

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

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، وهي جزء من متطلبات الحصول على الشهادة  
تحت عنوان:

# دور التنمية المستدامة المدمجة في تحسين الأداء الكلية للمؤسسة الصناعية دراسة مقارنة بين مؤسستين

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:  
محمد بوهزة

من إعداد الطالب:  
حمزة مقيطع

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د الشريف بقة.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة سطيف.....رئيسا  
أ.د محمد بوهزة.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة سطيف.....مشرفا ومقررا  
د. فوزي عبد الرزاق.....أستاذ محاضر.....جامعة سطيف.....مناقشا  
د. حسين بورغدة.....أستاذ محاضر.....جامعة سطيف.....مناقشا

السنة الجامعية 2010-2011



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

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، وهي جزء من متطلبات الحصول على الشهادة  
تحت عنوان:

# دور التنمية المستدامة المدمجة في تحسين الأداء الكلية للمؤسسة الصناعية دراسة مقارنة بين مؤسستين

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:  
محمد بوهزة

من إعداد الطالب:  
حمزة مقيطع

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ.د الشريف بقة.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة سطيف.....رئيسا  
أ.د محمد بوهزة.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة سطيف.....مشرفا ومقررا  
د. فوزي عبد الرزاق.....أستاذ محاضر.....جامعة سطيف.....مناقشا  
د. حسين بورغدة.....أستاذ محاضر.....جامعة سطيف.....مناقشا

السنة الجامعية 2010-2011

# إلى

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا...  
إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها...  
إلى أمي الغالية...  
إلى مدرستي وعضدي في الحياة...  
إلى والدي حفظه الله...  
جزاهما الله عني خير الجزاء في الدارين...  
إلى أحب الناس إلي، وأغلى هدية وهبها الله عز وجل...  
إلى إخوتي وأخواتي...  
إلى أخي، زوجته وصغيرتهما...  
إلى جدتي وجدتي حفظهم الله...  
إلى كل عائلتي...  
إلى كل أحبتي في الله...  
إلى زملاء وزميلات الدراسة...  
إلى كل من دعا لي في ظهري الغيب...  
إلى كل من أحب الإسلام والجزائر...  
أهدي ثمرة هذا العمل...


# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

منذ إعلان تقرير برناتلاند عام 1987، والقمة العالمية التي تلتها ريو (1992)، جوهانسبورغ (2002)، أصبحت التنمية المستدامة واحدة من أهم الاهتمامات العالمية، وبعبارة أخرى تحتم التنمية المستدامة بالمحافظة على جودة الأنظمة الطبيعية للأرض، مواصلة تلبية حاجيات الحاضر دون التعدي على حق الأجيال القادمة في تلبية حاجياتهم. والملاحظ أن الأنظمة البيئية تتأثر بنشاط الإنسان، وهذا ما أدى إلى ظهور عدة مشاكل بيئية ولعل أهمها: الأمطار الحمضية، ثقب الأوزون، الاحتباس الحراري، فقدان التنوع البيولوجي، ندرة المياه والطاقة غير المتجددة، تدهور الأراضي والمحيطات، التلوث الكيميائي والنووي،... الخ.

في ظل هذا الكم الهائل من المشكلات البيئية، تزايد الوعي لدى كل من علماء البيئة والأفراد بخطورتها وتهديدها للكون والبشرية، ويرجع السبب في ذلك إلى نشاط المؤسسات خاصة الصناعية منها، هنا على المؤسسات أن تتحمل مسؤوليتها اتجاه هذه الأخطار، وتكون لها مسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع، ومن خلال هذا كله لا أحد من المؤسسات اليوم تستطيع تجنب قضية الاستدامة، حيث واستنادا إلى تجارب أهم المؤسسات الرائدة في العالم هي التي أخذت على عاتقها هذا الاهتمام و أنشأت مصلحة خاصة بالتنمية المستدامة وتبنت هذا المدخل ضمن أولوياتها الإستراتيجية.

بالرغم من أن إدماج التنمية المستدامة يعتبر كتكلفة إضافية للمؤسسة إلا أن هذا لا ينفي تمكنها من خلق ميزة تنافسية على المدى المتوسط والبعيد، وهذا ما يزيد من قيمة السلع والخدمات المقدمة للزبائن إضافة إلى إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة.

الإشكالية الرئيسية 

وفي هذا الاتجاه نحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة إدماج التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية؟

## الأسئلة الفرعية

وتنبثق عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما مفهوم التنمية المستدامة؟ وكيف انتقلت من المستوى الكلي إلى الجزئي؟
- ❖ كيف يمكن إدماج التنمية المستدامة داخل المؤسسة وفيما تتمثل أهم وسائل الإدماج؟
- ❖ ما أثر إدماج التنمية المستدامة على كل من الأداء البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي للمؤسسة؟
- ❖ فيما تتمثل مؤشرات قياس التنمية المستدامة داخل المؤسسة؟
- ❖ فيما تتمثل التزامات مجمع "طوطال" نحو التنمية المستدامة؟
- ❖ هل أثر التزام مجمع "طوطال" على أداءه الكلي؟
- ❖ هل قام مجمع "سوناطراك" بإدماج مفهوم التنمية المستدامة على مستواه؟

## فرضيات البحث:

سنحاول خلال هذه الدراسة الانطلاق من الفرضيات التالية:

- ❖ تدمج المؤسسات محل الدراسة التنمية المستدامة ضمن أعمالها واهتماماتها الإدارية؛
- ❖ أدى إدماج التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات محل الدراسة إلى تحسين أدائها الكلي.
- ❖ تعتبر مؤسستي الدراسة، الحوار مع كامل الأطراف ذات المصلحة هو جوهر نجاح أي سياسة تتبناها المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة؛
- ❖ تعتبر مؤسستي الدراسة إدماج التنمية المستدامة كتكلفة إضافية؛

## أهمية البحث:

- ❖ تبرز أهمية البحث أولا في محاولة إثراء المادة العلمية التي تفيد الباحثين وتبين لهم كيفية ارتباطها بالواقع الفعلي، حيث يلاحظ قلة الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع خاصة في بلادنا؛
- ❖ أما ثانيا فإن أهمية هذا البحث تتمثل في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر، أين تواجه المؤسسات خاصة الصناعية منها تحديا جديدا، ألا وهو التنمية المستدامة، فالبحث عبارة عن تنبيه لأهمية تبني هذا المفهوم وإدماجه ضمن اهتمامات المؤسسة التسييرية؛
- ❖ أما الأهمية العملية فتبين مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بهذا المفهوم-التنمية المستدامة- وكذا إبراز إمكانية إدماجها، وأثر ذلك على تحسين أداءها.

## أهداف البحث:

يهدف البحث أساسا إلى:

- ❖ التعرف على أهم تحدّ يواجهه المؤسسات في وقتنا الحاضر وسبل مواجهته؛
- ❖ إبراز دور إدماج التنمية المستدامة ضمن اهتمامات المؤسسة التسييرية؛
- ❖ توضيح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة على المستوى الكلي، وعلى مستوى المؤسسات؛
- ❖ اكتشاف أثر إدماج التنمية المستدامة على أداء المؤسسة البيئي، الاجتماعي والاقتصادي.

## أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب قادتنا لاختيار الموضوع ونذكر منها:

- ❖ توافق الموضوع مع تخصصنا- الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة- ؛
- ❖ باعتبار البحث موضوع الساعة؛
- ❖ لم يتم التطرق إلى هذا الموضوع - حسب إطلاعنا- لا على مستوى الكلية ولا على مستوى الجامعة الجزائرية؛
- ❖ باعتبار الموضوع يعالج تحديا يواجهه المؤسسات خاصة الجزائرية منها؛

## الدراسات السابقة:

لم يتم التطرق-حسب إطلاعنا- إلى هذا الموضوع بنفس العنوان، لكن معظم البحوث او الدراسات التي تم الإطلاع عليها كانت حول هذا السياق، وفيما يلي أهم الدراسات والمقالات التي تناولت جوانب موضوعنا:

✓ دراسة قامت بها الجمعية الفرنسية للمؤسسات من أجل البيئة Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE)، كانت تحت عنوان:

### ❖ Organiser la Contribution de l'Entreprise au Développement Durable

✓ دراسة قام بها Accenture للدراسات حول الأداء العالي للأعمال ([www.accenture.com](http://www.accenture.com))

كانت تحت عنوان:

### ❖ Compatible Aims: Sustainability and High Performance

✓ مقال في موقع مجلة (CSC TANDANCES) : [www.csctandances.com](http://www.csctandances.com) ، كانت تحت

عنوان:

### ❖ Le développement durable :Le pari gagnant pour l'entreprise

✓ دراسة قامت بها (Maria Vaccaro) مسؤولة البيئة والتنمية المستدامة بشركة Hydro-Québec

([www.hydroquebec.com/dveloppement\\_durable](http://www.hydroquebec.com/dveloppement_durable))



كانت تحت عنوان:

### ❖ Comment intégrer le développement durable dans l'entreprise

صعوبات البحث:



تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال مشوار إنجازنا لهذا البحث فيما يلي:

- ❖ صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة في مجال التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، مع ندرتها باللغة العربية، فلم نكد نجد مرجعا واحدا - حسب إطلاعنا - في هذا المجال، الشكل الذي كلفنا جهدا ووقتا كبيرين للترجمة من مراجع فرنسية وإنجليزية؛
- ❖ صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بالدراسة الميدانية لحدثة الموضوع، وكذا عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بهذا الجانب؛
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية خاصة من جانب المؤسسة الجزائرية، فلم يسمح لنا بإجراء التبرص وكانت حجتهم في ذلك عدم وجود سياسة التنمية المستدامة من جهة، وتغيير الرئيس المدير العام والجنة التنفيذية من جهة أخرى.

### ❖ المنهج المتبع:

سوف نعلم في تحليل هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري، وهذا عن طريق تكوين الإطار النظري للبحث بتجميع المادة العلمية المتعلقة به من المصادر الثانوية التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الرسائل والأطروحات الجامعية، الملتقيات والندوات وغيرها... الخ، والمنهج المقارن (المقارنة المرجعية) في الجانب التطبيقي، بين كل من مجمي "طوطال" و "سوناطراك"، باحثين في ذلك على الجمع بين البساطة والدقة في الإجابة الإشكالية المطروحة.

### ❖ المحاور الرئيسية للبحث:

وللتفصيل في موضوعنا، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات؛ سيتم تقسيم البحث إلى أربعة فصول أساسية: ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي:

**الفصل الأول:** سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم العامة حول التنمية المستدامة على المستويين الكلي والجزئي، بالإضافة إلى أهم المؤتمرات الدولية الخاصة بالتنمية المستدامة، وكيف انتقل هذا المفهوم من المستوى الكلي إلى الجزئي (المؤسسة)، كما سنخرج على مفاهيم حول الأداء (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، والكلي للمؤسسة).

**الفصل الثاني:** سوف نتطرق في هذا الفصل إلى كيفية إدماج التنمية المستدامة داخل المؤسسة، وسبل تفعيلها، بالإضافة إلى أهم وسائل تبني التنمية المستدامة.

**الفصل الثالث:** سوف نقوم في هذا الفصل بمحاولة الربط ما بين إدماج التنمية المستدامة وأثرها على كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، بالإضافة إلى مؤشرات قياس الأداء الكلي للمؤسسة؛

**الفصل الرابع:** هذا الفصل خاص بالدراسة الميدانية، حيث سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال اختيار مؤسسة قامت بإدماج مفهوم التنمية المستدامة وهي مجمع "طوطال"، وهي مؤسسة صناعية تنشط في مجال الطاقة، بالإضافة إلى مؤسسة جزائرية تنشط في نفس المجال وهي "مجمع سوناطراك"، من خلال دراسة واقع التنمية المستدامة على مستوى هذا المجمع وكيفية تفعيله والاستفادة من أحسن الممارسات.

## الفصل الأول

مفاهيم عامة حول التنمية المستدامة والأداء

## الفصل الأول

### مفاهيم عامة حول التنمية المستدامة والأداء

#### مقدمة الفصل

كانت المؤسسة التقليدية تدعى في الماضي بـ "العلبة السوداء"، نظراً لنشاطها الإنتاجي والتسويقي فقط، دون الأخذ في الاعتبار المحيط الذي تلقي فيه آثار أنشطتها، ويمكن القول بأن المؤسسات وخاصة الصناعية منها هي أكبر مسببات المشاكل البيئية التي يعاني منها الكون، ولقد أدى نشاطها إلى تزايد وعي المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية بكم هذه الأخطار، وكان نتاج ذلك عقد مؤتمرات وملتقيات دولية وإقليمية تنادي بالتوقف عن النمو على حساب الكون والبشرية، إلى أن ظهر مفهوم التنمية المستدامة، والذي جاء كوصفة شاملة على المستوى الكلي، وعليه يمكن القول بأن المؤسسات هي التي أوجدت هذا المفهوم، ويجب عليها في المقابل أن تساهم في تحقيقه.

يبحث هذا الفصل في الأصل التاريخي للتنمية المستدامة وبيان مفهومها وأهم عناصرها والمفاهيم المرتبطة بها، والاهتمام العالمي، فضلاً عن توضيح المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تقاس بها التنمية المستدامة، وكيف انتقل إلى المستوى الجزئي (المؤسسات) وتغير مفهوم المؤسسة إلى "المؤسسة المستدامة" وبعض المفاهيم التي تؤدي إلى تحقيق هذا المفهوم على مستواها، بالإضافة إلى التعرف على أهم مفاهيم الأداء التنظيمي والكلي.

## المبحث الأول: التنمية المستدامة على المستوى الكلي

جاء مفهوم التنمية المستدامة نتيجة لتراكم المشكلات البيئية التي عانى منها الكون جراء الثورات الصناعية التي شهدتها العالم مؤخراً، وسنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مفهوم التنمية المستدامة على المستوى الكلي، وذلك من خلال التعرف على التطور التاريخي لهذا المفهوم، بالإضافة إلى التعرف على أبعاد التنمية المستدامة، أهدافها ومبادئها، ونحاول كذلك إبراز مؤشرات القياس، كما نبرز كيفية انتقال هذا المفهوم إلى المستوى الجزئي، وكذا بعض المفاهيم حول الأداء التنظيمي والكلي.

### المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم التنمية المستدامة

يبحث هذا المطلب في نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة على المستوى الكلي، من خلال مختلف التواريخ الأساسية للملتقيات والمؤتمرات التي تناولت مفهوم النمو والتنمية، وصولاً إلى مفهوم التنمية المستدامة.

### الفرع الأول: أصل المفهوم

إن التنمية المستدامة لا تمثل ظاهرة اهتمام جديدة، حيث أن الاهتمام بالبيئة والحفاظ على الموارد وتنميتها كان من الأهداف التي سعى إليها الناس في الحضارات القديمة، وخير شاهد على ذلك أنماط الزراعة والري التي كانت سائدة في بلاد ما بين النهرين (العراق حالياً)، وفي الحضارة المصرية القديمة، وكانت بارزة أيضاً في كتابات الفلاسفة الإغريق من أمثال أرسطو وأفلاطون. فضلاً عن وجود إشارات في الكتب السماوية تحث على العلاقة السوية بين النشاط الإنساني والمحيط الطبيعي الذي يعيش في كنفه الإنسان، حيث يلاحظ المتأمل لخطاب القرآن الكريم مدى الاهتمام بالطبيعة وعناصرها وتوازنها، وبالأرض وكائناتها الحية، فضلاً عن الأحاديث النبوية الشريفة التي تدعو إلى التعامل الرشيد مع موارد الأرض، من قبيل الماء والمراعي، وتبذ الهدر والتبذير، غير أن هذا الاهتمام لم يكن يأخذ أطراً منهجية إلا في النصف الثاني من القرن الماضي، حيث اهتمت جماعات البحث، بالتوازي مع انبثاق الطلب الاجتماعي لصالح المحافظة على البيئة، بالعلاقة القائمة بين الأنشطة الإنسانية والمحيط الطبيعي، فمسألة نقل رأس المال الطبيعي للأجيال القادمة قد ظهرت بقوة في بداية القرن العشرين، حيث أن اللجنة الكندية للمحافظة على البيئة قد أشارت إلى هذه المسألة في عام 1915 م<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نواز عبد الرحمن الهيتي، حسن إبراهيم المهدي، التنمية المستدامة في دولة قطر: الإنجازات والتحديات، ط1، اللجنة الدائمة للسكان، الدوحة، 2008، ص11.

وأصدر الاتحاد الدولي للمحافظة على الموارد الطبيعية الذي تأسس عام 1948 م تقريراً حول " بيان عن المحافظة على الطبيعة عبر العالم في عام 1950 م"، وقد أُعتبر هذا التقرير رائداً في مجال المقاربة الراهنة المتعلقة بالمصالحة بين البيئة والاقتصاد، وقد ركزت الوثيقة للمحافظة على الطبيعة لكنها أعطت الأفضلية لرسالة جديدة تعين التغيير الذي طرأ على دعاة المحافظة، حيث زال التناقض بين المحافظة على الطبيعة وبين التنمية الاقتصادية، فتأسس مفهوم التنمية المستدامة انطلاقاً من هذا التحليل الذي يقر بوجود علاقة وطيدة توحد الاقتصاد بالبيئة. وهكذا فقد تقدم التقرير الأول المنبثق عن نادي روما والمعنون بـ " كفى من النمو " في عام 1970 م، بفرضية الحدود البيئية للنمو الاقتصادي مثيراً ضجة بين المناضلين البيئيين أنصار النمو في درجة الصفر وبين دعاة النمو مهما كان الثمن. حيث زال التناقض بين المحافظة على الطبيعة وبين التنمية الاقتصادية، فتأسس مفهوم التنمية المستدامة انطلاقاً من هذا التحليل الذي يقر بوجود علاقة وطيدة توحد الاقتصاد بالبيئة.

وكانت أول محاولة للتوفيق بين النزعتين قد تم بحثها في مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة البشرية الذي عقد باستوكهولم عام 1972 م، حيث شهد المؤتمر انبثاق مفهوم التنمية الملائمة للبيئة المصاغ من قبل العالمين إينياسي صاش وموريس سترونغ وآخرين. ويضع هؤلاء في مقدمة اهتمامهم نموذجاً للتنمية يحترم البيئة، ويولي عناية خاصة بالتسيير الفعال للموارد الطبيعية، ويجعل التنمية الاقتصادية ملائمة للعدالة الاجتماعية ولحماية البيئة<sup>1</sup>. حيث شهد المؤتمر انبثاق مفهوم التنمية الملائمة للبيئة المصاغ من قبل العالمين إينياسي صاش وموريس سترونغ وآخرين.

ويعتمد هؤلاء مقاربة إرادية جداً ومؤسساتية، حيث تسمح التدخلات في المجالات الأربعة التالية بتحقيق الأهداف الثلاثة المتمثلة في النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة<sup>2</sup>:

- التحكم في استعمال الموارد؛
- توظيف تقنيات نظيفة تتحكم في إنتاج النفايات وفي استعمال الملوثات؛
- حصر معقول لموضع النشاطات الاقتصادية؛
- تكيف أساليب الاستهلاك مع العوائق البيئية والاجتماعية بمعنى اختيار الأفضلية للحاجات على حساب الطلب.

<sup>1</sup> - Beat Burgenmeier, **Economie du développement durable**, 2<sup>ème</sup> édition, édition de Boeck, Bruxelles, 2005, p. 41.

<sup>2</sup> - Catherine Aubertin, Franck-Dominique Vivien, **Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux**, IRD éditions, France, 2005, p. 33.

وفي مطلع عقد الثمانينات وتحديداً في عام 1981 م برز الاهتمام الجديد بالمفهوم في تقرير الاتحاد العالمي للمحافظة على الموارد الطبيعية والمعنون " الإستراتيجية العالمية للمحافظة على البيئة"، حيث تم للمرة الأولى وضع تعريف محدد للتنمية المستدامة والتي هي " السعي الدائم لتطوير نوعية الحياة الإنسانية مع الأخذ بالاعتبار قدرات النظام البيئي الذي يحتضن الحياة وإمكاناته"، ولكن بالرغم من أهمية ما جاء في تقرير الإستراتيجية الدولية للمحافظة على البيئة، غير أن الولادة الحقيقية لمفهوم التنمية المستدامة جاءت مع إعلان اللجنة العالمية للبيئة والتنمية لتقريرها المعنون " مستقبلنا المشترك (Our Common Future) الصادر عام 1987 م، والتي عرفت التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاته. وغنى عن البيان، فإنه مهما كان أصل المفهوم وتاريخ ميلاده، فإن التنمية المستدامة قد باتت الآن واسعة التداول وشائعة الاستعمال ومتنوعة المعاني وبدأت تقرن بأي نمط تنموي، فهناك التنمية الزراعية المستدامة، التنمية الصناعية المستدامة، التنمية البشرية المستدامة والتنمية السياحية المستدامة،... الخ<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مفهوم التنمية المستدامة

استخدم اقتصاديو التنمية تعبير الاستدامة (Sustainability) محاولة منهم لإيضاح التوازن المطلوب بين النمو الاقتصادي من ناحية والمحافظة على البيئة من ناحية أخرى. وبالرغم من تداول تعريفات مختلفة لهذا المفهوم، فإنه يشير في الأساس إلى " توفير احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار باحتياجات أجيال المستقبل ". وتشير هذه الجملة ضمناً إلى أن النمو المستقبلي ونوعية الحياة الشاملة تعتمد بشكل جوهري على نوعية البيئة<sup>2</sup>.

وتمثل قاعدة الموارد الطبيعية لبلد ما وسمه هوائه ومائه وأرضه إراثاً مشتركاً لأجياله برمتها. والاتجاه لتدمير هذه الهبة عشوائياً سعياً وراء أهداف اقتصادية قصيرة المدى يفضي إلى إنزال العقوبة بالأجيال الحاضرة والمستقبلية على وجه الخصوص.

والتنمية المستدامة هي تعبير عن التنمية التي تتسم بالاستقرار، وتمتلك عوامل التواصل وهي ليست واحدة من الأنماط التنموية التي درج مفكرو التنمية على إبرازها، مثل التنمية الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، أو البيئية، أو المؤسسية، بل هي تشمل كافة هذه الأنماط، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها وتنهض بالموارد البشرية وتقوم بها، فهي تنمية تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> - Jean-Paul MARECHAL, Béatrice OUENAU, **Le développement durable : une perspective pour le 21<sup>ème</sup> siècle**, press universitaire de revues, Rennes, 2005, p. 63.

<sup>2</sup> - اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، تقرير مستقبلنا المشترك، ترجمة محمد كامل عارف، عالم المعرفة، الكويت، 1978.

وعلى ضوء ما ورد آنفاً، فإن التعريف الأكثر وضوحاً للتنمية المستدامة بأنها التنمية التي تأخذ في الاعتبار القيود الثلاثة الرئيسية التي تفرضها البيئة على جهد التنمية، ألا وهي عدم التبذير في استخدام الموارد الناضبة، والالتزام باستخدام الموارد المتجددة بحدود قدرتها على تجديد نفسها، وعدم تجاوز قدرة البيئة على هضم ما يلقيه فيها جهد التنمية من مخلفات<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة وأهدافها وأسسها

سنبرز في هذا المطلب أبعاد التنمية المستدامة، أهدافها بالإضافة إلى أهم أسسها.

### الفرع الأول: أبعاد التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البيئة والمجتمع والاقتصاد، وعند النظر إلى هذه الركائز على أنها دوائر متداخلة ذات أحجام متساوية، نجد أن منطقة التقاطع عند المركز تمثل رفاهية الإنسان؛ فكلما اقتربت هذه الدوائر من بعضها، شريطة أن تكون مكتملة لبعضها لا على حساب بعضها، ازدادت منطقة التقاطع. قبلت فكرة التنمية المستدامة وتم إقرارها على صعيد واسع، غير أنه اتضح بأن ترجمة هذه الفكرة إلى أهداف وبرامج وسياسات عملية يعد مهمة صعبة، حيث أن عملية التنمية الشاملة تتطلب التوافق بين السياسات المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فالتنمية المستدامة تدعو إلى مستقبل يتم فيه موازنة الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية عند السعي إلى تحقيق التنمية وتحسين نوعية الحياة. فلا بد من الربط ما بين التنمية والبيئة من أجل حماية الأنظمة البيئية وإدارة الموارد الطبيعية التي تعد من المستلزمات الأساسية للإيفاء باحتياجات الإنسان وتحسين ظروف المعيشة للجميع، لكن دون زيادة استخدامها إلى ما يتخطى قدرة الكرة الأرضية على التحمل. ولذلك، فإن الجهود الهادفة إلى بناء نمط حياة مستدام تتطلب إحداث تكامل بين الإجراءات المتخذة في ثلاثة مجالات رئيسية هي<sup>2</sup>:

- 1- **النمو الاقتصادي والعدالة:** تتطلب النظم الاقتصادية العالمية القائمة حالياً، بما بينها من ترابط، نهجاً متكاملماً لتهيئة نمو مسؤول طويل الأجل، مع ضمان عدم تخلف أية دولة أم مجتمع عن الركب.
- 2- **حفظ الموارد الطبيعية والبيئة:** للحفاظ على التراث البيئي العالمي والموارد الطبيعية من أجل الأجيال القادمة، يجب إيجاد حلول قابلة للاستمرار اقتصادياً للحد من استهلاك الموارد، وإيقاف التلوث، وحفظ الموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> أسامة الخولي، البيئة وقضايا التنمية والتصنيع: دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي والدول النامية، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2002، ص 173-174.

<sup>2</sup> - Farid BADDACHE, *Le développement durable tout simplement*, EYROLLE éditions, Paris, 2008, pp. 12-13.



- 3- التنمية الاجتماعية:** يحتاج الإنسان إلى العمل والغذاء والتعليم والطاقة والرعاية الصحية والماء وخدمات الصرف الصحي. وعند العناية بهذه الاحتياجات، يجب على المجتمع الدولي أن يكفل أيضاً احترام النسيج الثري الذي يمثل التنوع الثقافي والاجتماعي، واحترام حقوق الإنسان، وتمكين جميع أعضاء المجتمع من أداء دورهم في تقرير مستقبلهم. وما تقدم يمكن اعتبار التنمية المستدامة قضية أخلاقية وإنسانية بقدر ما هي قضية تنمية بيئية، وهي قضية مصيرية ومستقبلية، والذي يؤكد ذلك أن التنمية في مختلف دول العالم لا تحقق شروط الإستدامة بوضعها الحالي لأنها تتم على حساب استهلاك واستنزاف الرصيد الطبيعي للأجيال القادمة، فبعضهم يتعامل مع قضية التنمية المستدامة كقضية أخلاقية، وبعضهم الآخر يرى أنها نموذج تنموي بديل يختلف عن النموذج الصناعي الرأسمالي أو هو أسلوب لإصلاح أخطاء وتعثرات النماذج السابقة بعلاقتها مع البيئة، ويرى آخرون أنها تفكير في مستقبل ومصير الأجيال القادمة وأن عنصر الوقت هو أهم ما يميزها، ويمكن الوقوف على أبرز السمات الأساسية للتنمية المستدامة والمتمثلة بأنها:
- تختلف عن التنمية بشكل عام كونها أشد تداخلاً وتعقيداً فيما يرتبط بما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية؛
  - تقوم على أساس تلبية متطلبات أكثر الشرائح فقراً في المجتمع، وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم؛
  - تركز على أساس نوعي يتعلق بتطور الجوانب الروحية والثقافية والإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات؛
  - تتداخل فيها الأبعاد الكمية والنوعية بحيث لا يمكن فصل عناصرها وقياس مؤشراتهما؛
  - لها بعد دولي يتعلق بضرورة تدخل كافة الدول الغنية لتنمية الدول الفقيرة.

### الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها بما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان:** تحاول التنمية المستدامة عن طريق عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية تحسين نوعية حياة السكان في المجتمع اجتماعياً واقتصادياً ونفسياً وروحياً من خلال التركيز على الجوانب النوعية للنمو، لا الكمية وبصورة عادلة ومقبولة.
- 2- احترام البيئة الطبيعية:** التنمية المستدامة على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة وتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس الحياة الإنسانية، إنها ببساطة تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة كي تكون علاقة تكامل وانسجام.

<sup>1</sup> تقرير مستقبلنا المشترك، مرجع سابق، ص 76-80.

<sup>2</sup> عثمان محمد غنيم، ماجدة احمد ابو زنط، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 19-20.

**3- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية:** ويتم ذلك من خلال تنمية إحساس الأفراد بالمسؤولية تجاه المشكلات البيئية، وحثهم على المشاركة الفاعلة في خلق الحلول المناسبة لها عن طريق مشاركتهم في إعداد برامج ومشروعات التنمية المستدامة وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

**4- تحقيق الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية:** تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها، وتعمل على استخدامها وتوظيفها بصورة عقلانية.

**5- ربط التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع:** ويتحقق ذلك عن طريق توعية السكان بأهمية التكنولوجيات المختلفة لعملية التنمية، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة، دون أن ينجم عن ذلك مخاطر وآثار بيئية سلبية، أو على الأقل أن تكون هذه المخاطر والآثار مسيطراً عليها بمعنى وجود حلول مناسبة لها.

**6- إحداث تغيير مناسب ومستمر في حاجات وأولويات المجتمع:** ويتم ذلك بطريقة تلائم إمكانيات المجتمع وتسمح بتحقيق التوازن الذي من خلاله يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على المشكلات البيئية كافة، ووضع الحلول الملائمة لها.

### الفرع الثالث: مبادئ (أسس) التنمية المستدامة

تعتمد التنمية المستدامة على تحقيق أمرين أساسيين هما الحق في التنمية والحق في حماية البيئة وكلاهما من حقوق الإنسان، فيقينا أن حماية البيئة باتت مطلباً أساسياً لتدعيم حقوق الإنسان في الحياة الكريمة والتمتع بالصحة التي تأتي من خلال الحق في التنمية. وللتنمية المستدامة عناصر رئيسة تم وضعها بصفة أساسية ضمن إعلان ريودي جانيرو في المبادئ من 3 إلى 8 والمبدأ 16، والعناصر الموضوعية للتنمية تتضمن الآتي<sup>1</sup>:

- الاستخدام المتواصل للموارد الطبيعية؛
- اندماج الحياة البيئية مع التنمية الاقتصادية؛
- الحق في التنمية؛
- التوزيع العادل للموارد بين الجيل الحالي والأجيال القادمة؛
- تحميل المتسبب في التلوث بنفقات التلوث.

أما العناصر الإجرائية، فإنها تتمثل في المبدأين 10 و17 الخاصين بالاشتراك العام في اتخاذ القرار وفي التقييم البيئي العام، وتستند التنمية المستدامة على عدة اعتبارات أو مقاييس بيئية تحكمها قواعد هي:

<sup>1</sup> - Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir le développement durable, AFNOR publications, France, 2004, P. 4.

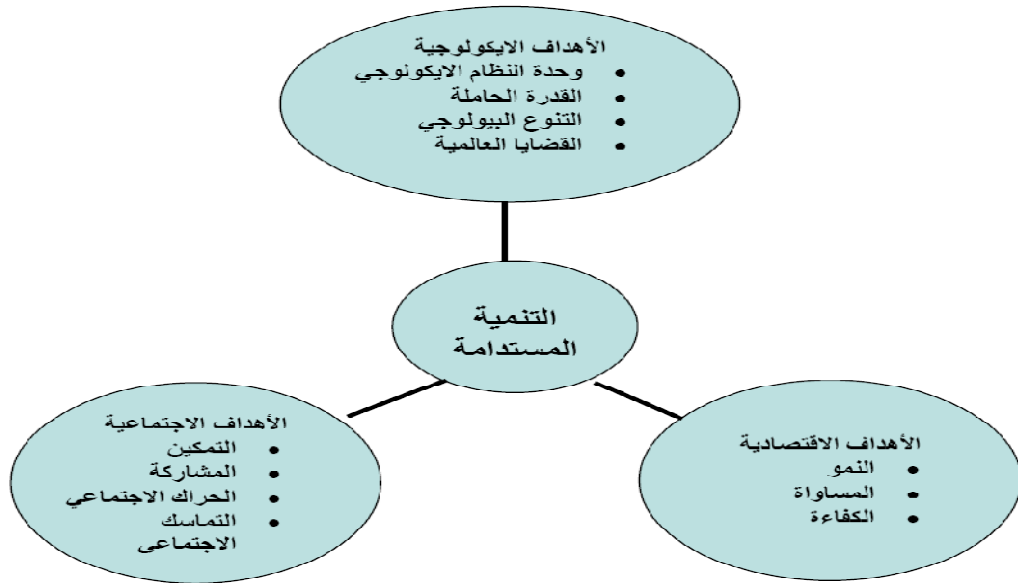
قاعدة المخرجات التي تتكون من نوعين من المصادر هما<sup>1</sup>:

- المصادر المتجددة: وهي ألا يكون استهلاك المصادر بما يتجاوز قدرتها على إعادة التوليد.
- المصادر غير المتجددة: عدم استنزاف المصادر غير المتجددة بحيث أن تكون أقل من المعدل التاريخي لتطوير المستخدم للمصادر المتجددة واستثمارها حسب قاعدة سرفيان كوزي للتنمية المستدامة، والتي تنص على " أن الناتج من استخدام المصادر المستنفدة يجب استخدام جزء منه في قضاء الحاجيات الحالية بباقي العائد في مشاريع مستقبلية تخدم الأجيال القادمة".

#### الفرع الرابع: التنمية المستدامة توازن بين القيم الايكولوجية والاقتصادية والاجتماعية

يوضح الشكل (01) مجموعة الأهداف الرئيسة الخاصة بمفهوم الاستدامة، والتي تنطوي على مضامين عملية كاملة للتنمية المستدامة. وقد بذلت جهود متواصلة لتأكيد المضامين المتأصلة في العناصر الثلاثة للتنمية المستدامة.

شكل(01): ترابط أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: نواز عبد الرحمن الهيتي، حسن إبراهيم المهندي، مرجع سابق، ص 17.

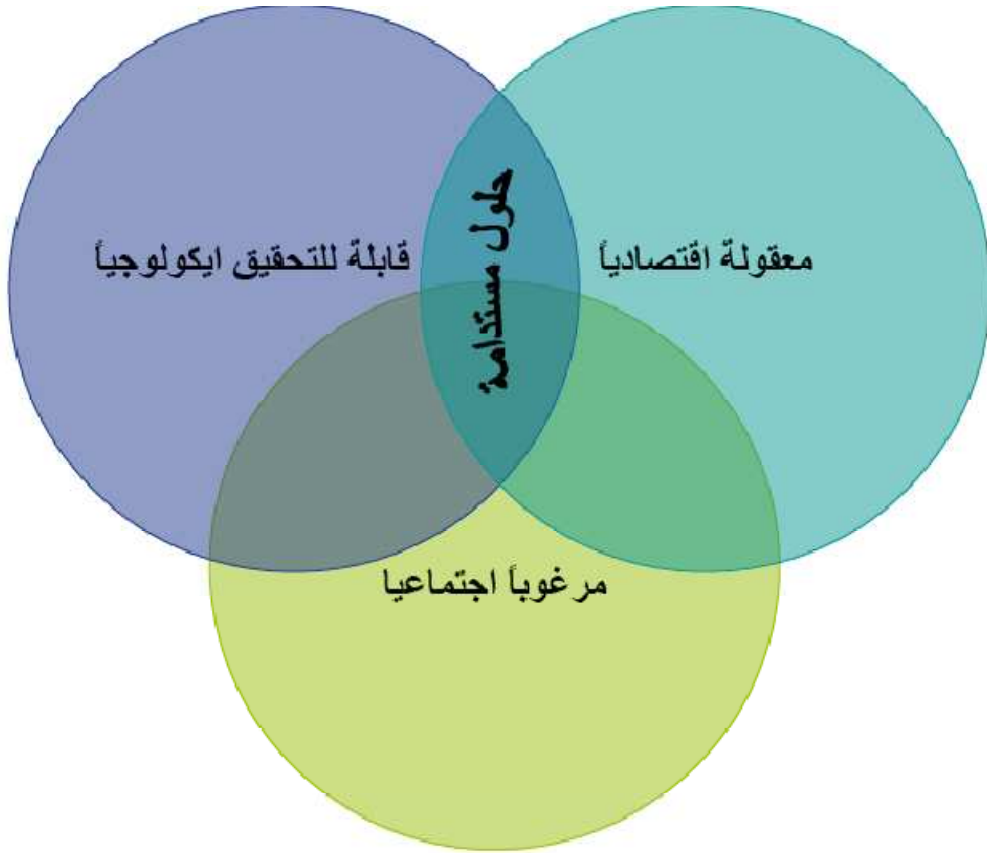
ويركز علماء البيئة على الحفاظ على تكامل النظم البيئية المطلوبة للاستقرار الشامل للنظام البيئي العالمي والاهتمام بقياس وحدات الكائنات الطبيعية والكيميائية والبيولوجية. ويسعى الاقتصاديون إلى تعظيم الرفاهية البشرية

<sup>1</sup>- نواز عبد الرحمن الهيتي، حسن إبراهيم المهندي، مرجع سابق، ص 16-17.

إلى أقصى درجة في ظل الموجودات الرأسمالية والتقنيات الحالية واستخدام الوحدات الاقتصادية (مثل المال أو القيمة المتحققة) بوصفها معياراً للقياس.

كما يركز علماء الاجتماع على أن العوامل الأساسية الفعالة في التنمية المستدامة هم الناس ومدى احتياجاتهم ورغبتهم واستخدام الوحدات غير الملموسة أحياناً، مثل الرفاهية والتمكين الاجتماعي<sup>1</sup>.  
وتقع الحلول الدائمة اللازمة لتنمية النظم الأرضية في مفترق الطرق بين المجالات التي تمثل عناصر التنمية المستدامة وهذا ما يمكن معرفته من خلال الشكل الموالي:

شكل (02) : العناصر الرئيسة التي تحقق التنمية المستدامة



Source : Louis Guay, Laval Doucet, Luc Boutillier, Guy Dedailleul, **Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider et agir**, les presses universitaires Laval, France, 2004, p. 16.

ولا تتحقق التنمية المستدامة إلا حينما تكون أهداف الإدارة وإجراءاتها قابلة للتطبيق من الناحية البيئية وأن تكون عملية من الناحية الاقتصادية ومرغوبة اجتماعياً، مما يشير إلى الكمال البيئي وتقبلها سياسياً. وعدم التنبؤ ذاته

<sup>1</sup> - سلامة سالم سلمان، تأثير التجارة الدولية على التنمية المستدامة، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية، تونس، سبتمبر. 2006 ، ص 54 .

لا يقدم أية أسس للأحكام القيمية، بل يوفر بالأحرى مصدراً أساسياً للمعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات الاقتصادية والاجتماعية، وفقاً للشروط التي تفرضها قيم الناس.

ومع ذلك، فإن عدم التوازن بين العناصر الثلاثة أو إعادة صياغة التوازن ليعكس تفوق إحدى وجهات النظر على ما عداها قد يسفر عن فشل تحقيق حماية البيئة بسبب تعرض واحد أو أكثر من المجالات للإحفاق. فإذا أخذنا على سبيل المثال إحدى وجهات النظر الأساسية في الحسبان بحيث تبرز الأهداف الاقتصادية فقط مثل النمو والكفاءة، وترجع في الوقت نفسه الأهداف البيئية إلى إدارة الموارد الطبيعية وحدها، فإنه لا يمكن تحقيق توازن دائم في الأجل الطويل، وبالمثل يكون استمرار النظم الأرضية (مثل الغابات) متدنياً في عباءة القيم والمؤسسات الإنسانية دون الاعتماد على الوظائف البيئية وحدها. وهذا بالإضافة إلى أن المشكلات الطبيعية الحيوية والتقنية الظاهرية مع ما يواكبها من تدهور الموارد وفقدان الإمكانيات الكامنة في النظم الأيكولوجية مثل النظم الأيكولوجية الزراعية، يكون لها في واقع الأمر جذور أصيلة في المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة

تساهم مؤشرات التنمية المستدامة في تقييم مدى تقدم الدول والمؤسسات في مجالات تحقيق التنمية المستدامة بصورة فعلية، وهذا ما ينجم عنه اتخاذ العديد من القرارات الدولية والوطنية حول السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعكس هذا المؤشرات مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة، وهي تقييم بصورة رئيسة وضع الدول من خلال معايير رقمية يمكن حسابها ومقارنتها مع دول أخرى، وتساهم في إعطاء صورة واضحة عن مدى التقدم أو التراجع في تطبيق سياسات كل دولة في مجالات التنمية المستدامة.

وتتمحور مؤشرات التنمية المستدامة حول القضايا التي تضمنتها توصيات أجندة القرن الحادي والعشرين وهي تشكل إطار العمل البيئي في العالم وقد حددتها الأمم المتحدة بالقضايا التالية: المساواة الاجتماعية، الصحة العامة، التعليم، الفئات الاجتماعية، أنماط الإنتاج والاستهلاك، السكن، الأمن، السكان، الغلاف الجوي، الأراضي، البحار والمحيطات والمناطق الساحلية، المياه العذبة، التنوع البيولوجي، النقل والطاقة، النفايات الصلبة والخطرة، الزراعة، التكنولوجيا، التصحر والجفاف، الغابات، السياحة البيئية، التجارة، القوانين والتشريعات والأطر المؤسسية، وفيما يلي توضيح لأهم القضايا المرتبطة بمؤشرات التنمية المستدامة.

### الفرع الأول: القضايا والمؤشرات الاجتماعية

تمثل القضايا المرتبطة بالمؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة أساساً في:

<sup>1</sup>- نواز عبد الرحمن الهيتي، حسن إبراهيم المهدي، مرجع سابق، ص 18-19.

- 1- المساواة الاجتماعية:** وترتبط المساواة مع درجة العدالة والشمولية في توزيع الموارد وإتاحة الفرص واتخاذ القرارات . وتتضمن فرص الحصول على العمل والخدمات العامة، وأهمها الصحة والتعليم والعدالة . ومن القضايا الهامة المرتبطة بتحقيق المساواة الاجتماعية تبرز قضية مكافحة الفقر، والعمل وتوزيع الدخل، والوصول إلى الموارد المالية وعدالة الفرص بين الأجيال . وتبقى المساواة الاجتماعية من أكثر قضايا التنمية المستدامة صعوبة في التحقيق . وقد تم اختيار مؤشرين رئيسيين لقياس المساواة الاجتماعية وهما نسبة السكان تحت خط الفقر، ومقدار التفاوت بين الخمس الأعلى والخمس الأفقر من السكان (أو مؤشر جيني القياسي لتفاوت الدخل).<sup>1</sup>
- 2- الصحة:** لقد أدى تدهور الأوضاع الصحية نتيجة تلوث البيئة المحيطة بالسكان، والفقر، وغلاء المعيشة، والنمو السكاني المطرد إلى الفشل في تحقيق التنمية المستدامة، وخاصة في الدول النامية، حيث لم تتطور الخدمات الصحية والبيئية بصورة تواكب التطور الاقتصادي.
- أما أهم المؤشرات الرئيسة للصحة فهي: العمر المتوقع عند الولادة، معدلات وفيات الأمهات والأطفال، والرعاية الصحية الأولية.<sup>2</sup>
- 3- التعليم:** يعد التعليم مطلباً رئيساً لتحقيق التنمية المستدامة . وقد تم التركيز عليه في جدول أعمال القرن الحادي والعشرين، لأن التعليم من أهم المكاسب التي يمكن أن يحصل عليها الفرد لتحقيق النجاح في الحياة . كما أن هناك ارتباطاً مباشراً بين مستوى التعليم في بلد ما ومدى تطوره الاجتماعي والاقتصادي.
- وقد حققت الكثير من الدول نجاحات ملموسة في التعليم وفي تدريب سكانها على التعامل مع المعلومات الحديثة، ولا يزال هناك كثير من الجهد الذي يجب القيام به في هذا المجال، أما أهم مؤشرات التعليم فهي: معدل معرفة القراءة والكتابة، ومعدل الالتحاق بالمراحل التعليمية المختلفة.<sup>3</sup>
- 4- السكن:** يعد توفير السكن الملائم للمواطن من أهم احتياجات التنمية المستدامة، وتتأثر شروط الحياة في الحواضر الكبرى دائماً بكل من الحالة الاقتصادية، ومعدل نمو السكان والفقر والبطالة وكذلك حالة نوعية التخطيط العمراني والحضري، وتقاس حالة السكن في مؤشرات التنمية المستدامة عادة بمؤشر واحد هو نصيب الفرد من الأمتار المربعة في الأبنية.

<sup>1</sup> - الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21 ، الفصل 3، 4، 25 و 26.

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

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

**5- الأمن:** يقصد بالأمن في التنمية المستدامة الأمن الاجتماعي وحماية الناس من الجرائم، فالعدالة والديمقراطية والسلام الاجتماعي تعتمد كلها على وجود نظام للإدارة الأمنية متطور وعادل يحمي المواطنين من الجريمة، إلا أنه ينبغي في الوقت ذاته ألا تثير هذه الإدارة القلق الاجتماعي، أو تمارس سلطاتها من خلال الإساءة إلى الأفراد، والتعدي على حقوق الإنسان. ومن المسائل المتعلقة بالأمن والتي ركز عليها جدول أعمال القرن 21 العنف والجرائم ضد الأطفال والمرأة، وجرائم المخدرات، وغيرها مما يقع ضمن بنود الأمن الاجتماعي. ويتم قياس الأمن الاجتماعي عادة من خلال نسبة مرتكبي الجرائم في المجتمع.<sup>1</sup>

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

### الفرع الثاني: القضايا والمؤشرات الاقتصادية

وتشمل هذه المؤشرات قضايا البنية الاقتصادية وأنماط الإنتاج والاستهلاك<sup>2</sup>:

**1- البنية الاقتصادية:** تظهر المؤشرات المرتبطة بالنمو الاقتصادي عادة النشاط الاقتصادي الرأسمالي، ومعدل دخل الفرد والقوى الشرائية ضمن موازين السوق. وتتمثل أهم مؤشرات البنية الاقتصادية بما يلي:

أ- الأداء الاقتصادي: ويمكن قياسه من خلال نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، ونسبة الاستثمار فيه.

ب- التجارة: تقاس بالميزان التجاري للسلع والخدمات.

ج- الوضع المالي: يقاس عادة من خلال احتساب نسبة المديونية الخارجية أو الداخلية إلى الناتج القومي الإجمالي، وكذلك من خلال نسبة المساعدات الإنمائية الرسمية التي يتم تقديمها أو الحصول عليها مقارنة بالناتج القومي الإجمالي.

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

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

<sup>2</sup> - سهام حروفوش، إيمان صحراوي، ذهيبه ريمة بوباية، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، الجزائر، أبريل 2008، ص ص 112-113.

- استهلاك المادة (وتقاس بمدى كثافة استخدام المواد الخام في الإنتاج)؛
- استخدام الطاقة (وتقاس من خلال احتساب استهلاك الطاقة السنوي للفرد)؛
- إنتاج وإدارة النفايات (وتقاس بكميات إنتاج النفايات الصناعية والمنزلية، وإنتاج النفايات الخطرة والمشعة، وإعادة تدوير النفايات)؛
- النقل والمواصلات (وتقاس بالمسافة التي يقطعها الفرد سنوياً مقارنة بنوع المواصلات سيارة خاصة، مواصلات عامة، طائرات، ... الخ).

### الفرع الثالث: القضايا والمؤشرات البيئية

تتمثل القضايا والمؤشرات البيئية في الغلاف الجوي، والأراضي، والبحار والمحيطات والمناطق الساحلية، والتنوع الحيوي.

- 1- **الغلاف الجوي:** هناك العديد من القضايا الهامة التي تندرج ضمن إطار الغلاف الجوي وتغيراته، ومنها التغير المناخي واثقب الأوزون، ونوعية الهواء، وترتبط تأثيرات هذه القضايا بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع صحة الإنسان، واستقرار وتوازن النظام البيئي. ومن أهم المؤشرات: التغير المناخي، استنفاد طبقة الأوزون، نوعية الهواء<sup>1</sup>.
- 2- **الأراضي:** وهي قضية معقدة وهامة جداً وذات تشعبات كثيرة في علاقتها بالتنمية المستدامة، إذ أن طرق ووسائل استخدام الأراضي هي التي تحدد بصورة رئيسة مدى التزام الدول بالتنمية المستدامة وتطبيق مبادئها. وتتطلب استخدامات الأراضي اتخاذ قرارات سياسية واقتصادية بدرجات متفاوتة من المسؤولية الإدارية والسياسية، وقد تكون القرارات وطنية، أو إقليمية أو محلية أو شخصية<sup>2</sup>. ومن أهم المؤشرات: تدهور الأراضي والتصحر وإزالة الغابات والتنمية الزراعية والنمو الحضري.
- 3- **البحار والمحيطات والمناطق الساحلية:** ما كانت البحار والمحيطات تشكل ما نسبته 70% من مساحة الكرة الأرضية، لذا فإن إدارة هذه المناطق الشاسعة بطريقة مستدامة بيئياً يمثل أكبر التحديات التي تواجه البشرية. ومن أهم المؤشرات: النسبة المئوية لمجموع السكان المقيمين في المناطق الساحلية، كمية صيد الأسماك ودرجة تركيز الطحالب في المياه الساحلية<sup>3</sup>.

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

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

<sup>3</sup>- الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21 ، الفصل 17.



4- **التنوع الحيوي:** قد تكون علاقة التنوع الحيوي بالتنمية المستدامة غير واضحة أحياناً، حيث يعتقد بعضهم أن المسألة تتعلق بحماية النباتات والحيوانات البرية وإنشاء المحميات، وأن ذلك يصطدم مع التنمية الاقتصادية. إلا أن التنوع الحيوي يعتبر في الحقيقة عنصراً أساسياً في التنمية المستدامة، وهناك ارتباط أساسي بينه وبين العمليات الاقتصادية، فعلى سبيل المثال، فإن نحو 75% من الأدوية التي يتم تداولها مصنوعة ومركبة من نباتات برية ذات خصائص طبية وعلاجية متميزة، ويخشى أن تفقد هذه النباتات من الطبيعة، ومن أهم المؤشرات: الأنظمة البيئية (نسبة مساحة المناطق المحمية مقارنة بالمساحة الكلية)، الأنواع (نسب الكائنات الحية المهددة بالانقراض)<sup>1</sup>. وفيما يلي جدول يبين أهم المؤشرات قياس التنمية المستدامة.

#### جدول رقم (01): أهم مؤشرات قياس التنمية المستدامة (اجتماعية، اقتصادية، بيئية)

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <p>النسبة المئوية للسكان الذين يعيشون دون خط الفقر / تفاوت الدخل - معدل البطالة</p> <p>نسبة متوسط أجر المرأة إلى أجر الرجل / النسبة المئوية للأطفال دون سن الـ 15 الذين خرجوا من بيوتهم</p> <p>الحالات الغذائية للأطفال / حالات الوفيات - معدل الوفيات بين الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 5 سنوات / متوسط العمر المتوقع عند الولادة/ نسبة السكان الذين لديهم مرافق صحية ملائمة لتصريف مياه المجاري / نسبة السكان الذين يحصلون على المياه الصالحة للشرب/الذين تتوفر لديهم إمكانية الانتفاع بمرافق الرعاية الصحية الأولية/ التحصين ضد الأمراض المعدية بين الأطفال/ معدل انتشار وسائل منع الحمل/ نسبة إكمال الدراسة الابتدائية و الثانوية - معدل الإلمام للقراءة و الكتابة بين البالغين - نصيب الفرد من مساحة البيت /عدد الجرائم المبلغ عنها لكل 1000 نسمة/ معدل النمو السكاني -سكان المناطق الحضرية المنظمة و غير المنظمة</p> | <p>المؤشرات الاجتماعية</p> |
| <p>استهلاك المواد المستنفذة لطبقة الأوزون/ تركيز الملوثات الجوية في المناطق الحضرية</p> <p>مساحة الأراضي الصالحة للزراعة و الأراضي المزروعة دائماً./ استخدام المبيدات الحشرية -استخدام الأسمدة.</p> <p>مساحة الغابات النسبة مئوية من المساحة الإجمالية للأراضي -مساحة المستوطنات الحضرية</p> <p>كثافة قطع الأشجار - الأراضي المصابة بالتصحر -مجموع السكان في المناطق الساحلية</p> <p>حجم المياه السطحية و الجوفية المستخرجة سنوياً كنسبة مئوية من المياه المتوفرة - الطلب البيولوجي والكيميائي على الأكسجين في الكتل المائية تركز البكتريا القولونية في المياه العذبة/</p> <p>المساحة المحمية كنسبة مئوية من المساحة الإجمالية/ انتشار بعض الأنواع من الأمراض الرئيسية</p>  | <p>المؤشرات البيئية</p>    |
| <p>نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي/ حصة الاستثمار في الناتج القومي الإجمالي</p> <p>ميزان التجارة للسلع و الخدمات - الدين / الناتج القومي الإجمالي/</p> <p>مجموع المساعدات الإنمائية - كثافة استخدام المواد/ نصيب الفرد السنوي من استهلاك الطاقة</p>  | <p>المؤشرات الاقتصادية</p> |

<sup>1</sup> -UNEP, Global Environment Outlook: environment for development (GEO-4), summary for decision makers, United Nations Environment Programme(unesp) publication, 2007, pp. 12-13.

نسبة استهلاك موارد الطاقة المتجددة - آثافة استخدام الطاقة/ توليد النفايات الصناعية و الحضرية  
الصلبة - توليد النفايات المشعة- / توليد النفايات الخطرة -إعادة تدوير و استخدام النفايات  
المسافة التي يقطعها كل فرد حسب واسطة النقل يوميا

المصدر: ذهبية لطرش، متطلبات التنمية المستدامة في الدول النامية في ظل العولمة، ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، الجزائر، أفريل 2008، ص 245.

## المبحث الثاني: المؤسسة المستدامة

سنتناول في هذا المبحث مفهوم التنمية المستدامة على المستوى الجزئي (المؤسسة)، بالإضافة إلى التعرف على الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة وكيفية الحوار معها، كما سنقوم بتبيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمفهوم يكمل مقارنة التنمية المستدامة داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة

فعالية المؤسسة مهمة جدا لتطوير المجتمع، فهي المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي، حيث تطورت الأولويات في الدول المتقدمة، فأصبح الأداء الاقتصادي والمالي لا يعبر عادة على الأداء الحقيقي، بحيث:

- أصبح العمال بحاجة إلى الجودة أثناء العمل؛
  - الرأي العام أصبح يشكل ضغطا على مساهمة المؤسسة في تقدم المجتمع والتنمية المستدامة، وعلى المؤسسة هنا أن تقوم بتقييم فعاليتها باستمرار.
- ومن خلال النتائج الاقتصادية أو الخدمات المقدمة للمجتمع من طرف المؤسسة، لا تستطيع المؤسسة مواصلة نشاطها دون الأخذ بالاعتبار الآثار المباشرة وغير المباشرة لقراراتها على المجتمع والعمال، ومنه فإن عملها لا يقتصر فقط على خلق الثروة، بل يجب أن تكون يقظة لكسب الشرعية، بمعنى يقظة لطرق اندماجها في المجتمع (المساهمة في تحسين شروط الحياة على الأرض، أو على الأقل عدم المساهمة في تدهورها)، بالإضافة إلى يقظتها لتطلعات العمال.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة المستدامة

يطلق على المؤسسة التي تحاول تلبية الحاجيات الأربعة التالية بالمؤسسة المستدامة:<sup>1</sup>

1- منفعة المجتمع،

2- تلبية حاجيات الزبون،

3- الأداء بالنسبة للمالكين،

4- إرضاء العمال في العمل.

ويطلق كذلك على المؤسسة المستدامة بـ "المؤسسة المسؤولة L'Entreprise Responsable" ويمكن تعريفها، على أنها: "تلك المؤسسة الملتزمة باحترام مجموع المبادئ التي تستبق اللوائح التشريعية، حيث تستمد من أدوات دولية معروفة مثل المعاهدات والاتفاقيات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - voir glossaire du livre : Philippe DETRIE, " L'entreprise durable", Dunod, Paris, 2005.

<sup>2</sup> - responsabilité social de l'entreprise, [www.philiias.org/publications/pdf\\_fichies07a1.pdf](http://www.philiias.org/publications/pdf_fichies07a1.pdf)

إن المؤسسة المستدامة أو القابلة للاستمرار يجب أن توفر سلعا وخدمات لها موارد ذات كفاءة مع إحداث أقل أثر بيئي ممكن تحقيقه وأقصى قيمة ممكنة لجودة حياة الناس خاصة العملاء.

فالمؤسسة المستدامة ذات رؤية مستقبلية ترى أبعد من الحصول على الفوائد، من خلال اعتماد "الإستراتيجيات الخضراء" القائمة على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة، والتي تحقق نتائج تتجاوز التوقعات، هذه الإستراتيجيات التي تكتنف البيئة الطبيعية جوهرها والتي تركز حول فكرة الاستدامة، أي القدرة على مواصلة تحقيق الربحية دون قيد بيئي يظهر فجأة لإنهائها. كما أن مؤسسات القرن الواحد والعشرين التي تود المحافظة على قدرتها التنافسية، عليها أن تتبع المعايير الخضراء. وأن عليها أن تدرج وبشكل تدريجي ومتواصل الاعتبارات البيئية في إستراتيجياتها ومخططاتها البيئية بعيدة المدى والتي تعمل على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الخضراء<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة

لقد تنامي مفهوم التنمية المستدامة مؤخرا، لكنه يبقى فكرة جديدة لكثير من المؤسسات، خاصة مؤسسات الدول النامية، أو بمعنى آخر لا يزال المفهوم نظريا أكثر منه تطبيقيا، ويجب الإشارة إلى أن مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة يتمثل في مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة على المستوى الكلي، وعليه يمكن تعريفها "التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات تعني تبني إستراتيجيات أعمال ونشاطات، من شأنها أن توفق ما بين حاجيات المؤسسة والأطراف ذات المصالح اليوم، وحماية الموارد الطبيعية والمحافظة على الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل"<sup>2</sup>.

كما يطلق على التنمية المستدامة داخل المؤسسة بـ"الاستدامة"، وتعرف على أنها "الإستراتيجيات 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"<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: مفهوم النتيجة الثلاثية (Triple bottom line)

لقد تنامي مفهوم النتيجة الثلاثية في كل من الإدارة، الاستشارة، الاستثمار والمنظمات غير الحكومية، خلال السنوات القليلة الماضية، والفكرة من وراء هذا المفهوم، هو أن نجاح المؤسسات لا يقاس بالأداء التقليدي أو المالي،

<sup>1</sup>- كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي "التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، ج1، منشورات م إ م ف أ م، الجزائر، أبريل 2008، 599.

<sup>2</sup> - international institute for sustainable development, **Business Strategies for Sustainable Development**, from [www.iisd.org/publications](http://www.iisd.org/publications).

<sup>3</sup>- Sully Taylor, **HRM's Role in Sustainability : Systems, Strategies, and Practices**, bridging research and practice HR leaders : <http://www3.interscience.wiley.com/journal/32249/home/ForAuthors.html>

وإنما يقاس أيضا بالأداء الاجتماعي / الأخلاقي والبيئي، وبطبيعة الحال فإن هذه الفكرة تأخذ وقتا لقبولها من طرف الأفراد داخل أو خارج الشركات حول العالم، لأن هذه الأخيرة لديها التزامات متعددة اتجاه الأطراف ذات المصلحة لكي تتبنى سلوكا مسؤولا<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف النتيجة الثلاثية TBL على أنها " النتائج الثلاثة لنشاط مؤسسة مستدامة: النتيجة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ومن خلال هذا المفهوم تأخذ المؤسسة في الاعتبار أدائها على أساس "3P"، الربح، البشر، الكون: Profit, People, Planet"<sup>2</sup>.

التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة، يحتم عليها الانتباه للمردودية الاقتصادية لنشاطها، ومحاولة التقليل من الآثار السلبية على البيئة والأخذ في الاعتبار مصالح الأطراف ذات المصلحة، وعليه تتمثل أبعاد النتيجة الثلاثية TBL في<sup>3</sup>:

**1- البعد الاقتصادي:** هذا البعد يعتبر كمرجع للأداء المالي التقليدي، ولكن يعبر أيضا عن طاقة المؤسسة في المساهمة في التنمية الاقتصادية للمنطقة التي تنشط فيها، وكذلك بالنسبة للأطراف ذات المصلحة، بالإضافة إلى احترام مبادئ المنافسة السليمة (غياب الفساد، الاتفاق غير الشرعي، وضعية المسيطر،... الخ)، هذا البعد يشمل الأداء المالي، المبادئ التجارية، احترام المنافسة.

**2- البعد الاجتماعي / المجتمعي:** هذا البعد يشمل النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة نحو مجموع الأطراف ذات المصلحة: العمال (شروط العمل، مستوى المكافآت، الإقصاء، العنصرية، البطالة...); الموردون والزبائن (السلامة، الأضرار النفسية للمنتج); الجماعات المحلية (الإضرار، احترام الثقافات); والمجتمع ككل، وتقيم المؤسسة انطلاقا من سياستها الاجتماعية واحترامها لحقوق الإنسان.

**3- البعد البيئي:** هذا البعد يعنى بالتوفيق ما بين نشاط المؤسسة وحماية الأنظمة البيئية، ويفرض تحليلا لآثار المؤسسة ومنتجاتها من خلال استهلاك الموارد، إنتاج الفضلات والانبعاثات الملوثة،... الخ<sup>4</sup>، والشكل الموالي يوضح أهم أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة أو "النتيجة الثلاثية TBL

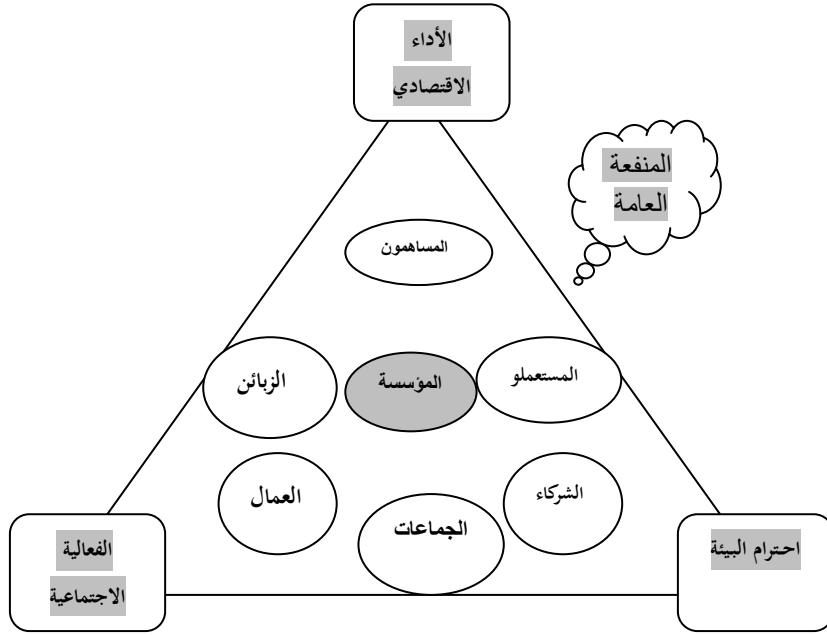
<sup>1</sup>- Wayne Norman and Chris MacDonald, **Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"**, Press, Business Ethics Quarterly, 2005, p. 2.

<sup>2</sup>- voir glossaire du livre : Wolff, Fabrice Mauléon, **Le management durable**, LAVOISIER, France, 2008.

<sup>3</sup>- J. Ernult1 et A. Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, France, 2007, p. 14.

<sup>4</sup>- J. Ernult1 et A. Ashta, Op. cit, p.15.

### شكل (03): أبعاد النتيجة الثلاثية TBL



Source : Jean-Supize, *Le management de la performance durable*, édition d'organisation, France, 2007, p. 75.

#### المطلب الثاني: الحوار مع الأطراف ذات المصلحة

في عالم تسير فيه المعلومة بحرية، الإدعاءات الخارجية تكون منظمة، لا تستطيع المؤسسة غض الطرف عن الأطراف ذات المصلحة، وهي جميع المجموعات التي تؤثر المؤسسة عليها من قريب أو بعيد عن طريق أنشطتها، والتي لها الحق أيضا في ممارسة الرقابة، ولا تتمثل الأطراف ذات المصلحة في المساهمين والسلطات العمومية فقط، بل اتسعت دائرتها لتشمل تشكيلات المجتمع المدني، وعليه يعتبر الحوار مع الأطراف ذات المصلحة كمر إجباري لضمان الشرعية والقبول (الرضا) للمؤسسة من قبل المجتمع.

#### الفرع الأول: تعريف الأطراف ذات المصلحة

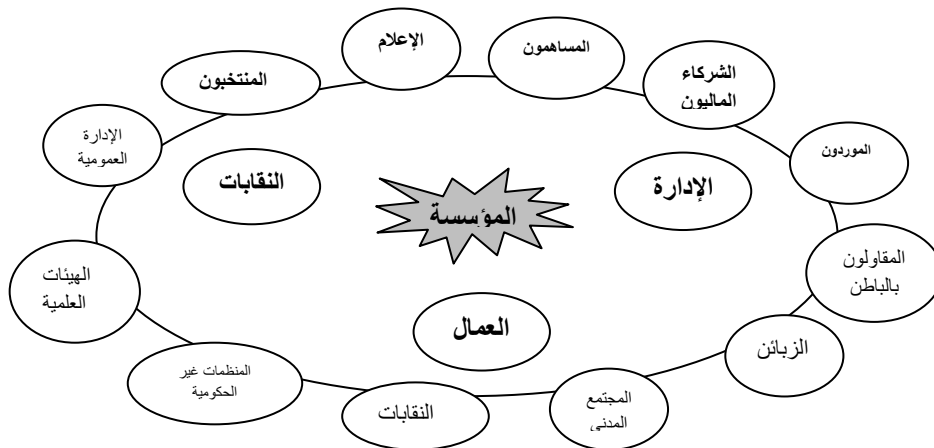
هناك العديد من التعاريف الواردة في هذا السياق، ويمكن إدراجها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- عرف (Freeman 1984) الأطراف ذات المصلحة ب: «كل مجموعة أو فرد يستطيع التأثير أو التأثير بتحقيق أهداف المنظمة».

<sup>1</sup> -Reynaud E., Dontenwill E., *Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable*, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2005, p. 2

- عرف (Freeman & Emschoft) الأطراف ذات المصلحة كآلآتي: «كل مجموعة تتصرف جماعيا وتستطيع أن تهدد بصفة مباشرة مستقبل المؤسسة ولكنها غير مراقبة بصفة مباشرة من طرف المؤسسة».
- عرفها (Post, Preston & Sachs 2002): «الأفراد والعناصر المكونة والتي تتدخل بصفة إرادية أو غير إرادية في قدرة المؤسسة على خلق القيمة وفي نشاطاتها، وهم المستفيدون الأساسيون والمتحملون للمخاطر».
- من خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن تعريف الأطراف ذات المصلحة كما يلي: "كل فرد أو مجموعة أفراد يتأثرون أو يستطيعون التأثير - بصفة مباشرة أو غير مباشرة، إراديا أو غير إراديا - في قدرة المؤسسة على خلق القيمة وتحقيق أهدافها وهم المستفيدون من نشاطها والمتحملون للمخاطر". فمن خلال ما سبق، يتضح بأن على المؤسسة أن تولي الاهتمام اللازم بكل المطالب الشرعية لكل الأطراف ذات المصلحة.
- كل الأطراف تتميز بإمكانية التأثير وارتباط المؤسسة اتجاههم من جهة، من جهة أخرى فهذه الأطراف تستفيد وتتأثر بعلاقتها مع المؤسسة.
  - في هذا السياق يقترح (Freeman) التغيير في نظرية المنظمات بإدخال إدارة الأطراف ذات المصلحة في المستوى الإستراتيجي.
  - وضع (Freeman) مفهوم الأطراف ذات المصلحة كشكل جديد لتمثيل المؤسسة وإعادة قراءة إستراتيجيتها. فالمؤسسة في مركز عجلة مرتبطة بالأطراف ذات المصلحة عن طريق عدة محاور، ويمكن إبراز ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل (04): مختلف الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة



Source : Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable**, EpE publications , France, p. 7.

وعليه، تهدف التنمية المستدامة إلى إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة (النظام البيئي للمؤسسة)، يكون هذا النظام الثابت والمتجانس إذا وجدت جميع الأطراف مصالحها وإشباعها، في المقابل فإن ضياع الثقة في المؤسسة تؤدي إلى تراكم المشاكل البيئية وزيادة الفاتورة الاجتماعية، فدور المسيرين هو الأخذ في الحسبان أبعاد التنمية المستدامة والسهر على توازن النظام البيئي الذي يشكله الأطراف ذات المصلحة أو ما يسمى بـ "الزبائن السبعة Les 7 clients" للمؤسسة، التنمية المستدامة للمؤسسة تضمن تقارب مصالح الأطراف ذات المصلحة مع المنفعة العامة للمؤسسة كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل (05) : الزبائن السبع للمؤسسة Les 7 clients de l'entreprise



Source : CCI d'Alsace, **Le guide d'Alsace Excellence**, cci publications, France, 2007, p. 5.

وسنقوم بشرح كل زبون على حدى، من خلال الجدول الموالي.



## الجدول (02): الزبائن السبعة " الأطراف ذات المصلحة " للمؤسسة

| الأطراف ذات المصلحة "الزبائن السبعة للمؤسسة" Les 7 clients de l'entreprise |  |
|--|--|
| المساهمون  | هم الأشخاص الماديين والمعنويين الذين يضمون رأس المال الاجتماعي للمؤسسة وينتظرون أو يرجون عائدا من استثمارهم؛   |
| الزبائن  | - هم متلقوا المنتج/ الخدمة<br>- قد يكون داخليا او خارجيا للمؤسسة، قد يكون المستفيد المشتري أو المستهلك النهائي                                       |
| المستعملون   | هم أولئك الذين لديهم اتصال مباشر أو غير مباشر بالمنتج أو الخدمة للمؤسسة  |
| الشركاء  | مختلف الأطراف الداخلية والخارجية التي تساهم في تحقيق غايات المؤسسة مثل: البنوك، الموردون، المستشارون، ... وكل أولئك الذين يجتمعون في برنامج الشراكة. |
| العمال   | هم مجموع عناصر المؤسسة والذين ينتظرون أجرا: الإطارات، المسيرين والعمال.  |
| الجماعات   | هم المجتمع بمعنى أوسع، ويمكن اعتبارهم محليين، وطنيين، عالميين، وذلك حسب موقع المؤسسة.  |

Source : Jean-Supizet, Op.cit, p. 75.

### الفرع الثاني: إرضاء الأطراف ذات المصلحة

يمكن إرضاء الأطراف ذات المصلحة، من خلال علاقة عادلة مع المؤسسة، كل طرف من الأطراف يقارن عائده من حصة المؤسسة مع حاجياته وتطلعاته، وعليه هناك ثلاث حالات ممكنة<sup>1</sup>:

1- إذا كانت حصة الطرف أقل من العوائد المنتظرة، وعليه سيكون غير راض، ونحكم على العلاقة بأنها "غير عادلة"؛

2- إذا تعادلت حصته مع التطلعات المنتظرة نحكم على العلاقة بأنها "علاقة عادلة"؛

3- إذا فاقت حصته التطلعات المنتظرة نحكم على العلاقة بـ "جد العادلة".

وعليه فالتوزيع العادل يتطلب إذن:

4- تحديد الحاجيات والتطلعات ومستوى الاشباع المنتظرة؛

5- تلبية الحاجيات بطريقة والتطلعات بطريقة عادلة ومنصفة؛

6- تقييم مستوى الإشباع الحقيقي المقنع؛

7- تحسين التنظيم من اجل تعديل التطلعات المنتظرة والحقيقية.

<sup>1</sup> - Jean-Supizet, *Le management de la performance durable*, édition d'organisation, 2007, France, pp. 76-77

### الفرع الثالث: المهام التي تقوم بها وظيفة التنمية المستدامة في إطار الحوار مع الأطراف ذات المصلحة

لتغذية سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة بحوار ذو معنى (واضح) ودائم مع الأطراف ذات المصلحة، يجب على

الوظيفة الكفيلة بالتنمية المستدامة القيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- تحديد وتقسيم جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- وضع شبكات وأدوات للحوار؛
- تنسيق وتنشيط السماع للأطراف ذات المصلحة وربطها مع المديرين الأخرى؛
- تحديد الحاجيات والتطلعات والرهانات الأساسية للأطراف ذات المصلحة؛
- وضع (عند الحاجة) شراكات مع الأطراف ذات المصلحة؛
- تنظيم عائد الخبرة وتكييف الأعمال الناتجة.

لا يقع على عاتق وظيفة التنمية المستدامة كامل الحوار مع الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة، وإنما كل مديرية

تستطيع أن تأخذ جزءاً على أساس مجال كفاءتها والإشكاليات المعالجة ونوع الطرف ذو المصلحة، والاستفادة من دعم

منهجي ووظائفي من جانب وظيفة التنمية المستدامة، فمثلاً<sup>2</sup>:

- وظيفة الموارد البشرية تهتم بقضايا العمال؛
- وظيفة التسويق تهتم بقضايا الزبائن؛
- وظيفة الشراء تهتم بقضايا الموردين؛
- وظيفة البيئة تهتم بقضايا المنظمات غير الحكومية البيئية، الجمعيات وغيرها؛
- وظيفة المالية تهتم بقضايا المساهمين، المستثمرين؛
- وظيفة الإنتاج، الإمداد، البيع تهتم بقضايا المعنيين.

ولنجاح الحوار مع الأطراف ذات المصلحة هناك عوامل أساسية لذلك:

- روح الحوار، احترام المحاور، الشفافية والبيداغوجيا؛
- الوقت وبالتالي الوسائل؛
- الإرادة لدعم الجهود، والالتزام بالوقت أثناء فترات الأزمة؛
- الاستعداد لوضع المؤسسة في الواجهة.

<sup>1</sup>- Anthony Rosa et autres, **Guide pratique du développement durable**, Afnor, France, 2008, p. 29.

<sup>2</sup>- Jean Pierre TARDIEU et Autres, Op.cit, 7-13.

## المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة أبعادها.

### الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يمكن إعطاء تعاريف للمسؤولية الاجتماعية كما يأتي<sup>1</sup>:

- عرفها Holms: "على أنها التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، إيجاد فرص العمل، حل مشاكل الإسكان والمواصلات وغيرها".

- كما عرفت الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية على أنها: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم"<sup>2</sup>.

- وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>3</sup> OCDE المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها "الالتزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف"<sup>3</sup>.

- ويمكن اعتبار تعريف منظمة ISO التعريف الشامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث عرفت على أنها: مسؤولية المنظمة مقارنة مع آثار قراراتها وأنشطتها (منتج و/أو خدمة) على المجتمع والبيئة، بواسطة سلوك أخلاقي وشفاف والذي<sup>4</sup>:

- يتلائم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع؛

- يأخذ في الاعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة؛

- يتطابق مع القانون المطبق والمعايير الدولية للسلوك؛

- يدمج في كامل المنظمة.

وبشكل عام فإن مسألة المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيتها أو عدم تبنيتها من قبل المؤسسات يقوم في جوهره على ميل المؤسسة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي بعناصرهما المختلفة والموضحة في الجدول أدناه:

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 73.

<sup>2</sup>- نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص 73.

