وقد تبني البنك العالمي للإنشاء والتعمير المبادئ العشرة للعقيدة البيئية:

○ **المبدأ الأول: تحديد الأولويات بعناية** : اقتضت خطورة مشكلات البيئة وندرة الموارد الطبيعية، 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 لها بفعالية.

○ **المبدأ الثاني: الاستفادة من كل وحدة نقدية**: كانت معظم السياسات البيئية، بما فيها السياسات الناجحة مكلفة بدون مبرر، وبدأ التأكيد على فعالية التكلفة، وأفادت الجهود في هذا المجال في عدة مناطق من العالم. إذ أنّ تطور البحوث العلمية في هذا المجال يسمح بتحقيق إنجازات كثيرة بموارد محدودة، وهو يتطلب نهجا متعدد الفروع ويناشد المختصين والاقتصاديين في مجال البيئة على العمل سويا من أجل تحديد السبل الأقل تكلفة للتصدي للمشكلات البيئية الرئيسة.

¹ المرجع السابق، ص ص31-33.

○ المبدأ الثالث: اغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف: بعض المكاسب في مجال البيئة سوف تتضمن تكاليف ومفاضلات، والبعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية لسياسات صمّمت لتحسين الكفاءة والحد من الاستنزاف المفرط لمصادر الطاقة.

○ المبدأ الرابع: استخدام أدوات السوق حيثما يكون ممكناً: إنّ الحوافز القائمة على السوق والرامية إلى تخفيض الأضرار هي الأفضل من حيث المبدأ والتطبيق، فعلى سبيل المثال تقوم بعض الدول النامية بفرض رسوم الانبعاثات وتدفع النفايات، ورسوم قائمة على قواعد السوق بالنسبة لعمليات الاستخراج.

○ المبدأ الخامس: الاقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية: يجب العمل على تنفيذ سياسات أكثر تنظيماً ومقدرة، مثل فرض ضرائب على الوقود أو قيود الاستيراد لأنواع معينة من المبيدات الحشرية، إدخال مبدأ الحوافز على المنظمات الصناعية التي تسعى إلى التقليل من الأخطار البيئية.

○ 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 للمنظمات، وإنشاء نظام الآيزو وتوجيه التمويل الخاص صوب أنشطة تحسين البيئة مثل مرافقة معالجة النفايات وتحسين كفاءة الطاقة.

○ المبدأ السابع: الإشراف الكامل للأفراد: عند التصدي للمشكلات البيئية لبلد ما، تكون فرص النجاح قوية بدرجة كبيرة، إذا شارك المواطنون المحليون في هذه العملية، مثل هذه المشاركة ضرورية للأسباب التالية:

■ قدرة المواطنين في المستوى المحلي على تحديد الأولويات؛

■ أفراد المجتمعات المحلية يعرفون حلولاً ممكنة على المستوى المحلي؛

■ أفراد المجتمعات المحلية يعملون غالباً على مراقبة مشاريع البيئة؛

■ إنّ مشاركة المواطنين تساعد على بناء قواعد جماهيرية، تؤثر على الرأي العام وتؤيد التغيير نحو الأحسن.

○ المبدأ الثامن: **توظيف الشراكة التي تحقق نجاحاً:** يجب على الحكومات الاعتماد على مبدأ التعاون وتضافر الجهود المشتركة بينها وبين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وغيرها، وتنفيذ تدابير مكثفة للتصدي للمشاكل البيئية. ونعني بهذا إشراك الكامل للمواطنين عند التصدي للمشكلات البيئية.

○ المبدأ التاسع: **تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية:** إنّ مهمة الإداريين البارعين إنجاز تحسينات كبيرة في البيئة بأدنى التكاليف، فمثلاً أصحاب المصانع يستطيعون خفض نسبة التلوث للهواء والغبار من 60% إلى 80% بفضل تحسين تنظيم المنشآت من الداخل.

○ المبدأ العاشر: **إدماج البيئة من البداية:** عندما يتعلق الأمر بحماية البيئة، فإنّ الوقاية تكون ذات تكاليف منخفضة كثيراً وأكثر فعالية من الطرق العلاجية، وتسعى معظم البلدان الآن إلى تقييم الضرر المخفف والمحتمل من الاستثمارات الجديدة في قطاعات النشاط الرئيسية، وباتت تضع في الحسبان التكاليف والمنافع النسبية عند تصميم استراتيجياتها المتعلقة بالطاقة، كما أنها تجعل من مبدأ حماية البيئة عنصراً فعالاً في إطار السياسات الاقتصادية والاجتماعية.¹

يتبين مما سبق أن التنمية المستدامة نهج حياة وأسلوب معيشة وفلسفة تقوم على التفكير بطريقة شمولية متكاملة من خلال استخدام أسلوب النظم الكلية والفرعية، وما يترتب عليها من عمليات تغذية راجعة في التعامل مع مشكلات المجتمعات الإنسانية، ذلك أن وضع حل لكل مشكلة على انفراد غير كاف ولم يؤدّ إلى تحقيق أهداف التنمية الماضية (تطور المفهوم). إن تطبيق فلسفة التنمية المستدامة يعني أننا مطالبون بوصفنا سكاناً وصناع قرار بتغيير طرق تعاملنا مع الأشياء في بيئاتنا المحلية، والسير في ثلاثة اتجاهات رئيسة هي: المحافظة على البيئة، تحقيق نمو اقتصادي معقول وتحقيق العدالة الاجتماعية. إنّ السير في هذه الاتجاهات بشكل متوازٍ ومتوازن وعقلاني سيقودنا حتماً إلى تحسين مستويات معيشتنا وضمن حياة جيدة لنا وللأجيال القادمة.²

¹حباية عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73

²عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الفرع الثالث: عناصر وأبعاد تحقيق التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة ثلاثة عناصر أساسية هي: النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية وحماية البيئة، إضافة إلى البعد التقني الإداري والسياسي.

1. النمو الاقتصادي: يهدف إلى ضرورة إعادة الإصلاح الاقتصادي في المجتمع لزيادة نصيب الفرد من الدخل

القومي الحقيقي بما يحقق مستوى معيشة أفضل لأفراده، وإجراء خفض عميق ومتواصل في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية بالاستغلال الأمثل لها وبكفاءة، عن طريق:

- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية عن طريق التخفيض المتواصل في مستويات الاستهلاك المبدد للطاقة من خلال تحسين مستوى الكفاءة و تغيير أسلوب الحياة.
- التعرف على أنواع رأس المال الطبيعي، البشري أو الاجتماعي والعمل على تزويد الأجيال القادمة بنفس القدر المتاح من رأس المال للجيل الحالي.
- تقليص تبعية البلدان النامية للبلدان الغنية اقتصاديا وتكريس مواردها لتحسين مستويات معيشتها بما يضمن عدم وجود تفاوت في الدخل والتخفيف من الفقر وجعل الحصول على الموارد متساويا إلى حد ما بين الأفراد¹.

- تحمل البلدان المتقدمة لمسئوليتها تجاه التلوث ومعالجته.

- الحد من تفاوت توزيع الدخل.

- تقليص الإنفاق العسكري.²

2. العدالة الاجتماعية: يأخذ هذا البعد في الاعتبار:

- سعادة الإنسان بتحسين نوعية حياته وحصوله على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية،
- توفير فرص العمل، سيادة قيم العدل بين أفراد المجتمع وتوجيه الاستثمار في رأس المال البشري لزيادة معارفهم ومهاراتهم من أجل تحسين أداؤهم في العمل والإنتاج،
- النهوض بالتنمية الريفية لخفض النزوح إلى المدن واعتماد التكنولوجيات التي تقلص الآثار البيئية للتحضر.

¹ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² خالد مصطفى قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

كما يشير إلى المشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار والاهتمام بتحقيق العدالة الاجتماعية بين الأفراد والمجتمعات وعدم التضحية بالأجيال القادمة لإشباع احتياجات ومواجهة مشكلات الجيل الحالي¹.

3. حماية البيئة: بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية والنظم الإيكولوجية* والنهوض بها². يهدف هذا البعد إلى تحقيق التوازن البيئي مع أنشطة الإنسان باستحداث وتبني ممارسات وتكنولوجيات زراعية محسنة تزيد الإنتاج³:

✓ **قاعدة المخرجات:** مراعاة عدم تكوين مخلفات قد تتعدى قدرة الأرض على استيعابها أو تضرها مستقبلاً.
✓ **قاعدة المدخلات:** إما مصادر متجددة (التربة، المياه، الهواء) أو غير متجددة (المحروقات)، ونحافظ عليها من خلال:

■ حماية الموارد الطبيعية بحماية التربة والأراضي المخصصة للأشجار ومصايد الأسماك بما يتواءم والتوسع في الإنتاج لتلبية حاجات السكان.

■ الحفاظ على المحيط المائي والحد من تبيده بتحصين كفاءة شبكات المياه ونوعية المياه، استخدام المياه السطحية بالمعدل الذي لا يحدث اضطراباً في نظمها الحيوية وتقليل مسحوبات المياه الجوفية مقارنة بمعدل تجدها.

■ صيانة ثراء الأرض في تنوعها البيولوجي كالغابات المدارية والنظم الحيوية للشعب المرجانية، الغابات الساحلية وغيرها... ممن تتعرض للتدمير بسرعة، فالغابات تمثل 8% من القارات وتدهورها أو ازلتها يؤدي إلى انعكاسات خطيرة في النظام البيئي كانهيار الأنواع النباتية والحيوانية. فالتنمية المستدامة تعني بصيانة هذا الثراء ووقف تدمير النظم البيئية ما أمكن.

■ حماية المناخ من الاحتباس الحراري وعدم استقراره، تغير أنماط سقوط الأمطار، تدمير طبقة الأوزون وزيادة الأشعة فوق البنفسجية والغازات، وعدم استقرار النظم البيولوجية والجغرافية والفيزيائية نتيجة الآثار

¹ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 234-235.

* الإيكولوجيا: دراسة الوسط الذي تعيش وتتكاثر فيه الأحياء وكذا علاقاتها مع وسطها.

² نوزاد عبد الرحمن الهيتي، حسن ابراهيم المهندي، عيسى جمعة ابراهيم، مقدمة في اقتصاديات البيئة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 81.

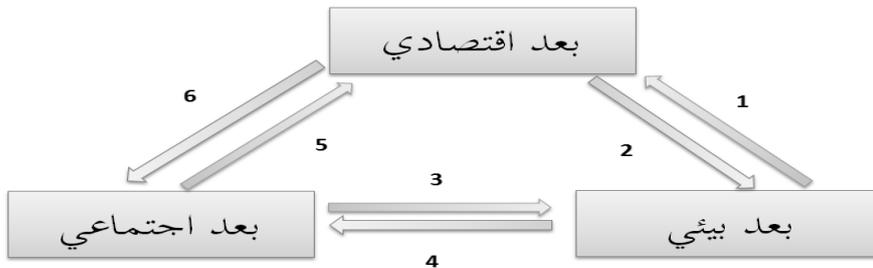
³ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 236

السلبية للتصنيع والتكنولوجيا على البيئة. لذا وجب على التنمية المستدامة تجنب هذه الاخطار التي تؤدي إلى تغييرات كثيرة تضر بالكائنات دون استثناء¹.

هذا بالإضافة إلى الاهتمام بوضع تقدير للآثار البيئية في كل المشروعات التنموية الأساسية في المجتمع والتقليل من النفايات، تدويرها وإعادة استخدامها في الإنتاج والاستهلاك والاهتمام بتحقيق وزيادة الوعي البيئي بما يضمن مشاركة المجتمع المحلي في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها وعدم المخاطرة بالفرص المتاحة للأجيال القادمة².

وما يمكن ملاحظته أن هذه العناصر الثلاثة ترتبط ببعضها البعض وتتداخل فيما بينها تداخلا كبيرا، فالاقتصاد هو أحد المحركات الرئيسة للمجتمع وأحد العوامل الرئيسة المحددة لماهيته (مجتمع صناعي، زراعي أو رعي). المجتمع هو صانع الاقتصاد، والمشكل الأساسي للأنماط الاقتصادية التي تسود فيه، اعتمادا على نوع الفكر الاقتصادي الذي يتبناه المجتمع. والبيئة هي الإطار العام الذي يتأثر بالأنشطة الاقتصادية ويؤثر فيها، كما تتأثر البيئة بسلوكيات أفراد المجتمع وتؤثر في أحوالهم الصحية وأنشطتهم المختلفة، فأى برنامج ناجح للتنمية المستدامة لا بد أن يحقق التوافق والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة وأن يصهرها كلها في بوتقة واحدة تستهدف الارتقاء بمستوى الجودة لهذه العناصر معا³، الشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم 4.1: التفاعلات بين الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة



المصدر: بيوض محمد العيد، تقييم أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الاقتصاديات المغربية- دراسة مقارنة: تونس، الجزائر، المغرب، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2010، ص 80.

¹ خالد مصطفى قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

² ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

³ إبراهيم بظاظو، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

- 1) دالة انتاجية للبيئة (موارد طبيعية ودور المجتمعات)، التكلفة الاقتصادية لحماية البيئة.
 - 2) الضغوط الممارسة من طرف الانشطة الانتاجية على الموارد البيئية، الاستثمار في مجال حماية البيئة وحقوق التملك للموارد الطبيعية.
 - 3) الضغوط الممارسة من الانماط الانتاجية والاستهلاكية على الموارد البيئية، فأخذ المواطنين للمشاكل البيئية بعين الاعتبار.
 - 4) أهمية صيانة البيئة في تعزيز رفاهية الأفراد، الأخطار المترتبة على الصحة والأمن نتيجة هدم البيئة.
 - 5) حجم و نوعية العمالة وأهمية القوانين الاجتماعية لتأدية الاسواق الدور المنوط بها.
 - 6) احتمالات التشغيل ومستويات المعيشة، توزيع الدخل، تمويل مشاريع الامن الاجتماعي والضغوط على الانظمة الاجتماعية الثقافية كلها تؤدي إلى اختلالات ظهور الهجرة.¹
 4. البعد التقني الاداري: يهتم هذا البعد بالتحول الى تكنولوجيات أنظف* وأكفأ صديقة للبيئة تنقل المجتمع إلى عصر يستخدم أقل قدر من الطاقة والموارد للحد من التلوث وتعمل مع النظم الطبيعية أو تساندها، وتساعد على تحقيق استقرار المناخ وحتى يتم تحقيق التنمية المستدامة يجب مراعاة عدة أمور أهمها:
 - استخدام تكنولوجيا أنظف والحد من انبعاث الغازات و الملوثات من النفايات و اعادة تدويرها،
 - ضرورة الاهتمام باستخدام المحروقات و طرح نفاياتها داخل البيئة بطريقة لا تضر بهذه الأخيرة،
 - الحيلولة دون تدهور طبقة الاوزون.²
 - ضرورة فرض النصوص القانونية الخاصة بعقوبات مستخدمي التكنولوجيا الملوثة للحد من التدهور البيئي.
 - ايجاد طاقة نظيفة بديلة للمحروقات كالطاقة الشمسية والرياح واستخدامها خاصة في الصناعة والمنازل.
- ويتم ذلك من خلال الاستثمار في التعليم والتنمية البشرية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة³، فالتكنولوجيا التي تحافظ على البيئة هي من تقلل التلوث البيئي ويستفيد منها المجتمع ككل، وتعتبر كذلك إذا:

¹ نفس المرجع و الصفحة سابقا.

* **الانتاج الأنظف** : هو التطبيق المتواصل لاستراتيجية بيئية وقائية متكاملة على العمليات والمنتجات من أجل تقليل المخاطر على الانسان، ويشمل الحفاظ على المواد الخام والطاقة واستبعاد المواد الحام السامة وتقليل كافة الانبعاثات والنفايات الناجمة كما وكيفا.

² خالد مصطفى قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

³ ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

أ) خفّضت تكاليف التلوث البيئي كثيرا وحققت الرفاهية الاجتماعية والبيئية معا.

ب) أحرزت تقدما تقنيا هاما وقللت النفايات الناجمة بتركيزها على الطاقة المتجددة بدل الوقود الاحفوري.

ت) أسفرت الابتكارات التكنولوجية عن فوائد اقتصادية واجتماعية فيحصل مبتكروها على أرباح يستردون بها استثماراتهم المنفقة على البحث والتطوير.

و بهذا، فإن البعد التقني والاداري مهم لتحقيق التنمية المستدامة من حيث التحول إلى ¹ الكفاءة البيئية*.

5. البعد السياسي: يؤكد هذا البعد على تعهد النظام السياسي في المجتمع بتبني سياسات التنمية المستدامة والعمل على تحقيقها والالتزام بتنفيذ برامجها من خلال وضع إجراءات وتشريعات للالتزام بها، إضافة إلى ضمان المشاركة الحقيقية للأفراد والمؤسسات المجتمعية بطريقة كاملة في اتخاذ القرار المجتمعي وتمتعهم بالحرية الإنسانية والسياسية، فهذا البعد يحتاج إلى مشاركة كل من تمسهم القرارات وذلك في تخطيط هذه القرارات وتنفيذها لأن جهود التنمية التي لا تُشرك الجماعات المحلية فيها كثيرا ما يصيبها الإخفاق. وأخيرا فإن هذا البعد يتضمن ضرورة قيام التنظيم السياسي بتعبئة سكان المجتمع بفاعلية في تحقيق التنمية المستدامة².

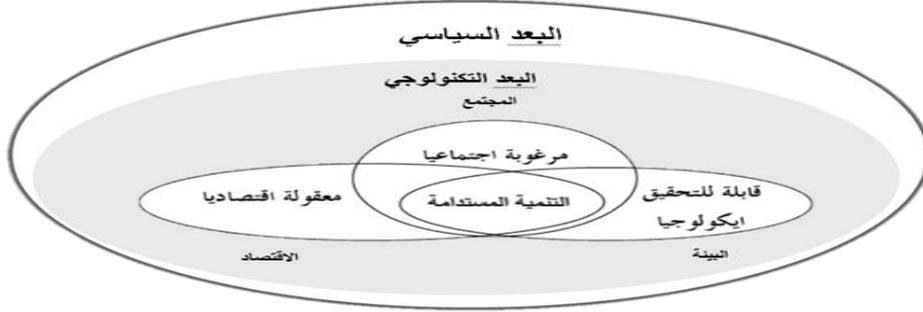
فالتنمية المستدامة تتحقق بتداخل هذه الأبعاد مثلما يوضحه الشكل الموالي:

¹ خالد مصطفى قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

* الكفاءة البيئية: توفير السلع والخدمات ذات أسعار تنافسية تشبع الاحتياجات الانسانية وتحقق جودة الحياة في الوقت الذي تقلل فيه من التأثيرات الايكولوجية وكثافة استغلال الموارد خلال دورة الحياة للوصول بها إلى مستوى يتناسب مع طاقة الأرض. وتعريف آخر هي انتاج كم أكبر باستخدام كمٍ أقل أي عدم اهدار الموارد وذلك بالاستغلال الأمثل لها، وهذا التعريف يهتم بالإنتاج النظيف.

² ماهر أبو المعاطي علي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

شكل رقم 5.1: تداخل عناصر وأبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حمداني محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة - SOMIPHOS، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 15.

فالفرق بين التنمية المستدامة وغير المستدامة يظهر جليا ويمكن توضيحه كما في الجدول التالي:

جدول رقم 3.1: الفرق بين التنمية العادية والتنمية المستدامة

البيان	التنمية العادية	التنمية المستدامة
هدفها	هدفها توظيف جميع موارد المجتمع المادية، الطبيعية والبشرية من اجل زيادة الدخل وتحسين الحالة الاقتصادية وتحسين الرفاهية الاجتماعية بالاستهلاك	تلبية حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال القادمة في تامين حاجاتهم
الأبعاد الاقتصادية و التكنولوجية	- في المقام الأول زيادة التنمية الاقتصادية. - استخدام التكنولوجيا الأولية لزيادة الإنتاج	- تغيير أنماط الاستهلاك بتخفيض مستوى استهلاك الطاقة وتحسين كفاءتها والحد من التفاوت في الدخل - استخدام تكنولوجيا متطورة أنظف وأكثرأ في استهلاك الطاقة وتقليل الانبعاثات.
الأبعاد البيئية	غير موجودة	حماية الموارد الطبيعية من الضغوط البشرية ومعدلات الاستهلاك المرتفعة في استخدام المحفزات والمعجلات للأنشطة الاقتصادية الأولية.
ركائزها	الموارد الطبيعية المتاحة، المنشآت الاقتصادية، أدوات الإنتاج، رؤوس الأموال، الأسواق، الطاقة والمواد الخام	وحدة المصير، الاستدامة الديمقراطية، المشاركة الشعبية، القيم، العدالة والمساواة، ترشيد السكان.

المصدر: وزارة الشؤون البلدية والقروية ، دليل تفعيل التنمية المستدامة في التخطيط، الطبعة الأولى، مكتبة

فهد الوطنية، السعودية، 2005، ص 04.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق التنمية المستدامة، معوقاتهما وتحدياتهما

الفرع الأول: متطلبات التنمية المستدامة: لتحقيقها يتطلب الأمر التوافق والانسجام بين الأنظمة التالية:

- ❖ نظام سياسي: يضمن الديمقراطية في اتخاذ القرار.
- ❖ نظام اقتصادي: يمكن من تحقيق الفائض، ويعتمد على الذات.
- ❖ نظام اجتماعي: ينسجم مع المخططات التنموية وأساليب تنفيذها.
- ❖ نظام إنتاجي: يكرس مبدأ الجدوى البيئية في المشاريع.
- ❖ نظام تكنولوجي: يمكن من البحث وإيجاد الحلول لما يواجهه من مشكلات.
- ❖ نظام دولي: يعزز التعاون وتبادل الخبرات في مشروع التنمية.
- ❖ نظام إداري: من يملك القدرة على التصحيح الذاتي.
- ❖ نظام ثقافي: يدرّب على تأصيل البعد البيئي في كل أنشطة الحياة عامة، والتنمية المستدامة خاصة.¹

وتعمل هذه النظم بشكل منظومي متناسق ومتزامن لتحقيق عدالة التنمية المستدامة بأبعادها الثلاث: الوطنية (بين الطبقات الاجتماعية المختلفة والمناطق الوطنية)، العالمية (التوزيع بين الدول الغنية والفقيرة) والزمنية (مصالح الأجيال الحالية والمستقبلية).²

وهناك من يرى أن تحقيق الاستدامة يعتمد على مؤشرين أحدهما بيئي، "البصمة الأيكولوجية"^{*}، والثاني اجتماعي، "مؤشر التنمية البشرية"^{**}، فالاقتصاديات المستدامة تسعى لتوفير واحترام الشرطين معا وفي آن واحد³؛ و يمثل الشكل الموالي كيفية تحقيق التوافق بين المؤشرين لتحقيق التنمية المستدامة.

¹ آسيا قاسيمي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني للسياسات والتجارب التنموية بالمجال العربي والمتوسطي التحديات- التوجهات و الافاق، تونس أيام 26-27 أفريل 2012، صص 7-8.

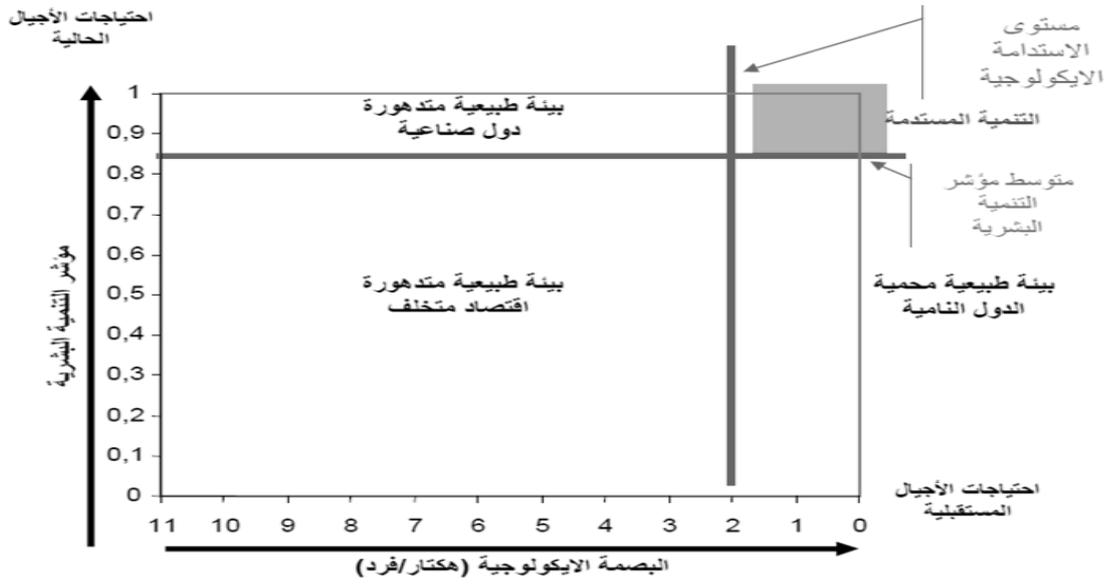
² شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، صص 104-105.

^{*} مؤشر يسمح بقياس المساحة المستغلة من أجل التنمية.

^{**} مؤشر يشمل الفقر، البطالة و نوعية الحياة و التعليم و النمو السكاني.

³ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 34.

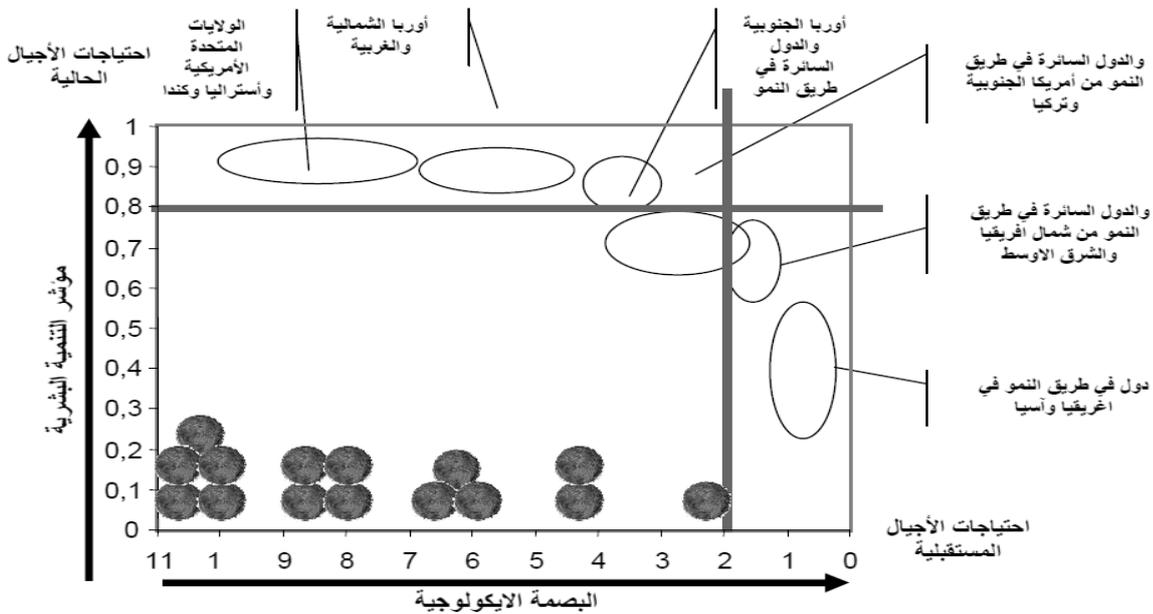
شكل رقم 6.1 : شروط تحقيق الاستدامة



المصدر: المرجع السابق، ص32.

فلتحقيق الاستدامة لابد أن يكون مؤشر التنمية 0.8 فأكثر ومؤشر البصمة الإيكولوجية 1,9 هكتار لكل إنسان فأقل. ويوضح الشكل الموالي حالة العالم فيما يتعلق بالوضع الحالي للاستدامة.

شكل رقم 7.1: الواقع الحالي للاستدامة في العالم



المصدر: المرجع السابق، ص33.

يتبين من الشكل السابق أن الاقتصاد العالمي لا يمتاز بالاستدامة لأنه لا يوفر الشرطين المذكورين سابقا.

الفرع الثاني: معوقات التنمية المستدامة تتعدد المعوقات التي تواجه تحقيقها، ويمكن تحديدها في الآتي:

1. المعوقات الإدارية وتمثل في:

- نقص الوعي لدى صانعي القرار والسكان على حد سواء بأهداف التنمية المستدامة ومقوماتها،
- تضارب سياسات، أهداف ومصالح ممثلي الحكومة التي تتأثر بقرار عمليات التنمية ما يؤدي إلى عدم التنسيق بين الأنشطة التنموية،
- نقص الخبرات المدربة والمهارات الكافية اللازمة لوضع خطط التنمية المستدامة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها،
- نقص تمويل مشروعات التنمية المستدامة بما يكفل نجاحها واستمراريتها،
- عدم فاعلية التنسيق بين الأجهزة الحكومية المختلفة سواء المركزية منها أو المحلية وبين منظمات المجتمع المدني مما يؤدي إلى تضارب القرارات.

2. المعوقات الاقتصادية وتتضمن:

- ارتفاع تكلفة المشاريع والبرامج التنموية نظرا لزيادة تكلفة استخدام التكنولوجيا الحديثة،
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والأسعار ما يجد من المنافسة والتصدير وبالتالي عجز ميزان المدفوعات وانخفاض مستوى معيشة الأفراد،
- عدم وجود برامج للإصلاح الاقتصادي على أسس علمية مخططة،
- تبعية اقتصاد أغلب الدول النامية والفقيرة لاقتصاديات الدول الغنية،
- انتشار الفقر والجوع.

3. المعوقات السياسية وتشمل:

- عدم الاهتمام بتطوير التشريعات المنظمة للعمل في القطاع المدني وعلاقته بالدولة،
- عدم إتاحة الفرصة للمشاركة الشعبية وتوسيع فرص الاختيار أمام السكان في اتخاذ القرارات المجتمعية،
- عدم اهتمام الجهاز السياسي بتعبئة المواطنين للمشاركة أو تبني سياسات وتنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة

4. المعوقات البيئية وتتضمن:

- عدم قدرة أغلب الدول على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية البيئة وصيانة الموارد بل حتى استنزاف الإنسان لتلك الموارد بطريقة جائرة،

- عدم اهتمام الدول بوضع تقدير للآثار البيئية للمشروعات التنموية وغياب الوعي البيئي لدى سكان المجتمع.
5. المعوقات الاجتماعية وتتضمن:

- انتشار مشكلات البطالة والفقر ووجود تفاوت بين السكان،
- عدم الاهتمام بتنمية رأس المال البشري وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة التنمية المستدامة¹.

الفرع الثالث: تحديات التنمية المستدامة

تختلف التحديات التي تواجهها التنمية المستدامة على المستويين المحلي والدولي، ومن هذه التحديات:

1. تحديات التنمية المستدامة في العالم: إن تحديات التنمية المستدامة أخذت طابعا عالميا، نتيجة تدهور

الاضلاع البيئية العالمية من جهة والتشابك الاقتصادي والتبادل المتبادل بين الدول من جهة أخرى، وهي:

2.1. تزايد عدد السكان في العالم: على الرغم مما يحقق من مكاسب اقتصادية هامة على مستوى العالم منذ

النصف الثاني القرن العشرين إلا أن توسع ظاهرة الفقر والمشاكل الانمائية إضافة إلى الآثار الجانبية الناجمة عن التطور السريع في بعض المجتمعات لا تزال ترهق الموارد البيئية لكوكب الأرض، إضافة إلى أن التوزيع غير العادل للثروات والدخول على المستويين المحلي والعالمي يؤدي إلى الاستنزاف السريع للموارد البيئية دون مراعاة ما يترتب عن ذلك من آثار مدمرة لعناصر البيئة وبالتالي حرمان الاجيال القادمة من نصيبها.

3.1. التلوث البيئي: كل ما يؤثر في جميع العناصر المكونة للبيئة بما فيها من نبات، حيوان وانسان وكل ما يؤثر

في تركيب العناصر غير الحية كالهواء، التربة والماء والتي تؤدي إلى عجز البيئة عن تجديد مواردها واختلال توازن عناصرها المختلفة نتيجة الاحتباس الحراري الناتج عن التراكم الكربوني حيث تتحمل الولايات المتحدة الأمريكية وحدها مسؤولية انبعاث 50.7 مليار طن من هذا التراكم في حين تبلغ مساهمة الصين بـ 15.7 مليار طن و الهند 42 مليار طن.

وتبين تقارير بيئية اخرى أن مشكلة التلوث الجوي تؤدي بهلاك ما يقارب 800 ألف شخص سنويا 62%

من جنوب شرق آسيا، إذ تشهد بعض الدول كماليزيا وسنغافورة سحباً دخانية تغطي مجالها الجوي.

كما ساهمت سياسات بعض الدول في الهيمنة والاستيلاء على الموارد الطبيعية باستخدام القوة إلى اشعال فتيل

الحروب التي خلفت آثارا سلبية على البيئة نتيجة استخدام الاسلحة الكيماوية التي تستهدف الانسان، الحيوان

والنبات وتلوث الهواء، التربة والماء إلى جانب الآثار الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تلحق بالشعوب

¹ مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهومها -أبعادها -مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص 153-154. (اطلع عليه يوم 15-08-2019، من الموقع: www.booksgoogle.dz)

والمجتمعات نتيجة هذه الحروب¹.

4.1. الاحتباس الحراري: وهو الدفء الذي ينتج عن ارتفاع تركيز الغازات التي تحبس الحرارة في الجو خاصة ثاني أكسيد الكربون نتيجة حرق الوقود الحفري (النفط، الغاز، الفحم) وإزالة الغابات خاصة بعد الثورة الصناعية واتجاه المجتمعات نحو الصناعة، وتستطيع الغابات تخزين الكربون لكل هكتار بما يبلغ 20 ضعفا لما تخزنه الأرض المزروعة بمحاصيل، والتحدي الحقيقي هو وقف إزالة الغابات خصوصا في الدول النامية نتيجة اعتمادها على الزراعة. وهذا الارتفاع في الحرارة يؤدي إلى ذوبان الجليد في القطب الجنوبي وجزيرة غرينلاند. ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى سطح البحر الذي يؤدي إلى اغراق المناطق الساحلية والجزر وكذا تداخل المياه المالحة مع المياه الجوفية الشاطئية العذبة، وتآكل الشواطئ. كما يؤدي الاحتباس الحراري إلى زيادة عدد العواصف المدمرة وقوتها ما يؤدي إلى ارهاق المجتمعات المتضررة وانهارها اقتصاديا، جفاف الانهار وانخفاض طبقات المياه الجوفية نتيجة الضخ الجائر لهذه المياه وتحويلها للصناعة أكثر من الزراعة ما يجبر المزارعين إلى التوجه نحو الزراعة الأقل المعتمدة على مياه الامطار ما يخفض نصيب الفرد من استهلاك الحبوب، وبهذا نحن نطعم أنفسنا بمياه تخص أطفالنا².

5.1. التصحر: وهو أكبر المخاطر التي تهدد البيئة، فهي ظاهرة تدهور انتاجية الاراضي الزراعية والرعيوية لتشمل انتاجية البحيرات والاسماك³، ففي أبريل 2001 غطت عاصفة ترابية ضخمة قادمة من شمال الصين إلى الولايات المتحدة مناطق من كندا وشمال أريزونا، حتى اصبح الناس في المناطق الجبلية لا يرون الجبال حتى. وكان سبب هذه العواصف الترابية هو الجفاف الناتج عن الحرث والرعي الجائرين. فالتنازع الشديد بين الاقتصاد والنظام البيئي لا يظهر في العواصف الترابية فقط، لكن في احتراق الغابات المطيرة وانكماشها، وانحيار مصايد الاسماك وانخفاض انتاجية المحاصيل في العالم وستصبح في النهاية مناطق خربة وتبدأ بذلك حلقة التدهور البيئي وتعميق الفقر البشري، ذلك أن نصف قوة العمل في العالم تعتمد عليهم للحصول على العمل واكتساب المعيشة، وتدهور هذه النظم البيئية تنحدر الظروف المعيشية⁴.

¹ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 111-113.

² ليستر براون، اقتصاد البيئة اقتصاد كوكب الأرض، ترجمة أحمد أمين الجمل، الطبعة العربية الاولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، القاهرة- مصر، ص ص 28-47.

³ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁴ ليستر براون، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

6.1. اختفاء الأنواع: باختفاء الأشكال المختلفة للحياة يتغير النظام البيئي لكوكب الأرض، وتقل الخدمات المقدمة من الطبيعة كالتلقيح، انتشار الحبوب ومكافحة الحشرات ودورة المغذيات، هذه الخسارة تضعف شبكة الحياة، وان استمرت قد تمزق فجوات كبيرة في نسجها مؤدية إلى تغييرات دائمة وغير متوقعة في النظام البيئي لكوكب الأرض، فحرق غابات الأمازون هي حرق لأضخم مكتبات العلوم الجينية وادخال أنواع اجنبية من النباتات أو الحيوانات تغير المجتمعات المحلية ومن ثم تؤدي إلى انقراض الأنواع الاصلية. وما يثير قلق علماء البيئة هو أن بعض اتجاهات البيئة قد تدعم بعضها البعض مما يعجل بعملية التدهور، فمثلا طبقات الجليد والثلج تعكس اشعة الشمس إلى الفضاء بقوة الانعكاس الشديدة للسطح، لكن مع ذوبان الجليد تمتص التربة والمياه ضوء الشمس ما يرفع درجات الحرارة مؤدية إلى مزيد من الذوبان ومشاكل أخرى. الغابات التي أضعفها قطع الاخشاب والزراعة معرضة لنشوب الحرائق، فيزداد مستوى ثاني أكسيد الكربون وارتفاع درجة حرارة الأرض.¹

فيجب تفعيل قرارات خفض نسبة التلوث على مستوى العالم والسعي لاستخدام الطاقات النظيفة للتقليل من تلك الآثار وبالتالي استمرار عملية التنمية والحفاظ على الموارد البيئية لمدة أطول.²

2. تحديات التنمية المستدامة في الدول النامية، هناك تحديات عدة من بينها:

1.2. الادارة الحديثة: إن تقوية أطر العمل المؤسسية والقانونية وإشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية المستدامة يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيقها، لكن مركزية القرار وقصور أداء النظم الادارية في هذه الدول يعيق تحقيقها.

2.2. الآليات الاقتصادية: تعاني القصور ما يعيق التطبيق الفعّل لها، كقصور أجهزة الرصد البيئي وبالتالي نقص الدراسة وتحليل المخاطر في مجالي الصحة والبيئة وغياب أساليب المحاسبة البيئية لمعرفة تكلفة الآثار السلبية الناتجة عن التنمية، أما على الصعيد الاقليمي المتوسطي فقد تم وضع عدة مراكز مراقبة وطنية للتنمية والبيئة ضمن خطة عمل مشتركة.

3.2. الثقافة البيئية: قامت العديد من الدول النامية بإدخال التربية والثقافة البيئية في مناهجها الدراسية في الأطوار الأساسية لكن دون تكييفها مع خصائصها المختلفة.

¹المرجع السابق، ص ص 73-77.

²شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 115.

4.2. البحث والتطوير: تزخر بالعديد من العلماء والباحثين لكن نقص الموارد المالية يحول دون مساهمتهم البناءة في مجتمعاتهم.

5.2. عدم توفر الاستقرار السياسي: إن الصراعات والحروب في العديد من هذه الدول زعزعت استقرارها واستنفذت مواردها الطبيعية والبشرية بشكل كبير وأهدرت طاقاتها ما أعاق جميع أنشطة التنمية المستدامة في العديد منها.

6.2. التمويل: يشكل نقص الموارد المالية لتمويل مشاريع التنمية المستدامة عبئا على هذه الدول رغم استعمال العديد من الأساليب والآليات المالية وبالأخص صناديق التنمية المستدامة، ويبقى ضعف التنسيق بين هذه المؤسسات والبرامج التمويلية يؤثر على فاعلية هذه البرامج.

7.2. العولمة: لقد أصبحت الرافد الأساس للنشاط الاجتماعي والسياسي¹ لكن سلباتها أكثر من إيجابياتها، وتعتبر آثارها الاقتصادية الأكثرهدما وأسرعها فتكًا، وهي ليست ناجمة عن الكماشة الاقتصادية بقدر ما هي ناجمة عن العديد من معاويل الهدم لرسالة التوازن عن طريق مؤسساتها العالمية تحت مشاريع مختلفة (تنمية اقتصادية-ديمقراطية- حقوق الانسان...)، وأدت إلى تسابق هائل على ثروات الدول النامية إضافة إلى زيادة الخسائر البشرية²، لذا لا بُدَّ من تعديل مسار هذه العولمة لتصبح أكثر انسانية ومحافظة على البيئة وعلى المهتمين في العالم.

8.2. تكييف أنماط الاستهلاك: إن الاستهلاك المفرط للموارد من قبل دول العالم الصناعي يعتبر أهم مسببات التدهور البيئي في الدول النامية، فهو يحدث تلوثا بيئيا كبيرا ناهيك عن الاستهلاك المفرط لبعض القلة من سكان هذه الدول.³

¹ المرجع السابق، ص ص 108-110.

² عبد الرحمن تومي، العولمة الاقتصادية وأثرها على الوطن العربي-الحلقة الثانية، دراسات اقتصادية، العدد الرابع، دار الخلدونية، الجزائر، سبتمبر 2004، ص 49.

³ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنمية المستدامة

إن فكرة التنمية نفسها تطرح ضرورة القياس سواء لصياغة السياسات والخطط وتحديد الأهداف أو لتقييم النتائج¹، وبما أن التنمية المستدامة تتحدد في ثلاثة أبعاد أساسية: اقتصادية، اجتماعية وبيئية والتي لا بد من التركيز عليها جميعا وبنفس المستوى والأهمية، وبما أن أدوات قياسها: المؤشرات أو المعاملات تشتق من أهداف التنمية نفسها فإنها تختلف في عددها ونوعها من فترة زمنية لأخرى ومن منطقة لأخرى نظرا لاختلاف وتعدد الأهداف والأولويات والخبرة المتاحة والسياسات المتوفرة²، وهنا يظهر المشكل الأساسي في تحديد المؤشرات التي يمكن من خلالها تطبيق التنمية المستدامة.

والمؤشرات تساهم في تقييم مدى تقدم الدول والمؤسسات في مجالات تحقيق التنمية المستدامة بشكل فعلي، ما يترتب عليه اتخاذ العديد من القرارات الوطنية والدولية حول السياسات الاقتصادية والاجتماعية³، كما تساهم في تحديد المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة من أجل تعديل المسار أو الاستمرار في نفس الاتجاه، وتساهم في تقييم الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذا الاستفادة من تجارب الآخرين في ما حققوه أو عجزوا عن تحقيقه⁴. ونظرا لكون التنمية المستدامة عملية متعددة الأبعاد تم وضع وتطوير طرق كمية في محاولة لقياس مدى إنجازها وتطبيقها في الدول⁵.

الفرع الأول: تعريف المؤشر وتطوره

أولا، تعريف المؤشر وخصائصه

حتى يسمى متغير اقتصادي أو اجتماعي "مؤشر تنمية" عليه أن يمثل بعض العوامل التي تشكّل التنمية أو حالتها، وقد يقيس مباشرة عاملا مخصوصا منها يمثل هدفها أو عنصرا من عناصرها أو حالتها وقد يكون

¹ احمد عارف عساف، محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2011، ص51.

² عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص 254.

³ فوزي عبد الرزاق، كاتية بوروية، التنمية المستدامة ورهانات النظام اللبرالي بين الواقع والآفاق المستقبلية، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو-مغاربي، ج1، الجزائر 2008، ص88.

⁴ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص ص 251-252.

⁵ حرفوش سهام، صحراوي ايمان، بوباوية ذهبية ريمة، الاطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو-مغاربي، ج1، الجزائر 2008، ص 107.

غير قابل للقياس لكنّه يشير بأفضل ما يمكن لهذا العنصر أو الهدف كدليل وفيات الأبطال يشير لقياس مستوى الصحة العامة¹. فالمؤشر هو: "أحدى البيانات أو المعطيات التي تم اختيارها من بين مجموعة من البيانات أو المعلومات الإحصائية المهمة من أجل خصوصيتها وأهمية ما تمثله قيمتها"، كما يعرف على أنه "أداة تصف بصورة كمية موجزة وضعا أو حالة معينة" وهو "مقياس يلخص معلومة تعبر عن ظاهرة أو مشكلة معينة، ويجب على أسئلة محددة يستفسر عنها صانع القرار". وفي تعريف شامل له هو متغير كمي يتحدد بقيمة مطلقة أو معدل أو نسبة ويستخدم للتعبير عن ظاهرة أو قضية ما².

أما خصائص المؤشر الجيد فيما يتعلق بقياس التنمية المستدامة فيمكن حصرها فيما يلي:

1. وثيق الصلة بالقضية أو الموضوع المراد دراسته؛
2. حساس للتغير عبر الزمن؛
3. حساس للتغير عبر المكان؛
4. حيوي وقادر على قياس مدى التقدم الحاصل في مجال معين؛
5. متكرر وقابل للمقارنة ومؤسس على بيانات تُجمع بشكل منتظم؛
6. حقيقي ويعكس الواقع؛
7. يقدم معلومات وقتية³.

وهكذا يوفر المؤشر معلومة كمية أو نوعية تساعد في تحديد أولويات التنمية المستدامة بمختلف أبعادها، ويعتبر كأساس لوضع السياسات وإعداد خطط تهدف إلى تحقيق أهداف تحسين حياة الفرد.

ومؤشرات التنمية المستدامة يتم بموجبها إعطاء صورة واضحة عن مدى التقدم أو التراجع في إنجازها، وبموجبها يتم تقييم إنجاز الدول والمؤسسات المكلفة بتحقيقها في المجالات التي تشملها ومقارنتها مع الأطراف الأخرى⁴، ولا يكفي مؤشر واحد دون استصحاب مؤشرات عدة لوضع الخطط وتصميم سياساتها التنفيذية⁵، فقد لا توحى

¹ أحمد عارف عساف، محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

² حرفوش سهام، صحراوي إيمان، بوباوية ذهبية ريمة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

³ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص ص 262-263.

⁴ حرفوش سهام، صحراوي إيمان، بوباوية ذهبية ريمة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

⁵ محمد شريف بشير، فنون التضليل بالأرقام: صنع المؤشر... وقواعد قراءته، دراسات اقتصادية، العدد الرابع، دار الخلدونية، الجزائر، سبتمبر 2004، ص 153.

لنا الأرقام بما نود معرفته " فوهم اليقين أكثر خطورة من جهل اليقين".¹

ثانيا، تطور مؤشرات التنمية المستدامة

1) مراحل تطور مؤشرات التنمية المستدامة

تطورت أعداد وأنواع هذه المؤشرات والمعاملات باستمرار مع تطور مفهوم ومحتوى عملية التنمية نفسها، والملاحظ أن معظمها ركزت على الجانب الاقتصادي مع اهتمام ضعيف بالجانب البيئي والموارد الطبيعية. ويمكن تمييز أربع مراحل رئيسية:

1. التنمية كرديف للنمو الاقتصادي: امتدت هذه الفترة تقريبا منذ الحرب العالمية الثانية وحتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين، وكانت التنمية في هذه المرحلة تقاس بمؤشر نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، وهو في نفس الوقت مقياس النمو الاقتصادي المحقق.

2. التنمية بمعنى النمو والتوزيع: غطت الفترة من منتصف الستينات حتى مطلع العقد السابع من القرن العشرين وركزت على مشكلات الفقر والبطالة وعدم المساواة. فالتنمية لم تعد تعني فقط الكم من النمو الاقتصادي لكن أيضا كيفية توزيعه على السكان والمناطق داخل الدولة الواحدة؛ واستخدمت مؤشرات أخرى الى جانب متوسط نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، وهي:

- نسبة السكان تحت خط الفقر؛
- نسبة سكان الريف تحت خط الفقر؛
- حصة الدخل التي يحصل عليها أدنى 40% من الاسر؛
- حصة الدخل التي يحصل عليها أدنى 40% من الاسر؛
- النسبة بين حصة الدخل الأغنى 20% من الاسر ، وأفقر 20%؛
- معدل عدم المساواة؛
- معدل الزيادة في نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي؛
- المعدل السنوي للتضخم¹.

¹ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة :حالة سوناطراك ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006/2007، ص 38.

3. التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة /المتكاملة: امتدت من منتصف السبعينات إلى النصف الثاني من عقد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر في هذه الفترة مفهوم التنمية الشاملة التي تعني تلك التنمية التي تهتم بجميع جوانب حياة المجتمع. تصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس معدلات النمو الاقتصادي فقط، وتقاس باستخدام المؤشرات السابقة الذكر في المراحل السابقة إلى جانب مجموعة من المؤشرات الخاصة بالتغذية، الصحة، السكن والتعليم (الجدول الموالي)، كما طُوّر معامل نوعية الحياة الذي يتكون من دمج احصائي لثلاثة مؤشرات: متوسط العمر المتوقع عند الميلاد، معدّل وفيات الأطفال الرضع ونسبة تعليم الكبار².

4. التنمية البشرية والتنمية المستدامة: عُرّفَت التنمية البشرية في تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة لعام 1990 بأنها التنمية التي تزيد الخيارات المتاحة للسكان كتحقيق أكبر متوسط للعمر المتوقع والحصول على التعليم، وتقاس بمعامل أو دليل التنمية البشرية الذي يتكون من ثلاثة مؤشرات: متوسط الدخل الحقيقي للفرد، متوسط العمر المتوقع عند الميلاد والتحصيل العلمي، إلى جانب مؤشرات أخرى. أما التنمية المستدامة، التي تبلور مفهومها عام 1987، فتغطي مؤشراتها أبعادها الثلاث.³ (الجدول الموالي).

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره ، ص ص 252-253.

² المرجع السابق ، ص 253.

³ المرجع السابق، ص 254.

جدول رقم 4.1: تطور مفهوم التنمية وأدوات قياسها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية

المرحلة	مفهوم التنمية	أدوات قياس التنمية		
		مؤشرات اقتصادية	مؤشرات اجتماعية	مؤشرات بيئية
1	التنمية = النمو الاقتصادي (نمائية) ح.ع. II - منتصف ستينات القرن 20	مؤشر النمو الاقتصادي فقط (متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الاجمالي)	لا يوجد	لا يوجد
2	التنمية = النمو الاقتصادي + التوزيع العادل (منتصف الستينات - منتصف سبعينات القرن العشرين)	- مؤشر النمو الاقتصادي - مؤشرات توزيع النمو الاقتصادي	- بعض مؤشرات التوزيع الاقتصادية - الاجتماعية و بدرجة أقل من المؤشرات الاقتصادية و بصورة غير شاملة لجميع الجوانب الاجتماعية	لا يوجد
3	التنمية الشاملة المتكاملة = الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بنفس المستوى (منتصف السبعينات - منتصف ثمانينات القرن العشرين)	- مؤشر النمو الاقتصادي - مؤشرات توزيع النمو الاقتصادي - مؤشرات التبعية الاقتصادية و درجة الاعتماد على الذات	- بعض مؤشرات التوزيع الاقتصادية والاجتماعية - مؤشرات اجتماعية لجميع القطاعات الاجتماعية مثل: التعليم، الصحة، الاسكان...	بعض المؤشرات البيئية العامة (3 مؤشرات اجتماعية)
4	التنمية البشرية = تحقيق مستوى حياة كريمة و صحة للسكان (منذ عام 1990 وحتى وقتنا الحاضر)	- مؤشر النمو الاقتصادي - مؤشرات توزيع النمو الاقتصادي مؤشرات التبعية الاقتصادية و درجة الاعتماد على الذات	- بعض مؤشرات التوزيع الاقتصادية والاجتماعية - مؤشرات اجتماعية لجميع القطاعات الاجتماعية مثل: التعليم، الصحة، الاسكان...	مؤشرات بيئية عامة (3 مؤشرات اجتماعية و اقتصادية)
5	التنمية المستدامة = النمو الاقتصادي + التوزيع العادل + الاهتمام بجميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية و البيئية بنفس المستوى (منذ قمة الأرض عام 1992)	- مؤشر النمو الاقتصادي - مؤشرات توزيع النمو الاقتصادي مؤشرات التبعية الاقتصادية و درجة الاعتماد على الذات - مؤشرات اقتصادية أخرى	- بعض مؤشرات التوزيع الاقتصادية والاجتماعية - مؤشرات اجتماعية لجميع القطاعات الاجتماعية مثل: التعليم، الصحة، الاسكان... - مؤشرات اجتماعية أخرى	- مؤشرات بيئية عامة - مؤشرات بيئية تفصيلية لجميع جوانب البيئة واستغلال الموارد الطبيعية

المصدر: المرجع السابق، ص ص 286-287.

الفرع الثاني: أنواع المؤشرات

صنفت لجنة التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة سنة 1995 المؤشرات إلى ثلاثة فئات رئيسة هي:

➤ مؤشرات القوة الدافعة والتي تصف الأنشطة والعمليات والأنماط،

➤ مؤشرات الحالة التي توفر صورة للحالة الراهنة للأمور،

➤ مؤشرات الاستجابة والتي توجد التدابير المتخذة بصدد التنمية الاقتصادية.

وحسب جدول أعمال القرن 21 فقد صنفت مؤشرات التنمية المستدامة إلى مؤشرات قطاعية والمؤشرات

الأساسية المجمعة، وهو المعمول به حالياً.

❖ المؤشرات القطاعية : تنطوي على إعداد مؤشر البعد البيئي للتنمية المستدامة ومن أهمها:

1. البصمة الايكولوجية: تقيس الضغط الممارس من طرف الإنسان على الطبيعة ، ويقوم على المساحة المنتجة الضرورية لمجتمع ما لتلبية متطلباته (استهلاكه من الموارد، احتياجاته من طرح النفايات)، من خصائصه:

المرونة والديناميكية حيث تتطور حسب عدة عوامل: النمو الديمغرافي، الاستهلاك المتوسط للفرد، التقدم التكنولوجي، والربط المباشر بين أهم نقطتين للتنمية المستدامة وهما الحاجة والموارد.

أما وحدة القياس المستخدمة فهي " وحدة المساحة " المهكتار وتعتمد على: المساحة الضرورية لامتناس غاز الكربون؛ المساحة الضرورية لتربية المواشي؛ المساحة الضرورية للزراعة (تلبية الاحتياجات الغذائية)؛ المساحة الضرورية للإنشاء و المساحة الضرورية للصيد.
2. مؤشر المحاسبة البيئية (المحاسبة الخضراء): مع بروز مفهوم التنمية المستدامة أصبحت الحكومات تهتم بإدماج البعد الاقتصادي الكلي للبيئة في حقل القرار السياسي بواسطة محاسبة بيئية خاصة تسمى المحاسبة الخضراء*، لكن لم يتم التحديد الدقيق للاستخدامات الملموسة للحسابات على مستوى الاقتصاد الكلي، وتستعمل أدواتها في : تسيير المصادر الطبيعية البيئية، تقديم مساعدة لصناع القرار في بلورة سياسات التنمية المستدامة، حيث تسمح الحسابات بتقدير الاتجاهات الهامة لتطور البيئة وآثار النشاطات الاقتصادية القطاعية على حركة مخزون المصادر الطبيعية وأيضاً تطوير مؤشرات الديمومة عن طريق تجميعها لمعلومات قاعدية ومنها تعد مؤشرات الديمومة كمؤشرات الاستعمال المكثف للغابات.
3. مؤشر التنمية البشرية: يعتمد على إدماج معطيات اجتماعية نوعية (المستوى التعليمي، نصيب الفرد من الدخل الوطني...)، ويبرز التقدم في مستوى التنمية البشرية من خلال معطيات اقتصادية واجتماعية فقط فيركز على تحقيق مستوى معيشي لائق عن طريق زيادة متوسط نصيب الفرد من الدخل؛ ومستوى لائقاً من التعليم والرعاية الصحية والتغذية الملائمة؛ وكذا توفير فرص العمل لضمان الدخل المناسب؛ وإتاحة الفرصة الكاملة لكافة الأفراد للمشاركة في القرارات التي يتخذها المجتمع؛ وتمتعهم بالحرية السياسية والاجتماعية.

* المحاسبة الخضراء: الوصف المنهجي داخل إطار محاسبي للعلاقات المتبادلة بين البيئة والاقتصاد.

❖ المؤشرات الأساسية المجمعة ويمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف:

1. المؤشرات الاقتصادية:

- التعاون الدولي لتعجيل التنمية المستدامة يقاس من خلال (نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، حصة الاستثمار الثابت الإجمالي / الناتج المحلي الإجمالي، صادرات السلع والخدمات / واردات السلع والخدمات).
- تغيير أنماط الاستهلاك : ويمكن قياسه من خلال نصيب الفرد السنوي من استهلاك الطاقة.
- الموارد والآليات المالية : ويتم قياسها من خلال: (نسبة رصيد الحساب الجاري من الناتج المحلي الإجمالي، نسبة مجموع الدين الخارجي من الناتج المحلي الإجمالي، نسبة صافي المساعدات الإنمائية الرسمية المتلقاة من الناتج المحلي الإجمالي).

2. المؤشرات الاجتماعية:

- مكافحة الفقر (معدل البطالة، مؤشر الفقر البشري، السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر الوطني).
- الديناميكية الديمغرافية والاستدامة.
- تعزيز التعليم والوعي العام والتدريب (معدل الإلمام بالقراءة والكتابة بين البالغين، معدل الالتحاق بالمدارس الثانوية).
- حماية صحة الإنسان وتعزيزها (متوسط العمر المتوقع عند الولادة، عدد السكان الذين لا يحصلون على مياه مأمونة والخدمات الصحية).
- تعزيز التنمية المستدامة للمستوطنات البشرية وتقاس بنسبة السكان في المناطق الحضرية وهي أكثر المؤشرات استخداماً لقياس درجة التوسع الحضري.

3. المؤشرات البيئية:

- حماية نوعية موارد المياه العذبة وإمداداتها (الموارد المتجددة/ عدد السكان، استخدام المياه/ الاحتياطيات المتجددة).
- النهوض بالزراعة والتنمية الريفية المستدامة (نصيب الفرد من الأراضي الزراعية، استخدام الأسمدة).
- مكافحة إزالة الغابات والتصحر (التغير في مساحة الغابات، نسبة الأراضي المتضررة بالتصحر).¹

¹الظاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-44.

4. المؤشرات المؤسسية، وتشمل:

- **الاطار المؤسسي:** بوضع استراتيجيات وطنية للتنمية المستدامة تهدف إلى الاندماج المتكامل للأولويات الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية واتخاذ اجراءات للتوقيع على الاتفاقيات العالمية والتصديق عليها عن طريق تحسين فعالية الآليات القانونية، الدولية والوطنية التي ترتبط بتحقيق التنمية المستدامة.
- **القدرة المؤسسية:** قدرة بلد معين تتحدد بقدرة مجتمعه ومؤسساته وتقاس بإمكانياته البشرية، العلمية، التكنولوجية، التنظيمية والمؤسسية وبموارده، فهي تعزز أعمال التخطيط، التنفيذ والمتابعة المرتبطة بالتنمية المستدامة وتؤدي إلى تحسين المهارات والقدرات المجتمعية لمعالجة المسائل الحاسمة وتقييم خيارات السياسات والتنفيذ وتفهم العوائق والقيود. وتمثل هذه المؤشرات في: عدد الاشتراكات في الانترنت لكل ألف من السكان، الإنفاق على البحث العلمي والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الاجمالي، البيئة الأساسية للاتصالات والعلم والتكنولوجيا... الخ.

5. **المؤشرات السياسية:** مؤشرات قياس الحكم الراشد، ومستوى مبادئه وآلياته: درجة الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الاستقرار السياسي، محاربة الفساد، حرية الإعلام، اللامركزية، استقلالية السلطة القضائية والعناية بحقوق الإنسان¹.

6. **المؤشرات التكنولوجية:** هي مؤشرات مركبة للمقارنة بين دول العالم من حيث المقدرة التكنولوجية، وتحديد مدى نجاح السياسات المتبعة خلال فترات زمنية معينة في تحسين وتطوير الإمكانيات التكنولوجية وحسب برنامج الأمم المتحدة عام 2006 هناك مؤشرين رئيسيين هما: تنافسية القطاع الصناعي الإنجاز التكنولوجي، إضافة إلى مؤشرات البحث والتطوير والإنفاق على هذا الأخير كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي².

كما طور قسم التنمية المستدامة التابع لدائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة قائمة بالمؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس التنمية المستدامة كما يوضحها الجدول الموالي.

¹ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

جدول رقم 5.1: المؤشرات التي طورها الامم المتحدة

التسلسل	المؤشر	نوع المؤشر	التسلسل	المؤشر	نوع المؤشر	التسلسل	المؤشر
01	نسبة السكان دون خط الفقر	اجتماعي	18	انبعاث غازات البيوت البلاستيكية	بيئي	35	نسبة الديون من الناتج الإجمالي
02	معامل جيني لتوزيع الدخل	اجتماعي	19	درجة استهلاك طبقة الأزون	بيئي	36	كثافة استخدام المواد والمعادن
03	معدل البطالة	اجتماعي	20	درجة تركيز الموثات في المناطق الحضرية	بيئي	37	نسبة المساعدات الخارجية من الناتج الإجمالي
04	نسبة معدل أجور الإناث إلى أجور الذكور	اجتماعي	21	مساحة الأراضي الزراعية الدائمة	بيئي	38	نسبة معدل استهلاك الطاقة السنوي للفرد
05	مستوى التغذية للأطفال	اجتماعي	22	استعمال المخصبات	بيئي	39	نسبة استهلاك الطاقة من المصادر المتعددة
06	معدل الخصوبة	اجتماعي	23	استعمال المبيدات الزراعية	بيئي	40	كثافة استغلال واستهلاك الطاقة
07	العصر المتوقع عند الميلاد	اجتماعي	24	نسبة مساحة الغابات إلى مساحة الكلية	بيئي	41	كميات النفايات الصناعية والمزئية
08	السكان المخدومون بالصرف الصحي	اجتماعي	25	كثافة استغلال أخشاب الغابات	بيئي	43	كميات النفايات الخطرة
09	السكان المخدومون بمياه الشرب	اجتماعي	26	مساحة الأراضي المتصحرة	بيئي	44	إدارة النفايات المشعة
10	الأطفال المحصنون ضد الأمراض	اجتماعي	27	نسبة السكان المقيمون في المناطق الساحلية	بيئي	45	تدوير النفايات
11	الأطفال في مرحلة التعليم الأساسي	اجتماعي	28	معدلات الصيد حسب النوع	بيئي	46	المسافة المقطوعة للفرد بواسطة وسائل النقل
12	الشباب في مرحلة التعليم الثانوي	اجتماعي	29	معدلات تراجع مستوى المياه الجوفية	بيئي	46	الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة
13	معدل الأمية	اجتماعي	30	نسبة مساحة المحميات المساحة الكلية	بيئي	47	تطبيق المعاهدات الدولية الخاصة بالاستدامة
14	مساحة المسكن م ² للفرد	اجتماعي	31	أنواع النباتات والحيوانات المنقرضة	بيئي	48	السكان نسبة عدد المشتركين بشبكة الانترنت إلى مجموع
15	عدد الجراند لكل 100000 من السكان	اجتماعي	32	نصيب الفرد من الدخل	اقتصادي	50	عدد خطوط الهاتف لكل 1000 فرد
16	معدل النمو السكاني	اجتماعي	33	نسبة الاستثمار من الناتج المحلي الإجمالي	اقتصادي	50	نسبة الإنفاق على البحث العلمي
17	سكان الحضر في التجمعات الرسمية وغير الرسمية	اجتماعي	34	الميزان التجاري	اقتصادي	51	الخسائر البشرية والاقتصادية نتيجة الأخطار الطبيعية

المصدر: عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره ، ص ص 270-271.

الفرع الثالث: مراحل ومعايير اعداد مؤشرات التنمية المستدامة

أولاً، مراحل اعداد مؤشرات التنمية المستدامة

إن عملية اعداد مؤشرات لقياس التنمية المستدامة تمر بمجموعة من المراحل هي:

1. المرحلة الأولى وتشمل الخطوات التالية:

- تحديد الجهات ذات العلاقة بعملية التنمية المستدامة بشقيها الحكومية والخاصة؛
- تحديد دور كل جهة في عملية التنمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها في ظل الأولويات الوطنية؛
- وضع آلية لتحقيق التنسيق والتكامل بين أدوار هذه الجهات؛
- تحديد المؤشرات التي تستخدمها هذه الجهات في تقييم إنجازاتها.

2. المرحلة الثانية وتتكون من الخطوات التالية:

- تحديد المؤشرات المستخدمة في الدولة أو الاقليم والوضع الحالي لهذه المؤشرات؛
- بيان مدى انسجام هذه المؤشرات مع قائمة المؤشرات التي أعدتها الأمم المتحدة لقياس التنمية المستدامة؛
- تحديد الجهات التي تستخدم هذه المؤشرات؛
- تحديد الاهداف التي من أجلها تستخدم هذه المؤشرات.

3. المرحلة الأخيرة: يجب اختبار المؤشرات التي تعكس العلاقة بين الأولويات الوطنية واستراتيجية التنمية

المستدامة في الدولة أو الاقليم من خلال قائمة المؤشرات المستخدمة والتي أعدتها الأمم المتحدة مع ضرورة التأكيد على ما يلي:

- مدى توفر البيانات لهذه المؤشرات؛
- امكانية جمع ما هو غير متاح من البيانات؛
- مصدر البيانات؛
- استمرارية توفر البيانات؛
- امكانية الحصول على البيانات بسهولة؛
- مدى واقعية هذه البيانات؛

- طريقة انتاج هذه البيانات (مطبوعة، الكترونية، على شكل تقارير...)

ولتسهيل عملية اعداد هذه المؤشرات لابد من طرح مجموعة من الاسئلة والاجابة عنها لضمان اتساقها وتلائمها مع عملية التنمية المستدامة، والأسئلة هي:

- لماذا نحتاج المؤشرات؟
- من الذي يستخدمها؟
- ما الغرض من استخدامها؟
- ما مدى الحاجة لتحديثها؟
- ماهي المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المناسبة للأهداف؟
- كيف نضع وحدة قياس لشيء سيحدث في المستقبل¹؟

ثانيا، المعايير المطبقة في عملية إعداد مؤشرات التنمية المستدامة:

من أجل اعداد مؤشرات فاعلة لقياس التنمية المستدامة لابد من تطبيق المعايير التالية في عملية الإعداد وهي:

1. أن تكون المؤشرات قابلة للقياس؛
2. أن تكون واضحة ودقيقة ويمكن فهمها وتقبلها؛
3. أن تعكس شيئا أساسيا عن جوانب المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
4. أن يمكن التنبؤ بها او توقعها؛
5. أن تكون لها مرجعية وذات قيمة حدية متاحة؛
6. أن تقوم على بيانات متاحة أو يمكن جمعها؛
7. أن يمكن التحكم بها؛
8. أن تكون حساسة للزمن وعبر المكان؛
9. أن تساعد على المقارنة مع مناطق أخرى².

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص 255 و ص 261 - 262.

² المرجع السابق، ص 262.

خلاصة الفصل

تجاهلت السياسات التنموية المتعاقبة دور البيئة كوسط تنفّذ فيه هذه السياسات، ما انعكس سلبا على كل ما قد تحقق من تقدم ورفاهية، وإذا ما استمرت الاتجاهات الحالية في النمو الاقتصادي والاستهلاكي، ستزداد الضغوط على البيئة الطبيعية وستبرز بوادر التدمير الذاتي لأسس بقاء الإنسانية واستمرارها.¹

أما التنمية المستدامة فتتصف بالاستمرار والتواصل، وهي متعددة الأبعاد اقتصادية، اجتماعية وبيئية، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها وتأخذ بالاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية.²

¹ عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف-الجزائر أيام 8/7 أفريل 2008، ص 13.

² حيازة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الفصل الثاني:

حوكمة المؤسسات كآلية

لتحقيق التنمية المستدامة

مقدمة الفصل:

إن فضائح تلاعب المؤسسات الأمريكية في قوائمها المالية كفضيحة شركة انرون، بارمات و وورلد كوم، جعلت كلا من المؤسسات العامة، الخاصة، المهنية، الأكاديميين والممارسين للأعمال التجارية يهتمون بالحوكمة وبتأثيرها على العديد من النواحي الاقتصادية، القانونية والاجتماعية وكذا بدورها في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية التي تضمن الشفافية في التعامل بين كل الأطراف المعنية بما يعمل على سلامة اقتصاد كل الدول، أسواقها المالية وتحقيق تنمية شاملة تمنع حدوث مثل هذه الانهيارات والتقلبات المالية مستقبلا.

فالمستثمرون يبحثون عن المؤسسات التي تطبق الحوكمة لضمان دقة قراراتها وشفافية المعلومات التي تفصح عنها قبل توجيه استثماراتهم، فالحوكمة بذلك تحدد إلى حد كبير مصير المؤسسات واقتصاديات الدول كذلك¹.

¹محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص13-14.

المبحث الأول: مدخل لمفهوم حوكمة المؤسسات

أولت السلطات الإشرافية، الرقابية والمنظمات الدولية اهتماما بالغاً بمفهوم الحوكمة، وهو ما اصطلح على ترجمته إلى "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" أو "حوكمة المؤسسات"، وتعاضم الاهتمام به عقب الانهيارات الاقتصادية، الأزمات المالية والمصرفية التي مستت دولاً عديدة خصوصاً أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية التي تحولت إلى أزمة مالية عالمية انعكست سلباً على غالبية الدول في العالم¹.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: نشأته، تعريفه و أهميته

أولاً، نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات

1. في أصل الكلمة: تجدر الإشارة قبل البدء في الموضوع، إلى كثرة المصطلحات وليس المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، فهناك من يرى ذلك المصطلح على أنه الحاكمة، الإدارة الرشيدة، الحكم الراشد، الجيد أو الصالح...، ولذلك سنعمد في هذه المذكرة على مصطلح حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة، و يرجع الأصل الأول للكلمة إلى المصطلح الإغريقي (*kubernâo*) لينتقل إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح (*gubernare*)، وكان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة؛ وحسب (*R. CANET*) فإن أصول مصطلح الحوكمة تعود إلى اللغة الفرنسية (*gouvernance*) في القرن الثالث عشر كمرادفٍ لمصطلح الحكومة (*gouvernement*) ويقصد بها: "عملية قيادة شيء ما"، أما في القرن الرابع عشر فقد استعملت كلمة الحكومة لتشير إلى سلطة الدولة وتسلسلها الهرمي أما الحوكمة فتشير إلى كيفية إدارة الشؤون العامة بالشكل الصحيح بصرف النظر عن مسألة السلطة؛ ولأنها-أي الحوكمة- ارتبطت بمفهوم التسيير أكثر من السلطة، فقد انتقلت على هذا الأساس هذه الكلمة إلى العالم الأنجلو-سكسوني وتحديدًا الولايات المتحدة الأمريكية². ومع بداية التسعينات، عاود هذا المصطلح الظهور في ميدان مختلف وهو المؤسسة تحت اسم "*corporate governance*"-حوكمة المؤسسات؛ وعليه فمفهوم الحوكمة أول ما انبثق كان في القطاع الخاص ليستعمل بعد ذلك في الميادين السياسية وعلم اجتماع المنظمات وغيرهما.

¹ محمد زيان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة الشلف، 2009، ص 15.

² Raphaël Canet, *Qu'est-ce que la gouvernance ?*, Conférences de la chaire MCD, Canada, 16mars2004.En ligne : <http://www.chaire-cd.ca>

2. مفهوم الحوكمة اليوم: ازداد الاهتمام بضرورة إيجاد مجموعة من القوانين واللوائح لحماية مصالح المساهمين بعد التلاعب المالي والإداري لأعضاء مجالس إدارة المؤسسات نتيجة تعارض المصالح، ولأنهم يمسكون بزمام الأمور فيها، وقد أبرز كل من جنسن (Jensen) ومكلين (Meckling) عام 1976 أهمية الحوكمة في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، لتؤكد دراسات أخرى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة المؤسسات، ومن قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد محليين وأجانب وتنمية اقتصادياتها، ليتم إصدار مجموعة من اللوائح، القوانين والتقارير تؤكد أهمية التزام المؤسسات بتطبيق تلك المبادئ¹.

ثانياً: تعريف حوكمة المؤسسات

تعرف الحوكمة بأنها "نظام لحماية سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات في المؤسسة، وهي عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل المؤسسة أو خارجها"². كما يمكن تعريفها بأنها نظام توجه به أعمال المؤسسة وتراقب من أعلى مستوى لتحقيق أهدافها وتفي بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، وحسب تقرير كاديبيري (Cadbury) عام 1992 فإن اقتصاد أية دولة يعتمد على ريادة وكفاءة مؤسساته، ففاعلية مسؤولية مجالس الإدارات تحدد وضعه التنافسي، وهذا جوهر نظام حوكمة المؤسسات، فهو "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"³.

ونظراً لتداخل مفهوم الحوكمة في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، المالية والاجتماعية للمؤسسات، فإننا لا نجد تعريفاً موحداً متفقاً عليه، ومن هذه التعاريف:

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية تدار به المؤسسة وتراقب.
- مجموعة الطرق التي تؤكد للمستثمرين تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.
- مجموعة القواعد التي بها تهتدي الإدارة لتعظيم ربحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص15.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006، ص18.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات-المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات-شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص24.

- مجموعة القوانين والقواعد والمعايير تحدد علاقة إدارة المؤسسة بحملة الأسهم وأصحاب المصالح كحملة السندات، العمال، الدائنين والمواطنين.¹
- ومما سبق، فمفهوم حوكمة المؤسسات له معان أساسية وهي:
- ✓ "مجموعة من الأنظمة الخاصة لرقابة أداء المؤسسات.
 - ✓ تنظّم العلاقات بين كل من مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وأصحاب المصالح.
 - ✓ يجب أن تدار المؤسسات لصالح المساهمين.
 - ✓ مجموعة قواعد تدار بموجبها المؤسسة وتراقب وفق هيكل معين يضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارتها كمجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والمساهمين.
- مجموع القواعد والمبادئ التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها وشفافيتها ومدى خضوع موظفيها ورؤسائها للمساءلة وكذا المعلومات التي تقدم لصغار المساهمين².

ثالثاً، أهمية حوكمة المؤسسات: يحقق إتباع قواعد الحوكمة السليمة مزايا كثيرة أهمها:

- 1) تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري في المؤسسات والدول.
- 2) رفع مستوى أداء المؤسسات لتحقيق التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.
- 3) جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الاستثمار المحلي في المشاريع الوطنية.
- 4) زيادة قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة عالمياً وفتح أسواق جديدة.
- 5) توفير الشفافية، الدقة والوضوح في قوائم المؤسسات المالية، ما سيزيد من ثقة المستثمرين بها وقراراتها.
- 6) توفير الإطار التنظيمي الذي تحدد المؤسسة من خلاله أهدافها وكيفية تحقيقها.³

وعلى الصعيد القانوني: تساعد الحوكمة على:

- الوفاء بحقوق جميع الأطراف في المؤسسة من خلال التشريعات واللوائح المحددة التي تنظم بدقة قوانين وقرارات العلاقة بينهم والاقتصاد ككل.
- التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي تنتهك صيغ العقود المبرمة والقوانين والقرارات والنظم

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 16.

³ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الأساسية المنظمة للمؤسسة¹.

رغم أهمية البنود التشريعية التي أصدرتها مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 التي تخص قوانين أسواق المال والمؤسسات، إلا أن كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي يعظم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، مرتكزا على دعامتين أساسيتين هما الإفصاح والشفافية، وكذا المعايير المحاسبية السليمة².

أما على الصعيد الاجتماعي، فلا تقتصر الحوكمة فقط على المؤسسات الاقتصادية، بل تشمل كل المؤسسات التي تؤثر على رفاهية الأفراد والمجتمع، سواء العامة أو الخاصة، تنتج سلعة أو تقدم خدمة³.

رابعا، أهداف حوكمة المؤسسات: تحقق الحوكمة مجموعة من الأهداف وهي:

- 1) حماية حقوق المساهمين بالاحتفاظ بسجلات تثبت ملكيتهم بالأسهم والتقديم لهم معلومات شفافة وفي الوقت المناسب، ضمان حقهم في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحصولهم على حصة من الأرباح السنوية.
- 2) تحقيق العدالة والمساواة بين كل المساهمين وضمان حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة.
- 3) حماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة من خلال زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين معها وفي مقدمتهم العمال.
- 4) توفير المعلومات الدقيقة والمفيدة والملائمة لجميع أصحاب المصالح ودعم سلامة قنوات الاتصال بما يعكس سلامة وصحة تحكّمها المؤسسي وأنظمتها الرقابية الداخلية والخارجية، وتطبيق القواعد والقوانين التي تدعم الحوكمة بما ينعكس على سلامة أدائها⁴.

الفرع الثاني: تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات

أولا، الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات: هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد الحوكمة، وتحدد مدى نجاحه أو فشله، والشكل الموالي يوضح ذلك:

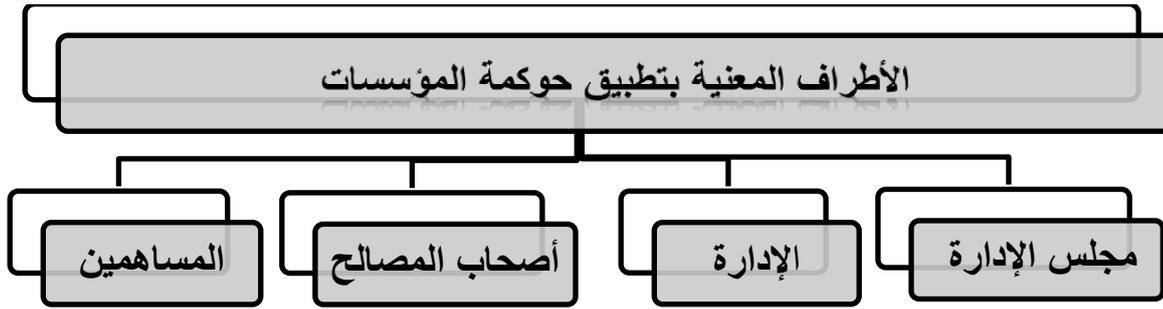
¹ كمال بوعظم، زايدى عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 19-18/11/2009، ص 46.

² خميلي فريد، شوكل عبد الكريم، الحوكمة والفساد الإداري والمالي، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19/11/2009، ص 157.

³ كمال بوعظم، زايدى عبد السلام، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

⁴ بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة أيام 18-19 ماي 2011، ص 8-9.

شكل رقم 1.2: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 17.

1. المساهمون: يقدمون رؤوس الأموال للمؤسسة بملكيتهم للأسهم مقابل حصولهم على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وتعظيم منفعة المؤسسة على المدى الطويل، كما يحق لهم اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. مجلس الإدارة: يمثل المساهمين والأطراف الأخرى كأصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، يراقب أدائهم، ويرسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.¹

3. الإدارة: المسؤولة عن التسيير الفعلي للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتتمتع بتعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، وهي المسؤولة عن الشفافية والإفصاح عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لديهم مصالح داخل المؤسسة وقد تكون مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان كالدائنين، الموردين، العملاء، العمال والموظفين. فالدائنون يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرتها على الاستمرار.

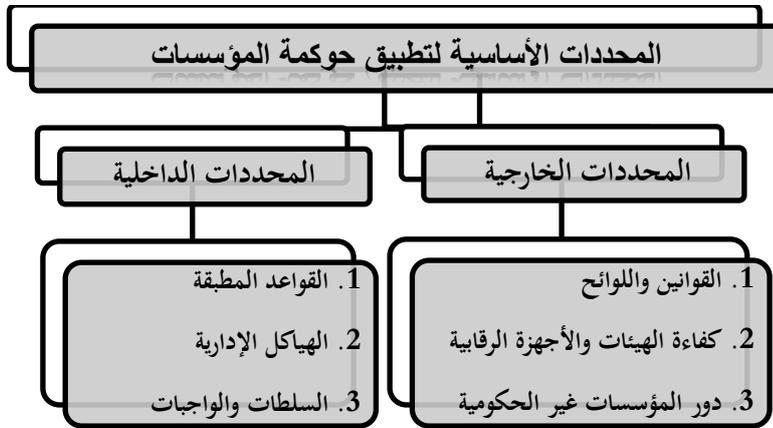
وتتأثر الحوكمة بالعلاقات بين الأطراف وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلاً متحالفة أو أية مؤسسات أخرى تعمل من خلال مؤسسة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك المؤسسة. وحالياً، تتزايد مطالب المستثمرين في بعض الأسواق بأن يكون لهم دور في حوكمة المؤسسات، لكن المساهمين الأفراد لا يسعون لممارسة حقوقهم، فقط الحصول على معاملة عادلة من المساهمين من ذوي

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

الملكيات الغالبة ومن إدارة المؤسسة؛ كما يقوم الدائنون بدور المراقب الخارجي على أداؤها، ويساهم العاملون أيضا في نجاحها وأداؤها في المدى الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل للحكومة، ويتباين دور كل طرف من هذه الأطراف وتفاعلهم فيما بينهم تباينا واسعا حسب الظروف السياسية، الاقتصادية والثقافية السائدة.¹

ثانيا، المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات: لتستفيد المؤسسات بل والدول من مزايا تطبيق حوكمة المؤسسات، لابد من توافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية لتضمن ذلك والموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم 2.2: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

1. المحددات الخارجية: تمثل بيئة عمل المؤسسات وتختلف من دولة إلى أخرى، وهي:

أ) القوانين واللوائح المنظمة للأسواق، وتشمل: قوانين المؤسسات، سوق المال، الإفلاس، تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.

ب) وجود النظام المالي الجيد الذي يوفّر التمويل اللازم للمشاريع بما يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.

ت) كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية كهيئات سوق المال والبورصات، والتي من خلالها تُحكّم الرقابة على المؤسسات، ويتم التحقق من دقة وسلامة بيانات هذه الأخيرة ومعلوماتها المنشورة، ووضع وتطبيق العقوبات المناسبة في حال عدم التزامها بها.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 20-22.

ث) دور المؤسسات غير الحكومية والتزام أعضائها بالسلوك، المهنية والأخلاق لضمان عمل الأسواق بكفاءة.

2. المحددات الداخلية: هي القواعد والأساليب المطبقة داخل المؤسسة، وتتضمن:

- وضع هياكل إدارية سليمة لكيفية اتخاذ المؤسسة لقراراتها.
- تفادي تضارب مصالح أصحاب المصالح من خلال توزيع مناسب للسلطات.
- تحقيق مصالح المستثمرين على المدى البعيد.

