

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

# التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

بقة الشريف

من اعداد الطالب:

العايب عبد الرحمن

## لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور	جنان عبد المجيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	رئيسا
الأستاذ الدكتور	بقة الشريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	مشرفا ومقررا
الأستاذ الدكتور	زايري بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران	عضوا مناقشا
الأستاذ الدكتور	زيري رابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر	عضوا مناقشا
الدكتورة	قطاف ليلي	أستاذة محاضرة	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
الدكتور	بن فرحات ساعد	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2010/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ والذين ينتقضون عهد الله من بعد ميثاقه ويقطعون ما أمر الله به أن يوصل ويفسدون في

الأرض أولئك لهم اللعنة ولهم سوء الدار }

(سورة الرعد: الآية 25)

{ ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ مَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذَيِّقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ

يرجعون }

(سورة الروم: الآية 41)

{ أَكُلُوا وَاشْرَبُوا مِنْ رِزْقِ اللَّهِ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ }

(سورة البقرة: الآية 60)

## ﴿ إهداء ﴾

إلى:

- روح والدتي الطاهرة، لقد التحقت بالرفيق الأعلى وأنا أضع  
اللمسات الأخيرة على هذا العمل. اللهم ارحمها برحمتك الواسعة  
وأدخلها الجنة مع الأبرار
- والدي الكريم، ولي نعمتي
- إلى زوجتي التي سهرت معي الليالي طيلة فترة إنجاز هذا  
العمل
- إلى إخوتي وأخواتي

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## ﴿ شكر و عرفان ﴾

أحمد الله تعالى و أثني عليه،

- أتقدم بالشكر الجزيل وامتناني وتقديري إلى الأستاذ الدكتور بقعة الشريف الذي تفضل بقبوله الإشراف على الرسالة والذي أرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيباً للبدل والعطاء و الذي غمرني بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه الرسالة في صورتها النهائية.

- وأتقدم بشكري وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة : الأستاذ الدكتور جنان عبد المجيد، الأستاذ الدكتور زبيري رابع، الدكتور بن فرحات ساعد والدكتورة قطاف ليلي.

- لا أنسى كل من الدكتور بلمهدي عبد الوهاب والدكتور بروش زين الدين والدكتور بورغدة حسين على ما قدموه لي من نصائح وتوجيهات طيلة مراحل إعداد الرسالة.

- كما لا أنسى الزميلين كعرار الزايدي وبارشي مراد على وقوفهم بجاني في إنجاز الرسالة.

- والشكر موصول أيضا الى السادة :

○ مجمع اسمنت الشرق : السيد بن ديب، الرئيس المدير العام لمجمع الاسمنت بالشرق والسيد سخارة، مستشار المدير العام

○ شركة الاسمنت لعين الكبيرة : السادة حسوس لوصيف المدير العام وحرفوش محند مسؤول التدقيق و خرشي لحسن مدير المشتريات والتموين

○ شركة الاسمنت لسور العزلان : السيد معمري، مسؤولة إدارة الجودة

○ شركة الاسمنت المتيعة : السيد تازومبيت، مدير الموارد البشرية

○ شركة الاسمنت رايس حميدو : السيد بركان، مدير الانتاج

○ مجمع اسمنت الوسط : السيد خمال عبد الكريم عضو مجلس الادارة و السيد غربي مستشار المدير العام

○ مؤسسة صناعة وتوزيع الاسمنت بالشلف : السيد بن عمارة نور الدين مدير إدارة الجودة والبيئة والسلامة

○ مجمع اسمنت الغرب : السيد بوجاجي فاروق مدير المالية والمحاسبة

## الفهرس المختصر

رقم الصفحة	المحتوى
أ - ض	المقدمة العامة
1	الجزء النظري
2	مقدمة الجزء النظري
3	الفصل الأول : ماهية التنمية المستدامة
4	المقدمة الفصل
5	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة
5	المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة
16	المطلب الثاني: المراحل التاريخية لتطور مفهوم التنمية المستدامة
22	المطلب الثالث : الانتقادات التي وجهت لمفهوم التنمية المستدامة
24	المبحث الثاني : أبعاد التنمية المستدامة
24	المطلب الأول : الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة
25	المطلب الثاني : الترابط بين الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة
28	المطلب الثالث : الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة
30	المبحث الثالث : الاستدامة
30	المطلب الأول : مفهوم الاستدامة
34	المطلب الثاني : قياس الاستدامة
36	المطلب الثالث : أنواع الاستدامة
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني : علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة
42	مقدمة الفصل
43	المبحث الأول : المسؤولية الاجتماعية للشركات

43	المطلب الأول : العلاقة الإرتباطية بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة
48	المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
56	المطلب الثالث : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في أدبيات إدارة الأعمال
63	المبحث الثاني : فوائد و أهمية وكيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات
64	المطلب الأول : فوائد الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات
68	المطلب الثاني : أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
73	المطلب الثالث : كيفية مراعاة المسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف المؤسسات الاقتصادية
78	المبحث الثالث : ممارسة التنمية المستدامة من خلال إشباع رغبات أصحاب المصالح
79	المطلب الأول : أصحاب المصالح ضمن الفكر التنظيمي
84	المطلب الثاني : تصنيف أصحاب المصالح
90	المطلب الثالث : أهمية الحوار مع أصحاب المصالح
95	خلاصة الفصل
96	الفصل الثالث : أدوات تحقيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الاقتصادية
97	مقدمة الفصل
98	المبحث الأول : المعايير و المواصفات القياسية الدولية
99	المطلب الأول : المواصفات القياسية الصادرة من المنظمة الدولية للتقييس الايزو
113	المطلب الثاني : المواصفات القياسية الصادرة من منظمات و هيئات دولية أخرى
119	المطلب الثالث : المواصفة القياسية المستقبلية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات (إيزو 26000)
119	المبحث الثاني : المبادرات الطوعية الدولية
119	المطلب الأول : المبادرة العالمية لإعداد التقارير REPORTING INITIATIVE THE GLOBAL
	« GRI »
124	المطلب الثاني : مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE
128	المطلب الثالث : العقد العالمي التابع لمنظمة الأمم المتحدة GLOBAL COMPACT
130	المبحث الثالث : بعض المبادرات المحلية

130	المطلب الأول : التجربة الفرنسية "المعيار SD21000"
133	المطلب الثاني : مشروع SIGMA البريطاني
136	المطلب الثالث : النموذج الايطالي
139	خلاصة الفصل
140	<b>الفصل الرابع : التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية</b>
141	مقدمة الفصل
142	المبحث الأول : الأداء، ماهيته وأهميته ومقارباته المختلفة
142	المطلب الأول : مفهوم الأداء
145	المطلب الثاني : المقاربة الكلاسيكية للأداء
150	المطلب الثالث المقاربات الأخرى للأداء
158	المبحث الثاني : الأداء الشامل
159	المطلب الأول : ماهية الأداء الشامل
165	المطلب الثاني : قياس الأداء الشامل
182	المطلب الثالث : الإفصاح عن الأداء الشامل
187	المبحث الثالث : الأدوات المستعملة في قياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية
187	المطلب الأول : المحاسبة الاجتماعية
192	المطلب الثاني : بطاقات الأداء المتوازن
199	المطلب الثالث : أداة سكانديا نافيقاتور
204	خلاصة الفصل
	<b>الجزء التطبيقي: الدراسة الميدانية</b>
206	مقدمة
207	<b>الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
208	مقدمة الفصل
209	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسات المدروسة
209	المطلب الأول : مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر



212	المطلب الثاني : واقع صناعة الاسمنت في الجزائر
213	المطلب الثالث : آفاق تطور قطاع صناعة الاسمنت الجزائري
215	المبحث الثاني : مبررات اختيار قطاع صناعة الاسمنت
215	المطلب الأول : التحديات التي تفرضها التنمية المستدامة على صناعة الاسمنت في العالم
218	المطلب الثاني : الدور لاقتصادي و الاجتماعي للقطاع
219	المطلب الثالث : أثر صناعة الاسمنت على البيئة الطبيعية
223	المبحث الثالث : منهجية إجراء الدراسة الميدانية
223	المطلب الأول : إشكالية وأسئلة وفرضيات الدراسة
224	المطلب الثاني : حدود الدراسة
225	المطلب الثالث : أدوات وخطوات الدراسة
235	خاتمة الفصل
236	<b>الفصل السادس : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>
237	مقدمة الفصل
238	المبحث الأول : مراعاة رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة
238	المطلب الأول : دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة
242	المطلب الثاني : الاستعانة بالبرامج و الإعانات التي تساعد المؤسسات على إدماج أبعاد التنمية المستدامة
247	المطلب الثالث : المبادرات الطوعية التي تتخذها المؤسسات من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة
257	المبحث الثاني : التعرف على الأطراف ذات المصلحة و إشباع رغباتهم
257	المطلب الأول : التعرف على الأطراف ذات المصلحة و السهر على إشباع رغباتهم
265	المطلب الثاني : وجود التوافق بين إستراتيجية المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة
266	المطلب الثالث : وجود التوافق بين أنماط تسيير المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة
270	المبحث الثالث : قياس و تقويم و الإفصاح عن الأداء الشامل
270	المطلب الأول : مؤشرات قياس الأداء الشامل
272	المطلب الثاني : أدوات قياس و تقويم الأداء الشامل
276	المطلب الثالث : الإفصاح عن الأداء الشامل

280	خلاصة الفصل
281	الفصل السابع : تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية و تقديم الحلول والتوصيات
282	مقدمة الفصل
283	المبحث الأول : الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة و مقارنته مع نتائج الدراسة الميدانية ومقترحات الدراسة
283	المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
287	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
290	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
293	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية
294	المطلب الأول : نتائج مرتبطة بمراعاة رهانات التنمية المستدامة
295	المطلب الثاني : نتائج مرتبطة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن الاهتمامات الإدارية للمسيرين
301	المطلب الثالث : نتائج ذات علاقة بالأداء الشامل ومؤشرات وأدوات قياسه والإفصاح عنه
306	المبحث الثالث : جوانب الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة، مقترحات الدراسة والأفاق البحثية المستقبلية
306	المطلب الأول : جوانب الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة
311	المطلب الثاني : مقترحات الدراسة
324	المطلب الثالث : الأفاق البحثية المستقبلية
326	الخاتمة
330	قائمة المراجع
352	فهرس المحتويات
360	فهرس الجداول
363	فهرس الأشكال
365	الملاحق

## المقدمة العامة :

ينظر الجميع للتنمية المستدامة على أنها التنمية التي تسعى إلى تحقيق احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تحقيق احتياجاتها الخاصة. فالدارسون لوجهة النظر هذه يرون أن التنمية المستدامة تسعى من جهة إلى حماية الإنسان وبيئة بالاستعمال المسؤول للموارد ومن جهة ثانية إلى الاهتمام بذوي الموارد المحدودة أو المنعدمة. الملاحظ على أرض الواقع أنه توجد صعوبة كبيرة في تطبيق الفكرتين السابقتين ذلك أنهما يتناقضان مع واقع و مقتضيات السوق، هذه الأخيرة مبنية على أساس تحقيق المردودية الاقتصادية و تعظيمها و التي عادة ما ترى أن الاهتمام بشؤون البيئة و المجتمع يعتبر عبئا ويؤثر سلبا على المردودية و الأرباح. وما ينطبق على الاقتصاد الكلي ينطبق أيضا على الاقتصاد الجزئي، ذلك أن مفهوم التنمية المستدامة اقتحم عالم المؤسسة التي أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات البيئية و الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها و ضمان بقاءها.

يرى معظم الباحثين أن الاهتمام بالتنمية المستدامة من طرف المؤسسة الاقتصادية يعكس مستوى الوعي الذي يتحلى به المسير خدمة لغايات و أهداف كل من يكوّن البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة، حيث أن هذه البيئة تكون بيئة مستقرة و مزدهرة إذا استطاعت المؤسسة أن تشبع رغبات كل الجهات التي تكون هذه البيئة وحققت لها الرضا. هذه الجهات يطلق عليها تسمية أصحاب المصالح. والعكس أيضا صحيح، حيث أن فقدان ثقة هذه الأطراف ينجم عنه حدوث تذبذب في المجتمع و انكساره. و منه، يظهر جليا دور المسيرين في ضرورة إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارتهم لمؤسساتهم و يكون ذلك بتحقيق التوافق بين المصالح الخاصة للأطراف ذات المصلحة مع الهدف العام للمؤسسة. من هذا المنطلق، فإن أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى إدماج التنمية المستدامة في إدارتها، و يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار في قياس أداءها الآثار المترتبة عن أي نشاط تمارسه و مدى تأثيره على المجتمع الذي تنشط في وسطه.

لقد حاول بعض الباحثين والمهتمين تحديد المجالات الأساسية للأداء في الربحية والحصة السوقية والإنتاجية وتطوير الأفراد ورضا العاملين. ولكن مع التحديات الجديدة التي فرضها إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة ظهر مجال جديد للأداء والمتعلق بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسة. لقد فرض هذا الأخير نفسه في وقت ساد فيه الاعتقاد أنه عندما يتعلق الأمر بتطبيق السياسات الاجتماعية والبيئية فإن ذلك يقلص من مستويات النمو الاقتصادي. إلا أن بروز مفهوم التنمية المستدامة أدى إلى التوفيق بين هذين المعتقدين وذلك بتطبيق آراء وأفكار

مبنية على مراعاة الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في آن واحد ودون التفريط في أي واحد منها. ومنه ظهر ما اصطلح على تسميته بالأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية والذي من خلال تطبيقه سيتم تحقيق التوازن بين الهدف الكلاسيكي للمؤسسة و المتمثل في تعظيم الربحية للمساهمين والأهداف الأخرى المتمثلة في إشباع رغبات أصحاب المصالح.

ففي ظل الفكر الحديث للمؤسسة الاقتصادية، أصبحت هذه الأخيرة شريكة في التنمية المستدامة حيث أنه بالإضافة إلى تعظيم الربحية وحب عليها مراعاة معايير أخرى و التي منها حماية البيئة و العدالة الاجتماعية حيث أن الدمج بين المعايير الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية يتم الوصول إلى تحقيق الأداء الشامل.

## أولا: تحديد مشكلة البحث

طرح الباحث مشكلة البحث كالتالي:

يعرف واقع المؤسسات الاقتصادية العمومية الناشطة في قطاع الاسمنت في الجزائر نوعين من التحولات، الأولى تتمثل في التطورات التي تعرفها المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية الخاصة بمثل هذا القطاع من النشاط، أما الثانية فتتمثل في الضغوطات التي تفرضها جميع الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة وذلك قصد إرغامها على إشباع رغباتها وتلبية متطلباتها ويأتي على رأسها البيئة الطبيعية.

في مثل هذه الظروف، لا يمكن لهذه المؤسسات أن تسير وتتطور إلا إذا راعت ضرورة تحقيق التناسق والانسجام بين إستراتيجيتها وبين احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية. إن هذه الاحتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح نابعة وناجمة من التحديات التي تفرضها التنمية المستدامة اعتبارا من أن تحقيق التنمية المستدامة هو إشباع رغبات أصحاب المصالح حيث أن كل طرف من هذه الأطراف أو تكتل بعض الأطراف فيما بينها يمثل بعدا من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي الاقتصاد والمجتمع والبيئة الطبيعية.

ولكي تستطيع مؤسسات صناعة الاسمنت التابعة للقطاع العام تلبية هذه الاحتياجات والمتطلبات، أصبحت المعايير التي تستعملها المؤسسة للتحكم في أدائها ليست فقط ذات طابع مالي ومحاسبي فقط والتي يقاس بها الأداء المالي والاقتصادي، ذلك أن هذه الأخيرة لوحدها باتت غير قادرة على الحكم على الأداء الحقيقي للمؤسسة الاقتصادية باعتبار أن أداء المؤسسة لم يعد اقتصاديا أو ماليا بل تطور ليصبح أداء شاملا، يراعي فيه كلا من البعد الاقتصادي المتمثل في الأداء المالي والاقتصادي كما يراعي أيضا البعد البيئي والمجتمعي للمؤسسة.

إن مثل هذا الوضع يحتم على هذه المؤسسات أن تحدث التغيير في ثلاثة مجالات. فبالنسبة للمجال الأول، فيكمن في أن تدمج ضمن مؤشرات قياس أدائها مؤشرات أخرى بالإضافة للمؤشرات المالية والاقتصادية مما يسمح لها بقياس مستوى رضا أصحاب المصالح ودرجات تلبية متطلباتهم ورغباتهم. أما بالنسبة للمجال الثاني، فيتمثل في أن تعتمد على أدوات تقييم لهذا الأداء بعيدة عن الأدوات التقليدية للقيام بذلك. وأخيرا بالنسبة للمجال الثالث، أن تقوم المؤسسة بالإفصاح عن هذا الأداء لهذه الأطراف حتى تبرهن عن مدى مراعاتها لرهانات التنمية المستدامة.

وعليه، فإن السؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله اشكالية البحث هو كما يلي : "هل مراعاة المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر لأبعاد التنمية المستدامة انعكاس على قياس وتقييم والإفصاح عن أدائها الشامل؟" إن الإشكالية المطروحة بالصيغة أعلاه، تفرض على الباحث أن يسعى إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- (1) ما هي درجة تطبيق أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسات القطاع ؟
- (2) هل تطبيق المؤسسات الاقتصادية للقطاع لأبعاد التنمية المستدامة يأتي تحت تأثير القوانين والتشريعات البيئية والاجتماعية التي تصدرها الدولة وتسهر على احترامها أم أن للتحفيزات والتشجيعات المادية التي تقدمها هذه الأخيرة دور في ذلك أو هي نتاج مبادرات طوعية تتبناها هذه المؤسسات؟
- (3) هل تبذل المؤسسات الاقتصادية الجهد الكافي في التعرف على اصحاب المصالح؟
- (4) ما هي نوعية الأدوات وطبيعة الوسائل المستعملة من طرف هذه المؤسسات في التعرف على أصحاب المصالح ؟
- (5) هل الوسائل المستعملة من طرف المؤسسات كافية للتعرف على مستويات الإشباع الذي تحققه لهذه الأطراف؟
- (6) هل تقوم المؤسسات الاقتصادية بقياس أدائها الشامل والذي يراعى فيه كل من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة؟
- (7) هل تستعين المؤسسات الاقتصادية بوسائل قياس أدائها الشامل ؟
- (8) ما هي طبيعة الوسائل التي تسمح لها بقياس الأداء الشامل للمؤسسات ؟

9) هل تقوم المؤسسات الاقتصادية بالإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية تطبيقاً لأبعاد ومبادئ التنمية المستدامة؟

10) ما هي نوعية الأدوات التي تستعملها المؤسسات في القيام بهذا الإفصاح؟

## ثانياً: تقديم فرضيات البحث

ولكي يتم القيام بدراسة يراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه والهدف المذكور سلفاً، فقد تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي : " تنعكس مراعاة المؤسسة الاقتصادية لأبعاد التنمية المستدامة على التحكم في أدائها الشامل ويتجلى ذلك في المؤشرات المستعملة في قياسه وأدوات التقييم المعتمد عليها وطرق الإفصاح المستعان بها."

وبغرض دراسة هذه الفرضية والحصول على إجابات واضحة، فقد تمت تجزئتها إلى ثلاث فرضيات أساسية وكل منها مجزأة إلى ثلاث فرضيات فرعية على النحو المبين أدناه:

1) **الفرضية الرئيسية الأولى:** الرهانات التي تفرضها التنمية المستدامة تدخل أيضاً ضمن انشغالات مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر ولا تنحصر فقط في الدور الذي تلعبه الدولة.

يمكن تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** من اجل حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة في ممارساتها الإدارية، تصدر الدولة القوانين والتشريعات في المجالين البيئي والاجتماعي وتسهر على تطبيقها.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** من أجل تشجيعها على المضي قدماً نحو تطبيق أبعاد التنمية المستدامة بعيداً عن الضغوطات التي تفرضها القوانين، تضع الدولة تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية برامج دعم تقني ومالي موجهة لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتي تبرهن بها عن تحليها بالمسؤولية نحو البيئة والمجتمع.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** اقتناعا منها بأن تطبيق التنمية المستدامة لا ينبع من مبادرات الدولة لوحدها فقط، تجتهد المؤسسات الاقتصادية في القيام بمبادرات وبصفة طوعية تسعى من خلالها إلى انتهاج أساليب وأنماط تسيير تراعى فيها المتطلبات البيئية والاجتماعية.
- (2) **الفرضية الرئيسية الثانية:** السعي والسهر على إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصالح يعتبر من ضمن الرهانات الجديدة التي تواجه المؤسسات الذي يسمح بمراعاة أبعاد التنمية المستدامة. يمكن تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** سعيا منها لإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، تقوم هذه الأخيرة بالتعرف على أصحاب المصالح المعنية بالنشاط الذي تزاوله.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** الأنظمة الإدارية المطبقة من طرف المؤسسات غير كافية على تحقيق الرضا إلى كافة أصحاب المصالح.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا تسهر المؤسسات على اعتماد أنماط تسيير كفيلة بتحقيق مستويات إشباع عالية لرغبات أصحاب المصالح.
- (3) **الفرضية الرئيسية الثالثة:** الاعتماد على المقاربة المالية والاقتصادية للأداء لوحدها غير كافيين للتحكم في أداء المؤسسة في ظل تحديات التنمية المستدامة. يمكن تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا تستعين المؤسسات بالأدوات المناسبة في قياس أدائها.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** ليس باستطاعة المؤسسات قياس أدائها الشامل.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أدائها الشامل لكل أصحاب المصالح.

### ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة خصوصا منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي. فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها المصدر الرئيسي للثروة والأداة الفاعلة في اقتصاد أي دولة معنية بتطبيق أبعاد التنمية المستدامة حيث أن ذلك يتيح لها خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية في

آن واحد عن طريق الاهتمام بالبيئة و بالمجتمع دون التفريط في هدفها الرئيسي الذي أنشئت من أجله و هو البعد الاقتصادي والمتمثل في تعظيم الأرباح.

## رابعاً: أسباب اختيار قطاع صناعة الاسمنت

تعود أسباب اختيار هذا القطاع نظراً لدوره الاقتصادي و الاجتماعي المهمين وكذلك لما لهذا القطاع من تأثير بالغ على البيئة والمحيط.

1. بالنسبة لدوره الاقتصادي، فالاسمنت هي المادة الأولية الأساسية اللازمة لانجاز كافة مشاريع البناء.

فمخطط الإنعاش الاقتصادي الذي شرعت الدولة الجزائرية في تطبيقه منذ سنة 2004 ما كان له أن يتحقق بوتيرته الحالية لولا المساهمة الفاعلة لهذا القطاع. لذلك ونتيجة شدة الطلب المتزايد على مادة الاسمنت، يعرف السوق حالياً تذبذباً ذلك أن حجم الإنتاج الوطني الحالي أصبح غير كافي لمواجهة العرض المتأتي من السوق وهذا لكثرة المشاريع العمرانية المبرمج انجازها.

2. بالنسبة لدوره الاجتماعي، فهو أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي تستقطب عدداً معتبراً من اليد العاملة. فبواسطته يتم خلق مناصب شغل كثيرة. فقطاع الاسمنت التابع للقطاع العام يوظف لوحده أكثر من 6.000 عامل مباشر ناهيك عن مناصب العمل غير المباشرة التي تخلقها الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بهذه الصناعة. فبعض الدراسات أكدت أن مصنع واحد للاسمنت في الجزائر بإمكانه أن يوظف أكثر من 500 عامل وبإمكانه خلق مناصب شغل غير مباشرة تصل إلى 10 مرات عدد العمال المباشرين. وتتمثل مناصب الشغل غير المباشرة في اليد العاملة المستعملة من طرف المقالع وشركات النقل وشركات الصيانة وشركات الوقاية والأمن.

3. أما عن علاقته بالبيئة و المحيط، فهو أحد الصناعات الأشد تأثيراً سلباً على البيئة نظراً لانبعاث الغبار الذي تولده مصانعه حيث تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الملوثة للبيئة وخاصة الهواء سواء داخل بيئة العمل أو في البيئة المحيطة بمصنع الاسمنت لما تطرحه في الجو من غبار وانبعاثات غازية بدءاً من المقالع إلى أقسام التعبئة. فحتى وقت قريب كان يعتبر الغبار والأترية المنطلقة من المداخل في معامل الاسمنت المشكلة البيئية الأهم والأخطر في صناعة الاسمنت، لكن ومنذ أواخر الثمانينات وبداية



التسعينات من القرن الماضي اتسعت قائمة الملوثات الواجب أخذها بعين الاعتبار والسيطرة عليها في صناعة الإسمنت لتشمل انبعاثات الغبار الأصفر من 10 ميكرون وأكاسيد الآزوت وأكاسيد الكبريت و أول أكسيد الكربون والمركبات الهيدروكربونية والديوكسين والفورانز وثاني أكسيد الكربون وغيرها من الملوثات الصلبة والسائلة الأقل أهمية. كما ينتج التلوث البيئي في صناعة الإسمنت عن مصدرين، عن طرق التصنيع وعن استهلاك الوقود.

### خامسا : منهجية الدراسة

يقوم البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي بواسطته تم إجراء دراستين، الأولى نظرية والثانية ميدانية. ففي الدراسة النظرية، استندنا إلى مصادر مكتبية عديدة بمختلف اللغات منها الكتب العلمية والمقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والمداخلات في الملتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص وعلى مصادر الكترونية من مواقع موثوقة. أما في الدراسة الميدانية، فقد تم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولى في الميدان العملي للمؤسسات المدروسة من خلال تصميم استمارة استبيان تضمنت الجوانب الرئيسية لمحاور البحث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين.

### سادسا : أساليب التحليل واختبار الفرضيات

وفي سبيل ذلك يعتمد على منهج محدد يبين له مختلف الخطوات التي يسلكها من أجل تنظيم العمل البحثي، بالإضافة إلى بعض الأدوات التي يستعين بها في دراسته هذه، وهذا ما سنبرزه في النقاط الموالية. في تحليل البيانات المجمعة بواسطة الوسائل المفصلة أعلاه، تمت الاستعانة بالبحوث والدراسات التي تم تفصيلها في الدراسات السابقة وكذلك بطريقة تحظى الآن بإقبال واسع في فرنسا خاصة من طرف المؤسسات و مكاتب الاستشارة المختصة في إدارة الأعمال. هذه الطريقة تسمى ب FAR/RS والتي تم وضعها من طرف فريق عمل يدعى GT IQM/DD الذي ينتمي إلى فيدرالية الجمعيات الجهوية التابعة للمنظمة الفرنسية للجودة الشاملة (fédération des associations régionales/mouvement français pour la qualité) . يتكون فريق العمل من مجموعة من الخبراء والاستشاريين في مجال إدارة الأعمال و إدارة الجودة و التنمية المستدامة. هؤلاء الخبراء كانوا

في السابق ينتمون إلى معهد يسمى بمعهد الجودة و الإدارة من أجل التنمية المستدامة. كما تم الاستعانة بالدليل الذي وضعته جمعية المسيرين الشباب الفرنسية (Confédération des jeunes dirigeants) « CJD » والتي طورت دليلا لفائدة الشركات الفرنسية التي لديها الرغبة في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية في اختبار كل الفرضيات حيث أنه في اختبار كل الفرضيات تم اللجوء إلى اختبار للتوزيع الطبيعي وفق مؤشر Kolmogorov- smirnov والذي يستخدم إذا كان عدد مفردات العينة أقل من 50 في كل مجموعة. في عملية الاختبار، تم تحديد مستوى الدلالة قدره 5% أي أن مستوى الثقة المعتمد هو 95%. وتكون قاعدة القرار أنه إذا كان مستوى الدلالة أقل من 5% يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة أو العكس.

### سابعا : الدراسات السابقة

لقد أجريت عدة دراسات ذات الصلة بالموضوع وخاصة في الدول المتقدمة. أما الدراسات في الدول العربية فهي قليلة. وتعتبر الأردن الدولة الوحيدة عربيا المتميزة في هذا المجال وذلك بالرغم من وجود دراسات أخرى عربية في كل من المملكة العربية السعودية والعراق ومصر، لكن يعاب عليها أنها حاولت إلقاء الضوء على موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات لوحده دون ربطه بأي نشاط آخر ذو صلة. لذلك ارتأينا أن نسلط الضوء، في الدراسات العربية أدناه، على أربع دراسات أردنية ودراسة عمانية واحدة . أما في الجزائر فيمكن أن نعتبر أنها منعدمة تماما، حيث أن من خلال الأبحاث التي أجريناها لم نتوصل إلى أي دراسة ذات العلاقة بالموضوع.

#### 1. الدراسات العربية:

1) دراسة نائل العواملة (1990) والتي جاءت بعنوان "مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة الأردنية". هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية قياس تحلي الشركات الأردنية بالمسؤولية الاجتماعية.

ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- تدني الاهتمام بنشاطات المسؤولية الاجتماعية عموما بين الشركات قيد البحث

- تفاوت آراء الشركات حول مدى كفاية إسهامها في هذه النشاطات
- وجود بعض المزايا الإضافية المهمة التي تقدمها الشركات للعاملين فيها
- الإسهام المتدني للشركات في دعم الاقتصاد الوطني.

(2) دراسة شعشاعة ماهر (1991) تحت عنوان "محااسبة المسؤولية الاجتماعية بتطبيق على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

لقد حاولت الدراسة التعرف على وجهات نظر فئات ذات علاقة ممثلة في إدارة المنظمات، و الجهات الرسمية، و مهنة المراجعة في الأردن.

و كان أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو غياب نموذج موحد للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبالتالي كانت أهم توصية قدمها الباحث هو ضرورة وجود نموذج محاسبي للإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

(3) دراسة مازن عبد القادر خليل عليان (1994) تحت عنوان "واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي و أثرها على الأداء". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، من خلال رصد ممارسة الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بالمجتمع و العاملين في هذه الشركات، بالإضافة إلى فلسفة إدارة الشركات نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ما يلي:

- ضرورة وضع أنظمة محاسبة الشركات على أدائها الاجتماعي بحيث تقدم التسهيلات المختلفة للشركات المسؤولة اجتماعيا و تعاقب الشركات غير المسؤولة اجتماعيا.
- ضرورة تطوير أساليب قياس جديدة تأخذ بعين الاعتبار سمعة الشركة في أذهان المواطنين لان المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس المسؤولية الاجتماعية بناء على رؤية إدارة الشركات و ليس جمهور المتعاملين معها و كذلك ضرورة تطوير مؤشرات متخصصة لمسؤولية الشركات الاجتماعية تساهم في صياغته وقياسه عدد من المتخصصين والأكاديميين.

- و أهم ما أفادت به الدراسة هو المساهمة في بناء الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى تمهيد الطريق لوضع فرضيات الدراسة.

(4) دراسة منصور إبراهيم السعيدة (2005) وعنوانها "نحو تطوير نموذج للقياس والإفصاح المحاسبي

للأداء البيئي والاجتماعي". وهي دراسة تحليلية انتقادية على شركة الاسمنت المساهمة العامة الأردنية.

استهدفت الدراسة بشكل رئيسي اقتراح نموذج مناسب لقياس الأداء البيئي والاجتماعي للمنشأة محل

الدراسة والإفصاح عنه للجهات المعنية. لقد كان من نتائج الدراسة :

- تقدم الباحث مفهوماً أكثر دقة لكل من المسؤولية الاجتماعية والبيئية

- إن مجالات الأداء البيئي والاجتماعي ستزداد مستقبلاً

- اقتراح الباحث لضرورة تبني المبادئ الإسلامية السامية كمفهوم مناسب لتفسير الدور البيئي

والاجتماعي الملائم للمنشأة

(5) دراسة رويده حنا إبراهيم حداد (2009) تحت عنوان "الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية

في التقارير السنوية للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان/ دراسة ميدانية". هدفت

هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية في التقارير السنوية لعينة

تكونت من 65 شركة صناعية أردنية مدرجة في بورصة عمان.

لقد أظهرت نتائج تطبيق نموذج الإفصاح على التقارير السنوية للشركات العينة ما يلي :

- هناك تفاوتاً ملحوظاً بين الشركات في الإفصاح عن بنود، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط

تقوم الشركة بالإفصاح فقط عن 13% من 37 بنوداً من المعلومات التي تضمنها نموذج

الإفصاح

- أن مستوى إفصاح الشركة عن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية جيد بينما مستوى الإفصاح

عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الطبيعية منخفض بشكل ملحوظ.

ومن بين التوصيات التي قدمتها الباحثة ضرورة اهتمام الدولة بالمزيد من التفصيل من

المتطلبات القانونية الخاصة بإفصاح الشركة عن المعلومات الاجتماعية بشكل عام وعن المعلومات

البيئية بشكل خاص.

## 2. الدراسات الأجنبية:

1) دراسة Mohamed ZAIRI (2000) والتي جاءت تحت عنوان *المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال*. وهي دراسة نظرية بحتة قامت بتلخيص مجموع الأفكار الرئيسية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

في هذه الدراسة يؤكّد الباحث أن موضوع المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بالأداء هو من المواضيع الشائكة والتي يعتبر الاختلاف فيه وارداً بشكل كبير. كذلك حاول أن يطرح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات باعتبارها إشكالية بيئية ذات اعتبارات أخلاقية.

لقد احتوت الدراسة أمثلة واقعية وتطبيقية لمختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

لقد أكدّ الباحث، من بين نتائج دراسته، إمكانية المؤسسة على خلق قيمة مضافة تخدم مختلف أصحاب المصالح إذا تبنت استعمال مجموعة من المؤشرات والتي بواسطتها يتم التأكد من توفر هذه القدرة.

2) دراسة Abigail McWilliams and Donald Siegel (2000) تحت عنوان *"علاقة تبني المؤسسة*

*للمسؤولية الاجتماعية بالأداء المالي"*.

تناول الباحثان بالدراسة علاقة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية بالأداء المالي محاولين إثبات أنه في ظل وجود علاقة إيجابية، فإن هذه العلاقة حتى وإن كانت إيجابية إلا أنها مضللة بسبب عدم الدقة في فرز العلاقة بين مؤشرات القياس لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من جانب والأداء المالي من جانب آخر. وقد توصل الباحثان إلى وجود اختلاف في النتائج حول هذه العلاقة بالرغم من أن أغلب البحوث تؤيد وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي.

3) دراسة Zairi and Peters (2002) التي كانت بعنوان *"أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على*

*الأداء"* The Impact of Social Responsibility on Business Performance . تهدف الدراسة إلى

التعرف على العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء.

ومن بين ما توصلت إليه الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية هي عامل حاسم في توجيه أداء المنظمة إلى

الأفضل.

ويقترح الباحثان هظورا واضحا حول كيفية إدارة مؤسسات الأعمال العالمية للمسؤولية الاجتماعية

والأخلاقية وكيف تعرف و كيف تقاس.

كما يعرض الباحثان نموذجا من الشركات البريطانية التي تبنت المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وانعكس ذلك عليها بالفائدة والإيجاب على أدائها.

وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ضرورة أخذ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية على أنها ميزة تنافسية مستمرة
  - إن تبني أي منظمة أعمال لمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية سوف تظهر نتائجها على المدى البعيد بما هو أفضل للجميع سواء منظمات الأعمال أو المجتمعات أو البيئات التي تعمل بها
- (4) دراسة المعهد الياباني لسياسة البحث الصناعية JIPRI (2003) التي كانت بعنوان "دراسة النشاطات المتعلقة بالمسؤولية للشركات" Study Of Corporate Social Responsibility Activities". و هي دراسة مسحية قام به المعهد الياباني لسياسة البحث الصناعية لعدد من الشركات اليابانية، هدفت الدراسة إلى الوقوف على تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية على أداء الشركات اليابانية من أجل مساعدتهم في تطوير سياسات من شأنها تشجيع الشركات اليابانية على السعي وراء تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في كافة عملياتها.
- بلغ عدد الشركات المدروسة 30 شركة تم تحليل أدائها وفقا لحجم عملها وربحيتها وإمكانية نموها واستقرار إدارتها.

و قد توصل المسح إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين أداء الشركات اليابانية وتطبيقها لأنشطة المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية.

(5) دراسة AYADI SELMA DAMACK (2004) تحت عنوان "إعداد التقارير عن المسؤولية الاجتماعية

La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises". تناولت الدراسة الإشكالية المتعلقة بالممارسات الموجودة في فرنسا الخاصة بإعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها. لقد تمحور السؤال الرئيسي للدراسة حول العوامل التي تفسر الرغبة الملحة من طرف الشركات الفرنسية عن الإفصاح عن نشاطها البيئي والاجتماعي بعيدا عن الجوانب الإلزامية الناتجة عن صدور قانون التعديلات الاقتصادية الجديدة سنة 2002 (la loi sur les nouvelles réglementations économiques « NRE » باعتبار أن هذا الأخير يجبر كل الشركات المدرجة أسهمها

بالبورصة على إلزامية الإبلاغ عن المعلومات الاجتماعية والبيئية في تقاريرها السنوية. وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 82 شركة فرنسية.

توصلت الدراسة إلى:

- توجد طرق مختلفة للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، فبإمكان الشركات القيام بإعداد التقارير والإفصاح عنها بوسائلها وإمكانياتها الخاصة كما يمكن لها أن تلجأ إلى خدمات هيئات خارجية
- بغض النظر عن ما يتوجب القيام به من ناحية الإفصاح من طرف الشركات الفرنسية، فإن معظم هذه الأخيرة أصبحت تقوم سنويا وطواعية بإعداد تقارير حول حصيلة نشاطها البيئي والاجتماعي، وتسمى بتقارير التنمية المستدامة أو تقارير الاستدامة
- إن أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة هو أن الرغبة في اللجوء للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية تعود إلى ثلاثة عناصر أساسية أولها حجم المؤسسة ثم يليها السمعة التي يتمتع بها قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة وأخيرا جدية الحوار مع أصحاب المصالح

(6) دراسة Karen DELCHET (2006) : كان عنوان الدراسة هو "تطبيق توصيات المعيار الفرنسي SD

21000 على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية " La prise en compte du développement durable par les entreprises entre stratégies et normalisation – étude de la mise en œuvre des recommandations du guide AFNOR SD21000 au sein d'un échantillon de PME françaises . هدفت الدراسة إلى التعرف على قابلية تطبيق المعيار الفرنسي SD

21000 من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية.

وقد شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 78 مؤسسة صغيرة والمتوسطة من كامل قطاعات النشاط وموزعة عبر كامل التراب الفرنسي. ومن خلالها حاولت الباحثة دراسة الإشكالية التالية : هل تبني المؤسسات لأبعاد التنمية المستدامة هو خيار استراتيجي أو ضرورة تفرضها تطبيق معايير التقييس ؟

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستعانة باستمارة استبيان توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- صحة الفرضيتين المطروحتين للدراسة

- إن مراعاة متطلبات أصحاب المصالح هو شرط ضروري ولكن غير كافي لإدماج أبعاد التنمية المستدامة
- إن اعتماد على المبادرات الطوعية يساعد في مراعاة تلك الأبعاد ومع ذلك تبقى المؤسسات غير قادرة على مجابهة المشاكل المتعلقة بالبعد البيئي
- إن تطبيق المعيار الفرنسي SD 21000 ما هو إلا خطوة نحو تبني المعيار العالمي ISO 26000 الخاص بالمسؤولية المجتمعية للشركات

(7) دراسة MOEZ SEID (2009) تحت عنوان "آليات الرقابة على الأداء الشامل للمؤسسة : الاستعانة

بالمؤشرات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية للشركات " Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Le cas des indicateurs non financiers de la responsabilité sociale des entreprises. تناول هذا البحث بالدراسة موضوع مهم جدا ويتمثل في التعرف على آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالاستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات. شملت هذه الدراسة ثمانية (08) شركات فرنسية وقد حاول الباحث من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية: "كيف يمكن دمج مؤشرات الأداء الشامل في نظم مراقبة تسيير المؤسسات ولماذا يتم ذلك؟".

من خلال هذه الدراسة، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- بالرغم من الجهود المبذولة من طرف المؤسسات وبالرغم من الاهتمام الذي يوليه الأكاديميون لموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ولضرورة الانتقال من قياس والحكم على أداء المؤسسة من جانبه الكلي بدلا من التركيز على الأداء الاقتصادي، إلا أن ذلك يبقى صعبا ويحتوي على جملة من المعوقات تمنع المؤسسات من القيام بذلك
- إن الجهد الذي تبذله بعض المؤسسات في مجال اعتماد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (الأداء الشامل) يأتي تحت ضغط جهات خارجية يأتي على رأسها المنظمات غير الحكومية
- إن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يتم الاعتماد عليها من طرف الشركات تأخذ جملة من الأشكال، فهي في بعض الأحيان أدوات تستعمل في القيادة وفي أحيان



أخرى أدوات لتستعمل لمراقبة بعض تصرفات الإدارة العليا. إلا أنه وفي أحيان كثيرة توجه هذه المؤشرات إلى قياس مستوى الإشباع الذي تحققه المؤسسة لبعض أصحاب المصالح - هناك صعوبة في وضع أهداف كمية خاصة بالأداء الشامل وهذا راجع لكثرة المؤشرات المستعملة في قياس هذا الأداء

## ثامنا: تقسيم البحث

قد تم تقسيم البحث إلى جزئية و يشملان سبعة فصول منها أربعة فصول نظرية و ثلاثة فصول تطبيقية. فالجزء النظري يضم الفصول التالية :

الفصل الأول : ماهية التنمية المستدامة

الفصل الثاني : علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة

الفصل الثالث : أدوات تطبيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية

الفصل الرابع : التحكم في الأداء الشامل في ظل التنمية المستدامة

أما الجزء التطبيقي و الذي قمنا فيه بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسات العمومية المختصة في صناعة

الاسمنت في الجزائر، فيضم الفصول الثلاثة التالية:

الفصل الخامس : الإطار منهجي للدراسة

الفصل السادس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل السابع : تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتقديم المقترحات

# الجزء النظري

## مقدمة الجزء النظري:

استحوذ موضوع التنمية المستدامة خلال العشرين سنة المنصرمة على اهتمام العالم، فعقدت من أجلها القمم والمنتديات العالمية. ونتيجة لهذا الاستحواذ، أصبحت التنمية المستدامة مطلباً أساسياً لتحقيق العدالة والإنصاف في توزيع مكاسب التنمية والثروات بين الأجيال المختلفة لشعوب المعمورة المختلفة.