\* Organisation de Coopération et du développement Economique

<sup>3</sup> - [www.oecd.org/RSE\\_définition](http://www.oecd.org/RSE_définition).

<sup>4</sup> - [http://www.iso.org/iso/fr/standards\\_development/processes\\_and\\_procedures/stakeholders.htm](http://www.iso.org/iso/fr/standards_development/processes_and_procedures/stakeholders.htm) (Date: 13/09/2010)

### الجدول رقم (03): الجانب الاقتصادي و الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

| المسؤولية الاجتماعية والنموذجية الاقتصادية والاجتماعية |  |
|--|--|
| النموذج الاقتصادي يركز على:                            | النموذج الاجتماعي يركز على:                            |
| الإنتاج  | نوعية الحياة   |
| استغلال الموارد الطبيعية                               | المحافظة على الموارد الطبيعية                          |
| قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق               | قرارات على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع |
| العائد الاقتصادي                                       | الموازنة بين العائد الاقتصادي والاجتماعي               |
| مصلحة المنظمة أو المدير أو المالكين                    | مصلحة المنظمة والمجتمع                                 |
| دور قليل جدا للحكومة                                   | دور فعال للحكومة                                       |

المصدر: طاهر الغالبي، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط 1، 2005، ص54.

#### الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تدرس المسؤولية الاجتماعية من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي<sup>1</sup>:

**1- البعد الاقتصادي:** يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرّة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً بالمجتمع و البيئة، وتمثل المسؤولية الاقتصادية أساساً يجب أن تطلع به المؤسسات، حيث أن إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤولية تحقق المنظمة الفوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم .

**2- البعد القانوني:** يقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم، وكذلك منع الأضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء والهواء والتربة .

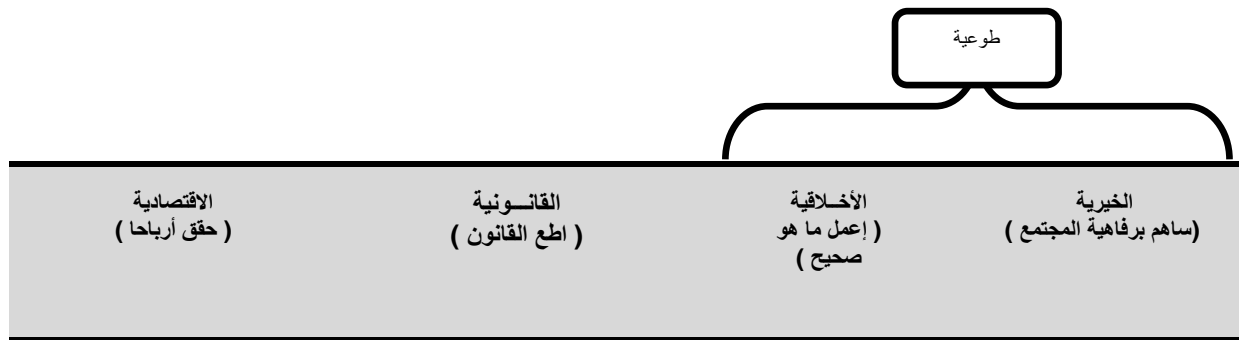
<sup>1</sup>- طاهر محسن الغالبي، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، طبعة 1، 2005، ص 51.

ويرى الباحثون أن هاتين المسؤوليتين ضرورية جدا وتشكل القاعدة لبروز دور اجتماعي أكبر لاحقا من قبل إدارة المؤسسات، فلا معنى لأن تتبنى مؤسسة دوراً اجتماعياً وهي تخرق الجوانب القانونية، ولا تستطيع تقديم السلع والخدمات الضرورية للمجتمع.

**3- البعد الأخلاقي:** يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية، لذا يفترض على إدارة المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمة والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، حيث أن هذه الجوانب لم توظف بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه<sup>1</sup>.

**4- البعد الخيري:** ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى، وهذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من قبل برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به، ككبار السن أو الشباب وغيرها، ولا تتوخى إدارة المؤسسات من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية وغيرها .  
والشكل الموالي يمثل المسؤوليات الأربعة:

شكل (06): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



Source : [http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=1018](http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018)

فهذه الأبعاد الأربعة تعد في نظام الأولويات بالنسبة للمؤسسات، فالمؤسسة ملزمة بتحقيق الأرباح والفوائد الاقتصادية، كذلك لكي تستمر في العمل يجب أن تحترم القوانين وتبعد نفسها عن المساءلات القانونية وإلا فستكون

<sup>1</sup>- Mercier S., *L'éthique dans les entreprises*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, 2004, p. 120.

مذنبه من خلال خرق هذه القوانين، بالإضافة إلى ضرورة أن تتحمل المؤسسة مسؤوليات أخلاقية وخيرية تمثل دورها الاجتماعي وتعزز صورتها أمام المجتمع<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: حوكمة المؤسسة

ظهر مصطلح الحوكمة في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، حيث فرض من قبل الأسواق المالية والمسيرين، وذلك لغرض تعريف نوع العلاقة ما بين المساهمين والمسيرين لمؤسسة ما.

1- تعريف الحوكمة: هنالك عدة تعارف للحوكمة سواء على المستوى الكلي أو المستوى الجزئي نذكر منها:

أ- تعريف \* PNUD: يمكن اعتبار الحوكمة ممارسة السلطة الاقتصادية، السياسية والإدارية لغرض تسيير أعمال بلد ما على جميع المستويات وتشمل مختلف الآليات، العمليات والقوانين التي يعبر من خلالها المواطن والجماعات عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية. وتتصف الحوكمة أساساً ب: المشاركة، الشفافية، الفعالية، العدالة، وتحاول قدر المستطاع ضمان جميع الحقوق<sup>2</sup>.

ب- تعريف حوكمة المؤسسة: هناك عدة تعاريف لحوكمة المؤسسة، نذكر منها<sup>3</sup>:

- التعريف الأول: مقدم من قبل لجنة Cadbury في تقريرها الصادر سنة 1992 في المملكة المتحدة بشأن المظاهر المالية لحوكمة الشركات، حيث عرفت اللجنة حوكمة الشركات بأنها " النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة الشركات " وبالتالي فقد ربطت حوكمة الشركات بالأداء والرقابة عليه.

- التعريف الثاني: هو الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ووضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

- التعريف الثالث: حوكمة الشركات هي ذلك الطريق التي يمكن من خلاله تحميل المسؤولية لمجلس الإدارة والمدراء وكذلك المدققين في الشركة بكل عدالة وشفافية، ومواجهة مسائل حملة الأسهم وأصحاب المصلحة الآخرين. ومنه فحوكمة الشركات تركز على:

- رقابة الأداء؛

- تحديد أصحاب المصلحة وطبيعة مصالحهم والعلاقات بينهم؛

<sup>1</sup> - Mercier S., Op.cit, p. 121.

\* Programme des nations unies pour le développement.

<sup>2</sup> . [www.undp.org/uncd/pf/franc/role/table.htm](http://www.undp.org/uncd/pf/franc/role/table.htm) (date : 02/09/2010)

<sup>3</sup> - بشرى نجم عبد الله المشهداني. أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والمحاسبي دراسة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في العراق. [www.nazaha.iq/search\\_web/muhasbe/4.doc](http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/4.doc)

- مسائلة أصحاب المصالح للقائمين على إدارة الشركة (مجلس الإدارة، المدراء، المدققين).

**2- حوكمة المؤسسة كحركية للتنمية المستدامة:** الحوكمة هي تنظيم "حكومة المؤسسة" Gouvernement d'entreprise، وهي مجموع الصفقات المعدة، المقررة، والشرعية المنجزة والمراقبة للقواعد الجماعية، تسمح بإثراء وتقييم القرارات من قبل المديرية العامة ومجلس الإدارة والمساهمين، آخذين في الاعتبار آراء وتطلعات الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية. وتعتبر الحوكمة مقارنة تشاورية ونظامية للقرار، موجهة للاستجابة لمتطلبات الشفافية، المشاركة والديمقراطية للأطراف ذات المصلحة.

وتعتبر الحوكمة مفتاح نجاح مقارنة إدماج التنمية المستدامة، لأنها تسمح للمؤسسة بالالتزام والانخراط، احترام مبادئ المراجع المعروفة للمنظمات العالمية (مثل ميثاق حقوق الإنسان، حقوق الطفل، حقوق العمل، الميثاق العالمي للأمم المتحدة)، أو من خلال الأعمال التصحيحية الموجهة لتقليل ضغطها على رهانات الاستدامة.

تمارس حوكم المؤسسة من خلال عناصر أساسية تتمثل في الالتزام بالقيم، تطبيق مبادئ الشفافية، المشاركة وإقحام العاملين، وجميع الأطراف ذات المصلحة، تعبئة الذكاء الجماعي، البحث عن التوزيع العادل للثروة المشتركة، ممارسات التحسين المستمر، والبعد المستقبلي الذي يتعامل مع الحاضر من أجل المستقبل. كل هذه المبادئ لا تتعارض مع مبادئ التنمية المستدامة، وعلى المؤسسة هنا أن تحرص على الالتزام بها، لأنه وبدونها لا يمكن لأي سياسة للتنمية المستدامة ان تنجح.

منه فإنه إذا كان هناك فساد، عدم الشفافية، عدم المشاركة، اللاعدالة، التمييز، أو كل مبدأ يتنافى مع الأخلاقيات فإنه بالضرورة يتنافى مع مبادئ التنمية المستدامة، وعليه تعتبر الحوكمة "الأساس الداعم" لسيروة التنمية المستدامة، والإطار الذي تسير ضمنه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Alain Finet et Autres, **Gouvernance d'entreprise : Nouveaux défis financiers et non financiers**, éditions de Boek, Paris, 2009, pp. 22-26.

## المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعمال في إطار المؤسسات، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المؤسسة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المؤسسات وهي تنافس بعضها البعض. وسنحاول من خلال هذا البحث إعطاء مفهوم للأداء والأداء التنظيمي، وسنعرج على مفهوم الأداء الكلي، كمفهوم شامل جاء نتيجة تبني المؤسسات لمفهوم التنمية المستدامة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع الفروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه، وعليه لم يعد هناك مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليه الجميع، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية والخارجية منها، وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها. فالاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمؤسسات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي<sup>2</sup>:

**1- النجاح:** الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء كونه "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها أو بعبارة أخرى " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد".

<sup>1</sup>-وائل محمد صبحي، طاهر محسن محمود الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، صص 37-38.

<sup>2</sup>- وائل محمد صبحي، طاهر محسن محمود الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 38.



**2- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد:** حيث يوضح (Miller&Bromiley,1990) أن الأداء هو " محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"؛

**3- النتائج:** المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه يرى (Birkinshaw,1995)، أن الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، بالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها فإن هناك خلافا حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صوره يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عال لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأعمال المؤسسة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛

**4- البعد البيئي الداخلي والخارجي:** أي مدى قدرة المؤسسة على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية (على اختلاف أنواعها) والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

**5- مدخل النظم:** حيث يعتبر أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة؛

**6- المفهوم الشمولي:** حيث وصف (David 2001) الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية، ومهما اختلف المنظرين والكتاب حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهومها جوهريا في المجال الإداري النظري أم التطبيقي، فالأداء هو دالة لكافة الأنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه.

## المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي

نقوم في هذا الجزء بمعالجة المعايير متعددة الأبعاد للأداء التنظيمي، والتي يمكن أن تأخذ بعض الأبعاد حسب الشركاء أو الأطراف ذات المصالح الأساسية (المستثمرون، الزبائن، العمال...)، بالإضافة إلى مفهوم سلسلة القيمة.

### الفرع الأول: الأخذ في الاعتبار سلسلة القيمة والأطراف ذات المصلحة

حسب (Porter)، قيمة المؤسسة مهمة جدا لبعث تطورها، نقوم بالإنتاج وتوزيع الخدمات والمنتجات للزبون الذي يكون قادرا على دفع سعر يسمح بالحصول على هامش ربح معتبر، ويضيف (Porter) أيضا، فإنه لكي تتحصل المؤسسة على هامش ربح معتبر، يجب أن تحقق أداءً عاليا، من خلال العمليات التسعة (الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم) داخل سلسلة القيمة<sup>1</sup>:

- بالنسبة للعمليات الخمسة أو " الأساسية " وهي: الإمداد بالتموين، العمليات (الخدمائية أو الصناعية)، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع.

- بالنسبة للعمليات الأربعة المتبقية: البنية التحتية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، البحث والتطوير، تسيير التموين. ولوضع برنامج فعال لقياس ومراقبة الأداء، يحتاج إلى تحليل معمق للعمليات، والتي تحتوي على سلسلة القيمة لمؤسسة ما، وأكثر حصرا، يجب تقييم المساهمة في خلق القيمة لنشاطات مختلف العمليات.

وحسب (Porter et Cooper 1998)، جاء بفكرة " الإدارة بالأنشطة " *Gestion par Activités*، والتي تهدف إلى معرفة مسار السلعة أو الخدمة وتطورها، وصولا إلى الزبون، بطريقة تعرّف فيها الأنشطة التي تضيف قيمة السلعة أو الخدمة في نظر الزبون.

قياس الأداء التنظيمي عامة يثبت محاولة توجيه قدرة المؤسسة على خلق القيمة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة (المستثمرون، العمال، المستهلكون، المجتمع)،

- بالنسبة للمستثمرين: الأداء التنظيمي يجب أن يترجم بزيادة القيمة في البورصة؛
- بالنسبة للعمال: جودة مناخ العمل يعتبر واجهة مهمة للمؤسسة؛
- بالنسبة للمستهلكين: نوعية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة؛
- بالنسبة للمواطنين: مساهمة المؤسسة في تطور الجماعات والبيئة الاجتماعية والمادية وأخذها بعين الاعتبار.

<sup>1</sup> - Jouy-en josas, STRATEGOR ,Dunod éditions, France, 2005, pp. 81-85 .

## الفرع الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي

يجب أن يراعي قياس الأداء التنظيمي التوازن مابين المحاور الأربعة التالية: الاستمرارية، الفعالية الاقتصادية، قيمة الموارد البشرية، والشرعية من قبل الأطراف الخارجية، هذا المفهوم للأداء التنظيمي يبين بأن تقييمه يحتاج إلى معطيات حول جوانب متنوعة: مالية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، ثقافية، وبيئية. وعليه فإن الأداء التنظيمي يمكن قياسه عن طريق مؤشرات على الخيار وتفسير حسب متخذي القرار، أهدافهم، الفترة التي أخذت فيها بعين الاعتبار، حساسيتهم اتجاه الأخطار، ومسؤولياتهم<sup>1</sup>. والجدول التالي يبين أبعاد الأداء التنظيمي وأمثلة عن مؤشرات:

### جدول رقم (04) أبعاد، معايير وأمثلة عن مؤشرات الأداء التنظيمي

| أبعاد، معايير وأمثلة عن مؤشرات الأداء التنظيمي  |   |
|---|---|
| <b>الاستمرارية:</b>   | <b>الفعالية:</b>  |
| - جودة المنتجات والخدمات: توافق السلعة أو الخدمة مع معايير الجودة ومتطلبات الزبون؛<br>المؤشرات: عدد الإرجاع، عدد الشكاوى، ...                                     | - الاقتصاد: تقليل كمية الموارد المستعملة لانتاج كمية مماثلة مع ضمان السير الحسن للبرنامج؛<br>المؤشرات: دوران الجرد، دوران حسابات الزبائن، معدل الرداءة، التقليل من التبذير...                               |
| - المردودية: التوافق مع بعض المؤشرات المالية والتي تقارن بالملائمة أو غير الملائمة مع تلك التي في نفس القطاع؛<br>المؤشرات: أداء رأس المال المستثمر، هامش الربح... | - الإنتاجية: قيمة أو كمية السلع أو الخدمات المنتجة مقارنة مع كمية الموارد المستعملة في إنتاجها خلال فترة معطاة؛<br>المؤشرات: دوران الأصل الإجمالي، معدل الأنشطة/تكلفة الإنتاج، معدل الأنشطة/ وقت الإنتاج... |
| - التنافسية: المحافظة والريادة على الأسواق؛<br>المؤشرات: عوائد كل قطاع، قيمة الصادرات.  |   |
| <b>قيم الموارد البشرية:</b>   | <b>الشرعية من قبل الجماعات الخارجية:</b>  |
| - تعبئة العمال: الفائدة الظاهرة للعمال لعمالهم وبالنسبة للمنظمة من خلال الجهود المبذول لتحقيق الأهداف.<br>المؤشرات: معدل الدوران، الغياب...                       | - رضا المقروضين: ضمان استعمال رأس المال بطريقة مريحة؛<br>المؤشرات: الربح مقارنة برأس المال، معدل رأس المال العامل، معدل الإستدانة...  |
| - مناخ العمل: مقارنة مع خبرة العمل المقيمة إيجابيا من طرف العمال؛<br>المؤشرات: المسهمة في النشاط الاجتماعي، العطل المرضية، الأحداث أثناء العمل، عدد الاضرابات...  | - رضا الزبائن: الحكم على سلوك الزبون من خلال استجابة المنظمة لرغباته؛<br>المؤشرات: تأخر الاستلام، مبلغ المبيعات، وفاء الزبون، نمو السوق...  |
| - أداء العمال: كمية أو قيمة الإنتاج من طرف العامل أو المجموعة؛  | - رضا المؤسسات التشريعية: احترام المؤسسة للقوانين والتشريعات التي تحكم أنشطتها؛   |

<sup>1</sup> -Sylvie Saint-onge, Michel MAGNAN, La gestion de performance des organisations et des personnes, éditions d'organisation, France, 2008, pp.16-19.

- |   |   |
|---|---|
| المؤشرات: عوائد العامل، الربح الصافي قبل الضرائب...                   | - رضا الجماعات: رأي وحكم الجماعات على نشاطات وآثار المؤسسة؛ |
| - تطوير العمال: كفاءات العمال المحسنة؛                                | المؤشرات: عدد التشغيل، الانخراط في المجتمع، حماية البيئة... |
| المؤشرات: نسبة الكتلة الأجرية للتدريب، تحويل التمهين، تعبئة العمال... |   |

Source :Sylvie Saint-onge, Michel MAGNAN, **La gestion de performance des organisations et des personnes** , éditions d'organisation, France, 2008, p. 19.

### المطلب الثالث: مفهوم الأداء الكلي للمؤسسة

سنقوم من خلال هذا المطلب إلى إبراز كل من مفهوم الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك من خلال تطور مفهوم الأداء، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المجتمعي.

### الفرع الأول: من الأداء إلى الأداء الكلي للمؤسسة

اتسع مفهوم الأداء وتطور خلال القرن الماضي، حتى بروز مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث قسم (Zenisek 1979) التطور التاريخي للمؤسسات إلى أربعة مراحل أساسية<sup>1</sup>:  
 أولاً كان التسيير يخص أساساً المسيرين والمساهمين خلال الفترة (1850-1910)، والتصاعد القوي للنقابات أدى إلى تزايد الاهتمام بالعمال وذلك خلال الفترة 1900-1950، وبوجود عرض أكبر من الطلب، تطورت تقنيات التسويق وذلك لغرض تلبية رغبات الزبائن خلال الفترة 1945-1965، وعليه فإن دور الأعوان تطور اتجاهه نحو كل من الزبائن، الموردن، والموزعين. أخيراً وابتداءً من منتصف 1960 تزايد ضغط المجتمع على المؤسسة، وعليه تطلب على المؤسسة إدخال بعض التكاليف الاجتماعية والبيئية.

ومن خلال كل من (Tuzzolino et Armandi 1981) فإن كل مؤسسة تبحث وقبل كل شيء عن ضمان مردوديتها الاقتصادية. وبعد ضمانها هذه المردودية تستطيع التوجه إلى أعمال خيرية، وهذا ما يؤدي بنا إلى تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية أو الأداء المجتمعي (La performance sociétale) .

<sup>1</sup> - Christophe Germain, Stéphane Trébucq, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions** , Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186, Université Montesquieu Bordeaux IV, p. 35.

## الفرع الثاني: مفهوم الأداء المجتمعي

ظهر مفهوم الأداء المجتمعي مع ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وحسب Carroll فإن الأداء المجتمعي هو " تقاطع المبادئ الثلاثة وهي: مبادئ المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية)، فلسفات الاستجابة للمشاكل المجتمعية، المجالات المجتمعية التي تنشط فيها المؤسسة"، ويقسم Carroll الأداء المجتمعي إلى ثلاثة أبعاد وهي<sup>1</sup>:

- 1- الأول وهو أن المؤسسة ليس عليها فقط أن تهتم بالمردودية الاقتصادية واحترام الالتزامات الشرعية، ولكن التوجه نحو سلوك أخلاقي يتطابق مع المعايير والتطلعات الاجتماعية، بطريقة أكثر طواعية وفطنة .
- 2- الثاني يخص التحسيس المجتمعي، ويقاس بأربعة عناصر وهي (الرفض، النزاع، التكيف، والسبق)، الرفض بمعنى المؤسسة تعارض كل التعديلات، النزاع أو الاعتراض فالمؤسسة تأخذ عادة الأدنى الشرعي، أما التكيف فمع كل ما هو متطور، وفيما يخص سبق فتسمح للمؤسسة بالحصول على وضعية أصلية مثل القائد في السوق؛
- 3- الثالث فمن خلال محيط المؤسسة التي تمارس فيه نشاطها يمكن أن تتفاعل مع الإشكاليات البيئية، الاجتماعية والمساهمية وأكثر من ذلك جودة وسلامة المنتجات.

## الفرع الثالث: مفهوم الأداء الكلي للمؤسسة

انحصر مفهوم الأداء لفترة طويلة في بعده المالي، هذا الأداء يسعى إلى تحقيق المرادوية المرجوة من قبل المساهمين من خلال رقم الأعمال والحصة السوقية، والتي تحافظ على استمرارية المؤسسة، لكن منذ بضع سنوات، أصبح هناك تمثيل مالي للأداء من خلال مقاربات أكثر شمولية تشمل الأبعاد الاجتماعية والبيئية<sup>2</sup>.

حاليا استمرارية المؤسسة لا يتأتى من خلال الأداء المالي لأنشطتها، ولكن من خلال الطريقة التي تنشط بها. إضافة إلى أن مسؤولية المؤسسة اتسعت، فلم تعد تشمل فقط المساهمين، ولكن أدمجت مختلف الأطراف ذات المصلحة (الجمعيات، المنظمات غير الحكومية، النقابات، الزبائن، الموردون،... الخ)، ويستعمل مفهوم الأداء الكلي في أدبيات إدارة الأعمال في تقييم إستراتيجيات التنمية المستدامة الموضوعة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى مساءلة مسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الأطراف ذات المصلحة، ويعرف الأداء الكلي للمؤسسة على أنه " تجميع كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي" (Barret, 2006)، وهو مفهوم متعدد الأبعاد، يصعب قياسه تقنيا.

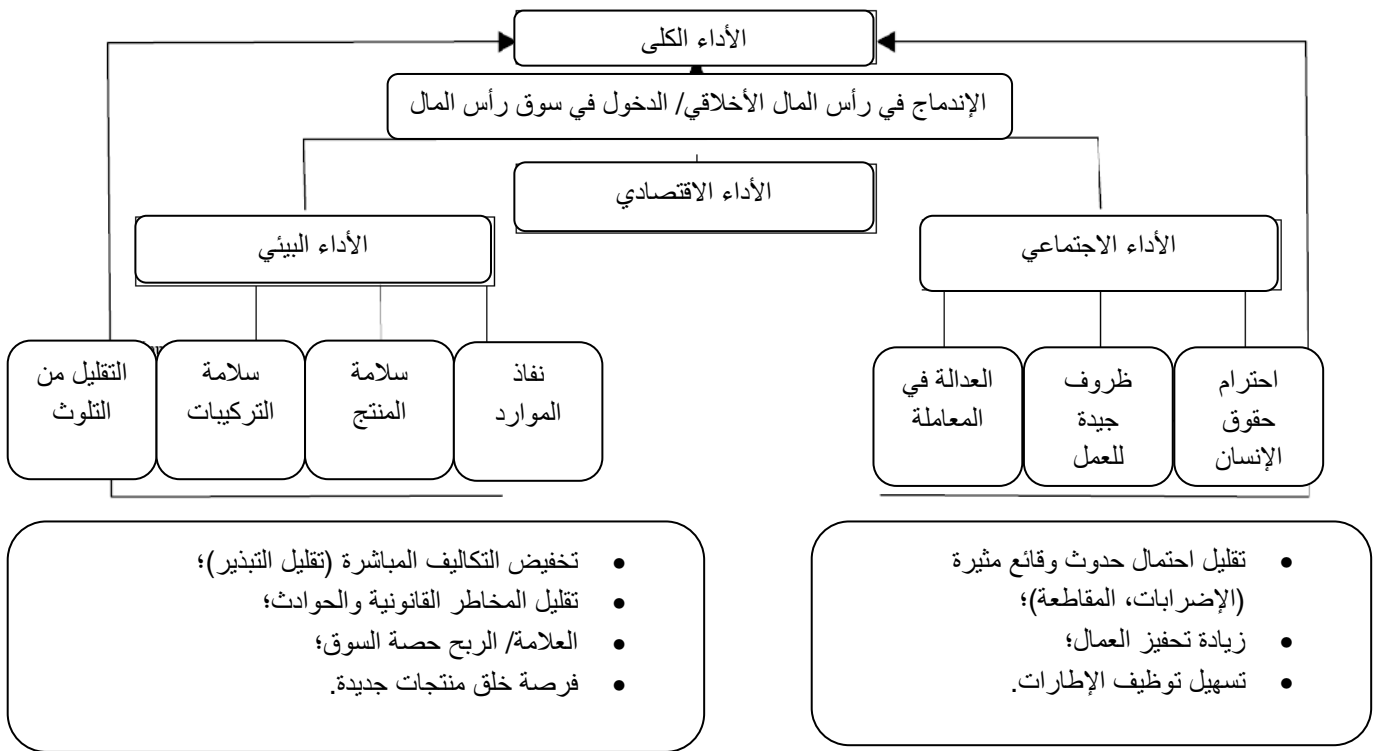
<sup>1</sup> - Christophe Germain, Stéphane Trébuq, Op.cit , p37

<sup>2</sup> - Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND , **Mesurer la performance globale des entreprises**, intervention a Institut d'Administration des Entreprises , Guillaume VII le Troubadour, France, pp 3-12.

ويعرف (Marcel Lapetit) الأداء الكلي على أنه "هدف متعدد الأبعاد، اقتصادي، اجتماعي ومجتمعي، مالي وبيئي، وهو يعنى أيضا بالمؤسسات الذي يقابله المجتمع الإنساني، والعمال وما يقابله من مواطنين"، في حين لم تعط أدوات التقييم الحالية المستعملة لقياس التطور المحقق من خلال التنمية المستدامة إجابات مقنعة، فالإشكالية التي تواجهها المؤسسات اليوم، هي قياس التفاعلات بين مختلف أبعاد الأداء: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.<sup>1</sup>

يتمثل الأداء الكلي، في تفاعل الأضلاع الثلاثة للتنمية المستدامة، أداء اقتصادي من خلال خلق قيمة مستدامة ناتجة عن التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة، أداء اجتماعية من خلال العدالة في المعاملة، جذب والمحافظة على العمال، احترام حقوق الإنسان... الخ، وأداء بيئي، ناتج عن المحافظة على الموارد الطبيعية، بيع منتجات وخدمات صديقة للبيئة... الخ، والشكل الموالي يبين مكونات الأداء الكلي للمؤسسة:

### شكل رقم (07): مكونات الأداء الكلي للمؤسسة



Source :Reynaud. E, **Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique** , Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers,2003, pp. 1-15.

يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة مفهوما يبحث على إحداث تكامل للأداء بطريقة شاملة، هذا الإدماج أو التكامل متجانس بين جميع الأبعاد الثلاثة ( الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية).

<sup>1</sup>- Angèle DOHOU, Nicolas BERLAND , Op.cit, p. 11.

## خاتمة الفصل

تعتبر التنمية المستدامة مفهوما شموليا، يعنى بتوزيع والمحافظة على الثروة لجميع الأجيال بالتساوي، غير أنه اتضح بأن ترجمة هذه الفكرة إلى أهداف وبرامج وسياسات عملية يعد مهمة صعبة، حيث أن عملية التنمية الشاملة تتطلب التوافق بين السياسات المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فالتنمية المستدامة تدعو إلى مستقبل يتم فيه موازنة الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية عند السعي إلى تحقيق التنمية وتحسين نوعية الحياة، فلا بد من الربط ما بين التنمية والبيئة من أجل حماية الأنظمة البيئية وإدارة الموارد الطبيعية التي تعد من المستلزمات الأساسية للإيفاء باحتياجات الإنسان وتحسين ظروف المعيشة للجميع، لكن دون زيادة استخدامها إلى ما يتخطى قدرة الكرة الأرضية على التحمل، ولتحقيق هذا المفهوم، يجب تضافر جميع الجهود الدولية والقطرية والمحلية، سواء كانت حكومات، مؤسسات، منظمات غير حكومية، مجتمع مدني... الخ، ولعل أهم طرف يمكن أن يسهم بأكثر فاعلية في تحقيق المفهوم، هي المؤسسات، التي يجب أن تتبنى هذا المفهوم وتدججه ضمن سياساتها وإستراتيجياتها، أو ما يسمى اليوم محاولة الوصول إلى مفهوم "المؤسسة المستدامة"، من خلال التوازن ما بين أدائها الاقتصادي، سياستها اتجاه العمال وجميع الأطراف ذات المصلحة، بالإضافة إلى استباق آثار أنشطتها على البيئة والمحيط الذي تنشط فيه.

## الفصل الثاني

### إدماج التنمية المستدامة داخل المؤسسة



## الفصل الثاني

### إدماج التنمية المستدامة داخل المؤسسة

#### مقدمة الفصل

جاء ظهور التنمية المستدامة كمفهوم كلي، ولعل السبب الرئيسي لظهوره هي المؤسسات خاصة الصناعية منها، في المقابل، عليها السعي في تحقيق هذا المفهوم على مستواها وعلى المستوى الكلي، وعلى هذا الأساس تم انتقال مفهوم التنمية المستدامة من الجانب الكلي إلى الجزئي، ويبقى إدماج مفهوم الاستدامة يكلف المؤسسة الكثير، لكن في المقابل يعتبر استثماراً على المدى البعيد، وهذا ما أكدته عدة تجارب لمؤسسات غربية قامت بإدماج هذا المفهوم.

وهناك طريقتان لإدماج التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات، الأولى تتمثل في المقاربات الطوعية، أي أن المؤسسة تقوم باعتماد المفهوم عن طريق تبني سياسات، إستراتيجيات، أو عن طريق إنشاء وظيفة للتنمية المستدامة تعنى بقضايا الاستدامة، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في المقاربة التنظيمية (نظم الإدارة المدمجة)، حيث تقوم منظمات دولية بإصدار معايير وشهادات متعلقة بالتنمية المستدامة.

وسنحاول التركيز في هذا الفصل على الطرق الطوعية، من خلال إبراز كيفية إعداد ونشر سياسة للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى أهم الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها في هذا السياق، كما سنقوم بعرض هيكلية، تنظيم وكذا المهام الرئيسية التي تقوم بها وظيفة التنمية المستدامة.

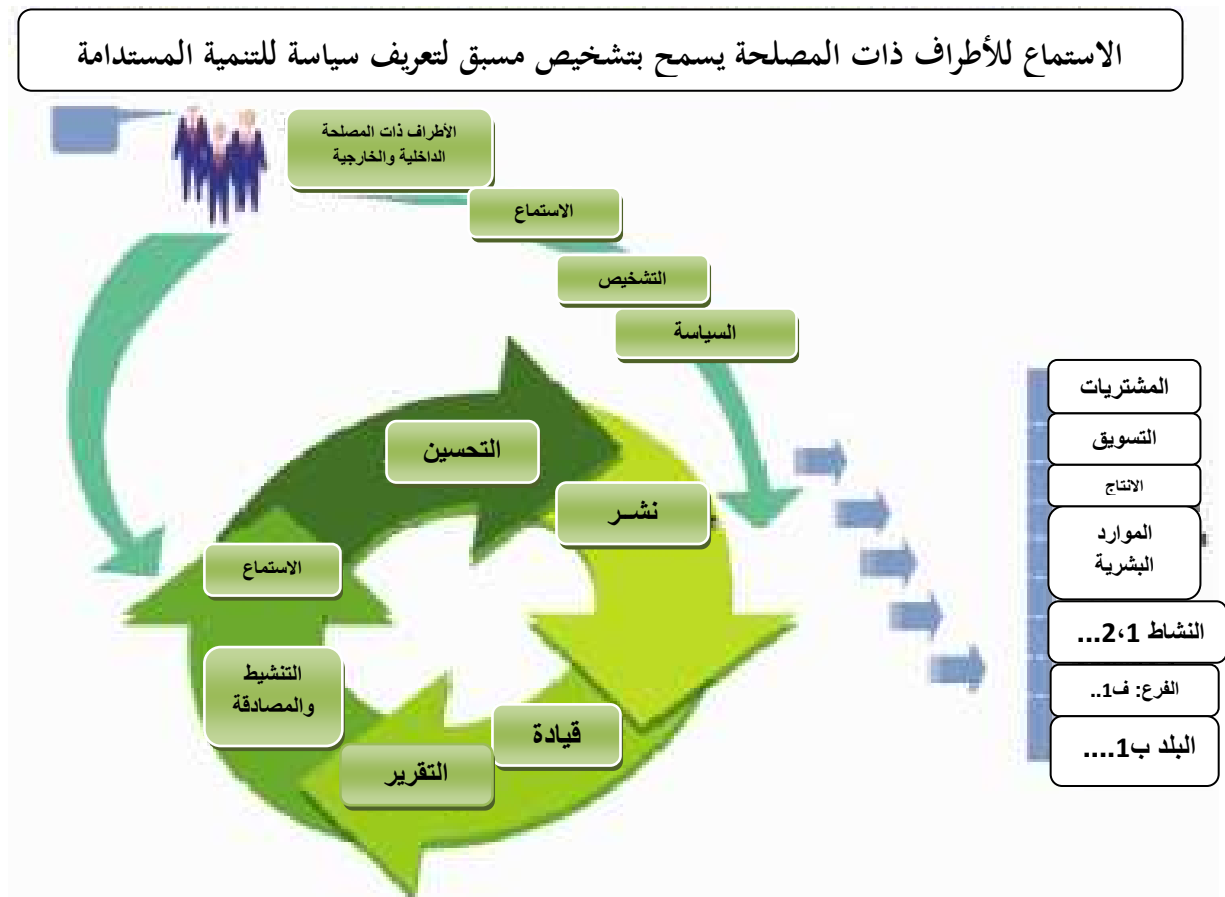
## المبحث الأول: اعتماد سياسة وإستراتيجية للتنمية المستدامة

سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز طرق إدماج التنمية المستدامة الطوعية أو تلك المدججة ضمن نظام الإدارة، وتتمثل أهم وسائل الإدماج في اعتماد المؤسسة لسياسة وإستراتيجية للتنمية المستدامة أو من خلال خلق مديرية تعنى بقضايا الاستدامة إلى جانب المديرية الوظيفية الأخرى وتسمى هذه الوسائل بالطوعية، لأن المؤسسة تتبنى هذه المقاربات عن قناعة، بالإضافة إلى طرق أنظمة الإدارة المدججة (المقاربة النظامية).

### المطلب الأول: اعتماد سياسة للتنمية المستدامة

يوضح الشكل الموالي خطوات وضع سياسة جديدة للتنمية المستدامة

شكل رقم (08) : سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة



Source : Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la Contribution de l'entreprise au développement durable**, EpE publications, France, 2005, p. 13.

## الفرع الأول: تعريف سياسة التنمية المستدامة

من خلال التشخيص المنجز، على المؤسسة أن ترتب الأعمال على أساس أهمية الرهان بالنسبة للمؤسسة والقابلية للحلول، هذه القائمة من الأعمال أو مجموعة الأعمال ذات الأولوية تشكل سياسة التنمية المستدامة، وكما هو معروف فإن الأبعاد البيئية، الاجتماعية والمجتمعية تعتبر أساساً كقيود وليس كمتطلبات للمواطن، فعلى المؤسسة هنا أن تقوم ببيان المخاطر، التهديدات والأعوان، الظواهر الخارجية التي تواجه تطور الأعمال، كما لا ننسى كذلك الأخذ بالاعتبار المحاور والفرص، أما الخطوة النهائية فتتمثل بالشروع في العملية الأساسية -والتي تتلخص في تحويل التهديد إلى فرصة- وذلك قبل وضع إستراتيجية اتصال، والتي هي أساس نجاح السياسة.

وفيما يلي أهم مراحل وضع سياسة التنمية المستدامة:<sup>54</sup>

- التحقق من المبادئ التأسيسية للمفهوم ( التنمية المستدامة)، (الشفافية، الحيطة والتنبؤ، العدالة، احترام حقوق الإنسان، الالتزام على المدى البعيد، المسؤولية...)
- تحديد القيم والمهام، لعدم تكرار أخطاء مشاريع المؤسسات؛
- الزوج ( منتج/ عون) -لماذا ننتج ولمن؟-
- تحديد حدود التداخلات ضمن التنمية المستدامة المطبقة للمؤسسة.

## الفرع الثاني: إعداد ونشر سياسة التنمية المستدامة

يمكن أن يعتمد وضع سياسة للتنمية المستدامة للمؤسسة على منهجية التسيير - كما هو معروف بالنسبة لتسيير المشاريع-، لكن الإشكالية الأساسية فيما يخص التنمية المستدامة تكمن في حداثة المفهوم وغياب الوسائل المتاحة. وينقسم نشر سياسة التنمية المستدامة إلى مرحلتين أساسيتين:<sup>55</sup>

1- بعث سيرورة التنمية المستدامة: تتمثل خطوات بعث سيرورة التنمية المستدامة فيما يلي:

- أ- ضمان الانخراط الكامل للإدارة العليا، حيث يعتبر دور المديرية العامة ضروري في نشر السياسة، فالتدخل الشخصي للرئيس يؤثر على عرض هذه السياسة بالإضافة إلى البناء الجيد لاندماج الأعوان.
- ب- ضمان ميزانية للمرافقة الجيدة للأنشطة؛
- ج- تحديد أعوان السيرورة (خلق الشبكة)؛
- د- تكييف مستوى المعلومة لكل عون؛

<sup>54</sup> - Dominique wolff, Fabrice Mauléon, **Le Management Durable**, Dunod, Paris, 2006, p. 103.

<sup>55</sup> - Didier Stephany, **Développement durable et performance de l'entreprise**, Editions LAISON, France, 2003, p.132.

هـ- تكييف محتوى المعلومة لكل عون: تصريف السياسة العامة للتنمية المستدامة، المساهمات/ أهداف كل وظيفة أو مهمة.

و- المقاربة (ريخ/ ربح): بعد تحديد كل ما سبق، ولغرض تقليل المقاومة للتغيير وتسهيل السير الحسن للسيرورة من قبل التنفيذيين، يجب على القائمين على السياسة ضمان أن تقيس هذه المميزات والخصائص، الأرباح والفوائد المنتظرة من هذه السياسة التي التزمت بها الإدارة المركزية، وتقسم هذه المقاربة إلى أربعة فئات أساسية وهي:<sup>56</sup>

- الفوائد التشغيلية (الربح الطاقوي، جودة المنتجات، تخفيض النفقات، تحسين السلامة، تحفيز العمال... الخ)؛

- فوائد العلامة: أي صورة " مؤسسة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا "؛

- فوائد النسيج الاجتماعي (التناسق)؛

- فوائد التقليل من الأخطار.

## 2- التنفيذ التشغيلي (العملي) لسياسة التنمية المستدامة: وتتمثل خطوات هذه المرحلة في<sup>57</sup>:

أ- التكوين: تنفيذ سياسة التنمية المستدامة يحتاج أولا إلى وضع دورات تكوينية لغرض إقحام الأعوان ضمن السياسة، ويعتمد التكوين أساسا على عدة وسائل منها: الميثاق، قانون العمل، دورات تكوينية، قاعدة معارف مثل منتديات الحوار، النشر داخل المؤسسة مثل ممارسات التقليل من الاستهلاك...؛

ب- تنشيط الشبكة: على معدي سياسة التنمية المستدامة أن يعرف نوع تنشيط الشبكة من خلال، تكرار اللقاءات والتغيرات، لأي قنوات (اللقاءات، موقع الانترنت، المحاضرات...)، على أي موضوع التغيير (المؤشرات، الممارسات الجيدة، عائد الخبرة)؟.

وتتمثل عوامل نجاح السياسة في:

- الانخراط الشخصي للرئيس في السياسة؛

- جديد المعارف وانخراط العمال؛

- دعم مختلف وظائف المؤسسة لإنجاح السياسة؛

- المقاربة ربح-ربح .

<sup>56</sup> - Michel Capron, François Quairel-Lanoizelée, **La responsabilité sociale de l'entreprise**, Edition la découverte, Paris 2007, pp. 72-74.

<sup>57</sup> - Anais.L, **La mise en place d'une politique de développement durable**, Oboulo publications, France, 2008, p. 6.

### الفرع الثالث: مراقبة وتقييم سياسة التنمية المستدامة

تحرص المؤسسات على اعتماد سياسة التنمية المستدامة، لكن في المقابل يجب أن تكون معروفة لدى الرأي العام، هذا ويبين تحليل اتصالات السياسة، أن استعمال المفهوم يبقى بحذر لحداثته، وعليه فإن الاتصال فيما يخص التنمية المستدامة يحمل معه مخاطر المصادقية والشرعية من جهة، ومواجهة تطلعات الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، وتبقى الانتقادات الموجهة للمؤسسات التي تتبنى سياسة للتنمية المستدامة في استعمال المفهوم كحجة للبيع والاتصال فقط، وعليه فإن مجموعة الأعمال الموجهة للتنمية المستدامة يجب أن تعكس أعمالاً ملموسة، واحترام الالتزامات لا بد منه لعدم اتهامها بالسخرية أو التلاعب، وأن تكون على علم بأن الكذب والتعتيم فيما يخص قضايا التنمية المستدامة يعرض المؤسسات إلى خطر تشويه صورتها وسمعتها<sup>58</sup>.

وتتمثل أهداف الرقابة والتقييم فيما يلي<sup>59</sup>:

- قياس النتائج،
- تكييف الأهداف وتعديل أوراق الإدارة والمواقع،
- الحث والمصادقة،
- التنسيق مع الأطراف ذات المصلحة.

ويبقى تقرير التنمية المستدامة (يتم التطرق له فيما بعد)، من أهم أدوات الرقابة والاتصال لسياسة التنمية المستدامة للمؤسسة.

### المطلب الثاني: إستراتيجية التنمية المستدامة

يتطلب نشر إستراتيجية التنمية المستدامة الربط ما بين الرهانات الحالية، قدرات المؤسسة ومتطلبات المحيط التنافسي، فالهدف الأول للإستراتيجية يتمثل في تطوير الميزات التنافسية للتنمية المستدامة في المدى الطويل، ولتحديد مصادر الميزات التنافسية، يجب معرفة قواعد اللعبة للمحيط التنافسي (مثل الحساسية أو عدمها للسوق والأسعار)، والتطورات الحالية والمستقبلية التي تركز عليها المؤسسة قدراتها (الموارد التي تبني على أساسها المؤسسة الفجوة مع زبائنها)، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى العلاقة ما بين التنمية المستدامة والإستراتيجية العامة للمؤسسة بالإضافة إلى التعرف على مفهوم التنمية المستدامة كتموضع استراتيجي.

<sup>58</sup> - Mireille Chroleu Assoulive, *Les stratégies de développement durable des entreprises*, CNDP, Paris, 2006, pp. 32-39.

<sup>59</sup> - GRI, Op.cit, p. 8.

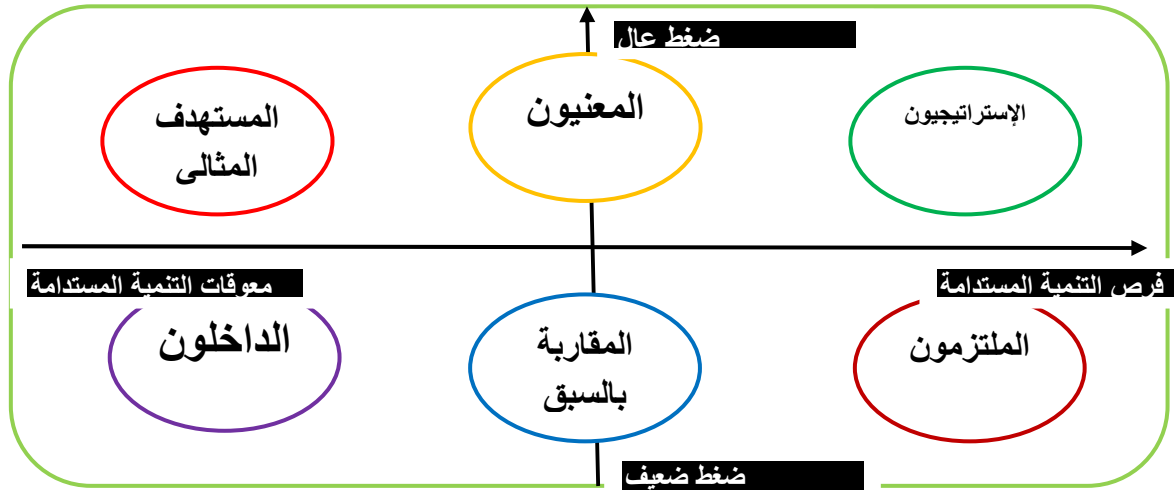
## الفرع الأول: التنمية المستدامة وإستراتيجية المؤسسة

في دراسة أجرتها نوفوتك<sup>60</sup> Novethic حول " أثر التنمية المستدامة على استراتيجيات المؤسسات الكبرى"، تم تصنيف استراتيجيات التنمية المستدامة على أساس عاملين أساسيين هما:<sup>61</sup>

- الضغط المفروض على المؤسسات من طرف المنظمات غير الحكومية، الرأي العام، التشريعات،... الخ، ونجدها بكثرة على المؤسسات الصناعية وأقل ضغطا على المؤسسات الخدمية؛
- وضعية المؤسسة، من يستطيع تبني المقاربة بالسبق والتعريف بمحاور التنمية المستدامة، أو تستطيع التطور فقط في وجه المعوقات التشريعية ومطالبة الأطراف ذات المصلحة بحقوقهم.

وفيما يلي شكل يبين تصنيف استراتيجيات التنمية المستدامة للمؤسسات:

شكل رقم (09): أثر التنمية المستدامة على إستراتيجية المؤسسات الكبرى



Source : Novethic, **Développement durable et stratégie de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> forum (FEDERE), ORSE publications, Paris, 2004, p. 1.

- **الإستراتيجيون**: يواجهون ضغطا عاليا، هذه المؤسسات تعتبر التنمية المستدامة كفرصة لإدماجها ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة؛

- **الملتزمون**: يواجهون ضغطا خارجيا ضعيفا، هنا يجب موافقة التنمية المستدامة مع قيم المؤسسة لكي تسمح لها ببناء سياسة عامة لمسئوليتها المجتمعية وإدراجها ضمن إستراتيجيتها؛

<sup>60</sup> - Novethic : Novethic, filiale de la Caisse des Dépôts (France), est à la fois un média sur le développement durable et un centre de recherche sur l'Investissement Socialement Responsable (ISR) et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

<sup>61</sup> - Novethic, **Développement durable et stratégie de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> forum (FEDERE), ORSE publications, paris, 2004, p. 1.

- **المعنيون:** لغرض الاستجابة للضغوطات البيئية، تركز التنمية المستدامة على فرص السوق، والتي تضعها ضمن الأولويات الكبرى؛
- **المقاربة بالسبق:** استباق تطلعات الزبائن يوجه جزء من الأنشطة إلى تموقع التنمية المستدامة؛
- **المستهدف المثالي:** ضغط عال جدا، يتم مواجهته عن طريق برامج أعمال الباحثين لتجنب المخاطر؛
- **الداخليون:** ضغط محدود، هذه المؤسسات تضع مقاربات للتكيف مع المعايير الجديدة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

### الفرع الثاني: التنمية المستدامة كتموقع استراتيجي

هناك ثلاث استراتيجيات أساسية لتموقع التنمية المستدامة تتمثل أساسا في: إستراتيجية التصحيح، إستراتيجية الاندماج في الأعمال وإستراتيجية القيمة الإجمالية.

**1- إستراتيجية التصحيح:** يأمل المسيرون دوما في أن المؤسسة تحيي القيم التي تحترمها حقيقة، ويمكن تحفيزها عن طريق متطلبات اجتماعية ومجتمعية، حيث أن عدم احترامها في بعض الأحيان يشكل خطرا على حياة واستمرارية المؤسسة، وعليه يجب تصحيح حاجز السعر لغرض الفعالية والمردودية، فعلى المؤسسة هنا التركيز على الاعتبارات الأخلاقية والتي تؤدي بها إلى تدارك ما فاتها.<sup>62</sup>

**2- إستراتيجية الاندماج في الأعمال:** تتوقف مصداقية أي إستراتيجية على مستوى مرحلة الانطلاق، وعامة ما تتعلق بتلك المؤسسات التي تحترم المعايير الاجتماعية والبيئية العالية، والتي يمكنها أن تعتمد هذه الإستراتيجية، حيث تبقى ودية للقيم، وتطوير الأعمال الذي يستند إلى تموقع التنمية المستدامة. إن مراحل الإستراتيجية تبحث لتعريف التوجهات التي تخص التنمية المستدامة شديدة التأثير، بإيجاد مصادر الربح (منتجات جديدة، خدمات جديدة متوافقة مع الرهانات الاجتماعية والبيئية)، أو مكاسب جديدة للفعالية (التصميم البيئي)، هنا المؤسسة تدمج القيم المرتبطة بالتنمية المستدامة ضمن إستراتيجية النمو للمؤسسة.<sup>63</sup>

**3- إستراتيجية القيم الكلية:** تتمثل فرضية هذه الإستراتيجية في حلقة افتراضية أو متطلبات نمو القيم التي تعزز من فعالية المؤسسة، نظام القيم ومستوى المتطلبات البيئية والاجتماعية تكون محسنة مهما كانت نقطة الانطلاق، هذا الالتزام القوي بمتطلبات النمو فيما يخص القيم أو فعالية المؤسسة يستند على كل من: الابتكار، الإبداع، وإعطاء

<sup>62</sup> - Didier Stephany, Op. cit, pp. 237-238.

<sup>63</sup> - Jeana Wirtenberg, **The sustainable enterprise : fieldbook**, AMACOM books publication, UK, 2009, pp. 92-94.

المسؤولية للأعوان. يستند التحليل الاستراتيجي هنا على شبكة التنمية المستدامة، والتي تقوم بفتح مجالات جديدة أمام المنتجات والخدمات بالإضافة إلى تنظيم العمل وكذا توزيع القيمة المضافة ما بين الأعوان.<sup>64</sup>

### الفرع الثالث: التنمية المستدامة: تحليل (التكاليف/ الميزات)

يعتمد نشر إستراتيجية التنمية المستدامة على الربط ما بين الرهانات الحالية، قدرات المؤسسة ومتطلبات المحيط التنافسي، والهدف الأول للإستراتيجية يعتمد على تطوير الميزات التنافسية للتنمية المستدامة على المدى الطويل، دون نسيان مقارنة التقليل من التكاليف.

**1- المقاربة عن طريق التكاليف:** عادة ما تكون العمليات الصناعية خطية إما للمواد الأولية أو للفضلات، لكن أصبحت العمليات حاليا تعتبر كنظام بيئي (فضلات وحدة ما تعتبر كمدخلات لأخرى)، وبصفة عامة فإن الأخذ في الاعتبار هذه المظاهر يغير من معادلة التكاليف الإجمالية. في المقابل فإن تقييم تكاليف دورة الحياة يكشف التكاليف الخفية للتلوث (إجلاء الفضلات، الجزاءات القانونية المحتملة... الخ)، تسمح حماية البيئة عن طريق الخيارات الفنية الاقتصادية أو منتجات الإحلال الأقل تلويثا، بترشيد التبذير وتجنب وضع الإجراءات المكلفة لإزالة التلوث في نهاية سلسلة الإنتاج؛ كما تساعد على تقليل التكاليف على المدى البعيد بفضل مصاريف التكيف المتناقصة.<sup>65</sup>

إن تبني التنمية المستدامة من قبل المؤسسة يتطلب معرفة تكاليف الاقتصاديات المحتملة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (05): حساب التكاليف/المزايا من خلال الأخذ في الاعتبار التنمية المستدامة

| محيط عدم التأكد                | محيط التأكد                                     |
|--------------------------------|---|
| تقليل الحوادث                  | التنبؤ بتغيرات القوانين                         |
|                                | التكاليف الإضافية                               |
|                                | - اهتلاك استثمارات التنمية المستدامة؛           |
|                                | - المصاريف المالية المرتبطة بهذه الاستثمارات    |
|                                | اقتصاد التكاليف                                 |
| - لا توجد جزاءات قانونية؛      | -تقليل تكاليف الإزالة                           |
| -غياب التصليح؛                 | -اقتصاد الطاقة والمواد الأولية (تقليل التبذير). |
| - لا يوجد تشويه لصورة المؤسسة. |   |
|                                | اقتصاد التكاليف - التكاليف الإضافية             |
|                                | =   |
|                                | زيادة أو تقليل التكاليف                         |

Source : Emanuelle Reynaud, **Le développement durable au cœur de l'entreprise**, Dunod éditions, France, 2006, p. 209.

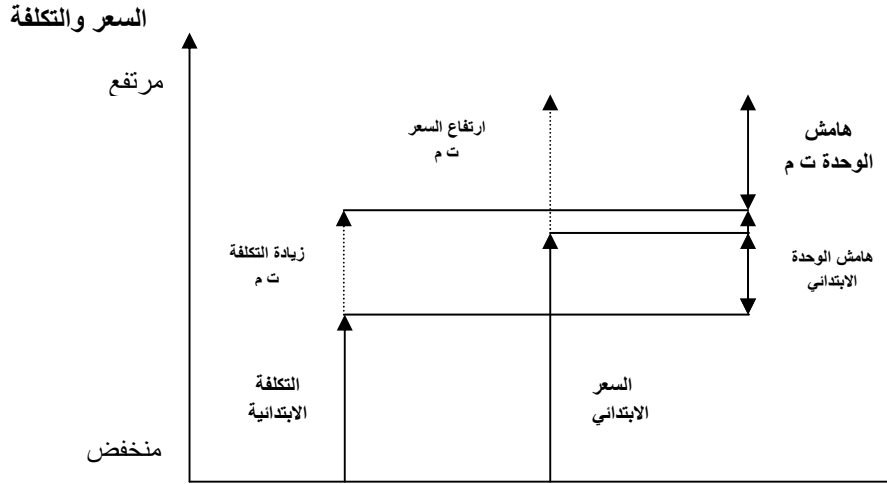
<sup>64</sup> - Didier Stephany, op.cit, pp 238.

<sup>65</sup> - Porter M., Linde (ven der) C., **Green and Competitive**, Harvard Business Review, 1995, pp. 120-134.



**2- المقاربة بالمزايا:** في هذه الحالة ولتكون هذه الإستراتيجية ذات مردودية يجب أن تكون الزيادة في التكاليف المتأتية عن طريق اعتماد التنمية المستدامة يتم تعويضها عن طريق الزيادة في السعر كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل (10): أثر التنمية المستدامة على السعر والتكلفة



Source : Emanuelle Reynaud, **Le développement durable au cœur de l'entreprise**, Dunod éditions, France, 2006, p. 211.

يمكن أن تكون زيادة السعر هي السبب في تقليل حصة السوق للمؤسسة، وإحصاء الأرباح لا يكون ممكنا دائما، لأن المؤسسة تبحث عن تحسين صورتها، حيث أن الأثر يتجاوز الزبائن إلى كامل الجماعات، وهناك أيضا عدة أرباح تجنيها المؤسسة مثل المكاسب الكامنة من خلال الإبداع وثقافة المؤسسة التي تسمح بتقليل الخلل الوظيفي الحاصل من شروط العمل غير المقبولة. ويعتبر الوعي المتزايد للمستهلكين المسؤولين بموضوع التنمية المستدامة، حافزا للمؤسسة من أجل تغيير إستراتيجيتها لتنشيط التنمية المستدامة، لهذا السبب بعض المؤسسات تأخذها في الاعتبار- خاصة عند تغيير المحيط التنافسي-، بحيث تعمل على اعتماد سلوك ما، والتأثير على سلوكيات الأعضاء لفرع الإنتاج مثلا بالحصول على قانون أساسي ريادي.<sup>66</sup>

### المطلب الثالث: التنمية المستدامة المدمجة ضمن نظام الإدارة

بعدما تم التطرق في المطلبين السابقين إلى كيفية اعتماد المؤسسة لسياسة وإستراتيجية للتنمية المستدامة من شأنهما أن يساعدا وبشكل كبير في إدماج مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، حيث تعتبر هذه المقاربة طوعية Approche volontaire . بالإضافة إلى هذه المقاربة، هناك طرق أخرى يتم من خلالها إدماج التنمية

<sup>66</sup> - Guathic C., Reynaud E., **Impact de la communication environnementale : Le cas E.Leclerc**, Décision Marketing, France, 2005, p.121.

المستدامة داخل المؤسسة، أو ما يسمى بالأنظمة الإدارية المدجة Systèmes de management intégrés ، تصدر على شكل مبادئ أو شهادات من قبل منظمات غير حكومية أو هيئات دولية.

### الفرع الأول: الميثاق والتزام المؤسسة La charte et l'engagement de l'entreprise

مهما كان شكل الميثاق، فهو عبارة عن وثيقة منشورة، معلقة، تشرح من خلالها الإدارة التزامها وتعرضه، في حالة وجود تقصير للانتقادات الداخلية والخارجية، فمثلا اللجنة 21 comité بفرنسا وضعت مرجعا: "على المؤسسات العمومية أن تصرح بأن التنمية المستدامة تعتبر كجزء من رسالتها"، وبمتابعة هذا التصريح أو ما يدعى "الميثاق"، المؤسسات العمومية التي التزمت في مجالات عدة خاصة الإستراتيجية وبالتحديد:<sup>67</sup>

- تطوير الكفاءات من خلال برامج التكوين؛
- تجنيد العمال من خلال أعمال التوعية والتزويد بالمعلومات؛
- الخبرة التكنولوجية للابتكار وخلق الشغل؛
- البحث من أجل ضمان التسيير العقلاني للموارد وحماية المحيط الطبيعي، وكذا تقليل الآثار والأضرار.

هذا وقد اقترحت غرفة التجارة الدولية\* (Chambre de Commerce Internationale) ، قائمة بـ 16 مبدء لإعداد ميثاق، وخاصة للمؤسسات التي لها تأثير على البيئة من خلال أنشطتها.<sup>68</sup>

### الفرع الثاني: المواصفات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة

هناك عدة مواصفات حول العالم تعنى بنظام الإدارة المدمج، والمتعلق بكيفية إدارة التنمية المستدامة داخل المؤسسة ونذكر منها:

**1- المنظمة العالمية للتقييس ISO :** أصدرت هذه المنظمة عدة سلاسل تعنى بالتنمية المستدامة ونذكر منها: ISO 14000 الخاصة بالإدارة البيئية، ISO 14031 تعنى بتقييم الأداء البيئي، وقد لاقت هذه المواصفة نجاحا كبيرا حيث أصبحت في نفس مستوى المواصفة ISO 9001 ، فحاليا هناك أزيد من 775000 مؤسسة حول العالم تملك المواصفة ISO 9001، في حين أكثر من 110000 مؤسسة تملك المواصفة ISO 14001 ، بالإضافة إلى المواصفة ISO 26000 والخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.<sup>69</sup>

<sup>67</sup> - voir le site web : [www.comite21.org](http://www.comite21.org)

\* - غرفة التجارة الدولية: تغطي نشاطات الغرفة نطاقا واسعا يشمل من بين قضايا أخرى التحكيم وتسوية النزاعات والدفاع عن التجارة الحرة واقتصاد السوق، والتنظيم الذاتي لمؤسسات الأعمال، ومحاربة الفساد أو مكافحة الجريمة التجارية. تحتفظ الغرفة بوسائل اتصال مباشرة مع الحكومات المختلفة حول العالم عبر لجانها الوطنية. وتقوم الأمانة العامة للمنظمة من مقرها في باريس بتزويد الهيئات الحكومية الدولية بوجهات نظر قطاع الأعمال بشأن القضايا التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التجارة والأعمال.

<sup>68</sup> - voir le site web : [www.cci.org](http://www.cci.org)

<sup>69</sup> - voir le site web : <http://www.iso.org/iso/home.html>, date : 10-10-2010.

**2- المواصفة الأوروبية، نظام الإدارة البيئية والتدقيق EMAS:** قريبة من المواصفة ISO 14001، لكنها أكثر تطلبا والتزاما، أنشأت عام 1995، تعنى بالأنشطة الصناعية، وهناك EMAS II عام 2002، وسعت من مجالها إلى قطاعات أخرى، في المقابل هذه الطبعة تركز على اندماج العمال، والآثار غير المباشرة مثلا تلك المتعلقة بسياسة الاستثمار أو المشتريات أو التمويل، وأخيرا الاعتراف التام بالتقرير البيئي، حاليا أكثر من 3000 موقع يملك هذه المواصفة، وقد اقترحت هذه المواصفة من أجل القيام بالتقييم الخاص بالتنمية المستدامة، من خلال إعلام المساهمين والأطراف ذات المصلحة.<sup>70</sup>

**3- المواصفة SA 8000 (Social Accountability):** وضعت من طرف مجلس وكالة الملكية الاقتصادية CEPAA والتي تعالج أساسا المسؤولية الاجتماعية، وخاصة احترام المبادئ الأخلاقية التي تخص على سبيل المثال: الأعمال الشاقة، عمل الأطفال في المنطقة...<sup>71</sup>

**4- المواصفة AA 1000 (AccountAbility):** أنشأت من طرف معهد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ISEA عام 1996، تشبه سيرورة تامين الجودة، هذه المواصفة تعطي العمليات التي من شأنها ضمان إتمام سيرورة التنمية المستدامة، كما تعتبر أداة للمراقبة الخارجية، وتضم هذه المواصفة أربعة خطوات أساسية: التزام الأطراف ذات المصلحة، معايير الحوكمة، نظام الإدارة ونوعية المعلومات.<sup>72</sup>

**5- مبادرة الإبلاغ الشاملة (Global Reporting Initiative):** أنشأت هذه المبادرة لغرض إعداد "مبادئ المحاسبة للتنمية المستدامة المقبولة من الجميع"، وتتجسد في تعريف الخطوط الموجهة لتقارير المؤسسات، حيث تعطي طريقة لإعداد تقرير التنمية المستدامة، والذي يحدد تعريف المؤشرات لمختلف المحاور.<sup>73</sup> والشكل الموالي يبين مختلف المواصفات المتعلقة بالتنمية المستدامة.

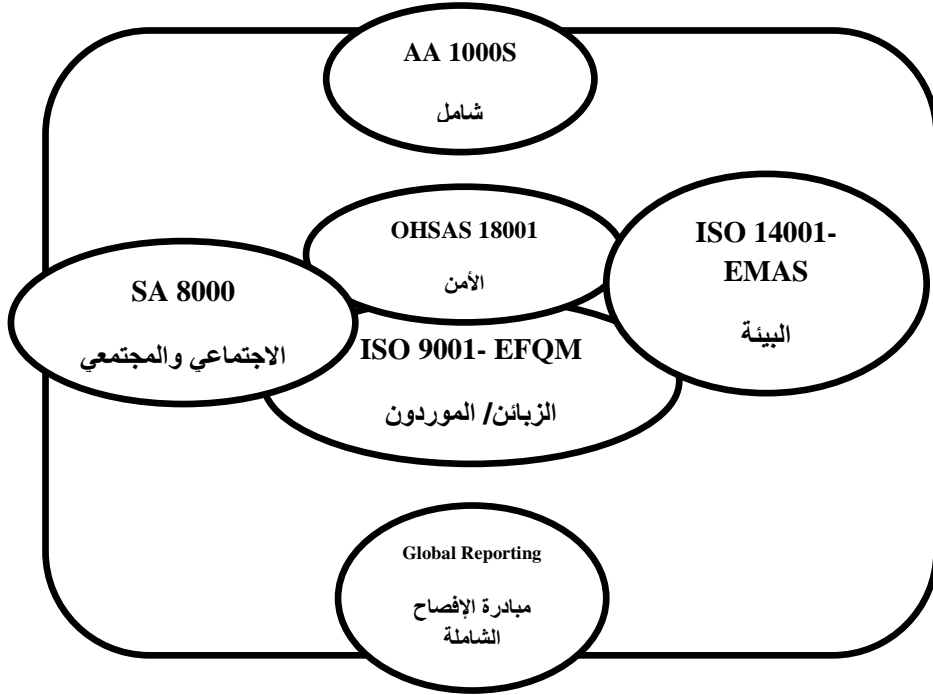
<sup>70</sup> - [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)

<sup>71</sup> - [www.cepaa.org/sa8000](http://www.cepaa.org/sa8000).

<sup>72</sup> - [www.isea.org/AA1000S](http://www.isea.org/AA1000S)

<sup>73</sup> - <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>

شكل رقم (11): المعايير الأساسية للتنمية المستدامة



Source : Didier STEPHANY, Op.cit, p. 68.

### الفرع الثالث: الدليل SD 21000

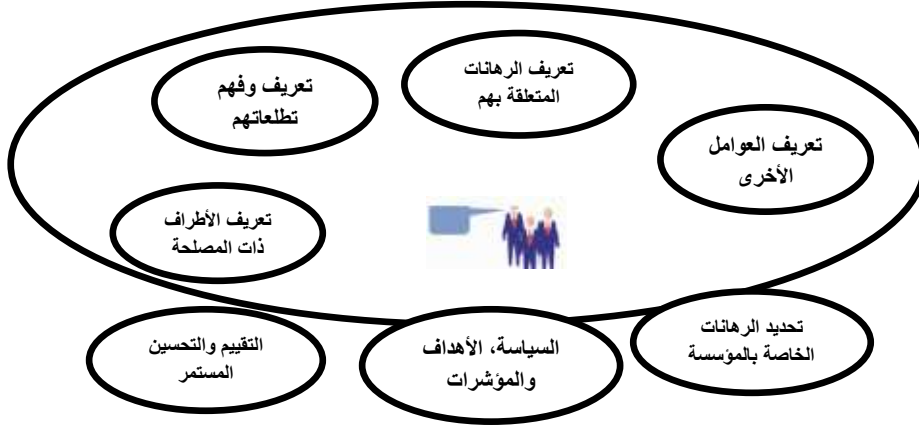
تم إعداد هذا الدليل من قبل مجموعة عمل "المؤسسات والتنمية المستدامة"، والذي أنشأ من قبل المنظمة AFNOR (الجمعية الفرنسية للتقييم) عام 2000، وذلك لغرض إعداد الأهداف والوسائل من قبل المؤسسات لإدماج مفهوم التنمية المستدامة واحترام مبادئ وقيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ولقد تم إعداد الدليل SD 21000 على أساس "إطار التقييم الذاتي"، الذي يسمح للمؤسسة ب:<sup>74</sup>

- الأخذ في الاعتبار التنوع وأهمية رهانات التنمية المستدامة؛
- تعريف وتحديد مستوى الأداء لكل رهان (سلم القيم من 0-4)، ومن خلال هذه الخطوة نستطيع الأخذ في الاعتبار نقاط ضعفها، ولكن عليها دراسة أهم الممارسات لقطاعها؛
- تعريف مختلف الأطراف ذات المصلحة مقارنة بالرهانات لغرض معرفة نوعية العلاقات التي تربط ما بين هذه الأطراف؛

<sup>74</sup> - Brodhag Christian, Gondran Natacha, Delchet Karen, **Du concept à la mise en œuvre du développement durable : Théorie et pratique autour du guide SD 21000**, vertigo, paris, 2004, p. 17.

- القيام بأعمال تصحيحية تسمح بضمان إستراتيجية التنمية المستدامة للمؤسسة حسب منطق التحسين المستمر، هذه المنهجية تحتوي أربع خطوات أساسية وهي:<sup>75</sup> العمل على قضايا التنمية المستدامة المطبقة في المؤسسة، تدقيق الأطراف ذات المصلحة، ترتيب الرهانات، والتقييم والتحسين المستمر، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): الخطوات الأساسية للدليل SD 21000



Source : Karen Delchet, **Développement durable : L'intégrer pour réussir 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, paris, 2007, p. 78.

<sup>75</sup> - Karen Delchet, **Développement durable : L'intégrer pour réussir 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, paris, 2007, p. 78.

## المبحث الثاني: هيكلية وتنظيم وظيفة التنمية المستدامة داخل المؤسسة

اختيار نموذج تنظيم يعتمد كلياً على خصائص وثقافة كل مؤسسة، حيث سنتناول في هذا المبحث العوامل التي قد تؤثر على التنظيم وليس تحديد النموذج المثالي، وللتبسيط سوف ندعو افتراضاً "وظيفة التنمية المستدامة"، في مختلف أشكال التنظيم التي قد تكون لها كيانات (مهام، تفويض، صلاحيات، مسؤوليات،... الخ) مكلفة بقضايا التنمية المستدامة في المؤسسة.

### المطلب الأول: المهام الأساسية لوظيفة التنمية المستدامة

سنحاول من خلال هذا المطلب تبيان أهم رهانات وظيفة التنمية المستدامة، بالإضافة إلى المهام الأساسية للوظيفة، ثم نعرض على العوامل المحددة للهيكلية وكذا تقرير التنمية المستدامة.

#### الفرع الأول: رهانات وظيفة التنمية المستدامة

توضح الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة حجم المهمة: الاستدامة الاقتصادية، الإدارة البيئية، المسؤولية المجتمعية والاجتماعية، هنا يعتبر مجال العمل واسعاً، حيث لا يمكن لوظيفة التنمية المستدامة أن تعمل بمفردها لمتابعة كامل هذه الأنشطة، بل يجب اعتماد دور القيادة وتنسيق أعمال فروع المؤسسة، وهذا ما يعطي لوظيفة التنمية المستدامة دور وظائف من قبل الوحدات التنفيذية، في صورة قسم الموارد البشرية أو المعلوماتية، بالإضافة إلى دور وظائف من قبل وحدات وظائفية، زيادة على ذلك طبيعة أنشطة وظيفة التنمية المستدامة، والتي تركز أساساً على القضايا ذات المدى الطويل، مما يثير صعوبات في الإقناع بالحاجة إلى نشر هذا النهج على المدى القصير<sup>76</sup>.

#### الفرع الثاني: المهام الأساسية لوظيفة التنمية المستدامة

تبنى المهام الرئيسية لوظيفة التنمية المستدامة على أساس المراحل التي تم التطرق لها في المباحث السابقة، وتمثل أساساً في:

#### 1- الحوار مع الأطراف ذات المصلحة وتحديد رهانات المؤسسة، وتمثل أساساً في<sup>77</sup>:

- تحديد جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- تقسيم الأطراف ذات المصلحة؛
- تحديد القضايا الرئيسية وتطلعات الأطراف ذات المصلحة؛

<sup>76</sup> - Jean Pierre TARDIEU et Autres, Op.cit, p. 36.

<sup>77</sup> - Gérard CHARREAUX, **Vers une théorie de gouvernance d'entreprise**, l'Université de Bourgogne, France, 1996, pp. 10-18.

- إنشاء شبكات وأدوات للحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛

- تشجيع وتنظيم الحوار؛

- إقامة شراكات مع الأطراف ذات المصلحة.

**2- تحديد سياسة التنمية المستدامة لتلبية التطلعات والقضايا، وذلك من خلال<sup>78</sup> :**

- القيام بخلاصة للحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛

- القيام بخلاصة للحوار مع مسيري وأعضاء المؤسسة؛

- تحديد سلوك الفاعلين في هذا القطاع؛

- تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة (العوامل الداخلية والخارجية)، مع التمييز ما بين التشخيص الحقيقي والنظري؛

- تحديد الإجراءات التصحيحية التي تسمح بعدم إظهار مواطن الضعف؛

- التعرف على مجالات التميز واغتنامها (لتكن متميزا في بعض الجوانب)؛

**3- نشر سياسة التنمية المستدامة:** تبين هذه المرحلة تقسيم الالتزامات ما بين المواقع وكيانات المؤسسة، حيث

يتطلب ذلك وضع مشروع، والتركز على المديرية الأخرى للمؤسسة، وتمثل أهم مراحل هذه الخطوة في<sup>79</sup> :

- تحديد سياسة مقارنة بالوحدات التنظيمية، وحدات الأعمال، البلد، تبعا لتنظيم المؤسسة، تقديم قائمة الإسهامات الممكنة لسياسة التنمية المستدامة للمؤسسة؛

- تحديد الموارد والأدوات اللازمة للتنمية المستدامة؛

- التعرف على شبكة المراسلين داخل الكيانات، وحدات الأعمال، البلد؛

- تعيين مستوى النشر والإدماج الحالية والمستقبلية؛

- تعريف الفاعلين ومدى الإسهامات المحتملة وأهدافها الفردية والجماعية؛

- تحديد العقوبات (إيجابية أو سلبية)؛

- تدريب أعوان الشبكة على السيرورة والأدوات؛

- تعيين نوع تنشيط الشبكات (تكرار اللقاءات، التبادل؟ ما هي المواضيع: المؤشرات الممارسات الجيدة؛ التغذية العكسية، عائد الخبرة،... الخ).

<sup>78</sup> - Florence Emanuelli, Eva Pulcinelli, Johan Péan, 2<sup>ème</sup> **Baromètre de la fonction développement durable des entreprises de SBF 120**, l'IAE Gustave Eiffel, France, janvier 2010, pp. 13-17

<sup>79</sup> - Jean Pierre TARDIEU et Autres, Op.cit, p. 22.

#### 4- مراقبة السيورة: وتمثل في النقاط التالية<sup>80</sup>:

- تحديد مؤشرات الرصد وتقديم التقارير؛
- تقسيم وترقية الشبكات؛
- اختيار أداة للرصد وتقديم التقارير؛
- جمع البيانات من خلال الشبكات وتوظيفها؛
- قياس الأداء وتعديل الأهداف؛
- التشجيع والمعاينة؛
- إعداد تقرير التنمية المستدامة (أو تنسيق الإعداد خاصة مع مديرية الاتصال)؛
- نشر النتائج وإظهار الأداء للأطراف ذات المصلحة.

#### الفرع الثالث: العوامل المحددة لهيكل التنمية المستدامة

- يمكن أخذ العناصر المقترحة التالية بعين الاعتبار لغرض وضع هيكل أفضل لوظيفة التنمية المستدامة من حيث:
- التوظيف، توزيع المهام، الوضعية بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة،... الخ.
- 1- قطاع الأعمال والقضايا الرئيسية للتنمية المستدامة<sup>81</sup>:
  - الرهانات الرئيسية للتنمية المستدامة ولأعمال المؤسسة: أنواع المنتجات أو الخدمات وطبيعة القضايا المشتركة المطروحة؛
  - أنشطة ( الأعمال للأعمال - Business to Business) أو (الأعمال للمستهلك - Business to Consumer)،
  - في الحالة الأولى فئة المستهلكين: أطفال، مسنين...، الحالة الثانية: الفئة الثرية أو الأقل دخلا...؟
  - 2- التنظيم ونضج الأطراف ذات المصلحة الذين يجب على المؤسسة التفاوض معهم؛
  - 3- التغطية الإعلامية لقضايا التنمية المستدامة لقطاع الأعمال؛
  - 4- كثافة اللوائح التشريعية البيئية والاجتماعية، التي تخص نشاط المؤسسة؛
  - 5- حجم وموقع المؤسسة، من خلال:
  - القوى العاملة (وإن كان من الصعب إنشاء علاقة ما بين القوى العاملة للمجموعة وعدد الأفراد ضمن وظيفة التنمية المستدامة)؛

<sup>80</sup> - GRI, **Lignes directrices pour le reporting développement durable**, 3<sup>ème</sup> version, GRI publications, p. 3.