وتتأثر هذه المحددات الداخلية أو الخارجية هي الأخرى بعوامل ترتبط بثقافة الدولة ونظامها السياسي، مستوى التعليم بها ووعي أفرادها، محيطها الاقتصادي (سياسات الاقتصاد الكلي، درجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق عوامل الإنتاج)، البيئة القانونية، التنظيمية والمؤسسية، أخلاقيات الأعمال، ومدى وعي المؤسسات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها والتي قد تؤثر على سمعتها ونجاحها على المدى البعيد.

إن حوكمة المؤسسات ليست نظاماً موحداً وتطبيقه في جميع الدول لا يؤدي إلى نفس النتائج، ذلك أنها مبادئ عامة تصدرها هيئات دولية متخصصة كصندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. لهذا يجب عند تطبيقها الأخذ بالاعتبار ثقافة الدولة المراد التطبيق بها، ظروفها، النظم المرتبطة بها: السياسية، الاقتصادية، القانونية والتعليمية، وكذا قدرة ووعي المستثمرين بممارسة حقوقهم في المؤسسة. كما يجب أن تراجع تلك المبادئ وتُطوّر، وأن تقوم الحكومات بتشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر مرونة كافية للأسواق للعمل بفعالية ويستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، وأن تقرّر مع المشاركين في السوق كيفية تطبيق تلك المبادئ. ولهذا، وحتى تحتفظ المؤسسات بقدراتها التنافسية عليها الوفاء بالمطالب الجديدة واقتناص الفرص.¹

ثالثاً، هيكل ملكية المؤسسات وأهميته في تطبيق حوكمة المؤسسات: إن هيكل ملكية المؤسسات يؤثر مباشرة على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وهو نوعان: الهيكل المركز (نظام الداخلين) والهيكل المشتت (نظام الخارجيين).

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-22.

1. الهيكل المُرَكَّب: تتركز الإدارة والملكية في أيد عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، ولأنهم يؤثرون بشدة على طريقة عمل المؤسسة يُسمَّون "الداخليين"، فهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت إما بامتلاكهم لأغلبية أسهم المؤسسة، أو يمتلكون أسهما قليلة مع غالبية حقوق التصويت، فبعض الأسهم تتمتع بحقوق تصويت أكثر غيرها، ما يمكِّن أفراد قلة من التحكم بالمؤسسة وإن لم يكونوا أصحاب غالبية رأس المال.

ولكل هيكل للملكية مزاياه وعيوبه، ومن ثمَّ تحديات لنظام حوكمة المؤسسات الخاص به، فالداخليون لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة ويتخذون القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل، أو قد يعرضونها للفشل بتواطئهم مع إدارتها، فيستولون على أصولها على حساب مساهمي الأقلية غير المتمتعين بحقوقهم القانونية، وربما يكون مديرها من كبار المساهمين أو أصحاب القوة التصويتية الأعلى أو كلاهما، فيؤثر على قرارات مجلس الإدارة على حساب المؤسسة مستخدما سلطته كالموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم أو شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها عن المعتاد.

فقد يستخدم الداخليون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة فتضيع موارد المؤسسة وتنخفض إنتاجيتها، لذا كان لابدَّ من تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في هذا النوع من الهياكل لحماية أصول المؤسسة وحقوق الأقلية¹.

2. الهيكل المشتت: يتمتع هذا الهيكل بعدد المساهمين الكبير وقلة أسهمهم ما لا يحفزهم على مراقبة نشاط المؤسسة عن قرب ولا يشاركون في القرارات أو السياسات الإدارية، لذا يُطلق عليهم الخارجيون.

تعتمد هذه المؤسسات على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين، ويميل أعضاء مجلسها للإفصاح عن المعلومات بشكل واضح ومتساوٍ ويقيِّمون بموضوعية الأداء الإداري للمؤسسة، كما أنهم يحمون مصالح وحقوق المساهمين بقوة، ما يجعل هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساداً؛ لكنَّه رغم ذلك يملك عدداً من نقاط الضعف:

1. اهتمام الملاك بتعظيم الأرباح بسرعة، ما يؤدي إلى خلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المؤسسات.
2. رغبة المساهمين في تحقيق أرباح أكثر في أمكنة أخرى يضعف استقرار المؤسسة.

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

إن لكل من النظامين مخاطره، لذا يعمل نظام حوكمة المؤسسات على تقليل هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية، فنظام الحوكمة الفعال يمزج هذين النظامين¹.

رابعاً، وضع حوكمة المؤسسات موضع التطبيق-الخصائص والركائز-

إن حوكمة المؤسسات معنية بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، أهداف الفرد والجماعة، فهي تهدف إلى تشجيع الاستخدام الأكفأ والعدل للموارد²، لهذا الحوكمة الجيدة تستدعي توافر:

1. الخصائص التالية:

- الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، الحقوق، الواجبات، الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة تكون واضحة وصریحة للجميع³.
- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع أصحاب المصالح في المؤسسة.
- العدالة: احترام حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد⁴.

2. الركائز: ترى شركة Truth للاستشارات الاقتصادية أن ترتكز حوكمة المؤسسات على ثلاث ركائز وهي:

- السلوك الأخلاقي: ضمان الالتزام السلوكي وذلك بالتقيد بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، التوازن في تحقيق مصالح أصحاب المصالح والشفافية في عرض المعلومات المالية.
- تفعيل أدوار أصحاب المصالح لإنجاح المؤسسة:

- الهيئات الإشرافية العامة: هيئة سوق المال، وزارة الاقتصاد، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي؛

¹ المرجع السابق، صص 28-29.

² محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ندوة حول مبادئ وممارسات حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة في القاهرة في نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-أعمال المؤتمرات-، مصر، 2009، صص 123.

³ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009، صص 66.

⁴ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، صص 3.

- الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون والخارجيون؛

- أطراف أخرى ترتبط بالمؤسسة: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.

■ إدارة المخاطر: بوضع نظام لإدارة المخاطر، والإفصاح عن المخاطر للمستخدمين وأصحاب المصالح.

وتؤكد نفس الشركة أن لتنفيذ حوكمة المؤسسة، يجب الالتزام بالمبادئ العشر لضمان فعاليته وتمثل في:

1. تفعيل رقابة أصحاب المصالح على المؤسسة.
2. ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة، موثوقة وكافية.
3. تجنب السلطة المطلقة للإدارة العليا في المؤسسة.
4. تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
5. ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة.
6. وجود مجلس إدارة قوي ويشترك بفعالية.
7. ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.
8. ضمان الكفاءة والالتزام.
9. تقدير و رقابة المخاطر.
10. تواجد قوى للمراجعة.¹

الفرع الثالث: أنظمة وآليات حوكمة المؤسسات

تشمل حوكمة المؤسسات جميع الآليات الرامية للحد من صراعات الوكالة، بما في ذلك تضارب المصالح بين المسيرين والمساهمين.

أولاً، أنظمة حوكمة المؤسسات: قادت الدراسة المقارنة لمختلف الأنظمة الوطنية لحوكمة المؤسسات عدداً من الكتاب لتسليط الضوء على المقارنة بين النظام "الأبجلو سكسوني" (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة) الذي يستند على الدور الأساسي للسوق المالي كموقر لرؤوس الأموال وكمنظم لها، والذي يعتمد على دور المساهم الأساسي؛ ويهدف إلى إرضائه فيما يخص خلق القيمة وسياسة الأرباح... وبين النظام

¹ كمال بوعظم، زايددي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

"الألماني-الياباني" (أوروبا واليابان) الذي يقوم على نموذج اجتماعي خاص يشرك الرأسماليين والعمال في نظام للتسيير المشترك في ألمانيا والوحدة الوطنية في اليابان، والكل معزز بنظام حماية للمؤسسات وتمويل هذه الأخيرة¹.

ويسلّط شارو (Charreaux) الضوء على منطقتين هذين النموذجين من الحوكمة ويميّز بينهما من خلال عدة مستويات (أبعاد) يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- على مستوى نمط التمويل المفضل (الأسواق المالية أو التمويل البنكي)،
- على مستوى نظام المراقبة (داخلي وخارجي)،
- على مستوى الانشغال الممنوح في الغالب: حملة الأسهم أو كافة أصحاب المصالح،
- على مستوى السياسة العامة المتبعة (شبكات أو الأسواق).

جدول رقم 1.2 : ملخص الأبعاد التي تسمح بمقارنة النظام "الأنجلو سكسوني" بالنظام "الألماني الياباني"

المراجع	النظام "الألماني الياباني"	النظام "الأنجلو سكسوني"	الأبعاد
Berglöf (1990) Porter (1992) Allen (1993)	البنك	السوق	نمط التمويل المفضل
Franks et Mayer (1992)	داخلي	خارجي	نمط المراقبة
	حماية كافة أصحاب المصالح	حماية المساهمين	الانشغال الأساسي
Moerland (1995)	الشبكات	السوق	الوجهة

المصدر: Sophie Audousset-Coulier , *La publication des honoraires d'audit par les sociétés cotées françaises*, Thèse doctorale, Hec Paris, 2008, p61.

ويلخص شارو (Charreaux) خصائص النظامين الرئيسيين لحوكمة المؤسسات في الجدول التالي²:

¹ Bertrand RICHARD et Dominique MIELLET, *la dynamique du gouvernement d'entreprise*, éditions d'organisation, paris, 2003, pp 36-37.

² idem.

جدول رقم 2.2: خصائص الأنظمة الرئيسية لحوكمة المؤسسات، حسب شارو (Charreaux)

الأبعاد	النظام الأنجلو سكسوني(موجه للسوق)	النظام الألماني الياباني(موجه للشبكات)
دور وقائي	المساهمين	مراقبة قوية - رأس مال مركز مع مساهمين سائدين - مشاركة البنوك في رأس المال - مشاركة مشتركة -مراقبة من قبل فاعلين في مجال الصناعة والبنك الرئيس - رؤية على المدى الطويل - مراقبة نشيطة مبنية على نمط الإدارة والقرارات الاستراتيجية
	الدائنون	مراقبة سلبية - مديونية بنكية ضعيفة -مديونية من السوق كبيرة (سندات) -علاقة أقل ثباتا
	العمال	مراقبة قوية - التمثيل في مجلس الإدارة - مشاركة في القرارات.
	مجلس الإدارة	مراقبة ضعيفة - رقم الأعمال يسيطر عليه المسيرين - تواجد البنكيين والعمال - شبكات الإداريين كثيفة جدا - مراقبة على المدى الطويل نوعية واستراتيجية
	أنظمة الحوافز	مراقبة جد قوية - نظام الأجور محفز و مرتبط بالكفاءة - مراقبة النتائج وأسعار الأسهم
دور علاجي	حقوق الملكية	تحويل جد صعب - تحويل جد صعب
	تغيير المسيرين	صراعي (سهولته تعتمد على مدى التجذر) - أهمية سوق المسيرين
	إمكانية خروج أصحاب المصالح	أكثر سهولة - أكثر صعوبة (علاقات طويلة المدى مع البنوك والعمال)
ملخص	نمط إعادة التنظيم	أكثر تصادما - غالبا خارجي وقانوني - دور البنك الرئيسي
	نتائج	نظام منظم أساسا عن طريق الأسواق - معالجة أفضل للمعلومات - نظام صراعي، تكاليف الوكالة - قدرة وقائية ضعيفة - قدرة علاجية عالية ولكنها مكلفة
		نظام منظم أساسا باليات خاصة - معالجة جيدة نوعا ما للمعلومات - نظام أكثر توافقا - قدرة وقائية عالية جدا - قدرة علاجية ضعيفة نظرا للصلابة المرتبطة باحترام العلاقات على المدى البعيد(البنوك والعمال)
		أكثر صلابة - تعزز التعاون والاستثمار طويل المدى -تلائم النشاطات التقليدية

المصدر: Charreaux, p465. Sophie Audoussert-COULIER, p 64,

ثانياً، آليات حوكمة المؤسسات: هي في الأساس نوعين: داخلية وخارجية.

داخلية، عندما تتبع مباشرة من المؤسسة وهي مجلس الإدارة، الجمعية العامة والمراقبة من طرف الموظفين الآخرين.

خارجية، عندما تكون المراقبة من قبل مجموعة من الأفراد أو المؤسسات من خارج المؤسسة، وتشمل سوق العمل، سوق الأوراق المالية، البنوك.

هذه الآليات الداخلية والخارجية قد صُممت لتعظيم خيارات التطوير (وظيفة اتخاذ القرارات)، ضبط المسيرين (وظيفة المراقبة) وضمان قيمة المساهمة للمستثمرين الماليين مع خفض تكاليف الوكالة المرتبطة بتضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين،¹ وفيما يلي عرض لمختلف هذه الآليات:

1. الآليات الداخلية، وهي:

■ **مجلس الإدارة:** يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المسيرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح المستثمرين، لذا يجب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية للمجلس ليتمكن من تقنين قدرته في رقابة المسيرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب.²

و مقارنة بمجلس الإدارة، قد لا يمتلك الإداريون معارف تقنية كافية وأفكاراً دقيقة عن ضرورات التسيير العملي، فيكون حكمهم عندئذ غير موضوعي، أما في حالة التجدر، فإن تعيين إداريين خارجيين غير مؤهلين وغير مستقلين أو يفتقرون للمعلومات، يبطل تأثير الرقابة التي يقوم بها مجلس الإدارة. إن عدة دراسات قد خصصت لدراسة أهمية مجلس الإدارة كوسيلة للتوفيق بين مصالح المسيرين والمساهمين وهي تركز أكثر على تأثير حضور الإداريين الخارجيين على كفاءة المؤسسة؛ وقد أوضحت هذه الدراسات الأثر الإيجابي لحضورهم، حيث يمكن أن يكونوا محفزين لتغيير نمط التسيير غير الفعال.

ويبين لنا كل من شارو (Charreaux) و (Desbrières) (1997)، أن تأثير مجلس الإدارة لا يكون فعالاً إلا في حالة الملكية المنتشرة (actionnariat diffus)، أي لا يوجد أي تحالف للغالبية العظمى من المساهمين ليكون قادراً على ممارسة رقابة مباشرة.¹

¹ Pascal Charpentier, *Management et gestion des organisations*, Armand Colin, 5^{ème} édition, Paris, 2007, p.99

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص111.

- **الجمعية العامة:** إن استخدام المساهمين لحقوقهم في التصويت والاقتراح في الجمعية العامة تمثل الآلية الثانية الداخلية للحكومة، فنشاط المساهمين له تأثير انضباطي (*disciplinaire*) كبير نسبياً على مسيري المؤسسة، والذي يسمح في آن واحد بالتقليل من مشاكل الوكالة و بالتالي تعظيم الأداء المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- **المراقبة من طرف الدائنين وعمال المؤسسة:** يمثل الآلية الداخلية الأخيرة لحكومة المؤسسات، فالدائنون والموظفون كالمساهمين لديهم مصلحة في كون المؤسسة فعالة؛ فالدائنون يودون أن تسدد المؤسسة ديونها ولم لا تسجيل علاقة طويلة الأمد، لذا لا بد أن يكونوا قادرين على التحقق من استخدام أموالهم لتمويل المشروع المتعاقد عليه فقط.

2. الآليات الخارجية، وتشمل:

- **الأسواق المالية:** إن المساهمين غير الراضين عن تسيير مؤسساتهم لديهم إمكانية بيع أسهمهم؛ ما سيؤدي إلى انخفاض أسعار أسهم المؤسسة وبالتالي إمكانية شرائها من قبل المنافسين، وقد يفقد المسكرون عملهم نتيجة لذلك.
 - **البنوك:** منح القرض يمكن أن يكون مشروطاً بتقارير المراجعة وخطر وقف العلاقة مع البنك، ما سيجعل من مصلحة المسيرين الحد من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخطرة.
 - **سوق العمل:** هو إمكانية المؤسسة في العثور على فريق إداري جديد قادر على التسيير بفعالية ما سيحفز المسيرين لبذل جهود أكبر و بالمقابل تعزيز المراقبة المتبادلة لهم².
- من أجل ضمان فعالية نظام حوكمة المؤسسات لا بدّ من تكميل آليات المراقبة المذكورة سابقاً بالتحفيزات المالية التي يعتبرها كل من (*Caby*) و (*Hirigoyen*) كخيارات.
- **التحفيزات المالية:** إذا كنا نعتقد أن الحوافز تشكل العامل المساعد لخلق القيمة وإذا افترضنا أن المسير هو عون يبحث عن تعظيم منفعته، فيمكننا القول عندئذ أن الأجر المتغير هام للمؤسسة وللمسيرين أيضاً. في الواقع، المسكرون يميلون إلى تعظيم ثروتهم، وفي نفس الوقت تحقق المؤسسة أداء أفضل في نظر المساهمين. في هذا الإطار يمكننا التساؤل حول أهمية الأجر الثابت المدفوع للمسيرين.

¹ Marc-Hubert Depret, Alain Finet, Alain Hamdouche, Marc Labie, Franck Missonier-Piera, Charles Piot, *Gouvernement d'entreprise- Enjeux managériaux, comptables et financiers*, Boeck, 1^{ère} édition, Bruxelles, 2005, p31.

² Ibid., PP 32- 40.

لا يمكن أن يتقبل المسيريون أن يكون دخلهم عشوائيا كليا، فالجزء الثابت من دخلهم يمنحهم نوعا من الحماية نظرا للطابع غير المستقر وحركية محيط المؤسسات التي يسيرونها. حسب هارت (Hart) فإن الجزء الثابت من الأجر يسمح بتوزيع أمثل للخطر بين الرئيس والعون؛ ويؤيد O'byrne ذلك ويعتبرانه يبغي المسير في الأوقات العصيبة، وبذلك فإن إضافة جزء متغير من الأجر إلى الجزء الثابت يبدو جليا من اجل تحفيز مجهودات وبراعة المسيرين¹.

ثالثا، تصنيف آليات حوكمة المؤسسات حسب شارو(Charreaux) (1997): إن آليات المراقبة المذكورة سابقا يتم تحليل أثرها بطريقة انفرادية دون دراسة إمكانيات الترابط فيما بينهم، لهذا أنشأ شارو (Charreaux) تصنيفا لآليات الحوكمة من خلال المزج بين بعدين: خصوصيتها من جهة، والعمد من جهة أخرى.

1. معيار الخصوصية (critère de spécificité) : أبعد من معيار الآليات الداخلية والخارجية للمؤسسة الذي طرحه Jensen(1993)، يؤكد شارو (Charreaux) أن هذا المعيار غير ملائم دائما وأحيانا يصعب تقديره، ويستبدله بمعيار خصوصية آليات حوكمة المؤسسات. ويعتبر خاصا كل آلية " تتعلق بالمؤسسة تحدد السلطة التقديرية للمسيرين بحيث يكون عملها يؤثر خاصة على قرارات مسيري هذه المؤسسة". ويعتبر خاصا : الهيكل والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحدد نطاق السلطة العليا للمسيرين، ومثلها مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين التي هي آليات خاصة أيضا؛ وقد يكون لديها طابع رسمي أو غير رسمي، ولكنها مصممة خصيصا لتحكم المسيرين.

وعلى العكس من ذلك بعض الآليات الرسمية لا تعتبر خاصة عندما لا تكون موجهة إلى مؤسسة معينة: ويتعلق الأمر مثلا في الأجهزة التشريعية والتنظيمية، جماعات الضغط-اللوية، آليات المنافسة في الأسواق المختلفة.

2. معيار العمد/ العفوية (critère d'intentionnalité): وهو المعيار الثاني لآليات المراقبة الذي طرحه شارو (Charreaux)، فالآلية العفوية تتجلى في وضع قواعد رسمية تسمح بتوزيع المهام وتنسيقها؛ فهي تضع حدودا للسلطة التقديرية للمسيرين وفي نفس الوقت تترك متسعا للعبة التنظيمية فيما بين الفاعلين، ويمكن أن تنشأ

¹ Riadh Garfatta, *Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français*, Thèse doctorale, université de Bourgogne, France, 2010, p p 37-38.

شبكات من الثقة غير رسمية وآليات عفوية، كما يمكن إضفاء طابع الرسمية على هذه الأخيرة وجعلها رسمية¹.

3. تصنيف شارو (Charreaux): و اعتمادا على المعيارين السابقين، فقد صنف شارو (Charreaux) آليات الحوكمة بناء على " تأثيرها على السلطة التقديرية للمسيرين " (الجدول الموالي).

وحسبه، لا ينطبق مجموع هذه الآليات بالضرورة على جميع المؤسسات، ذلك أن أنظمة الحوكمة تتوقف على شكل المؤسسة وخصائصها؛ كما تشير آليات المراقبة بالأسواق (آليات غير محددة وغير عمدية) إلى الرقابة التي يمارسها الشركاء الذين يتعاملون مع المؤسسة أو ممن لهم علاقة بالمؤسسة².

جدول رقم 3.2: تصنيف آليات حوكمة المؤسسات حسب شارو (Charreaux) (1997)

آليات خاصة - محددة-	آليات غير محددة	
<ul style="list-style-type: none"> - المراقبة المباشرة للمساهمين (الجمعيات) - مجلس الإدارة - أنظمة المكافآت والحوافز - الهيكل الرسمي - المراجعين الداخليين - لجنة المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> - المحيط القانوني والرسمي - النقابات الوطنية - الجمعيات (الجمعيات) - المراجعين القانونيين 	آليات عمدية
<ul style="list-style-type: none"> - شبكات غير رسمية - المراقبة المتبادلة للمسيرين (surveillance) - ثقافة المؤسسة - السمعة 	<ul style="list-style-type: none"> - سوق السلع والخدمات - سوق المال - الوساطة المالية - سوق العمل - السوق السياسية - سوق رأس المال الاجتماعي - المحيط المجتمعي - المحيط الإعلامي - ثقافة الأعمال - سوق التكوين 	آليات غير عمدية أو عفوية

المصدر: Sophie AUDOUSSET-COULIER, Op.cit. , p69.

¹ Sophie Audousset-Coulier, Op.cit. , p p 68-69.

² Ibid, p70.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

إن فشل العديد من المؤسسات في العالم مؤخرًا حسب المحللين سببه افتقار هذه الأخيرة إلى القواعد الجيدة لإدارتها وغياب الرقابة والمتابعة من المساهمين وأصحاب المصالح، ما سهّل التلاعب في حساباتها واتخاذ القرارات غير الرشيدة. هذا دفع بالمؤسسات الدولية إلى وضع مجموعة من المعايير والقواعد تكفل الأداء الحسن والرقابة القوية، تحت عنوان "الحكم الجيد أو الراشد" (*Good Governance*)، بل وخصصت أيضًا التمويل اللازم للتوعية بهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ.¹

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):

- أصبحت مبادئها كقواعد دولية متفق عليها تركز عليها معظم الدول وتعمل بمقتضاها، وهي تغطي ستة مجالات:
1. يجب وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات يشجّع على الشفافية وكفاءة الأسواق، يتوافق والقانون، يوضح بالتحديد توزيع المسؤوليات بين الجهات: الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية.
 2. حقوق المساهمين ينبغي لحوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم.
 3. المعاملة المتكافئة للمساهمين و إتاحة فرصة حصولهم على تعويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم.
 4. دور أصحاب المصالح: من خلال الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح قانونيا وتشجيع التعاون بينهم وبين المؤسسات في مجال خلق الثروة، فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة
 5. الإفصاح والشفافية ينبغي أن تحقق حوكمة المؤسسات الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم لكل ما يتعلق بتأسيس المؤسسة كالموقف المالي، الأداء، الملكية وأسلوب ممارسة السلطة.
 6. مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن تتيح حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات، وتكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وتضمن مسائله هذا الأخير من قبل المؤسسة والمساهمين.²

الفرع الثاني: حوكمة المؤسسات في الدول المتقدمة

لا يوجد نموذج عام وموحد للحوكمة صالح لكل المؤسسات والدول، لذلك نجد هناك تباينًا في ممارساتها. وعليه، ينبغي للنظام أن يكون مرنا، قابلا للتطوير، ويعطي الحرية للقطاع الخاص ليقوم بتحسينات

¹ محمد زيان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-64.

و التعديلات اللازمة في الوقت المطلوب؛ وأن يقدّم التأكيدات عن شفافيته للمساهمين وللمستثمرين، ولن يتحقق ذلك إلا إذا اقتنع بأنه سيستفيد من تطبيقات الحوكمة الجيدة¹.

أولاً، حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة :

إن المشاكل المالية التي ترتبت عن إخفاء بعض المؤسسات لبيانات ومعلومات مالية مقدمة للمساهمين في الحسابات والقوائم المالية فترة التسعينات، أدت إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى بدراسة كيفية توفير الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها المؤسسات المدرجة في البورصة، وتكفل ذلك بصدور تقرير كادبري (*Cadbury Report*) سنة 1992، ثم تقرير روتمان (*Rutteman Report*) عام 1993 الذي أوصى بتقديم المؤسسات لتقارير تعرض نظم الرقابة الداخلية المطبقة فيها للمحافظة على أصولها، ثم تقرير جرينبري (*Greenbury*) سنة 1995 الذي أوصى بوجود إنشاء لجنة المكافآت تهم بمراجعة وتقييم اللوائح المحددة لحجم المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمناسبة مع أدائهم الخاص، ثم جاء تقرير القانون الموحد (*Combined Code*) سنة 1998 شاملاً لتوصيات التقارير السابقة، ليصبح حينئذ من متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، ليتعدّل بعد ذلك سنة 2003.²

ثانياً، حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية:

قام صندوق المعاشات بتبني مفهوم حوكمة المؤسسات ورّكز على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، لذا قام بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية، لتطبيق حوكمة المؤسسات، ثم في سنة 1987 أصدرت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية تقريرها المسمى (*Treadway Commission*) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، لمنع حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية للمؤسسات، مركّزة على مفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية بين مجالس إدارة المؤسسات.

كما أعقبت الانهيارات المالية لكبريات الشركات الأمريكية سنة 2002 ، إصدار قانون (*Sarbanes- Oxley Act*) الذي أشاد بدور حوكمة المؤسسات في محاربة مظاهر الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه العديد من المؤسسات، من خلال تفعيل دور أعضائها غير التنفيذيين في مجالس إدارتها، ودعت أن يكونوا من غالبية

¹ كمال بوعظم، زايدى عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص51.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

الأعضاء في مجلس الإدارة مع توضيح الشروط الواجب توافرها فيهم وتعيين مسؤولياتهم بدقة داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له.

كما قامت بورصة نيويورك بإصدار قواعد جديدة للقيود تلزم المؤسسات بتحديد مديريين مستقلين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة، كما قامت الرابطة الوطنية لمديري المؤسسات (NACD) بتشكيل لجنة متابعة لمخاطر المؤسسات وذلك بهدف تدعيم المديرين المستقلين وتحسين المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.¹

ثالثاً، حوكمة المؤسسات في فرنسا:

تم نشر تقريراً فيينو (Viénot) الأول والثاني عام 1995 و 1999 على التوالي وتقرير بوتون (Bouton) عام 2002 في فرنسا بناءً على طلب من هيئات أرباب العمل الفرنسية (AFEP CNPF – MEDEF)، ذلك الحين، وتقديم توصيات بشأن حوكمة المؤسسات بشكل خاص.

ويوصي تقرير فيينو الأول (Viénot I) من عام 1995 بتعزيز دور مجلس الإدارة، من خلال تغيير تركيبته وطريقة عمله، وهو يقترح أن يتم الاختيار من بين أعضاء مجلس الإدارة للمؤسسات المدرجة، ما لا يقل عن اثنين من المديرين المستقلين، والحد إلى خمسة عدد الفترات المتراكمة لكل إداري وضمان إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات.

ويقترح تقرير فيينو الثاني (Viénot II) 1999 أن يرتفع عدد المديرين المستقلين إلى ثلث مجلس الإدارة،

أما تقرير بوتون (Bouton) فقد أعد في سياق أزمة الحكم بعد عدة فضائح مالية، وهو الأكثر طموحاً في توصياته؛ و يقترح أن يكون عدد المديرين المستقلين يمثل نصف مجلس الإدارة للمؤسسات المدرجة ذات رأس المال المشتمت وليس لهم مساهمون للمراقبة. كما يقترح التقرير أيضاً تنظيمًا داخل مجلس الإدارة لمناقشة سنوية لعمله التي ستقضي إلى تقييم كل ثلاث سنوات. ويوصي التقرير بزيادة حصة المديرين المستقلين إلى ما لا يقل عن ثلثي لجنة الحسابات، وعلى الأقل نصف لجان المكافآت ويوصي تقرير بوتون بالتناوب المنتظم للمراجعين مع اختيارهم عن طريق إجراء مناقصة².

¹ المرجع السابق، ص 52.

² Céline Chatelin et Stéphane TREBUCQ, stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse, *communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management*, CREFIGE , université PARIS-DAUPHINE avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, Février 2003.

الفرع الثالث: حوكمة المؤسسات في الدول النامية

أولاً، حوكمة المؤسسات في الدول النامية عموماً:

حظيت حوكمة المؤسسات باهتمام كبير من جميع الدول المتقدمة والنامية وذات الاقتصاديات الانتقالية، حيث أصدرت جميعها إرشادات لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسات. وتعد هذه الإرشادات ضرورية وغير كافية حتى الآن لإقامة نظام سليم لحوكمة المؤسسات الذي يتطلب ما هو أكثر من مجرد نقل النماذج الجيدة للحوكمة من الدول المتقدمة إلى النامية، بل يجب إنشاء مؤسسات وتشريعات سياسية واقتصادية حسب خصوصية كل دولة واحتياجاتها، وإذا ما فشلت هذه الإرشادات في تناول المفاهيم الرئيسة للحوكمة فإن التشريعات ذاتها مهما كانت درجة جودتها لن يكون في إمكانها تقديم الحلول المناسبة.

لذا قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات كي تقوم بتقييم الإطار المؤسسي في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية وبالنسبة لإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حتى تتمكن من تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة المؤسسات بشكل فعال في جميع أرجاء العالم¹.

ثانياً، حوكمة الشركات في الدول العربية:

قامت الكثير من الهيئات والمنظمات العلمية الدولية بالعمل على إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الدول العربية عن طريق قيام كل من المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسات (GCCGF) ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) واهتم الكثيرون في الدول العربية بتنظيم المؤتمرات، الندوات والنشرات بهدف وضع توصيات خاصة بالتطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب مع ظروف دولهم الاقتصادية والثقافية والسياسية، والحث على توفير البيئة المناسبة للتطبيق وتوعية الأفراد والمستثمرين ومتخذي القرار بالدور الهام الذي تلعبه هذه المبادئ في المؤسسات والاقتصاد القومي عموماً.

إن عدم تعرض البلدان العربية لكوارث كما في الولايات المتحدة الأمريكية وجنوب شرق آسيا، لا يلغي وجوب الاهتمام بالحوكمة، ذلك أنه في واقع الأمر يوجد العديد من الأسباب التي منعت ظهور مثل تلك الأزمات كعدم الشفافية في القوائم المالية وعدم وجود المستثمر القادر على المسائلة وكشف الحقائق.

ورغم افتقار الدول العربية للدعائم الأساسية لحوكمة المؤسسات، لكنها بدأت في تنفيذ الخطوات الصحيحة

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمت الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 23.

التي تقيها من الوقوع في براثن غياب قواعد حوكمة المؤسسات وهو الأمر الذي سيساعدها على رفع كفاءتها الاقتصادية واجتذاب رؤوس الأموال ببورصاتها الناشئة.

وفي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) عام 2003، تم تقسيم الدول العربية إلى ثلاث مجموعات اقتصادية كما يلي:

المجموعة الأولى: هي مجموعة الدول التي قامت بعمليات الإصلاح الاقتصادي منذ منتصف الثمانينات، وهي مصر، الأردن والمغرب، وهي تعتبر من الدول الجاذبة والمستوردة لرأس المال.

المجموعة الثانية: هي الدول المصدرة للبتروول في مجموعة الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي (GCC) وقد نجحت هذه الدول في تحقيق استقرار في اقتصادياتها نظرا لارتفاع أسعار البتروول، فهي ذات فائض في الدخل ومصدرة لرأس المال وقد فتحت عام 2000 باب الاستثمار أمام رأس المال الأجنبي.

المجموعة الثالثة: دول غير مستقرة اقتصاديا لعدم استقرارها السياسي كفلسطين، العراق والدول التي مازالت في بدايات الإصلاح الاقتصادي كالجائر، لبنان، سوريا، السودان، ليبيا واليمن. فأسواق رأس المال بهذه الدول تعتبر غير موحدة وإن وجدت فهي صغيرة.

لا تزال الأسواق المالية بالدول العربية في بداياتها ودورها محدود في عملية النمو الاقتصادي بها، حيث بلغ حجم رأس المال فيها عام 2002، 209 مليون دولار أي 1% من حجم رأس المال المتداول في الأسواق العالمية و35% من حجم الناتج القومي للدول العربية. لذا فهي تحتاج إلى العديد من الخطوات والإجراءات لتشجيع الاستثمار بها ولتمكينها من لعب دورها في التنمية الاقتصادية بدورها، ولن يتحقق ذلك إلا اهتمت حكوماتها، مشرعي القوانين ومتخذي القرارات، المستثمرين وأصحاب المصالح بمفهوم الحوكمة بالشكل الذي يوفّر المناخ والبيئة المناسبين لتطبيق مبادئها حتى تجني ثمار التطبيق السليم لها.

تقييم حوكمة المؤسسات بالدول العربية

يتم التقييم بدراسة خصائص وسلوك أصحاب الأسهم الذين يعتبرون كمستثمرين ماليين، فهم لا يمارسون حقوقهم في حضور الجمعيات العامة للمؤسسات التي يحملون أسهمها ولا يشاركون في اختيار مجالس إدارتها، ويميلون للاستثمار قصير الأجل للحصول على العوائد، ويعدّ اهتمامهم بالحوكمة شبه منعدم ويحتاج وقتا للحصول على عوائده¹.

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-267.

المطلب 3: المقاربات النظرية لحوكمة المؤسسات

إن الإطار النظري الأساسي الذي يربط كفاءة وهيكل الحوكمة للمؤسسة يستند على تحليل مينز (Means) و بيرل (Berle) بعد أزمة 1929 : حيث ساهمت احتياجات التمويل الهائلة للمؤسسات في تشتت المساهمة وخفض سلطتهم أمام المسيرين، لذا كان لابد من تصميم النظم الإدارية لتنظيم قواعد اللعبة الإدارية للحفاظ على مصالح المالكين. وقد أكدّا على الدور الأساس لمجلس الإدارة وشدّدا على الحاجة إلى الشفافية؛ وبعبارة أخرى، على الحوكمة للحد من صلاحيات المسيرين من خلال إجبارهم على مراقبة قراراتهم وتحديد نطاقهم.

وقد تمّ تصور هذه النظرة التي تركّز على العلاقة بين المسيرين والمساهمين خلال سنوات السبعينات عن طريق المقاربات التعاقدية للحوكمة التي تعتمد على النظريات المؤسسية للمؤسسة، بما في ذلك نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة. هذا المفهوم لحوكمة المؤسسات يدعو لـ: "ضبط" المسيرين، ليتصرفوا في المصالح الفضلى للمالكين.

إلى جانب هذا التيار السائد، تقترح مقاربات أخرى علاقة أقل تصادمية بين المساهمين والمسيرين وتنظر إلى الحوكمة من منظور الشراكة بدمج مصالح مختلف أصحاب المصالح، وخصوصا الموظفين¹.

الفرع الأول: النظريات التأسيسية لحوكمة المؤسسات

إن النظريات المؤسسية للمؤسسة تعتبر المرجع الرئيس لحوكمة المؤسسات؛ وهي تعرف أيضا بـ: "التعاقدية"، لأنها تعتبر المؤسسات من منظور مؤسسي، مثل "مجموعة العقود" « *nœud de contrats* » (المساهمين-المسيرين، أرباب العمل-الموظفين، الشركات-العملاء،.. الخ). فهدف العقد هو تنظيم السلطة وتوزيعها واتخاذ القرار.² وتعتبر نظريتنا حقوق الملكية والوكالة من أهم المقاربات المؤسسية كما ترتبطان فيما بينهما، حيث تهتم نظرية حقوق الملكية وهي الأقدم بالبيئة المؤسسية للمؤسسة، وهي تركز على ما يسمى بالمؤسسات الرسمية: القانون بوجه عام، أي الدستور والقوانين، وحقوق الملكية، فهي تتدخل في نطاق القواعد، في حين لا تزال نظرية الوكالة في مجال التنظيم والترتيبات المؤسسية³.

¹ Pascal Charpentier, Op.cit ., p 98.

² Murielle-Natacha Mbouna, *Analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes*, Thèse doctorale, Université Jean Moulin Lyon3, France, 2010, p83.

³ Pascal Charpentier, Op.cit., p98.

■ نظرية حقوق الملكية أساس حوكمة المؤسسات :

نظرية حقوق الملكية تؤسّس لتحليل حوكمة المؤسسات ، فهي في الواقع تبرير لهذه المقاربة أو تلك لحوكمة المؤسسات؛ واعتمادا على نوع المؤسسة واما إذا كان المساهم المالك الوحيد للمخاطرة أم لا، وعلى هذا الأساس يقدم لنا المنظرون مقاربة مختلفة للحوكمة.

إن نظرية حقوق الملكية، "نظرية قانون المؤسسات والالتزامات"، تحدد الفصل بين حقوق الملكية في ثلاثة مكونات: *usus* (الحق في استخدام الممتلكات)، *fructus* (الحق في جمع الثمار)، *abusus* (الحق في بيع الممتلكات أو تدميرها)، حيث يوفر كل مكون للمالك قدرا من السلطة، وحسب فريدريك بارا (*Frédéric Parrat*) فإن منظرو الحوكمة سعوا لفهم العمل الداخلي للمنظمات استنادا على مفهوم حقوق الملكية داخل المؤسسة ، وهي تتجلى في سلطة إدارة المؤسسة (*usus*) ، والحق في الحصول على أرباح الأسهم (*fructus*) وسلطة التصرف في الأوراق المالية (*abusus*). وبهذا هناك أربعة أنواع ملكية المؤسسات:

- ملكية موحدة في المؤسسة الرأسمالية، المالك يملك (*abusus ، usus·fructus*)؛ أي لا يوجد فصل بين حقوق الملكية وحقوق اتخاذ القرار.
- ملكية منفصلة في المؤسسة الإدارية (*managériale*)، حيث المساهم يملك (*fructus*) (يتلقى الأرباح) و(*abusus*) (لديه القدرة على بيع أسهمها) ينتدب للمدير (*usus*) (تسيير المؤسسة).
- ملكية منفصلة وجماعية في المؤسسة العمومية؛ *usus* يمتلكه مجموع الموظفين، بينما *Fructus* و *abusus* تمتلكهما الدولة.
- ملكية جماعية وموحدة في المؤسسات الجماعية والتعاونية: لا يوجد مالك حقيقي.

فمفهوم الحوكمة في هذا الإطار اقترن بمفهوم حيابة الملكية، كلما كانت المؤسسة مملوكة من طرف شخص محدد كلما كانت هنالك حوكمة وتعتبر بذلك مقاربة المساهم أفضل نظام لها، ومع أن كل المؤسسات والمنظمات ليست ذات طبيعة رأسمالية إلا أنه يجب إيجاد حوكمة بها، فحوكمة المؤسسات بذلك نشأت من تحليل حقوق الملكية داخل المؤسسة¹.

¹Murielle-Natacha Mbouna, Op.cit.,p 83-84.

يعتمد كل من سلوك الوكيل وكفاءة المؤسسات حسب (Alchian) و (Demsetz) على تعريف حقوق الملكية لأنها من يحدد شروط الملكية للفائض الناجم عن النشاط الإنتاجي، ففي المؤسسة المقاولاتية، أين المسير هو نفسه المالك، فإن حقوقه الملكية تعطيه القوة الاقتصادية التي هي الشرط الأساس لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، ذلك أن أصحابها يشجعون على إنشاء، حفظ وتطوير المنافع مقابل هذه الحقوق؛ لكن المشكلة تتعدّد في المؤسسات الإدارية، أين هنالك فصل بين الملكية والإدارة.

وبالنسبة للمؤلفين، فإن المؤسسات ذات الأسهم هي الشكل للمنظمة الفعالة أين آليات الحوكمة تسمح بمراقبة صانعي القرار وحثهم على العمل لصالح المساهمين خوفاً من طردهم من المؤسسة، وتحفيزهم من خلال اعتبار المسير كدائن متبقي" يشترك في تقاسم الدخل المتبقي، أي الفائض بعد الدفع لجميع الدائنين الآخرين (الموظفين، الإداريين، المصرفيون، والموردين)، وهو غير المنصوص عليه صراحة في العقد المبرم بين المسير والمساهمين و ينتظر زيادته أصحاب الملكية ويعربون عنه بشكل أهداف كتعظيم الربح.¹

الفرع الثاني: مقارنة المساهم (Approche Shareholder)

أولاً: نظرية الوكالة؛ الأساس النظري لمقاربة المساهم (صاحب الأسهم)

1. مفهوم الوكالة مفهوم الوكالة: إن بيرل ومينز (Berle, Means) في كتابهما سنة 1932 "The Modern Corporation and Private property" يوضحان هيمنة المؤسسة الإدارية كنمط تنظيمي غالب للرأسمالية فهي تتميز بأسهمها المشتتة وبمسيرين محترفين يضمنون تسييرها. أما جنسن (Jensen) ومكلين (Meckling) (1976) فيوسعان هذا التحليل أكثر ويعتبرانها رابطة العقود تشرك المؤسسة ومجموع جالبي الموارد الضرورية لسير العمل فيها، ويبينان علاقة الوكالة بإظهار الرابط بين الوكيل أو العون (المسير) وبين الموكل أو الرئيس (المساهمين)؛ ويعرفان علاقة الوكالة بأنها: "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل) بتعيين شخص آخر (الوكيل) للقيام ببعض الأعمال نيابة عنه باسمه وذلك بتحويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات".²

¹ Pascal Charpentier, op.cit, p 99.

² Ali Dardour, *L'influence de la gouvernance et de la Performance sur la rémunération des dirigeants*, Thèse doctorale, Université de Toulouse, 2009, p21.

إن سلوك المؤسسة، حسب النظرية، يتحدد بتحليل خصائص عقود توظيفها، فوجودها لا يتحقق إلا من خلال واحد أو أكثر من عقود الاتفاقية، وتعد عقود الاستخدام أدواتاً لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاطها¹.

2. فروض نظرية الوكالة

- سعي كل من الأصيل والوكيل لتعظيم منفعتهم الخاصة نظراً لتمييزهما بالرشد الاقتصادي؛
- اختلاف أهدافهما وأفضليتهما، فالأصيل يريد الحصول على أكبر جهد مقابل أجر معقول، في حين يريد الوكيل للحصول على مكافآت أكبر وحوافز ومزايا مقابل جهد أقل؛
- اختلاف مخاطرة كل طرف، فالأصيل لا يملك القدرة على ملاحظة تصرفات الوكيل مباشرة ومتابعة أدائه وقراراته؛ نظراً لاختلاف خصائصهما الشخصية وخلفياتهما التدريبية ما يجعل إمكانية التوصل لمعلومات وفهمها مختلفة عند كل طرف².

3. علاقات الوكالة: توصف المؤسسة بأنها مجموعة من عقود الوكالة بين المشاركين في العملية الإنتاجية من أجل تحقيق التعاون الدائم في مؤسسة مستقرة؛ لكن عملها يتأثر بعدم اليقين وعدم تماثل المعلومات التي تميز عقود الوكالة، وبهذا يكون من المستحيل التنبؤ مسبقاً بقرارات الوكيل، وهذا ما سيمنحه الاستقلالية الوكيل، كما أنه يمتلك معلومات أكثر مما يمتلكها الموكل نظراً لمكانيتهما في دائرة المعلومات داخل المؤسسة، فيمكنه نقلها، تصفيتها أو إمسакها، إضافة إلى كفاءاته نتيجة معاشته لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم دون الموكل.

- **العقود، المخاطر المعنوية والحوافز:** إن عدم اليقين وعدم تماثل المعلومات والكفاءات يعطي مجالاً لاستقلالية الوكيل داخل المؤسسة، فهو يستغل معلوماته ومهاراته لتعظيم منفعتهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة، فتظهر تصرفات انتهازية كالغش والمكر في تفسير العقود ما سيُكَبِد الوكيل بذلك "خطر أخلاقياً"³.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² المرجع السابق، ص 67-68.

³ Michel Darbelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza, Management, *collection l'essentiel sur*, 5ème édition, Berti, Alger, 2007, p 37

■ العقود غير الكاملة (الشاملة) وتكاليف الوكالة: نظرا لتمييز علاقة الوكالة أساسا بالنقص وعدم شمولية العقود نتيجة عدم تماثل المعلومات والعقلانية المحدودة وعدم اليقين، فإن الوكيل من خلال هامش المرونة يسعى لتحقيق مكاسب شخصية فيقلل مجهوداته وقيوده بحيث لا يرى نتائجها وسلوكياتها الطرف الآخر.¹ كما يمكن أن يعتقد الموكل أن الوكيل يستفيد من ثغرات العقد لتعظيم فائدته بالنسبة لنفقاته، لذا سيبحث عن كيفية لرصد ومراقبة أفعال الوكيل ما سيجعله يتحمل تكاليف إضافية تسمى بـ: "تكاليف الوكالة".²

4. تكاليف الوكالة: تتوزع هذه التكاليف كما يلي:

- **تكاليف العلاقة:** هي التكاليف المترتبة بضمن الموكلين للموكلين تنفيذهم للالتزامات المتفق عليها والتي قد تترجم في شكل تعويض عن الأضرار عند عدم تنفيذهم للالتزاماتهم.
- **التكاليف المتبقية:** وهي التكاليف المرتبطة بالخسارة التي يتحملها الموكل أو الموكل بفعل التباعد بين المصالح آخذين في الحسبان تكاليف العلاقة وتكاليف المراقبة، فمثلاً تتمثل التكاليف المتبقية بالنسبة للمساهمين في الفرق بين الثروة التي سيحصلون عليها عندما يكونون هم المسؤولين عن إدارة المؤسسة بشكل مباشر وبين الثروة التي يحصلون عليها عندما يوكلوا مهمة تسيير المؤسسة إلى الوكيل.
- **تكاليف المراقبة:** وهي التكاليف التي يتحملها المساهمون ليتحققوا من تحقيق المسؤولين عن إدارة المؤسسة لمصالحهم وتنفيذهم للمهام الموكلة لهم قلباً وقالباً.³

نظرية الوكالة تصف المؤسسة كسلسلة عقود بين الأصيل والوكيل، يحرصون على مصالحهم دونما اعتبار لمصالح الآخرين ما يخلق صراعات تولد تكاليف تحد من المكاسب التي تتحقق في مجال التعاون بسبب اختلاف المصالح.

إن نظرية الوكالة تسعى لحل المشكلة من خلال إيجاد نظام تعاقدية ونمط مكافآت مناسب يُشجّع ويحث الوكيل للتصرف لصالح الرئيس ويحد من تكاليف الوكالة المتعلقة بمراقبة العقد.⁴

¹Xavier Hollandts, *Les effets de participation des salariés sur la performance de l'entreprise*, Thèse doctorale, université Jean moulin Lyon, 2007, p49.

² Pascal Charpentier, Op.cit., p22.

³عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة- الجزائر أيام 18-19 نوفمبر 2009، ص75.

⁴ Pascal Charpentier, Op.cit., p22.

ثانيا: مقارنة صاحب الأسهم

استخدمت نظرية الوكالة فيما بعد لتفسير الحوكمة كمشكلة وكالة بين المالكين (المساهمين) والمديرين في مؤسسات المساهمة نظرا لاختلاف المصالح بين الطرفين المتعاقدين حيث يسعى المساهمون لتعظيم الربح بينما يسعى المديرون لتحقيق النمو ومركز اجتماعي خاص، لكن المساهمين لا يمكنهم التسيير مباشرة في حين يمتلك المديرون معلومات مميزة، كما أن العقود غير الكاملة تجعل المساهمين يتحملون خطرا أخلاقيا للمساهمين فيستفيد المديرون من ذلك لتعظيم منفعتهم الخاصة. كل هذا جعل من الحاجة إدخال أنظمة للرقابة وللتحفيز تفرضها آليات الحوكمة لتوجيه سلوك المدير نحو تحقيق أهداف المساهمين¹.

وحسب شارو (Charreaux) فإن "حوكمة المؤسسات تغطي جميع الآليات التنظيمية والمؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، بمعنى آخر الحوكمة هي التي تدير سلوكياتهم ومجاملهم التقديري"، وبهذا يكون الهدف الأساس من حوكمة المؤسسات هو الحد من السلطة التقديرية للمديرين.

ويعرفها جنسن ومكلين (Jensen, Meckling)، أي الحوكمة، بأنها "الوسائل التي من خلالها يتمكن المستثمرون الماليون عموما والمساهمين خصوصا من ضمان ربحية إيرادات استثماراتهم"²، وكماكين، فالمساهمون يمارسون بذلك حقهم في رقابة القرارات (التصديق والمراقبة) الملازمة لمنصب الملكية حسب فاما (Fama) وجنسن (Jensen) (1983). وقد اعتمدت هذه المقاربة في أبحاث الممارسين كتقارير: كادبري (cadbury)، فيينو 1 و2 (viénot)، بوتون (bouton)....³ أو المنظرين لحوكمة المساهم³.

وهنا تمّ تضيق دور آليات الحوكمة إلى مجرد الحفاظ على إيرادات الاستثمار المالي من خلال إلزام المدير بتعظيم ثروة المساهمين، فالمستثمرون الماليون يعتبرون كدائنين باقين حصريين لديهم الحق في الحصول على الإيرادات المنشأة من طرف المؤسسة؛ أما باقي جالبي الموارد المشاركين في مركز التعاقدات فيكافؤون على أساس تكلفة الفرصة الضائعة⁴.

¹ Idem.

² Ali Dardour, Op.cit., p85

³ Céline CHATELIN et Stéphane TRÉBUCQ, Op.cit., p10.

⁴ Ali Dardour, Op.cit., p85.

ثالثاً، حدود مقارنة المساهم: إن هذا النموذج المركّز على مصالح المستثمرين الماليين هو موضع العديد من الانتقادات:

1. إن الحد الأساسي لهذا النموذج يأتي من العلاقة غير الواضحة بين انضباط المسيرين وإنشاء قيمة المساهمة؛ حيث يعتبر الأول المؤسسة مسؤولة فقط أمام المساهمين باعتبارهم الوحيدين "الدائنين المتبقين". إن الإيرادات التنظيمية المنتجة عن طريق التنسيق بين عوامل الإنتاج توزع على أساس تعاقدية بين مختلف جالبي الموارد، لكن "الإيراد المتبقي"، أي الفائض المتبقي بعد دفع الأجر التعاقدية للموارد وعوامل الإنتاج، فيحتكره أصحاب رؤوس الأموال فقط، بيد أنه لتعظيم الإيرادات يجب تحفيز جميع عوامل الإنتاج المشاركة في "رابطة العقود"، وليس فقط من جالبي رؤوس الأموال¹. ويؤكد غوبتا (Gupta) وآخرون أن قيمة المساهمة ينبغي أن ينظر إليها بوصفها آلية مراقبة المسيرين، وليس الهدف النهائي من المؤسسة.

2. توسع النقاش حول الصراع بين مقارنة المساهم، الملائمة مع الإطار ثنائي القطبية الذي يفرضه نموذج الوكالة، ومقارنة الشراكة، الملائمة مع " التمثيل المشترك لأصحاب المصالح بوصفهم المشكلين لهدف المؤسسة"².

الفرع الثالث: مقارنة أصحاب المصالح (الشراكة) (Approche Stakeholder)

نموذج أصحاب المصالح يعزز رؤية المؤسسة لأصحاب مصالحها الآخرين ممن لهم الحق في مسألتها، وهم على سبيل المثال: الموظفون، المتعهدون الثانويون؛ فهدف المؤسسة ليس تعظيم قيمة حامل الأسهم فقط ولكن الدفاع عن جميع أصحاب المصالح ومصالحهم.

أولاً، نظرية الوكالة الموسعة: لفترة طويلة، اقتصرت نظرية الوكالة على دور داعم لنموذج المساهم، لكنّها شهدت تطوراً من أساسها، فبعض المنظرين اليوم في الحوكمة مثل بيريز (Roland Pérez) (2003) يعترفون بتطبيقها في نموذج أصحاب المصالح.

لقد اقتصرت نظرية الوكالة على العلاقة بين المساهمين والمسير نتيجة تفكيك حقوق الملكية بينهما وظهور علاقات متضاربة فيما بينهم والحاجة إلى إعادة التوازن في العلاقات وخاصة لاستعادة سلطة المساهمين أمام مسير

¹ Pascal Charpentier, Op.cit., p 100.

² Murielle-Natacha Mbouna, Op.cit., p89.

"قوي" لتحقيق أداء أفضل. فالنظرية طُبِّقت في نموذج المساهم لتعظيم ثروته باعتباره ضحية لتفكك حقوق الملكية، ولأن الاستثمار المالي هو دائما استثمار محفوف بالمخاطر يجب التركيز على اهتمامات المساهم، ولهذا سُمِّي بالتصميم الأحادي لحوكمة المؤسسات.

فالمخاطر المالية موجودة لكنها ليست الوحيدة؛ ففي حال إفلاس المؤسسة مثلا الموظف يخاطر بوظيفته، والمورد قد يفقد سوقه، والمصرفي يخاطر بأمواله، والدولة تخاطر بالتراجع في مجالات العمالة وخسارة الدخل من الضرائب المحلية؛ ولهذا ينبغي أن تُطبَّق نظرية الوكالة على جميع العلاقات المنسوجة في المؤسسة لضمان حماية جميع أصحاب المصالح، وليس فقط المساهمين. وهذا ما يؤكده رولاند بيريز، حيث يرى بان الفرضية الأولى التي تركز على المخاطر المالية للمساهمين حقيقية لكن لا يجب إهمال باقي المخاطر التي يتعرض لها أصحاب المصالح الآخرين، وبهذا التوسع في نظرية الوكالة إلى جميع أصحاب المصالح نشأ مفهوم التعددية في حوكمة المؤسسات وتوسعت المؤشرات النظرية لنموذج الوكالة.

ثانيا، نظرية أصحاب المصالح: استجابة لهيمنة نظرية الوكالة التي تحدد الأولوية لمصالح المساهمين، فإن فريمان (Freeman) عام 1984 اقترح نظرية أصحاب المصالح للنظر بمساواة مع استثماراتهم مصالح جميع أصحاب المصالح، وهي تتبع بذلك أيديولوجية جديدة حيث مسؤولية المؤسسات تجاه الأطراف المكونة لها تسجل كجزء من الاستراتيجية، الإدارة أو الحوكمة الجيدة¹، وهي مفصلة في المبحث الثاني.

¹ Ibid., pp 90-92

المبحث الثاني: أصحاب المصالح وحوكمة المؤسسات

في المقاربة المالية لحوكمة المؤسسات تم التركيز حصريا على حماية حقوق المساهمين، فكان هدف المؤسسة هو توجيه عمل المسير نحو تعظيم قيمة المساهم، أما باقي أصحاب المصالح في هذا الإطار ليسوا سوى أعوان أو فاعلين يشاركون في تنفيذ هدف المؤسسة رغم أنهم وبدرجات متفاوتة معرّضون للخطر مثل المساهمين.

فالتصور الثنائي سمح بالانتقال من نموذج بسيط لوجود رئيس وحيد (المساهم) ووكيل واحد (المسير) إلى نموذج أوسع فيه العديد من الرؤساء (أصحاب المصالح) يرمون عقدا مع وكيل واحد (المسير)، ما أدى إلى ظهور نظرية قائمة على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات المؤسسات وهي "نظرية أصحاب المصالح".

المطلب الأول: نظرية أصحاب المصالح

لقد كانت نظرية أصحاب المصالح لعشرات السنين موضع اهتمام متزايد في أدبيات الإدارة، فهي موجودة في قلب المناقشات حول دور المؤسسات في مجتمعاتنا ولقد استخدم مفهوم أصحاب المصالح قبلا في الاستراتيجية قبل أن يصبح أساسيا في المناقشات التي تركز على أنظمة حوكمة المؤسسات.

وتريد نظرية أصحاب المصالح أن تكون نظرية إدارية ومعيارية في أخلاقيات المؤسسة، ما يؤدي غالبا إلى المزج بين هذين البعدين؛ وبصفة عامة، تغطي النظرية مجموع الفرضيات التي تشير إلى أن مسيري المؤسسة لديهم التزامات أخلاقية تجاه أصحاب المصالح. فالهدف الأساسي من نظرية أصحاب المصالح هو توسيع الصورة التي تعتمدها علوم التسيير حول دور ومسؤولية المسيرين في المؤسسات التي تتعدى مجرد وظيفة لتعظيم الربح، بل ينبغي أن تندرج في حوكمة المؤسسات حقوق ومصالح غير المساهمين¹.

الفرع الأول: أصل و تعريف مفهوم صاحب المصلحة

لطالما اعتبرت المؤسسة كنظام مغلق، فتبادلاتها مع الخارج لا تؤثر مباشرة على عملها الداخلي، أما اليوم أصبحت الحدود بين الداخل والخارج غير مستقرة ويسهل اختراقها، فكان ظهور مفهوم أصحاب المصالح ناتجا من هذا الأساس وحوّل بذلك منطق العمل، فلم يعد هنالك الموظفون والإدارة من جهة وباقي العوامل من جهة أخرى؛ فالأفراد كالجماعات، الداخليون كالخارجيين يؤثرون على المؤسسة².

¹ Samuel Mercier, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de littérature*, université de bourgogne, X^{léme} conférence, 2001, p1.

² STEPHANY Didier, *Développement Durable et performance de l'entreprise- bâtir l'entreprise développement durable*, collection Liaisons Sociales, Liaisons, paris, 2003, p266.

أولاً: نشأة مفهوم صاحب المصلحة

إن لفظ «Stakeholder»، والمترجم عادةً بـ: "صاحب المصلحة" لكن أيضاً "الطرف المعني" أو "المستفيد" قد استخدم لأول مرة عام 1963 خلال مداخلة في معهد ستانفورد للأبحاث، وفقاً لفرمان، وقد كان إنشائه نابعا من إرادة متعمدة للعبث بكلمة "Stockholder" (التي تعني المساهم) حتى تشير إلى أن الأطراف الأخرى لها مصلحة ("stake") في المؤسسة، فنظرية أصحاب المصالح تسعى لتحل محل النظرة التقليدية للمؤسسة والتي تعرف بـ: "Stockholder Theory"، "نظرية المساهم"، التي تفترض أن المسيرين لديهم واجب ائتماني للعمل فقط في مصلحة مساهمهم.

وقبل استعمال لفظ أصحاب المصالح، يمكن اعتبار دود (Dodd) (1932) وبارنارد (Barnard) (1938) كرواد نظرية أصحاب المصالح عندما قدموا فكرة مفادها أنه يجب على المؤسسة أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين بغية الحفاظ على تعاونهم اللازم. و بصورة أكثر عملية، ومنذ الثلاثينات، وبعض المؤسسات الأمريكية الكبيرة مثل جنرال إلكتريك، والتي وفقاً لهاملز (Hummels، 1998)، تقرر بوجود أربعة أنواع من أصحاب المصالح وهي: الموظفين، العملاء، المساهمين والمجتمع. وقد أثرت أعمال بنروز عام 1959 المعارف عن طبيعة المؤسسة ودور المسيرين فاعتبرها مؤسسة متماسكة تسهم في الإبداع و صون وتطوير التعلم، كما تعتبر أبحاث (Rhenman) و (Stymne) عام 1965 أساس التجربة الديمقراطية الصناعية في الدول الاسكندنافية حيث يصفون المؤسسة كنظام اجتماعي تقني يلعب فيه أصحاب المصالح دوراً حاسماً.

إن (Ansoff) يعتبر أول من استخدم مصطلح نظرية أصحاب المصالح عام 1968 في تعريفه لأهداف المؤسسة، فهو يعتبر أن مسؤولية هذه الأخيرة هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات التي لها علاقة مباشرة معها: المسيرين، الموظفين والمساهمين والموردين والموزعين، لذا يجب عليها تعديل أهدافها بإعطاء كل واحد نصيباً عادلاً من المكافآت، ويعتبر الربح واحد من هذه القناعات، ولكنه لا يعني بالضرورة أنه يحتل مكاناً بارزاً في مجموع الأهداف.

ومع ذلك، فإن مفهوم صاحب المصلحة لم يفرض فعلياً في الأدبيات الإدارية إلا بعد نشر كتاب فرمان (Freeman) «Strategic Management : A Stakeholder Approach» عام 1984. ومنذ ذلك الحين، تطورت هذه النظرية على نحو متزايد في تحليل العلاقات بين الاقتصاد والمجتمع، وفي مجال البحوث حول الأداء

الاجتماعي للمؤسسات. وقد أكدت أعمال كارول (Carroll) (1989) و وايس (Weiss) (1994) الأهمية في مقارنة تركز على أصحاب المصالح في الإدارة الاستراتيجية. وأشار جيسون (2000) ، أنه بين عامي 1998 و2000، هناك أكثر من 200 مرجع يركز على نظرية أصحاب المصالح في مجالات الإدارة والفلسفة.¹

ثانيا: مبررات وجود صاحب المصلحة

إن وجود "نظرية" لأصحاب المصالح ينطوي على تبرير نظري لوجود أصحاب المصالح، وتتنظم الحجج في فئتين رئيسيتين: الشرعية والسلطة وهما يشكلان المبررين الرئيسيين لأهمية نظرية أصحاب المصالح؛ فهذين المصطلحين يساعدان في الإجابة على السؤال الذي يشير إلى مبدأ فريمان (Freeman) (1994): « Who and what really counts ? (من وما يهم حقا؟) ».

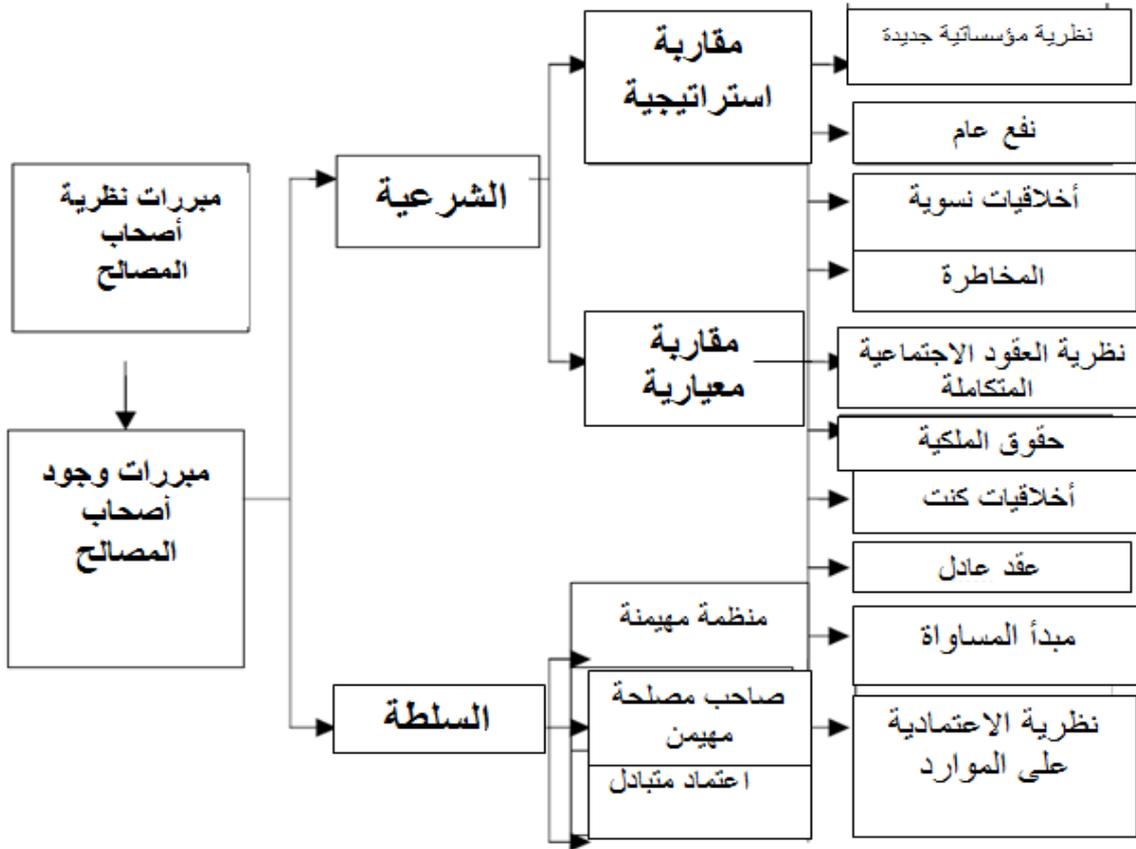
1. الاعتراف بشرعية أصحاب المصالح: إن الاعتراف بمكانة أصحاب المصالح لكيان ما يعتمد بشكل كبير على عملية تحليل شرعية هذا الكيان؛ والشرعية في معناها الاستراتيجي والاجتماعي هي التكيف الثقافي لتطلعات المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وعملية المطابقة مع الممارسات التي تعتبر مشروعة داخل النطاق التنظيمي الذي توجد بالمؤسسة. من هذا المنظور، يجد مصطلح أصحاب المصالح مبررات وأساسا عديدة في الدراسات المؤسساتية الجديدة ، التي تبرز حاجة الكيان التنظيمي للخضوع للضغوط المعيارية الخارجية. ويمكن النظر للشرعية في معناها الأوسع، ذلك أن نظرية أصحاب المصالح تهدف أيضا (وخاصة) إلى تحديد الأسس الشرعية لصاحب المصلحة، من وجهة نظر معيارية. وقد قامت العديد من نظريات فلسفة الأخلاق بتبرير، من وجهة نظر أخلاقية، ضرورة إدماج أصحاب المصالح. وقام فيليب (Phillips) وآخرون (2003) بإحصاء ثمانية أسس نظرية التي تشكل "القلب المعياري" لنظرية أصحاب المصالح (أنظر الشكل رقم 3.2).

2 . علاقات السلطة مع أصحاب المصالح: هناك فئة ثانية من الحجج تندرج في منطق كله استراتيجي، ذلك أن وجود أصحاب المصالح يُبرر بوجود علاقات القوة، أي بالترابط بين المؤسسة ومختلف المجموعات التي تشكل بيئتها والتي تتفاعل معها. إن نظرية الاعتمادية على الموارد (Pfeffer et Salancick, 1978) تشكل الأسس الجوهرية للنظرية، ويمكن تمثيل مجموع هذه التبريرات على شكل شجرة (أنظر الشكل رقم 3.2). وسيتم جمع مختلف الأسس النظرية بطريقة متزامنة أو متنافسة لتحديد وهيكل أصحاب المصالح.²

¹ Samuel Mercier, Op.cit., PP 2-3.

² Jean Pascal GOND et Samuel Mercier, *Les théories des PP : une synthèse critique de la littérature*, PP 3-4.

شكل رقم 3.2 : المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح



المصدر: Ibid., p5.

ثالثا: تعريف مفهوم أصحاب المصالح

في التعريف الأصلي لمعهد ستانفورد للأبحاث (1963)، يشير مفهوم أصحاب المصالح إلى المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة، وهذا المعنى قريب جدا لما طرحه (Rhenman) و (Stymne) (1965) بأن أصحاب المصالح هم المجموعة التي تعتمد على المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة والتي تعتمد عليها المؤسسة بدورها لضمان وجودها.

إن التعريف الأكثر استعمالا (والذي يعطي لمصطلح أصحاب المصالح معناه الأوسع) هو الذي طرحه فريمان (1984)، واستعمله أيضا (Carroll et Buchholtz) كارول: "صاحب المصلحة هو فرد أو مجموعة الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر من تحقيق أهداف المنظمة". في هذا المنظور، أصحاب المصالح هم: العملاء، الموردون، الموظفون، المستثمرون، المجتمع، الخ.

ومنذ ذلك الحين، تضاعفت التعاريف كما يبين لنا فيليب (Phillips) وآخرون، فإن مفهوم أصحاب المصالح ليس له نفس المعنى لدى جميع المؤلفين ما يعكس الخلافات حول الحقوق الممنوحة لأصحاب المصالح (الجدول التالي).¹

جدول رقم 4.2: تعاريف أصحاب المصالح

المؤلفين	التعاريف المقترحة
Stanford Research institute (1963)	"المجموعات التي من دون سندها تزول المنظمات وتنتهي"
Rhenman et stymne (1965)	"المجموعة التي تعتمد على المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة، وهذه الأخيرة تعتمد عليها بدورها لضمان بقائها"
Sturdivant (1979)	1. "الأفراد الذين يتأثرون بسياسات وممارسات المؤسسة ويعتبرون أن لديهم مصالح في عملها" 2. "كل مجموعة التي في سلوكها الجماعي يمكن أن تؤثر مباشرة على مستقبل المؤسسة، ولكنها ليست تحت السيطرة المباشرة لهذه الأخيرة"
Mitroff (1983, p4)	"جماعات المصالح، والأحزاب والجهات الفاعلة والمؤسسات (سواء الداخلية والخارجية) التي تؤثر على المؤسسة . الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بسبب أعمال وسلوكيات، وسياسات المؤسسة "
Freeman et Reed (1983)	- "الجماعات التي لديهم مصلحة في أعمال المؤسسة" - المعنى الضيق: "فرد أو مجموعة تعتمد عليهم المؤسسة لبقائها" - المعنى الواسع: أنظر فريمان 1984
Freeman (1984, p46)	"فرد أو مجموعة أفراد الذين يمكنهم أن يؤثر أو يتأثروا من تطبيق الأهداف التنظيمية"
Savage et al. (1991, p61)	"من لهم مصلحة في أعمال المؤسسة و... لهم القدرة على التأثير عليهم"
Hill et Jones (1992, p133)	"المشاركون الذين لديهم حق شرعي على المؤسسة"
Evan et Freeman (1993, p 392)	"المجموعات التي لديهم مصلحة أو حق على المؤسسة"
Clarkson (1994)	"يواجهون خطراً عند الاستثمار في رأس المال البشري أو المالي في المؤسسة"
Clarkson (1995, p106))	"أفراد أو مجموعات من لهم، أو يطالبون، بحصة من الملكية أو الحقوق أو المصالح في المؤسسة وفي نشاطاتها"
Mitchell, Agle et Wood (1997)	"يملكون على الأقل واحدا من الصفات الثلاث: السلطة، الشرعية، الاستعجالية"
Charreaux et Desbrières (1998, p 58)	"الأعوان الذين تتأثر فائدتهم من قرارات المؤسسة"
Kochan et Rubinstein (2000, p373)	"يجلبون موارد هامة، ويضعون أشياء ذات قيمة ولديهم التأثير الكافي للتأثير على كفاءة المؤسسة"
Post, Preston et Sachs (2002, p8)	"الأفراد والعناصر التي تساهم طوعاً أو لا على قدرة المؤسسة على خلق القيمة وأنشطتها، والذين هم المستفيدون الرئيسيون و / أو يتحملون المخاطر"

المصدر: Idem.

¹ Ibid., p6.

الفرع الثاني: تصنيفات أصحاب المصالح

لكثير من المؤلفين، تطرح مسألة تحديد هوية أصحاب المصالح المبدأ التالي: "مبدأ من وما يهم حقاً"، على حد تعبير فريمان. نواجه هنا المشكلة الأولى نظراً لعدم التجانس الشديد لأصحاب المصالح، ويتعارض اتجاهين رئيسين في الأدبيات بشأن أصحاب المصالح حول كيفية إجراء التصنيفات: رؤية "الأخلاقيات" ورؤية "المسير"، فالأولى لا تقترح أي ترتيب هرمي بين أصحاب المصالح؛ أما الثانية، المتسمة بالطابع العملي، تعكس واقع السياسة العامة للمسيرين.

على الرغم من أن كلا المنهجين قد اثنُقا، الرؤية "الأخلاقية" بسبب جانبها الواعظ وافتقارها العملي، ورؤية "المسير" عن جانبها الانتهازي، لكننا سنعتمد على رؤية المسير لارتكازها على الواقع من خلال التصنيفات الهامة لبعض المؤلفين حسب تسلسلها الزمني.¹

أولاً، التصنيف حسب كلاركسون (Max Clarkson) (1995): كلاركسون يستخدم مصطلحي أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين، فوصف الأساسيين أو المتطوعين بأنه يمكن أن يكون "لديهم حق ناجم عن العلاقات التعاقدية". وتضم هذه المجموعة نموذجياً: المساهمين، المستثمرين، الموظفين والعملاء، الموردين والسلطات العمومية من لديهم دور حاسم في توفير البنية التحتية والأطر القانونية التي تعمل فيها المؤسسات. أما أصحاب المصالح الثانوية أو اللإيرادية فهم "أولئك الذين يؤثرون ويتأثرون بالمؤسسة، وليس لديهم تعاملات معها، فهم غير ضروريين لبقائها".

أصحاب المصالح الأساسيون لديهم علاقات خاصة مع المؤسسة، فهم يتقبلون تأثيراتها الخارجية الإيجابية أو السلبية لأن هناك ترابطاً بينهم، أما أصحاب المصالح الثانويون فهم يعانون دون مقابل الآثار الخارجية للمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تعتمد عليهم لكن بإمكانهم التسبب لها بأضرار فيكون من الحكمة رصدتهم.²

ثانياً: تصنيف ميتشل وآيجل وود (Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood) (1997)

ميتشل، آيجل وود (1997) يفترضون أنه من المهم التفكير بصورة أقل في طبيعة الكيانات ومحاولون معالجة هذه المشكلة من زاوية أخرى: كيف يمكن لبعض الأطراف أن تصبح "ذات مصلحة"، أي: كيف يمكن

¹ Annika Cayrol, *analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque*, ULB, 2006, p29.

² Idem.

التعرف على أصحاب المصالح ذوي الصلة بالمؤسسة؟ ما هي المميزات التي ترجح مجموعة ما لتصبح صاحبة مصلحة حاسمة للمؤسسة؟. توجهت هذه النظرية إلى تحديد الدلالة (أوالبروز) للأطراف. ميتشل ، أيجل و وود (1997)، يقترحون نظرية متكاملة من تحديد و بروز أصحاب المصالح.

و هناك ثلاثة معايير، تمكن من التفريق بين أصحاب المصالح من حيث الصلة:

- **السلطة**: القدرة على التأثير في المؤسسة ؛
- **الشرعية**: تصور أو افتراض أفعال كيان ما على أنها مرغوبة أو مناسبة حسب بعض أنظمة المعايير أو القيم الاجتماعية؛
- **الاستعجالية**: ميزة ضاغطة للطلبات المقدمة من قبل أصحاب المصالح، وهي التزامات للمسيرين للرد في الوقت المناسب بالنسبة لهذه الأخيرة.

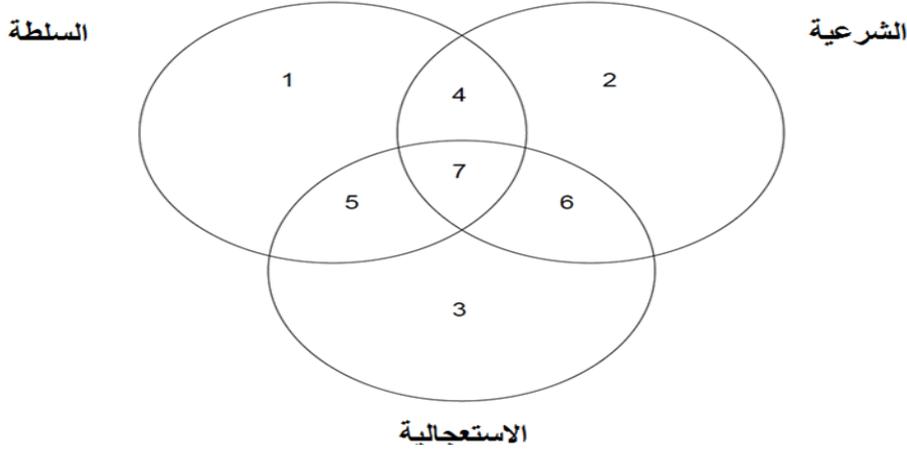
ويقدم هذا البعد الأخير للنموذج طابعه الديناميكي وقد تكون هذه الصفات موجودة بدرجات متفاوتة، تتطور مع مرور الوقت، تحدث أكثر أو أقل وعيا بين أصحاب المصالح الذين قد يكونون أكثر أو أقل عزمًا على استخدامها، ويمكن أن تكون أكثر أو أقل تصورا من قبل المسيرين الذين يعطونها اهتماما أكثر أو أقل أهمية.

المعايير الثلاثة تمكّن من تحديد أربع عائلات مختلفة من الحالات: أصحاب المصالح ذوي السلطة، أصحاب المصالح في وضع الاستعداد، أصحاب المصالح الكامنين، الأطراف غير المؤثرة:

- فقط المجموعات التي تضم المعايير الثلاثة تمثل أصحاب المصالح **الحرحة7**: هناك حاجة إليها، فمن الأهمية بمكان أن تأخذها المؤسسة في الاعتبار لأنها تمثل في آن واحد السلطة الشرعية في المؤسسة وطلباتهم تكسبي طابعا ملحا لا يمكن تأجيلها.
- وجود اثنين من ثلاثة معايير تحدد أصحاب المصالح في **الانتظار، المحتملة (المهيمنة4، المعتمدة 6 و الخطرة5)** والتي لا تفتقر إلا لميزة تُفرض على المؤسسة؛ ولأنها تمتلك موارد كبيرة فهي نشطة بما فيه الكفاية تجاه المؤسسة ولها علاقات واسعة معها، وهي تطلب بدورها معاملة مناسبة.
- وجود معيار واحد يميز أصحاب المصالح **الكامنة (المتطلبين3، النائمين1 أو الاختياريين2)**: وهي تشكل بذلك الدائرة الثالثة، لا يمكن إهمالها، ولكن أخذها بعين الاعتبار لا يشكل أولوية؛ ولكن، السمات متغيرة ومتطورة على مر الزمن، فهي تشكل خطر (أو فرصة...) محتملة للمؤسسة.

- غياب جميع المعايير يستبعد تلك المجموعة من أصحاب المصالح (رقم 08).¹

شكل رقم 4.2: تصنيف أصحاب المصلحة حسب صفتهم



المصدر: Joël Ernult et Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective, *cahiers du ceren21*, 2007, p26.

ثالثاً، تصنيف هنريكيس وسادورسكي (Irene Henriques و Perry Sadorsky) (1999)

ايرين هنريكيس و بيرى سادورسكي يشيرون إلى أن أصحاب المصالح يختلفون في وظيفتهم وسلطتهم على المؤسسة. فنشأت بذلك أربع مجموعات: أصحاب مصالح الضبط (de régulation)، والتنظيمية (organisationnelles)، منحدرة من المجتمع ووسائل الإعلام. ويمكن تعريفها كما يلي:

- **الضبط:** يمكن أن تكون السلطات المحلية والجمعيات المهنية والشبكات أو أي من المؤسسات الرائدة في مجال عملهم التي يمكن أن توجه هذه المعايير في صالحهم؛ لديهم السلطة للتأثير على جميع المؤسسات العاملة في هذا القطاع.

- **التنظيمية:** هم متورطون في العملية المباشرة للمؤسسة، ويمكن أن يكونوا العملاء والموردين والموظفين والمساهمين، وعملياتهم تؤثر على وضعية المؤسسة في بيئتها.

- **من المجتمع:** يمكنهم الإشادة بمنتجات أو خدمات مؤسسة ما بطريقة شفوية ما يخلق لها هالة ايجابية؛ أو يمكنهم إدانة سلوك معين للمؤسسة من خلال تعبئة الناس لمقاطعة منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي الإضرار بها.

¹ Didier Cazal, RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ?, *les cahiers de la recherche*, CLAREE, mai2005, pp 7-8.

▪ وسائل الإعلام، يمكن أن يتحولوا إلى صوت للفاعلين من المجتمع، ومما لا شك فيه أن وسائل الإعلام تعرف التأثير على تصورات المجتمع أو إضفاء طابع الشرعية على هذه المطالب¹.

رابعاً، التصنيف حسب سانجاي شارما (Sharma Sanjay) (2001)

سانجاي شارما تشير إلى مجموعة من أصحاب المصالح الاقتصادية وغير الاقتصادية أو الاجتماعية التي تبدو بديهية، حيث يمكن أيضاً لأصحاب المصالح غير الاقتصادية تمييزها إلى أصحاب المصالح البيئية والاجتماعية. فالجهات الفاعلة الاقتصادية: المنافسين، الزبائن أو الموردين، تسمح عموماً "بتوليد معرفة" الاستغلال التي تهدف إلى تحسين الكفاءات التشغيلية والأداء الاقتصادي". أما الأطراف الفاعلة البيئية والاجتماعية فمطالبها غالباً ما تدور حول الاستدامة. وأحياناً تكون هذه الطلبات هي نفسها بالنسبة للبعدين البيئي والاجتماعي: على سبيل المثال يمكن للمجتمع المطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية لبعض أعضائه، وفي نفس الوقت، التقليل من التلوث المنبعث من المؤسسة².

خامساً، التصنيف حسب فريدمان و مايلز (Andrew Friedman و Samantha Miles) (2002)

فريدمان و مايلز يميزان أربع مجموعات من أصحاب المصالح والتي تتميز من خلال علاقتها مع المؤسسة، وتفسير هذه العلاقات يستند على نظرية "التمايز الاجتماعي" لآرتشر مارغريت (Margaret Archer). و حسبهما، يمكن أن يكون لأصحاب المصالح علاقات تتوافق أو لا مع مصالح المؤسسة وقد تكون ضرورية (داخلية) أو محتملة (خارجية)، حيث تظهر أربعة أنواع من أصحاب المصالح في هذا التصنيف (الجدول الموالي). ونلاحظ ظهور المنظمات غير الحكومية مرتين، ذلك أن المؤلفين أرادوا توضيح فكرة أن المؤسسات متعددة الجنسيات كانت تعتبر عدوة، لكن تطور الوضع ولم يعد ينظر إلى هذه المؤسسات بهذه الطريقة، وهذا ما حاول المؤلفين الإشارة إليه، كما أن هذا النموذج لديه ميزة الديناميكية في الزمن³.

¹ Ibid., p32 .

² Ibid., p33.

³ Ibid., pp33-34.