لقد أصبح مصطلح التنمية المستدامة يتداول في مختلف الأوساط. إلا أنه يلاحظ أن اعتماده وتطبيقه يختلف من وسط إلى آخر، حيث أن لكل واحد منها معايير تحليل خاصة به بحيث يجل كل وسط المفهوم والمبدأ وفق ما يسمح له بالإجابة عن الأسئلة الخاصة به. كما أن مصطلح التنمية المستدامة يأخذ مفاهيم مختلفة حسب الوسط الذي يستعمله. فمنهم من يرى أن التنمية المستدامة هي حماية البيئة ومنهم من يرى أنها إدارة الموارد الطبيعية. وفي الأوساط ذات العلاقة بالمؤسسة الاقتصادية، فهناك من يرى أن التنمية المستدامة هي إدارة الجودة والبيئة والنزاهة وأخلاقيات الأعمال وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وغيرها من العبارات.

من خلال هذا الجزء سنحاول أن نعرض بالتفصيل على كل هذه العبارات المذكورة أعلاه مع وضعها في مكانها المناسب وربطها بالمؤسسة الاقتصادية. فقبل التطرق إلى علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة التي ستكون محور الفصل الثاني، لابد من تناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة ولمختلف أبعادها وفي إطارها الزمني من خلال تفصيل كل من النمو والتنمية والتنمية البشرية والتنمية المستدامة والاستدامة باعتبارها حلقة الوصل بين التنمية والتنمية المستدامة. أما في الفصل الثالث فسنحاول التطرق بإسهاب إلى كل الطرق والأدوات التي تساعد المؤسسة في إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية. ولأن موضوع الرسالة هو التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، فإن الفصل الرابع والأخير من الجزء النظري سيتناول بالتفصيل قضية الأداء وكيفية التحكم فيه منطلقين من مختلف المقاربات المعروفة للأداء منتهين بتفصيل الأدوات التي تسمح بالتحكم في الأداء الشامل، هذا الأخير هو الذي يعكس مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة الاقتصادية لأبعاد التنمية المستدامة.

## الفصل الأول: ماهية التنمية المستدامة

## مقدمة الفصل:

من خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على مفهوم التنمية المستدامة من جانب نشأتها وتطورها

التاريخي وكذلك النقد الذي وجه لها. ولكن قبل ذلك لابد من التعرّيج على مفهوم كل من النمو الاقتصادي

والتنمية ببعديها التقليدي والحديث. ولكي يتسع البحث في التنمية المستدامة لابد من التعرض إلى أبعادها

الأساسية، الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وأبعادها الأخرى الثقافية والسياسية والتكنولوجية.

كما سيتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل فكرة الاستدامة باعتبارها نقطة الفصل بين المفهوم التقليدي

للتنمية والمفهوم الحديث للتنمية المستدامة. فالدراسة ستتناول المفهوم وكذلك الأنواع المختلفة للاستدامة وهي

الاستدامة الاقتصادية والاستدامة البيئية والاستدامة الاجتماعية. وأخر نقطة سيتناولها هذا البحث هي قضية قياس

الاستدامة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

أطلق على التنمية المستدامة مجموعة من المصطلحات منها التنمية التضامنية والتنمية البشرية والتنمية المتواصلة والتنمية الشاملة والتنمية الايكولوجية وغيرها. والتقى الجميع على توحيد هذه المصطلحات في مصطلح واحد وهو التنمية المستدامة. فمن خلال هذا المبحث، سنقوم بدراسة مفهوم التنمية المستدامة، ولكن قبله من خلال هذا المطلب سنحاول تفصيل هذا المصطلح، ولكن قبله وجب تناول كل من مفهوم النمو والتنمية.

### المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة

مع التطور الذي عرفه الفكر الاقتصادي كان الاهتمام منصبا فقط على ظاهرة ومفهوم النمو الاقتصادي، إلا أن الاهتمام المتزايد بالتنمية لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية حيث دخل هذا المفهوم في الفكر الاقتصادي. لكن هذا الاهتمام كان مركزا حول الكيفية التي يتم بها تنمية الدول المتخلفة، أي أن تلك الدول لم تصل اقتصادياتها إلى مستوى الدول الصناعية آنذاك.

و ابتداء من السبعينيات من القرن الماضي، شهد مفهوم التنمية ثورة، فإلى جانب المعنى الذي كان محصورا في البعد الاقتصادي والاجتماعي، فقد تم إلحاق مصطلحات جديدة بالتنمية وأصبحت من أهم هذه المصطلحات المتداولة في أدبيات التنمية. ومن أهمها ما اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة.

#### 1. مفهوم النمو الاقتصادي :

يعرف النمو الاقتصادي على أنه "حدوث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي مع مرور الزمن."<sup>1</sup> ومتوسط الدخل هو "الدخل الكلي نسبة إلى عدد السكان، أي أن النمو الاقتصادي يشير لنصيب الفرد في المتوسط من الدخل الكلي للمجتمع."<sup>2</sup> ويعرف أيضا على أنه "الزيادة المضطربة في إمكانيات الاقتصاد على إنتاج السلع والخدمات التي يرغبها المجتمع."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، صفحة 11

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، صفحة 11

<sup>3</sup> أسامة الدباع وأثيل عبد الجبار الجومرد، مقدمة في الاقتصاد الكلي، دار المنهاج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، صفحة

ومن هذه التعاريف يتبين أن النمو الاقتصادي هو:

(1) قدرة الاقتصاد في التوسع في إنتاج السلع والخدمات.

(2) ينظر إلى النمو من زاوية واحدة وهي النمو في الطاقة الإنتاجية، والتي تعتبر مسألة حيوية ويراها

البعض أنها مرادفة لعملية النمو الاقتصادي.

(3) إن النمو الفعلي للاقتصاد لا يتوقف على النمو في قدرته على إنتاج السلع والخدمات فحسب، بل

يعتمد أيضا على مدى الاستعمال الفعلي لتلك الطاقة المتزايدة.

ولقياس النمو الاقتصادي يتم استخدام جملة من المؤشرات منها النسبة المئوية لنمو الناتج المحلي الإجمالي

والزيادة في رأس المال والتقدم التكنولوجي وتحسن مستوى التعليم الأسباب الرئيسية للنمو الاقتصادي. إلا أنه

يعاب على هذه المؤشرات غياب التجانس فيما بينها. ونتيجة لذلك، فإن الاقتصاديين يتبنون مسألة الرفاه

الإنساني للتعبير عن مستوى النمو لاقتصاديات الدول. وهذا الأخير يعني مقدار النمو في نصيب الفرد من الدخل

الحقيقي. في هذا الصدد يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين جمهور الاقتصاديين على ربط الرفاه الاقتصادي المادي

بمدى توفر السلع والخدمات. وبالتالي فإنه من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، فإنه يتوجب الاستمرار في إنتاج

المزيد من السلع والخدمات ذات القيمة، ذلك أنه في حساب مستوى الرفاه الاقتصادي المادي، فإنه يتطلب

مراعاة ليس فقط النمو في القدرة الإنتاجية للاقتصاد بل أيضا معدل نمو السكان. إذ لا يمكن أن يحدث تحسن في

المستوى المعيشي للفرد إذ كان معدل نمو السكان يزيد في المتوسط عن معدل نمو الإنتاج أو الطاقة الإنتاجية.

## 2. مفهوم التنمية

منذ زمن آدم سميث ومفهوم النمو والتنمية تشغل اهتمام رجال الفكر الاقتصادي إلا أن هذا الاهتمام

بلغ ذروته في الخمسينيات من القرن الماضي مباشرة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وحصول دول عديدة من

إفريقيا وآسيا على استقلالها السياسي. فعند ظهور اقتصاد التنمية في تلك الحقبة من الزمن، كان يعتقد "أن

مصطلحي النمو والتنمية استخدمهما كمرادفين لبعضهما، وخاصة في الأدبيات الاقتصادية الأولى. فكلاهما يشير إلى

معدل زيادة في الناتج القومي الإجمالي الحقيقي خلال فترة زمنية طويلة.<sup>1</sup> " كان معظم الاقتصاديين يعتبرون النمو والتنمية الاقتصادية مفهومين مرادفين، أي أنه كان يفسر النمو بالتنمية والعكس صحيح. وهذا ما ذهب إليه روستو حيث عرف تنمية الدول على أنها "عملية الخروج من التخلف انطلاقاً من النمو ويكون ذلك ببذل الجهد الكافي في مجال الاستثمار.<sup>2</sup> " ولكن مع التطور الذي شهده الفكر الاقتصادي، بدأ الاقتصاديون يميزون بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية. حيث أصبح يرى معظم الاقتصاديين أن "مفهوم التنمية الاقتصادية يختلف في الفكر الاقتصادي عن النمو لطبيعة الفوارق الموجودة بينهما، فالتنمية الاقتصادية أوسع من النمو الاقتصادي وهي تلقى الاهتمام البالغ في نشاط الاقتصاديين في جميع أنحاء العالم وبالأخص النامية.<sup>3</sup> "

## 2.1 المفهوم التقليدي للتنمية: التنمية الاقتصادية

يرتبط مصطلح التنمية بجميع مجالات حياة الإنسان. " فيستعمل على سبيل المثال عندما يتم التعبير على نمو حجم الإنسان أو على نمو ذكائه. ومن جهة أخرى، باستعمال مصطلح التنمية، يتم الإشارة إلى ظاهرتين. فالأولى يقصد بها الانتشار، أما الثانية فيقصد بها النمو. ولعل أبرز أمثلة على الظاهرة الثانية فهي نمو نشاط معين أو نمو دولة ما. لذا تعرف التنمية لغوياً على أنها " المرور من وضع بسيط ومؤقت إلى وضع أشد تعقيداً وأكثر استقراراً.<sup>4</sup> "

وفي معظم القواميس يتم ربط مصطلح التنمية عندما يتم التعبير عن اقتصاد الدولة. فتعرف التنمية على أنها "عملية تحسين نوعي ودائم للاقتصاد ولطرق سيره.<sup>5</sup> " وفي علم الاقتصاد، تعرف التنمية على أنها "التوليف بين التغيرات الذهنية والاجتماعية لمجتمع ما، مما يجعله قادراً على الرفع من ناتجه الحقيقي الكلي بصفة دائمة ومتراكمة.<sup>6</sup> " ونجد أن التنمية تعني "قدرة الاقتصاد القومي والتي ظروفه الاقتصادية الأولية ساكنة نوعاً ما لفترة

<sup>1</sup> مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية: نظريات وسياسات وموضوعات، داور وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص. 124.

<sup>2</sup> Thierry MONTALIEU, Economie du développement, Editions Bréal, France, 2001, p. 71.

<sup>3</sup> الطيب داودي، الإستراتيجية الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 5.

<sup>4</sup> Encyclopédie de la gestion et du management, sous la direction de Robert LEDUFF, Editions DALLOZ, France, 2004, p.270.

<sup>5</sup> Dictionnaire Petit Larousse Illustré, France, 1984

<sup>6</sup> Encyclopédie de gestion et du management, Op.Cit, p.271



طويلة على توليد زيادة سنوية في الناتج القومي الإجمالي لهذا الاقتصاد بمعدلات تتراوح ما بين 5 % و 7 % أو أكثر من ذلك.<sup>1</sup> كما يمكن تعريف التنمية الاقتصادية على أنها " تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إيماء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل، هذا فضلا عن زيادة رأسمال المتراكم في المجتمع على مر الزمن.<sup>2</sup> ومن هذه المفاهيم الخاصة بالتنمية "هي التقدم والتطور والتحديث وربما التصنيع. ويرجع ذلك إلى أن البلدان التي حققت الدرجة العليا في التنمية هي الدول المتقدمة والمتطورة والحديثة والصناعية.<sup>3</sup>"

## 2.2 المفهوم الحديث للتنمية: التنمية البشرية

لقد أدى فشل جهودات التنمية إلى تراجع المفهوم التقليدي للتنمية الذي يركز على الجانب الاقتصادي لحساب مفاهيم حديثة لنفس المصطلح. فبرزت على الساحة محاولات لتحليل التنمية و تعريفها من خلال منظور اجتماعي إنساني تعمل على توفير الاحتياجات الأساسية للإنسان الغذاء والسكن والصحة والتعليم والعمل، انطلاقا من أن التنمية لا تقتصر فقط على البعد الاقتصادي بل هي أشمل من ذلك حيث تراعي أيضا الأبعاد الاجتماعية منها القدرة على تلبية الحاجيات الأساسية للمجتمع والقضاء على اللامساواة والتقليل من الفقر والبطالة، وهي ما تسمى بالتنمية البشرية.

و قد فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره وخاصة منذ التسعينات، كما لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دورا بارزا في نشر وترسيخ هذا المصطلح.

يقترح هذا البرنامج تعريفا جيدا للتنمية البشرية حيث يراها أنها " عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، وتركز تلك الخيارات الأساسية في أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل وأن يكتسبوا المعرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة. ومن ثم فإن للتنمية جانبان، الأول هو تشكيل القدرات

<sup>1</sup> ميشيل تودارو، التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسن حسني و محمود حامد محمود، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص. 51.

<sup>2</sup> محمد عبد العزيز عمية و محمد علي الليثي، التنمية الاقتصادية: مفهومها و نظرياتها و سياساتها، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004، صفحة 20.

<sup>3</sup> رشاد أحمد عبد اللطيف، التنمية الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص. 6.

البشرية مثل تحسين الصحة والمعرفة والمهارات. والثاني يتمثل في انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة في المجالات الشخصية أو الانتاجية أو الثقافية أو الاجتماعية أو السياسة. ولكي تكون التنمية البشرية ناجحة فإنه لا بد من تواجد توازن دقيق بين هذين الجانبين.<sup>1</sup> "

كما أن هناك من يعرف التنمية البشرية على أنها "نظرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية تجعل الإنسان منطلقها وغايتها، وتتعامل مع الأبعاد البشرية والاجتماعية باعتبارها العنصر المهيمن. وتنظر للطاقات المادية باعتبارها شرطاً من شروط تحقيق التنمية. فهدف هذه التنمية هو خلق بيئة تمكن الإنسان من التمتع بحياة طويلة و صحية و خلاقية."<sup>2</sup>

وللاقتصادي أمارتا صن نظرتة الخاصة للتنمية البشرية، إذ يرى أن "المضمون الحقيقي للتنمية هو الحرية سواء تعلق الأمر بالحرية بمعناها السلبي كالحرية من الفقر مثلاً أو الحرية بمعناها الإيجابي كحرية المرء على اختيار نوع الحياة التي يرغب فيها."<sup>3</sup>

من مجموع التعاريف المقدمة للتنمية البشرية يتبين أن مصطلح التنمية البشرية يؤكد ما يلي :

- إن الإنسان هو أداة وغاية التنمية حيث تعتبر التنمية البشرية النمو الاقتصادي وسيلة لضمان تحقيق الرخاء لهذا الأخير
- إن التنمية البشرية تستدعي النظر إلى الإنسان هدفاً في حد ذاته حين تتضمن العمل على الوفاء بحاجته الإنسانية في النمو
- إن الإنسان هو محرك الحياة في مجتمعه ومنظمتها ومطورها ومجدها
- إن هدف التنمية تعنى تنمية الإنسان في مجتمع ما بكل أبعاده الاقتصادية والسياسية وطبقاته الاجتماعية، واتجاهاته الفكرية والعلمية والثقافية

---

<sup>1</sup>برنامج الامم المتحدة الانمائية، تقرير التنمية البشرية لعام 1990، نيويورك، جامعة أكسفورد، القاهرة، وكالة الاهرام للإعلان، ص.19.  
<sup>2</sup>كمال رزيق، التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح و الديمقراطية، مجلة العلوم الانسانية، السنة الثالثة، العدد 25، 2002، ص.3.  
<sup>3</sup>عبد الرزاق العاقل، قراءة في كتاب التنمية حرية لأماريتا صن – ترجمة شوقي جلال، مجلة دراسات، عمان، الأردن، العدد 15، السنة الرابعة، 2003، ص.210.

ومن الباحثين من يرى أن التنمية هي<sup>1</sup>:

(1) التنمية كترديف للنمو الاقتصادي: امتدت هذه المرحلة تقريبا منذ نهاية الحرب الثانية وحتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين وكانت التنمية في هذه المرحلة تقاس بمؤشر نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، ويستخدم هذا المؤشر في الوقت نفسه مقياسا لمدى النمو الاقتصادي المتحقق.

(2) التنمية بالمعنى النمو والتوزيع: ركزت التنمية في هذه المرحلة التي غطت الفترة من منتصف الستينات وحتى مطلع العقد السابع من القرن العشرين على مشكلات الفقر والبطالة واللامساواة. وذلك لان مفهوم التنمية لم يعد يعني في هذه المرحلة كم النمو الاقتصادي، وإنما أيضا كيفية توزيع هذا النمو على السكان والمناطق داخل الدولة الواحدة، واستخدم في سبيل ذلك مؤشرات جديدة في قياس التنمية إلى جانب مؤشر متوسط نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي.

(3) التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة/المتكاملة: امتدت هذه المرحلة تقريبا من منتصف السبعينات إلى النصف الثاني من عقد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر في هذه المرحلة مفهوم التنمية الشاملة التي تعني تلك التنمية التي تهتم بجميع جوانب حياة المجتمع، وتصاغ أهدافها على أساس تحسين ظروف السكان العاديين وليس من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي فقط، وكانت هذه التنمية تقاس باستخدام المؤشرات الأنف ذكرها في المراحل السابقة إلى جانب مجموعة من المؤشرات الخاصة بالتغذية والصحة والسكن والتعليم.

ومما سبق يتضح أن عملية التنمية تهدف إلى ما يلي:

(1) إحداث مجموعة من التغييرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على النمو الذاتي المستمر بمعدل يتضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المستجدة لأعضائه بالصورة التي تكفل زيادة درجة إشباعه تلك الحاجة عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال.

<sup>1</sup> ماجدة أبو زنت، قياس التنمية المستدامة ومعاييرها، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد 3، العدد 1، 2005، ص 72.

- (2) التنمية في جوهرها عملية تغير اجتماعي قد يؤدي إلى تغييرات بنائية مما يطلب بالضرورة التنظيم والتنسيق بين مختلف نواحي التنمية لمساعدة المجتمع في عملية إعادة تكامله.
- (3) التنمية تتناسب مع كل مجتمع ويفترض ذلك ليس فقط القدرة على اختيار نمط ما من التنمية ولكن أيضا ضمان هذا النمط.
- (4) التنمية عملية تعاونية وهذا لا يعني أن الجهد القومي يستطيع وحده أن يحقق استقلالاً كاملاً ولكن تكون التنمية بالضرورة تعاونياً تستلزم التنسيق والتكامل بين البلد الواحد وبالتعاون بين مجموعة البلدان النامية وبمساهمة إضافية من البلدان المتقدمة.
- (5) التنمية عملية تكاملية تربط بين مختلف القطاعات السكانية والمجتمعية والإنتاجية والخدمية فضلاً عن التكامل بين العرض والطلب القوميين.
- (6) التنمية تعتمد على المشاركة الواعية لكافة أفراد المجتمع في وضع وتحديد أهدافها وبرامج تنفيذها.
- (7) التنمية تقوم على الابتكار والإبداع لمواجهة الاحتياجات الحقيقية للسكان وذلك فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة وتطويرها وتأصيلها لمصلحة المجتمع.

### 3. التنمية المستدامة

مع اشتداد تنامي الوعي لدى الدول والهيئات والمؤسسات والأفراد بقضايا البيئة والمجتمع، ظهر مفهوم جديد للتنمية اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة والذي تبلورت خطوطه في مؤتمر ستوكهولم سنة 1972. ومع نشر تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المسماة بلجنة بورتلاند سنة 1987 تم تبني مصطلح التنمية المستدامة بشكل رسمي ودائم وهذا بالرغم من وجود محاولات عديدة لإعطاء مصطلحات مرادفة للتنمية المستدامة.

وقد برزت محاولات عديدة لتعريف التنمية المستدامة وهذه المحاولات ما تزال متواصلة منذ سنة 1987، إلا أنه يكاد يكون هناك إجماع حول فكرة مفادها مادام أن التنمية المستدامة مفتقدة لأساس نظري فكل التعاريف تبقى مجرد محاولات. وفيما يلي بعضاً من هذه التعاريف.