<sup>81</sup> - L. TOURTIER **La fonction Développement durable :un positionnement à trouver dans une nouvelle gouvernance d'entreprise**, SEMINAIRE INTERNATIONAL DEVELOPPEMENT DURABLE Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 27 et 28 septembre 2004.



- التقسيم الجغرافي للمؤسسة.
- 6- التنظيم وتعقيد المؤسسة، من خلال: <sup>82</sup>
- تنظيم المركزية/ اللامركزية؛
- الإدارة بالتخصص/ الفروع/ العلامات التجارية (وضع سياسة متلائمة مع الفروع والبلدان؛
- 7- نوع رأس مال المؤسسة: مجمع مسجل في البورصة أم لا (ضغط المساهمين، القوانين والتشريعات،...، الخ).

### المطلب الثاني: هياكل ومبادئ تنظيم وظيفة التنمية المستدامة داخل المؤسسة

هناك هياكل ومبادئ للتنظيم تعطى لوظيفة التنمية المستدامة داخل المؤسسة، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب تبين أهم أنواع هذه الهياكل والأسس والمبادئ التنظيمية للوظيفة.

#### الفرع الأول: هياكل التنمية المستدامة

ناذرا ما تعطى لمديريات التنمية المستدامة هذا الاسم، أو تعطى لها الوسائل والصلاحيات الضرورية، حيث إما يتم إدماجها ضمن مديريات موجودة، أو تكون اتساعا لوظيفة من وظائف التنمية المستدامة.

**1- الحاجة إلى هيكل متكاملة:** إن وجود هيكل للتنمية المستدامة ليس محل نقاش، حيث أن التوافق ما بين القيم، سياسة المؤسسة يعتبران كوسيلة لأداء ما يبرر هذا الخيار، مثل المديريات الوظيفية الأخرى، فهي تتعدى الأعمال التجارية، البلد، وكذلك تتعدى الوظائف، لأنها تعنى بإدارة الأداء، شروط الأمن، صورة العلامة، الابتكار، بالإضافة إلى العلاقات مع المقاولين بالباطن أو الزبائن،... الخ، ويجب تحديد المديريات الوظيفية الأساسية، الفاعلون الأساسيون للتأكد من أن وظيفة التنمية المستدامة موجودة في كل مكان <sup>83</sup>:

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

<sup>82</sup> - طارق طه، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص34.

<sup>83</sup> - Jean Pierre TARDIEU et Autres, Op. cit, p. 38.

## 2- هيكلية المشروع: تأخذ هيكلية المشروع شكلين،

أ- الشكل الأول: يدخل في إطار عام، كتنظيم للمؤسسة عن طريق المشروع، هنا مدير مشروع التنمية المستدامة يملك مثل الآخرين الصلاحيات من خلال منحه الموارد المالية والبشرية اللازمة على مستواه، مستوى التدرج والإجراءات؛

ب- الشكل الثاني: يتمثل في مشروع أو مهمة مفوضة للأمانة العامة أو مديرية الإستراتيجية، مشروع التنمية المستدامة يعنى أكثر بالدراسة الجبائية والتشخيص، ويهدف المشروع إلى تهيئة الأرضية قبل المرور إلى اعتماد الهيكلية المحتملة.

3- إدماجها ضمن مديرية موجودة: يمكن إدماج التنمية المستدامة ضمن مديرية مركزية للمؤسسة أو اعتبارها كاتساع لهذه المديرية<sup>84</sup>:

أ- اتساع لوظيفة الجودة والبيئة: إدماجها ضمن وظيفة الجودة من خلال عمليات الإنتاج، كما يمكن إدماجها ضمن وظيفة البيئة أو الصحة، الأمن والسلامة فيما يخص المجال الصناعي، ويمكن أن يأخذ شكل الإدماج، تواجد لجنة للتنمية المستدامة على مستوى الإدارة العامة أو مجلس الإدارة، ويبقى المشكل الوحيد في نقص الكفاءات على مستوى المديرية (الكفاءات المالية، الاجتماعية والمجتمعية)، فالثقافة التقنية للمهندسين عادة ما تكون غالبية على المشرفين على هذه المديرية، حيث لا يأخذون بعين الاعتبار البعد البشري والذي يلعب دورا محوريا في التنمية المستدامة.

ب- اتساع لوظيفة الاتصال: البعض يدرج التنمية المستدامة ضمن الاتصال المالي، أو كجزء من مكلف بضمان العلاقات مع المساهمين. إشراك التنمية المستدامة في الاتصال ليس له عيوباً مثل ما نجد في وظيفة البيئة، حيث يكون فريق العمل قليل، القدرة على السيطرة، غياب التقنية، ما يسهل إدماج خصوصيات التنمية المستدامة.

4- مديرية التنمية المستدامة: إن إدماج التنمية المستدامة ضمن مديريات موجودة يحمل بعض الأخطار، إذن لماذا لا يتم خلق مديرية للتنمية المستدامة؟، لكن خلق مديرية جديدة يترتب عليها عدة أشياء مثل: الميثاق، المراقبة الإضافية،... الخ، هنا على المكلف بهذه الوظيفة الجديدة أن يكون ذو مصداقية في عيون الأعوان الخارجيين. وعلى

<sup>84</sup> - Angatsha, **Pour une entreprise durable**, Angatsha publications, France, juillet 2004, pp. 23-25.

كل حال تلعب الهيكلة دورا أساسيا، حيث تستند على شبكة مراسلين موجهين للمسؤول التنفيذي، حاليا يجب أن تكون كرافعة تنظيمية حقيقية قادرة على نشر سياسة التنمية المستدامة.<sup>85</sup>

والخيار ما بين الوظائف المذكورة تعطي متغيرات مختلفة والجدول الموالي يقدم خلاصة شاملة على ذلك:

الجدول رقم (06) : مقارنة هياكل التنمية المستدامة

| نوع الهيكلة                         | التكرار              | المحاور                                  | المعوقات/ المخاطر                            | شروط النشر   |
|-------------------------------------|----------------------|--|--|--|
| المشروع                             | غالب                 | الكفاءات الجماعية<br>الخصائص العرضية     | مؤقت<br>المصادقية في بدايتها (مرحلة البناء)؛ | في مرحلة الإنطلاق<br>في تنظيمات متنامية<br>التكنولوجيا العالية                 |
| البيئة + التنمية المستدامة          | جد متكررة في الصناعة | التقنية<br>نجدها في الإنتاج              | رؤية مشتركة<br>حساسية متنامية للعامل البشري. | مخاطر بيئية معتبرة (الكيمياء،<br>الطاقة)؛<br>رهانات داخلية وخارجية<br>في الصنع |
| الجودة + التنمية المستدامة          | غالب                 | القرب المنهجي<br>معرفة المنتجات          | نجدها في السياسة                             | رهانات داخلية (قطاع<br>البنوك والخدمات)  |
| الاتصال + التنمية المستدامة         | مكررة                | القدرة التكاملية؛<br>الانفتاح على الخارج | التزويد بالأدوات؛                            | رهانات مالية أو الإعلام:<br>استهلاك كبير.                                      |
| الموارد البشرية + التنمية المستدامة | ناذر                 | القرب المنهجي نسبي                       | ضعف التقنية<br>ضعف التواجد في الأعمال        | رهانات داخلية  |
| مخصصة                               | جد نادر              | مقاربة شاملة<br>إدماج ضمن السياسات       | خطر الانقطاع<br>المصادقية في بناء            | طموح المؤسسة   |

Source : Didier Stephany, **Développement Durable et Performance de l'Entrepris**, Editions Liaison, France, 2003, p. 235.

**5- تقسيم وظيفة التنمية المستدامة:** كغيرها من الوظائف الأخرى، تمر فعالية التسيير عن طريق التقسيم، وإن تنوع المحاورين أو مجالات الأنشطة يتطلب تقسيم المسؤوليات الداخلية لهيكلة التنمية المستدامة كما هو الحال في الهياكل الأخرى. أما فيما يخص جانب الأطراف ذات المصلحة، تكون العلاقة مهيكلة مع المحاورين التقليديين: النقابات، المساهمون، الزبائن والموردون، ولكن إذا أخذنا محور الزبائن، فليس بالضرورة أن التقسيم يخص التنمية المستدامة، من

<sup>85</sup>- Frédéric BRILLET, **La fonction développement durable en voie de professionnalisation dans les entreprises**, Groupe Adecco et l'université Paris-XII, avec le C3D publications, France, 2009, p.36.

جانب آخر وبالنسبة للجماعات المحلية لا نقوم بتسييره مثل جزء الزبائن، فلا نعتبر المحاورين للزبائن مثل ممثلي المجتمع المدني، وللتبسيط، هناك خط مشترك ما بين نوعين من الأنشطة<sup>86</sup>:

- تأثير المجتمع على المؤسسة، لمعرفة فعل ورد فعل المؤسسة، هنا نتكلم عن تسيير الأطراف ذات المصلحة؛
- تأثير المؤسسة على / خدمة المجتمع المدني، هنا تعمل المؤسسة على ما يسمى هبة المؤسسة Actions de Mécénat.

### الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة

مهما كانت هيكلية التنمية المستدامة تحتاج إلى تقسيم أو توزيع الأدوار والمهام مع الهياكل والمديريات الوظيفية الأخرى لمعالجة بعض القضايا الخاصة بالتنمية المستدامة، لكن تبقى المقاربة الشاملة تحتاج إدماجا لإشكاليات التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة.

**1- الإدماج ضمن التسيير والشكل التنظيمي:** عادة ما تعتمد الهيكلية المصفوفية من قبل المؤسسة لمواجهة التعقيدات للحالات التي يجب إدارتها، في هذا الاتجاه على المؤسسة أن تتكيف مع مقاربة للتنمية المستدامة والتي يجب أن تأخذ في الحسبان أبعاد مختلفة وتحاول معالجتها مع عدد معتبر من الأعران الفاعلين. وعليه كيف يمكن التعامل بفعالية من منظور وظيفة التنمية المستدامة؟ ويمكن تكليف بعض المديريات الوظيفية بجزء محدد من مهام التنمية المستدامة (الاتصال، البيئة، الموارد البشرية، المالية، التدقيق،...، الخ)، مثلا، مديرية الأخلاقيات تمثل بلجنة الأخلاقيات، وإزالة هذه الإشكاليات، بعض المؤسسات تدمج التنمية المستدامة ضمن التسيير من خلال تنظيم وحدات الأعمال، أو ترجع إلى مسئول الموقع، المنتج، القسم مسؤولة نشر سياسة التنمية المستدامة ويعرف تنظيمه بالمقابل، بعض الخبراء يرجع إلى المسيرين من خلال الإدارة بالأهداف. في بعض الأحيان نقع أمام إشكالية التوافق ما بين تنظيم وحدات الأعمال والتنمية المستدامة، حيث أن تنظيم وحدات الأعمال عرف نجاحا منذ عدة سنوات لاعتباره أفضل لتحقيق الأداء المضمون وتحسينه المستمر<sup>87</sup>.

### المطلب الثالث: تقرير التنمية المستدامة

يعتبر نشر المعلومات حول ما قامت به المؤسسة أو ما ستقوم به دليل على التزام المؤسسة لتنشيط التنمية المستدامة، فقرار تحرير تقرير التنمية المستدامة يعتبر طوعيا من قبل المؤسسات المسجلة في البورصة أو غير المسجلة، لغرض الشفافية والانفتاح باتجاه الأطراف ذات المصلحة، من خلال إعلامهم بمختلف الآثار لنشاطاتها، هذا النوع

<sup>86</sup> - Actu-Environnement, **La fonction développement durable en entreprise gagne du terrain**, Actu-Environnement publications, France, 2010, p. 20.

<sup>87</sup> - Didier Stephany, Op.cit, pp. 237-238.

من الاتصال يمثل أساسا استجابة للتطورات التشريعية، بالإضافة إلى أنه دليل على إدماج التنمية المستدامة داخل المؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المطلب تبيان مفهوم تقرير التنمية المستدامة وكيفية تحريره ونشره من قبل المؤسسة.

### الفرع الأول: مفهوم تقرير التنمية المستدامة

يعرف تقرير التنمية المستدامة من خلال التعريف على التطور التاريخي للتقارير، حيث أن التقارير الأولى غير المالية المنشورة من قبل المؤسسات هي التقارير البيئية، حيث تأخذ في الاعتبار الفائدة الاقتصادية للتسيير الجيد للبيئة: التقليل من استهلاك الموارد الطبيعية، التقليل من النفايات المنتجة من قبل المؤسسة، وترجم مباشرة بالاقتصاد المالي، (هناك 35% من 250 مؤسسة كبرى تقوم بنشر تقرير البيئة عام 2001، بعض المؤسسات وسعت مقاربتها نحو تقرير " الصحة، الأمن والسلامة"، إلى أن أصبح حاليا "تقرير التنمية المستدامة"<sup>88</sup>).

**1- الفرق بين التقرير السنوي وتقرير التنمية المستدامة، يتميز تقرير النشاط التقليدي عن تقرير التنمية المستدامة من خلال<sup>89</sup>:**

- يصدر التقرير السنوي مقارنة ديناميكية وإستراتيجية؛
- يصف مقارنة المؤسسة بطريقة تأخذ في الاعتبار قيمها وثقافتها؛
- يدمج وجهات النظر للأطراف ذات المصلحة الخارجية والداخلية، للأخذ في الاعتبار الآثار غير المباشرة للمؤسسة من الأمام والخلف لأنشطتها؛
- من المهم الإشارة إلى أنه في حالة دمج كلا التقريرين، فالجانب الاقتصادي لا يكون مختصرا في التقرير المالي (الكلاسيكي)، البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يفهم من خلال مبادئ، مثل مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية للأقاليم التي تتواجد فيها، أو خلق الثروة لمختلف الأطراف ذات المصلحة.

**2- الفرص التي يمنحها تقرير التنمية المستدامة: تحرير تقرير التنمية المستدامة يعطي فرصا للمؤسسة لأنه يسمح<sup>90</sup>:**

- الفهم الجيد لمضامين التنمية المستدامة لأنشطة المؤسسة، وتنظيم الرؤية الإستراتيجية حول الموضوع؛
- تحديد المخاطر الاجتماعية التي يمكن للمؤسسة مواجهتها، وفرص السوق التي تمثل السيورة؛
- المراقبة الجيدة للأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة؛

<sup>88</sup> - Etude de KPMG/ IEM.

<sup>89</sup> - ORSE et EpE, **Comment Elaborer un Rapport de Développement Durable**, Imprimerie de la caisse de dépôt, France, 2003, p. 5.

<sup>90</sup> - Elisabeth Laville, Sara de Barth, Pascal Tabakian, **Comment faire un Rapport de développement Durable de votre campus**, Campus responsable publications, Québec, p. 5.

- تحديد والمعرفة الجيدة للممارسات الجيدة الداخلية؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع المنافسين الذين ينشرون تقارير كذلك؛
- تحسيس العمال وجميع الأطراف ذات المصلحة بسيرورة التنمية المستدامة؛
- تعزيز الحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛
- تحسين سمعة ومصداقية المؤسسة.

### الفرع الثاني: إعداد تقرير التنمية المستدامة

سنحاول تبيان أهم العناصر التي تسبق الالتزام بالأعمال (ماذا يقيم تقرير التنمية المستدامة؟)، بالإضافة إلى أهم مراحل إعداد التقرير.

**1- العناصر التي تسبق الالتزام بالأعمال (ماذا يقيم تقرير التنمية المستدامة؟):** يجب أن يكون تقرير التنمية المستدامة إعلاميا قيل كل شيء، ويتم تسجيله في دفاتر، وتتمثل أهم العناصر التي تسبق وضع تقرير للتنمية المستدامة في<sup>91</sup>:

- تحليل الرهانات بموضوعية ممكنة (الاستعانة بخبراء)؛
- تقديم نقاط القوة والضعف إزاء الالتزامات وقياس النتائج؛
- إقامة علاقة مع الأعوان الداخليين والخارجيين والتي تكوّن مجتمع المؤسسة؛
- تقرير التنمية المستدامة يمثل اتصالا مستداما وهو تعبير لمسؤولية المؤسسة بعدة أشكال: أن تكون صادقة وصریحة ومحترمة للحالات والأحداث من قبل المجتمع، بالإضافة إلى بحث تطوير العلاقات وليس تقديم الإشهار التجاري، وينجم هذا الاتصال من خلال إرادة الحوار المباشر، وهي ثمرة الاستماع للأعوان المدنيين في إطار مسار العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة.
- ينبثق الاتصال من التكرار، من خلال آراء المجتمع، ويتحقق ضمن الشراكات والتطوير، ويتم الحكم على تقارير التنمية المستدامة من خلال ثلاثة عناصر أساسية:

- ✓ مصداقية وموضوعية المعطيات الأساسية التي تبني عليها المسؤولية؛
- ✓ القدرة على تقدير الاستجابة للتطلعات وتعديلها؛
- ✓ نوعية الحوار مع أعوان المجتمع (الأطراف ذات المصلحة).

<sup>91</sup> - CERES, **Les lignes directrices du CERES pour les rapports environnement**, CERES publications, 2009, p.50. (voir le site web : [www.ceres.org](http://www.ceres.org)).

2- تحديد ما سيكون وما هو المحتوى: التقرير أولاً وقبل كل شيء عبارة عن وثيقة تبين الأوضاع الحالية، وبالأحرى حالة المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة<sup>92</sup>:

- فيما يخص سنة (ن) مقارنة بالسنة (ن+1)، على أساس معطيات متوفرة؛
- حسب موقع الجمع العالمي؛
- فيما يخص جميع مجالات التنمية المستدامة: الحوكمة، المنتج، الصحة والأمن والسلامة، الاجتماعي والمجتمعي، الأخلاقيات والاتصال؛

يبين التقرير أيضاً السياسة والتزامات المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة<sup>93</sup>:

- يعطي التحليلات والرؤى لرهانات المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة (السلامة، الصحة العامة، الاستعدادات، الشفافية، الأخلاقيات،... الخ)؛
- يبرر الأجوبة المنشورة من خلال السياسات الحالية في جميع المجالات ( برعاية نوعية من الإدارة)؛
- يحتوي على سلسلة من الأمثلة المكونة لدلالات سلوكيات التنمية المستدامة (الممارسات الجيدة)، وكذلك منطلقات التعبير عن الأهداف على المدى المتوسط.

### الفرع الثالث: المراحل الأساسية التقنية لإعداد تقرير التنمية المستدامة

سنبرز من خلال الجدول التالي أهم المراحل الأساسية لإعداد تقرير التنمية المستدامة والتوقيت الملائم للإعداد:

<sup>92</sup> - GRI, Op.cit, p.10.

<sup>93</sup> - Sustainability review 2009 of bp (British Petroleum).

جدول رقم (07): مراحل إعداد تقرير التنمية المستدامة

| المراحل  | أكتوبر | نوفمبر | ديسمبر | جانفي | فيفري |
|--|--------|--------|--------|-------|-------|
| الأوضاع<br>الراهنة   |        | *      |        |       |       |
| جمع المعطيات   |        | *      |        |       |       |
| الرؤية للرهانات  |        |        | *      |       |       |
| مؤشرات الأداء  |        |        | *      |       |       |
| الاختيار، الخيارات<br>(لوحة القيادة<br>للأداء)               |        |        | *      |       |       |
| المقابلات مع<br>الأطراف ذات<br>المصلحة                       |        |        | *      |       |       |
| تعليقات<br>وتصحیحات  |        |        | *      |       |       |
| مسودة التقرير/<br>اعتماد من قبل<br>لجنة التنمية<br>المستدامة |        |        |        | *     |       |
| المصادقة الفنية  |        |        |        |       | *     |
| الانتماء والشكل<br>(لجنة التنمية<br>المستدامة)               |        |        |        |       | *     |

Source : Patrick d’Humières, **Le développement durable : Le management de l’entreprise durable**, éditions d’organisation, France, 2005, p. 219.



### المبحث الثالث: إدماج التنمية المستدامة ضمن وظائف المؤسسة

بعدما رأينا في المطلبين السابقين وسائل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة من خلال اعتماد سياسة وإستراتيجية للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى إنشاء وظيفة تعنى بقضايا التنمية المستدامة ، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على وسيلة أخرى من وسائل الإدماج، وهي إدماج التنمية المستدامة ضمن وظائف المؤسسة، وسنبرز فيما يلي أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة الأكثر تأثراً بالتنمية المستدامة وهي (التسويق، الموارد البشرية والإنتاج).

#### المطلب الأول: وظيفة التسويق والتنمية المستدامة

لكي يكون التسويق أداة لتحقيق التنمية المستدامة، يجب أن تتواجد "حاجيات ورغبات"، أو بعبارة أخرى "طلب للتنمية المستدامة" عند المستهلك، وسنحاول من خلال هذا المطلب دراسة توفر هذه الحاجيات والرغبات، بالإضافة إلى تطور مفهوم التسويق من التقليدي إلى المستدام وكيفية إدماج التنمية المستدامة ضمن عمليات التسويق، سنعرض فيما يلي بعض الدراسات حول رغبات التنمية المستدامة:

- المستهلكون يتطلعون لالتزام المؤسسة بالتنمية المستدامة: 91.3% يتطلعون لشفافية أكثر فيما يخص العلامة، 82.2% فيما يخص الشعارات<sup>94</sup>؛
- المستهلكون المصرحون بأن يكونوا "مستهلكون مسئولون": 88% من المستهلكين يرغبون بأن يكونوا مسئولين، بمعنى يأخذون في الاعتبار المعايير الاجتماعية والبيئية عند قرارات الشراء، حيث 23% منهم فقط اعتمدوا الاستهلاك المسؤول<sup>95</sup>؛
- المستهلكون الذين يأخذون في الاعتبار المعايير المستدامة ضمن مشترياتهم: 45% منهم يأخذون بشروط الإنتاج، 36% يأخذون بأصل البلد المنتج<sup>96</sup>؛
- بعض المستهلكين مستعدون لدفع سعر زائد: 52% من الفرنسيين يرغبون بقبول زيادة في السعر بـ 5% للحصول على بعض التزامات المواطنة للمؤسسة<sup>97</sup>.

<sup>94</sup> - sondage réalisé par TNS secodip, 2004.

<sup>95</sup> - Sondage réalisé par The Corporative Bank, 2004.

<sup>96</sup> - Sondage réalisé par SOFINCO/IPSOS, 2004.

<sup>97</sup> - Sondage réalisé par CREDOC , 2002.

## الفرع الأول: تطور مفهوم التسويق ( من التسويق إلى التسويق المستدام )

تواجه ممارسات التسويق لبعض المؤسسات منذ عدة سنوات انتقاداً من قبل المنظمات غير الحكومية، المستهلكين والمشرعين، هذه الانتقادات ناجمة عن الأضرار الكثيرة المباشرة وغير المباشرة، والتي تنجم عن إنتاج وتسويق سلع تضر بالبيئة والإنسان، وعلى ضوء هذه المشكلات، بدأت العديد من المؤسسات في إعادة النظر بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية في ممارساتها التسويقية، وإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة ضمن إستراتيجيتها التسويقية، ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق، عرف بالتسويق المستدام، كمنهج تسويقي يقدم حلولاً لتلك الآثار الاجتماعية والبيئية السلبية، ويتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في ممارسات الأنشطة التسويقية، وفيما يلي أهم مفاهيم التسويق التي مر بها:

**1- مفهوم التسويق التقليدي:** يعرف فيليب كوتلر التسويق على أنه "الآلية الاقتصادية والاجتماعية التي يشبع من خلالها الأفراد حاجياتهم ورغباتهم عن طريق خلق وتبادل المنتجات والخدمات"، وتهدف إستراتيجية التسويق إلى محاولة إيجاد موازنة ما بين العرض المقدم من طرف المؤسسة وطلب المستهلك<sup>98</sup>:

- تحليل السوق الحالي واحتمل للعرض (منتج، خدمة)؛

- وضع الوسائل التي تسمح بإشباع الطلب.

**2- مفهوم التسويق الأخضر:** يتمحور التسويق الأخضر حول التزام المؤسسة بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة

(السلع غير الضارة بالمجتمع والطبيعة)، أو القيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية<sup>99</sup>.

وتدور معظم تعريفات التسويق الأخضر حول ما يلي:

- " هو أي نشاط تسويقي يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة"<sup>100</sup>؛

- وفي نظرة أكثر شمولية، يعرف التسويق الأخضر على أنه: " عملية نظامية متكاملة، تهدف إلى التأثير في تفضيلات

الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب المنتجات غير الضارة بهم وبالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما

ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه، بحيث تكون المحصلة في النهاية هي الحفاظ على

البيئة، حماية المستهلك وتحقيق هدف الربحية للمؤسسة"<sup>101</sup>.

- وفي الإطار العام للتسويق الأخضر ظهرت بعض المفاهيم الفرعية الهامة ذات الصلة مثل: المستهلك الأخضر، المنتج

الأخضر، الإعلان الأخضر،... الخ.

<sup>98</sup> - Philippe Kotler, **Marketing Management**, éditions Pearson, France, 2007, p24.

<sup>99</sup> - ثامر اليازوري، أحمد نزار النوري، **التسويق الأخضر**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص53.

<sup>100</sup> - Stanton Williams, **Marketing**, 11th edition, Mc Graw Hill Inc, New York, 1997, p65.

<sup>101</sup> - تامر البكري، **التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2006، ص252.

3- التسويق الأخلاقي: يتعلق بتدارك تجاوزات التسويق مثل الوعود المفرطة وغير الواقعية، استهداف السكان الضعفاء، الميول لتبعية بعض المنتجات للعب، الكحول، التبغ، الحلوى،... الخ<sup>102</sup>.

4- التسويق الاجتماعي: يعني في النهاية إلى استعمال وسائل التسويق لتعزيز السلوكيات المسؤولة، وتخفيض التكلفة البيئية والاجتماعية للمستهلك<sup>103</sup>.

5- التسويق المستدام: يعرف فولر (Fuller) التسويق المستدام على أنه: " عملية تخطيط، تنفيذ، مراقبة تطور، تسعير، ترويج، وتوزيع المنتجات بالطريقة التي تحقق الأهداف الثلاثة التالية<sup>104</sup> :

- تلبية حاجيات الزبون؛
- تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- توافق العمليات مع النظام البيئي.

#### الفرع الثاني: أبعاد التسويق المستدام.

يستند تطبيق مفهوم التسويق المستدام إلى أربعة أبعاد رئيسية<sup>105</sup> :

1- إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها: لقد تغير المفهوم التقليدي في التعامل مع النفايات وبقايا الصناعة ضمن التسويق الأخضر، حيث أصبح التركيز على تصميم وإنتاج سلع بدون نفايات) أو بالحد الأدنى (بدلاً من كيفية التخلص منها، وذلك من خلال رفع كفاءة العمليات الإنتاجية. أي أن المهم هو ليس ما يجب أن نفعل بالنفايات، بل كيف ننتج سلعا بدون نفايات.

2- إعادة تشكيل مفهوم المنتج: يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة، واستهلاك الحد الأدنى منها. فضلاً عن ضرورة تدوير المنتجات نفسها بعد انتهاء المستهلك من استخدامها، وخاصة المعمرة منها، لتعود إلى مصنعها بالنهاية حيث يمكن تفكيكها وإعادةتها إلى الصناعة مرة أخرى(ضمن حلقة مغلقة). أما التغليف، فيعتمد على مواد خام صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.

3- وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة: يجب أن يعكس سعر المنتج تكلفته الحقيقية أو يكون قريباً منها. وهذا يعني أن سعر السلعة(التكلفة الحقيقية على المستهلك) يجب أن يوازي القيمة التي يحصل عليها من السلعة، بما في ذلك القيمة المضافة الناجمة عن كون المنتج أخضر.

<sup>102</sup> - <http://www.bvp.org/fre/informations-generalists/portrait-de-bvp/>

<sup>103</sup> - Michel Dion, Dominique Wolf, **Le développement durable : Théorie et application au management**, Dunod, Paris, p. 203.

<sup>104</sup> - Donald Fuller, **Sustainable marketing**, managerial ecological issues, 1999, p. 6.

<sup>105</sup> - Peattie, K, **Green Marketing**, 1st edition, Longman Group Ltd, 1992, P. 105.

**4- جعل التوجه البيئي أمراً مربحاً:** لقد أدركت العديد من المنظمات أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية وربما مستدامة. في الواقع، معظم المنظمات تتنافس في السوق لتحقيق الكسب السريع، بغض النظر عن الآثار السلبية على البيئة. والمتمعن في المنافسة في السوق يدرك أن هذا يعتبر منفذاً تنافسياً استراتيجياً، يمكن أن يأخذ المنظمة إلى نوع آخر من المنافسة، وخاصة مع تنامي الوعي البيئي بين المستهلكين وتحولهم التدريجي إلى مستهلكين خضر. ومن مزايا هذا التوجه الاستراتيجي هو أن الهيئات الرسمية والغير رسمية تروج للتوجهات البيئية بشكل طبيعي ومستمر من خلال أجهزة الإعلام المختلفة. وفي ذلك مساعدة ودعم مجاني من هذه الجهات لجهود الترويج الخاصة بالمنظمات التي تتبنى منهج التسويق الأخضر. وبالتالي سيكون هذا التوجه أمراً مربحاً، وخاصة في المدى الطويل<sup>106</sup>.

### الفرع الثالث: إدماج التنمية المستدامة ضمن عمليات التسويق

يبر إدماج التنمية المستدامة ضمن عمليات التسويق بمراحل ومهام أساسية تمثل فيما يلي:

#### 1- تعريف المنتج: هناك مهمتان أساسيتان لتحقيق هذه المرحلة<sup>107</sup>:

- المهمة الأولى: تحديد المستهلك الذي يجذب التنمية المستدامة: النواة الأساسية للمستهلكين تبني أساساً على "الملتزمين" و "الافتراضيين"، والذين يعيشون مع قيم التنمية المستدامة، بالإضافة إلى البدلاء La Relève ، والتي أدمجت هذه القيم عن طريق التربية، على رجل التسويق هنا، أن يركز جهوده على ملاحظة هذه الأنواع الثلاثة "الأعوان الاستهلاكيون"، فيما يخص حاجياتهم وأشكال التزام المواطن، ومحاولة الاستجابة لحاجيات الأقسام المعرفة.

- المهمة الثانية، إعداد عرض مستدام: لكي يكون هناك عرض مستدام (منتج/ خدمة)، والتي تطرحه المؤسسة في السوق، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة<sup>108</sup>.

#### 2- تعريف السعر: هناك مهمتان أساسيتان لتحقيق هذه المرحلة،

- المهمة الثالثة، الالتزام بمبادئ التجارة العادلة: يستند مبدأ التجارة العادلة إلى المبدأ التالي: " تطوير مبدأ التجارة ما بين البلدان النامية والسائرة في طريق النمو، عوض المساعدات التقليدية الموضوعة على طريقة أحادي الجانب"<sup>109</sup>.

ولتحقيق هذه الأهداف هناك خمسة مبادئ أساسية<sup>110</sup>:

<sup>106</sup> - ثامر اليازوري، أحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص ص 88-89.

<sup>107</sup> - Emmanuelle Reynaud, op.cit, p. 43.

<sup>108</sup> - Guthier C., **Extended Life Cycle Assesment**, Journal of business ethics, 2005, pp. 1-23.

<sup>109</sup> - CNUCED, Définition officielle FINE 2001 (Faire trade labelling organization, International federation for alternative trade, Network of european faire trade association).

<sup>110</sup> - Info économie, **Le commerce équitable : définition, principes et objectifs**, Info économie publications, France, 2010, pp. 1-4.

- ضمان مكافأة عادلة لعمل الحرفيين خاصة من دول الجنوب، للسماح لهم بتلبية حاجياتهم الأساسية (الصحة، التعليم، السكن، الحماية الاجتماعية...)
- ضمان احترام الحقوق الأساسية للأشخاص (استغلال الأطفال، الأعمال الشاقة، التهميش...)
- إقامة علاقات دائمة ما بين الشركاء الاقتصاديين؛
- تنشيط المحافظة على البيئة لفرص ضمان الصحة للمنتجين والتنمية المستدامة للاستغلال؛
- طرح منتجات نوعية للمستهلكين و ضمان شفافية العمل.

- المهمة الرابعة، الاستفسار عن القيمة الحقيقية للعرض من أجل الاستهلاك: الالتزام بالتنمية المستدامة هي مناسبة لتعميق الرؤية أكثر في مكونات العرض، حيث يمكن للمستهلك أن يوافق عن العرض المستدام "قيمة عدم الاستعمال مهمة" أو ما أصبحت تدعى بالقيمة المعنوية غير الملموسة -قيمة أخلاقية مثلاً-، في هذا الإطار تغيير الأدوات التقليدية المحددة للأسعار، مثل تحليل التكاليف أو تحديد الأسعار النفسية، يمكن أن تكون غير كافية، هنا على المسير إدماج مكونات عدم الاستعمال ضمن السعر المعطى.

### 3- تعريف سياسة الاتصال: تشمل هذه المرحلة المهام والقواعد التالية:

- المهمة الخامسة، اعتماد اتصال مسئول: على المسير الذي يعتمد إستراتيجية للتنمية المستدامة ممارسة سياسة اتصال مسئولة، هذا من جهة، ومحاولة إدماج مختلف الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، سياسة الاتصال يجب أن تستند إلى مبادئ: الشفافية، تشكيل رسالة مسئولة واختيار وسيلة اتصال مستدامة<sup>111</sup>.

■ القاعدة 1: الشفافية من خلال نشر يوضح الإستراتيجية، الالتزامات، الوسائل، التطورات المنجزة فيما يخص سيورة التنمية المستدامة (نشر دليل العمل)، أو ميثاق المؤسسة، نشر تقرير سنوي مفصل عن التنمية المستدامة، نشر معلومات متعلقة باستدامة المنتجات،... الخ<sup>112</sup>؛

■ القاعدة 2: تشكيل رسالة مسئولة، الرسالة يجب أن تتوافق مع العرض المستدام للمؤسسة، ويجب أن تترجم بأعمال المؤسسة، وكذلك تتوافق مع قيم المؤسسة وتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة من خلال: الاستماع إلى حاجيات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، الجوارية (التشاور المحلي، الأبواب المفتوحة...)، وتوجه هذه الرسالة لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة<sup>113</sup>.

■ القاعدة 3: اختيار دعم (وسيلة) مستدام للاتصال، على المؤسسة الملتزمة بالتنمية المستدامة أن تختار وسيلة اتصال مستدامة لتحريك رسالتها المسئولة، هذه الممارسة جاءت مع تصاعد حركات ضد الإشهار، حيث

<sup>111</sup> -Utopies, **Publicité et communication responsable**, utopies publications, France, pp. 1-9.

<sup>113</sup>- Joseph Besnaino, **Bilan 2009 : Publicité et environnement**, Draph'imprim, France, 2009, pp. 1-20.

تكون هذه الوسيلة لا تشوه المنظر العام للطبيعة وتحترم الجمالية والنظام المحلي، فمثلا شركة The Body Shop وسيلتها الأساسية في الإشهار هي الانترنت، أو النشر في المجالات، حيث ترفض الشركة استعمال اللوحات الإشهارية<sup>114</sup>.

- المهمة السادسة: إظهار الانخراط في التنمية المستدامة، وإظهار الالتزام بالتنمية المستدامة يجب أن تترك سياسة الاتصال مجالا واسعا لتربية الأطراف ذات المصلحة وتعزيز مصداقية التزام المؤسسة من خلال التحالفات.

■ القاعدة 4: تعليم (تربية) المستهلك، هنا على المسير أن يجعل من سياسة الاتصال أداة موجهة للاستهلاك أكثر، ووسيلة للانتباه لبعض الإشكاليات المتعلقة بالتنمية المستدامة، وضع أدوات تكوين موجهة للأخذ في الاعتبار قضايا التنمية المستدامة وعرضها على الأطراف ذات المصلحة مثلا: الاستهلاك المستدام، محاولة خلق حالات جديدة وعرضها على المستهلك لتفعيل دوره<sup>115</sup>.

■ القاعدة 5: تعزيز مصداقيتها عن طريق التحالفات، حيث يجسد قيم المؤسسة ويكون متبادلا، من خلال التحالف مع الجمعيات والمنظمات غير الحكومية، من أجل تعزيز قيمها، مثلا مساعدة الأطفال أثناء الحروب، المحاربة ضد الجريمة،... الخ، وعلى التحالف أن يشمل أعمال أساسية لإستراتيجية المؤسسة وليس خاصا بالاتصال فقط<sup>116</sup>.

### المطلب الثاني: التنمية المستدامة ووظيفة تسيير الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المطلب تبيان أهم قضايا الموارد البشرية ذات الصلة بالتنمية المستدامة، والتأثير المتبادل لكليهما، بالإضافة إلى معرفة التوجهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية وتحديات التنمية المستدامة

إن تنمية الموارد البشرية المستدامة يجمع ما بين الموارد البشرية والتنمية المستدامة، وسنحاول معالجة موضوع الموارد البشرية على المستوى الداخلي للمؤسسة، بالإضافة إلى قضية استدامة كل ما يرتبط بالمؤسسة مع الموارد الخارجية: الزبائن، الموردون، المساهمون، المواطنون،... الخ، حيث تدخل ضمن إطار مقارنة شاملة للعلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، إذن فما المعنى الذي يمكن إعطاؤه لتنمية الموارد البشرية المستدامة؟

<sup>114</sup> - [http://www.communicationresponsable.com/docs/Comresp\\_R4\\_Compte\\_rendu.pdf](http://www.communicationresponsable.com/docs/Comresp_R4_Compte_rendu.pdf)

<sup>115</sup> - [http://www.in-terre-actif.com/fr/fichier/CONSORESP\\_fichepreparation.pdf](http://www.in-terre-actif.com/fr/fichier/CONSORESP_fichepreparation.pdf)

<sup>116</sup> - BJM Arts, **Green Alliances of Business and NGOs : new styles of self regulation or dead-end roads ?** University of Nijmegen, The Netherlands, 2002, pp. 1-11.

فيما يخص مسؤولي الموارد البشرية للمؤسسات الكبرى، مفهوم تنمية الموارد البشرية المستدامة وحدها لا تسهم بقوة في استمرارية المؤسسة، إنما الهدف الأساسي يتمثل في تطوير أداء المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية، آخذة في الاعتبار المحيط الأيكولوجي، والمجتمعي لغرض المحافظة على الأجيال المستقبلية. ويتمثل رهان تطوير الموارد البشرية المستدامة في دعم التشغيل، المحافظة، تحديث، تطوير الكفاءات مع الوقت، بالإضافة إلى تهمين المورد البشري، وهي تأخذ المسؤولية الفردية كقاعدة للمسؤولية الجماعية، وتُستعمل لدعم القيم والأفكار والممارسات.

**1- رهانات بالنسبة للمورد البشري، المؤسسة والمجتمع:** بصفة عامة، وكتطور تاريخي، تعتبر التنمية المستدامة قضية مجتمع، فالبعد الاجتماعي أو المجتمعي للقضية يمس الأفراد (خاصة المسيرين)، هنا يفتح المجال لتطوير محور الموارد البشرية ضمن اعتبارات التنمية المستدامة، وأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تشترك مع المجتمع لتحقيق المؤسسة العادلة، على مدير الموارد البشرية لمؤسسة ما، أن لا يتجاهل مختلف الاتفاقيات الدولية الخاصة بالتنمية المستدامة، أو التي التزمت بها المؤسسة، في المقابل فيما يخص ممارسة مهنته، يجب أن يأخذ في الاعتبار الأطر التشريعية الموضوعية والتي تعنى مباشرة بالمؤسسة (فيما يخص الدولة أو الإقليم أو المنطقة). إن مدير الموارد البشرية المواكب للأحداث يجب أن يأخذ المستقبل بعين الاعتبار، وبالتالي سيكون واعياً بأهمية مفهوم التنمية المستدامة<sup>117</sup>.

أعمال القرن 21 الصادرة عام 1992، تطالب الأعوان الاقتصاديين بإدماجهم لمفهوم "أنتج أكثر بأقل أثر"، وعليه فإن مسؤولية العون اليوم تعطي حدوداً تقليدية للمؤسسة، ويعتبر التحدي الاقتصادي الرهان الرئيسي للمؤسسات المعاصرة، في وقتنا الحاضر لكل من المؤسسة ومديريها دور جد حساس باتجاه المستقبل، وبالتالي مسؤولية المسيرين تكون على مستوى هذه التحديات. ومهما كان التنظيم، على مدير الموارد البشرية العمل على الفهم الجيد لهذه القضايا واقتراحات الأعمال ذات الصلة، حيث أن المؤسسة تكون محل انتقاد من قبل المواطنين الذين يستفسرون عن توجهات المسيرين<sup>118</sup>.

### الفرع الثاني: الموارد البشرية المستدامة، قضية الجميع

تعتبر الموارد البشرية المستدامة قضية الجميع بالرغم من تعدد المصالح، وعليه فعلى السيورة أن تكون شفافة ومتناسقة مع الأعوان ومع كامل المؤسسة.

**1- المساهمون والشركاء:** إن المالىين يواجهون مشكلة عدم الاستقرار وعدم التأكد، وكذا الحال بالنسبة للمساهمين، تحاول التنمية المستدامة هنا إشباع تطلعاتهم من خلال فتح آفاق جديدة: الاستقرار، تخفيف

<sup>117</sup> - Teresa Bailey and others, **Sustainability and Human Resource Management Strategy**, Executive Roundtable Symposium, Virginia, 2008, p. 6.

<sup>118</sup> - Bernard Calisti, Francis Karolewicz, **RH et développement durable : une autre vision de la performance**, éditions d'organisation, France, 2005, pp. 13-14.

الأزمات،...، الخ، ويتمثل دور مدير الموارد البشرية أساسا مقارنة بالشركاء أو المساهمين في خلق الابتكارات الاجتماعية المستدامة، المبادرات تكون متكررة وخلاقة، تحسين صورة المؤسسة، وعليها أن تكون متكيفة مع حاجيات العمال ورفاهيتهم<sup>119</sup>.

**2- مديرية الموارد البشرية:** تعتبر مديرية الموارد البشرية قبل كل شيء الطريق التي تسير عليه هذه سياسة الموارد البشرية، فهي إذن مكلفة ببناء ووضع ميثاق للموارد البشرية المستدامة، كما ولها دور قيادي ورقابي للأعمال المرتبطة بالميثاق<sup>120</sup>:

- توجيه الرؤية نحو الأعمال ذات الأولوية،
- تنظيم فرق القيادة،
- المصادقة على محتوى الميثاق،
- التنسيق مع القرارات،
- الشرح الواضح للرهانات ومعنى السيرورة.

**3- الشركاء الاجتماعيون:** من أهم الشركاء الاجتماعيين هم "النقابات"، حيث يجب على هذه الأخيرة أن تغير من نوع الحوار وشراكاتها، وعليها أن تكسب شرعية جديدة، وتحلّي النقابات بالمصادقية إذا لعبت دورا كبيرا في التحولات الكبرى في المستقبل، حيث يجب أن تفكر بشمولية وتتفاعل محليا<sup>121</sup>.

**4- العمال والتأطير:** من خلال حضور المتميزين من العمال (ونعني بهم العمال الذين تم توعيتهم بموضوع التنمية المستدامة)، بالإضافة إلى تكثيف الاتصال الداخلي والاحترام الظاهر لعمال المؤسسة.

**5- الإدارة العليا:** يعتبر مدير الموارد البشرية السكة التي تسير عليها عربة التنمية المستدامة، وهذا طبعا مع التزام ودعم الإدارة العليا في هذا الاتجاه، لأنه بدون إرادة هذه الأخيرة فلن يتم نجاح أي سياسة للتنمية المستدامة يتم اعتمادها<sup>122</sup>.

<sup>119</sup> - Daniel Beaupré et autres, **Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale**, Revue internationale de psychosociologie, Éditions ESKA, France, 2008, p. 89.

<sup>120</sup> - GRI(2), **Informations prescrites sur le volet social**, GRI publications, 2006, pp. 29-33.

<sup>121</sup> - Jacques Bass, Secrétaire fédération (CFDT) : Confédération Française Démocratique de Travail.

<sup>122</sup> - Michel Dion, Dominique wolff, Op.cit, p. 168.



### الفرع الثالث: سياسة إدارة الموارد البشرية المستدامة

لغرض الانتباه لدورها ومسئوليتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية، على المؤسسات أن تسجل وبشكل ملموس رؤيتها في الواقع. ويتطلب المرور من الكلمات إلى الأعمال التزام حقيقي من قبل الموقعين ويجسد هذا الالتزام، وجود ميثاق يحتوي جميع الأعمال التشغيلية لإدارة الموارد البشرية المستدامة، وسنبرز فيما يأتي أهم هذه الأعمال، والتي تُعطى لكل مجموعة عمل وتسمح لكل عامل بالفهم الجيد لحقوق وإمكانيات تطوره، وتثبت كذلك إطار المسؤولية لكل عامل:

**1- الإدماج التدريجي للداخليين الجدد:** فعلى المؤسسة وضع سياسة توظيف شفافة للمرشحين، أداة إدماج ومتابعة تسمح لهم بالفهم الجيد لثقافة المؤسسة، مهامهم، القيم وقواعد العمل، بالإضافة إلى مشرف أو وصي يضمن الربط ما بين الداخليين الجدد والمؤسسة؛

بالنسبة لالتزامات العمال: الفرق المستقبلية للموظف الجديد عليها أن تعمل على تسهيل اندماجه وإعطائه المعلومات التي يحتاجها. وعلى الموظف الجديد من جهته أن يستثمر في مهمته، يحترم قواعد التسيير، ويستند في ذلك على موجهه في حالة وجود صعوبات؛

**2- المساهمة الفعالة في الاندماج وتكوين العمال:** على المؤسسة ضمان دورها التعليمي والاجتماعي في التوظيف، والتكوين لكل من المهنيين والمتربصين؛<sup>123</sup>

**3- المساهمة في إدماج الأشخاص المعاقين:** على المؤسسة أن تكون متضامنة، حيث تخصص كل سنة مناصب خاصة بالمعاقين؛

**4- التحديث الدائم للموارد البشرية:** على المؤسسة أن تلتزم بعناية وتطوير القابلية للتشغيل وكفاءات العمال، فكل موظف جديد له أدوات تكوين متكيفة مع حاجياته وآفاق تطوره؛<sup>124</sup>

**5- ممارسة التسيير المسئول والعاقل للشغل والمسار الوظيفي:** على المؤسسة الالتزام بالتسيير العادل للعمل والمسار الوظيفي لعمالها، كل حسب كفاءته، ورغبته وإمكانيات المؤسسة، ويمكن ذلك من تطوير وتغيير المسؤوليات و/أو المهمة خلال حياته المهنية؛

**6- تبيان المرونة في تنظيم العمل:** على المؤسسة تعديل تنظيمها على حسب حاجيات الزبون، وضع أدوات مرنة، تنشيط العمل عن بعد، الوقت الإضافي لمواجهة الطلب،... الخ؛

<sup>123</sup> - Jeana Wirtenberg, Op.cit, pp. 141-143.

<sup>124</sup> - Rapport développement durable 2008 de DANIEL DURAND .

- 7- **الأخذ في الاعتبار الطموحات الفردية:** على المؤسسة أن تعطي لكل فرد الحق في التعبير عن طموحاته وغاياته الفردية، ويتحقق ذلك من خلال تشجيع المشروعات الفردية (المؤسسة تشجع الأعمال الإنسانية لعمالها،...، بالإضافة إلى ممارسة الأعمال الخيرية والتمويل الداخلي)<sup>125</sup>؛
- 8- **التنبؤ بأمن الأشخاص:** المؤسسة مسؤولة عن أمن موظفيها، وعليها أن تتنبأ بالمخاطر المتوقعة والاستثمار في أمن مناصب الشغل، وذلك من خلال الأخذ باقتراحات لجنة الصحة والأمن وشروط العمل، اقتراح تكوين خاص بالأمن، متابعة مؤشرات الأمن مثل التوقفات المرضية، حوادث العمل، حوادث الأدوات والآلات،... الخ؛
- 9- **دعم العمال المتعثرين ماليا:** على المؤسسة أن تكون متضامنة مع العمال المتعثرين ماليا، ومنحهم أعمال الدعم لمساعدتهم للخروج من تعثرهم.<sup>126</sup>
- 10- **تقييم الثروة الداخلية:** المؤسسة لها وعي بالقدرات الخلاقة لعمالها، حيث تقوم بوضع الإدارة التي تشجع التعبير وتثمن هذه القيمة؛
- 11- **ممارسة تأجير (مكافآت) عادل للشغل:** المؤسسة تلتزم بملائمة التأجير مع المهنة ذات الصلة، مع الأخذ في الاعتبار الكفاءات والمسؤوليات، هذه الملائمة تكون مطبقة في الواقع بإدماج معطيات السوق حسب قطاع النشاط، فمثلا لاحترام العدالة الداخلية على المؤسسة ضمان أن انحراف التأجير لنفس المهنة أقل من 20%.<sup>127</sup>
- 12- **المشاركة في النتائج بصفة عادلة:** على المؤسسة إشراك عمالها في النتائج السنوية، من خلال تسهيل الدخول في امتلاك الأسهم، وحث العمال على التضامن الجماعي في حالة ما إذا كانت النتائج سلبية أو عليها تخفيض التكاليف لموازنة الحسابات<sup>128</sup>.

### المطلب الثالث: وظيفة الإنتاج والتنمية المستدامة

أدى الوعي المتزايد بالمؤسسة إلى اعتبار تكاليف التعامل مع التلوث على أنها في الواقع استثمارات تحقق مكاسب مادية ومعنوية على المدى المتوسط والطويل، في حين كانت تعتبر تكاليف إضافية وخارجية يتم التعامل معها خارج المؤسسة، لذا نجد اليوم في الدول المتقدمة، صناعات كثيرة قائمة على مبدأ ترشيد الطاقة.

<sup>125</sup> - Bernard Calisti, Francis Karolewicz, op.cit, pp. 76-78.

<sup>126</sup> - WBCSD, **Human resources and sustainable development**, Revive Silk printer, 2005, p. 9.

<sup>127</sup> - Teresa Bailey and others, op.cit, pp. 8-10.

<sup>128</sup> - Bernard Calisti, Francis Karolewicz, Op.cit, p. 80.

## الفرع الأول: تعريف الإنتاج الأنظف

ظهر مفهوم الإنتاج الأنظف أو الحد من التلوث وتقليل المخلفات في دول العالم المتقدم منذ حوالي ثلاثين عاما عندما بدأت هذه البلدان في وضع القوانين والتشريعات البيئية لحماية البيئة، وتم تعريف الإنتاج الأنظف في عام 1990 بواسطة البرنامج البيئي للأمم المتحدة (UNEP)\* بأنه «التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة»<sup>129</sup>. أي أن الإنتاج الأنظف هو إستراتيجية تكاملية تهدف إلى الحد من الآثار السلبية للإنتاج وإلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء البيئي.

وعلى المستوى الكلي، سابقا كان يتم تحديد مكان المشروع بالنسبة إلى القرب من مصادر المواد الأولية والطاقة، قربه من الأسواق والمستهلكين بهدف التقليل من تكاليف نقل المواد وكذا تكاليف التوزيع والتسويق، أما في التخطيط المتكامل يأخذ بعين الاعتبار كيفية التعامل مع النواتج الصناعية من حيث النوع والكم ومدى تأثيرها على البيئة. كما أن التخطيط المتكامل يفرض على المؤسسات أن تبحث عن صناعات أخرى مكملتها الرئيسية، وهذه الصناعات المكملية تستخدم مخلفات الصناعات الأساسية لإنتاج منتجات ثانوية. وهنا تأتي فكرة المجمعات الصناعية.

## الفرع الثاني: إستراتيجية الإنتاج النظيف والتنمية المستدامة

إن تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف داخل المؤسسة تتطلب توفر شرطين هما<sup>130</sup>:

- 1- تقليل سعر التكلفة ما يترتب عليه خفض سعر المنتج، أي تحسين الأداء الاقتصادي للمشروع؛
- 2- تحسين الأداء البيئي، تقليل الآثار السلبية على البيئة.

حيث أن تحقيق الشرط الأول وهو الوصول إلى مستويات منخفضة من التكلفة عن طريق تطوير التقنيات المستخدمة أصبح ذلك تطورا لتكنولوجيا الإنتاج، وذلك لغياب البعد البيئي، وإذا توفر الشرط الثاني فقط أي الاهتمام بالجانب البيئي أصبح الأمر حماية للبيئة مع إهمال الجانب الاقتصادي. إن تحقيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف يوجب توفر المبدأين وتكاملهما داخل المؤسسة من خلال جميع عملياتها وفي جميع مستوياتها التشغيلية والوظيفية<sup>131</sup>.

والشكل الموالي يوضح فكرة تكامل الإنتاج الأنظف اقتصاديا وبيئيا

\* - United Nations Environmental Program look at web site : [www.unep.org](http://www.unep.org)

<sup>129</sup>- [www.unep.org/cleanerproduction\\_definition](http://www.unep.org/cleanerproduction_definition)

<sup>130</sup> - Beverley Thorpe, **Citizen's guide to Clean Production**, 1st edition, The University of Massachusetts Lowell publications, 1999, pp. 6-8.

<sup>131</sup>- صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة، دار الفكر العربي، ط 1، 2006، ص 113

شكل رقم (13): تكامل الإنتاج الأنظف اقتصاديا وبيئيا (إستراتيجية الإنتاج الأنظف)



المصدر: صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة، دار الفكر العربي، ط 1، 2006، ص 113.

إذا كانت التكنولوجيا هي الأداة لتجسيد إستراتيجية الإنتاج الأنظف داخل المؤسسة، فهي بدورها تخضع لشروط خاصة مع مدى موافقتها وحمايتها لسلامة البيئة. وتهدف المؤسسة الاقتصادية اليوم في ظل المتغيرات الحالية إلى المحافظة على مميزاتها التنافسية مستخدمة في ذلك التكنولوجيا المتطورة والنظيفة بيئياً<sup>132</sup>.

### الفرع الثالث: التصميم الأخضر

يجب على واضعي الإستراتيجيات البيئية أن يأخذوا في الاعتبار أهمية تصميم المنتج لسببين هما<sup>133</sup>:

- تدعيم المركز التنافسي والميزة التنافسية للمنتج، حيث التصميم الجيد للمنتج يعجل من تطوره عبر الوقت، يحسن الجودة ويقلل من التكاليف الإجمالية له ، وقد أثبت المجلس الوطني للبحث الأمريكي أن حوالي 70% من تكاليف تطوير المنتج، التصنيع والاستعمال تتحدد من خلال مراحل تصميم المنتج الأساسية هذا ما يجعل التصميم معيار محدد لتنافسية المؤسسة في القطاع الصناعي؛
- التصميم البيئي يسمح لنا بتدارك مشاكل البيئة.

<sup>132</sup> - Jacqueline Aloisi de Lardere and others, **Cleaner production**, Seventh International High-level Seminar, Prague, UNEP publications, 2008, p. 75.

<sup>133</sup> - Indira Nair and others, **Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment**, September 1992 edited by Indira Nair, p. 35.

**1- تعريف التصميم:** هو المرحلة التي تؤخذ فيها قرارات تخصيص الموارد ومميزاتها والمسار التصنيعي الذي تستعمل فيه وبالتالي يحدد نوع وخصائص النفايات الصناعية الناتجة عن هذه العملية .

إن النظر إلى إستراتيجية التصميم للحصول على المنتجات الخضراء، يجب أن لا ترتبط بفكرة التخلص من جميع الأضرار البيئية التي يخلفها المنتج إنما التصميم يعمل على التقليل من هذه الأضرار عن طريق التفكير خلال مستوى جميع المراحل التي يمر بها المنتج أو حتى المواد اللازمة لتصنيعه مثل أنواع المواد المستعملة، طرق استخراجها، طرق نقلها، طرق تحويلها، تجميعها ووصولها إلى طرق التغليف.<sup>134</sup>

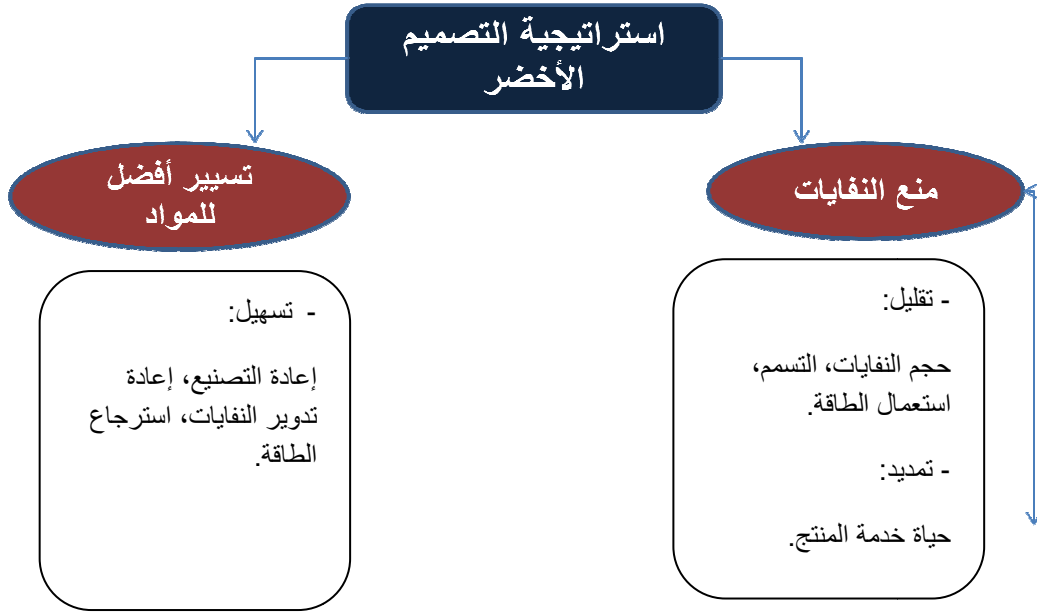
**2- التصميم الأخضر:** تصميم المنتج هو "عملية تركيب، مزج والتوليف، التي يكسب فيها المنتج صفات مميزة، حيث يجب الأخذ في الاعتبار التكلفة، الأداء، قابلية التصنيع، السلامة، وتوقعات الزبون"<sup>135</sup>.

حاليا تصمم المنتجات بدون الأخذ في الاعتبار الأثر البيئي لها، على الرغم من وجود العديد من القوانين والتشريعات التي تخص البيئة والصحة، والتي لعبت دورا كبيرا في إحداث الخصائص البيئية للمنتجات، فالنقطة الرئيسية في التصميم الأخضر هو الربط وبأقل خسارة ما بين الأهداف البيئية وكل من : أداء المنتج، النفع المعيشي والوظيفي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>134</sup>- Satoshi Oikawa, **Promoting Development of Super Green Product**, Fujitsu Annual Report, 2002, pp. 201-202.

<sup>135</sup>- Indira Nair and others, Op.cit, p. 53.

شكل (14) : الهدفين المزدوجين لإستراتيجية التصميم الأخضر



Source : Indira Nair and others, **Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment** September 1992 edited by Indira Nair, p. 35.

والجدول الموضح في الملحق رقم (01)، يلخص الأدوار والممارسات الجديدة لمختلف المديرين في ظل تحديات

التنمية المستدامة.

## خاتمة الفصل:

بات إدماج التنمية المستدامة كمفهوم شامل قيد محتم على مؤسسات القرن الواحد والعشرين، وذلك في ظل القوانين والتشريعات الجديدة وكذا الوعي المتزايد لدى المستهلكين والمجتمع المدني، وللاستجابة لهذه القيود والتي تعتبر في الحقيقة كمحفزات، تغير سلوك المؤسسة من حالة التفاعل (Active) إلى حالة السبق (Proactive)، معناه أن المؤسسات عليها استباق القوانين والتشريعات وكذا الاستجابة لتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة، ويأتي ذلك من خلال اعتماد سياسات وإستراتيجيات تهدف إلى تلبية هذه التطلعات.

كما يعتبر إنشاء وظيفة للتنمية المستدامة إلى جانب الوظائف التقليدية للمؤسسة، حيث تعطى لها الموارد، الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة من أجل تحقيق أهدافها، من بين أهم الوسائل التي تساعد على تحقيق مبادئ التنمية المستدامة على مستواها والأهم من ذلك المساهمة في تحقيقها على المستوى الكلي، ولا تستطيع وظيفة التنمية المستدامة القيام بهذا الدور الكبير بمفردها، فيجب تكاثف جميع الجهود داخل المؤسسة، من إدارة عليا، عمال، جميع الكيانات داخل المؤسسة من توحيد المقاربة في كامل المؤسسة.

## الفصل الثالث

دور إدماج التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي  
للمؤسسة



## الفصل الثالث

### دور إدماج التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة

#### مقدمة الفصل:

إدماج التنمية المستدامة يكلف المؤسسة الكثير، لكن يعتبر في المقابل استثماراً على المدى البعيد، فقد أثبتت تجارب مؤسسات عالمية أدمجت هذا المفهوم ضمن اهتماماتها التسييرية نجاحاً كبيراً، خاصة فيما يخص الشرعية والقبول وتحسين صورة العلامة لدى المجتمع، كما له دور كبير في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، وإن هدف المؤسسة من تبني هذا المفهوم هو محاولة خلق قيمة مستدامة وتوزيعها بشكل عادل على جميع الأطراف ذات المصلحة، بالإضافة إلى الميزات التي تجنيها من خلال التزامها بالعدالة الاجتماعية والفعالية البيئية.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تبيان أثر إدماج التنمية المستدامة على كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي وكذا البيئي للمؤسسة، كما نحاول إبراز أهم مؤشرات قياس الأداء الكلي، والتعريف بمفهومين يخصان الدراسة وهما، البيئة الصناعية والاستخدام الفعال للطاقة.

## المبحث الأول: التنمية المستدامة والأداء الطلي للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان أثر إدماج أو تبني المؤسسة سياسة للتنمية المستدامة على أداءها الكلي، حيث سنعرض بالتفصيل أهم المزايا التي تجنيها المؤسسة فيما يخص الأداء الاقتصادي، الاجتماعي وكذا البيئي.

### المطلب الأول: الأداء الاقتصادي للتنمية المستدامة

كيف يساهم أداء الاقتصادي للمؤسسة في التنمية المستدامة ولأي شروط؟

هناك سبيلين للإجابة على هذا السؤال: تهدف المؤسسة للنمو والتطور وخلق القيمة والثروة، ويعتبر هذا شكلا من أشكال خلق قيمة اقتصادية تساهم في التنمية المستدامة، كما تهدف المؤسسة للمحافظة على هذه القيمة على المدى الطويل، وعليه يمكن اعتبار المؤسسة كعون فاعل في التنمية المستدامة، من خلال تجنيد مواردها ونماذج سيرها لوضعها بشكل دائم لخدمة التنمية المستدامة.

### الفرع الأول: خلق القيمة لمؤسسة ضمن مجال التنمية المستدامة

من الناحية الاقتصادية، يتم تحديد خلق قيمة اقتصادية من خلال موضع الشركة ضمن شبكات التحليل التالية:

#### 1- العلاقات مع المقاولين بالباطن والموردين: تسمح العلاقات مع المقاولين بالباطن والموردين بتقييم تألق

المؤسسة، ومن بين الأسئلة التي يجب على المؤسسة أن تطرحها<sup>1</sup>:

● طبيعة الالتزامات التي تسند لموالي الخدمات. هل هي مماثلة لتلك الأنشطة الرئيسية للمؤسسة فيما يتعلق بالأمن وحقوق الإنسان خاصة؟؛

● دعم التطوير. هل المورد مدعم في سياسته الخاصة لتطوير الجودة، الأمن، حماية البيئة... الخ؟

● طبيعة العلاقات، هل هي عادلة من الناحية التجارية؟

● تفكير المقاولين بالباطن، هل هو امتداد لنشاط المؤسسة عن طريق سياسة التفرقة، والمساعدة على خلق

مؤسسات صغيرة ومتوسطة للعمال القدامى لكي يصبحوا مقاولين بالباطن؟

<sup>1</sup> - Olivia VERGER et Autres, **La prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs des pays en développement : Problématique, Pratique et Axe de Progrès**, IMS publications, France, 2004, pp. 7-18.

• طبيعة العلاقات، هل هي عادلة من الناحية التجارية؟

تفكير المقاولين بالباطن، هل هو امتداد لنشاط المؤسسة عن طريق سياسة التفرقة، والمساعدة على خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة للعمال القدامى لكي يصبحوا مقاولين بالباطن؟

2- **العلاقة مع الزبائن:** يمكن أن تعكس العلاقات مع الزبائن من خلال المواقف التالية<sup>1</sup>:

• سوء العلاقة، يمكن أن يسجل في سياق العدوانية التجارية، عدم الشفافية، عدم احترام ممارسات التنافسية؛

• علاقة جيدة، كما في كثير من المؤسسات الكبرى، يمكن أن تكون مؤطرة بمواثيق أخلاقية تدعى بالمبادئ، التي تكون المؤسسة ملزمة بتطبيقها في علاقاتها مع زبائنها، ومقيّمة بانتظام عن طريق استقصاءات ومقابلات متكررة.

3- **الوضعية في السوق:** من خلال، حالة الاحتكار التام أو احتكار القلة، وحسب النظرية الاقتصادية

التقليدية، مؤسسة في وضعية احتكار الكل، لها حرية الخيار للمستهلكين وممارسة أسعار جد مرتفعة، ويمكن أن يعيق الابتكار وتعقيم فرص البحث عن الموارد والمعارف النافعة، هذه السلوكيات تساعد على بناء عراقيل للتنمية المستدامة، في المقابل تكون حالة الاحتكار مؤقتة ويمكن تعديلها، ولا تكون بالضرورة مناقضة للتنمية المستدامة<sup>2</sup>.

4- **الأثر على النسيج الاجتماعي-الاقتصادي المحلي:** تلعب المؤسسة دورا أساسيا في الاقتصاد المحلي، بما

في ذلك الاقتصاد الوطني للبلدان السائرة في طريق النمو، فهي توظف (توفر مناصب شغل)، تقوم بتسديد الضرائب والرسوم. لكن مساهمتها يمكن أن تكون أكثر اتساعا إذا تم إعادة استثمار النتائج محليا، استعمال المنتجات الوسيطة المحلية، توظيف المسيرين الجهويين المنتسبين إلى البلدان الامتيازية عوض الاستعانة بالأجانب،... الخ<sup>3</sup>؛

5- **المؤسسة وإدارة المعرفة:** قد تتميز إدارة المعرفة بالإرادة، الانفتاح والشفافية إزاء المجتمع المدني بصفة عامة

والجماعات العلمية بصفة خاصة.

<sup>1</sup> - Olivia VERGER et Autres, op.cit, pp. 7-18.

<sup>2</sup> - Cove, R., **Developing value: The business case for sustainability in emerging markets**. Washington, D.S: World Bank, 2002, p. 34.

<sup>3</sup> - Dominique HERON, **L'entreprise et le pilier économique du développement durable**, EpE publications, France, p 9.

مؤسسة ذات اتصال (Communicante)، يمكن أن تنظم بصفة منتظمة ملتقيات، وتشارك في تبادل الآراء حول الفرضيات التكنولوجية، الخيارات الممكنة، المزايا والعيوب المقارنة للحلول التي تعطى لها لإتمام منتجاتها، ابتكار الجديد... الخ، وتعطي المؤسسة ذات الشفافية العالية الدخول بسهولة إلى أرشيفها- في إطار اللوائح المتاحة-، عرض خبرتها، تشجيع عمالها أداء مداخلات في الجامعات... الخ.<sup>1</sup>

**6- نقل التكنولوجيا:** يعتبر نقل التكنولوجيا في الظاهر منشطا للتنمية المستدامة، لكن هل تكون هذه الفرضية صالحة دوما؟

- في بعض الأحيان نقل التكنولوجيا يمكن أن تكون غير متكيفة مع السياق الاجتماعي الاقتصادي للبلدان المستفيدة: لا تستطيع مواجهة تفاقم تبعيتها، على سبيل المثال فيما يخص تكاليف الصيانة؛
- بعض الابتكارات يمكن أن تكون غير متوافقة مع التقاليد الثقافية للبلدان المعنية أو مع ممارسات معالجة المحيط الطبيعي، التكيف مع السياق المحلي للتقنية المستوردة ضرورية للمساهمة في التنمية المستدامة؛<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: استدامة خلق القيمة

قد تدفع المصاعب الاقتصادية المؤسسة على المدى القصير إلى الانحراف عن مسار الاستدامة، أما إذا كان الانحراف مؤقتا، وكانت معالجة التخفيضات المحتملة للنشاط بشكل جيد على المستوى البيئي والاجتماعي، فإن مساهمة المؤسسة يمكن أن تستمر، أما على المدى الطويل، فتعتمد استدامة المؤسسة على عوامل إما خارجية، وإما داخلية يمكن مراقبتها. وتتمثل هذه العوامل في:

#### 1- العوامل الخارجية: يمكن وضع عوامل الضعف التالية<sup>3</sup>:

- المخاطر القطرية: طبيعة السياسة مثل التوطين، التصريح الإداري لممارسة النشاط، وبصفة عامة تتمثل المخاطر القطرية في الاستقرار الاقتصادي، وتكون أخطر، إذا كانت المؤسسة تمارس عددا كبيرا من الأنشطة؛
- التبعية: والتي تؤثر على معظم أو جزء من عمليات الإنتاج مثل خطر نقص المواد الأولية أو اليد العاملة المؤهلة؛
- سخط الزبائن من خلال أداء المنتج والخدمة أو لأسباب أخرى؛
- ضياع الأرباح المفاجئة.

<sup>1</sup> - Patricia CRIFO, Jean-Pierre PONSSARD, **RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche**, Ecole polytechnique, cahier n° 2008-1, France, 2008, pp. 7-8.

<sup>2</sup> - Dominique HERON, op.cit, pp. 12-13.

<sup>3</sup> - Larson, A.L., Teisberg, E.O. & Johnson, R.R.. **Sustainable Business: Opportunity and value creation**, Interface Studies, 2000, pp. 1-12

## 2- العوامل الداخلية : استدامة المؤسسة تتأثر بالعوامل الداخلية التالية<sup>1</sup>:

- الإدارة: يمكن أن تكون أدوات الإدارة غير فعالة بما فيه الكفاية؛
  - الشيخوخة: لا يعتبر كرهان اجتماعي فقط ، فيجب الأخذ في الاعتبار خطر ضياع الخبرة والتي تضر بالمؤسسة، في القابل، أصبح التعامل اليوم بنماذج تسيير الشباب المتميزين (Séniors)، دون أن ننسى الاستفادة من مؤهلاتهم، من خلال نقل رأس مال المعرفة والخبرات للشباب؛
  - رأسملة الخبرات المهنية للعمال: تلتزم المؤسسات بإدارة المعرفة التي تسمح بالتقاطع والمحافظة على المعارف والعناية بالثروة الداخلية للمعرفة والخبرات.
  - الرؤية المستقبلية: إذا كانت هناك هيكلية مخصصة من قبل المؤسسة (خاصة رهان التكيف والاستدامة)؛
  - سياسة البحث: أساسية إذا واجهت المؤسسة خطر فقدان التكنولوجيا؛
- بصفة عامة ودون الخوض في التفاصيل، تعتبر الحوكمة الجيدة عاملا أساسيا للاستمرارية والديمومة.

## 3- العلاقات مع المساهمين (الأطراف ذات المصلحة الأساسية): تتركز على نسيج من علاقات الثقة

والتي تتحقق مع الوقت، من خلال إشراك العمال في الأرباح (تكون معرفة ومحددة على أساس الحوار)، بالإضافة إلى التعامل مع تلك التي تعكس عدم الفهم وسوء التفاهم مع الأحداث المتكررة لغموض المعلومات، فالعلاقات مع المساهم تبنى بوضوح وتكون إما نقطة قوة أو ضعف أساسية. وتشكل كل من عوامة الأسواق، قوة بعض المتدخلين، الغش في المنتجات المشتقة، خطرا على فتور العلاقة ما بين المسير والمساهم، وبصفة عامة، تعتبر العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة الأساسية هامة جدا وتعلق ب: القدرة على السبق، التنبؤ، حالات المصلحة، والتحكم في الأزمات،... الخ<sup>2</sup>؛

## 4- دور الدولة: لا تقوم الدولة بدعم المؤسسة في سياق الاقتصاد الحر، لكن ينتظر منها أداء الأدوار التالية<sup>3</sup>:

- ضمان السلامة الاقتصادية، القانونية والاجتماعية والتي تعتبر جزء من وظائف الملكية، فالمؤسسة بحاجة إلى ممارسة نشاطها ضمن إطار قانوني وضريبي وتشريعي مستقر ؛
- عمل السلطات العمومية: يكون من خلال التنظيم، ويترجم أيضا من خلال البنى التحتية الكبرى (الطرق، المنشآت الفنية الكبرى، خطوط السكك الحديدية السريعة).

<sup>1</sup> - Octave Gélénier et Autres, **Développement durable :Pour une entreprise compétitive et responsable**, ESF éditeur, France, 2005, pp. 64-73.

<sup>2</sup> - Monnet, M. **Les parties prenantes d'un contexte de développement durable**. Journée de Développement Durable, AIMS, IAE Aix-en-Provence, 2005, pp. 2-15.

<sup>3</sup> - Reinette Nel, Marsja Hall-Green, **Our Sustainability Performance**, SASOL Annual Report, KPMG, Johannesburg, 2007, pp. 65-66.

## الفرع الثالث: التنمية المستدامة كعامل للأداء الاقتصادي

تعتبر التنمية المستدامة عاملا أساسيا لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة خاصة الصناعية منها وتتمثل فيما

يلي:

### 1- زيادة الجاذبية، من خلال:

- تزويد رأس مال السمعة: المؤسسة التي تتبنى التنمية المستدامة لا تكتسب فقط الصورة الإيجابية، وإنما تزيد من شرعيتها، بل وتطور وتزود بدورها رأس مال السمعة لأنها تبرهن قدرتها على الاستجابة لتطلعات المجتمع، المنظمات غير الحكومية، الإعلام... الخ؛
- جذب المستثمرين: تسهل المؤسسة المستدامة دخول الجماعات المالية إلى رأس مالها وتزيد من مصداقية المستثمرين<sup>1</sup>؛
- تحسين الجودة وتقليل تكاليف الموردين: تخفض المؤسسة من التعقيدات وتكاليف الشراء، وتزيد من جودة التموينات لثقة الموردين، حيث تفضل الموردين الذين يحترمون حقوق الإنسان والأطفال<sup>2</sup>؛
- جذب الأعمال: يتم جذب المستهلكين والزبائن من خلال منتجات سليمة وآمنة، وسلوك أخلاقي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تريح ثقة ووفاء زبائنها، فمن خلال متابعة المتطلبات الجديدة، تحضر المؤسسة للدخول إلى أسواق جديدة، تتمثل في تلك التي تدمج الاستدامة والأخلاقيات، من خلال زبائن أو قطاعات جديدة غير مستغلة من قبل المنافسين مثل سوق المنظمات غير الحكومية<sup>3</sup>؛
- رفع وتطوير أداء العمال: عمل في بيئة آمنة ومحفزة، تؤدي إلى إنتاجية أفضل وبالتالي زيادة في الأرباح، بالإضافة إلى ابتكار أفضل، جودة ومصداقية عمل جيدة، والتزام جد قوي، وكما يقول أحد المسيرين: "انخراط العمال في قيم المؤسسة يثير القيمة".\*

<sup>1</sup> - ESSE, *Les pratiques du développement durable dans l'entreprise : Impasses, Chemins de traverse et voie royale*, Synthèse écrite de la journée VSM de 22 Mai 2008, France, pp. 7-9.