جدول رقم 5.2 : تشكيل أصحاب المصالح حسب فريدمان, مايلز

الضرورية	المحتملة	
المساهمين المسيرين الشركاء	الجمهور العام هيئات الجمعيات المشتركة	متوافقة
النقابة الموظفين السلطات العامة العملاء الموردون بعض المنظمات غير الحكومية	المنظمات غير الحكومية الأخرى الأشخاص المتضررين أو الجناية العامة	غير متوافقة

المصدر: Ibid., p34

الفرع الثالث: الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح

إن إعطاء مفهوم واسع أو ضيق للفظ صاحب المصلحة يقود لعدة مقاربات نظرية، هذه المقاربات وجدت لإعطاء ظاهرة تنظيمية مميزة وعنوان نظرية. إن دونالدسون وبريستون (Donaldson, Preston) عام 1995 اقترحا ثلاثة مستويات للتحليل، أو للتبرير، من أجل تأهيل نظرية أصحاب المصالح بنظرية المنظمات¹:

- من منظور وصفي، تعتبر المؤسسة كوكبة من المصالح المتنافسة والمتعاونة؛
- من وجهة نظر أدائية، تركز البحوث على طبيعة الصلات بين إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح والكفاءة التنظيمية؛
- و أخيراً، من وجهة نظر معيارية، التحليل يتمحور حول شرعية مصالح أصحاب المصالح. ويشمل الجدول الموالي ملاحظات جونز وويكس (Jones, Wicks) (1999) و (Andrioff, Waddock) (2002) لتبسيط مختلف المقاربات التي تستخدم مفهوم أصحاب المصالح.²

¹ Emilio Boulianne, *Vers une validation du construit performance organisationnelle*, Thèse philosophiae doctor, université Montréal, Canada, 2000, p 39.

² Jean Pascal GOND et Samuel Mercier, Op.cit., p7.

جدول رقم 6.2: تصنيف ومميزات نظريات أصحاب المصالح

* المدافعين	نظرية	مستوى التحليل	وحدة التحليل	التبرير	3	2	1
<i>Mitroff (1983)</i> <i>Freeman (1994)</i> <i>Litz (1996)</i>	إدارة استراتيجية	منظور كلي ومنهجي	كل المشاركين في العملية التنظيمية	أصحاب المصالح كمشاركين في تاريخ مركز على حياة المؤسسة	مجازية	مقارنة سردية	
<i>Donaldson et Preston (1995)</i> <i>Donaldson et Dunfee (1999)</i>	نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة	مبادئ مركزية على النظام	النظرية الموسعة لحقوق الملكية	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند على مبدأ الشرعية للمؤسسة	معيارية		نظرية أصحاب المصالح كأخلاقيات معيارية
<i>Wood et Jones (1995)</i> <i>Yuthas et Dillard (1999)</i>	نظرية الرئيس-العون	مبادئ مركزية على المنظمة	أخلاقيات العون	شبكات العلاقات			
<i>Wicks et al. (1994)</i> <i>Burton et Dunn (1996)</i>	أخلاقيات نسوية	مبادئ مركزية على المنظمة	شبكات العلاقات	العدالة الاجتماعية			
<i>Rawls (1971)</i> <i>Freeman (1994)</i> <i>Phillips (1997)</i>	نظرية العدالة	مبادئ مركزية على النظام الاقتصادي	العدالة الاجتماعية	رأسمالية كنت			
<i>Freeman et Evan (1990)</i>	نظرية أخلاقية	مبادئ مركزية على النظام الاقتصادي	رأسمالية كنت	فاعلية العلاقات/ عقود علائقية			
<i>Preston et al. (1991)</i> <i>Hill Jones (1992)</i> <i>Jones (1995)</i>	-نظرية الشبكات الاجتماعية -نظرية التعاقدات	سلوك تنافسي	فاعلية العلاقات/ عقود علائقية	تأثير الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح على الأداء التنظيمي			
<i>Clarkson (1995)</i> <i>Etzioni (1988)</i> <i>Mitchell et al. (1997)</i>	اقتصاد إداري/ علم النفس/ علم الاجتماع	سلوك إداري	توجه نحو الكفاءة والعدالة	الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح في الإدارة الاستراتيجية	وصفية		
<i>Brenner et Cochran (1991)</i> <i>Berman et al. (1999)</i>	نظرية المنظمات/ نظريات القرارات	سلوك تنظيمي	دراسة طبيعة وقيم أصحاب المصالح				

(1) تصنيف مقترح من طرف (Jones, Wicks) (1999)

(2) التقسيم إلى فئات عامة للمقاربات مقترح من طرف (Andriof) و (Waddock) (2002)

(3) تصنيف احتفظ به (Andriof) و (Waddock) (2002)، أخذنا تصنيف (Donaldson) و (Preston) (1995) وأضافنا له المقارنة المجازية المقترحة من طرف فريمان (Freeman) (1994)

(*) لم يتم ذكر جميع المؤلفين في المراجع، أنظر مباشرة (Andriof) و (Waddock) (2002)

المصدر: Ibid., p8

أولاً، نظرية أصحاب المصالح هي نظرية وصفية

نظرية أصحاب المصالح تقود إلى وصف العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، وهي تسعى لشرح العملية الإدارية وكيفية الأخذ بمصالح أصحاب المصالح بعين الاعتبار.¹ ووفقاً لـ *Presqueux*، فإن هذه النظرية تستخدم لوصف وشرح ميزات وسلوكيات محددة، على سبيل المثال:

■ طبيعة المؤسسة،

■ طريقة تفكير المديرين لإدارة المؤسسات،

■ كيفية إدارة بعض المؤسسات حالياً،

■ نشر المعلومات المجتمعية،

■ أصحاب المصالح المعنيين،

■ الأهمية المعطاة لأصحاب المصالح والتي تختلف حسب المرحلة من دورة حياة المؤسسة.

إن البعد الوصفي مهم لأنه يساعد على تفسير العلاقات في الماضي، الحاضر والمستقبل بين المؤسسة وشركائها، كما يساعد على شرح ظروف ظهور أشكال تنظيمية جديدة تأخذ في الحسبان ويقدر أكبر مصالح أصحاب المصالح، وأخيراً، فإنها تمكّن من التنبؤ بالسلوك التنظيمي². ولكن هذا النهج لا يسمح بتقديم مقترحات استكشافية ولا إجراء الربط بين إدارة أصحاب المصالح والأهداف التقليدية للمؤسسة (النمو والربح، الخ)³.

ثانياً، نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أدائية

وهي تتطرق لأصحاب المصالح على أنهم موارد يمكّنون المؤسسة من تحقيق أهدافها وبالتالي وفاء المديرين بواجباتهم الائتمانية تجاه المساهمين، فالهدف من هذه المقاربة هو توفير أداة للمديرين لفهم أصحاب المصالح وتوجيههم بطريقة استراتيجية ووفقاً لجونز وويكس، حسيني وبرينر، فإن تحديد طبيعة أصحاب المصالح وتأثيرهم النسبي على القرارات تشكل معلومات ذات الصلة بالنسبة للمؤسسة⁴. ومن منظور تعاقدية، جونز يشير إلى أن المؤسسات التي تتعاقد مع أصحاب المصالح على أساس التعاون والثقة المتبادلة تمنح لنفسها ميزة تنافسية على تلك التي لا تفعل ذلك، فهي تعتبر كمركز لشبكة من المصالح والمشاركين المترابطين ما يقودنا بذلك إلى رؤية

¹ Samuel Mercier, Op.cit., p7.

² Amel Ben Rhouma, *Etude Des Déterminants De La Divulgateion Environnementale Et Sociale Des Entreprises Françaises*, Thèse Doctorale, Université De Nice-Sophia Antipolis, France, 2008, p 98.

³ Yvon Pesqueux, *Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes- théorie des parties prenantes en sciences des organisations et managérialisme : une théorie aisément idéologisable*, CNAM, France, p11-12.

⁴Samuel Mercier, Op.cit., p7.

تعاقدية موسعة للمؤسسة. فالهدف من خلق القيمة يتطلب اهتماما منهجيا لمصالح واهتمامات مختلف الأفراد أو الجماعات الذين يتأثرون بنشاط المؤسسة¹، وتلبية مصالحهم تسمح بضمان أهداف كفاءة وبقاء المؤسسة، وهو ما تشير إليه دراسة كوتر (Kotter) وهسكت (Heskett) (1992) عن تطور 200 مؤسسة خلال 20 عاما. وبذلك، فإن إدارة أصحاب المصالح لا تتعارض مع الربح بل يمكن أن تكون استراتيجية لتعظيمه، كما أن الأخلاقيات الأساسية وثروة المساهمين ليستا بالضرورة متضابرتين؛ هذه القناعة أدت إلى تعزيز أخلاقيات إلهام نفعية في المؤسسة، واعتبر جيليني (Gélinier) أخلاقيات الأعمال كالعنصر المنهجي لمصلحة مفهومة في نهاية المطاف.²

ثالثا، نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أخلاقية

إعادة صياغة الأهداف التنظيمية

بدلا من جمع البيانات واستخدام الطرائق الكمية المخصصة لاختبار الافتراضات، فإن دونالدسون (Donaldson) وبريستون (Preston) يؤكدان على الأسس المعيارية لنظرية أصحاب المصالح والاستناد على النتائج المعيارية، وذلك بتحديد الالتزامات الأخلاقية التي يقوم عليها أصحاب المصالح. ويعتبر القاسم المشترك بين مختلف المناهج من هذا النوع هو معاملة أصحاب الشأن باعتبارهم غايات ومصالحهم لها قيمة جوهرية³، وبالتالي تحليل الأسباب التي تجعل المؤسسات تهتم بمصالحهم في غياب أية منفعة واضحة، وتعتبر المؤسسة هي وحدة التحليل في الجزء المعياري لنظرية أصحاب المصالح، في حين أن النسخة الأدائية تركز بشكل رئيس على دور المسيرين.⁴

فالمؤسسة حسب ايفان وريممان هي وسيلة لتنسيق مصالح مختلف أصحاب المصالح، ولإثبات وجود علاقة ائتمانية بين المسيرين وأصحاب المصالح يستندون على مبادئ كانت ويذكرون الضرورة الحتمية التي صاغها: "كل إنسان لديه الكرامة الأساسية التي تفرض الاحترام المطلق"، ويصوغون مبادئ الإدارة التالية:

- لا بد أن توجه المؤسسة لفائدة أصحاب المصالح بها والاعتراف بهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على رفاهيتهم؛
- المسيرين لديهم علاقة ائتمانية مع أصحاب المصالح، فكل صاحب مصلحة له اعتباره لأنه قادر على خدمة مصالح الآخرين، وتعظيم الربح بذلك مقيد بسبب الحاجة إلى العدالة.

¹ Salma Damak-Ayadi et Yvon Pesqueux, Op.cit., p8-9.

² Samuel Mercier, Op.cit., p 8.

³ Salma Damak-Ayadi et Yvon Pesqueux, Op.cit., P 10-11.

⁴ Samuel Mercier, Op.cit., p 9.

ويستلهم فريمان أيضا من مبادئ العدالة لرولز بأن لكل شخص الحق في اعتبار متساوٍ، أي أن يعامل بإنصاف، وهو يؤكد بذلك أن نظرية أصحاب المصالح تنشغل أكثر بالسعي نحو تحقيق العدالة الاجتماعية. وأخيرا، نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة لدونالدسون (Donaldson) و (Dunfee) 1999 ، التي تعتبر أنه لدى المسيرين في المؤسسة التزام أخلاقي للمساهمة في زيادة رفاهية المجتمع، وعليهم تلبية مصالح أصحاب المصالح دون انتهاك لمبادئ العدالة الموزعة، فهُمْ ، المنظرون، يؤكدون على وجود عقد ضمني (عقد اجتماعي) بين المؤسسة والمجتمع: فالمجتمع يعترف بوجود هذا الكيان شرط أن يخدم مصالحه.¹

إن نظرية أصحاب المصالح في بعدها المعياري تعترف بالأهمية الاقتصادية محاولة التوفيق بين المنطق الأخلاقي والاقتصادي، وهو ما يفسر وجود تأييد لها داخل المجتمع الأكاديمي ومنفذا ممتازا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات².

رابعا، العلاقة بين مختلف مقاربات نظرية أصحاب المصالح

ويمكن الطعن في التصنيف الذي قُدم، كالموضعية التي تفترض أن النظرية الوصفية تخبرنا كيف أن العالم موجود في الواقع، في حين أن النظرية المعيارية تصف لنا كيف ينبغي له أن يكون ، وبأن نظرية الأدواتية تحدد كيف يمكننا أن نفعل .

أهم نقاط الاختلاف التي تنشأ بين المنظورين النظريين (التجريبي: الوصفي والأداتي، والمعيارية) هي:

- الجانب الوصفي لنظرية أصحاب المصالح يعكس ويفسر الماضي والحاضر والمستقبل، ويميل الأداتي إلى طرح اقتراحات استكشافية وتنبؤية، في حين أن الأسس الأداتيية تقوم بالربط بين مناهج أصحاب المصالح والأهداف المرجوة المشتركة كالربح.
- إن التمييز بين التجريبي-المعياري ليس بديهيا، كما أن بعض البحوث "المعياريية" ترى أن السلوك الأخلاقي لا يحتاج لوجود تبرير له، فالأخلاق تملك في حد ذاتها الفضل، أما مساهمة النسخة الأداتيية للنظرية هي توقع معاقبة بعض أشكال السلوك الأخلاقي وذلك حتى في المدى الطويل.
- أما جونز و ويكس يعتقدان أن النظرية "الجيدة" يجب أن تساعد الناس على عيش "حياة أفضل" داخل المؤسسات، ويتساءلان ما إذا كان السرد يقدم المساعدة للحصول على "حياة أفضل" دون إجراء أية اختبارات تجريبية¹.

¹ Jean Pascal GOND et Samuel Mercier, Op.cit., p9.

² Amel Ben Rhouma, Op.cit., p99-100.

المطلب الثاني: العلاقة بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح

الفرع الأول: الزبائن والموردين

أولا، الزبائن، طرف متعلم – *partie apprenante*

إن إعادة التأكيد على محورية العملاء بالنسبة للمؤسسة هو أمر بديهي، فلا يمكن لأي مسير القول بأنهم ليسوا في صميم اهتماماته اليومية، ومع ذلك، هذا لم يكن الحال هكذا دائما، فقد كان العميل سابقا ينحني لأهواء المصنعين الذين كان معظمهم مهندسون أكثر منهم تجاريون. حتى سنوات السبعينات، وإذا كنا لا نريد أن نتظر ثمانية أو عشرة أشهر سيارتنا الجديدة سيكون من الأفضل ألا ننظر للونها، خياراتها أو حتى النموذج.

لكن حتى اليوم لا يمكننا التأكيد على أن كل عميل يمكنه القول بأنه راض عن منتجات وخدمات مؤسسة ما، فمن ذا الذي لم يجهد نفسه يوما لتغيير منتج معيب أو الاشتراك في خدمة ما بعد البيع لموزع أو منتج معين؟

1. أخطار الملك العميل: بدون العميل فإن إنتاج السلع وتقديم الخدمات لا مبرر لها، فكل مؤسسة الآن تعلن أن الزبون هو الملك لكنّها لا تقيس بدقة دائما تداعيات ذلك، فيستنتج بأن العميل هو سيد اللعبة ولديه كل الحق ما قد يكون مصدرا لسوء الفهم.

فمن ناحية، قد يجلب ذلك خيبة أمل للمستهلك إن كان مناقضا للواقع، وعلى المؤسسة التحقق أولا من قدرتها على الوفاء بمكافأة وعود وتنظيم نفسها داخليا لتحقيق ذلك. ومن ناحية أخرى، قد يتحول الإفراط في الخضوع لمتطلبات العملاء إلى الطغيان، كما سيمنع الابتكار وسيقتصر عمل المؤسسة على الإنتاج المتكرر: "أفعل ما يريد مني أن أفعل، وإن كنت أعتقد أن هذا ليس ما ينبغي أن يكون" ما سيؤدي إلى توجه العميل يوما ما إلى مؤسسة أخرى تقدم منتجات تتلاءم مع احتياجاته ويتساءل، قبل المغادرة لم لم تقم المؤسسة بذلك.

2. البحث عن علاقة راشدة: إن الاهتمام بالزبون خطوة ضرورية للمؤسسات التي لم تهتم بذلك قبلا، لكن يجب إعطاؤه مكانه الصحيح بين أصحاب المصالح الآخرين وأن نأخذ بالاعتبار مصالحه الحقيقية ليس بتبعية الواحد للآخر وإنما على أساس الاعتماد المتبادل فهو يحتاج المؤسسة أيضا ما سيتطلب إقامة علاقة "راشدة" معه والتي ستبنى على مر الزمن وبالثقة، فبدلا من مطاردة العملاء على المؤسسة السير أمامهم عن طريق مراقبة المنتج (*veille produit*) والتسويق من خلال الابتكار فتصبح مصدرا للمقترحات بالنسبة للسلع أو الخدمات

¹Salma Damak-Ayadi et Yvon Pesqueux, Op.cit., P

ذات القيمة المضافة العالية؛ كما يتوقع العميل أن يكون أكثر نصحا ومشورة، وعلى المؤسسة أن تكون شجاعة لرفض طلبه إذا رأت تعارضا مع احتياجاته الفعلية وإن خسرت في المدى القصير فستربح على المدى المتوسط ، ويفهم العميل عندها أنها كانت على حق لكن ذلك ممكن فقط في حال نوعت المؤسسة زبائنها.

3. التآلف المتبادل: يعتبر العميل كطرف متعلم عندما يتطلب من كلا الجانبين الاستعداد للاستماع والتعلم من بعضهم البعض حتى تستطيع المؤسسة فهمه وتحسين استجاباتها لطلباته ويحتفظ من جانبه بجودة الخدمة عندما لا يتجاهل عملها وتنظيمها¹.

ثانيا، المورد، طرف متفهم –partie comprénante-

على المؤسسة إيجاد علاقة دائمة مع مورديها، فهي في علاقاتها معهم تميل للتصرف كالعميل الملك وتنسى أنها هي الأخرى موردة لمؤسسات أخرى، وتعتبرهم كجهات فاعلة من الدور الثاني سهلة التبادل لكنها لا تدرك أهميتهم لحسن سير عملها. وقد قام مركز المسيرين الشباب (CJD) بالتشخيص في هذا المجال فوجد أن نسبة 39 % فقط من المؤسسات تدمج مصالح مورديها في استراتيجيتها مقابل 81 % التي تضم مصالح موكليهم، وأن 42 % فقط منها قد نفذت برنامجا لتحقيق الاستقرار في علاقاتها مع الموردين، كما أن المؤسسات الكبيرة تفرض على مورديها موثيقا بحسن السلوك وشديدة التقييد والتي لا تحترمها هي نفسها.

1. الخروج من الكمي: في الواقع، علاقة المؤسسة مع مورديها هي في الجانب الكمي فقط، فهي تنتظر منهم: احترام المواعيد، تخفيض الأسعار ودفع الرسوم في 90 يوما أو أكثر ونسبة الخصومات، الخ... وتحاول الحصول على أكثر من ذلك دون النظر لعواقب هذا الضغط على مورديها وموظفيهم؛ فهل ستحب هي أن تُعامل من قبل زبائنها كما تُعامل مورديها؟ . إن ذلك يتجاوز السؤال الأخلاقي حتى، فهي قصيرة النظر ويشكل ذلك خطورة على استقرارها أيضا، فالإفلاس المفاجئ لأحد الموردين قد يضعها في خطر؛ و العكس، إذا أتيح للمورد تقديم مقترحات مدعومة فستعود عليها بالإيجاب.

2. بناء تضامن تعاوني: لدى المؤسسة مصلحة في إقامة علاقات نوعية مع الموردين ويتعلَّق الأمر بتفهم مصالحهم، والمعوقات والاستراتيجيات وجعلهم يفهمون: ما هي أهداف المؤسسة؟ ماذا تتوقع منهم؟ وما القيمة المضافة التي يمكن أن تولد؟. إن الأمثلة عديدة لموردين تمكّنوا من توفير حلول مبتكرة لزبائنهم من خلال العمل

¹ Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *le guide de la performance globale*, édition d'organisation, France, 2004, pp 77-81.

معهم لحل مشكلة معينة؛ أو على العكس، أن تساعد المؤسسة العميلة المورد للخروج من وقت عصيب مستمدة بذلك فوائد كسرعة الاستجابة، الولاء وإشراك هذا الأخير.

إن الحديث عن المورد **كطرف متفهم** له معنيين: أولهما هو الفهم من خلال معرفة أفضل ومتبادلة، وأيضا فهم وشمل وإدماج العناصر المشتركة لكليهما لزيادة الكفاءة، وحسب الرياضيات: جزء المورد محتوى في المؤسسة، والعكس بالعكس، وينصح بتشكيل هذه الشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تتيح تبادل الموظفين والعمليات والتقنيات، فاستراتيجية التحالف هذه هي ثروة المقاطعات الإيطالية الشهيرة - *districts italiens* - حيث نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيف جدا ويقوم على روابط قوية بين المؤسسات.

3. معايير الاختيار أوسع نطاقا: إن ذلك يحتاج إقامة اتصالات ولقاءات منتظمة ومستمرة مع الموردين لتطوير الثقة المتبادلة، ثم إضفاء الطابع الرسمي على العلاقات عن طريق التفاوض وإقامة أسعار واضحة، ويجب أن تكون عقود وشروط تحقيق العقد مقبولة لكلا الطرفين. كما يمكن للمؤسسة الاستفادة من مهارات الموردين الخاصة من خلال دمجهم أو على الأقل البعض منهم الأقرب إلى مهنتها في مشاريعها.

إن وجود مورد وحيد قد يخلق الروتين ويجعله غير حريص على الجودة كما قد يؤثر على أسعار مؤسسة ما قد يضر بها في نهاية المطاف، لذا عليها ألا تستبعد المنافسة وألا تُركّز في اختيار مورديها على الأسعار التنافسية وسرعة التسليم فقط بل أن توسّع معاييرها كقدرته على الابتكار، تضامن منظمته، احترامه البيئة الطبيعية، إشراك موظفيه وهي عناصر لا تقل أهمية في تحديد الاختيار.

4. اهتمام جديد: إن المورد الذي نريده طرفا متفهما ورغم كونه الأقرب من بين أصحاب المصالح في المؤسسة، إلا أنه غالبا ما يكون الأقل فهما والأكثر إهمالاً واستغلالاً. في المؤسسات الكبيرة يقوم المسيرّ بنقل قيود المؤسسة للمتعاقد من الباطن الذي يحاول هو الآخر حملها لمورديه وهكذا في تسلسل. هذه الدوامة ستؤدي في نهاية المطاف إلى تدهور عام في الجودة وانخفاض الابتكار.

إن المورد والمؤسسة هما أساسا الاقتصاد اللذان يمكنانه من مواجهة المنافسة العالمية، لذا يجب أن نعيّر الانتباه لموردينا كما نعيّره لعملائنا¹.

¹ Ibid., pp 99-102.

الفرع الثاني: الموظفين و المساهمين

أولاً: الموظفين، طرف معاون- *partie co-entrepreneante*

إن المسيرين اليوم لا يزالون يجدون صعوبة في فصل صورة المستخدم كقوة عاملة صناعية قابل للتبديل لا يحركه سوى الراتب والمصالح المتعارضة مع رب العمل والذي يعتبر تكلفة محاسبيا ويشكل عبئا على المؤسسة، كما لا يزالون يرونه متغيرا بسيطا للتكيف في حال وجود صعوبة في المؤسسة، وهو يُدار بطريقة إدارية من خلال العقد، الأجر والمراقبة، واحترام السلطة التأديبية لصاحب العمل، واقتصار العلاقات الاجتماعية على تلك التقارير القانونية المصنفة، فالعمل لم يعد قيمة في حد ذاتها للموظفين بل هو قيمة نسبية فقط ولا يترددون في تغيير وظائفهم إذا ما سمحت الفرصة بذلك.

1. تغييرات جذرية: إن المؤسسات تواجه مشاكل في التوظيف والاحتفاظ بموظفيها، كما تعاني بعض القطاعات نقصا في المهارات ما يتطلب إحداث تغييرات هيكلية عميقة وجذرية لتصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف في ظل المنافسة العالمية، فالحرف تتطور باستمرار وتتطلب مزيدا من المهارات الفنية والمتجددة، وأصبح للخدمات الأسبقية على المنتجات ما يتطلب من الموظفين معرفة كيفية إظهار مهاراتهم الشخصية. إن رأس المال البشري أصبح استراتيجيا بقدر رؤوس الأموال فالقيمة المضافة للمنتجات والخدمات تأتي إلى حد كبير من طرف الموظفين.

ورغم أن رجال الأعمال واعون فإن: 77 ٪ من أعضاء مركز المسيرين الشباب (CJD) من قاموا بالتشخيص الذاتي مقتنعون بأن الرجال والنساء العاملين في مؤسساتهم، هم عامل رئيس في أدائها، لكنهم يقرون بعدم اتخاذهم للتدابير بالكامل لهذه الظاهرة، وأن 40 ٪ منهم يرون بأن سياسة توظيفهم ليست فعالة فقط 28 ٪ منهم قد طوروا أداة لتحديد وإدارة إمكانية موظفيهم.

2. تهمين أكثر للرأس المال البشري: كيف نرى مسار العاملين في المؤسسة ونلبي تطلعاتهم المشروعة في مجال التدريب، والراتب والتقدير؟

إن المعرفة والدرايات الفنية في المؤسسة لم تعد حكرا على عدد قليل من الأفراد بل هي مشاركة بين جميع أفراد جماعة العمل والتي تشكل الذكاء الجماعي؛ لذا لم يعد الموظفون يعاملون كتنفيذيين ولكن أصبحوا فاعلين لوحدهم.

فالموظفون هم طرف مشارك في المؤسسة حيث ينضمون إلى مشروع ما ويتعهدون بتنفيذه معه، لذا يتعين عليهم المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم أفكار من أجل التنمية وفقاً لمبدأ التبعية: صانع القرار التشغيلي هو عادة من له أفضل المعارف حول المشكلة، وذلك وفقاً لمستوى مسؤوليته.

3. مسار فردي ومفاوضات جماعية: للتمكن من لعب هذا الدور، لدى الموظفين توقعات عالية من المؤسسة التي من خلال إدارتها لمواردها تهتم بكل ما يحدد مسار موظفها فيها بدءاً من تعيينه ومروراً بتطوراتهِ المتلاحقة، وبشكل فردي أكثر إن أمكن؛ ولأنه لا يمكنها توفير وظيفة له مدى الحياة، فإنها تنظر لمساره خارجها من خلال تعزيز فرص توظيفه كالتدريب الذي ليس مرتبطاً فقط بمسؤوليتها الاجتماعية بل بجاذبيتها على توظيف واستبقاء الموظفين الذين سيساعدونها على التطور.

كما أن التزام الموظفين بالحوار الاجتماعي مع مؤسساتهم من خلال المفاوضات يوجد تسويات إيجابية لكلا الطرفين، وعلى المؤسسة أن تكون على استعداد لتنمية المفاوضات الجماعية وتعزيز قدرات الحوار عن طريق الدفع لإنشاء هيئات استشارية تفتقر لها كثيراً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من الإفادات القانونية.

فالتعاقدات والإدارة الفردية للمسارات، المفاوضات الجماعية للقواعد التي تمنحها المؤسسة من شأنها أن تسمح للموظف بالنمو داخلها ويعتبر كمشارك في تطورها¹.

ثانياً، المساهمين، طرف مشارك

قانونياً، تعود ملكية المؤسسة لمساهميها بوصفها شركة رؤوس الأموال، وهم لا يؤكدون حقوقهم في الملكية إلا مرة واحدة في السنة، عند حصولهم على الأرباح.

ويختلف هذا بتنوع الحالات المالية؛ فعلى سبيل المثال عندما يكون المسير والشركاء هم المساهمين الوحيدين في المؤسسة، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكونون حاضرين دوماً ما قد يثير مشاكل أخرى كالخلط بين أصول المؤسسة وممتلكات أصحابها أو مشكلة اتخاذ القرار؛ أما الموظفون المساهمون، وهم في الغالب الأقلية حافزهم الوحيد هو الأرباح المتولدة عن عملهم في المؤسسة، وهم غير واعين بمسؤولياتهم كمساهمين.

¹ Ibid., pp 115-118.

1. تفكير ضار وسلي: إن المساهمين من خارج المؤسسة هم أصحاب مصالح بالمعنى الكامل، وهم لا يدركون دورهم في المؤسسة كما لا يحرص المسيريون على تذكيرهم به، حيث هناك خلط والتباس في الأدوار بين جمعية المساهمين، مجلس الإدارة، اللجنة التنفيذية، فالمساهم لا يعرف مكانه المناسب لأن لا أحد اهتم بتعريفه له. وحسب تشخيص المسيرين الشباب في شركاتهم هناك فقط 38٪ من المساهمين تم إعلامهم بدورهم و48٪ من المديرين يدركون مسؤولياتهم.

إن المسير الذي يحافظ على الغموض يهتم بإبقاء يديه حرتين للتصرف على هواه أكثر منه إهمالا طالما يقدم ما يكفي المساهمين في نهاية السنة، واهتمامهم بمردودية رؤوس أموالهم فقط وعدم تحسيسهم بالمسؤولية يقود المسير نحو فخ تحويل مؤسسته الخاصة لتصبح آلة لضخ أرباح المساهمين، "وبما أننا لا نملك الكلمة في إدارة المؤسسة، كما يقول المساهمون والمسيريون، لم لا نتمتع بما يمكن أن تجلبه لنا"، وهذا التباعد بين المساهمين والمؤسسة هو أحد أسباب الانحراف في الليبرالية المالية العالمية التي نشهدها.

2 خيار استراتيجي: كثيرا ما يتم الخلط بين جالب رؤوس الأموال والمقاول، ويمكن للمساهمين خصوصا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العثور على البعد المقاولاتي من خلال المشاركة بنشاط أكبر في وضع استراتيجيتها ليصبح بذلك كأحد الأطراف المشاركة فيها.

يجب أن يتوافق اختيار المساهمين مع الاستراتيجية كما يجب أن يعرف المسيريون ميدان نشاط المؤسسة ويواكبوا التطورات الاجتماعية والاقتصادية في ذلك القطاع ويجلبون خبرات متنوعة في الإدارة، التسيير، التمويل، التجارة والتسويق. فالمواجهة بين الأفكار وتبادل وجهات النظر دائما ما تكون مصدر ثروة المسير وتفتح له فرصا استراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.

إن رد الأهلية لدور المساهمين يشعروهم بأنهم معنيون بالنجاح الشامل للمؤسسة وليس فقط بإنجازاتها المالية، فشرط الربحية على المدى القصير مناقض لبقاء المؤسسة، ووضع المال فيها يُكسب أكثر من وضعه في صندوق الادخار؛ إلا أنه غير تلقائي ولا منتظم، كما أن الاستثمار هو مخاطرة لذا يجب مساعدة المساهمين لاستعادة حسي الخطر و المدى الطويل بالثقة، عن طريق إشراكهم في إدارة المؤسسة، موضحين مسؤولياتهم تجاه غيرهم من أصحاب المصالح، مؤكدين بأن المقاول، هي دائما المراهنة على المستقبل¹.

¹ Ibid., pp 173-176.

الفرع الثالث: البيئة الطبيعية و المجتمعية

أولا، البيئة الطبيعية، طرف دائم

لقد عشنا فترة طويلة على فكرة أن النمو الاقتصادي يعذر كل شيء؛ فهو يجلب مزيدا من الوفرة عموما والراحة والثروة لذا يجب القبول دون اهتمام بالكثير من الآثار السلبية والانتكاسات الحتمية لوسام الرفاهية، لكننا فقط مع التباطؤ في النمو أخذنا ندرك حقا ما أطلق عليه البعض "الضرر من التقدم": الضرر البشري وتدهور الطبيعة.

وحتى اليوم، هذه المناقشة هي من دون حل، وعلى الصعيد العالمي هناك العديد من البلدان وبغض النظر عن مستوى تنميتها، ليست على استعداد للتضحية بالتقدم الاقتصادي في سبيل الحفاظ على البيئة واحترام الإنسان، وتعتقد أن بعض نقاط النمو تستحق الزيادة في مستويات التلوث، وخاصة إذا كان الأمر يتعلّق بـ"الحفاظ على الوظائف". لكن هل هذه الحجج ذات النظرة القصيرة معقولة، حتى من وجهة نظر اقتصادية بحجة؟

1. تحت ضغط من القانون والمستهلكين: بدأت الضغوط الخارجية تقوى شيئا فشيئا على المؤسسة لتحسن أدائها البيئي، فالمستهلكون لديهم حس لزيادة المنتجات البيئية النظيفة طوال حياتها من عملية صنعها إلى أن تصبح مخلفات؛ والمقيمون حول المؤسسة لم يعودوا يقبلون أن تلوث حياتهم بأي إزعاج على الإطلاق ويتم نقل هذه الاحتياجات حسب القانون الذي يفرض معايير للإنتاج أكثر فأكثر صرامة. أما داخليا، فينص القانون أيضا على أن المسير هو المسؤول عن السلامة البدنية والعقلية لموظفيه؛ فلا يجب أن تضرهم عملية التصنيع ولا أن يخلق لهم نمط الإدارة الكثير من التوتر.

فالبيئة المهملة طويلا تطوّق الآن المؤسسة من جميع الأطراف؛ فعليها أن تقدم تقريرا في الداخل عن الآثار المترتبة عن إنتاجها على موظفيها وأماكن العمل الخاصة بها، وبالخارج، آثار عملها ومنتجاتها على البيئة المحيطة ومستخدميها. فهذا الحضور الدائم الجديد للاهتمام البيئي في أبعاده للوقاية من التلوث وأيضاً الصحة والسلامة، جعله بحق طرف "دائم المصلحة" للمؤسسة.

2. نهج استباقي: يتحمل المسير مسؤولية المخاطر الناتجة عن المؤسسة، ليس فقط في عملها الآن ولكن أيضا لأعوام قادمة، لذا لا بدّ من الانخراط في نهج أكثر فعالية وباستخدام القيد كوسيلة لدعم الابتكار ما سيسمح لها بتصدر المنافسة من خلال النوعية "البيئية- الايكولوجية" لمنتجاتها وخدماتها. ويُفضّل وضع أهداف محدودة يمكن

تحقيقها بدل خطط كبيرة يصعب ضبطها والتي غالبا ما تسبب الإرهاق وعدم الالتزام: فتراكم التلوث الصغير يُنتج الكبير، وانتشار تحسينات صغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة.

3. إجراءات عديدة ممكنة : وفقا لقطاع نشاطها، موقعها ورهاناتها الاقتصادية، مشروعها وقيمها المعروضة، يمكن لكل مؤسسة الشروع في اتخاذ إجراءات مختلفة ، على سبيل المثال:

- ✓ وضع برامج توفير الموارد (خفض استهلاك الطاقة، و الورق والمواد الخام...)
- ✓ تخفيض انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري؛
- ✓ تحليل دورة حياة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، للحد من الآثار الضارة على المجتمع والبيئة وبالتالي، التكامل للأمام، البحث والتطوير في متطلبات التنمية المستدامة، باستخدام مفهوم "التصميم الصديق للبيئة"؛
- ✓ توفير معلومات عن الاستخدام السليم لمنتجات معينة؛
- ✓ التفكير في فائدة المنتجات والخدمات بالنسبة للمجتمع؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار كمية المواد الخام غير المتجددة في تصنيع المنتجات؛
- ✓ تعريف المخاطر والأخطار للذين يصنعون وينقلون أو يستهلكون المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛
- ✓ رفع مستوى الوعي والمعلومات تدريب أصحاب المصالح الآخرين باشتراك الموظفين في كافة الخطوات المتعلقة بالبيئة ليتلاءموا معها ويتمكنوا من اقتراح الحلول العملية، كل في مستوى تدخله للحصول على ردود أفعال جديدة؛ فإنه فرديا وجماعيا يتم بناء وملتس المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة¹.

ثانيا، البيئة المجتمعية، طرف مدهش ومفاجئ - *partie surprenante* -

لا يمكن للمؤسسة العمل والتطور دون المجتمع فهي في تفاعل مستمر معه حيث يوفر لها نوعية شبكات التواصل، الاتصالات والطاقة المتاحة لهم، وبفضل نظام التعليم والتدريب يوفر العاملين المهرة ونظام الرعاية الاجتماعية الذي يتكفل بهم في حال الفشل، وبفضل السوق القادر على السداد الذي يشتري منتجات المؤسسة وخدماتها... وفي المقابل، أنشطتها تؤثر على محيطها فهي توفر الوظائف والثروة وتعزز تنمية الاقتصاد المحلي (وتعد أيضا مصدرا للتلوث لكنه يندرج ضمن إطار صاحب المصلحة البيئة الطبيعية).

1. دفع الضرائب ليس كافيا: لدى معظم المسيرين وعي بهذه العلاقات المتبادلة لكنهم يميلون إلى النظر للمجتمع كواحد من مواردهم التي تخدم أعمالهم فهم يشتركون بالضرائب التي يدفعونها، لكن دفع الضرائب

¹ Ibid., pp 141-144.

ليس كافياً، والمال لا يحل كل شيء. إن المعاقين مثلاً يجدون صعوبة في الحصول على وظيفة في المؤسسات، ورغم ارتفاع منحتهم إلا أنها لا تغنيهم عن العمل الذي يعني لهم إمكانية الاندماج والتقدير. فعلاقة المؤسسة مع المجتمع ليست فقط الدفع الأكثر من مستحقات وضرائب.

2. التزام المديرين والعاملين: سيكون من الأفضل تصور هذه العلاقة كتبادل حقيقي وتقاسم متبادل للمسؤولية التي تتجاوز التعاملات الاقتصادية والمالية فقط؟.

المجتمع طرف مفاجئ للمؤسسة يعني أنه غير متوقع (ليس له صلة مباشرة مع المؤسسة)، وهو يشملها، فالمؤسسة هي فاعل من بين فاعلين آخرين في المجتمع؛ وإنه لمن السذاجة معارضة مصالحها لمصلحه كما لو كان يشكل كيانا مستقلا عنها، بل هما مرتبطان ارتباطا وثيقا ونجاح أحدهما يحدد نجاح الآخر.

إن التحدي بالنسبة للمؤسسات يكمن في جعل العلاقات بينهما أكثر نشاطا وحيوية، وأكثر فاعلية للطرفين فيستفيد كلاهما، ويكون ذلك عن طريق إقامة شراكات مع المجتمعات المحلية الأخرى كافة: الحكومات المحلية والمدارس والجامعات والجمعيات والأندية الرياضية... كالمشاركة في التعليم والتدريب والتخطيط والنضال من أجل الإدماج وضد الإقصاء في الأعمال الإنسانية، الجمعيات والنوادي الرياضية. من خلال توفير وإعطاء أهداف واقعية ومتوافقة مع إمكانيات المؤسسة. وهذا الالتزام لا يشمل المسير وحده بل يجب عليه تشجيع موظفيه أيضا على الالتزام في مختلف الهيئات المحلية، السياسية، النقابية، الجمعيات ومنظمات أرباب العمل.

إن هذه الممارسات موجودة في جميع المؤسسات تقريبا، لكنها غير رسمية ومرهونة بالنوايا الحسنة للفرد، وحتى يصبح أداؤها الاجتماعي حقيقيا لا بد من جعل هذه العلاقات رسمية ودمجها في الاستراتيجية.

3. المسؤولية المشتركة: كان يميل رؤساء الصناعات الرئيسة في أواخر القرن التاسع عشر لبناء مدينة خاصة بهم حول المصنع: البيوت، المستشفيات، المدارس والمحلات التجارية، فكل شيء يتوقف على المؤسسة وبيرونها كنموذج للمجتمع؛ لكننا لا نريد العودة إلى هذه التبعية الضيقة، فالمؤسسة لم تأخذ مكانا من المدينة فقط بل لها نصيب من مسؤوليتها المجتمعية حتى تجد مكانتها باعتبارها واحدة من القوى المحركة في المجتمع، وذلك جنبا إلى جنب مع غيرها من الأطراف السياسية والاجتماعية والثقافية، ومعهم. فالمؤسسات والمجتمع هم على نحو ما متشاركون في المسؤولية عن مستقبلهم¹.

¹ Ibid., pp 159-192.

المطلب الثالث: تدخل أصحاب المصالح في المؤسسة

إن العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، ولا سيما في عالم الجمعيات يحكمها أساسا نموذج "تعاون-مواجهة" حتى لو انضمت أقلية تماما إلى واحد من أطراف الحدين¹.

الفرع الأول: مطالب أصحاب المصالح ووسائل ضغطهم

أولا، مطالب أصحاب المصالح: هي متنوعة للغاية نظرا لاختلاف موضع كل واحدة نسبة للمؤسسة.

➤ **الشركاء الاقتصاديون:** ونجد: الموردين والمقاولين والناقلين حيث يفضلون إنشاء علاقات ثابتة ودائمة مع المؤسسة... ويمكن أن يكون للمؤسسة تجاه مورديها توقعات لإدماج البيئة في عملهم. كذلك، العملاء والموزعين... قد تكون لديهم توقعات تجاه دمج البيئة في عمل المؤسسة. في الصناعات البيئية؛ معالجو النفايات يقومون بالتخلص من نفايات الشركة فليدهم متطلبات تجاه طبيعة النفايات التي يتعاملون معها، ومتطلبات المؤسسة تجاه وسائل المعالجة التي يتبعونها.

إن مطالب أصحاب المصالح في المجال الاقتصادي تسجل في سلسلة المسؤولية : في دورة "المورد-المنتج-العميل- المعالج" فالمسؤولية البيئية موزعة على كل حلقة في السلسلة، فالمؤسسة التي تريد أخذ البيئة بعين الاعتبار تفرض مطالبها على الأطراف الأقرب منها².

➤ الشركاء الماليون:

المستثمرين والبنوك: يتوقعون إفلاس المؤسسة، سيولتها وكذا ضماناتها، لذا على المؤسسة طمأننتهم من خلال تقديم نسب تغطيتها، توقعات خزيرتها وكذا تقديم ضمانات³، أما في المجال البيئي فإن عدم إدراج البيئة يشكل خطرا على استمرارية المؤسسة.

شركات التأمين: إدماج البيئة في استراتيجية المؤسسات يقلل من خطر التلوث العرضي³.

➤ الشركاء المؤسسيون: السلطات العامة التي تسن القوانين تفرض احترام القيود على المؤسسة (القانون)

وتطالب باحترام العمل والمنافسة وكذا التصريح بمعطيات موثوقة، فعلى المؤسسة تقديم تقارير إلى الجهات الرسمية⁴، كما تدعم السلطات مشاريع تحسين مراعاة البيئة في المؤسسة.

¹ Didier Stephany, Op.cit., p209.

² Geneviève FERONE, Dominique DEBAS, Anne-Sophie Genin, *Ce que le développement durable veut dire*, édition d'organisation, Paris, 2004, p106.

³ Riadh Garfatta, Op.cit., p61.

³ Geneviève Ferone et al. , Op.cit., p107

⁴ Riadh Garfatta, Op.cit., p6.2

➤ موظفو المؤسسة: لديهم مطالب مباشرة كالأجر، السلامة في العمل، التكوين وقد يكون لهم أيضا مطالب حول السلوك البيئي للمؤسسة، ويمكن اعتبارهم كطرف معني داخلي.

➤ جماعات الضغط: الجمعيات المحلية، جمعيات المستهلكين وجمعيات حماية البيئة، ووسائل الإعلام... كمستهلكين لمنتجات المؤسسة أو كمواطنين، لديهم تطلعات تجاه السلوك البيئي للمؤسسة¹.

جدول رقم 7.2: المطالب الخاصة بكل مجموعة من أصحاب المصالح

المطالب	أصحاب المصالح		
<ul style="list-style-type: none"> ● مرونة وحركية العمال. ● عضوية النقابات في السياسة الإجمالية للمؤسسة تحفيز العمال، الترابط الاجتماعي والتجاذب. ● تفويض (فعالية التأطير الوسيطي). 	الإدارة العامة	أصحاب المصالح الداخليين	
<ul style="list-style-type: none"> ● الاستقرار في القرارات الإدارية. ● احترام السلمية والتفويض (احترام الوظيفة الوسيطي). ● المشاركة في الإدارة. 			التأطير الوسيطي
<ul style="list-style-type: none"> ● أجر مغر. ● ظروف العمل. ● الاستقلالية/ تطوير ذاتي. ● التكوين وآفاق التطور. ● الاعتبار من طرف المشرفين. ● سياسة اجتماعية وبيئية (الدور المدني للعامل). 			العمال
<ul style="list-style-type: none"> ● مشاركة العمال في السياسة العامة للمؤسسة. ● توضيح قوانين تسيير العمال. 	ممثلي العمال		
<ul style="list-style-type: none"> ● احترام العقود والوقاية من الممارسات غير التنافسية. ● ثقة وعلاقات على المدى البعيد. ● اندماج في نظام الإنتاج: الشراء، المواعيد، النقل، التعاقد الخارجي. ● اندماج في نظام الجودة. ● سياسة بيئية و اجتماعية. 	الموردين	العالم	
<ul style="list-style-type: none"> ● السعر . ● الابتكار/ جودة المنتج/ خدمات ما بعد البيع . ● أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات . ● احترام القوانين (اجتماعية وبيئية). ● شهادة المنتج (الجودة، العلامات ايكولوجية écolabels، المسار). 	الزبائن/ المستهلكين	أصحاب المصالح الخارجيين	

¹ Geneviève Féron et al., Op.cit., P107-108.

	<p>البنوك/ المؤمنين/ المستثمرين</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● قيمة الفعل. ● فعالية وشفافية الإدارة (حوكمة المؤسسات). ● أخطار مالية (الاستراتيجية والاستثمارات). ● موثوقية المعلومات والشفافية (تقرير موثوق) . ● تواتر و تنفيذ المراقبات (تدقيق داخلي ومراقبة التسيير). ● مسؤولية قانونية (الشفافية). ● أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الحماية الداخلية). ● شهادة نظام الإنتاج (الجودة). ● شهادة قانونية (تدقيق الحسابات).
<p>أصحاب المصالح الخارجيين</p>	<p>العالم السياسي</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير اقتصادي محلي (توظيف محلي، أثر جاذبية بعض الفاعلين الآخرين على الحياة الاقتصادية، تعظيم على المنافع الاقتصادية على نشاط المحلي...). ● استثمارات على المدى البعيد (استدامة). ● أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات أو النشاطات. ● ضرائب و رسوم (إسهام في المال العام). ● احترام القوانين. ● اتصالات خارجية ومشاركة في الحياة المقاولاتية . ● الشهادة (certification).
	<p>العالم الإعلامي</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● اتصالات خارجية (الشفافية). ● تقارير مع الجماعات والمؤسسات. ● أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات أو النشاطات . ● احترام القوانين (اجتماعية وبيئية). ● الشهادة (تقرير سنوي والجودة). ● مشاركة واحترام الحياة المحلية.
	<p>السكان المحيطين والمنظمات غير الحكومية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● مشاركة واحترام الحياة المحلية. ● أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات أو النشاطات / ضجيج. ● احترام القوانين (اجتماعية وبيئية). ● مسؤولية قانونية (الشفافية). ● موثوقية المعلومات والشفافية فيما يتعلق بالاتصالات/ حوار مفتوح وصادق.

المصدر: Joël Ernult et Arvind Ashta, Op.cit., p24.

ثانيا، وسائل ضغط أصحاب المصالح

أمام تباين التطلعات وتجزئة الأطراف، يجب على المؤسسة تحديد الجهات الفاعلة ذات الصلة على مستوى مجموعة كما بالنسبة لموقع معين. يتعين عليها أولا معرفتهم: ما هي أهدافهم، ومجالات تخصص عملهم (الحد من حركة الشاحنات على مقربة من موقع ما، ظاهرة الاحتباس الحراري، الإنصاف ذكر / أنثى، وما إلى ذلك) والجغرافية؟ ماهي طرق تدخلهم، ؟ كيف يتم تنظيمها؟ ما هو الوضع بالنسبة لعلاقتهم مع المؤسسة؟... وعموما، لأصحاب المصلحة دعوات عدة للضغط. فيستطيعون أن يؤثروا على :

- رأس المال، وذلك باتخاذ قرار الاستثمار أو سحب استثماراتهم، وإذا كان وزهم كافيا.
- إدارة المؤسسة، من خلال التصويت في الجمعيات العامة، قد جمعية تؤثر في اتجاه المؤسسة، وأساليب الإدارة (تخصيص خيارات الأسهم للمديرين التنفيذيين، وتحديد خطط العمل عن جانب معين كمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري). الشيء نفسه ينطبق على الاتحادات النقابية باستخدام ممثلهم في المؤسسة،
- المنتج أو الخدمة المقدمة، ويمكن أن تنتقل من إلى الوسم المقاطعة بمبادرة من منظمات المستهلكين أو جمعيات معينة ، ولكن أيضا من جانب النقابات العمالية،
- عملية الإنتاج، وإعادة تحديد ظروف العمل ولكن أيضا على أنواع معينة من إدارة الموارد البشرية مثل العمال المؤقتين أو المتعاقدين أو إصدار بعض النفايات السائلة،
- صورة العلامة، بالقيام بأعمال إعلامية لتبيين بعض الممارسات من قبل المؤسسة، ونجد *Greenpeace* الفعالة في هذا المجال.

في مجال البيئة، مطالب مختلف أصحاب المصالح متنوعة للغاية، وإذا كانت جمعيات حماية البيئة تركز على سلامة العمليات وتفضيل الموارد المتجددة، فالزبائن هم أكثر وعيا لنوعية المنتجات، والجدول الموالي يلخص مطالب أصحاب المصالح الرئيسيين، ونمط ضغطهم على المؤسسة في مجال البيئة.¹

¹ Alain Charles MARTINET et Emmanuelle REYNAUD, *Stratégie d'entreprise et écologie*, collection Gestion, Économica, Paris, 2004, p75.

جدول رقم 8.2: مطالب ووسائل ضغط أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	المطالب في مجال البيئة	أساليب الضغط
نطاق المعاملات		
المساهمين	تقييم بيئي جيد	صعوبة الحصول على رؤوس الأموال
الزبائن	نوعية وحماية المنتجات (أو المدخلات إذا كانوا زبائن صناعيين)	المقاطعة
العمال	صورة المؤسسة في مجال البيئة (التي يكونونها حول صورتهم)	صعوبة إيجاد عمال مؤهلين (لديهم خيار العمل في المؤسسة التي يودونها)
البنوك/ التأمينات	انعدام حوادث أو تلوث المواقع لأن: التأمين سيسدد في حالة حدوث مشاكل، أما بالنسبة للبنوك: احتلال الضمان في حالة التلوث. ويمكن أن تكون البنوك مسؤولة لأنها أفضل اطلاعا.	صعوبة الحصول على قروض تصلب عقود التأمين
نطاق التفاعلات		
الحكومة	الامتثال للقوانين والبيانات المحدثة	التدابير القانونية
الرأي العام	أمن المنشآت	الفعاليات
جمعيات الحماية	استخدام الموارد المتجددة سلامة العمليات	

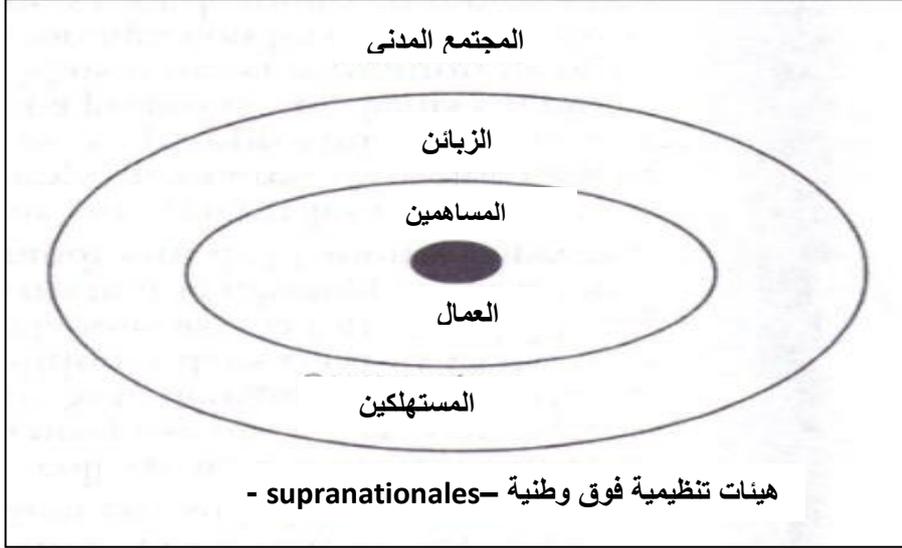
المصدر: Idem.

أصحاب المصالح المعنيين مباشرة بأعمال المؤسسة يتأثرون بالرأي العام (أو النتائج) للفاعلين الآخرين؛ وهذا ينطبق بصفة خاصة على العلماء، الحكومة أو وسائل الإعلام، حيث أن مشكلة معينة قد تغير نظرة الرأي العام. ويتنوع منطلق العمل، فالبعض يبحث عن سبل لتمويل مشاريع خاصة بهم، والبعض الآخر يريد تعزيز شرعيتهم، وبالتالي قوة نفوذهم من خلال تقديم أنفسهم باعتبارهم شريكا مميّزا للمؤسسة كبيرة، والبعض الآخر يسعى إلى تغيير ممارسات المؤسسة؛ إضافة إلى المنظمات غير الحكومية والجمعيات، أصحاب المصالح الآخرين المعنيين بنشاط المؤسسة، ولكن غالبا ما يظلون على عتباتها، لا سيما إذا كانوا غير منظمين.

و هناك طريقة تفسير تقليدية تميز بين المساهمين، الموظفين والموردين والعملاء والمجتمع المدني. من وجهة نظر المؤسسة، يتم وضع هؤلاء الفاعلين في ثلاث دوائر مركزية (انظر الشكل رقم 5.2) التي تعكس قربهم أو بعدهم عن المؤسسة. إن مفهوم القرب يضيف أيضا المسافة الجغرافية (العاملين هم أكثر قربا من الموردين)، والقدرة على التأثير على حياة المؤسسة (المساهمين لديهم قوة أكبر من الموردين) والترسب التاريخي.

هذا التمثيل المبسط الثابت يكفي لمراعاة حقيقة الأمر؛ ومع ذلك، فإن عدد هذه الدوائر وكذا موقع الفاعلين تختلف اختلافا كبيرا وفقا للمؤسسة، النشاط أو البلد، في حين أن نوعية الفاعلين تتغير فدور البعض قد يزيد أو يضعف¹.

شكل رقم 5.2 : دوائر أصحاب المصالح



Didier S., Op.cit., p205.

المصدر:

الفرع الثاني: تأثير المؤسسة على بيئتها

أولاً، اللوبية - *lobbying* - : هو من الكلمة الانكليزية "*lobby*" التي تعني الممر أو غرفة الانتظار؛ وهو الضغط الذي يطال أعمال المحافظات الإقليمية، المؤسسات المحلية، ومجموعات المصالح الاقتصادية (النقابات)، ولكن أيضا جماعات المصالح المدنية (أنصار البيئة) أو وسائل الإعلام. ويمكنها أن تتخذ أساسا شكلين: توقع القرارات العامة والتأثير على تلك القرارات.

إن استباق التطورات التشريعية يرمي إلى تحديد الفرص مواجهة التهديدات. فالخطر المحتمل على منتج يعتبر ساما يدفع المؤسسة إلى العمل بشأن بدائل، ولا سيما نشر الاستثمارات التي نحتاجها مستقبلا، ويتم قياس فعالية اللوبية من حيث القدرة على التأثير، فتصرفها يفترض ضمنا أن هناك مرونة في سن القوانين؛ ويكون مجال العمل هاما عندما تكون مثالا سمية منتج ما غير مثبتة علميا حتى ولو كانت ملموسة جدا، فعندها تكون الأدلة العلمية ضعيفة فتقوم الجهات الفاعلة بتبديل القرارات السياسية. ففعالية الضغط تكمن في قدرة قسم "الشؤون العامة"

¹ Ibid., p206

المسيرين على الوصول إلى صناع القرار والدفاع عن موقف المؤسسة الذي قد يكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. إن التأثير الأكثر مباشرة هو إنشاء شبكة علاقات سياسية مع محاورين هامين وإنشاء علاقات شبه شخصية التي قد تأخذ شكل دعوة إلى أحداث خاصة (مأدبة غداء ومؤتمرات وزيارات ميدانية وجولات دراسية في الخارج...)، مزايا تجارية خاصة (تذاكر الاشتراك، والترقيات...)، المعلومات البريدية (دراسات وملفات...) أو اتصالات مباشرة متكررة (الرسائل والمكالمات الهاتفية...). والتأثير غير مباشر متعدد الأوجه؛ إنشاء تحالفات مع المنافسين أو غيرها من المؤسسات ذات المصالح المتقاربة يسمح بالضغط على الحكومة. بيد أن التأثير يمكنه أيضا الانتقال من خلال الرأي العام، تنظيم حملات المعلومات، وحشد قادة الرأي العام يتيح الوصول إلى المؤسسات عبر الرأي العام.

إجراء عمل اللوية أكثر أو أقل نشاطا تتراوح عادة جنبا إلى جنب مع إدارة استراتيجيات أكثر أو أقل التزاما.¹

ثانيا، استجابة المؤسسات: إذا كانت اللوية هي المناورة المباشرة الأكثر تأثيرا على بيئة المؤسسة إلا أنها عادة ما تندرج ضمن نهج أكثر شمولا، ويمكن الاستراتيجية فقط تتفق وأهداف كسب التأييد أن تضمن النجاح. فاللوية لا يمكنها التعامل بصورة تقليدية مع المحيط غير المستقر لأنه لا يقتصر فقط على عدم اليقين التشريعي بل عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدم اليقين في الطلب أو المنافسة ولذلك نجد استراتيجيات أكثر أو أقل نشاطا.

1. وضع الانتظار: وهو الموقف الأكثر شيوعا بين المؤسسات ولهذا السلوك أسس عدة:

- أولا، بعض المؤسسات لا تعتبر نفسها ملوثة، فلا تدرك تأثيرها على البيئة ولا ترى حاجة للاستثمار في هذا الاتجاه، وزبائنها قليلو التطلب في صناعة (أو خدمة) اعتبرت قليلة التلوث.

- أما آخرون يرون حماية البيئة موضحة فقط، فهي ظاهرة ظرفية استفادت من جلسات المؤتمرات (ريو عام 1992، وجوهانسبروغ 2002)، أو الأداء الجيد من أنصار البيئة، وهم لا يريدون الاستجابة لطلبات محدودة نظير استثمارات ضخمة مطلوبة.

- وأما البعض يحاولون لعب دور الركاب غير قانونيين، فعندما يكون عدد المعنيين بمشكلة بيئية مهما صعب التوصل لاتفاق مقبول للجميع. فلحل مشكلة طبقة الأوزون تم التركيز على الصناعة والاتساق التقني

¹ Alain Charles MARTINET et Emmanuelle REYNAUD, Op.cit., PP 76-80

فكان من السهل نسبياً اكتشاف المنتجات والعمليات البديلة، أما بالنسبة لمشاكل الاحتباس الحراري فهي دون حل منذ اكتشاف بدائل للنفط التي تشمل غالبية القطاعات حيث يعيد كل قطاع مسؤولية اكتشاف أو تنفيذ الطاقات النظيفة قطاعات أخرى.

لكن خيار الانتظار لا يتعلق فقط برغبة المؤسسة والتي قد تكون محدودة الموارد المالية أو البشرية، والتي لا أمل لها في المنافسة مع مجموعات كبيرة ولن تستثمر في **تكنولوجيا المستقبل الخضراء**، لكن مرونة معدات الإنتاج الحالية قد تخفض تكاليف التكيف مع التقنيات الجديدة (أو المنتجات).

وأخيراً، يمكن لهذا الوضع أيضاً أن تعتمد المؤسسات الكبيرة التي تدرك تطور المتطلبات البيئية المتغيرة لكنها تميل إلى توخي الحذر في ظل عدم وجود بيانات كافية حول كيفية التطور، ولأنها غير مقيدة بالقانون أو مدفوعة بالطلب، فسيكون من الأفضل من حيث التكلفة انتظار إبداعات شاملة.

2. وضع التكيف: قد تتخذ بعض المؤسسات تدابير للحد من التلوث حتى تستطيع الامتثال بوثيقها للمعايير المنصوص عليها بدلاً من أن تفاجأ بتغيير سريع في التشريعات البيئية، وقد تهدف أيضاً لتلبية الطلب في المستقبل، فهناك مصنعون يحاولون الحصول على السبق في حماية البيئة حتى لو كان سوقهم غير حساس بعد ليستفيدوا من منحنى التجربة عندما يطالبهم السوق بمنتجات تحترم البيئة. لكن إعداد هذه التغيرات المحتملة ليس بالمهمة اليسيرة فقد تركز المؤسسة على نقطة قد تكون ثانوية.

3. وضع استباقي: وضع آخر أكثر استباقاً نجده عند المؤسسات التي تراعي البيئة للتأثير على سلوك العناصر الأخرى الفاعلة في سلسلة الإنتاج، بعد تدهور صورة قطاع ما أو نتيجة التشكيك في شرعية بعض التكنولوجيات كتوليد الطاقة النووية في العالم المتقدم. كما يمكن لبعض الفاعلين في القطاع توجيه عملية تطوير التشريعات، فالدولة (أو المواطنين) الراضين عن الخطوات المتخذة من قبل هذا القطاع لا يجدون ضرورة لسن تشريعات أكثر صرامة.¹

الفرع الثالث: تحليل قوة أصحاب المصالح ووسائل التواصل معهم

المؤسسة لا تملك لا الإمكانيات ولا الفائدة بالضرورة لإرضاء جميع أصحاب المصالح بها، لذا عليها أن تكتفي بالإصغاء وإرضاء أصحاب المصالح الذين سيؤثرون فقط على كفاءتها إيجاباً أو سلباً؛ لكن من الضروري

¹ Ibid., pp 80-84.

ألا تقتصر على الإشارات القوية فقط بل عليها أن تأخذ في الاعتبار الإشارات المنخفضة أيضاً¹.

أولاً، تحليل قوة أصحاب المصالح: إن تحليل قوتهم هو وسيلة لفهم كيف يمكن للأفراد التأثير على السياسات و المؤسسات، والعكس؛ وهو أداة عملية لتحديد الفائزين والخاسرين وتسهيل الضوء على التحديات التي يتعين مواجهتها في تغيير السلوك وبناء القدرات ومعالجة أوجه عدم المساواة. إن تحليل أصحاب المصالح هو طريقة لدراسة الرهانات الأساسية المتعلقة بالنزاع أو التغيير والتسويات الممكنة، وتستند إلى تحليل مفصل لمصالح ومواقف ونفوذ الجماعات أو الأفراد أو المؤسسات تجاه الرهانات التي تنطوي عليها .

فهم المسيرين للعلاقات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها يحدد ما إذا كانت ستحصل على الالتزام الضروري للتغيير ثم التنفيذ أو التطوير والتحقق من الحلول أو استراتيجيات التموقع للحد من المقاومة المتوقعة. ويرتبط تحليل أصحاب المصالح بنظرية النظم العامة، فأى منظمة هي في آن واحد فاعل ونتيجة لبيئتها المتغيرة، وهو عموماً يتبع الخطوات التالية:

1. تأسيس الرؤية أو الهدف وهذا يعني النتيجة أو الحالة المستقبلية التي نريد تحقيقها عند الضرورة، لا سيما إذا كان أصحاب المصلحة المعنيين كثيراً ويتغيرون شيئاً فشيئاً حسب المشروع، لذا يجب تقسيم الهدف إلى أهداف فرعية أو خطوات، مثلاً للالتزام بالمرحلة 1 يجب الحصول على التمويل اللازم، وتنفيذ المرحلة 1، الخ. أما في حالات أخرى، خصوصاً عند إحداث تغييرات داخل المنظمة، قد يكون مفيداً صياغة الأهداف وفقاً للعناصر المتأثرة: العمليات، والتكنولوجيا، والهيكلي، والثقافة، الخ.
2. جمع المعلومات عن أصحاب المصلحة: ويستند التحديد الصحيح لأصحاب المصالح، ومصالحهم، موقعهم وأهميتهم على سلسلة من المقابلات مع الرائدتين في المجال أو الأشخاص الذين لديهم معرفة عميقة.
3. التحديد بوضوح جميع الأشخاص والمنظمات، الداخلية والخارجية، التي لها مصلحة في نجاح أو فشل قرار ما، مشروع أو برنامج، كسلطات محلية والإقليمية والوطنية والمنظمات شبه العامة والمنظمات والنقابات، المنظمات الدينية، الأحزاب السياسية، المساهمين والمؤسسات وممثلهم والمجموعات المهمة والأفراد والقيادات غير الرسمية. فمن المهم التحديد الجيد لجميع أصحاب المصالح فقد يكفي طرف واحد ليعرقل المشروع².

¹ Farid Baddache, *Le développement durable tout simplement*, Eyrolles, France, 2008, 2008, p160.

² E. Gilles - St-Amant, *Fiche technique : analyse des parties prenantes*- cours ADAM 7705, version du01-09-12, mise à jour le 02-09-11, p1, www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF

ولرسم المنظر العام لا بد من وضع جدول يشمل أصحاب المصالح وطرق ضغطهم الستة الأساسية وتقييم تأثيرهم المحتمل (الجدول الموالي).

جدول رقم 9.2 : أصحاب المصالح ومجالات التأثير على المؤسسة

مجالات التأثير						
القوانين	الصورة	العمليات	المنتج	التسيير	رأس المال	حاليا (دور متزايد: +)
1			1	2 إلى 4 +	4	المساهمين
				2 إلى 4 +	3 +	صناديق التقاعد
	2 +	2		2 +	2 +	وكالات التصنيف
1	3 +		3			الزبائن
		2 +	2			الموردين المتعاقدين
3		3 +		1 إلى 2 ؟	1 +	الנקابات
2	3 +	2 +	1 +			المنظمات غير الحكومية للبيئة
2	2 +	2	2 +			المنظمات غير الحكومية للمستهلكين
1 +	3	2				المنظمات غير الحكومية لحقوق الإنسان
4			2			الحكومة والهيئات التنظيمية
2 +		2 +	2 +			المؤسسات المانحة للشهادة
2		2	2			المنافسين الشركاء الاقتصاديين
	2		1			النظام التربوي

المصدر: Farid Baddache, Op.cit., p212.

إن هذه القائمة ليست شاملة بالضرورة، ولا تركز فقط على السائدين الحاليين ولكن أيضا على تطور دور الفاعلين، فالخط الثخين يشير إلى طرق الضغط التي ستزداد قوتها في السنوات القادمة، مثل جمعيات المستهلكين والبيئة؛ وسيتعزز فاعلين رئيسيين وهما المساهمين وصناديق التقاعد التي تليهما ربما وكالات التصنيف¹. هذه القائمة الأولى التي تسمح في ملء المصفوفة النهائية مثل التالية.

جدول رقم 10.2 : أصحاب المصالح ومميزاتهم

أصحاب المصالح	المنفعة/ الأثر	الموقع والشدة	الأهمية أو التأثير	التغيرات المطلوبة
صناع القرار				
الأساسيين				
الثانويين				
من لهم الحق				

المصدر: E. Gilles. St-Amant, Op.cit., p2.

4. تصنيف أصحاب المصالح يشمل:

- من يملكون سلطة القرار النهائي على المشروع أو إمكانية عرقلته؛
- من سيتأثرون بنتائج المشروع، وهم غالبا ما ينقسمون إلى أصحاب المصالح الأساسيين الذين سيتأثرون بشكل مباشر، و الثانويون وهم إما وسطاء أو الأطراف المتضررة بشكل غير مباشر.
- الذين لهم مصلحة، من دون أن يتأثروا بشكل مباشر.

5. تحديد مصلحة أو أثر هذه الرهانات على أصحاب المصالح التي تم تحديدها وهذا يعني ما سيفقدونه

أو سيكسبونونه من حل الصراع أو من التغيير الناجح، والذي يكون مفصلا وفقا لطبيعته المالية (الوظائف، المال، زيادة أو نقصان في قيمة العقارات، الخ.) أو لا (الشهرة والقوة، نوعية الحياة، احترام القيم، الخ...). أو يمكن تصنيفه على سلم (على سبيل المثال إيجابية، محايدة، سلبية).

¹ Didier STEPHANY, Op.cit., p211.

6. وضع موقفهم، مع أو ضد هذه القضية والأهمية أو الحدة التي ستعطيها. سيكون الموقف متطابقا عموما مع تأثير القضية على صاحب المصلحة، ومع ذلك هذا ليس الحال دائما: الجهات الفاعلة التي تبدو قليلة التأثير ستكون معارضة قوية، والبعض الآخر سيكونون محايدين في حين أن الأثر عليهم مهم جدا. ففهم هذه التناقضات غالبا ما يؤدي إلى التعرف على آثار غير متوقعة أو مهملة. وعموما يمكن تصنيف موقف على سلم من معارضة قوية للغاية إلى دعم قوي.

7. تحليل الأهمية أو التأثير الذي قد تحدثه هذه الأطراف في إنجاح هذه الرهانات، ونوع المقاومة التي يمكن التنبؤ بها. وقد حدد التصنيف أعلاه بالفعل بعض الأطراف الرئيسة الفاعلة مثل المسؤولين عن صنع القرار. إن مراجعة أو استكمال هذا التصنيف، بما في ذلك تحديد أي من الأطراف المعنية أو التي لها مصلحة في هذا القرار، قد يكون لها تأثير عال.

8. لكل صاحب مصلحة رئيسي، نحدد ما يمكن أن يكون نتيجة أو حل وسط مقبول يسمح بقبول الاقتراح أو المشكلة والجهود اللازمة للتوصل إلى موقف التزام أو اتفاق مجموعة من أصحاب المصالح كافية لضمان نجاح المشروع.

9. تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين: بناء رسم تخطيطي أو مصفوفة أصحاب المصالح، تساعد في هذا التصنيف، ويستند المخطط على سلم كثافة المواقف والتأثير. تصنف المصفوفة أصحاب المصالح ببساطة إلى أربع مجموعات، حسب مستويين للتأثير ومستويين لشدة موقفهم (أنظر الشكل الموالي).

10. وضع خطة عمل تشمل كيفية مشاركة أصحاب المصالح في حل النزاعات: بإمكان أن تتضمن الخطة، على سبيل المثال، مشاريع للتدريب أو المعلومات والمشاركة في لقاءات أو تشكيل مجموعات عمل. وكما هو الحال مع غيرها من الأدوات فإن فائدة وقوة سلطة تحليل أصحاب المصالح هي دالة على كيفية تطبيقه، ويمكن أن تحقق عن طريق تحاليل فردية، وعمليات متعددة الجهات أو هيئة من أي نوع بين هاتين الحالتين¹.

¹ Gilles E. St-Amant, Idem.

شكل رقم 6.2 : مصفوفة أصحاب المصالح



المصدر : l'information pour : l'action –guides pratique, trouvé sur : www.foodsec.org
FAO, *Analyse des parties prenantes*, sécurité alimentaire : l'information pour

ثانياً، وسائل التواصل مع أصحاب المصالح

على المسيرين إعلام أصحاب المصالح بكل أعمالها التي ستخفف تأثيرات نشاطاتها البيئية والمجتمعية. ومن وجهة نظر الحوكمة، فالتقارير يجب أن تقنع من يقرؤها ليتغير الوضع نحو التوجه إلى دمج أصحاب المصالح.¹

1. التسيير والتواصل: للتواصل مع أصحاب المصالح لابد توظيف الاتصال الخارجي بدراسة صورة المؤسسة، واستخدام مختلف وسائل الإعلام للاتصال بهدف تعزيز صورتها الإيجابية كاستعمال التقارير الخارجية.

2. تقرير التنمية المستدامة: أصبح في سنوات قليلة الأداة الرمزية للمؤسسات المؤيدة للتنمية المستدامة، والموجهة لأصحاب المصالح، لكنها قليلة مقارنة بمجموع المؤسسات في العالم؛ ويعتبر أداة تقرير. إن المؤسسة من خلال هذا التقرير تقرر تعريف مختلف الفاعلين بالتزاماتها، الوسائل المستخدمة لتحقيقها والنتائج المحصل عليها في مجال البيئة، المجتمع والاقتصاد، لكنّها بمجرد اتخاذها القرار عليها ترجمته على أرض الواقع ما سيثير أسئلة: عدة هل نملك سياسة مرسومة؟، نظاما قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية لمعظم نطاق التنمية المستدامة؟... الخ، وأسئلة أخرى أكثر دقة تظهر وتتوقف إجابتها على سياق المؤسسة وتقتضي معرفة كلا من المزايا والعيوب قبل الاختيار، وهل من المناسب منهجيا الاعتماد على المبادئ أو المعايير الموجودة؟ وإذا كان نعم، فما هي؟...

إن تقرير التنمية المستدامة لا تكون له أي قيمة إلا إذا جاء بعد التعريف بسياسة المؤسسة، والبذل

¹ Jacques Igalens et Sébastien Point, Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: l'entreprise face à ses parties prenantes, *Collection : Stratégies et management*, Dunod, 2009, p153.

في نشرها عن طريق تطبيقها على أرض الواقع، والقيام بتنظيم وعملية *ad hoc* خصوصا في مجال نظام المعلومات، فهو يعتبر الطرف البارز للتنمية المستدامة.

إن هذا التقرير هو أداة إعلامية ذات جودة عالية، ولكنه يبقى أداة من بين أدوات أخرى. فهو في إطار الحوار والمواجهة مع أصحاب المصالح يعتبر أداة أكثر فقرا من بين أدوات أخرى.

3. اجتماعات أصحاب المصالح: إن غياب الحوار بين المؤسسة وممثلي المجتمع المدني واضح جدا؛ والجهل يغذي الارتياح المتبادل، وإن كان هناك بعض التغيير فهو لا يزال محدودا؛ ولذلك يجب عقد لقاءات مع أصحاب المصالح بهدف ملأ هذا الفراغ. فتتنظيم اجتماعات مع المنظمات غير الحكومية والجمعيات يفتح مجالا جديدا للمؤسسة وهيكل أخرى للتبادل والموجودة قبلا مع المساهمين والعمال. لكن بعض المنظمات الحكومية قد تمل من ذلك، إذ ترى أن هناك إصغاء أقل لها، وهو فقط وسيلة للمؤسسة للحصول على المعلومات، والقيام بدراسة تسويقية بأقل التكاليف. وللقيام بهذه الاجتماعات لابد من احترام بعض التعاليم:

- القبول بدعوة محاورين عنيدتين، وبهذا الإغراء يتم تجنب معارضين يعرقلون القيام "بحوار بناء".
- ضمان عقد اجتماعات منتظمة بدلا من القيام باجتماع كبير بدون متابعة والأفضل القيام باجتماعات محدودة، منتظمة وتركز على مشاكل محددة. فالاجتماع ما هو إلا مرحلة، فالتشاور حول جدول الأعمال، إرسال المعلومات يكون في البداية، والقيام بمجموعات *ad hoc* يمكن أن يكون في الأخير.
- إظهار مشاركة المؤسسة من خلال حضور إدارتها العليا والعمال الأكثر التزاما؛ وحتى يكون خطاب الإدارة متجانسا، فلا بد من تجنب لغة الخشب والسماح للعمال بالإعراب عن وجهات نظرهم.
- القبول بفكرة الأخذ باستنتاجات هذه اللقاءات، وخاصة التي تؤدي إلى تغييرات كبيرة.

4. الأنترنت، الإكسترنيت والانترنت: إن جدارة هذه الوسيلة هي قابليتها لتقسيم المعلومة وفقا لاحتياجات المستخدم، تحديث المعلومات والتمكين من التفاعل، فهي أداة إعلامية ووسيلة التزام وتوعية للعمال وخاصة في مجال التضامن. وفي بعض الحالات النادرة، تفتح المؤسسة على عدد معين من الفاعلين الخارجيين عن طريق الإكسترنيت. اقتصاديا، هو دعوة لإقامة علاقات مميزة مع شبكة موزعين، متعاقدين داخليين، الخ. ووجوده هو تغيير نحو علاقة أكثر اتزاناً وأكثر تفاعلاً؛ فهي تسمح بتبادلات مستهدفة وتشجع الشفافية بتوفير الحصول على المعلومات آتيا، والتي غالبا ما تكون منحصرة فقط على الداخل.

إن توفير المعلومات للجميع، وضمان الشفافية عن طريق الانترنت هو خطوة مهمة لانفتاح المؤسسة على الخارج¹.

جدول رقم 11.2: استراتيجيات الاتصال الأربع عن التنمية المستدامة

الموقف تجاه أصحاب المصالح	التجاهل	الابلاغ	التواصل	الدمج
الهدف	تجنب الموضوع	الابلاغ عن الاستراتيجيات ومبادرات المسؤولية الاجتماعية الملائمة	تبيان كيفية أخذ المؤسسة بالاعتبار متطلبات أصحاب المصالح	إقامة حوار منظم، منهجي واستباقي مع أصحاب المصالح
الموقف	دفاعية	تفاعلية/تكيفية	هجومية	استباقي
طلبات أصحاب المصالح	التساؤل حول أهمية التنمية المستدامة للمؤسسة	الحصول على المزيد من المعلومات عن الجهود في مجال التنمية المستدامة	الاطمئنان عن المسؤولية المجتمعية للمؤسسة	المشاركة في بناء الجهود في التنمية المستدامة
دور أصحاب المصالح	لا يوجد	التأثير (تشجيع أو المعارضة)	الرد على أعمال المؤسسة	اندماجهم، والمشاركة واقتراح الاجراءات.
تركيز الجهود على....	التخلص من الموضوع	تنسيق الرسائل	تحديد أصحاب المصالح	البناء والمحافظة على علاقات دائمة مع أصحاب المصالح
اختيار مواضيع المسؤولية الاجتماعية حسب...		الادارة	التغذية الراجعة لأصحاب المصالح	تفاوض مستمر مع أصحاب المصالح

المصدر: Jacques Igalens et Sébastien Point, Op.cit. , p154

¹ Didier STEEPHANY, Op.cit., pp 218 -223.

خلاصة الفصل:

بعد الفصائح المالية والازمات الاقتصادية التي حدثت في الدول المتقدمة، أصبحت الحوكمة من المواضيع الملّحة في جدول أعمال المؤسسات وحتى الدول، وذلك لتوفير الصرامة والشفافية في تسيير المؤسسات ومراقبتها، بل إن المؤسسات التي تضعف فيها ممارسات الحوكمة السليمة أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفصائح والازمات المالية.

وتعتبر شفافية الأسواق ونزاهتها من أهم العوامل التي تجذب المستثمرين باختلاف أنواعهم، ما سينعكس ايجابا على مستقبل الدول وازدهارها.

ويؤقّر نموذج أصحاب المصالح، إطارا مناسباً لتوسيع مسؤولية المسيرين نحو أهداف أخرى وأطراف أخرى إضافة إلى تحقيق الربح، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثالث:

المؤسسة الاقتصادية

والتنمية المستدامة

مقدمة الفصل:

بغض النظر عن حجم ونوع المؤسسات بات لزاما عليها تبني واستحداث وظيفة الاستدامة ضمن وظائفها ونشاطاتها، وهذا بفعل الضغوطات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يشهدها محيطها وبيئتها وكذا الأطراف الفاعلة معها، حيث تتخذ أشكالا عديدة وتتميز ليس فقط بحجمها وطبيعة أنشطتها والفضاء الذي تشغله ولكن أيضا من خلال أسلوبها في الإدارة ووضع الأهداف القانونية والتشغيلية؛ فهي جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه؛ تؤثر فيه وتتأثر به. ولتعزيزها يفترض أولا، تعزيز المؤسسات وطبيعة أنظمة الحكم وذلك لتعزيز تنميتها- فحتى تكون الأسواق قوية وفعالة تحتاج إلى مؤسسات قوية وكفأه - وثانيا هو مزيج من الانصاف وفعالية الموارد البشرية والمالية والطبيعية لتعزيز الابتكار وتحسين الإنتاجية، ما يتطلب أشكالا جديدة من التعاون بين الدولة، الأعمال التجارية والمجتمع لضمان نوعية الحياة (والعمل) كحد أقصى اليوم والمستقبل، مع المحافظة على استدامة هذا الكوكب.

إن "العمل المستدام" يرتبط بالنهج الشامل للتنمية المستدامة والذي يفترض رؤية عالمية متوازنة وانمائية متكاملة، فلا يقتصر على قضايا البيئة بل يتطلب تحقيق التكامل بين ركائزها الثلاث: النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي واحترام البيئة¹.

¹ Bureau international du Travail, La promotion d'entreprises durables- rapport VI, *Conférence internationale du Travail 96^e session*, Genève, 2007, pp VI-VIII.

المبحث الأول: المؤسسة المستدامة

منذ سنة 1980، قامت العديد من المؤسسات باختلاف أنواعها وقطاعاتها بتبني التنمية المستدامة وتطبيقها داخلها، لتحقيق التوافق بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال تحملها لمسئولياتها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، كما قد تعددت تسمياتها: المؤسسات الخضراء، المسؤولة، المواطنة وغيرها... وقد أصبحت المؤسسات اليوم كفواعل بل أكثر من ذلك كمحركات للتنمية المستدامة.

المطلب الأول: ادماج التنمية المستدامة في المؤسسة

تهدف المؤسسة من خلال تبنيها للتنمية المستدامة إلى تعزيز جاذبيتها إزاء جميع شركائها، والتعامل معهم بوفاء وشفافية وتأسيس علاقات من الثقة عبر الزمن.

جدول رقم 1.3: رهانات التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة

الفرص	الاحطار /التهديدات
- مزايا تنافسية /-تحسين صورة المؤسسة وسمعتها	- الصغوطات القانونية /-مخاوف المقاطعة
- آفاق لأسواق جديدة/ الوصول إلى صناديق استثمار أخلاقية	- الكوارث البيئية/- فقدان التنافسية
-تحفيز الرسومات البيئية	-تقييد الوصول إلى صناديق الاستثمار
- جذب وولاء العمال/- الادارة بالمعنى	-الحصول على ترتيب ضعيف لدى المنظمات غير المالية
-تحسين الفعالية وتخفيض التكاليف (المواد الاولية، الطاقة، النفايات، حوادث العمل، الصراعات- الغياب والاضرابات...)	
- الحصول على "رخصة العمل"	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Laure Lavorata, Anne-Sophie Binnering, Béatrice Parguel, Isabelle Robert, Marie-France Vernier, *50 fiches sur le marketing durable*, Boréal, Paris, 2010, p32.

- Ferone G., et al., Op. Cit., p145.

الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة

إن إيجاد تنمية إنسانية متوازنة حيث الثروة المنتجة توزع بطريقة عادلة بدون استنزاف للموارد الطبيعية بطريقة أسرع من إمكانية تجدها: هو مشروع كبير جدا، فالتنمية المستدامة مفهوم حديث جدا ومعالمة لم تتضح بعد، وإسقاطه بنظرته الكلية، الشاملة والسياسية على المؤسسة دون أي تغيير في نظرتة¹ لا يعطينا صورة واضحة لإمكانية تطبيقه والإجراءات اللازمة لذلك فهو لا يأخذ خصوصية المؤسسة بعين الاعتبار، لذلك تم ضبط تعريف التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة وكان كالآتي: "التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة هي عملية ضمان تنمية

¹ Yvon Presquieux *veille et développement durable*, Lavoisier et hermès sciences, Angleterre, 2010, p27.