عرفت لجنة برونتلاند التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهما. واتفقت دول العالم في مؤتمر الأرض عام 1992 على تعريف للتنمية المستدامة في المبدأ الثالث الذي أقره مؤتمر البيئة والتنمية في ريو دي جانيرو البرازيلية عام 1992 على "أنها ضرورة إنجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل.<sup>1</sup>" وعرفت على أنها "نتيجة تفاعل مجموعة في أعمال السلطات العمومية والخاصة بالمجتمع من أجل تلبية الحاجات الأساسية والصحية للإنسان. وتنظم تنمية اقتصادية لفائدته والسعي إلى تحقيق انسجام اجتماعي في المجتمع بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اللغوية والدينية للأشخاص ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة على تلبية حاجياتها.<sup>2</sup>" وعرفت كذلك على أنها "عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه.<sup>3</sup>" وتعرف على أنها "وضع جملة من الأهداف يتم من خلالها التركيز على الأمد البعيد بدل من الأمد القصير وعلى الأجيال المقبلة بدل الأجيال الحالية وعلى كوكب الأرض بكامله بدل من دول وأقاليم منقسمة وعلى تلبية الحاجات الأساسية وكذلك على الأفراد والمناطق والشعوب المنعدمة الموارد والتي تعاني من التهميش.<sup>4</sup>" وعرفت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بأنها "التنمية التي تقضي بتلبية الحاجات الأساسية للجميع وتوسيع الفرصة أمام المجتمع لإرضاء طموحاتهم إلى حياة أفضل ونشر القيم التي تشجع أنماطا استهلاكية ضمن حدود الإمكانيات البيئية التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها بشكل معقول.<sup>5</sup>" ومن التعاريف أنها "تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، وهي ليست واحدة من تلك الأنماط التنموية التي درج العلماء على إبرازها، مثل التنمية الاقتصادية، أو التنمية الاجتماعية، أو الثقافية، بل هي تشمل هذه الأنماط كافة، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها، وتنهض بالموارد البشرية وتقوم بها، فهي تنمية

<sup>1</sup> ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009، ص 23.

<sup>2</sup> كمال رزيق، نفس المرجع السابق، ص. 3

<sup>3</sup> سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية المنعقد في الجمهورية التونسية في سبتمبر 2006، المنظمة العربية للإدارة - جامعة الدول العربية، 2007، ص. 24.

<sup>4</sup> Marie Claude SMOUTS, Le développement durable, Editions Armand Colin, France, 2005, p.4.

<sup>5</sup> عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت، اشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة، نفس المرجع السابق، ص. 176.

تأخذ بنظر الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية.<sup>1</sup> وقد عرفت أيضا على أنها "لا يمكن أن تكون هناك تنمية اقتصادية دون تنمية اجتماعية وأن العولة الاقتصادية مستحيلة دون انتهاج تصرفات مسؤولة اتجاه البيئة"<sup>2</sup>

بالإضافة إلى كامل التعارف المقدمة أعلاه، فهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك في تفصيل مفهوم التنمية المستدامة، حيث أن أحد الباحثين يرى أنه يندرج تحت مختلف مفاهيم التنمية المستدامة عدد من القضايا الهامة أهمها<sup>3</sup>:

- أن التنمية المطلوبة لا تسعى لتقدم بشري موصول في أماكن قليلة ولسنوات معدودات بل للبشرية جمعاء وعلى امتداد المستقبل البعيد
  - أن هذه التنمية هي تنمية تفي باحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على توفير احتياجاتها
  - أن مستويات المعيشة التي تتجاوز الحد الأدنى الأساسي من الاحتياجات لا يمكن إدامتها عندما تراعي مستويات الاستهلاك في كل مكان متطلبات الإدامة على المدى البعيد
  - أن الاحتياجات كما يتصورها الناس تتحدد اجتماعيا وثقافيا، ومن ثم فإن التنمية المستدامة تتطلب انتشار القيم التي تشجع مستويات الاستهلاك التي لا تتخطى حدود الممكن بيئيا
- وعند قيامنا بتحليل مختلف التعاريف المذكورة أعلاه، يتبين لنا أن ما تشمل عليه التنمية المستدامة هو:

(1) التركيز على العنصر الاجتماعي بحيث يمكن للفقراء الحصول بنفس الحظوظ على الموارد التي تسمح لهم بتحقيق التنمية.

(2) تدمج التنمية المستدامة عنصرا ثانيا وهو الأخذ بعين الاعتبار طول الأمد. هذا العنصر كان مغفلا تماما في الممارسات الاقتصادية والاجتماعية التقليدية.

<sup>1</sup>نوزاد عبد الرحمن الهيتي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، دولة الكويت، سنة 2006، ص. 103-104.

<sup>2</sup> Jean SUPIZET, le management de la performance durable, Edition d'organisation, France, 2002, p.74

<sup>3</sup>نوزاد عبد الرحمن الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 103.

(3) هناك تنسيق جديد بين الإشكاليات الدولية العالمية والآفاق الوطنية. فهناك رؤية موحدة مبنية على عمليات تعاون في عالم يشتد بالتنافسية (المنافسة).

(4) من الضروري وجود نوعين من التضامن:

- التضامن عبر الزمن: أي بين الأجيال والذي مفاده أنه يتعين الحماية والمحافظة على المصالح المستقبلية لهؤلاء الأجيال.

- تضامن خاص بالحاضر والذي يتعين من خلاله محاربة الفقر في الوقت الحالي.

(5) إن أهم العناصر المكونة للتنمية المستدامة هي:

- ضمان النمو الاقتصادي: مستوى الراحة والرفاهية الذي يعيش فيه الشمال حاليا يجب وصله الجنوب أيضا وكذلك الأجيال المستقبلية.

- المحافظة على الموارد الطبيعية لأجيال المستقبل: لا بد أن يتم تطوير حلول معيشية على المستويين الاجتماعي والاقتصادي تستهلك مواد أولية أقل وكذلك أقل تلوثا.

- العمل على التنمية الاجتماعية في كل أنحاء العالم: بحيث يتم توفير احتياجات الناس من العمل و الغذاء والتعليم والطاقة والصحة وغيرها.

وكنتيحة للتحليل أعلاه، نقترح تعريفا بسيطا للتنمية المستدامة، حيث نرى أن التنمية المستدامة هي

"النتيجة الحتمية لرغبة المجتمع على مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية الى جانب البعد الاقتصادي، والغاية من

ذلك هي تشجيع التوزيع العادل للثروات وحماية مستقبل وفوائد الأجيال المقبلة. وتتحمل مسؤولية تحقيق هاتين

الغايتين كل من الدول والشركات والأفراد.

وكخلاصة لهذا المطلب، نورد جدولا اقترحه أحد الباحثين يلخص فيه التطور التاريخي لكل من مفهوم

النمو والتنمية والتنمية المستدامة.

الجدول رقم 1: تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية

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

المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات

قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 34.



## المطلب الثاني، المراحل التاريخية لتطور مفهوم التنمية المستدامة

هناك من يرجع نقطة بداية الاهتمام بالتنمية المستدامة إلى تقرير نادي روما لعام 1972 "في سنة 1968 تم إنشاء نادي روما الذي يعتبر نقطة البداية في التفكير حول التنمية المستدامة خاصة بعد نشره سنة 1972 لتقريره الشهير المعنون "حدود النمو" والذي اعتبره المختصون على أنه نقطة الانطلاق في التفكير في المسائل البيئية. وفي نفس الفترة، شرع خبراء اقتصاديون من العالم بأسره في البحث في الترابطات الموجودة بين البيئة والنمو الاقتصادي حيث توصلوا إلى أنه بالإمكان صياغة وتطبيق استراتيجيات تنموية تربط بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي تحقق في آن واحد المساواة في توزيع لثروات وأكثر احتراماً وحماية للبيئة"<sup>1</sup>. وهناك من يرجعه إلى سنة 1987 "فحسب المعلومات المتوفرة، ظهر مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة عام 1987 في تقرير بورتلاند الذي نشرته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية. بعد هذا التقرير قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1989 التحضير لمؤتمر ريو دي جانيرو الذي كان الهدف الأساسي منه تحديد استراتيجيات وتدابير للحد من آثار تدهور البيئة والقضاء عليها، ودعم التنمية المستدامة والسليمة بيئياً."<sup>2</sup>

كما يرجع آخرون بداية الشروع في التفكير في التنمية المستدامة إلى السنوات العشرين من نفس القرن. فرغم "الحداثة النسبية لفكرة التنمية المستدامة، إلا أنه يمكن القول أن لها تاريخاً مشتقاً من مجموعة الأفكار الذهنية الواردة في بعض الكتابات الاقتصادية، وإن لوحظ أن هذا التطور لم يمر بشكل منظم وموثق."<sup>3</sup> ويواصل نفس الباحث سرده للجذور التاريخية لظهور مفهوم التنمية المستدامة مميّزا بين أربعة مراحل<sup>4</sup>:

(1) المرحلة الأولى: ترجع إلى الفكر الاقتصادي الذي تعرض منذ عقود لمسألة التنمية المستدامة بطريقة غير مباشرة من خلال دراسة التناقض المتولد عن تراكم الثروات وكذلك ضرورة إدخال التكلفة الاجتماعية

<sup>1</sup> Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises, Développement Durable: un défi pour les managers, Editions AFNOR, 2004, p.7

<sup>2</sup> الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية لأفريقيا - المركز الإنمائي دون الإقليمي لشمال أفريقيا، وضع واستخدام المؤشرات القابلة للتطبيق فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة، المغرب، 13-16 مارس 2001، ص. 1

<sup>3</sup> عبد الباسط وفا، التنمية السياحية المستدامة بين الاستراتيجيات والتحديات العالمية المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 5.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 5

لنشاط المشروع في حساباته الاقتصادية وأخيراً مسؤولية البشر عن المخاطر العظمى عقب اختراع القنبلة

الذرية التي تضع الوجود البشري ذاته على المحك، فهذه المسؤولية تأسست على مبدأ الاحتياط

(2) المرحلة الثانية: ركز فيها الفكر الاقتصادي منذ بداية السبعينات على واحد من أهم التناقضات العظمى

لهذه الآلية التراكمية، بالبحث عن ما يترتب عن هذا التراكم من إفساد بيئي وتبديد للموارد الطبيعية، مما

يتعين تحديده معنى ومحتوى النمو الاقتصادي وكذلك إلى تقرير نادي روما لعام 1972 الذي قدم فرضية

الحدود البيئية للنمو الاقتصادي.

(3) المرحلة الثالثة: تتصل بالاهتمام المؤسسي الدولي من قبل المنظمات الدولية المعنية بالأمر والتي تعود إلى

الثمانينات من القرن الماضي بنشر تقرير برونتلاند سنة 1987 والذي يمثل الوثيقة المرجعية الأساسية

للتنمية المستدامة.

(4) المرحلة الرابعة: تتصل بحدوث التقارب بين إشكاليتي النمو والبيئة والتي توصلت إليها القمة العالمية للتنمية

المستدامة في جوهانسبرغ سنة 2004. فخلال هذه القمة بدأ الجدل الاقتصادي حول إشكاليات النمو

يتخذ منحى جديداً، فقد اتضح أن بعض النماذج التنموية تنطوي على إفساد للبيئة وبالعكس، فإن

البيئة الفاسدة تشكل عقبة لإمكانيات التنمية مما يستوجب البحث عن طريقة لتحقيق الانسجام بين

الإشكاليتين، وهو ما أدى إلى ظهور فكرة التنمية المستدامة كحل لهذه الأزمة.

مهما كانت الآراء والأفكار حول نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة فقد يكون هناك إجماع بين

الباحثين في الموضوع على أن المراحل التي تطورت بها التنمية المستدامة هي كالتالي:

(1) في سنة 1968 إنشاء نادي روما الذي يعد أول فكرة لظهور الاهتمام بالبيئة وبالتالي التنمية المستدامة. لقد

ضم هذا النادي عدد من العلماء والمفكرين والاقتصاديين وكذا رجال أعمال من مختلف أنحاء العالم، دعا

هذا النادي إلى ضرورة إجراء أبحاث تخصص مجالات التطور العلمي لتحديد حدود النمو في الدول المتقدمة.

(2) في سنة 1972 ينشر نادي روما تقريرا مفصلا حول تطور المجتمع البشري وعلاقة ذلك باستغلال الموارد الاقتصادية، وتوقعات ذلك حتى سنة 2010، و من أهم نتائجه، هو انه سيحدث خلال القرن الواحد والعشرين بسبب التلوث واستنزاف الموارد الطبيعية وتعرية التربة وغيرها.

(3) نشر جاي فورستر دراسة بعنوان حدود النمو والتي تضمنت نموذجا رياضيا لدراسة خمسة متغيرات أساسية بارزة وهي استنزاف الموارد الطبيعية، النمو السكاني، التصنيع، سوء التغذية، تدهور البيئة. حيث أبرزت هذه الدراسة اتجاهات هذه المتغيرات الخمسة وأثرها على الكوكب الأرضي، وذلك لمدة ثلاثين سنة.

(4) في شهر جويلية من سنة 1972 انعقدت قمة الأمم المتحدة حول البيئة في ستوكهولم، حيث تم خلالها عرض مجموعة من القرارات الخاصة بالتنمية الاقتصادية وضرورة الترابط بين البيئة والمشكلات الاقتصادية. وطالبت الدول النامية بأن لها الأولوية في التنمية إذا أريد تحسين البيئة وتفادي التعدي عليها وبالتالي ضرورة تضيق الفجوة ما بين الدول الغنية والفقيرة.

(5) في سنة 1982 وضع برنامج الأمم المتحدة للبيئة تقريرا عن حالة البيئة العالمية وكانت أهمية التقرير انه مبني على وثائق علمية وبيانات إحصائية أكدت الخطر المحيط بالعالم. وقد "أشار هذا التقرير إلى أن أكثر من 25 ألف نوع من الخلايا النباتية والحيوانية كانت في طريقها إلى الانقراض، وأن ألوفا غير معروفة يمكن أن تكون قد اختفت نهائيا. كما أفاد التقرير أن الأنشطة البشرية أطلقت عام 1981 في الهواء 990 مليون طن من أكسيد الكبريت و 68 مليون طن من أكسيد النتروجين و 57 مليون طن من المواد الدقيقة العالقة، و 177 مليون طن من أول أكسيد الكربون من مصادر ثابتة ومتنقلة."<sup>1</sup>

(6) في أكتوبر 1982 أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة، الميثاق العالمي للطبيعة، الهدف منه توجيه وتقييم أي نشاط بشري من شأنه التأثير على الطبيعة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار النظام الطبيعي عند وضع الخطط التنموية.

(7) في أبريل من سنة 1987 قدمت اللجنة الدولية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة تقريرا بعنوان "مستقبلنا المشترك" ويعرف كذلك بتقرير بورتلاندي حيث اظهر التقرير فصلا كاملا عن التنمية المستدامة، وتم بلورة

<sup>1</sup> Julien HAUMONT et Bernard MAROIS, Les meilleures pratiques de l'entreprise et de la finance durables, Edition Eyrolles, Paris, France, 2010, p. 19.

تعريف دقيق لها، وأكد التقرير على انه لا يمكننا الاستمرار في التنمية بهذا الشكل ما لم تكن التنمية قابلة للاستمرار ومن دون ضرر بيئي.

(8) في جوان 1992 انعقدت قمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل والتي عرفت بمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة، خصص المؤتمر استراتيجيات وتدابير تحد من التآكل البيئي في إطار تنمية قابلة للاستمرار والتنمية. انعقد هذا المؤتمر بعدما تعالت الأصوات وعقدت الندوات الفكرية والمؤتمرات المحلية والعالمية حول وضعية كوكب الأرض الذي أصبح في خطر، وبدأت الدعوات تدعو إلى ضرورة إعادة النظر في اتجاهات التنمية الحالية لما يشهده العالم من تدمير ذاتي لأسس بقائه واستمراره. خلال هذه القمة كانت التنمية المستدامة هي المفهوم الرئيسي للمؤتمر، الذي صدرت عنه وثيقة الأجندة 21 والتي تحدد المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لكيفية تحقيق التنمية المستدامة كبديل تنموي للبشرية لمواجهة احتياجات وتحديات القرن الحادي والعشرين. وهذا على غرار الكوارث الطبيعية في العالم مثل انفجار المفاعل النووي لتشرنوبيل وانتباه جماعة الخضر إلى ضرورة الاهتمام بالبيئة، وقد خرج المؤتمر بست نتائج:

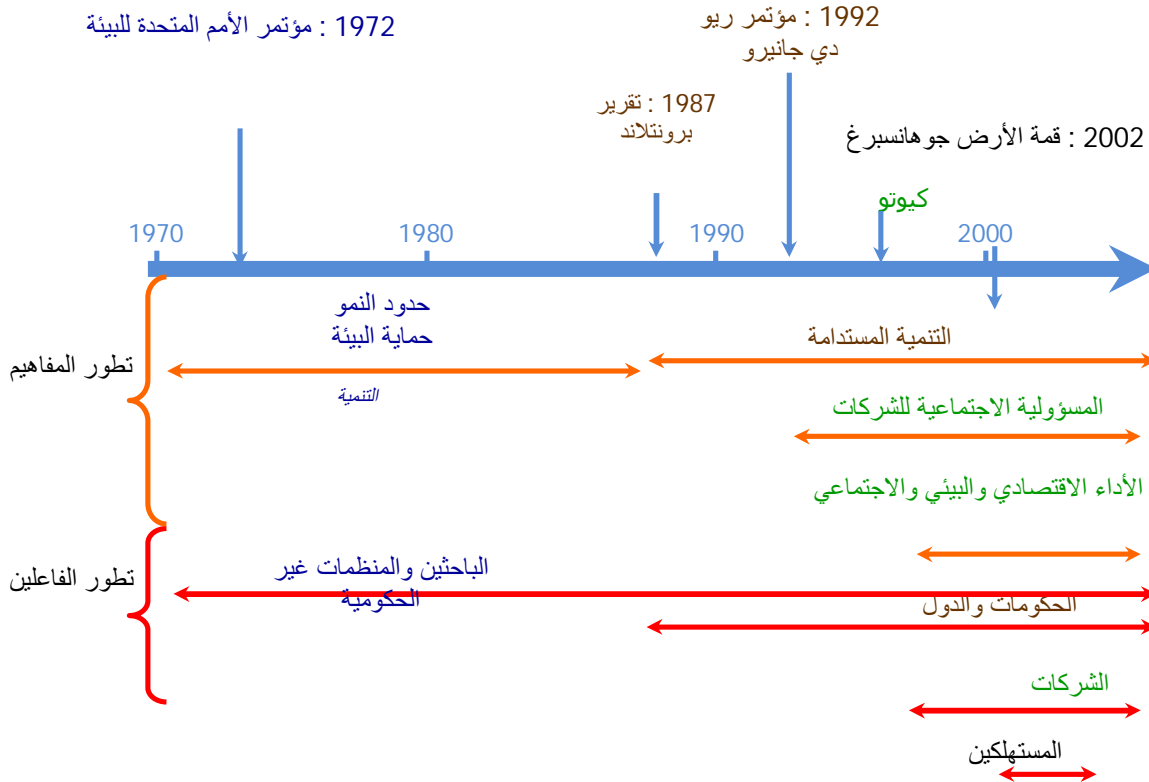
- وضع معاهدة بشأن مسائل ذات أهمية كونية كمعاهدة لتغيير المناخ وأخرى للتنوع البيولوجي
  - إعلان ميثاق الأرض يحدد ويعلن مبادئ تلتمز الشعوب بها في العلاقات فيما بينها ومع البيئة، وتؤكد على استراتيجيات قابلة للاستمرار
  - جدول أعمال أجندة القرن 21 لتطبيق ميثاق الأرض
  - وضع آلية تمويل للأنشطة التنفيذية للمبادئ المعلنة خصوصا في الدول النامية التي تفتقر إلى موارد مالية إضافية لدمج البعد البيئي في سياساتها الإنمائية
  - إقرار إتاحة التقنية البيئية لكافة الدول، مع احترام حقوق الملكية الفكرية
  - بحث مسألة المؤسسات التي ستشرف على عملية التنفيذ.
- (9) كما تم في شهر ديسمبر 1997 إقرار بروتوكول كيوتو الذي يهدف إلى الحد من انبعاث الغازات الدفيئة، والتحكم في كفاءة استخدام الطاقة في القطاعات الاقتصادية المختلفة وزيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة، إضافة إلى زيادة المصبات المتاحة لامتناس الغازات الدفيئة.

10) في أبريل من سنة 2002 عقد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ بجنوب إفريقيا، بهدف

التأكيد على الالتزام الدولي بتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال<sup>1</sup>:

- تقويم التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال القرن 21 والصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والبيئة عام 1992
  - استعراض التحديات والفرص التي يمكن أن تؤثر في إمكانات تحقيق التنمية المستدامة
  - اقتراح الإجراءات المطلوب اتخاذها والترتيبات المؤسسية والمالية اللازمة لتنفيذها
  - تحديد سبل دعم البناء المؤسسي اللازم على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.
- ويوضح الشكل التالي أهم المحطات التي مر بها تطور مفهوم التنمية المستدامة.