<sup>2</sup> - Olivia Verger et Autres, op.cit, p. 28.

<sup>3</sup> - Philippe Détrie, op.cit, pp. 190- 191.

\* - Francis Rousseau, PDG de Eurogroup.

## 2- رفع الأداء، من خلال<sup>1</sup>:

- الفعالية: على أساس الاقتصاديات المحققة والابتكار، إنتاج نظيف ومستول، فعالية بيئية واجتماعية، إعطاء إطار للتحسين المستمر، تعظيم تدفقات المواد والكفاءات، تقليل التكاليف، تحسين إنتاجية المواد، زيادة الفعالية وفي الأخير زيادة الأداء المالي؛
- الابتكار والرؤية الشاملة: توسع المؤسسة قدرتها الإبتكارية والإبداعية، الآفاق والرؤية الشاملة من خلال التزامها بالممارسات الجيدة نحو التنمية المستدامة؛
- ربح الوقت المال: من خلال إجراءات الاستماع إلى المجتمع المدني، وبفضل الفهم الجيد والأخذ في الاعتبار لآثارها، بالإضافة إلى الحوار الجيد مع الأطراف ذات المصلحة، هذه القدرة تسمح فهم الرهانات وتطلعات المجتمع وتقليل النزاعات... الخ؛
- الإنتاجية: تشجع المؤسسة العمال على تطوير وتحقيق إمكانياتهم الضمنية، الابتكار، تحسين ممارسات الأداء، حث المسيرين على تجاوز البعد الإجباري للقوانين (الأمن، جودة المنتجات، البيئة، تخفيض دوران العمل، الغياب، الحصول على كفاءات جديدة وغيرها)؛
- أداء البورصة: الأخذ في الاعتبار المخاطر التي تؤمن المالكين على أساس اعتبار البيئة كعنصر أساسي، بالإضافة إلى الالتزام بمؤشرات الاستدامة مثل: مؤشرات داو جونز للاستدامة... الخ؛
- الاقتصاديات الجزائية: تقتصد المؤسسة التكلفة العالية للجزاءات القانونية (المخالفات) وكذا مصاريف المحامين، وذلك من خلال التوافق مع القوانين البيئية والاجتماعية؛
- تقليل الحوادث والإصابات: تخفض المؤسسة من معدل الحوادث أثناء العمل من خلال تطبيق مبدأ الحيلة بالإضافة إلى إدماج سيناريوهات الطوارئ بمخططات الأزمات في كامل المؤسسة.

## 3- زيادة ديمومة المؤسسة، من خلال<sup>2</sup>:

- استباق القواعد الجديدة للعبة: التطور السريع للقوانين يمكن المؤسسة المستدامة بالتموقع وسبق القواعد الجديدة للعبة (الاجتماعية والبيئية)، وبفضل مصداقيتها المكتسبة من خلال الممارسات الأخلاقية لمسؤوليتها، حيث تؤثر تماما على إعداد القوانين، وتشارك مع جماعات العمل المكلفة بإعدادها؛

<sup>1</sup> - Waddock, S, Graves, S.B. **The corporate social performance – financial performance link**. Stratégic Management Journal, 1997, pp. 303-319

<sup>2</sup> - Olivier Dubigeon, **Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable ?**, Editions Village Mondial, France, 2005, pp. 32-34.

- تنظيم ذو نجاعة: توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة يسمح بتعديل طريقة التفكير واتخاذ القرارات وكذا سلوكيات العمال، كما تساعد الإدارة والهيكلية من تعزيز أعمال ومهنة المؤسسة وتطور من العمليات وتحقيق رقابة أفضل، وأخيرا تشجع الشفافية والقيم الأساسية للقرن 21.
- الإدارة بالسبق للمخاطر، الاجتماعية، البيئية، المالية وأكثر من ذلك مخاطر الصورة، أو تلك الناتجة من مختلف الأطراف ذات المصلحة، لمواجهة القوانين جد المعقدة، وكذا شركات التأمينات فهي تفضل تغطية المؤسسات المسؤولة والتي تقدم أقل مخاطر، أما بالنسبة للبنوك فهي تفضل إقراض المؤسسات التي لا تخاطر في تحمل أضرار من أعمالها أو التكاليف الناتجة من المشاكل الاجتماعية أو البيئية؛
- تطهير السوق: تساهم المؤسسة المستدامة في تطهير السوق من كل مظاهر التمييز والفساد، وتحاول بناء توازن ملائم للاستقرار العالمي، من خلال أنشطتها نحو الجماعات المحلية، التكنولوجيا الصديقة للبيئة والصحة، تحسين فرص العمل والخدمات العمومية، تطوير علاقات جيدة مع الجماعات تسمح بقبول جيد لمخطط التنمية المحلية من قبل سكان الإقليم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي

تؤكد نظرية الإدارة بأن التنمية المستدامة لها أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية، فإذا كانت للمؤسسة علاقات جيدة مع العمال يمكنها ذلك من خفض معدل دوران العمل للعمال وتحسن من تحفيز العمال، كما تعتبر عاملا هاما لجذب مواهب وكفاءات جديدة. وطبعاً فإن النظرية بشكل عام تم تأكيدها من خلال تجارب عملية.

### الفرع الأول: إرضاء العمال

يبين إرضاء العمال من طرف المؤسسة، مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، وهو يعتبر اتجاهها يعكس التقييم الداخلي والخارجي لأداء التنمية المستدامة وإدارتها.

**1- التنمية المستدامة كرافعة للجذب، التحفيز والمحافظة على العمال:** بينت الدراسات الأثر الإيجابي للتنمية المستدامة على أفاق الموارد البشرية وأدائها، حيث أن أكثر من 90% من المستجوبين في أحد الاستقصاءات، امتنعوا عن الأرباح المالية لغرض العمل في منظمات ذات سمعة جيدة حيال التنمية المستدامة والأخلاقيات، فيما يرى كل من Greening & Turbau أن أداء المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة يمكن أن يعطي ميزة تنافسية لجذب المدراء المتميزين Senior Managers، ويؤكد ممثلون من أكبر المؤسسات بأنه يتم طرح

<sup>1</sup> - Olivier Dubigeon, op.cit, p. 34.



أسئلة عن بعض القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة في مقابلات التوظيف، كما تقوم بعض المؤسسات بتشكيل ما يسمى بـ "العمال المتطوعين" "Employee Volunteering"، أو توجيه العمال للمشاركة في مشاريع الجماعات أو بعض النشاطات غير الربحية الأخرى، وهذا ما يساعد هؤلاء العمال على تحسين معنوياتهم ومساعدة المشاركين لكسب مهارات جديدة<sup>1</sup>.

من جهة أخرى وفيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنها عادة ما تسعى بشدة من اجل جذب العمال الأكثر موهبة أكثر من المؤسسات الكبرى، بالإضافة إلى أنها تمنح أكثر الاعتبار إنجاز الوظيفة، عمل جيد، شروط عمل متوازنة، لكثير مما تعطيه المؤسسات الكبرى<sup>2</sup>.

2- أرباح الأعمال لسياسات التنوع في اليد العاملة: تعتبر سياسة التنوع في اليد العاملة مبدئاً هاماً لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث تلتزم المؤسسات وخاصة تلك التي أدمجت مفهوم التنمية المستدامة، بترقية تنوع مناصب الشغل وكذا محاربة التمييز (في دراسة شملت 900 مؤسسة أوروبية سنة 2005) والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>3</sup>:

- 42% من المؤسسة حققت فائدة معتبرة بإتباعها لسياسة التنوع في اليد العاملة، والتي تحاول من خلالها حل مشكلة النقص في اليد العاملة، وكذا المحافظة على الجودة العالية للعمال؛
- إن ظروف العمل وتسيير العمال تعتبر مبدئاً هاماً لتحقيق التنمية المستدامة، كما أن خلق بيئة عمل أفضل وإعطاء العمال ثقة زائدة، بالإضافة إلى الاهتمام بصحته ورفاهيته ونوعية الحياة يمكن أن يقود إلى خلق مناصب عمل أكثر ابتكاراً، وقد ذكرت اللجنة الأوربية (2006)، فيما يخص سياسة الابتكار: "الابتكار يحتاج لأن يكون منظماً بطريقة لا تكتفي فقط بدعم قبول التغيير وإنما تتعداه إلى إعطاء فرص لإدارة الموارد البشرية والتي تؤدي إلى إنتاجية عالية".
- وعلى أساس 120 دراسة حالة قامت بها (2004) Totterdil, Hi-Ru Project، فإن الأشكال الجديدة لتنظيم العمل والتي تقوم على أساس المشاركة والثقة المتبادلة قد تعطي ميزات عامة كامنة، تتمثل في التنافسية من خلال ابتكار ناجح للمنتج، الخدمة والإجراءات.

<sup>1</sup> - Montgomery. D.B, Ranus C.A, **Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice**, SGS of business research Paper n°1805, Stanford, 2003, p. 23.

<sup>2</sup> - Clair Gillet, **La perception des concepts liés à la RSE à travers le discours des dirigeants de PME**, 3<sup>ème</sup> congrès de réseau international de recherche sur les organisations et le DD, Toulouse (5-6 juin 2008).

<sup>3</sup> - study by European Commission 2005, **Working together for growth and jobs**, A new star for Lisbon Strategy, Brussel.

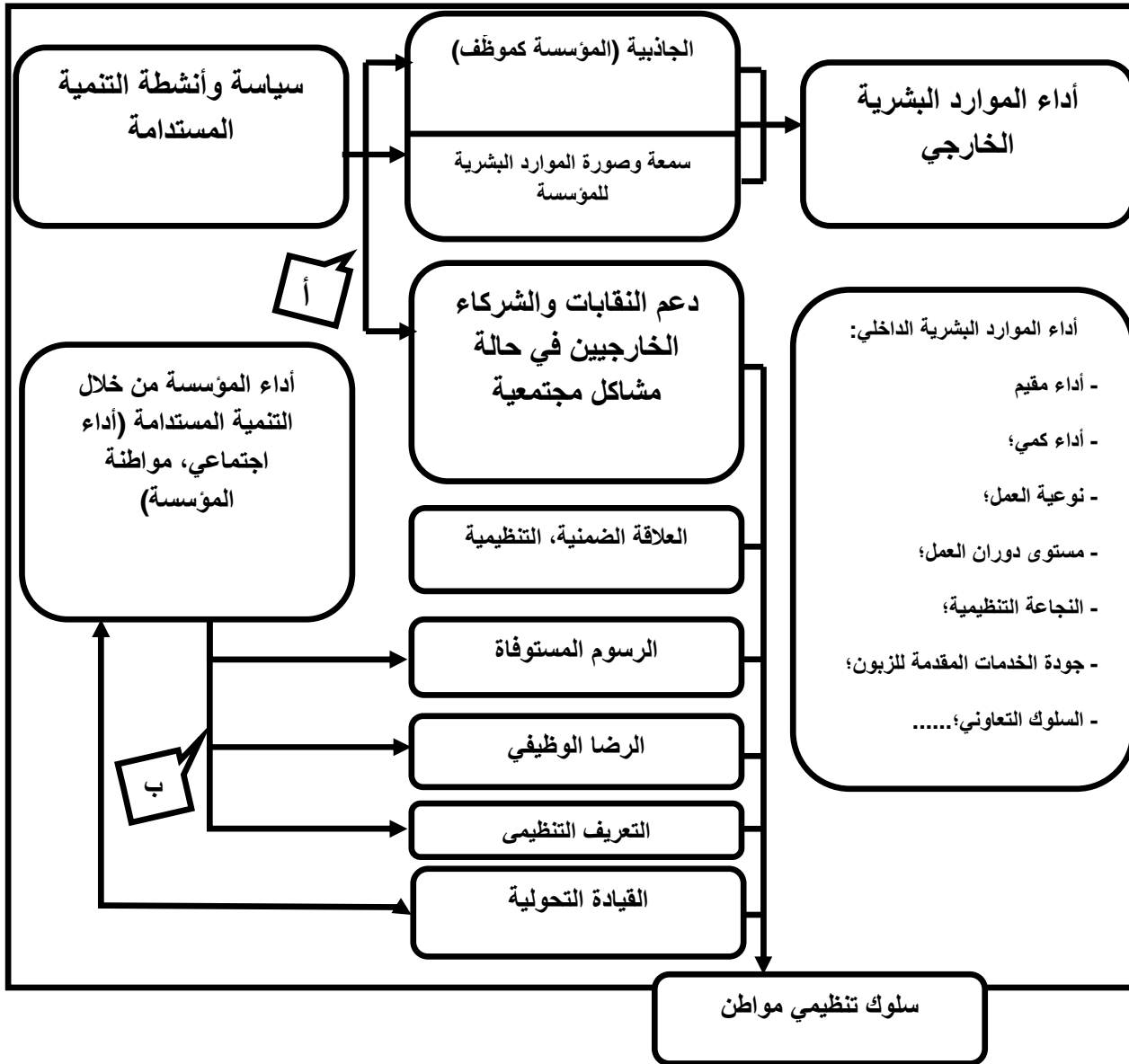
## الفرع الثاني: سياسة التنمية المستدامة، أداة لبناء أداء الموارد البشرية

هناك عدة عوامل من شأنها أن تؤثر على أداء الموارد البشرية ضمن مجال التنمية المستدامة والشكل (14)، يلخص الطريقة التي من خلالها يؤثر أداء التنمية المستدامة على مختلف أبعاد السلوكيات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية الداخلية والخارجية.

**1- أداة لبناء المهارة وتعزيز القيادة:** التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة قد يؤثر على الهوية التنظيمية لها عند السعي لتحقيق أهداف مجتمعية شاملة، حيث تعتبر هذه التغيرات كواحدة من وظائف الموارد البشرية المستدامة: "تعزيز القيادة من خلال إعادة إعطاء مفهوم لمهنة المؤسسة، بالتوجه نحو القيم والمشاريع التي تخلق مهارة للعمال". يوجه مفهوم التنمية المستدامة إستراتيجية المؤسسة نحو الشركاء الخارجيين، ويساعد هذا على إعادة تعريف المهنة والأهداف التنظيمية وتبيان الطريقة التي تساهم من خلالها الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة في التنمية الاجتماعية والبيئية، كما وأن لإدارة الموارد البشرية والمسيرين الدور الكبير في إنجاح سياسة التنمية المستدامة، حيث يساعد ذلك على بناء المهارة، تحفيز العمال وإثارة الحس الإيجابي لمهمة المؤسسة (أنظر الطريق "أ" الشكل (14))، وهناك عدة دراسات تبين هذه الفكرة، حيث يوجد توافق وثيق ما بين اعتماد شكل قيادة تحويلية من جهة، وقدرة المؤسسة على التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيا وكذا تعزيز السلوكيات المسؤولة اجتماعيا في كامل المؤسسة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Maignan I , Ferreil O.C, **Antecedent and benifits of corporate citizenship : An integration of french business**, Journal of Business research, 2001, pp. 1-15.

شكل رقم (15): سياسة التنمية المستدامة كرافعة لتطوير أداء الموارد البشرية



Source: Emmanuelle Reynaud, *Le Développement Durable au Cœur de l'entreprise*, éditions DUNOD, France, 2006, p. 107.

2- أداة لبناء سمعة خارجية وجاذبية لسياسة الموارد البشرية للمؤسسة: يؤثر الأداء المتعلق بالتنمية المستدامة إيجاباً على جذب العمال الحاليين وكذا العمال المؤهلين، وبالتالي التأثير الإيجابي على السمعة الخارجية للمؤسسة، كما يمكن لسياسة التنمية المستدامة أن تساهم في الحد من استهداف المؤسسة من قبل بعض الأطراف ذات المصلحة مثل النقابات، وتعزيز الحس الإيجابي لسياساتها لدى الحكومة والأعوان التأسيسيين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ESSE, op.cit, p. 8.

**3- أداة لإدماج السلوكيات التنظيمية المواطنة:** تساعد سياسة التنمية المستدامة على اعتماد سلوكيات تنظيمية مواطنة (تساعد على تحقيق النتائج التنظيمية)، يمكن أن يأخذ شكل مساعدة الزملاء ذوي ضائقة مالية، أو المساعدة على إيجاد حلول لمشاكل تنظيمية غير مرتبطة مباشرة بالمهنة الممارسة (أنظر الطريق "ب" الشكل (14))، هذه الممارسات تتمثل أساسا في: تخفيض معدل دوران العمل، جودة العمل، النجاعة التنظيمية، جودة الخدمات المقدمة للمستهلك... الخ<sup>1</sup>؛

### الفرع الثالث: أداء الموارد البشرية كأداة لبناء أداء مستدام

بناء أداء للموارد البشرية من خلال سياسة ناجحة للتنمية المستدامة يمكن بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أن يساهم في تعزيز الأعمدة الأخرى للتنمية المستدامة (الاقتصادي والبيئي).

**1- أثر الأداء الاجتماعي على الأداء الاقتصادي:** يمكن دراسة أثر الممارسات الجيدة للموارد البشرية على الأداء الاقتصادي من خلال آفاقين اثنين: الأول هو الأفق أحادي البعد، يبحث في دراسة أثر نوع من ممارسات الموارد البشرية ضمن مجال التنمية المستدامة على الأداء، والثاني أفق متعدد الأبعاد يتمثل تحليل توفيقات ممارسات الموارد البشرية على مستوى عالمي (شامل أو تحولي في بعض الحالات)، تؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة. من خلال بعض الدراسات التجريبية، فيما يخص إتباع المقاربة أحادية البعد، وبعتماد ممارسات التدريب والمكافآت المبتكرة، تبين أن لها أثر جد إيجابي على الأداء المالي (100% من 19 دراسة في الحالة الأولى و 80% من 74 دراسة في الحالة الثانية)، في المقابل، تبين الدراسات التي تركز على إتباع المقاربة متعددة الأبعاد، أن مجموع ممارسات الموارد البشرية تمكن من الحصول على أداء مالي جد عال (85% من 33 دراسة متوفرة)<sup>2</sup>. إن الإدماج ما بين ممارسات الموارد البشرية المبتكرة والتناسق مع مفهوم التنمية المستدامة يمكن أن يساهم بصفة مباشرة في الحصول على بعدين من النتائج الثلاثية (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

**2- تأثير الموارد البشرية على الأداء البيئي:** تبين التجارب العملية التي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي في مواقع الإنتاج، أن إدماج العمال يلعب دورا أساسيا في نجاح هذه السياسات، في المقابل فإن تحسين الأداء البيئي لنشاط مصلحة ما، يكون من خلال الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية ضمن ممارسات التسيير الاعتيادية (مثلا الطباعة على الوجهين...)، وتحسيس العمال بهذه المبادئ، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تقليل استهلاك الطاقة وتبذير الموارد. عادة ما تكون مشاكل الصحة والسلامة أثناء العمل مرتبطة بنشر سياسة حماية

<sup>1</sup> - Maignant.I, Ferreil.O.C, Op.cit, pp. 1-15.

<sup>2</sup> - Allouche J, Charpontier M., Acquier A., **Un panorama des études sur l'interaction performance sociales/ économiques et financière**, Actes du colloque de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, France, 2004, pp. 30-58.

البيئة، كما أن سياسة تسيير الموارد البشرية ضمن أبعادها التقليدية وأبعاد التنمية المستدامة يمكن أن تساهم بشكل كبير في خلق والمحافظة على الشروط التي تسمح ببناء مستوى عال من الأداء البيئي. في الأخير تعتبر إدارة الموارد البشرية كحلقة أساسية من حلقات افتراضية، يمكن المؤسسة من بناء وتطوير أداء مستدام حقيقي والمحافظة عليه، حيث يلعب التأزر ما بين الأداء الاجتماعي والبيئي مع تجنيد سياسة التنمية المستدامة في تطوير، تحفيز وإرضاء العمال، بالإضافة إلى إدماج واعتماد سلوكيات تنظيمية مواطنة، والتي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاجتماعي والاقتصادي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التنمية المستدامة والأداء البيئي

يعتبر الجانب البيئي أهم بعد من أبعاد التنمية المستدامة، وعلى أساسه يمكن الحكم على المؤسسة إن كانت التزمت حقيقية بمفهوم التنمية المستدامة أم لا، فعلى المؤسسة هنا التركيز أكثر على هذا الجانب ومحاولة التحكم أكثر في آثار أنشطتها على البيئة المحيطة بها وعلى المجتمع بصفة عامة، وسنحاول تبيان فيما يأتي أهم المزايا التي تجنيها المؤسسة من خلال اهتمامها بالجانب البيئي.

### الفرع الأول: مفهوم الفعالية البيئية

لقد أعطى تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية " مستقبلنا المشترك " مفهوما موجها مباشرة للمؤسسات تحت تسمية الفعالية البيئية، والذي يكون على الشكل التالي " يجب أن تشجع الصناعات وإجراءات ذات الفعالية من ناحية استغلال الموارد، بعث أقل تلوث ونفايات، تستعمل موارد متجددة للطاقة أكثر من الأحفورية، تقلل من آثارها الضارة على صحة الإنسان وكذلك البيئة"<sup>2</sup>.

ويعرف مجلس الأعمال العالمي من أجل للتنمية المستدامة "WBCSD" مبدأ الفعالية البيئية: " القدرة على توريد سلع وخدمات ذات أسعار تنافسية حيث تشبع حاجات الإنسان وتحسن من نوعية الحياة، وكذا التقليل التدريجي للآثار البيئية واستهلاك الموارد خلال كامل دورة حياتها"<sup>3</sup>. وهناك ثلاثة محاور أساسية للفعالية البيئية يبرزها الشكل الموالي:

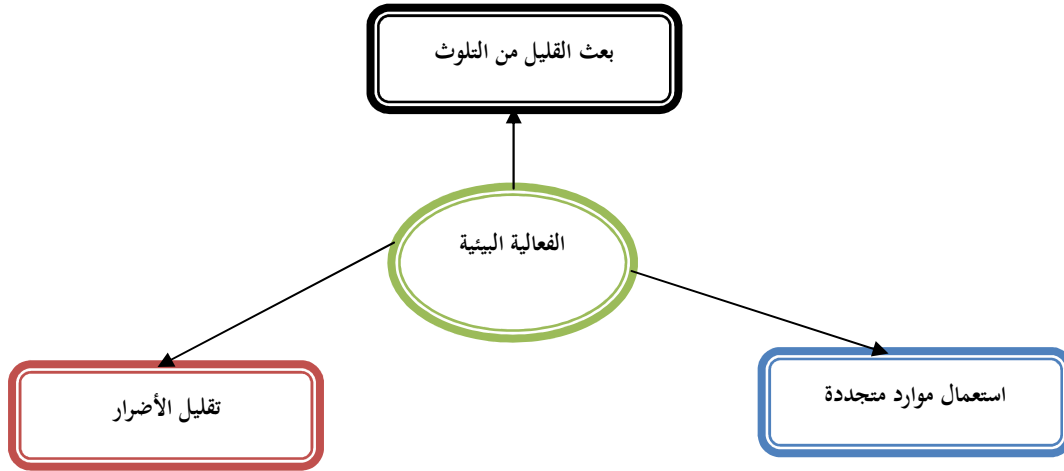
<sup>1</sup> - Emmanuelle Reynaud, op.cit, pp. 112-113.

<sup>2</sup> - اللجنة العالمية للبيئة، مرجع سابق، ص191.

\* - World Business Council for Sustainable Development .

<sup>3</sup> - www.wbcsd.org/templates/templateswbcsd/layout.asp?type=p8menuId-

شكل رقم (16): المحاور الرئيسية للفعالية البيئية



Source : Lise Moutamalle, *L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise*, L'Harmattan, France, 2004, p. 93.

تساعد الفعالية البيئية إذن على تحسين مردودية المواد والطاقة المستعملة في صناعة المنتجات، التقليل من الأخطار البيئية والأخطار الصحية، خلق منتجات متطابقة مع الدورة البيئية، سهلة التفكيك وإعادة التدوير، يزيد من الاستدامة ومدة حياة وعمل المنتج<sup>1</sup>.

وتعرف الفعالية البيئية كذلك على أنها "فلسفة تسيير، تشجع الأعمال للبحث عن التحسينات البيئية والتي تكون موازية للفوائد الاقتصادية، وهي تركز على فرص الأعمال وتشجع المؤسسات لكي تكون أكثر مسؤولية اتجاه البيئة وأكثر ربحية، كما تعزز الابتكار وبالتالي النمو والتنافسية"<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: الإستراتيجية البيئية وتنافسية المؤسسة

تبنى المؤسسة لإستراتيجية بيئية ضمن مجال التنمية المستدامة يمكنها من كسب التنافسية، وسنحاول من خلال هذا الفرع تبيان مفهوم الإستراتيجية البيئية، بالإضافة إلى بعض الأعمال التي تخص تصنيف الاستراتيجيات البيئية وأثرها على تنافسية المؤسسة.

**1- تعريف الإستراتيجية البيئية:** إن الاعتبارات الايكولوجية والبيئية أسست رهانا جديدا للمنظمات والمؤسسات الصناعية، هذا الرهان والذي ينظر إليه كقيد، وبالتالي ضرورة البحث عن حلول من قبل هذه

<sup>1</sup> - Grisel.L, Osset O., *L'Analyse de cycle de vie d'un produit ou d'un service : Applications et mise en pratique*, éditions Afnor , France, 2004, p. 67.

<sup>2</sup> - William McDonough and Michael Braungart, *Eco-efficiency*, Greenleaf Publishing, 2001, p. 66.

المنظمات وخاصة بالنسبة للملوثة منها، وعليه يمكن تعريف الإستراتيجية البيئية على أنها مجموعة الحلول المقدمة والنشاطات الموضوعية من قبل المؤسسات وذلك لغرض مواجهة الرهانات والقيود البيئية.

وقد عرف هارتمن برغو Hartman Perego الإستراتيجية البيئية كما يلي: "الإستراتيجية البيئية تمثل درجة قبول وتكامل القيم والمبادئ البيئية في المؤسسة، والتي تمكنها من الانتقال من حالة التفاعل (Active) إلى حالة السبق (Proactive)"<sup>1</sup>.

**2- أعمال رووم و هارت (Roome et Hart):** جاءت هذه الدراسات لمحاولة وضع استراتيجيات بيئية لمواجهة التهديدات التي تتسبب فيها أنشطة المؤسسة للبيئة والإنسان. وستتطرق إلى كل من أعمال رووم و هارت (Roome et Hart) :

- تعتبر دراسة (Roome 1992) البناء النظري الأكثر تطورا والأكثر معمولا به في هذا الموضوع، ولقد ركز رووم في تصنيفه على درجة كل من درجة التنفيذ ودرجة استجابة المؤسسة للمشاكل البيئية.

- أما أعمال (Hart 1995) فتعتبر مهمة جدا وهي الفريدة من نوعها، حيث اعتمد في تصنيفه على أن المؤسسات تميّز على أساس إستراتيجيتها البيئية. إن رؤية هارت مبنية على نظرية موارد المنظمات ، والتي ترى أن المنظمة هي عملية الربط بين مواردها وقدراتها وكذا الميزة التنافسية الناتجة عن هذين العنصرين.<sup>2</sup>

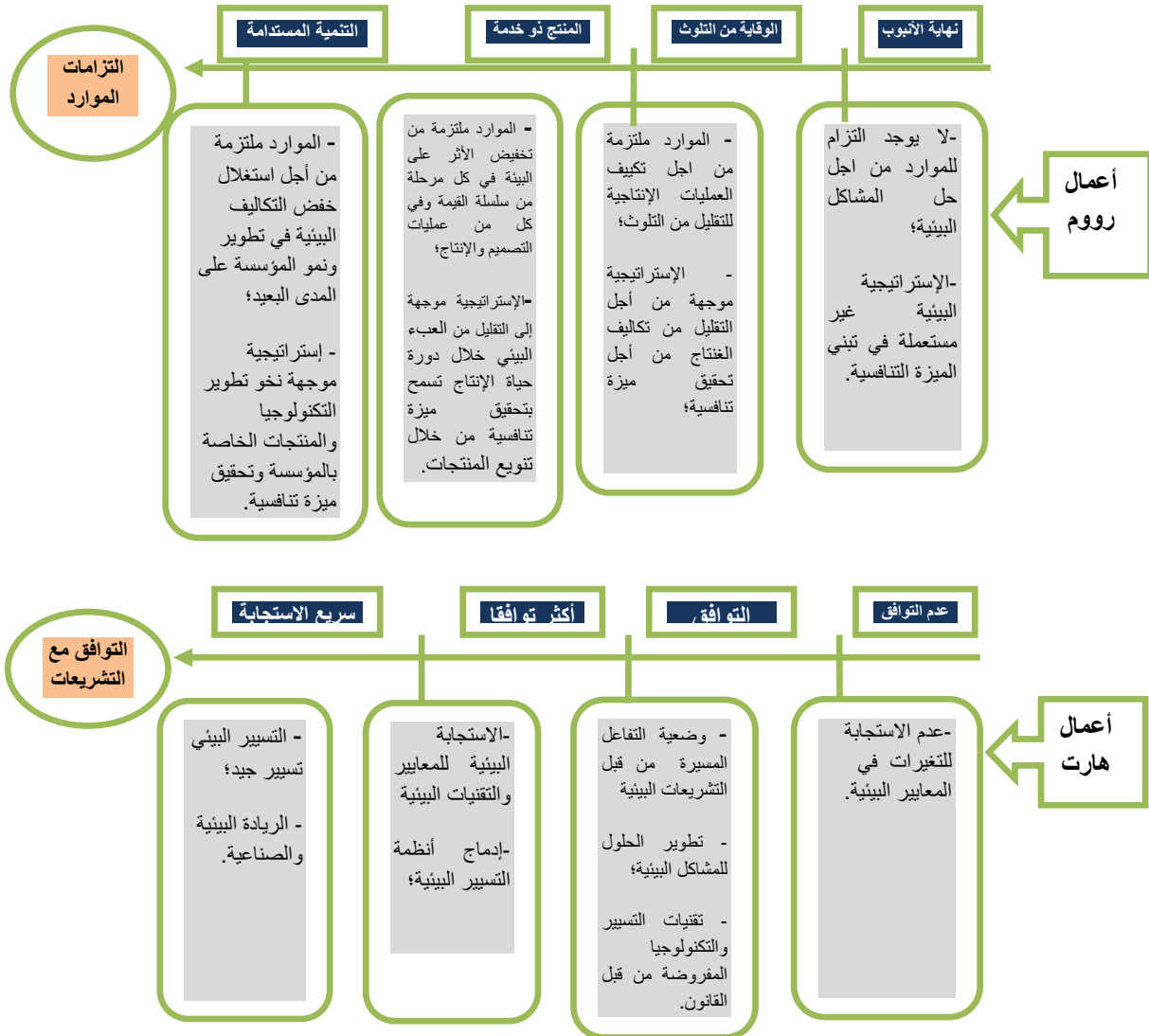
وقام هارت بدراسة الموارد الموضوعية من طرف المؤسسة لمواجهة المشاكل البيئية، ويتمثل هذين التصنيفين

لكل من رووم و هارت في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - Moez ESSID. **Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales ?**; Doctorant PESOR - Université PARIS XI.2003.p. 3.

<sup>2</sup> - Ibid, p. 3.

شكل رقم (17): أعمال رووم وهارت فيما يخص الإستراتيجيات البيئية وأثرها على الأداء



Source : Moez ESSID. **Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales ?**; Doctorant PESOR - Université PARIS XI.2003. p. 3.

### الفرع الثالث: الأداء البيئي للتنمية المستدامة

تتمثل أهم مزايا تبني سياسة التنمية المستدامة على الأداء البيئي فيما يلي:

1- أداء بيئي جيد، عوائد عالية: ويترجم هذا من خلال ؛

أ- القدرة الشرائية الخضراء (Pouvoir d'Achat Vert): يسهل تحسين الأداء البيئي من ولوج بعض

الأسواق، بعبارة أخرى، فإن التقليل من التلوث والآثار البيئية الأخرى يمكن من تحسين صورة المؤسسة أو الرفاهية



الشاملة، وعليه يزيد من وفاء الزبون ودعم جهودات البيع، وبالتالي الحصول على شريحة جديدة في السوق تدعى المستهلكون الخضري<sup>1</sup>.

ب- بيع منتجات وخدمات بيئية (Vente de Produits et Services Ecologiques): عندما تقرر المؤسسة خلق منتجات وخدمات بيئية فهذا يسمح لها باستغلال جزء كبير من القطاع الصناعي في المستقبل، والاستفادة من مداخيل عالية، حيث أن التكلفة الإضافية الناتجة عن هذه المنتجات يتحملها الزبون، الذي يقبل بدفع أكثر من أجل الحصول على منتجات وخدمات تحترم البيئة (غير مضرّة بالبيئة)<sup>2</sup>.

في استقصاء لـ \*Gallup فيما يخص البيئة عام 2007، وجد أن 70% من العينة أكدوا أنهم يقومون بشراء منتجات بيئية، وهناك عدة أمثلة عن منظمات أدمجت التحسيس البيئي ضمن عمليات تحضير المنتج والتي أثرت على أرباحها نذكر منها:<sup>3</sup>

- ✓ المصمم الأمريكي للإكسسوار الرياضي Patagona قام بإطلاق خط منتجات ملابس انطلاقاً من قماش قابل لإعادة التدوير، وجدت المؤسسة أن نشاطها أعطى صورة إيجابية للناس، وان هذه المبادرة لاقت نجاحاً رغم الأسعار المرتفعة للمنتجات.
- ✓ شركة Toyota عرفت أيضاً نجاحاً بتبنيها لهذه الإستراتيجية، فمبيعات السيارات الأولى الهجينة hybrides ذات الفعالية الطاقوية العالية عرفت ارتفاعاً بنسبة 139% في الـ 100 م.أ ما بين 2004 و 2005، إضافة إلى أن الشركة أعلنت أنه عام 2012 أن جميع أنواع السيارات ستزود بمحرك هجين.
- ✓ إن تطور قطاع الأغذية البيولوجية Bio-Alimentaire يعتبر مثالا آخر للنجاح تبني هذه الإستراتيجية، هنا يمكن اعتبار أن دافع شراء مثل هذه المنتجات من قبل المستهلكين، هو البحث عن الفوائد من الأغذية البيولوجية لصحتهم، هذا القطاع جد فعال، فمثلا السوق العالمي لمنتجات الأغذية البيولوجية ارتفع إلى 140 مليار أورو لسنة 2006، حيث ارتفع بنسب 100% مقارنة بعام 2003.

ج- بيع تكنولوجيا مراقبة التلوث Vente des Technologies de Contrôle de la Pollution: إن حل المشاكل البيئية يعتبر عملاً هاماً للمؤسسات المتخصصة في هذا المجال، ويأتي من خلال المؤسسات التي ترغب في تحسين أداءها البيئي (تحسين إجراءات التصنيع، تسيير النفايات) من خلال تكنولوجيا مراقبة التلوث، هذه الطريقة تدفع بتطور التكنولوجيا التي يمكن بيعها للمؤسسات أخرى. بالإضافة إلى أن الشركات التي تبني هذه الإستراتيجية يمكن أن تستفيد من ميزة اللاعب الأول (first-mover)، الذي يؤدي بالضغط على الحكومات لتنشيط تشريعات جد فعالة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - تامر البكري، مرجع سابق، ص 253.

<sup>2</sup> - Marco A. Janssen, Wander Jager, Stimulating diffusion of green products :Co-evolution between firms and consumers, Journal of evolutionary economics, USA, 2002, pp. 283-290.

\* - Gallup : Gallup employs many of the world's leading scientists in management, economics, psychology, and sociology, and our consultants assist leaders in identifying and monitoring behavioral economic indicators worldwide.

<sup>3</sup> - Paul Lanoie et autres, Des billets verts pour des entreprises vertes, Cirano publications, Québec, 2007, pp. 7-11.

<sup>4</sup> - UNEP, Cleaner production, Government Strategies and Policies for Cleaner Production UNEP publications, 1994, pp. 2-6.

## 2- أداء بيئي جيد، تخفيض في التكاليف: سنيين فيما يأتي علاقة الأداء البيئي بالتكاليف، من خلال

التكاليف المرتبطة بالتشريعات، تكاليف المواد، الطاقة، الخدمات، تكاليف رأس المال، وتكاليف اليد العاملة.

أ- **تخفيض التكاليف المرتبطة بالتشريعات:** على الحكومات أن تضع قوانين وتشريعات تخص البيئة، وذلك للحد من نشاطات المؤسسات التي تضر بالبيئة، وكذلك فيما يخص النشاطات التجارية غير الشرعية. على المدى البعيد، يؤدي ضغط الحكومات بالمؤسسات إلى البحث عن خيارات جديدة وذلك لغرض تجنب تأثير القوانين والتشريعات على نشاطها، المؤسسات القادرة على الاستفادة من تخفيض التكاليف، هي تلك التي تلتزم بالقوانين والتشريعات، مثل المؤسسات ذات الانبعاثات السامة المرتفعة (المصاهر)، ومصادر المواد الملوثة كمؤسسات قطاعات العجائن، الورق، الأغذية، الطاقة،... الخ<sup>1</sup>.

ب- **تخفيض تكاليف المواد، الطاقة والخدمات:** ينتج التلوث عادة جراء ضياع الموارد، استعمال المواد لا يكون كلياً، أو ضياع الطاقة،... الخ، وعليه فإن تبني سياسات بيئية فعالة وجد مرنة تمكنها من الاقتصاد وتقليل التلوث، وإن خفض مستوى التلوث بإمكانه أن يترجم بتقليل النفقات على المواد الأولية، الطاقة والخدمات<sup>2</sup>. وهناك عدة مؤسسات نجحت في تقليل الانبعاثات والتكاليف وذلك بالاستخدام الجيد للطاقة والمواد، و مثال ذلك<sup>3</sup>:

- ✓ بريطانيا للبترو (bp) قامت بتخفيض انبعاث غاز CO<sub>2</sub> بنسبة 10% مقارنة بعام 1990 وهذا بدون نفقات إضافية، وذلك عن طريق تحسين طرائق الإنتاج، إزالة التسريبات، وإعادة استعمال بعض المنتجات الثانوية؛
- ✓ Adobe Systems قامت بخمسة تغييرات لمقرها الاجتماعي (أنابيب تسريح الحركة)، وكلفها ذلك 250 ألف دولار، هذه التغييرات أعطت اقتصاد سنوي بحوالي 246 ألف دولار.
- ✓ مسيرو معمل التصنيع لشركة GM الواقع في فليننت، اكتشفوا بأن هناك كمية كبيرة من الطاقة تستهلك خلال عطلة نهاية الأسبوع حتى وإن لم تشغل الماكينات، فقاموا بوضع إجراءات الإغلاق النظامي خلال نهاية الأسبوع وحققوا بذلك اقتصاد سنوي بحوالي 250 ألف دولار خلال العامين اللاحقين.

ج- **تخفيض تكاليف رأس المال:** إن رأس المال هو محرك كل مؤسسة، فمثلاً من الصعب الحصول رأس المال لتمويل الشركات الجديدة، وتطويرها، أو للاستمرار في النشاط، وقد يكلفها الكثير، والمؤسسة التي لها صورة بيئية إيجابية، يمكن أن تسهل مهمتها وتمثل في: الدخول لرأس المال الأخضر (التمويل الأخضر)، تسهيل الاقتراض من البنوك، وتحسين أداء النشاط<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Chantal Jouanno et Autres, p. 132.

<sup>2</sup> - WBCSD and UNEP, **Eco-efficiency and cleaner production : Charting the course to sustainability**, UNEP publications, 2000, pp. 9-10.

<sup>3</sup> - Paul Lanoie et autres, op.cit, pp. 7-11.

<sup>4</sup> - John Schubert, **Sustainability : A key to tripple bottom line reporting**, Group of 100 incorporated, Australia, 2003, p.16.

د- تخفيض تكاليف اليد العاملة: لكي تكون المؤسسة جد فعالة، عليها أن تملك نظرة واضحة، أخلاقيات حسنة، معايير مفهومة، وأهداف عالية، كيف إذن يمكن استمرار نشاطاتها إذا كان عمالها غير مقتنعين، أو أن منتجاتها أو إجراءاتها وأهدافها تضر بالبشرية. يقول أحد المسيرين: " العمال الأوفياء لشركتهم لا يجب يكون همهم الوحيد تحسين المردود في العمل، وإنما يجب أن يكونوا سفراء لشركتهم عند أصدقاءهم وعائلاتهم، وهذا ما يساهم في تحسين وشهرة المؤسسة، هذا مهم جدا خاصة أنه سيأتي وقت لتوظيف الشباب العلميين أو المهندسين، ولن يقبل هؤلاء أن يعملوا في مؤسسة ذات سمعة اجتماعية وبيئية غير جيدة"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- Paul Lanoie et autres, op.cit, p. 15.

## المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الطلي

يعتبر موضوع تقييم الآثار التي تسببها نشاط المؤسسة وكذا تطوراتها وإخفاقاتها في مجال التنمية المستدامة، من بين العمليات الأساسية التي تسمح بوضع الأداء الكلي قيد التنفيذ، وسنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم المبادئ الأساسية لقياس الأداء الكلي بالإضافة إلى التعرف على أهم مؤشرات الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

### المطلب الأول: المبادئ الأساسية لقياس الأداء الكلي

هناك عشرة مبادئ أساسية تسمح بالالتزام بقياس الأداء الكلي (قيم الأطراف ذات المصلحة)، تؤدي إلى التقدم نحو التنمية المستدامة، وتمثل هذه المبادئ في:

#### 1- الاقتصاد وسيلة موجهة لضمان التوازن ما بين المبادئ/ المجتمع، حماية البيئة والعدالة الاجتماعية:

أوجدت العولمة والتعقيد نظاما جديدا للاقتصاد ألا وهو "المنفعة المجتمعية" *Utilité Sociétale*، بمعنى أن المؤسسة تلعب دورا في المساهمة في الثروة المشتركة وتنميتها وليس تدهورها، هذا الاقتصاد يقدم خدمة للمجتمع ويعتبر كرافعة قوية لسلوك التنمية المستدامة، لأن الجانبين الاجتماعي والبيئي هما الخالقين للقيمة، فالنتائج الأولية لتجربة "مؤشر منتدى الاقتصاد للتنافسية الكلية"<sup>\*</sup>، أثبتت وجود ارتباط ما بين مؤشر التنافسية والتنمية المستدامة<sup>1</sup>؛

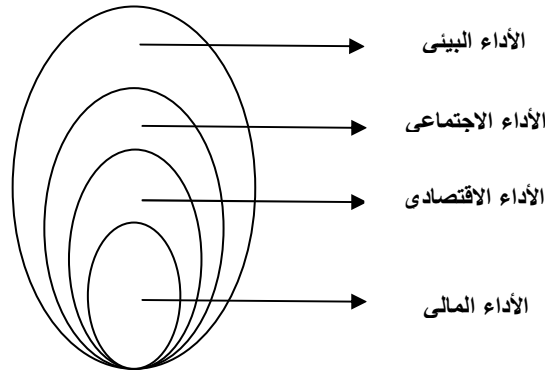
#### 2- قياس عائد التنمية المستدامة يتعدى المقاربة الكلاسيكية: لا يكفي للحكم على أداء المؤسسة من

خلال الأداء المالي، بل يتعدى إلى الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. والشكل الموالي يوضح الفرق ما بين الأداء المالي وكل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

\* هذا المؤشر يسمح بمقارنة تنافسية الدول ومؤشرات التنمية المستدامة (مقدمة في منتدى دافوس 2000).

<sup>1</sup> - Leïla TEMRI et Fatiha FORT, **Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon**, Innovations 2009/1, N° 29, Cairn pour De Boeck Université, France, p. 113.

شكل رقم (18): الفرق ما بين الأداء المالي والأداء الكلي للمؤسسة



Source : Olivier Dubigeon, op.cit, p. 105.

**3- التنمية المستدامة تقاس بتقليل الآثار الحقيقية على 3P (People, Planet, Profit):** على المؤسسة أن تقلل من الآثار الضارة التي يسببها نشاطها وأن تلتزم في جميع مجالات التنمية المستدامة، من خلال الاستهلاكات، الفضلات، هذه الآثار إما مباشرة أو غير مباشرة، على المستوى الكلي أو الجزئي، على المستوى المحلي أو العالمي<sup>1</sup>؛

**4- التداخل ما بين الآثار أصعب من تقييم الآثار المعزولة:** يخلق الأداء الكلي متعدد الأبعاد عدة علاقات، ومن المستحيل حصره في عامل واحد، فتقييم كل من الأداء (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، المجتمعي)، يساهم في الميزانية الثلاثية، فتعمل المؤسسة هنا على تقليل الآثار السلبية لنشاطاتها على مستوى كل قسم.

**5- على مؤشرات القياس للتنمية المستدامة أن تكون مجمعة لحساب الأداء:** وذلك لغرض السماح بمقارنة نسبة بأخرى، أو لمقارنة المؤسسة بأحسن الممارسات العالمية<sup>2</sup>؛

**6- على المؤسسة الربط ما بين القيمة المرجوة من التنمية المستدامة وربحيتها:** من خلال الربط ما بين تكاليف وميزات التنمية المستدامة وربحية المؤسسة، حيث تعبر التنمية المستدامة عن مراحل متسلسلة، تقوم بإدخال تكاليف آثار المؤسسة، والتي يتم إخراجها وتدعيمها من قبل الجماعات<sup>3</sup>؛

**7- القيمة المرجوة من التنمية المستدامة صعبة التمييز عن القيمة الباطنية للمؤسسة:** هناك ملاحظتان تؤديان إلى الحذر لتقييم آثار التنمية المستدامة:

<sup>1</sup> - Emma Williams, **CSR Europe's Sustainable Marketing Guide**, Drifosett publications, Brussels, 2005, pp 24-25.

<sup>2</sup> - Olivier Dubigeon, op.cit, p. 107.

<sup>3</sup> - Octave Gélénier et Autres, op.cit, pp. 69-70.

- تأثير الأنشطة الموجهة للتنمية المستدامة على الأداء الكلي للمؤسسة يصعب عزله عن العوامل الأخرى التي تساهم في هذا الأداء؛

- تتطور التنمية المستدامة حاليا في أرضية المؤسسة ذات الفعالية العالية.<sup>1</sup>

**8- الحوار مع الأطراف ذات المصلحة عصب التوازن (التنمية المستدامة/ الربح):** هناك جدل قائم ما بين (الربح/ التنمية المستدامة/ الحوار مع الأطراف ذات المصلحة)، المؤسسة التي تحرص على الربح على المدى القصير دون الأخذ في الاعتبار العناصر التي تكسبها الشرعية، تواجه خطر إضعاف الأداء المالي على المدى البعيد، فنقطة التوازن ما بين بعد التنمية المستدامة والربحية المالية يمكن أن تحدث بفضل حوار جيد مع الأطراف ذات المصلحة<sup>2</sup>؛

**9- الحوار مع الأطراف ذات المصلحة يسمح بالتميز إذا كان الاستثمار في مجال التنمية المستدامة كافيا وملائما:** بما أن المؤسسة تنشط في ميدان التنمية المستدامة، بالإضافة إلى سوق المنتجات والخدمات الجديدة، فإنها عرضة للانتقاد إذا كانت استثماراتها في هذا المجال غير مقنعة ولا مسؤولة، هذا السؤال يحدث مفارقة؛ من وجهة نظر التنمية المستدامة، الاستثمار لا يكون كافيا، أما من وجهة نظر مالية فهي غالبا ما تكون جد مهمة، فالحوار مع الأطراف ذات المصلحة يسمح بحل هذه المفارقة<sup>3</sup>؛

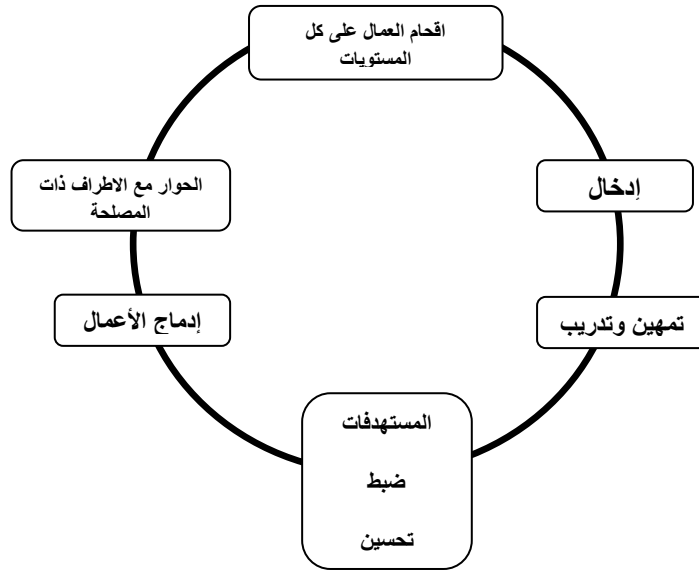
**10-مراحل إعداد ميزانية ثلاثية ودائرية:** لإعداد هذه الأخيرة، على المؤسسة أن تدخل ضمن دائرة التحسين المستمر، والمبينة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - Olivier Dubigeon, op.cit, p. 107.

<sup>2</sup> - Alain Chauveau, Jean Jacques Rosé, **L'entreprise responsable**, éditions d'organisation, France, 2003, pp. 263-265.

<sup>3</sup> - Eco-Evenement, **Charte pour une communication responsable**, Eco-Evenement publications, France, pp.1-4.

شكل رقم (19): حلقة التحسين المستمر



Source: Olivier Dubigeon, op.cit, p. 108.

المطلب الثاني: نحو مؤشرات للتنمية المستدامة

سنحاول من خلال هذا المطلب شرح طبيعة مؤشرات التنمية المستدامة، كما نحاول التعرف على أهم خصائصها، ونماذج وأدوات القياس الحالية المتوفرة؛

الفرع الأول: طبيعة المؤشرات

هناك أنواع مختلفة لمؤشرات أداء التنمية المستدامة: مؤشرات العمليات، مؤشرات النتائج، مؤشرات الأنظمة (مالية بيئية أو مالية اجتماعية)، وتكون بسيطة (تقيس متغيرا واحدا مثل الطاقة المستعملة، كمية النفايات،... الخ)، أو معقدة (تقيس متغيرين أو أكثر مثل: الطاقة أو النفايات المستعملة من قبل وحدة مخرجات أو وحدة بيع)؛ وتسمح المؤشرات بـ:

- 1- تدل على ثلاثة مخططات مختلفة: تتمثل أساسا في القضايا الرئيسية، الإجابات، النتائج؛ حيث يتم إعدادها على شكل لوح قيادة تقيم الأوضاع الراهنة، مع الأخذ في الاعتبار أنظمة القياس المتوفرة<sup>1</sup>؛
- 2- تقدير آثار النشاط: آثار كل من (النفايات، إضافة منتجات، الاستثمارات، التلوث، التسمم،... الخ) على كل من الإنسان، الجماعات، البيئة، رؤوس الأموال، النشاط،... الخ؛

<sup>1</sup> - Philippe Détrie, Op.cit, pp. 207-213.

3- تقييم رؤوس الأموال الحساسة: بعض الثروات الطبيعية، الاجتماعية أو الاقتصادية، يمكنها أن تكون حساسة إذا كان تدهورها أو ضياعها قابل للتعارض مع الصيانة وتطوير نشاط معين أو ضياع حق جماعي لا يعوض بالنسبة للأجيال المستقبلية؛<sup>1</sup>

4- قياس نوعية العلاقات: إما الحالية أو تلك التي تم تطويرها ما بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة، وكذا النتائج وممارسات المؤسسة فيما يخص الأطراف ذات المصلحة أنفسهم؛<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص المؤشرات

يجب أن تستجيب المؤشرات إلى الخصائص الأساسية<sup>3</sup>:

1- الواقعية: تكون سهلة، معبرة، ملائمة، مستمرة وقابلة للمقارنة (قابلة للمقارنة المرجعية مع أحسن المؤسسات)، تكون مفهومة في جميع المستويات، مقبولة ومقروءة... الخ؛

2- الرؤية الشاملة: مقارنة لتقدير الأداء الكلي، أو خطوة تؤدي للنضج ضمن سيرورة التنمية المستدامة؛

3- توفر الأبعاد المهمة: تكون ملائمة والتطلعات الداخلية والخارجية، تستجيب لانشغالات الأطراف ذات المصلحة فيما يخص المجالات البيئية، الاجتماعية والمجتمعية؛

4- الأهداف والرؤية المشتركة للتنمية المستدامة: تكون متداخلة ومتناسقة مع الممارسة الجيدة للحوكمة للمساعدة في اتخاذ القرار؛

5- مجال تحليل ملائم: تكون على اتصال مع النشاطات الحساسة، من نوع "بارومتري" (تأخذ في الاعتبار الماضي، الحاضر وخاصة المستقبل)، وليس "ترمومتري" يأخذ الحاضر فقط؛

6- الشفافية في الإعداد: إعداد عملها وسيرها في شفافية تامة (داخليا وخارجيا)، في كل من نماذج الحساب والمعالجة؛

7- المعرفة التأسيسية: تكون مدججة بسهولة في الإدارة وأنظمة المعطيات الحالية، ومن الأفضل أن تكون كثيرة لمعرفتها الجيدة من قبل المسيرين؛

<sup>1</sup> - Berthon, Eric M. Lowitt, Andrew J. Hoffman, **Compatible aims : Sustainability and high performance**, Accenture Study, Revive uncoated publication, USA, p. 6.

<sup>2</sup> - Hugues du Rouret, **Pour que l'entreprise soit le moteur du développement durable**, CCI publications, France, 2003, p. 13.

<sup>3</sup> - Denis Molho, Dominique Fernandez, **La performance Globale de l'entreprise**, éditions d'organisation, France, 2003, pp. 101-102.



- 8- تسمح بالتقييم الذاتي والتدريب: تدل على تحسين الإجراءات وإدارة المؤسسة من خلال آثار الإنتاج، والأخذ في الحسبان مختلف التوجهات؛
- 9- المسار بالمشاركة (العمليات المشتركة): تقسيم التطور المحقق خلال الوقت وتكون قابلة للتدقيق؛
- 10- المرونة خلال عملية المراجعة: تكون مواكبة لتطور التطلعات أو عند استفسارات الأطراف ذات المصلحة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث : نماذج وأدوات القياس الحالية المتوفرة

قياس الأداء الكلي يكون غير رسمي وتجريبي أكثر منه هيكلية، هناك ثمانية أدوات مختلفة لتقدير تطور المؤسسة نحو التنمية المستدامة:

#### 1- القياس عن طريق النتائج الاقتصادية: يشمل هذا النموذج كل من<sup>2</sup>:

- القياس عن طريق الربح أو ضياع قسم أو جزء من السوق: تسمح هذه الطريقة بتقدير كيفية مقارنة القياس عن طريق اقتصاد النتائج للاستثمار بمسؤولية شاملة؛
- القياس عن طريق خيارات الزبائن: بعض المؤسسات تبني قراراتها وتقديراتها الجيدة أو السيئة على أساس خيارات زبائنها أو بعض الأطراف ذات المصلحة؛
- القياس عن طريق تقليل التكاليف: وضع سياسة للتنمية المستدامة تؤدي إلى تقليل تكاليف تدفقات الإستهلاكات، الفضلات، النفايات (الطاقة، المواد) بالإضافة إلى اقتصاد في المدخلات؛
- القياس عن طريق الربحية: هناك عدة دراسات أثبتت المساهمة الفعالة والكبيرة للتنمية المستدامة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛

- القياس عن طريق المقارنة (مزايا/تكاليف): تسمح هذه المقارنة بتعريف وتكميم التكاليف والمزايا الخاصة بمقارنة التنمية المستدامة مثال عن تكاليف الإنتاج المباشرة (العمل، العمليات، الموردون... الخ) غير المباشرة (الهندسة، الأدوات... الخ) أو تكاليف البيئة المباشرة (معالجة النفايات، برامج الجماعات، معالجة المياه... الخ)، أو غير المباشرة (المتابعة، التكوين... الخ)، أما المزايا فتتمثل في: الأرباح المباشرة (من خلال برامج اقتصاد الطاقة، اقتصاد وإعادة تدوير المواد، التجهيزات، تخفيض نسبة دوران العمل، الاقتصاديات المتأتمية من الجزاءات (الاستثمارات الخاصة

<sup>1</sup> - Denis Molho, Dominique Fernandez, p. 102.

<sup>2</sup> - John Schubert, **Sustainability : A key to tripple bottom line reporting**, Group of 100 incorporated, Australia, 2003, pp. 14-16.

بالتنمية المستدامة)، أو الأرباح غير المباشرة مثل: نسبة التشغيل، تقليل أثر المؤسسة على الجماعات والعمال، فعالية جيدة تستجيب بالسبق للتشريعات البيئية، إرضاء تطلعات الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>.

**2- القياس عن طريق القدرات:** لا تقيم المؤسسات المتطورة في مجال القياس نتائجها فقط وإنما قدراتها أيضا، حيث تتقاطع هذين المقاربتين لغرض تحديد قدرات المؤسسة والعمال من أجل تحقيق الأهداف<sup>2</sup>؛

**3- القياس عن طريق الارتباط (بطاقة الأداء المتوازن):** ظهرت هذه المقاربة عام 1992، وتسمح برسم خريطة للمؤشرات، لغرض تقدير التطورات الاجتماعية والبيئية مقارنة بالنتائج المالية، هذه المؤشرات تجمع مختلف مؤشرات المؤسسة في أربعة أصناف (الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتدريب)، وتحمل هذه المقاربة نظرة توازنية للمكونات خاصة غير المالية للأداء ومصادر خلق القيمة (60% من 100 مؤسسة مجمعة من قبل مجلة Fortune تستعمل هذه الطريقة)<sup>3</sup>؛

**4- القياس عن طريق رأس مال الشهرة (السمعة):** يصعب قياس الربط ما بين أداء المؤسسة وسمعتها، ويتطلب وضع هذا القياس، إقحام جميع العمال داخل المؤسسة ضمن جميع وحدات الأعمال، ويهدف بالأساس إلى قياس آثار تحسين شهرة المؤسسة، تقدير الأعمال الأكثر أهمية، إعداد الارتباطات مع تطور النتائج الاقتصادية، ويعتبر التحوار مع الأطراف ذات المصلحة من أهم المحددات الأساسية لقياس مستوى الجهود اللازمة التي التزمت بها المؤسسة، ومن أهم مؤشرات سمعة المؤسسة: سعرها في البورصة، السمعة المعروفة عن طريق الأطراف ذات المصلحة، علامة المؤسسة، رأس مال العلامة...<sup>4</sup>؛

**5- القياس عن طريق تقييم المسيرين:** يمكن قياس تطور المؤسسة نحو التنمية المستدامة كذلك عن طريق ممارسات المسيرين في هذا المجال، وكذا قدرتهم على تعزيز القيادة، ويتمثل مجال القياس أساسا في: الحكمة، الاتصال، برنامج الأخلاقيات، حقوق الإنسان، الموردون، ومختلف مساهمات الأطراف ذات المصلحة؛

**6- القياس عن طريق التزام العمال:** يقيم العمال في بعض المؤسسات على أساس؛ اتجاههم نحو التنمية المستدامة، وضع مداخل أو مخصصات سنوية تسمح بإعداد مشروع المساهمة في اتفاقية مشتركة، تحديد

<sup>1</sup> - Emmanuelle Reynaud, op.cit, pp. 204-207.

<sup>2</sup> - Commission Européenne, **La responsabilité sociale des entreprises: Une contribution des entreprises au développement durable**, CE publications, Bruxelles, 2002, p. 12.

<sup>3</sup> - Octave Gélénier, op.cit, pp. 70-73.

<sup>4</sup> Yves DUBIEF, **L'entreprise au cœur du développement Durable**, vosges économique magazine, N°22, France, juillet 2009, p.15.

مستهدفات المؤسسة، بالإضافة إلى المستهدفات الفردية وتتمثل أساسا في (المبيعات، سلوك العمال والأعمال الملموسة...)، فيما تتمثل اتفاقيات الاهتمام في محاولة إدماج معايير متعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة<sup>1</sup>؛

7- القياس عن طريق انحرافات عدم التوافق مع القوانين والتشريعات: وذلك من خلال انحرافات توافق ممارسات المؤسسة مع التشريعات والقوانين الداخلية والخارجية، وتكون مدعومة على مستوى وحدات الأعمال، وهي تعبر في الغالب عن: القيم، السياسات، الممارسات (العنصرية، التمييز، البيئة، أمن الغذاء، المقابلات مع العمال... الخ)<sup>2</sup>؛

8- القياس عن طريق الأخطار الناجمة عن عدم التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة: تتمثل أساسا في النتائج المترتبة عن عدم الالتزام بسيرورة التنمية المستدامة مثل: منع المناقصات، دوران العمل وصعوبة توظيف مرشحين ذوي كفاءات عالية، جاذبية ضعيفة اتجاه المستثمرين، الجزاءات القانونية، تكاليف التلوث، تكاليف النفايات والانبعث، ضعف المصدقية لدى الموردين،... الخ<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الكلي

سنحاول من خلال هذا المطلب تبيان أهم مؤشرات الأداء الكلي للمؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي بالإضافة إلى مؤشرات الحوكمة).

### الفرع الأول: مؤشرات الأداء الاقتصادي

تنقسم مؤشرات الأداء الاقتصادي فيما يخص التنمية المستدامة إلى عدة مجالات أهمها: الربح وسلسلة القيمة، السلع والخدمات، الاستثمارات، المقاوله بالباطن والمشتريات، التقييم والاستغلال، سير الأعمال، نوعية الزبون... وسنحاول تبيان كل هذا من خلال الجدول الموالي.

<sup>1</sup> - Bernard Calisti, Francis Karolwicz, op.cit, pp. 153. 208 .

<sup>2</sup> - Patrick d'Humière, op.cit, p. 65.

<sup>3</sup> - Dominique Walff, Fabrice Mauléon, op.cit, pp. 25-29

جدول رقم (08): أهم مؤشرات الأداء الاقتصادي فيما يخص التنمية المستدامة

| المؤشرات   | المجال                      |
|--|-----------------------------|
| مستوى الأرباح، مبلغ الأرباح الموزعة، موقع الأرباح الجغرافي وتوزيعها خارج الحدود، القيمة المضافة لكل عامل، قدرة التمويل الذاتي، عائد المساهمين، مجموع المداخيل حسب كل عامل، بحث إدماج التكاليف المتجنبة évités، التكاليف الناتجة عن تسيير النفايات وآثار بيئية أخرى، تركيز الثروة الاقتصادية والجبائية، خلق الشغل، اقتصاد الطاقة... | الربح وسلسلة خلق القيمة     |
| الأثر الاقتصادي الخارج، المساهمة في اقتصاد واسع...   | السلع والخدمات              |
| استثمار رأس المال، الاستثمار في المعارف، اكتساب المؤسسة لكفاءات وإجراءات جديدة...  | الاستثمار                   |
| النفقات المالية في المقابلة بالباطن والمشتريات، المشتريات المسؤولة...  | المقابلة بالباطن والمشتريات |
| أدوات التقييم الحالية أو المستقبلية، الاعتراف بالمجتمع المدني، المقارنة مع أحسن الممارسات فيما يخص المستثمرين في مجال التنمية المستدامة.   | التقييم والاستغلال          |
| سير الأعمال، انعكاس الاقتصاديات على المستهلكين، شبكات التوزيع والموردين الفعالين، عدد الأعمال والنشاطات ضمن هذا المجال.  | سير الأعمال                 |
| رضا الزبون فيما يخص التزام المؤسسة   | رضا الزبائن                 |

Source : Olivier Dubigeon, op.cit, p. 117.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الاجتماعي للتنمية المستدامة

تنقسم مؤشرات الأداء الاجتماعي بدورها إلى عدة مجالات أهمها: رأس المال البشري والمعرفة، الشغل، مكان العمل، المكافآت، تامين الثروة المجتمعية، السياسة العمومية، حقوق الانسان،... الخ. والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم (09): أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة

| المؤشرات  | المجال                    |
|---|---------------------------|
| الاستثمار في التكوين، تقييم الأصول غير المادية، حقوق الملكية الفكرية، تحويل التكنولوجيا، القدرة على الابتكار...   | رأس المال البشري والمعرفة |
| القيمة السوقية للقدرة الإنتاجية للعمال (عدد العمال، الأجر السنوي، القيمة المضافة التي ترجع للعمال...)، الكفاءات، القابلية للتشغيل، عدد ساعات التكوين لكل شخص، نوعية اليد العاملة...   | التشغيل                   |
| شعور العامل اتجاه المؤسسة، التنوع في موقع العمل، التنوع كذلك فيما يخص الرجال والنساء، العدالة وعدم التمييز، العلاقات ما بين العمال (احترام حرية النقابات، العدالة، احترام شروط العمل والتأجير، الحوار الاجتماعي...)، التضامن والانخراط الاجتماعي، السلامة والصحة... | مكان العمل                |
| فرق التأجير ما بين العمال والمدير العام...  | التأجير (المكافآت)        |
| الشراكات ذات الصلة مع الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة، التشاور مع السكان، المساهمة في التنمية المحلية، دعم المبادرات المحلية، إدارة التعاون مع الشبكات على مستوى الفروع أو الإقليم، التسيير الاقتصادي للإقليم ودعم إعادة بعث اقتصاد محلي...                            | تثمين الثروة المجتمعية    |
| المساهمة المالية في السياسات العمومية، اعتماد طرائق للتأثير على السياسات العمومية (الانخراط في المنظمات، الجمعيات، النوادي ومجموعات اللوي...).  | السياسة العمومية          |
| حقوق الإنسان والطفل، الأعمال الشاقة، محاربة الفقر، التعاون الدولي (خاصة شمال-جنوب)...   | حقوق الإنسان              |

من إعداد الطالب على أساس المراجع:

Jean-Claude MARCOURT, **Apport de la RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale**, CEDAC absl, Belgique, Mars 2005, pp. 31-59.

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء البيئي والحوكمة

نميز عدة حالات فيما يخص الأداء البيئي للتنمية المستدامة، تتمثل أساسا في الأداء البيئي وتحسيس العمال وسنبرز هذا من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (10): أهم مؤشرات الأداء البيئي فيما يخص التنمية المستدامة

| المؤشرات   | المجال        |
|--|---------------|
| التقليل الوقاية من الانبعاثات الملوثة والمضرة، الثروة البيئية مقارنة بالمناطق الاقتصادية، الآثار الكامنة فيما يخص التغير المناخي، تسيير أفضل للموارد الطبيعية وكذا الثروة الطبيعية، تقرير البيئة، المشاكل القطاعية (الكهربائية، OGM، الورق...)، حماية المناطق الحساسة، استعمال الطاقات المتجددة، مؤشر المناخ، احترام مبدأ الوقاية، زيادة انتاجية الموارد، التصميم البيئية للمنتجات والفعالية الطاقوية... | الأداء البيئي |
| مؤشر الشبكة (تكوين كامل المؤسسة)ن التحول، تقييم الفضلات والنفايات (القارورات البلاستيكية مثلا)، وعي العمال بالتنمية المستدامة بصفة عامة والجانب البيئي بصفة خاصة...  | تحسيس العمال  |

من إعداد الطالب على أساس المرجع: Source : Chantal Jouanno, op.cit, pp. 185-199.

كما وتعتبر الحوكمة الجيدة من أهم العناصر التي تساعد على اعتماد المؤسسة لمقاربة التنمية المستدامة، بالإضافة إلى استمراريتها وبقائها، وسنبين من خلال الجدول الموالي أهم مؤشرات الحوكمة الجيدة.

جدول رقم (11): أهم مؤشرات حوكمة المؤسسة

| المؤشرات   | المجال                         |
|--|--------------------------------|
| الرؤية، الإستراتيجية، السياسات والعمليات الأساسية، تشكيل السياسة والتنظيم، درجة توافق العمليات مع مبادئ التنمية المستدامة، تعريف وتقييم المخاطر الإستراتيجية والمخاطر المقبولة، التدقيق، الرقابة، التقييم، التحديث، تقويم واستغلال الاستثمار في التنمية المستدامة، الانخراط ووضع قيد العمل مبادئ الاندماج... | السياسة                        |
| قابلية الجمعية العامة، أخلاقيات مجلس الإدارة، التعويضات، طرق وحلول الانتخاب...   | الجمعية العمومية               |
| إدراك الأطراف ذات المصلحة لنوعية التزام المؤسسة، إدارة الأطراف ذات المصلحة والأزمات، تعريف الأطراف ذات المصلحة بالتنمية المستدامة، رأس مال الشهرة، حق المعرفة وحق المشاركة، إدارة وتنظيم المعلومات واليقظة...  | الالتزام                       |
| الشفافية، الإفصاح، العدالة، محاربة الفساد...   | تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس المرجع: Donald J. Johnston, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, OCDE publications, 2004, pp. 17-24.

### المبحث الثالث: مؤشرات الاستدامة عند GRI، البيئة الصناعية والفعالية الطاقوية

سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم المنظمات التي تصدر وتطور مبادئ وأطر مشتركة تساعد بها المؤسسات على وضع منهجية لقياس أداءها، خاصة فيما يخص التنمية المستدامة، ومن أهم هذه المنظمات هي مبادرة الإبلاغ الشاملة ومؤشرات داو جونز للاستدامة، بالإضافة إلى مفهومين أساسيين يخصان الدراسة وهما البيئة الصناعية (Ecologie Industrielle)، والفعالية الطاقوية (Efficacité Energétique).

#### المطلب الأول: مؤشرات الأداء الكلي عند كل من GRI و Dow Jones

تعتبر مبادرة الإبلاغ الشاملة ومؤشرات داو جونز للاستدامة من أهم المؤشرات التي تساعد المؤسسات على وضع منهجية قياس تخص التنمية المستدامة، وسنبين فيما يأتي مفاهيم هذه المؤشرات.

#### الفرع الأول: تعريف مبادرة الإبلاغ الشاملة GRI ومؤشرات داو جونز للاستدامة

سنحاول التعرف على أهم منطمتين تعنيان بوضع مؤشرات لقياس التنمية المستدامة وهما "مبادرة الإبلاغ الشاملة ومؤشرات داو جونز للاستدامة".

**1- تعريف مبادرة الإبلاغ الشاملة GRI:** هي عبارة عن منظمة ذات شبكة قاعدية، وتعتبر السبابة في تطوير استعمال أطر عمل التقارير التي تخص الاستدامة، ولغرض ضمان درجة عالية من الجودة التقنية، المصدقية، فقد تم تطوير أطر عمل المبادرة من قبل مشاركين اقتصاديين، المجتمع المدني، عمال، مؤسسات احترافية... الخ، هذا وقد تم نشر الخطوط التوجيهية للمبادرة لأول مرة عام 2000، بعدها تم مراجعتها عام 2002، ثم عام 2006، وتدعى حاليا (GRI 3) ويتمثل إطار عملها أساسا في وضع مبادئ ومؤشرات تساعد المؤسسات على القياس والإفصاح عن الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

تتمثل أهم فوائد هذه المبادرة في أن جميع تقارير الاستدامة تستند إلى GRI وذلك لغرض المقارنة المرجعية التنظيمية للأداء، مع احترام القوانين، المعايير، الأطر، معايير الأداء والمبادرات الطوعية، إظهار الالتزام بالتنمية المستدامة، ومقارنة الأداء التنظيمي خلال الوقت.<sup>1</sup>

كما تقوم الخطوط التوجيهية للـ GRI بترقية وتطوير المقاربات المعيارية للإفصاح لغرض محاكاة الطلب على معلومات الاستدامة، وتنقسم الخطوط التوجيهية إلى خمسة أجزاء أساسية وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatsGRI-date> December 2010.

<sup>2</sup> - GRI(1), op.cit, pp. 20-24.

- الرؤية وإستراتيجية المؤسسة، تقديم المؤسسة، هيكلية الحوكمة ونظم الإدارة، أبعاد التقرير وأخيرا مؤشرات الأداء الكلي(الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية).

**2- تعريف مؤشرات داو جونز للاستدامة (Dow Jones Sustainability Index) :** كان الغرض من تأسيس مؤشرات داو جونز للاستدامة DJSI هو الاقتداء بأداء المؤسسات الرائدة والسبابة في مجال شروط الاستدامة، وتعنى هذه المؤشرات بالأساس بالمستوى الكلي (العالمي)، ولقد تم نشر المؤشرات الشاملة لأول مرة عام 1999، وتستثني هذه المؤشرات كل من الشركات التي يأتي دخلها من الكحول، التبغ، المراهنة، ملهيات المراهقين، الأسلحة، أسلحة الحروب، أو بالأحرى المؤسسات اللأخلاقية؛ وتشمل عائلة مؤشرات داو جونز للاستدامة مؤشرين ناجحين وهما:

Dow Jones Sustainability World 80 and Dow Jones Sustainability World ex US 80 indexes والتي تتبع أثر أكبر 80 شركة رائدة في مجال الاستدامة وتحترم مؤشرات world ex 80؛ ولقد تم إطلاق هذه المؤشرات في أوت 2008.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الكلي حسب GRI

تتمثل أهم المؤشرات التي تقترحها ال GRI في مؤشرات الأداء الاقتصادي الاجتماعي والبيئي:

**1- مؤشرات الأداء الاقتصادي:** يعنى البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بالآثار التي يمكن للمؤسسة أن تحدثها على الشروط الاقتصادية للأطراف ذات المصلحة، وكذا على الأنظمة الاقتصادية على المستوى المحلي، الوطني والعالمي، ويعتبر الأداء المالي عنصرا هاما لفهم سير المؤسسة، وكذا استدامتها الخاصة، بالإضافة إلى أنه وبدون أداء مالي لا يمكن للمؤسسة أن تساهم في استدامة الأنظمة الاقتصادية بالمعنى الواسع، وتتمثل أهم محاور مؤشرات الأداء الاقتصادي في ثلاثة نقاط أساسية:<sup>2</sup>

أ- الأداء الاقتصادي: ويشمل القيمة الاقتصادية المباشرة المنشأة والموزعة، بالإضافة إلى المنتجات، التكاليف التشغيلية، الخدمات، التأجير، الاستثمار فيما يخص الجماعات، التورطات المالية والمخاطر الأخرى، فرص نشاطات المؤسسة المتعلقة بالتغير المناخي...

ب- الحضور في السوق: توزيع نسب الأجر القاعدي، الدخول، الأجر الأدنى، السياسة، الممارسات، حصة النفقات المنجزة مع الموردين المحليين، إجراءات التوظيف المحلية...

<sup>1</sup> - [http://www.sustainability-index.com/07\\_html/other/aboutus.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/other/aboutus.html), date 03-01-2011.

<sup>2</sup> - GRI(1), op.cit, pp. 25-26.