عبر مقارنة كلية للأداء، مصانة عبر الزمن، تقاوم المخاطر، تحترم نظاما صريحا وجليا من القيم تتطلب عدة ممثلين فاعلين داخليين وخارجيين في ظل منطق تنموي دائم".¹

الفرع الثاني: مراحل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة

إن كثيرا من المؤسسات قد قامت بمبادرات تطوعية في مجال التنمية المستدامة، لكنها رغم ذلك لم تعرف الخطوات الأساسية والمرحلية لإرساء مبادئ التنمية المستدامة فيها، لذا كانت هناك عدة مبادرات لإعطاء نموذج بسيط يتضمن خطوات مرحلية لكل مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها لتطبيق التنمية المستدامة وإيجاد أدوات بسيطة تساعدها في ذلك، ويمكن للمؤسسة أن تمر عبر المراحل التالية:

- 1) إدماج التنمية المستدامة في الاستراتيجية: سوق المؤسسة الآن أصبح متعدد الأبعاد: اقتصادية، اجتماعية، سياسية، بيئية وتكنولوجية، فعلى المؤسسة إدماج قضايا التنمية المستدامة في رؤيتها الاستراتيجية بتطبيق الأنظمة والسياسات الوقائية اللازمة؛ ذلك أن المؤسسة المستدامة ترى أبعد من قواعد الاستعمال الرشيد للاستراتيجية الخضراء القائمة فقط على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة والمجتمع. ورغم تحقيقها لنتائج إيجابية لكن التنمية المستدامة تضمن للمؤسسة الحفاظ على قدرتها التنافسية مع الأخذ بالاعتبار الاستراتيجيات التي تحسن أداءها وتقدم منتجات صديقة للبيئة وموافقة لمتطلبات العميل.
- 2) المقاربة التنظيمية: تهدف لوضع نظام متكامل للإدارة يضم الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة من خلال سعي المؤسسة للحصول على المواصفات القياسية الدولية والمحلية الخاصة بأبعاد التنمية المستدامة.
- 3) المقاربة الإنتاجية: تجديد الصيرورة الإنتاجية من خلال تبني مفهوم الإنتاج الأنظف الناتج من مساهمة الابتكار التكنولوجي.
- 4) المقاربة المالية: توفير المال اللازم للمقاربات السابقة، فهناك من المنظمات المانحة والمقرضة من تقوم بتشجيع المؤسسة لتبني التنمية المستدامة ومنحها حوافز مالية.
- 5) استخدام آليات تجسيد التنمية المستدامة: كالاتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية²، فالتنمية المستدامة تجيب على سؤال "ماذا"، أي: ماذا يجب أن ننجز لإنجاح تحول مجتمعات الحاضر والمستقبل محليا وعالميا نحو حياة أفضل؟، أما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فهي تجيب على سؤال "كيف" أي السلوكيات

¹ رابع حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 66

² شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-137.

التي يجب على المؤسسات انتهاجها لعمل الأشياء الصحيحة لتحقيق النجاح في التحول، فهي بذلك علاقة ترابطية في شكل دائري مستمر.¹

6) مقارنة المؤشرات: معايير الأداء الكلي المستدام للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة.

7) مقارنة الشفافية: الإفصاح عن الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة الداخلي والخارجي لإرساء مفهوم الحوكمة.

إن قيام المؤسسة بتبني أبعاد التنمية المستدامة يتحقق بطريقة تدريجية عبر الزمن تبعاً للقضايا ذات الأولوية لها، لذا يتوجب عليها:

1. القيام بعملية تحسيسية وجمع المعارف والمعلومات المتعلقة بالتنمية المستدامة.
2. التزام الإدارة العليا بتبني مسار التنمية المستدامة.
3. التحديد الدقيق والواضح لخطوط المسؤولية داخلها لتحديد الأطراف المسؤولة عن تنفيذ سياسة التنمية المستدامة
4. إعلام وتعبئة العاملين والموظفين والنقابات بالمسار الذي ستتبناه المؤسسة.
5. تحديد المخاطر والتهديدات التي تتسبب بها المؤسسة على الصحة البشرية والبيئية والناجحة عن منتجاتها خدماتها.
6. تحديد الالتزامات القانونية الجاري العمل بها سواء اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية.
7. وضع وتحديد نظرة خاصة بالمؤسسة في مجال التنمية المستدامة.
8. إعداد خطة للمهام واستراتيجية الأعمال تبعاً للمسائل والقضايا ذات الأولوية المحددة سلفاً.
9. إنشاء لجنة دائمة للتنمية المستدامة تضم خبراء داخليين وخارجيين في المجال.
10. إعداد المؤشرات والمصادقة عليها.
11. ضمان التكوين المستمر للعمال، النقابات، الموردين والأطراف الأخرى المعنية.²

الفرع الثالث: أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسة الاقتصادية

قامت بعض الهيئات والمنظمات والجمعيات بوضع مجموعة من الأدوات لاختصار الطريق أمام المؤسسات

التي تريد تبني التنمية المستدامة، لتستعين بها وتعتمدها كمرجعيات يستدل بها للعمل، وهذه المبادرات هي ثلاثة

أنصاف: معايير قياسية تصدرها منظمة الايزو، معايير ومواصفات محلية تطبق على مستوى الدولة ومبادرات دولية

¹ عايد عبد الرحمن العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، البازوري، الأردن، 2015، ص24.

² Conseil patronal de l'environnement du Québec, *Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise*, canada, 2010, p5.

صادرة عن جمعيات وهيئات دولية.

1) المبادرات الدولية، و هي:

1.1- المبادرة العالمية لإعداد التقارير: وضعت من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997، وهو تقرير

موحد للتنمية المستدامة يشمل المسائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية ويسمى "المسؤولية المؤسسية للمنظمات"، ويشمل:

- إعادة تعريف استراتيجيات المؤسسات لتتضمن الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة في كل المجالات (التسويق، المشتريات، الإنتاج والاستثمار).
- إعادة تصور أساليب وطرق الإنتاج و الخدمات.
- المشاركة الفعالة في التنمية والعمل بالاتفاقيات الدولية.
- الاعتراف التام بالحق في المعرفة ومبدأ الحيطة والحذر.
- تنمية مؤشرات التنمية المستدامة بعد معاينة الأقسام البارزة.
- تقارير التنمية المستدامة تتضمن المقاييس الدولية.
- المراجعة والتصحيح الاجتماعي.
- الشفافية وفتح المشاركة والحوار العادل مع كل الأطراف ذات المصلحة.

2.1- مبادرة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: هي الأخرى حددت مجموعة من المبادئ وجهتها

إلى الشركات المتعددة الجنسيات لكنها قابلة للتطبيق على مستوى أي مؤسسة وتشمل: التشغيل والعلاقة مع الاجتماعيين، حقوق الإنسان، البيئة، إعطاء وإيصال المعلومات وعدم التضليل، محاربة الفساد، التكنولوجيا الحديثة والنظيفة، الضرائب ومصالح المستهلكين.

3.1- مبادرة الميثاق العالمي: هدفها دعم الاقتصاد العالمي والتوزيع العادل للثروات في إطار العولمة، وهو يقوم

على عشرة مبادئ رئيسة، والمؤسسة التي توقع على الميثاق تلتزم باحترامه وتحقيق التنمية المستدامة وفقا لمبادئه ومن أهمها: حقوق الإنسان، معايير العمل (إنهاء التمييز العنصري وعمالة الأطفال، إلغاء التعصب في التوظيف والمهن)، البيئة (القيام بمبادرات لتعزيز المسؤولية البيئية وتطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة) ومحاربة الفساد (المحسوبية والرشوة).¹

¹ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 137.

هذه المبادرات شجعت الحوار والتعاون بين أصحاب المصالح في المؤسسات للعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية من خلال توقع المخاطر واقتراح الحلول الوقائية لها، ولأنها تطوعية فلا توجد آليات لضمان تطبيقها من قبل المؤسسات ولا إطار قانوني لفرض تطبيقها وتقييم التطبيق، لذا يرى البعض ضرورة وجود قوانين لضمان التزام المؤسسات بهذه المبادئ. وعمليا وحسب (frynas) فإن هناك عددا من القيود تحد من المساهمة الفعالة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التنمية وهي:

- القيود الحكومية نحو قضايا محددة.

- العجز في الموارد البشرية.

- السلوك الاجتماعي لأعضاء المؤسسات وتركيزهم على الحلول التقنية والإدارية.

- الإخفاق في دمج مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في خطط التنمية.

ويضيف الاتحاد الأوروبي أن معظم الدراسات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ركزت على قضايا الشفافية ولم تهتم بدورها في التنمية، ما جعل تطبيقها في الواقع في بداية الطريق إضافة إلى ضعف التنسيق بين جهود المؤسسات واستراتيجيات التنمية في الدول وعدم التطابق بين ثقافات المؤسسات.¹

2) المعايير والمواصفات القياسية الدولية والمحلية: لا يوجد معيار دولي موحد يوضح كيفية إدارة

وتجسيد التنمية المستدامة في المؤسسة، ولكن مواصفات تتناول أحد فقط كما يلي:

- إدارة الجانب الاقتصادي وتحقيق الكفاءة والفعالية الاقتصادية باستخدام مواصفة الايزو 9000 في إدارة الجودة.

- إدارة الجانب البيئي في المؤسسة من خلال اعتماد مواصفة الإدارة البيئية ايزو 14000.

- إدارة الجانب الاجتماعي بالاعتماد على المواصفة OHSAS 18000 لإدارة الصحة والسلامة المهنية، والمواصفة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية الايزو 26000.

وهناك معايير ومواصفات دولية أخرى كالايزو 22000 لسلامة أنظمة الغذاء، الايزو 27000 لحماية

الأنظمة المعلوماتية للمؤسسة، ومعيار sa 8000 لكبح تجاوزات الشركات المتعددة الجنسيات للأفراد العاملين

في الدول المستضيفة، ومعيار sd 21000 الذي يعتبر دليلا تطبيقيا للتنمية المستدامة في المؤسسة.

¹ عايد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص65-66.

إن الاهتمام بالتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نظرة الإداريين لها إن كانوا سيدرجونها كإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو كوظيفة ضمنية، فالمؤسسات الرائدة في هذا المجال قد غيرت من سلوكها، تنظيمها، تخطيطها ووظائفها للوصول إلى تقديم منتجات نظيفة باستخدام أقل للموارد وبكفاءة عالية، وهذا يتطلب قدرا كبيرا من تسيير العلاقة مع القائمين عليها والمشاركين فيها والمستفيدين منها.¹

الفرع الرابع: المؤسسة المستدامة

إن تطبيق مفهوم المؤسسة المستدامة سيحدث قطيعة مع المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة الذي يعتبر أن تعظيم الربح هو هدفها، وحتى تحافظ المؤسسة على بقائها ونموها عليها العمل على تحقيق أهداف أخرى لأطراف داخلية وخارجية موجودة في بيئتها التي تعمل فيها، كما أن السعي الدائم والمستمر لتحقيق هذه الأهداف يترتب عنه تحمل المؤسسة لجملة من المسؤوليات ما يجعل وجود وجهات نظر متعددة ومختلفة للباحثين في تعريفهم للمؤسسات المستدامة.

أولا، تعريف التوجه الاول: إن وظيفة الاستدامة داخل المؤسسة هي: " مجموعة المهام والنشاطات والعمليات التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة مراعية في ذلك ضرورة ادماج الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية ضمن نشاطاتها التقليدية" وتعرف أيضا على أنها "الاستراتيجيات التي تستجيب للضغوطات الخارجية المتنامية للمؤسسة لشغل أدوار فعالة في حل القضايا العامة، وتمثل هذه القضايا أساسا في الفقر واللاعادلة الاجتماعية، سوء التغذية، التغير المناخي، تلوث البيئة وندرة الموارد.

وعليه، فإن مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة يكون من خلال القيام بمجموعة من النشاطات والعمليات التي لا تضر بالبيئة وتحافظ على الموارد الطبيعية وعدم استنزافها وترك حصة للأجيال المقبلة، ومن هذه النشاطات: - انتاج منتجات صحية وصديقة للبيئة،

- استخدام تكنولوجيا نظيفة غير ملوثة للبيئة،
- ادارة النفايات والمخلفات بمختلف أصنافها وأنواعها بغية الحفاظ على نوعية التربة، الهواء والحياة بصفة عامة،
- تصريف منتجاتها عن طريق التسويق الاخضر أو المستدام والتزامها بالتعامل مع السلع الصديقة للبيئة التي لا تضر بصحة أفراد المجتمع والبيئة الطبيعية، والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة عليها وعدم الاضرار بها.

¹ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-141.

ثانياً، التوجه الثاني: يشير إلى أن فعالية المؤسسة مهمة جداً لتطوير المجتمع فهي المحرك الأساس للتطور الاقتصادي، وقد تطورت الأولويات في الدول المتقدمة وأصبح الاداء الاقتصادي والمالي لا يعبر عادة على الأداء الحقيقي حيث أصبح: - العمال بحاجة إلى الجودة أثناء العمل،
- والرأي العام يشكل ضغطاً على مساهمة المؤسسة في تقدم المجتمع والتنمية المستدامة، وعلى المؤسسة أن تُقوِّم فعاليتها باستمرار.

ومن خلال نتائجها الاقتصادية أو خدماتها المقدمة للمجتمع، على المؤسسة أن تأخذ بالاعتبار الآثار المباشرة وغير المباشرة لقراراتها على المجتمع والعمال، فعملها لا يقتصر على خلق الثروة بل يجب أن تكون يقظة لكسب الشرعية، أي يقظة لظروف اندماجها في المجتمع أي المساهمة في تحسين شروط الحياة على الأرض، أو على الأقل عدم المساهمة في تدهورها. ويطلق على المؤسسة التي تحاول تلبية الحاجيات الأربعة التالية: منفعة المجتمع، تلبية حاجيات الزبون، الأداء بالنسبة للمالكين، إرضاء العمال في العمل، بالمؤسسة المستدامة.

ويُطلق عليها أيضاً المؤسسة المسؤولة، أي: "المؤسسة الملتزمة باحترام المبادئ التي تسبق اللوائح التشريعية، وتستمدّها من أدوات دولية معروفة كالمعاهدات والاتفاقيات"، فالمؤسسة المستدامة أو القابلة للاستمرار يجب أن توفر سلعا وخدمات لها موارد ذات كفاءة مع إحداث أقل ضرر بيئي وجودة حياة عالية للناس خاصة العملاء، إذ عليها أن ترى أبعد من الحصول على الفوائد باعتمادها "الاستراتيجيات الخضراء" القائمة على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة والتي تحقق نتائج تتجاوز التوقعات. فعلى المؤسسات التي تريد الحفاظ على قدرتها التنافسية أن تتّبع المعايير الخضراء وتدرج البيئة في استراتيجياتها وتحسّن ادائها البيئي.

فالتنمية المستدامة بذلك ترتبط ببعدين أساسيين أحدهما داخلي من خلال تحسين ظروف العمل والعمال وتقديم منتجات صديقة للبيئة، والثاني خارجي، من خلال مبادرات المؤسسة تجاه بيئتها الخارجية والمساهمة في تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، تحسين حياة المجتمع ككل من خلال تناول مشكلات بيئية وإيجاد حلول لها.

فالمؤسسة المستدامة هي المؤسسات التي تعمل على تحقيق التنمية المستدامة من خلال اعتماد استراتيجيات وأنشطة تلي حاجات أصحاب المصالح من جهة وتحمي وتعزز الموارد الطبيعية والبشرية من جهة أخرى

حتى لا يكون الربح هو الهدف الاسمي بل إدماج أهداف بيئية واجتماعية لتعظيم المنفعة".¹

¹ المرجع السابق، ص ص 125-128.

المطلب الثاني: الأداء الاقتصادي المستدام

بهدف رفع أدائها، تستخدم المؤسسات مؤشرات عدة لقياسه لتساعدتها في اتخاذ القرارات المناسبة، والتي أهمها تلك المبنية على منظور خلق القيمة لأصحاب المصالح خاصة المساهمين حسب ما جاء به الفكر المالي من جهة، ونظرية هدف المؤسسة من جهة أخرى. ذلك أن استمرار المؤسسة مرهون بقدرتها على تحقيق تراكم الثروة الذي يقاس بمدى خلق القيمة، لذا يتعين على مسيري المؤسسات توجيه مختلف القرارات، نحو ذلك الهدف.

فالمؤسسات التي تتبنى هذا الطرح عمليا تجعل من القيمة محركها وهدفها في التسيير، لذا عليها القيام بتقييم دوري إما للمؤسسة ككل أو لفروعها أو لوحداتها الاستراتيجية (نشاط معين) بما يسمح لها بالوقوف على قيمتها، حتى تستطيع اتخاذ التدابير والقرارات السليمة والمناسبة. فكافة مستويات المؤسسة يجب أن توجه لخدمة هدف خلق القيمة، (قياس أدائهم بواسطة القيمة، ربط المكافآت بخلق القيمة،¹...).

فتحقيق أداء اقتصادي مستدام بذلك يكون من خلال خلق القيمة لكافة الأطراف ذات العلاقة مع الترشيد الاقتصادي للطاقات والموارد.

الفرع الأول: الأداء المؤسسي

أولا، مفهومه:

لغة : هو إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام ووفاء. **واصطلاحا :** هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها، والتحقيق هو إما بالمعنى المباشر أي "النتائج"، أو بمفهوم أوسع أي "العملية التي تؤدي إلى النتائج". فالأداء المؤسسي هو: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية"، ويشمل ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: أي أداء الأفراد العاملين في إطار وحداتهم التنظيمية؛
- البعد الثاني: أي أداء الأقسام الوظيفية أو الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، ويشمل مقاييس الفاعلية الاقتصادية الداخلية والخارجية.
- البعد الثالث: أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويرتبط بالكفاءة والفاعلية إضافة إلى مقاييس أخرى كالحوادث، معدلات الدوران، الغياب والتأخير.²

¹ هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة- الجزائر، العدد 07، 2009 - 2010، ص 55.

² مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 30-33.

ثانيا، عناصر تقييمه وتمثل في:

- الفاعلية: عمل الأشياء بنجاح.
- الكفاءة: تحقيق النتائج (المخرجات) بأقل قدر من الموارد (المدخلات).
- الاقتصادية: تكلفة الموارد المستخدمة في انجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة الجودة وتحقيق كمية الإنتاج المستهدفة.
- الأداء الاجتماعي: أي مسؤولية المؤسسات في تحسين أحوال المجتمع ، المحافظة على البيئة، انتاج منتجات آمنة، المحافظة على العاملين والموارد الطبيعية¹.

ثالثا، قياس الاداء المؤسسي

يعد قياس الأداء أداة لموازنة خمسة ضغوط رئيسة داخل المؤسسة هي: الربح والنمو، النتائج قصيرة الأمد والنتائج طويلة الأمد، توقعات الأداء للوحدات المختلفة داخل المؤسسة، الفرص والتهديدات، الحوافز للسلوك البشري (الأفكار الخضراء)، ولقد زاد الاهتمام بالمقاييس غير المالية لتطوير أداء المؤسسة وتقييمه وذلك لتمكين المسيرين من امتلاك مقومات بناء القرارات الناجحة و التحقق من صلاحيتها، فما يمكن تقييمه يمكن تسييره.

وقد تطورت مقاييس الأداء في السنوات الأخيرة لتقابل المتطلبات المتجددة في محيط المؤسسة، فالمؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي لكن المسيرين الآن في حاجة إلى مؤشرات تتوجه نحو المستقبل وتأخذ في اعتبارها العملاء، العمليات التشغيلية، الحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر ما يوفر مدخلا أكثر توازنا وتفسيرا للمؤسسة بما يحقق التكامل والاندماج بين هذه النظم المختلفة وإدارة العمل فيها.

فالقياس المالي الذي كان معتمدا من المؤسسة لقياس أدائها لجهود طويلة كمعدل دوران المبيعات، الربح، الديون، معدل العائد على الاستثمار، عدد الخدمات وعدد الأفراد الذين حصلوا عليها، أصبح لا يتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المؤسسات اليوم لتفسير القوى المحركة وراء نجاحها أو فشلها ولا تؤدي بدرجة كافية إلى تحسين رضا العميل، تحسين الجودة، تقليص دورة الإنتاج، زيادة دافعية العاملين، كما لا تقدم بيانات

¹بني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 136.

تساعد متخذ القرار في المستقبل؛ لذا أصبح الاهتمام الآن بقياس الأداء الذي يركّز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية.¹ و الجدول الموالي يوضح الفرق بين نظم القياس التقليدية والمبتكرة:

جدول رقم 2.3: الفرق بين نظم القياس التقليدية و المبتكرة

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء المبتكرة
تعتمد على التكلفة / الكفاءة	تتكون على أساس القيمة
تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم و الاحتواء / التغلغل

المصدر: المرجع السابق، ص 136.

الفرع الثاني: خلق القيمة المضافة

إن التغيير المستمر في محيط المؤسسة هو الحقيقة الثابتة عنه، فالمؤسسة تسعى لضمان بقائها واستمرارها من خلال خلق القيمة لمساهميها ولكل الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بأنشطتها، وتعتبر مواردها البشرية أهم دعائمها والمنبع الفعلي لتحقيق ذلك.

وقد أظهرت التجارب الميدانية أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف ذات المصلحة في خلق قيمتها أكثر نجاحا وازدهارا من تلك التي لا تهتم إلا بالمساهمين وقد وجد كل من (kotter) و (Heskett) أن مبيعاتها تضاعفت أربع مرات في ظرف 11 سنة عن تلك التي ركزت على مساهميها فقط²، ويؤثر خلق القيمة على مجموعة من المتغيرات بالنسبة للمؤسسة: كالتنافسية، الاستراتيجية وثقافة المؤسسة.

¹ المرجع السابق، ص 134-137.

²هاشمي عباس، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الأخذ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، الجزائر، جوان 2008، ص ص 106-107.

أولاً، خلق القيمة وتنافسية المؤسسة:

إن المؤسسة التي تحقق ميزة تنافسية على منافسيها هي المؤسسة التي تنجح في إشباع حاجات ورغبات عمالها وعمالها ومساهميها وتتأثر التنافسية بـ :

1) **خلق القيمة للزبائن:** لا يمكننا الحديث عن تنافسية المؤسسة دون ذكر الزبون فهو محور اهتمامها وتعبّر التنافسية عن مقدرة المؤسسة على اقتطاع حصة من السوق والدفاع عنها وتوسيعها وبالتالي الحفاظ على مكانتها، ولا يتحقق ذلك إلا باستقطاب الزبائن والحفاظ عليهم عن طريق الاستجابة السريعة لتطلعاتهم وإرضائهم وهو ما دفع البعض للقول بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب.

2) **خلق القيمة للأفراد:** وهم أيضا يمثلون محور اهتمام المؤسسة الداخلي لأنهم المنبع الحقيقي لخلق القيمة، حيث يرى بعض المؤلفين أن المؤسسة ما هي إلا مجموعة المهارات التي يمتلكها أعضائها وذلك بتحفيزهم وتنمية مهاراتهم وضمائمهم وفائهم عن طريق جملة من الممارسات كتصميم نظام أجور محكم وتحسين ظروف العمل والأمن والتكوين.

ويعتبر خلق القيمة للمسيرين بالغ الأهمية لأنهم الفاعل الرئيسي لخلق الثروة في المؤسسة وتوزيعها بين الأطراف ذات المصلحة، وهم الضمان للسير الحسن للمؤسسة ووضع الاستراتيجيات الملائمة واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة، كما أنهم همزة الوصل بين المساهمين وبقية الأطراف الأخرى، لذا فخلق التنمية لهم يؤثر على مدى التزامهم بلعب أدوارهم ونجاحهم في أداء مهامهم.

3) **خلق القيمة للمساهمين:** حيث يعتبرون مصدر التمويل الرئيسي للمؤسسة وبدونهم ستصاب وظائفها بالشلل وتفشل أنشطتها، لذا فالحفاظ عليهم واستقطابهم ضرورة بالنسبة لها إذا أرادت الحصول على أفضلويات تنافسية، وقد وجد كل من (Ernst) و (Young) أن قدرة المؤسسة على جذب المهارات من العوامل الأكثر تفضيلاً للمستثمرين الماليين.

4) **خلق القيمة للدائنين:** ويعتبرون مصدراً آخر لتمويل المؤسسة، وإرضائهم يعتبر ضرورياً لضمان الحصول على أفضلويات تنافسية.

5) خلق القيمة للموردين: خلق القيمة للزبائن يتأثر لحد بعيد بعلاقة المؤسسة ومورديها، ف جودة منتجاتها، أسعارها وآجال تسليمها للزبائن يعتمد على جودة وأسعار المواد الأولية وآجال الحصول عليها من الموردين، لذا على المؤسسة السعي لتحسين هذه العلاقة التي تُعدّ عاملاً مهماً لتنافسيتها.

6) خلق القيمة لباقي الشركاء: ويشملون المحيط الطبيعي والمجتمعي خصوصاً المؤسسات التي تؤثر أنشطتها على هذين الجانبين كالصناعات الكيماوية...، فتحسين صورتها يساعد على استقطاب المهارات والزيائن وكذا جذب رؤوس الأموال.¹

ثانياً، خلق القيمة وثقافة المؤسسة:

السعي الجماعي لخلق القيمة يعزز الثقة والتعاون بين الأطراف الفاعلة، يحقق الفائدة الشاملة ويحدّ من السلوكيات الانتهازية ويقلّل النزاعات الناجمة عن تعارض المصالح فيغلب الصالح العام والمصالح المشتركة.

ثالثاً، خلق القيمة واستراتيجية المؤسسة:

إن إمكانية خلق القيمة والحفاظ عليها يحدّد استراتيجية المؤسسة والأفضلية التنافسية هي ركيزة استراتيجية لخلق القيمة، لذا يعتبر خلق القيمة لجميع الاطراف ذات المصلحة ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لضمان بقاء المؤسسة وتفوقها.²

¹ المرجع السابق، ص ص 107-109 و ص 117 و ص 119.

² المرجع السابق، ص 110.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

لقد كان الاعتقاد السابق يرى أن أفضل أداء للمؤسسة يتحقق عند تركيزها على تعظيم أرباحها وإعطائها كل الحرية لتحقيق ذلك، فهي عندما تعمل لمصلحتها الخاصة تحقق مصلحة المجتمع ككل، لكنها أخفقت ولم تستجب لاحتياجاته.

وفي المقابل، هناك من يرى أن المؤسسات موجودة لرفع رفاهية المجتمع وتطوره، فموارده موضوعة تحت تصرفها لذا عليها ألا تستخدمها بطرق تتعارض مع مصالحه وإلا وجب فرض مصلحة المجتمع عليها بقوة القانون (القانون الحديدي) والتوجه نحو مسؤوليتها الاجتماعية، ويعتبر تكامل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بمرحلة الاستجابة الاجتماعية.¹

ولا تزال المسؤولية الاجتماعية محل جدل الكثير من المفكرين والباحثين حول مدلولاتها، حدودها وتطبيقاتها، لكنها تطورت عبر الزمن لتصبح أكثر فاعلية²، ويعتبر كل من (Davis) و (Blomstrom) أن الاختبار الحقيقي لمدى تطبيقها يكون بالأخذ في الاعتبار قضايا المصلحة العامة عند اتخاذ القرار³، فهي لم تعد تعني العطاء العشوائي غير محدد الهدف بل أصبح لها دور تنموي أساسي والعطاء فيه جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسة⁴، ما يعكس ترسخها في ثقافتها وقيم العاملين بها.

الفرع الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

ظهر المفهوم كرد فعل للممارسات غير الأخلاقية لبعض المؤسسات بدفع من المنظمات غير الحكومية ومع مرور الوقت شكلت ضغطاً مستمراً وحشدت الرأي العام لدعوة المؤسسات لأداء مسؤوليتها الاجتماعية لكن المفهوم لا يزال غير محدد لدى جميع الأطراف المعنية به.⁵

1. نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية: تتميز المسؤولية الاجتماعية بالديناميكية، الواقعية والتطور المستمر لتتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والبيئية.

أ- الجذور التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية: منذ الثورة الصناعية والأعمال تعيش عصرها الذهبي، فالتطور الصناعي بأي ثمن كان في تصاعد مستمر نحو تحقيق الكفاءة والأرباح على حساب مصالح باقي

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق، الأردن، 2006، صص 195-196.

² عايد عبد الرحمن العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

³ برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 112.

⁴ الطاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁵ عايد عبد الرحمن العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

الأطراف، فكان أسبوع العمل 100 ساعة عمل، ظروف العمل مأساوية وهدر الموارد وغيرها كان أمرا مقبولا كثرمن اجتماعي لا بد منه من أجل التطور الاقتصادي، لكن مظاهر الاستغلال هذه أدت إلى تعالي الدعوات للحد منها فظهر اتجاه جديد يؤكد على المصالح الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة كالعمال، المقرضين، الزبائن، الموردین والمجتمع ككل، والحد من حرية واستقلال المؤسسات، وهو ما أكدته نظرية أصحاب المصالح بأن المؤسسة وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة وللمسير دور كبير في الإقناع والتأثير عليهم لدعم استراتيجياتها وسياساتها المختلفة بما يحقق التوازن في المسؤولية الملقاة على عاتقها. ولقد تطور هذا الاتجاه تحت عدة عوامل أهمها:

- 1) الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية.
 - 2) الأزمات الاقتصادية التي كانت نتيجة اهتمام وحدات النظام الاقتصادي الأساسية (المؤسسة) بمصالحها دون مراعاة مصالح النظام ككل.
 - 3) تدخل الدولة في الحربين العالميتين الأولى والثانية لتوجيه الاقتصاد نحو التصنيع الحربي، فأصبح ذلك أمرا واردا في أي مجال لا يتم فيه الأداء وفق معايير مقبولة اقتصاديا أم لا ولو في دول الاقتصاد الحر.
 - 4) الانتقال من المفهوم الضيق للكفاءة القصير الأمد إلى المفهوم الشامل والطويل الأمد حيث للمؤسسة أهداف متعددة إلى جانب تعظيم الربح.
 - 5) الوعي الاجتماعي للمديرين الجدد واهتمامهم بالمجتمع، فالكفاءة تكمن خارج المؤسسة ذلك أن الزبون هو مركز الربح في حين أن داخلها لا يوجد إلا مركز التكلفة حسب دروكر، وأن رضا الزبون والمجتمع لا يتحققان بدون مسؤولية اجتماعية للمؤسسة حتى يتم قبول هذه الأخيرة.¹
- ففكرة المسؤولية الاجتماعية تركزت في البداية في الأعمال الخيرية بعيدا عن تأثير القطاع الخاص في التنمية المستدامة أو المعاهدات البيئية، لكن ضغوطات المستهلكين، جماعات البيئة والمجتمعات أدت بمنظمات القطاع الخاص للتوجه نحو المساهمة العامة للمجتمع وقد بدأت المسؤولية الاجتماعية فعليا منذ 1970.²

ب- مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية: يمكن تحديد ثلاث مراحل أساسية لهذا التطور:

- 1) مرحلة إدارة تعظيم الأرباح: وفيها مسؤولية المؤسسات كانت تعظيم الربح و" ما هو جيد لي هو جيد للبلد".
- 2) مرحلة إدارة الوصاية: وكانت مسؤولية المؤسسات هو تحقيق ربح ملائم يحقق المصلحة الذاتية ومصالح

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 196-200.

² عايد عبد الرحمن العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الأطراف الأخرى، فالأفراد كالنقود مهمون أيضا، و"ما هو جيد للمؤسسة هو جيد للبلد".
 (3) إدارة نوعية الحياة: المسؤولية في هذه المرحلة تقوم على الربح الضروري، لكن الأفراد أهم من النقود
 وأن " ما هو جيد للمجتمع جيد للبلد" والجدول الموالي يوضح تلك المراحل:¹

جدول رقم 3.3: المراحل التاريخية لاتجاهات المديرين نحو المسؤولية الاجتماعية

الاتجاهات	المرحلة (1): إدارة تعظيم الأرباح 1800-1920	المرحلة (2): إدارة الوصاية من أواخر العشرينات إلى بداية الستينات	المرحلة (3): إدارة نوعية الحياة من أواخر الستينات إلى الوقت الحاضر
1- التوجه.	- المصلحة الذاتية الصرفة.	- المصلحة الذاتية. - مصالح المساهمين.	- المصلحة الذاتية المتنورة. - مصالح المساهمين. - مصلحة المجتمع.
2- القيم الاقتصادية.	- ما هو جيد لي جيد للبلد. - أقصى الأرباح. - النقود و الثروة أكثر أهمية. - دع المشتري يحترس. - العمل سلعة تباع و تشتري. - مساءلة الإدارة من قبل المالكين.	- ما هو جيد للمنظمات جيد لبلدنا. - الربح الملائم. - النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا. - دعنا لا نغش الزبون. - للعمل حقوق محددة يجب الاعتراف بها. - مساءلة الإدارة من قبل المالكين الزبائن، العاملين، الموردين و المساهمين.	- ما هو جيد لمجتمعنا جيد لبلدنا. - الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود. - دع البائع يحترس. - كرامة العامل يجب أن تحترم. - مساءلة الإدارة من قبل المالكين، المساهمين، والمجتمع.
3- القيم التكنولوجية	- التكنولوجيا مهمة جدا.	- التكنولوجيا مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا	- الأفراد أكثر أهمية من التكنولوجيا.
4- القيم الاجتماعية	- مشكلات العاملين يجب تركها في البيت. - أنا فرد صارم أدير أعمال كما أشاء - جماعات الأقلية أدنى من البيض ويجب أن تعامل حسب ذلك.	- نعترف أن للعاملين حاجات أبعد من الحاجات الاقتصادية. - أنا فردي ولكن أعترف بقيمة مشاركة الجماعة. - جماعات الأقلية لهم موقعهم في المجتمع وأن موقعهم أدنى مني.	- إننا نستخدم الفرد كوحدة كلية. - مشاركة الجماعة أساسية لنجاحنا. - إنهم مثلي ومثلك.
5- القيم السياسية	- البيئة الطبيعية تسيطر على قدر الناس.	- الناس يمكن أن تتحكم وتعالج البيئة.	- المحافظ على البيئة من أجل نوعية الحياة.
6- القيم الجمالية	- القيم الجمالية؟ ما هي؟.	- القيم الجمالية جيدة، ولكن ليس لنا.	- إننا نحافظ على قيمنا الجمالية من جانبنا.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص 203.

2. تعريف المسؤولية الاجتماعية وأهميتها

أ- تعريف المسؤولية الاجتماعية : قام دروكر (Druker) بتعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنه:
 "التزامها تجاه مجتمعها الذي تعمل فيه"، أما مكتب العمل الدولي فيراها: "نظرتها لعملياتها المؤثرة في المجتمع، وتؤكد

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-202.

ذلك في مبادئها وقيمها من خلال أساليبها وعملياتها وتفاعلها مع باقي القطاعات"، وحسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فهي: "التزام المؤسسات المستمر للتصرف بطريقة أخلاقية والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحسين الظروف المعيشية للعمال وعائلاتهم، للمجتمع المحلي وللمجتمع ككل". وعرفها البنك الدولي، "بالتزام أصحاب النشاطات التجارية بمساهمتهم في التنمية المستدامة وذلك بالعمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بطريقة تخدم التجارة والتنمية معا". أما بالنسبة للغرفة التجارية العالمية فهي: "تطوع المؤسسات للمساهمة في تحقيق التنمية لاعتبارات أخلاقية واجتماعية، فهي تعتمد على المبادرات الحسنة لرجال الأعمال من غير وجود إجراءات تلزمهم قانونيا"، فالمسؤولية الاجتماعية تتحقق بذلك من خلال التعليم والإقناع¹، ويمكننا اعتبارها بأنها: - إما إلزامية أو تطوعية.

- أداة يساهم بها لقطاع الخاص في التنمية المستدامة.
- موجهة إلى جميع أصحاب المصالح من داخل وخارج المؤسسة.
- تكمل جهود القطاع العام في التنمية.
- تشمل نشاطاتها الإنسان والبيئة.
- ذات أبعاد أخلاقية، اجتماعية واقتصادية.²

ب- أهمية المسؤولية الاجتماعية: عند الالتزام بها من طرف المؤسسة تحقق مجموعة الاعتبارات الايجابية التالية:

✚ بالنسبة للمؤسسة: هي المستفيد الاول من تبنيها للمسؤولية الاجتماعية نظرا لما توفره هذه الاخيرة

من فوائد:

- تحسين صورتها في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال، ذلك أن المسؤولية هي مبادرات طوعية للمؤسسة تجاه كافة الاطراف ذات المصلحة (مباشرة أو غير مباشرة) مما سيزيد مصداقيتها والاقبال عليها، ويزيد الأرباح،
- أصبحت قرارات البنوك والشراء للمستهلكين وتوجهات الاستثمار لحملة الاسهم والتأمينات مبنية أساسا في الوقت الراهن على أداء المؤسسة الاجتماعي والبيئي، فالمسؤولية الاجتماعية هي أهم معايير جذب المستثمرين للمساهمة في استثمارات المؤسسة الحالية أو المستقبلية؛ كما تؤثر على سوق أسهمها حيث بينت

¹ بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار الجزائر يومي 15/14 فيفري 2012، ص ص 2-3.

² عايد عبد الرحمان العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- دراسات من جامعة بوسطن أن المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية حققت فارقاً في سعر السهم بـ 5% عن تلك التي لا تتبنى هذا الاتجاه.
- تحسين مناخ العمل السائد من خلال بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف داخلها، ما يرفع مستويات الاداء وتحقيق مردود مالي أفضل.
- عدم التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية خاصة الملوثة منها سيعرضها للمقاطعة من طرف أصحاب المصالح، حيث أثبتت بعض الدراسات أن 88% من المصارف الأمريكية غيرت اجراءات منح القروض للمؤسسات التي يَحتمل أن تسبب ضرراً بيئياً، وكذا مؤسسات التأمين. فالمسؤولية الاجتماعية توفر للمؤسسة فوائد عدة: خفض التكاليف، تقليل الضغوطات، تخفيض نسبة التلوث وجذب المستثمرين.
- فالمسؤولية الاجتماعية دور في تعزيز مكانة المؤسسة داخل المجتمع الذي تنشط فيه، وتحملها لعدة تكاليف نتيجة هذه المسؤولية هو استثمار طويل الاجل يؤثر في سمعتها وقيمتها السوقية مستقبلاً.

بالنسبة للدولة:

- تخفيف الاعباء التي تتحملها في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية، التعليمية والثقافية والاجتماعية الاخرى.
- تعظيم عوائدها بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات نظراً لتفرغها لها بعد إزاحة بعض الاعباء التي كانت على عاتقها.

بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته.
- زيادة العدالة الاجتماعية و تطور حالة الاستقرار الاجتماعي،
- تقليل نسبة التلوث الحاصل والمؤثر على صحة ورفاهية المجتمع،
- تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية،
- تحسين التنمية ما يساهم في الاستقرار السياسي،
- تقليل الفساد المالي والاداري نتيجة ارتباط المسؤولية بمفاهيم الشفافية والمساءلة¹.

¹ راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

3. النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وضعها الباحثون لتحديد هذا المفهوم وتعريفه بدقة،

حيث قسم مال وقاريقا (mele, garriga) عام 2004 نظريات المسؤولية الاجتماعية إلى أربع فئات:

- 1) نظريات أخلاقية: تشمل نظرية أصحاب المصلحة والحقوق المتفق عليها عالميا والتنمية المستدامة.
 - 2) نظريات وسيلية: وتشمل استراتيجيات صنع الثروات، تعظيم قيم أصحاب المصلحة والميزة التنافسية.
 - 3) نظريات تكاملية: وتشمل دمج المتطلبات الاجتماعية بالنشاطات الاقتصادية كالإداء الاجتماعي للمؤسسات ومبدأ مسؤولية العموم وإدارة أصحاب المصالح.
 - 4) نظريات سياسية: ترتبط بالقوة الاجتماعية للمؤسسات ومسئوليتها للعب دور ايجابي كالمؤسسة المواطنة والعقود الاجتماعية الاندماجية.
- وتتناسب النظريات الأخلاقية والسياسية مع أهداف المؤسسة الحكومية، بينما الوسيلية والتكاملية تتناسب وأهداف مؤسسات الأعمال، لكن كلاب ودوفارني (clapp, dauvergne) فقد قسّما المسؤولية الاجتماعية إلى أربع فئات حسب وجهات النظر كما يلي:

- 1) مؤيدي آلية السوق : ويرون أن المسؤولية الاجتماعية هي نتاج لآلية السوق لدى المؤسسات القدرة على تحديد المشاكل، تحسين الوضع العالمي والعمل لصالح الدول، وهي بذلك أي المؤسسة تحظى بالثقة.
 - 2) المشككين: حسبهم، لا يجب منح المؤسسات الثقة لأنها تسعى للتوسع و التكتل بما يتجاوز الاحتياجات الحقيقية لمجال أعمالها ما يستدعي تدخل الدولة للتأكد من تحقيقها لأهداف المسؤولية الاجتماعية.
 - 3) معارضي آلية السوق : إن تحقيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق آليات السوق ما هي إلا تحقيق للرأسمالية لذا يجب البحث عن نظام بديل أكثر تفاعلا وتوافقا للاحتياجات الحقيقية للناس.
 - 4) أنصار المؤسساتية: يعارضون المبادرات الفردية للمؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية لكنهم يرون ضرورة تدخل الدولة والمؤسسات العالمية لتوفير إطار يلزم المؤسسات بتطبيق مسؤوليتها الاجتماعية.
- أما سيشي (secchi) فقد وضع مجموعة من النظريات على أساس العلاقة بين المؤسسات والمجتمعات وهي:
- 1) النظرية النفعية: المؤسسة كجزء من النظام الاقتصادي هدفه تعظيم الأرباح ومسؤولية المؤسسة الاجتماعية هي وسيلة لتعظيم الربح وهي تتفق مع النظرية الوسيلية وهي تضم عددا من النظريات:
- نظرية التكلفة الاجتماعية: وترى وجوب قبول المؤسسة المشاركة الاجتماعية.

- نظرية الاستخدام/التوظيف: ترى المؤسسة كمنظمة استثمارية تسعى لتحقيق الربح، فتوظف مسؤوليتها الاجتماعية كاستراتيجية دفاعية داخلية ضد القوى الخارجية تحقق التوازن بين سعيها للربح وتقديم الخدمات الاجتماعية.

2) النظرية الإدارية: تؤكد على ضرورة الأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، وتقسّم هذه النظرية إلى نظريات فرعية:

- الأداء الاجتماعي للمؤسسة وقياس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ذلك أنها تعتمد على المجتمع في نموها واستمرارها، أما المحاسبة الاجتماعية: التدقيق والتبليغ فهي الربط بين أدائها الاجتماعي مع الهدف الرئيس لها، لكن نظرية المسؤولية الاجتماعية عبر الدول تؤكد على ضرورة البحث عن أدوات للتعايش في الدول الأجنبية مع اتخاذ قرارات بناء جوانب أخلاقية، قيمية وثقافية. وترتبط النظريات الإدارية والسياسية، فالأولى تعد المؤسسات قوة اجتماعية بكونها "مواطنًا" في المجتمع أما الثانية فتصفه بالعمل من الداخل للخارج بالنسبة للمؤسسات.

3) نظرية العلاقة: تعود جذورها إلى شبكة العلاقات المعقدة في بيئة المؤسسات وتضم هذه النظرية مجموعة من النظريات الفرعية كذلك هي:

- نظرية المجتمع- المؤسسات: تمثل المسؤولية الاجتماعية التفاعل بين الوحدتين لتطوير القيمة الاقتصادية في المجتمع وهي تعكس مدى قوة المؤسسة في المجتمع.

- نظرية المواطنة العالمية للمؤسسة: تعد مسارًا للمؤسسة باعتبارها مواطنة صالحًا في مجتمع ما.

- نظرية العقد الاجتماعي: وتعد أساسًا لتبرير أخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع¹ على أساس أن هناك عقداً بين المؤسسة والمجتمع، ويتم تحديد مجال الأداء الاجتماعي عن طريق تحديد مسؤوليات العقد الاجتماعي، المسؤوليات التي تلتزم بها المؤسسة لصالح المجتمع.²

4. وجهات النظر المختلفة حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية: إن التأكيد على المسؤولية الاجتماعية لا يعني الإقرار بها من قبل المعنيين والمختصين في المجال، حيث لا يزال الجدل على أشده والدراسات تنقسم بين مدافع عنها ومعارض لها ولكل أسبابه وحججه فبعض المشاكل الاجتماعية والبيئية في المجتمع ناجمة عن أعمال المؤسسة لذا لا بد أن تتحمل مسؤوليتها اتجاههما، ويرى دروكر أن المسؤولية الاجتماعية قسمان:

¹ عايد عبد الرحمان العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-17.

² الطاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الأول: التأثيرات الاجتماعية الناجمة عن نشاط المؤسسة بتلويثها للبيئة وتقديم منتجات لا تراعي الصحة العامة.

الثاني: المشكلات الناجمة عن المجتمع نفسه كالأمية و التمييز العنصري فيه.

فدعاة النظرة الضيقة للمسؤولية الاجتماعية يرون أن هذه التأثيرات بنوعها مسؤولية الحكومة لأنها تأخذ الضرائب لأغراض متعددة من بينها معالجة هذه التأثيرات، لكن دروكر يرى أن التأثير الأول هو مسؤولية المؤسسة عليها تحملها طوعا بالمبادرات الخاصة لمعالجتها أو الحد منها، أو كرها من خلال التشريعات وفق القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية، أما النوع الثاني فمشكلاته أكبر وأخطر فلا يمكن الاتفاق بين مؤسسة سليمة ومجتمع مريض لذا يضاف للمؤسسات مسؤولية المساهمة وعليها تحويل هذه المشكلات إلى فرص أعمال واستخدام مواردها بكفاءة لتحقيق الأرباح أو الحد من التأثيرات اقل تكلفة مع المحافظة على الأداء فللمؤسسة مسؤولية مزدوجة تتمثل في الموازنة بين الأداء والمسؤولية الاجتماعية. فعندما تُشيع المؤسسة المعايير المادية على حساب المعايير الأخلاقية تدفع بموظفيها إلى انعدام حسهم الأخلاقي وستنتشر تلك المعايير في المجتمع وتتحول بيئة الأعمال إلى ساحة معركة حيث المنافسة قاسية حتى في المؤسسة نفسها، ما سيؤكد صعوبة تحولها نحو المسؤولية الاجتماعية ومؤيدو هذه النظرة يرون أن المسؤولية الاجتماعية هي من مهام المؤسسة الخيرية وغير الموجهة للربح.

وفي المقابل، يرى مؤيدو المسؤولية الاجتماعية أنها بمثابة رد الاعتبار من المؤسسات بعد أن اهتزت صورتها في أذهان الجمهور، كما أن الأنشطة الاجتماعية يمكن أن تكون مربحة تماما كالأنشطة الاقتصادية وتساهم في تحسين سمعة المؤسسة ما يعني مخاطرة أقل وعوائد أكبر في المدى الطويل مع تعظيم أرباحها أيضا، فالمطلوب هو مؤسسة فعالة جيدة الاعتدال بين أدائها الاجتماعي والاقتصادي، وهناك من تبنت مفهوم وممارسة المراجعة الاجتماعية* لمواجهة الضغوط الداخلية من العاملين والخارجية من قبل أصحاب المصلحة المختلفة.

لكن هل تبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية في ظروف المنافسة سيكون اختياريا؟ فهي ستفقد ميزتها التنافسية لتحملها تكاليف إضافية للمشاريع الاجتماعية ما يعني تكلفة أعلى لمنتجاتها وسعرا أعلى مقارنة بمنافسيها لذا يجب إلزام جميع المؤسسات بها بدل جعلها اختيارية ما يوزع أعباءها على جميع المؤسسات بشكل

* المراجعة الاجتماعية: تقرير تعدده المؤسسة يتضمن كاشفا بأهدافها المخططة في مجالات المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي الذي تحقق خلال الفترة الماضية سواء في مجال ممارساتها الاجتماعية (توظيف عادل ومتكافئ) أو في مجال الحد من المشكلات الاجتماعية أو دعم المؤسسة الخيرية، التطوعية،.... الخ، وما هي الموارد التي تم تخصيصها لتحقيق هذه الأهداف والنتائج المحققة بما فيها الإيجابية على المؤسسة سواء في تحسين صورتها أو تحسين العوائد من خلال زيادة المبيعات؛ فالمراجعة الاجتماعية هي محاولة التقييم والقياس بالوحدات المالية لنفقات واستثمارات المؤسسات في المجالات والأغراض الاجتماعية.

متكافئ¹، والجدول الموالي يوضح وجهات النظر المختلفة بين مؤيدين ومعارضين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

جدول رقم 4.3: حجج المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية

حجج مع المسؤولية الاجتماعية	حجج ضد المسؤولية الاجتماعية
- توقعات الجمهور أصبح الرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي للمؤسسات وأهدافها الاقتصادية - الأرباح طويلة الأمد تميل الأعمال المسؤولة اجتماعيا لتكون الضمان لتحقيق الأرباح طويلة الأمد - الالتزام الأخلاقي: مراعاة المؤسسات لما هو صواب وما هو غير ذلك في مجالها. - الصورة الذهنية للجمهور: إثراء الصورة الذهنية لدى الجمهور يكسب زبائن أكثر وعاملين أفضل ويوصل إلى أسواق وأرباح أكثر. - البيئة الأفضل: التزام المؤسسات بحل المشكلات الاجتماعية، يوفر حياة أفضل، بيئة مستقرة وجاذبة للعمال المهرة. - عدم تشجيع صدور لوائح حكومية لاحقة: فهي تضيف تكاليف اقتصادية وقيودا إدارية، وتبني المسؤولية الاجتماعية ينهي الحاجة لها. - الموازنة بين المسؤولية والقوة: تؤثر المؤسسات كثيرا في المجتمع لذا تحتاج لموازنة قوتها بمسؤوليتها الاجتماعية حتى توجه أعمالها للصالح العام. - مصالح حملة الأسهم: المسؤولية الاجتماعية تحسن سعر السهم في المدى الطويل، وتصبح المؤسسات المسؤولة اجتماعيا أقل عرضة لعدم رضا الجمهور. - امتلاك الموارد: تمتلك المؤسسات الموارد المالية، الخبراء والفنيين والموهبة الإدارية لتقدم الدعم الاجتماعي للجمهور. - تفوق الوقاية على العلاج: يجب معالجة المشكلات الاجتماعية قبل تفاقمها وتصبح خطرة ومكلفة في معالجتها، كما تؤثر على أهداف المؤسسة.	- الهدف أقصى ربح: فتهتم المؤسسات بالأهداف الاقتصادية وأما الاجتماعية فنترك المؤسسات المجتمع المدني. - إضعاف الفرص: متابعة الأهداف الاجتماعية يضعف الإنتاجية الاقتصادية، وسيعاني المجتمع من عدم تحقيق الأهداف الاقتصادية - التكاليف: ترميز تكلفة الأنشطة المسؤولة اجتماعيا إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى - القوة الأكبر: المؤسسات هي الأقوى في المجتمع، وقد تصبح أكثر قوة من خلال الأنشطة المسؤولة اجتماعيا. - نقص المهارات: المديرون موجهون نحو الأهداف الاقتصادية وغير مؤهلين لمواجهة القضايا الاجتماعية - نقص المسائلة: الأعمال لا يهتم المديرون بهذا الأمر لأنه ليس من مسؤولياتهم. - نقص دعم الجمهور الواسع: عدم توفره وانقسامه يولد مناقشات ساخنة تبعد رجال الأعمال عن الدخول في هذه المجالات.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، 214-215.

ورغم تزايد عدد المؤسسات المتبنية لسياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية إلا أن هناك من لا يزال يرى لها نتائج

سلبية حسب دراسة مسحية على 560 مديرا تنفيذيا لشركات أمريكية كبرى، فكانت نتائج التطبيق كالاتي:

جدول رقم 5.3: نتائج تطبيق المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة

الاجيائية	السلبية
● إثراء سمعة المؤسسة وشهرتها 97,4 %	● خفض الربحية قصيرة الأمد للمؤسسة 59,7 %
● تقويم النظم الاجتماعية لوظائف المؤسسة 89 %	● ظهور تعارض الأهداف الاقتصادية، المالية والاجتماعية 53,9 %
● تعزيز النظام الاقتصادي لوظائف المؤسسة 74,3 %	● ارتفاع الأسعار على الزبائن 41,4 %
● تحسين رضا جميع العاملين 72,3 %	● ظهور الصراع في معايير تقييم الأداء الإداري 27,2 %
● تجنب ظهور لوائح حكومية 63,7 %	● خفض الإنتاجية 18,8 % ²

المصدر: المرجع السابق، ص 215.

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 206-213.

² المرجع السابق، ص 215.

الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية، أبعادها، مجالاتها وحدودها

1) مبادئ المسؤولية الاجتماعية: تعددت آراء الباحثين حول مبادئها فاقترح بوان (bowen) مبادئ أساسيين:

- بقاء المؤسسات مرتبط بتحقيق رضا المجتمع، لذا عليها العمل لزيادته.
- المؤسسات هي رمز للأخلاقيات في المجتمع، لذا عليها عمل ما يعكس تلك الأخلاقيات الجيدة.
- أما وود (wood) فقد وسَّع الفكرة واقترح ثلاثة مبادئ:
- المؤسسات ما هي إلا وحدات اجتماعية وهي مسؤولية تجاه مجتمعنا.
- المؤسسات مسؤولة عن مخرجات أنشطتها في المجتمع.
- المديرون التنفيذيون في المؤسسات هم القدوة في التزامهم بالأخلاقيات التي تنعكس على المجتمع؛
- أما على الصعيد المؤسسي فقدّم بانث ومارك (bench, marks) عددا من المبادئ كما يلي:
- علاقة جديدة بين المؤسسات والمجتمعات المحلية.
- نظم مستدامة للإنتاج ونظام عادل للتوزيع.
- المشاركة في عمليات صنع القرار للمؤسسات.
- حفظ و حماية البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية.
- احترام كرامة كل شخص.
- ميثاق محكم لسلوك المؤسسات والموردين.
- وضع سياسة لحقوق الإنسان على أساس الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- الالتزام بمبدأ أن كل عامل له الحق في الرعاية والاهتمام.
- سياسات متوازنة لحوكمة المؤسسات.
- وقد ساهمت المنظمات الدولية غير الحكومية كمنظمة الأمم المتحدة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، البنك الدولي ومنظمة المعايير الدولية في تأطير هذه المبادئ؛ لتصبح قواعد تحكم سلوك المؤسسات الاجتماعي والأخلاقي، وقد لخصها كولك وتولدر (kolk,tulder) في الآتي:
- التنمية والتطوير في كل المجالات التي تحقق منافع اجتماعية.
- الشفافية في تخطيط وتنفيذ العمليات.
- الأداء المبني على الأهداف والقابل للقياس.
- مكافأة الأداء الجيد وتأنيب الأداء الضعيف.

- المرونة والإبداع لتحقيق الأهداف.
- تفعيل أدوات المراقبة والتقارير.
- استمرارية التطوير.

ليست هنالك مبادئ محددة للمسؤولية الاجتماعية، لكنها تمثل ضمناً التزاماً بين المجتمع والمؤسسات فهي تستثمر موارده وتقدم له ما في صالحه¹، فالمؤسسة تهدف إلى الموازنة بين قيمها التنظيمية وقيم المجتمع الذي تعمل فيه، هذه القيم هي انعكاس لثقافتها ومن خلال مبادئ المسؤولية الاجتماعية تربط ثقافتها بمبادئ المجتمع وتنسق السلوكيات الأخلاقية لأفرادها مع قيم المجتمع السائدة².

2) أبعاد المسؤولية الاجتماعية: إن بيئة عمل المؤسسات تتميز بالتطور المستمر، ما جعل المجتمع كذلك يزيد في طلبه الاجتماعي على هذه المؤسسات، ذلك أنها تستخدم موارد نادرة نسبياً وبعض نشاطاتها يضر بالبيئة، ويمكن تلخيص أبعاد المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

- **البعد الاقتصادي:** ويقر بالاستناد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي في إطار مسؤولية المؤسسة الاجتماعية بما لا يلحق الضرر لا بالمؤسسة ولا بالمجتمع.
 - **البعد القانوني:** يركز على احترام المؤسسة لقوانين حماية البيئة، السلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك مما يسمح بارتقاء المجتمع.
 - **البعد الأخلاقي:** يستند على احترام المبادئ الأخلاقية في الأعراف والقيم الاجتماعية لحماية البيئة والقضاء على البطالة من خلال فتح مجال التوظيف وتكافؤ الفرص.
 - **البعد الخيري:** يرتبط بنوعية الحياة من خلال ضرورة الارتقاء بها حيث للمؤسسة حق الاختيار في تبني بعض الأنشطة الاجتماعية والبيئية بشكل إنساني وغير ملزم لصالح المجتمع ككل، دونما انتظار للعوائد من ورائها³.
- ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الجدول التالي:

¹ عايد عبد الرحمان العيصيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-24.

² Jean Pascal Gond, Jacques Igalens, *manager la RSE*, Pearson, Darios, 2012, p63.

³ عبد الغفور دادن، حفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئة، مداخلة ضمن أعمال الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، يومي 20/21 نوفمبر 2012، ص ص 409-410.

جدول رقم 6.3: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين
	التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها - حماية الأطفال صحياً وثقافياً - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة
	حماية البيئة	- منع تلوث المياه والهواء والتربة - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها - منع الاستخدام التعسفي للموارد - صيانة الموارد وتميئتها
	السلامة والعدالة	- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين - ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن - إصابات العمل - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي - عمل المرأة وظروفها الخاصة - المهاجرون وتشغيل غير القانونيين - عمل المعوقين
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الإنسان
	الأعراف و القيم الاجتماعية	- احترام العادات و التقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية
الخير	نوعية الحياة	- نوع التغذية - الملابس - الخدمات - النقل العام - الذوق العام

المصدر: طاهر منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 82.

3) مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية: إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست عبارة عن قيم ومعايير فقط لكنها مفهوم أوسع من ذلك حيث تشير إلى التطبيقات، العمليات والنتائج الملموسة لآثارها

- الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية في المجتمع الذي تعمل فيه¹. إن المؤسسة التي تلتزم بمبادئ التنمية المستدامة أو تمارس مسؤوليتها الاجتماعية تعمل في المجالات التالية:
- احترام البيئة: مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية.
 - الأمان: عند عملية الإنتاج وفي خصائص المنتجات.
 - إدارة المناخ والحوار الاجتماعي: تكافؤ الفرص، ظروف العمل، أنظمة الأجور، التكوين المهني،...
 - احترام حقوق الإنسان: في أماكن العمل، القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال.
 - الالتزام بأخلاقيات الإدارة، مكافحة الرشوة وتبييض الأموال.
 - الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية والتحاور مع التنمية المستدامة.
 - الانضمام إلى المقاييس العالمية للبيئة مثل ISO 14000، المعايير الاجتماعية،...²

(4) حدود تطبيقها: إن تحديد حدود المسؤولية الاجتماعية هو مجال نقاش دائم، ذلك أنه لا يمكن التحديد بدقة ماهية مسؤولية المؤسسة وتجاه من؟، لذا من الضروري إيجاد توازن بين الحد الأدنى للالتزامات في إطار ما يفرضه القانون وتسمى بالمساهمات الإيجابية والحد الأقصى متجاوزة اختصاصاتها وطاقاتها وتدعى "المساهمات الاختيارية أو الطوعية" خصوصا عندما تعمل في مناطق محرومة أين تنتهك حقوق الإنسان، لذا يوصي الميثاق العالمي للأمم المتحدة بحرص المؤسسة على عدم استغلال الوضع وأن لا تكون متورطة في انتهاك حقوق الإنسان، فحدود المسؤولية الاجتماعية تتسع باتساع آمال ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وتختلف من بلد لآخر ومن ثقافة إلى أخرى ومن قطاع صناعي لآخر، لذا فهي محور تفاوض بين المؤسسة والحكومة والمجتمع. فالسؤال المطروح هو: كيف يمكن للمؤسسة التأقلم مع مختلف الثقافات المحلية؟ للمجتمعات التي تعمل فيها؟³.

¹ Jean Pascal Gond, Jacques Igalens, Op.cit., p 64.

² بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة (دراسة حالة شركة سوناطراك)، مجلة *«Economie et management»*، العدد 07، تلمسان-الجزائر، 2008، ص 9.

³ الطاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90.

الفرع الثالث: تجارب بعض الدول في المسؤولية الاجتماعية

1. تجربة بريطانيا: لقد اتبعت بريطانيا منذ الربع الأخير من القرن (20) استراتيجية تضييق نطاق مساهمة الدولة في تقديم الخدمات العامة قدر الإمكان ودعمها بإصدار التشريعات اللازمة والدعم المالي لتحفيز القطاع الخاص للقيام بأعمال ونشاطات خارج نطاق السوق ويمكن تلخيص هذا التطور بالجدول التالي:

جدول رقم 7.3: تطور اتجاه السياسات العامة في بريطانيا نحو المسؤولية الاجتماعية

نوع السياسة العامة	2004-1999	2004-الحاضر
الاقرار	تعيين وزير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - جائزة الملكة للمنظمات المستدامة - مؤشر للمسؤولية الاجتماعية - حملات توعية إعلامية	- انشاء أكاديمية للتدريب في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات - انشاء منتدى استثمار الاستدامة
التسهيلات	- المساعدة في التعريف بمعايير الحماية البيئية - دعم وسائل تطبيق حقوق العاملين	- وضع إطار للتقارير حول الاستدامة - نظام جديد للضرائب لدعم مساهمات دعم المجتمع
الشراكة	دعم المبادرات التي تبين واقع المشكلات الاجتماعية	- مبادرة أخلاقيات الاعمال - مبادرة الشفافية - مبادرة قادة الاعمال لحماية حقوق الانسان
الالزام		الزام الشركات بنشر تقارير الاستدامة - وضع استراتيجية للتنمية المستدامة تلزم جميع المنظمات العامة والخاصة للعمل وفق هذه الاستراتيجية ورفع التقارير عن سير الخطط التنفيذية لذلك

المصدر: عايد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

فمبادرات الحكومة البريطانية كان لها الأثر في تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ونشأت مؤسسات أخذت على عاتقها تطوير وتنمية ممارسات المسؤولية الاجتماعية كمجموعة لندن المرجعية، منظمة المساءلة الأخلاقية والاجتماعية وتزايد عدد المؤسسات التي تقدم تقارير سنوية عن المسؤولية الاجتماعية لعملياتها من 54 إلى 132 مؤسسة بين عامي 2001 و2003 بزيادة قدرها 150%.¹

2. تجربة فرنسا: اتبعت فرنسا نهجا مختلفا من حيث التدرج نحو المسؤولية الاجتماعية، فقد بدأت بسياسة الإلزام وفرضت على المؤسسات التقيد بسلوكيات وممارسات ذات مسؤولية تجاه البيئة والمجتمع مستخدمة نموذج "المؤسسة المواطنة" الذي يفرض على المؤسسات تبني أسلوب الشفافية والإفصاح اللذان يعكسان

¹ المرجع السابق، ص 33 و ص 38.

التزامها وسلوكها الايجابي نحو المجتمع، ثم بدأت بسن التشريعات لتنظيم المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات منذ عام 2000 وكان طرح قانون الاقتصاد الجديد نقطة التحول، حين ألزم المؤسسات بتقديم تقرير سنوي يشمل 134 مؤشرا يوضح جهودها وسياساتها نحو موظفيها، المجتمع والبيئة وهو يمثل وثيقة رسمية ترمز للشفافية حول أعمالها وأدائها لمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح ويشمل مجالات عدة: الاقتصاد في الطاقة، معالجة النفايات، توظيف ذوي الإعاقات،... الخ. ويمكن تلخيص هذا التطور في الجدول التالي:¹

جدول 8.3: تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في فرنسا

نوع السياسة العامة	2004-1999	2004-الحاضر
الالتزام	الزام الشركات بنشر تقارير الاستدامة	
التشريع	- قانون ادارة المخاطر - قانون الامن المالي	
الاقرار	- وزارة البيئة و التنمية المستدامة - الاستراتيجية الوطنية الاولى للتنمية المستدامة	الاستراتيجية الوطنية الثانية للتنمية المستدامة
التمكين		الشبكة الالكترونية لمنظمات الاعمال

المصدر: المرجع السابق، ص 45.

¹ المرجع السابق، ص ص 40-41.

المطلب الرابع: المسؤولية البيئية للمؤسسة

لم تحظ البيئة بالاهتمام في السابق، كما هي الآن وأصبح النقد والالتهام يوجه للمؤسسات في مجال البيئة، حيث باتت هذه الأخيرة متأكدة بأنها الآن المجال الأكثر اهتماما سياسيا، ثقافيا وسوقيا، فتوجهت بذلك نحو تحضير نفسها، أسواقها وزبائنهم وكذا التزامها باللوائح والقوانين (الايزو 14000 مثلا) وحتى إدماج البيئة في استراتيجياتها وخططها طويلة المدى كأحد أبعادها الاستراتيجي¹، لضمان بقائها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لذا يجب أن يتوفر موظفوها ومسيروها على مسؤولية بيئية ذات مستوى متميز فعال ليساعدها في التخطيط وتطوير أدائها البيئي* بما يتلاءم مع سياستها البيئية².

الفرع الأول: تطور الاهتمام بالمسؤولية البيئية

أولا، نشأتها وأسباب الاهتمام بها.: كانت المسؤولية الاجتماعية قبل عقود تدق بقوة على أبواب الأعمال حتى تضطلع بمسؤوليتها تجاه العمال أولا ثم الأطراف الأخرى كالزبائن والموردين، ولم تعترف بها المؤسسة إلا عند إدراكها بتأثيراتها الايجابية على أعمالها وكفاءتها في الانجاز، وكذلك تفعل المسؤولية البيئية منذ السبعينات في الكتابات الأكاديمية ثم الحركات البيئية وبعدها الحركة الخضراء حتى تضطلع المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه البيئة باعتبارها الإطار الأكبر للبقاء والعيش والتطور سواء للمؤسسات أو المجتمع ككل، وقد انبثقت عدة تجارب لمؤسسات منها شركة (M5) الأمريكية وبرنامجها البيئي المبتكر عام 1975 تحت عنوان "إن منع التلوث يعطي مردودا" وأكدت فيه احترامها للبيئة والمجتمع، وبعد 17 عاما حتى 1992 خفضت التلوث إلى النصف ووفرت 650 مليون دولار، وهذه التخفيضات مستمرة إلى اليوم، إن هذه التجارب قد دعت المديرين للسعي لتخضير مؤسساتهم بعد أن أصبح تحقيق الميزة التنافسية ممكنا من خلال التحسين البيئي³.

ومن أهم الأسباب والأسس التي دعت لتبني المسؤولية البيئية للمؤسسة ما يلي:

¹ نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص15.
* الأداء البيئي: النتائج القابلة للقياس من منظومة الإدارة البيئية والمتعلقة بتحكم المؤسسة للجوانب البيئية والتي تقوم على السياسة البيئية والأغراض والأهداف.

** السياسة البيئية: افصاح المؤسسة عن مقاصدها ومبادئها المتعلقة بأدائها البيئي الشامل والذي يعطي إطارا للتحرك ووضع أغراضها وأهدافها البيئية (متطلبات الأداء التفصيلية التي تكون قابلة للتطبيق في المؤسسة وللقياس).

² ساسي سفيان، منية غريب، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية (بين التشريع والتطبيق) دراسة ميدانية تحليلية، ورقة مقدمة كمدخل في الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة ورقلة-الجزائر يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص337.

³ نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 279-280.

- 1) النظرة القائمة على أولوية الكفاءة الاقتصادية فاستنفدت موارد البيئة ولوثتها سعياً وراء مزايا الحجم الكبير لتخفيض التكلفة.
 - 2) إهمال تكلفة تلوث البيئة من طرف المؤسسات واعتبارها خارجية يتحملها المجتمع في حين أنها تستخدم في عملياتها، ومع تزايد القيود انتقلت إلى مبدأ الملوث يدفع لكن الهدف لم يكن نقل تكاليف الحد من التلوث إلى الزبائن بقدر ما هو الوصول إلى ابتكار منتجات خالية من النفايات وغير ملوثة تماماً.
 - 3) النقص في أسس الاقتصاد التقليدي لاعتباره البيئة غير متناهية الإمكانيات فلا تفرض حدوداً على النشاط الاقتصادي ولا تؤثر على عمليات السوق وصنع القرار فيها ما أدى إلى تهافت المؤسسات الدولية لمبادلة رأس المال البيئي للدول النامية برأس المال المالي فكان مشجعاً لإتلاف البيئة.
 - كما يعتمد على الناتج القومي الإجمالي كمقياس للوفرة فهو لا يحدد بين الأنشطة الاقتصادية التي تحقق فوائد حقيقية، فهو بذلك يرى أن المؤسسة الملوثة تدفع لتنظيف تلوثها فهذا يزيد من الناتج الإجمالي خلافاً للمؤسسة التي تبتكر للقضاء على التلوث، وتقتصد في الطاقة.
 - 4) تغليب المصالح الآتية قصيرة الأمد على المصالح طويلة الأمد لتحقيق عوائد استثمار أعلى لحملة الأسهم ما يزيد من استنزاف الموارد لكنها قد تلتقى بذلك مصدر عوائدها المستقبلية (شركة صناعة الأخشاب مثلاً).
 - 5) النظرة الضيقة المباشرة لك المؤسسات ، فرغم نظرتها للتلف على أنه أسوأ أنواع الهدر من منظور الجودة لكنها لا تزال لا تنظر للتلوث بأنه عيب من عيوب الإنتاج وباستخدام نفس ذريعة التكلفة التي استخدمتها قبلاً مع مفهوم الجودة.
 - 6) تموين مشكلة البيئة بالاعتماد على القرة التكنولوجية: فنفس التكنولوجيا التي رفعت مستوى معيشة المجتمع وتحسين الصحة واكتشاف موارد جديدة أدت إلى تفاقم مشكلات استنزاف الموارد غير المتجددة ومشاكل التلوث، وأن المؤسسات التي طورت تكنولوجيا منخفضة التلوث نسبة مساهمتها أقل بكثير من التي تقوم بمعالجة التلوث بعد وقوعه بدل الوقاية منه من حيث المبدأ.
- هذه الأسس سلطت الضوء على ممارسات المؤسسات وتأثيراتها السلبية على البيئة، لتتعالى الأصوات لإدماج البيئة ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة باعتباره أحد معايير الأداء الاستراتيجي لتكلفة الجودة وغيرها ومراعاة مسؤوليتها في عملياتها تجاه البيئة والمجتمع ورغم تضحية المؤسسات من أجل المكاسب الطويلة الأمد فهي تعد مجالاً جديداً للاستثمار والربح وعماملاً قوياً لخفض حالات الهدر في الموارد لإيجاد الميزة التنافسية.¹

¹ نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 280-288.

ثانياً، الحركة الخضراء: لقد كانت البيئة في السابق متعلقة بالطبيعة لكنها الآن اتسعت لتشمل المحيط الاقتصادي، الثقافي والاجتماعي أي المحيط الطبيعي والمجتمعي الأسهل الذي يؤثر عليا جميعاً، وهي بذلك أحد مرتكزات الأداء الاستراتيجي مثلما كانت الجودة في قلب اهتمامات المؤسسة في الثمانينات، والاستدامة اليوم هي الهدف الجديد لأنها المحدد الأساسي لنوعية الحياة.

فكان الاهتمام ببيئة العمل المادية أساسه السعي لتحقيق الكفاءة العالية والريح الأكبر ليتسع المفهوم ويشمل العوامل المعنوية للعمال كعلاقات العمل والحوافز المعنوية: ليتسع أكثر ويشمل أصحاب المصلحة كالزبائن المتأثرين بالحركات البيئية والمجتمع الذي يضغط لتحمل المؤسسة بمسئوليتها البيئية والضرائب المفروضة من الحكومات للحد من التلوث ومعالجته.

تعتبر الحركة الخضراء امتداداً للاهتمامات البيئية بدءاً بتقرير حدود النمو ثم تقرير روما، اللذان ركزا على المدخلات والموارد التي تدخل في أنشطة وعمليات المؤسسة، في حين أن الحركة اهتمت بالمخرجات وتأثيراتها على البيئة كالأستهلاك الأخضر، المنتج الأخضر، الاستثمار الأخضر، التسويق الأخضر (الإعلان الأخضر والتغليف الأخضر) وأنها تكنولوجيا خضراء (آمنة ونظيفة) ... حتى أخذ البعض ينادي بتحضير المؤسسة حتى تكون لها رؤية بيئية وقائية شاملة الأبعاد الطبيعية والاجتماعية. وقد أشار (trunt, Johnson) أن الظاهرة الخضراء تتضمن:

- 1) الاستهلاك الأخضر: تشجيع الزبائن لمنتجات ذات مزايا بيئية (نفايات صفرية، تلوث صفري، منتجات قابلة للتدوير، ...) فهم مستعدون لدفع سعر عال لها.
- 2) الإعلان الأخضر: يهتم بتقديم معلومات عن المزايا البيئية للمنتجات دون مبالغة.
- 3) الاستثمار الأخضر: لتوسيع مبدأ الاستثمار الأخلاقي وتشجيعه في مجالات تحافظ على البيئة وذلك لمكافحة التلوث عند المنبع وليس المصب، من خلال عدم مشاركة المصارف والمؤسسات المالية في تمويل مشاريع معادية للبيئة، ويعتبر المصرف التعاوني في بريطانيا نموذجاً للاستثمار الأخضر وهو صارم أخلاقياً تجاه المشاريع التي يمولها .
- 4) التقارير البيئية: تقدم معلومات وتفاصيل عن تعامل المؤسسة مع البيئة وهي مطلوبة الآن قانونياً وهي تستجيب لحاجة الزبائن للمعلومات حول أهداف المؤسسة وتعاملها مع البيئة وحماسها أيضاً، فكان الاهتمام في السبعينات بالمراجعة البيئية كأداة رقابية، لكن تطور التركيز مع أنظمة إدارة البيئة ليشمل: الأهداف، السياسات، الموازنات، البرامج وغيرها لضمان انسجام المؤسسة مع بيئتها.

5) **الاقتصاديات البيئية:** المعايير القياسية التي تستهدف مخرجات الشركة ستشجع الشركات على إعادة هندسة التكنولوجيا، مع خفض التكلفة وتحسين الجودة بتلوث أقل، ذلك أنه عيب صناعي وعدم كفاءة ضد البيئة، كما يجب النظر إلى أسس الاقتصاد التقليدي.

6) **التنمية المستدامة:** إن المكونات الأساسية لأنشطة الحركة الخضراء أدت إلى الميل إلى تخضير وظائف المؤسسة التقليدية (انتاج - تسويق - مالية) وظهور المحاسبة البيئية التي تتعقب النفقات المرافقة للمنتجات الضارة في كل خطوة من خطوات التصنيع¹.

الفرع الثاني: مفهوم المسؤولية البيئية للمؤسسة و تخضير المؤسسة

أولاً، مفهوم المسؤولية البيئية للمؤسسة ودوافع تبنيتها : تُعرّف المسؤولية البيئية للمؤسسة بأنها مهمة تغطية الآثار البيئية للعمليات الإنتاجية للمؤسسات وتخفيض التلوث، الانبعاثات، تعظيم كفاءة إنتاجية مواردها، وتقليص الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثار بيئية مستقبلاً.

وهي تتمثل في عملية تطبيق المعارف الخاصة بحماية البيئة مع وجود وعي حقيقي بذلك لدى القائمين على اتخاذ القرارات، وتطبّق على كافة عناصر الحوكمة (الإدارة، التقييم، المعالجة، الإنتاج،...) وكافة مبادئ التنمية المستدامة، وتتضمن تقاريرها تقييم الأداء البيئي للمؤسسات بأحدث مراحل التطور المحاسبي.

فالمسؤولية البيئية الموضوعية على عاتق المؤسسات هي بذلك: "الجزء من مسؤوليتها تجاه المجتمع ككل التي تختص بتحليل آثار أنشطتها على البيئة العاملة فيها ومقوماتها، وإبراز كيفية قياس هذه الآثار واحتسابها بما يضمن تحمل المؤسسة لها وحماية العناصر البيئية منها بالتبعية².

وتنقسم دوافع تبني المؤسسة لمسؤوليتها البيئية إلى داخلية وخارجية.

☞ الدوافع الداخلية لتبني المسؤولية البيئية:

☐ تنفيذ المؤسسات للبرامج البيئية يُسهم في تقليل تكاليف إعادة تدوير المخلفات التي تمت معالجتها بطريقة سلمية بيئياً ما سيحقق لها مزايا تسويقية و وفورات مالية.

☐ تقليل كمية المخلفات الصناعية (الصلبة والسائلة) والحد من مظاهر التلوث البيئي حماية للإنسان وموارده،

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره ص ص 289-305.

² محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المؤسسات

الحاصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر، 2013/2014، ص ص 70-71.

مكان العمل ودخل المجتمع.

□ حماية الأنظمة البيئية بالاستخدام الأكفأ لمواردها من المياه ، الأرض والطاقة و تنميتها المستدامة حفظاً للأجيال القادمة.

□ زيادة التعاون مع السلطات التشريعية والرقابية لحل المشكلات البيئية الخاصة بالمؤسسة، والتخلص من تلك المخالفات ما سترك الأثر العميق لتحسين صورتها العامة في مجتمعها وبالتالي تحقيق الدعم والتأييد من وجودها

□ تحسين أدائها البيئي ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدرتهم على رفع مستوى الأداء البيئي وتحفيز المؤسسات الصناعية الأخرى على تبني أنظمة بيئية.

□ المساهمة في رفع الكفاءة التشغيلية بعمليات الإنتاج من خلال تقليل حالات عدم المطابقة وبالتالي الحد من كميات الهدر في مدخلات الإنتاج¹.

□ السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.

□ الإسهام ولو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون.

□ زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة وفروعها².

☞ **الدوافع الخارجية لتبني المسؤولية البيئية:** التبني الطوعي ليس السبب الوحيد وإنما مطلب

جهات خارجية عديدة ذات مصلحة وأصبحت المؤسسات بذلك تستجيب لمطالب جماعات الضغط³:

□ **المتطلبات الحكومية:** عن طريق التزام المؤسسات بتطبيق التعليمات الصادرة عنها تفادياً لتعرضها لمخالفات قانونية.

□ **المستهلكون:** انتشر الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين مع الزمن وأصبحوا يبحثون عن منتجات أكثر أمناً على صحتهم وأقل خطراً على بيئتهم، مما ساهم في ظهور العديد من المفاهيم التسويقية الحديثة الساعية لحماية الإنسان وموارده من التلوث كالمنتجات الخضراء ، المنتجات الأخلاقية أو الصديقة للبيئة وغيرها من العبارات التي تهدف لإقناع المستهلك بسلامة الإجراء البيئي المحيط بمصدر تلك السلعة.

¹ المرجع السابق، ص 71-72.

² ساسي سفيان، منية غريب، مرجع سبق ذكره، ص 353-354.

³ المرجع السابق، ص 354.

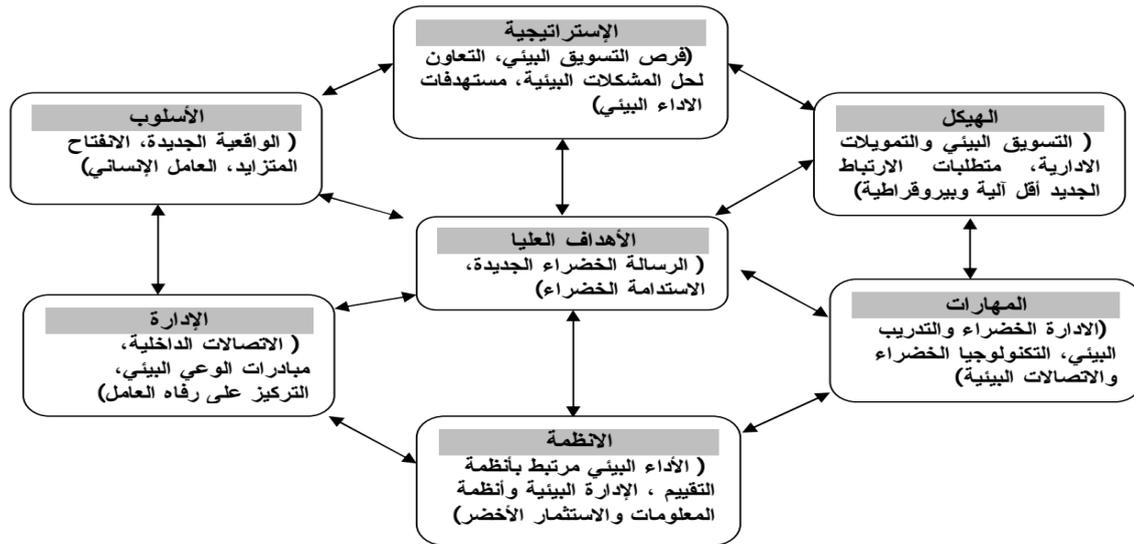
□ **المساهمون والمقرضون:** ضغوطاتهم المتزايدة على إدارة المؤسسة دفعها لتقديم معلومات واضحة على أدائها المالي والبيئي، لقناعتهم بان الممارسات البيئية يترتب عليها غرامات مالية تصل في بعض التشريعات إلى حد إغلاق تلك المؤسسة وبالتالي التأثير على الأرباح العائدة لهم.

□ **المتعاقدون:** يطالبون إدارة المؤسسة بتصنيع منتجها طبقا لمواصفات بيئية معينة كإيزو 14000 وقد أصبحت هذه الإجراءات وسيلة لتحسين أداء العمل داخلها¹.

ثانيا، **تخضير المؤسسة.**

1. **مفهوم تخضير المؤسسة:** يعني أن تكون المؤسسة في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المختلفة أكثر انسجاما وودية مع البيئة وأن تجعل مطالبها واحدة من أنشطتها وأدواتها التي تعتمد عليها لتحسين مركزها وحصلتها في السوق ولتقوية صورتها في أذهان الجمهور والمجتمع، ما قاد إلى طرح شعار تخضير المؤسسة من خلال تخضير أبعادها التنظيمية السبعة التي حددها ماكينزي² (7S) في الشكل الموالي:

شكل رقم 1.3: تخضير الأبعاد السبعة للمؤسسة



المصدر: محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 75.