### الشكل رقم 1: المحطات الأساسية لتطور مفهوم التنمية المستدامة



Source : Karen DELCHET, Qu'est ce que le développement durable, Edition AFNOR, Paris, France, 2003, p. 60.

إضافة الى هذه التواريخ، فقد انعقدت في شهر ديسمبر من سنة 2009 قمة كوبنهاغن والتي كانت تهدف

إلى حشد الدعم السياسي للتوصل إلى اتفاق دولي طموح حول التصدي لظاهرة التغير المناخي بضرورة خفض

الغازات الدفيئة المسببة لظاهرة الاحتباس الحراري إلى جانب قضايا فرعية أخرى على صلة بمسألة التغير المناخي في

<sup>1</sup> Julien HAUMONT et Bernard MAROIS, Op. Cit., p.19.

العالم، ومعالجة أسبابها بطريقة تتسم بالنزاهة والتوازن والفعالية. ويكون الاتفاق الجديد بديلاً أقوى من بروتوكول كيوتو الذي ستنتهي مرحلته الأولى في عام 2012 ويتعلق بوضع الغازات المسببة للاحتباس الحراري كانت قد تمت مناقشته عام 1997 ودخل حيز التنفيذ في شهر فيفري 2005. إلا أن النتائج التي جاءت بها القمة مخيبة للآمال. وقد أثار انتقادات الرأي العام العالمي وكذلك المنظمات العالمية المدافعة عن البيئة ذلك أنه لم يتوصل زعماء العالم المجتمعين خلال هذه القمة إلى قرارات صريحة حول النقاط التي شملها جدول الأعمال وأهمها:

- عدم وجود مقترحات جادة من طرف كل من الولايات المتحدة وكندا وأستراليا والصين بخفض

انبعاثات الغازات لديها

- عدم تقديم تعهد رسمي من طرف الدول المذكورة سابقاً بنسب محددة حول نسبة خاصة بخفض

انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون

- عدم التوصل إلى نسبة خاصة بخفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون بحلول عام 2020 حيث

كان من المتفق أن تصل النسبة إلى نحو عشرين في المائة (20%). فعلى الرغم مما أبدته العديد من

دول العالم بشأن وجود هدف عالمي يسعى إلى ضرورة إحداث تخفيضات إجمالية في الانبعاثات

تتراوح ما بين 25% و40% بالنسبة للدول الغنية إلا أن الاتفاق لم يجبر أي دولة بنسبة محددة

- عدم التوصل إلى تحديد مبلغ المساهمات المالية التي تمنح للدول النامية خاصة الفقيرة منها من أجل

مساعدتها في التحكم في انبعاثاتها من غاز ثاني أكسيد الكربون. فالاتفاق المتوصل إليه يدعو إلى

إنشاء آلية تمويل جديدة للمناخ وإلى الحاجة لتمويل واسع النطاق للبلدان النامية يصل إلى 100

مليار دولار سنوياً للسماح لتلك البلدان بحماية غاباتها ووضع إقتصاداتها على مسار تنخفض فيه

نسبة الانبعاثات الكربونية ولمساعدتها في التكيف مع آثار تغير المناخ. على الرغم من ذلك فإن آلية

تطبيقه بقيت غير واضحة.

## المطلب الثالث، الانتقادات التي وجهت لمفهوم التنمية المستدامة

لقد وجهت انتقادات عدة لمفهوم التنمية المستدامة وكانت أكثر الانتقادات وجهت إلى المفهوم الذي جاء به تقرير لجنة بورنتلاند. إن الانتقاد الأساسي الذي وجهه للتعريف بمحملها سواء قمنا بسردها أم لم نتناولها هو أنها كلها تفتقد إلى غطاء نظري علمي، أي أنه "مادام أن علماء الاقتصاد لم ينظروا بعد للتنمية المستدامة، فيبقى تعريف هذا المفهوم لا يرتقى إلا إلى مجرد محاولات.<sup>1</sup>" في هذا الصدد، هناك من يرى أن التنمية المستدامة ما هي إلا "إيديولوجية سياسية تم صياغتها من طرف الأمم المتحدة والهدف من ورائها حث دول العالم الثالث على الانخراط في البرنامج البيئي لدول الشمال. على غرار كل إيديولوجية سياسية سواء تلك الخاصة بالحركات الايكولوجية لأمريكا الشمالية التي ظهرت إلى الوجود مع بداية القرن الماضي أو تلك الأوروبية المنبثقة من فكرة حرية السوق التي تعود إلى نهاية القرن الثامن عشر، فإن تعريف التنمية المستدامة يبقى دائما يمتاز بالغموض وتشوبه جملة من التناقضات. فسواء الفكر الاقتصادي الكلاسيكي منذ زمن آدم سميث أو الفكر النيوكلاسيكي، لم يتم التطرق إلى تحليل اقتصادي جدي وعميق ولم يتم وضع نظرية اقتصادية مفصلة حول التنمية المستدامة. لذا أصبح من الضروري على الاقتصاديين المعاصرين الشروع في التفكير في نظرية اقتصادية للتنمية المستدامة وهذا وفق نفس المنهج الذي اتبع في صياغة نظرية المنافسة الكاملة أو وفق منهج آخر. أما في الفكر النيوكلاسيكي، فقد تم التطرق إلى التنمية المستدامة ولكن بشكل محتشم جدا كمعالجة قضية الرفاهية وذلك عندما تم إدخال مؤشر الدخل القومي الصافي ومع ذلك، فرواد هذا الفكر لم يصلوا إلى صياغة نموذج للتنمية المستدامة واضح وخال من الغموض أو التوصل إلى تعريف متفق عليه للتنمية المستدامة.<sup>2</sup> وهناك من يرى أن مفهوم التنمية المستدامة "هو ذو بعد فلسفي أكثر منه مفهوما قابلا للتطبيق ولكي يرقى إلى البعد الثاني، أي القابلية للتطبيق، فإنه يجب أن يكون أحد مكونات ثقافة المجتمع وجزء من تركيبته المعرفية.<sup>3</sup>"

<sup>1</sup> عبدالله بن جمعان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، أوت 2007، صفحة 10

<sup>2</sup> Ministère de l'industrie du Canada, Le développement durable: concepts, mesures et déficiences des marchés et des politiques au niveau de l'économie ouverte, document hors-série n° 16, octobre 1997, p.7

<sup>3</sup> Paul DE BAKER, les indicateurs financiers du développement durable, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005, p. 15.

كما انتقد على وجه الخصوص المفهوم الذي جاء به تقرير لجنة بورتلاند. فهناك من يرى أن التعريف أغفل جملة من الأبعاد التي كان من الواجب التركيز عليها والتي بواسطتها تتحقق التنمية المستدامة. "فالحلقات الأربع التي أغفلها التعريف هي البعد الزمني والبعد المالي والبعد التكنولوجي والبعد الإيديولوجي. فبالنسبة للبعد الزمني، فالتعريف أشار لمسؤولية الحاضر والمستقبل في تحقيق التنمية دون ذكر مسؤولية التي يتحملها الماضي. وبالنسبة للبعد المالي، فالتعريف لم يشير للعبء المالي الذي يتوجب تحمله من أجل التحكم في المسائل البيئية والاجتماعية الماضية والحاضرة والمستقبلية. أما عن البعد التكنولوجي، فالتعريف لا ينظر إلى التكنولوجيا إلا من زاوية سلبية مما يقود إلى التحلي بمبدأ الحيطة والحذر اتجاهها.<sup>1</sup>"

كما انتقدت من جانب آخر وهو اختلاف وجهات النظر في تفسير وتعريف مفهوم التنمية المستدامة. وهناك من يرى أن "هذه الاختلافات كبيرة جدا إلى غاية أن معظم المختصين لم يتوصلوا إلى إجماع حول العناصر التي يجب أن تتوفر فيها الاستدامة والعناصر الأخرى القابلة للقياس.<sup>2</sup>" ومن بين الانتقادات أيضا أنه في التعارف تتم الإشارة إلى الأجيال المقبلة وضرورة توفير حاجياتها الضرورية. وتحقيق ذلك مبني على عنصر الاستدامة ليس فقط على مستوى الدولة منفردة ولكن على مستوى الكرة الأرضية بمجملها. في هذا المجال، "لن يكون هناك إجماع بين الدول حول كيفية تحقيق ذلك لأن التعاريف لم تتطرق إلى الإطار الاستراتيجي الذي يسمح لدول العالم بالقيام بتحقيق الاستدامة.<sup>3</sup>" كما وجهت انتقادات أخرى لتعريف بروتلاند على وجه الخصوص منها "عدم دقته فيما يخص موضوع حماية الإرث الطبيعي.<sup>4</sup>" وانتقد نفس التعريف أيضا لعدم تمييزه بين التنمية والنمو الاقتصادي. "فالمتمعن جيدا في التعريف سيكتشف أنه لا يوجد فرق بين التنمية والنمو الاقتصادي حيث أن التركيز على هذا الأخير في الماضي هو الذي أدى إلى فقدان التوازن على المستوى الإيكولوجي والاجتماعي.<sup>5</sup>"

<sup>1</sup> Paul DE BAKER, Op. Cit., pages 16-18.

<sup>2</sup> Ministère de l'industrie du Canada, La mesure du développement durable: étude des pratiques en vigueur, document hors série n° 17, novembre 1997, p.2

<sup>3</sup> Nina KOUSNETZOFF, Le développement durable: quelles limites à quelle croissance, Edition découverte – collection repères, 2003, p.96

<sup>4</sup> Xavier THUNIS, le développement durable: une seconde nature, cycle de conférences organisé par les facultés universitaires saint Louis de Bruxelles en partenariat avec la fondation pour les générations futures, septembre à décembre 2004, p.2

<sup>5</sup> Xavier THUNIS, Op.Cit., p.2.



ذلك أن القضية هي قضية نوعية النمو وكيفية توزيع منافعه وليس مجرد عملية توسع اقتصادي لا تستفيد منه سوى أقلية من الملاكين الرأسماليين. فالتنمية يجب أن تتضمن تنمية بشرية وبيئية شاملة والعمل على محاربة الفقر عبر إعادة توزيع الثروة.

## المبحث الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

حتى تكتمل الدراسة النظرية لمفهوم التنمية المستدامة، فإنه من الضروري دراسة كل من أبعادها ومراحل تطورها وكذلك أهم الانتقادات الموجهة لها. وهذه النقاط هي محتوى هذا المبحث.

### المطلب الأول: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

هناك من يعرف التنمية المستدامة على أنها "تنمية بأبعاد ثلاثة مترابطة ومتكاملة في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم والترشيد للموارد.<sup>1</sup> ويرى باحثون آخرون أن " أهم الخصائص التي جاء بها مفهوم التنمية المستدامة هو الربط العضوي التام ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع.<sup>2</sup> ويرى نفس الباحثين في دراسة أخرى لهم أن "التنمية المستدامة ذات أبعاد مختلفة، فهي لا تركز على الجانب البيئي، بل تشمل أيضا جوانب اقتصادية واجتماعية، وتجدد الإشارة إلى أن هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة ولا يجوز التعامل معها بمعزل عن بعضها البعض، لأنها جميعا تركز مبادئ وأساليب التنمية المستدامة.<sup>3</sup> وقد سبق هؤلاء الباحثين خبراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول هذه الأبعاد إذ أكدوا أنه "كثيراً ما يستخدم مفهوم التنمية المستدامة كمؤشر لأهمية إتباع الأساليب الإدارية البيئية إلا أن حقيقة مفهوم التنمية المستدامة لا يقتصر على ذلك فقط بل يشمل التركيز على استراتيجية إدارية اقتصادية تتضمن منظوراً بيئياً واجتماعياً ومؤسسياً قوامه التنمية البشرية.<sup>4</sup>"

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

<sup>2</sup> باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2003، ص 189.

<sup>3</sup> ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009، ص 23.

<sup>4</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائية – نفس المرجع السابق، الصفحة 18.

من هذه التعاريف يتبين أن التنمية المستدامة هي تنمية بثلاثة أبعاد، الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، أي أن التنمية المستدامة تنمية لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من مجموعة عناصر.

والجدول التالي يوضح أبعاد التنمية المستدامة وعناصرها:

الجدول رقم 2: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
النمو الاقتصادي المستدام	المساواة في التوزيع	النظم الإيكولوجية
كفاءة رأس المال	الحراك الاجتماعي	الطاقة
إشباع الحاجات الأساسية	المشاركة الشعبية	التنوع البيولوجي
العدالة الاقتصادية	التنوع الثقافي	الإنتاجية البيولوجية
	استدامة المؤسسات	القدرة على التكيف

المرجع: عثمان محمد غنيم وماجدة أبوزنط، إشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة، دراسات، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 35، العدد 1، جانفي (كانون الثاني) 2008، ص. 177.

### المطلب الثاني: الترابط بين الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

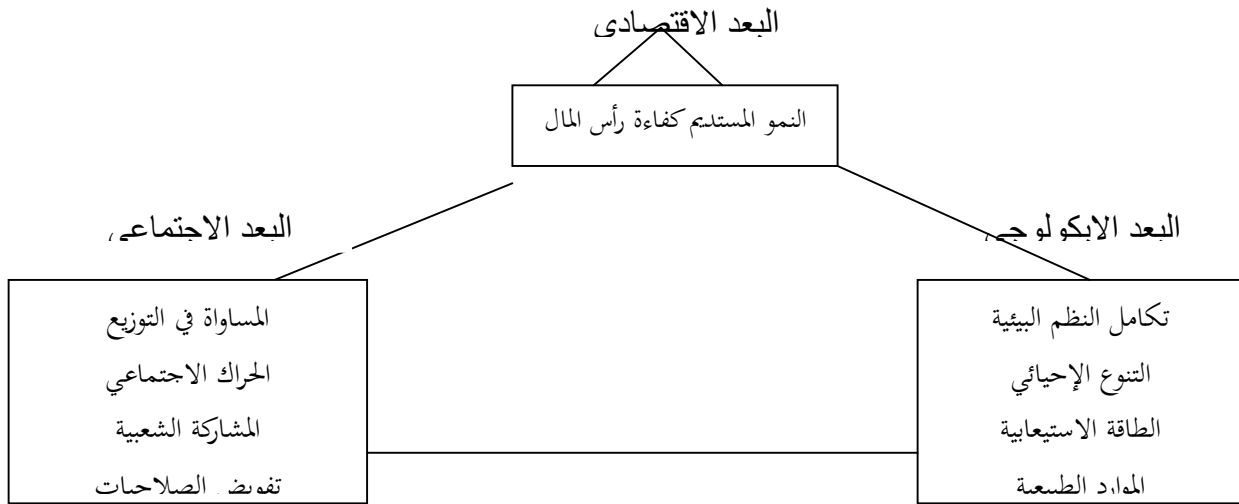
يتمثل ترابط أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة فيما بينها وفق أحد الباحثين المختصين في ما يلي<sup>1</sup>:

- (1) اقتصاديا: النظام المستدام اقتصاديا هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر وأن يحافظ على مستوى معين قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين العام، وان يمنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية.
- (2) بيئيا: النظام المستدام بيئيا يجب أن يحافظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، تجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة وغير المتجددة، ويتضمن ذلك حماية التنوع الحيوي والالتزان الجوي وإنتاجية التربة والأنظمة البيئية الطبيعية الأخرى التي لا تصنف عادة كموارد اقتصادية.

<sup>1</sup>باتر محمد علي وردم، نفس المرجع السابق، ص 189.

3) اجتماعياً: يكون النظام مستداماً اجتماعياً في تحقق العدالة في التوزيع، وإيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم إلى محتاجيها والمساواة في النوع الاجتماعي والمحاسبة السياسية والمشاركة الشعبية. كما أن الشكل التالي يعطي صورة أخرى لهذا الترابط.

### الشكل رقم 2: ترابط أبعاد عملية التنمية المستدامة



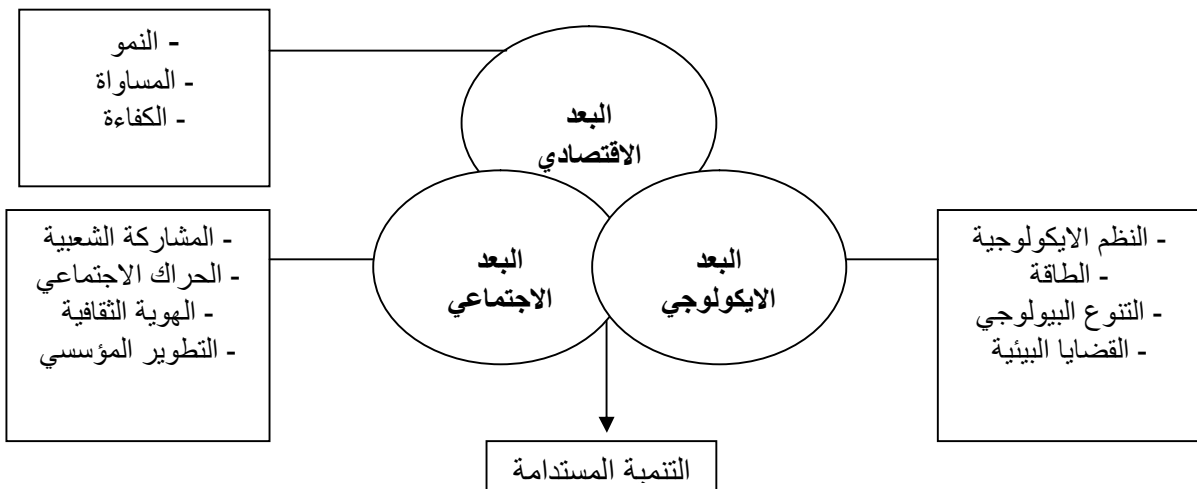
المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 41.

وقد حاول آخرون تمثيل العلاقة بين الأبعاد الثلاثة بشكل أكثر دقة وهو كالتالي:

إن كل بعد من الأبعاد الثلاثة يتكون من عدد من المنظومات الفرعية الأخرى أو العناصر والتي يحددها

الشكل التالي:

### الشكل رقم 3: تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 42.

يحتوي الشكلان السابقان على إشارة إلى أن الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة هي أبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة، ويمكن التعامل معها على أنها منظومات فرعية لمنظومة التنمية المستدامة. وهناك من يرى أن التنمية المستدامة تتألف من ثلاثة عناصر رئيسية هي النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة<sup>1</sup>:

أ. **العنصر الاقتصادي**، ويستند إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة دخل المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل وبكفاءة. ويشير مفهوم "الاحتياجات" الأساسية لفقراء العالم الذين ينبغي إيلاءهم الأولوية الأولى.

ب. **العنصر الاجتماعي**، ويشير إلى العلاقة بين الطبيعة والبشر، وإلى النهوض برفاه الناس، وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية، والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن، واحترام حقوق الإنسان، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة، والتنوع والتعددية، والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار.

ج. **العنصر البيئي**، ويتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الأيكولوجية والنهوض بها.

وبالرغم من أن هذه عناصر متشابكة إلا أن "النظر إلى التنمية المستدامة يختلف حسب زاوية المقاربة أو منهجية وخلفية التحليل، فالاقتصاديون سوف يركزون على الأهداف الاقتصادية أكثر من غيرها كما يؤكد البيئيون على أهمية حماية الطبيعة ويشدد الاجتماعيون على مبادئ العدالة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة. ولهذا تختلف تعريفات الاستدامة من اختلاف المنظور.<sup>2</sup> إن وجهة النظر هذه يتقاسمها معظم الباحثين في هذا المجال.

<sup>1</sup>نوزاد عبد الرحمن الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 102.  
<sup>2</sup>باتر محمد علي وردم، مرجع السابق، ص 189.

## المطلب الثالث : الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، هناك من يضيف بعداً رابعاً ويسمى بالبعد التكنولوجي وهناك من يسميه "بالبعد الإداري والتقني"<sup>1</sup>. إن هذا البعد هو الذي يهتم بالتحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر تنقل المجتمع إلى عصر يستخدم أقل قدر من الطاقة والموارد وأن يكون الهدف من هذه النظم التكنولوجية إنتاج حد أدنى من الغازات والملوثات واستخدام معايير معينة تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتعيد النفايات داخلياً. فالبعد التكنولوجي هو عنصر مهم في تحقيق التنمية المستدامة، ذلك أنه "من أجل تحقيق التنمية المستدامة، فإنه لا بد من التحول من تكنولوجيا تكثيف المواد إلى تكثيف تكنولوجيا المعلومات وهذا يعني التحول من الاعتماد على رأس المال الإنتاجي إلى الاعتماد على رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي وبالتالي فإن التنمية المستدامة يمكن أن تحدث فقط إذا تم الإنتاج بطرق ووسائل تعمل على صيانة وزيادة مخزون رأس المال بأنواعه الخمسة المذكورة، وعليه فإن العمليات الاقتصادية الأساسية الثلاث الممثلة في الإنتاج والتوزيع والاستهلاك لا بد أن يضاف إليها عملية رابعة هي صيانة الموارد."<sup>2</sup>

في هذا المجال، فإن هناك من يرى أنه من أجل تحقيق التنمية المستدامة يجب مراعاة عدة أمور أهمها<sup>3</sup>:

- استخدام تكنولوجيا أنظف.
- الحد من انبعاث الغازات.
- استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي.
- إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية وغيرها.
- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون.