ج- الآثار الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة: تتمثل بالأساس في: أثر الاستثمارات فيما يخص البنى التحتية والخدمات، فهم ووصف الآثار الاقتصادية غير المباشرة. والجدول المبين في الملحق رقم (02) يبين أكثر أهم المؤشرات الاقتصادية

**2- مؤشرات الأداء البيئي:** يعنى البعد البيئي للتنمية المستدامة بالآثار التي يمكن أن تحدثها المؤسسة على الأنظمة الطبيعية (الحية وغير الحية)، تتمثل أساسا في الأنظمة البيئية، الأرض، الجو والماء، وتغطي المؤشرات البيئية أداء عناصر المدخلات (المواد، الطاقة، الماء)، وعناصر المخرجات (الانبعاث، التدفقات، الفضلات)، وتشمل المؤشرات البيئية المحاور التالية:<sup>1</sup>

- المواد: نسبة المواد المستهلكة مقارنة بالمواد المعاد تدويرها...  
- الطاقة: استهلاك الطاقة المباشرة وغير المباشرة، الاستخدام الفعال للطاقة، منتجات وخدمات تستند إلى مصادر الطاقة المتجددة، تخفيض الحاجيات الطاقوية...

- الماء: حجم المياه المستعملة، مصادر التموين، الحجم الكلي للمياه المعاد تدويرها والمعاد استعمالها...الخ؛  
- التنوع البيولوجي: وصف آثار المنتجات والخدمات على التنوع البيولوجي للمحميات الطبيعية...الخ؛  
- المنتجات والخدمات: مبادرات تخفيض الآثار البيئية للمنتجات والخدمات، التغليف المعاد تدويره...الخ؛  
- الانبعاث، التسريبات والنفايات: نسبة انبعاث غاز CO2، مبادرات تخفيض الانبعاث...الخ؛  
- بالإضافة إلى عدة مؤشرات مثل: احترام القوانين والتشريعات، النقل...الخ؛

والجدول المبين في الملحق رقم (02) يبين أهم المؤشرات البيئية لـ GRI.

**3- مؤشرات الأداء الاجتماعي:** يعنى البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بالآثار التي يمكن للمؤسسة أن تحدثها على مستوى الأنظمة الاجتماعية في الداخل أو في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث تعرف مؤشرات الأداء الاجتماعي لـ GRI مظاهر الأداء الأساسية فيما يخص الممارسات المتعلقة بالتشغيل، حقوق الإنسان، المجتمع بالإضافة إلى مسؤولية وظيفة المنتج، وتتمثل أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي لـ GRI في:<sup>2</sup>

أ- التشغيل والعلاقات الاجتماعية: تتمثل أهم مؤشرات هذه الأخيرة في الشغل، الصحة والأمن أثناء العمل، التدريب والتعليم، التنوع والمساواة في فرص العمل...الخ؛  
ب- حقوق الإنسان: من أهم المؤشرات، اللاعنصرية، حرية النقابات، تشغيل الأطفال، الأعمال الشاقة...الخ؛

<sup>1</sup> - GRI(1), op.cit, pp. 27-29.

<sup>2</sup> - Ibid, pp. 30-35.

- ج- المجتمع: آثار المؤسسة على المجتمع بصفة عامة، الفساد، السياسات العمومية، السلوك المعادي للمنافسة، احترام النصوص التشريعية... الخ؛
- د- مسؤولية أثر المنتج: أهم المؤشرات، صحة وسلامة المستهلكين، الملصقات، احترام الحياة الخاصة للزبائن، الاتصال التسويقي... الخ؛

### الفرع الثالث: مؤشرات داو جونز للاستدامة

يتم تعريف هذه المؤشرات لكل بعد من أبعاد التنمية المستدامة (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)، وكذا جميع الصناعات، حيث تعتمد بالأساس على المعايير، الممارسات الجيدة، التدقيق، والإجراءات، ويبين الجدول الموالي أهم مؤشرات داو جونز للاستدامة.

جدول رقم (12): مؤشرات داو جونز للاستدامة

| المؤشرات  | المعايير                                | البعد     |
|---|---|-----------|
| - تشكيلة مجلس الإدارة، فعالية المجلس، المسؤوليات واللجان، تنبؤات الاعتداء على الحقوق، سياسة حوكمة المؤسسة، تدقيق الصراع على الفائدة، التنوع، الجنس،...        | حوكمة المؤسسة                           | الاقتصادي |
| - حوكمة المخاطر، تعظيم المخاطر، خريطة المخاطر، إستراتيجية المخاطر، مراجعة المخاطر، ...  | إدارة المخاطر والأزمات                  |           |
| - قوانين العمل (المعدلة من أجل الوضوح، النظم والإجراءات، الفساد والرشوة، قوانين السير (ضد الفساد والرشوة)، علاقات العمال، ...                                 | قوانين العمل / الإذعان / الفساد والرشوة |           |
| - إدارة العلامة التجارية، إدارة العلاقات مع الموردين، إدارة الابتكار، ...   | معايير خاصة بالصناعة                    |           |
| - التأمين، التغطية، الإفصاح البيئي (بيانات نوعية وكمية)، ...  | التقرير البيئي                          | البيئي    |
| نظام الإدارة البيئية، إستراتيجية المناخ، التنوع البيولوجي، إدارة المنتج (مرافقة المنتج)، الفعالية البيئية، ...  | مؤشرات خاصة بالصناعة                    |           |
| وضع وتحديد ممارسات الموارد البشرية وتطوير العمليات، مؤشرات أداء رأس المال البشري، التطوير والتدريب التنظيمي والشخصي، ...                                      | تطوير رأس المال البشري                  | الاجتماعي |
| نسبة الأداء المتعلق بالتعويض لكل صنف من العمال، موازنة متغيرات التعويض المعتمدة على الأداء الفردي والمؤسسة ككل، تمييز الأداء الفردي، الاتصال، رضا العمال، ... | جذب والمحافظة على المواهب               |           |
| - تظلمات وشكاوى العمال، ...   | مؤشرات ممارسات العمال                   |           |

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| المدخلات المالية، قياس الأرباح، نوع نشاطات الأعمال الخيرية، ... | مواطنة المؤسسة والأعمال الخيرية |
| التأمين، التغطية، التقرير الاجتماعي (كمي، نوعي)، ...            | الإفصاح الاجتماعي               |
| الاندماج الاجتماعي، صحة العيش، ...                              | خصوصية الصناعة                  |

Source : Dow Jones, SAM, Dow Jones Sustainability Index : Guide-book, version 11.4, November 2010, pp. 11-12.

### المطلب الثاني: المؤشرات المالية للتنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الكبرى

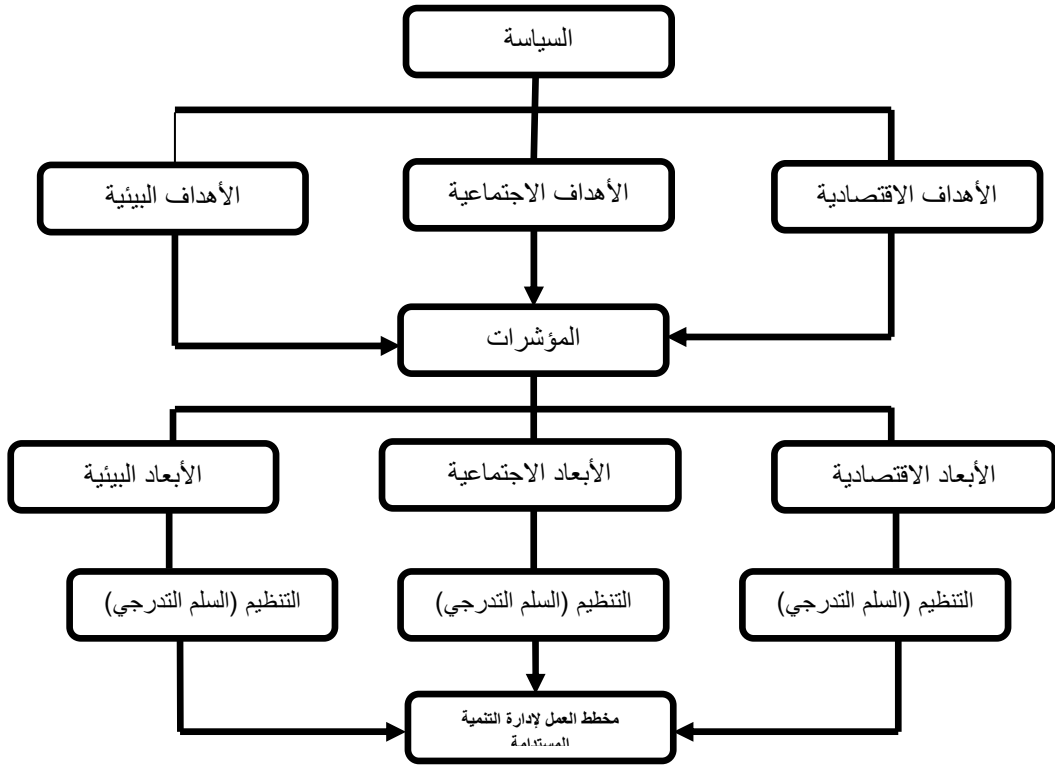
يبحث هذا المطلب في تكميم المؤشرات وجعلها مالية، بالإضافة إلى كيفية وضع لوحة قيادة تخص مؤشرات التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة.

#### الفرع الأول: ترقيم الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة

ليس من السهل إعداد سياسة للتنمية المستدامة داخل المؤسسة تخص المبادئ البيئية والاجتماعية من أجل وضع مخطط مالي كلاسيكي على المدى البعيد، ولكن يتطلب ذلك مجهود التصور وإعداد فرضيات من طرف مسيري المؤسسة وكذا الإداريين، بما أن التنمية المستدامة تدمج داخل المؤسسة عن طريق إدارة مستدامة، بالإضافة إلى التصور وترجمة الأبعاد البيئية والاجتماعية بطريقة مالية.

والشكل الموالي يوضح هيكل النظام التشغيلي لسياسة التنمية المستدامة وكذا المؤشرات:

شكل رقم (20): هيكله النظام التشغيلي لسياسة التنمية المستدامة والمؤشرات داخل المؤسسة



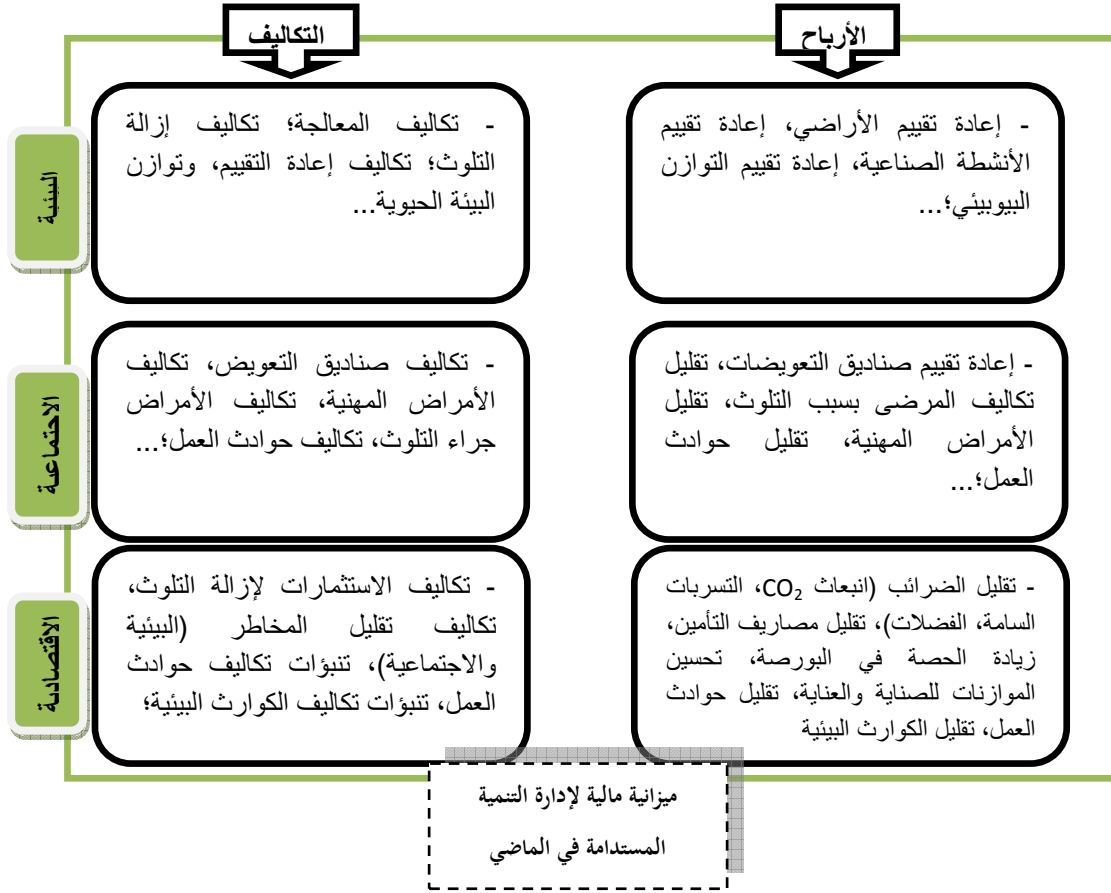
Source : Paul de Backer, **Les indicateurs financiers du développement durable**, éditions d'organisation, France, p. 142.

### الفرع الثاني: إعداد لوح القيادة للتنمية المستدامة

ابتداءً من الشكل السابق، من السهل وضع لوح قيادة شامل للمؤشرات المالية، وهي تخص الماضي، الحاضر والمستقبل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الأشكال التالية:

**1- لوح القيادة للمؤشرات المالية في الماضي:** يبين الشكل الموالي ميزانية مالية لإدارة التنمية المستدامة على أساس الماضي، حيث تعتبر كلوح قيادة يبين التكاليف المترتبة عن تبني هذا المفهوم، وفي المقابل الأرباح التي يمكن الاستفادة منها، ضمن المقاربة التقليدية.

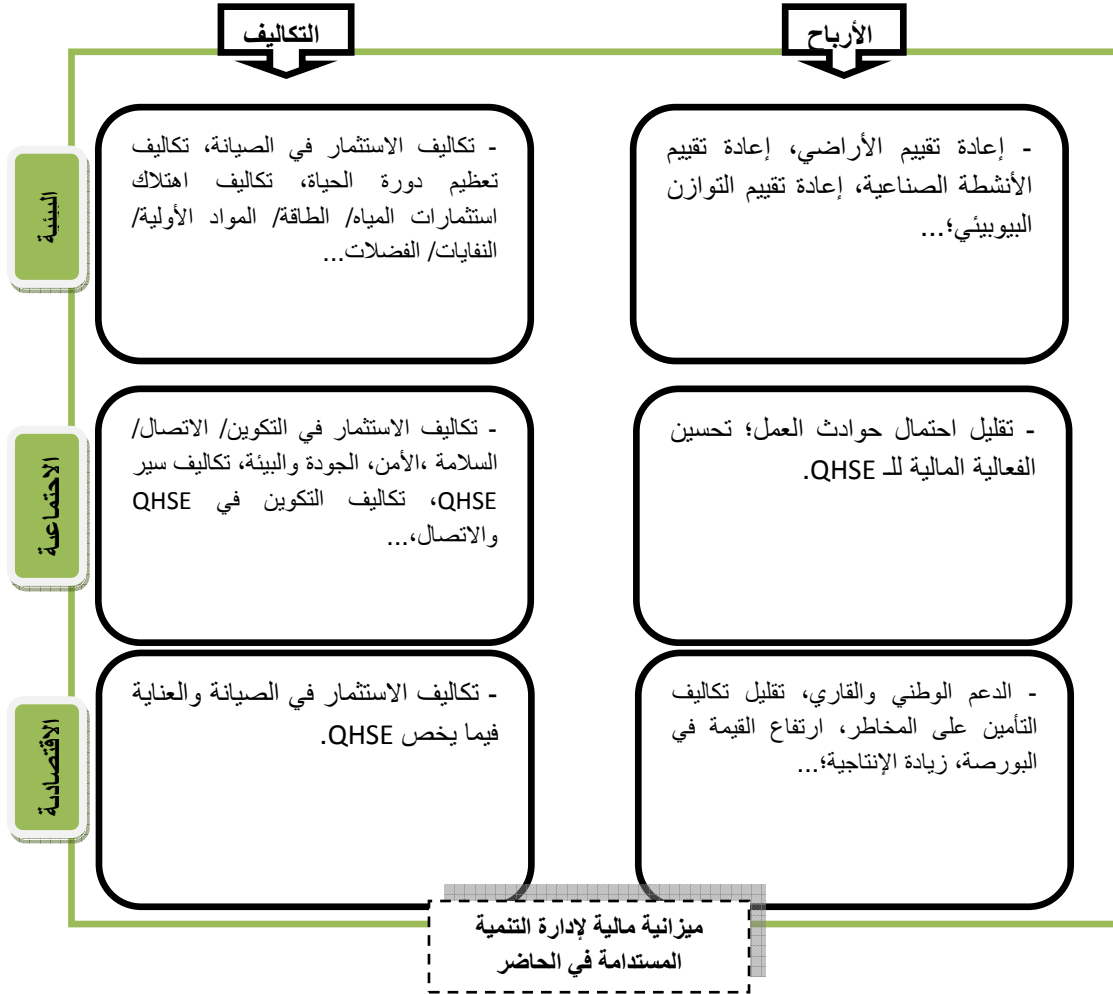
شكل رقم (21): ميزانية مالية لإدارة التنمية المستدامة تخص الماضي



Source: Paul de Backer, op.cit, p.143.

2- لوح قيادة يخص المؤشرات المالية في الحاضر: تأخذ هذه الأخيرة في الاعتبار تكاليف وأرباح كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة في الحاضر، أي ضمن المفهوم التفاعل أو رد الفعل، والشكل الموالي يوضح لوح قيادة تخص المؤشرات المالية للتنمية المستدامة في الحاضر:

شكل رقم (22): ميزانية مالية لإدارة التنمية المستدامة في الحاضر

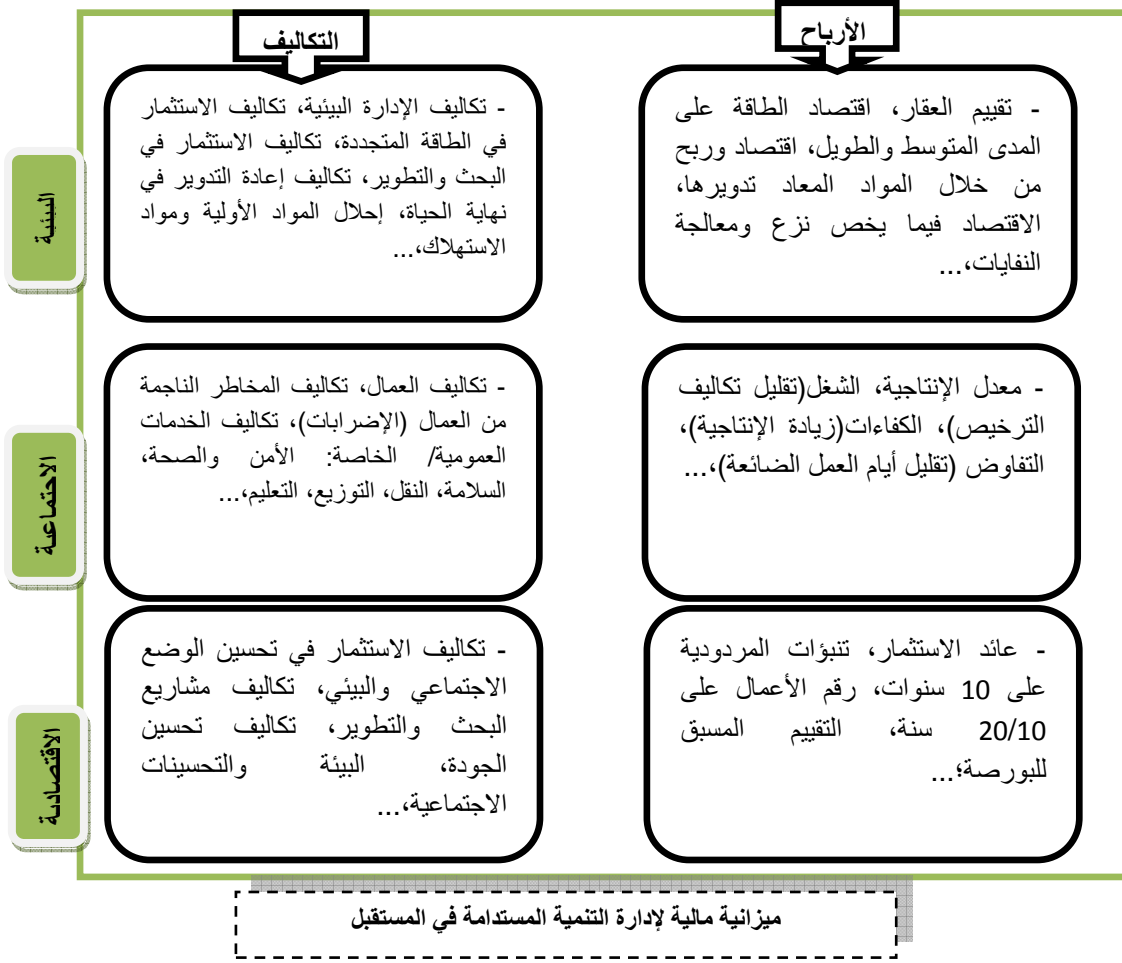


Source: Paul de Backer, op.cit, p.144.

### 3- لوح قيادة يخص المؤشرات المالية في المستقبل: هما المؤشرات امالية للتنمية المستدامة، تعنى بالأساس

بتحديد الأرباح والتكاليف المستقبلية ضمن المقاربة بالسبق، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (23): ميزانية مالية لإدارة التنمية المستدامة في المستقبل



Source: Paul de Backer, op.cit, p. 145.

الفرع الثالث: مقارنة نظام المؤشرات لإدارة التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية

تبنى هذه المقاربة بالأساس على التحكم في الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، بجميع المعطيات في أقسام ثم إسقاطها على المدى المتوسط والبعيد.

1- التحكم في المجال الاقتصادي: وذلك من خلال<sup>1</sup>

أ- إحصاء الآثار الناجمة عن المواقع والصناعة: يعتبر البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة الأسهل تحكما من الأبعاد الأخرى، حيث عادة ما تكون معطيات المواقع والصناعة لحسابات النتائج متوفرة، وهذا ما يسهل من تعيينها (أنظر الحلقة الأولى من الإدارة المستدامة الشكل رقم (23)؛

<sup>1</sup> - François Meyssonier, Rasolofo Distler, **Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique**, ESM/IAE, Metz-France, pp. 3-4.

ب- تجميعها في أقسام: تجميع المعطيات في أقسام أو مركبات صناعية، حيث تكون هذه المعطيات موضوعة على شكل مالي أو رياضي، كما أنها سهلة الإدماج (الحلقة الثانية)؛

ج- ترصيد المعطيات الاقتصادية: ترصد هذه المعطيات عن طريق تجميع الآثار وإسقاطها على المدى المتوسط وخاصة البعيد، لكن ذلك يواجه مشكلتين أساسيتين وهما: تشتت المعطيات والحقائق الاقتصادية التي تغطيها بالإضافة إلى حالة عدم التأكد التي تسود مستقبل الأنشطة؛

## 2- التحكم (تطوير) المجال الاجتماعي: من خلال،

أ- إحصاء الآثار حسب المواقع والصناعة: هناك عدة عوامل تدخل في الاعتبار لتقييم الآثار الاجتماعية لكل موقع أو صناعة ما، أهمها: الخطر الناجم عن الصحة والأمن، معدل الحوادث/ عدد العمال والمقاولون بالباطن، معدل التدريب/ الكتلة الأجرية، معدل الأجر/ تكاليف الحياة، معدل تطور العمال/ الإنتاجية، عدد أيام الإضرابات، معدل الغيابات المبررة/ غير المبررة، معدل ساعات العمل/ الإنتاج... الخ؛ ويجب هنا تعريف جميع الآثار الاجتماعية لكل موقع أو صناعة، بل ولكل حالة خاصة.

ب- تجميع الآثار على مستوى الأقسام: يمكن التعبير عن كل أثر بشكل مالي، ويجب تقييم القياسات المأخوذة لتحسين سير العمل الاجتماعي من وجهة نظر إنسانية كما هو الحال من وجهة نظر مالية؛

ومن الصعب ترصيد هذه المعطيات، لأنها تبنى على أساس فرضيات، حيث يجب حسابها قبل إدماجها ضمن حزمة مؤشرات التنمية المستدامة، وتبنى هذه الفرضيات على قياس كل من: الوقاية، التكوين، التأجير، والتي تعتبر توقعية في الأصل، حيث يمكن التعبير عليها بشكل نقدي وبالتالي بشكل مالي<sup>1</sup>؛

## 3- التحكم (تطوير) المجال البيئي: وذلك من خلال،

أ- القياس والمراقبة على مستوى المواقع والصناعة: من السهل تعريف الآثار الحالية ومحملة الحدوث على مستوى المواقع، وتتمثل أهم هذه الآثار في: الماء/ الفضلات/ الطاقة/ المواد الأولية... الخ؛

ب- تجميع المعطيات على مستوى الأقسام: يتم ذلك من خلال تعريف معالم القياس باستقلالية عن الأوضاع أو نوعية التجهيزات، في المقابل فإن نتائج الانبعاث في الهواء، الفضلات التي ترمى في الماء، استهلاك الطاقة، المواد الأولية، مياه المنابع، حماية الطبيعة، التنوع البيولوجي، تعتبر كلها مؤشرات نوعية لمختلف المواقع، ولجعلها كمية أو بالأحرى مالية يجب تقييم الاستثمارات الأساسية سواء المعالجة (الماضي)، إعادة التحويل التقني (الحاضر)، أو بالنسبة للتحويلات التكنولوجية (المستقبل)<sup>2</sup>؛

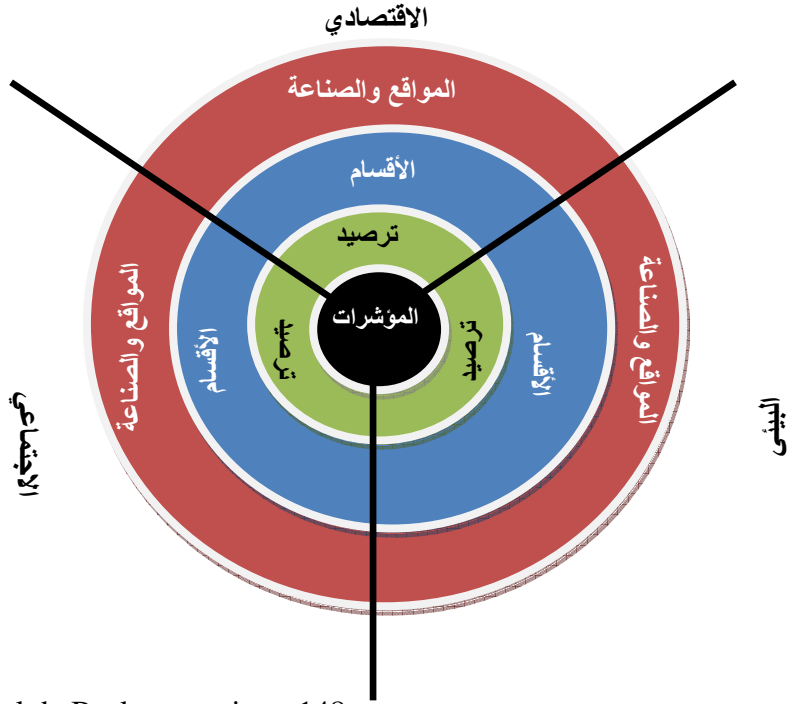
<sup>1</sup> - Michel Dion, Dominique Walf, op.cit, pp. 163-164.

<sup>2</sup> - Chantal Jouanno et Autres, op.cit, pp. 181-183.



وعليه فإن ترصيد البعد البيئي يبنى على تطور الآثار، المخاطر وكذا الأرباح لأحسن الممارسات المتوفرة، والشكل الموالي يوضح مختلف حلقات إدارة التنمية المستدامة.

شكل رقم (24): حلقات إدارة التنمية المستدامة



Source : Paul de Backer, op.cit, p. 148.

### المطلب الثالث: البيئة الصناعية والاستخدام الفعال للطاقة

سنحاول في نهاية الجزء النظري التعرّيج على مفهومين أساسيين يخصان الدراسة أو بالأحرى المؤسسات الصناعية وخاصة الطاقوية منها، يتمثلان في كل من: البيئة الصناعية والاستخدام الفعال للطاقة.

#### الفرع الأول: تعريف كل من البيئة الصناعية والاستخدام الفعال للطاقة

لغرض التقرب أكثر من دراسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الصناعية وخاصة الطاقوية منها، أرتأينا إلى إعطاء مفهومين مهمين يخصان الدراسة وهما: البيئة الصناعية والاستخدام الفعال للطاقة.

**1- البيئة الصناعية (Ecologie Industrielle):** دراسة المحيط الصناعي مهمة لخلق أرضية جيدة للتنمية المستدامة، والذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من المحيط الحيوي، ويعبر المحيط الصناعي عادة عن مختلف أنشطة الإنسان المتمثلة أساساً في استغلال المواد الأولية وموارد الطاقة وتحويلها إلى سلع للإنتاج أو الاستهلاك.

ولقد ظهر مفهوم البيئة الصناعية لأول مرة عام 1989 من قبل ر. فورش (Forsh) \*، حيث عرفه كالاتي<sup>1</sup>:

- البيئة: الدراسة العلمية للأنظمة البيئية؛

- الصناعية: مجموع أنشطة الإنسان في المجتمع التكنولوجي العصري.

كما تعرف البيئة الصناعية على أنها: " دراسة مختلف تدفقات المواد والطاقة للأنظمة الصناعية، كما يعتبر بالأساس مفهوم وممارسة للإدارة البيئية، وهو يحاول الاستجابة لرغبات المؤسسة التي تواجه ضغطا من قبل التشريعات والقوانين الوطنية"<sup>2</sup>.

**2- تعريف الاستخدام الفعال للطاقة (Efficacité Energétique):** تعتمد سياسة الاستخدام الفعال للطاقة

على تطوير التقنية المستخدمة أكثر من اعتمادها على تغيير السلوك الفردي والذي يلعب من جهته دورا بارزا في سياسة خفض الطاقة، ويعرف الاستخدام الفعال للطاقة على أنه: "استخدام كمية أقل من الطاقة لإنتاج نفس التأثير أو أداء نفس الوظيفة"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف البيئة الصناعية وتجارب لأحسن الممارسات

تعطي الفعالية البيئية للأعوان الاجتماعيين والاقتصاديين تطبيقا ملموسا ومعنى عمليا لمفهوم التنمية المستدامة، وسنحاول عرض أهم أهداف البيئة الصناعية وإعطاء تجربة عن مؤسسة لافارج (Lafarge) للإسمنت الرائدة في هذا المجال.

**1- أهداف البيئة الصناعية:** تتمثل أهداف البيئة الصناعية في النقاط التالية<sup>4</sup>:

أ- **تدوير الحلقات الإنتاجية:** عادة ما تعتبر الفضلات كميّار، حيث تعالج في نهاية العملية الإنتاجية، هنا البيئة الصناعية تقترح خلق شبكات جديدة الاستعمال والتعايش ما بين مختلف الأعوان الاقتصاديين، وذلك لغرض اعتبار فضلات نشاط معين كمورد لنشاط آخر.

ب- **الحد من الانبعاث المفرط:** يجب إعادة النظر في المنتجات والخدمات خلال كامل دورة حياتها، لغرض الحد من التبذير الناتج عن العملية الإنتاجية، واستعمالاتها التقليدية؛

ج- **تدوير الحلقات الاقتصادية:** البحث عن ترشيد وتعظيم استعمال الموارد، مع إنتاج أكثر (مع تقليل الموارد الطبيعية غير المتجددة)، وكذا أفضل (لغرض تمديد دورة حياة المنتج والسماح بإعادة استعماله)، كما أن تقدم

\* - Forsh : Vice président de la recherche chez General Motors.

<sup>1</sup> - Forsh.R, **La gestion de la planète : Article, Des stratégies industrielles viables**, Scientific American Magazine, USA, 1989, pp 1-15.

<sup>2</sup> - [http://fr.wikipedia.org/wiki/Écologie Industrielle.défi\(s\).](http://fr.wikipedia.org/wiki/Écologie Industrielle.défi(s).) date 02/01/2011.

<sup>3</sup> - [http://fr.wikipedia.org/wiki/EfficacitéEnergétique.challenge.](http://fr.wikipedia.org/wiki/EfficacitéEnergétique.challenge) date 02/01/2011.

<sup>4</sup> - Carole TRANCHANT et Autres, **L'écologie industrielle : une approche éco systémique pour le développement durable**, Université de Moncton, Canada, 2004, pp. 203-206.

المنتجات خدمة تستهلك من قبل شخص ويمكن أن تكون قد تم إعادة استعمالها أو أعيد إصلاحها، أعيد تدويرها لشخص آخر؛

د- إزالة الكربون من الطاقة: يجب التحسين من فعالية الأجهزة المستهلكة للطاقة الأحفورية، وفي المقابل يجب على هذه الأخيرة أن تعوض تدريجياً بأخرى تخفض غاز ثاني أكسيد الكربون لكل وحدة طاقة منتجة.

2- شركة لافارج (Lafarge) وتجربتها الرائدة في البيئة الصناعية: تعتبر شركة Lafarge\* الشركة الرائدة في البيئة الصناعية، بل ومن بين الشركات الرائدة في اعتماد سياسة التنمية المستدامة، وسنحاول تلخيص أهم الممارسات الجيدة لديها فيما يخص البيئة الصناعية في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): الممارسات الجيدة لشركة Lafarge فيما يخص البيئة الصناعية

| المؤشرات  | المزايا                            |
|---|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض نسبة 20% ما بين 1990-2010</li> <li>- استفادة من تحسين الفعالية الطاقوية للأفران، استعمال الطاقة الحيوية وبعض الفضلات كطاقة بديلة، تميم بقايا الإنتاج لصناعات أخرى.</li> </ul>            | تخفيض انبعاث CO2                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- بالإضافة إلى استعمال البترول وبعض المواد الأولية غير المتجددة كالحصى، فإن الجمع يحاول تخفيض استعمالها من خلال تميم الفضلات الصناعية والفلاحية عن طريق المعالجة...</li> </ul>                   | اقتصاد المواد الأولية غير المتجددة |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع تعظيم استعمال الموارد وبالتالي التأثير على كمية فضلات المنتجات؛</li> <li>- إثارة خلق شبكات جديدة للاستعمال لتشجيع تطوير إعادة التدوير.</li> </ul>  | حلول لبقايا صناعات أخرى            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة تنظيم السوق والشغل، تخفيض كبير للموارد المستهلكة وزيادة في استهلاك الموارد المخصصة لأنشطة التصليح والصيانة.</li> <li>- الدخول في اقتصاد الخدمات الذي يستند على أساس المعرفة.</li> </ul>  | خلق سلسلة جديدة للقيمة             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- يسمح استعمال الطاقة البديلة بالتنوع في موارد الطاقة، وكذا تقليل تبعية المجمع للطاقة التقليدية وبالتالي تقليل التكاليف (مع العلم أن تكاليف الطاقة المستعملة في الصنع تصل إلى الثلث).</li> </ul> | تقليل التكاليف                     |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس المرجع.

Source : Lafarge, Du déchet à la ressource : créer un système industriel durable, Dossier de presse, Mai 2008, pp. 6-9.

### الفرع الثالث: مبادئ الاستخدام الجيد للطاقة

هنالك توجه عالمي للاستخدام الفعال للطاقة في بناء المنازل، والمركبات، والصناعات المختلفة بهدف الحد من استخدام الوقود الأحفوري والانبعاثات الحرارية ومواجهة الاحتباس الحراري العالمي، فبعد أزمة النفط (1973) ظهرت أهمية أمن الطاقة للغرب، وأصبحت قضية الاستخدام الفعال للطاقة محط اهتمام الباحثين في أوروبا

\* Lafarge : leader mondial des matériaux de construction.

وأمریکا، ولقد برهنت توجهات هذا المفهوم بأنها ذات جدوى اقتصادية مرتفعة، وإستراتيجية ممتازة لبناء وتطوير البنية التحتية دون الحاجة للزيادة في استهلاك الطاقة. وأظهرت الدراسات التي أجريت في البلدان التي اتبعت سياسات صارمة بشأن توجيه هذا المفهوم؛ أن هذه الإجراءات رغم كونها مكلفة في البداية إلا أنها مجدية اقتصادياً للشركات والصناعات التي تتبعها.

1- تصميم المباني والاستخدام الفعال للطاقة: إن لموقع البناء الجغرافي ومحيطه أهمية كبيرة في التحكم بالحرارة و الإضاءة، فالمسطحات الخضراء والأشجار والتلال تلعب دوراً هاماً في صد التيارات الهوائية وتكوين الظلال، ففي البلدان ذات المناخ البارد، تخطيط الشوارع والمسكن بشكل أفقي من الشرق إلى الغرب وتصميم نوافذ الأبنية من الناحية الجنوبية للمباني، يساعد كل هذا في إكساب المنازل طاقة حرارية من الشمس وبالتالي التقليل من صرف الطاقة الحرارية من مصادر الكهرباء أو الوقود.<sup>1</sup>

إن التوزيع الذكي للنوافذ والفتحات السماوية واستخدام الزجاج العاكس والعازل للحرارة والأبواب والجدران العازلة واعتماد التقنيات الحديثة للتدفئة والتكييف، يمكن أن يوفر ما بين 25 و 50% من استهلاك الطاقة، استخدام المصابيح الثنائية الباعثة للضوء (مصابيح التوفير) والنيون يقلل من 6 إلى 10 مرات مصروف الطاقة المستخدمة في الإنارة.<sup>2</sup>

2- الاستخدام الفعال للطاقة في الصناعة: في المجالات الصناعية وعند توليد الطاقة من الوقود فإن الهدر المتمثل في الطاقة الحرارية المنبعثة يمكن الاستفادة منه في التدفئة أو في النشاط الصناعي؛ الاستخدام التقليدي للطاقة والموجود حالياً في المصانع يستخدم فقط 30% من الطاقة بشكل فعال. ولكن استخدام تقنيات دمج الطاقة والحرارة في عملية الإنتاج ترفع فاعلية الطاقة المستخدمة إلى 90%، أكثر من 45% من الطاقة المستخدمة في المصانع الأمريكية تتحول إلى بخار، ويمكن لهذه المصانع أن تنقص استهلاكها من الطاقة بمقدار 20% بواسطة عزل البخار واستخدام الضغط الناتج عنه في عملية التصنيع.<sup>3</sup>

3- الاستخدام الفعال للطاقة في المركبات: إن اعتماد التصميم الانسيابي في المركبات و دراسة الديناميكية الهوائية فيها، يقلل بشكل كبير من استهلاكها للطاقة عبر تقليل مقاومة الهواء. تصميم مركبات أخف وزناً مصنوعة من مواد مركبة واستخدام إطارات ذات احتكاك أخف مع الطرق يساهم في زيادة فاعلية الاستخدام للطاقة

<sup>1</sup> - Good Planet, **Organised un événement éco-efficacité : Guide Méthodologique**, fpa2 publications, France, 2005, p. 19.

<sup>2</sup> - INTERFACE Etudes, **Efficacité Energétique : Les emplois de demain**, ADEME Publications, France, 2009, pp. 2-16.

<sup>3</sup> - LEUTGÖB K. & THOMAS S. , **Template National Energy Efficiency Action Plan 2007**, ECONOTEC Publications, Belgium, 2007, pp. 39-49.

في هذه المركبات. يمكن تحسين فاعلية الوقود في السيارات بنسبة 3% عبر معايرة ضغط الهواء داخل العجلات، وإبقائه ضمن الحدود المثلى، واستخدام فلتر هواء نظيف يزيد من فاعلية استهلاك الوقود في السيارة بنسبة تصل إلى 10%.

السيارات الهجينة تقوم بتخزين الطاقة الحركية الناتجة عن الفرملة في مدخرات، وإعادة استخدامها كطاقة دافعة للمركبة. وللسيارات الكهربائية دور في صياغة مستقبل المركبات فعالة الاستخدام للطاقة أيضاً<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - André Caillé, **Les politiques d'efficacité énergétique : Une vision Mondiale**, ADEME Publications, France, pp. 10-11.

## خاتمة الفصل:

تبني مفهوم التنمية المستدامة وإدماجه ضمن اهتمامات المؤسسة التسييرية له أثر إيجابي على الأداء الكلي للمؤسسة، رغم صعوبة الإدماج وحدائة المفهوم، وتتمثل أهم الإيجابيات التي يمكن الحصول عليها من الجانب الاقتصادي من خلال: جذب المستثمرين، إرضاء المساهمين، تحسين الجودة وتقليل التكاليف، تحسين رأس مال سمعة المؤسسة، الابتكار النظيفة والرؤية الشاملة، تحسين أداء البورصة، الاقتصاديات الجزائية، كما لا ننسى زيادة ديمومة المؤسسة... الخ.

كما تتمثل أهم الميزات التي تجنيها المؤسسة من الجانب الاجتماعي من خلال: جذب، تحفيز والمحافظة على المواهب والكفاءات على المدى البعيد، أرباح الأعمال لسياسات التنوع في اليد العاملة، كما تعتبر توجه المؤسسة نحو المجتمع من خلال أعمال التضامن والخير لها أثر على الحصول على الشرعية والقبول وكذا تحسين صورة العلامة لدى المجتمع... الخ.

أما مزايا الجانب البيئي، فتتمثل أساسا في: تقليل التلوث، تقليل أضرار الأنشطة على المحيط، استعمال الموارد المتجددة والحفاظ على الموارد الطبيعية، بيع منتجات وخدمات بيئية، بيع تكنولوجيا مراقبة التلوث، تخفيض التكاليف المرتبطة بالتشريعات، تخفيض تكاليف المواد والطاقة... الخ  
كما تعتبر كل من البيئة الصناعية والاستخدام الفعال للطاقة من أهم الوسائل التي تحسن من أداء المؤسسات الصناعية خاصة الطاقوية منها.

## الفصل الرابع

**دراسة تطبيقية حول أثر إدماج التنمية المستدامة  
على الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية  
- حالة شركتي طوطال وسوناطراك-**

## الفصل الرابع

### دراسة تطبيقية حول أثر إدماج التنمية المستدامة على الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية- حالة شركتي طوطال وسوناطراك-

#### مقدمة الفصل

تم التوصل من خلال الجزء النظري إلى أن اعتماد وإدماج مبادئ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة له الأثر الإيجابي في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، وللتحقق من هذه النتيجة سنقوم بإسقاطها على مؤسسة صناعية بتولية وهي "مجمع طوطال"، قامت بإدماج التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها التسييرية، ومحاولة تبيان أثر ذلك على أداء المؤسسة.

ولحدثة مفهوم التنمية المستدامة في الجزائر، سوف نحاول معرفة حقيقة هذا المفهوم على مستوى مؤسسة جزائرية تنشط في نفس القطاع وهي "مجمع سوناطراك".

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض سياسة ومختلف الأعمال والأنشطة المتعلقة بقضايا التنمية المستدامة على مستوى مجمع طوطال (حيث قمنا بالدراسة من خلال القيام بتربص ميداني على مستوى فرع طوطال بالجزائر كما قمنا بالاتصال بالمقر الاجتماعي بباريس)، ونبرز في هذا السياق تأثيرها على أداء المؤسسة الكلي، كما سنقوم بعرض مختلف الأعمال ذات الصلة بالتنمية المستدامة على مستوى مجمع سوناطراك، وفي الأخير سنحاول تقييم هذه السياسات والأعمال على مستوى كل من المجمعين، وكيفية الاستفادة من تجربة طوطال الرائدة في هذا المجال.



## المبحث الأول: التنمية المستدامة عند طوطال Total

مجمع طوطال، عبارة عن شركة طاقة دولية، تتمثل مهمتها في تلبية وبطريقة مستدامة حاجيات الناس من الطاقة من خلال الابتكار والنشاط الذي تقوم به، وتعتبر طوطال الشركة رقم واحد (1) في فرنسا والسابعة عالميا عام 2009. كما وتعد عوننا رئيسيا في تصنيع المواد الكيميائية، وتتواجد طوطال في أكثر من 130 دولة حول العالم، وتشغل أكثر من 97.000 عاملا، ويقودها الالتزام والإرادة الدائمة للحوار، الشفافية واحترام الآخرين، طموح المجمع هو مواجهة التحديات التي تواجه جميع أنشطتها ضمن مجال تنمية الموارد الطبيعية، حماية البيئة، تكييف أنشطتها لثقافة البلدان المتواجدة على مستواها، بالإضافة إلى الحوار مع المجتمع ككل، وسنحاول من خلال هذا المبحث إبراز سياسة مجمع طوطال فيما يخص التنمية المستدامة وأثر ذلك على الأداء الكلي للمجمع.

### المطلب الأول: التعريف بمجمع طوطال، الأنشطة وحوكمة الشركة

سنحاول من خلال هذا المطلب، التعريف بمجمع طوطال ونشأته، وكذا إبراز أنشطته الرئيسية، كما نحاول التعرف على حوكمة الشركة، وأخلاقيات الأعمال لديها.

### الفرع الأول: نشأة طوطال والأنشطة الرئيسية

**1- نشأة المجمع:** جاءت طوطال كنتيجة لاندماجين متتاليين (شركة طوطال مع الشركة البلجيكية بتروفينا (Petrofina)، والذي أعطى الشركة (TotalFina)، ثم هذه الأخيرة مع (ElfAquitaine)، أدت إلى (TotalFinaElf)، وتم تسميتها Total عام 2003، والتي يعود أصلها إلى عام 1920، وتعتبر طوطال تركيبة لثقافات ودرايات الشركات الثلاثة المندجة، وهذا الشراء الفني والبشري يوفر كافة المحاور لكي تبقى عوننا رئيسيا في تزويد الطاقة للعالم.

**2- أنشطة المجمع:** بالإضافة إلى كونها شركة نפט، تعتبر طوطال أيضا واحدة من أكبر الشركات المنتجة للغاز موجودة في 5 قارات. والواقع أن شركات الطاقة تميل إلى تطوير عدة طاقات، تجري أنشطتها في أكثر من 130 بلدا وتغطي كامل الصناعة النفطية، وتنقسم أنشطة المجمع حول العالم إلى ثلاثة قطاعات: الأول، المنبع يشمل التنقيب والإنتاج من النفط الخام والغاز، أنشطة المجمع في مجالات الغاز والكهرباء وأخيرا الطاقات الأخرى، والثاني، يتمثل في أنشطة المصب ويشمل النقل البحري، التسويق للتجارة، التكرير وتسويق المنتجات، والثالث يتمثل في الجزء كيمياويات، وسنبين فيما يلي كل قطاع نشاط على حدا<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - Oboulo, *La développement durable chez Total*, Oboulo publication, 2004, pp. 5-9.

بلدا وتغطي كامل الصناعة النفطية، وتنقسم أنشطة الجمع حول العالم إلى ثلاثة قطاعات: الأول، المنبع يشمل التنقيب والإنتاج من النفط الخام والغاز، أنشطة الجمع في مجالات الغاز والكهرباء وأخيرا الطاقات الأخرى، والثاني، يتمثل في أنشطة المصب ويشمل النقل البحري، التسويق للتجارة، التكرير وتسويق المنتجات، والثالث يتمثل في الجزء كيمائيات، وسنبين فيما يلي كل قطاع نشاط على حدا<sup>1</sup>:

أ- **أنشطة المنبع**: يشمل هذا القطاع استكشاف، تطوير وإنتاج المحروقات والغاز المميع الطبيعي، كما أن الطاقات الجديدة تدخل في صميم التزامات هذا القطاع، وينظم هذا القطاع من قبل مديريات الاستكشاف- الإنتاج، الغاز والطاقات الجديدة.

ب- **أنشطة المصب**: يغطي هذا القطاع التكرير، تسويق المنتجات البترولية (الوقود، المحروقات ومشتقاتها، غاز البروبان المميع، الدهون) وكذا البيع مثل النقل البحري لهذه المنتجات، وينظم هذا القطاع ضمن مديريات التكرير- التسويق، البيع والتسويق.

ج- **الكيمائيات**: تشمل البتروكيمائيات والأسمدة، تحويل اللدائن، أركما (Arkema)، وهي وحدة تشمل: منتجات الفينيل، والكيمائيات الصناعية ومنتجات الأداء.

**3- طموحات المجمع**: يعتبر مجمع طوطال السابع (7) عالميا من بين الشركات البترولية، ويشغل 97000 عامل، كما ويعتبر الرائد في مجال الكيمائيات، وتتمثل "إستراتيجية" المجمع الأساسية في تلبية الحاجيات المتزايدة للطاقة بصفة مستدامة، ولقد وضع المجمع نشر نموذج نمو مستدام للعمليات وكذا برنامجا داعما للاستثمار ذو مردودية، وتتمثل أهم الطموحات التي يسعى مجمع طوطال لتحقيقها هي<sup>2</sup>:

- التحضير لمستقبل الطاقة: بمعنى ابتكار ومتابعة مجهودات البحث لمواكبة تطور الطاقات الجديدة والمساهمة في التحكم في الطلب؛

- تطوير سياسة المجمع الاجتماعية على أساس المسؤولية: من خلال التنوع، التجنيد والعدالة في جميع المستويات أو في مكان تواجدنا؛

- الاستجابة لرهانات التنمية المستدامة: من خلال تامين الموارد الطبيعية، حماية البيئة، التكيف مع العمليات في البلدان المتواجد على مستواها المجمع، وكذا الحوار مع المجتمع ككل؛

- إثراء وتعزيز العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة: من خلال شفافية المعلومة والاتصال المنسق.

<sup>1</sup> - Oboulo, **La développement durable chez Total**, Oboulo publication, 2004, pp. 5-9.

<sup>2</sup> - Rapport Environnement et Société 2008 de Total, p. 2.

#### 4- تنظيم وهيكلية المجمع: كما ذكرنا سابقا، فإن أنشطة طوطال تحتوي على ثلاث قطاعات أساسية<sup>1</sup>:

- أ- المنبع: يضم هذا النشاط الاستكشاف، إنتاج المحروقات وكذا صناعة الغاز المميع، بالإضافة إلى الطاقات الجديدة، وينضم هذا القطاع، عن طريق مديريات "الاستكشاف والإنتاج"، "الغاز والطاقات الجديدة"؛
- ب- المصب: يضم أنشطة التكرير والتسويق المنتجات البترولية، بالإضافة إلى التجارة والنقل البحري، وينظم عن طريق مديريات "التكرير والتسويق"، "التجارة والنقل البحري"؛
- ج- الكيماويات: يضم هذا القطاع الكيماويات القاعدية والمشتقات الكيماوية.

وتحتوي هذه الأنشطة عدة مديريات مركزية، كما هو مبين من خلال الهيكل التنظيمي العام لمجمع طوطال- أنظر الملحق رقم (03)-، كما يبين الهيكل التنظيمي وجود وظيفة مركزية للتنمية المستدامة.

#### الفرع الثاني: الرهانات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية والحوار مع الأطراف ذات المصلحة

يعتبر مجمع طوطال الحوار مع الأطراف ذات المصلحة من أهم العوامل التي تساعد على مواجهة رهانات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وسنحاول إبراز أهم الرهانات وتطلعات الأطراف ذات المصلحة للمجمع:

#### 1- الرهانات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية: لكل نشاط مجمع طوطال رهانات خاصة به فيما يخص المسؤولية الاجتماعية والبيئية وتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

##### أ- الرهانات الخاصة بنشاط الاستغلال والإنتاج: تتمثل أهم الرهانات فيما يخص هذا النشاط فيما يلي:

- تعظيم إنتاج الأصول الحالية، وإنتاجها في تكلفة مناسبة؛

- تجديد الاحتياطات (وضع برنامج طموح)؛

- الاستثمار من أجل تهمين الموارد صعبة الإنتاج (الغاز الحمضي، الحقول عالية الضغط والحرارة... الخ)؛

- تعزيز الشراكات الحالية وتطوير أخرى؛

- تلبية التطلعات الصناعية، الاقتصادية، المجتمعية.

##### ب- رهانات نشاط الغاز والطاقات الجديدة: تتمثل بالأساس في:

- تطوير تموضع طوطال خلال كامل مراحل سلسلة غاز البترول المميع؛

- المشاركة في تطوير الطاقات المكتملة للمحروقات: الشمسية (فولتايك، ترموديناميك)، النووية، البيولوجية، الفحم النظيف، الطاقة البحرية؛

<sup>1</sup> - Regards, Rapport d'activité 2009 du groupe Total, p.2.

<sup>2</sup> - Rapport Société et Environnement 2008 de Groupe Total, p. 12.

- تسهيل الدخول إلى الطاقة للسكان المعزولين.

**ج- رهانات نشاط التكرير والتسويق:** تتمثل في:

- تكييف المكررات (Raffineries) مع تطورات الطلب والتشريعات؛

- زيادة الفعالية الطاقوية، والتحكم في آثار السلامة والبيئة والمنشآت؛

- اقتراح عروض منتجات وخدمات للزبائن تسمح لهم بتحسين فعاليتهم البيئية وتقليل الأضرار على البيئة؛

- التحكم في آثار صحة وسلامة منتجاتها خلال كامل دورة الحياة؛

- تعزيز الحوار مع الأطراف ذات المصلحة الجوارية.

**د- رهانات نشاط التجارة والنقل البحري:** أهم رهانات هذا النشاط تتمثل في،

- تعظيم مبيعات الإنتاج والتموين للمكررات،

- اختيار سليم للبواخر لضمان نقل ضمن شروط امن مثالية؛

- ضمان امن التجهيزات وحماية البيئة البحرية؛

- تكييف الأسطول مع تنوع الطرق البحرية للاستجابة للتدفقات الجديدة.

**ه- رهانات نشاط الكيماويات:** أهم رهانات هذا النشاط تتمثل في،

- ضمان تكامل جيد للعمليات والمشاريع ضمن بيعتها عن طريق تقليل استهلاك الطاقة، انبعاث غاز ذو مفعول

البيوت البلاستيكية، والآثار الايكولوجية؛

- تطوير منتجات مبتكرة من خلال الاستماع للزبائن؛

- التفطن لكي تكون المنتجات الجديدة تحترم دوما البيئة والصحة خلال كامل دورة حياتها؛

- تنشيط التدوير والمعالجة الطاقوية للبلاستيك؛

- تطوير بلاستيك الغد (خاصة ذو أصل نباتي أو من خلال الميثانول)؛

- تحسيس المجتمع للمزايا المتعلقة بالكيماويات والمنتجات البلاستيكية خاصة.

**2- الحوار مع الأطراف ذات المصلحة:** تعتبر طوطال الحوار مع الأطراف ذات المصلحة أساس نجاحها

والاستجابة إلى الرهانات الاجتماعية والبيئية والاجتماعية، من خلال إقامة حوارات دورية مهيكلية ودائمة مع جميع

الأطراف، وسنحاول من خلال الجدول الموالي تبيان أهم الأطراف ذات المصلحة للمجمع وكذا مختلف تطلعاتهم.

## جدول رقم (14): الحوار مع الأطراف ذات المصلحة لمجمع طوطال

| التطلعات الرئيسية للأطراف ذات المصلحة   | نماذج الحوار الأساسية للمجمع   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- النتائج المتلية وتوزيع الأرباح؛</li> <li>- الاستراتيجية على المدى البعيد؛</li> <li>- الشفافية؛</li> <li>- احترام قواعد الأخلاقيات والحوكمة الرشيدة،</li> <li>- تحديد والتحكم في المخاطر، المعلومات الخاصة بطبيعتها وطرق تسييرها؛</li> <li>- التحكم والتقليل من الآثار؛</li> <li>- المساهمة في تطوير الطاقات الجديدة،</li> <li>- مجهودات البحث والتطوير؛</li> <li>- المساهمة في التنمية الاقتصادية للمناطق المتواجدين على مستواها؛</li> <li>- منتجات مبتكرة ومدمجة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية؛</li> <li>- المقاربة التضامنية نحو المجتمع المدني؛</li> <li>- الموقف الدائم للاستماع والحوار؛</li> <li>- سياسة أجور تنافسية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ العمال والشركاء الاجتماعيون:</li> <li>- المقياس الداخلي (طوطال)</li> <li>- المحاورة عبر الشبكة الداخلية للمجمع (Intranet)؛</li> <li>- أدوات الحوار الاجتماعي المتوافقة مع التشريعات الوطنية؛</li> <li>❖ السلطات والمؤسسات الدولية:</li> <li>- العقود، الاتفاقيات، الشركات،...</li> <li>- الحوار المنظم على مستوى المقر والمواقع؛</li> <li>❖ الزبائن:</li> <li>- استقصاء يخص الرضا؛</li> <li>- اتفاقيات الزبائن؛</li> <li>- الاستشارة المنظمة.</li> <li>❖ المساهمون والمستثمرون:</li> <li>- الجمعية العامة، دورة المساهمين واللجنة الاستشارية لهم؛</li> <li>- عرض النتائج السنوية ولقاءات إعطاء المعلومات؛</li> <li>- اجتماعات فردية مع المساهمين حسب المناطق.</li> <li>❖ المجتمع المدني، المنظمات غير الحكومية، الجمعيات:</li> <li>- اتفاقيات الهبة، الشركات، لغرض المشاركة التحولية للكفاءات والوسائل؛</li> <li>- اتصالات منتظمة للمواقع الصناعية وعلى مستوى المقر؛</li> <li>❖ الجماعات الجوارية:</li> <li>- أدوات الاستشارة، الحوار، المعلومة؛</li> <li>- برنامج التشاور؛</li> <li>❖ الجماعات العلمية والتربوية:</li> <li>- شركات مع مؤسسات البحث، المدارس، الجامعات...</li> <li>- ملتقيات ومحاضرات في جامعة طوطال الخاصة.</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الطالب على أساس المرجع: Rapport société et environnement 2008 de Total, p.22

والشكل الموضح في الملحق رقم (04)، يوضح توزيع القيمة الرقمية للمجمع على الأطراف ذات المصلحة.

## الفرع الثالث: الأخلاقيات وحوكمة الشركة Ethique et Gouvernance de l'entreprise

تتمثل أهم المراجع التي يستمد منها طوطال الأخلاقيات والحوكمة الرشيدة للشركات في<sup>1</sup>:

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان؛

- الاتفاق العالمي للأمم المتحدة (Global Compact)؛

- المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، فيما يخص الشركات متعددة الجنسيات؛

- اتفاقيات أساسية لمنظمة العمل الدولية (OIT).

### 1- الأخلاقيات والمطابقة (Ethique et Conformité): وضعت طوطال منذ عام 2000 دليل عمل لمبادئ

الأخلاقيات التي يجب أن تقود نشاطها، من خلال حرية العمل اليومية، حيث يستند جميع الأفراد إلى العمل بهذا الدليل، لضمان تطابق الأنشطة، القرارات، التقارير مع الاتصالات الدائمة ضمن معالم الإطار المشترك، وتعتبر كل من النزاهة، المسؤولية، المثالية، القيم مقيدة ضمن هذا الدليل، حيث تشكل التزامات للمجمع اتجاه جميع الأطراف ذات المصلحة.

تطبيق هذه المبادئ يستند إلى التطابق أو القبول من طرف العمال في كامل الوحدات، هذا التطبيق يتطلب اليقظة، ولهذا الغرض تم إنشاء مديرية "المطابقة والمسؤولية المجتمعية" عام 2008، وقد تم ربطها مع مديرية، هذا الكيان الجديد له علاقة مع تدقيق المجمع ولجنة الأخلاقيات لغرض الاستشارة والإعلام وكذا تكوين العمال، لضمان أن تكون هذه المبادئ -خاصة فيما يخص مجال النزاهة وحقوق الإنسان- محترمة.

كما ويقوم المجمع بطبع كتيب عبارة عن دليل عملي للنزاهة (Guide Pratique d'Intégrité)، يتم من خلاله الإجابة الملموسة لأسئلة وانشغالات العمال يتم إعداده من طرف لجنة الأخلاقيات وكذا بعض القانونيين بمساعدة مديرية المطابقة والمسؤولية المجتمعية، حيث عاجلت لجنة الأخلاقيات عام 2009 عدة قضايا وطلبات استشارة (32 طعن، 31 استشارة وقضايا، كما قامت بمعالجة أكثر من 200 ملف لمختلف الوحدات للمجمع -أنظر الشكل الموالي-)، هذا التطور يعكس المهمة الأولى للجنة: التدخل بطريقة وقائية لمواجهة كل مشكلة تخص تطبيق دليل السير، وتتمثل أهم التزامات المجمع فيما يخص الأخلاقيات ومبادئ الأعمال في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- احترام وتعزيز الحقوق الأساسية في المقر وكذا مكان تواجدنا؛

- ضمان أمن المنشآت وسلامة الأشخاص والمنتجات؛

<sup>1</sup> - Guide de conduite et gouvernance d'entreprise de Groupe Total.

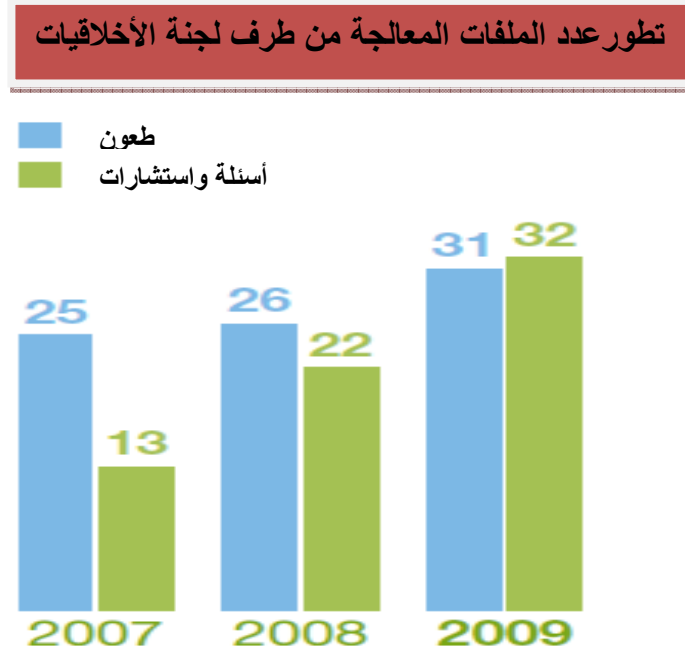
<sup>2</sup> - Rapport Environnement et Société 2009 de Total, p. 35.

- اعتبار النزاهة، محاربة الفساد، الغش، وكذا احترام حرية المنافسة كجزء هام من علاقاتنا مع الأطراف ذات المصلحة؛

- تعزيز الشفافية للتدفقات المالية مع الدول المضيفة؛

- الاعتماد على خبرة المؤسسات المستقلة لغرض التقييم الموضوعي لممارسات المجمع تحت منظور التحسين المستمر؛

- متابعة مجهودات التحسيس، الشرح، والتكوين لغرض نشر ثقافة للمسؤولية من قبل المجمع.  
شكل رقم (25): عدد الملفات المعالجة من قبل لجنة الأخلاقيات



Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Total, p.36.

وفيما يلي بعض الأرقام تخص مهام لجنة الأخلاقيات: 2172 (إطار سامي مكون عام 2009 في إطار ملتقيات الأخلاقيات والأعمال)؛ 440.000 (نسخة من دليل السير للمجمع نهاية 2009 ب 24 لغة مختلفة)؛ 63 (ملف تم معالجته من طرف اللجنة)، وقد قامت مؤسسة (GoodCorporation) ب 78 تقييم أخلاقي لكيانات المجمع منذ عام 2002.

**2- حوكمة المؤسسة:** تعتبر طوطال الحوكمة الواضحة والمتوافقة مع أحسن الممارسات ركيزة لعلاقة الثقة ما بينها وبين مختلف الأطراف ذات المصلحة، وتضمن هذه الحوكمة أن يلعب مجلس الإدارة ومجموع المسيرين دورا بارزا في المنفعة الاجتماعية للمجمع، وكذا من خلال التحكم في المخاطر والبحث بصفة دائمة عن التطور والنمو، وهناك ثلاث مجالات أساسية (امتيازية) لهذه المقاربة وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- Rapport Environnement et Société 2008 de Total, p. 18.

أ- تأجير المسيرين الاجتماعيين: تتبع طوطال سياسة شفافة، حيث تكون موجهة لتجنب الإفراط، وتستند هذه السياسة أساسا على إدماج المعلومة الكاملة، حيث تعرض في "وثيقة المرجع لمجمع طوطال" عناصر التأجير لكل من الرئيس، المدير العام، الإداريون الآخرون، وكذا شروحات لنماذج التأجير، أو على أي أساس تم حساب العناصر المتغيرة لتأجير الرئيس أو المدير العام، وكذا من خلال شروط الأداء.

ب- إطار التسيير الداخلي: هذا الإطار تم تكييفه مع نموذج للإدارة المركزية أو اللامركزية، حيث كل عون مسؤول على مستواه داخل المؤسسة (منصب العمل، قطاع النشاط، المجمع)، وعلى هؤلاء المسيرين التفاعل وإعداد التقارير، متابعة الإجراءات الداخلية الموضوعة بوضوح؛ أما فيما يخص القرارات الرئيسية للاستثمار فتكون من مهام المديرية العامة للمجمع بمساعدة المدراء المركزيين أو إشراك مجلس الإدارة في القرارات الأكثر أهمية، أما فيما يخص مختلف الكيانات الأخرى، فهي مكلفة بتحليل المخاطر على مستواها (الجانب الاقتصادي، المالي، السياسي، القانوني، البيئي، الأمن الصناعي،... الخ).

ج- جهاز الرقابة الداخلية: تقوم مديرية التدقيق للمجمع بضمان التطبيق الجيد للإجراءات الرقابة الداخلية واقتراح أعمال تصحيحية وإعلام المديرية العامة ولجنة التدقيق على مستوى مجلس الإدارة والذي يعنى بضمان السير الحسن للإجراءات وضمان فعاليتها، وتمثل أهم معايير الحوكمة الجيدة لمجمع طوطال في ثلاثة نقاط قوة أساسية:

- التقسيم الواضح للمهام ما بين الرئيس ومجلس الإدارة أو المدير العام؛
- اختيار الإداريين الأكفاء والنشطاء؛
- لجان مختصة على مستوى مجلس الإدارة لغرض تعزيز قدراته في اتخاذ القرارات وللمراقبة السوق وكذا مصداقية الإجراءات المطبقة.

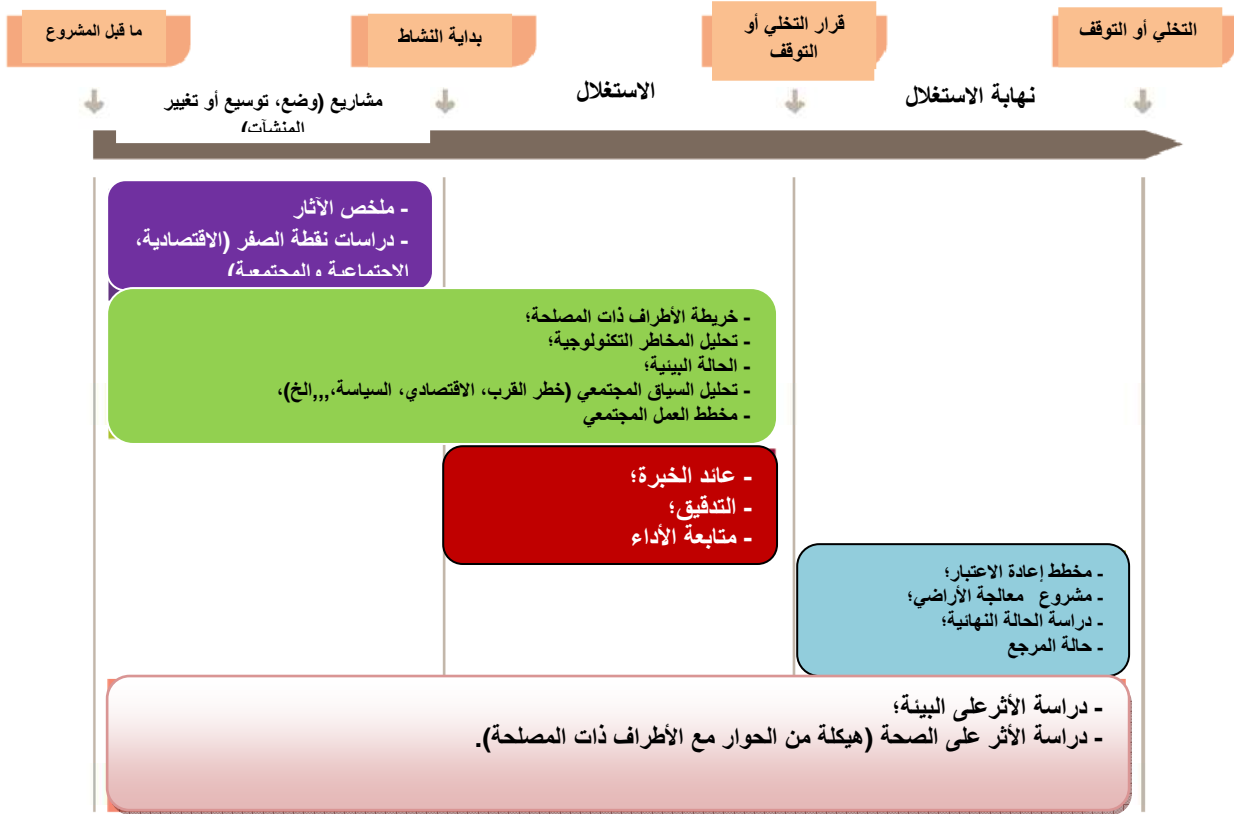
كما وتعمل طوطال على احترام قواعد حرية المنافسة، وتبذل مجهودات مستمرة للتكوين والتحسيس والتكيف مع حالات العمال ونشاطهم، والجدول الموضح في الملحق رقم (05) يوضح أهم معايير الحوكمة الرشيدة لدى طوطال لعام 2008.



## المطلب الثاني: سياسة التنمية المستدامة لمجمع طوطال

يتبع التنفيذ العملي للمسؤولية الاجتماعية والبيئية لمجمع طوطال منهجية عمل وأدوات قيادة لأي مشروع تنوي طوطال القيام به، وتعتبر طوطال أن الأخذ في الاعتبار الرهانات خلال كامل دورة أنشطتها هدف التحكم الكامل في المخاطر والآثار، كما ويحتاج التنفيذ العملي إلى التدقيق والرقابة ويتم تفقدها عن طريق بعض المؤشرات الأساسية من قبل المدققين الداخليين أو مختصين من خارج المجمع، ومحاولة التحليل متعدد الأبعاد والنظرة الشاملة للمخاطر، وكذا القيام بعمليات التحسيس، التكوين والشرح لغرض تكوين ثقافة المسؤولية في كامل التنظيم، والشكل الموالي يوضح جميع المراحل والعمليات التي تسبق تبني أي مشروع للمجمع.

### شكل رقم (26): منهجية وأدوات القيادة لما قبل أي مشروع لمجمع طوطال



Source : Rapport Environnement et Société 2008 de Total, p. 20.

وسنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء أهم التزامات مجمع طوطال فيما يخص التنمية المستدامة (الالتزامات الاجتماعية والأمنية، القضايا البيئية، المسؤولية اتجاه المجتمع).

**الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية لمجمع طوطال:** أثر مجمع طوطال جد كبير على كل من المجال الاقتصادي، الاجتماعية والبيئي، وعليه فما هي أهم الأهداف والالتزامات الاجتماعية التي اعتمدها طوطال من أجل التقليل من أثرها على هذه الجوانب:

1- أهداف المسؤولية الاجتماعية للمجمع: تتمثل أهم أهداف المجمع ومبادئ الأعمال فيما يخص الجانب الاجتماعي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الاستمرار في الاستثمار في المحافظة على الحالية والمستقبلية لأنشطة المجمع من خلال التنبؤ والسبق لتطورات الأسواق؛

- الترجمة الفعلية لمتطلبات المسؤولية والتضامن لاقتراح حلول تكون متكيفة مع العمال الذين مستهم إعادة الهيكلة لأنشطة المجمع والمساعدة على الحفاظ على النسيج المحلي الخارجي للمؤسسة؛

- الابتكار فيما يخص الجانب الاجتماعي، لغرض اقتراح ظروف عمل جذابة؛

- توسيع، ملائمة وتعزيز أدوات الحماية الاجتماعية للعمال حول العالم؛

- تعزيز التنوع في العمال، محاربة العنصرية، ممارسة القابلية للتشغيل (Employabilité) على مستوى الأنشطة وكذا على أرض الواقع، ممارسات التوظيف، سياسة إدارة المسار المهني والتدريب، يجب كلها أن تكون شفافة؛  
ومن أهم الأرقام فيما يخص الجانب الاجتماعي ما يلي:

- هناك 8250 توظيف على شكل عقد طويل الأجل حول العالم عام 2009؛

- كذلك 45 مليون يورو تم تخصيصها لإعادة إحياء الشغل، جراء إعادة الهيكلة التي مست الأنشطة.

2- الالتزام الاجتماعي: يعتبر كل من تنوع الفرق، العدالة وجاذبية ظروف العمل وكذا التأجير العادل والشفاف، كلها عوامل ومبادئ رئيسية للمجمع باعتباره موظفاً، ويجب تعزيز هذه المبادئ لأن مواهب النساء والرجال تعتبر العامل الأساسي في التميز والتنافسية، وتتمثل أهم الالتزامات الاجتماعية لمجمع طوطال في النقاط التالية:<sup>2</sup>

أ- جذب، تمييز وإرضاء جميع المواهب: وذلك من خلال؛

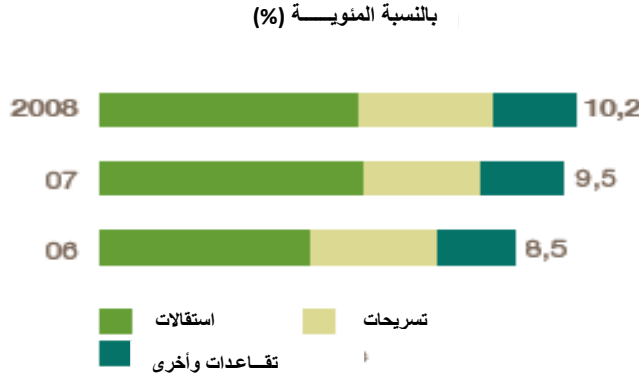
- تجميع طاقات النساء والرجال لابتكار الغد: يجب التفكير على 10 أو 20 سنة قادمة، هذا النوع من التفكير نجده على مستوى سياسة الموارد البشرية من خلال: إدارة التعقيدات المتزايدة للمشاريع، التنبؤ بالقدرة على التحكم في الأمور التسويقية والاضطرابات التي قد تحصل في ميدان الطاقة، توسيع دائرة الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة، تنشيط المبادرات التي من شأنها أن تحافظ على التناسق والتي تعتبر من أهم نقاط القوة؛

- تعظيم تنمية رأس المال البشري: من خلال تجديد الأجيال، جذب المواهب من جميع أنحاء العالم، بناء سيرة متنوعة ومحفزة، وضع ظروف عمل جذابة وعادلة، هذه السياسة التي تم الالتزام بها وجدت أكلها على أرض الواقع من خلال المعدل الضعيف لدوران العمل (10%) والذي يبين ارتباط وانتماء العال للمجمع، والشكل الموالي يوضح معدل دوران العمل في المجمع خلال ثلاث سنوات.

<sup>1</sup> - Rapport Environnement et Société 2009 de Total, p. 30

<sup>2</sup> - Rapport Environnement et Société 2008 de Total, pp. 24-27.

## شكل رقم (27): معدل دوران العمل لمجمع طوطال خلال ثلاث سنوات



Source : Rapport Environnement et Société 2008 de Groupe Total, p.52.