2. **عقبات ومعوقات تخضير المؤسسة:** حسب (Peattre و Ratnayaka) فإن تخضير المؤسسة يصطدم بعقبات حدداها فيما يلي:

1) **التكلفة:** حسب معهد مراقبة العالم فإن اتخاذ الاستدامة العالمية يتطلب من ثلاثة إلى أربعة ترليون دولار عبر عشرين (20) سنة وهي تكلفة عالية تتحمل الشركات الجزء الأكبر منها.

¹ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 305-306.

2) القضايا المعقدة والمتداخلة: نظرا لارتباط أجزاء البيئة ببعضها البعض فإن المعالجة تتطلب جهودا واسعة ومتنوعة.

3) المعلومات غير المتكاملة: حول المشكلات البيئية وتأثير سلوك الزبون والمؤسسة على البيئة.

4) نقض الخبرة: بالنسبة للمؤسسة في معالجة هذه التأثيرات.

5) ضعف الالتزام: إما لنقص المعلومات البيئية أو بسبب تعارض الأعمال مع ما هو أخضر.

6) المدى الزمني الطويل: لحل المشكلات البيئية.

7) توقعات النمو: بين حملة الأسهم، الحكومات الوطنية والإقليمية.

8) العقبات التنظيمية: لضيق الأفق التنظيمي¹

3. ممارسات تخضير المؤسسة: ورغم العقبات المذكورة سابقا، فإن المؤسسات الآن أكثر استعدادا لقبول وتبني

أهداف وممارسات تخضير المؤسسة وإن كان بدرجات متباينة ويتم ذلك من خلال:

أ) تخضير المؤسسة داخليا: من خلال مكوناتها السبعة، ما يجعل الأداء البيئي يترافق والأداء المادي المؤسسة

وجعل البيئة بعدا استراتيجيا وهيكليا (إيجاد وحدة/قسم للتخلص من النفايات أو المحافظة على البيئة

في المؤسسة) ونظما (مجموعة تعليمات وممارسات تتعلق بالبيئة) فالبيئة مسؤولية الجميع، ولا بد من تكوين ثقافة

المؤسسة الخضراء تساهم في توحيد التصور والمفاهيم والتصرف إزاء البيئة في المواقف المختلفة وتحفز العاملين

وتدعم مسؤوليتهم البيئية والأخلاقية من خلال النقاط التالية:

1) التخلي عن فكرة اليد الخفية وأن الأفضليات الجزئية تحقق الأفضليات الكلية، ذلك أن الأرباح المحققة

هي خسائر بالنسبة للمجتمع وحتى بالنسبة المؤسسة نفسها عند نفاذ الموارد البيئية التي تعتمد عليها في أعمالها.

2) استعداد الشركة لقبول مبدأ (من يلوث يدفع)، أي تحويل تكاليف التلوث من خارجية إلى تكاليف داخلية.

3) المراجعة الداخلية للبيئة عن طريق التقييم الدوري الداخلي للشركة ومراجعة سياساتها وممارساتها حيال البيئة وفق

معايير بيئية محددة.

4) تقييم الأداء البيئي: على أساس المعايير المادية (الربح، التكلفة، ..) ومعايير بيئية (حجم النفايات و الانبعاثات،

نسبة النفايات/الانبعاثات لكل وحدة من المنتجات،...)، وبالتالي يكون تقييم المؤسسة لأقسامها، مديرها

وعمالها على أساس المساهمة في خفض التلوث كجزء من اهتماماتها بتحقيق الكفاءة والفعالية.¹

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 308.

(ب) تحضير المؤسسة خارجيا: يتعلق بآثار عمليات المؤسسة ومنتجاتها على بيئتها الخارجية ومدى التزامها باللوائح البيئية واستجابتها لاتجاهات حفظ التلوث ومواردها المختلفة، فالتحضير الداخلي ينعكس على ممارسات المؤسسة خارجيا من خلال تحضيرها خارجيا ويظهر ذلك من خلال:

1) الامتثال للقوانين المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها وخصوصا أن الزبائن الآن أصبحوا يفضلون التعامل مع المؤسسات الخضراء على المؤسسات التي لا تستجيب لمطالب البيئة.

2) تحمل المؤسسة لمسئولياتها عن التلوث وخصوصا أن القدرات الفنية متقدمة في مجال رصد المعايير القياسية الإلزامية لحدود التلوث، فالضرائب ورسوم التلوث هي فعالة وقد ساهمت في خفض التلوث في هولندا في (14 صناعة رئيسية ملونة بحدود 50% بين عامي 1969 و1975 و20% حتى عام 1980 و15% حتى عام 1986، والمؤسسات الخضراء لا تكتفي بتحمل مسؤوليتها البيئية الإلزامية بل تتبنى برامج بيئية خضراء لخفض التلوث أو إزالته ولهذا التوجه مزايا مادية أيضا حيث تعلن الشركة الغربية النشر في أمريكا *West publishing co* في أغلفتها الداخلية للكتب أنها تستخدم ورق قابلا للتدوير، وقد ساعد ذلك في تدوير 22 مليون باوند من الورق أي ما يعادل 181 ألف شجرة، كما أن الزبائن أصبحوا ينظرون للتلوث كعيب من عيوب المنتجات ويفضلون المنتج الأخضر الحامل للعلامات البيئية وهو بذلك يمثل محالا للاستثمار والخدمات المرحة ويحقق ميزة تنافسية المؤسسة في السوق.

3) التبنى والانسجام مع الاتجاهات والممارسات البيئية من خلال:

(أ) خفض التلوث كتعبير عن خطوة فعلية نحو خطوات بيئية إضافية والتزام المؤسسة بمسؤوليتها البيئية.
(ب) الإعادات الخمس، أي أن المنتج الواحد ينتج ثم يعاد استخدامه المرة تلو الأخرى بما يحقق المنفعة والغرض لأطول فترة ممكنة دون أي أثر سلبي على البيئة ويحقق أيضا كفاءة أكثر ومردودا المؤسسة إذا ما أخذت بالاعتبار في مرحلة تصميم المنتج، وهذه الإعادات هي:

- إعادة التصليح: تصميم وإنتاج منتجات يسهل تصليحها لتبقى نافعة مدة أطول.
- إعادة التكييف: استخدام أجزاء المنتج ما يبقياها نافعة فترة أطول كأجزاء السيارة مثلا.
- إعادة الاستخدام: تصميم منتجات ليعاد استخدامها مثلا كعلب لحفظ المأكولات.

¹ المرجع السابق، ص 308-311.

- إعادة التدوير: يوفر المؤسسة تكلفة صنع المنتج ويكسب المؤسسة رسالة اجتماعية وبيئية، فتصنيع الألمنيوم من الخردة يوفر 95% من تكلفة تصنيعه من المعدن الخام.

- إعادة التصنيع: إنتاج ما هو جديد من القديم.

ج) الممارسات التسويقية الخضراء، أي تسويق منتجات مسؤولة بيئياً: منتجات خضراء (آمنة، مدورة معمرة وذات استخدامات متعددة) تغليف أخضر (قابلة للتحلل البيولوجي، إعادة التدوير والاستعمال)، تسعير أخضر (توزيع الأعباء بين المؤسسة، الزبائن والمجتمع) وقنوات توزيع خضراء (متاجر ودية تقدم منتجات قابلة للتدوير....).

د) إدارة الجودة البيئية الشاملة: كما أن الجودة الشاملة حققت ميزة تنافسية للمؤسسات لاستجابتها لحاجات الزبائن من خلال المؤونة والتحسين المستمر، فإن البيئة هي أيضاً مكون أساسي للجودة، ولا يمكن الحديث عن جودة شاملة دون مراعاة بيئة العمل الداخلية، والسوق والجمهور العام خارج المؤسسة.

هـ) مواطنة المؤسسة البيئية: وهو أمر مطلوب لبقائها، نموها وسمعتها، حيث أصبح المواطنون جوهر الميزة التنافسية وعامل ترجيح في المنافسة بين المؤسسات، ويعتبر العمل الخيري ضرورياً لإقناع المواطنين لشراء منتجاتها كدعم البرامج البيئية (جمعيات حماية البيئة، دعم التعليم البيئي وغيرها).

4) مطالب التنمية المستدامة: في التعامل مع الموارد المحدودة والتلوث وفق منظور مستقبلي طويل الأمد يراعي حقوق الأجيال القادمة على أساس العدالة والمساواة في الاستفادة من المنافع البيئية.

5) المعايير والممارسات القياسية العالمية: تعد مرشدة وموجهة لكبح جشع المؤسسات العالمية وحمايته البيئة خاصة في الدول النامية التي تواجه تلوثاً مصدراً عبر الحدود، كالتلوث، أصبح ذا بعد عالمي والاتفاقيات تعالجه من خلال تحميل مسؤولية كل دولة عن أضرار بيئة دول أخرى، الحق في المقاضاة والتعويض عن أضرار التلوث، الحق في الإجراءات العلاجية لجميع الأطراف المعنية¹

4. ثقافة منظمة الأعمال الخضراء:

إن تزايد اهتمام المؤسسة بالبيئة والسعي لتحضير سياستها ووظائفها لا بد أن يفرض تغيير هذه الثقافة اللابئية أو غير الودية بيئياً إلى ثقافة بيئة وودية بيئياً وخضراء، فثقافة المؤسسة الخضراء هي التي تراعي البيئة

¹ المرجع السابق، ص ص 311-321.

في كل عناصرها لتكون أكثر انسجاما معها، وتدججها لتكون عاملا أساسيا في الاستجابة للسوق، وعاملا لتحريك المؤسسة لتكون مؤسسة مستدامة، ويكون ذلك عن طريق القيام بـ:

➤ **الاستثمار الأخضر:** الذي هو توسيع لمبدأ الاستثمار الأخلاقي الذي يقوم على تجنب الاستثمار في مجالات معينة كالسجائر وتشجيعه في مجالات أخرى، كما لا يتجه نحو المجالات التي لمنتجاتها تأثيرات بيئية سلبية بل يتجه نحو تشجيع المنتجات الودية بيئيا.

والواقع أن ميزة الاستثمار الأخضر كبيرة جدا تتمثل في كونه مصدرا وقائيا للمحافظة على البيئة فهو يساهم في منع التلوث عند المنبع وليس عند المصب كما في الرقابة على التلوث، وهو يُجَنَّب المؤسسة عدة مخاطر كالحوادث البيئية والسمعة المتضررة نتيجة عدم التزامها بيئيا.

➤ **التصنيع الأخضر:** هو فلسفة لإدارة العمليات الإنتاجية تركز على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في جميع مراحلها من أجل تقليص توليد النفايات والانبعاثات واحتوائها في مصدرها للمحافظة على صحة الإنسان والطبيعة، ويعرّف بأنه تحويل المواد والطاقة إلى منتجات مفيدة من خلال تصنيعها بعمليات ذات كفاءة اقتصادية تخفّض الضياع والتلوث البيئي والتسليم إلى الزبائن بآثار بيئية سلبية أقل. وهو أيضا: "كفاءة استخدام المواد الأولية والطاقة بالشكل الذي يجنب أو يقلل توليد الملوثات والنفايات وتقليل مخاطرها على صحة الإنسان أو البيئة.

➤ **التسويق الأخضر:** وهو توجه المؤسسات نحو تطوير منتجات غير مضرّة بالبيئة والتأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك لتكون المحصلة في النهاية: الحفاظ على البيئة وحماية المستهلكين وتحقيق الربح للمؤسسة ويشمل التسويق الأخضر:

○ **المنتج الأخضر،** وهو المنتج الذي يتمتع بالخصائص التالية:

- ذو منافع للبيئة كأجهزة معالجة التلوث البيئي.
- أقل أضرارا وتكلفة بيئية مقارنة بالمنتجات المماثلة الأخرى كالمنتجات ذات علب تغليف قابلة للتدوير أو للتحلل البيولوجي أو لإعادة الاستخدام أو السيارات والآلات التي تستعمل البنزين لخالي من الرصاص.
- أكثر استخداما للمواد والطاقات المتجددة وأقل استخداما للمواد الخطرة كالمواد الحافظة والكيماوية، السمية والنووية.
- أكثر تحقيقا للجودة البيئية: أقل تلفا، تلوثا وآثارا جانبية وهي بالمقابل أكثر استجابة لحاجات الزبائن ولجمعيات حماية المستهلك.

- موجّه لحاجات حقيقية خضراء لدى الزبائن وليس نحو رغبات يخلقها التسويق والإعلان السلبي عن طريق إثارة الحاجيات المزيفة.

○ **التسعير الأخضر:** عملية فرض علاوة سعرية على المنتجات الخضراء جراء مراعاة المطالب البيئية في استخراج

موادها، عملية تصنيعها واستهلاك الطاقة الأنظف فيها وتغليفها وكذا تكاليف البحث والتطوير، ومن مزاياه:

- حماية البيئة بالحد من الهدر بسبب عدم الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية .

- زيادة وعي الزبائن من خلال حصولهم على معلومات بيئية جديدة مقابل العلاوات السعرية للمنتجات

الخضراء

- زيادة ولاء العاملين، فهم يميلون للعمل والاستمرار في مؤسسات تتميز بالمسؤولية الاجتماعية البيئية.

- التحسين المستمر في المواد، المنتجات، العمليات واستخدام الطاقة والمبادرات البيئية الجديدة، وهذا ما يجعل

التسعير الأخضر فرصة ومجالاً جديداً لكسب ميزة تنافسية مستدامة.

- تحسين سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجمهور وذلك بتنشيط دور مصلحة العلاقات العامة بها.

○ **التوزيع الأخضر** مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى الزبون والحد من استهلاك الطاقة

والانبعاثات للتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري، وذلك عن طريق: تعزيز خيارات النقل الواعية بيئياً،

استخدام الشاحنات البيئية واختيار الحجم الملائم للشاحنة وتقوية تحالفات مع مؤسسات التوزيع الأخضر.

○ **الترويج الأخضر** التفاعل الاجتماعي الذي يستهدف القضاء على العزلة التي يمكن أن تحدث بين المؤسسة،

جمهورها وأصحاب المصالح، فهي تستطيع أن تحل الخلافات بينها وبين أصحاب المصالح عن طريق الإفصاح

عن المعلومات المرتبطة بأنشطتها المختلفة ومشاركتهم في سياستها، مما يساعد على تقوية الثقة المتبادلة بينهم¹.

الفرع الثالث: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة

إن الارتباط القوي بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة أدت للتداخل بينها،

فالمسؤولية الاجتماعية والبيئية تحمل جانبا أخلاقيا، والنزوع للأخلاق عند الأفراد في المجتمع والمؤسسات كان

أسبق من مسؤوليتهم الاجتماعية والبيئية، لكن ما حدث من تطور في مفهوم هذه الأخيرة أكد أنها وليدة

النموذج الاقتصادي القائم على الكفاءة (تعظيم الربح) وليس نتاجا مباشرا لرؤية أخلاقية اجتماعية بالأصل.

فالمؤسسة بأشكالها القديمة لم تعد قادرة على مجازة التطور في المفاهيم والممارسات الجديدة وتوجهت نحو

¹ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 78-84.

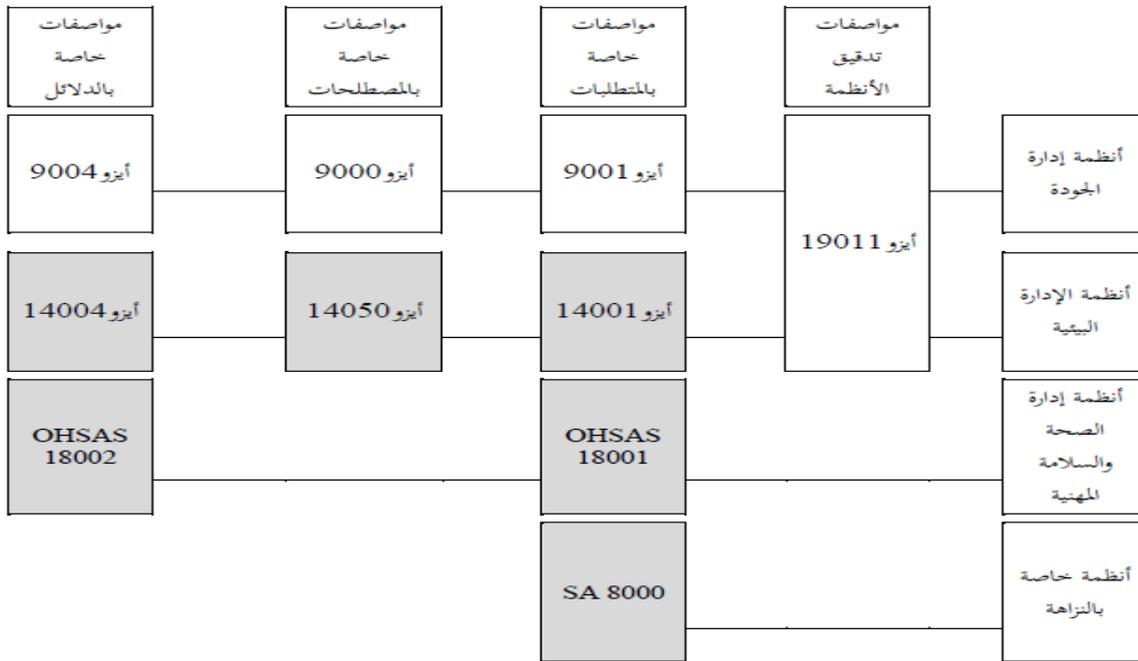
المسؤولية الاجتماعية، حيث بات واضحاً أن الإخلال بها ليس هو العمل الأرخص بل ستواجه بتعويضات كبيرة لا تقارن بحجم التزاماتها الاجتماعية والبيئية، ويعتبر الالتزام في القانون نقطة قوة عملياً لكنه ضعف من منظور المسؤولية الاجتماعية والبيئية (التزام اجتماعي وبيئي) ومن منظور الأخلاقيات (كمعايير ومبادئ أخلاقية عالية)، لأن المؤسسات تدخل مجالات وممارسات جديدة وتقدم منتجات وابتكارات جديدة لتظل فترة من الزمن قبل مجيء القانون كإلزام وتنظيم، وهنا يطرح السؤال: من يضمن مصالح الأطراف الأخرى في هذه الفترة إن لم يكن التزاماً ورقابة ذاتيتين تعبّر عن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسات في نشاطاتها المختلفة. فأخلاقيات الأعمال أبعد من مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، حيث أن الأخيرة هي حالة نسبية بالمقارنة مع المصالح والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة، لكن الأخلاقيات تعمل على دعم هذه المسؤولية وتمثل أساساً قوياً للتطور نحو مفاهيم جديدة لأخلاقيات الأعمال.¹

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 217-219 و ص 225-227.

المبحث الثاني: اعتماد المواصفات القياسية الايزو كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة

تزايد عدد المواصفات القياسية التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في اهتمامها بأبعاد التنمية المستدامة في السنوات الأخيرة، فبعضها صدر من المنظمة العالمية للتقييس الأيزو، والبعض الآخر صدر من هيئات دولية أخرى. ومن هذه المعايير والمواصفات ما هو خاص بالجودة ايزو 9001 الذي يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الاشباع للزبائن، وآخر خاص بالبيئة ايزو 14001 ويسعى إلى احترام المؤسسة للبيئة الطبيعية وللمجتمع المحلي، ومنها ما هو خاص بالصحة والسلامة المهنية ايزو 18001؛ والشكل الموالي يبين أهم هذه المعايير والمواصفات القياسية الدولية:

الشكل رقم 2.3: المواصفات القياسية المعنية بتطبيق التنمية المستدامة



المصدر: العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المطلب الأول: إدارة الجانب الاقتصادي حسب مواصفة الايزو 9000

انطلاقاً من مقولة "الزبون هو سيد السوق" ورغبة منها في استقطاب الزبائن والوفاء باحتياجاتهم ورغبتهم، انتقلت المنافسة بين المؤسسات من الواقع المحلي لتتجاوز الحدود إلى الاسواق الاقليمية والعالمية ما وسّع الصراع والتنافس بين المؤسسات لتحقيق تفوق البعض على الآخر فأصبح الاهتمام بالأسبقية "الجودة" أحد أبرز الاهتمامات اليوم وسلاحاً استراتيجياً تستخدمه المؤسسات للمنافسة والتميز على الصعيد العالمي.¹

¹ رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 164.

الفرع الأول: ماهية منظمة الايزو

أولاً، نشأة المنظمة و أهدافها : الايزو كلمة اغريقية (ISOS) وتعني التساوي، وتمثل الحروف الأولى للمنظمة الدولية للتقييس (Intenational Standardization Organization)، وهي هيئة دولية معنية بإصدار المواصفات، تأسست في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود خمس وعشرين دولة في لندن عام 1946 واختيرت مدينة جنيف بسويسرا مقراً لها، وقد باشرت عملها في 23-2-1947¹. أصدرت المنظمة سنة 1997 نحو 10900 مواصفة قياسية تغطي جميع المجالات، وهي ليست إلزامية للدول الأعضاء فيها²، وتهدف هذه المنظمة إلى تحقيق ما يلي:

- 1) تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا والاقتصاد عن طريق إيجاد مقياس دولي موحد يمكن من إزالة العوائق التقنية في الصناعة بين مختلف المشاركين فيها.
- 2) تطوير مجموعة من المقاييس في مجالات الصناعة، التجارة والاتصالات نتيجة التداخل وتشابك الأقسام حيث لا توجد أية صناعة تستطيع الادعاء بأنها مستقلة تماماً سواء في المنتجات، قواعد التطبيق وغيرها مما تم تطويره في أقسام أخرى؛ وكذا انتشار أنظمة الاتصالات حول العالم وأفضل مثال الكمبيوتر الذي يستخدم في جميع المجالات، لذا وجب أن تكون له مقاييس موحدة حتى يكون نظاماً متكاملًا بين النظم الأخرى.
- 3) رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس لمنح الشهادات المتعلقة بها لتشجيع التجارة على المستوى العالمي على شكل مواصفات دولية.

وتعبّر الايزو عن مصالح الأطراف من منتجين مستخدمين، حكومات وهيئات علمية من خلال إسهامهم في اعداد المواصفات الدولية والتي تعتبر كميّار للتفاهم ولغة مشتركة يتم الاحتكام إليها³.

ثانياً، اسباب شيوع نظام الايزو: هناك عدة أسباب لتطبيقه، اهمها:

- ✚ سهولة تبني وتطبيق مواصفاته، شيوعها العالمي وكذا انعكاسات تطبيقها على تحسين فاعلية الأداء.
- ✚ ظهور تكتلات اقتصادية اقليمية في الأسواق العالمية كالسوق الأوروبية المشتركة وكتلة نمور آسيا مما شدد المنافسة فيها، وأصبح الحصول على شهادة الايزو يمكن المؤسسة من دخول هذه الأسواق وتحسين وضعها

¹ المرجع السابق، ص 165.

² خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 256.

³ رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-175 ونجم الغزوي، ISO المدخل الاداري والمعلوماتي-نظم ومتطلبات وتطبيقات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص ص 66-67.

التنافسي والحصول على فرص أكبر تسويقيا.

الدخول إلى الأسواق العالمية التي تشترط الحصول على الشهادة للمؤسسات التي ترغب بالتصدير لها (أسواق الاتحاد الأوروبي).

عدم امكانية أي مؤسسة القيام بعملية التعاقد دون حصولها على شهادة الايزو.

حصول المؤسسة على شهادة الايزو يعطي ثقة العملاء للتعامل معها.

وجود نظام موثق هو شرط من شروط ومتطلبات الحصول على الشهادة، ما سيحميها أمام القانون لأنها قامت بكل الاحتياطات والفحوصات اللازمة لضمان سلامة السلعة، وأي خلل سيكون بسبب سوء استعمال السلعة وليس سوء التصنيع.¹

الفرع الثاني: نشأة المواصفة القياسية الايزو 9001، أهميتها وفوائد تطبيقها

أولا، نشأة المواصفة: سُيقت هذه المواصفات العالمية ببعض المواصفات العسكرية لبعض الدول الكبرى كالمواصفات العسكرية الأمريكية ومواصفات حلف الشمال الأطلسي²، التي كانت تحدد شروطا لأنظمة الجودة لمصانعها العسكرية لضمان عدم وجود عيوب في منتجات صناعاتها العسكرية التي كانت تصنع في عدد من المصانع الانتاجية وعشرات المراكز التصميمية لتفادي كوارث وخسائر كبيرة³. ونظرا للفوائد الناجمة من استخدام هذه المواصفات، وفي ظل الاهتمام المتزايد بجودة المنتجات وجودة العمليات أيضا، والتأكد أنها ضرورية لنجاح أي نظام اقتصادي⁴، تم إصدار عام 1987 سلسلة مواصفات الايزو 9000 نظم إدارة وتأكد الجودة كمواصفة دولية والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية والمواصفة البريطانية BS 5750، وفي عام 1994 قامت المنظمة الدولية للتقييس بمراجعة المواصفة ايزو 9000 وإدخال التعديلات اللازمة عليها على أن تتم مراجعتها عام 2000 وبواقع مرة كل سبعة أعوام، وقد هدفت المواصفة إلى حماية المستهلك، الحفاظ على البيئة وضمان جودة السلع والخدمات والارتقاء بجودة المنتجات.⁵

ثانيا، التعريف بالمواصفة، أقسامها و إصداراتها: إن الارتقاء بالجودة أصبح استراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية شاملة، وتعد المواصفة ايزو 9001 من أكثر إصدارات المنظمة نجاحا، وهي مجموعة المواصفات التي تحدد

¹ نجم الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

² المرجع السابق، ص 65.

³ رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168.

⁴ نجم الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁵ رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

صفات وخصائص أنظمة الجودة الواجب توافرها بالمنظمات، وهي تمثل أدلة توجيهية لضمان الفهم الجيد والتنفيذ للفهم لكافة الأطراف من الإدارة العليا حتى العاملين في الخطوط الإنتاجية، ولغة مشتركة يُحتكم إليها مع الأطراف خارج المؤسسة. وتمتاز هذه المواصفات بالمرونة، الطوعية، القبول الدولي والشمول، وتقوم المنظمة بإصدار نوعين من المواصفات: مواصفات معيارية وأخرى توجيهية¹. وتتكون المجموعة من خمسة نماذج أو مواصفات أساسية هي:

- 1) المواصفة ذات الرقم **ISO 9000**: تتضمن إرشادات للاختبار والاستخدام، تتناول جميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة.
- 2) المواصفة ذات الرقم **ISO 9001**: تتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة في التصميم، التطوير، الانتاج، الفحص والاختبار، التركيب والخدمة، تشمل عشرين عنصراً وتنطبق على كافة المنظمات الهندسية، الانشائية والخدمية التي تقوم بالتصميم والتطوير والانتاج والتجهيز وخدمات ما بعد البيع.
- 3) المواصفة ذات الرقم **ISO 9002**: تتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة في الانتاج والتجهيز وتشمل (18) عنصراً، اي المنظمات التي لا تصمم منتجاتها بنفسها كالصناعات الكيماوية.
- 4) المواصفة ذات الرقم **ISO 9003**: تتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة في مجال الفحص والاختبار النهائي وتشمل 16 عنصراً وتناسب الورش الصغيرة والموزعين للأجهزة والمعدات.
- 5) المواصفة ذات الرقم **ISO 9004**: تتضمن نموذجاً لتوكيد الجودة في توفير التوجيهات والارشادات اللازمة لإدارة الجودة لكافة الصناعات والخدمات.²

ولقد تم دمج مواصفات الايزو 9001 و 9002 و 9003 في مواصفة واحدة معدلة هي الايزو 9001، وإعطاء هامش من الحرية في حذف والغاء بعض المتطلبات التي لا تنطبق على مؤسسة ما سواء أكانت حاصلة أو تحاول الحصول على أي من شهادات الايزو.³ ومن إصدارات هذه المواصفة :

✓ إصدار 1994: أكد على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدل الاعتماد على الفحص والتفتيش، لكن عيبها كان كثرة الوثائق الورقية.

✓ إصدار 2000: عالجت عيوب الاصدار السابق الملحوظة وتغيرت تسميتها إلى "متطلبات نظام الجودة" وركزت

¹ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 81- 82 .

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 250.

³ رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 218.

على رضا العميل كعامل أساسي لنجاح المؤسسة.

✓ إصدار 2008: فقد شملت التغييرات تبسيط وإعادة تنسيق وتوضيح بعض المتطلبات بعد سنوات من تطبيق المواصفة كتوضيح الطرق المختلفة لقياس رضا العملاء.¹

ثالثا، أهمية الحصول على شهادة الايزو 9001 : اتجهت الأسواق العالمية مؤخرا إلى اعتبار الحصول على شهادة الايزو 9000 ميزة تنافسية، فالمؤسسة الحاصلة عليها تمتلك الأولوية لدخولها في مناقصات تنفيذ المشاريع داخل البلاد وخارجها، ويقول الدكتور جوران (Juran): "أنت لست مجبرا على تطبيق الايزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون"

رابعا، فوائد الحصول على شهادة الايزو 9001 : هناك العديد من الفوائد التي ستحققها المؤسسة عند تطبيقها لهذه المعايير:

- تحقيق أسس ثابتة للجودة على المستوى العالمي ما يحقق استقراراً وثقة عالية بالسلع والخدمات المقدمة، يزيد رضا العملاء ويقلل شكاويهم المتعلقة بالجودة ، فيطيل ذلك العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق ويخلق الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.
- تحقيق الارباح المستهدفة من المؤسسات المختلفة على الأصعدة الانتاجية أو الخدمية.
- توفير لغة ومصطلحات واضحة ومشاركة على الصعيد الدولي.
- اتاحة الفرص واسعة لدخول الأسواق العالمية بكفاءة عالية وتوسيع نطاق أسواقها بإزالة الحواجز أمام عملية التصدير.
- تشكيل أنظمة ثابتة للجودة في المؤسسة ما يرفع كفاءة وفاعلية الانشطة التشغيلية والعمليات الانتاجية عموما، ويحقق الانخفاض المستمر في التكاليف المتعلقة بالجودة (الفاقد، التالف والمسترجع).
- تحقيق مساهمة فاعلة لكافة العاملين كُلاً من خلال موقعه تحقيقا لشعار الجودة مسؤولية الجميع ، ورفع أدائهم عن طريق التدريب المستمر .
- توفير سبل العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد والثقة العالية والرقابة الذاتية للأداء.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء²، ما سيحسن صورتها أمام عملائها.

¹ سعدي نوال، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل والاختلاف، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة وهران- الجزائر، العدد23، مارس2016، ص ص 108-109.

²حضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص ص 249-250.

- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- المساعدة على إيجاد الحلول للمشاكل ومنع تكرارها وتحسين عمليات الاتصال الداخلية.
- تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة.¹

الفرع الثالث: تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001 في المؤسسة

قبل تقرير تطبيق نظام الايزو يجب أن تتحلى الإدارة العليا بفهم واضح للغرض من تطبيق المؤسسة للنظام، ذلك أنه إذا كان الدافع الوحيد هو الوصول إلى مناقصات العملاء أو أن المنافسين قد سبقوهم للحصول على الشهادة، فلن يتعدى نظام الجودة مجرد وثائق تهدف للحصول على الشهادة، بل وستستنزف مواردها بشكل كبير بدل أن يكون استراتيجية تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات العملاء في كل الأوقات.²

أولاً، هيكل المنظمات المختصة بمنح شهادة الايزو: إن المؤسسات التي ترغب في تعديل نظامها الإداري ليوافق متطلبات المواصفة الدولية الايزو 9001 تحتاج إلى معرفة كيفية الحصول على الشهادة وهيكل المنظمات المختصة بذلك.

1) المنظمة العالمية للتقييس: هي منظمة مختصة بالمواصفة ذاتها من حيث انشائها، تطويرها، تعديلها ومشاكل تطبيقها، حيث تقوم بتصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في مختلف جوانب الأعمال والجوانب الفنية للمنتجات. لا تتدخل المنظمة في منح الشهادات الدالة على التوافق مع المواصفة بل توفر النشرات والدوريات والمعلومات اللازمة حول المواصفات وتعديلاتها.

2) المنظمات المختصة بتقييم جهات التسجيل ومنح الشهادات واعتمادها ومتابعتها: ومن أشهرها المنظمة البريطانية العالمية لاعتماد جهات منح الشهادات *National Accreditation Council for Certification Bodies (NACCB)*، تختص بتقييم جهات التسجيل لتصبح مخولة للقيام بهذا العمل عن طريق تقييم امكانيات هذه الأخيرة وأسلوب عملها ونظام الإدارة بها وكذا الخطوات المتبعة لمراجعة الشركات الطالبة للتسجيل. وهذا التقييم يكون بصورة مستمرة للتأكد من مستوى عملها، ويمكن اعتماد جهات خارج نطاق الدول التي تعمل بها ولا تتدخل في منح الشهادات بل يقتصر عملها على جهات التسجيل فقط.

3) جهات التسجيل ومنح الشهادات: تمنح الشهادة الدالة على التوافق مع متطلبات مواصفة الايزو 9001

¹ رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-172.

² مركز التجارة الدولي، إدارة جودة التصدير: دليل الشركات المصدرة الصغيرة والمتوسطة الحجم، الطبعة الثانية، جنيف، 2011، ص 106.

للمؤسسات الطالبة للتسجيل بعد تقييمها لها وتُتابعها للتأكد من استمرار التزامها بمتطلبات المواصفة، وهي لا تقدّم الاستشارة بل تقوم بالتقييم فقط.

4) **المراكز الاستشارية:** هي طرف مستقل، تساعد الشركات الطالبة للموافقة مع المواصفة، ويتم اختيار المستشارين وفقا لعدد من المعايير:

✚ عدد الفريق الاستشاري، مؤهلاته وخبراته السابقة.

✚ العملاء الحاليون للمكتب وعدد المؤسسات الحاصلة على الشهادة بواسطته.

✚ تكاليف تقديم هذه الاستشارة وجدولها الزمني.

✚ حصول المركز نفسه على شهادة الايزو وتعامله مع جهات التسجيل العالمية

5) **الجهة طالبة التسجيل:** هي المؤسسة التي تطلب الحصول على الشهادة فختار المركز الاستشاري المناسب وجهة التسجيل المانحة للشهادة.¹

ثانيا، خطوات الحصول على شهادة الايزو 9001: اجراءات تأسيس نظام الجودة المطابق للأيزو تختلف من مؤسسة إلى أخرى على أساس عدد من العوامل كطبيعة العمل وحجم المؤسسة، الوضع الراهن للرقابة على الجودة ومتطلبات السوق وتتبع المنظمة الخطوات التالية للحصول على الشهادة²:

1) **مرحلة التوجيه والتمهيد:** تعد المرحلة الأساسية الأولى في وضع خطة تطبيق المواصفة وهي تتطلب:

✚ ضمان التزام الادارة العليا.

✚ اختيار منسق برنامج الايزو 9001.

✚ الحصول على مجموعة المواصفات الايزو 9001.

✚ تشكيل لجنة ادارة الجودة.

✚ اختيار المواصفات المناسبة

✚ تدريب اللجنة على المواصفات

2) **مرحلة الاعداد:** وتتناول الشروع العملي بالتهيئة لتطبيق متطلبات المواصفة وتتضمن الخطوات التالية:

✚ تعريف نظم الجودة، الأهداف والسياسات.

✚ تشكيل فريق بتنفيذ متطلبات الايزو 9001.

¹ رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 185-187.

² المرجع السابق، ص 176.

✚ تعريف مسؤوليات الجودة.

✚ تأسيس الهيكل الاجرائي.

3) مرحلة التوثيق: إن الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بالجودة خصوصا المتعلقة بالتصميم، الرقابة، التجارب،

التدقيق، المراجعة او النتائج المحققة تشكل أساسا للتحقق من تطبيق نظام الجودة المعمول به في المؤسسة، وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

✚ تعريف مواصفات الوثائق.

✚ تطوير كتيب (دليل الجودة).

✚ توثيق الاجراءات والممارسات والنظم.

4) مرحلة التطبيق: وفيها يتم الشروع في تطبيق ما تم توثيقه سابقا ويُشترط اعتماد اجراءات بسيطة ومفهومة

وقابلة للتطبيق عمليا، وتتطلب اتخاذ الخطوات التالية:

✚ بدء حملة توعية عامة وتدريب العاملين.

✚ تطبيق الاجراءات كما تم توثيقها.

✚ التأكد من أن الاجراءات في مكانها المناسب ومفهومة من الجميع.

✚ تنظيم وتدريب المدققين الداخليين.

5) مرحلة المراجعة: من الضروري مراجعة ما تم انجازه كما كان مخططا له وفق نظام الجودة المعتمد، ويتضمن

ذلك القيام بالخطوات التالية:

✚ تطوير نظام المراجعة الاستقصائية.

✚ تطوير نظام مستمر لتقارير الاجراءات التصحيحية.

✚ تصحيح المكتشفات وتحسين الاجراءات.

6) مرحلة التسجيل: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن تطوير نظام تقارير الاجراءات التصحيحية وتحسين الاجراءات

المرتبطة بتحقيق نظام الجودة المستهدف بواسطة جهة ثالثة مستقلة، وتتضمن اتخاذ الاجراءات التالية:

✚ تقويم الفريق الثالث.

✚ تطوير خطة الاجراءات التصحيحية.

✚ قيام الفريق الثالث بالتدقيق التحقيقي.¹

¹ خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص ص 264-274.

وتقوم المنظمة المعتمدة بالكشف الدوري في حال حصول المؤسسة على شهادة المطابقة والتأكد من استمرارية المطابقة مع شروط منح الشهادة.¹

ثالثاً، متطلبات تحقيق نظام المواصفة القياسية الايزو 9001:

1) المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الجودة هي:

➤ **دليل الجودة:** هو دليل ارشادي يصف نظام الجودة المتبع ويضم سياسة المؤسسة لتحسين الجودة ونظام إدارتها الشامل.

شكل رقم 3.3: تنفيذ نظام الجودة



➤ **ملف الاجراءات:** يصف كيفية انجاز الأهداف وما هو مقرر في دليل الجودة، فإجراءات تبين المسؤوليات وتتابع الأعمال المؤسسة التي يؤدي مجموعها إلى انجاز عمل معين.

➤ **تعليمات التشغيل:** هي تعليمات مفصلة عن كيفية التشغيل وتطبيق الاجراءات، وهو شرح مكتوب لكيفية تنفيذ أي عمل في المؤسسة.²

المصدر: المرجع السابق، ص 79.

2) المتطلبات التفصيلية لإدارة نظام الجودة، وهي (20) عنصراً كما يلي:

➤ **واجبات ومسؤوليات الإدارة، وهي الخطوط العريضة لمسؤولية الإدارة العليا:**

- تجهيز وإعداد الموارد اللازمة، تعيين الشخصاخص المؤهلين وذوي الخبرة لإدارة الجودة والتحقق من المتطلبات (التفتيش، الفحص، متابعة التصميم والانتاج، مراجعات التصميم، التدقيق على نظام الجودة)،
- تأسيس نظام الجودة الموثق الذي يتضمن خطة الجودة وأهدافها لتكون مفهومة من جميع الأفراد في المؤسسة وتنفذ على جميع المستويات وكذا المحافظة عليه من أجل صيانة وتسجيل متطلبات الجودة،
- تعيين ممثل الإدارة العامة (مدير الجودة) لديه سلطات محددة ومسؤوليات معينة للتأكد من تنفيذ النظام وفق مواصفات الجودة والمحافظة على استمراره وصيانتته،
- وضع الاجراءات لمراجعة اي عقد لتقدم الخدمات للتأكد من توافقه مع النظام وتحديثه تجاوبا مع التغييرات في الصناعة أو الأساليب أو التقنيات، من قبل مستويات معينة وخلال مراحل مناسبة تكون مرة واحدة

¹ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² فتحي أحمد يحي العالم، ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 100.

على الأقل في السنة وعلى شكل اجتماعات للإدارة، ثم تقوم بتوزيع نسخ هذه الجلسات على الأشخاص ذوي العلاقة. كما يتم أيضا دراسة احتياجات الموظفين ومتطلبات تدريبهم.



نظام الجودة: إن الدليل الإرشادي للجودة يحوي الغرض منه، تاريخ المؤسسة وتأسيسها، هيكلها التنظيمي والمسؤولية الإدارية للجودة، التحكم في الإجراءات والعمليات، وهذا هو الجزء الرئيس الذي يصف كيفية عمل نظام إدارة الجودة حيث هناك مقولة شهيرة تقول "وثق كل شيء تعمله واعمل كل شيء توثقه" من أجل الرجوع لهذه الإجراءات عند الحاجة، تحديثها وصيانتها.



مراجعة العقود: إن إعداد العقود والاتفاقيات يهدف إلى التأكد من التوصل إلى تفاهم بين المؤسسة والزبون (العميل)، وتتطلب: تحديد متطلبات الزبون بشكل واف ومفهوم، حل الخلاف بين متطلبات العطاء والعقد ومقدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات العقد. فبنود العقد تعتبر المرجع الرئيس للالتزام كل طرف تجاه الآخر، لذا ينبغي عند صياغة العقد مراعاة تحديد موضوعه ومستنداته : كمتطلبات الزبون، المعلومات المؤثرة في العقد (بيانات عن الموقع، ساعات العمل..)، المواصفات الفنية للأعمال المطلوب تنفيذها (متطلبات التشغيل، الوثائق

الفنية، التفتيش والتجربة، اسس اتخاذ قرار المطابقة من عدمها...)، برنامج التنفيذ، شوط التعاقد (القواعد القانونية للعقد وتوضيح حقوق وواجبات كل طرف)، الضمانات والارتباطات (تأمين العطاء، تأمين التنفيذ، الدفعات المقدمة...) وكذا الاضافات والتغييرات اللاحقة التي قد تكون جذرية تستعي شروطا جديدة أو تغييرات فنية لا تستدعي تغيير شروط العقد.

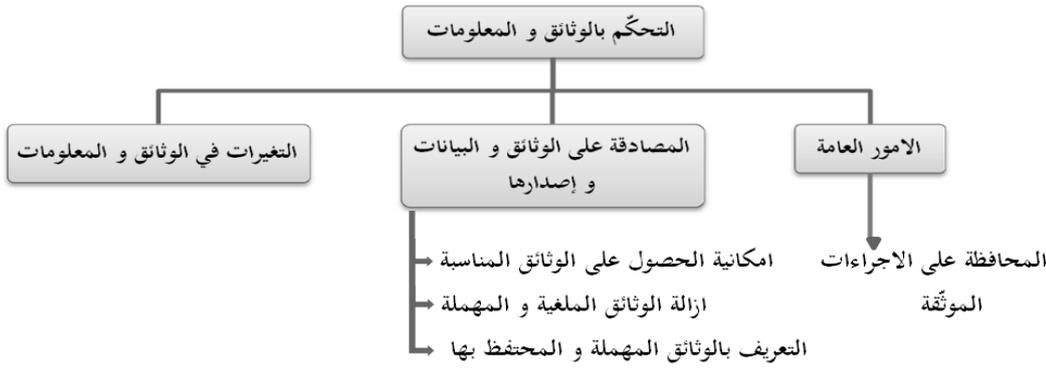
والعقود أنواع: عقود خاصة بمنتجات تامة الصنع وجاهزة للتسليم، عقود خاصة بمنتجات أو خدمات موضحة في قائمة منتجات (catalogue) يتم تصنيعها حسب طلب الزبون، عقود خاصة بمنتجات أو خدمات يتم توصيفها بواسطة الزبون، عقود خاصة بمنتجات أو خدمات يتم تطويرها وتصميمها لزبون معين.



التحكّم بالتصميم: استعمال الخطوات الهندسية الجيدة عند القيام بالتصميم، لأنه الأساس والقاعدة التي تبنى عليها الجودة والمنتج ريك التصميم لا يمكن أن يكون ذا نوعية عالية



التحكّم في التوثيق والمعلومات:



أ. المصادقة على الوثائق وإصدارها: أي التعريف بها، تجميعها، تصنيفها ووضعها في ملفات خاصة، تخزينها والمحافظة عليها وكذا التخلص منها عند الحاجة؛ ويجب على الشخص المسؤول الحصول على نسخة منها. والهدف هنا هو: "التأكد من إيصال المعلومات المناسبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب"، عن طريق وضع الاجراءات المناسبة للتحكّم في كل وثائق المؤسسة، وجعلها متوفرة ويسهل الوصول إليها، كما يجب إزالتها من كل مواقع الاستعمال فور إلغائها.

ب. التغيرات في الوثائق والبيانات: وتكون المصادقة على التغيير بنفس الأهمية عند وضع الوثيقة الأصلية ما لم يذكر غير ذلك، كما يجب التعريف بطبيعة التغيير ثم إصدار الوثائق بعد التغيير. وتتطلب هذه التغيرات: مراجعتها والمصادقة عليها من قبل نفس القسم أو الادارة التي صادقت على التغييرات الأصلية ما لم يذكر غير ذلك، الحق في الوصول إلى المعلومات المطلوبة والضرورية لإجراء هذه التغييرات بسهولة لمن يقومون بالتغييرات، تبيان مستويات المراجعة الحالية في قائمة الوثائق الرئيسة.

المشتريات:



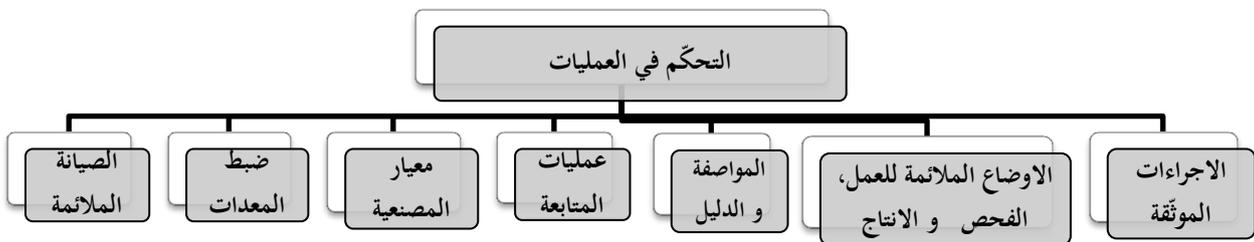
من أهم مسؤوليات هذه الدائرة هو استقبال طلبات الشراء من الاقسام المختلفة (نموذج محدد) والتأكد من احتوائها على المعلومات الضرورية (المواصفات، الشحن، الدفع...)، اختيار المزودين المعتمدين محليا وعالميا ، متابعة طلبات الشراء وارسال المستندات إلى قسم التلخيص، والتأكد من وصول البضائع بعد اتمام الفحص الى المستودعات (مندوبو القسم المعني والمشتريات، ودائرة الجودة) والاهتمام بالبحث عن مزودين جدد ومؤهلين. إدارة المشتريات تتأكد من مطابقة المنتج للمتطلبات المعينة فقط بالرجوع إلى: متطلبات المواصفات، اختيار الموردين المؤهلين والمعتمدين، الاتفاق على ضمان الجودة وأساليبها وطرق التحقق منها، تسوية نزاعات الجودة، استلام خطط التفتيش والفحص وسجلات الجودة، واستلام سجلات الجودة.

التحكم في المواد المزودة من قبل العميل: أي طريقة التعامل مع المنتج للتأكد من جودته عند استلام الزبون له من خلال: تخزينه بطريقة ملائمة تمنع تلفه وتحديد عمليات الصيانة والحماية أثناء وجوده في المخازن وفي حال تلفه يجب إعلام الزبون بذلك، كما يجب فحصه للتأكد من صلاحيته قبل تسليمه للزبون وعلى المؤسسة توثيق كل ذلك.

تعريف وتتبع المنتج: أي التعريف بأجزاء المنتج خلال مراحل الانتاج، التسليم والتركيب (رقم التسلسل، سنة التصنيع، الطراز...) وايجاد طريقة لتتبعه لتسهيل إعادته من أي مكان وفي كل وقت إذا ما اكتُشف فيه عيب بعد تسليمه للزبون، والاحتفاظ بوثائق الفحص والتجربة وايضا التمكن من الوصول إلى المقاول الفرعي الذي زود المنتج (البضاعة) للمؤسسة.

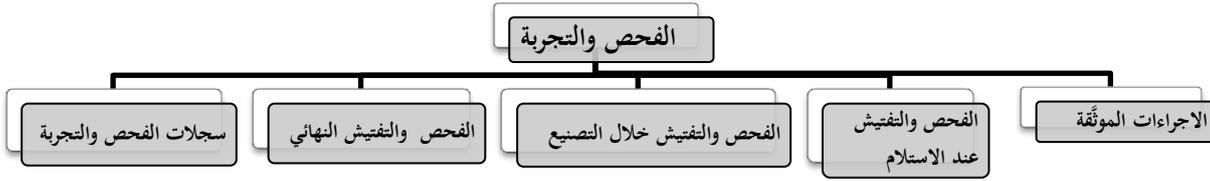
ومن أهم العوامل التي يمكن تتبعها: العامل المركب للجزء من المنتج، الآلة المستعملة في التصنيع، الفريق الذي قام بفحص هذا الجزء وكيفية نقل هذا الجزء من المنتج.

التحكم في العمليات:



عملية تصنيع أي منتج يجب التخطيط لها مسبقا وتحديد كل العمليات المتبعة لإنتاجه والتحكم فيها للمحافظة عليها، فعلى المورد معرفة عمليات الانتاج ويخطط لها وكذا عملية التركيب، كما يجب عليه التأكد من تنفيذها وفق شروط التحكم المقررة (الموثقة) .

الفحص والتجربة:



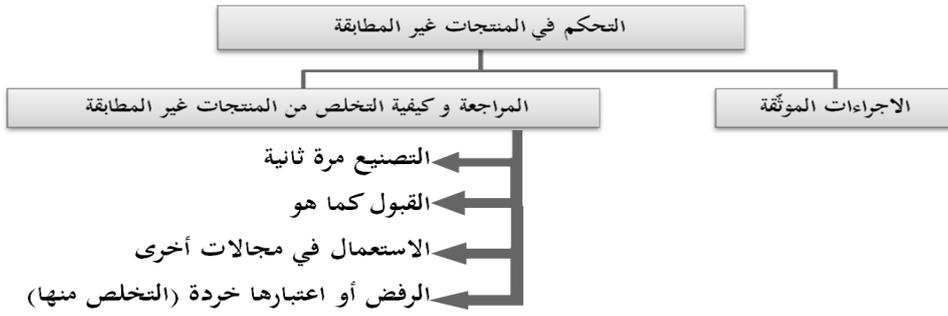
يجب التأكد من فحص المنتجات الداخلة وأنها مطابقة لطلب الشراء قبل استعمالها أو تصنيعها وتسجيل المعلومات الضرورية عنها (التعريف بالمادة، صفاتها من حيث الصلابة.. ونوع الدهون وغيره، لذا عليها تحديد مسؤولية الفاحص عند الاستلام، وتعيين المسؤول عن القيام بالفحص وما المطلوب من الفحص ثم توثيق نتائج الفحص. بعد ذلك تقوم بالفحص خلال التصنيع للتأكد من صحة التصميم وأساليب الفحص ومعايرة الاجهزة والمقاييس والتأكد من مهارة من يقومون بذلك وتوقيعهم على نتائج أعمالهم، ثم القيام بالفحص النهائي للتأكد من المطابقة مع المتطلبات المحددة وتنسيق الفحص الأخير مع الزبون ثم فحص عمليات الشحن وقطع الغيار.

التحكّم في أجهزة الفحص والقياس والتجربة: من خلال التعريف بها، اختيارها ومعايرتها واخضاعها للصيانة لأنها تؤثر مباشرة على جودة المنتج باستخدام أجهزة الضغط، قياس الحرارة والرطوبة، قياس الوقت وسرعة التدفق، قياس الوزن والكهرباء واللحام والموازين والمكاييل.

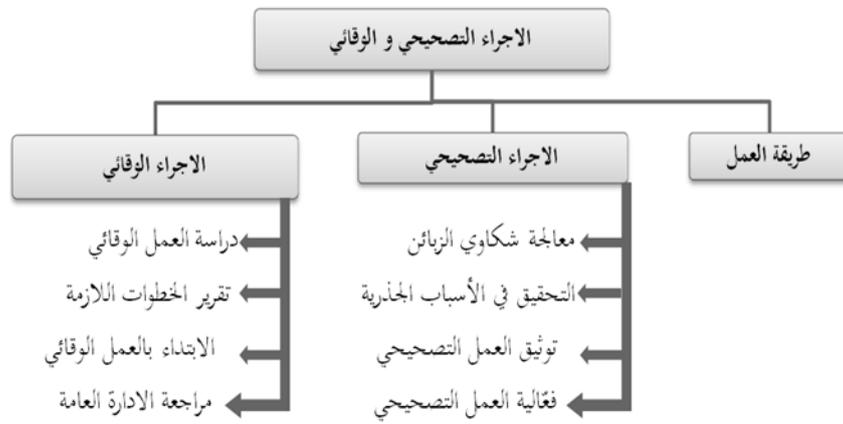


حالة الفحص والتجربة: من خلال تبيان حلة المنتج المفحوص وما إذا كان مطابقاً للمواصفات أم لا عند كل مراحل تصنيعه ليتيح للموظف التحقق من فحص أجزاء المنتج.

التحكّم في المنتجات غير المطابقة، من خلال إيجاد برنامج لتحديد، عزلن تقصي، توثيق وتصريف المنتجات غير المطابقة بطريقة الملائمة بهدف منع شحنها للزبون.



الاجراء التصحيحي والوقائي: إن التعرّف على أسباب الخلل أو القصور في المنتج وتقرير سبل منع تكرار حدوثه في المستقبل يعتبر اهم عنصر قبل إجراء التصحيحات.



المناولة (النقل)، التخزين، التغليف، الحفظ والتسليم: هو اتخاذ المؤسسة لقرارات تخص البضاعة (مادة خام أو منتج جاهز) من ناحية المناولة و تخزينها بطريقة ملائمة لمنع فسادها و تلفها و يجب على المؤسسة أن تملك الوسائل المناسبة والموارد البشرية والطرق الآمنة لمناولة قطع المنتجات أو أجزائها بدون حدوث أي تلف، تخزينها ونقلها لغاية تسليمها للجهة النهائية الموضحة في العقد أو الاتفاقية.

التحكّم في سجلات الجودة: للتأكد من الحفاظ على النشاطات المطلوبة للمواصفة والتحقق من حالة المنتج في أي وقت وفي أي مرحلة من التصنيع لتنفيذ العمل التصحيحي ان وجد على أكمل وجه لذا يجب على المنظمة وضع سجلات واضحة ومخزنة بطريقة يمكن الاطلاع عليها وثمّكن من استرجاع المعلومات بها بسهولة وحمايتها من التلف خلال تخزينها.

السجلات الواجب الاحتفاظ بها	القسم أو الدائرة التي تحتفظ بالسجل لمدة سنة
1	التدقيق الداخلي للجودة
2	الاجراءات التصحيحية
3	الامتيازات و التراخيص
4	شكاوي الزبائن
5	لوائح حالات الفحص
6	ملفات أداء المقاولين الفرعيين
7	البرهان على المعايير
8	العقود المنجزة
9	مراقبة و فحص مراكز العمل
10	جودة العمل
11	الرسومات الميكانيكية
12	دعم المخزون
13	كروكي الدوائر الكهربائية
14	التغيير في الوثائق
15	الأداء بواسطة الأساليب الاحصائية
16	مستوى الدعم بواسطة برنامج الحاسوب
17	التدقيق على المقاولين الفرعيين
18	تقارير المراقبة و المتابعة
19	ملفات مراجعة نظام الجودة

التدقيق الداخلي للجودة: لمعينة وفحص ملازمة التنظيم للمواصفة التي تم وضعها للتطبيق والتأكد من وجود نظام للجودة ومدى فعاليته والقيام بتوثيق نتائج التدقيق الداخلي والقيام بالتصحيح في حينه. ويجب أن يكون المدقق متحررا من التحيز، لديه التدريب الكافي للعمل، مستقلا عن مناطق المسؤولية، لديه مهارات الاتصال الشفهي والكتابي، حاضر البديهة لتفصيلات العمل ويتمتع بالاستقامة والثبات في العمل. أما برنامج التدقيق فيجب أن يتضمن مواعيد للتدقيق تغطي عناصر المواصفة العشرين، ويحدد عدد المدققين الداخليين بمعدل مرة إلى مرتين في السنة حسب نوع القطاع وخطورته، كما يجب أن تتضمن التقارير: رقم التدقيق وتاريخه، الدائرة المختصة، النشاط المدقق عليه، المدقق المسؤول وبيانات العمل التصحيحي.

✚ **التدريب:** يجب التأكد من احتياجات الموظفين للتدريب والتأهيل لتكون لديهم القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة منهم، وتقييمهم باستمرار للوصول إلى أفضل المهارات.

✚ **الخدمات:** يجب تنفيذ الخدمة وفق متطلبات العقد، ومراجعة البنود للتأكد من اتمامها كأن يكون التركيب من مسؤوليات المورد أم لا؟ وهل تحتاج أجهزة التركيب إلى معايرة؟ وإن كانت هناك تعليمات خاصة لتجميع المنتج أم لا؟

✚ **الأساليب الإحصائية:** أي أن التحسين في عمليات الإنتاج قد يتم عن طريق الأساليب الإحصائية: تصميم المنتج، تحليل عملية التسويق، تحليل البيانات، مواصفات الثقة للمنتج.¹



رابعاً، عقبات ومشاكل الحصول على شهادة الايزو 9001: لا يعتبر الحصول على احدى شهادات الايزو حلاً لجميع مشاكل المؤسسة، حيث لا يزال الغموض يكتنف دور المؤسسات الوسيطة في التسجيل وحجم التكاليف والشكوك في التنفيذ، وغيرها من المشاكل التي تصاحب هذه العملية:

✚ عدم معرفة المؤسسات بتفاصيل أنواع ومستويات الشهادات التي يتم تطبيقها على النشاطات المعنية.

✚ الاختلاف في تفسير بعض بنود المواصفة وعناصرها الأساسية.

✚ التضارب في وجهات نظر بعض الجهات الاستثمارية والرسمية الأمريكية حيث تعطي الأولوية لمنتجات دول أمريكا الشمالية المطبقة للايزو.

¹ المرجع السابق، ص 102-143.

تُردد بعض الجهات الرسمية والاستثمارية والرسمية لدول المجموعة الأوروبية في قبول مؤسسات متحصّلة على الشهادة من خارج دول المجموعة.

الشك في اصرار بعض المدققين على أن الحصول على الشهادة يجب أن يشمل جميع المنتجات والخدمات.

الشك في مصداقية المدققين المختارين للقيام بالتقييم للحصول على الشهادة وامكانياتهم، خبراتهم وشهرتهم.

الاهتمام بالحصول على الشهادة أكثر من الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة نفسها.

فالشهادة هي مسهّل لمرور المنتجات كأداة تسويقية فعالة لكنها لا تضمنها، حيث هنالك نظم محلية تخص كل منتج وكل دولة على حدة.¹

¹المرجع السابق، ص 248.

المطلب الثاني: نظام الادارة البيئية والمواصفة القياسية الايزو 14000

لقد حظي موضوع البيئة ومحافظة عليها باهتمام عالمي كبير ما دفع المؤسسات للتسابق على تطبيق الأساليب الإدارية الجديدة والمستخدمة في مجال حماية البيئة لتضمن بقائها واستمراريتها وأهمها المواصفة القياسية للإدارة البيئية الايزو 14000.

الفرع الأول: نظام الإدارة البيئية

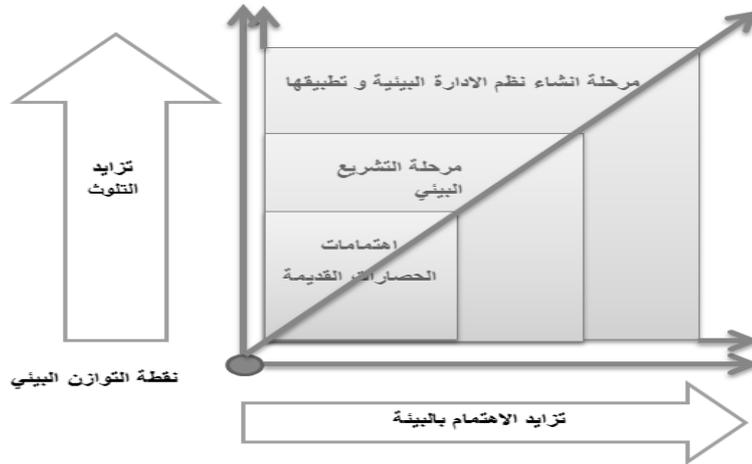
1. نشأة و تطور نظام الإدارة البيئية

لقد كان التعامل مع التلوث البيئي منذ القدم بالتقليل من آثاره عن طريق معالجة مصادره؛ و قد ذكرت إحدى رسائل الملك حمورابي (1751-1793) ق.م. أمراً يقضي بتحديد كمية ونوعية الأشجار المسموح باستخدامها من قبل عمال التعدين في إحدى المدن وهو ما يشير إلى الحرص على البيئة منذ أولى الحضارات العريقة.

ومع مرور الوقت غاب التشريع البيئي الصريح نظراً لقدرة البيئة على الاستيعاب ومعالجة الملوثات المحدودة ما أدى إلى تقليل الاحساس العام بحجم الخطر الناجم عن تلك الملوثات. أمّا الآن، وبعد التغيرات الكثيرة و الخطيرة في المناخ و الحوادث الناجمة عن الاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية زاد الوعي العام ما دفع المواطنين ليكونوا حافزاً مهماً للشركات والحكومات لأخذ التدابير الكفيلة للحد من ذلك التلوث فاستحدثت عدد من التشريعات في العالم كقانوني الصحة العامة عام 1936 وحماية الأنهار عام 1951 في بريطانيا وقانوني النفايات (1989) والصحة العامة 1912 في الو.م.أ. وغيرها، وقد أحدث كتاب راشيل كارسون (Rachel Carson) ضجة كبيرة وجهت أنظار العالم نحو خطر المعالجات الكيميائية في العمليات التصنيعية التي ستعكس على صحة الانسان و تندر بمستقبل ملوَّث، فانعقد مؤتمر استوكهولم عام 1972 وتكوّنت بعد ذلك عدة وكالات لحماية البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية وإصدار قوانين بعيدة الأثر كقانون حماية الأنواع المعرّضة للخطر (1973) قانون حماية البيئة (1980) ما أدى إلى علاقات جدل بين البيئيين ورجال الأعمال وسميت القوانين بقوانين الأمر والمراقبة لتشهد فترة أواسط السبعينيات وبداية الثمانينات بداية تحقيق تكامل بين البيئة والنشاط الانساني وأُطلق عليها بمرحلة المقاومة والتكيف. ثم نُشر تقرير مستقبلنا المشترك عام 1987 ثم تشكيل هيئة لدراسة امكانية وضع مواصفة عالمية خاصة بإدارة البيئة من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والتقييس ISO.¹

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار، ادارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات iso 14000، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2007، ص ص 115-117.

شكل رقم 4.3: العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى الاهتمام بالبيئة



المصدر: نجم العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 256.

ولتحقيق التنمية المستدامة ينبغي تحويل التركيز إلى مدخل إداري للوقاية من التلوث من مصدره، وهو ما يعكس الفهم الكامل للمسؤولية المشتركة لكل القطاعات المجتمعية التي تهدف لحماية مصادر الطبيعة والمجتمع، فظهرت أنظمة مختلفة تستهدف صياغة نظام إداري فعّال لكن أكثرها قبولا وانتشارا هي المواصفات الايزو 14000 التي تصل بالمؤسسة المطبقة لها إلى المنافسة متجاوزة الحواجز التجارية والضغط مع ضمان امتلاكها برنامجا بيئيا متناسقا جاهزا للتنفيذ لتحسين أدائها البيئي، ويوضح الجدول الموالي المراحل التطويرية لبرامج نظم الإدارة البيئية¹.

جدول رقم 9.3: "مراحل تطور الإدارة البيئية"

الإدارة العليا تدرك أن الإدارة البيئية وظيفة غير ضرورية ويجب عدم التدخل بها فلا توجد برامج للإدارة البيئية أو تأمين حمايتها.	المرحلة الأولى
تصميم برامج الإدارة البيئية لحل المشاكل وكما تحدث مؤمنة حماية قليلة.	المرحلة الثانية (إطفاء الحرائق)
-تؤمن برامج الإدارة البيئية حماية معتدلة، -برامج الإدارة البيئية تحدد مسؤولية المنظمة، -برامج الإدارة البيئية وظيفة ذات قيمة عالية والإدارة العليا ملتزمة بها نظريا.	المرحلة الثالثة (المواطنين المعنيين)
- تؤمن برامج الإدارة البيئية حماية معتدلة، - برامج الإدارة البيئية تحدد مسؤولية المنظمة، - برامج الإدارة البيئية وظيفة ذات قيمة عالية، -برامج الإدارة البيئية تقلل التأثيرات السلبية على البيئة باستخدامها للموارد بكفاءة عالية والإدارة العليا ملتزمة بها عمليا.	المرحلة الرابعة (المواطنين المهمتين)
برامج الإدارة البيئية تؤمن أقصى حماية للبيئة وهي عنصر أساسي لدى الإدارة العليا ومدعومة بشكل غير محدد.	المرحلة الخامسة (الناشطين)

المصدر: نجم العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 254.

¹ المرجع السابق، ص 118-119.

2. تعريف نظام الادارة البيئية:

عرّف غرولوسكا (*Grolosca*) الادارة البيئية عام 1975 بأنها: " الادارة التي يصنعها الانسان والتي تتمركز حول نشاطات الانسان، علاقاته مع البيئة الفيزيائية والأنظمة البيئية المتأثرة، ويكمن جوهر الادارة البيئية في التحليل الموضوعي، الفهم والسيطرة التي تسمح به هذه الادارة للإنسان أن يستمر في تطوير تكنولوجيا بدون تغيير في النظام الطبيعي"¹.

أما *William.R.Mangum* فيراها بأنها: " الإجراءات ووسائل الرقابة محلية أو إقليمية أو عالمية الموضوعة من أجل حماية البيئة وتتضمن الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد". وعرفتتها الأمم المتحدة بأنها: "وضع الخطط والسياسات البيئية لرصد وتقييم الآثار البيئية للمشروع الصناعي، على أن تتضمن جميع المراحل الإنتاجية بدءاً من الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج لنهائي والجوانب البيئية المتعلقة به؛ وتقوم على التنفيذ الكفء للإجراءات الرقابية آخذة بالاعتبار التكاليف والأثر الضريبي لها إضافة إلى كيفية استخدام الموارد و توضيح الأدوات والطرائق المتبعة لمنع التلوث والاستخدام الرشيد لهذه الموارد"².

ويمكن القول أن الإدارة البيئية هي: " إدارة متخصصة تتمتع بقدر كاف من الاستقلالية، تعمل في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ما يزيد التنسيق بينها وبين الجهات الخارجية لدمج الاعتبارات البيئية الملائمة في العمليات الصناعية ومعالجة مشاكل حماية البيئة وسلامة العاملين على نحو أفضل، للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة البيئية"³.

وترى منظمة الايزو نظام ادارة البيئة أنه "الجزء من النظام الاداري الأشمل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات، الممارسات والاجراءات، العمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها، مراجعتها والحفاظ عليها"⁴.

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، مرجع سبق ذكره ، ص122.

² موسى عبد الناصر، رحمان أمال، الادارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث اقتصادية وادارية، العدد الرابع، الجزائر، ديسمبر 2008، ص68.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁴ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، مرجع سبق ذكره ، ص122.

فنظام الإدارة البيئية يتولى بلورة السياسة البيئية، تنفيذها، متابعتها والعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار،

ومن عناصره الأساسية:

- سياسة بيئية للمؤسسة قائمة على التخطيط السليم بيئيا واحترام واتباع تعليمات السلطات المختصة، القوانين والتوصيات المتعلقة بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح بها.
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق حماية بيئة الأجيال الحالية والمستقبلية من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة.
- تنفيذ الإجراءات الوقائية لمنع وقوع الآثار السلبية على البيئة¹ في إطار خطة شاملة للإنتاج الأنظف، إدخال ضوابط جديدة للحد من التلوث بإجراءات قليلة أو عديمة التكلفة داخل المؤسسة وتشجيع استخدام المواد غير المسببة للتلوث وإدخال تعديلات على المعدات وعلى تصميم المنتج للحد من انبعاث الملوثات.
- زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث.
- تعزيز المشاركة المحلية والإعلامية²

3. مميزات الإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية: من أهم مميزات الإدارة البيئية ما يلي:

- ✓ أن تكون مرنة، محددة بالمعارف، مقادة بالتعلم، ذات بني وهياكل حيوية، متعاونة ومشاركة حيث تكون كشبكة لتشغيل المعلومات للمسؤوليات المحددة لأي فرد.
- ✓ البحث عن فرص سوقية لعرض سلع وخدمات مصممة لتحسين جودة الحياة.
- ✓ البحث عن تحسين النتائج الاقتصادية عن طريق القيام بالتحسينات الهيكلية والتكنولوجية.
- ✓ وضع قواعد تنظيمية جديدة تجعل من الأرض المالك التنظيمي الشرعي لكل المؤسسات، ما يغيّر منظور المؤسسات الصناعية ويجعل من حماية البيئة مصدرا لتنافسياتها.³

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا

² موسى عبد الناصر، رحمان أمال، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ المرجع السابق، ص 70.

الفرع الثاني: المواصفة البيئية الايزو 14000

إن منظمة التقييس العالمية تهدف لتوحيد وتطوير مواصفات تطوعية قصد تطوير مختلف القطاعات الانتاجية من أجل تقديم خدمة وبضاعة بطريقة كفأة، أمانة ونظيفة.

أولاً، نشأة و تطور المواصفة ايزو 14000

بعد النجاح الذي حققه نظام ادارة الجودة ايزو 9000، تصاعدت الدعوات لإصدار مواصفة خاصة

بإدارة البيئة، فشكّلت منظمة الايزو عام 1991 مجموعة استشارية دولية متكونة من ست (6) لجان فرعية هي: لجنة أنظمة الادارة البيئية، لجنة التدقيق البيئي وعلاقات التحقيق البيئي، لجنة الملصقات البيئية، لجنة تقييم الأداء البيئي، لجنة تقييم دورة الحياة ولجنة المصطلحات والتعريفات، إضافة إلى مجموعة أخرى تختص بالجوانب البيئية ومواصفات المنتج، وتهدف هذه اللجان لتطوير مواصفة دولية قادرة على:

➤ وضع مدخل عام لإدارة البيئة مماثل لمواصفة إدارة الجودة ايزو 9000؛

➤ تعزيز قدرة المؤسسة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي*؛

➤ تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

وبعد عدة مقابلات تمّ اصدار المواصفة ايزو 14000 بشكلها النهائي تتضمن إصدارات طوعية دولية ترشد إلى المتطلبات العامة لتكوين نظام إدارة بيئية مع طريقة التنفيذ¹، ويوضّح الجدول التالي هيكل سلسلة المواصفة الدولية ايزو 14000.

ثانياً، مفهوم المواصفة ومزاياها

➤ مفهوم المواصفة: هي مجموعة متطلبات تكوّن نظام ادارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع المنظمات ومختلف أحجامها، ويتكيف مع مختلف الظروف الثقافية، الاجتماعية والجغرافية.

➤ انتقاداتها:

1. داخلية: الطاقة اللازمة من خلال المديرين والاطارات (جهد، تكلفة، وقت) لإقامة وتشغيل النظام؛

* الأداء البيئي: النتائج الملموسة لتطبيق نظام إدارة البيئة للمؤسسة بناء على سياستها البيئية، أغراضها و أهدافها.

¹ نجم الغزاوي، عبد الله حكمت النقار، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125.

2. خارجية: تهدف لمراعاة مصالح المؤسسة الأخرى والبيئة على حساب عمل المؤسسة إضافة إلى تكاليف الاستشارات والبرامج الخارجية؛

3. هي عودة للنظام البيروقراطي نتيجة خطواته واجراءاته الدقيقة؛

4. وجود جوانب مبهمه في المواصفة كتحديد وتحليل الجوانب البيئية للمؤسسة ووضع الأولويات والغايات البيئية.¹

ثالثا، متطلبات انشاء نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ايزو 14000 وهي:

1) السياسة البيئية: لتأكيد الالتزام بالوقاية من التلوث، التقيد بالقوانين والتشريعات، توفير إطار لوضع الأهداف البيئية ومراجعتها إضافة إلى توثيق السياسة البيئية ونشرها.

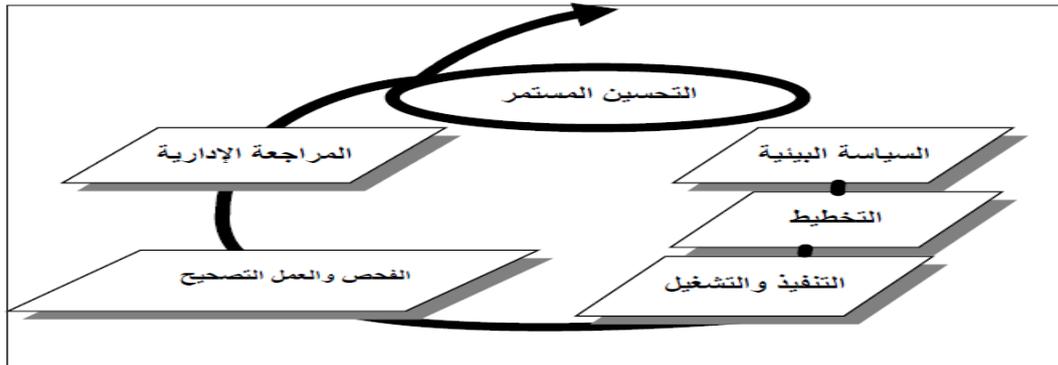
2) التخطيط البيئي: المؤثرات البيئية وجوانب اعداد الموازنات وسبل معالجتها، توثيق الأهداف البيئية ومراجعتها باستمرار ووضع الاطار الزمني لإدارة البرامج البيئية.

3) التنفيذ و التشغيل: توفير الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفنية العالية المتسمة بالتدريب والأهلية المناسبة لضبط الوثائق والعمليات والاستعداد للطوارئ من خلال السعي لتوفير خطوط اتصال واضحة ودقيقة.

4) اجراء الفحص والعمل التصحيحي: متابعة الأنشطة المتعلقة بالإدارة البيئية وسبل قياسها، تحديد الاجراءات الوقائية والتصحيحية، الاحتفاظ بسجلات الأداء البيئي وكذا اجراء التدقيق لنظام ادارة البيئة.

5)مراجعة الإدارة: ضرورة المراجعة الدورية لنظام إدارة البيئة والقيام بتوثيق عمليات المراجعة من طرف الإدارة.²

شكل رقم 5.3: نموذج نظام الادارة البيئية



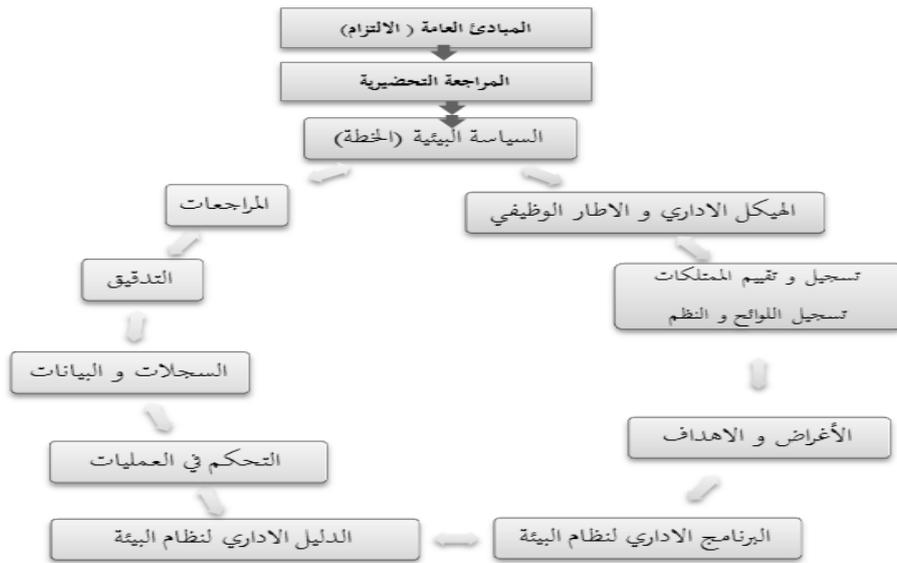
المصدر: برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 124.

أما تنفيذ هذه المتطلبات فيمر بالمراحل التالية كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

² خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 275-276.

شكل رقم 6.3: مراحل تنفيذ نظام إدارة البيئة الايزو 14000



المصدر: فتحي أحمد يحيى العالم، مرجع سبق ذكره، ص 197.

رابعاً، التكامل بين المواصفتين الايزو 9001 إصدار 2008 والايزو 14001 إصدار 2004

إن تكامل إدارة البيئة مع إدارة الجودة هو طريقة فعّالة للتخلص من المخلفات أو المواد التالفة بحيث يشترك كل شخص في عملية تحسين انجاز الأشياء أو المنتجات، لذا فتطبيق أسلوب معين في كل المؤسسة يضمن تواصل الجميع على اختلاف أولوياتهم ودوائهم. والمواصفة القياسية تحدّد متطلبات وضع وتطبيق وتنفيذ أنظمة إدارة البيئة والمحافظة عليها، فهي لا تقرر معيار الأداء البيئي لكنها تطلب صياغة السياسات والأهداف بالأخذ في الحسبان جميع المعلومات والبيانات عن التأثيرات البيئية الهامة ومتطلبات القوانين والتشريعات.

إن تطبيق متطلبات نظام إدارة البيئة في المواصفات العالمية يعتمد على عدة عوامل هامة كالسياسة البيئية للمؤسسة وطبيعة النشاط وحدوده والبيئة التي تعمل بها، ويتشارك النظامان الايزو 9000 والايزو 14000 في مبادئ نظام الإدارة، وليس بحاجة لوضعهم مستقلين عن عناصر نظام الإدارة الموجود في المؤسسات.¹ فالحصول على شهادة الايزو 14000 يعمّق قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع ويجسّد مسؤوليتها الاجتماعية في الحفاظ على البيئة من التلوث والأضرار الناجمة عنه.²

¹ المرجع السابق، ص ص 175-176.

² خضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره، ص 277.

المطلب الثالث: إدارة الجانب الاجتماعي حسب نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية والمواصفة القياسية العالمية الايزو 26000.

الفرع الاول: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

لم يعد الأجر يعني فقط المبلغ المالي الذي يحصل عليه العامل نهاية كل مدة زمنية معينة وأن أي شيء آخر يعد ثانويا، بل أثبتت الدراسات أن الخدمات والعوائد المالية الاضافية تُعد جزءا مهما من اجمالي الأجر كالتأمين على الحياة، الضمان الوظيفي، مدفوعات الاجازات والعطل، برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية، فهي تشكّل جزءا لا يستهان به من الدخل الاجمالي للعامل كما أخذت تحتل موقعا متميزا في منظومة الحوافز في المؤسسة من أجل رفع انتاجية العاملين وتقليل معدلات دوران العمل والغياب.¹

1. ماهية صيانة الموظفين:

أ. المفهوم: يعتبر المورد البشري أهم الأصول في المؤسسة، لذا عليها الاهتمام بصيانتته والمحافظة عليه لضمان فعاليته واستقرار انتاجيته وتحسينها كما ونوعا من خلال: التدريب والتخطيط للتطوير الوظيفي، تقييم الأداء وتحسين بيئة العمل، وضع برامج الرفاهية الاجتماعية والصحية للموظفين...
فصيانة الموظفين هي: تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية المختلفة سواء المجانية أو المدعومة، توفير وسائل الأمن الصناعي، الارتقاء بالمستوى الاقتصادي للعمال ووضع برامج لتحسين مستويات أدائهم (التنمية الوظيفية)².
ب. الاهداف: وتتمثل في توفير الضمان المالي للعمال عند تعرّضهم للمرض أو العوق المؤقت أو الدائم وكذا توفير راتب تقاعدي عند العجز عن العمل، وقد نمت هذه الخدمات الاضافية بعد الحرب العالمية الثانية لتصل إلى ثلث (3/1) ما يدفع من أجور العمال.

- الاهداف المنظمية: تقليل معدلات دوران العمل، استقطاب الأيدي العاملة الكفؤة، خفض تكاليف الأعمال الاضافية، الحد من عدم الاستقرار والاجهاد، زيادة الرضا الوظيفي والولاء المنظمي.
- أهداف العمال: تفضيلهم للمؤسسات التي توفر أنواعا أكثر من الخدمات: كالتأمين، الخدمات الصحية العلاجية والوقائية: النقل، السكن، وجبات الطعام وذلك بشكل مجاني أو بأسعار رمزية.³
- ت. أنواعها: هي ثلاثة أنواع رئيسية:

¹ نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 351.

² المرجع السابق، ص 352.

³ نفس المرجع، ص ص 352-353.

- عوائد مالية إضافية علاوة على الاجر الاساسي كخدمات التأمين، الضمان الوظيفي، مدفوعات العطل و الاجازات و خدمات أخرى كالتعليم، تمويل برامج اجتماعية كالجمعيات الاستهلاكية التعاونية، النقل، السكن، رحلات سياحية وتهدف كلها لتنمية الشعور بالانتماء وزيادة الولاء للمؤسسة.

- **الرعاية الصحية:** والتي تُفرض بتشريع خاص في أغلب المجتمعات لأهميتها، ذلك أن المؤسسة مسؤولة عن ذلك كالإجهاد، التعب، الإشعاعات، الاهتزازات، الأصوات المرتفعة للآلات في بيئة العمل؛ لذا عليها تقديم مجموعة من البرامج لرعاية صحة عاملها كتهيئة ظروف عمل مناسبة و تقديم خدمات صحية بسيطة من خلال مراكز صحية بها داخل المؤسسة، أو المساعدة في معالجة عمالها في الحالات الصعبة خارجها. كما تقوم بتوجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب وتجنب تعرضهم للعدوى وللأمراض المتنوعة، ومراعاة النظافة العامة للمؤسسة كالإضاءة والتهوية وتوفير مستلزمات الوقاية من المخاطر للعمال المكلفين بتنفيذ مهام خطيرة.

- **برامج الأمن والسلامة:** للحد من الحوادث والاصابات التي يتعرض لها العمال أثناء تأديتهم لمهامهم المرتبطة بالأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل أو أن بيئة العمل غير ملائمة كالإضاءة، سوء التهوية، الضوضاء، الروائح الكريهة، ساعات العمل الطويلة وقلة أوقات الراحة وغيرها. وهذه الحوادث تضر المؤسسة بشكل كبير حيث تكلفها مبالغ مالية كبيرة تتمثل في أجور العامل المصاب وتعويضاته، تكاليف إصلاح الأضرار بالأجهزة والمعدات وكذا فقدان جزء من حصتها السوقية نتيجة قلة الانتاج وتحول جزء من الزبائن إلى المنافسين وصعوبة استقطاب العاملين عند الحاجة إليهم... و غير ذلك.