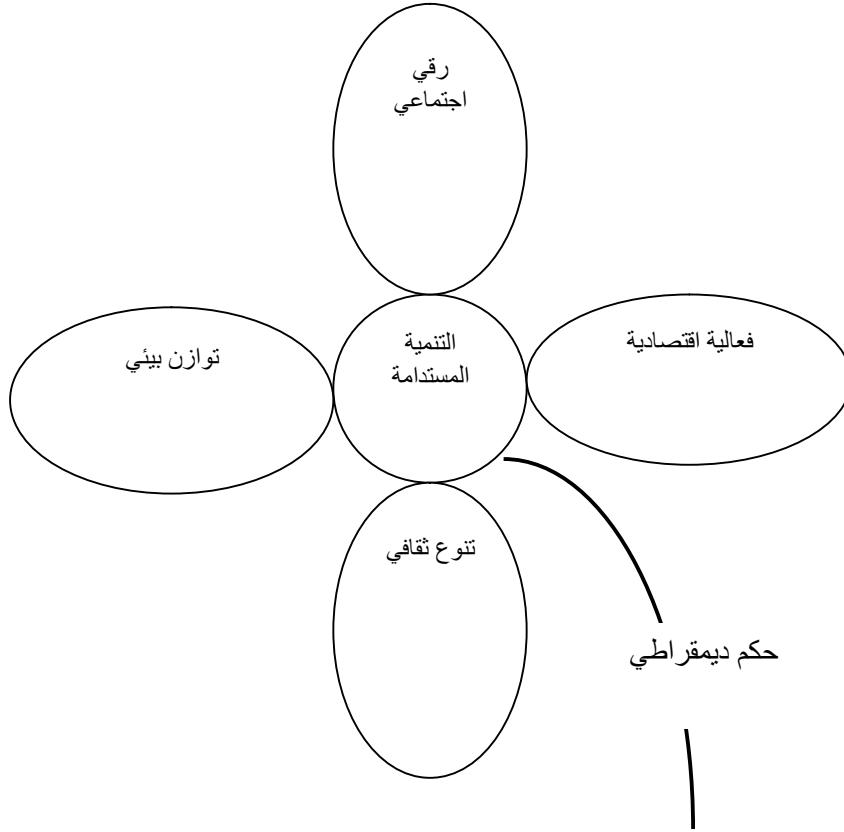
<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم، نفس المرجع السابق، ص. 36.

<sup>2</sup> عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنط، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، نفس المرجع السابق، ص. 45.

<sup>3</sup> خالد مصطفى قاسم، نفس المرجع السابق، ص. 36.

كما أن بعض المختصين حاولوا إدماج بعد خامس ضمن أبعاد التنمية المستدامة وسمي بالبعد الثقافي. "وقد جاءت حتمية إدماج هذا البعد منذ سنة 2005 بعد المصادقة على الاتفاقية الدولية حول التنوع الثقافي.<sup>1</sup>" وقد تم تمثيل أبعاد التنمية المستدامة بعد إدماج البعد الثقافي وفق هذا الشكل:

#### الشكل رقم 4: البعد الثقافي ضمن مرتكزات التنمية المستدامة



المراجع: Développement durable et solidarité internationale : enjeux, bonnes pratiques, propositions pour un développement durable du sud et du nord, Haut conseil de la coopération internationale, Paris, France, juin 2006, page 15

كما يرى باحثون آخرون أن هناك بعدا سادسا ويسمى بالبعد السياسي. هذا الأخير يرمز إلى أن تطبيق الحكم الديمقراطي هو الذي يسمح المساواة في توزيع الموارد بين أبناء الجيل وبين الأجيال وكذلك الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> Haut conseil de la coopération internationale, développement durable et solidarité internationale: enjeux, bonnes pratiques, propositions pour un développement durable du sud et du nord, Paris, France, juin 2006, p.15.

## المبحث الثالث: الاستدامة

من خلال كل التعاريف التي أعطيت حول التنمية المستدامة، يتضح أن التنمية المراد تحقيقها تقوم على مبدأ الاستدامة. هذه الأخيرة سنحاول تفصيلها من خلال هذا المبحث وذلك بالتطرق إلى ماهيتها وقياسها وأبعادها.

### المطلب الأول: مفهوم الاستدامة

منذ قمة الأرض عام 1992، أصبحت الاستدامة مدرسة فكرية تنتشر في أنحاء العالم المختلفة، وخصوصا في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وتبناها مجموعة من المؤسسات والهيئات الرسمية والأهلية، وتعمل من أجل تطبيقها.

كما سبق في تعريف التنمية المستدامة، توصلنا إلى أن التنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تضمن في نفس وقت النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، أي أنها المجال الذي يشترك فيه كل من المجتمع والبيئة والاقتصاد. هذا المجال هو ما أصطلح على تسميته بالاستدامة.

فهذه الأخيرة يراها البعض على أنها " كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده، الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله وكذلك بين دول الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال"<sup>1</sup>. وتعرف الاستدامة على أنها "ليست فقط ما يجب تركه كإرث للأجيال المقبلة كموارد طبيعية ولكن ترك المجال لهم مفتوحا حول كيفية التصرف فيها من أجل تلبية احتياجاتهم."<sup>2</sup>. وهناك من يستنبط من تعريف ومنهجية لجنة برونتلاند تعريفا آخر للاستدامة ويراهما أنها "عدم

<sup>1</sup> Christian BRODHAG, Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004 Université de Genève, Suisse, p.3

<sup>2</sup> Olivier GODARD, L'entreprise économique du développement durable – enjeux et politiques de l'environnement – cahiers français n° 306, France, p.54.

استمرارية الأنماط الاستهلاكية الحالية سواء في الشمال أو في الجنوب والاستعاضة عنها بأنماط استهلاكية وإنتاجية مستدامة، وبدون تحقيق مثل هذه التطورات فلا مجال لتطبيق حقيقي لمفاهيم التنمية المستدامة الشاملة"<sup>1</sup>. ذلك أن تقرير برونتلاند يؤكد على "الارتباط المتبادل الوثيق ما بين التنمية البيئية والاقتصادية والاجتماعية وأنه لا يمكن إعداد أو تطبيق أية استراتيجية أو سياسة مستدامة بدون دمج هذه المكونات معا."<sup>2</sup> وهناك من يرى أن الاستدامة هي "موضوع معقد وأحيانا يساء فهمه واستخدامه. فالنسبة للعديد من الأفراد تترجم الاستدامة بالقدرة على التعامل مع البيئة بأسلوب صحيح. ولا يعني ذلك فقط تخفيض أو تقليل العوادم والحماية وتكرير العوادم أو النفايات. وتتطلب عملية فهم وتطبيق الاستدامة إدراكا جديدا للعالم ونظمه الطبيعية وإدراكا لتأثير تصرفاتنا على الموارد وعلى الأجيال القادمة."<sup>3</sup> وكآخر تعريف نقدمه للاستدامة، يرى صاحبه أن الاستدامة هي "عبارة عن نسيج يجب أن يلف جميع أوجه الحياة، ويرتب علينا تحديات لتطبيق المصفوفات الجديدة والحلول المناسبة في قراراتنا اليومية، وترجم الاستدامة إلى خيارات وكل خيار له "تكلفة حقيقية" وهي عبارة عن مجموع التكاليف البيئية والاجتماعية والاقتصادية مقابل المنافع العائدة من كل خيار."<sup>4</sup>

ويرى أحد المختصين أنه من أجل "تفسير فكرة الاستدامة، يتم الاعتماد على مؤشرين الأول وهو مؤشر التنمية البشرية والثاني هو ما يسمى بمؤشر البصمة البيئية والذي يسمح بقياس المساحة المستغلة من أجل التنمية. هنك المؤشران هما الشرطان اللذان لتطبيق الاستدامة. ويمثل الشكل الموالي كيفية تحقيق التوافق بين المؤشرين من أجل تحقيق الاستدامة.

<sup>1</sup> Ballet J, Dubois J.L et Mathieu F.R., «Le développement socialement durable: un moyen d'intégrer capacités et durabilité », Septembre 2003. 3ème Conférence sur l'approche des capacités à l'Université de PAVIE, Italie, 2003, p. 5.

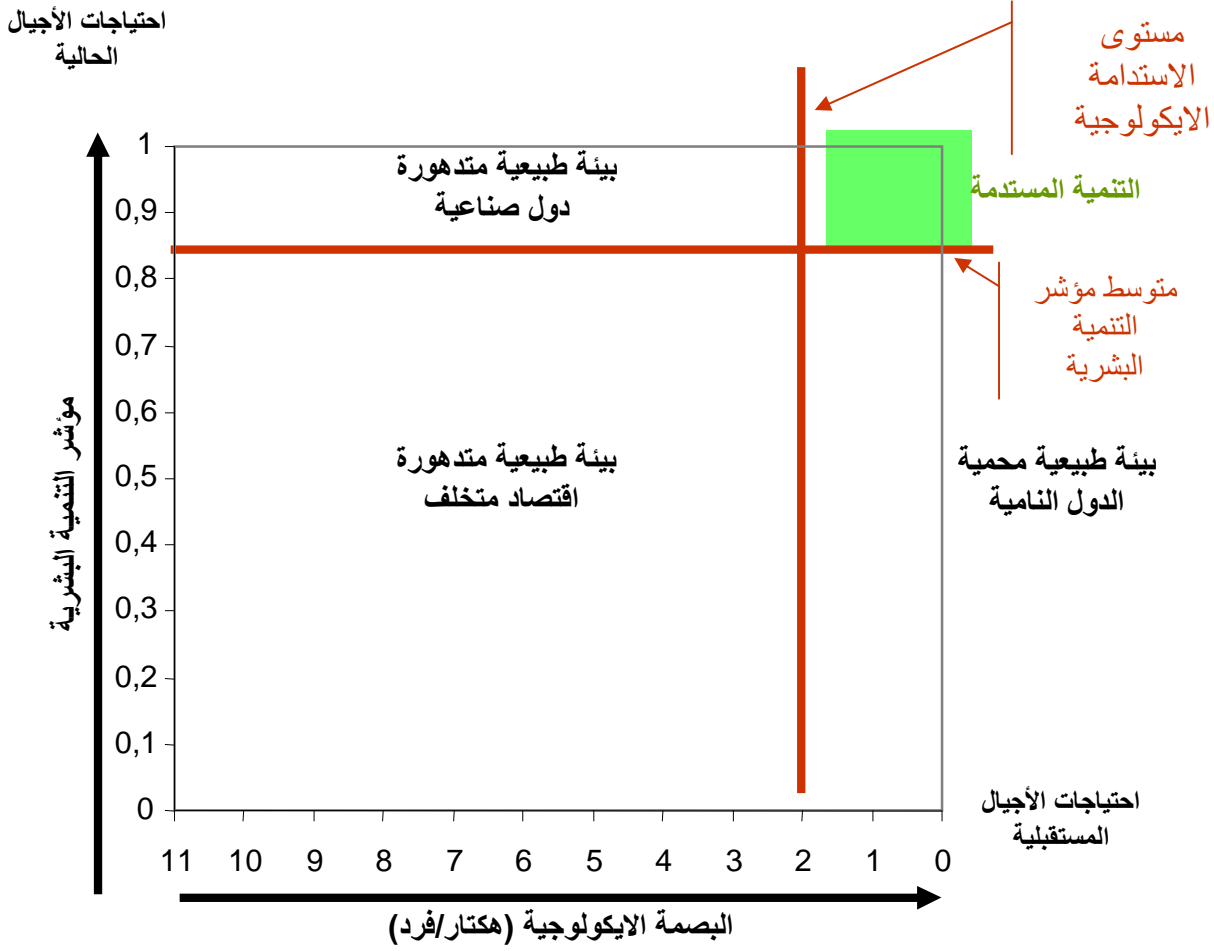
<sup>2</sup> Ballet J, Dubois J.L et Mathieu F.R., Op. Cit., p. 5.

<sup>3</sup> عصام فهم العريبي، نفس المرجع السابق، ص 178.

<sup>4</sup> عصام فهم العريبي، نفس المرجع السابق، ص 178.



## الشكل رقم 5: شروط تحقيق الاستدامة



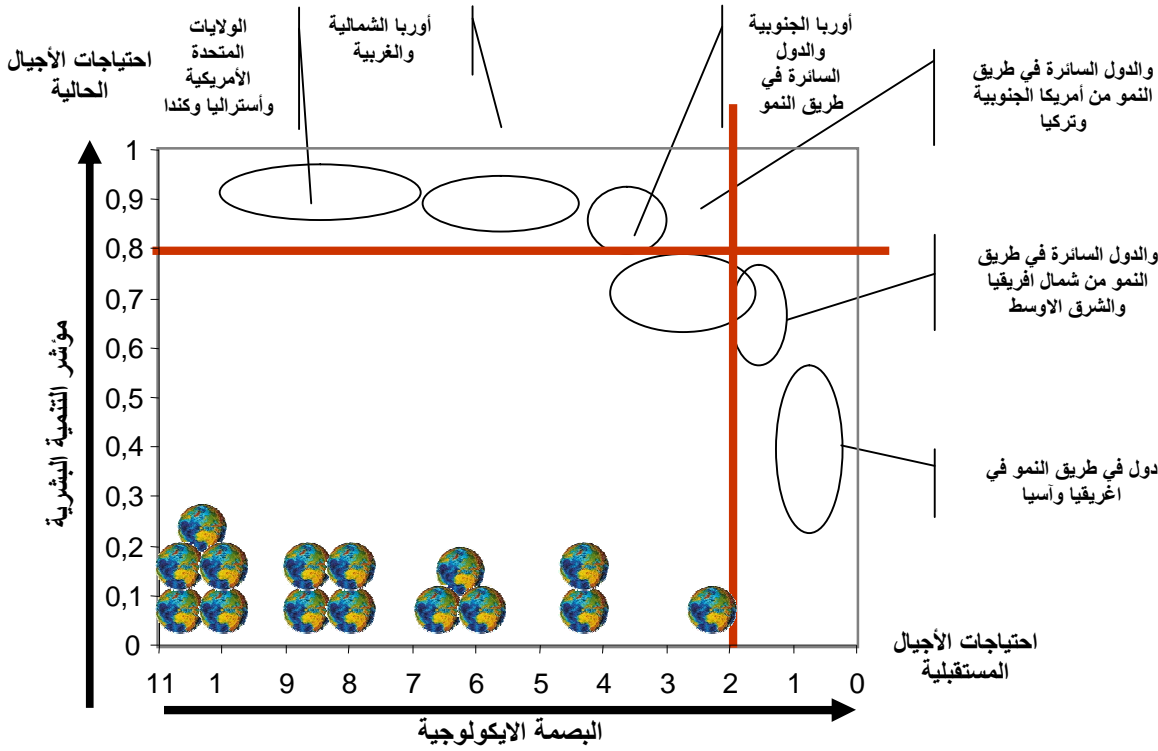
Christian BRODHAG, Le développement durable du concept à l'action : le SD 21000, Ecole Supérieure de Commerce Clermont Ferrand, Jeudi 11 mars 2004, p. 7.

إن الشكل أعلاه يدل على أنه من أجل تحقيق الاستدامة لا بد من أن الهدف الخاص بمؤشر التنمية البشرية يجب أن يكون 0,8 أما مؤشر البصمة الإيكولوجية فيجب أن يكون 1,9 هكتار لكل إنسان. انطلاقاً من هذا، فإنه لا يمكن اعتبار أن "أي اقتصاد يمتاز بالاستدامة إذا كان مؤشر تنميته البشرية يقل عن 0,8 وأن المساحة عن كل إنسان تزيد عن 1,9".<sup>1</sup>

ويوضح الشكل الموالي حالة العالم فيما يتعلق بالوضع الحالي للاستدامة.

<sup>1</sup> Christian BRODHAG, Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises, SMIA 03 congrès international sur le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004 Université de Genève, Suisse, 4 septembre 2003, p. 1.

## الشكل رقم 6: الواقع الحالي للاستدامة في العالم



Christian BRODHAG, Le développement durable du concept à l'action : le SD 21000, Ecole Supérieure de Commerce Clermont Ferrand, Jeudi 11 mars 2004, p. 8.

فمن الشكل أعلاه يتبين أن الاقتصاد العالمي لا يمتاز بالاستدامة لأنه لا يوفر الشرطان المذكوران سالفًا. "فبالنسبة لدول العالم المتقدم فإنها تمتاز بمؤشر تنمية بشرية عال جدا يتراوح بين 0,8 وواحد (1) إلا أن مؤشر البصمة الإيكولوجية أعلى من 2 ويأتي على رأس هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا. وعلى العكس من ذلك، فإن الدول النامية تمتاز بمؤشر تنمية بشرية متدني جدا وصل إلى 0,3 في حين أن مؤشر البصمة الإيكولوجية ضعيف جدا حيث أن مؤشر كل هذه الدول أقل من 2".<sup>1</sup>

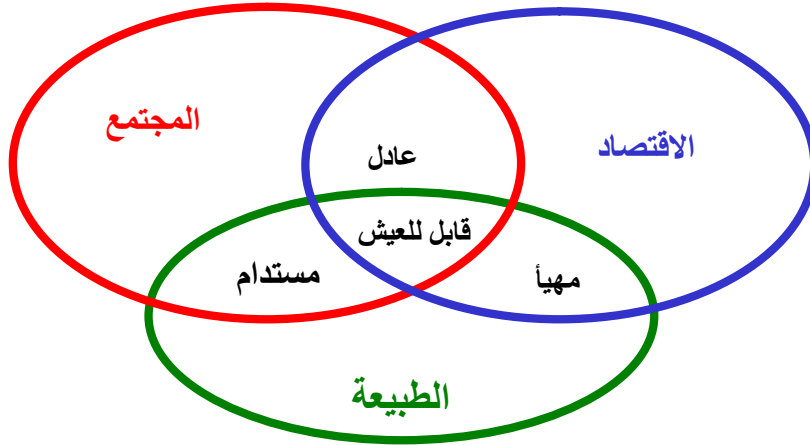
ومن التعاريف يمكن استخلاص العناصر التالية والتي تشترك فيها التعاريف السابقة الذكر للاستدامة:

(1) عدم استمرارية الأنماط الاستهلاكية الحالية سواء في الشمال أو في الجنوب والاستعاضة عنها بأنماط استهلاكية وإنتاجية مستدامة، وبدون تحقيق مثل هذه التطورات فلا مجال لتطبيق حقيقي لمفاهيم التنمية المستدامة الشاملة.

<sup>1</sup> Christian BRODHAG, Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises, Op. Cit., p. 2.

(2) تختلف مفاهيم الاستدامة باختلاف المنظور الذي ينظر إليه للاستدامة، فهناك المنظور الاقتصادي والمنظور البيئي والمنظور الاجتماعي للتنمية المستدامة. ومن المنظور الاقتصادي، تعني الاستدامة استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة ممكنة، أما قياس هذا الرفاه فيكون عادة بمعدلات الدخل والاستهلاك ويتضمن ذلك الكثير من مقومات الرفاه الإنساني مثل الدخل و الطعام والمسكن والنقل والملبس والصحة والتعليم. أما في بعديها الاقتصادي والاجتماعي معا، فالاستدامة تعني الاهتمام بتوفير فرص الحصول على العمل والخدمات العامة وأهمها الصحة والتعليم والعدالة. والشكل التالي يوضح جيدا هذا الترابط:

### الشكل رقم 7: ترابط الأبعاد الثلاثة للاستدامة



Beat BURGENMIER, Economie du développement durable, 2eme édition, Edition DE BOECK, Bruxelles, Belgique, 2005, p. 49.

### المطلب الثاني: قياس الاستدامة

هناك من يرى أن فكرة الاستدامة تعتمد على مؤشرين الأول بيئي ويسمى بالبصمة الايكولوجية والثاني اجتماعي ويسمى بمؤشر التنمية الاجتماعية. فالبصمة الايكولوجية تسمح بقياس المساحة المستغلة من اجل التنمية. أما مؤشر التنمية الاجتماعية فيشمل من بين ما يشمله الفقر والبطالة ونوعية الحياة والتعليم والنمو السكاني. فالاقتصاديات التي تمتاز بالاستدامة هي تلك التي تسعى إلى توفير واحترام الشرطين معا وفي آن واحد<sup>1</sup>. فلا يمكن تحقيق التنمية الاجتماعية بدون الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن ينزل عنه

<sup>1</sup> Christian BRODHAG, Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004 Université de Genève, Suisse, p.3

ويكون ذلك "بتوفير التعليم والصحة والمسكن الملائم والعمل المناسب لقدرات الإنسان، وكذلك الأمن والتأمين الاجتماعي، والقضاء على الاستغلال وعدم تكافؤ الفرص.