ب- مجتمع قوي متنوع: يمكن توضيح هذا العنصر من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- وجهات مختلفة من أجل عمل واحد في جميع الميادين، فهناك أكثر من 130 جنسية تمثل عمال المجمع، وهذا التنوع في الثقافة وأنماط التفكير تعتبر من أهم الثروات، كما وتسمح بتقاطع وجهات النظر لاقتزان التطورات لعالم أكثر شمولية، ويؤطر هذا الالتزام عن طريق لجنة "التنوع" حيث تسهر على تدويل وإدماج النساء (Féminiser) ضمن الفرق حتى أعلى مستوى من الإدارة؛

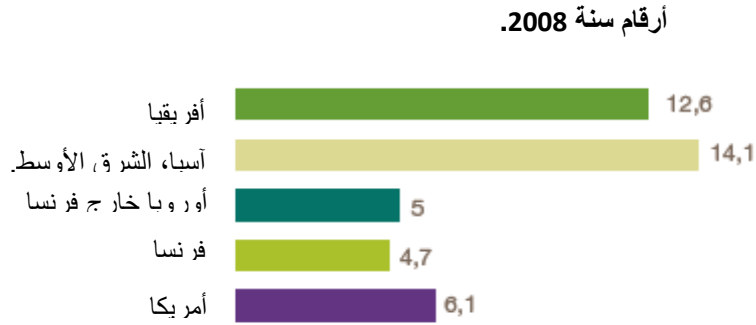
- التحكم في إدارة "تساوي الفرص"، حيث أن ترقية التنوع داخل المجمع معناه محاربة العنصرية وأنواع التمييز، وبالتالي الانفتاح على مختلف الأوساط الاجتماعية، المساواة المهنية، إدماج العنصر النسوي ضمن الإدارة، بالإضافة إلى توظيف الأشخاص المعاقين؛

- الالتزام المسبق بتوظيف الأشخاص المعاقين، حيث تم إمضاء اتفاقية مع الشركاء الاجتماعيين (CDI, CDD)، عام 2007 تقضي بإدماج الأشخاص المعاقين في المجمع، وقد ارتفعت نسبة توظيفهم ما بين (2007-2009) إلى 7%

ج- تطوير الكفاءات وفرص التنمية، من خلال اعتماد سياسة تدريب على المدى البعيد، حيث تبين الأرقام أن حوالي 43 مليون يورو تستثمر كل سنة في التدريب، حيث يرى المجمع انه أحد العوامل تعزيز التنافسية، حيث يعمل المجمع على: اقتراح مسار متكيف مع حاجيات كل متدرب، وإدماجها ضمن كامل مساره المهني لغرض ضمان المحافظة على المستوى العالي للكفاءات على المستوى الجغرافي، فكثافة هذه الجهود تعكس من خلال المناطق (الشرق الأوسط، آسيا، أفريقيا)، 12 يوما، متوسط التدريب لكل عامل خلال السنة (أنظر الشكل)؛

<sup>1</sup> - Rapport Environnement et Société 2008 de Total, p.52.

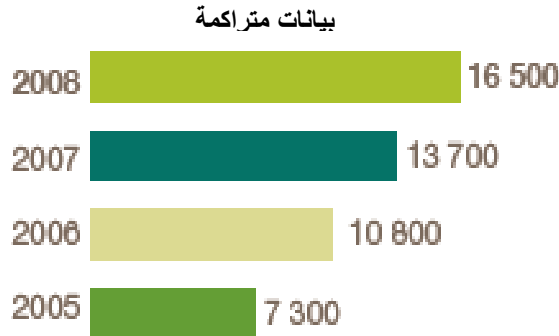
### شكل رقم (28): العدد المتوسط لأيام التدريب لكل عامل حسب المنطقة الجغرافية



Source : Rapport Environnement et Société 2008 de Groupe Total, p.52.

د- التأجير والالتزام الاجتماعي (التوافق ما بين العدالة والتنافسية): من خلال الاعتراف بالأداء في جميع الأبعاد، حيث يقود سياسة التأجير للمجمع شيعين، التنافسية الخارجية (أجور مقارنة مع أجور السوق) والعدالة الداخلية، ولشتمين المواهب يجب الاعتراف بالأداء الفردي اتجاه القرارات وكذا جانب الاستحقاق، ولقد استفاد 9400 عامل من جميع الأصناف المهنية عام 2008 من الأسهم المجانية، وكذا خيارات الأسهم (Stock-options)، والشكل الموالي يوضح ذلك؛

### شكل رقم (29): تطور عدد المستفيدين من حمل الأسهم المجانية وخيارات الأسهم



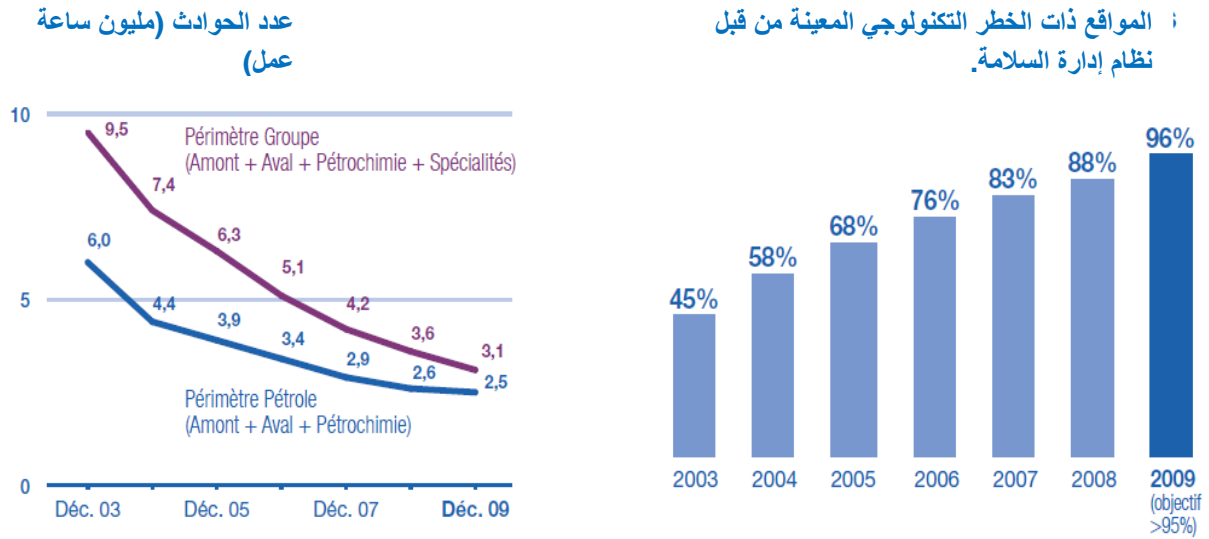
Source : Rapport Environnement et Société 2008 de Groupe Total, p.52.

ه- توسيع دائرة الحوار وإثراء محتوى العلاقات الاجتماعية: يأتي تطوير العلاقات الاجتماعية من خلال الحوار مع الإدارة وممثلي العمال، والذي يعتبر من بين أهم أسس سياسة الموارد البشرية للمجمع، ويتم تجسيدها من خلال عدة نصوص مهمة، مثل اتفاقية تساوي الفرص (2006)، وكذا المساعدة على انشاء، استعادة أو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللمزيد من المعلومات الخاصة في هذا المجال أنظر الملحق رقم (06).

### 3- الصحة والأمن: تتمثل أهم الأهداف والطموحات فيما يخص السلامة والصحة فيما يلي: <sup>1</sup>

- التحكم في انخفاض عدد الحوادث أثناء العمل، حيث تم وضع هدف التقليل بـ 25% خلال الفترة 2010-2013؛
  - تحديد هدف صفر حادث في كل موقع، واللحاق بأحسن المؤسسات العالمية الرائدة في مجال السلامة أثناء العمل؛
  - تعزيز عمليات إدارة المخاطر التكنولوجية، تطبيق المعايير المطلوبة للصيانة لكامل المنشآت الصناعية والإمدادية.
- أ- التحكم في المخاطر التكنولوجية: تسعى طوطال إلى التحكم قدر المستطاع في الأخطار الناتجة عن أنشطتها ومنشآتها، ولتعزيز السلامة في المصانع، قامت طوطال بنشر نظام إدارة السلامة (SMS)، هذا وأكدت الأرقام المسجلة عام 2009 التطور المحقق خلال السنوات الأخيرة، حسب مؤشر TRIR (Total Recordable Injury Rate) ، أو عدد الحوادث المصرح بها خلال مليون ساعة عمل، حيث شهدت انخفاضا بـ 14% عام 2009، هذا التحسن في النتائج (أنظر الشكل الموالي)، جاء كنتيجة: يقظة الفرق، تنظيم صارم، أنظمة إدارة السلامة المدققة من قبل اتفاقيات، استثمارات (500 مليون يورو/سنة) والمخصصة للوقاية من كل أنواع المخاطر.

#### شكل رقم (30): عدد الحوادث، المواقع ذات المخاطر التكنولوجية

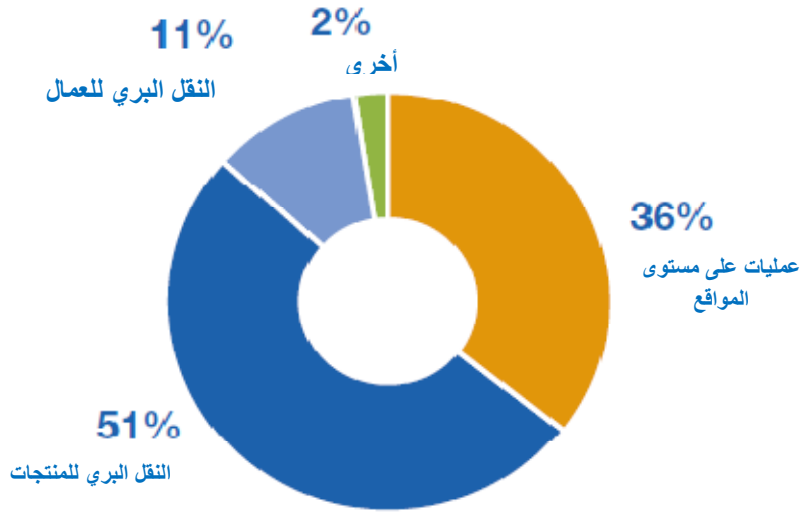


Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.30.

كما وسجل المجمع 21 حادثا مميتا عام 2009، وتتمثل أهم الأسباب أساسا في: نقل العمال، عمليات في المواقع، نقل البضائع عبر الطرقات، وتمثل هذه الأخيرة أكبر نسبة من الحوادث المميتة، ولذا تسعى طوطال إلى التوعية المستمرة للعمال لتجنب حوادث الطرق، والشكل الموالي يبين هذه النسب أهم الحوادث المميتة.

<sup>1</sup> - Rapport Environnement et Société 2009 de Total, p. 29.

شكل رقم (31): سبب الحوادث المميتة خلال 5 سنوات ماضية ابتداءً من 2005



Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.30.

ب- محاولة بناء ثقافة مشتركة للسلامة والأمن: لا تكفي الوسائل التقنية للحد من حوادث العمل، بل يجب تكميلها بإرساء ثقافة للسلامة والأمن وملائمتها مع جميع العمال، وهي مراحل يتم تطويرها عاما بعد عام، في هذا الصدد قامت طوطال بوضع مشاريع، أهمها \* OSER ، تقدم من قبل عالم نفساني في مجال الأمن الصناعي والصحة أثناء العمل، وكان الهدف من هذا المشروع هو التأطير الجيد لإدارة الأمن، التكامل الجيد لأحسن الممارسات، ثم تطويرها في المواقع، الحاجة لحوار ثابت ما بين المواقع والوحدات،...الخ.

ج- جعل الطرق أكثر سلامة: من خلال 340 مليون كلم، تتم كل سنة في أفريقيا لغرض نقل المنتجات في سياق حركة المرور والبنى التحتية جد الصعبة، فإن تقرير النقل البري يبقى الحدث الأبرز، ويعمل الجمع على دعم المبادرات متعددة الأطراف الطموحة، تعد طوطال عضوا بارزا في المنظمة (GRSP\*\*) "الشراكة الشاملة لأمن الطرق"، المنشأة من طرف البنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية، حيث تسمح بتحريك الكفاءات والأوائل في مجال أمن الطرق، لوضع مبادرات تشاورية ما بين الدول- الفاعلين الاقتصاديين والمنظمات غير الحكومية المحلية (73% من مسؤولي النقل تابعوا تربصا منظما عام 2009).

د- المحافظة على الصحة أثناء العمل: يبقى الطلب الاجتماعي لتقليل الأخطار الصحية دوما جد عالٍ، إما من قبل المجتمع المدني أو من داخل المؤسسة، وتعمل طوطال على نشر مرجع "الصحة في منصب العمل"، والذي يساهم

\* - OSER : Opération Sécurité Ensemble Raffinage.

\*\* - GRSP : Global Road Safty Partnership.

في التحديد الجيد للأخطار الصحية المتعلقة أساسا بالفيزياء، الكيمياء والبيولوجيا، ويسمح كذلك بتقييم الأخطار الناجمة عن كل وضعية مهنية، عام 2008 شارك 90 مسئولا تنفيذيا في مجال الصحة، الأمن والبيئة، مسئولو الموارد البشرية بالإضافة إلى أطباء العمل في برنامج تكوين (السلامة الصناعية والصحة)، حيث يستجيب هذا التكوين إلى الطلب المتزايد للوقاية، والحماية الصحية، ولقد تم نشر هذا المرجع بنسبة 66% لـ 375 موقع بالتنسيق مع أنظمة إدارة الصحة، الأمن والصحة للمجمع. وتسعى طوطال من خلال برنامج (TMS\*)، إلى تحديد الأخطار الصحية وكذا تحليل النتائج والتحسين الدائم لتقنيات الوقاية ومخططات الأعمال المشتركة، ولقد أنشأت مديريةية المقر لطوطال عام 2008 "المرصد الطبي للإجهاد\*\*"، حيث يعمل بالتنسيق مع مصلحة الصحة أثناء العمل بالإضافة إلى اتفاقية مع الشركاء الاجتماعيون، وتهدف إلى قياس أثر رد فعل عوامل الإجهاد، وتعمل العيادة الطبية على التفقد الدوري للعمال ومحاولة إعطائهم أسئلة، يتم التعليق على نتائجها من طرف الأطباء في إطار احترام السرية الطبية وإعطاء نصائح ودعم وتوجيهات.

### الفرع الثاني: المسؤولية البيئية لمجمع طوطال

تتمثل أهم أولويات الأعمال لمجمع طوطال التي تخص البيئة في النقاط التالية:

- زيادة القدرة على تحديد، تخطيط (وضع خريطة)، تقييم حساسية أخطار المجمع على البيئة من خلال التدريب، التحكم في الأدوات وكذا تطوير الابتكار؛
- التحسين المستمر للأداء البيئي، حيث تخصص طوطال 10% من استثماراتها في البحث والتطوير، موجهة لابتكار منتجات أقل إضرارا بالبيئة، الاستخدام الفعال للطاقة أو الطاقات المتجددة؛
- الإعلان على النتائج بطريقة شفافة، ووضع مؤشرات بيئية؛
- متابعة تعزيز نظام الإدارة البيئية (SME\*)، عن طريق تخصيص مجموع المواقع بنظم الإدارة البيئية، ومتابعة الحصول على شهادة ISO 14001، لجميع المواقع المهمة في آفاق 2012، والإدماج الكامل للتنوع البيولوجي ضمن نظام الإدارة البيئية.

**1- مقارنة شاملة لإدارة المخاطر:** تعتبر حماية الأشخاص، المنتجات والأوساط الطبيعية ثلاثة أشياء مرتبطة، وتعنى السلامة، الصحة والبيئة بمتابعة نفس المقاربة لإدارة المخاطر، ويأمل المجمع في التحكم في كامل الآثار المدجة ضمن العمليات خلال كامل دورة حياة الأنشطة، حيث قام المجمع خلال سنة 2009 بتطوير منهجية مبتكرة (تقدير

\* - TMS : Troubles Musculo-Squelettique.

\*\* - Observatoire Médical de Stress.

\* - Système de Management Environnementale.

المخاطر البيئية)، وتستند على تحليل خطورة النتائج الممكنة لتسرب معين أو انبعاث، ولتحقيق هذه المقاربة قامت طوطال بالأعمال التالية<sup>1</sup>:

أ- متابعة مسار شهادة ISO 14001: حيث تسمح هذه المواصفة باستعمال لغة موحدة لعدة أنشطة متنوعة، وتسهيل تحديد محاور التطور، كالحوار مع الأطراف الخارجية ومحاولة بناء أداة للتعبئة لجميع الفرق، في عام 2009 حصلت ما نسبة 89% من المواقع على شهادة المواصفة ISO 14001 (200 موقع).

ب- تحديد وتقليل المخاطر: تتم عملية تقييم الحالة والآثار البيئية خلال كامل دورة حياة المشاريع التي تقوم بها طوطال، ويتم تحليل المشاريع الهامة للاستثمار وإعدادها ووضعها قيد التنفيذ من قبل لجنة المخاطر للمجمع.

2- المحافظة على جودة الهواء وتقليل الانبعاث: تتابع طوطال أنشطتها لغرض تقليل النفايات الغازية لمصانعها ومواقع الإنتاج، وتمثل هذه الغازات أساسا في ثاني أكسيد الفسفور (SO<sub>2</sub>)، أكسيد الآزوت (NO<sub>x</sub>)، ويهدف المجمع من هذا النشاط إلى تقليل الغاز المصاحب لإنتاج البترول من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- متابعة انخفاض الغاز المصاحب للإنتاج؛

- متابعة تعظيم الاستخدام الفعال للطاقة للمنشآت؛

- مساعدة الزبائن لاقتصاد الطاقة وتقليل استهلاكهم للموارد الناضبة وأثرها على البيئة؛

- المساهمة في نشر التكنولوجيا النظيفة لمحاربة التغير المناخي (التحكم/ التخزين CO<sub>2</sub>)، وكذا تنمية العرض الطاقوي أقل إثارة ل CO<sub>2</sub>.

أ- نشر إستراتيجية شاملة: تمثلت الانبعاث الناتجة عن أنشطة المجمع خلال عام 2009 بـ 55 مليون طن من CO<sub>2</sub>، وتحاول طوطال التفاعل للمساهمة في الحد من ابعث الغازات ذات مفعول البيت البلاستيكي، وتتمثل إستراتيجية المجمع فيما يخص المناخ في: تحسين الفعالية الطاقوية للمنشآت، تصميم إجراءات أكثر فعالية، الاستثمار في تطوير تكنولوجيا التحكم والتخزين ل CO<sub>2</sub>، وتتمثل التزامات المجمع فيما يخص هذه الإستراتيجية في تقليل أكثر من 4% من انبعاث المجمع ما بين 2000-2009؛

- أما فيما يخص مصانع التخصيب، فقد سجلت انخفاضا قدر بـ 27% (-0.5 مليون طن عام 2009)؛

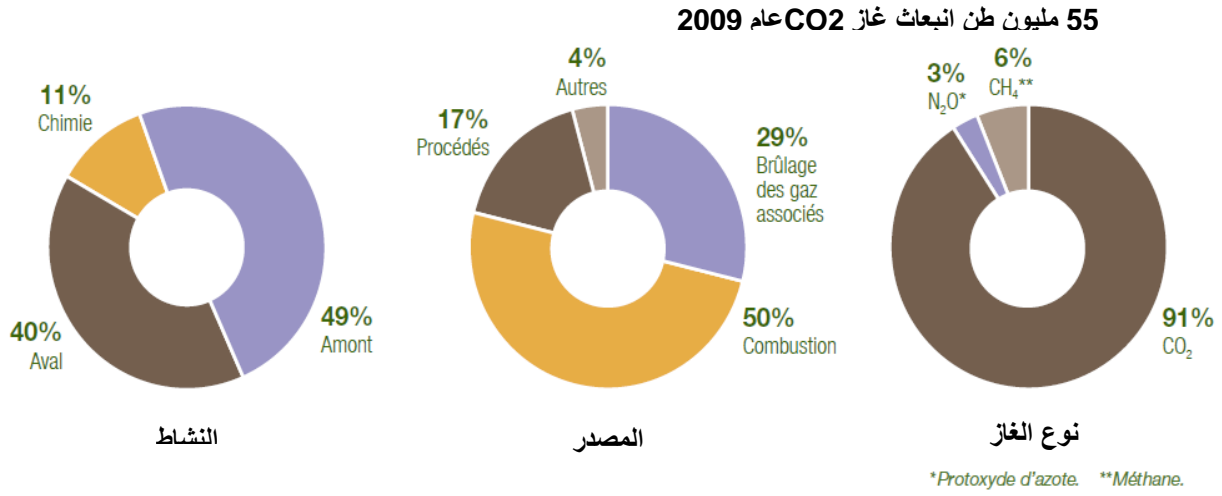
- وطموح المجمع في تقليل الانبعاث المسبب في الغازات ذات مفعول البيت البلاستيكي هي ما نسبته 15% عام 2015، والشكل الموالي يبين الانبعاث العالمي للغاز ذو مفعول البيت البلاستيكي لمواقع طوطال.

<sup>1</sup> - Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p. 30

<sup>2</sup> - Ibid, p. 30



## شكل رقم (32): الانبعاث العالمي للغاز ذو مفعول البيت البلاستيكي لمواقع طوطال



Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.13.

ب- الاستخدام الفعال للطاقة: تنتج طوطال الطاقة، وفي المقابل تستهلك كميات كبيرة من الطاقة (608 مليون جيجا جول عام 2009)، هذه الإشكالية تمثل موضوع مقارنة متناسقة لمواكبة أحسن الممارسات ومجالات الابتكار، حيث وضع نشاط الإنتاج والاستكشاف لربح 2% كل عام فيما يخص الفعالية الطاقوية لمنشآت المجمع خلال الفترة 2007-2012، أما فيما يخص ترمين الوحدات، تجديد الأفران، تقليل ضياع البخار، فيعتبر مخططا شاملا تم نشره لغرض الاستفادة من 1% كل عام حتى عام 2012.

إن الهدف من المقاربات والسياسات التقنية لا تكفي وحدها للتقليل من استهلاك الطاقة، ولذا تعمل طوطال على مساعدة زبائنها على تقليل أضرارهم على البيئة من خلال التوعية والتحسيس، استهلاك أقل للموارد، أو بعبارة أخرى (التقليل من البصمة الإيكولوجية (Empreinte Ecologique)، والتي تعتبر من أهم المحركات لسيرورة الابتكار المستمر، كما وقامت طوطال بإطلاق برنامج "طوطال الحلول البيئية"، حيث يحتوي على منتجات وخدمات ذات ملصقات بيئية (بلاستيك، غراء، حلول التسخين يزواج ما بين الطاقة الأحفورية والطاقة الشمسية، الدهن)، يتم تسويقها في فرنسا وأوروبا، ومقارنة مع المنتجات والخدمات المرجعية في السوق، فهي تتجنب ما يقدر بـ 500.000 طن من نفايات غاز CO<sub>2</sub> كل عام، أو ما يعادل انبعاث 160.000 سيارة، والهدف هو تنويع تشكيلة المنتجات ذات الحلول.

ج- تطوير حجز/ تخزين غاز CO<sub>2</sub>: حسب خبراء ما بين الحكومات حول التطور المناخي GIEC فإن هذا النوع من الحلول يسمح بتقليل 3/1 انبعاث غاز CO<sub>2</sub> الناتج عن الطاقة في آفاق 2050، وتعتبر طوطال من بين السباقين في هذه التكنولوجيا الراقية، حيث تطبق هذه التقنية في 7000 موقع صناعي حول العالم، وتعطي هذه التقنية سلسلة كاملة (استخراج، معالجة، احتراق الغاز الطبيعي، تجميع ونقل CO<sub>2</sub>)، وفي الأخير تخزينه في ما يزيد عن عمق 4000 م، ويسمح هذا الأخير في التحكم في 120.000 طن من CO<sub>2</sub> عام 2010 و 2011، ولقد تم وضع مشروع في الخدمة وبمشاورة واسعة وإجراءات متابعة من قبل خبراء مستقلين لغرض تقييم النتائج والآثار، أنظر الشكل المبين في الملحق رقم (07).

كما وتقوم طوطال بعدة مشاريع تهدف إلى المحافظة على البيئة، من أهمها تعظيم الموارد المائية والمحافظة على المستعملة منها، إعادة الاعتبار للأراضي والمواقع المتدهورة... إلخ.

### الفرع الثالث: مساهمة طوطال في التنمية المحلية (المسؤولية المجتمعية)

أدى العمل ضمن صناعة مسؤولة بالإضافة إلى تلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة، إلى توسيع دائرة النشاط ليشمل المساهمة الفعالة في تنمية رأس المال البشري في جميع الأبعاد، وبالتعاون مع شركاء متخصصين، هذا ويتحقق نشاط التنمية المحلية والإقليمية عن طريق الدعم الطوعي لخلق مناصب الشغل والأنشطة الدائمة، برامج الصحة والتعليم، تزويد المناطق بالماء والطاقة، كل هذا من أجل تعزيز القدرات الفردية والجماعات المحلية قدر المستطاع.

#### 1- أهداف المجمع فيما يخص التنمية المحلية، تتمثل أهداف المجمع ضمن هذا المجال في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- احترافية سيرورة الهندسة المجتمعية؛
- تنمية الحصة المحلية للمشاريع والأنشطة، تامين الكفاءات وتعزيز النسيج الصناعي للبلدان المضيفة؛
- أنشطة التضامن مع شركاء المجمع من خلال التعليم، التدريب، التحسين المستدام للظروف المعيشية؛
- المساهمة في جعل الجماعات المعنية تدير تنميتها وتطورها لوحدها؛
- تنشيط تطوير المؤسسات وخلق أنشطة لعمال المجمع، وضع 4500 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للدعم. وتتمثل أهم إنجازات هذه الأهداف فيما يلي:<sup>2</sup>
- أكثر من 7.9 مليار يورو من الجبايات والضرائب المتأتمية من أنشطة الإنتاج خارج دول OCDE عام 2009؛
- أكثر من 11.000 مستفيد من منحة تم دعمه من قبل المجمع عام 2009؛
- توظيف 3609 من خلال عقود طويلة الأجل في البلدان خارج OCDE عام 2009؛

<sup>1</sup> - Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.30

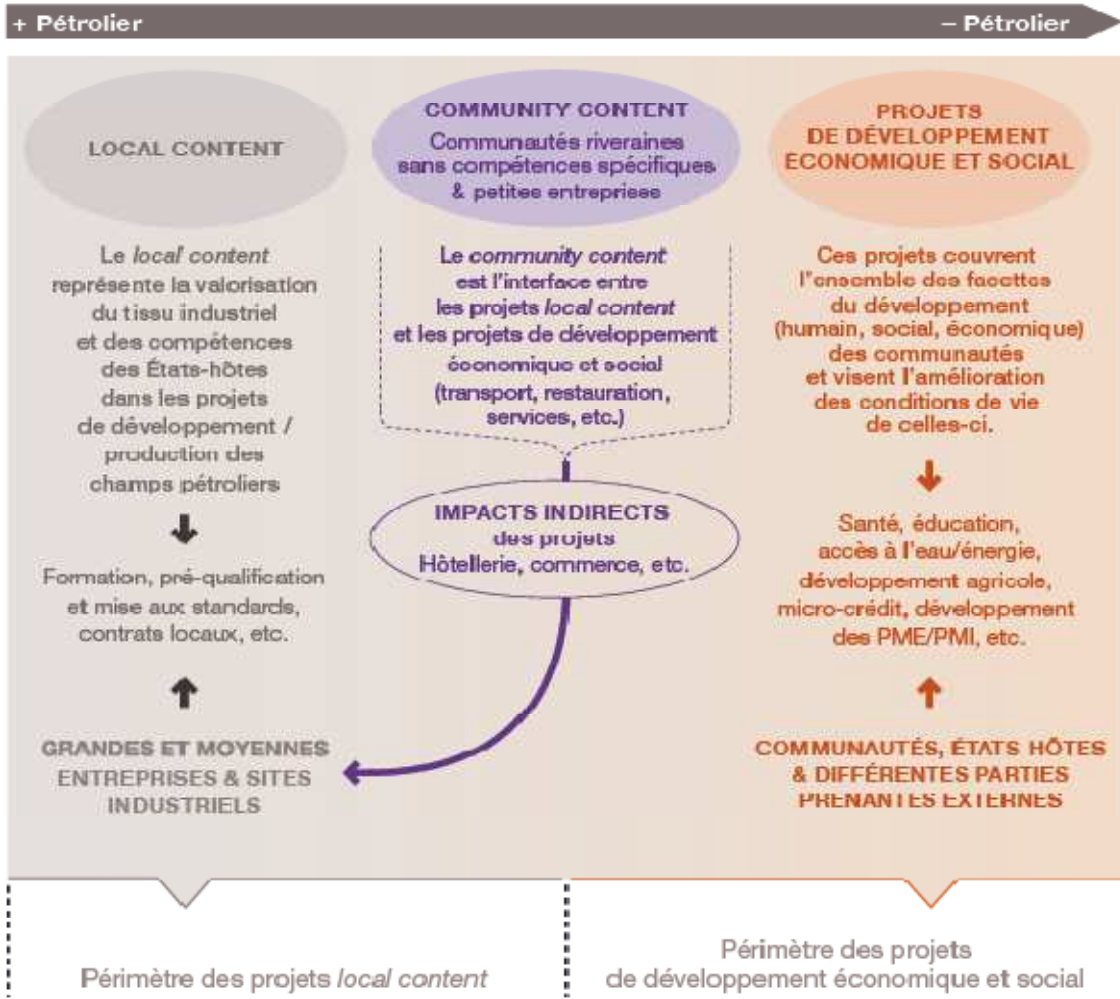
<sup>2</sup> - Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.30

- بلغت عدد الشراكات 218 ما بين فروع الجمع والمنظمات غير الحكومية، الجامعات، الجمعيات والمؤسسات الخيرية، الوكالات الحكومية والمعاهد المحلية أو الدولية؛
- تم دعم 3200 مؤسسة صغيرة ومتوسطة منذ 25 سنة، وخلق أكثر من 50.000 منصب عمل؛
- بلغ الاستثمار في مجال التضامن 17 مليون يورو من قبل مؤسسة طوطال ومديرية الهبة (الأعمال الخيرية)؛
- هناك 2619 عمل لفائدة الجماعات المحلية خاصة في مجال التعليم، التكوين والصحة، بلغ هذا الاستثمار مبلغ 155 مليون يورو (87% من هذه النفقات تمت خارج دول OCDE).

**2- دليل مشاريع التنمية الاقتصادية-إجتماعية:** يقوم الجمع بنشر دليل « Local Content »، وكذا دليل "مشاريع التنمية الاقتصادية الاجتماعية"، تم إعداده بمساعدة المنظمة غير الحكومية (IRAM)، ويرى الجمع أن الاستماع والحوار ليست شروطا كافية لحسن الحوار ما بين مواقعها والسكان حولها، فقد قام الجمع بوضع أداة (SRM+) يسمح للمسؤولين المحليين بهيكله هذه الإجابات، وكذا وضع مخططات أعمال وتسهيل تقييم فعالية البرامج التي تخص الاندماج، المعلومات عن السكان المجاورين، التعليم، الصحة والمالية الجزئية، وهناك 88 موقع للمجمع قام بإطلاق هذه السيورة، حيث قام 90% من المواقع بإعداد خريطة للأطراف ذات المصلحة بفضل SRM+، والشكل الموالي يوضح المشاركة في تنمية الدول المضيفة "مقاربة شاملة".

\* - SRM+ : Stakeholder Relationship Management +.

شكل رقم (33): مساهمة طوطال في تنمية الدول المضييفة - مقارنة شاملة -



Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.13.

المطلب الثالث: التنوع البيولوجي، الطاقات الجديدة والمتجددة ومؤشرات الأداء الكلي لمجمع طوطال

تسعى طوطال إلى التميز في مجال التنمية المستدامة، وكذا في إيجاد الحلول فيما يخص الطاقات البديلة والصدقية للبيئة، وتمثل أهم هذه الالتزامات في المحافظة على التنوع البيولوجي وتطوير الطاقات الجديدة والمتجددة، كما نحاول في الأخير إبراز أهم مؤشرات الأداء الكلي للمجمع (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).

## الفرع الأول: المحافظة على التنوع البيولوجي

موازاة مع موضوع التغير المناخي، تتطلب المحافظة على المحميات وحماية الأحياء تجنيدا مسبقا، ولفرض إدارة جيدة لقضايا التنوع البيولوجي، قام المجمع بإدماج هذه القضايا ضمن الإستراتيجية وكذا سير العمليات وتصميم المشاريع،... الخ.

**1- الأهداف والإنجازات فيما يخص التنوع البيولوجي:** تتمثل أهم الأهداف مجمع طوطال فيما يخص قضايا التنوع البيولوجي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تقليل آثار أنشطة المجمع على الأنظمة البيئية في جميع أماكن تواجد المنشآت، لضمان عمل المواقع في أحسن الظروف؛

- إدماج المحافظة على التنوع البيولوجي ضمن نظام الإدارة البيئية؛

- الانتباه أكثر، خاصة على مستوى المناطق الثرية والحساسة بالتنوع البيولوجي، هذا ما يؤدي بالمجمع بقرار العمل على مستوى هذه المناطق أم تجنّبها؛

- المساهمة في التطور العلمي واكتساب معارف فيما يخص المحميات والرهانات المتعلقة بالتنوع البيولوجي؛

- تكييف أعمال المجمع المتعلقة بالتنوع البيولوجي مع المقاربة المجتمعية، من قبل الجماعات المحلية لمساعدتهم على حماية ثروة محيطهم الطبيعي؛

في المقابل تتمثل أهم إنجازات المجمع المتعلقة بالتنوع البيولوجي فيما يلي:

- تخصيص ما قيمة 3.45 مليون يورو للبيئة، من خلال "مؤسسة طوطال" (Total Fondation)، والتي تمارس أعمال

هبة مالية (Mécénat Financier)، وكذا الكفاءات، والاستفادة من برنامج علمي يتعلق بالتنوع البيولوجي البحري والساحلي، مسير من قبل شركاء تأسيسيين (Partenaires Institutionnels)؛

- تدعم "مؤسسة طوطال" تنفيذ الإستراتيجية، من خلال مؤسسات متخصصة، مشاريع إعادة الاعتبار للأنظمة البيئية المتدهورة، حماية المحميات المهددة خاصة بالمناطق البحرية؛

- هناك 6 مواقع أساسية تعمل على تنفيذ سياسة طموحة (اليمن LNG، Prémont، موقع كيمايو مغلق"، مكررة Feyzin، مكررة Flandre، TIGF، Sogora).

- برنامج إعادة الاعتبار لمحمية Mangrove Anggana، في منطقة دلتا المحاكم (أندونيسيا)، يهدف هذا البرنامج بالأساس إلى إعادة زرع نبات المانغروف، وضع ثقافة مائية محترمة للبيئة، تحديد المصادر البديلة للدخل.

<sup>1</sup> - <http://www.total.com/fr/nosenjeux/respecter-l-environnement/maitriser-nos-impacts-locaux-sur-l-environnement/biodiversite-200695.html>, date: 15/01/2011.

**2- حماية المحميات والأنظمة البيئية:** يعتبر هذا الأخير رهان عالمي وأولية بالنسبة لطوطال، خاصة من خلال نشاط المنبع، حيث يكون على صلة مع الأوساط الطبيعية بأشكالها المختلفة: المناطق المعتدلة، الرطبة، أرصفة المرجان، البحيرات والمواقع الساحلية، الصحراء، الغابات، الأعماق البحرية الكبرى، بالإضافة إلى أن الأنظمة البيئية الهشة تحتاج إلى مقارنة خاصة بكل سياق. هذا النشاط ليس بالجديد على طوطال، فقد ساهمت منذ إنشائها "المؤسسة من أجل التنوع البيولوجي والبحر" في مشاريع المحافظة أو إعادة زرع الأحياء، هذا بدعم من المنظمات غير الحكومية، المعاهد والمؤسسات العلمية لتعزيز المعرفة، بالإضافة إلى ما تعلق باحترام الاتفاقيات الأساسية الدولية مثل (CDB)\*، ويتعامل المجمع أساساً مع كل من: UNEP, UICN، حول القضايا المتعلقة أساساً بالمحروقات.

### الفرع الثاني: الطاقات الجديدة والمتجددة

تسعى طوطال إلى تحضير المستقبل الطاقوي من الآن، من خلال الطاقات المتجددة والتي تعطي مساحة كبيرة من الموارد تسمح بالاستجابة لحاجيات متنوعة، ويسعى المجمع على أساس هذا الالتزام إلى توسيع عرض الطاقة غير المثيرة لغاز CO<sub>2</sub>، تحت قاعدة "مقاربة صناعية متحكم بها"، وتتمثل أهم الأهداف والأنشطة ذات الأولوية في هذا المجال في الآتي:

- فيما يخص الطاقة الشمسية، فإن تكثيف الالتزام الصناعي واكتساب خبرة في كامل التكنولوجيا، من أجل عرض منتجات مبتكرة للزبائن، مردودية محسنة بتكاليف تنافسية، ويستند كل هذا بالأساس على مجهودات البحث المستمر؛  
- فيما يخص الطاقة النووية، من خلال الشروع في التزويد المتزايد، مع الطموح على المدى البعيد لكي يكون المجمع أول متعامل مركزي، وهذا بفضل تجنيد قدرات الاستثمار، قيادة المشاريع المعقدة، الأخذ في الاعتبار السياق المحلي، وكذا اتجاه الشراكة مع أهم الأعوان الأكفاء في هذا المجال؛

- أما فيما يخص الطاقة الحيوية، فإن المساهمة في رسم طرق التحويل جد الفعالة، والتي تمثل ميزانية جيدة على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، مع ممارسات كامنة جد واسعة، بالتفاعل مع محروقات، وقود أو منتجات كيميائية خضراء،

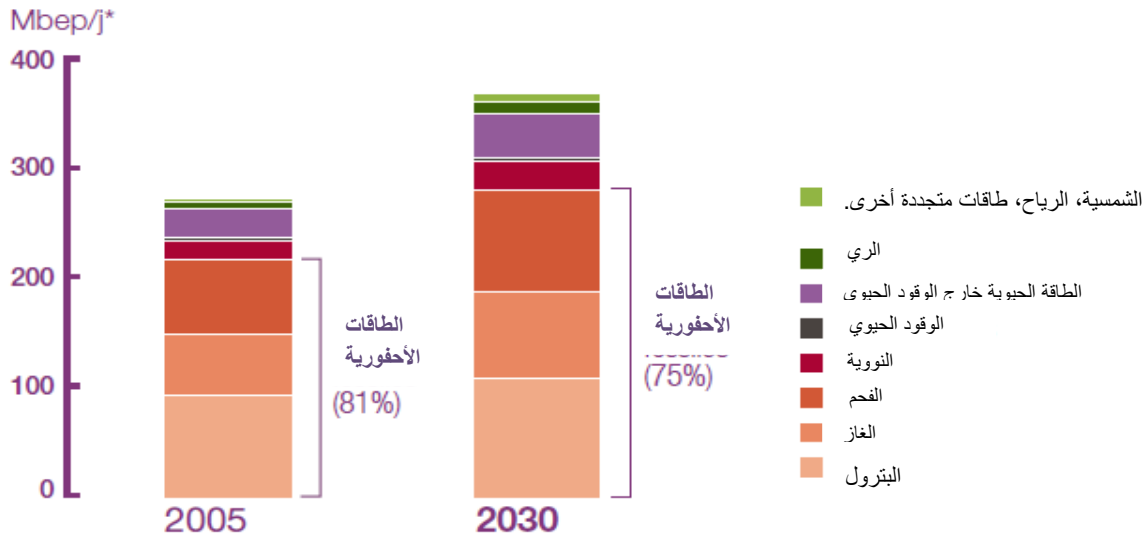
هذا، ويجب الاستمرار في استغلال مجالات أخرى مثل الفروع الهيدروجينية، الطاقات البحرية، مراقبة أسواق التكنولوجيا النظيفة... الخ.

**1- الطاقة الشمسية:** تعتبر من أهم وأكثر الطاقات توفراً، ومتواجدة في جميع الكون، وهي لا تثير غاز CO<sub>2</sub>، ويمكن استعمالها في عدة ممارسات مختلفة (شبكات كهرباء، الاستعمال المنزلي، الاتصالات،... الخ)، وحسب الوكالة الدولية للطاقة، فيمكن أن تساهم بصفة عالية بأكثر من 400 تيراواط/سا، في آفاق 2030، أي 1% من الإنتاج،

\* - CDB : Convention des nations unies sur la Diversité Biologique, pacte conclu 1992 au sommet de Rio.

ويتمثل أهم نشاط لمجمع طوطال في هذا المجال في تطوير الطاقة الكهروضوئية، وهو عبارة عن فرع تم إدماجه مع شركة GDF Suez، وقد بلغت طاقة الإنتاج إلى حوالي 155 ميغاواط موجة عام 2010 في إنتاج الخلايا الشمسية الكهروضوئية، عند المنبع تعمل طونصول وهي فرع مشترك ما بين طوطال و (GDF) على توريد الحلول الكامنة (التصميم، التصنيع، التثبيت والاستغلال)، لنماذج الأنظمة الكهروضوئية، وقد قامت طوطال بإنشاء 3 ملايين م<sup>2</sup> من اللوحات الشمسية عبر العالم في الفترة 1983-2009، والشكل الموالي يوضح نظرة طوطال للمزيج الطاقوي في 2030.

شكل رقم (34): نظرة طوطال للمزيج الطاقوي في آفاق 2030



\* Million de barils équivalent pétrole par jour.

Source : estimations Total.

Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.18.

أما فيما يخص تخزين الطاقة، فقد أبرمت كل من طوطال و GDF، عقد شراكة مع MIT\*، بمبلغ 4 مليون

دولار على 5 سنوات، وتعمل هنا على مساعدة باحثيها على تطوير بطارية ضخمة طويلة مدة الحياة.

**2- الطاقة النووية:** أبدت طوطال طموحها في الاستثمار في مجال الطاقة النووية واكتساب الكفاءات لكي تصبح المتعامل الأول في مجال الكهرونووي، وتعتبر طوطال حديثة الدخول في هذا المجال، من خلال إدماج المعرفة التي تسمح مع الوقت باستغلال المراكز النووية في إطار احترام جميع الأطراف ذات المصلحة (السلامة، الحماية، المحافظة على البيئة، وكذا خطر تزايد عدد الخلايا).

وقد حصل المجمع على مساهمة 8,33% في ماي 2009 من قبل كل من EDF, GDF في مشروع (EPR de

Penly)، يبحث عن فرص في البلدان التي تتواجد طوطال على مستواها، بالشراكة مع مستغلين، خبراء في فرنسا.

\* - MIT : Massachusetts Institut Technology.



**3- الطاقة الحيوية:** يعتبر الانتقال إلى استغلال الطاقة الحيوية على مستوى عالٍ يتطلب وقتاً واستثمارات معتبرة، لكن تعمل طوطال على تجنيد المعرفة لديها للمساهمة في رسم طرق التحويل الأكثر نجاعة واستدامة، من هذا السياق، تقوم طوطال بتنويع تمولياتها، حيث تقوم بإنتاج الغازات الحيوية منذ 2009، من خلال معالجة مائية للزيوت النباتية في وحدة متواجدة على مستوى المكررة (Danges)، حيث يمكن من استعمال مواد أولية أخرى مثل شحوم الحيوانات والزيوت الغذائية المستعملة، كما ويحاول الجمع توسيع مجال النشاط من خلال استكشاف عدة مجالات لتثمين الطاقة الحيوية، وكل واحدة تتميز حسب المصدر المستعمل (طبيعي، الموقع، نمط المحصول،... الخ)، ومن أهم هذه الطاقات التي تريد طوطال تطويرها: الإيثانول (ابتداءً من السليلوز الخشبي "هدف 2016"، تطوير الكيمياء الحرارية (Thermochimie) بفضل إجراءات التسلسل لتحويل المواد الأولية إلى غاز، الغاز الحيوي (Biogazol) "مزيج ما بين السليلوز الخشبي، الطاقة الناضبة)؛ ترقية Molécule ابتداءً من السكر، جزيئات الطحالب،... الخ، (أنظر الشكل الموضح في الملحق رقم (08)).

### الفرع الثالث: مؤشرات الأداء الكلي لمجمع طوطال

سنحاول في الأخير، إبراز أهم مؤشرات الأداء الكلي لمجمع طوطال (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)، هذه المؤشرات هي نتاج إتباع طوطال لمقاربة التنمية المستدامة، ويتم تدقيق هذه المؤشرات من قبل مكاتب تدقيق متخصصة وهي: (ERNST & YOUNG AUDIT، KPMG Audit)، كما وأن طوطال تتواجد ضمن أهم مؤشرات المنظمات الدولية التي تضع مؤشرات التنمية المستدامة وأهمها:

- مؤشرات داو جونز للاستدامة (DJSI)، تتواجد طوطال ضمن مؤشر داو جونز العالمي دون انقطاع منذ 2004، وضمن المؤشر الأوروبي منذ 2005، وقد صنفت طوطال كرائد لقطاع الغاز والبتروك؛
- تتواجد ضمن مؤشر (ASPI)\* منذ 2004، وضمن مؤشر (FTSE4Good\*\*) منذ 2001، بالإضافة إلى مؤشر (Carbon Disclosure Leadership Index)، في أعوام 2006-2007 و 2009.

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء الكلي من خلال الجداول الموالية:

\* ASPI : Annanced Sustainable Performance Indices

\*\* The FTSE4Good Index Series has been designed to measure the performance of companies that meet globally recognised corporate responsibility standards, and to facilitate investment in those companies



## 1- المؤشرات الاقتصادية: يمكن إبرازها من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (15): مؤشرات الأداء الاقتصادي لمجمع طوطال.

| المؤشرات الاقتصادية |         |         |            |  |
|---------------------|---------|---------|------------|--|
| 2009                | 2008    | 2007    | الوحدة     | المؤشرات                                       |
| 131 327             | 179 975 | 158 752 | مليون يورو | رقم الأعمال                                    |
| 14 154              | 28 114  | 23 956  | //         | النتيجة العملية المعدلة الصافية لقطاعات النشاط |
| 7 607               | 13 961  | 12 203  |            | النتيجة الصافية المعدلة (حصة المجمع)           |
| 2,28                | 2,28    | 2,07    |            | توزيع الأرباح للسهم (بال يورو)                 |
| 27                  | 23      | 27      | %          | الديون الصافية/ الأموال الخاصة                 |
| 12 360              | 18 669  | 17 686  | M€         | مردودية رؤوس الأموال                           |
| 13 349              | 13 640  | 11 722  | M€         | الاستثمارات الصافية                            |

Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.70.

نلاحظ أن رقم الأعمال لسنة 2009 انخفض مقارنة بسنتي 2007 و 2008، (27% مقارنة بعام 2008)، وهذا راجع إلى الانخفاض المعتبر للطلب على الغاز، البترول والمنتجات البترولية، وهذا وتعتبر طوطال من بين أكبر المؤسسات شفافية في إعطاء المعلومات حول الأرقام الرئيسية التي تسجلها كل سنة.

## 2- المؤشرات البيئية: يمكن إبراز أهم المؤشرات البيئية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (16): مؤشرات الأداء البيئي لمجمع طوطال

| المؤشرات البيئية |       |       |                  |   |
|------------------|-------|-------|------------------|---|
| 916              | 910   | 803   | Nb               | المواقع العاملة                             |
| 99%              | 97%   | 95%   | %                | المواقع التي استجابت لقضايا RPE             |
| 286              | 252   | 235   | Nb               | عدد المواقع المتحصلة على شهادة الأيزو 14001 |
| 89%              |       |       |                  | % المواقع المتحصلة على شهادة الأيزو 14001   |
| 55,1             | 57,3  | 59,2  | Mt eq.<br>CO2/an | الغازات ذات مفعول البيت البلاستيكي (6غازات) |
| 608              | 641   | 646   | MGJ/an           | استهلاك الطاقة الأولية                      |
| 6 072            | 6 072 | 6 627 | ktep/an          | الاحتراق وانبعثات الغازات في الجو           |
| 147,6            | 150,8 | 160,6 | Mm3/an           | اقتطاع المياه العذبة من الوسط الطبيعي       |
| 154,9            | 157,9 | 156,7 | Mm3/an           | فضلات المياه من المحيط الطبيعي              |
| 1 356            | 1 549 | 1 532 | t/an             | فضلات المحروقات                             |
| 5 429            | 5 742 | 6 304 | t/an             | الفضلات الكيماوية المتطلبية للأكسيجين       |
| 291,1            | 345,0 | 335,5 | kt/an            | إنتاج الفضلات الخطيرة المعالجة خارجيا       |
| 472              | 461   | 766   | Nb               | الفضلات العرضية للمحروقات                   |

Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, pp.70- 71.

من خلال المؤشرات أعلاه، نلاحظ أن مجمع طوطال يولي أهمية كبيرة للبيئة، هذا ما تبينه الأرقام المحسنة عاما بعد عام، حيث نجد أن نسبة المواقع المتحصلة على المواصفة أيزو 14001 هي 89%، وهي نسبة معتبرة جدا، كما أن الطاقة المستهلكة من قبل المجمع في تحسين من عام لآخر.

### 3- المؤشرات الاجتماعية: يمكن إبراز أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي لمجمع طوطال من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم (17): مؤشرات الأداء الاجتماعي لمجمع طوطال

| المؤشرات الاجتماعية |        |        |              |   |
|---------------------|--------|--------|--------------|---|
| 2009                | 2008   | 2007   | الوحدة<br>Nb | تشكيلة المجمع<br>- تشكيلة العمال  |
| 96 387              | 96 959 | 96 442 |              |   |
|                     |        |        | %            | التشغيل<br>- التوظيفات حسب المنطقة الجغرافية<br>- فرنسا، خارج فرنسا.<br>- أمريكا الشمالية، الجنوبية؛<br>- أفريقيا، آسيا                                       |
| 14,29               |        |        |              |   |
| 19,8                |        |        |              |   |
| 17,10               |        |        |              |   |
|                     |        |        | %            | التنوع في العمل<br>- نسبة النساء من مجمع العمال<br>- نسبة غير الفرنسيين من مجموع العمال<br>- نسبة غير الفرنسيين من التوظيف<br>- عدد الجنسيات التي تمثل المجمع |
| 30                  | 29     | 29     |              |   |
| 63                  | 62     | 62     |              |   |
| 85                  | 82     | 83     |              |   |
| 132                 | 133    | 133    |              |   |
| 98                  | 98     | 98     | %            | الصحة<br>- نسبة مجتمع طوطال المقترح للمتابعة الطبية   |
| 81                  | 82     | 83     |              | وقت العمل<br>- % العمال الذين يستعملون الوقت الجزئي (Temps partiel)   |
| 80                  | 77     | 74     |              | الالتزامات الاجتماعية<br>% العمال المستفيدين من الحماية من الموت الطبيعي  |
|                     |        |        |              | الحوار الاجتماعي<br>- % المجتمع المتصرف لتمثيل العمال   |
| 87                  | 87     | 86     |              |   |

|      |      |     |     |   |
|------|------|-----|-----|---|
| 178  | 166  | 164 |     | - عدد الاتفاقيات الجماعية   |
| 98.4 | 98.4 | 99  |     | إدارة المسار المهني<br>- % المجتمع من طوطال الذي له رعاية فردية سنوية |
| 5    | 5    | 4   | سنة | - متوسط الأقدمية حسب منصب العمل                                       |

Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.70.

على أساس الجدول أعلاه، نلاحظ أن طوطال تولي أهمية كبرى للجانب الاجتماعي، خاصة فيما يخص التنوع في العمال، الصحة أثناء العمل، الحوار الاجتماعي، وكلها مؤشرات محسنة مقارنة بالسنوات الماضية.

4- مؤشرات الأمن والمجتمع: يمكن إبرازها من خلال الجدول الموالي.

#### جدول رقم (18): مؤشرات الأمن والمؤشرات المجتمعية

| مؤشرات الأمن والمؤشرات المجتمعية |       |       |        |   |
|----------------------------------|-------|-------|--------|---|
| 2009                             | 2008  | 2007  | الوحدة | المؤشرات                                    |
| <b>مؤشرات الأمن</b>              |       |       |        |   |
| 1,9                              | 2,1   | 2,4   | Nb     | الحوادث مع توقف (مليون ساعة عمل).           |
| 3,1                              | 3,6   | 4,2   | Nb     | الحوادث المصرح بها (مليون ساعة عمل).        |
| 21                               | 8     | 15    | Nb     | حوادث عمل مميتة                             |
| 0,046                            | 0,018 | 0,034 | Nb     | الوفيات (مليون ساعة عمل).                   |
| <b>المؤشرات المجتمعية</b>        |       |       |        |   |
| 210                              | 151   | 124,5 | M€     | المصاريف المجتمعية                          |
| 91,15                            | 87,5  | 79,5  | %      | حصة المصاريف المجتمعية للدول خارج OCDE      |
| 2 234                            | 2 619 | 2 759 | Nb     | عدد الأعمال                                 |
| 19,4                             | 17    | NA    | M€     | مبلغ مصاريف كل من "مؤسسة طوطال" و "الهيئة". |

Source : Rapport Environnement et Société 2009 de Groupe Total, p.74.

من خلال الجدول، نلاحظ أن مؤشرات الحوادث أثناء العمل في تناقص من سنة لأخرى، وهذا مؤشر جيد، إلا أن طوطال مازالت تعاني من ارتفاع حوادث العمل المميتة، أكثر هذه الأحداث هي الناتجة عن نقل البضائع، وتعمل طوطال على التوعية والتحسيس الدائم لعمالها في هذا المجال، لغرض تقليل حوادث الطرق مستقبلا.

أما فيما يخص المؤشرات المجتمعية، فنجد أن طوطال تنفق أموال كبيرة (210 مليون يورو) في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة لفائدة الدول المضيفة (91% خارج دول OCDE)، وقدرت الأعمال بـ 2234 نشاط مجتمعي خلال سنة 2009.

## المبحث الثاني: التنمية المستدامة عند سوناتراخ Sonatrach

تعتبر سوناتراخ نفسها مؤسسة مسؤولة، من خلال تسعى إلى تبني سيرورة للتنمية المستدامة، تعتمد بالأساس على التحكم في مخاطر الصحة، الأمن والبيئة (HSE)، المحافظة على الأنظمة البيئية والاستثمار الاجتماعي، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بمجمع سوناتراخ، مختلف أنشطته، ثم نخرج على تجربة المجمع في مجال التنمية المستدامة.

### المطلب الأول: التعريف بمجمع سوناتراخ وأنشطته الأساسية Sonatrach

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بمجمع سوناتراخ، أهم أنشطته، وكذا هيكله التنظيمي.

#### الفرع الأول: نشأة وتطور مجمع سوناتراخ.

سوناتراخ مؤسسة عمومية جزائرية، تعمل في سلسلة إنتاج المحروقات بجميع أشكالها، أي أنها تباشر البحث عن المحروقات ومشتقاتها، وتولى استغلالها ونقلها عبر القنوات بالإضافة إلى تحويلها ونقلها، وتمارس أنشطتها الرئيسية بالجزائر، لكنها لها أنشطة عديدة في بلدان، أفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر،... الخ)، أيضا في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا)، أمريكا اللاتينية (البيرو)، بالإضافة إلى الشرق الأوسط؛ كما تنشط سوناتراخ في قطاعات أخرى مثل تعميم الإنارة الكهربائية، الطاقات الجديدة والمتجددة وتولية مياه البحر...

لقد عرفت سوناتراخ التي أنشئت عام 1963 كيف تصنع لنفسها رصيذا من التجربة والخبرة الميدانية وكيف تكتسب شهرة دولية تتأكد من سنة لأخرى بفضل أدائها الاقتصادي والعمليتي العالي، ما أهلها لتصنيف في مقدمة مؤسسات القارة الأفريقية وفي الصف الثاني عشر (12) ضمن المؤسسات البترولية العالمية، وفيما يلي أهم التصنيفات التي تحتلها سوناتراخ على المستوى العالمي والقاري:<sup>1</sup>

- أول (1) مؤسسة على مستوى القارة الأفريقية، ثاني عشر (12) مؤسسة على مستوى المؤسسات البترولية العالمية، الصف الخامس والعشرون (25) ضمن المؤسسات البترولية فيما يخص عدد العمال، سادس (6) مؤسسة عالمية فيما يخص الغاز المميع، خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي، رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع GNL، وثالث مصدر لغاز .GPL

<sup>1</sup> - <http://www.sonatrach-dz.com/NEW/presentation.html>, Date : Le 02-01-2011.

## الفرع الثاني: أنشطة المجمع

هناك أربعة أنشطة رئيسية يقوم بها مجمع سوناتراك وهي: الطور السابق لإنتاج البترول، النقل عبر الأنابيب، الطور اللاحق لإنتاج البترول وتسويق المحروقات، وسنقوم بشرح كل واحدة على حدا فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الطور السابق لإنتاج البترول:** يتولى النشاط في البداية أعمال البحث والتنقيب عن المحروقات واستغلالها وإنتاجها، ومن المهام أيضا تطوير الحقول البترولية المكتشفة، وتحسين نسب الاسترجاع وضبط الاحتياط، وقد عرف هذا النشاط تطورا حركيا بفضل توقيع العديد من عقود البحث شركاء أجنب، ويدمج نشاط الطور السابق لإنتاج البترول ضمن إستراتيجيته الميدانية فروعاً مرتبطة من خلال الشركة القابضة المكلفة بالخدمات شبه البترولية (SPP)، وقد سجلت غالبية المؤسسات الفرعية ارتفاعاً في رقم أعمالها وتمثل هذه المؤسسات أساساً في:

- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO)؛

- المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار (ENTP)؛

- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (GEB)؛

- المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار (ENSP)؛

- المؤسسة الوطنية للحفر والتنقيب (ENAFOR)؛

- المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC)؛

- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP)

**2- النقل عبر القنوات:** يتولى قطاع نقل المحروقات السائلة والغازية عبر القنوات، مهمة تطوير شبكة النقل عن طريق قنوات، تسييرها، استغلالها، تخزين المحروقات وشحنها على مستوى المحطات البحرية النهائية، ويبقى نشاط النقل عبر القنوات الأكثر أهمية تقوم به سوناتراك وذلك من خلال 16200 كلم من قنوات النقل الرابطة ما بين مراكز التخزين الواقعة في شمال وجنوب البلاد، والتي تقع على مستواها وحدات التميع والتكرير، حيث توجد الموانئ البترولية التي تتولى إخلاء الكميات الموجهة للتصدير، هذه الشبكة تدمج أيضا خطان من الأنابيب لنقل الغاز بين القارات، أحدهما نحو أسبانيا عبر المغرب، والآخر نحو إيطاليا عبر صقلية، ويشمل نشاط النقل عبر القنوات ضمن إستراتيجيته الميدانية فرعين أحقا به من خلال الشركة القابضة للاستثمارات والمساهمة التابعة لسوناتراك (SP) وهما: الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (SARPI)، شركة المحطات النهائية للمحروقات (STH).

<sup>1</sup> - Rapport Annuel de Groupe Sonatrach 2009, p. 5.

**3- الطور اللاحق لإنتاج البترول:** تتمثل مهمة هذا النشاط في إعداد وتنفيذ سياسات تطوير واستغلال صناعة تكرار النفط الخام وتحويل الغاز الطبيعي، ويتولى هذا الطور بالأساس تسيير خمسة أنشطة وهي: تبيع الغاز الطبيعي، فصل غاز (GPL)، التكرير، البتروكيميا، إنتاج الغاز الطبيعي.

وتدمج الإستراتيجية الميدانية لهذا النشاط عدة فروع مرتبطة به من خلال الشركة القابضة للتكرير وكيميا المحروقات التابعة لسوناطراك (RCH) وهي:

- الشركة الوطنية للتكرير (VAGTEC)؛
- المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيميائية (ENIP)؛
- مؤسسة الصيانة الصناعية بسكيدة (SOMIK)؛
- شركة الصيانة الصناعية بأرزو (SOMIZ)؛
- مؤسسة تسيير منطقة سكيدة الصناعية (EGZIK)؛
- مؤسسة تسيير منطقة أرزو الصناعية (EGZIA)؛
- شركة النقل في أرزو (SOTRAZ)؛
- الشركة المختلطة لاستخراج الهليوم سوناطراك 51% و هيلاب HELAP 49%.

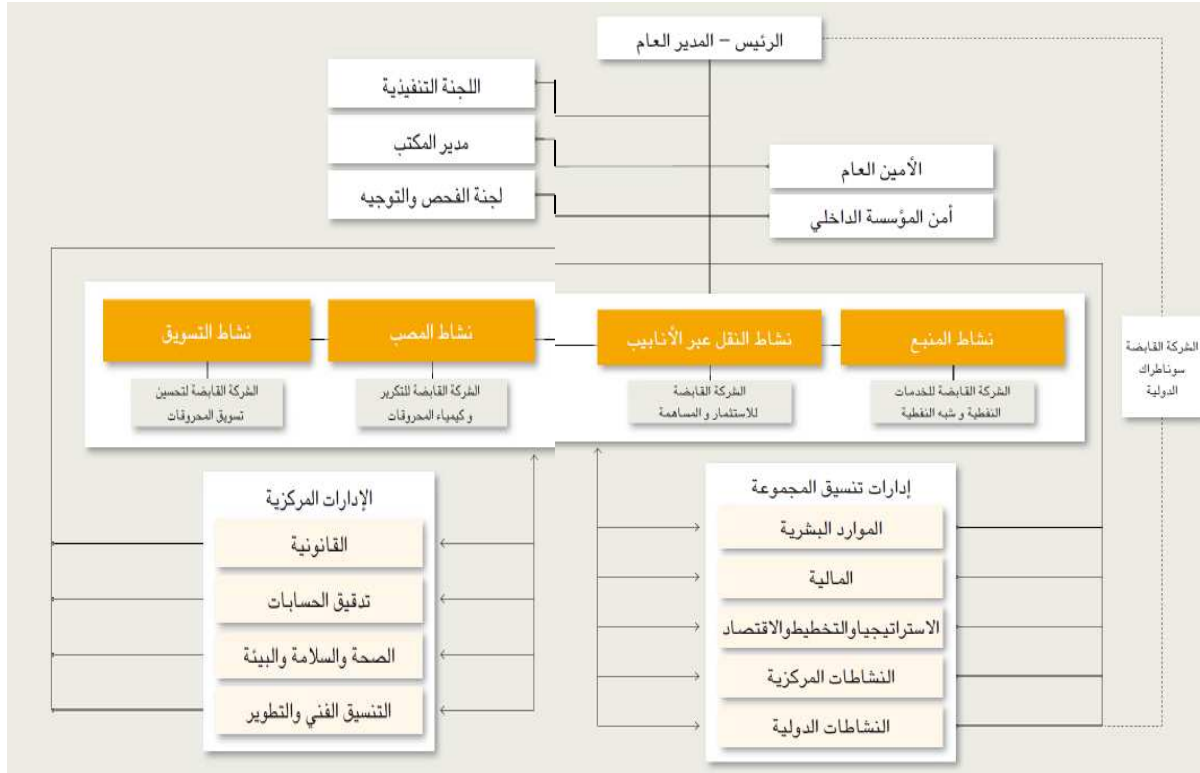
**4- تسويق المحروقات:** يتكفل هذا النشاط بإدارة عمليات بيع المحروقات في السوقين الوطنية والدولية، وكذا عملية النقل عبر البواخر الناقلة للمحروقات، فيما يخص التصدير، فقد طور نشاط التسويق نماذج جديدة للبيع وهذا بفضل تعزيز قدرات النقل عبر البحري للمجمع؛ ويدمج هذا النشاط ضمن إستراتيجيته الميدانية الفروع المرتبطة به من خلال الفروع الخمسة التابعة للشركة القابضة لثمين المحروقات SVH وهي: الشركة الوطنية لتسويق المنتجات البترولية وتوزيعها (NAFTAL)؛ تكييف الغازات الصناعية وتسويقها (COGIZ)؛ شركة النقل بالبواخر الناقلة للمحروقات (HYPROC)؛ ترقية تحلية مياه البحر مشاريع الكهرباء (AEC)؛ ترقية وإنتاج الطاقات المتجددة (NEAL).

#### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

يمثل الهيكل التنظيمي شكل عام لهيكل وتنظيم مجمع سوناطراك، ويبرز المديرية العامة، الأنشطة التشغيلية والمديريات الوظيفية، والشكل الموالي يوضح ذلك:



### شكل رقم (35): الهيكل التنظيمي لمجمع سوناتراك



المصدر: التقرير السنوي لعام 2007 لمجمع سوناتراك، ص ص 12-13.

**1- المديرية العامة:** تدار من طرف الرئيس المدير العام، وهو يرأس اللجنة التنفيذية ولجنة الفحص والتوجيه، هذه الأخيرة تدعم أساسا الأشغال ذات التوجه الاجتماعي، أما فيما يخص مصلحة الأمن الداخلي للمجمع (SIE)، فهي تعمل ببيان من المديرية العامة.

**2- الأنشطة التشغيلية (العملية):** تمارس أنشطة المجمع وتطور الأعمال الكامنة على المستوى المحلي والدولي، وتعنى بالأساس بأنشطة الطور ما قبل وبعد البترول، أنشطة النقل عبر القنوات وأنشطة التسويق، وكل نشاط من هذه الأنشطة يسير من قبل نائب مدير.

**3- المديرية التشغيلية:** تقوم بإعداد والسهر على تطبيق سياسات واستراتيجيات المجمع، كما وتزود الخبرة والدعم الضروريين للأنشطة التشغيلية للمجمع، وتنظم في خمس مديريات تنسيقية للمجمع:<sup>1</sup>

- مديرية الموارد البشرية: تحت مسؤولية وتسيير مدير تنفيذي للموارد البشرية؛

- الإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد: تحت مسؤولية وتسيير مديرة تنفيذية؛

<sup>1</sup> Rapport annuel d'activité du groupe Sonatrach, 2007, p13.

- المالية: تحت مسؤولية مدير تنفيذي؛

- الأنشطة الدولية: تحت تسيير مدير تنفيذي؛

- الأنشطة الدولية والمركزية: تحت تسيير مدير تنفيذي.

بالإضافة إلى أربعة (04) مديريات مركزية وهي: تدقيق المجمع، الشؤون القانونية، الصحة والأمن والبيئة،

التنسيق التقني والتطوير.

### المطلب الثاني: مديرية الصحة، الأمن والبيئة وشؤون التنمية المستدامة. (HSE)\*

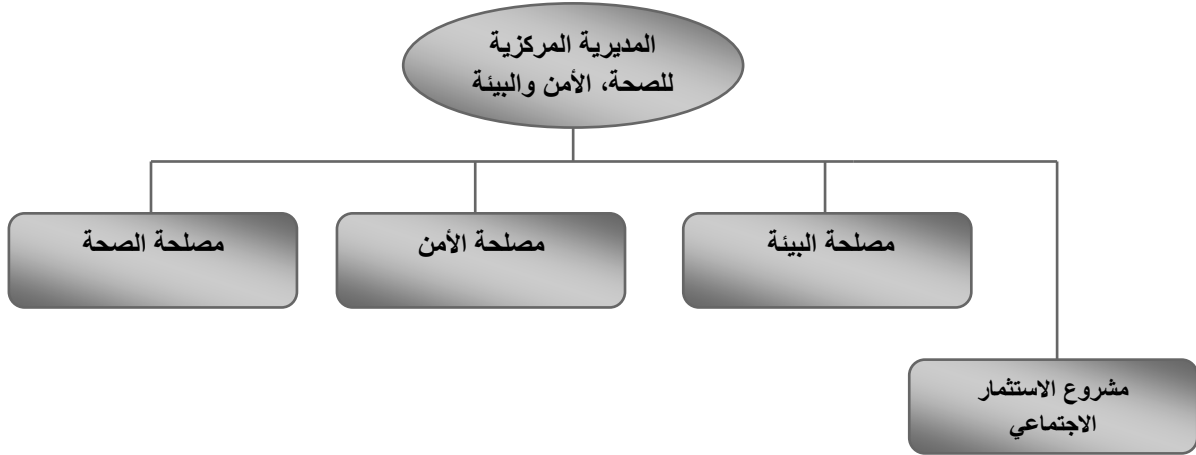
تم إدماج القضايا ذات الصلة بالتنمية المستدامة على مستوى مديرية الصحة، الأمن والبيئة، ولكن هذا الإدماج ليس كلياً، حيث تعتبر قضايا التنمية المستدامة ثانوية مقارنة مع قضايا الصحة، الأمن والبيئة، وسنبرز فيما يلي هيكل مديرية HSE، سياستها وإستراتيجيتها، وكذا بعض القضايا ذات الصلة.

### الفرع الأول: تنظيم وهيكل وظيفة الصحة، الأمن والبيئة

تم التوقيع على الشكل الجديد لتنظيم المديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة في ديسمبر 2008، هذا التنظيم الجديد هو نتاج مسار طويل من التحسين المستمر منذ إنشاء هذه المديرية عام 2002، وإن الإعلان عن السياسة تترجم الالتزام الجلي والرسمي للمجمع للمحافظة على الصحة وأمن العمال، إدماج الثروة وكذا حماية البيئة، في المقابل فإن اعتماد تنظيم جديد يستند على عدد من المهام الأساسية والتي تسجل ضمن سياق تحسين أداء لمختلف المستويات، كما وتساهم أيضا بعدد من القرارات التصحيحية التي تدمج ضمن عمليات التسيير، وإن الهدف الأساسي من التنظيم الجديد هو محاولة إعداد ووضع تنسيق وربط العلاقات ما بين مختلف المكونات التنظيمية للمديرية المركزية وتتمثل أساسا في: مصلحة الصحة، مصلحة الأمن، مصلحة البيئة والتنمية المستدامة بالإضافة إلى ما يسمى بـ "مشروع الاستثمار الاجتماعي، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية HSE:

\* HSE : Health, Safety and Environment. (الصحة، الأمن والبيئة)

### شكل رقم (36): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة (HSE)



المصدر: من إعداد الطالب على أساس المرجع: التقرير السنوي HSE لمجمع سوناتراك لعام 2008. ص 23.

من جهة أخرى فإن التنظيم الجديد يعطي توجهات قوية فيما يخص التدقيق، التفتيش والتحقيق، كما ويعطي أيضا اليقظة التشريعية والتكنولوجية، المعلومات، التحسيس وتقسيم الخبرة، لترقية وتشجيع ثقافة HSE.

#### الفرع الثاني: سياسة وإستراتيجية سوناتراك في مجال الصحة، الأمن والبيئة

تتمثل سياسة وإستراتيجية سوناتراك في مجال الصحة، الأمن والبيئة في النقاط التالية.

- 1- سياسة الصحة، الأمن والبيئة: تم الإعلان عن سياسة سوناتراك فيما يخص التنمية المستدامة في أفريل 2004، ويظهر ذلك من خلال الالتزام الذي أصدرته سوناتراك في تقريرها السنوي العام أو من خلال التقرير السنوي للصحة، الأمن والبيئة (أنظر وثيقة الالتزام -ملحق رقم 09)، وتتضمن هذه الوثيقة الالتزامات والتعهدات التالية:<sup>1</sup>
  - يلتزم المجمع بأن يجعل من أدائه العالي في مجال الصحة، الأمن والبيئة أحد معايير التقدم؛
  - يتعهد المجمع بأن يستخدم كل ما في وسعه لضمان الأمن والسلامة لأنشطته والحفاظ على الصحة أثناء العمل، وكذا حماية البيئة وتقليل المخاطر المحتملة الناجمة عن نشاطه على السكان المجاورين للمجمع؛
  - يلتزم المجمع بأن يبين مبادئ التسيير التي تكفل حماية الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية.
  - كما يلتزم المجمع بتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق جميع هذه الأهداف، حيث تعتبر الصحة والأمن والبيئة قضية الجميع، وكل شخص في منصب عمله وفي نشاطه مسؤول عن تطبيق سياسة سوناتراك في هذا الميدان.

<sup>1</sup> - Rapport Annuel HSE 2006 de Groupe Sonatrach, p.13.

**2- إستراتيجية سوناطراك ضمن مجال الصحة، الأمن والبيئة:** تقوم إستراتيجية المجمع ضمن مجال الصحة، الأمن والبيئة على أساس المحاور الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

**أ- التوافق مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية:** ضمن هذا الإطار، وضعت سوناطراك مسار اليقظة دائم يعنى بتطوير الإطار التشريعي والتنظيمي لمجال الصحة، الأمن والبيئة.

**ب- التحكم في مخاطر HSE الناتجة من نشاط المجمع:** وضع المجمع مبدأ الأمان لجميع الأنشطة من خلال إستراتيجية المعتمدة، والأعمال التي تم الالتزام بها في هذا المجال هي: مبدأ الأمان للعمال، التركيبات والمنشآت؛ تقليل أضرار آثار الأنشطة على صحة العمال والسكان المجاورين للمواقع وكذا البيئة؛ التحكم في الأزمات والكوارث.

**ج- تحسين أداء HSE عن طريق وضع أنظمة مدمجة لإدارة الصحة، الأمن والبيئة:** يعتبر وضع نظام للإدارة المدمجة أولوية مطلقة للمجمع، وتحمل طموحات المشروع التالي: التحكم الكلي في مخاطر HSE والتقليل التدريجي من الحوادث، الأعراض والأمراض المهنية، الترابط والتناسق في إستراتيجية تسيير المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية أو البيئة، التعريف الواضح لمهام ومسؤوليات مختلف المستويات التنظيمية؛ تسوية تطبيقات HSE "المعايير، الإجراءات، القوانين،... الخ"، تقدير الموارد وتخفيض التكاليف، التقييم الدوري ومتابعة مؤشرات الأداء.

**د- تنمية وتثمين الكفاءات في ميدان HSE:** تعتبر الموارد البشرية الرافع الرئيسي لتكييف المجمع مع التحولات الجديدة للإقتصاد الوطني والمحيط الدولي، وتستند إستراتيجية سوناطراك ضمن هذا المجال أساسا عصرنه عمليات التدريب وتنمية الكفاءات؛

**هـ- تطوير ثقافة HSE:** من بين أهم محاور إستراتيجية المجمع، وتعنى بجميع العمال من خلال التدريب، المعلومات، والتحسيس.

**و- تطوير المعلومات والاتصال الخاصة بـ HSE:** تم إدماجها في إطار تحسين التسيير وأداء المجمع، وتعتمد في الأساس على الأنظمة وتعميم الإبلاغ من خلال وسائل عصرية وفعالة، كما وأن الاتصال فيما يخص HSE، تهدف بالأساس سير المعلومة على المستوى الداخلي والخارجي؛

**ي- المشاركة الفعالة في حماية البيئة وتطوير الجماعات المجاورة من خلال المبادئ التالية:** تحسين ظروف العيش للسكان عن طريق إزالة الفوارق وترقية التعااضدية والتعاونيات المحلية؛ المساهمة الفعالة في برامج تخص التنمية المستدامة وخلق الثروات، والاستثمار في خلق مناصب عمل؛ تعزيز ثقافة التضامن من خلال التفاعل مع حالات الطوارئ والعمل على المدى البعيد.

<sup>1</sup> - Rapport Annuel HSE 2008 du Groupe Sonatrach, pp. 14-17.