لذا يتوجب على المؤسسة الاهتمام ببرامج الامن الصناعي والسلامة المهنية بجوانبها الفنية والبشرية للتقليل من الحوادث عن طريق دعم الادارة العليا لهذا النوع من البرامج والقائمين عليها والاهتمام بتصميم وترتيب الآلات والمعدات وتهيئة أماكن لوقوف أو جلوس العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم بطريقة تضمن الأداء الفاعل والكفوء لهم وسلامتهم أيضا؛ إضافة إلى تعليم هؤلاء العمال وتدريبهم على استخدام الاجهزة والمعدات بكفاءة وبطريقة آمنة ووضع تعليمات وقواعد الامن والسلامة الصناعية وحثهم على تنفيذها والالتزام بها. كما يمكن للإدارة الاستفادة من سجل الحوادث والاصابات لتحليلها ومعرفة أي الأقسام أو الوظائف التي تقع فيها أكثر من غيرها، ولمن؟ وفي أي وقت؟ وماهي شدة الاصابات وأسبابها الحقيقية؟ والاستفادة منها أيضا عند تخطيط برامج السلامة المهنية والأمن الصناعي في المستقبل¹.

¹ المرجع السابق، ص ص 356-358.

2. المواصفة القياسية OHSAS 18000:

هو سلسلة تقييم الصحة والسلامة المهنية، وهناك من يطلق عليه نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وهو أداة إدارية تُحدد متطلبات السيطرة على الحوادث التي تقع في العمل من خلال التزام المؤسسة بانتهاج سياسة إدارة المخاطر وضع برامج للقياس والرصد، تنفيذ تدابير لمنع وقوع حوادث وتدقيق الاجراءات القانونية والتحقق¹. ويمكن تطبيق هذا النظام على جميع المؤسسات أيا كان اختصاصها فظهرت الحاجة لمقياس يقيس نظام إدارة الصحة المهنية والسلامة فصدرت المواصفة كسلسلة من السلاسل الأخرى التي تهتم بالجودة كسلسلة الايزو 9001 والايزو 14001 لتقييم نظام السلامة والصحة المهنية و تطويره سنة 2002 من طرف معهد المعايير البريطاني، وقد مكّنت المواصفة المؤسسات من السيطرة على مخاطر الصحة والسلامة وتطوير الأداء، كما وضعت الحدود للتمييز بين المؤسسات التي تطبّق الايزو 14001 الخاص بإدارة البيئة على أنه نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وبين المؤسسات التي تطبّق OHSAS 18001 الخاص بالصحة والسلامة حصراً².

3. المعيار الدولي للصحة والسلامة المهنية ايزو 45001:

هو معيار موحد عالمياً للصحة والسلامة المهنية، تمّ إصداره في 12 مارس 2018، مناسب لكل المؤسسات على اختلاف أحجامها، حتى يسهل عملها على المستوى الدولي. وقد صُمم لمنع الحوادث والأمراض المتعلقة بالعمل وللمحافظة على الصحة والسلامة فيه، ويهدف إلى:

- زيادة المرونة التنظيمية باستباق المخاطر لمنعها، تحفيز الابتكار والتحسين المستمر.
- التوافق مع التشريعات والقوانين وأيضاً تقليل الخسائر في العمل.
- إثبات مسؤولية المؤسسة من خلال التزامها بمتطلبات الصحة والسلامة في العمل³.

الفرع الثاني: المواصفة القياسية العالمية الايزو 26000

إن معيار الايزو 26000 يوضّح التوصيات الدولية المتعلقة بإضافة المزيد من المسؤولية المجتمعية على المؤسسات، فهو يساعدها على صياغة استراتيجية طويلة الأمد لمسؤوليتها الاجتماعية وكيفية تطبيقها ودعم أعمالها بدءاً من طريقة ممارستها ووصولاً إلى السياسات البيئية والتنمية المستدامة للمجتمعات، وقد ذكر مايك لو (مدير المعايير لدى المعهد البريطاني للمعايير): "إن هذا المعيار يمكّن المؤسسات من الجمع بين الممارسات

¹ فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة -دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001، ص 91.

² نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 361-362.

³ المعهد البريطاني للمعايير، إيزو 45001، أُطبع عليه يوم 30-06-2018، على الموقع: www.bsigroup.com

المثلى الخاصة بإنجاز الأعمال والمتعلّقة بالموارد الطبيعية والمناخ وكذا العمل مع العملاء والجيران بعدل وبطريقة أخلاقية، وقد ساعد المعهد البريطاني العديد من عملائه في المملكة على تطبيق المعيار وتُحقق من فاعليته ونجاحه".¹

1. ماهي المواصفة الايزو 26000؟ هي مواصفة قياسية دولية توفر توجيهات ارشادية للمؤسسات الرامية للعمل في بيئة تسودها المسؤولية المجتمعية، فهي طوعية وليست متطلبا إلزاميا، فلا تستخدم كمواصفة قياسية لمنح شهادات المطابقة بل، ما هي الخطوات المنتظرة من المؤسسات لمراعاة المسؤولية المجتمعية في عملها حتى تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.²

2. فوائد تطبيق المواصفة: إن العمل بطريقة مستدامة لا يقتصر على تأمين منتجات وخدمات ترضي الزبائن في ظل ممارسات تعرّض البيئة للخطر، فالهدف هو مزاوله العمل بحس من المسؤولية المجتمعية، وبممارس كل من المستهلكين والحكومات والنقابات والعامه ضغطا على المؤسسات لتتحمل مسؤوليتها المجتمعية في عملها.

بالتزام المؤسسة بمسؤوليتها المجتمعية تتأثر جوانب عديدة منها:

- ✓ تصميم وبناء استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية مخصصة للمؤسسة.
- ✓ تعديل هذه الاستراتيجية للعمل في جميع البيئات القانونية والثقافية والسياسية.
- ✓ إدارة القضايا الاجتماعية والبيئية الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ إشراك العاملين والمجتمعات وشركاء العمل في استراتيجية المؤسسة.
- ✓ كسب ثقة ومصداقية أعلى كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً.

¹ المعهد البريطاني للمعايير، إرشادات معيار الايزو 26000 للمسؤولية المجتمعية، أُطلع عليه يوم 15-06-2018، على الموقع:

www.bsigroup.com

² مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية، مشروع المواصفة القياسية الدولية الايزو 26000 لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، اطلع عليه

يوم: 28-03-2018، على الموقع: www.libnor.gov.lb/CustomPage.aspx?id=70

خلاصة الفصل:

لقد تعاملت المؤسسات مع البيئة كأنها مجانية، فاستنزفت مواردها وألقت بمخلفاتها فيها، ما انعكس سلبا عليها. أما اليوم، فلم تعد المؤسسات تتصرف بجرية تجاه بيئتها، بل تحكمها مسؤولية اجتماعية وأخلاقية، وهي إما طوعية نابعة من قناعتها أو الزامية بموجب قوانين.

ونظرا لاشتداد المنافسة في الأسواق، أصبح الحصول على المواصفات العالمية ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية، وحتى لدخول بعض الاسواق أين يشترط حصول المؤسسات على المواصفات العالمية لنظام الجودة ونظام البيئة أيضا.

إن اهتمام المؤسسة بمسئولياتها، قد انعكس ايجابا على مردوديتها، كفاءتها، وتنافسيتها، فهي فرصتها للبقاء في السوق والمنافسة.

الفصل الرابع:

دراسة حالة مؤسسة

الاسمنت بسعيدة (SCIS)

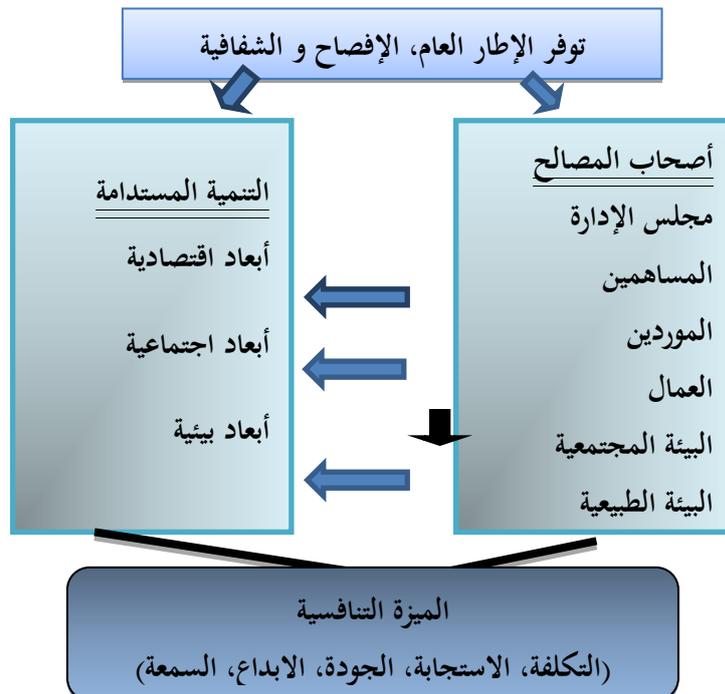
مقدمة الفصل:

تطرقنا في الجزء النظري لمفهوم التنمية المستدامة وعلاقته بالمؤسسة، وبيّنا أهميته كنموذج جديد يهدف لتطوير المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة لتحقيق أبعاده. وفي الجزء التطبيقي، قمنا باختيار قطاع الاسمنت الذي يعدّ من القطاعات التي لها الأثر الكبير على بيئتها الطبيعية والاجتماعية حتى نتمكّن من شمل الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة، وثمّ التطبيق على مستوى مؤسسة الاسمنت بسعيدة لتوضيح مدى اهتمام هذا النوع من المؤسسات بالجانب البيئي لنشاطها والتوفيق بين الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة وكذا متطلبات مختلف أصحاب المصالح بها.

لهذا سيتم تقسيم هذا الجزء إلى قسمين يتناول القسم الأول فيها واقع التنمية المستدامة في الجزائر من خلال دراستنا لتطور المؤسسة الاقتصادية والسياسات والقوانين التي توجّد الإطار العام لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، أما القسم الثاني فهو يتناول واقع إدماج أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة وتطبيقها الفعلي.

وحتى لا يكون هناك تضارب في الطرح فقد امتنعنا عن استخدام الاستمارة في بحثنا، وارتأينا إيجاد مقارنة متقاطعة للمعلومات للوصول والتحري أكثر في البحث لمعالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات الموضوعية باستخدام مجموعة من الأدوات والمصادر منها الرئيسة كوثائق المؤسسة، المقابلات والتصريحات لبعض عمال المؤسسة ومؤسسات المجتمع المدني والثانوية كالبحث في الانترنت عن دراسات سابقة تناولت جانبا من جوانب البحث، وموقع جمع الاسمنت والمؤسسة والجرائد وغيرها .

لذا سنعمد في طريقة تحليلنا على الخطوات المبينة في النموذج المقترح الآتي تبعا لاستنتاجاتنا من الجزء النظري:



المبحث الأول : التنمية المستدامة في الجزائر

اتصف الهيكل الاقتصادي الذي ورثته الجزائر بعد استقلالها بسيطرة الرأس المال الأجنبي الذي هدف إلى تلبية حاجة المجتمع الفرنسي وليس المجتمع الجزائري حيث كانت السيطرة الخارجية واضحة على مستوى التجارة الخارجية. ولقد قامت الدولة بالتدخل المباشر لإحداث تغييرات جوهرية لتوفير وسائل التراكم وفي شروط توفيرها ، ما يقتضي رؤية شاملة تستهدف إحداث تغييرات اجتماعية واقتصادية أكثر عمقا ما أوجد تنمية قائمة على التخطيط المركزي والفلسفة الاشتراكية ، والتي قادت إلى تنمية تقرأ نتائجها من خلال إعادة الهيكلة التي عرفتها الجزائر بعد ذلك تجاوبا للتغيرات العالمية والضغط المحلية نتيجة عدم تمكنها من تحقيق أهداف الفرد. لأنها لم تقم على دراسات مسبقة من جهة وانعكاساتها السلبية من جهة أخرى ، وهذا اوجد الضرورة المراجعة المستمرة لتحقيق الأهداف والغايات الاقتصادية والاجتماعية¹.

المطلب الأول : الإصلاحات الاقتصادية وسياسات تطوير التنمية المستدامة في الجزائر

اعتمدت الجزائر للنهوض باقتصادها بعد الاستقلال على خطط تنمية طموحة لإيجاد قطاع عام وخاص قوي وذلك بانتهاج التخطيط الشامل من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فقد اتسمت المرحلة الأولى بالتركيز على الهياكل التنظيمية الأساسية وإصدار التشريعات والإجراءات لتنمية القطاعات الأساسية ، ثم تبعها مراحل أخرى ضمن إصلاحات هيكلية ومالية مست المؤسسات العمومية بشكل خاص والاقتصاد الوطني عموما تمهيدا للانتقال إلى اقتصاد السوق وتهيئة بيئة مناسبة لنمو اقتصادي مستدام بما يتلاءم وإمكانياتها المتاحة لخدمة التنمية المستدامة²، لكنها لا تزال تواجه تحديات تحسين النمو الاقتصادي خارج قطاع المحروقات وتحسين الإطار المعيشي للأفراد وحماية البيئة وفق مقتضيات التنمية المستدامة³.

الفرع الأول : التنمية في الجزائر (1962-1989)

تميزت هذه المرحلة بالتخطيط المركزي الاقتصادي الشامل عن طريق إحداث تغييرات اقتصادية واجتماعية من خلال برامج مسطرة تهدف إلى إعطاء المؤسسة الإنتاجية الصناعية دورا محوريا في تحرير الاقتصاد الوطني من التبعية وإقامة اقتصاد عصري قادر على رفع التحديات⁴. لكن الملاحظ هنا أن المؤسسة العمومية كانت تابعة لوزارات

¹ حمداني محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 251.

² شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 342.

³ مراد ناصر، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، التواصل، عدد 26، جوان 2010، ص 131.

⁴ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 342.

مختلفة : وزارة المالية ووزارة التخطيط ، هذا أدى إلى تداخل الصلاحيات بينهما¹، وتنقسم هذه الفترة إلى مرحلتين:

أولاً، مرحلة التنمية المركزية (1967 - 1979):وتحتوي على ثلاثة مخططات تنموية إضافة إلى مرحلة تكميلية.

1) المرحلة الانتقالية (1962 - 1966): وفيها قامت الجزائر بالتسيير الذاتي للمنشآت الاقتصادية الموروثة عن الاستعمار في ميدان الزراعة الصناعة التقليدية الصغيرة ، بعد ذلك اتجهت سياسة الاقتصاد المخطط من خلال توجيه الاستثمارات إلى القطاعين الزراعي والصناعي خصوصا بهدف خلق قاعدة صناعية (الصناعة الثقيلة) تمكّنها من تطوير القطاعات الأخرى.

2) المخطط الثلاثي (1967 - 1970): بلغت فيه الاستثمارات 9,06 مليار دج وتكاليف البرمجة 19,58 دج وزعت على ثلاثة مجموعات متجانسة :

- استثمارات إنتاجية مباشرة: السلع الصناعية، المنتجات الفلاحية 6,79 مليار دج، أما الصناعة 4,91 مليار دج
- استثمارات شبه إنتاجية : كالتجارة ، النقل والمواصلات (0,36 مليار دج)
- استثمارات غير إنتاجية مباشرة كالمدارس (2,01 مليار دج)

3) المخطط الرباعي الأول (1970 - 1973):هو استكمال للمخطط الثلاثي وفيه تم تأمين الثروات الوطنية ما أعطى دفعا للتنمية، فارتفع الاستثمار الإنتاجي إلى 68,56 مليار دينار جزائري وأعطيت الأولوية للصناعة وتمّ الاهتمام كذلك بالتنمية الفلاحية والريفية لإحداث التكامل في الاستراتيجية المتبعة .

4) المخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977) : تزامن مع ارتفاع أسعار النفط عام 1973 ، فخصص لهم غطاء مالي ضخم قدر ب : 11,3 مليار دينار جزائري ما أدى إلى تسارع وتيرة الاستثمار .

5) المرحلة الانتقالية (1978 - 1979): خصص لها مبلغ قدره 190 مليار دج لإنجاز ما تبقى من استثمارات المخطط السابق إضافة إلى برامج استثمارية أخرى جديدة لمواجهة متطلبات التنمية².

ومن نتائج هذه الفترة (1967 - 1978) ما يلي :

- التركيز على صناعات دون غيرها فكان الانحياز في تجاوز ما كان مخططا له في الاستثمارات الموجهة للتصدير (الطاقة والمحروقات) بمقدار 10 ٪ في كل فترة (الجدول الموالي)

¹سي محمد كمال ، قضايا في الاقتصاد الجزائري خلال نصف قرن ، الطبعة 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2017 ، ص 28 .

²شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 342-343.

جدول رقم 1.4: الإنفاق الاستثماري على الصناعة خلال الفترة 1967-1977

المخطط الثالث (74 - 77)		المخطط الثاني (70 - 73)		المخطط الأول (67 - 69)		الفروع
المخطط	الفعلي	المخطط	الفعلي	المخطط	الفعلي	
48,6%	40,6%	37%	47%	51,1%	42,6%	1. المحروقات
38,4%	45,6%	42%	36,1%	32,3%	40,7%	2. الصناعات الثقيلة:
13,5%	13,3%	17,3%	16,5%	22%	23,5%	الحديد
10,1%	14,1%	11,6%	8,8%	1,6%	3,9%	صناعات الميكانيك
5,7%	9%	4,6%	4,9%	7,9%	11,3%	الكيمياء
9,1%	9,2%	8,5%	5,9%	0,8%	2%	مواد البناء
6,2%	5,4%	11,3%	10,5%	9%	7,4%	3. المناجم والطاقة
6,8%	8,4%	9,7%	6,4%	7,6%	9,3%	4. الصناعات الخفيفة
7150	4800	12400	20820	4890	5400	المجموع (مليون دج)

المصدر: سي محمد كمال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- تضاعف النمو الاقتصادي خلال الفترة (1970 - 1979) ب : 8,25 مرة بمعدل يتجاوز 6 % ، وهو رقم ليس بالهين تحقيقه خلال فترة وجيزة بعد الاستعمار ، لكنه كان زائفا فهو مرهون بالمحروقات ونمو من اقتصاد أحادي القطاع¹ ، وقد عانى القطاع الفلاحي الركود .
- ارتفاع التضخم إلى 18 % سنة 1978 نتيجة زيادة الاستهلاك مقابل نمو ضعيف للاستثمارات .
- إيجاد 1,11 مليون منصب شغل وخفضت مستوى البطالة من 70 % إلى 15 % سنة 1979 وارتفع الأجر القاعدي إلى 66 % وزاد الاستهلاك السنوي إلى 4,5 % إضافة إلى زيادة في القيمة المضافة قدرها 6,20 % .

رغم التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة الناتجة عن الاستراتيجيات إلا أنها لم تكن في مستوى الجهود المبذولة وضخامة الوسائل المادية المتاحة، ورجع ذلك إلى المركزية المفرطة التي حالت دون تحقيق الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية في تخصيص الموارد والتأخر في اتخاذ القرارات التي يعتبر فرصة ضائعة للمصانع، وعقاب ثقافة التسيير لمتخذي القرار.

كما أن الانشغال المفرط كان التركيز على اجتياز مخططات التنمية من قبل الوزارات الوصية على حساب أمور جوهرية كتهميش القطاع الفلاحي واختلال مؤشرات الاستقرار النقدي¹.

¹ - سي محمد كمال، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ثانيا ، مرحلة التنمية اللامركزية (1980 – 1989) : نتيجة تراكم مشكلات فترة السبعينات وتراجع الأداء الاقتصادي، تبنت الجزائر شعارا " من أجل حياة أفضل " بإتباع سياسة المخططات شجعت على تطوير الصناعات الخفيفة واجتياز الأشغال العمومية.

المخطط الخماسي الأول (1980 – 1984): هدف إلى تصفية الاختلافات وعدم التوازن في الاستثمارات الوطنية بمجموع استثمارات قدر بـ 2500 مليار دج². وتميزت أهداف هذا المخطط بما يلي :

- مراجعة استراتيجية التنمية والتوجه نحو الاستثمار في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية المنتجة بنسبة تصل إلى 51 % من إجمالي الاستثمارات .
- التحول من المركزية إلى اللامركزية في التخطيط
- تخفيض نسبة المديونية الخارجية لتقليل التبعية للخارج

المخطط الخماسي الثاني (1985 – 1989) : وتميز بجملة من الإصلاحات أهمها :

- تكييف بنية الاستثمارات القطاعية لتغطية الاحتياجات الاجتماعية الأساسية وامتصاص المدخرات الكبيرة والمتراكمة في بعض القطاعات الاقتصادية، وإعادة التوازنات الداخلية والخارجية تدعيما للاستقلال الاقتصادي الوطني
- استغلال أكبر ومثمر للقدرات البشرية والمادية المتاحة
- التحكم الأفضل في تقسيم المشاريع وبرمجة متابعتها وتنفيذها ووضع إطار يضمن التسيير الأحسن لها³

ومن النتائج الهامة في هذه الفترة (1980 – 1989) ما يلي :

- تأخر المشاريع بسبب سوء التسيير وتراكم الاستثمارات من المخطط الخماسي الأول.
- التركيز على الصناعة المصنعة وإهمال باقي القطاعات الأخرى كالفلاحة والسكن والهيكل القاعدية، التربية، التكوين والنقل وغيرها والتي تمثل قاطبة 49% من مجمل الاستثمارات الكلية والباقي لقطاع الصناعة والمحروقات⁴.
- مع ارتفاع أسعار البترول سجل النمو الاقتصادي ارتفاعا بنسبة 5 % خلال المخطط الخماسي الأول ولكن مع أزمة البترول سنة 1986 ظهرت هشاشة الاقتصاد الوطني وتبعيته للخارج فارتفعت المديونية وخدمة

¹ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 433-435. و سي محمد كمال، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

² شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 346.

³ العمودي محمد الطاهر، الاستثمار العقاري ودوره في مواجهة مشكل السكن في الجزائر 1999-2009، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 63..

⁴ سي محمد كمال، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

الدين ليصل إلى 75 ٪ عام 1988 ما أسهم في اتخاذ قرارات إدخال وإشراك القطاع الخاص وتعزيز سياسة اقتصاد السوق¹.

الفرع الثاني: برامج التصحيح الهيكلي والتخطيط التنموي

جاءت هذه البرامج من اجل التحوّل نحو اقتصاد السوق بعد عجز التخطيط الاقتصادي عن تحقيق الأهداف التنموية وذلك باتخاذ مجموعة من الإجراءات هي: خصخصة القطاع الزراعي، إصدار قانون النقد والقرض، تحرير التجارة وإلغاء احتكار الدول لها، إصدار قانون الاستثمار وإعطاء الأهمية للاستثمارات الأجنبية، تعديل التعريفات الجمركية، تطبيق استقلالية المؤسسة وإخضاعها لشروط النجاعة، إصلاح أدوات السياسة النقدية وتحديد الأسعار والصراف.

وقد تم تطبيق هذه الإصلاحات بالتعاون مع الهيئات الدولية (صندوق النقد الدولي والبنك الدولي) ابتداء من سنة 1994، وقد مرت بثلاثة مراحل أساسية :

1) المرحلة الانتقالية (1989 - 1991): وتميزت بإصلاحات لتهيئة المناخ السياسي والاجتماعي للمرور إلى اقتصاد السوق وتسهيل التكيف مع مبادئه لكنها كانت جزئية وغير شاملة ففشلت بذلك عن وضع الاقتصاد الجزائري على المسار السليم²، وقد شهدت المرحلة وقوع الجزائر في مصيدة المديونية حيث بلغ الدين 300 مليون وحدة حقوق سحب خاصة* في إطار برنامج التثبيت مع صندوق النقد الدولي الذي امتد من 31 ماي 1989 إلى 31 ماي 1991، حيث قامت الجزائر بتخفيض أسعار الصرف وانفتاحها مع الخارج وضبط السياسة النقدية .

2) المرحلة الموالية (1992 - 1993): إن الإصلاحات السابقة لم تبلغ هدفها مما أدى إلى استحداث برنامج ثان على شكل اتفاق استعداد ائتماني* بمبلغ 300 مليون وحدة حقوق سحب خاصة من 3-6-1991 إلى 3-30-1992 لمواصلة الإصلاحات لكنها بعد مرور سنة واجهت الجزائر صعوبة في تسديد

¹ العمودي محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 348.

* حقوق سحب خاصة: حسب الصندوق الدولي: هو أصل احتياطي دولي استحدثه الصندوق عام 1969 ليكون مكملاً للأصول الرسمية للبلدان الاعضاء.

** اتفاق استعداد ائتماني: هو جوهر سياسات الإقراض في الصندوق، وهو تأكيد للبلد العضو بأنه يستطيع السحب من موارد الصندوق إلى حد معين على فترة تتراوح بين 12 و 18 شهرا لمعالجة المشكلات قصيرة الأجل في ميزان المدفوعات.

أقساط وفوائد ديونها المترتبة عليها، حيث بلغت سنة 1993 حوالي 29 مليار دولار وخدمة الدين 9 مليار دولار في حين أن صادرات الجزائر كانت 12 مليار دولار¹.

3) مرحلة التصحيح الهيكلي (1994 – 1998): بعد انخفاض أسعار البترول تأزم ميزان المدفوعات وتضاءلت معه فرص الحصول على تحويل خارجي، فتّمت صياغة برنامج شامل للإصلاحات لمدة سنة تحقيق الاستقرار ثم التعديل الهيكلي وذلك بهدف :

- رفع معدل النمو الاقتصادي لامتناس العمالة وخفض البطالة تدريجيا وتحرير التجارة الخارجية، التسيير الجيد للطلب المحلي بسياسة نقدية صارمة، احتواء وتيرة التضخم وإعادة توازن ميزان المدفوعات. ولذلك تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات تمثلت في ضبط الإنفاق، تعديل الأسعار انتشار آليات اقتصاد السوق، تثبيت كتلة التوظيف العمومي واللجوء إلى التمويل متعدد الأطراف وقد حققت هذه الإجراءات نتائج إيجابية منها: عودة النمو الإيجابي وتحقيق فائض في الميزان التجاري، التحكم بمعدل التضخم حيث صار في حدود 5٪ مع ارتفاع احتياطات الصرف، انخفاض المديونية وخدمة الديون بعد إعادة الجدولة.

ورغم التحسن في المؤشرات الاقتصادية فإن الاقتصاد غير مستقر لأنه يعتمد فقط على تعزيز مكانة المحروقات فقط دون القطاعات الأخرى ، وبالتالي لا يستطيع الخروج من دائرة الخطر فالأوضاع هشة رغم التحسن الملحوظ في المؤشرات الاقتصادية ، فقد انعكست هذه الإصلاحات سلبا على الجانب الاجتماعي، حيث تم تسريح أكثر من 260 ألف عامل وحل أغلبية المؤسسات نتيجة تصفيتها أو حلها فتفاقت البطالة لتصل إلى 28٪ سنة 1997 فتدهورت القدرة الشرائية وتراجع الاستهلاك العائلي إلى 2 ٪ بين عامي 1996 و1997، واتسعت دائرة الفقر وحسب تقرير الأمم المتحدة في جويلية 1999 فإن ما يقارب 6 ملايين جزائري لا يتجاوز دخلهم اليومي 2 دولار أي دون الأجر القاعدي 6000 دج، كما تراجعت نفقات الصحة والسكن. لكن مع ارتفاع أسعار النفط عام 2000، ارتفع احتياطي الصرف فأتبعت الجزائر سياسة التوسع في الإنفاق العام².

¹ سي محمد كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 59 - 60.

² شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 349 - 352.

* برنامج الانعاش الاقتصادي: مخطط تنموي ضخم للمحافظة على النمو المستدام عن طريق إجراءات موجهة لدعم النشاطات المنتجة وتدعيم الخدمات العمومية والمنشآت القاعدية لتحقيق تنمية بشرية ومحلية توسع الاستثمار الخاص والأجنبي والصناعات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثالث : سياسات وبرامج الإنعاش الاقتصادي في استراتيجية جديدة للتنمية المستدامة

غياب الرؤية الشاملة والمنسجمة للإصلاحات وإعادة الهيكلة أدت بالجزائر إلى اعتماد وتجسيد برنامج الإنعاش الاقتصادي* والتي ضمت ثلاث مراحل:

1. الإنعاش الاقتصادي للفترة 2001-2004 : هو أداة مرافقة للإصلاحات الهيكلية وتمييز بإنعاش مكثف للتنمية الاقتصادية وتجسد ذلك في :دعم النشاطات المنتجة للثروة والقيمة المضافة والموفرة لمناصب الشغل، تدعيم الخدمات العمومية في مجال الري والنقل والمنشآت القاعدية من الأزمة، تحقيق تكلفة الإصلاحات المنجزة، المساهمة في إعطاء دفع جديد للاقتصاد واستدامة النتائج على مستوى التوازنات الكلية وإعادة تنشيط الطلب الكلي.

وبالتعاون مع البنك الدولي ركزت الجزائر على تحقيق الاستقرار المالي للموازنة من خلال تدابير جديدة لعائدات النفط، تحسين مناخ الأعمال والاستثمار ومشاركة القطاع الخاص.

- محتوى برنامج الإنعاش الاقتصادي: وتضمن القطاعات التالية:

(1) دعم النشاطات الإنتاجية: كالفلاحة 65 مليار دج عن طريق تكثيف الإنتاج الفلاحي وترقية الصادرات من المنتجات الزراعية وتحويل أنظمة الإنتاج للتكفل الحسن بالجفاف، حماية المصببات والأحواض وتوسيع العمل الريفي وحماية نظام الرعي وتحسين الأعلاف ومكافحة الفقر والتهemis عن طريق معالجة ديون الفلاحين.

الصيد والموارد المائية: تكلفة البرنامج 9.5 مليار دج من أجل عمليات البناء، التصليح والصيانة البحرية، التكثيف، النقل وغيره للنهوض بهذا القطاع عن طريق تخصيص صندوق له وإنشاء مؤسسة القرض من أجل الصيد وتربية المائيات وإدخال إجراءات جبائية، شبه الجبائية والجمركية لدعم نشاط المتعاملين، ومعالجة ديون المهنيين المتعاقدين المستفيدين من المشاريع.

(2) التنمية المحلية والبشرية: وخصص لها غطاء مالي 113 مليار دج للتكفل بالانشغالات المحلية كالتحسين النوعي المستدام للإطار المعيشي للمواطنين عن طريق توازن التنمية في كل التراب الوطني ومشاريع مرتبطة بالطرق والتطهير المياه والمحيط وانجاز البنية التحتية. أما التشغيل وحماية الاجتماعية برنامج إشغال الكثافة العالية لليد العاملة والمتعلقة بالولايات المحرومة وعرض 70.000 منصب دائم.

3) ثم تعزيز الخدمات العامة وتحسين الإطار المعيشي في إطار الأشغال الكبرى للتجهيز والتهيئة العمرانية تأمين الموانئ والمطارات والطرق وكذا إحياء الفضاءات الريفية الجبال والهضاب العليا والواحات .
تنمية الموارد البشرية: اختيار المشاريع وفقا لانعكاسها المباشر على حاجيات السكان¹.

2. البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي (2005-2009): تم إطلاق برنامجين تكميليين، اهتم الأول بدعم وتنمية ولايات الجنوب والثاني بتنمية الهضاب العليا بغلاف مالي قدره 150 مليار دولار، وذلك للمساهمة في توفير مناخ معيشة أفضل للسكان من خلال إصلاح منظومة الصحة لضمان الحق في الخدمات الصحية والعلاج الوقائي والاستشفائي وتلبية الطلب على السكن وتهيئة المدينة، وكذا توفير أرضية لجذب الاستثمار المحلي والأجنبي على السواء عن طريق تحسين إطار للاستثمار بتقنيته وضبطه وكذا تسوية مسألة العقار الصناعي والفلاحي وتهيئة الإقليم وأيضا مكافحة الاقتصاد غير الرسمي وعصرنة المنظومة المالية. فالبرنامجين يهدفان لتنمية مستمرة ومنصفة عبر أنحاء البلاد من خلال تميم الثروات الوطنية وتطويرها (قطاع المحروقات، المناجم، الفلاحة والتنمية الريفية، السياحة، الصيد البحري، الصناعة التقليدية، الاتصالات، الموارد المالية) حشدها، استرجاعها وإنتاجها كالسدود، .. وإدارتها والوقاية من الكوارث المرتبطة بها...².

3. البرنامج الخماسي 2010-2014: هدفه خلق الثروة من المنشآت القاعدية المحققة في البرامج السابقة عن طريق خلق مناصب شغل وتحسين المستوى المعيشي للفرد وقد شمل:

1) استكمال المشاريع الكبرى الجارية: للبرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي وخصص لها مبلغ 9700 مليار دينار جزائري وقد ارتكزت على قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه.

2) إطلاق المشاريع الجديدة: من أجل تحسين أداء الاقتصاد وتنافسيته ورفع المستوى المعيشي للفرد وقد خصص لذلك مبلغ 11500 مليار دج.

واحتوى البرنامج على:

- تخصيص أكثر من 40 % من موارده لتحسين التنمية البشرية، وأكثر من 30 % من موارده لمواصلة بناء المنشآت القاعدية الأساسية وتحسين الخدمة العمومية.

- دعم وتنمية الاقتصاد الوطني بدعم التنمية الفلاحية والريفية وكذا ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 353-355.

² المرجع السابق، ص ص 357-363.

- تشجيع المؤسسات الاقتصادية الخاصة وخلق مناصب الشغل.
 - تطوير اقتصاد المعرفة من خلال دعم البحث العلمي وتعميم التعليم¹.
4. برنامج التنمية المستدامة للفترة 2015-2019: وتم تخصيص 262 مليار دولار، تمول من الخزينة العمومية المؤسسات المالية والسوق المالية لتحقيق معدل نمو يقارب 7% مع آفاق 2019، ويهدف البرنامج إلى:
- 1) تحسين الحكامة وترقية الديمقراطية التشاركية: من خلال:
 - ترسيخ ديمقراطية تشاركية بما يشجع على ترقية قنوات الحوار والاتصال.
 - تحسين نوعية الحكامة ومحاربة البيروقراطية.
 - تعزيز استقلالية العدالة ومكافحة كافة أشكال الآفات الاجتماعية.
 - تحديث الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها للاستجابة لطلبات المواطنين المتزايدة.
 - 2) تطوير الاقتصاد الوطني: بتنويعه وترقية الاستثمار وتطوير القطاع الفلاحي وترقية السياحة وتوسيع النسيج الصناعي.
 - 3) ترقية وتحسين الخدمة العمومية: من خلال انجاز البرنامج السكني وترقية المكاسب الاجتماعية لتحسين مستوى معيشة السكان بشكل دائم وترقية التنمية المتوازنة بين المناطق².

¹ سالمى رشيد، عزى هاجر، واقع وأفاق التنمية المستدامة في الجزائر، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الخامس حول استراتيجيات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول، جامعة البليدة- الجزائر، يومي 23-24 أبريل 2018، ص 15.

² المرجع السابق، ص 15-16.

المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي لممارسة التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

في دراسة حديثة، أجراها مركزي السياسات والقوانين البيئية التابع لجامعة يال YALE الأمريكية سنة 2012، والخاص بمؤشر الفعالية البيئية في الوسط الصناعي احتلت الجزائر المركز 86 من مجموع 132 دولة. أما دراسة مركز التعاون الألماني GTZ سنة 2007 حول الوضع البيئي للقطاع الصناعي في الجزائر، تبين أن "الخسائر التكنولوجية التي يسببها تتراوح بين 850 و950 مليون دولار أمريكي، أي ما يعادل 1,8% إلى 2% من الناتج المحلي الداخلي للجزائر، وهذا رغم ما تبذله السلطات العمومية من مجهودات في مجال البيئة¹.

الفرع الأول: الآثار السلبية للتنمية الصناعية على البيئة الطبيعية

لقد اعتبر القطاع الاقتصادي في الجزائر خلال السبعينات والثمانينات قطاعا أساسيا لتحقيق التنمية الاقتصادية فحظي باهتمام كبير ووجهت له مبالغ ضخمة متزايدة مقارنة مع باقي القطاعات الأخرى فأصبح يشكّل حيزا كبيرا في الاقتصاد الجزائري، لكن تسييره الاتكالي والاستخدام اللاعقلاني و اللّارشيد لموارده وطاقاته أبقياه يعمل بنسبة 50% من إمكانياته الإنتاجية، فكان مردوده غير مقبول لا كميّا ولا نوعيا ولا من حيث التكاليف، إضافة لإفرازه الكثير من النفايات والمواد السامة، ومع ذلك كان مدعوما تدعيما كليا من الخزينة العمومية ولم يؤخذ بعين الاعتبار تأثيره السليبي على البيئة لتطور حجم المواد السامة المفرزة من القطاع.

وحسب إحصائيات 1989 نلمس حجم الكارثة التي يخلفها على المجتمع، البيئة والاقتصاد، فبلغت نفايات قطاع النسيج سنة 1989 حجم 10.662 طن لتصل إلى 221.154 طن سنة 2000. أما بقايا الجلود بلغت في منتصف الثمانينات 5.076 طن لتصل إلى 20.000 طن سنويا مع بداية القرن الواحد والعشرين، وأما نفايات المناطق الصناعية لمدينة الجزائر وحدها والتي تلقى في مزبلة وادي سمار بأكثر من 80.000 طن سنويا لتصل إلى 1.5 مليون طن سنويا سنة 2000. كما أن جُلّ المجمّعات الصناعية استوطنت بالقرب من المجمّعات السكانية ما أثّرت سلبا على حياة المواطنين.²

¹ عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، يومي 20 و21 نوفمبر 2012، ص 87.

² بوقرة رايح، خبابة عبد الله، الوقائع الاقتصادية من التاريخ القديم إلى بداية القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 317-318.

* النفايات هي بقايا عمليات التحويل، الانتاج أو الاستعمال يلزم التخلص منها وإزالتها.

للتنمية الصناعية آثار سلبية عديدة منها:

أولاً، على الصحة العمومية والبيئة:

كان مركب الاسمنت لمدينة الشلف يتسبب بخسارة سنوية للإنتاج الفلاحي قدرها 1 مليون دج ومركب الحجار بـ 1.5 مليون دج، أما مركبي حامة بوزيان بقسنطينة ومفتاح بالبليدة فقد قضيا على كل المنطقة الفلاحية وخصوصاً حقول الفواكه، وهذا بالإضافة إلى استهلاك القطاع الصناعي للمياه بكميات كبيرة رغم ندرتها ثم يقوم بطرحها ككميات مستعملة وسوائل سامة ونفايات* خطيرة دون معالجة في المزابل العمومية وبدون مراعاة لشروط الأمن والصحة العمومية والبيئة.

لقد أظهرت الإحصائيات الوطنية أن هناك أكثر من 100.000 طن وحل للهيدروكسيد المعدني، 1600 طن وحل الزئبق، 150 طن نفايات سامة، 400 طن وحل الدهون، 10.000 طن نفايات السولفات و 3.000 طن أحماض منتشرة عبر التراب الوطني و هذا مع بداية التسعينات، وذلك أن بعض المسؤولين في مرحلة ما صرّحوا أن الجزائر لا تضحى بتنميتها في مذبح البيئة بل تكون سعيدة بمساعدة الدول الصناعية على حل مشاكلها المتعلقة بالتلوث بتحويل موادها على أرضها، وهذا دون التفكير في المصاريف التي ستتحملها الدولة نتيجة التلوث الناجم عنها كتلوث الهواء والمياه والتربة.

ثانياً، تلوث الهواء:

يتسبب الغبار والغازات السامة بوفيات مبكرة لما يفوق 300 ألف إلى 700 ألف شخص سنويا وعن نصف حالات السعال المزمن وأمراض التنفس الأخرى، كما يؤثّر التلوث على الإنتاجية أيضا نتيجة القيود المفروضة على النشاط الصناعي في الأوقات الحرجة وتأثير الأمطار الحمضية.

ثالثاً، تلوث المياه وندرتها:

نتيجة استعمالها المفرط من طرف الوحدات الصناعية و طرحها كمواد سامة حيث يموت حوالي 150 شخص سنويا في الجزائر نتيجة الأمراض المتنقلة عبر المياه حسب إحصائيات الأمم المتحدة وذلك لافتقارهم للمياه الصالحة للشرب وقنوات الصرف الصحي، هذا دفع بالدولة لتوفير المياه للمدن والأرياف لكن الإفراط في ضخ المياه الجوفية يؤدي إلى انزلاقات في التربة وغمرها بالمياه (ظاهرة تصاعد المياه في الصحراء- واد سوف) ما أضر على الإنتاج الفلاحي وسيشل النشاط الصناعي نتيجة نقص المياه.

رابعاً، تلوث الأراضي الزراعية:

نتيجة النفايات الصلبة كبقايا المواد الإسمنتية غير المعالجة والمطروحة في المزابل العمومية ما سيؤدي إلى انتشار الأمراض وتلويث المياه الجوفية التي ستؤثر على التربة والمحيط¹.

الفرع الثاني: إسهام السلطات الجزائرية في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة

أولاً، في المجال البيئي

أ. المشاركة في المؤتمرات والاتفاقيات

تعد الجزائر من الدول المهتمة بالبيئة والمحيط رغم اعتماد اقتصادها على المحروقات التي تعتبر من السلع الملوثة إذا لم يُعامل معها بطريقة ملائمة ومسئولة، وتعد الجزائر من الدول الفاعلة في برنامج هيئة الأمم المتحدة لحماية البيئة ولها اتفاقيات ومشاركات أوروبتوسطية، عربية وعالمية في حماية البيئة.

- على المستوى العربي: المشاركة في مجلس وزراء البيئة العرب حيث نُصِّبَت رئاسة منطقة المغرب العربي.
- على المستوى الإفريقي: شاركت في الاجتماعات الإفريقية المنعقدة كمؤتمر مابوتو بالموزمبيق حول التسيير المدمج والمستدام للمناطق الساحلية سنة 1998.

- على المستوى الدولي :

● العلاقة مع الهيئات الدولية:

- برنامج الأمم المتحدة للبيئة وهو عبارة عن هيئة تسيير النشاط البيئي في العالم.

- مؤتمر الأمم المتحدة من أجل التنمية المستدامة وهي عضو دائم فيه تحضره بانتظام ولها دور فعال.

● العلاقة مع الاتفاقيات الدولية:

- المشاركة في مؤتمر "كيوتو" باليابان في ديسمبر 1997 ،

- المشاركة في مؤتمر الأطراف للاتفاقية الدولية حول التنوع البيولوجي².

● التعاون الثنائي: الجدول الموالي

¹ المرجع السابق، ص ص 418-420.

² ساسي سفيان، منية غريب، مرجع سبق ذكره، ص 357.

جدول رقم 2.4: التعاون الثنائي الدولي في المجال البيئي

عنوان المشروع	هيئة التمويل	المبلغ
مراقبة التلوث الصناعي	البنك العالمي	10.500.000 دولار
تنمية قدرات التدخل في ميدان البيئة	GTZ الجمهورية الألمانية	10.000.000 مارك
تدعيم الإمكانات الوطنية في الميدان البيئي مع إدخال التربية البيئية في التعليم.	برنامج الأمم المتحدة للتنمية	1.862.000 دولار
تسيير تلوث النفايات البترولية في البحر الأبيض المتوسط (تجهيز 04 مخابر ميناية)	الصندوق الأوروبي للاستثمار FEM	439.000 دولار
البرنامج الوطني للنشاطات البيئية	البنك الأوروبي للاستثمار METAP	600.000 دولار
الاستراتيجية الوطنية للتغيرات المناخية	الصندوق الدولي للبيئة	360.769 دولار
الاستراتيجية الوطنية للتنوع البيولوجي	الصندوق الدولي للبيئة	230.500 دولار
البرنامج الوطني للمحافظة على طبقة الأوزون	الصندوق المتعدد الأطراف لتطبيق معاهدة موريال	12.500.000 دولار

المصدر: ساسي سفيان، منية غريب، مرجع سبق ذكره، ص 358.

ب. على المستوى المؤسسي (السياسي والتشريعي)

1. وضع استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة: سميت بالخطوة الوطنية من أجل البيئة والتنمية المستدامة، أعدتها وزارة تهيئة الإقليم عام 2002 لإدماج البيئة ضمن انشغالات التسيير على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وذلك بـ:

- القيام بدراسة لتحليل الأثر البيئي لنشاطات المؤسسات الاقتصادية.
- القيام بالتدقيق البيئي في بعض المؤسسات الاقتصادية.
- مرافقة المؤسسات الاقتصادية في وضع أنظمة للإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية إيزو 14001¹.

2. الجانب التشريعي:

- تطور قانون حماية البيئة في الجزائر: بعد الاستقلال انصب اهتمام الجزائر مباشرة على إعادة بناء ما خلفه المستعمر فأهملت الجانب البيئي، لكن لم تلبث أن اهتمت بها بإصدار مجموعة من التشريعات حماية للبيئة في شكل مراسيم تنظيمية، منها ما يتعلق بحماية السواحل ومنها ما يتعلق بالحماية الساحلية للمدن، كما تم إنشاء لجنة المياه وقوانين أخرى يمكن تحديدها كما يلي:
- المرسوم التنفيذي رقم 87-91 المؤرخ في 21/04/1987 والمتعلق بدراسة تأثير تهيئة المحيط.

¹ عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- المرسوم التنفيذي رقم 90-78 المؤرخ في 27/02/1990 والمتعلق بدراسة التأثيرات البيئية.
- المرسوم التنفيذي رقم 98-339 المؤرخ في 03/11/1998 والمتعلق بالمنشآت المصنفة.
- القانون رقم 01-19 المؤرخ في 12/12/2001 والمتعلق بالنفايات الصلبة.
- القانون رقم 01-20 المؤرخ في 12/12/2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة.
- القانون رقم 01-1019 المؤرخ في 03/07/2001 والمتعلق بقانون المناخم.
- القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19/07/2003 والمتعلق بحماية البيئة في ظل التنمية المستدامة.¹

● **قانون تسيير النفايات، مراقبتها وإزالتها:** للمحافظة على البيئة ومحاربة الانعكاسات السلبية للتنمية الاقتصادية صدر قانون 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 لتسيير النفايات*، مراقبتها وإزالتها عن طريق: الوقاية والتقليص من إنتاج وضرر النفايات، تنظيم فرز النفايات، تسمين النفايات بإعادة استعمالها أو تدويرها، المعالجة البيئية العقلانية للنفايات، إعلام المواطنين وتحسيسهم بأخطار النفايات وآثارها على الصحة والبيئة واتخاذ التدابير للوقاية منها، وهي أنواع:

- **نفايات منزلية وما شابهها،** وهي نفايات تنتج عن الأنشطة المنزلية وما تماثلها من نفايات الأنشطة الصناعية والتجارية والحرفية وغيرها.
- **نفايات ضخمة:** هي نفايات منزلية لكنها ضخمة لا تُجمع مع الأولى.
- **نفايات خاصة:** تنتج عن الأنشطة الزراعية، الصناعية، العلاجية والخدمات، وبحكم طبيعتها ومكوناتها لا تجمع ولا تعالج بنفس شروط النفايات المنزلية.
- **نفايات خاصة خطيرة:** هي نفايات خطيرة أو سامة يمكن أن تضر بالصحة العمومية أو البيئة.
- **نفايات هامة:** ناتجة عن استغلال المحاجر والمناجم وأشغال الهدم والترميم والتي لا تتغير تركيبتها عند التخلص منها، والتي لم تلوث بمواد سامة تضر بالصحة العمومية أو البيئة.

ولقد تم التحديد بدقة قانونيا واجبات كل منتج للنفايات حسب نوعيتها:

أ. **منتجي النفايات الخاصة:** تم إنشاء مخطط وطني لتسيير النفايات الخاصة من قبل وزارة البيئة بالتنسيق مع وزارات الصناعة والطاقة، الصحة، الفلاحة، النقل، التجارة، الجماعات المحلية وتهيئة الإقليم والموارد المائية

¹ ساسي سفيان، منية غريب، مرجع سبق ذكره، ص 358-359.

* النفايات هي بقايا عمليات التحويل، الانتاج أو الاستعمال يلزم التخلص منها وازالتها.

والمالية والدفاع وكل مؤسسة معنية، متضمنا الأسس التالية:

- جرد كميات النفايات الخاصة المنتجة ولاسيما الخطرة سنويا.
- الحجم الإجمالي لكمية النفايات المخزّنة مؤقتا أو دائما مع تحديد صنف كل منها.
- المناهج المختارة لمعالجة كل صنف منها.
- تحديد مواقع ومنشآت المعالجة الموجودة.
- قدرة معالجة النفايات وتحديد الأولويات مع مراعاة الإمكانيات الاقتصادية والمالية الضرورية لتطبيقها.

الواجبات:

- يجب على منتجي النفايات الخاصة ضمان تسيير نفاياتهم على حسابهم الخاص وإزالتها بطريقة لا تمس بالصحة العمومية والبيئة.
- لا يجب الخلط بين النفايات الخطرة وغيرها أو طمرها في أماكن غير مخصصة لها أو تسليمها لمنشآت غير مرّخص لها بمعالجة هذا النوع من النفايات.
- يجب الإفصاح عن نوع هذه النفايات وطرق معالجتها وكذا الإجراءات المتخذة لتفاديها مستقبلا قدر الإمكان.

ب. النفايات المنزلية وما شابهها: لها أيضا مخطط لتسييرها، وتقع مسؤوليتها على عاتق البلدية والجماعات المحلية¹.

- إنشاء مديريات البيئة: أنشأت مديرية البيئة طبقاً لأحكام المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 60/96 المؤرخ في 27 يناير والمتضمن إحداث مفتشيات للبيئة بمختلف ولايات الوطن، ثم عدّل المرسوم بمرسوم تنفيذي رقم 494/03 والمؤرخ في 17 ديسمبر 2003 الذي يعتبر ويحول مفتشيات البيئة إلى مديريات البيئة للولايات، حيث جعلها الجهاز الرئيسي التابع للدولة في مجال مراقبة القوانين والتنظيمات المتعلقة بحماية البيئة إضافة إلى جمع المعلومات الضرورية حول الوضعية البيئية.²

¹ بوقرة راجح، حباة عبد الله، الوقائع الاقتصادية من التاريخ القديم إلى بداية القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 420-423.

² ساسي سفيان، منية غريب، مرجع سبق ذكره، ص 360.

ثانياً، في المجال الاقتصادي:

ما تقوم به الدولة من مجهودات تحفيزية وردعية في نفس الوقت هي من أجل جعل المتعاملين الاقتصاديين أكثر مسؤولية تجاه البيئة ولتحقيق التنمية المستدامة من خلال مبدأ " الملوث الدافع"، ومن هذه الإجراءات:

أ. الإصلاح الجبائي الأخضر: أو ما يسمى بالجباية البيئية وهي من أهم الأدوات الاقتصادية لمكافحة التلوث، فمبلغ الرسم يتكون من رسم أساسي يقدر بـ3 بآلاف دينار على كل المنشآت المعتبرة الداخلة في نطاق التصريح كما نص عليه المرسوم رقم 88-19 المؤرخ في 26 جويلية 1988 ، و30 ألف دينار لكل المنشآت المترتبة التي تخضع واحدة من نشاطاتها للتصريح وتبلغ قيمة الرسم 120 ألف دينار بالنسبة للمنشآت المترتبة ضمن النشاطات التي تخضع إحداها على الأقل لتصريح وزير البيئة، و90.000 دج للمنشآت التي تخضع إحدى أنشطتها على الأقل لتصريح الوالي حسب المرسوم التنفيذي رقم 98-339 الصادر بتاريخ 03-11-1998 و20.000 دج للمنشآت التي تخضع إحدى أنشطتها على الأقل لتصريح المجلس الشعبي البلدي، و9.000 دج للمنشآت التي تخضع إحدى أنشطتها على الأقل للتصريح¹.

ب. الآليات التمويلية: هي آليات تمويلية وضعت لحث المؤسسات الاقتصادية على القيام باستثمارات صديقة للبيئة، ومن أهمها "صندوق تحسين التنافسية الصناعية" FOPROCI الذي تشرف عليه وزارة الصناعة و"الصندوق الوطني للبيئة" FEDEP الذي تشرف عليه وزارة البيئة وتهيئة الإقليم والذي يتولى تهيئة المؤسسات الاقتصادية لتبني أنظمة الإدارة البيئية:

- يتولى صندوق تحسين التنافسية الصناعية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة كالبرنامج الوطني للتقييس ويهتم بتطوير تطبيق المواصفات القياسية العالمية وحث المؤسسات الاقتصادية بقطاعيها العمومي والخاص على تطبيقها وتقديم المساعدات المالية لمن ترغب في الحصول على شهادات المطابقة للمواصفات القياسية العالمية أهمها إيزو 9001 وإيزو 14001 وإيزو 22000 و OHSAS 18000 الخاص بالصحة والسلامة المهنية. فقد اعتمدت الدولة الحصول على شهادة إيزو 14001 إصدار 2004 ضمن برنامج التأهيل، وأصبحت بدءاً من سنة 2011 تتحمل ما نسبته 80% من تكاليف وضع نظام إدارة بيئية مطابق لمواصفة إيزو 14001 إصدار 2004 ومن تكاليف الحصول على الشهادة على أن تتحمل المؤسسة النسبة المتبقية (20%) ، وذلك بعد أن عزفت المؤسسات عن تبنيها عندما كانت النسبة 50 % لكلا الطرفين.

¹ المرجع السابق، ص 360.

-الصندوق الوطني للبيئة ومكافحة التلوث FEDEP الذي أنشئ لدعم الاستراتيجية السابقة والذي تقرر ميزانيته في قانون المالية التكميلي سنة 2001، ويهدف إلى تقديم مساعدات مالية للمؤسسات الصناعية التي تسعى للقضاء على مصادر التلوث أو التحكم فيها من خلال إنشاء وحدات لتجميع النفايات ومعالجتها. ويموّل هذا البرنامج من طرف خزينة الدولة ويقدر بثلاثة مليارات دينار جزائري في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي، ومن إيرادات الرسم الإيكولوجي الذي تقرر في قانون المالية لسنة 2002. ويموّل هذا الصندوق عدة برامج أهمها برنامج عقود الفعالية البيئية الذي تشرف على إدارته وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، وهو عبارة عن التزام طوعي للمؤسسات الاقتصادية المنخرطة فيه بتطبيق واحترام كل القوانين التي تسمح بحماية البيئة وتحديد التزاماتها البيئية كتحديد الإجراءات المتعلقة بالحد من التلوث، تطبيقها وتطويرها لرد الاعتبار للأراضي التي تلوثت بفعل نشاط المؤسسة وكذا إدارة النفايات الصلبة. يشمل العقد التزامات كل من الوزارة بتقديم الدعم للمؤسسة في صياغة أهدافها الاستراتيجية لتحقيق الإنتاج النظيف وكذا أهدافها المتعلقة بالبعد البيئي، ومن جانبها تلتزم المؤسسة بتنفيذ كل البرامج التي تديرها الوزارة وأهمها وضع أنظمة للإدارة البيئية إجراءات للرقابة على إدارة النفايات ومكافحة التلوث وصياغة ميثاق البيئة للمؤسسة وإنشاء منصب مندوب البيئة على مستوى كل مؤسسة اقتصادية¹.

ثالثاً، في المجال الاجتماعي:

قامت الجزائر سنة 1990 بتشريع منظومة تشريعية في مجال العمل والشؤون الاجتماعية متمثلة في:

- القانون المتعلق بالوقاية وتسوية الخلافات الجماعية في العمل وممارسة حق الإضراب.
- القانون المتعلق بعلاقات العمل.
- القانون المتعلق بممارسة الحق التأديبي.
- القانون المتعلق بتفتيش العمل.

وما يميز هذه القوانين هو فسخ المجال أمام الأطراف التي تحكمها علاقات العمل لتمكينها من تصور أوسع وأشمل للقواعد التي تحكم هذه العلاقات والحدّ من تدخل الدولة، وقد ركّزت هذه القوانين على تكريس مبادئ التفاوض الجماعي والحوار والتكفل بانشغالات العمال.

¹عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

كما أصدرت وزارة العمل والضمان الاجتماعي حملة من النصوص التنظيمية في مجال الوقاية من الأخطاء المهنية والمتعلقة ب:

- القواعد الخاصة المطبقة على العناصر أو المواد أو المستحضرات الخطيرة في أماكن العمل.
 - اللجان متساوية الأعضاء ومندوبي الوقاية الصحية والأمن.
 - صلاحية لجنة ما بين المؤسسات للوقاية الصحية والأمن وتشكيلها وتنظيمها وسيرها وصلاحياتها.
- وقد قامت الجزائر بالمصادقة على 59 اتفاقية دولية ذلت الصلة بهذه التشريعات والقوانين، من بينها الاتفاقيات الدولية الثمانية الأساسية والجمهورية التي يجب التصديق عليها وتكييف التشريع الوطني معها وتطبيقه حسب منظمة العمل الدولية وتشمل: حضر العمل الجبري، الحرية النقابية وحماية الحق النقابي، التفاوض الجماعي، المساواة في الأجور، عدم التمييز، سن العمل وحظر تشغيل الأطفال¹، وقد أكد السيد مراد ياطاغان ممثل وزارة العمل والتشغيل في برنامج خاص باليوم العالمي لمكافحة عمالة الأطفال للقناة الأولى بأن عمالة الأطفال في الجزائر تنعدم في المؤسسات والإدارات العمومية وتتحصر في القطاع الخاص وأنه يصعب تقديم إحصائيات دقيقة بشأنها، كما أن إجبارية التعليم بين ست سنوات و16 سنة تحد من ذلك².

- المسؤولية الاجتماعية:

تعتبر الجزائر من الدول المختارة لاعتماد مشروع تجربي لاستخدام المواصفة العالمية إيزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من بين ثماني دول هي: مصر، العراق، الأردن، لبنان، المغرب، تونس وسوريا؛ ويهدف هذا المشروع إلى بناء القدرات المحلية من خلال المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000 وذلك بتشكيل فريق من الخبراء الوطنيين من هيئة التقييس الوطنية لتقديم الدعم وتمكين المؤسسات الرائدة المتطوعة في هذه الدول المختلفة من تطبيق مبادئ المسؤولية المجتمعية في عملياتها. يمول هذا المشروع من طرف الوكالة السويدية للتعاون الدولي من أجل التنمية SIDA ، ونفذ على مرحلتين الأولى عام 2011 والثانية بين العامين 2012 و2014.³

¹ شامية بن عباس، مرجع سبق ذكره، ص 406.

² -إذاعة القناة الأولى، وزارة العمل: عمالة الأطفال في الجزائر تنحصر في القطاع الخاص، تم الاطلاع عليه يوم 08-07-2019، على الموقع:

<http://www.radioalgerie.dz/chaine1/ar>

³ -مؤسسة المقاييس و المواصفات اللبنانية، مشروع المواصفة القياسية الدولية الإيزو 26000 لمنطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، اطلع عليه

يوم: 28-03-2018، على الموقع: www.libnor.gov.lb/CustomPage.aspx?id=70

و قد أكد الوزير السويدي المنتدب المكلف بالتجارة الخارجية "غوستاف ألسن" في زيارته بالجزائر أن: "الحكومة السويدية على استعداد لمرافقة الشركات الجزائرية للحصول على شهادات إيزو 26000 بحيث سيسمح لها بتحديد متطلبات زبائنها والتقليص من الأخطار المتعلقة بنشاطاتها" فالسويد بلد نموذجي في مجال تطبيق مقاييس ومعايير المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، فهناك ستة مؤسسات جزائرية شرعت في الحصول على المطابقة لهذا المقياس منذ 2011 تحت إشراف المعهد الوطني للتقييس وهي: المخبر العمومي لمراقبة البناءات لبومرداس، المجموعة الخاصة للصناعات الغذائية "المصبرات الجزائرية الجديدة"، المؤسسة الوطنية للأنايب (فرع سوناتراك)، اتصالات الجزائر، مجموعة انتار تراد كوندور وسيفيتال بجاية. ويأمل المعهد الوطني للتقييس إلى حصول من ثلاثة إلى أربعة مؤسسات أخرى سنويا إلى غاية 2014، حسب السيدة رتيبة شيباني، إطار بهذه المؤسسة العمومية، التي تمثل الجزائر لدى منظمة إيزو¹.

¹ -جريدة "المساء" ليوم 14 - 09 - 2012 من الموقع: <https://www.djazairss.com/elmassa/63990>

المطلب الثالث: حوكمة المؤسسات في الجزائر

استقطبت حوكمة المؤسسات اهتمام الجزائر في الآونة الأخيرة، وأصبحت أولوية وطنية واستراتيجية، حيث تنامت حاجة مؤسساتنا لتعزيز قدراتها التنافسية الداخلية من أجل الفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور. وسنستخدم في هذا المطلب مصطلح "الحكم الراشد للمؤسسة" للدلالة على "حوكمة المؤسسة" وهو المصطلح المستعمل في الجزائر.

الفرع الأول: الميثاق الجزائري للحكم الراشد

انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" في جويلية 2007، وقد شكّل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسات، وكان يهدف الى توحيد فهم المشاركين للمصطلح وتحسيسهم بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وإشكالية ممارستها عمليا وتطوير الأداء، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وبهذا تبلورت فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، لتتفاعل معها كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات بترجمتها إلى مشروع ثم ضمان تنفيذه من خلال إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل.

كما دعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية المشروع برعايتها للملف وكلفت أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير هذا الميثاق وتسخير الدعم المادي له. كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر كمؤسسة التمويل الدولية وبرنامج **ميديا** لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة.¹

المؤسسات المعنية بهذا الميثاق:

- ❖ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، المعني الأول بالميثاق في ظل التحديات، باعتبارها محركا لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة.
- ❖ الشركات المساهمة في البورصة أو تلك التي تنهياً لذلك.

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفرع الثاني: مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

1. المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسة

وهي تخصّ قواعد الحكم الراشد للمؤسسة، وتختلف حدتها باختلاف انشغال المؤسسة إما ببقائها أو بنموها، ويلخص لنا الجدول الموالي هذه المشاكل:

جدول رقم 3.4: المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة مع الأطراف الخارجية.	باعتبار ملاك المؤسسة هم أنفسهم المسيرين، يولد خلط بين الوضعين ليمتد حتى لمستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.
الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا يسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة.
حالات الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة غير متوقعة عادة، وعند نشوئها تغرق المؤسسة في وضعيات مستعصية قد تقودها إلى الخطر.
التناسق بين الاستراتيجية ومصلحة المؤسسة.	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لانحصار اهتمامها في ضمان بقاءها يوما بعد يوم.

المصدر: المرجع السابق، ص 23

2. المشاكل الخاصة للحكم الراشد للمؤسسة، وتخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجات متفاوتة:

- صعوبة الحصول على قرض بنكي نظرا لضعف رأس مالها أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس حقيقتها الاقتصادية.
- إمكانية جذب مستثمرين خارجين إلى نواتها الأولية التي غالبا ما تكون عائلية.
- علاقات الحذر لدى المؤسسات الجزائرية من الإدارة الجبائية، لذا لا بد من وجود علاقة نزيهة وشفافة معها.
- توضيح العلاقة بين المساهمين، التي تشهد نزاعات داخلية بينهم، من خلال "الجمعية" التي تعتبر الممرّ الذب لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة ولتحديد حقوق وواجبات المساهمين وحماية المساهمين الأقلية.

- توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين، أو غير المنتمين للعائلة، حيث يطرح مشكل الثقة، الامتياز، الأجر وعدم استقرار الإطار المسير. لذا يجب توضيح هذه العلاقات وتحديد هيئات كمجلس الإدارة وغيرها.
- توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي من خلال تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة الذي سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، من خلال وضع تنظيم ومخطط هيكلية، ضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.
- معالجة مشاكل الانتقال/ الاستخلاف: التي تعتبر العقبة الاضعب لأغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا ل:

✓ عدم استعداد الورثة،

✓ غموض وضعية الأملاك،

✓ غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات.

لذا يجب إيجاد وتوقع عدد من الإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والمتضمنة:

✓ إدماج وتحسيس مالكي المؤسسة من الجيل الثاني بالمسؤولية تدريجيا، لأنهم من سيأخذون زمامها لاحقا.

✓ توقع إجراءات الاستخلاف مثل الحفاظ على أملاك المؤسسة.

✓ استدامة الهياكل التنفيذية العملية والاستراتيجية، وإدخال كفاءات خارجية عن نواة العائلة.

✓ تحديد إجراءات تنازل المؤسسة خارج نواة العائلة¹.

الفرع الثالث: المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة

وتغطي هذه المعايير العلاقات التي تربط بين الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة، من جهة، وبين الأطراف الفاعلة الخارجيين من جهة أخرى، حيث توضّح كيفية التصرف بصرامة وإنصاف وفعالية، ما سيشكل القيمة المضافة للمؤسسة.

وتعتبر هذه العلاقات محددة إلى حد كبير ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود واتفاقات المحررة من طرف هذه الأخيرة مع الغير.

¹ المرجع السابق، ص 24-25.

أولا. الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة

وهم: المساهمين، الإداريين والمسيرين، يعملون في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المديرية على التوالي، في هذا السياق فقط، والتي بواسطتها يتم تداول الوظائف المسموح بها والمقررة، لكن كل حالات المزج بين القوانين الأساسية والوضعيات المشغولة مبعدة.

1. الجمعية العامة للمساهمين

1.1. الحقوق الأولية للمساهمين والحكم الراشد: تترجم حقوقهم من خلال الامتيازات التي يمارسونها

في إطار جمعيتهم العامة، وتتلخص مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين في الجدول التالي¹:

جدول رقم 4.4: مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين

الحقوق الأولية للمساهمين	القيمة المضافة للحكم الراشد للمؤسسة
المشاركة في تقاسم أرباح المؤسسة	تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا.
تسجيل السندات المالية للمؤسسة	أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة.
إمكانية التنازل وتحويل السندات	يجب أن لا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلائي مما يؤثر على التفاوض
المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين	- المعلومات المتعلقة بجدول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم . - إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق.
الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم ومهامهم.	يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل الملائم.

المصدر: المرجع السابق، ص 31.

2.1. المهام الأساسية للجمعية العامة والحكم الراشد: يقع على عاتق الجمعية العامة اعتماد مبادئ التنظيم

والتسيير التي تسمح لجميع المساهمين بممارسة صلاحياتهم كاملة، وكذا الأحكام والإجراءات التي تسمح لهم بالمشاركة الفعلية في نقاشاتها ومداولاتها. ولهذا، يجب على كل مساهم:

- أن يتلقى كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب: التواريخ، الأماكن، جداول الأعمال، الوثائق الكاملة والملائمة التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي ستتخذ.
- أن يكون بإمكانه الإدلاء بآرائه حول جدول الأعمال والتعبير عن صوته في الانتخاب، وتقديم ترشيحه.

¹ المرجع السابق، ص 28 و ص 30.

- إتاحة الفرصة لهم، وفي حدود الإمكان، لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، حول المراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات)، واقتراح نقاط في جدول أعمال الجمعيات العامة والقرارات المنبثقة على ذلك".

3.1. توزيع الأرباح: "تم عملية توزيع الأرباح على المساهمين، في جلسة الجمعية العامة المخصصة للتوزيع السنوي لنتائج السنة المالية، وهي تخضع لسياسة واضحة يعدها مجلس الإدارة ويعرضها على تقدير المساهمين".

2. مجلس الإدارة :

يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعيّنون من طرف الجمعية العامة.

1.2. مهامه

- قيادة استراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها¹

جدول رقم 5.4: مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد

مبادئ الحكم الراشد المتعلقة بقيادة المؤسسة	مهام القيادة
✓ وضع الاستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح المؤسسة؛ ✓ شرح الاستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام وتأطيرها بسياسة عامة للمخاطر.	ضرورة وضع استراتيجية للمؤسسة ذات المدى المتوسط ومن ثم ضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات.
تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم ذات شفافية؛	توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم
مواءمة هذه الرواتب ومصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهمتها.	تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين
السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة	ضمان التأكد من تعيين وتحديد وانتخاب الإداريين
✓ توقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها. ✓ توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية، استعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها؛ السهر على إدخال آليات الوقاية من الأخطار.	ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون

المصدر: المرجع السابق، ص 36.

¹ المرجع السابق، ص 32-34 و ص 36.

■ الرقابة

جدول رقم 6.4: مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الراشد

مهام المراقبة	مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة المقترنة بمراقبتها
مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها	<p>✓ التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة؛</p> <p>✓ التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات (من طرف محافظ الحسابات).</p> <p>✓ وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي.</p>
الإشراف على الفريق التنفيذي	<p>✓ السهر على وضع نظام تقييري فعال وتقييم شفاف.</p> <p>✓ السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.</p>
تنظيم أنشطة مجلس الإدارة	<p>✓ وضع إجراءات تنظيم وعمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية؛</p> <p>✓ السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.</p>
متابعة شروط استقرار المؤسسة	<p>✓ مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتسيير الراشد وإجراء التغييرات اللازمة،</p> <p>✓ متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة.</p>

المصدر: المرجع السابق، ص 37.

2.2. مبادئ عمل مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً بالتضامن عن التنفيذ الحسن لمهامه، ولذا عليه السعي لإيجاد حكم موضوعي ومستقل عن سير المؤسسة، والتصرف بسرعة لمصلحتها وكذا مساهميتها، وتأدية هذه المهام بعلم بالأسباب وبحسن نية وبكل عناية.

وفي حالة ما إذا كان لقراراته تأثير متفاوت على الفئات المختلفة من المساهمين، عليه الاخذ بعين الاعتبار المصالح الحاضرة والسهر على معالجتها بالعدل. ويجب أن تؤسس قراراته على معايير الإنصاف والشفافية والمعايير الأخلاقية العالية.

وحتى يتمكن المجلس من القيام بعمله على أكمل وجه، يجب توفر ثلاثة شروط على الأقل هي:

- أنه على الإداريين القيام بالمهام الموكلة لهم وبتفاني؛
- أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب؛
- ينبغي أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم.

3.2. تشكيلة مجلس الإدارة: "يجب أن تحتوي تشكيلته على التوازن من حيث الخبرة والمهارات التي تركبه،

ويمكن أن يضم المساهمين ومسيري المؤسسة والإداريين الخارجيين".

4.2. أجر الإداريين: يتحدد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة، ويضبط مبلغه وهيكله، ويجب أن يكون مرتفعاً بما فيه الكفاية لجلب ومسك وتحفيز الإداريين الذين يجيبون على الاختصاص المرغوب".

3. المديرية

1.3. دورها ومهامها: تختار المديرية وتنصّب من طرف مجلس الإدارة وتعمل تحت إشرافه.

يجب أن تتناسق الأجر والأهداف المقررة من طرف المديرية مع مصالح المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها، الموارد الواجب توفيرها والقيم الواجب الدفاع عنها، السلطات المفوضة للمديرية، وكل ذلك بتنسيق مع مجلس الإدارة.

2.3. تشكيلة وأجر وتقييم المديرية: "يتم توظيف وتنصيب المديرية من طرف مجلس الإدارة باقتراح من لجنة يعينها لهذا الغرض، ويمكن أن تتشكل من المساهمين والإداريين و/أو مسيرين خارجيين*".

"يجب أن يوازن نظام الأجر بين مصالح المديرية ومصالح المؤسسة، ويعتمد على معايير للتقييم وشروط متفق عليها. يتم التفاوض على أجر أعضائها والتعاقد عليها مع مجلس الإدارة، وعند اللزوم، يعتمد على أساس اقتراح أعدته لجنة الأجر المنشأة لهذا الغرض".

يمكن أن يرافق مجلس الإدارة بطلب مساعدة تقنية في مهمة التقييم، سواء من طرف لجنة مكونة

من أعضائه أو اللجوء إلى خبراء خارجيين.

ثانياً: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين

المؤسسة نظام مفتوح على العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي في اتصال دائم معهم. لذا هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها تلائم ظروف كل مؤسسة لتتمكن من تحسين علاقاتها مع هذه الأطراف وتوسيع جاذبيتها اتجاههم.

1. السلطات العمومية كشريك

الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية، ومن مصلحتها ازدهار المؤسسات، لذلك تمنحها الدولة العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية. وبالمقابل، عليها التشدد مع المؤسسات المخالفة للقانون، لذا على الأخيرة تحسين علاقتها باحترامها للقانون، خاصة في مجال: قانون العمل، الضرائب وحماية البيئة، والانتباه لتطورات النصوص القانونية في هذه المجالات الثلاثة وتنفيذها.

* المسير الخارجي: كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم أو إداري، يوظف أساساً من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرابته العملية.

2. البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية

- الإرسال وفي الوقت المناسب، المعلومات الشاملة والصحيحة عن الوضع المالي للمؤسسة: ما سيؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات والمؤسسة. لذا على هذه الأخيرة امتلاك محاسبة دقيقة، وتعيين مخطط أعمالها عند الحاجة.
- يجب التفريق بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأموال الخاصة: للتأسيس لعلاقة قائمة على الثقة مع المقرضين، وعدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأموال الخاصة للمساهمين، ويعتبر هذا شرطاً ملزماً للمؤسسات الصغيرة العائلية.

3. الموردّين : من أجل تعاون دائم

تستطيع المؤسسة الاعتماد كثيراً، وحسب ظرفها، على مورديها الذين يشكلون أول حلقة في سلسلة القيمة عن طريق المدخلات (المواد الأولية) التي يقدمونها وبذلك، يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الأجل التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقّاتهم. وعليه، فاختبارهم الدقيق من المؤسسة ونوعية علاقاتها معهم تشكّل الحجر الأساس للإنتاج ويضمن السير الحسن للمؤسسة.

4. الزبائن :الملاك الحقيقيين للمؤسسة

في ظل المنافسة الحادة، يعدّ إرضاء الزبائن هاما جدا ويجب وضعه في قلب مهام المؤسسة. كما يجب عليها تطوير وتنمية علاقة صادقة وأخلاقية معهم، واحترام مبدأ الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.

5. العمّال :هم أول زبائن المؤسسة

يشكل العمال إحدى الأطراف الفاعلة الخارجيين، وهم أول زبائنهم، ومواردها البشرية التي تعتمد عليهم لتحقيق أهدافها، لذا عليها كسبهم. وبالتالي، فإن تحفيزهم وإدماجهم ضروري، لذا عليها وضع حيز لتنفيذ نظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة، واستخدام سياسة الإصغاء والمعاملة العادلة لانشغالهم. كما يجب على المؤسسة السهر على تكوين رأسمها البشري وتأدية التزاماتها الاجتماعية.

6. المنافسين :أخلاق وواجبات

لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز عند التموين لدى الموردّين، تشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وفي تمثيل علامة المنتج أمام الغير. فالعلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، ومدعوون للتشاور

حول اهتماماتهم القطاعية الموحدة كالمنافسة غير الشرعية، أخلاقيات المهنة والمشاركة في حوارات اجتماعية داخل فرع النشاط¹.

ثالثا، نشر المعلومات ونوعيتها:

1. الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية:

ينص القانون على نشر الوضعية المالية السنوية للمؤسسة، أما المساهمة في البورصة، فهي مطالبة بنشرها في كل ثلاثي وكل المعلومات التي تؤثر على تقييمها، كما أن المؤسسة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة، في اطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإدارية.

ويحدد مجلس الإدارة سياسة واضحة لنشر وتوزيع المعلومة، تتناسق مع القانون والالتزامات التعاقدية والعلاقة مع الأطراف الفاعلة المعتمدين، كما يجب عليه التدقيق في نوع المعلومة: القابلة للنشر والسرية أو للنشر الضيق، ووزنات النشر واللوحق التي تستعمل في كل حال.

2. المعلومات المالية:

نشر معلومة مالية كاملة صحيحة وفي الوقت اللازم: إما بطلب الشركاء الماليين، ليطلعوا على التغييرات التي قد تؤثر على العلاقات بينهم. وتعدّ المحاسبة أهم أداة للتسيير، وقد تحكمت فيها العديد من المؤسسات، كما يعدّ الانتقال للمعايير الدولية للمحاسبة والابلاغ المالي التحدي الجديد لمؤسساتنا، وذلك للانتقال من نظام ينتج معلومات المحاسبة الى نظام ينتج المعلومات المالية، لتصبح المؤسسة أكثر شفافية وإقبال من المستثمرين. التحيين الدوري لمخطط الأعمال، لاحتوائه على بيانات مالية استشرافية تحدد هيكل المؤسسة المالي وصحتها المالية في المدى المتوسط، وهو وثيقة أساسية لفائدة هذه الاخيرة ولشركائها الماليين².

¹ المرجع السابق، ص 38 وص 40-41 وص 43-45.

² المرجع السابق، ص 46.

المبحث الثاني: التنمية المستدامة في المؤسسة الاسمنتية بسعيدة (SCIS)

تُعد صناعة الاسمنت من الصناعات الثقيلة والهامة لإنشاء البنى التحتية وتنفيذ المشاريع الاقتصادية، إضافة إلى استقطابه للعديد من اليد العاملة ما يسمح بخلق مناصب شغل كثيرة فيساهم بذلك في الحد من البطالة، وهو أيضا من النشاطات الملوثة نتيجة الآثار السلبية انبعاث الغبار والغازات من مختلف مراحل انتاجه، لذا فهي تعتبر خير مثال يوضح لنا مدى اهتمام هذا النوع من المؤسسات بالجانب البيئي لنشاطها والتوفيق بين الابعاد الأخرى للتنمية المستدامة وكذا متطلبات مختلف أصحاب المصالح بها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التطبيق

الفرع الأول: صناعة الاسمنت في الجزائر

أولا، تطور صناعة الاسمنت في الجزائر: مرّ تطور صناعة الاسمنت بعدة مراحل والتي أكثرها أهمية كانت: 1. فترة ما قبل 1962: شمل القطاع تأمين ثلاث شركات بطاقة إنتاجية إجمالية تقدر بـ: 1.5 مليون طن، موزعة بين شركة الاسمنت الحالية مفتاح (Ex-Rivet Lafarge) ، الرايس حميدو (Ex- Pointe Pescade) (Lafarge)، زهانة (Ex- Saint Lucien CADO).

2. الفترة بين عامي 1962 و1967 تأمين وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) : قبل إغلاقه في عام 1972 للترميم أنتجت مفتاح الاسمنت 5000 طن/ سنة، و زهانة 200000 طن/ سنة والرايس حميدو 400000 طن/ سنة، وخلال هذه الفترة ظلت الإدارة في يد المالك (Lafarge) حتى عام 1967 تاريخ صدور مرسوم تأمين وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء "SNMC" ، والتي بالإضافة إلى الإسمنت استعدت منتجات القرميد والخرسانة والسيراميك ومواد البناء الرئيسية.

3. الفترة بين عامي 1967 و1983: إعادة هيكلة شركة مواد البناء (SNMC): قامت شركة SNMC ببرنامج استثمار كبير لتحديد الخطوط الموروثة من Lafarge وتشييد اثني عشر (12) خط إنتاج جديد بالطريقة الجافة، حيث أنها عملية أكثر حداثة من الطريقة الرطبة، وزادت القدرة الإجمالية بذلك إلى 1000000 طن/ السنة.

4. الفترة من عام 1983 حتى الآن: شهدت إطلاق ثلاثة خطوط جديدة في كل من عين توتة (باتنة) والعالمة لبيض (تبسة)، وبذلك بلغت الطاقة الإنتاجية إلى 11.5 مليون طن/ سنة، وتم تعزيز القدرات الوطنية من قبل المشروع الجديد الخاص مسيلة (ACC) الذي أنجزته FSL نيابة عن مجموعة أوراسكوم بـ: 4000000 طن قابلة للتنفيذ من عام 2004، والتي تغطي بشكل كاف احتياجات البلد.

وفي سنة 2006 تم تنفيذ مشروعين جديدين: سيق (أوراسكوم) مع مليوني طن منها 500000 طن من الاسمنت الأبيض، ومشروع الحلفة (اسيك مصر) بمليون ونصف مليون من الاسمنت الرمادي، فزادت القدرة الإجمالية للبلاد بذلك إلى خمسة عشر (15) مليون طن عام 2008¹.

ثانيا، مراحل إعادة تنظيم القطاع: منذ عام 1983 ومع إعادة الهيكلة الشاملة للاقتصاد الوطني، أعيد تنظيم SNMC حسب قطاع النشاط وتم تقسيمها إلى أربع شركات منفصلة، واحدة لكل منطقة: الشلف - الغرب - الوسط - الشرق، وقد تقرر إعادة تنظيم ثانية وتنفيذها على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تنفيذ القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات العامة، وقد تم إنشاء "صناديق المشاركة" وكوكيل ائتماني الدولة.

المرحلة الثانية: مع تفكك صناديق المشاركة وإنشاء "الشركات القابضة العامة" كإطار قانوني جديد والتي من المفترض أن تنعش الإصلاحات في القطاع العام تحت ظل "المجلس الوطني لمشاركات الدولة" بوصفه قوة عمومية والمساهم الوحيد وفقا لأحكام المرسوم رقم 95-25 في 25 أيلول 1995 بشأن إدارة رؤوس الأموال التجارية للدولة.

وهكذا، تحولت إلى شركات الإسمنت في محافظة الشركات القابضة "التشييد ومواد البناء"، والتي بدأت في عام 1997 برنامجا واسعا لفصل وحدات الإنتاج خصوصا البناء، لكن لم تدم التجربة طويلا لأن:

المرحلة الثالثة: كرست مرة أخرى تصفية الشركات القابضة واستبدالها بـ "شركة إدارة المشاركات"، وفقا للمرسوم رقم 01/04 في 20 أغسطس 2001، بشأن إدارة، تنظيم وخصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية وبذلك فإن S.G.P- GICA لـ "صناعة الاسمنت" ورثت شركات الاسمنت ومشتقاتها (SPA) بما في ذلك:

- الجمع التجاري والصناعي للإسمنت ومشتقاتها للشرق "GIC- ERCE"
 - الجمع التجاري والصناعي للإسمنت ومشتقاتها للوسط "GIC- ERCC"
 - الجمع التجاري والصناعي للإسمنت ومشتقاتها للغرب "GIC- ERCCO"
 - شركة الاسمنت للشلف ECDE-CHLEFF وهي وحدة واحدة مع طاقة إنتاجية تقدر بمليون طن/سنة.
- كل مجموعة لديها أيضا حصة 25٪ في مركز تدريب للإسمنت (CFIC)، بالإضافة إلى SGP- GICA والتي لها حصة 50٪ في الشركة التونسية الجزائرية للإسمنت الأبيض "SOTACIB" التي تم خصصتها عام

¹ Bendib Abdelhamid, historique du ciment et situation de la production du ciment en Algérie de 1962 à 2005, groupe ERCE, p16.