وبالرغم من هذا الاهتمام المتزايد بتحقيق الاستدامة إلا "أن واقع الحالي للدول خاصة منها النامية لا يسمح بتحقيق تلك التنمية المستدامة وهذا نظرا لتفاقم الفقر بكل أشكاله ومكوناته وأهمها الأمية، تفاقم البطالة، ارتفاع نسبة الوفيات وغيرها"<sup>1</sup>.

ومن الاستدامة يتضح أن المسألة الاجتماعية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنمو والتطور الاقتصادي وأن تحقيق التنمية المستدامة يمر عبر معالجة المسائل الاجتماعية ومن بينها وأهمها مشكلتنا العمل والبطالة. فيمكن اعتبار هذين الأخيرين بمثابة "الحلقة المفقودة في معادلة النمو والفقر، وترابطاته مع الأمن والاستقرار الاجتماعي، ونفي ذلك يكون يتجاوز حقوق الإنسان وانعدام الكرامة وتصاعد خطر التوترات الاجتماعية والعنف وانعدام الأمن. ومن ثمّ فإن السعي للوصول إلى المستوى اللائق للعمالة المنتجة يكون حجر الزاوية في التنمية والقضاء على الفقر"<sup>2</sup>. لذلك فإن تحسين معدلات النمو الاقتصادي يشمل من بين ما يشمله الحد من الفقر. ولن يكون بمقدور أي نمو في الاقتصاد أن يحد من الفقر بشكلٍ فعالٍ إلا من خلال تنشيط نمو العمالة وانخفاض البطالة. و"الاستدامة الاجتماعية هي إحدى مكونات التنمية البشرية وتهدف إلى توفير الشروط التي تسمح للأجيال المستقبلية بالمحافظة على الكرامة الإنسانية ويتطلب ذلك محاربة عند الأجيال الحاضرة مما يساهم في توفير عناصر النمو على المدى الطويل للأجيال المستقبلية."<sup>3</sup>

ويرتبط الفقر ارتباطا وثيقا بالعمل والبطالة. فقد أقر مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية في سنة 1995 المنعقد بكونهاجن بشأن التنمية الاجتماعية على "وجود الصلة بين القضاء على الفقر والعمالة"<sup>4</sup>. كما أنه يوجد ارتباط مباشر بين المكونات النوعية للعمالة من حيث درجة التأهيل والتدريب والكفاءة وبين الفقر وإنتاجية العمل.

<sup>1</sup> Saida HENNI, Op.Cit., p.4.

<sup>2</sup> نور الدين هرمز، النمو والعمالة والفقر في البلدان النامية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد (29) العدد (1) 2007 - ص. 3

<sup>3</sup> Saïda HENNI, Pauvreté de capacité et développement durable en Algérie, The 4th International Conference on the Capability Approach "Enhancing Human security" 4-7 September 2004, University of Pavia, Italy, p.9

<sup>4</sup> نور الدين هرمز - مرجع السابق - ص. 17

"فتحسين الإنتاجية مصدر حيوي للتحسينات المستدامة وغير التضخمية في مستويات المعيشة وفرص العمل والحد من الفقر.<sup>1</sup>"

ويمكن تلخيص المؤشرات المختلفة لقياس الاستدامة في الجدول التالي :

الجدول رقم 3: مؤشرات قياس الاستدامة

القضية	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة البيئية
المياه	ضمان إمداد كاف ورفع كفاءة استخدام المياه في التنمية الزراعية والصناعة	تأمين الحصول على المياه النظيفة الكافية للاستعمال المنزلي والزراعة الصغيرة للأغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للمستجمعات المائية والمياه الجوفية وموارد المياه العذبة وأنظمتها الأيكولوجية
الغذاء	رفع الإنتاجية الزراعية والإنتاج من أجل تحقيق الأمن الغذائي الوطني والإقليمي والتصدير	تحسين الإنتاجية وأرباح الزراعة الصغيرة وضمان الأمن الغذائي المنزلي	ضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي والغابات والمياه والحياة البرية والأسماك وموارد المياه.
الصحة	زيادة الإنتاجية من خلال الرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في مواقع العمل	فرض معايير للهواء والمياه والضوضاء لحماية صحة البشر وضمان الرعاية الصحية الأولية للأغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للموارد البيولوجية والأنظمة الأيكولوجية والأنظمة الداعمة للحياة
المأوى والخدمات	ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفء لموارد البناء ونظم المواصلات	ضمان الحصول على استخدام المستدام أو المثالي للأراضي والغابات والطاقة والمعادن المعدنية	ضمان الاستخدام المستدام والمثالي للأراضي والغابات والطاقة والمعادن المعدنية
الطاقة	ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفء للطاقة في مجال التنمية الصناعية والمواصلات والاستعمال المنزلي	ضمان الحصول على الطاقة الكافية للأغلبية الفقيرة خاصة بدائل الوقود الخشبي	خفض الآثار البيئية للوقود الحفري على النطاق المحلي والإقليمي والعالمي والتوسع في تنمية واستعمال الغابات والبدايل المتجددة الأخرى
التعليم	ضمان وفرة المتدربين لكل القطاعات الاقتصادية الأساسية	ضمان الإتاحة الكافية للتعليم للجميع من أجل حياة صحية ومنتجة	إدخال البيئة في المعلومات العامة والبرامج التعليمية
الدخل	زيادة الكفاءة الاقتصادية والنمو وفرص العمل في القطاع الرسمي	دعم المشاريع الصغيرة وخلق الوظائف للأغلبية الفقيرة في القطاع غير الرسمي	ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية الضرورية للنمو الاقتصادي في القطاعات الرسمية وغير الرسمية

المصدر: باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى

2003، عمان، الأردن، ص 194.

<sup>1</sup> نور الدين هرمز - مرجع السابق - ص. 17

## المطلب الثالث: أنواع الاستدامة

يصنف الباحثون أنواع الاستدامة وفق نفس التصنيف الذي أعطي لأبعاد التنمية المستدامة وهي استدامة اقتصادية وبيئية (إيكولوجية) واجتماعية.

(1) **الاستدامة الاقتصادية:** والاستدامة حسب البعد الاقتصادي هي "حماية القدرات الإنتاجية وتوفيرها وضمانها من جيل لآخر وبما يمكن لمجتمع ما أن يكتسب التنمية بشكل لا متناه سواء من جانبه التقني والتكنولوجي أو من جانب القدرة على ضمان مستويات دخل متنامية من جيل لآخر."<sup>1</sup>

وهنا لابد من التفرقة بين نظرتين مختلفتين للاستدامة الاقتصادية. فمن المنظور الاقتصادي الكلاسيكي البحث، تعني الاستدامة استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة ممكنة، ويتم قياس هذا الرفاه بمعدلات الدخل والاستهلاك. وهدن الأخران يتضمنان الكثير من مقومات الرفاه الإنساني كالطعام والمسكن والنقل والملبس والصحة والتعليم وهي تعني الأكثر والأفضل نوعية من كل هذه المكونات. أما من المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة، فيقصد بالاستدامة توفر الغذاء والطاقة والمواد الخام والمستلزمات الإنسانية الأخرى بكميات مطلوبة وبتكلفة معقولة وهذه الموارد هي رأس المال الخاص بكوكب الأرض مما يستوجب توفر احتياطي استراتيجي مع العمل على زيادة هذه الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل. ويتمثل تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد عن طريق:

- استخدام كافة الموارد بأقصى كفاءة ممكنة وبالتالي تقليل الفاقد إلى أدنى حد ممكن
- عدم تجاوز المعدل الذي يمكن إعادة توليد تلك الموارد عنده
- تقليل استخدام الموارد غير المتجددة أو الاستغناء عنها إن أمكن
- تحقيق أقصى استخدام ممكن للموارد المتجددة

(2) **الاستدامة البيئية:** وهي " أسلوب تنمية يقود حتما إلى حماية الموارد الطبيعية الضرورية لضمان حماية البشر كالماء والهواء والأرض والتنوع البيولوجي بحيث لا يقود إلى تدهورها بشكل محسوس عن طريق التلوث وتراكم

<sup>1</sup> Olivier GODARD, Op.Cit., p.69.

ثاني أكسيد الكربون والقضاء على طبقة الأوزون والقضاء على المساكن الطبيعية التي تسمح بضمان التنوع البيولوجي ويكون ذلك عن طريق محاربة التلوث والتقليل من استهلاك الطاقة وحماية الموارد غير المتجددة.<sup>1</sup>

ويترجم هذا البعد بمفهوم رعاية البيئة أو الاعتناء بها ويعززون ذلك بتحقيق ما يسمى بالكفاءة البيئية التي

تؤدي إلى:

- خلق القيمة
- جودة الحياة
- رعاية البيئة
- جودة السلع والخدمات
- الاستهلاك القابل للاستمرار والتطور
- نظافة العمليات والتوزيع.

ففي البعد البيئي يركز البيئيون في مقاربتهم للتنمية المستدامة على مفهوم الحدود البيئية، والتي تعني أن لكل نظام بيئي طبيعي حدودا معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك والاستنزاف وإن أي تجاوز لهذه القدرة الطبيعية يعني تدهور النظام البيئي بلا رجعة. وبالتالي فإن الاستدامة من المنظور البيئي تعني دائما وضع الحدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة.

(3) **الاستدامة الاجتماعية:** وفق هذا البعد، فالاستدامة هي "القدرة على توفير الموارد والحقوق التي تسمح للبشر بضمان الرفاهية في العيش كالحصول على الحاجيات الأساسية من أكل وصحة وتربية وتعليم وسكن وكذلك الحصول على الخدمات والسلع سواء كانت عينية أو معنوية والمساهمة في الحياة السياسية وحماية حقوقهم. لتحقيق هذه الاستدامة، يستوجب وجود تآلف داخل نفس المجتمع والسهر على توفير نسيج اجتماعي منسجم بعيدا عن التوترات والصراعات السياسية والاقتصادية والايكولوجية والتي تشجع على تفاهم اللامساواة.<sup>2</sup>

فالاستدامة الاجتماعية هي الوضع الذي يكون فيه البشر قادرين على النمو والتطور عن طريق المساواة في الدخل والثروة ومواجهة البطالة وارتفاع البطالة وارتفاع معدلات الجريمة وبالتالي فإن فقدان الأمان يؤدي إلى

<sup>1</sup> Marie Claude SMOUTS, Op.Cit., p.5.

<sup>2</sup> Marie Claude SMOUTS, Op.Cit., p.6.

دمار بيئي. والفقر هو أكبر المهددات للأمن الاجتماعي والاقتصادي ومحاولة تحدي الفقر والإقلال منه يتمثل في أمرين:

- زيادة الاستخدام الإنتاجي للموارد الأكثر توافر لدى الفقراء وهو العمل ويتطلب ذلك وضع سياسة الحوافز والاهتمام بالمؤسسات الاجتماعية والسياسية والبنية التحتية والتكنولوجيا.
- توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية للفقراء ومن أهمها الرعاية الصحية وتنظيم الأسرة والتغذية والتعليم الأساسي.

وهذان العنصران لا يستغني أحدهما عن الآخر، وهناك عدة مؤشرات لقياس الأمن الاجتماعي والاقتصادي وتتكون من:

- مستويات الدخل والثروة
- الحالة الصحية والغذائية
- توزيع الدخل والثروة
- إمكانية التمتع بالحريات الأساسية
- إمكانية الوصول للموارد
- المستويات التعليمية



## خلاصة الفصل:

إن ظهور مفهوم التنمية المستدامة قضى نهائياً على الاعتقاد السائد والذي مفاده أن الاهتمام بالنمو يؤدي حتماً إلى الإضرار بالبيئة والعكس عندما يتعلق الأمر بتطبيق السياسات البيئية، فإن ذلك يقلص من مستويات النمو الاقتصادي. فكان لبروز مفهوم التنمية المستدامة الدور في التوفيق بين المفهومين وذلك بتطبيق آراء وأفكار مبنية على مراعاتهما في آن واحد ودون التفريط في أي واحد منهما.

لقد اتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل أن التنمية المستدامة تضمن في نفس وقت النمو الاقتصادي والتنمية بمفهومها التقليدي والحديث، أي أنها تضمن التنمية الاقتصادية وفي نفس الوقت العدالة الاجتماعية وحماية البيئة. فبواسطة التنمية المستدامة يمكن لثلاثة مجالات مختلفة أن تشارك وهي الاقتصاد والمجتمع والبيئة. كما أن اشتراكهما يسمح بتحقيق الاستدامة. هذه الأخيرة هي التي تبين كيفية تحقيق النمو الذي يراعى فيه بعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، كما أنها تساعد على القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله وكذلك بين دول الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال.

## الفصل الثاني

### علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة

## مقدمة الفصل:

وصفت الأجندة 21 المؤسسات بأنها تؤدي دورا حيويا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان. وأصبحت التنمية المستدامة تمثل اليوم إحدى القضايا الإدارية المهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تريد أن يكون لها مستقبل في القرن الواحد والعشرين، حيث أن الأداء الاجتماعي والبيئي الجيد يمثل عاملا رئيسيا في الأعمال الناجحة في هذه الشركات. ومع تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة ظهرت مفاهيم كثيرة ترتبط ارتباطا مباشرا بهذا المفهوم، ومن تلك المفاهيم ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. ولهذا المفهوم العديد من المسميات منها المسؤولية التشاركية والمشاركة المحاسبية والمشاركة الأخلاقية والمواطنة التشاركية والاستدامة وغيرها.

من خلال هذا الفصل سنحاول التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وبأهميتها وبكيفية تطبيقها من طرف المؤسسات مركزين على أن تبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة يمر حتما عبر إشباع رغبات ما يسمى بأصحاب المصالح.

## المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات

يتناول هذا المبحث بالدراسة كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات و تطور هذا المفهوم في أدبيات الأعمال وأخيرا الانتقادات التي وجهت له.

### المطلب الأول: العلاقة الارتباطية بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة

إن ما يميز الوضع على المستوى العالمي في مجال التنمية المستدامة هو غياب الربط بين السياسات التنموية والسياسات البيئية والاجتماعية، إذ يلاحظ وجود فجوات عميقة بين السياسات التنموية والسياسات البيئية والاجتماعية المتبعة من طرف الدول. ومن بين ما ترتب على ذلك أن ظهرت آراء تناادي بوقف التنمية أو تغيير اتجاهها تفاديا للإضرار البيئي وتحقيقا للعدالة الاجتماعية. وعلى الرغم من ذلك، فإنه مما لا جدال فيه هو أنه لا يمكن إيقاف التنمية من أجل تحقيق السلامة البيئية والعدالة الاجتماعية، كما أنه لا يمكن الاستمرار بالتنمية دون مراعاة الآثار البيئية والاجتماعية للمشاريع الاقتصادية، وبالتالي بات من الضروري العمل على التوفيق بين التنمية والبيئة والمجتمع.

إن هذا الوضع ليس وليد العصر الحالي، بل هو ما امتازت به الانشطة الاقتصادية في كل الحضارات التي مرت بها البشرية. ف دائما وجد الانسان نفسه غير قادر على تحقيق التوافق بين رغبته الملحة على إشباع المتطلبات المتزايدة للمجتمع الذي يعيش فيه وندرة الموارد التي تمتاز بها الطبيعة والتي منها يستمد احتياجاته من أجل تحقيق تلك الرغبات. فموضوع الاهتمام بالبيئة والمجتمع وترقيتهما يعدا من الموضوعات المهمة والأساسية والمرتبطة بتصرفات الانسان وتعامله مع الغير وهذا على مر العصور.

نتيجة لذلك، أصبحت ضرورة التوفيق بين المسائل التنموية والمسائل البيئية والاجتماعية هاجسا يلاحق البشرية جمعا. فكيفية تحقيق تنمية اقتصادية بأقل قدر من التلوث والإضرار البيئي وبالحد الأدنى من استهلاك الموارد الطبيعية وتحقيق العدالة الاجتماعية أصبح من المتطلبات التي يجب مراعاتها عند رسم سياسات التنمية للدول وأصبح التفكير في الحلول اللازمة للمشاكل البيئية والاجتماعية عند إقامة المشاريع الاقتصادية والسهر

والسعي الدائم على تطبيقها من طرف هذه المشاريع ضرورة ملحة تلتزم بها كل من الدول والحكومات وكذلك المؤسسات الاقتصادية، وهذا نظرا لأن تفاقم الوضع في المجال البيئي هو نتاج للتطور الاقتصادي الحديث والذي أدى إلى ظهور تكتلات في شكل مؤسسات اقتصادية. هذه الأخيرة أدت إلى ظهور ظواهر متفاوتة للتدهور البيئي والتي هي نتيجة أنشطة هذه المؤسسات الاقتصادية والناجمة عن التصنيع المكثف والاستعمال اللامحدود للموارد الطبيعية المحدودة والاعتماد اللامتناهي على التطورات التكنولوجية المتسارعة. إن قيام المؤسسات الاقتصادية بالاستغلال الجائر للموارد الطبيعية من جهة وغياب وعدم الالتزام بمعايير الحفاظ على البيئة من جهة أخرى هو الذي أدى إلى تفاقم ظاهرة التلوث وما ترتب عليها من آثار على المجتمع بصفة عامة. "فمن بين المخاطر التي نجمت عن ممارسة هذه المؤسسات لأنشطتها الاقتصادية هو مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق ندرة الموارد على الرغم من أن هذه الموارد ضرورية لها حتى يمكن ان تحقق نموها وتضمن بقاءها. وبالتالي، فإن المؤسسة تجد نفسها أمام إشكالية كيفية المواصلة في مزاولة نشاطها الانتاجي وتحملها لمسئوليتها الناجمة عن هذا النشاط والتي تؤدي إلى المساهمة في ندرة الموارد والاضرار بالبيئة."<sup>1</sup>

ويرجع الاهتمام بالبيئة عالميا "إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية وما ترتب على ذلك من إحداث تلوث كبير لفت انتباه الكثير من المهتمين بهذا الموضوع حول العالم."<sup>2</sup> فخلال تلك الفترة طرحت إشكالية جديدة تكمن في كيفية الحفاظ على البيئة في ظل وجود الخطر البيئي الناجم عن النشاط الصناعي والذي قد يترتب عليه كوارث تتعدى محيط المؤسسة إلى البيئة المحيطة بها. وبغرض معالجة هذا الوضع المتدهور، شرعت الدول والهيئات الدولية وعلى رأسها أجهزة الأمم المتحدة للتعاون والتنمية الحفاظ على البيئة على العمل على متابعة أحوال البيئة على المستوى العالمي من أجل فهم الأخطار البيئية. وقد تم "بلورة مجموعة من المنهجيات موثوق بها لتقييم وقع الأنشطة التنموية، والتكنولوجيات المستحدثة بالذات، على البيئة وبمعايير اقتصادية - اجتماعية متفق عليها بحد

<sup>1</sup> Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, la responsabilité sociale de l'entreprise, Edition la découverte, Paris, France, 2007, p. 5.

<sup>2</sup> عوض بن سلامة الرحيلي، الإفصاح البيئي التطوعي في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية : الشركة السعودية للصناعات الأساسية كدراسة حالة، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة - جامعة عين الشمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، العدد الثالث، يوليو 2005، ص. 255.

أدنى من اجماع الآراء، وبدأنا نتحدث عن الحدود القصوى لقدرة البيئة على استيعاب الملوثات والنفايات وتدويرها في عجلة التحولات الطبيعية لنعيد استخدامها لغرض آخر.<sup>1</sup> فنشطت الحكومات في اقامة أدوات ضبط الأحوال البيئية والرقابة عليها وفي اصدار التشريعات التي تحدد مستويات التلوث المسموح بها واجراءات الرقابة والعلاج. بالإضافة الى ذلك، ازدهرت صناعة معدات التحكم في التلوث ودرء المخاطر البيئية وأصبحت من بين الانشطة الاقتصادية الأكثر تحقيقا لمستويات مردودية عالية. بالرغم من ذلك، فإن هذا الوضع لم يحظ بموافقة المؤسسات الاقتصادية والاقبال عليه، ذلك أنه "أدى الى زيادة تكلفة تشييد وتشغيل المنشآت الصناعية."<sup>2</sup> وقد ترتب عن مثل هذه المواقف أن تخلت المؤسسات الاقتصادية عن مسؤولياتها اتجاه الحماية والحفاظ على البيئة لصالح الدول والحكومات، "أين أخذت هذه الأخيرة على عاتقها تصليح الأخطاء التي تسببت فيها المؤسسة الاقتصادية والناجمة عن مستويات التطور التي عرفتها خاصة في المجال التكنولوجي، حيث أصبح تصليح الأضرار التي لحقت بالبيئة من مسؤولية الدولة وليس من اختصاص المؤسسة الاقتصادية."<sup>3</sup>

إن ما يميز المؤسسات الاقتصادية في ما يتعلق بالبيئة والأضرار التي تلحق بها من جراء ممارستها لأنشطتها الانتاجية ينطبق أيضا على الوضع الاجتماعي خاصة في ما يتعلق بعلاقتها مع عمالها، ذلك أن التطور التكنولوجي الذي تنسب اليه كل المشاكل البيئية هو أيضا سبب المشاكل الخاصة بالصحة والسلامة المهنية وتوفير ظروف العمل المناسبة. فالتكنولوجيات الحديثة المطبقة في مجال الانتاج هي التي قادت الى إحداث التغيير في الطرق والأساليب الانتاجية. فالسعي المستمر لتحسين مستويات الانتاجية قاد إلى إعادة النظر في أنماط العمل داخل الورشات، مما ترتب عليه تغير ظروف العمل ومنه ظهور اعتبارات جديدة تربط العلاقة بين المؤسسة وعمالها، مما نجم عنه مسائل اجتماعية لم تكن معروفة قبل تبنى المؤسسات للفكر التايلوري والفوردي في الانتاج. ولكي يتم تصحيح هذا الوضع اقتصاديا، فإنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية تغيير نظرتها للعالم وذلك بتقليل الاهتمام فقط بالاعتبارات التي تركز على الأرباح والخسائر قصيرة الأجل والاهتمام بالعائد المترتب على

<sup>1</sup> أسامة الخولي، البيئة وقضايا التنمية والتصنيع : دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي والدول النامية، سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت، سبتمبر 2002، ص. 13  
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 14.