### الفرع الثالث: مشاريع تخص الصحة، الأمن والبيئة

قام مجمع سوناتراك بعدة مشاريع هامة تخص الصحة، الأمن والبيئة خلال السنوات الماضية، ولعل أهم هذه المشاريع تلك التي تم إمضاؤها عام 2008، بالإضافة إلى السنوات السابقة الأخرى، وتمثل أهم هذه المشاريع فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- مشروع HSE-MS إطلاق المرحلة الأولى:** أو ما يسمى نظام إدارة HSE، تم إطلاقه رسميا عام 2008، تحمل هذه المرحلة، الاتصال والتحسيس على مستوى جميع المؤسسات التابعة للأقطاب الصناعية للجزائر العاصمة، أرزيو، حاسي الرمل، أما المرحلة الثانية فتتمت عام 2009، وتتمثل في التشخيص ووضع المشروع قيد التنفيذ.

**2- مشروع نظام التحكم في الحوادث:** دخل هذا المشروع في مرحلة النشر، والإنجاز مع تحقيق عدة أعمال تخص الاتصال والتكوين، وقد تم محاكاة المشروع عام 2008 بأرزيو.

**3- مشروع تقييم الأخطار المهنية:** تعنى بـ 19 موقعا أساسيا، ويهدف إلى تقييم الأخطار المهنية المتعلقة بمناصب العمل، ويسمح بتثبيت الأوضاع الراهنة وتعتبر كوسيلة اتصال وإدارة إستراتيجية، وأداة تساعد على اتخاذ القرارات.

**4- معالجة وتثمين المخلفات السائلة:** هناك مجهودات جبارة تبذلها سوناتراك لحماية موارد الري، من خلال الاستخدام الرشيد للمياه وكذا معالجة وتثمين المخلفات السائلة الصناعية والخطيرة الناتجة عن أنشطة المجمع، ولقد تم إنشاء تسع (09) محطات تخص هذا البرنامج، ومقسمة على المواقع التالية: حاسي الرمل، قاسي طويل، هاود برقواوي وحاسي مسعود؛

**5- إدارة الانبعاث الجوي:** تعتبر كروية شاملة ملتزمة في جميع مستويات المجمع، تم الانطلاق في هذا المشروع عام 2008، وإدراجه في جميع الأنشطة للمجمع، مخطط الغدارة تحت رعاية مكتب استشاري متخصص، وتثمين عدة مواقع (البترو، تخزين، النقل بالأنابيب، الحفر، تمييع الغاز، إنتاج GPL).

**6- المواقع والتربة الملوثة:** تم من إطلاق هذا المشروع عام 2006 من سيرورة إدارة البيئة، تستند المقارنة أساسا على إحصاء جميع الموارد الكامنة لتلوث التربة، ويهدف إلى وضع خريطة للمواقع الملوثة وكذا بنك للمعلومات، ويعمل بمرافقة مكتب دراسات متخصص.

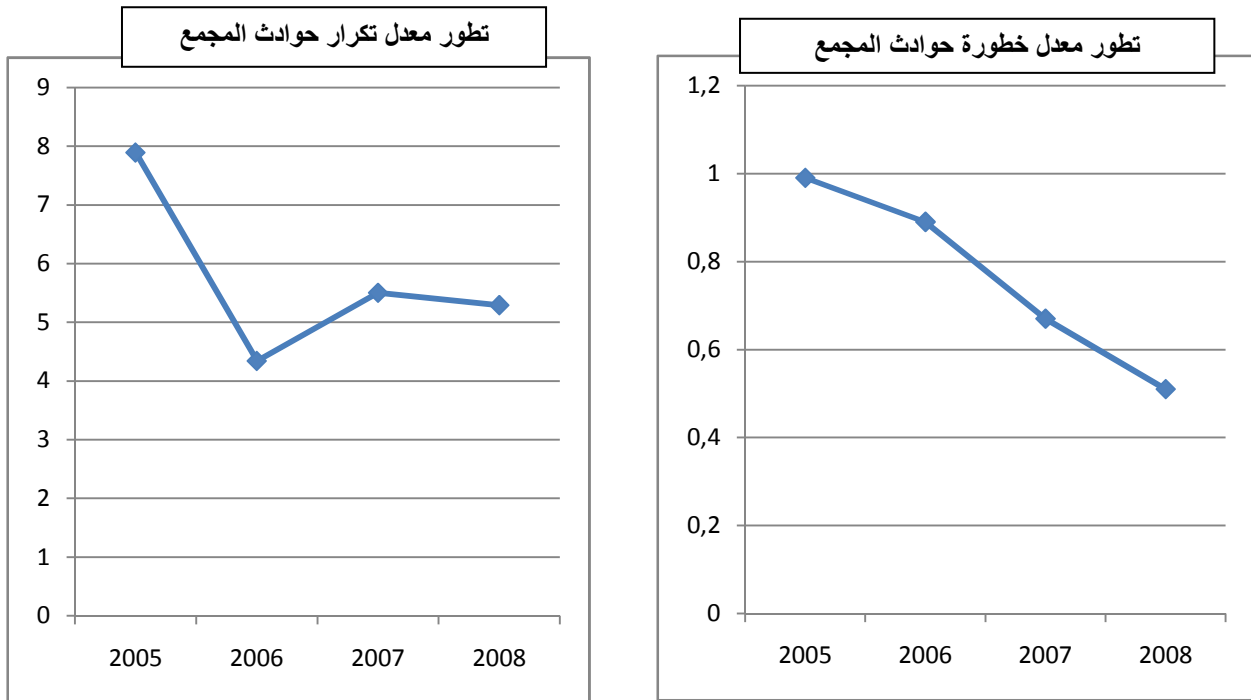
كما وتقوم سوناتراك بعدة مشاريع ضمن مجال الصحة، الأمن والبيئة لعل أهمها: فيما يخص المجال البيئي (المحافظة على الموارد، تطوير المنتجات الصديقة للبيئة،... الخ)، معالجة الأحوال الناتجة عن عملية الحفر، حماية سواحل المتوسط وغرب أفريقيا، إطلاق مشروع (Safe Behaviour Program) فيما يخص السلوك الأمني.

<sup>1</sup> - Rapport HSE du groupe Sonatrach, 2008, pp. 29-30.

## الفرع الرابع: أداء سوناطراك ضمن مجال HSE

يعتبر أمن الأشخاص والتحكم في المخاطر الصناعية أولوية رغم إدراجها ضمن إستراتيجية المجمع، قد وضعت سياسة موجهة لتحسين ظروف العمل والحفاظ على صحة وأمن عمالها، وترتكز هذه السياسة على أساس تخطيط الأعمال ووضع أجهزة حماية، والوقاية في مختلف الأنشطة، وقد تم تسجيل 2343 حادث عمل عام 2008 من مجموع 129932 عامل، والشكلين المواليين يوضحان بعض مؤشرات الأداء فيما يخص الصحة والأمن.

شكل رقم (37): معدل خطورة الحوادث وتكرارها لمجمع سوناطراك

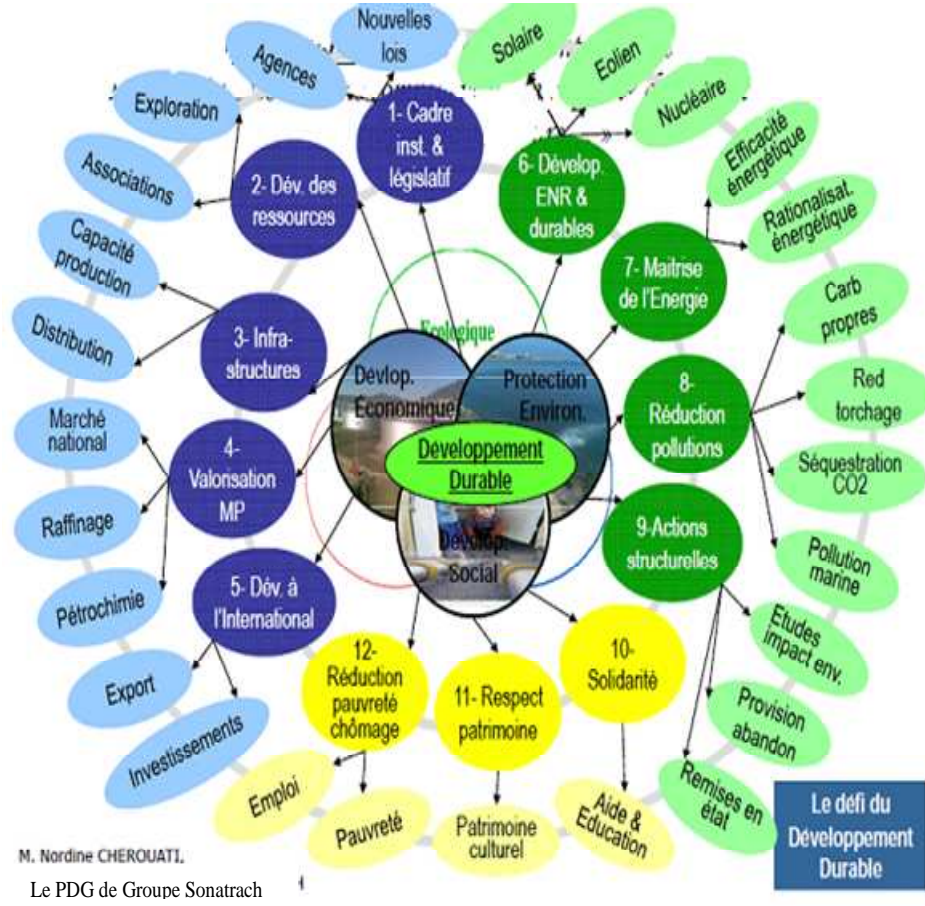


Source : Rapport HSE du groupe Sonatrach,2008, p .27

## المطلب الثالث: التنمية المستدامة عند سوناطراك.

بفضل موقعها كشركة بترولية، تسعى سوناطراك لأن تكون مؤسسة مواطنة ومسؤولة، حيث عمدت منذ سنة 2004، إلى الاهتمام بالمحافظة على صحة العاملين لديها، سلامة منشآتها، حماية البيئة، المشاركة الفعالة في أنشطة التضامن المجتمعي والتوجه نحو المجتمع، أو بالأحرى كل القضايا التي تساعد على تبني مفهوم التنمية المستدامة، وسنبرز فيما يأتي أهم الأنشطة والأعمال التي تقوم بها سوناطراك فيما يخص التنمية المستدامة، من خلال أنشطة تخص الجانب الاجتماعي والمجتمعي وكذا القضايا الرئيسية التي تخص البيئة. والشكل الموالي يوضح تحدي التنمية المستدامة ومختلف الانشغالات التي يجب أن تستجيب لها سوناطراك.

شكل رقم (38): التنمية المستدامة كتحدٍ لمجمع سوناطراك



المصدر: مداخلة للسيد الرئيس المدير العام الحالي "نور الدين شرواطي".

### الفرع الأول: الجانب الاجتماعي (أمن، صحة، تكوين وتحسيس العمال).

سنحاول إبراز أهم الأعمال والمجهودات التي يقوم بها المجمع فيما يخص الجانب الاجتماعي، وتمثل أساسا في الأمن، الصحة، تكوين وتحسيس العمال.

**1- مسعى الصحة أثناء العمل:** أولت سوناطراك أهمية خاصة لموضوع الحفاظ على صحة ورفاهية عمالها وكذا تحسين ظروف العمل، ولتحقيق ذلك قام المجمع بإعداد برنامج واسع للوقاية الأخطار الصحية والأمراض المهنية وتمثل على الخصوص فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - Rapport HSE du groupe Sonatrach, 2006, pp. 25-26.



- مراقبة صحة العمال من خلال تحفظ ملائم للمخاطر المهنية، مراقبة ظروف العمل، محاربة أمراض القلب والأوعية الدموية، تحسين نوعية الأغذية، الكشف عن الأمراض الورمية الخبيثة، تحسين خريطة المخاطر المهنية، ضبط منحني الإصابة بالأمراض في المؤسسة،... الخ؛

- وحرصا منها على سلامة عمالها وتحسين ظروف التكفل بهم، قامت سوناطراك بإنجاز عدة مراكز جهوية لطب العمل ومراكز طبية (6 مراكز لطب العمل في كل من العاصمة، حاسي مسعود، حاسي الرمل، عين أمناس، بسكرة وسكيكدة)، كما أن هناك عدة مشاريع في هذا الصدد يجري إنجازها.

**2- الأمن والسلامة عند العمل:** تعتبر سوناطراك الأمن والسلامة أثناء العمل أولوية قصوى، ولتعزيز أمن مواقعها وعمالها خصصت سوناطراك لذلك موارد هامة حتى ولو كانت الأعمال والخطوات الواجب اتخاذها عديدة ويتم متابعتها، إلا أن الهدف الرئيسي منها هو خفض احتمالية وقوع حوادث إلى أقل مستوى ممكن.

وتتمثل أهم هذه الخطوات في: تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي باعتماد تعليمة عامة تتعلق بأمن المنشآت (من خلال العمل الاحترافي، إدارة الأزمات ترسيخ المعلومات)؛ تعزيز الأمن داخل منشآت الإنتاج؛ تعزيز قدرات رد الفعل والتأهب لمواجهة حالات التأزم المستعجلة.

رغم كل هذه الإجراءات والبرامج إلا أن سوناطراك تبقى من بين المؤسسات التي لا تتحكم جيدا في هذا المجال، حيث سجلت عدة حوادث ووفيات في السنوات الماضية، لكن يبقى هناك تناقص من سنة لأخرى، ومن بين أهم الأحداث التي يؤسف لها: حادث انفجار أنبوب الغاز في سكيكدة عام 2004، انفجار أنبوب الغاز في المحمدية (معسكر) عام 2006 أدى إلى إصابات بين السكان المجاورين والذين كانوا داخل محيط المنشأة؛ تسرب الغاز المتبوع بحريق في بئر النزلة، والذي حدث عام 2006 وتسبب في مقتل 3 أشخاص وخسائر مادية معتبرة.

**3- تكوين وتحسيس العمال:** تخصص سوناطراك ميزانية هامة لتكوين عمالها لغرض تعزيز قدرات الموارد البشرية من أجل مواكبة تطورات المسار المهني، وقد قامت سوناطراك بتنفيذ برنامج ثري للتكوين والتحصين يتناول المشاكل الخاصة بجانب الصحة، الأمن والبيئة، وتمثل هذه البرامج في<sup>1</sup>:

- التكوين في أمن الطرق: موجه لجميع الأنشطة والفروع لغرض تقليص وتيرة حوادث الطرق؛
- التكوين في مجال طب الكوارث: لغرض تمكين المشاركين من تطوير تقنيات التدخل الملائمة للأخطار الكبرى؛
- نظام رخصة العمل: تنظيم دورة للمكونين لغرض إنشاء مرجعية لنظام رخصة العمل ملائمة للمجمع؛
- التكوين في مجال تقييم الأخطار؛

<sup>1</sup> - Rapport HSE du groupe Sonatrach, 2006, pp. 40-43.



- التكوين في مجال أنظمة إدارة وتدقيق HSE؛

- التكوين في مجال تقنيات وإستراتيجيات محاربة التلوث؛

بالإضافة إلى أن المجمع يقوم بتنظيم أيام إعلامية وتحسيسية حول امن الطرق وسلامة المرور فيها، هناك حملات توعية ضد إدمان المخدرات، برنامج سلوك السلامة المهني SBR.

**4- المعهد الجزائري للبترو (جامعة المؤسسة):** التجمع هو فرع تابع لمؤسسة سوناطراك بنسبة 51%، وسونالغاز بنسبة 25% والباقي لكل من: ENTP، ENSP، ENAGEO، ENAROF، NAFTE، حيث يهدف إلى الاستجابة لاحتياجات قطاع الطاقة والمناجم فيما يتعلق بالتكوين وتحسين الاداء ومتابعة المسار الوظيفي، ويتضمن المعهد تخصصات التكوين التالية:

- معهد الهندسة بومرداس: مكلف بدورات التكوين من مستوى المهندسين المتخصصين، وماستر العلوم في الميادين العلمية والتقنية المرتبطة بإنتاج البترول والغاز، الكهرباء والمناجم؛

- معهد تقنيات البترول التطبيقية بسكيكدة: مكلف بدورات التكوين من مستوى تقني الدراسات العليا المتخصصين، ومهندسي التطبيق في حقول تقنيات البترول؛

- معهد تقنيات الغاز التطبيقية بوهران: مكلف بدورات التكوين من مستويات تقني الدراسات العليا المتخصصين ومهندسي التطبيق في حقول الغاز.

ويعتبر البحث بطبيعته، من النوع التطبيقي، ويتم إجراؤه أساسا على شكل أطروحات هندسة، ماجستير وMASTER علوم، ويهدف بالأساس إلى تطوير طاقات البحث، حيازة الخبرة فيما يخص المناهج وطرق التحليل، تطوير طاقات الدراسات، إنشاء بيئة تسمح باستقطاب أفضل الكفاءات.

#### الفرع الثاني: البيئة وقضايا التنمية المستدامة

أظهر مجمع سوناطراك مزيدا من الإرادة والعزيمة على انتهاج مسعى يرمي إلى حماية البيئة، فأطلق برنامجا واسعا يهدف إلى: المحافظة على الموارد الطبيعية، تعزيز قدرات معالجة النفايات الصناعية، خفض الانبعاث الملوث للجو، معالجة النفايات وتثمينها، إعادة تأهيل المواقع والأراضي الملوثة، تطوير المنتجات الصديقة للبيئة.

**1- خفض انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري:** تواصل سوناطراك في سياق التزامها الوقائي للبيئة والموارد الطبيعية تجسيد برنامج الحد من غازات المشاعل الذي يجسد تقليصا معتبرا لانبعاث الغازات ذات مفعول البيت البلاستيكي، هذا في إطار الشراكة مع GGFR من خلال المشاركة في منتديات بمبادرة البنك العالمي، والهدف

الأساس من هذه المنتديات هو تبادل الخبرات والتكنولوجيا ما بين جميع الشركاء، ومن أهم التزامات سوناتراك فيما يخص هذا المجال ما يلي<sup>1</sup>:

**أ- تقليل الغاز المشتعل:** على المستوى التشغيلي، تتابع سوناتراك برنامجها لاسترجاع الغاز المصاحب لإنتاج البترول (Associé)، حتى التخلص منه نهائيا عام 2012، ويمكن اخذ أرقام عام 2008 بفضل الجهود التي قام بها قسم الإنتاج لنشاط المنبع، بتقليص حجم الغاز المشتعل من 65127 م س ت م<sup>3</sup> إلى 1191 م س ت م<sup>3</sup> وهذا باستثمار يقدر بـ 5مليار دينار.

**ب- مشروع عين صالح:** يعتبر من أكبر مشاريع الغاز الجاف في الجزائر، تم إنجازه عن طريق الشراكة مع بريطانيا للبترول (BP) وستات أويل هيدرو (StatoilHydro)، بمبلغ أكثر من 300 مليون دولار، حيث يستخرج ثاني أكسيد الكربون من الغاز المنتج، ثم يحقن في طبقات جيولوجية جوفية إلى عمق 1800م تقريبا، وتقدر الكميات المسترجعة والمخزنة على هذا النحو بـ 1.2 مليون طن سنويا، ويعد هذا النوع من المشاريع الأول من نوعه في ميدان الحقول البرية الغازية (هناك مشاريع أخرى مماثلة ولكن تحت البحر).

ويسمح هذا المشروع بـ: المساهمة في إعداد قواعد خاصة لأنظمة التخزين تحت الأرض لـ CO<sub>2</sub>، وكذا آلية للتطور النظيف والتوافق مع اتفاقية كيوتو، ولقد بلغ الحقن الإجمالي لـ CO<sub>2</sub> عام 2008 ما يقارب 270.000 م س ت م<sup>3</sup>.

**2- ترقية استعمال الوقود النظيف:** تواصل سوناتراك برنامجها الخاص بتطوير قدرات إنتاج أنواع الوقود النظيف وتوزيعه، من خلال تنفيذ البرنامج الواسع لتطوير غاز البروبان المميع لاستعماله كوقود، والذي شرع فيه منذ الثمانينيات، وذلك بنسبة نمو تقدر بـ 20% سنويا، وقد بلغ استهلاك هذا الوقود عام 2008 ما يقارب 340.000 طن على مستوى 468 نقطة بيع عبر التراب الوطني، وقد بلغ معدل إحلاله للبنزين بـ 17%، ولكن هذا يبقى أقل من الطموحات التي يسعى إليها المجمع، ولغرض ترقية استعمال غاز البروبان المميع كوقود والحفظ عليه كرائد لتوزيعه على مستوى الوطن ونشره على المستوى العالمي، التزمت نפטال بعدة أعمال خاصة خلال عام 2008 مثل: تقليل الهامش على أسعار وضع تركيبات التحويل، إمضاء اتفاقيات مع مؤسسات التحويل ووكلاء السيارات من أجل وضع التركيبات التي تخص غاز البروبان المميع على السيارات المستوردة.

<sup>1</sup> - rapport HSE du groupe Sonatrach, 2008, p. 39.

من ناحية أخرى فإن إعادة تأهيل معامل التكرير الواقعة في سكيكدة، أرزيو، العاصمة وحاسي مسعود، ستساهم بلا شك في توفير السلامة والأمن للمنشآت ولإنتاج الوقود التطبيقية مثل البنزين الخالي من الرصاص، مراعين بذلك أكثر المعايير دقة من أجل تحسين نوعية البيئة.

**3- تطوير الطاقات المتجددة (المركز الهجين بين الطاقة الشمسية والغاز -حاسي الرمل-):** تبلغ طاقة هذا المركز 150 ميغاواط، منها حوالي 30 ميغاواط مستمدة من الطاقة الشمسية، تندرج ضمن إطار برنامج وطني طموح يرمي إلى تنويع مصادر الطاقة عن طريق التطوير التدريجي للطاقات المتجددة، وقد تم التوقيع على المشروع عام 2006، بكلفة استثمار بلغت 315 مليون يورو، من قبل الشركة الإسبانية Abenar وشركة الطاقة الجديدة الجزائرية Neal، ويعتبر المركز الهجين مكسبا بيئيا وطاقويا هاما، على المستوى العملي فإن طاقة الشمسية تسمح بتخفيض الاستهلاك السنوي للغاز، وفي المقابل الحد من انبعاث غاز CO2 بحوالي 33.000 طن سنويا.<sup>1</sup>

**4- محاربة التلوث وتسيير النفايات:** تلتزم سوناتراك بالمحافظة على البيئة وإدارة المخلفات الناتجة عن أنشطتها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

**أ- تعزيز قدرات معالجة المخلفات السائلة والأحوال الزيتية:** يولي الجمع عناية كاملة للتحكم في استهلاك المياه ومعالجة المخلفات الصناعية الناتجة عن أنشطته، وتتمثل أهم المشاريع المتعلقة بهذا الصدد في: محطة تصفية المياه المستعملة اليومية، محطات إزالة الزيوت، معالجة التخزين الوسيط وترسبات المنشآت الصناعية،...

**ب- تسيير المواقع والأراضي الملوثة:** يعمل الجمع من أجل حماية الأراضي وإعادة تأهيل المواقع الملوثة في الماضي بسبب أنشطتها، يتمثل في إحصاء جميع المصادر الافتراضية للتلوث كل من التربة وكذا ما تحتها بصورة عرضية ودائمة، ويتم تقييم قابلية العطب على أساس دراسة افتراضية لوجود خطر يتعلق بمصادر التلوث وتحديد عوامل التحول والرهانات المطلوب حمايتها؛

**ج- تسيير النفايات:** أمام الكميات الهائلة والمتنوعة للنفايات الناتجة عن أنشطة الجمع، قامت المديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة بإطلاق مشروع يتضمن إعداد خطة تسيير نفايات على مستوى الجمع، وقد انطلق هذا المشروع بإجراء عملية جرد شملت 50 موقعا من مواقع أنشطة الفروع التابعة للمجمع، وتتمثل في معالجة مخلفات البترول، التخزينات المؤقتة (ردم الحفريات، أحوال البترول...)، وكذا تهئية تكتيم مواقع التخزين الوسيطة.

<sup>1</sup> - Rapport HSE du groupe Sonatrach, 2006, p.34.

<sup>2</sup> - Rapport HSE du groupe Sonatrach, 2007, p.37.

هذه المشاريع تم إطلاقها خلال المرحلة 2006-2007، بكلفة تقدر بـ 7مليار دج، وتم استغلالها خلال عامي 2008-2010، بالإضافة إلى عدة مراكز للطمر وتجميع النفايات الصلبة الصناعية تم إنشاؤها في حاسي الرمل بمبلغ إجمالي يصل إلى 110 مليون دج، وقد تم استلامهما عام 2008.

**5- التشجير وإعادة التشجير:** تواصل سوناطراك مساهمتها في الجهود الوطني الخاص بالتشجير منذ عام 2002، وفعلا فإن 65 وحدة من وحدات الجمع وفروعها ساهمت في هذه المبادرة ذات الطابع البيئي، وقد سمحت عملية التشجير بتسجيل أكثر من 685.564 شجرة منذ عام 2002، هذا النشاط كان بالتنسيق مع المديرية العامة للغابات، وتم إنجازها على مستوى الأحواض المنحدرة للسدود المائية تغطي مساحة قدرها 516 هك، بمبلغ قدر بـ 77 مليون دج.

### الفرع الثالث: الاستثمار الاجتماعي لسوناطراك (المسؤولية المجتمعية للمجمع) وحوكمة الشركة

سنبرز من خلال هذا الفرع مختلف الأعمال والمشاريع التي تقوم بها سوناطراك في مجال التوجه نحو المجتمع، بالإضافة إلى التعرّيج على حوكمة الشركة.

**1- الاستثمار الاجتماعي لمجمع سوناطراك (المسؤولية الاجتماعية):** تجسد المسؤولية الاجتماعية لمجمع سوناطراك في إطار التنمية المستدامة الصورة الجديدة للشركة المواطنة، والتي تربط ما بين البعد الاقتصادي والاجتماعي وتتوافق مع قيم المجتمع الجزائري، وكشركة مواطنة، اعتمدت سوناطراك سياسة اجتماعية جديدة من خلال تعزيز علاقات امتيازية مع المجتمع المدني من خلال "برنامج إدارة الاستثمار الاجتماعي \*MIS"، منذ نوفمبر 2001، ويهدف المشروع أساسا إلى ثلاث نقاط أساسية:

- تحسين ظروف العيش للسكان المتدهورة حالتهم، من خلال محو فوارق التنمية وترقية تعاقدية وتعاونية محلية؛
- المساهمة الفعالة في برامج التنمية وخلق الثروة، ومنح امتيازات لخلق مناصب شغل؛
- تعزيز ثقافة التضامن على مستوى المجمع، والتفاعل في آن واحد مع حالات الاستعجال ومع العمل على المدى الطويل.

وتتدخل سوناطراك في المجالات التي سنبرزها من خلال الجدول التالي:

\* - MIS: Management de l'Investissement Social.

جدول رقم (19): مجالات تدخل سوناتراك فيما يخص الاستثمار الاجتماعي

| الأهداف والأعمال ذات الصلة   | مجال التدخل         |
|--|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تمكين الشباب والشابات ضحايا الفشل الدراسي من الاندماج في الحياة العملية وتوفير دخل لهم ولعائلاتهم؛</li> <li>- إنشاء 3 ملاحق للتكوين المهني استفاد منه أكثر من 300 متربص (أدرار)، إنشاء ملحق للتكوين المهني بالمنية.</li> </ul>  | التكوين المهني      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تجهيز 55 مدرسة قرآنية في شروان (أدرار)، 6 حافلات للنقل المدرسي في كل من (بشار، الأغواط، الواد).</li> </ul>  | محو الأمية والتعليم |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تزويد 18 تعاونية عائلية فلاحية بالكهرباء على مستوى سيدي فرج (سوق أهراس)،</li> <li>- إنشاء 3 مؤسسات ذات مسؤولية محدودة Sarl (شاروين، أولاد عيسى، تلمين بأدرار)،</li> <li>- رد الاعتبار لمحطات البنزين لشاروين،</li> <li>- ترقية الطاقات المتجددة (ثلاثة مشاريع لتجهيزات تغذية الطاقة الشمسية بإليزي: محطة شمسية 4 كواط...)</li> </ul>  | فك العزلة           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إنجاز 115 بئر مجهر، 152 أحواض بسعة 3م50، (6 بلديات في أدرار، ماتريوين، برج باجي مختار)؛</li> <li>- خلق مناصب الشغل (أكثر من 300 منصب)، وقف النزوح الريفي، زيادة حجم مياه الري...</li> <li>- دعم استصلاح الأراضي أدى بـ20 فلاحا للاستفادة من فرص عمل مستقرة ودائمة.</li> </ul>   | الري ودعم الزراعة   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تجهيز قاعات العلاج، تم الاستجابة لرغبات البلديات المتدهورة.</li> </ul>  | الصحة               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأعياد الوطنية والدينية، الأعمال التي تخص أئاث المدرسي، الطبية، والتجهيزات الرياضية، توزيع الأطعمة...</li> </ul>   | أعمال التضامن       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إطلاق ثلاث عمليات تجهيز تحت توجيه جمعيات الحرف الشباب (تامنتيت، فاتيس، برج باجي مختار).</li> </ul>  | دعم الحرف           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامج واسع لتطوير الرياضة في المناطق التي تفتقر لمساحات لعب منذ عام 2004،</li> <li>- إنشاء 16 أرضية رياضية لفائدة 5000 شاب لضواحي ولايات (تمنست، الوادي، البيض، بشار، بسكرة)</li> <li>- تجهيز 15 مكتبة في ست ولايات، إدخال أجهزة الغلام الآلي والأنترن، يسمح برفع مستوى التعليم وكذا الانفتاح على العالم،</li> <li>- المساهمة في ترميم المواقع الأثرية في كل من القصور، تميمون لضمان استقبال العلماء، الطلبة والباحثين المهتمين بثقافة المنطقة.</li> </ul> | الرياضة والثقافة    |

Source : Sonatrach, L'investissement social de Sonatrach : Vecteur du développement communautaire durable, Sonatrach publications, Algérie, 2009, pp. 1-16.

2- حوكمة الشركة وأخلاقيات الأعمال: حوكمة الشركة لدى سوناتراك غير مفهومة تماما، فلم يرد على مستوى التقارير السنوية السابقة للمجمع أي معلومات حولها، عدا تشكيلة الجمعية العمومية، مجلس الإدارة وكذا اللجنة التنفيذية، فلا نجد لا مسؤوليات الجمعية العمومية (والتي تمثل الدولة)، ولا مسؤوليات مجلس الإدارة.

أما فيما يخص أخلاقيات الأعمال، فقد تم إصدار مؤخرًا "دليل للسير"، يحتوي على محورين تكمليين لقيمتها وهما:  
القيم الجوهرية قيم المؤسسة، والتي تركز عليها سوناتراك من أجل تطويرها والقيام بمهامها، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:  
- تتمثل القيم الجوهرية في التالي: الالتزام لمصلحة البلاد، روح المؤسسة، الأخلاق، المهنية، الثقة روح الجماعة، الحكامة المثالية، البحث عن الجودة، التكافؤ؛  
- أما قيم المؤسسة فتتمثل في: تكوين وتحسين كفاءات العاملين، السهر والتحكم في التكنولوجيا، تحسين نوعية المحيط الاجتماعي، إرضاء الزبائن والتحلي بحس التسويق، احترام الشركاء، تحويل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى، احترام البيئة و مسعى التنمية المستدامة.

---

<sup>1</sup> - Code de conduite de groupe Sonatrach

## المبحث الثالث: تقييم سياسة التنمية المستدامة عند كل من طوطال وسوناطراك

من خلال الدراستين السابقتين، خلصنا إلى أن هناك فرقا شاسعا وواضحا ما بين سياسة المؤسستين فيما يخص التنمية المستدامة، فمن جهة، رأينا مدى جدية مجمع طوطال في هذا المجال، من خلال التزاماتها والأعمال التي تقوم بها لتحقيق التنمية المستدامة على مستواها، والمساهمة في التنمية المستدامة على المستوى الكلي، ومن الجهة المقابلة، ورغم التزام مجمع سوناطراك بالتنمية المستدامة منذ عام 2004، إلا أننا لم نلمس الجدوية المطلوبة في ذلك، وسنحاول في هذا المبحث الأخير أن نقيم الالتزامات والأعمال التي قامت بها الشركتين، وكيف يمكن الاستفادة من تجربة طوطال أو حتى مؤسسات أخرى في مجال التنمية المستدامة.

### المطلب الأول: تقييم سياسة التنمية المستدامة عند طوطال

يظهر من خلال إستراتيجية وأهداف مجمع طوطال مدى إدماج مفهوم التنمية المستدامة على مستوى الإستراتيجية والأهداف الكلية للمجمع (تلبية الحاجيات المتزايدة من الطاقة بطريقة مستدامة) - أنظر الاقتباس أدناه-

#### شكل رقم (39): إستراتيجية وأهداف طوطال

Pour **satisfaire durablement les besoins croissants en énergie**, Total mise sur le déploiement d'un modèle de croissance durable conjuguant l'acceptabilité de ses opérations et un programme soutenu d'investissements rentables.

#### Nos ambitions :

- **Préparer l'avenir énergétique**, c'est-à-dire innover et poursuivre nos efforts de recherche pour accompagner le développement des énergies nouvelles et contribuer à la modération de la demande
- **Développer notre politique sociale fondée sur la responsabilité**, la diversité, la mobilité et l'équité, partout où nous sommes implantés
- **Répondre aux enjeux du développement durable** à travers la valorisation des ressources naturelles, la protection de l'environnement, l'adaptation de nos opérations à la culture des pays qui nous accueillent et le dialogue avec la société dans son ensemble
- **Cultiver et renforcer nos relations avec les parties prenantes** à travers une information transparente et une communication régulière

Source : Rapport Environnement et Société 2008 de Groupe Total, p. 2.

هذا ناهيك عن ظهورها على مستوى الهيكل التنظيمي، كوظيفة مركزية مستقلة، أعطيت لها الصلاحيات والمسؤوليات والموارد، لغرض وضع سياسة جدية للتنمية المستدامة ومتابعتها وتنفيذها على المدى المتوسط والبعيد،



وتجلى ذلك من خلال الالتزامات والأعمال التي قامت بها أو تلك التي تسعى لتحقيقها (الالتزامات الاجتماعية، حماية البيئة، المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية... الخ)، بالإضافة إلى امتلاكها لنظرة بعيدة المدى، من خلال المحاولة لتحضير المستقبل من الآن، أي تشجيع الطاقات الجديدة والمتجددة (الطاقة الشمسية، الطاقة النووية، الطاقة الحيوية)، وسنحاول فيما يلي تقييم التزامات طوطال الاجتماعية، البيئية وكذا حوكمة الشركة.

### الفرع الأول: تقييم الجانب الاجتماعي والمجتمعي

سعت طوطال من خلال سياستها الاجتماعية (الموارد البشرية خاصة) إلى وضع أهداف ومبادئ للأعمال تحاول الوصول إليها وتحقيقها، بالإضافة إلى مختلف الالتزامات والأعمال التي سبق الحديث عنها، حيث تولي طوطال أهمية بالغة في جذب والمحافظة على الموارد البشرية، من خلال الابتكار الاجتماعي لتوفير ظروف عمل ملائمة على الدوام، بالإضافة إلى محاولة الحصول على عقود طويلة الأجل للكفاءات والمواهب، كما تسعى طوطال من خلال سياستها هذه إلى: التنوع في العمال، مراعاة حقوق الإنسان، محاربة التمييز والعنصرية، تعزيز الحماية الاجتماعية... الخ، كما وتقوم طوطال من خلال جامعتها، بتكوين وتدريب الكفاءات ومحاولة الاستفادة منهم على المدى المتوسط والبعيد في المجالات التالية: المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية والبيئية، الأخلاقيات، الأمن الصناعي والبيئة... الخ.

تحاول طوطال تجديد الأجيال في كل مرة، وتشيبب تشكيلة المجمع (حوالي 45% من مجمع العمال تتراوح أعمارهم ما بين 25-40 سنة)، إيماناً منها بأن الشباب هو القوة الكامنة لاستمرارية وديمومة المؤسسة، كما وتعتبر أن الحوار والسماع للأطراف ذات المصلحة هو عصب تقدمها في كسب الشرعية من قبلهم، ومن أهم ما يميز سياسة طوطال فيما يخص الجانب الاجتماعي هو التوظيف الشفاف على أساس الكفاءة.

أما فيما يخص الجانب المجتمعي أو مساهمة المجمع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فتسعى طوطال لأن تكون مؤسسة مواطنة أينما حلت، وما يدل على حديثها في هذا المجال، هي تلك المصاريف المجتمعية التي تنفقها كل سنة (210 مليون يورو عام 2009)، بالإضافة إلى وجود مديرية الهبة أو الأعمال الخيرية (Direction Mécénat)، تعنى بالأعمال الخيرية والتنمية المحلية خاصة في البلدان المضيفة (91% من المصاريف لهذه البلدان)، كما وتقوم هذه بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توفير مناصب شغل، المساهمة في عرض التعليم والصحة، والأهم من ذلك، وكما قال الرئيس المدير العام لمجمع طوطال، هو أن "الالتزام بمشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية من شأنه أن يساهم في إخماد التوترات الأهلية، وبالتالي تعزيز القابلية"<sup>1</sup>، وهذا من خلال إيجاد حلول للشعوب المتصارعة.

<sup>1</sup> - CHRISTOPHE DE MARGERIE, Le PDG de Total, voir le Rapport Environnement et Société 2008, p. 8.



- رغم كل هذه الالتزامات التي تقوم بها طوطال، إلا أن هذا لا يعني أنها أدت ما عليها في هذا المجال، فبقى هناك نقائص وسلبيات وأسئلة يجب طرحها على مسؤولي طوطال:
- هل تتعامل طوطال مع الدول المضيفة بنفس الطريقة التي تتعامل بها في فرنسا أو الدول الأوروبية أو حتى أمريكا فيما يخص آثار أنشطتها؟
  - هل هناك عدالة أجرية ما بين الدول المضيفة ودول أوروبا؟
  - كما يلاحظ خروج بعض الإطارات من مجمع طوطال نحو شركات أخرى منافسة، وهذا نظرا لإعادة الهيكلة التي مست المجمع.

### الفرع الثاني: الجانب البيئي

أبدت طوطال جدية في هذا المجال، من خلال الأعمال الجبارة التي تقوم بها في مجال المحافظة على البيئة، وكذا تطوير وتشجيع الطاقات الجديدة والمتجددة الصديقة للبيئة، وانطلاقا من نشر إستراتيجية تقليل آثارها على المناخ، والذي يمر أولا عبر التحكم في الانبعاث على مستوى أنشطتها، وقد أدمجت طوطال قيد غاز CO2 في نموذجها الاقتصادي، ما يبين التزام طوطال بالمساهمة في محاربة التغير المناخي على المدى البعيد، رغم التلوث الكبير الذي تحدثه أنشطتها (55 مليون طن انبعاث غاز CO2 للمجمع عام 2009 مقارنة بـ 57.9 مليون طن عام 2008)، حيث تسعى إلى تقليل نسبة الانبعاث بـ 15% في آفاق 2015، كما تبذل جهودا حثيثة في سبيل تقليل آثارها على البيئة وكذا المحافظة عليها، من خلال الأعمال التالية:

- تقليل احتراق الغاز المصاحب لإنتاج البترول، والذي يعتبر كأولوية مزدوجة بيئية واقتصادية؛
- حجز وتخزين غاز CO<sub>2</sub>، حيث تم حجز 120.000 طن خلال عامين؛
- مساعدة الزبائن على اقتصاد الطاقة، من خلال تطوير حلول جديدة مسؤولة... الخ؛
- تحضير المستقبل من اللحظة، من خلال تطوير وتشجيع الطاقات الجديدة والمتجددة (الطاقة الشمسية، النووية، الحيوية)؛

- المحافظة على التنوع البيولوجي والمحميات البحرية؛

- تعظيم الموارد المائية والمحافظة على المستعملة منها، إعادة الاعتبار للأراضي والمواقع المتدهورة... الخ.

رغم كل التحسينات والأعمال التي تقوم بها طوطال، إلا أنها تبقى من أكبر الشركات تلويثا للبيئة (55 مليون طن انبعاث غاز CO<sub>2</sub> لديها)، كما أن منشآت ومواقع طوطال على مستوى البحر يمكن أن يكون له خطر على الأحياء داخله، والأسئلة التي يمكن طرحها هنا هي:

- لماذا تستهلك طوطال طاقة كبيرة (608 مليون جيغاجول عام 2009، مقارنة بـ 628.2 مليون جيغاجول عام 2008)، في حين يجب أن تكون هي أول من يرشد استهلاك الطاقة؟
- سياسة طوطال فيما يخص البيئة في الدول المضيفة، هل هي نفسها تلك التي في الدول الأوربية؟

### الفرع الثالث: حوكمة المؤسسة أخلاقيات الأعمال والشفافية المالية

تعتبر طوطال الحوكمة الواضحة والمتوافقة مع أحسن الممارسات ركيزة لعلاقة الثقة ما بينها وبين مختلف الأطراف ذات المصلحة، وتضمن هذه الحوكمة أن يلعب مجلس الإدارة ومجموع المسيرين دورا بارزا في المنفعة الاجتماعية للمجتمع، وكذا من خلال التحكم في المخاطر والبحث بصفة دائمة عن التطور والنمو، وتتمثل أهم معايير الحوكمة الجيدة لمجمع طوطال في:

- التقسيم الواضح للمهام والمسؤوليات ما بين الرئيس ومجلس الإدارة؛
- اختيار الإداريين الأكفاء والنشطاء؛
- اعتماد سياسة تأجير شفافة، موجهة لتجنب الإفراط؛
- لجان مختصة على مستوى مجلس الإدارة لغرض تعزيز قدراته في اتخاذ القرارات وللمراقبة السوق وكذا مصداقية الإجراءات المطبقة.
- احترام قواعد حرية المنافسة.

أما فيما يخص أخلاقيات الأعمال، فقد وضعت طوطال منذ عام 2000 دليل عمل لمبادئ الأخلاقيات التي يجب أن تقود نشاطها، من خلال حرية العمل اليومية، حيث يستند جميع الأفراد إلى العمل بهذا الدليل، لضمان تطابق الأنشطة، القرارات، التقارير مع الاتصالات الدائمة ضمن معالم الإطار المشترك، وتعتبر كل من النزاهة، المسؤولية، المثالية، القيم مقيدة ضمن هذا الدليل، حيث تشكل التزامات للمجمع اتجاه جميع الأطراف ذات المصلحة، ولتكون أكثر تطبيقا، أنشأت طوطال مديرية للمطابقة والمسؤولية المجتمعية، الغرض منها متابعة التطبيق الجيد لأخلاقيات الأعمال، كما ويقوم المجمع بطبع كتيب عبارة عن دليل عملي للنزاهة (Guide Pratique d'Intégrité)، يتم من خلاله الإجابة الملموسة لأسئلة وانشغالات العمال يتم إعداده من طرف لجنة الأخلاقيات وكذا بعض القانونيين بمساعدة مديرية المطابقة والمسؤولية المجتمعية، وتسعى طوطال إلى التعاون مع الدول المضيفة ومجموع الأعوان المعنية لغرض التقسيم الجيد للريع البترولي، وهذا في إطار الشفافية المالية.

فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا: "هل تقف أغراض مؤسسة طوطال في الدول المضيفة، عند استخراج البترول واستغلاله وتسويقه فقط، أم أن هناك أغراض أخرى؟".

## المطلب الثاني: تقييم قضايا التنمية المستدامة عند سوناطراك

من خلال دراستنا لحالة سوناطراك، لم نجد إدماجا واضحا لمفهوم التنمية المستدامة، بل لا نكاد نجد له على مستوى الإستراتيجية الكلية للمجمع، ولا على مستوى الهيكل التنظيمي العام، فقد تم الإشارة إليه ضمنا في ميثاق أو تعهد الصحة، الأمن والبيئة، منه فإننا لا نلمس الجدية والإرادة اللازمتين لتبني هذا المفهوم، فلم نجد لكلمة التنمية المستدامة أو الاستدامة أثرا إلا من خلال تقرير "الصحة، الأمن والبيئة"، فقد تم إضافة "والتنمية المستدامة"، بالإضافة إلى أنه لا توجد مصلحة على مستوى هذه المديرية تعنى بقضايا الاستدامة، وكأنها عبارة عن "شعار" فقط، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد هناك بعض الالتزامات والأعمال والمشاريع التي يقوم بها المجمع تصب في خدمة التنمية المستدامة، وبالتالي يمكن أن تتبنى سوناطراك هذا المفهوم بالشكل الواسع، ولم لا خلق مديرية للتنمية المستدامة على المدى القصير والمتوسط.

وسنحاول من خلال هذا الفرع، تقييم الأعمال والقضايا ذات الصلة بالتنمية المستدامة (الجانب الاجتماعي والمجتمعي، الجانب البيئي بالإضافة إلى حوكمة المؤسسة).

### الفرع الأول: الجانب الاجتماعي، المجتمعي

تبدل سوناطراك جهودا كبيرة في مجال الأمن والصحة أثناء العمل، وكذا تكوين وتحسيس العمال، ولعل أبرز هذه الأعمال ما يلي:

- إنشاء مراكز لطب العمل على مستوى جميع فروعها، سعيا لتحسين ظروف العمل وكذا وضع خريطة للمخاطر المهنية؛

- الأمن والسلامة أثناء العمل، فبالرغم من عدم تحكمها الجيد في هذا المجال، إلا أن سوناطراك تسعى جاهدة لتطوير أنظمة السلامة والأمن الخاصة بمنشآتها، وكذا تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي لأمن المنشآت؛

- تكوين وتحسيس العمال فيما يخص مشاكل الصحة والأمن والبيئة؛

صحيح أن سوناطراك تبدل ما بوسعها لتحسين أنظمة السلامة والأمن، إلا أنها لا تزال لم تتحكم بالشكل المطلوب في ذلك، هذا ما تبينه الحوادث المميتة، وكذا الانفجارات التي يشهدها المجمع من حين لآخر على مستوى فروعها (معسكر، سكيكدة، وغيرها)، كما أن سياسة التكوين والتحسيس غير كافية، فهي لم تشمل قضايا التنمية المستدامة بمعناها الحقيقي، وإنما هي أعمال تقوم بها المديرية الوصية، حيث لا نكاد نجد تكوين وتحسيس العمال بقضايا التنمية المستدامة، بالإضافة إلى عدم القدرة على المحافظة على الإطارات والكفاءات، حيث نجد هجرة جماعية خلال السنوات الأخيرة إلى شركات أجنبية أكثر تحفيزا.

- أكثر ما يعاب على سوناطراك كذلك في هذا الجانب، هو عدم وضوح سياسة التوظيف لديها، وعلى أي أساس يتم التوظيف؟، غير أن وزير الطاقة والمناجم الجديد (يوسف يوسف)، أمر مؤخرا بأن يكون الإعلان عن التوظيف على مستوى الجرائد والمواقع الالكترونية، لكي تكون عملية الانتقاء والاختيار والتوظيف أكثر شفافية؛ أما فيما يخص الأعمال الموجهة للمجتمع، فبإمكان سوناطراك أن تفعل أكثر في مشاريعها، وتحاول زيادة مجال مشروعها، ليمس أكبر شريحة من المجتمع المتدهورة حالته.

### الفرع الثاني: تقييم الجانب البيئي

تهدف سوناطراك من خلال سياستها البيئية إلى حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية، وقد لمسنا ذلك من خلال الأعمال والالتزامات التي تقوم بها في هذا المجال، ولعل أهم هذه الالتزامات:

- خفض انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري (محاولة استرجاع الغاز المصاحب لإنتاج البترول، والتخلص منه نهائيا في آفاق 2012، مشروع عين صالح الذي يتمثل في حجز وحق كميات CO<sub>2</sub>، حوالي 270.000 طن سنويا)؛
- ترقية استعمال الوقود النظيف، مثل غاز البترول المميع،
- تطوير الطاقات المتجددة، من خلال المركز الهجين بين الطاقة الشمسية والغاز (حاسي الرمل)، في انتظار التنوع في مصادر الطاقة، عن طريق التطوير التدريجي للطاقات المتجددة؛
- محاربة التلوث وتسيير النفايات، من خلال تعزيز قدرات معالجة المخلفات السائلة والأوحال الزيتية، تسيير النفايات، بالإضافة إلى أعمال التشجير وإعادة التشجير.

رغم ما تقوم به سوناطراك من أعمال تخص تقليل آثارها على البيئة، إلا أنها لا تزال بعيدة كل البعد عن المستوى المرجو منها، لكونها شركة بترولية لها آثار كبيرة على البيئة، فمثلا بالنسبة لنظام أمن منشآتها ما زال نوعا ما غير فعال نظرا لبعض الكوارث التي تحدث من حين لآخر، بالإضافة إلى المشاعل الغازية على مستوى المنشآت، النفايات الغازية والسائلة والزيتية المصاحبة لإنتاج البترول، وعليه يجب على سوناطراك التفاعل أكثر لحماية المحافظة على البيئة، بالإضافة إلى التفكير في المستقبل من الآن، ومحاولة تنوع مصادر الطاقة، وتطوير الطاقة النظيفة (النوية، الحيوية...الخ).

### الفرع الثالث: تقييم الحوكمة

لم ترد مبادئ حوكمة شركة سوناطراك لا على مستوى التقرير السنوي أو تقرير الصحة، الأمن والبيئة، ما عدا تشكيلة الجمعية العمومية، مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية، في حين لا توجد إشارة إلى كيفية تسيير المجمع (حوكمة المؤسسات العمومية)، فالتقرير خال من النقاط التالية، والتي يجب الإفصاح عنها وتبينها للقارئ:

- مسؤوليات مجلس الإدارة؛

- مسؤوليات الدولة (الجمعية العمومية)، وحدود صلاحياتها على مستوى التسيير؛

- المبادئ التوجيهية التي تؤطر العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة؛

- هيكل الأجور وعلى أي أساس يتم التأجير؛

- التقرير السنوي والإفصاح، وكيفية توزيع القيمة الرقمية وغيرها.

من خلال هذا كله، رأينا بأن هناك تكتم لا ندري هل هو مقصود أم لا، حول النقاط التي ذكرت آنفا، فهذا لا يخدم الشركة، وعليها الإفصاح التام عن كل الأرقام والأنشطة التي تقوم بها، - يذكر أن المجمع قام بتنظيم المؤتمر السنوي 19 لإطارات سوناطراك، ناقش فيه حوكمة الشركة، بالإضافة إلى قضايا أخرى، هذا كان في جوان 2009، وذكر خلالها الرئيس المدير العام السابق "محمد مزيان" في مداخلة وتكلم عن الحوكمة وسبل تحقيقها على مستوى المجمع، لكن وللأسف بعد ذلك بأربعة أشهر فقط تم إيقافه على أساس قضايا فساد-، نذكر أن التقرير السنوي لسنة 2009 أصدر هذا العام (2011)؟ بحجة أنه تم التأخر في تنصيب رئيس مدير عام خلفا لسابقه مدة 6 أشهر كاملة؟ فما دخل تنصيب الرئيس في إعداد التقرير؟.

### المطلب الثالث: الاستفادة من تجربة طوطال في مجال التنمية المستدامة

خلصنا من خلال هذا البحث، إلى أن مجمع طوطال أدمج التنمية المستدامة على مستوى الهيكل التنظيمي، بل تعدى ذلك إلى إدماجها ضمن الإستراتيجية العامة للمجمع، بالتالي فإن مفهوم ومبادئ التنمية المستدامة منشورة في كامل وحدات وكيانات المجمع، بينما سوناطراك لم تدمجها بشكل جدي، معناه أنه مشروع يمكن تبنيه على المدى القصير والمتوسط، وفي نهاية هذا البحث، ارتأينا أن ننقل تجربة طوطال في مجال التنمية المستدامة، ومحاولة إسقاطها على مجمع سوناطراك، وهذا طبعا على مع مراعاة القدرات، القيم، والثقافة لديها، وكذا مدى قدرة تفاعل سوناطراك مع تحديات التنمية المستدامة، وتتمثل أهم مجالات الاستفادة في كل من المجال الاجتماعي والمجتمعي، البيئي، الحوكمة، الأخلاقيات، البحث والتطوير، الهيكلة والتنظيم... الخ.

## الفرع الأول: الاستفادة من الجانب الاجتماعي والمجتمعي

لقد عملت طوطال وتعمل على تعزيز سياستها اتجاه مواردها البشرية، وذلك من خلال جذب والمحافظة على المواهب، وكذا مختلف التحفيزات التي تقدمها، بالإضافة إلى التحكم في السلامة أثناء العمل والمبالغ الكبيرة التي تنفقها للمساهمة في التنمية المحلية، ويمكن أن تستفيد سوناتراك من تجربة طوطال في المجال الاجتماعي والمجتمعي، من خلال النقاط التالية:

**1- فيما يخص الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية عصب نجاح أي سياسة داخل المؤسسة، ولكي تكون هذه الموارد ملتزمة، يجب أولاً وقبل كل شيء أن تكون لها ثقافة الاستدامة، ويمكن طرح بعض المسائل والأولويات التي يجب على سوناتراك التركيز عليها، حيث نعلم أن هناك هجرة جماعية لإطارات وكفاءات سوناتراك نحو شركات أجنبية منافسة، ما يدل على قصر سياسة الموارد البشرية، وعليه يجب التركيز على النقاط التالية:

- التعامل مع التحديات الجديدة المتنامية، فيما يخص إدارة المهارات، ومحاولة متابعة التطورات الحاصلة على مستوى القطاع (تصميم برنامج التطوير والذي يعنى بسياسة التجنيد المسبق، ووضع نموذج يعتمد على حلول التدريب، تصميم برامج النجاح... الخ)؛

- محاولة نشر سياسة موارد بشرية مستدامة في كامل المؤسسة؛

- المحافظة على المواهب والكفاءات قدر المستطاع، ومحاولة تبني سياسة استقرار لمواردها البشرية، عن طريق تنمية رأس المال البشري، المرونة، وكل أشكال التجنيد؛

- تبني سياسة توظيف شفافة، تعتمد على أساس الكفاءة والاستحقاق (نشر الإعلان عن التوظيف على مستوى الجرائد، المجالات، الانترنت... الخ)؛

- إتاحة فرص التدريب للجميع (العدالة في برامج التدريب)؛

- عصنة الاتصال الداخلي للمجمع (تطوير الشبكة الداخلية Intranet)، كأداة لإدارة الموارد البشرية، وتحليل تطلعات العمال؛

- تطوير العلاقات مع العمال، فالحوار وتبادل الثقة هما الوسيلتان الوحيدتان للمحافظة على المواهب والكفاءات؛

- تطوير وترقية الوظائف لتشجيع وتحفيز العمال؛

- تطوير المعهد الجزائري للبترو، وتفعيل عمله أكثر، وذلك بإضافة تخصصات غير تقنية لإدارة الأعمال مثلاً، وذلك لغرض ضمان المواهب والكفاءات على المدى البعيد، والتي تساعد على استقرار المجمع؛

- إقامة شراكات مع الجامعات والمعاهد التعليمية، قصد الحصول على الكفاءات، وكذا من جانب البحث والتطوير... الخ.

**2- الاستفادة من جانب الأمن والسلامة:** رأينا تحكم مجمع طوطال الكبير فيما يخص جانب أمن المنشآت وسلامة الأشخاص، كما لمسنا إرادة كبيرة لتدارك المشكلات التي يتسبب بها نشاط المجمع، وعليه يجب على سوناطراك التفاعل مع الأعمال الآتية:

- تطوير أحسن الممارسات، واستغلال عائد الخبرة قدر المستطاع، بالإضافة إلى تطوير ثقافة للأمن داخل المجمع؛
- تعزيز نظم الأمن وسلامة المنشآت والمواقع، لتقليل حدوث الكوارث؛
- تقليل حوادث النقل-تعتبر أكبر سبب للحوادث المميتة- من خلال التوعية والتحسيس المستمرين.

**3- الاستفادة من التجربة المجتمعية:** رأينا ما تنفقه طوطال من مصاريف ضخمة في سبيل المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية، خاصة الدول المضيفة (210 مليون يورو، 91.15% منها تخص الدول خارج أوروبا)، وهي تؤمن تماما بان هذه الأعمال تزيدا أكثر شرعية وقبولاً، والاکثر من هذا كله، هو تحسين صورة العلامة لدى ذهن المجتمع، فبالإضافة إلى ما تقوم به سوناطراك في مجال الاستثمار المجتمعي، أن توسع من عملها وأن تتفاعل أكثر في هذا المجال من خلال:

- السماع والفهم الجيد لتطلعات الأطراف ذات المصلحة؛
- تشجيع خلق الأنشطة والشغل الدائمين؛
- تعزيز القدرات الفردية والجماعية على جميع المستويات لتحضير المستقبل؛
- استغلال الصحراء في إقامة عدة أنشطة مثل: الفلاحة، استخراج المياه الجوفية، الطاقة الشمسية (زيادة مشاريع زرع لوحات تخزين الطاقة)، طاقة الرياح،... الخ؛
- دعم أكثر الصناعات الحرفية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع الثاني: الاستفادة من الأعمال التي تخص الجانب البيئي

- بذلت طوطال جهودا كبيرة في مجال البيئة، وسنحاول اقتراح بعض الأعمال ذات الصلة بالاهتمام أكثر بالبيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية لمجمع سوناطراك وتمثل فيما يلي:
- تقليل الغاز المشتعل على مستوى المواقع؛
  - محاولة إنجاز مشاريع أخرى (رغم التكاليف)، تخص حجز وحقن غاز CO<sub>2</sub> في الطبقات الجوفية؛
  - ترقية استعمال الوقود النظيف، ولم لا الطاقة الحيوية؛
  - تنويع مصادر الطاقات المتجددة، عن طريق إنجاز مشاريع أخرى تخص الطاقة الشمسية، تطوير الطاقة النووية، الطاقة الحيوية، وذلك سعيا من سوناطراك للتحضير للمستقبل من اليوم؛
  - التعامل بأكثر حرص مع تسيير النفايات وإعادة تدويرها، خاصة تلك الناتجة عن عمليات الحفر (الأوحال الزيتية)؛
  - استعمال تكنولوجيا نظيفة، للتقليل أكثر من انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري؛
  - الاعتماد على قدرات المجمع وتعزيزها، من أجل تطوير أنشطة الاستكشاف والتنقيب والحفر؛

- الاستخدام الفعال للطاقة ومحاولة التقليل من استعمالها قدر المستطاع؛
  - العمل على توعية وترشيد سلوك المستهلك في استعمال الطاقة وكذا تكوين ثقافة بيئية لديه؛
  - ترشيد استهلاك المياه ومحاولة إعادة تدويرها ومعالجتها؛
  - تحسين صورة المؤسسة لدى الغير، عن طريق تبنى أو إدراج البيئية ضمن الإستراتيجية الكلية للمجمع.
- لا توجد وظيفة للبحث والتطوير على مستوى المجمع -هناك مركز للبحث والتطوير فقط- ما يدل على عدم اهتمام سوناطراك بمجال البحث والتطوير، بينما طوطال لديها ثلاثة مديريات للبحث والتطوير على مستوى كل نشاط (المنبع، المصب وكذا الكيماويات)، وعليه ننصح سوناطراك بمحاولة تطوير هذا الجانب إما بإقامة شركات، أو الاستفادة من الكفاءات الجزائرية في الخارج أو تلك المتواجدة على مستوى المؤسسات المنافسة.

### الفرع الثالث: الاستفادة من جانب الحوكمة، الأخلاقيات

- تعتبر هذه المبادئ من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرارية، تقوية نظم تسييرها، تحقيق المصدقية والنزاهة من خلال الإفصاح عن التدفقات المالية وكذا جميع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى تأطير وضبط سلوكيات الجمعية العمومية، مجلس الإدارة اللجان التنفيذية، كما أن وجود دليل لأخلاقيات الأعمال من شأنه أن يساهم في التحكم في تصرفات الأفراد وتحقيق أكثر التزام. وسنحاول من هذا المنطلق، إعطاء بعض الخطوط التوجيهية تخص حوكمة الشركات العمومية، بالإضافة إلى أخلاقيات الأعمال.
- 1- نحو حوكمة عمومية جيدة:** لغرض تحقيق حوكمة جيدة لمجمع سوناطراك، عليها إتباع الخطوط التوجيهية التالية:
- في إطار ممارسة حقها كمالك للمجمع، يجب على الدولة أن تحدد أهدافها وأولوياتها بوضوح، والتي لا تقتصر على تحقيق الأرباح فقط، وإنما تأخذ بعين الاعتبار بعض النواحي الاجتماعية وأن تحدد بوضوح كيفية تحقيق تلك الأهداف دون الإضرار بالقيمة الاقتصادية للمجمع؛
  - على الدولة أن تقلص دورها في الإدارة دون التدخل في الإدارة اليومية للمجمع، وذلك بتفويض المسؤولية كاملة لمجلس إدارة المجمع؛

- يجب أن يكون لهيئة المساهمة نظام يتسم بالوضوح والشفافية، لترشيح مجالس الإدارة،
- وضع نظام مراقبة فعال على أداء المجمع، من خلال نظام تدقيق ومراجعة داخل الوزارة والجهة الوسيطة وقيامها بالاتصال بشكل متواصل مع الجهات ذات العلاقة سواء داخل المجمع أو المدققين الخارجيين أو الجهات الحكومية الرقابية؛



- وضع نظام جيد للتقارير يسمح بوجود مراقبة دورية على أداء المجمع، وتحديد مدى فاعلية الإدارة وتحقيقها للأهداف الموضوعة مسبقاً، وعلى هذه الجهة أن تضع معايير مرجعية محددة يتم على أساسها محاسبة مجلس الإدارة كما يتم مقارنة أداء المجمع بمنافسيها في القطاع الخاص أو في بلدان أخرى مثلاً؛
- يجب بقدر الإمكان الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وذلك لتحقيق نوع من التوازن في السلطة وزيادة درجة المحاسبة وتحسين عملية اتخاذ القرارات مما يسمح بإيجاد مجلس إدارة قوي وفعال ؛
- يجب أن يشمل تقرير الأداء على العديد من المؤشرات المالية التي توضح الوضعية المالية للمجمع، وكذا إبراز كيفية توزيع القيمة؛

- يجب أن يسمح هيكل الأجور والحوافز للمجمع، بجذب كفاءات بشرية متميزة تضاهي تلك التي تعمل على مستوى القطاع الخاص، لغرض المحافظة على الكفاءات والمواهب الموجودة.

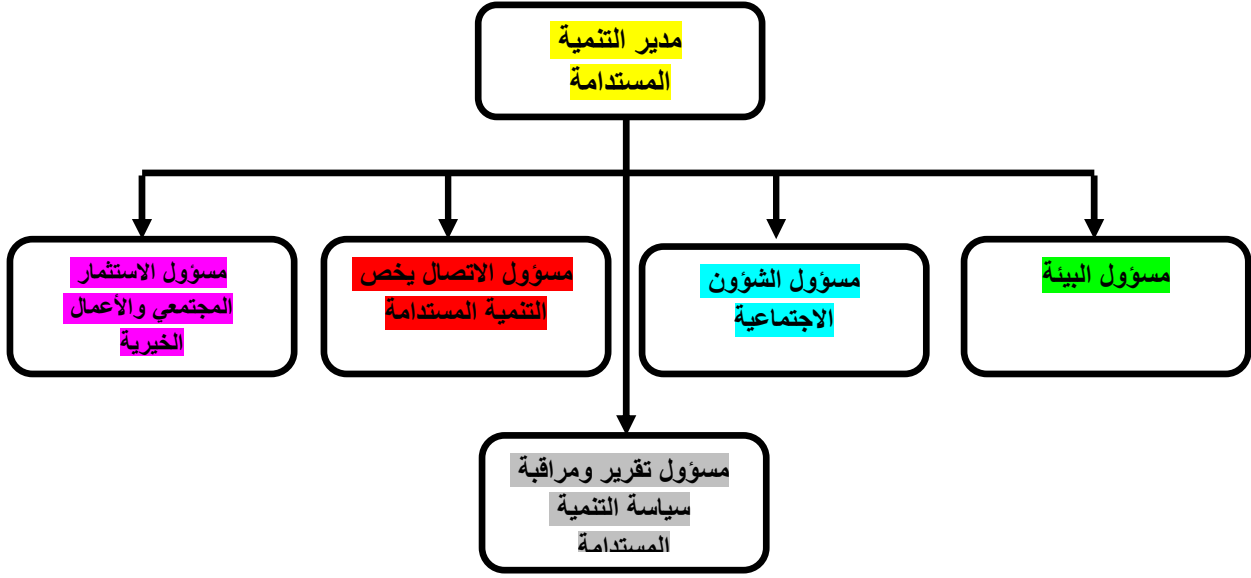
**ب- الأخلاقيات:** تم إصدار " دليل السير " مؤخرًا من قبل سوناتراك، يبين فيه القيم والخطوط التوجيهية للعمل، لكن يبقى هناك بعض التساهل على مستوى التطبيق، ولذا يجب تعزيزها من خلال ما يلي:

- تطوير مشاريع المجمع، بتطبيق المبادئ الموجودة في دليل السير؛
  - احترام وتعزيز الحقوق الأساسية أينما حلت الشركة؛
  - ضمان أمن المنشآت وسلامة الأشخاص والسلع؛
  - مراعاة النزاهة ومحاربة الفساد، وكذا احترام حرية المنافسة؛
  - تعزيز شفافية تدفقات الأموال؛
  - متابعة مجهودات التوعية، التحسيس، التوضيح وكذا التكوين،... الخ.
- نؤمن وبلا شك، أن إتباع سوناتراك لهذه التوجيهات والمبادئ، يمكنها من تعزيز مكانتها، وتحسين تسييرها، وضمان تطورها واستمراريتها.

#### الفرع الرابع: نحو اعتماد وظيفة للتنمية المستدامة لسوناتراك

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، ارتأينا إلى اقتراح تبني وظيفة للتنمية المستدامة على مستوى سوناتراك، والهدف من ذلك هو تبني مفهوم التنمية المستدامة وتعزيزه أكثر على مستوى كامل المجمع، وكذا للتفاعل بجدية حول قضايا التنمية المستدامة، وعلى الوظيفة أو المديرية أن تتبنى سياسة للتنمية المستدامة، من خلال الحوار مع الأطراف ذات المصلحة، وضع السياسة، نشر السياسة في كامل المؤسسة، وفي الأخير المراقبة والمتابعة، كما لا ننسى أن يتم إدماج التنمية المستدامة ضمن الإستراتيجية للمجمع، لأن التنمية المستدامة تعتبر مشروعاً يتم تحقيقه على المدى الطويل، ولقد حاولنا اقتراح هيكل تنظيمي لوظيفة التنمية المستدامة يمكن أن تتبناها سوناتراك في المستقبل.

شكل رقم (40): هيكل تنظيمي مقترح لوظيفة التنمية المستدامة لمجمع سوناتراك



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال هذا الهيكل، وضعنا خمس مصالح رئيسية كلها تهدف إلى خدمة الهدف العام، ألا وهو نشر وتحقيق سياسة التنمية المستدامة، وسنبرز فيما يلي أهم الأعمال التي تقوم بها كل مصلحة:

أ- **مدير التنمية المستدامة:** يعمل مدير التنمية المستدامة على إعداد سياسة للتنمية المستدامة، تكون متوافقة ومكاملة للإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والحرص على تنفيذها ونشرها في كامل المؤسسة؛

ب- **بالنسبة لمصلحة البيئة:** تعنى هذه المصلحة بجميع القضايا البيئية، وتساعد على متابعة تنفيذ السياسات البيئية بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى أنها يمكن أن تعمل كمصلحة استشارة، لإعطاء الحلول البيئية،... الخ.

ج- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تعنى هذه المصلحة بالأساس بجميع القضايا الاجتماعية داخل المؤسسة، وتحرص على المساهمة في إعداد وتنفيذ سياسة التنمية المستدامة، بالإضافة إلى إعداد تقرير دورية حول المسائل الاجتماعية ذات الصلة، وتسليمها لمصلحة الاتصال على مستوى مديرية التنمية المستدامة؛

د- **مصلحة الاستثمار المجتمعي والأعمال الخيرية:** تتولى هذه المصلحة، مهمة التوجه نحو المجتمع، والقيام بالتنمية المحلية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى الأعمال الخيرية، وأعمال التمويل؛

ه- **مصلحة الاتصال:** يعطى لهذه المصلحة الدور الكامل في نشر سياسة التنمية المستدامة في كامل المؤسسة، والتعريف بها على المستوى الخارجي، القيام بعمليات التوعية والتحسيس، والدور الآخر هنا كذلك هو كتابة تقرير

التنمية المستدامة ونشره، وتحاول هذه المصلحة إنشاء شبكة، تدعى "شبكة التنمية المستدامة"، داخل وخارج المؤسسة، يتمثل دورها بالأساس في جمع المعطيات وكذا نشر سيرورة التنمية المستدامة.

**و- مصلحة تقرير ومراقبة سياسة التنمية المستدامة:** يجب على هذه المصلحة متابعة سير سياسة التنمية المستدامة، من تنفيذها حتى نشرها، كما تقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير التنمية المستدامة، على أساس الأعمال المؤشرات والنتائج التي تحصل عليها من المصالح الأخرى لمديرية التنمية المستدامة، ومحاولة قياسها، والتواصل مع الأطراف ذات المصلحة الخارجية والتي تعتبر إجبارية لغرض إظهار الآثار البيئية والاجتماعية لأنشطة المجمع، وأهم من ذلك هو الرقابة المتابعة الدورية ضمن مفهوم التحسين المستمر.

نشير إلى أن الحوار والاستماع إلى جميع الأطراف ذات المصلحة ومحاولة الاستجابة لتطلعاتهم، هو عصب إنجاح

سياسة التنمية المستدامة.

## خاتمة الفصل

توصلنا من خلال الجزء التطبيقي، إلى أن مجمع "طوطال" قام بإدماج التنمية المستدامة على مستوى التنظيم أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأكثر من ذلك على مستوى الإستراتيجية الكلية، ما يدل على الاهتمام الكبير الذي يوليه لهذا المفهوم، وتجسد ذلك من خلال مختلف الأعمال والأنشطة وكذا الالتزامات التي يقوم بها المجمع في هذا المجال، هذا ما انعكس على تحسين أداء المجمع الكلي (اقتصادي، اجتماعي وبيئي)، خاصة فيما يخص الشرعية وتحسين صورة المجمع.

في المقابل، ورغم تعهد مجمع "سوناطراك" بمفهوم التنمية المستدامة منذ عام 2004، إلا أن هذا الالتزام لم يكد يراوح وثيقة التعهد، فلم نجد الإرادة والجدية اللازمتين لتبني هذا المفهوم في الواقع، فلم تدمج التنمية المستدامة لا على مستوى الهيكل التنظيمي ولا على مستوى الإستراتيجية العامة للمجمع، لكن هناك بعض المحاولات التي تظهر نية المجمع في تبني هذا المفهوم على المدى القريب والمتوسط، منه على مجمع سوناطراك محاولة الاستفادة من أحسن التجارب والممارسات في هذا المجال، طبعاً في حدود قدراته، قيمه وثقافته.

**خاتمة عامة**

## خاتمة عامة:

في ظل المشكلات البيئية المعاصرة التي يعاني منها الكون، لا يمكن لأي من مؤسسات تجنب قضية الاستدامة، خاصة تلك الأكثر تلويثاً للبيئة، منه يجب على هذه المؤسسات تبني سياسات وإستراتيجيات للتنمية المستدامة، تهدف من خلالها إلى الاهتمام بقضايا التنمية المستدامة على مستواها، وتساهم من خلالها في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الكلي، ولعل أفضل إدماج لمقاربة التنمية المستدامة، هو خلق وظيفة جديدة خاصة بها، إلى جانب وظائف المؤسسة، حيث تعطى لها الموارد والصلاحيات والمسؤوليات، وتكون لها سياسة وإستراتيجية خاصة بها، تحاول تحقيق أهدافها على المدى المتوسط والبعيد، وكما خلصنا من خلال الجزء النظري، فإن نجاح أي سياسة للتنمية المستدامة، يجب أن يمر على الحوار والاستماع لجميع الأطراف ذات المصلحة، ومحاولة الاستجابة لتطلعاتهم.

إدماج التنمية المستدامة يكلف المؤسسة الكثير، لكن بالمقابل يعتبر استثماراً على المدى البعيد، وله تأثير إيجابي على الأداء الكلي للمؤسسة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، فخلق قيمة مستدامة، الناتجة عن التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة، ولوج أسواق جديدة، تخفيض التكاليف، والأكثر من هذا كله، تحميل صورة العلامة لدى المجتمع، وهذا ما نعتبره تحسناً لأداء المؤسسة الاقتصادي، هذا، وإن جذب، تحفيز، والمحافظة على موارد بشرية ذات المهارة والكفاءة العاليتين على المدى البعيد، هو من صميم أهداف التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، وهذا ما نسميه تحسناً للأداء الاجتماعي للمؤسسة، بالإضافة إلى أن تفاعل المؤسسة وتوجهها نحو المجتمع بأعمال خيرية، ومساهمتها في التنمية المحلية، يعتبر من أهم الأشياء التي تكسب المؤسسة الشرعية والقبول من قبل المجتمع، أما فيما يخص تحسين الأداء البيئي، فلعل بيع منتجات وخدمات تحترم البيئة، بالإضافة إلى أن الحصول على أسواق وشرائح جديدة من "المستهلكين الخضراء"، يعتبر من بين طرق تحسين صورة المؤسسة لدى الغير، هذا إضافة إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالبيئة.

لإثبات ما توصلنا إليه من خلال الجزء النظري، قمنا بإسقاط ذلك على الواقع، من خلال إعطاء نموذج لمؤسسة صناعية بترولية، وهو مجمع "طوطال"، والذي قام بإدماج التنمية المستدامة على مستوى التنظيم، وأكثر من ذلك على مستوى الإستراتيجية العامة للمجمع، ورأينا مدى انعكاس ذلك على الأداء الكلي، وفي الأخير حاولنا عرض واقع التنمية المستدامة على مستوى مجمع "سوناطراك"، وكيفية الاستفادة من تجربة "مجمع طوطال" الرائدة في هذا المجال، سعياً لتطوير هذا المفهوم ومحاولة إدماجه وتبنيه في المستقبل.

انطلق هذا البحث من الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدماج التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية؟

ومن أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الجوهري، قمنا بتبني مجموعة من الفرضيات، التي سوف نقوم باختبارها كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تتبنى "طوطال" سياسة للتنمية المستدامة، وذلك من خلال إدراج مديرية مركزية للتنمية المستدامة وكذا مختلف الأعمال والأنشطة التي تقوم بها في هذا المجال، فضلا عن إدراج هذا القيد ضمن الإستراتيجية الكلية للمجمع. في المقابل رغم بعض الأعمال التي يقوم بها مجمع "سوناطراك" والمتعلقة بقضايا تخص الأمن والصحة والبيئة، إلا أننا لم نلمس الجدوية في تبني سياسة عملية أو جادة، فلا يوجد على مستوى التنظيم ولا على مستوى على مستوى الإستراتيجية العامة للمجمع؛

- **الفرضية الثانية:** أدى إدماج التنمية المستدامة على مستوى مجمع "طوطال" إلى تحسين أدائه الكلي، من خلال المؤشرات المحسنة مقارنة بالسنوات الماضية، في المقابل لا يظهر جليا هذا التحسين على مستوى مجمع "سوناطراك"؛

- **الفرضية الثالثة:** الحوار مع الأطراف ذات المصلحة هو جوهر نجاح سياسة التنمية المستدامة عند مجمع "طوطال"، من خلال محاولة الاستماع وفهم والاستجابة لتطلعات جميع هذه الأطراف. أما مجمع "طوطال" فلا يلقي بالا لهذا القيد، فهذا الأخير لا يُعتبر فقط أصل نجاح سياسة التنمية المستدامة، وإنما يعتبر أصل كسب الشرعية والقبول والاستمرارية؛

- **الفرضية الرابعة:** إدماج التنمية المستدامة على مستوى مجمع "طوطال" كلفها الكثير، من خلال الأعمال، الاستثمارات والمصاريف التي تنفقها، لكن تعتبره في المقابل استثمارا على المدى البعيد.