2005 لصالح مجموعة العقارات الإسبانية.

وشركات الاسمنت تضم شبكة توزيع فرعية خاصة منظمة، فأنشأت كل مجموعة شركة تابعة تجارية طورت شبكة من الوحدات للبيع ومستودعات تقع في منطقة تدخلها، وهي: SCMCE فرع للمجمع ERCE وSODISMAC فرع للمجمع ERCC وSODMAC فرع للمجمع ERCC، باستثناء الشلف للإسمنت التي توزع مباشرة إنتاجها.

أما مؤخرا، تم ضم جميع شركات الإسمنت ومشتقاته (12) بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA ابتداء من الفاتح يناير 2010، إضافة إلى فروع أخرى مثل الحصى، الدراسة والتطوير، التكوين، الصيانة، التوزيع والأمن، ويهدف المجمع إلى الوصول إلى إنتاج ما يقارب 20 مليون طن من الإسمنت و 7 ملايين طن من الحصى في 2019. كما يهدف المجمع إلى توجيه نشاطه إلى إنتاج الإسمنت المسلح الجاهز للاستخدام وصفائح الجص إضافة إلى الإسمنت¹.

ثالثا، عمليات الشراكة والخصخصة: قام المجمع نهاية عام 2007 بعمليات شراكة وخصخصة شملت ما يلي:

- فتح رأس المال الاجتماعي في المرحلة الأولى حتى 10 ٪ من شركة الاسمنت بني صاف مصحوبا بعقد إداري لصالح مجموعة pharaon (السعودية) ثم وصل إلى نسبة 35٪.
- فتح رأس المال الاجتماعي يصل إلى 35٪ من شركة الاسمنت زهانة يرافقه عقد إداري لصالح شركة اسيك (مصر).
- فتح رأس المال الاجتماعي يصل إلى 35 ٪ من شركة الاسمنت حجار سود مصحوبا بعقد إداري لصالح شركة buzzi Unicem (إيطاليا).
- فتح رأس المال الاجتماعي يصل إلى 35 ٪ من شركة الاسمنت سور الغزلان مصحوبا بعقد إداري لصالح شركة buzzi Unicem (إيطاليا).
- فتح رأس المال الاجتماعي يصل إلى 35 ٪ من شركة الاسمنت المفتاح مصحوبا بعقد إداري لصالح مجمع Lafarge (فرنسا).

كما قام المجمع بالتنازل عن الأصول الكلية لمشروع الاسمنت الجلفة لصالح شركة اسيك (مصر)².

¹ Centre d'étude et de services technologiques de l'industrie de matériaux de construction, Info CETIM, bulletin n°15, décembre 2009, Algérie, p4.

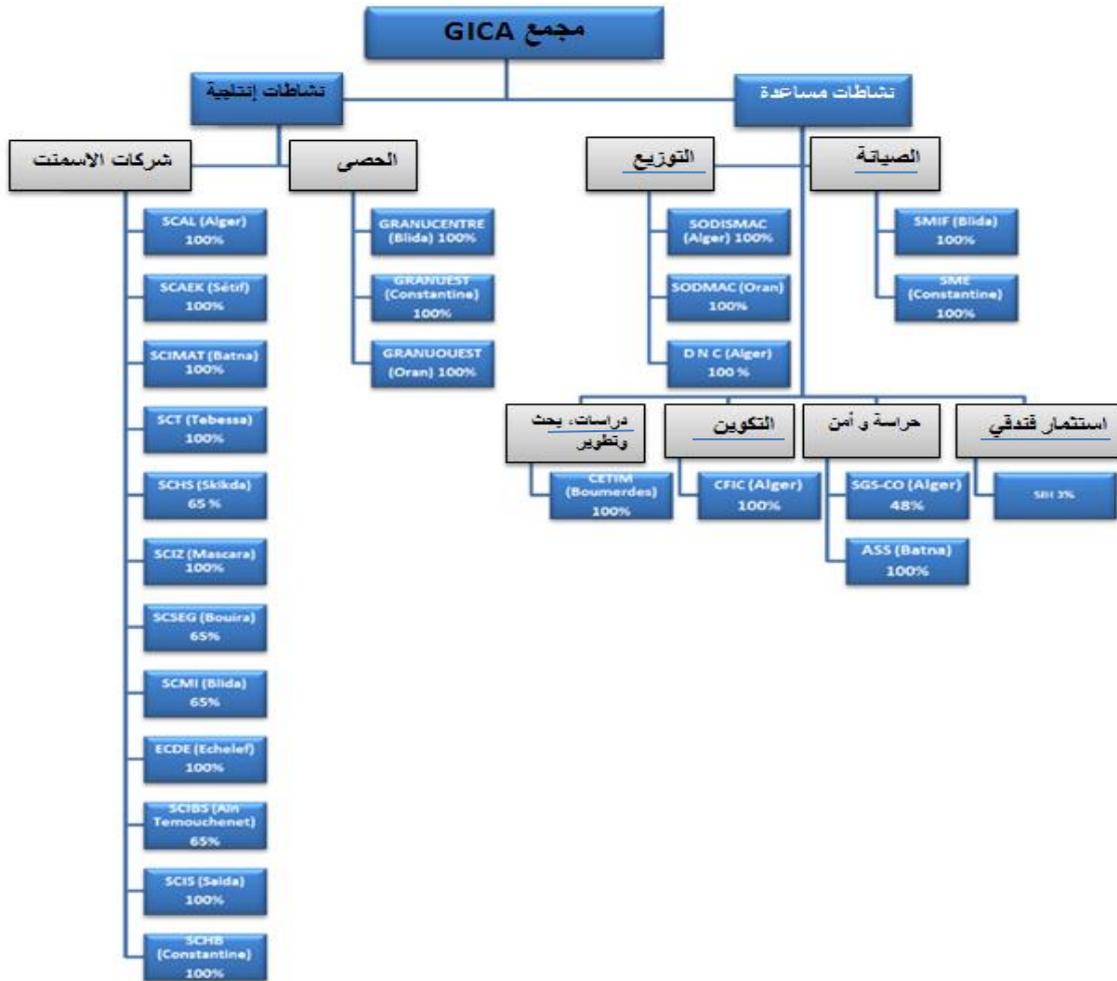
² <http://www.sgp-gica.dz/groupe-ERCO/scis.htm>, vue le 20-12. 2011.

الفرع الثاني: نبذة عن المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري جيكا (GICA)

أولاً، التعريف بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري: تم تأسيس المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر سنة 2010، وهو شركة مساهمة برأسمال قدره 25.358.000.000 دج. ويضم المصانع الإثني عشر للإسمنت، وهو يمتلك جميع أسهم المصانع عدا شركة بني صاف، زهانة، حجار سود، صور الغزلان ومتيجة، أين يملك نسبة 65% من أسهمها (الشكل رقم 1.4)، كما يضم المجمع مؤسسات أخرى تمارس نشاطا آخر وهي:

- شركات توزيع مواد البناء: يمتلك المجمع 100% من أسهم الشركات.
- المحاجر والمختصة في إنتاج وتوزيع الحصى والرمل، حيث توجد ثلاثة محاجر (وهران، البليدة، قسنطينة) ويمتلك المجمع كل أسهم تلك المحاجر.
- شركتان مختصتان في خدمات الصيانة (البليدة، قسنطينة).
- مركز الدراسة والبحث والتطوير، مركز التكوين، شركة الحراسة والامن، شركة الاستثمار الفندقية.

شكل رقم 1.4: الهيكل التنظيمي للمجمع



المصدر: من موقع المجمع

ثانياً، قيم المجمع:

➤ قيم المهنة:

- **الكفاءة:** المجمع يعد بكفاءة أعماله ويتم اختيار مهارات المؤسسات وتقييمها لقدرتها الواضحة على تطبيق المعرفة والدراية العملية والنظرية ولكن أيضاً على أبعادها السلوكية. فالمجمع يدرك أن كفاءة موارده البشرية وتطورها هي شروط حاسمة في إنجاز مهامه وأهدافه.
- **المسؤولية:** يسعى المجمع إلى ترسيخ قيم المسؤولية والاستقلالية في كل موظفيه، فهم مسؤولون وناضجون ويتجلى ذلك في احترام القيم والالتزامات.
- **الشفافية والأخلاقيات:** الشفافية هي مبدأ أساسي في العمل فهي المصادقية التي توجه أعمال وسلوكيات المجمع كل يوم.
- **الاتصال:** يشجع المجمع الاتصالات الأفقية والرأسية كدليل على النجاح.

➤ قيم الاعمال:

- **ارضاء السوق:** يقوم المجمع بتصميم نجاحه على أساس جودة منتجاته وخدمات الفروع التابعة له وكذا موافقة شركائه. كما يحرص على نجاح سياسته التجارية التي تهدف إلى اشباع الاحتياجات وتلبية توقعات السوق من خلال تحسين جودة الخدمات باستمرار.
- **الولاء تجاه الشركاء:** تستند ثقة شركاء المجمع على الولاء المستمر لأعماله فهي لا تتزعزع وتتبع هدف ضمان ربحية استثمارات المساهمين والشركاء.
- **احترام البيئة:** يحرص المجمع على الامتثال الصارم للأنظمة والقوانين البيئية، فهو يدرك مسؤولياته ويعمل على التحكم في استهلاكه للموارد الطبيعية ويراعي الاهتمامات البيئية والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في أنشطته.

➤ قيم التسيير:

- **الأداء:** هو ثمرة جهود أنظمة إدارة كل الفروع والتي يتم تنفيذها على أساس سياسة المجمع وأهدافه.
- **الموضوعية:** إن موضوعية ونزاهة المديرين هي قيم أساسية للمجمع من أجل السير الحسن للأنشطة من خلال التواصل والتنسيق الدؤوب بين الهياكل المركزية والمؤسسات التابعة.
- **الخصوصية:** تشكل سلامة واحترام سرية المعلومات التي يتم عقدها مع الشركاء الأساس الذي تركز عليه علاقات الثقة بين مديري المجمع ومعاونيهم.

■ **الاعتبار:** إن الأخذ بالاعتبار والاستماع لاحتياجات الموظفين هي قيم يدرّسها المجمع فاحترام كرامتهم هو مبدأ توجيهي في العلاقات التي يتمتع بها المجمع، فنجاح هذا الأخير يكمن في الاستماع إلى احتياجات الجميع واهتمامهم¹.

ثالثا، الاهتمام بالعميل في صميم استراتيجية المجمع:

إن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، الرائد وطنيا في صناعة الإسمنت، يضع العميل في صميم استراتيجيته التجارية الجديدة التي تركز على التحسين المستمر لأدائه وخدماته مع الالتزام بتلبية احتياجات العميل وتجاوز توقعاته. حيث يؤكد المجمع من خلال ميثاق العملاء على: "إن ميثاق العملاء الجديد يؤكد رغبة المجمع في تلبية رغبات عملاء أكثر فأكثر تطلبا، في سوق متزايد المنافسة، فجودة خدماتنا التجارية تدعم منتجاتنا وتسمح لنا بالاحتفاظ بعملائنا والالتزام بثقتهم. فمن خلال هذا السلوك، يهدف مجمّعنا إلى تقديم مساهمة قوية في نجاح المعركة من أجل الإنتاج المحلي، بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي في الإسمنت ابتداء من عام 2017"².

رابعا، الاهتمام بالتنمية المستدامة من قبل المجمع:

تعد إدارة التصريفات، القضاء على الغبار، إعادة تأهيل المحاجر والحد من استهلاك الطاقة أولويات رئيسة للمجمع، لذا حددت إجراءات للتوفيق بين متطلبات التنمية الصناعية لقطاع الإسمنت ومتطلبات التنمية المستدامة، وهي تتعلق ب:

- الاتفاق مع الوكالة الوطنية لتطوير استخدام الطاقة وترشيده (APRUE) لتحقيق توفير الطاقة وتنفيذه من خلال عقود التنفيذ مع مصانع إسمنت المجمع.
- الحد من استهلاك المياه الصناعية بتجديد محطات معالجة المياه المثبتة على مستوى المصنع.
- الامتثال للمعايير البيئية من خلال استمرار برنامج استبدال المرشحات الكهربائية بواسطة المرشحات القماشية، حيث يوجد لدى عشرة من بين مصانع الإسمنت الاثني عشرة جيل جديد من المرشحات القماشية، وقد جهّز معمل اسمنت صور الغزلان وزهانة في عام 2014 بمعدات جديدة مصممة لتقليل استهلاك الطاقة وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري؛
- تجديد المحاجر التي تهدف إلى تعزيز موقع استغلالها على المناظر الطبيعية والخطط البيئية.
- اعتماد جميع الشركات التابعة للإنتاج معايير الايزو المختلفة، بالإضافة إلى شهادة المنتجات المصنعة.
- حرق النفايات الصناعية (دراسة جدوى لمشروع تجربي لدمج النفايات الصناعية عن طريق حرقها في فرن

¹ <https://www.gica.dz/nos-valeurs/>, vue le 15-06-2018.

² <https://www.gica.dz/charte-client/> , vue le 15-06-2018.

بمصنع الإسمنت التابع للمجمع-مصنع مفتاح-كوقود بديلة للطاقة الأحفورية).¹

خامسا، الحصة السوقية للمجمع:

ويمتاز سوق الاسمنت بوجود عدد محدود من الأطراف الفاعلة وهي المجمع "جيكا" الذي يمثل القطاع العمومي والرائد في السوق بطاقة إنتاجية قدرها 13 مليون طن، أي ما يقارب 60% من الانتاج المحلي، وتليه مؤسسة لافارج بطاقة إنتاجية تبلغ 8 ملايين طن التي تملك مؤسستي عقاز بمعسكر وبالمسيلة، كما تملك أسهما في كل من مؤسسة مفتاح بمجمع جيكا ومؤسسة Cilas بسكرة الخاصة، ثم متعاملين خواص (العموري وهامل)، إضافة إلى المجمع Amoud الذي سينشئ مؤسسة اسمنتية بالأغواط بطاقة إنتاجية قدرها مليوني طن سنويا ويقدر الانتاج الحالي من هذه المادة بين 25 و 30 مليون طن سنويا، وتسعى الجزائر للوصول الى 40 مليون طن سنويا في آفاق 2020.

إن النشاط الكبير للمشاريع التنموية الهادفة لتدعيم البلاد بالمنشآت القاعدية الأساسية كمشروع الطريق السيار شرق-غرب، السدود، العقارات،... استدعى توفير كميات كبيرة من مادة الاسمنت ما أعطى الدفع لهذا القطاع لكن المجمع لم يستطع تلبية حاجة السوق الداخلي فقامت الجزائر باتخاذ تدابير استعجالية باستيراد الاسمنت منذ عام 2000 لتصل إلى أعلى مستوياتها سنة 2014 و 2015 بقيمة 500 مليون دولار لـ 6 ملايين طن من الاسمنت²، وهذا المنع عرقله هذه المشاريع ووضع حد لارتفاع أسعاره والمضاربة التي انعكست سلبا على سير هذه المشاريع؛ لذا قام المجمع بتغييرات كبيرة لرفع سقف إنتاجه لتلبية هذا العجز وتحقيق الاكتفاء الذاتي من هذه المادة الأساسية لجميع المشاريع الاقتصادية في المرحلة الأولى قبل التوجه نحو تصدير الفائض للخارج، فاستحدث مؤسستين جديدتين واحدة ببشار والآخرى بأم البواقي بطاقة إنتاجية قدرها 1 و 2 مليون طن سنويا على الترتيب واللذان ستدخلان الخدمة في 2020، كما قام المجمع بإدخال خطوط ثانية للإنتاج في عدد من المؤسسات لتعويض الكميات المستوردة لكل من شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف (2 مليون طن)، الشلف (2 مليون طن) وزهانة-معسكر (1.5 مليون طن)، لتدخل حيز التنفيذ في الثلاثي الاول من 2017 والثلاثي الاول من عام 2018 وفي 2020 على الترتيب³، المجمع الآن يهدف للوصول إلى تحقيق إنتاج 20 مليون طن سنة 2019، كما قد قام المجمع بأول تصدير له من مادة الكلنكر نحو أوروبا في العاشر من ماي 2018.

¹ <https://www.gica.dz/developpement-durable/>, vue le 15-06-2018..

² Meriem Zaït, Industrie du ciment : de belles performances et des perspectives prometteuses, Revue Algérie Industrie, N°00 Novembre-Décembre 2017, Algérie, pp 3-4.

³ Younès Djama, Interview avec le PDG du groupe GICA, M. RABAH GUESSOUM : « l'objectif du groupe est de s'orienter vers l'exportation, Revue Algérie Industrie, N°00 Novembre-Décembre 2017, Algérie, p7.

الفرع الثالث : نبذة عن مؤسسة الإسمنت بسعيدة

أولاً، تاريخ مؤسسة الاسمنت:

- أوكلت المؤسسة الوطنية للبناء SNMC سنة 1975 مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة، وقد بلغت تكلفته حوالي 652 مليار سنتيم، ولتنفيذه تمَّ عقد اتفاقيات بين شركتين أجنبيتين هما : الشركة اليابانية kawazaki المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع ومتابعة الأعمال والشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.
- وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج اول كيس في الفاتح من أفريل 1979.
- وفي سنة 1991 انقسم مركب الإسمنت والجير بسعيدة إلى وحدتين: وحدة الجير و وحدة الإسمنت.
- بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس مال المؤسسة وأصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب: 1.050.000.000 دج، تابعة للمجمع الجهوي للإسمنت ومشتقاته ERCO-GIC.
- بعد حل مجمع ERCO تمَّ بعدها ضمها مع جميع شركات الإسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA ابتداء من الفاتح يناير 2010.

ثانياً، بطاقة تعريفية للمؤسسة

المجمع:	المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA
اسم المؤسسة:	شركة الإسمنت سعيدة SCIS
تاريخ التأسيس:	28 ديسمبر 1997
نوع المؤسسة:	مؤسسة عمومية EPE SCIS
الشكل القانوني:	شركة ذات أسهم مسيرة 100% من طرف الدولة
رأس المال الاجتماعي:	1.050.000.000 دج
قطاع النشاط:	مواد البناء
العنوان:	رقم 95، الحساسنة. سعيدة
الهاتف:	048-13-12-12 / 048-13-12-13
الفاكس:	048-31-12-16
البريد الإلكتروني:	ddi.scis@yahoo.fr / drhscis@yahoo.fr / dt.scis@yahoo.fr / dg_scis@yahoo.fr
نشاط المؤسسة:	إنتاج مادة الإسمنت من نوع CPJ42.5 Kg F/Mm ²
الطاقة الإنتاجية:	500.000 طن سنويا
عدد العمال:	261 عاملا

ثالثا، الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع مؤسسة الإسمنت بسعيدة بدائرة الحساسنة ببلدية الحساسنة التي تبعد عنها بـ 3 كم وعن مدينة سعيدة بحوالي 20 كم وهي محاذية للطريق الوطني الرابط بين ولايتي سعيدة وتيارت، وتقدر مساحتها الكلية بحوالي 23,70 هكتار مقسمة كالتالي: 8 هكتار مبنية، 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ) و 4 هكتار مساحة خضراء. وتملك المؤسسة بدورها منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500 م عنها (الشكل الموالي)، والأخرى للطين والصلصال تبعد بـ 27 كلم جنوبا بدائرة عين الحجر ولاية سعيدة، أما المواد الأولية الأخرى التي تحتاجها المؤسسة لصناعة الاسمنت فهي:

- خامات الحديد: من منجم (FERPHOS) بالروينة بولاية عين الدفلة.
 - الجبس: من عقاز ولاية معسكر و مؤسسة الجص Fleurus بولاية وهران.
 - مادة البوزولان (pouzzolane): وتأتي من منجم منطقة ببني صاف ولاية عين تموشنت.
- كما تتزود المؤسسة باحتياجاتها من المياه من المياه الجوفية قرب محجرة الكلس للمؤسسة عن طريق الابار، ويقدر استهلاكها السنوي للماء حوالي 180000 م³، وأما الطاقة الكهربائية فعن طريق خطين للضغط العالي، والغاز الطبيعي فبأنبوب قريب منها.

شكل رقم 2.4: نظرة بالقمر الصناعي للمؤسسة الإسمنت بسعيدة



المصدر: Google maps - 2019

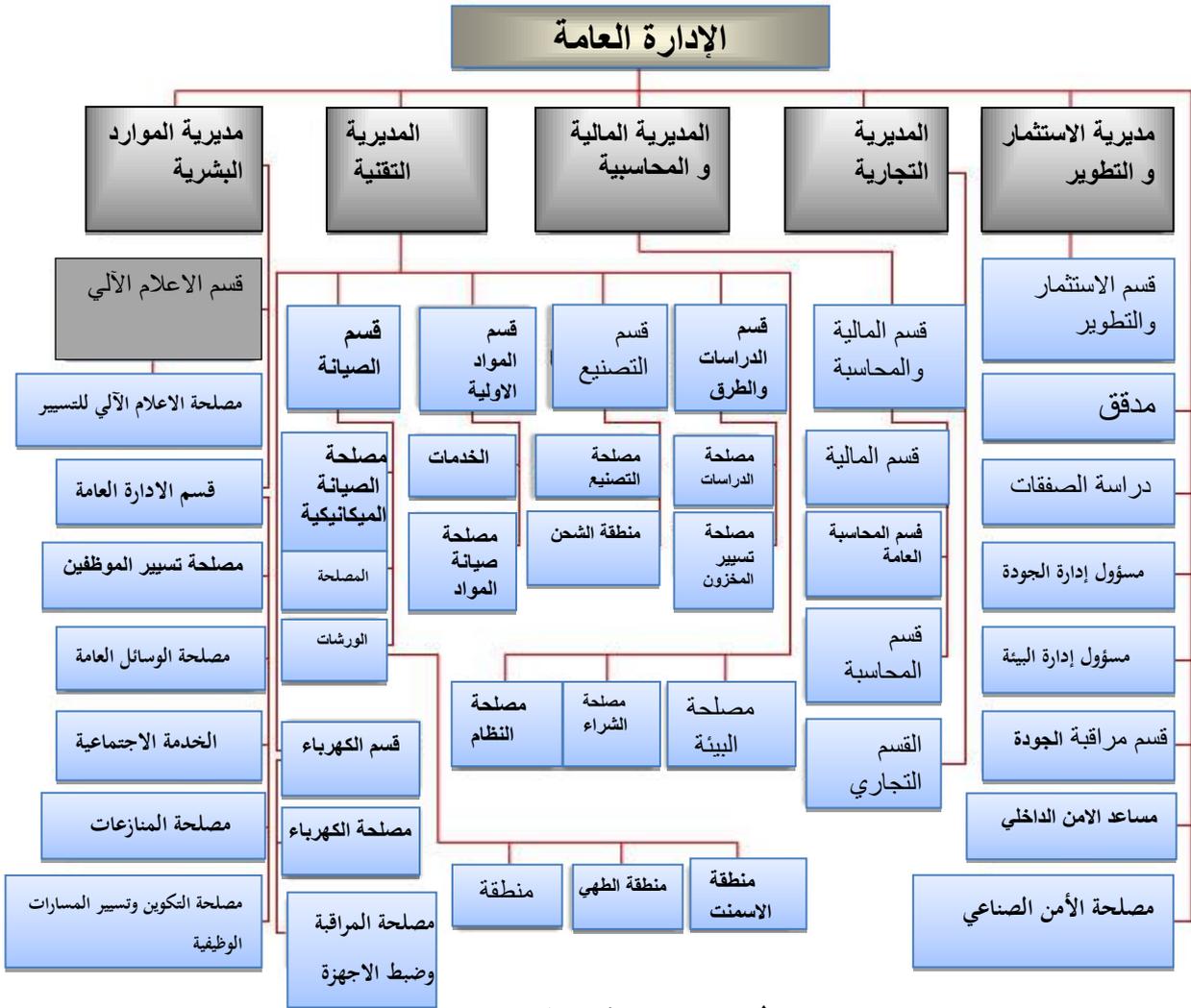
رابعا، الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المديرية العامة: تهتم بالتسيير والربط بين مختلف المديريات الرئيسة والتنسيق فيما بينها بالإضافة إلى الوظائف التابعة لها مباشرة كالرقابة ونظام إدارة الجودة ومصحة الأمن الداخلي السلامة الصناعية ودائرة مراقبة النوعية (المخبر)، كما تحدد المديرية العامة سياسة المؤسسة والتي تعتمد على جودة المنتج.

- ✚ **مديرية الموارد البشرية:** تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين والتوظيف حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف العمل الأفضل وتكوينهم وتأمينهم.
- ✚ **المديرية التقنية:** وهي تقوم بالسهر والعمل على تطوير الإنتاج، كما تقوم بإجراء اجتماعات دورية وتتلقى تقارير من طرف الدوائر التابعة لها، كما تعمل على إبقاء الوحدة في عمل مستمر ذلك أن صناعة الإسمنت يكون على شكل سلسلة وعلى مدار 24 ساعة و 7/7 أيام وكل توقف قد يضر بالمؤسسة كثيرا ولو لمدة قصيرة.
- ✚ **المديرية التجارية:** تقوم هذه المديرية بتسويق أو بيع المنتج النهائي بعد عملية التصنيع في آخر مرحلة له.
- ✚ **المديرية المالية والمحاسبية:** تقوم المديرية بالحسابات وتسيير ميزانية المؤسسة.
- ✚ **مديرية الاستثمار والتطوير:** لأن لها آفاقا جديدة، فقد قامت مؤسسة الاسمنت بسعيدة بإنشاء مديرية تهتم بمشاريع التطوير واكتساب استثمارات جديدة.

شكل رقم 3.4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مجالات التنمية المستدامة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة

الفرع الأول: المجال السياسي و التقني

أولاً، المجال السياسي:

إن القوانين الموضوعية في مجال حماية البيئة ومكافحة التلوث كالقانون رقم 03-10 المؤرخ في 2003/07/19 المتعلق بحماية البيئة في ظل التنمية المستدامة والقانون رقم 01-19 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بالنفايات الصلبة والقانون رقم 01-20 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة، إضافة الى المراسيم التنفيذية التي تهتم بالقيام بالتدقيق البيئي لتحليل أثر نشاطات المؤسسات على البيئة كالمرسوم التنفيذي رقم 87-91 المؤرخ في 1987/04/21 المتعلق بدراسة تأثير تهيئة المحيط والمرسوم التنفيذي رقم 90-78 المؤرخ في 27/02/1990 المتعلق بدراسة التأثيرات البيئية، وكذا الآليات الردعية المتبعة من طرف السلطات العمومية كالجباية البيئية من خلال المرسوم رقم 88-19 المؤرخ في 26 جويلية 1988 والتحفيزية كصندوق تحسين التنافسية الصناعية (FOPROCI) الذي تشرف عليه وزارة الصناعة والصندوق الوطني للبيئة (FEDEP) الذي تشرف عليه وزارة البيئة وتهيئة الإقليم والذي يتولى تهيئة المؤسسات الاقتصادية لتبني أنظمة الإدارة البيئية، ساعدت كلها في دفع المؤسسات نحو الاهتمام بهذا الجانب إما بدمجه في استراتيجية المؤسسة أو على الأقل الاهتمام باحترام المعايير والقوانين تجنباً لدفع الغرامات نتيجة إهماله (رسوم التلوث كانت ترهق المؤسسة كثيراً حيث تقدر بـ1.459.000 دج سنوياً). هذا ما دفع مؤسسة الاسمنت نحو استخدام المصفاة القماشية وإعادة تجديدها هياكل الانتاج القديمة، وحاليا تسعى المؤسسة للعمل على تطبيق المعايير البيئية الدولية في هذا الجانب.

إضافة الى القوانين المتعلقة بالعمل والأمن والسلامة المهنية وتكوين المتربصين كلها ساعدت المؤسسة على تحسين ظروفها المهنية احتراماً للمعايير المفروضة في الجانب الاجتماعي.

ثانياً، المجال التقني:

إن الاستهلاك الكبير في الطاقة وخصوصاً الكهربائية يؤدي إلى تناقصها عند بعض السكان المجاورين للمؤسسة، لكن هذه الأخيرة تعمل على تغيير هياكلها لتخفيض استهلاكها الكبير للطاقة، فهي تستهلك من الطاقة ما مقداره 28% من مصاريف الاستهلاك الكلية، وقد ساعد التطور التكنولوجي في الحصول على معدات ذات كفاءة عالية وأقل استهلاكاً للطاقة وأقل تلوثاً.

1. استهلاك الغاز الطبيعي:

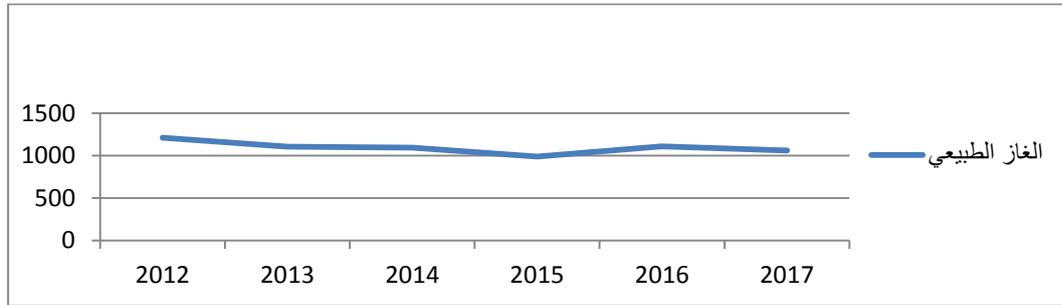
جدول رقم 7.4: تطور استهلاك الغاز الطبيعي من طرف المؤسسة للفترة (2012-2017)

السنوات	وحدة القياس	الاستهلاك	انتاج الكلنكر (طن)	الاستهلاك الخاص =
2012	Th	439 931 814	362 800	1212,60 كغ حريرة/كغ كلنكر
2013		4537871,38	410 200	1106 كغ حريرة/كغ كلنكر
2014		527140225	481 500	1094,8 كغ حريرة/كغ كلنكر
2015	م ³	50.171.338	414 000	988,4 كغ حريرة/كغ كلنكر
2016		52763672	414100	1108,70 كغ حريرة/كغ كلنكر
2017		51271471	408100	1061,61 كغ حريرة/كغ كلنكر

المصدر: من وثائق المؤسسة.

وتحاول المؤسسة الوصول إلى استهلاك قدره 950 كغ حريرة/كغ كلنكر، أي بتكلفة 200 دج/طن من الكلنكر.

شكل رقم 4.4: تطور استهلاك الغاز الطبيعي من طرف المؤسسة للفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

2. استهلاك الطاقة الكهربائية:

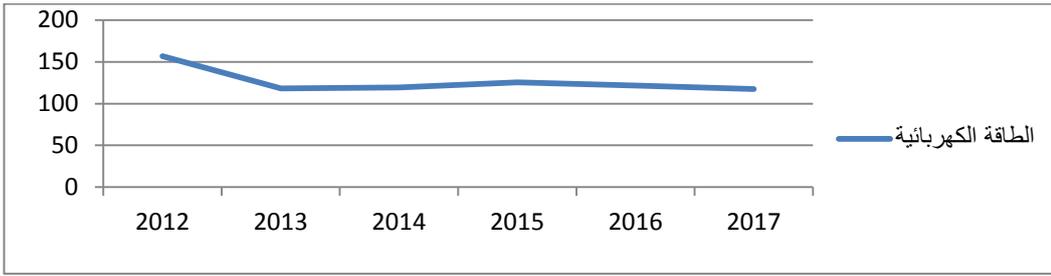
جدول رقم 8.4: تطور استهلاك الطاقة الكهربائية من طرف المؤسسة للفترة (2012-2017)

السنوات	وحدة القياس	الاستهلاك	انتاج الاسمنت (طن)	الاستهلاك الخاص =
2012	كيلوواط ساعي	53 169 930	339 110	156,80 كيلوواط ساعي/طن اسمنت
2013		60803839,54	515 200	118 كيلوواط ساعي/طن اسمنت
2014		67400178	564 000	119,5 كيلوواط ساعي/طن اسمنت
2015		64.706.658	515 000	125,6 كيلوواط ساعي/طن اسمنت
2016		65039478	535100	121,5 كيلوواط ساعي/طن اسمنت
2017		62018814	528400	117,4 كيلوواط ساعي/طن اسمنت

المصدر: من وثائق المؤسسة.

وتحاول المؤسسة الوصول إلى استهلاك قدره 110 كيلوواط ساعي/طن اسمنت، أي 300 دج/طن من الاسمنت.

شكل رقم 5.4: استهلاك الطاقة الكهربائية من طرف المؤسسة للفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

❖ يتبين لنا من خلال الجدولين أن هناك انخفاضا ملموسا في استهلاك الطاقة للطحن الواحد من الاستهلاك خلال الفترة 2012-2017 وهذا راجع لاستخدام المؤسسة للمصافي القماشية و التحديد في المعدات والآلات وهياكل الانتاج نتيجة استخدامها لآلية الانتاج الأنظف ويعود سبب الانخفاض في سنة 2017 لامتلاء الخزانات خاصة في الثلاثي الاخير.

الفرع الثاني: المجال البيئي

تعاني مؤسسة الاسمنت من ارتفاع نسبة استهلاكها للموارد الطاقوية كالكهرباء، الغاز والماء، كما أن المحيط البيئي الذي تعمل فيه المؤسسة يتأثر سلبا وبشكل مباشر وكبير بالمخلفات المفروزة من عملياتها والمتمثلة في الحفر والتفجير والاستخراج والتحويل كالغبار والنفايات التي تؤثر على التربة كالزيوت المحروقة، إضافة إلى أن قدم وسائل الإنتاج التي زادت من غاز الكربون الناتج عن المعالجة والتحويل وأضافت تكاليف أخرى تمثلت في تكاليف الصيانة المرتفعة وكذا تعطل الانتاج.

1. تطور التلوث الناتج عن المؤسسة:

و يمكن تلخيص أسباب التلوث الناتج عن المؤسسة في ما يلي:

- الغبار المتطاير في الهواء: جراء عملية الاستخراج والتحويل والمعالجة والنقل والتخزين والشحن؛ فمؤسسة الاسمنت بسعيدة وحسب دراسة CETIM سنة 2010 كانت تعاني من ارتفاع كمية الغبار المنبعث من الفرن فوق الحدود المسموح بها بكثير (85نانوغرام/نانومتر مكعب) في حالة العمل للمصفاة الكهربائية و195نغ/نم³ في حالة التوقف، في حين أن المعيار المسموح به هو 30نغ/نم³، حسب المرسوم 108/06 لسنة 2006، أما الغازات الأخرى فهي دون الحدود المسموح بها.

-المخلفات الملوثة للبيئة: إن إنتاج الاسمنت لا يولد مخلفات كثيرة(الصلبة والسائلة الناتجة عن العملية الإنتاجية

كالصناعات الأخرى وتمثل عموماً نفاياته الصناعية في البطاريات والزيوت والمياه الناجمة عن تبريد الفرن.
- **الضحيح:** إن مستويات الضحيح المرتفعة تؤثر على صحة العمال، تركيزهم وكذا انتاجيتهم، لهذا قامت المؤسسة بإعادة تخطيط مستويات الضوضاء على مستوى المؤسسة والتحكم بها، منذ سنة 2012.

2. تطور الاهتمام بالمجال البيئي:

لهذه الأسباب وإدراكاً منها لأهمية الحفاظ على البيئة الطبيعية قامت المؤسسة بإبرام عقد الأداء البيئي في 25 جويلية 2007 بينها وبين وزارة تهيئة الإقليم والبيئة سابقاً لمدة 24 شهراً، وهو التزام متبادل وتشاركي يهدف إلى تعزيز، تحديد وتنفيذ تدابير طوعية للحد من التلوث وحماية البيئة بالتشاور مع الوزارة لمدة وتلتزم الوزارة ب:
- مساعدة المؤسسة في تطوير هذه الأهداف الاستراتيجية للإنتاج الأنظف وقواعد الإجراءات البيئية.
- تسهيل الوصول إلى المعلومات حول التقنيات الأنظف وأنظمة الإدارة البيئية واللوائح.
- مساعدة المؤسسة في تنفيذ جهاز الفحص الذاتي والمراقبة الذاتية لمعدات مكافحة التلوث.
- تسهيل تبادل الخبرات بين المؤسسات.

وتلتزم المؤسسة ب:

- إخطار الوزارة بحالة التقدم المحرز في أهداف الحد من التلوث الاستراتيجية وخطة عملها ودعوتها للحضور ورؤية تنفيذ هذه الإجراءات.

- إجراء الدراسات والتحقيقات والإجراءات الضرورية للحد التدريجي من التأثير الصناعي لأنشطتها المختلفة على البيئة للوصول إلى مستويات قابلة للتطبيق تقنياً واقتصادياً.

- تركيب عداد تلوث للطريقة الرطبة والحافة للسيطرة على القيم الحدية (عام 2010 كموعدهم نهائي).

- التأكد من احترام القيم الحدية للانبعاثات في الغلاف الجوي بما يتوافق مع المرسوم رقم 06-138 المؤرخ في 15 أبريل 2006 الذي ينظم انبعاث الغازات أو الدخان أو الأبخرة أو الجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو وشروط ممارسة الرقابة. (الحدود المسموح بها في المنشآت القديمة: الغبار 50 ملغ/ نانومتر³، أكسيد الكبريت 750 ملغ/ نانومتر³، أول أكسيد الكربون 200 ملغ/ نانومتر³، حمض الهيدروفلوريك 05 ملغ/ نانومتر³، المعادن الثقيلة: 10 ملغ/ نانومتر³، الفلور: 10 ملغ/ نانومتر³، كلوريد: 50 ملغ/ نانومتر³).

- تطوير مكب للنفايات الخاملة.

- تطوير غرفة لتخزين الزيوت وفقاً للوائح المعمول بها.

- ورش عمل عازلة للصوت¹.

فقامت المؤسسة الإسمنتية بسعيدة بـ:

➤ تصنيف النفايات حسب المعايير البيئية المعمول بها وطنيا من خلال تحديد المخلفات وترميزها، تبيين مصدرها ثم تحديد كميتها بالوزن أو الحجم، فالمنتجات النهائية التي لا تحتاجها المؤسسة كالنفايات المنزلية تقوم برميها في النفايات العمومية، أما الزيوت والشحوم فتستخدمها في تشحيم الآلات والباقي تمنحه لشركة نפטال التي تقوم بإعادة تدويره، وهذه العملية تكون بعد تصنيف وفرز النفايات حسب القانون إلى نفايات منزلية ونفايات هامة ونفايات خاصة ونفايات خاصة خطرة، وتعتبر عملية فرز ومعالجة النفايات جزءا من الاستراتيجية البيئية للمؤسسة.

➤ فقط البطاريات التي تعد من النفايات الخاصة الخطرة تقوم المؤسسة بتصنيفها وتخزينها حسب القانون 19/01 سنة 2001 الخاص بتسيير النفايات، ذلك أنه لا يوجد على مستوى كل القطر الوطني من يقوم بتدويرها، وهو مشكل يمس كل مؤسسات قطاع الاسمنت بالجزائر.

➤ اعتماد تقنية الإنتاج الأنظف عن طريق القيام بتحديد معظم وسائل الإنتاج بوسائل تكنولوجية حديثة وصديقة للبيئة واستخدام المصفاة القماشية فانخفضت كمية الغبار المتطاير إلى 10 نغ/نم³ خلال وبعد سنة 2013 وهي أقل بكثير من الحدود المسموح بها، كما تعمل المؤسسة على تطبيق متطلبات الادارة البيئية (الايزو 14000).

➤ متابعة التطورات في المجالات الاجتماعية والبيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية والتي يمكن أن تؤثر عليها، وربط علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة المحلية وذلك لتحسين الإجراءات التي تمكنها من إدماج التنمية المستدامة.

➤ احترام وتطبيق قانون حماية البيئة على أكمل وجه، فهي تحترم كل القوانين المنصوص عليها في التشريع العام والصادرة بالجريدة الرسمية، كما تقوم أيضا بالبحث في هذا المجال فهي تحاول قدر المستطاع حماية البيئة من التلوث والحفاظ عليها والتقليل من نفاياتها.

3. التوافق مع التشريعات والقوانين البيئية وتطور الدعاوى القضائية المرفوعة ضد المؤسسة:

إن التلوث الناجم من كمية الغبار المتصاعدة في الهواء أثرت كثيرا على نوعية الهواء خاصة في الأماكن المحيطة

¹ Centre National des Technologies de Production Plus Propre, *Prévention de la pollution dans la production des ciments en Algérie*, Alger 16 Déc 2009, Algérie.

والقريبة من المؤسسة لذا فقد كانت هناك عدة شكاوي من السكان المحليين والجمعيات البيئية للحد من ذلك. أما في ما يخص الدعاوى القضائية المرفوعة ضد المؤسسة من طرف المجتمع، لم تعرف أي دعوى متعلقة بالجانب البيئي إلا قضية واحدة مطالبة بالتعويض بسبب شكوى مقدمة من طرف صاحب أرض مجاورة للمؤسسة بسبب تضرر أراضيها الزراعية بالغبار المتطاير من الفرن الناتج عن المؤسسة، وقد كانت هذه القضية سببا رئيسا في اقتناء المصفاة القماشية من طرف المؤسسة وتحويلها نحو الاهتمام بالبعد البيئي تجنباً لدعاوى أخرى وتعويضات كبيرة، لكن المؤسسة منذ ذلك الحين لم تتلق أية دعاوى خاصة بالجانب البيئي لأنها تحرص على مراعاة القوانين والمعايير البيئية.

الفرع الثالث: المجال الاجتماعي

أولاً، العمال:

إن عملية صناعة الاسمنت خطيرة للغاية وتتم عن حوادث كثيرة وخطيرة في الكثير من الأحيان، وهذا يؤثر على سير الانتاج ويكلف المؤسسة الكثير من الاموال لعلاج العمال المصابين، كما يعطي انطبعا سيئا عن المؤسسة وصورتها أمام العمال الحاليين والمرتبين.

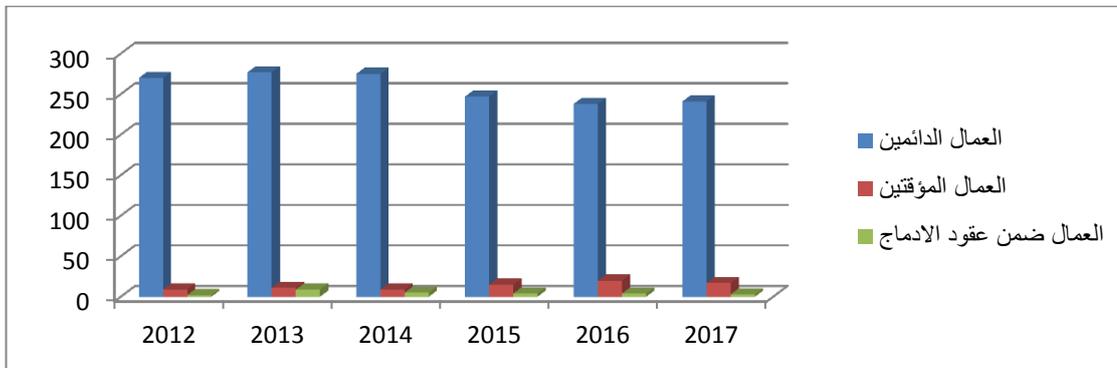
1.1 تطور عدد العمال:

جدول رقم 9.4: تطور عدد عمال المؤسسة في الفترة (2012-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
241	238	247	275	277	270	العمال الدائمين
17	20	15	9	11	9	العمال المؤقتين
3	4	4	5	9	2	العمال ضمن عقود الادمج
261	262	266	289	297	281	المجموع

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل 6.4: تطور عدد عمال المؤسسة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

نجد أن المؤسسة تعطي أهمية لموظفيها ذوو عقود الادماج حيث نلاحظها تقوم بتوظيف داخلي في كل مرة يمكنها ذلك، ونظرا لطبيعة عمل المؤسسة فإننا نجد نسبة الموظفين أقل بكثير من الموظفين لانحصارهم في الإدارة.

2.1. الغياب:

جدول رقم 10.4: تطور معدل الغياب لعمال المؤسسة في الفترة (2012-2017)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
معدل الغياب	% 2, 51	% 1, 35	% 1,60	% 2,03	%3,92	%4,75

المصدر: من وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع المعدل للسنتين 2016 و 2017 نتيجة حوادث العمل، لكن النسبة الكبرى ترجع لعطلات الامومة.

3.1. حوادث العمل: إن حوادث العمل تكون أغلبها في قسم الانتاج والصيانة ويرجع ذلك لسببين أساسيين

هما: - عدم احترام قواعد السلامة المهنية.

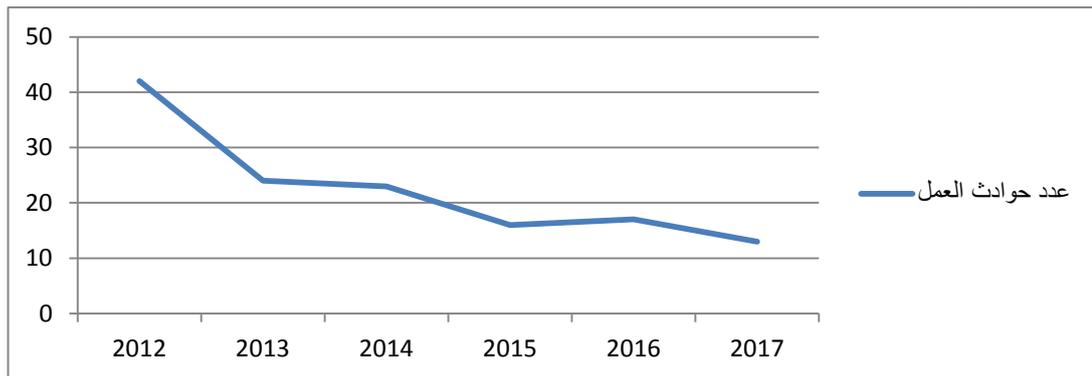
- سقوط الآجر والمواد الساخنة من الفرن.

جدول رقم 11.4: تطور معدّل حوادث العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
معدّل حوادث العمل	% 0.15	%0,0798	%0,0872	%0,0601	% 0,0648	% 0,0498
عدد حوادث العمل	42	24	23	16	17	13

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 7.4: تطور معدّل حوادث العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

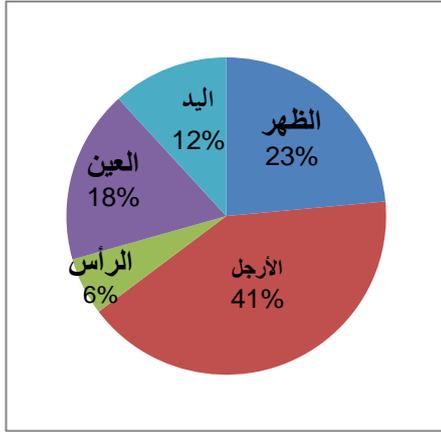
هذا الانخفاض الحاصل في عدد حوادث العمل في السنوات الأخيرة، يرجع إلى الاهتمام الكبير بالسلامة

المهنية والحرص على تنفيذ الإجراءات الوقائية اللازمة ومحاولة تكثيف التكوين في كيفية وقاية العمال لأنفسهم

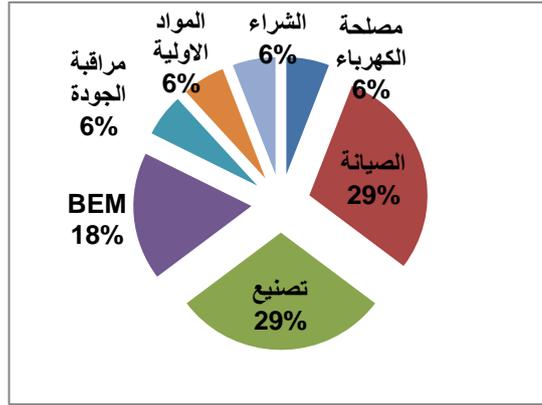
أثناء تأدية عملهم حسب معايير السلامة المهنية العالمية وإدارة المخاطر، وخاصة المتدخلين منهم.

فرغم كون المؤسسة لم تطلب الحصول على الشهادة العالمية الايزو رسميا (السلامة المهنية وإدارة المخاطر) إلا أنّها تقوم بتكوين عمالها وفق تلك المعايير وتهدف إلى التقليل من عدد الحوادث في العمل وكذا نسبة الخطورة حيث سجلت نسبة خطورة قدرها 0.025 سنة 2016 لتصل إلى 0.07 سنة 2017 وتطمح للوصول إلى 0 حادث عمل.

شكل رقم 8.4: حوادث العمل حسب الهيكل التنظيمي شكل رقم 9.4: حوادث العمل حسب نوع الإصابة



المصدر: من وثائق المؤسسة.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

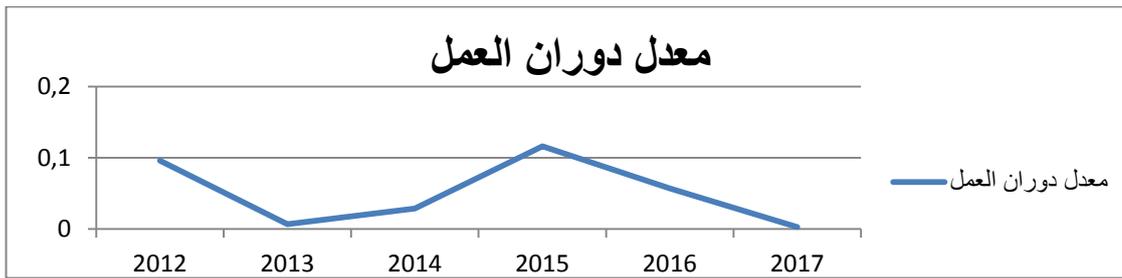
4.1. دوران العمل:

جدول رقم 12.4: تطور معدّل دوران العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017
معدّل دوران العمل	0,096%	0,0069%	0,029%	0,116%	0,057%	0,003%

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 10.4: تطور معدّل دوران العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

إن ارتفاع معدّل دوران العمل الملاحظ في بعض السنوات هو نتيجة خروج العمال على التقاعد، وليس نتيجة التسريح أو الاستقالة.

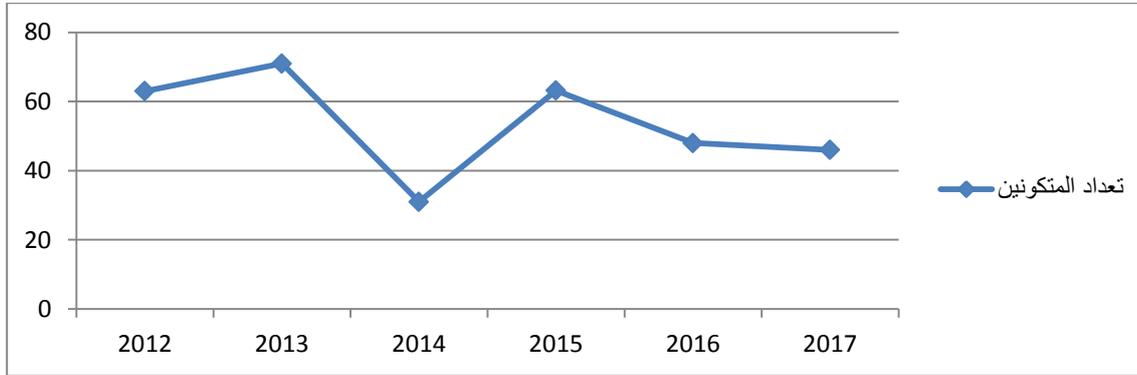
5.1. الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمرين:

جدول رقم 13.4: تطور عدد المتكويين بالمؤسسة وتكاليف التكوين في الفترة (2012-2017)

السنوات	عدد البرامج	عدد المتكويين	تعداد المتكويين	تكلفة التكوين	النسبة من الكتلة النقدية
2012	52	170	63	12646298	4.09
2013	71	198	71	15763818	4.69
2014	93	84	31	18931170,22	2.61
2015	55	168	63.18	18813050,53	4.52
2016	48	125	48	11932576.51	3.74
2017		120	46	11416000	2.01

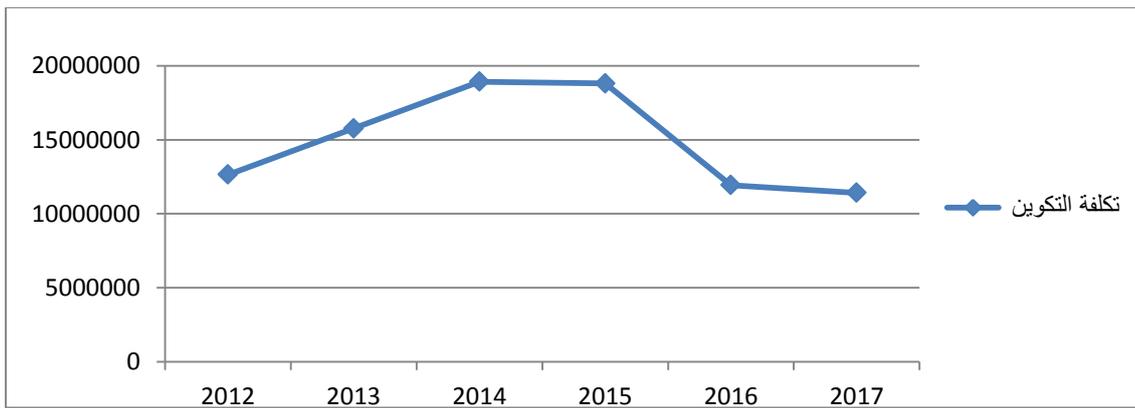
المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 11.4: تطور عدد المتكويين بالمؤسسة في الفترة (2012-2017)



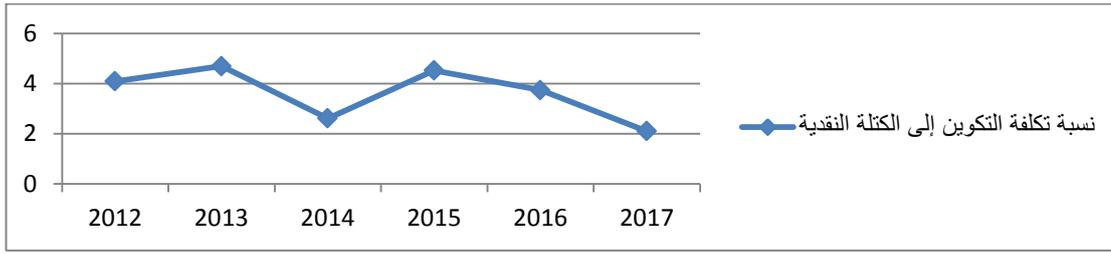
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

شكل رقم 12.4: تطور نسبة تكلفة التكوين في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

شكل رقم 13.4: تطور نسبة تكلفة التكوين إلى الكتلة النقدية في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

يتبين لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تهتم كثيرا بالتكوين وتوفر له مبالغ هامة خصوصا بعد اهتمامها بالمقاييس العالمية في مجال البيئة، الصحة والسلامة المهنية، ادارة المخاطر و غيرها، من أجل ترسيخ هذه الممارسات أكثر في الأفراد و زيادة وعيهم بها، وهذا التكوين يمس كل العمال وفي جميع المستويات كل حسب احتياجاته.

- الحوافز: تهتم المؤسسة بتحفيز عمالها وذلك بتقييمهم بصفة دورية وفق معايير محددة ومعروفة لدى جميع العمال، وعند تحقيقها لمعدلات عالية من الأرباح.

- الأنشطة الاجتماعية تجاه العمال: زيادة حجم النفقات الاجتماعية وتوفير عيادة وسيارة إسعاف داخل المؤسسة وذلك للقيام بالإسعافات الأولية نظرا لخطورة العمل.

- كما تقوم المؤسسة بتوفير النقل للعمال في إطار عقود مع الخواص، وأنشأت حجرة ملابس العمال سنة 2014
ثانيا، البيئة المجتمعية

إن المؤسسة توفر فرصا للعمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من البطالة، كما تهتم بتوفير التكوين الجيد للمتربصين بمختلف أنواعهم (جامعة، معاهد، مراكز،....) وذلك في الإطار القانوني المحدد وفي كثير من الاحيان تفوق النسبة المطلوبة.

الفرع الرابع: الجانب الاقتصادي

إن مؤسسة التطبيق مسيرة 100% من طرف الدولة، لذا فالمساهمون مستثون كطرف مصلحة فيها.

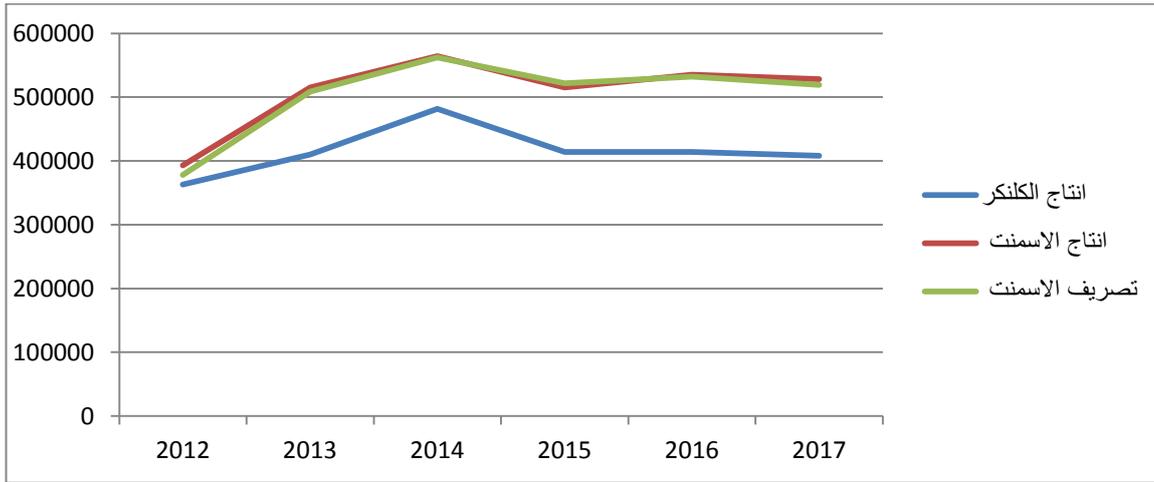
1. تطور حجم الانتاج:

جدول رقم 14.4: تطور حجم انتاج المؤسسة في الفترة (2012-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
408100	414100	414 000	481 500	410 200	362 800	انتاج الكلنكر(طن)
528400	535100	515 000	564 000	515 200	393 110	انتاج الاسمنت (طن)
519221	532042	521731	562130	508 497	377 773	تصريف الاسمنت (طن)

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 14.4: تطور حجم انتاج المؤسسة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

إن المؤسسة تعمل على رفع حجم إنتاجها لتحقيق عوائد مالية عالية، لكن إنتاج الاسمنت والكلنكر قد نقص في الآونة الأخيرة وذلك نظرا لسياسة التقشف وتحميد المشاريع البنائية، لذا نرى بعض الانخفاض بدءا من سنة 2014، لتعاود الارتفاع قليلا في السنتين الماضيتين، كما نلاحظ بعض الانحراف بين انتاج الاسمنت وتصريفه نتيجة لنفس الأسباب.

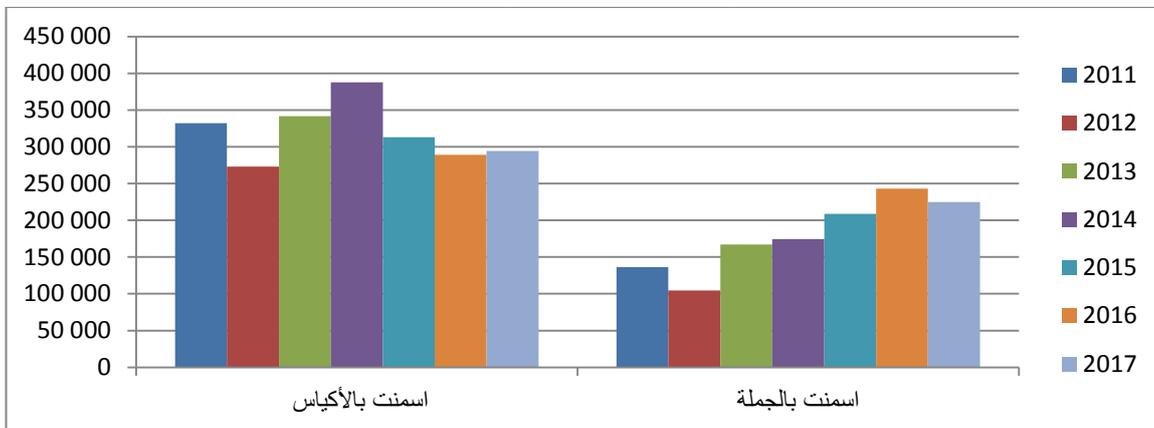
- تطور حجم الانتاج حسب نوع التعبئة:

جدول رقم 15.4: تطور حجم انتاج المؤسسة حسب نوع التعبئة في الفترة (2012-2017)

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
اسمنت بالأكياس	332 090	273 210	341 470	387 670	313 120	288 990.00	294 234.00
اسمنت بالجملة	136 170	104 563	167 028	174 460	208 611	243 052.09	224 987.78

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 15.4: تطور حجم انتاج المؤسسة حسب نوع التعبئة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

الارتفاع في استهلاك الاسمنت بالجملة زاد بـ 17% (سنة 2016) مقارنة بالعام الذي سبقه ويرجع ذلك لتطور السوق ووسائل استخدام الخرسانة (استعمال آلات الخرسانة) وكذا شراء أصحاب المشاريع للخرسانة الجاهزة للاستعمال.

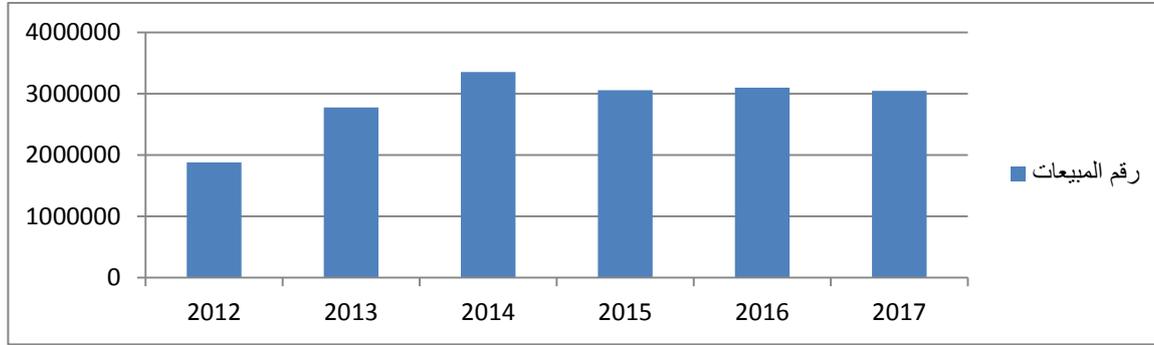
2. تطور رقم الأعمال:

جدول رقم 16.4: تطور رقم أعمال المؤسسة في الفترة (2012-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
3042875	3098386	3 057 850	3.350.538	2.773.506	1.878.349	رقم الأعمال (كدج)

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 16.4: تطور رقم أعمال المؤسسة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

تحاول المؤسسة أن تحافظ على رقم أعمالها قدر المستطاع في هذه الفترة حتى ينتعش الاقتصاد من جديد.

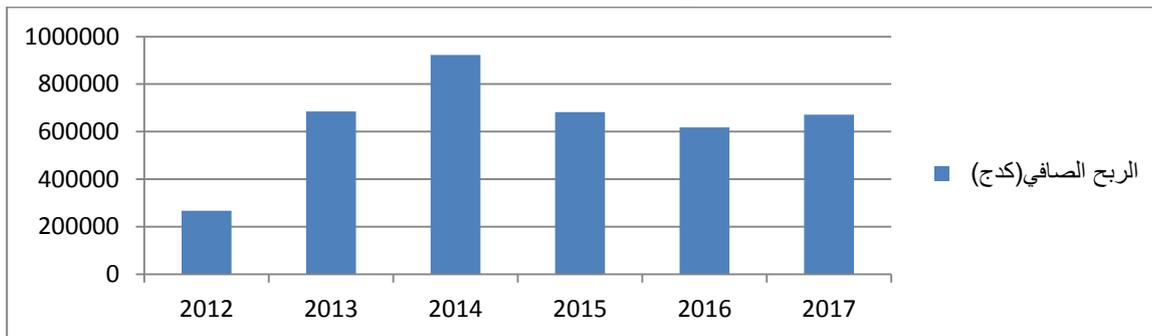
3. تطور الربح الصافي:

جدول رقم 17.4: تطور الربح الصافي للمؤسسة في الفترة (2012-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
671834	617801	681 642	923.064	685.232	267.011	الربح الصافي (كدج)

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 17.4: تطور الربح الصافي للمؤسسة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

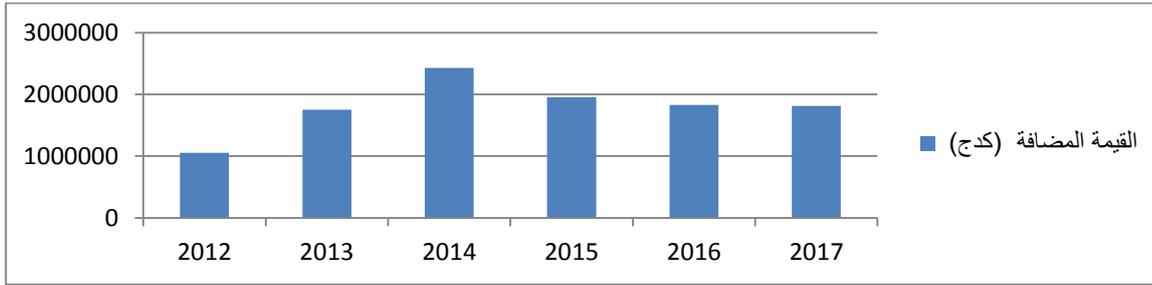
4. تطور القيمة المضافة:

جدول رقم 18.4: تطور القيمة المضافة في الفترة (2012-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
1816000	1828000	954631.1	427.366.2	1.752.074	1.056.314	القيمة المضافة (كدج)

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 18.4: تطور القيمة المضافة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

إن التطور في القيمة المضافة راجع بشكل أساسي إلى الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة التي تهتم بالتحسين في أدائها وفقا لمعيار الجودة الأيزو 9001 ومتطلبات معيار الأيزو 14001، ومراقبة الجودة في كل مراحل الانتاج بدءا من المحاجر وحتى الوصول إلى المنتج النهائي حسب معيار الجودة NA442/2013 بدلا من NA442/2000، إضافة إلى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتحسين قيمة المخرجات ونرى ذلك بوضوح في الفترة الممتدة من 2012 إلى 2014، لكن الانخفاض بدءا من عام 2015 هو نتيجة تجميد المشاريع البنائية على مستوى القطر الوطني وليس تراجعاً في أداء المؤسسة عينة التطبيق.

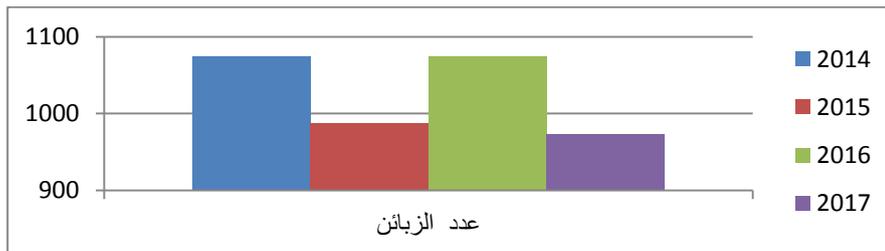
5. الحصة السوقية:

جدول رقم 19.4: تطور حجم الحصة السوقية للمؤسسة في الفترة (2012-2017)

2017	2016	2015	2014	
973	1075	988	1074	عدد الزبائن

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 19.4: تطور حجم الحصة السوقية للمؤسسة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ أن سوق المؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بسوق المشاريع البنائية في الوطن لذا أي تذبذب يشهده هذا الاخير ينعكس مباشرة على المؤسسة، كما أن التغير في عدد الزبائن يرجع إلى أنه في بداية المشاريع الاستثمارية يكون هناك طلب كثير على مادة الاسمنت فنلاحظ ارتفاع عددهم في البداية ثم يتراجع بعد ذلك.

-تناقص عدد الزبائن سنة 2015 يرجع إلى دخول منافسين جدد ما أنقص حصتها السوقية التي كانت محدودة في الجنوب الغربي، هذا أدى بالمؤسسة إلى اتخاذ قرار فتح سوقها على المستوى الوطني للحفاظ على أرباحها وحجم حصتها السوقية.

- تطور عدد الزبائن حسب الفئة:

تقسّم المؤسسة زبائنها إلى أربع فئات حسب رقم الأعمال هي: الفئة أ، ب، ج، د. (بالنسبة المئوية)

جدول رقم 20.4: تطور عدد زبائن المؤسسة حسب الفئة في الفترة (2012-2017)

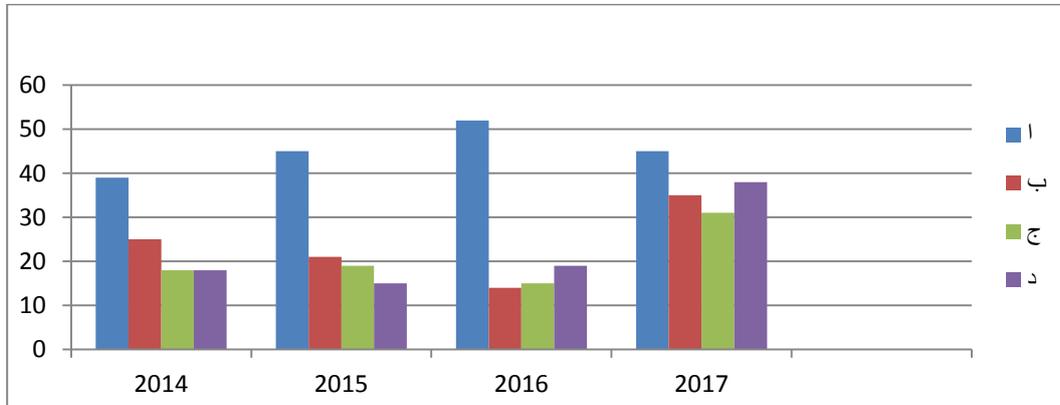
2017		2016		2015		2014		
رقم الأعمال	عدد الزبائن							
45	6	52	6	45	4	39		أ
35	25	14	7	21	11	25		ب
31	15	15	17	19	21	18		ج
38	5	19	70	15	64	18		د

حيث تتحدد الفئات كما يلي:

الفئة أ: أكثر من 10 ملايين دينار جزائري،
الفئة ب: من 3 ملايين دج إلى أقل من 10 ملايين دج،
الفئة ج: من 1 مليون دج إلى أقل من 3 ملايين دينار،
الفئة د: أقل من 1 مليون دينار.

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 20.4: تطور عدد زبائن المؤسسة حسب الفئة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

إن مؤسسة الاسمنت منذ 2008 إلى غاية جوان 2018 تمّول المقاولين ذوي المشاريع (دفتر الشروط)، لكن ما يمكن ملاحظته، أنه بعد تجميد المشاريع الاستثمارية البنائية انخفض عدد الزبائن الممثلين بالفئة أ في سنة 2017 ليرتفع عددهم في الفئات الاخرى (بائعوا مواد البناء بالجملة ...) .

❖ قبلا لم يكن الحديث عن الحصة السوقية وكل ما كان ينتج يباع، فلم تكن المؤسسة تصل إلى كامل طاقتها الانتاجية، إضافة إلى أن السوق كان مقسّما من طرف المجمع، فكانت توزع للجنوب الغربي، لكن الآن مع دخول منافسين جدد وبناء ثلاث مصانع للإسمنت في الجنوب واحدة عمومية، فإن هناك تهديدا كبيرا وخطرا على مؤسسة صناعة الاسمنت بسعيدة، لذا قامت هذه الأخيرة بفتح سوقها لكل قطر الوطني حتى تستطيع ضمان حصتها السوقية وتحافظ على زبائنها وجلب زبائن آخرين.

❖ و الملاحظ أن المؤسسة قد حافظت على زبائنها ولم يكن هناك تذبذب في عددهم، بل زاد وذلك أن المؤسسة تهتم كثيرا بجودة منتجاتها ولم تسجل أي حادثة إرجاع لمنتجاتها بعد حصولها على شهادة الايزو، فهي تعمل على إرضاء زبائنها من خلال ضبط وضمان جودة منتوجها، كما لم تسجل أية شكاوي تذكر وإن حدث سوء فهم، كلامي عموما، فإن المؤسسة تعمل على حله في الحين (حسب الأولوية، وزن العميل، نوع المشروع ...)، وجعلت استقبالهم يوميا لتسريع الاستجابة وحل المشاكل، والتواصل معهم بالبريد الالكتروني لتسريع التعامل، وهذه نقطة ايجابية كبيرة للمؤسسة.

❖ تعتمد المؤسسة في تعاملها مع الزبائن على طريقة باريتو 80/20 حيث نجد أن 80% من رقم اعمال المؤسسة تحققة فئات الزبائن أ و ب و الذين يمثلون نسبة 20% من عدد الزبائن والعكس 20% من رقم الأعمال يحققة 80% من الزبائن، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بتحديد اهتماماتها بالفئتين أ و ب من أجل كسب رضاهم ووفائهم، كما تقوم المؤسسة بدعوتهم على مستواها والاجتماع بهم لمعرفة تطلعاتهم وكذا ما يجب القيام به لكسب رضاهم.

❖ كما قامت المؤسسة بربط وحدتها الانتاجية بالطريق الوطني لتسهيل التعامل مع عملائها.

4. تحليل تطور إنتاجية العمل:

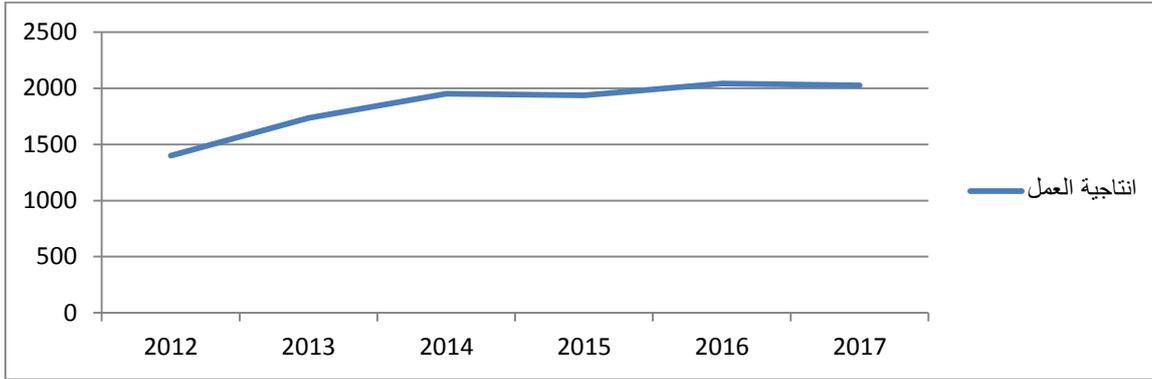
تعتبر إنتاجية العمل عن مساهمة كل عامل في الإنتاج بالكمية أو بالقيمة، وهي تحسب بقسمة حجم الإنتاج أو قيمته على عدد العمال.

جدول رقم 21.4: تطور إنتاجية العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	
2024.52	2042	1936	1951.55	1734.68	1398.93	إنتاجية العمل

المصدر: من وثائق المؤسسة.

شكل رقم 21.4: تطور إنتاجية العمل في المؤسسة في الفترة (2012-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

نلاحظ أن اهتمام المؤسسة بتطبيق هذه المعايير الدولية المتعددة في جوانبها المختلفة قد انعكس على أداء العمال وإنتاجيتهم.

5. الموردون:

تعتمد المؤسسة على المناقصات لتوريدها بالمواد الأولية لذا فهي تهتم بالتقييم الدوري لموردي المؤسسة مرة كل ثلاثة أشهر لمعرفة مدى استيفائهم للشروط المطلوبة، واحترامهم لآجال التسليم المحددة، بالإضافة إلى التحقق من مدى مطابقة المشتريات للمواصفات الوطنية المطلوبة، مما أدى ذلك إلى انخفاض المنتجات المعيبة والمردودات من المنتجات المشتراة، وهذا انعكس إيجاباً على جودة منتجات المؤسسة النهائية .

وهناك تقييم آخر في نهاية السنة لتحديد عدد الموردين الذين تعاملت معهم المؤسسة، وتصنيفهم وفق معايير محددة من طرف المؤسسة للاحتفاظ بالمتميزين منهم واستبعاد غير المحترمين منهم لشروط الاتفاق والتعامل (كاحترام مواعيد التسليم، المطابقة مع المعايير التقنية، الاستجابة للمطالب) ، وتعتمد المؤسسة على سياسة المناقصات ودراسة الملفات لتحديد الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة، وهي تؤكّد على الجودة كعيار رئيس بين المعايير الأخرى وفي حال تساوي جودة منتج موردين فإنها تتخذ السعر كعيار فاصل ثم إن كان لا يزال هناك تساوي في الدرجة الممنوحة للمناقضتين فإنها ترجع إلى تاريخ المورد للفصل في النهاية.

المطلب الثالث: واقع إدماج التنمية المستدامة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة مدى تمكّن المؤسسة من تبني هذا المفهوم على مستوى هياكلها ومع كل الأطراف ذات المصلحة سواء الرئيسيين أو الثانويين، وإن كان هذا التقسيم كما بيناه في الجزء النظري لا يسمح للمؤسسة بالتعامل الجيد معهم إلا في حالة السوق التي تتميز بالاستقرار، في حين أن الوضع الحالي لم يعد يسمح بوجود هذا النوع من المؤسسات خصوصا أن التغيير أصبح سمة دائمة في السوق الذي يتميز بالحركية والتغيير.

سنعتمد في طريقة تحليلنا على الخطوات المبينة في الجزء النظري، وذلك لتمكين المؤسسة من التطبيق السليم لمفهوم التنمية المستدامة وبالتالي لمس نتائجه المرجوة من تطبيقه:

1. إدماج التنمية المستدامة في الاستراتيجية:

على المؤسسة التي تريد تطبيق مفهوم التنمية المستدامة ودمج أبعاده معا أن تقوم بإدماجه في رؤيتها الاستراتيجية لأن المؤسسة المستدامة ترى أبعد من مجرد الاستعمال الرشيد للاستراتيجية الخضراء القائمة على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة والمجتمع، بل عليها المحافظة على قدرتها التنافسية عن طريق تحسين أدائها وتقديم منتجات صديقة للبيئة وموافقة متطلبات العميل، فالتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية والبيئية هو لتحقيق قيمة مضافة وزيادة كفاءتها وإعطائها ميزة تنافسية.

استراتيجية 2013 : - تحقيق الأهداف المحددة في ميزانية عام 2013.

- تركيب و تشغيل مرشحة قماشية.

- الاستمرار في تنفيذ نظام الإدارة البيئية الايزو 14000 والمحافظة على شهادة الايزو

9000 الطبعة 2008.

- تطوير تدريب عمل الجهاز الفني.

استراتيجية 2014: - تحقيق الأهداف المحددة في ميزانية 2014.

- الاستمرار في تنفيذ نظام الإدارة البيئية الايزو 14000.

- المحافظة على شهادة الايزو 9000 الطبعة 2008.

- تطوير تدريب العمال الفنيين.

- تركيب وتشغيل أحدث نظام تحكم في الآلات.

- تركيب وتشغيل آلة سحق وتجنيف لرفع طاقة مصنع طحن الخام.

استراتيجية 2015: - تحقيق الأهداف المادية والمالية لسنة 2015 وتجاوزها.

- الحفاظ على الحصة السوقية الإقليمية والبحث عن أسواق أخرى.

- التدريب المستمر لجميع الموظفين وخاصة في المجالين التقني والإداري.

- الحفاظ على البيئة من خلال تحديث واقتناء معدات جديدة.

- الاستمرار في التحسين التقني والإداري.

استراتيجية 2016: - تحقيق الأهداف المادية والمالية لسنة 2016 وتخطيها.

- الحفاظ على الحصة السوقية الإقليمية والبحث عن أسواق أخرى.

- تدريب العمال في مجال الانتاج والتسيير.

- الحفاظ على البيئة من خلال تحديث المعدات الموجودة واقتناء معدات جديدة.

- رفع طاقة ورش العمل المختلفة لتحقيق انتاج 2000 طن / يوم من الكلنكر.

- التحسين المستمر للتأطير الفني والإداري.

استراتيجية 2017: - تحقيق الأهداف المادية والمالية لسنة 2017 وتخطيها.

- الحفاظ على الحصة السوقية الإقليمية والبحث عن أسواق أخرى.

- تدريب العمال في مجال الانتاج والتسيير.

- الحفاظ على البيئة من خلال تحديث المعدات الموجودة واقتناء معدات جديدة.

- رفع طاقة ورش العمل المختلفة لتحقيق انتاج 2000 طن / يوم من الكلنكر.

- التحسين المستمر للتأطير الفني والإداري.

استراتيجية 2018: - تحقيق الأهداف المادية والمالية لعام 2018 وتجاوزها.

- الانتقال من نظام إدارة الجودة ايزو 9001 إصدار 2008 إلى إصدار 2015.

- التدريب المستمر لجميع العمال في المجال التقني والإداري.

- الحفاظ على البيئة من خلال تحديث المعدات الموجودة واقتناء معدات جديدة.

- رفع طاقة ورشتي الخامات و الطهي للوصول إلى إنتاج 2000 طن من الكلنكر يوميًا.

- تركيب وتشغيل نظام لوزن البضائع بالجملة على مستوى الشحن.

- تركيب وتشغيل مصفاتي قماشيتين لورشة الإسمنت لتنقية الهواء فيها.

- تركيب وتشغيل نظام لتجانس صوامع الدقيق لتحسين جودة الدقيق الخام.

- الحفاظ على جودة المنتج، حماية البيئة، الصحة والسلامة في العمل وترشيد استهلاك الطاقة.

- وضع نظام لإدارة مخاطر المؤسسة.

- تنفيذ سياسة الجمع في توزيع وتسويق الإسمنت.

التحليل:

عند ملاحظتنا للاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة لاحظنا النتائج الآتية:

- الاهتمام بالزبون بالدرجة الاولى حيث نرى تأكيدا مستمرا ودائم للمحافظة على شهادة نظام إدارة الجودة الايزو 9001 بأحر إصداراتها.