## النتائج والتوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، توصلنا إلى جملة من النتائج التي تخص الدراستين، بالإضافة إلى محاولة اقتراح بعض التوصيات.

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

من خلال الدراسة النظرية، توصلنا إلى جملة النتائج التالية:

- 1- تعتبر المؤسسة السبب في إيجاد مفهوم التنمية المستدامة، ويجب عليها المساهمة في تحقيقها؛
- 2- يجب تكامل وتفاعل جميع أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة (الأداء الاقتصادي، العدالة الاجتماعية، الفعالية البيئية)؛
- 3- تتمثل أهم طرق إدماج التنمية المستدامة في، اعتماد إستراتيجية أو خلق وظيفة تعنى بقضايا التنمية المستدامة؛
- 4- نجاح أي سياسة للتنمية المستدامة، يجب أن يمر عبر الحوار والاستماع لجميع الأطراف ذات المصلحة، ومحاولة الاستجابة لجميع الأطراف ذات المصلحة؛
- 5- يمكن تحقيق إدماج التنمية المستدامة، من خلال إدراج الوظائف التقليدية لمفهوم التنمية المستدامة على مستوى عملياتها وسياساتها؛
- 6- يجب أن تنشر سياسة التنمية المستدامة في كامل المؤسسة؛
- 7- يجب تكاتف جميع الجهود داخل المؤسسة (عمال، وحدات، مديريات...)، والأكثر من ذلك وجود الإرادة من قبل الإدارة العليا لنشر هذه السياسة؛
- 8- نجاح سياسة التنمية المستدامة، يمر عبر إدماجها ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، لإعطائها أكثر اعتباراً؛
- 9- إدماج التنمية المستدامة له أثر على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال خلق قيمة مستدامة، الناتجة عن التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة، تحسين صورة العلامة والحصول على أسواق جديدة... الخ؛
- 10- إدماج التنمية المستدامة له أثر على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال جذب، المحافظة على الكفاءات والمهارات على المدى البعيد وبناء سمعة خارجية وجاذبية لسياسة الموارد البشرية... الخ؛
- 11- إدماج التنمية المستدامة، يحسن من الأداء البيئي للمؤسسة من خلال، بيع منتجات وخدمات تحترم البيئة، كسب شرائح جديدة من الزبائن أو ما يدعون بـ "المستهلكون الخضر" واستباق القوانين والتشريعات المتعلقة بالبيئة؛
- 12- قيمة التنمية المستدامة صعبة القياس، لأنها تنتج من عدة جوانب غير ملموسة؛



- 13- هناك عدة مؤشرات، اقتصادية، اجتماعية، بيئية بالإضافة إلى مؤشرات مالية تقيس أداء التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة؛
- 14- تعتبر البيئة الصناعية من أهم المقاربات التي تبناها المؤسسات الصناعية للتقليل من آثار أنشطتها على البيئة؛
- 15- الاستخدام الفعال للطاقة من بين أهم الوسائل التي تقلل من استهلاك الطاقة، خاصة بالنسبة للمؤسسات البترولية.

### ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية، توصلنا إلى جملة النتائج التالية:

- 1- يولي مجمع "طوطال" اهتماما كبيرا بقضايا التنمية المستدامة؛
- 2- قام مجمع "طوطال" بإدماج التنمية المستدامة على مستوى التنظيم والهيكلة للمجمع، والأكثر من ذلك إدماجها ضمن الإستراتيجية والأهداف العامة؛
- 3- حسنت "طوطال" من أدائها الكلي (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، من خلال تبنيها سياسة للتنمية المستدامة؛
- 4- لدى طوطال نظرة تحضيرية للمستقبل من خلال تنويع مصادر الطاقة دون المحروقات (الطاقة الشمسية، الطاقة النووية، الطاقة الحيوية)؛
- 5- تسعى طوطال إلى كسب الشرعية والقبول أينما حلت من خلال المبالغ الضخمة التي تنفقها في سبيل المساهمة في التنمية المحلية خاصة في البلدان المضيفة خارج أوروبا؛
- 6- لدى "طوطال" حوكمة جيدة للمؤسسة ، أخلاقيات ملتزمة، شفافية مالية تامة وقد أطلقت إسما على شفافية مجمع طوطال من خلال العبارة بالفرنسية (Total : La transparence totale)؛
- 7- التزام مجمع "سوناطراك" بالتنمية المستدامة لم يبرح ميثاق الالتزام؛
- 8- تولى "سوناطراك" اهتماما بقضايا التنمية المستدامة، لكن لم نلمس الجدوية في ذلك؛
- 9- لا تظهر التنمية المستدامة في "سوناطراك" لا على مستوى التنظيم ولا على مستوى الإستراتيجية الكلية للمجمع؛
- 10- يبذل مجمع "سوناطراك" جهودا لا بأس بها من أجل تحسين أداءها فيما يخص الصحة، الأمن والبيئة؛
- 11- هناك نوع من التكتم وعدم الشفافية فيما يخص المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة، الحوكمة،... الخ؛

- 12- قضية الفساد الأخيرة التي عصفت بالرئيس المدير العام لسوناطراك كشفت النقاب على أمور كثيرة، لعل أهمها تدخل الدولة في أعمال مجلس الإدارة على مستوى المجمع؛
- 13- لدى مجمع "سوناطراك" النية، لكن ليس لديها الإرادة لإدماج التنمية المستدامة على مستوى المجمع؛
- 14- يمكن الاستفادة من تجربة مجمع "طوطال" في مجال التنمية المستدامة، واسقاطها على مجمع "سوناطراك" في إطار قدراته وقيمه؛

### ثالثا: التوصيات

- يمكن اقتراح مجموعة التوصيات التالية التي تخص كيفية إنجاح إدماج التنمية المستدامة (سياسة التنمية المستدامة) داخل المؤسسة، إضافة إلى بعض التوصيات تخص مؤسستي الدراسة:
- 1- على المؤسسات، خاصة الصناعية منها، أن تدمج مبادئ التنمية المستدامة ضمن سياساتها وعملياتها، للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الكلي؛
  - 2- على المؤسسات أن تراعي تطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة دون استثناء، وذلك عند القيام بأي نشاط او مشروع، لأن ذلك يكسبها الشرعية والقبول من قبل المجتمع؛
  - 3- يجب أن نضمن الانخراط الكامل للإدارة العليا، لدورها الأساسي في عملية نشر سياسة التنمية المستدامة؛
  - 4- يجب دعم المتابعة الجيدة للأنشطة ذات الصلة بالتنمية المستدامة بالموارد البشرية والمالية اللازمة؛
  - 5- يجب تحديد أعاون مقارنة التنمية المستدامة أو ما نسميه "شبكة التنمية المستدامة"، وتنشيط هذه الشبكة من خلال تكرار اللقاءات (مواقع الانترنت، المحاضرات،... الخ)؛
  - 6- تنفيذ سياسة التنمية المستدامة تحتاج إلى دورات تكوينية، لغرض اقحام الأعاون ضمن مقارنة التنمية المستدامة، ومن أهم وسائل التكوين: الميثاق، دليل السير، دورات تكوينية، منتديات، النشر على مستوى المؤسسة، ممارسات التقليل من الاستهلاك،... الخ؛
  - 7- يجب دعم جميع الوظائف الأخرى داخل المؤسسة، لإنجاح سياسة التنمية المستدامة؛
  - 8- ممارسات الحوكمة الجيدة، أخلاقيات الأعمال، الشفافية المالية، كلها عوامل تساعد المؤسسة على الاستمرارية، التأطير الجيد للعمل وكذا المصداقية؛
  - 9- على مجمع "طوطال" أن يراعي أكثر العدالة في ممارسات أنشطته، سواء في أوروبا أو خارجها؛
  - 10- على مجمع طوطال أن يعزز أكثر من أنظمة الأمن والصحة، لتقليل الحوادث المتزايدة؛

- 11- على مجمع "سوناطراك"، أن يبدي الجدية في التزامه نحو التنمية المستدامة؛
- 12- يجب على مجمع "سوناطراك" أن يبدي الشفافية اتجاه الأطراف ذات المصلحة، من خلال الإفصاح التام عن كامل أنشطته، تعزيز حوكمة الشركة، الالتزام أكثر بأخلاقيات الأعمال، بالإضافة إلى الشفافية المالية التامة؛
- 13- اعتماد سياسة فعالة لجذب والمحافظة الموارد البشرية والكفاءات؛
- 14- عقد شراكات مع الجامعات والمؤسسات التعليمية لتعزيز أكثر من فعاليتها؛
- 15- التوجه أكثر نحو البحث والتطوير؛
- 16- إمكانية خلق مديرية خاصة تعنى أكثر بتحقيق الالتزام اتجاه التنمية المستدامة ؛
- 17- تنوع مصادر الطاقة، والتفكير في المستقبل من الآن وكذا مراعاة حقوق الأجيال المستقبلية في الثروة.

### آفاق البحث:

في الأخير يمكن القول أن موضوع التنمية المستدامة داخل المؤسسة حديث الدراسة، وبحكم شساعته وتشعبه وتعبده لا يمكننا أن نعطيه حقه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لذا يبقى الأمل قائما في أن يكون هذا العمل قاعدة تمهد لانطلاق دراسات مستقبلية أوفى وأشمل، تكون أكثر تخصصا ودقة، وفيما يلي بعض المواضيع التي يمكن دراستها مستقبلا:

- تقييم التكاليف البيئية للمؤسسة؛

- التنمية المستدامة في المؤسسات الخدمية؛

- إستراتيجية الإنجازات المستدامة؛

الملاحق

ملحق رقم (01): إدماج التنمية المستدامة ضمن مختلف وظائف

### Integrating sustainable development in your organisation

Sustainable development is not just the responsibility of environmental specialists or communications professionals. It requires contributions from people across all functions of an organisation.

| Who is responsible          | Supply Chain Management  | Human Resources   | Marketing  | Finance  | Public/Corporate Affairs  |
|-----------------------------|--|---|--|--|---|
| Responsible for what        | Risk Management<br>Product Responsibility  | Employee Recruitment and Retention<br>Motivation<br>Competencies                              | Brands<br>Reputation   | Fiduciary Responsibilities<br>Reputation   | Reputation  |
| To whom                     | Management<br>Suppliers<br>Standard Setting Bodies<br>NGOs<br>Competitors  | Management<br>Employees<br>Wider Business Community<br>Institutions<br>Regulators             | Corporate Affairs<br>Market Awareness<br>International Agencies<br>Regulators<br>Competitors<br>Customers<br>Media<br>NGOs | Shareholders<br>Finance Directors<br>Management<br>The Market<br>Competitors<br>Investors<br>Shareholders<br>Assessment Bodies<br>Regulators | Management<br>Employees<br>NGOs<br>Advisory Panels<br>Competitors<br>Wider Business Community<br>Institutions<br>Regulators |
| Through what mechanisms     | Greater role in strategy<br>Audit<br>Training<br>Standards/Monitoring/Compliance<br>Establishing working relationships | Peer learning<br>Training and development<br>Creating culture amongst employees<br>Leadership | R&D<br>Stakeholder Intelligence (customer feedback, dialogue, benchmarking)  | Analysis<br>Investor surveys<br>Annual General Meetings (AGMs)<br>Disclosure   | Connecting business functions and management with stakeholder concerns<br>Relationship building                             |
| Cross-functional Connection | Sales<br>Marketing<br>Corporate Affairs<br>Product Development   | Corporate Affairs<br>Marketing  | PR<br>Marketing<br>Corporate Affairs   | Public/Corporate Affairs<br>Marketing  | All functions and units   |
| With what outcomes          | Deliver accountable supply chain through strategic embedding   | Use sustainable development as a marketing tool and to enhance employee performance           | Create more sustainable products and services  | Meet broader fiduciary responsibilities  | Raise company profile   |

Adapted from Beyond Reporting: Creating business value and accountability, Engen, T, and Di Piazza, S, 2005

## Economic Performance Indicators

### ASPECT: ECONOMIC PERFORMANCE

|      |            |   |
|------|------------|---|
| CORE | <b>EC1</b> | Direct economic value generated and distributed, including revenues, operating costs, employee compensation, donations and other community investments, retained earnings, and payments to capital providers and governments. |
| CORE | <b>EC2</b> | Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change.   |
| CORE | <b>EC3</b> | Coverage of the organization's defined benefit plan obligations.  |
| CORE | <b>EC4</b> | Significant financial assistance received from government.  |

### ASPECT: MARKET PRESENCE

|      |            |   |
|------|------------|---|
| ADD  | <b>EC5</b> | Range of ratios of standard entry level wage compared to local minimum wage at significant locations of operation.                    |
| CORE | <b>EC6</b> | Policy, practices, and proportion of spending on locally-based suppliers at significant locations of operation.                       |
| CORE | <b>EC7</b> | Procedures for local hiring and proportion of senior management hired from the local community at locations of significant operation. |

### ASPECT: INDIRECT ECONOMIC IMPACTS

|      |            |  |
|------|------------|--|
| CORE | <b>EC8</b> | Development and impact of infrastructure investments and services provided primarily for public benefit through commercial, in-kind, or pro bono engagement. |
| ADD  | <b>EC9</b> | Understanding and describing significant indirect economic impacts, including the extent of impacts.   |

## Environmental Performance Indicators

### ASPECT: MATERIALS

|      |            |   |
|------|------------|---|
| CORE | <b>EN1</b> | Materials used by weight or volume.                             |
| CORE | <b>EN2</b> | Percentage of materials used that are recycled input materials. |

### ASPECT: ENERGY

|      |            |  |
|------|------------|--|
| CORE | <b>EN3</b> | Direct energy consumption by primary energy source.  |
| CORE | <b>EN4</b> | Indirect energy consumption by primary source.   |
| ADD  | <b>EN5</b> | Energy saved due to conservation and efficiency improvements.  |
| ADD  | <b>EN6</b> | Initiatives to provide energy-efficient or renewable energy based products and services, and reductions in energy requirements as a result of these initiatives. |
| ADD  | <b>EN7</b> | Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved.   |

### ASPECT: WATER

|      |             |  |
|------|-------------|--|
| CORE | <b>EN8</b>  | Total water withdrawal by source.                            |
| ADD  | <b>EN9</b>  | Water sources significantly affected by withdrawal of water. |
| ADD  | <b>EN10</b> | Percentage and total volume of water recycled and reused.    |

### ASPECT: BIODIVERSITY

|      |             |   |
|------|-------------|---|
| CORE | <b>EN11</b> | Location and size of land owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.                        |
| CORE | <b>EN12</b> | Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas. |
| ADD  | <b>EN13</b> | Habitats protected or restored.   |

**ADD** EN14 Strategies, current actions, and future plans for managing impacts on biodiversity.

**ADD** EN15 Number of IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations, by level of extinction risk.

#### ASPECT: EMISSIONS, EFFLUENTS, AND WASTE

**CORE** EN16 Total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight.

**CORE** EN17 Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight.

**ADD** EN18 Initiatives to reduce greenhouse gas emissions and reductions achieved.

**CORE** EN19 Emissions of ozone-depleting substances by weight.

**CORE** EN20 NO, SO, and other significant air emissions by type and weight.

**CORE** EN21 Total water discharge by quality and destination.

**CORE** EN22 Total weight of waste by type and disposal method.

**CORE** EN23 Total number and volume of significant spills.

**ADD** EN24 Weight of transported, imported, exported, or treated waste deemed hazardous under the terms of the Basel Convention Annex I, II, III, and VIII, and percentage of transported waste shipped internationally.

**ADD** EN25 Identity, size, protected status, and biodiversity value of water bodies and related habitats significantly affected by the reporting organization's discharges of water and runoff.

#### ASPECT: PRODUCTS AND SERVICES

**CORE** EN26 Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation.

**CORE** EN27 Percentage of products sold and their packaging materials that are reclaimed by category.

#### ASPECT: COMPLIANCE

**CORE** EN28 Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with environmental laws and regulations.

#### ASPECT: TRANSPORT

**ADD** EN29 Significant environmental impacts of transporting products and other goods and materials used for the organization's operations, and transporting members of the workforce.

#### ASPECT: OVERALL

**ADD** EN30 Total environmental protection expenditures and investments by type.

## Labor Practices and Decent Work Performance Indicators

### ASPECT: EMPLOYMENT

- CORE** LA1 Total workforce by employment type, employment contract, and region.
- CORE** LA2 Total number and rate of employee turnover by age group, gender, and region.
- ADD** LA3 Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees, by major operations.

### ASPECT: LABOR/MANAGEMENT RELATIONS

- CORE** LA4 Percentage of employees covered by collective bargaining agreements.
- CORE** LA5 Minimum notice period(s) regarding operational changes, including whether it is specified in collective agreements.

### ASPECT: OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY

- ADD** LA6 Percentage of total workforce represented in formal joint management-worker health and safety committees that help monitor and advise on occupational health and safety programs.
- CORE** LA7 Rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities by region.
- CORE** LA8 Education, training, counseling, prevention, and risk-control programs in place to assist workforce members, their families, or community members regarding serious diseases.
- ADD** LA9 Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions.

### ASPECT: TRAINING AND EDUCATION

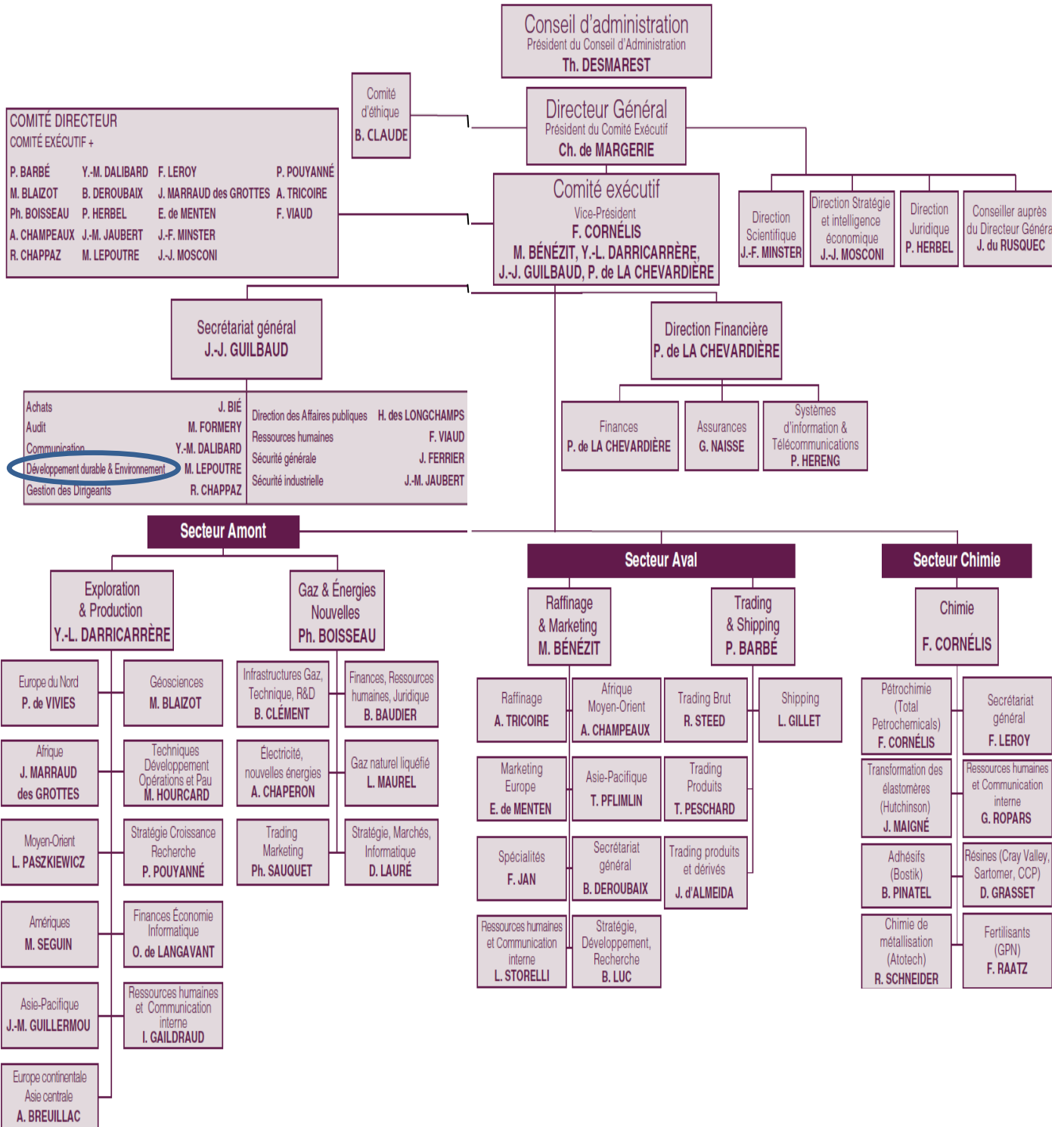
- CORE** LA10 Average hours of training per year per employee by employee category.
- ADD** LA11 Programs for skills management and lifelong learning that support the continued employability of employees and assist them in managing career endings.
- ADD** LA12 Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews.

### ASPECT: DIVERSITY AND EQUAL OPPORTUNITY

- CORE** LA13 Composition of governance bodies and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity.
- CORE** LA14 Ratio of basic salary of men to women by employee category.



شبكة تنظيمية في 1<sup>er</sup> جانفي 2010



## NOS ACTIVITÉS...



- Exploration & Production
- Gaz & Énergies Nouvelles



- Raffinage & Marketing
- Trading & Shipping



- Pétrochimie
- Chimie de spécialités

## ...AU SERVICE DE NOS PARTIES PRENANTES

### NOS CLIENTS

- Chiffre d'affaires Groupe : **131 milliards d'€**
- Chiffre d'affaires Aval : **101 milliards d'€**
- Chiffre d'affaires Chimie : **15 milliards d'€**

### ÉTATS ET COLLECTIVITÉS

- Impôts et taxes : **10,9 milliards d'€**
- Droits d'accises : **19,2 milliards d'€**

### SALARIÉS

- 96 387 salariés
- Rémunérations : **6,2 milliards d'€**

### ACTIONNAIRES

- **88%** du capital détenu par des actionnaires institutionnels
- Dividende : **2,28 € par action** (stable par rapport à 2008)
- Dividendes payés : **5,3 milliards d'€**
- Plus de 110 000 salariés et anciens salariés actionnaires

### SOCIÉTÉ CIVILE

- 130 pays
- **210 millions d'€** de dépenses sociétales, dont **91%** dans les pays hors OCDE
- Fondation, mécénat et fonds d'expérimentation pour la jeunesse : **32 millions d'€**

### FOURNISSEURS

- Environ 50 000 fournisseurs actifs
- **28,8 milliards d'€** d'achats (chiffres 2008)

### DÉVELOPPEMENT DE NOS ACTIVITÉS

- Investissements bruts : **13,3 milliards d'€**
- R&D : **650 millions d'€**

ملحق رقم (05): أهم معايير حوكمة الشركة لدى طوطال

| Standards de bonne gouvernance |                            |  |   |                        |   |                                  |
|--------------------------------|----------------------------|--|---|------------------------|---|----------------------------------|
| INDÉPENDANCE                   | → Administrateurs          | Présence d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2008  | Conseil d'administration<br>75%<br>(12 administrateurs sur 16)                    | Comité d'audit<br>100% | Comité de nomination et de la gouvernance<br>75%<br>(3 administrateurs sur 4) | Comité des rémunérations<br>100% |
|                                |                            | Durée du mandat d'un administrateur  | 3 ans   |                        |   |                                  |
|                                | → Commissaires aux comptes | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les commissaires aux comptes ne peuvent pas fournir de prestations de conseil, à l'exception de prestations accessoires à leur mission légale.</li> <li>Les honoraires perçus sont détaillés en page 110 du Document de référence 2008.</li> </ul>  |   |                        |   |                                  |
| IMPLICATION DANS LES DÉCISIONS | → Administrateurs          |  | Conseil d'administration  | Comité d'audit         | Comité de nomination et de la gouvernance                                     | Comité des rémunérations         |
|                                |                            | Nombre de réunions en 2008   | 6 réunions  | 7 réunions             | 2 réunions  | 2 réunions                       |
|                                |                            | Taux moyen de participation aux réunions en 2008   | 88,9%   | 100%                   | 83%   | 88%                              |
|                                |                            | Fonctionnement du Conseil : évaluation et débat  | Tous les ans : débat sur son fonctionnement                                       |                        |   |                                  |
|                                |                            | Une synthèse des travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés pour l'année 2008 figure aux pages 101 à 103 du Document de référence 2008.   |   |                        |   |                                  |
|                                | → Commissaires aux comptes | <ul style="list-style-type: none"> <li>Participation à toutes les réunions du Comité d'audit tenues en 2008.</li> <li>Participation à toutes les séances du Conseil d'administration tenues en 2008 et au cours desquelles les résultats périodiques du Groupe (trimestriels, semestriels, annuels) ont été examinés.</li> </ul> |   |                        |   |                                  |
|                                | → Actionnaires             | Taux de participation à l'Assemblée générale   | 49,47% (quorum atteint lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2008)               |                        |   |                                  |
|                                | → Salariés                 | Représentation des salariés actionnaires au Conseil d'administration   | 1 administrateur<br>2 délégués du Comité central d'entreprise (voix consultative) |                        |   |                                  |

## CHIFFRES CLÉS

■ **62%** d'internationaux dans l'effectif global

■ **82%** d'internationaux dans les recrutements en CDI



■ **20%** d'internationaux parmi les cadres dirigeants

■ **29%** de femmes dans l'effectif global

■ **32,4%** de femmes dans les recrutements en CDI<sup>2</sup>



■ **10%** de femmes cadres dirigeants

■ **6,5 jours** de formation par salarié et par an (nombre moyen)<sup>3</sup>

■ **77%** des salariés bénéficient d'une couverture décès à un niveau égal à au moins deux ans de salaire<sup>4</sup>



■ **1 00 000** salariés et anciens salariés actionnaires, détenant **3,85%** du capital du Groupe



■ Des actions particulières permettant aux salariées d'avoir une rémunération supérieure au salaire minimum légal ont été mises en place dans **86 sociétés** représentant **96,5%** des effectifs du Panorama social mondial<sup>5</sup>.

■ **73%** des collaborateurs ayant répondu à l'enquête Total Survey<sup>4</sup> estiment que leur travail au sein du Groupe leur donne un sentiment d'accomplissement personnel



1. Périmètre consolidé : 1 12 741 en périmètre de gestion.

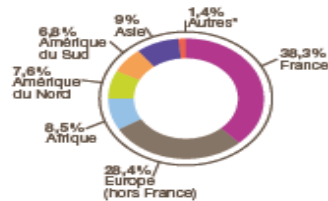
2. En périmètre de gestion.

3. Source : Panorama social mondial, enquête Total Survey auprès de 82 sociétés représentant 72% des effectifs consolidés du Groupe.

4. Total Survey : baromètre interne mensuel sur 2007 auprès de 87 000 salariés.

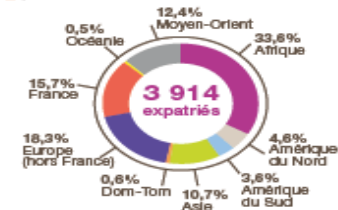
### EFFECTIFS

#### Répartition des effectifs par zone géographique



\*Moyen-Orient, Dom-Tom, Océanie  
Source : enquête effectifs.

#### Répartition des expatriés par zone d'affectation

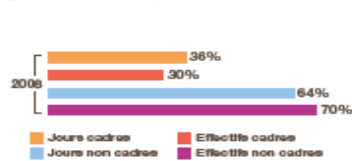


### FORMATION

#### Nombre moyen de jours de formation par salarié et par an (y compris compagnonnage depuis 2007)

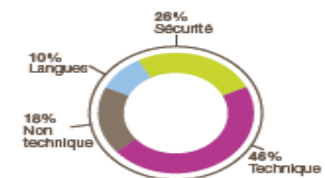


#### Répartition de l'effort de formation par CSP

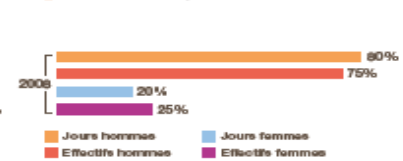


Source : Panorama Social Mondial

#### Répartition de la formation par domaine (y compris compagnonnage)



#### Répartition de l'effort de formation par sexe



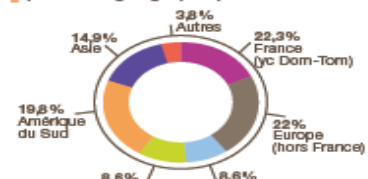
### RECRUTEMENT

#### Évolution de la proportion de femmes et d'internationaux dans les recrutements

| RECRUTEMENTS CADRES CDI MONDE | 2006  | 2007  | 2008  |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| Proportion de femmes          | 25,6% | 24,3% | 27,8% |
| Proportion d'internationaux   | 67,8% | 72,6% | 68,9% |

Source : enquête effectifs, périmètre de gestion.

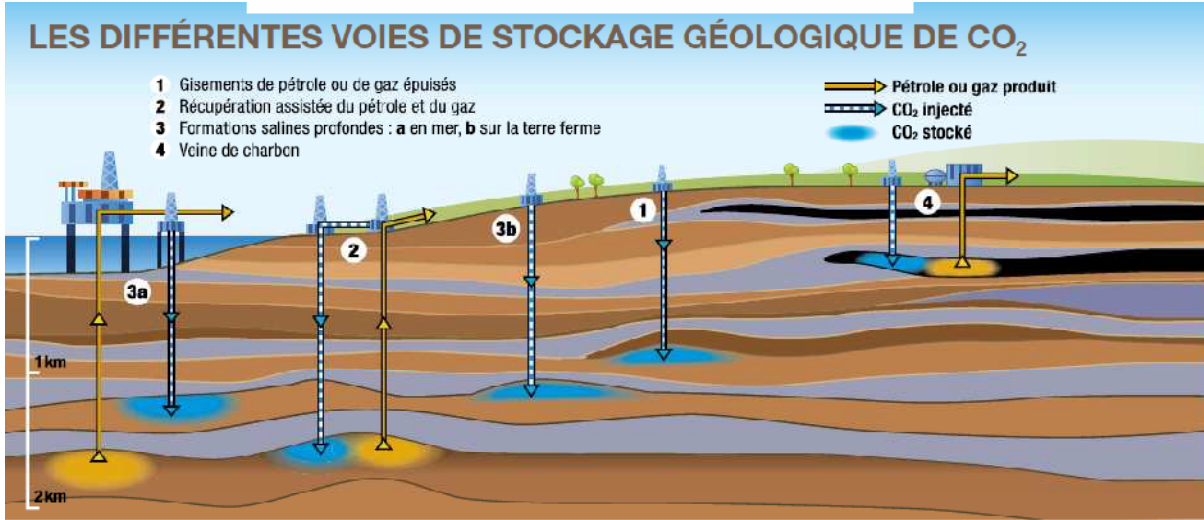
#### Répartition des recrutements en CDI par zone géographique



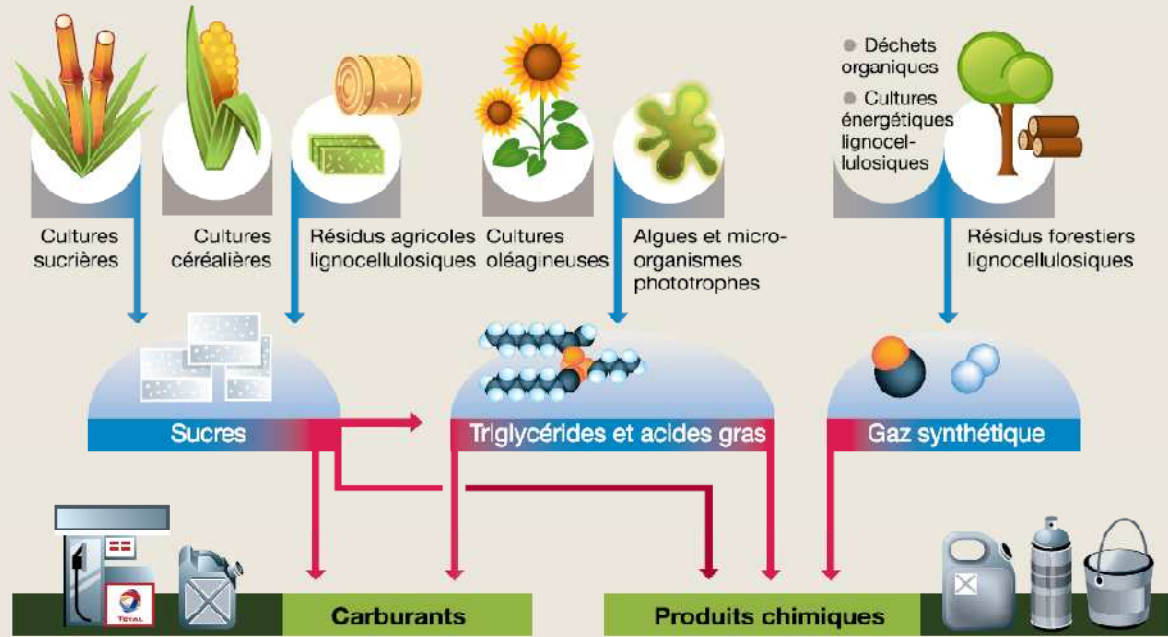
Source : enquête effectifs, périmètre de gestion.



ملحق رقم (07): طرق تخزين غاز CO<sub>2</sub>



## BIOMASSE : SÉLECTIONNER ET OPTIMISER LES VOIES LES PLUS PROMETTEUSES



Quels chemins emprunter pour aller de la matière première au produit final (carburants, combustibles, produits utilisables dans la chimie)? Le processus nécessite des étapes intermédiaires : la ressource, selon sa nature, peut être convertie en sucres, gaz de synthèse ou acides gras/triglycérides. Veille scientifique, R&D, capital-développement, innovations traduites en unités de démonstration et pilotes préindustriels... Total joue sur tous ces leviers afin d'évaluer les différentes options de transformation et de développer les plus pertinentes.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- البكري، تامر ، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2006.
- 2- الحجار، صلاح محمد. صقر، داليا عبد الحميد ، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة، دار الفكر العربي، ط 1، 2006.
- 3- الخولي، أسامة" البيئة وقضايا التنمية والتصنيع: دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي والدول النامية"، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2002 .
- 4- الغالي، طاهر محسن، العامري، صالح،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، طبعة 1، 2005.
- 5- الهيتي، نواز عبد الرحمن ، المهندي، حسن إبراهيم ، التنمية المستدامة في دولة قطر: الإنجازات والتحديات، ط1، اللجنة الدائمة للسكان، الدوحة، 2008.
- 6- اليازوري، تامر ، النوري، أحمد نزار ، التسويق الأخضر، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 7- صبحي، وائل محمد، الغالي، طاهر محسن محمود، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 8- طه، طارق ، التنظيم: النظريات، الهياكل، التطبيقات، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 9- غنيم، عثمان محمد. أبو زنت، ماجدة احمد ، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 10- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

ب- الملتقيات:

- 11- الأمم المتحدة، جدول أعمال القرن 21 .
- 12- حرفوش، سهام ، صحراوي، إيمان ، بوباية، ذهبية ريمة، الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها، ملتقى دولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، الجزائر، أبريل 2008.
- 13- سلمان، سالم سلامة ، تأثير التجارة الدولية على التنمية المستدامة، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية، تونس، سبتمبر 2006 .
- 14- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، تقرير مستقبلنا المشترك، ترجمة محمد كامل عارف، عالم المعرفة، الكويت، 1978.
- 15- منصوري، كمال محمد ، رمزي، جودي محمد ، المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي "التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سطيف، ج1، منشورات م إ م ف أم، الجزائر، أبريل 2008.

ثانياً: المراجع الأجنبية



- 1- Angatsha, **Pour une entreprise durable**, Angatsha publications, France, juillet 2004.
- BADDACHE, Farid, **Le développement durable tout simplement**, EYROLLE éditions, paris, 2008.
- 2- Burgenmeier, Beat, **Economie du développement durable**, 2<sup>ème</sup> édition, édition Boek, Bruxelles, 2005.
- 3- Calisti, Bernard, Karolewicz Francis, **RH et développement durable : une autre vision de la performance**, éditions d'organisation, France, 2005, pp. 13-14.
- 4- Capron, Michel, Quairel-Lanoizelée, François, **La responsabilité sociale de l'entreprise**, Edition la découverte, Paris, 2007.
- 5- Chauveau, Alain ; Rosé Jean Jacques, **L'entreprise responsable**, éditions d'organisation, France, 2003.
- 6- Christian, Brodhag, Natacha, Gondran, Karen, Delchet, **Du concept à la mise en œuvre du développement durable : Théorie et pratique autour du guide SD 21000**, vertigo, 2009.
- 7- Christophe, Sempel, Oser le marketing : Concilier marketing et développement durable, Pearson éducation, France, 2009.
- 8- Cohen- Bacrie, Bruno, **Communiquer efficacement sur le Développement durable**, les éditions demos, Paris, 2006.
- 9- Delchet, Karen, **Développement durable : L'intégrer pour réussir 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, paris, 2007.
- 10- Denis Molho, Dominique Fernandez, **La performance Globale de l'entreprise**, éditions d'organisation, France, 2003, pp. 101-102.
- 11- Derlbard, Olivier, Poue une entreprise responsable : comment concilier profit et développement durable, le cavalier bleu, France, 2009.
- 12- DETRIE, Philippe, **L'entreprise durable**, Dunod, Paris, 2005.
- 13- Dion, Michel, Wolf, Dominique, **Le développement durable : Théorie et application au management**, Dunod, Paris, 2007.
- 14- Donald Fuller, **Sustainable marketing** , managerial ecological issues, 1999.
- 15- Dubigeon, Olivier, **Mettre en pratique le développement durable :Quels processus pour l'entreprise responsable ?**, Editions Village Mondial, France, 2005.
- 16- Dubigeon, Olivier, **Piloter un développement responsable : quels processus pour l'entreprise**, Pearson village mondial, France, 2009.
- 17- Enrègle, Yves, **La RSE : sous le prisme du développement durable**, SEFI, France, 2009.
- 18- Ernult, J. Ashta, A., **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, France, 2007.
- 19- Féron, Géniviere et Autres, **Le développement durable : Des enjeux stratégique pour l'entreprise**, Paris, 2001.
- 20- Gérard CHARREAUX, **Vers une théorie de gouvernance d'entreprise**, l'Université de Bourgogne, France, 1996.
- 21- Germain, Christophe, Trébuq, Stéphane, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions** , Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186, Université Montesquieu Bordeaux IV.
- 22- Grisel.L, Osset O., **L'Analyse de cycle de vie d'un produit ou d'un service : Applications et mise en pratique**, éditions Afnor , France, 2004.

- 23- Guathic C., Reynaud E., **Impact de la communication environnementale : Le cas E.Leclerc**, Décision Marketing, France, 2005.
- 24- Hugues du Rouret, **Pour que l'entreprise soit le moteur du développement durable**, CCI publications, France, 2003, p. 13.
- 25- Indira, Nair and others, **Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment**, edited by Indira Nair, USA, 1992.
- 26- Jacqueline Aloisi de Larderel and others, **Cleaner production**, Seventh International High-level Seminar, Prague, UNEP publications, 2008.
- 27- Jean-Paul, Marechal, Béatrice OUENAUULT, **Le développement durable : une perspective pour le 21<sup>ème</sup> siècle**, press universitaire de revues, Rennes, 2005.
- 28- John Schubert, **Sustainability : A key to tripple bottom line reporting**, Group of 100 incorporated, Australia, 2003.
- 29- Josas, jouy-en, **STRATEGOR** ,Dunod éditions, France, 2005.
- 30- Jounot, Alain, **100 questions pour comprendre et agir le développement durable**, AFNOR publications, France, 2004.
- 31- Kotler, Philipe, **Marketing Management**, éditions Pearson, France, 2007.
- 32- Mercier S., **L'éthique dans les entreprises**, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, 2004.
- 33- Octave Gélilier et Autres, **Développement durable :Pour une entreprise compétitive et responsable**, ESF éditeur, France, 2005.
- 34- Oviron, Yves, Construire l'entreprise de demain : Identité, Mobilité, Responsabilité sociétale et DD pour gagner ensemble, Afnor, Paris, 2010.
- paris, 2004.
- 35- Patrick Widlocher, Isabelle Querne, **Le guide du développement durable en entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- 36- Peattie, K, **Green Marketing**, 1st edition, Longman Group Ltd, 1992.
- 37- Porter M., Linde (ven der) C., **Green and Competitive**, Harvard Business Review, 1995.
- 38- Rosa, Anthony. et autres, **Guide pratique du développement durable**, Afnor, Sait-denis, 2008.
- 39- Saint-onge, Sylvie, MAGNAN, Michel, **La gestion de performance des organisations et des personnes**, éditions d'organisation, France, 2008.
- 40- Stephany, Didier, **Développement durable et performance de l'entreprise**, Editions LAISON, France, 2003.
- 41- Supizet, Jean, **Le management de la performance durable**, édition d'organisation, France,2007.
- 42- Thorpe, Beverley, **Citizen's guide to Clean Production**,1st edition, The University of Massachusetts Lowell publications, 1999.
- 43- TRANCHANT, Carole et Autres, **L'écologie industrielle : une approche éco systémique pour le développement durable**, Université de Moncton, Canada, 2004.
- 44- Waddock, S, Graves, S.B. **The corporate social performance – financial performance link**. Stratégic Management Journal, USA, 1997.
- 45- Williams, Stanton, **Marketing**, 11th edition, Mc Graw Hill Inc, New York, 1997.
- 46- Wirtenberg, Jeana, **The sustainable entreprise : fieldbook**, AMACOM books publication, UK, 2009.
- 47- Wolff Dominique, Mauléon, Fabrice, **Le Management Durable**, Dunod, Paris, 2006, p. 103.

48- Yves DUBIEF, **L'entreprise au cœur du développement Durable**, vosges économique magazine, N°22, France, juillet 2009.

## ب- المقالات والدراسات:

- 1- Actu-Environnement, **La fonction développement durable en entreprise gagne du terrain**, Actu-Environnement publications, France, 2010.
- 2- Anais.L, **La mise en place d'une politique de développement durable**, Oboulo publications, France, 2008.
- 3- Assouline, Mireille Chroleu, **Les stratégies de développement durable des entreprises**, CNDP, Paris, 2006.
- 4- Bailey, Teresa and others, **Sustainability and Human Resource Management Strategy**, Executive Roundtable Symposium, Virginia, 2008.
- 5- Beaupré, Daniel et autres, **Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale**, Revue internationale de psychosociologie, Éditions ESKA, France, 2008.
- 6- Berthon, Eric M. Lowitt, Andrew J. Hoffman, **Compatible aims : Sustainability and high performance**, Accenture Study, Revive uncoeted publication, USA, 2008.
- 7- Besnaino, Joseph, **Bilan 2009 : Publicité et environnement**, Draph'imprim, France, 2009.
- 8- BJM Arts, **Green Alliances of Business and NGOs : new styles of self regulation or dead-end roads ?** University of Nijmegen, The Netherlands, 2002.
- 9- BRILLET Frédéric, **La fonction développement durable en voie de professionnalisation dans les entreprises**, Groupe Adecco et l'université Paris-XII, avec le C3D publications, France, 2009.
- 10- Caillé, André, **Les politiques d'efficacité énergétique : Une vision Mondiale**, ADEME Publications, France.
- 11- CERES, **Les lignes directrices du CERES pour les rapports environnement**, CERES publications, 2009.
- 12- Cove, R., **Developing value: The business case for sustainability in emerging markets**. Washington, D.S: World Bank, 2002.
- 13- CRIFO, Patricia, PONSSARD, Jean-Pierre, **RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche**, Ecole polytechnique, cahier n° 2008-1, France, 2008.
- 14- DOHOU, Angèle, BERLAND, Nicolas , **Mesurer la performance globale des entreprises**, intervention a Institut d'Administration des Entreprises , Guillaume VII le Troubadour, France.
- 15 Eco-Evenement, **Charte pour une communication responsable**, Eco-Evenement publications, France.
- 16- Elisabeth Laville, Sara de Barth, Pascal Tabakian, **Comment faire un Rapport de développement Durable de votre campus**, Campus responsable publications, Québec.
- 17- European Commission, **Working together for growth and jobs**, A new star for Lisbon Strategy, Brussel. 2005
- 18- Forsh.R, **La gestion de la planète : Article, Des stratégies industrielles viables**, Scientific American Magazine, USA, 1989.
- 19- GRI(1), **Lignes directrices pour le reporting développement durable**, 3<sup>ème</sup> version, GRI publications, 2008.
- 20- GRI(2), **Informations prescrites sur le volet social**, GRI publications, 2006.
- 21- Guthier C., **Extended Life Cycle Assesement**, Journal of business ethics, 2005.
- 22- HERON, Dominique, **L'entreprise et le pilier économique du développement durable**, EpE publications, France, 2004.
- 23- Info économie, **Le commerce équitable : définition, principes et objectifs**, Info économie publications, France, 2010.

- 24- INTERFACE Etudes, **Efficacité Energétique : Les emplois de demain**, ADEME Publications, France, 2009.
- 25- John Schubert, **Sustainability : A key to tripple bottom line reporting**, Group of 100 incorporated, Australia, 2003.
- 26- Lanoie, Paul et autres, **Des billets verts pour des entreprises vertes**, Cirano publications, Québec, 2007.
- 27- Larson, A.L., Teisberg, E.O. & Johnson, R.R.. **Sustainable Business: Opportunity and value creation**, Interface Studies, 2000.
- 28- LEUTGÖB K. & THOMAS S. , **Template National Energy Efficiency Action Plan 2007**, ECONOTEC Publications, Belgium, 2007.
- 29- Maignan I , Ferreil O.C, **Antecedent and benifits of corporate citizenship : An integration of french business**, Journal of Business research, 2001.
- 30- Marco A. Janssen, Wander Jager, **Stimulating diffusion of green products :Co-evolution between firms and consumers**, Journal of evolutionary economics, USA, 2002.
- 31- Meyssonier, François, Distler, Rasolofo, **Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique**, ESM/IAE, Metz-France.
- 32- Moez ESSID. **Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales ?**; Doctorant PESOR - Université PARIS XI.2003.
- 33- Normann Wayne and MacDonaldm Chris, **Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”**, Press, **Business Ethics Quarterly**.
- 34- Oboulo, **Le développement durable chez Total**, Oboulo publication, 2004.
- 35- ORSE et EpE, **Comment Elaborer un Rapport de Développement Durable**, Imprimerie de la caisse de dépôt , France, 2003.
- 36- Reynaud,E, Dontenwill, E, **Le rôle de l’approche par les parties prenantes dans l’initiation d’une politique de d éveloppement durable**, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers,2005.
- 37- Taylorm Sully, **HRM’s Role in Sustainability : Systems, Strategies, and Practices** ,bridging researchand practice HR leaders :<http://www3.interscience.wiley.com/journal/32249/home/ForAuthors.html>
- 38- TEMRI, Leïla et FORT, Fatiha, **Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon**, Innovations 2009/1, N° 29, Cairn pour De Boeck Université, France, 2009.
- 39- Utopies, **Publicité et communication responsable**, utopies publications, France.
- 40- UNEP, **Cleaner production**, Government Strategies and Policies for Cleaner Production UNEP publications, 1994.
- 41- VERGER, Olivia et Autres, **La prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs des pays en développement : Problématique, Pratique et Axe de Progrès**, IMS publications, France, 2004.
- 42-WBCSD and UNEP, **Eco-effeciency and cleaner production : Charting the course to sustainability**, UNEP publications, 2000.
- 43- WBCSD, **Human resources and sustainable development**, Revive Silk printer, 2005.
- 44- William McDonough and Michael Braungart, **Eco-efficiency**, Greenleaf Publishing, 2001.
- 45-Williams, Emma, **CSR Europe’s Sustainable Marketing Guide**, Drifosett publications, Brussels, 2005.

- 1- Allouch J, Charpontier M., Acquier A., **Un panorama des études sur l'interaction performance sociales/ économiques et financière**, Actes du colloque de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, France, 2004.
- 2- Commission Européenne, **La responsabilité sociale des entreprises: Une contribution des entreprises au développement durable**, CE publications, Bruxelles, 2002.
- 3- ESSE, **Les pratiques du développement durable dans l'entreprise : Impasses, Chemins de traverse et voie royale**, Synthèse écrite de la journée VSM de 22 Mai 2008, France, 2008.
- 4- Florence Emanuelli, Eva Pulcinelli, Johan Péan, **2<sup>ème</sup> Baromètre de la fonction développement durable des entreprises de SBF 120**, l'IAE Gustave Eiffel , France, janvier 2010.
- 5- Gillet, Clair, **La perception des concepts liés à la RSE à travers le discours des dirigeants de PME**, 3<sup>ème</sup> congrès de réseau international de recherche sur les organisations et le DD, Toulouse (5-6 juin 2008).
- 6- Good Planet, **Organised un événement éco-efficacité : Guide Méthodologique**, fpa2 publications, France, 2005.
- 7- L. TOURTIER - **La fonction Développement durable : un positionnement à trouver dans une nouvelle gouvernance d'entreprise**, SEMINAIRE INTERNATIONAL DEVELOPPEMENT DURABLE Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 27 et 28 septembre 2004.
- 8- Montgomery. D.B, Ranus C.A, **Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice**, SGS of business research Paper n°1805, Stanford, 2003.
- 9- Monnet, M. **Les parties prenantes d'un contexte de développement durable**. Journée de Développement Durable, AIMS, IAE Aix-en-Provence, 2005.
- 10- Novethic, **Développement durable et stratégie de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> forum (FEDERE), ORSE publications, paris, 2004.

د- التقارير:

- Sonatrach, **L'investissement social de Sonatrach : Vecteur du développement communautaire durable**, Sonatrach publications, Algérie, 2009.
- UNEP, **Global Environment Outlook: environment for development (GEO-4), summary for decision makers**, United Nations Environment Programme(unep) publication, 2007.
- Code de conduite de groupe Sonatrach
- Guide de conduite et gouvernance d'entreprise de Groupe Total.
- Nel, Reinette, Marsja Hall-Green, **Our Sustainability Performance**, SASOL Annual Report, KPMG, Johannesburg, 2007.
- Rapport annuel d'activité du groupe Sonatrach, 2007
- Rapport Annuel HSE 2006 de Groupe Sonatrach,
- Rapport Annuel HSE 2008 du Groupe Sonatrach
- Rapport développement durable 2008 de DANIEL DURAND .
- Rapport du développement durable de Auchan.
- Rapport du développement durable de Carrefour.
- Rapport du développement durable de CEPSA.
- Rapport du développement durable de Exxon Mobil
- Rapport du développement durable de Shell
- Rapport Environnement et Société 2008 de Total
- Regards, Rapport d'activité 2009 du groupe Total
- Satoshi, Oikawa, **Promoting Development of Super Green Product**, Fujitsu Annual Report, 2002.
- Sustainability review 2009 of bp (British Petroleum).

ثالثا: مواقع الأنترنت

- <http://fr.wikipedia.org>

- www.bp.com
- www.bvp.org
- www.cariforef-pdl.orgt
- www.cci.org
- www.cepaa.org/sa8000.
- [www.cepsa.com](http://www.cepsa.com)
- www.ceres.org
- www.cirano.qc
- www.cnuCED.com
- www.comite21.org
- www.communicationresponsable.com
- [www.djsi.com](http://www.djsi.com)
- www.ec.europa.eu
- www.economie.uqam
- www.epe-asso.org
- [www.exxonmobil.com](http://www.exxonmobil.com)
- www.fonction-publique.gouv
- www.globalreporting.org
- www.ifd.dauphine.fr
- www.iisd.org
- www.in-terre-actif.com
- www.interscience.wiley.com
- www.interscience.wiley.com
- www.isea.org
- www.iso.org
- [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)
- [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)
- [www.novethic.com](http://www.novethic.com)
- www.ocde.org
- [www.orse.com](http://www.orse.com)
- www.philias.com
- [www.shell.com](http://www.shell.com)
- www.sonatrach-dz.com
- www.sustainability-index.com
- [www.tns.com](http://www.tns.com)
- www.total.com
- www.un.org
- [www.undp.org](http://www.undp.org)
- [www.unep.org](http://www.unep.org)
- www.univ-paris1.fr
- www.wbcsd.org

# قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 09     | ترابط أبعاد عملية التنمية المستدامة                                  | 01    |
| 10     | العناصر الرئيسة التي تحقق التنمية المستدامة                          | 02    |
| 20     | أبعاد النتيجة الثلاثية TBL   | 03    |
| 22     | مختلف الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة                                    | 04    |
| 22     | الزبائن السبع للمؤسسة Les 7 clients de l'entreprise                  | 05    |
| 27     | أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة                                   | 06    |
| 36     | مكونات الأداء الكلي للمؤسسة  | 07    |
| 40     | سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة                                      | 08    |
| 41     | أثر التنمية المستدامة على إستراتيجية المؤسسات الكبرى                 | 09    |
| 47     | أثر التنمية المستدامة على السعر والتكلفة                             | 10    |
| 50     | المعايير الأساسية للتنمية المستدامة                                  | 11    |
| 51     | الخطوات الأساسية للدليل SD 21000                                     | 12    |
| 74     | تكامل الإنتاج الأنظف اقتصاديا وبيئيا (إستراتيجية الإنتاج الأنظف)     | 13    |
| 76     | الهدفين المزدوجين لإستراتيجية التصميم الأخضر                         | 14    |
| 89     | سياسة التنمية المستدامة كرافعة لتطوير أداء الموارد البشرية           | 15    |
| 92     | المحاور الرئيسة للفعالية البيئية                                     | 16    |
| 94     | أعمال رووم وهارت فيما يخص الإستراتيجيات البيئية وأثرها على الأداء    | 17    |
| 99     | الفرق ما بين الأداء المالي والأداء الكلي للمؤسسة                     | 18    |
| 101    | حلقة التحسين المستمر   | 19    |
| 114    | هيكل النظام التشغيلي لسياسة التنمية المستدامة والمؤشرات داخل المؤسسة | 20    |
| 115    | ميزانية مالية لإدارة التنمية المستدامة تخص الماضي                    | 21    |
| 116    | ميزانية مالية لإدارة التنمية المستدامة في الحاضر                     | 22    |
| 117    | ميزانية مالية لإدارة التنمية المستدامة في المستقبل                   | 23    |
| 119    | حلقات إدارة التنمية المستدامة  | 24    |
| 133    | عدد الملفات المعالجة من قبل لجنة الأخلاقيات                          | 25    |
| 135    | منهجية وأدوات القيادة لما قبل أي مشروع لمجمع طوطال                   | 26    |
| 137    | معدل دوران العمل لمجمع طوطال خلال ثلاث سنوات                         | 27    |
| 138    | العدد المتوسط لأيام التدريب لكل عامل حسب المنطقة الجغرافية           | 28    |



|     |  |    |
|-----|--|----|
| 138 | تطور عدد المستفيدين من حمل الأسهم المجانية وخيارات الأسهم            | 29 |
| 139 | عدد الحوادث، المواقع ذات المخاطر التكنولوجية                         | 30 |
| 140 | سبب الحوادث المميتة خلال 5 سنوات ماضية ابتداءً من 2005               | 31 |
| 143 | الانبعاث العالمي للغاز ذو مفعول البيت البلاستيكي لمواقع طوطال        | 32 |
| 146 | مساهمة طوطال في تنمية الدول المضيفة - مقارنة شاملة -                 | 33 |
| 149 | نظرة طوطال للمزيج الطاقوي في آفاق 2030                               | 34 |
| 159 | الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك                                       | 35 |
| 161 | الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة (HSE)         | 36 |
| 164 | معدل خطورة الحوادث وتكرارها لمجمع سوناطراك                           | 37 |
| 165 | التنمية المستدامة كتحدٍ لمجمع سوناطراك                               | 38 |
| 173 | إستراتيجية وأهداف طوطال  | 39 |
| 184 | هيكل تنظيمي افتراضي لوظيفة التنمية المستدامة على مستوى مجمع سوناطراك | 40 |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | الرقم |
|--------|---|-------|
| 15     | أهم مؤشرات قياس التنمية المستدامة (اجتماعية، اقتصادية، بيئية)     | 01    |
| 23     | الزبائن السبعة " الأطراف ذات المصلحة " للمؤسسة                    | 02    |
| 26     | الجانب الاقتصادي و الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية                 | 03    |
| 33     | أبعاد، معايير وأمثلة عن مؤشرات الأداء التنظيمي                    | 04    |
| 46     | حساب التكاليف/المزايا من خلال الأخذ في الاعتبار التنمية المستدامة | 05    |
| 56     | مقارنة هياكل التنمية المستدامة                                    | 06    |
| 62     | مراحل إعداد تقرير التنمية المستدامة                               | 07    |
| 106    | أهم مؤشرات الأداء الاقتصادي فيما يخص التنمية المستدامة            | 08    |
| 107    | أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة    | 09    |
| 108    | أهم مؤشرات الأداء البيئي فيما يخص التنمية المستدامة               | 10    |
| 108    | أهم مؤشرات حوكمة المؤسسة  | 11    |
| 112    | مؤشرات داو جونز للاستدامة   | 12    |
| 121    | الممارسات الجيدة لشركة Lafarge فيما يخص البيئة الصناعية           | 13    |
| 131    | الحوار مع الأطراف ذات المصلحة لمجمع طوطال                         | 14    |
| 151    | مؤشرات الأداء الاقتصادي لمجمع طوطال                               | 15    |
| 152    | مؤشرات الأداء البيئي لمجمع طوطال                                  | 16    |
| 153    | مؤشرات الأداء الاجتماعي لمجمع طوطال                               | 17    |
| 154    | مؤشرات الأمن والمؤشرات المجتمعية                                  | 18    |
| 171    | مجالات تدخل سوناپارك فيما يخص الاستثمار الاجتماعي                 | 19    |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 195    | إدماج التنمية المستدامة ضمن مختلف وظائف المؤسسة                  | 01    |
| 196    | مؤشرات الأداء الكلي حسب GRI                                      | 02    |
| 199    | الهيكل التنظيمي العام لمجمع طوطال                                | 03    |
| 200    | توزيع القيمة الرقمية لمجمع طوطال على الأطراف ذات المصلحة         | 04    |
| 201    | أهم معايير الحوكمة الرشيدة لدى طوطال                             | 05    |
| 202    | توسيع دائرة الحوار وإثراء محتوى العلاقات الاجتماعية من قبل طوطال | 06    |
| 203    | تطوير عملية حجز وحقن غاز CO <sub>2</sub>                         | 07    |
| 204    | الطاقة الحيوية لدى طوطال   | 08    |
| 205    | سياسة الصحة، الأمن والبيئة لسوناطراك                             | 09    |

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر وإهداء

|       |   |
|-------|---|
| أ- هـ | مقدمة عامة.....   |
| 1     | الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التنمية المستدامة والأداء.....   |
| 2     | مقدمة الفصل.....  |
| 3     | المبحث الأول: التنمية المستدامة على المستوى الكلي.....  |
| 3     | المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم التنمية المستدامة.....  |
| 3     | الفرع الأول: أصل المفهوم.....   |
| 5     | الفرع الثاني: مفهوم التنمية المستدامة.....  |
| 6     | المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة وأهدافها وأسسها.....   |
| 6     | الفرع الأول: أبعاد التنمية المستدامة.....   |
| 7     | الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة.....  |
| 8     | الفرع الثالث: مبادئ (أسس) التنمية المستدامة.....  |
| 9     | الفرع الرابع: التنمية المستدامة توازن بين القيم الاقتصادية والاجتماعية.....                           |
| 11    | المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة.....   |
| 11    | الفرع الأول: القضايا والمؤشرات الاجتماعية.....  |
| 13    | الفرع الثاني: القضايا والمؤشرات الاقتصادية.....   |
| 14    | الفرع الثالث: القضايا والمؤشرات البيئية.....  |
| 17    | المبحث الثاني: المؤسسة المستدامة.....   |
| 17    | المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة.....  |
| 17    | الفرع الأول: تعريف المؤسسة المستدامة.....   |
| 18    | الفرع الثاني: تعريف التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة.....  |
| 19    | الفرع الثالث: مفهوم النتيجة الثلاثية (Triple bottom line).....  |
| 20    | المطلب الثاني: الحوار مع الأطراف ذات المصلحة.....   |
| 21    | الفرع الأول: تعريف الأطراف ذات المصلحة.....   |
| 23    | الفرع الثاني: إرضاء الأطراف ذات المصلحة.....  |
| 24    | الفرع الثالث: المهام التي تقوم بها وظيفة التنمية المستدامة في إطار الحوار مع الأطراف ذات المصلحة..... |
| 25    | المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....  |
| 25    | الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....  |
| 26    | الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....   |
| 28    | الفرع الثالث: حوكمة المؤسسة.....  |

|    |   |
|----|---|
| 31 | المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء.....                                  |
| 32 | المطلب الأول: مفهوم الأداء.....   |
| 33 | المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي.....                                   |
| 33 | الفرع الأول: الأخذ في الاعتبار سلسلة القيمة والأطراف ذات المصلحة.....       |
| 34 | الفرع الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي.....                                    |
| 34 | المطلب الثالث: مفهوم الأداء الكلي للمؤسسة.....                              |
| 34 | الفرع الأول: من الأداء إلى الأداء الكلي للمؤسسة.....                        |
| 35 | الفرع الثاني: مفهوم الأداء المجتمعي.....                                    |
| 35 | الفرع الثالث: مفهوم الأداء الكلي للمؤسسة.....                               |
| 37 | خاتمة الفصل.....  |
| 38 | الفصل الثاني: إدماج التنمية المستدامة داخل المؤسسة.....                     |
| 39 | مقدمة الفصل.....  |
| 40 | المبحث الأول: اعتماد سياسة وإستراتيجية للتنمية المستدامة.....               |
| 40 | المطلب الأول: اعتماد سياسة للتنمية المستدامة.....                           |
| 41 | الفرع الأول: تعريف سياسة التنمية المستدامة.....                             |
| 41 | الفرع الثاني: إعداد ونشر سياسة التنمية المستدامة.....                       |
| 43 | الفرع الثالث: مراقبة وتقييم سياسة التنمية المستدامة.....                    |
| 43 | المطلب الثاني: إستراتيجية التنمية المستدامة.....                            |
| 44 | الفرع الأول: التنمية المستدامة وإستراتيجية المؤسسة.....                     |
| 45 | الفرع الثاني: التنمية المستدامة كتموضع إستراتيجي.....                       |
| 46 | الفرع الثالث: التنمية المستدامة: تحليل (التكاليف/ الميزات).....             |
| 47 | المطلب الثالث: التنمية المستدامة المدمجة ضمن نظام الإدارة.....              |
| 48 | الفرع الأول: الميثاق والتزام المؤسسة.....                                   |
| 48 | الفرع الثاني: المواصفات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة.....            |
| 50 | الفرع الثالث: الدليل SD 21000.....  |
| 52 | المبحث الثاني: هيكلية وتنظيم وظيفة التنمية المستدامة.....                   |
| 52 | المطلب الأول: المهام الأساسية لوظيفة التنمية المستدامة.....                 |
| 52 | الفرع الأول: رهانات ووظيفة التنمية المستدامة.....                           |
| 52 | الفرع الثاني: المهام الأساسية لوظيفة التنمية المستدامة.....                 |
| 54 | الفرع الثالث: العوامل المحددة لهيكلية التنمية المستدامة.....                |
| 55 | المطلب الثاني: هياكل، مبادئ تنظيم وظيفة التنمية المستدامة داخل المؤسسة..... |
| 55 | الفرع الأول: هياكل التنمية المستدامة.....                                   |
| 58 | الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة.....  |
| 58 | المطلب الثالث: تقرير التنمية المستدامة.....                                 |
| 59 | الفرع الأول: مفهوم تقرير التنمية المستدامة.....                             |
| 60 | الفرع الثاني: إعداد تقرير التنمية المستدامة.....                            |
| 61 | الفرع الثالث: المراحل الأساسية التقنية لإعداد تقرير التنمية المستدامة.....  |

|     |   |
|-----|---|
| 63  | المبحث الثالث: إدماج التنمية المستدامة ضمن وظائف المؤسسة.               |
| 63  | المطلب الأول: وظيفة التسويق والتنمية المستدامة.                         |
| 63  | الفرع الأول: تطور مفهوم التسويق (من التسويق إلى التسويق المستدام).      |
| 64  | الفرع الثاني: أبعاد التسويق المستدام.                                   |
| 65  | الفرع الثالث: إدماج التنمية المستدامة ضمن عمليات التسويق.               |
| 66  | المطلب الثاني: التنمية المستدامة ووظيفة تسيير الموارد البشرية           |
| 69  | الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية وتحديات التنمية المستدامة.           |
| 70  | الفرع الثاني: الموارد البشرية المستدامة، قضية الجميع.                   |
| 71  | الفرع الثالث: سياسة إدارة الموارد البشرية المستدامة.                    |
| 73  | المطلب الثالث: وظيفة الإنتاج والتنمية المستدامة.                        |
| 73  | الفرع الأول: تعريف الإنتاج الأنظف.                                      |
| 73  | الفرع الثاني: إستراتيجية الإنتاج النظيف والتنمية المستدامة.             |
| 75  | الفرع الثالث: التصميم الأخضر.   |
| 77  | خاتمة الفصل   |
| 78  | الفصل الثالث: دور التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.      |
| 79  | مقدمة الفصل   |
| 80  | المبحث الأول: التنمية المستدامة والأداء الكلي.                          |
| 80  | المطلب الأول: الأداء الاقتصادي للتنمية المستدامة.                       |
| 80  | الفرع الأول: خلق القيمة لمؤسسة ضمن مجال التنمية المستدامة.              |
| 82  | الفرع الثاني: استدامة خلق القيمة.                                       |
| 84  | الفرع الثالث: التنمية المستدامة كعامل للأداء الاقتصادي.                 |
| 86  | المطلب الثاني: التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي                      |
| 86  | الفرع الأول: إرضاء العمال.  |
| 88  | الفرع الثاني: سياسة التنمية المستدامة، أداة لبناء أداء الموارد البشرية. |
| 90  | الفرع الثالث: أداء الموارد البشرية كأداة لبناء أداء مستدام.             |
| 91  | المطلب الثالث: التنمية المستدامة والأداء البيئي.                        |
| 91  | الفرع الأول: مفهوم الفعالية البيئية.                                    |
| 92  | الفرع الثاني: الإستراتيجية البيئية وتنافسية المؤسسة.                    |
| 94  | الفرع الثالث: الأداء البيئي للتنمية المستدامة.                          |
| 98  | المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الكلي.                                |
| 98  | المطلب الأول: المبادئ الأساسية لقياس الأداء الكلي.                      |
| 101 | المطلب الثاني: نحو مؤشرات للتنمية المستدامة.                            |
| 101 | الفرع الأول: طبيعة المؤشرات.  |
| 101 | الفرع الثاني: خصائص المؤشرات.   |
| 103 | الفرع الثالث: نماذج وأدوات القياس الحالية المتوفرة.                     |
| 105 | المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الكلي.                                     |
| 105 | الفرع الأول: مؤشرات الأداء الاقتصادي.                                   |
| 106 | الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الاجتماعي للتنمية المستدامة.                |
| 107 | الفرع الثالث: مؤشرات الأداء البيئي والحكومة.                            |

|     |  |
|-----|--|
| 109 | المبحث الثالث: مؤشرات الاستدامة عند GRI، البيئة الصناعية والفعالية الطاقوية  |
| 109 | المطلب الأول: مؤشرات الأداء الكلي عند كل من GRI و Dow Jones  |
| 109 | الفرع الأول: تعريف مبادرة الإبلاغ الشاملة GRI ومؤشرات داو جونز للاستدامة   |
| 110 | الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الكلي حسب GRI  |
| 112 | الفرع الثالث: مؤشرات داو جونز للاستدامة  |
| 113 | المطلب الثاني: المؤشرات المالية للتنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الكبرى  |
| 113 | الفرع الأول: ترقيم الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة   |
| 114 | الفرع الثاني: إعداد لوح القيادة للتنمية المستدامة  |
| 117 | الفرع الثالث: مقارنة نظام المؤشرات لإدارة التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية   |
| 119 | المطلب الثالث: البيئة الصناعية والاستخدام الفعال للطاقة  |
| 119 | الفرع الأول: تعريف كل من البيئة الصناعية والاستخدام الفعال للطاقة  |
| 120 | الفرع الثاني: أهداف البيئة الصناعية وتجارب لأحسن الممارسات   |
| 121 | الفرع الثالث: مبادئ الاستخدام الجيد للطاقة   |
| 126 | الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول أثر إدماج التنمية المستدامة على الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية- حالة شركتي طوطال وسوناطراك- |
| 127 | مقدمة الفصل  |
| 128 | المبحث الأول: التنمية المستدامة عند طوطال  |
| 128 | المطلب الأول: التعريف بمجمع طوطال، الأنشطة وحوكمة الشركة   |
| 128 | الفرع الأول: نشأة طوطال والأنشطة الرئيسية  |
| 129 | الفرع الثاني: الرهانات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية والبيئية والحوار مع الأطراف ذات المصلحة                               |
| 131 | الفرع الثالث: الأخلاقيات وحوكمة الشركة   |
| 135 | المطلب الثاني: سياسة التنمية المستدامة لمجمع طوطال   |
| 135 | الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية لمجمع طوطال  |
| 141 | الفرع الثاني: المسؤولية البيئية لمجمع طوطال  |
| 144 | الفرع الثالث: مساهمة طوطال في التنمية المحلية (المسؤولية المجتمعية)  |
| 146 | المطلب الثالث: التنوع البيولوجي، الطاقات الجديدة والمتجددة ومؤشرات الأداء الكلي لمجمع طوطال                                |
| 147 | الفرع الأول: المحافظة على التنوع البيولوجي   |
| 148 | الفرع الثاني: الطاقات الجديدة والمتجددة  |
| 150 | الفرع الثالث: مؤشرات الأداء الكلي لمجمع طوطال  |
| 156 | المبحث الثاني: التنمية المستدامة عند سوناطراك  |
| 156 | المطلب الأول: التعريف بمجمع سوناطراك   |
| 156 | الفرع الأول: التعريف بمجمع سوناطراك  |
| 157 | الفرع الثاني: أنشطة المجمع   |
| 158 | الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك   |
| 160 | المطلب الثاني: مديرية الصحة، الأمن والبيئة وشؤون التنمية المستدامة   |
| 160 | الفرع الأول: تنظيم وهيكله ووظيفة الصحة، الأمن والبيئة  |
| 161 | الفرع الثاني: سياسة وإستراتيجية سوناطراك في مجال الصحة، الأمن والبيئة  |
| 163 | الفرع الثالث: مشاريع تخص الصحة، الأمن والبيئة  |
| 164 | الفرع الرابع: أداء سوناطراك ضمن مجال الصحة، الأمن والبيئة  |
| 165 | المطلب الثالث: التنمية المستدامة عند سوناطراك  |



|     |  |
|-----|--|
| 166 | الفرع الأول: الجانب الاجتماعي (أمن، صحة، تكوين وتحسيس العمال)                          |
| 168 | الفرع الثاني: البيئة وقضايا التنمية المستدامة  |
| 170 | الفرع الثالث: الاستثمار الاجتماعي لسوناطراك (المسؤولية المجتمعية للمجمع) وحوكمة الشركة |
| 173 | المبحث الثالث: تقييم سياسة التنمية المستدامة عند كل من طوطال وسوناطراك                 |
| 173 | المطلب الأول: تقييم سياسة التنمية المستدامة عند طوطال                                  |
| 174 | الفرع الأول: تقييم الجانب الاجتماعي والمجتمعي  |
| 175 | الفرع الثاني: تقييم الجانب البيئي  |
| 176 | الفرع الثالث: حوكمة المؤسسة أخلاقيات الأعمال والشفافية المالية                         |
| 177 | المطلب الثاني: تقييم قضايا التنمية المستدامة عند سوناطراك                              |
| 177 | الفرع الأول: الجانب الاجتماعي، المجتمعي  |
| 178 | الفرع الثاني: تقييم الجانب البيئي  |
| 179 | الفرع الثالث: تقييم الحوكمة  |
| 179 | المطلب الثالث: الاستفادة من تجربة طوطال في مجال التنمية المستدامة                      |
| 180 | الفرع الأول: الاستفادة من الجانب الاجتماعي والمجتمعي                                   |
| 181 | الفرع الثاني: الاستفادة من الأعمال التي تخص الجانب البيئي                              |
| 182 | الفرع الثالث: الاستفادة من جانب الحوكمة، الأخلاقيات                                    |
| 183 | الفرع الرابع: نحو اعتماد وظيفة للتنمية المستدامة لسوناطراك                             |
| 186 | خاتمة الفصل  |
| 187 | خاتمة عامة   |
| 194 | الملاحق  |
| 206 | قائمة الأشكال، الجداول والملاحق  |
| 211 | قائمة المراجع  |
| 219 | فهرس المحتويات   |
|     | الملخص   |

## الملخص:

في ظل المشكلات البيئية التي يعاني منها الكون اليوم، ليس بإمكان أي مؤسسة تجنب قضية الاستدامة، بما أنها أكبر مسبب لهذه المشكلات، خاصة الصناعية منها، في المقابل عليها أن تقوم بتبني مفهوم التنمية المستدامة على مستواها عن طريق إدماج مبادئ أبعاد هذا المفهوم ضمن أعمالها واهتماماتها الإدارية، أو خلق وظيفة تعنى بقضايا الاستدامة. وكما أثبتت تجارب العديد من المؤسسات تحسيننا لأدائها الكلي (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) بإدماجها لهذا المفهوم، حيث تتمثل أهم المزايا التي تجنيها المؤسسة، في تحسين صورة العلامة وكسب الشرعية، جذب المواهب والكفاءات والمحافظة عليها على المدى البعيد، بالإضافة إلى تقليل آثار أنشطتها على البيئة والإنسان، والأكثر من هذا كله، مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الكلي، كما لا ننسى بأن نجاح أي سياسة للتنمية المستدامة يمر عبر الحوار والاستماع لجميع الأطراف ذات المصلحة.

## المصطلحات الأساسية:

التنمية المستدامة، الأداء الكلي، مؤشرات التنمية المستدامة، الأطراف ذات المصلحة، سياسة التنمية المستدامة.

## Abstract :

Nowadays, and within the current environmental problems that universe is facing, none of the companies can avoid "The Sustainability Issue", since they represent the biggest causative of these problems, mainly the industrial ones. On the other hand, any company has to adopt sustainable development through the integration of this concept's principles of dimensions into its Management and actions, or creating a function that deals with sustainability issues. By integrating this concept, many companies experiences accordingly showed improvement in its global performance (economical, social and environmental), whereby the most important features the company derives are resembled in; the brand image improvement and gaining legitimacy, attracting talents and competencies and keeping them under long term preservation. Additionally, reducing its activities effects against the environment and the human being, but mostly, its contribution in realizing sustainable development at to Macro level. We should not also forget that the success of any sustainable development policies, always goes through dialogue and listening to all Stakeholders.

**Key Words :** Sustainability, Global performance, Sustainability indicators, Stakeholders, Sustainable Development policy.