- التدريب المستمر على الجانب التقني للحفاظ على جودة المنتج، وكذا في مجال السلامة المهنية نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الخطر وارتفاع حوادث العمل، وتحاول الوصول إلى معدل خطورة 0% (0.07 سنة 2017 %)
- التركيز على الرفع من طاقة الانتاج للوصول إلى إنتاج 2000 طن من الكلنكر يوميا.

- التأكيد الحصول على شهادة نظام الإدارة البيئية الايزو 14001 في استراتيجية سنة 2013 و2014 مع تكوين للعمال على متطلبات الشهادة في هذه السنوات، ثم الاكتفاء بالتأكيد على تحديث المعدات وشراء أخرى جديدة لتقليل من استهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز) ، وكذا استخدام المصافي قماشية (2013) لتقليل من انبعاث الغازات في مراحل الانتاج في الحدود المسموح بها وطنيا؛ ثم حتى لسنة 2018 تم شراء مصفاتي مع تكوين للعمال في سنة 2016 على الاصدار الجديد لشهادة نظام الإدارة البيئية الايزو 14001، وهذا رغبة من المؤسسة للتوجه نحو التصدير، ما يعني أن توجه المؤسسة نحو الاهتمام بالبيئة غير نابع من قناعة الادارة بأهميتها.

- بدءا من سنة 2015 نجد التأكيد على المحافظة على الحصة السوقية الاقليمية والبحث عن أسواق أخرى في ظل دخول منافسين جدد وخصوصا الخواص للسوق الوطني مع التأكيد على التدريب الفني وأيضا التدريب على تقنيات التسيير، وهذا يدل على وعي المؤسسة بأن التحكم في تقنيات الانتاج والجودة مهم لكنه غير كاف وحده خصوصا في ظل منافسة شديدة.

- لاحظنا غياب فلسفة إدارة المخاطر في المؤسسة حتى سنة 2018 اين أكدت المؤسسة في استراتيجيتها على ضرورة وضع نظام لإدارة المخاطر والقيام بالتدريب بدءا من سنة 2016 حتى تستطيع التعامل مع التقلبات في السوق.

- إن مؤسسة الاسمنت بسعيدة تحوي دائرة للتنمية المستدامة تابعة لمديرية الاستثمار والتطوير وذلك بهدف الاهتمام بتطبيق ذلك المفهوم على مستواها، في حين أننا عندما نتكلم عن استراتيجية لا يمكن الحديث عن دائرة تتبع لمديرية ما في نفس المستوى الهرمي مع المديرية الأخرى، و هذه أول نقطة أثارت انتباه الباحثة عند رؤية الهيكل التنظيمي للمؤسسة (شكل رقم 3.4، ص 245)، وهذا من شأنه أن يعيق تبني المفهوم الصحيح للتنمية المستدامة حيث:

- أنه عند القيام بمقابلات مع عدد من المسؤولين في المؤسسة كلهم أجابوا بالإيجاب على مدى تبنيهم للتنمية المستدامة أو على الأقل الاهتمام بالجانب البيئي، لكن بعد التدقيق أكثر ومعرفة مدى إلمامهم

بالموضوع حقيقة نجد فقط ممارسات للاهتمام بهذا الجانب، كما لا يمكن فرض هذا المفهوم على مديريات بنفس المستوى الاداري.

- لا يزال هناك إشكال عدم التفرقة بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والمبادرات التطوعية التي تقوم بها المؤسسة مع عمالها، وهذه النقطة قد تناولتها عدة دراسات ووصلت إلى نفس النتيجة عند أغلب المؤسسات، لكن المؤسسة تهتم بالمتريبيين على مستواها سواء من المعاهد أو الجامعة وفق اتفاقيات لتسهيل تكوينهم والمساهمة في اكتسابهم الخبرة للعمل وتطوير المجتمع، وإن كانت تحرص على احترام النسبة المعمول بها قانونيا إلا أنها في أغلب الأحيان تفوق هذه النسبة بالضعف، حيث نلمس تجاوب أغلب العمال مع الباحثين أو الطلبة ومنحهم الوقت الكافي لهم وإن كان أغلبهم بدافع المساعدة أكثر منه أسلوب الاجبار.

2. المقاربة التنظيمية: تهدف لوضع نظام متكامل للإدارة من خلال تبني المؤسسة لمواصفات قياسية دولية ومحلية.

- إن المؤسسة تهتم كثيرا بتطبيق هذه المعايير المختلفة حيث نراها قد تبنت نظام إدارة الجودة الايزو 9001 منذ عدة سنوات وتحصلت على إصداراته المتتالية ولم يحدث ان عانت مشكلة في الحصول عليها أو سحبها، أما بخصوص نظام الادارة البيئية 14001، فإن المؤسسة قد قامت بكل المراحل للحصول على الشهادة لكنها لم تطلبها بعد رسميا حتى تضمن تحكمها في هذا النظام.

- الملاحظ من خلال تقارير المؤسسة من 2012 إلى 2017 أن المؤسسة تهتم بتكوين عمالها على مختلف المعايير الدولية وليس فقط الايزو 9001 والايزو 14001، حيث تهتم بمعيار OHSAS 18000 الخاص بالأمن والسلامة المهنية وإدارة المخاطر وغيرهم، وتسعى للوصول إلى تحقيق المعايير بصورة جيدة قبل طلب الشهادة.

- أعتقد أن المؤسسة تريد تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاداء لتقوم بعد ذلك بطلب هذه الشهادات، ففي النهاية يجب أن تولي المؤسسة الاهتمام بتحقيق التغييرات اللازمة داخلها والتي تحتاج إلى أموال كثيرة هي الاخرى قبل طلب الشهادات لأنها مكلفة.

لكن الملاحظ أن هذه الشهادات الدولية ومن أمثلتها الايزو 9001 تتطلب توثيق كل مراحلها بدقة، وهذا ما يأخذ وقتا كبيرا من العمل الذي يراه بعض العمال أنه غير مفيد، لكنهم يعتقدون بالمقابل أنهم ربما لا يتفانون في تطبيق المواصفة، لكن في النهاية قد أثبتنا نظريا من خلال مؤسسات أخرى عملية أن مقاييس الايزو

تُحَدُّ من المرونة داخل المؤسسة وتجعلها أكثر بيروقراطية كما أن هذا المفهوم قد أثبت إعاقته للمؤسسة الاقتصادية، لهذا يجب التفكير أكثر في معايير تتماشى وخصوصية المؤسسة الجزائرية وأكثر مرونة استنادا على المعايير الدولية حتى نضمن التطبيق السليم للمفهوم وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بأكفأ الطرق.

3. المقاربة الانتاجية: تعاني مؤسسة الاسمنت من ارتفاع نسبة استهلاكها للموارد الطاقوية كالكهرباء، الغاز والماء، وارتفاع نسبة انبعاثاتها من الغازات الدفيئة، لذا:

- تهتم المؤسسة بالتجديد في هياكلها وفق التكنولوجيا الحديثة والمتوفرة لتقليل من الانبعاثات واستهلاكها للطاقات المختلفة (الغاز والكهرباء) والماء أيضا، كما تهتم بدراسة التطورات في هذا القطاع والقيام بالمقارنات المرجعية مع مؤسسات عالمية للقيام بالتعديلات الممكنة، وقد لمسنا تحقيقها لذلك من خلال تطور استهلاكها للطاقة وتقليل الانبعاثات وتدوير المياه المستعملة بعد تطبيقها للمعايير البيئية في المطلب السابق.

4. المقاربة المالية:

- إن المؤسسة تقوم بتوفير المال اللازم للقيام بالمقاربات السابقة، كما تهتم بالتكوين لمختلف إطاراتها حيث تفوق النسبة 45% في الفترة 2012-2017، و تصل أحيانا إلى 71% حسب نوع المعايير المراد التدريب عليها وكذا الفئة المستهدفة من الدراسة.

- إن المؤسسة وفقا لتطلعاتها في هذه الفترة حسب تقاريرها السنوية، تهدف إلى تغيير و تحديث هياكلها ووسائل عملها للحفاظ على البيئة، والوصول إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الانتاج والمبيعات.

5. استخدام آليات تجسيد التنمية المستدامة: ونقصد بها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، البيئية والاخلاقية.

- تهتم المؤسسة بالالتزام الدقيق بمختلف المعايير الدولية والقوانين والتشريعات الوطنية، سواء الخاصة بالجانب البيئي أو غيره وتحرص على دفع الرسوم والضرائب وغيرها، وهذا يعتبر نقطة ايجابية للمؤسسة،
- تهتم بعمالها ونجد أنها قد زادت من حجم مبلغ خدماتها الموجهة للعمال.
- وتهتم بتكوين الطلبة وخريجي المعاهد أكثر من العدد المطلوب منها قانونا.
- تهتم بتخفيض حجم انبعاثاتها من الغبار، وقد لمسنا تحسنا كبيرا في نوعية الهواء سواء قبل الوصول إلى المؤسسة أو في الداخل، كما نجد أن الاشجار تحتفظ باخضرارها بعد أن كانت مغطاة بالإسمنت

رمادية قبلا عند زيارتنا في بداية سنة 2012، وفي المناطق الفلاحية المجاورة للمصنع، وذلك قبل استخدام المصفاة القماشية.

6. مقارنة المؤشرات: وهي الاهتمام بمعايير الاداء الكلي المستدام للمؤسسة في إطار التنمية المستدامة، وقد لمسنا تحسينات كبيرة على مستوى المؤسسة في مختلف الجوانب نتيجة ل:

- اعتماد تقنية الإنتاج الأنظف عن طريق القيام بتجديد معظم وسائل الإنتاج بوسائل تكنولوجية حديثة وصديقة للبيئة واستخدام المصفاة القماشية فانخفضت كمية الغبار المتطاير إلى 10 نغ/نم³ وهي أقل بكثير من الحدود المسموح بها، كما تعمل المؤسسة على تطبيق متطلبات الادارة البيئية (الايزو 14000).
- احترام تطبيق قانون حماية البيئة على اكمل وجه، فهي تحترم كل القوانين المنصوص عليها في التشريع العام والصادرة بالجريدة الرسمية، كما تقوم أيضا بالبحث في هذا المجال فهي تحاول قدر المستطاع حماية البيئة من التلوث والحفاظ عليها و التقليل من نفاياتها.
- الاهتمام البالغ بتكوين العمال للاهتمام بنظام السلامة، وأكدت ذلك من خلال التكوين المستمر فيه، وهذا يرجع إلى طبيعة العملية الانتاجية الخطرة.
- تخفيض عدد حوادث العمل: لذا سعت المؤسسة لتخفيض معدل حوادث العمل إلى أقصى درجة وسطّرت هدفها للوصول إلى 0 حادث عمل، حيث تقوم بتكوين عمالها وفق معايير السلامة المهنية العالمية وإدارة المخاطر، فقل عدد الحوادث في العمل وكذا نسبة الخطورة حيث سجلت نسبة خطورة قدرها 0.25 سنة 2016 لتصل إلى 0.07 سنة 2017 وتطمح للوصول إلى 0 حادث عمل.
- المؤسسة تهتم كثيرا بجودة منتجاتها، فانخفضت التكاليف الناجمة عن ضياع المواد الاولية وساعات العمل الضائعة،.... وغيرها، كما لم تسجل أي حادثة إرجاع لمنتجاتها بعد حصولها على شهادة الايزو، فهي تعمل على إرضاء زبائنها من خلال ضبط وضمان جودة منتوجها، و لم تسجل أية شكاوي تذكر وإن حدث سوء فهم فإن المؤسسة تعمل على حله في الحين وهذه نقطة ايجابية كبيرة للمؤسسة.
- نلاحظ أن اهتمام المؤسسة بتطبيق هذه المعايير الدولية في جوانبها المختلفة قد انعكس إيجابا على أداء العمال وانتاجيتهم.
- هناك تحسن في عدة نقاط أساسية: ارتفاع في العوائد المالية وارتفاع حجم الانتاج، القيمة المضافة، وانتاجية العمل، نقص الحوادث إلى 0.07%، الغبار المتطاير أقل من 10 نغ/نم³.... الخ.

7. مقارنة الشفافية:

- إن الإفصاح على المعلومات من قبل المؤسسة يتم بناء على متطلبات قانونية تجبرها على القيام بذلك، لذا فالمؤسسة تفصح فقط عن أدائها المالي وفق القانون المنصوص عليه، لكنها لا تضمُّنه بأدائها البيئي والاجتماعي فتحترم القوانين دون الافصاح عنهما لأنهما غير مفروضين قانونا فقط وإن كانت لديها أهداف واستثمارات للاهتمام بهذا البعد فإنها موجودة في تقاريرها الداخلية للتعامل مع مجلس إدارتها وكذا مع إدارة الجمع بعد ذلك. وهذا يرجع إلى أنها لا ترى ضرورة لذلك في حين أنه ضروري وسيؤثر على سمعتها.
- التدقيق على مستوى المؤسسة يكون بصفة دورية لكل وظائف المؤسسة بمعدل أربعة مرات في السنة أي كل ثلاثي، للتأكيد على احترام المعايير والكشف عن أدائهم الحقيقي.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

الفرع الأول: توفر الإطار العام لتحقيق التنمية المستدامة

قامت الجزائر بالمشاركة في عدة برامج دولية كمؤتمر كيوتو ومؤتمر الأطراف للاتفاقية الدولية حول التنوع البيولوجي، كما قامت بعدة مشاريع مع هيئات تمويل عالمية في إطار حماية البيئة والتنوع البيولوجي بالإضافة إلى وضع برامج وطنية لدمج التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية كالخطة الوطنية من أجل البيئة والتنمية المستدامة المعدة من قبل وزارة تهيئة الاقليم عام 2002، إضافة إلى قوانين حماية البيئة كقانون رقم 03-10 المؤرخ في 19-07-2003 والمتعلق بحماية البيئة في ظل التنمية المستدامة والقانون رقم 01-09 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 لتسيير النفايات.

هذه القوانين بالإضافة إلى الجباية البيئية التي تعتبر من أفضل الآليات الردعية المستعملة في الوطن كانتا دافعا للمؤسسة نحو ادماج البعد البيئي فيها لخفض حجم آثار نشاطاتها السلبية على البيئة وتجنب دفع الغرامات في حال انتهاكها، كما تعمل الجزائر الآن على حث المؤسسات للتوجه نحو التنمية المستدامة وتحفيزهم باستخدام آليات للحفز كصندوق تحسين التنافسية الصناعية والصندوق الوطني للبيئة اللذين تشرفان عليهما وزارة الصناعة ووزارة البيئة على الترتيب لتحفيز المسيرين على تبني أبعاد التنمية المستدامة كمفهوم وليس فقط الاكتفاء بالالتزام القانوني، مع ضرورة الاهتمام باحتياجات كل قطاع وخصوصية بعض المؤسسات حتى يكون التحفيز فعالا ويؤتي ثماره.

وليست البيئة فقط التي اهتمت بها التشريعات ولكن أيضا القوانين المتعلقة بالعمل وضمان حرية العامل وحقوقه إضافة إلى توفير الأمن والسلامة المهنية في أماكن العمل، كما تهتم الجزائر اليوم بتحفيز المؤسسات نحو الاهتمام بمسؤوليتها الاجتماعية والحصول على شهادة الايزو 26000.

ورغم هذه الجهود إلا أن توجه هذه المؤسسات نحو الحصول على شهادات الايزو المتعلقة بالبيئة والمسؤولية المجتمعية لا يزال محتشما لذا على السلطات العمومية التركيز أكثر على توعية المجتمع ومؤسساته الاقتصادية بأهمية هذه القيم الجديدة لأنها تحقق لها ميزة تنافسية، إضافة إلى الآليات الردعية والتحفيزية ففي النهاية التنمية المستدامة تقوم على قناعة وفلسفة تفكير، أما القوانين فهي أدوات مساعدة فقط.

كما تؤكد السلطات على الإفصاح عن الأداء المالي للمؤسسات تطبيقاً منها لمبدأ الشفافية لتحقيق الحوكمة، فالجزائر تؤكد على نموذج أصحاب المصالح في المؤسسات.

الفرع الثاني: دعم الإدارة العليا

إن دعم الإدارة العليا لأي مشروع يعتبر كقانون يسري على الجميع ويسعون لتحقيقه، لذا فإن للمسيرين الدور الأساس في توجيه المؤسسة نحو استراتيجية وهدف معين. ويتكون مجلس الإدارة لمؤسسة الاسمنت سعيدة من رئيس مجلس الإدارة وأربعة أعضاء يتغيرون كل ستة سنوات وعضوين يتغيرون كل أربعة سنوات ومحافظ حسابات يتغير كل ثلاث سنوات، و يتم اختيارهم من قبل إدارة المجمع و يتكونون من مديرين أو رؤساء مجالس إدارة مؤسسات أخرى سواء من داخل مجمع جيكا أو من خارجه وعاملين من المؤسسة أحدهما من قسم المحاسبة والآخر من قسم المشتريات، وهم يلتقون في كل مرة دون استثناء من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

إن الملاحظ لتركيبية مجلس الإدارة لا يجدها تضم أية عناصر تمثل المجتمع المدني في حين أنها ولسنوات طويلة عانت من الشكاوى المقدمة من طرفهم وخصوصاً في مسألة تلوث الهواء، كما أن طبيعة المؤسسة الملوثة تفرض عليها التعامل مع هذه الأطراف وذلك لتفادي المواجهة والعمل على تلبية مطالبهم، فتركيبية مجلس الإدارة تؤكد أنه رغم اهتمام المؤسسة بالبيئة إلا أن ذلك لا يدخل ضمن أولوياتها وهذا يؤكد على أنها لا تزال تعتمد في عملها على نموذج المساهم.

- إضافة إلى أن هناك عضوان من مؤسستين من جيكا، واستراتيجية متذبذبة في مجال البيئة وهذا يعني أن المجمع لم يشارك رؤيته كما ينبغي مع مختلف المؤسسات التابعة له، و هنا أيضا يطرح التساؤل إن كان توجهه عن قناعة أم في ظل المنافسة واقتصاد السوق لذا نجد عدم توافق الرؤى مع المجمع.

الفرع الثالث: الجانب الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي

أولاً، الجانب الاقتصادي

➤ **المساهمين:** إن مؤسسة التطبيق مسيرة 100% من طرف الدولة، لذا فالمساهمون مستثنون كطرف مصلحة فيها.

➤ **الزبائن:**

● تؤكد المؤسسة على الجودة عند تعاملها مع مورديها، وهذا لضمان جودة منتوجها النهائي، فالجودة هي سياسة المؤسسة، ولم تسجل أي حادثة استرجاع لمنتجاتها بعد حصولها على شهادة الايزو من طرف الزبائن، وتهتم بالرقابة على الجودة في كل مراحل الانتاج من المحاجر وحتى وصول المنتج للعميل، كما لم تسجل أية شكاوي تذكر وإن حدث سوء فهم فإن المؤسسة تعمل على حله في الحين، فالمؤسسة قد حافظت على زبائنها ولم يكن هناك تذبذب في عددهم بل زاد، وهذه نقطة ايجابية كبيرة للمؤسسة.

● قامت المؤسسة بتغيير موردها بأكياس التعبئة نظرا لتقطع أكياس الاسمنت وتدفق المنتج خارجها لأنها من الورق فقط، إلى مورد آخر يضيف القليل من البلاستيك حتى يضمن عدم تقطعها وبقائها في حال جيدة مدة الاستخدام، وهذا خاص بالزبائن من الدرجة ج ود ، أما أ وب فتشتريه بالجملة في خزانات خاصة به.

● تهتم المؤسسة بإرضاء زبائنها وخصوصا الفئتين أ وب اللتان تمثلان 80% من رقم اعمالها، كما تقوم بدعوتهم على مستواها والاجتماع بهم لمعرفة تطلعاتهم وكذا ما يجب القيام به لكسب رضاهم ووفائهم.

● إن سعر الاسمنت بالجزائر مسقف تفاديا للمضاربات التي شهدتها القطاع لسنوات عديدة ونظرا لحيوية المادة واستراتيجيتها.

ثانياً، الجانب الاجتماعي:

➤ **العمال:**

– **حوادث العمل:** انخفاض عدد حوادث العمل في السنوات الأخيرة، ويرجع إلى الاهتمام الكبير بالسلامة المهنية والحرص على تنفيذ الإجراءات الوقائية اللازمة ومحاولة تكثيف التكوين في كيفية وقاية العمال لأنفسهم أثناء تأدية عملهم حسب معايير السلامة المهنية العالمية وإدارة المخاطر، وخاصة المتدخلين منهم.

- نسبة الخطورة: انخفاضها لتصل إلى 0.07 سنة 2017 وتطمح المؤسسة للوصول إلى 0 حادث عمل.
 - الضجيج: قامت المؤسسة بإعادة تخطيط مستويات الضجيج على مستوى ورشاتها والتحكم بها منذ 2012.
 - الصحة: توفير عيادة وسيارة إسعاف داخل المؤسسة وذلك للقيام بالإسعافات الأولية نظرا لخطورة العمل.
 - توفير النقل للعمال، كما قامت المؤسسة بإنشاء حجرة للملابس للعمال سنة 2014.
 - التحفيز: تهتم المؤسسة بتحفيز عمالها وذلك بتقييمهم بصفة دورية وفق معايير محددة ومعروفة لدى جميع العمال، وعند تحقيقها لمعدلات عالية من الأرباح، كما أن الترقية تكون وفق معايير الوظيف العمومي.
 - احترام الحجم الساعي اليومي والمقدر قانونا بـ 8 ساعات يوميا، والساعات الإضافية فلن تتفوق الأربع ساعات يوميا.
- التكوين:** تهتم المؤسسة كثيرا بالتكوين وتوفر له مبالغ هامة خصوصا بعد اهتمامها بالمقاييس العالمية في مجال البيئة، الصحة والسلامة المهنية، ادارة المخاطر وغيرها، من أجل ترسيخ هذه الممارسات أكثر في الأفراد وزيادة وعيهم بها، وهذا التكوين يمس كل العمال وفي جميع المستويات كل حسب احتياجاته، وقد أدى إلى تحسين أداء الموارد البشرية وانخفاض عدد حوادث العمل.
- **البيئة المجتمعية:** بالنسبة للمؤسسة مسؤوليتها تتمثل أساسا في تقديم منتج ذو جودة عالية إضافة إلى التوظيف
- **التكوين والتمهين:** إن المؤسسة تهتم بتوفير التكوين الجيد للمتكونين من المراكز بمختلف تخصصاتهم وذلك في حدود الحجم القانوني المحدد وهو 13 متربص وفي كثير من الاحيان تفوق النسبة المطلوبة (49 متربص سنة 2016).
 - **العلاقة مع الجامعة:** في إطار التعاون مع الجامعة تقوم المؤسسة بتوفير تربصات ميدانية للمتربصين بمختلف أنواعهم (جامعة، معاهد، مدارس،...) حيث وفرت في نفس السنة حوالي 154 تربصا ميدانيا في كل التخصصات.
 - **التوظيف:** نجد أن المؤسسة تعطي أهمية لموظفيها ذوو عقود الادماج حيث نلاحظها تقوم بتوظيف داخلي في كل مرة يمكنها ذلك، وهي توظف 261 عاملا.

ثالثا، الجانب البيئي

- انخفاض ملموس في استهلاك الطاقة للطن الواحد من الاستهلاك خلال الفترة 2012-2017 وهذا راجع لاستخدام المؤسسة للمصافي القماشية والتجديد في المعدات والآلات وهياكل الانتاج.
- استرجاع كميات معتبرة من مادة الاسمنت نصف المصنع وبالتالي التقليل من حجم المواد الأولية الضائعة والطاقة نتيجة استخدام المصفاة القماشية، كما أن الهواء في المؤسسة والمحيط بها اصبح أكثر نقاءا وبالتالي تجنب تضرر الاراضي الزراعية من حولها، وكذا تفادي تدهور صحة العاملين والسكان المجاورين للمؤسسة وانخفاض كمية الغبار المتطاير إلى 10 نغ/نم³.
- الاعتناء بالتشجير في محيط المؤسسة وكذا في المناطق التي تم استهلاك موادها وذلك لإعادة تهيئة المحيط.
- القيام بالتكوينات للعمال لنشر الوعي البيئي لديهم.
- متابعة التطورات في المجالات الاجتماعية والبيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية والتي يمكن أن تؤثر عليها، وربط علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة المحلية وذلك لتحسين الإجراءات التي تمكّنها من إدماج التنمية المستدامة.
- احترام وتطبيق قانون حماية البيئة على اكمل وجه، فهي تحترم كل القوانين المنصوص عليها في التشريع العام والصادرة بالجريدة الرسمية، كما تقوم أيضا بالبحث في هذا المجال فهي تحاول قدر المستطاع حماية البيئة من التلوث والحفاظ عليها والتقليل من نفاياتها.
- منذ اقتناء المصفاة القماشية من طرف المؤسسة وتحولها نحو الاهتمام بالبعد البيئي لم تتلق أية دعاوى خاصة بالجانب البيئي لأنها تحرص على مراعاة القوانين والمعايير البيئية.

الفرع الرابع: تحقيق الميزة التنافسية

- **التكلفة:** إن استخدام معايير الايزو وان كانت في مراحلها الأولية للحصول عليها قد انعكس ايجابا على مؤشرات المؤسسة (انتاجية العمل، القيمة المضافة، الأرباح،...)، كما انخفضت بشكل كبير التكاليف التي تتحملها المؤسسة أثناء العملية الانتاجية، وأصبحت تتحكم فيها أكثر ورغم ذلك فإن سعر الاسمنت محدد من طرف الجمع، وفي هذه الحالة على المؤسسة السعي لتحقيق ميزتها التنافسية في أبعاد أخرى غير السعر الأقل.
- **الاستجابة:** إن المؤسسة تهتم بالتغييرات الخارجية سواء في مجال التشريع أو التقني فهي تهتم بتطبيق القوانين في كل المجالات وتحترم المعايير المعمول بها، كما أن المؤسسة تنتهج سياسة المقارنات المرجعية سواء مع مؤسسات أجنبية كمؤسسة لافارج أو مؤسسات الجمع الحاصلة على المعايير الدولية في المجال البيئي والسلامة المهنية وذلك حرصا منها على تطبيق هذه المعايير بدقة واستغلال خبرات المؤسسات الأخرى لتحسين مستوى أدائها. -أما بالنسبة للعملاء فهي تسعى لتلبية رغباتهم عن طريق توفير المنتج بسرعة وبجودة عالية وفق معاملات بسيطة وسريعة
- **الجودة:** منذ حصولها على شهادة الايزو 9001 للجودة والشركة لا تعاني أي مشاكل في جودة منتجاتها أو في تأخر الطلبات، كما لا يوجد أي استرجاع للمنتجات المباعة وهذا ما أهلها لفتح سوقها على المستوى الوطني بدل الجنوب الغربي الكبير فقط حيث تتعامل مع زبائن من مختلف المناطق نظرا لالتزامها الصريح والصحيح بالجودة.
- كما تقوم المؤسسة بتكوين عمالها بشكل مستمر من خلال دورات بالتعاون مع مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء (CETIM) وذلك للتحكم أكثر في الجودة ورفع مستويات عمالها.
- **الابداع:** إن مؤسسة الاسمنت هي مؤسسة عمومية وعنصر الابداع فيها لا يتم بشكل تلقائي، ومع ذلك فهي تبحث عن التميز وخصوصا وأن حصتها السوقية مهددة مع دخول منافسين جدد.
- **السمعة:** إن تحقيق الجودة على أعلى المستويات جعلها تحظى بسمعة جيدة في محيطها، كما أن اهتمامها بمحيطها الطبيعي ساعدها كثيرا على تقليص الضغوطات من قبل المجتمع المدني والسلطات العمومية، كما تحظى المؤسسة بسمعة جيدة بين طلاب الجامعة كونها توفر مناخا ملائما للتكوين والتربص إضافة إلى حسن استجابة عمالها لهم.

الفرع الخامس: التحقق من الفرضيات

■ الفرضية الأولى: "التمية المستدامة تسهم في خلق القيمة في المدى البعيد وتحقق ميزة تنافسية للمؤسسة".

إن المؤسسة باحترامها للقوانين وتطبيقها للمعايير سواء بالنسبة لنظام السلامة المهنية أو الجانب البيئي ونظام الجودة كان له انعكاسات ايجابية على مردودية المؤسسة وعلى تنافسيتها من خلال تحقيق وفورات مالية، زيادة الانتاجية، زيادة حجم الانتاج، ترشيد استهلاك الطاقة والموارد، التحكم في التكاليف، زيادة القيمة المضافة... وهذا يؤكد لنا صحة هذه الفرضية .

■ الفرضية الثانية: "حوكمة المؤسسة تحدث تغييرا جذريا في سلوك المؤسسة".

انخفاض الدعاوى المرفوعة ضد المؤسسة خاصة الجانب البيئي حيث ساهمت المعايير البيئية والجودة والسلامة المستخدمة في التقليل من التلوث، وانخفاض عدد الاصابات ودرجة الخطورة داخلها، وبالتالي احترامها للأطراف ذات المصلحة وليس فقط للتقليدية منها ما يؤكد لنا صحة هذه الفرضية الثانية بأن حوكمة المؤسسة تحدث تغييرا جذريا في سلوك المؤسسة.

خلاصة الفصل:

بالنسبة لمؤسسة التطبيق، هي نموذج عن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية، فقد حققت نتائج ايجابية في الجوانب الثلاث ومع ذلك نجد أنها لا تزال ترى التنمية المستدامة عبارة عن تطبيقات عملية للمعايير العالمية فقط واحترام التشريعات المحلية المختلفة سواء المتعلقة بالبيئة أو معدل تكوين المتربصين داخلها أو الإفصاح عن أدائها المالي في حين أن المعايير هي مساعدة فقط لتوجيه المؤسسات نحو الدرب الصحيح في البداية لكن على المؤسسة انتهاج الطرق الكفيلة بإيصالها للنتائج بطرق بسيطة وعملية و التي تخدم ثقافة المؤسسة.

فالتنمية المستدامة هي نظرة مستقبلية للمؤسسة ودورها كطرف فاعل في المجتمع في الجوانب الثلاث (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) يعتمد على المبادرة والتوافق بين هذه الابعاد وليست مجرد معايير موجهة.

الخاتمة

العامّة

راهنّت السياسات التنموية المتعاقبة على الجوانب الاقتصادية والمالية للرفع من رفاهية الإنسان وتحقيق تنمية شاملة، متجاهلة دور البيئة كوسط تنفّذ فيه هذه السياسات. لكن لم تحقق أية تنمية اقتصادية أهدافها كاملة، فقد رفعت معدلات النمو، لكنها لم تحقق تنمية بشرية وحياة كريمة للجميع، دون أمراض أو أمية، سوء تغذية، فقر أو بطالة.

ومنذ ظهور تقرير مستقبلنا المشترك، شهد موضوع التنمية المستدامة حركة دولية كثيرة، فتوالت الدراسات والابحاث، الندوات والمؤتمرات لمناقشته وتأطيره. وقد تبين من خلالها، أن العالم يواجه مشاكل بيئية مختلفة نجحت عن غياب الضوابط الأخلاقية والانسانية، وليس نقص الموارد.

وتبين التوقعات العالمية، أنه إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية في النمو الديمغرافي، الاقتصادي والاستهلاكي، ستزداد الضغوط على البيئة الطبيعية. فقد حذرت الأمم المتحدة في اليوم العالمي لمكافحة التصحر الموافق لـ 17 جوان 2019 من فقدان 24 مليار طن من الأراضي الخصبة سنويا، فضلا عن تدهور جودتها، مما سيخفض الناتج المحلي الوطني للبلدان بمقدار 8% سنويا، وبهذا ستزول كل المكاسب المحققة من تقدم ورفاهية منذ قرون، وستبرز بوارد التدمير الذاتي لأسس بقاء الإنسانية واستمرارها.

لقد تعاملت المؤسسات مع البيئة كأنها مجانية، فاستنزفت مواردها وألقت بمخلفاتها فيها، ما انعكس سلبا على هذه الاخيرة، حيث تزايدت الكوارث البيئية وتلاحقت. ومع تفاقم حجم التلوث، والاختلالات البيئية والاجتماعية، أدى ذلك إلى إعادة النظر في مفهوم التنمية، وما يرتبط بها من تحولات ونمو لتبني سياسات للتنمية الشاملة المستدامة والنمو الدائم يتم في إطارها تمديد فترة الانتفاع بالموارد المتاحة.

لقد تعالت الاصوات، للمناداة بتفعيل دور المؤسسات تجاه المجتمع والبيئة اللذان تعمل فيهما، فتأسس بذلك مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وایجاد مؤسسات مسؤولة اجتماعيا وبيئيا. ولم تعد المؤسسات اليوم تتصرف بحرية تجاه بيعتها، كما بات بقاؤها مرهونا بتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، وهي إما طوعية نابعة من قناعتها أو الزامية بموجب قوانين.

إن تعظيم الربح لا يمكن أن يكون الهدف الوحيد للمؤسسة، ذلك أن بقائها على المدى البعيد هو بنفس أهمية تعظيم الأرباح على المدى القصير، وبهذا هما هدفان متناقضان أحياناً. فتسريح العمال مثلاً، يخفّض تكاليف المؤسسة على المدى القصير ويزيد أرباحها.. لكنه بالمقابل سيُفقد رؤوس أموال بشرية ومعارف قد تُحدث فقراً عند استعادتها لنشاطها.

فالكثير من المؤسسات اليوم، أصبحت تدرك أن التطور المجتمعي وحماية البيئة متلازمان ولا ينفصلان عن الكفاءة الاقتصادية على المدى البعيد، فهدف الكفاءة الكلية التي تبحث عنه المؤسسات يعطيها ميزة تنافسية، وهو وسيلة لتخطي منافسيها وتطوير صورتها. لذا بات عليها، تبني واستحداث وظيفة الاستدامة ضمن وظائفها ونشاطاتها، للتوفيق بين أبعادها المختلفة، عن طريق تفعيل أدائها الاقتصادي والحرص على ديمومته، من خلال خلق قيمة مضافة مستدامة، والسعي لاستغلال أمثل للموارد وزيادة الإنتاجية ورفع أداء العاملين، وتحسين دورها الاجتماعي والبيئي واثمينه بالتحسين والتطوير المتواصل، إضافة إلى محاولة تبني وتجسيد مفهوم أخلاقيات الأعمال. ويساهم البعد التكنولوجي في تحقيق الابتكار، لا سيما فيما يتعلق بالطاقات الجديدة البديلة والمنتجات النظيفة الصديقة للبيئة.

وتبني مفهوم الاستدامة يكون من خلال دمج مصالح أصحاب المصالح بما عند اتخاذ المؤسسة لقراراتها، فنموذج أصحاب المصالح يعزز رؤيتها لأصحاب مصالحها الآخرين ممن لهم الحق في مسألتها، فهدفها ليس تعظيم قيمة حامل الأسهم فقط، ولكن الدفاع عن جميع أصحاب المصالح ومصالحهم، لذا فهو يوفّر إطاراً مناسباً، لتوسيع مسؤولية المسيرين نحو أهداف أخرى وأطراف أخرى إضافة إلى تحقيق الربح.

إن الحوكمة، التي تمتاز بالشفافية والإفصاح والمشاركة والمساءلة، تضمن إطاراً فعالاً للإدارة وللتنسيق بين هذه المصالح المختلفة والمتضاربة أحياناً، ما يضمن بقاء المؤسسة وتنافسيتها. فالتنمية المستدامة تحقق الرفاهية المطلوبة للمجتمع والميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

لقد دفع التلوث الناتج عن أنشطة المؤسسات دفع إلى الاهتمام بالقوانين والتشريعات التي تحد من آثارها الخارجية، لكن ذلك وحده لم يكفِ فكان التوجه نحو إيجاد نظام إداري فعال في المؤسسة من خلال تبني نظام إدارة بيئي (الايزو 14001 مثلاً)، ومع ذلك نجده غير كافٍ إذ لا بد من الحد من التلوث من المنشأ عن طريق إيجاد حلول ابتكارية وابداعية لإيجاد منتجات وخدمات صديقة للبيئة.

فتحت تأثير الأسواق، مكاتب التدقيق والاستشارة، تكبير الإجراءات لتوحيد المعايير وطرق تقييم التنمية المستدامة، فقد أصبح الحصول على المواصفات العالمية ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية، وحتى لدخول بعض الأسواق أين يشترط حصول المؤسسات على مواصفات عالمية محددة. لكن إضفاء الطابع الرسمي على المعايير في وقت مبكر جدا، على شكل قائمة محددة كثيرا، سيعيق عملية البحث، حيث ستركز على معلومات غير مفيدة لقطاعات معينة أو توقف مجالات البحث في جوانب ومجالات أخرى قد بدأت مؤسسات رائدة في الاستثمار فيها. كما قد يوقع المؤسسة في خطر العراقيل البيروقراطية لتقاريرها الداخلية والتي ستحد من جهودها في تحفيز عمالها للتوجه نحو التنمية المستدامة.

ولا يجب اختزال التنمية المستدامة في معايير ومؤشرات كمية ونمطية محددة، كإدارة المخاطر وتأمين الجودة وغيرها، ما سيهمل أية أفكار جديدة، فهو نموذج ديناميكي واختزالي في معايير ستحد من حركيته.

إن الالتزام بالتنمية المستدامة ليس رد فعل فقط، (تلبية حاجيات الأسواق وتخفيض المخاطر)، ولكنه استباقي أيضاً، (تطوير منتجات جديدة، إقامة علاقات دائمة وهادئة مع أصحاب المصالح، تعزيز صورتها، وفرض نفسها كرائدة للتنمية المستدامة في قطاعها). فإذا لم توضع المعايير من قبل جميع أصحاب المصالح الأساسيين، فإنها لن تحل مشكلة الشرعية التي يواجهها النظام الرأسمالي.

فالتنمية المستدامة ليست عملية ميكانيكية، بل هي قبل كل شيء إرادة وتصور، وباستراتيجية متعددة الأبعاد اقتصادية، اجتماعية وبيئية، يكون الإنسان غايتها والأداة المبرجة والمنفذة لها. ولا يكون ذلك إلا بانتهاج سلوكيات وأخلاقيات لضمان الاستمرارية، من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية قائمة على الاستدامة، التي تضمن بقاء المؤسسة في السوق من خلال الرفع من مردوديتها، كفاءتها، وتنافسيتها، في ظل التطورات والتغيرات السريعة فيه، وكذا ضمان دورها المحوري كمؤسسة هدفها خلق الثروة لكل الاطراف والرفاهية للمجتمعات.

والمؤسسات الجزائرية الآن، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني مفهوم التنمية المستدامة، ذلك أن المنافسة الآن أصبحت من قبل مؤسسات عالمية داخل أسواقها المحلية، وتتشارك معها حصصها السوقية. لذا فالتنمية المستدامة تحقق لها التميز والتفوق إذا ما تمّ تبنيها بقوة في ثقافتها التنظيمية أكثر من مجرد الحصول على الشهادات القياسية فقط. وهذا سيساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، ويدفع بعجلة التنمية في الوطن.

النتائج التطبيقية:

➤ النقاط الايجابية

- المنظر الخارجي للمؤسسة يعطي نظرة عن اهتمام المؤسسة بزبائنها وكذا عمالها، فمدخل المؤسسة معبّد والمؤسسة تهتم بالتشجير في محيطها الداخلي وهذا ينعكس أيضا على نفسية عمالها ومردوديتهم.
- تهتم المؤسسة بالمحافظة على شهادة الايزو 9001 منذ حصولها عليها سنة 2006، وعلى نيل إصداراتها المتتالية وقد حصلت على الاصدار 2015 في أواخر شهر جوان من سنة 2017.
- قامت المؤسسة باستثمارات كبيرة في المجال البيئي، وهذا حرصا منها للاهتمام بهذا الجانب، خصوصا وأن قطاع الاسمنت يعتبر من القطاعات الملوثة، والتي تسعى الدولة إلى تقليل آثارها السلبية على البيئة الطبيعية والمجتمعية، من خلال إصدارها للقوانين والتشريعات، وتحديد المعايير التي يجب الالتزام بها من جانب مؤسسات الاسمنت. لذا، تسعى المؤسسة لاحترام القوانين وتطبيقها بطريقة مثلى، والقيام بالاستثمارات في المجال البيئي لتقليل من آثار انبعاثاتها على البيئة المحيطة لتصل إلى معدلات أقل بكثير من تلك المطلوبة محليا في هذا الجانب.
- تقوم المؤسسة بإعادة تجديد هياكلها الانتاجية، للوصول إلى 100% من طاقتها الانتاجية، أي 500.000 طن سنويا. هذا التجديد، قلّل أيضا من حجم استهلاكها للطاقة (الكهرباء والغاز).
- وضع عدة مصافي قماشية في العديد من المواقع التي تشملها العملية الانتاجية وهذا ما قلل انبعاثاتها كثيرا واستعادت الكثير من المادة الأولية التي كانت تذهب إلى الجو سدى، كما أن هذه المصفاة القماشية لا تستهلك الطاقة الكهربائية لعملها ما وفرّ للمؤسسة مبالغ هامة في هذا الجانب. كما أن هذه الاخيرة لا تستخدم الماء أبدا، حيث أن المصفاة الأولى كانت تستهلكه بوتيرة 11لتر في الثانية.
- استجابة المؤسسة لزبائنها سريعة، فهي تقدم خدماتها بسرعة ويسر كبيرين، وتستعين بالوسائل الالكترونية للتعامل معهم وتسهيل الاتصال، باستخدام الهاتف النقال في قسم المبيعات لتسهيل الاتصال، ذلك أن الهاتف الأرضي دائم التعطل رغم جهود المؤسسة، وهذا راجع لثقل الشاحنات التي كانت تعطلّ خطوط الهاتف، وهذه النقطة كانت تثير استياء زبائن المؤسسة سابقا لأنهم كانوا مجبرين على التنقل إلى المؤسسة للحصول على المعلومات.

- قامت المؤسسة بوضع سياج، مع تشجير في المساحات التي استخدمتها كمحاجر، وذلك لإعادة تهيئة المحيط في المناطق التي تم إنهاء العمل بها.

➤ نقاط الضعف:

1. المعلومات في الموقع الإلكتروني للمؤسسة غير محدّثة، كما أن بعض الملفات الموجودة في الموقع لتحميلها غير واردة، و هذا يؤثر على رؤية الزبائن لها وسمعتها، حتى الباحثين، فهي الواجهة الأولى للمؤسسة .
2. رغم الاستثمارات العديدة في المجال البيئي والقيام بالعملية التحسيسية، إلا أن هناك تفاوتاً في درجة الالتزام بمفهوم التنمية المستدامة بين العمال، وقد لمسنا ذلك عند تحدثنا معهم. لذا يجب على المؤسسة العمل أكثر على تحسيسهم وإدماجهم، وانتهاج مبدأ البداية الصغيرة للوصول إلى الأهداف، حتى يلمس العمال أهمية التوجه نحو التنمية المستدامة كمفهوم راسخ في ثقافتهم التنظيمية، وليس فقط كنتيجة للضغوطات الممارسة عليها أو كإشهار لها.
3. تغيير نظرة المؤسسة القائمة على تعظيم الربح فقط، إلى أن المؤسسة هي فرد من هذا المجتمع، ويجب عليها التغيير من طريقة عملها اضطراراً منها وليس العكس.

➤ الاقتراحات

- القيام بدراسة استهلاك الطاقة في كل مراحل الانتاج، وذلك لمحاولة ضبطها أكثر، والتحكم فيها والتقليل منها ما أمكن ضمن مفهوم الانتاج الأنظف، وهو أيضاً في النهاية تكلفة إضافية بالنسبة للمؤسسة، إما بالاستعانة بمعايير عالمية أو بالمقارنة مع مؤسسات رائدة في هذا المجال.
- استخدام مخلفات المواد المستعملة كطاقة في عملية الانتاج، بدل استخدام الغاز الطبيعي لوحده، الذي هو الآخر طاقة غير متجددة، خصوصاً أن عملية الانتاج بالطريقة الجافة تستهلك طاقة كبيرة.
- استخدام وسائل لجمع الاسمنت الضائع في محيط المؤسسة، في أماكن التوزيع، وحتى خارج المؤسسة واستعمالها لأغراض أخرى، والتحكم مستقبلاً في هذه الكميات الضائعة.
- القيام بدراسات لاستخدام وسائل أخرى بدل البطاريات، لأنّها من النفايات الخاصة الخطرة وفقاً للقانون والمعايير الدولية، وهي الوحيدة التي لا تُدَوَّر في القطر الوطني.

- الاعتماد على المقارنة المرجعية مع مؤسسات رائدة في هذا المجال، أو حتى من داخل المجمع، كمؤسسة عين الكبيرة، التي تعتبر نموذجية، لاستخدامها المعايير الأربعة للأيزو في مجال الجودة، البيئة، السلامة المهنية. وأيضاً، مؤسسة مفتاح، التي استخدمت المخلفات كوقود بديل للغاز المستخدم لتسخين الفرن. فهذه مؤسسات لها نفس الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية مع مؤسسة سعيدة، وذلك من أجل بذل جهد أكثر وتحفيزهم.
- توسعة تشكيلة المؤسسة من المنتجات للتمكن من المنافسة، خصوصاً في ظل وجود شركات أجنبية وخاصة تتمتع بذلك.
- التفكير في منتجات أخرى للبناء تستخدم موارد متجددة، حتى تكون للمؤسسة نظرة استباقية لتلبية رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.
- التوعية أكثر بالآثار السلبية لنشاط المؤسسة على المحيط، لتبيين أهمية التوجه نحو مفهوم التنمية المستدامة، الذي لا يقف عند الحصول على شهادات الأيزو، بل ترسيخه كثقافة تنظيمية، حتى تتمكن المؤسسة من حصد نتائجه.
- أهمية وجود اتصال فعال وتبادل للحلول والأفكار، فنحن نتكلم عن إرضاء الزبون الخارجي، وهذا لا يأتي إلا بإرضاء الزبون الداخلي. فالمنتج هو ثمرة جهد كل العاملين بالمؤسسة، لذا يجب إشراك الموظفين والاهتمام بهم أكثر ودمجهم في قرارات المؤسسة، فهناك كفاءات عديدة بالمؤسسة، وهم أهم مواردها.
- يجب على المؤسسة الاستعانة بأعمال الباحثين والطلبة، فهي دراسات مجانية تساعد في تحسين عملها.
- على المؤسسة الاهتمام بموقع المؤسسة الإلكتروني لأنه واجهة المؤسسة فهو يؤثر على سمعتها ونظرة المجتمع لها.
- إن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة هي استثمار، وكل استثمار يتضمن تكاليف مبدئية لتحقيق أرباح في النهاية، فالجودة هي الأخرى كانت تعتبر تكلفة، لكن المؤسسة في النهاية اقتنعت وغيّرت نظرتها بأنها هي أساس كسب الزبون وإرضائه.
- يجب تغيير النظرة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة من أنها تكلفة إلى استثمار، فمؤسسة الدراسة لا تعاني من مشاكل مادية، فالعائق ليس في التكلفة بل في النظرة.
- تأكيد الدراسات على أن توجه المسير طوعية نحو تبني المسؤولية البيئية والاجتماعية غير موجود، في حين أننا لمسنا توجه المؤسسة نحو الحصول على شهادة الأيزو لنظام الإدارة البيئية نتيجة رؤية عضو في مجلس الإدارة

بأهمية الاهتمام بالجانب البيئي، لكن الاتجاه تغير بذهاب ذلك العنصر... فالهدف هو تبني مفهوم الاستدامة كقيمة أساسية ومحورية للمؤسسة، وليست كاستراتيجية وطريقة عملية لتحقيق الارباح، حتى يكون التوجه والسلوك مستداما بالمعنى الصحيح.

■ تحفيز المؤسسات لتطبيق التنمية المستدامة لتحقيق التميز والتفوق في حد ذاته وليس من أجل التصدير، لأن السوق المحلية هي الأخرى تشهد دخول مؤسسات عالمية، لها ثقافات تنظيمية قوية، تفوق مجرد الحصول على الشهادات.

■ تغيير النظرة إلى أن السوق المحلية هي أيضا سوق تحتاج الرعاية من الدولة، والنظرة الايجابية من المؤسسات الاقتصادية، لأنها أساس مواردها ومنبع تميزها.

■ إيجاد معايير تهتم بالجوانب الثلاثة معا لدفع المؤسسة نحو تبني التنمية المستدامة بأقل التكاليف بدل حصولها على معايير عديدة لجوانب مختلفة. فالتكلفة هي أول عائق أمام أي استثمار، ولقد كانت ضمن اقتراحات العديد من الدراسات.

■ زيادة وعي المجتمع من خلال دور منظمات المجتمع المدني، فالبيئة مسؤولية الجميع، كالجامعة مثلا، من خلال قيامها بأيام مفتوحة ومعارض وغيرها، وكذا دمجها في مناهجنا التربوية، فنحن من نزرع الفكرة، حتى نلمس تطبيقها على أرض الواقع.

■ ضرورة تبني المبادئ الإسلامية السامية لتفسير ضرورة اهتمام المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية والبيئية، وأنه سيحقق نتائج اقتصادية بتبنيهما.

■ المنتج هو ثمرة جهد جميع الاطراف داخل المؤسسة، واستخدام موارد البيئة الطبيعية ومستودع لمخلفاتها. لذا، يجب ضمان التكامل بين الأطراف ذات المصلحة، بدل المواجهة والتهديد، وتحسين علاقتها بمختلف أصحاب المصالح بما لأنهم ضمان لبقائها وتطورها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا، باللغة العربية:

1. ابراهيم بظاظو، السياحة البيئية وأسس استدامتها، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
2. احمد عارف عساف، محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2011.
3. اسماعيل محمد بن قانة، اقتصاد التنمية: نظريات- نماذج- استراتيجيات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
4. آسيا قاسيمي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني للسياسات والتجارب التنموية بالمجال العربي والمتوسطي التحديات- التوجهات و الافاق، تونس أيام 26 و 27 أبريل 2012.
5. ايمان بوشنقىر، بوعلام عمار شبيبة، قراءات حول التطور التاريخي لفلسفة التنمية المستدامة، اطلع عليه يوم: 29-11-2016، على الموقع:
[www:http://rooad.net/uploads/news/mkalt_bwshnkyr333_ayman_algzair.doc](http://www.rooad.net/uploads/news/mkalt_bwshnkyr333_ayman_algzair.doc)
6. ايمان بوشنقىر، محمد رقامي، دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة جيل حقوق الانسان، لبنان، العدد الثاني، 2013 .
7. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة أيام 18-19 ماي 2011.
8. بثينة المحتسب، رائدة أبو عبد، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر: الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الاردن 2008.
9. بغداد كربالي، محمد حمداني، استراتيجيات وسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر، مجلة علوم انسانية، الجزائر، العدد الخامس والأربعون، شتاء 2010.
10. دوناتو رومانو، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، سلسلة "موارد تدريبية"، المركز الوطني للسياسات الزراعية NAPC ، سوريا، 2003.
11. هاشمي عباس، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، العدد الثالث، جوان 2008.
12. هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة- الجزائر، العدد 07، 2009-2010.

13. وزارة الشؤون البلدية والقروية، دليل تفعيل التنمية المستدامة في التخطيط، الطبعة الأولى، مكتبة فهد الوطنية- السعودية، 2005.
14. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009.
15. حدة فروحات، الطاقات المتجددة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر: دراسة لواقع مشروع تطبيق الطاقة الشمسية في الجنوب الكبير بالجزائر، مجلة الباحث، ورقلة-الجزائر، العدد 11، 2012.
16. حمزة رملي، اسماعيل زحوط، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية (بين التشريع والتطبيق) دراسة ميدانية تحليلية، ورقة مقدمة كمدخلة في الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة-الجزائر يومي 20 و21 نوفمبر 2012.
17. حميدة رابح، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2011.
18. طارق راشي، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة -SOMIPHOS، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011.
19. طارق عبد العال حماد، حوكمت الشركات-المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات-شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
20. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة: حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006/2007.
21. طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
22. يحيى سعدي، صورية شني، نظريات التنمية المستدامة، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، المسيلة- الجزائر أيام 15/16 نوفمبر 2011.
23. كمال بو عظم، عبد السلام زايدي، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال

- في المؤسسات، عنابة- الجزائر أيام 18-19 نوفمبر 2009.
24. كمال سي محمد، قضايا في الاقتصاد الجزائري خلال نصف قرن، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017 .
25. لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية-دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
26. ليستر براون، اقتصاد البيئة اقتصاد جديد لكوكب الأرض، ترجمة أحمد أمين الجمل، الطبعة العربية الاولى، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة- مصر، 2003.
27. ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة: معالجة محلية ودولية وعالمية لقضايا التنمية، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، الكتاب الثامن، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012.
28. مجيد الكرخي، مدخل إلى قياس الأداء المؤسسي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
29. محمد الطاهر العمودي، الاستثمار العقاري ودوره في مواجهة مشكل السكن في الجزائر 1999-2009، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.
30. محمد الطاهر قادري، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2013.
31. محمد العيد بيوض، تقييم أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الاقتصاديات المغربية- دراسة مقارنة: تونس، الجزائر، المغرب، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2010.
32. محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف- الجزائر، العدد التاسع، 2009.
33. محمد شريف بشير، فنون التضييل بالأرقام: صنع المؤشر...وقواعد قراءته، دراسات اقتصادية، دار الخلدونية-الجزائر، العدد الرابع، سبتمبر 2004.
34. محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ندوة حول مبادئ وممارسات حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-أعمال المؤتمرات-، مصر، 2009.
35. محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة الدكتوراه

في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر، 2014/2013.

36. محمد مصطفى سليمان، حوكمت الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008.

37. محمد مصطفى سليمان، حوكمت الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.

38. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمت الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري-دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009.

39. محي الدين حمداني، حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل: دراسة حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.

40. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة: مفهومها - أبعادها - مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017. على الموقع: books.google.dz/books

41. مراد ناصر، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، التواصل، الجزائر، عدد 26، جوان 2010.

42. مركز التجارة الدولي، إدارة جودة التصدير: دليل الشركات المصدرة الصغيرة والمتوسطة الحجم، الطبعة الثانية، جنيف، 2011.

43. مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، بشار - الجزائر يومي 14/15 فيفري 2012.

44. مولحسان آيات الله، مرعوش إكرام، السلوك البيئي: توجه حتمي للمؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، خنشلة-الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2017.

45. نائل عبد الحافظ عوامله، إدارة التنمية: الاسس-النظريات- التطبيقات العملية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.

46. نبيلة فالي، التنمية: من النمو إلى الاستدامة، مداخله مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف-الجزائر أيام 7/8 أفريل 2008.

47. نجم العزاوي، ISO المدخل الإداري والمعلوماتي-نظم ومتطلبات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.

48. نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، ادارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات iso 14000، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2007.

49. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق،

الأردن، 2006.

50. نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

51. نوال سعدي، تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: بين التكامل والاختلاف، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة وهران-الجزائر، العدد 23، مارس 2016.

52. نوزاد عبد الرحمان الهيقي، حسن ابراهيم المهندي، عيسى جمعة ابراهيم، مقدمة في اقتصاديات البيئة، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 81.

53. سفيان ساسي، المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية: حالة الجزائر، مجلة جيل حقوق الانسان، لبنان، العدد الثاني، 2013.

54. سفيان ساسي، منية غريب، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية (بين التشريع والتطبيق) دراسة ميدانية تحليلية، ورقة مقدمة كمدخلة في الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة-الجزائر يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.

55. سهام حرفوش، ايمان صحراوي، ذهبية ريمة بوبايية، الاطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو-مغاربي، ج1، دار الهدى للطباعة والنشر، 2008.

56. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، اليازوري، الاردن، 2005.

57. عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2011.

58. عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية- حالة الجزائر، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة- الجزائر يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.

59. عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، عنابة- الجزائر أيام 18-19 نوفمبر 2009.

60. عبد الرحمن تومي، العولمة الاقتصادية وأثرها على الوطن العربي-الحلقة الثانية، دراسات اقتصادية، دار الخلدونية-الجزائر، العدد الرابع، سبتمبر 2004.
61. عبد الرزاق فوزي، كاتية بوروية، التنمية المستدامة ورهانات النظام اللبرالي بين الواقع والآفاق المستقبلية، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو-مغاربي، ج1، دار الهدى للطباعة والنشر- الجزائر، 2008.
62. عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستديمة في ظل تحديات الواقع من منظور اسلامي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.
63. عبد الغفور دادن، رشيد حفصي، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئة، مداخلة ضمن أعمال الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقلة-الجزائر يومي 20/21 نوفمبر 2012.
64. عبد القادر بابا، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة (دراسة حالة شركة سوناطراك)، مجلة « *Economie et management* »، تلمسان-الجزائر، العدد 07، 2008.
65. عبد الله حسون محمد، مهدي صالح دواي، اسراء عبدالرحمن خضير، التنمية المستدامة: المفهوم والعناصر والأبعاد، مجلة ديالي، العراق، العدد السابع و الستون، 2015.
66. عبد الله خبابة، التنمية الشاملة: المبادئ والتنفيذ من مؤتمر ريو ديجانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو-مغاربي، ج1، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2008.
67. عبد الناصر موسى، أمال رحمان، الادارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث اقتصادية وادارية، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
68. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006.
69. عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستديمة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
70. عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف-الجزائر أيام 7/8 أبريل 2008.
71. فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة -دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2001.

72. فارس رشيد البياتي، التنمية الاقتصادية سياسيا في الوطن العربي، الطبعة الأولى، دار أيلة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
73. فتحي أحمد يحيى العالم، ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
74. فريد خميلي، عبد الكريم شوكمال، الحوكمة والفساد الإداري والمالي، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، عناية- الجزائر أيام 18-19 نوفمبر 2009.
75. رباح بوقرة، عبد الله خبايا، الوقائع الاقتصادية من التاريخ القديم إلى بداية القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014.
76. رشيد سالمى، هاجر عزري، واقع وأفاق التنمية المستدامة في الجزائر، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الخامس حول استراتيجيات الطاقات المتجددة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول، البلدة- الجزائر يومي 23-24 أبريل 2018.
77. رضا صاحب ابو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
78. شامية بن عباس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وانعكاساتها على التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014/2015.
79. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
80. خبايا عبد الله - بوقرة رباح، الوقائع الاقتصادية- العولمة الاقتصادية والتنمية المستدامة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2009.
81. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

ثانيا، باللغة الأجنبية:

82. Audoussert-Coulier S., *La publication Des Honoraires D'audit Par Les Sociétés Cotées Françaises*, Thèse doctorale, HEC, Paris, 2008.
83. Baddache F., *Le Développement Durable Tout Simplyment*, Eyrolles, France, 2008.
84. Baddache F., *Entreprises et ONG face au développement durable : L'innovation par coopération*, l'Harmattan, France, 2004.
85. Batifoulier F.- Noble F., *Fonction de direction et gouvernance dans les*

associations d'action sociale, Dunod, Paris, 2005.

86. Baudry B., Économie De La Firme, *Collection Repères*, La Découverte, Paris, 2003.
87. Ben Rhouma A., *Etude Des Déterminants De La Divulgateion Environnementale Et Sociale Des Entreprises Françaises*, Thèse Doctorale, Université De Nice-Sophia Antipolis, France, 2008.
88. Bendib A-H, *Historique du ciment et situation de la production du ciment en Algérie De 1962 A2005*, Groupe ERCE, Algérie, 2005.
89. Bertrand R.- Mielllet D., *la dynamique du gouvernement d'entreprise*, éditions d'organisation, paris, 2003.
90. Boulianne E., *Vers une validation du construit performance organisationnelle*, Thèse philosophiae doctor, université Montréal, Canada, 2000.
91. Bureau international du Travail, La promotion d'entreprises durables- rapport VI, *Conférence internationale du Travail 96^e session*, Genève, 2007.
92. Canet R., *Qu'est-ce que la gouvernance ?*, Conférences de la chaire MCD, Canada 16mars2004. En ligne : <http://www.chaire-cd.ca>
93. Cayrol A., *analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque*, ULB, 2006.
94. Cazal D., *RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ?*, *les cahiers de la recherches*, CLAREE, mai2005.
95. Centre d'étude et de services technologiques de l'industrie de matériaux de construction, *Audit environnemental de la cimenterie de Saïda SCIS/ERCO*, Algérie, 2010.
96. Centre d'étude et de services technologiques de l'industrie de matériaux de construction, Info CETIM : *bulletin n°15*, Algérie, décembre 2009.
97. Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, *Le guide de la performance globale*, éditions d'organisation, Paris, 2004.
98. Charpentier P., *Management et gestion des organisations*, Armand Colin, 5^{ème} édition, Paris, 2007.
99. Chatelin C., Trébuq S., stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse, *communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management*, CREFIGE - université PARIS-DAUPHINE avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, Février 2003.
100. Conseil patronal de l'environnement du Québec, *Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise*, canada, 2010.
101. Damak-Ayadi S., Pesqueux Y., *La théorie des parties prenantes en perspective*.
102. Darbelet M., Izard L., Scaramuzza M., Management, *collection l'essentiel sur*,

5ème édition, Berti, Alger, 2007.

103. Dardour A., *L'influence de la gouvernance et de la Performance sur la rémunération des dirigeants*, Thèse doctorale, Université de Toulouse, 2009.
104. Didier S., Développement Durable et performance de l'entreprise- bâtir l'entreprise développement durable, *collection Liaisons Sociales*, Liaisons, paris, 2003.
105. Delchet K., *Développement Durable : L'intégrer pour réussir*, Afnor, 2007.
106. Depret M-H. , Finet A., Hamdouche A., Labie M., Missonier-Piera F., Piot C., *Gouvernement d'entreprise- Enjeux managériaux, comptables et financiers*, Bruxelles ,1^{ère} édition, Boeck, 2005.
107. Djama Y., Interview avec le PDG du groupe GICA, M. RABAH GUESSOUM : « l'objectif du groupe est de s'orienter vers l'exportation, *Revue Algérie Industrie*, N°00, Novembre-Décembre 2017, Algérie.
108. Ernult J., Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective, *cahiers du ceren21*, 2007.
109. FAO, *Analyse des parties prenantes*, sécurité alimentaire : l'information pour l'action –guides pratique, trouvé sur : www.foodsec.org
110. Ferone G., DebaS D.- Genin A-S, *Ce que le développement durable veut dire*, édition d'organisation, Paris, 2004.
111. Garfatta R., *Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français*, Thèse doctorale, université de Bourgogne, France, 2010.
112. Gilles E. St-Amant, Fiche technique : analyse des parties prenantes, *cours ADAM 7705*, version du01-09-12, mise à jour le 02-09-11, sur www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF.
113. Gond J.P., Igalens J., *manager la RSE*, Pearson, Darios, 2012, p63.
114. Gond J.P., Igalens J., *manager la RSE*, Pearson-Darios, 2012, p63
115. Gond J-P., Mercier S., *Les théories des PP : une synthèse critique de la littérature*.
116. Hollandts X., *Les effets de participation des salariés sur la performance de l'entreprise*, Thèse doctorale, université Jean moulin Lyon, 2007.
117. Igalens J. et Point S., Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: l'entreprise face à ses parties prenantes, *Collection: Stratégies et management*, Dunod, 2009.
118. Lavorata L., Binniger A-S., Parguel B., Robert I., Vernier M-F., *50 fiches sur le marketing durable*, Boréal, Paris, 2010.

- 119.** Martinet A.C., Reynaud E., Stratégie d'entreprise et écologie, *collection Gestion*, Economica, Paris, 2004.
- 120.** Mbouna M.-N., *Analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes*, Thèse doctorale, Université Jean Moulin Lyon3, France, 2010.
- 121.** Meier O., Schier G., Entreprises multinationales- stratégie-restructuration-gouvernance, *collection Gestion sup*, Dunod, Paris, 2005.
- 122.** Mercier S, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de littérature*, X^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, université de bourgogne Québec 2001.
- 123.** Presquieux Y, *Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes- théorie des parties prenantes en sciences des organisations et managérialisme : une théorie aisément idéologisable*, CNAM, France.
- 124.** Presquieux Y., *veille et développement durable*, Lavoisier et hermès sciences, Angleterre, 2010.
- 125.** Schindler A., *Vers la multi-performance des organisations : conception et pilotage par les valeurs du centre de recherche intégré MIRCEN du CEA*, Thèse doctorale, l'École Centrale Paris, 2009.
- 126.** Zaït M., Industrie du ciment : de belles performances et des perspectives prometteuses, *Revue Algérie Industrie*, N°00, Novembre-Décembre 2017, Algérie.
- 127.** Zenou E., Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective, *Référence*, Numéro 38, Octobre 2005.

ثالثاً، مواقع الانترنت:

- 128.** موقع إذاعة القناة الأولى : <http://www.radioalgerie.dz/chaine1/ar>
- 129.** موقع جريدة المساء : <https://www.djazairress.com/elmassa/63990>
- 130.** موقع المعهد البريطاني للمعايير : www.bsigroup.com
- 131.** موقع مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية : www.libnor.gov.lb/CustomPage.aspx?id=70
- 132.** موقع الامم المتحدة : <https://research.un.org/ar/docs/environment/conferences>.
- 133.** موقع الجمعية العامة للأمم المتحدة : <https://www.un.org/ar/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- 134.** موقع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر : <https://www.gica.dz/>
- 135.** موقع المنتدى العربي للتنمية المستدامة : <https://www.unescwa.org/ar/events/>
- 136.** موقع وكالة الانباء الجزائرية : <http://www.aps.dz/ar/economie/63842-2019>
- 137.** <http://cetim-dz.com/>

138. www.cnam.fr/lipsor.
139. www.foodsec.org
140. www.la.refer.org
141. www.reference.klubprepa.net.
142. <http://www.sgp-gica.dz/groupe-ERCO/scis.htm>
143. www.strategie.gouv.fr

الملاحق

ملحق رقم 1: أهداف التنمية للألفية وغاياتها

<ul style="list-style-type: none"> • الغاية 12: مزيد من التطوير لنظامي تجاري ومالي منفتح، متوقع السلوك، غير تمييزي (يشمل الالتزام بالحكم الصالح والتنمية وتخفيض الفقر). • الغاية 13: معالجة الاحتياجات الخاصة لأقل الدول نمواً (بما في ذلك إمكانات الصادرات المعفية من التعريفات والحصص المحددة، وبرنامج معزز للتخفيف من أعباء الديون الثنائية الرسمية أو إلغاؤها، ومساعدات إنماء رسمية أكثر سخاءاً للبلدان الملتزمة بتخفيض الفقر). • الغاية 14: معالجة الاحتياجات الخاصة للبلدان المحاطة باليابسة والدول الجزرية الصغيرة النامية (عبر برنامج العمل للتنمية المستدامة الخاصة بالدول الجزرية الصغيرة النامية، وعبر أحكام الدورة الثانية والعشرين للجمعية العامة). • الغاية 15: التعامل على نحو شامل مع مشكلات ديون البلدان النامية من خلال إجراءات قطرية ودولية لجعل الديون قابلة للتحمل على الأمد الطويل. • الغاية 16: بالتعاون مع الدول النامية، تطوير استراتيجيات لإتاحة العمل اللائق والمنتج لمن هم في سن الشباب. • الغاية 17: بالتعاون مع شركات الأدوية، تأمين فرص الحصول على عقاقير جوهريّة في الدول النامية بأسعار مأمولة. • الغاية 18: بالتعاون مع القطاع الخاص، جعل فوائد التقانات الجديدة، وبخاصة تقانات المعلومات والاتصالات، متوفرة. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الهدف الخامس: تحسين الصحة الأمومية. • الغاية 06: بين عامي 1990 و 2015، تخفيض معدل وفيات النساء إبان الحمل والوضع بنسبة ثلاثة أرباع. ➤ الهدف السادس: مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/ متلازم نقص المناعة المكتسب (الايدز/السيدا) والملاريا وأمراض أخرى. • الغاية 07: بحلول عام 2015، وقف نهائي لانتشار فيروس نقص المناعة/الايدز، ومتابعة ما بُدئ من العمل على عكس اتجاههما. • الغاية 08: بحلول عام 2015، وقف نهائي لمدى حدوث الملاريا وأمراض رئيسة أخرى، ومتابعة ما بُدئ من العمل على عكس اتجاههما. ➤ الهدف السابع: ضمان الاستدامة البيئية. • الغاية 09: دمج مبادئ التنمية المستدامة في سياسات البلد وبرامجه، وعكس الاتجاه في خسارة الموارد البيئية. • الغاية 10: بحلول عام 2015، إنقاص نسبة منعدمي فرص الحصول على مياه الشرب المأمونة إلى النصف • الغاية 11: بحلول العام 2020، تحقق تحسن هام في حياة ما لا يقل عن مائة مليون من القاطنين في أحياء فقيرة مكتظة. ➤ الهدف الثامن: تطوير شراكة عالمية شاملة للتنمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الهدف الأول: استئصال الفقر والجوع. • الغاية 01: بين 1995 و 2015، إنقاص نسبة من يقل دخلهم عن دولار واحد في اليوم إلى النصف. • الغاية 02: بين 1995 و 2015، إنقاص نسبة الذين يعانون من الجوع إلى النصف. ➤ الهدف الثاني: تحقيق التعليم الابتدائي الشامل. • الغاية 03: ضمان تكوين للأطفال في كل مكان، الصبيان والبنات على نحو مماثل، قادرين بحلول العام 2015 على إكمال المقرر التعليمي للمدارس الابتدائي. ➤ الهدف الثالث: الحث على المساواة بين الجنسين وتمكين النساء. • الغاية 04: إزالة الفوارق بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي، والمفضل حدوث ذلك بحلول العام 2005، وفي جميع مستويات التعليم خلال فترة لا تتجاوز العام 2015. ➤ الهدف الرابع: تخفيضاً نسبة وفيات الأطفال. • الغاية 05: بين عامي 1990 و 2015، تخفيض نسبة وفيات الأطفال دون سن الخامسة بمقدار الثلثين.
--	---	---

المصدر: قادري محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية،

لبنان، 2013، ص 64.

ملحق رقم 2: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)

تغطي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مجالات:

1. **أولاً: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات** " ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية"، ولتحقيق ذلك لابد من الأخذ في الاعتبار مجموعة الإرشادات والعوامل:
1. ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون له تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.
2. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
3. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان المصلحة العامة.
4. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، كما ينبغي لأحكامها وقراراتها أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

ثانياً: حقوق المساهمين " ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ:

1. تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على: تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح الشركة.
2. للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغييرات الأساسية في الشركة كالتغييرات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة، طرح أسهم إضافية أو أية معاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.
3. ينبغي أن يتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إعلامهم بالقواعد التي تحكم تلك الاجتماعات ومن بينها قواعد التصويت، لذا يجب:

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكاملة وعن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة في الوقت المناسب خاصة تلك المسائل التي تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة لمجلس الإدارة وإضافة موضوعات على جدول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك.

- تمكين المساهمين من التصويت شخصيا أو بالإنابة، وإعطاء نفس الوزن للأصوات سواء كانت حاضرة أو بالإنابة.

4. يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعدادا معينة من المساهمين بممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يجوزونها.

5. ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

6. ضمان الصياغة الواضحة و الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، والتصديق على التعديلات غير العادية كعمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما ينبغي أن تتم التعاملات المالية بأسعار مفصح عنها، وفي ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

7. يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

8. ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرين المؤسسين في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت¹.

ثالثا: المعاملة المتكافئة للمساهمين: "ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وأن يتيح لهم فرصة الحصول على تعويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم":

1. يجب أن يعامل المساهمون المتمون لنفس الفئة معاملة متكافئة.

2. ينبغي أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت.

3. يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفاوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

4. ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين و ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.

5. يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

6. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة².

رابعا: دور أصحاب المصالح: "يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة".

¹ محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-50.

² طارق عبد العال حامد، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

1. يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
2. حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حال انتهاك حقوقهم.
3. يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات تحسين مستويات الأداء.
4. حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

خامسا: الإفصاح والشفافية: "ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي و الأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة".

1. يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات الآتية:
 - النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة،
 - أهداف الشركة،
 - الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت،
 - سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين،
 - عوامل المخاطرة المتوقعة،
 - المعلومات الخاصة بالعاملين و أصحاب المصالح الآخرين،
 - هياكل وسياسات الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.
2. ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية
3. يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.
4. ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة: "يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، وأن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مسائلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين".

1. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات و على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

2. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، على المجلس العمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

4. يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، خطط العمل، سياسة المخاطرة، الموازنات السنوية و خطط النشاط، ووضع أهداف الأداء ومتابعة التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي تولى الإشراف على الإنفاق الرأس مالي، على عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

- ضمان شفافية ترشيح و انتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.

- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو الرقابة.

- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما فيها المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

- الإشراف على عمليات الإفصاح و الاتصال.

5. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

- يتعين على مجلس الإدارة تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة، ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها، ومن أمثلتها: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، استعراض عمليات التداول مع الأطراف ذوي الصلة وترشيح أعضاء مجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسة وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .

- ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات

الصلة في الوقت المناسب¹.

¹ محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص54-64.

ملحق رقم 3: تقرير كادبري

و يضم المبادئ والإرشادات و عددها تسع عشرة بندا:

1. ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام و أن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة
2. يجب أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له وذلك لاتخاذ القرارات و ضمان توجيهات و رقابة الشركة من قبل الإدارة
3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة المحافظة على وجود علاقة موضوعية و مهنية مع المراجعين.
4. يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن بكافة جوانبه و مفهوم عن وضع الشركة في السوق.
5. ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية.
6. يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين التنفيذيين عن 3 سنوات، وإذا تم ذلك يجب أن يكون بموافقة المساهمين
7. يجب الإفصاح من ناحية المسيرين في تقريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة.
8. يجب على مجلس الإدارة أن يضمن وجود لجنة المراجعة والتي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وذلك بوضع نظام أساسي لها (charter) يتناول بوضوح سلطاتهم و واجباتهم.
9. لا بد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.
10. لا بد من وجود تقسيم واضح و مقبول و مكتوب للمسؤوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازي القوى و السلطة، وذلك حتى لا ينفرد أحد بالسلطة في اتخاذ القرارات.
11. يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين و أعضاء تنفيذيين بشكل يجعل هناك توازنا في المسؤوليات
12. ينبغي أن يكون لكل أعضاء المجلس حق الحصول على المشورة و التوصل إلى المعلومات، وذلك لضمان التأكد من أن إجراءات المجلس تتبع و أن القواعد المطبقة و اللوائح يتم التوافق معها.
13. ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع في المسائل الخاصة باستراتيجية الشركة، وكذلك بالأداء و الموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية و الالتزام بمعايير السلوك المهني.
14. ينبغي أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة و ألا يكون لهم أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة عملهم الرقابي.
15. يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة بحيث لا تكون إعادة تعيينهم تلقائيا.
16. يجب اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية تحت إشراف مجلس الإدارة.
17. يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء من مكافآت، وكذلك رئيس مجلس الإدارة.
18. ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسة من أعضاء لجنة المراجعة.

19. يجب على أعضاء المجلس التقرير على أن الأعمال مستمرة مع افتراضات معززة ضمن دليل الحوكمة وتشمل:

- الحاجة إلى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور ومزايا أعضاء المجلس.
- الحاجة إلى وجود رقابة جيدة على التشغيل.
- الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة.¹

الملحق رقم 4: القانون الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا

ويضم المبادئ والإرشادات التالية:

1. أعضاء مجلس الإدارة

1.1. مجلس الإدارة "كل شركة يجب أن تدار عن طريق مجلس إدارة فعال، ويكون مسؤولاً بصفة جماعية عن نجاح الشركة"

2.1. رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب "يجب أن يكون هناك فصل واضح بين مسؤولية مجلس الإدارة وبين مسؤولية الإدارة التنفيذية لأعمال الشركة، وألا ينفرد أحد بسلطة اتخاذ القرار"

3.1. التوازن في عضوية المجلس واستقلال الأعضاء "يجب أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين (المستقلين)، بحيث لا يسيطر أي طرف على عملية اتخاذ القرارات"

4.1. تعيين الأعضاء بمجلس الإدارة "يجب أن يكون هناك إجراءات رسمية ودقيقة وواضحة لعملية تعيين عضو جديد في مجلس الإدارة"

5.1. توفير المعلومات وتنمية المهارات «يجب أن يتم توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس لكي يتمكنوا من مباشرة مهامهم، وأن يقوم الأعضاء بصفة مستمرة بتحديث معرفتهم وتنمية مهاراتهم"

6.1. تقييم الأداء «على مجلس الإدارة أن يقوم بإجراء تقييم سنوي لأدائه وأن يكون ذلك بشكل دقيق ورسمي وأن يشمل هذا التقييم جميع اللجان التابعة للمجلس، وأيضاً يجب أن يكون هناك تقييم أداء لكل عضو على حدا"

7.1. إعادة الانتخاب "في نهاية كل فترة قانونية، يجب أن يتم إجراء إعادة انتخاب لجميع أعضاء مجلس الإدارة بشرط أن يستمروا في أدائهم المناسب، ويجب أن يكون لدى المجلس خطة للتجديد والإحلال خاصة بالأعضاء"

¹ محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 88 - 90.

2. المكافآت

1.2. مستوى المكافآت "مستويات المكافآت يجب أن تكون مناسبة لجذب وتحفيز عضو المجلس على بذل العناية المناسبة لإدارة الشركة بنجاح، وعلى الشركة التأكد من أنها لا تقوم بدفع مكافآت مبالغ فيها لتحقيق هذا الهدف. وأن يتم تنظيم المكافآت التي يحصل عليها الأعضاء التنفيذيون بالشكل الذي يتم فيه ربط العائد بالأداء الجماعي والفردى".

2.2. الإجراءات: "الإجراءات الخاصة بتطوير سياسة المكافآت المطبقة، يجب أن تتسم بالشفافية وأن تتم بشكل رسمي وتهدف إلى ثبات مستوى المكافآت التي يحصل عليها عضو مجلس الإدارة من فترة إلى أخرى؛ مع ضرورة عدم قيام العضو نفسه بتحديد المكافآت الخاصة به"¹

3.2. الإفشاء: "و ينبغي أن يحتوي التقرير السنوي للشركة على بيان لسياسة الأجور وتفاصيل مكافآت كل إداري."²

3. المحاسبة والمراجعة

1.3. إعداد التقارير المالية: " يجب أن يقدم مجلس الإدارة تقييماً متوازناً ومفهوماً عن مركز الشركة"

2.3. الرقابة الداخلية: "على مجلس الإدارة المحافظة على وجود نظام للرقابة الداخلية يهدف إلى حماية استثمارات حملة الأسهم وأصول الشركة".

3.3. لجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين "يجب على مجلس الإدارة القيام بإنشاء ترتيبات رسمية وواضحة تتضمن كيفية تطبيقه للمبادئ الخاصة بإعداد التقارير المالية وأنظمة الرقابة الداخلية وكيفية محافظة المجلس على وجود علاقة مناسبة مع المراجعين الخارجيين".

4. العلاقة مع حملة الأسهم

1.4. تبادل الآراء مع حملة الأسهم من المؤسسات " يجب أن يكون هناك تبادل في الآراء مع حملة الأسهم قائم على الفهم المشترك لأهداف الشركة، ويعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن التأكيد على حدوث تبادل مناسب في الآراء مع حملة الأسهم"³.

2.4. استخدام بناء الجمعية العامة "يجب على المجالس استخدام بناء الجمعية العامة للتواصل مع المستثمرين من القطاع الخاص وتشجيع مشاركتهم"⁴.

¹ محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 66 - 77.

² THE COMBINED CODE, April 2002, p8. On: www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode3.pdf.

³ محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 79 - 83.

⁴ THE COMBINED CODE, Op.cit., p9.

الملحق رقم 5: مبادئ قانون ساربان أوكسلي

1. الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين مستقلين.
2. يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم.
3. قيام مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ.
4. ضمان الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركة.
5. إنشاء لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي تبنى عليها مكافآت ومرتببات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالشركة، مع مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
6. ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
7. رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة.
8. ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
9. قيام لجنة المراجعة بالإشراف على إعداد القوائم المالية ووظيفة المراجعة الداخلية والخارجية، ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية.
10. ضمان عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري أو خدمة للشركة¹.

¹ محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

الملخص

ولد مفهوم أصحاب المصالح كضرورة أخلاقية جديدة للمجتمع المدني يطالب المؤسسة بتقديم تقرير لنتائج أنشطتها الاجتماعية والبيئية. تهدف هذه الدراسة لمعرفة كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق أرباحها ويكون سلوكها مستداما وتضمن بقاءها في السوق.

إن التنمية المستدامة تضمن الأخذ بعين الاعتبار متطلبات أصحاب المصالح بالنسبة للمردودية الاقتصادية، التصرفات الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، في ظل الحوكمة التي بدورها تضمن إطارا عادلا وشفافا لها. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كشفت الدراسة أن مؤسسة الاسمنت بسعيدة قد حققت نتائج مرضية بتطبيقها للتنمية المستدامة في إطار الحوكمة، ما انعكس ايجابا على مردوديتها، سلوكها وتنافسيتها.

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصالح- التنمية المستدامة- الحوكمة.

Le résumé :

Le concept des parties prenantes est né comme un nouvel impératif éthique appliqué à l'entreprise. Celle-ci, doit rendre compte des résultats de ses activités sociales et environnementales. L'étude vise à savoir comment l'entreprise peut-elle non seulement réaliser des bénéfices, mais aussi avoir un comportement durable et assurer sa survie sur le marché.

Le développement durable garantit la prise en compte des exigences de toutes les parties prenantes pour l'efficacité économique, le comportement éthique, la responsabilité sociale et la protection de l'environnement, dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise qui assure l'équité et la transparence.

En utilisant l'approche descriptive et analytique, l'étude a révélé que la cimenterie de Saida a obtenu des résultats satisfaisants en appliquant le développement durable dans le cadre de la gouvernance, ce qui reflète positivement sa rentabilité, son comportement et sa compétitivité.

Mots-clés: parties prenantes - développement durable – gouvernance d'entreprise.

Abstract :

The concept of stakeholders is born as a new ethical imperative applied to company. It must report on the results of its social and environmental activities. This study aims to find out how the company can not only make a profit, but also have a sustainable behavior and ensure its survival in the market.

Sustainable development ensures that the requirements of all stakeholders are taken into account for economic efficiency, ethical behavior, social responsibility and environmental protection, as part of corporate governance that ensures fairness and transparency.

Using descriptive and analytical approach, the study revealed that the cement company of Saïda has obtained satisfactory results by applying sustainable development as part of corporate governance, which positively reflects its profitability, behavior and competitiveness.

Keywords: stakeholders - sustainable development - corporate governance.