<sup>3</sup> Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, Op. Cit., p. 6.

التواصلية البيئية في الأجل الطويل ويكون ذلك بانتهاج توجهات تحتوي على المزيد من الممارسات الأخلاقية والصدقية للبيئة والأكثر عدالة اجتماعيا، وهذا على عكس الاعتقاد الذي كان سائدا والذي مفاده أنه عندما يتعلق الأمر بتطبيق السياسات الاجتماعية و البيئية، فإن ذلك يقلص من مستويات النمو الاقتصادي. ولقد سمح بروز مفهوم التنمية المستدامة بتحقيق توفيق بين هذين المعتقدين وذلك بتطبيق آراء وأفكار مبنية على مراعاة الابعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في آن واحد و دون التفریط في أي واحد منهما، ويكون ذلك بتبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة في الإدارة والتسيير. في هذا المجال، فإن الأجندة 21 المنبثقة من مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الذي عقد في ريو دي جانيرو في عام 1992 والذي اعتمده زعماء أكثر من مئة بلد قد "وصفت المؤسسات بأنها تؤدي دورا حيويا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان، انطلاقا من مبدأ أن هذه المؤسسات مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعة نشاطها أو مكان تواجدها تتحمل المسؤولية عن الأثر البيئي للنشاط الذي تمارسه."<sup>1</sup>

لقد قاد ذلك إلى تغير توجهات المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتحلى بتصرفات مجتمعية حيث "أصبحت أحد أكبر الأطراف الفاعلة في المجتمع، وأن مهمتها لم تصبح تكمن في توزيع الارباح على حملة الأسهم فقط ولكن أيضا أن تتحمل مسؤوليتها المجتمعية في انتاج وتوزيع ثرواتها على مختلف الأطراف ذات المصلحة."<sup>2</sup> وتولد على ذلك أن "أبدت المؤسسات الاقتصادية خلال التسعينات من القرن الماضي استعدادها على أن تكون مشاريعها الاقتصادية مسؤولة اجتماعيا، فشرعت في انتهاج تصرفات مجتمعية من خلال وضع موثيق لأخلاقيات الأعمال وموئيق بيئية واجتماعية. وخلال نفس الفترة، بادرت بعض كبريات الشركات العالمية الى انشاء مديريات مركزية للتنمية المستدامة والتي اصبحت تأخذ على عاتقها تبرير ممارسات المؤسسة في مجالات التنمية المستدامة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Geneviève FERONE et autres, Op. Cit., p. 45.

<sup>2</sup> Michel CAPRON, comptabilité sociale et sociétale, dans Bernard COLASSE « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Editions Economica, Paris, France, p. 407.

<sup>3</sup> Anne-Catherine MOQUET, de l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale, Revue management et avenir, Paris, France, 2005/1, n° 3, p. 154.

وفي ظل الفكر الحديث للمؤسسة الاقتصادية، أصبحت هذه الأخيرة شريكة في التنمية المستدامة حيث أنه بالإضافة الى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى و التي منها حماية البيئة و العدالة الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، فإن أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى إدماج التنمية المستدامة في إدارتها، وجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن أي نشاط تمارسه ومدى تأثيره على المجتمع الذي تنشط في وسطه وهذا بعيدا عن الالتزام بالمشروط و المتطلبات التي تفرضها القوانين والتشريعات كحماية البيئة والحفاظ على المحيط من خلال إدارة النفايات والتقليل من الانبعاثات من غبار وغازات وتوفير الصحة والسلامة للعمال وللمجتمع المحلي الذي تنشط فيه، فإنه يتحتم على هذه المؤسسات أن تأخذ مزيدا من الخطوات بصفة طوعية من أجل تحسين نوعية الحياة المجتمع المحلي وللعاملين وكذلك للمجتمع بصفة عامة.

ويعتبر كل المختصين في مجال البيئة والمجتمع أن هذه المسؤولية هي جزء من ما يُسمى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تدل على أن المؤسسة يجب أن تتحلى بالمسؤولية عن تأثير أنشطتها على أصحاب المصالح وبشكل فعلي. من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، إذ يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أهم المفاهيم التي يتم تداولها عند التطرق إلى المؤسسات الاقتصادية و دورها في التنمية المستدامة ذلك أن هذه المسؤولية يراها البعض على أنها "التطبيق العملي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة".<sup>1</sup> فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط مباشرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والذي من خلال تطبيقه سيتم إحداث القطيعة بين المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة والذي يعتبر هدف المؤسسة الاقتصادية هو تعظيم الربحية للمساهمين. فمحافظة المؤسسة الاقتصادية على بقائها ونموها يحتم عليها أن تعمل على تحقيق أهداف أخرى لأطراف داخلية وأخرى خارجية موجودة في البيئة التي تعمل فيها، وأن السعي الدائم والمستمر الى تحقيق هذه الأهداف يترتب عليه تحمل المؤسسات الاقتصادية لجملة من المسؤوليات.

<sup>1</sup> Groupe One, Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003, p.15.



## المطلب الثاني، مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أهم المفاهيم التي يتم تداولها عند التطرق إلى المؤسسات الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة. في هذا الصدد أورد الباحثون في شأنه وجهات نظر متعددة ومختلفة. كما أن منظمات وهيئات محلية ودولية دأبت على اعطاء تعاريف خاصة بها للمسؤولية الاجتماعية للشركات. سنحاول تناول أهمها من خلال هذا المطلب.

### 1. تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات :

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات العشرات من التعاريف صادرة من توجهن في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تتفق حوله الدراسات الأكاديمية. أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وبطبيعة الحال إن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها.

بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر لآرشي كارول Archie B Caroll بحثاً يؤكد فيه أنه لحد هذه سنة 2010 "تم احصاء أكثر من 37 تعريفاً أكاديمياً قدم للمسؤولية الاجتماعية للشركات.<sup>1</sup>" نبدأ بعرض التعاريف الأكاديمية ثم نتنقل بعدها لتقديم التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات الشأن.

بالنسبة للدراسات الأكاديمية، فقد عرف بيتر دروكر Peter DRUCKER المسؤولية الاجتماعية للشركات أنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."<sup>2</sup> وقد عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان Milton FRIEDMAN سنة 1970 في مقال صدر بجريدة نيويورك تايمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس

<sup>1</sup> Archie B CAROLL et Kareem M SHABANA, The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, International journal of Management review, USA, 2010, p. 86., disponible sur le site internet [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu), consulté le 11 janvier 2011

<sup>2</sup> Archie B CAROLL, Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286, disponible sur le site internet : [www.bas-sagepub.com](http://www.bas-sagepub.com) at universitat autonoma de Barcelona, oct. 13, 2009.

الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المغشوشة وإلى التحايل.<sup>1</sup> ومن وجهة نظر أخرى والتي يعد من أبرز أنصارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف بول سامويلسن Paul SAMUELSON الذي يرى "أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا. كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط المسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيتها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحا على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير."<sup>2</sup> ويرى كيث دافيس Keith Davis المسؤولية الاجتماعية أنها "تمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة."<sup>3</sup> أما الباحث كارول Carroll فقد أعطى تعريفا للمسؤولية الاجتماعية للشركات معتبرا إياها "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية."<sup>4</sup> وأخيرا عرفها الأكاديمي الفرنسي المختص في مجالات علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة كريستيان برودهاق Christian BRODHAG على أنها "الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية الاهتمامات الاجتماعية والبيئة من طرف المؤسسات أثناء أدائها لأنشطتها التجارية وكذلك في علاقاتها مع أصحاب المصالح. فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح."<sup>5</sup>

أما التعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية، فيمكن تقديم جملة منها وهي كما يلي :

<sup>1</sup> Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright , 1970 by The New York Times Company, disponible sur le site internet communication responsable [www.communicationresponsable.fr](http://www.communicationresponsable.fr), consulté le 20 novembre 2009.

<sup>2</sup> Keith DAVIS, The case for and against business assumption of responsibilities, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973, p.312, disponible sur le site internet [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu), consulté le 20 novembre 2009.

<sup>3</sup> Archie B CAROLL, Op. Cit., p. 272.

<sup>4</sup> فؤاد محمد حسن و ماجد ميخوت جعيل، مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر 2008، ص. 4.

<sup>5</sup> Christian Brodhag, Le développement durable, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002, p.2

(1) تعريف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات ORSE : هي "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي

تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة.<sup>1</sup>"

(2) تعريف الاتحاد الأوروبي commission européenne : هي "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات

والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات

وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن

الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ

على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال.<sup>2</sup>"

(3) وفي دراسة قام بها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، فقد قدمت مجموعة من التعاريف للمسؤولية

الاجتماعية للشركات قدمتها هيئات ومنظمات دولية يمكن عرض البعض منها كما يلي<sup>3</sup>:

- تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية: هي الالتزام المستمر من قبل

شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية

الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

- تعريف المنتدى الدولي لقادة الأعمال: تعني المسؤولية الاجتماعية للشركات ممارسات الأعمال التجارية

المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة. وصمة

تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين.

- تعريف الغرفة التجارية الدولية: هي التزام مؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو

مسؤول.

<sup>1</sup> Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », Développement durable et entreprises, Editions AFNOR, France, 2003, p.12

<sup>2</sup> Commission des communautés européennes, livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, 2001, p.7.

<sup>3</sup> روبنز ريكوبير، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004، ص. 27-29

- تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية: هي السلوك الأخلاقي لشركة ما تجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.

- تعريف البنك الدولي: هي التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، والعمل مع الموظفين، وأسرهم، والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تفيده قطاع الأعمال والتنمية على السواء.

من دراسة التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات يلاحظ أن الذي يميزها هو أنها حاولت كلها اعطاء اطار عام يمكن للمؤسسات الاقتصادية ان تستنبط منه توجهها وتحدد على اساسها أهدافها الاستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات. إن هذه الملاحظة سارية المفعول على كل التعاريف قديمها وحديثها.

أما بالنسبة للتعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات، فيلاحظ فيها ثلاثة أمور وهي:

- (1) أنه لا يوجد نقاط توافق بينها، أي أن كل واحد منها يركز على موضوع لم يتناوله تعريف آخر
- (2) أن معظمها يركز على مسألة الحد الأدنى وهو الذهاب الى أبعد مما تقرضه القوانين والتشريعات
- (3) أن معظم المنظمات والهيئات تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات وفق ما يلي رغبة أصحاب المصالح الفاعلين، وهنا نجد أن كل التعاريف المقدمة أعلاه ذكرت فئة معينة من أصحاب المصالح

وهم الموظفين والمجتمع والبيئة و المساهمين

يمكن الاشارة الى نقاط التوافق بينها على النحو التالي :

- (1) إن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات المسائل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

(2) يتفق الجميع على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.

(3) إن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي بمثابة تذكير للشركات بمسئولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه.

(4) المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم يشتمل على خمسة جوانب رئيسية، الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرة والرابع بالمسؤولية الأخلاقية والخامس بالمسؤولية البيئية.

(5) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام بالإسهام في التنمية المستدامة بهدف خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية في آن واحد عن طريق الاهتمام أيضا بالبيئة والمجتمع جنبا إلى جنب اهتمامها بتحقيق أهدافها الاقتصادية.

(6) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن تتحمل المؤسسات الاقتصادية المسؤولية عن الأثر البيئي والاجتماعي لعملياتها وأنشطتها.

(7) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الاقتصادية. فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو متطلب قانوني بحيث يتعين ويتحتم عليها أن تأخذ مزيدا من الخطوات لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح.

(8) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا نكتفي بما ينص عليه القانون بل لابد من انتهاج مبادرات طوعية أخرى. ففي حقيقة الأمر التوقف عند تطبيق النصوص القانونية يعتبر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لأن خرقها يضع المؤسسة أمام مساءلة قانونية، وكلما أرادت أن تكون ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية.

أما من جهتنا، فإننا نتبنى جميع الأفكار التي تناولتها ففتا التعريفين المذكورين أعلاه ونعتبر أن المسؤولية الاجتماعية تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام الإدارة في تطوير وتحسين ظروف

العمل من خلال الاهتمام بكل المجالات التي تؤدي إلى إشباع رغبات الموارد البشرية للمؤسسة من صحة وسلامة مهنية وتكوين وتدريب وحوافز مادية ومعنوية. أما البعد الثاني فهو خارجي وينعكس في مبادرات المؤسسة اتجاه البيئة الخارجية وجميع مكوناتها وذلك بالمساهمة في إشباع رغبات أصحاب المصالح الخارجيين وعلى رأسها السعي نحو تحسين حياة المجتمع من خلال تناول المشكلات البيئية والاجتماعية والأخلاقية وإيجاد حلول عملية لها. ومما سبق، يمكن اقتراح تعريف موجز للمسؤولية الاجتماعية للشركات مفاده أن هذه الأخيرة هي المسؤولية التي تتحلى بها المؤسسات الاقتصادية، تكون حدودها الدنيا بالاكتماء بمجرد تطبيق القوانين والتشريعات المحلية والدولية وقد تذهب الى أبعد من ذلك بإدماج مبادرات طوعية ضمن استراتيجيات المؤسسة، حيث لا يكون الربح هو الهدف الأسمى بل يتم أيضا إدماج أهدافا اجتماعية وبيئية خدمة لتعظيم المنفعة لأصحاب المصالح وذلك بإشباع رغباتهم.

## 2. نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات:

هناك من يرجع ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات الى ظهور مفهوم التنمية المستدامة. وهناك من يربط ظهورها بتفاقم ظاهرة العولمة ويعتبرها من افرازاتها. إلا أن الواقع هو مخالف لذلك تماما، حيث يعتبر بعض الضالعين في مجال الإدارة أن ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات يعود للخمسينيات من القرن الماضي وأن مكان بزوغ أفكارها الأولى هو الولايات المتحدة الأمريكية، "وتعود أسباب الاهتمام بها في ذلك الوقت تحت تأثير الفكر الديني والأخلاق التي يقوم عليها المذهب البروتستانتي".<sup>1</sup> لكن هذا الرأي هناك من يرفضه ويرجع نشأة المسؤولية الاجتماعية للشركات الى القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين و"ارتبط نشأتها وتطورها بسرعة الوتيرة التي تحول بها الاقتصاد الرأسمالي الأمريكي وما صاحبه من تحول جذري في حجم الشركات الصناعية الأمريكية والمجيء

---

<sup>1</sup>Manal EL ABOUBI et Annie CORNET, la formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE, revue de gestion des ressources humaines, AGRH, Paris, France, 2011, p.4.

التدريجي لعصر المدرسة الإدارية والذي تناسب مع تحول النسيج الاقتصادي للشركات الأمريكية وما نجم عنه من تحولات بالغة في هيكل ومكانة المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

ومن الباحثين من يربط نشأة المسؤولية الاجتماعية للشركات بمسألة حوكمة الشركات، وأن ظهور الأولى مرتبط ارتباطا وثيقا بتطور الأخيرة. وأن عدة أسباب كانت من وراء ذلك منها، كما سبق الإشارة إليه، كبر حجم الشركات الأمريكية وما فرضه من تبني أنماط جديدة في التسيير أهمها فصل الملكية عن الإدارة وما صاحبها من الانتقال من ربط غاية المؤسسة بإشباع رغبات المساهم لوحده بالعمل على إشباع رغبات مجموعات لديها صلات مباشرة وغير مباشرة بالمؤسسة. كما يوجد سبب ثاني والمتمثل في ظهور المدارس الأمريكية المختصة في إدارة الأعمال والتي أخذت على عاتقها تكوين المدراء Business Schools والتي بسببها أصبحت الإدارة مهنة تدرس وتمتهن. لقد أدى ظهور هذه المدارس الى اعطاء صورة عن المدير (المسير) مخالفة تماما عن الصورة التي كان يعرف بها.

وبداية من سنوات 1920، بدأ الحديث عن المسائل ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف العامة، حيث أن "الكثير من المدراء أصبحوا يتناولون الحديث علنا عن الموضوع ويربطونه ببعض القضايا ذات البعد الديني ويطرحون فكرة علاقة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع بقوة."<sup>2</sup>

لقد بقى موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات يشغل المهتمين بعالم المؤسسة الاقتصادية والاقتصاد والإدارة الى غاية بداية الثمانينيات من القرن الماضي حيث بدأ البحث والتطرق الى هذا الموضوع يقل في الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن مع بداية التسعينيات من نفس القرن انتقل الموضوع الى أوروبا، التي بدأت تهتم به "نتيجة ما قام به المجتمع المدني ضد كبريات الشركات الأوروبية وما أحدثه نشاطها من اضرار بالبيئة."<sup>3</sup> وتواصل الاهتمام بالموضوع منذ بداية هذه الألفية الى غاية اليوم في أوروبا "نتيجة ما تسببت فيه بعض الشركات من اضرار بيئية

<sup>1</sup> Aurélien ACQUIER et Jean-Pascal GOND, Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, revue Finance Contrôle Stratégie, Paris, France, Volume 10, n° 2, juin 2007, p.8.

<sup>2</sup> Op. Cit., p.11.

<sup>3</sup> Op. Cit., p. 87.

واجتماعية مثل حادثة شركة أزف AZF وغلق شركة Mark & Spencer وعمليات التسريح الجماعي للعمال من طرف شركة<sup>1</sup> "Danone" وعودة الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للشركات من جديد في امريكا "على انقاض ما خلفته الفضائح المالية والاقتصادية التي هزت عرش الكثير من كبريات الشركات الأمريكية والتي قادت الى افلاس كل من شركة أنرون ENRON وأرثير أندرسن Arthur Andersen ووارلد كوم Worldcom وكسيروكس XEROX".<sup>2</sup>

### 3. الانتقادات الموجهة للمسؤولية الاجتماعية للشركات :

على الرغم مما سبق ذكره، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تخلو من آراء معارضة لها. ويأتي على رأس المعارضين للمسؤولية الاجتماعية للشركات الليبرالي الأمريكي ميلتون فريدمان Milton Friedman بالإضافة إلى معارضين آخرين دعوا في كتاباتهم إلى عدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

فآراء هؤلاء كلهم تدافع على أن هدف المؤسسة الاقتصادية الوحيد هو تعظيم الأرباح وأن القيم الاقتصادية هي المعيار الوحيد الذي يقاس به نجاح المؤسسات. ول هؤلاء مبررات لذلك ومنها :

(1) إن الانغماس الاجتماعي مكلف. والتحكم في التلوث مكلف. والسلامة المهنية مكلف. والإنفاق عليها يؤدي بالمؤسسة إلى الهبوط.

(2) إن الانغماس في الأهداف الاجتماعية قد يخفف من تركيز المؤسسات الاقتصادية على تحقيق الإنتاجية الاقتصادية.

كما أن آخرين يبررون آراءهم بما يلي<sup>3</sup>:

(1) يؤدي تبني دور اجتماعي أكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة.

<sup>1</sup> Frédérique DEJEAN et Jean-Pascal GOND, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, revue Finance Contrôle Stratégie, France, Volume 7, N° 1, mars 2004, p. 6.

<sup>2</sup> Moez BEN YEDDER et Férid ZADDEM, Op. Cit., p. 87.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 527.



(2) ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية المنظمة وضمحلها مع مرور الزمن، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي أولاً وتراجع المبادرات الاجتماعية ثانياً.

(3) تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء أنشطة اجتماعية متزايدة، حيث قدرة المنظمة محدودة قياساً لقدرات الدولة.

(4) سلطة إضافية أكبر تتمتع بها منظمات الأعمال وتضاف إلى نفوذها الاقتصادي.

(5) تفتقر منظمات الأعمال للمهارات الكافية للنهوض بدور اجتماعي بشكل صحيح.

(6) صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبية عند الأنشطة الاجتماعية، ويرجع هذا إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.

(7) عدم وجود جهة عليا رسمية ومعروفة من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الانحياز الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للشركات في أدبيات إدارة الأعمال

إن أول من كتب في المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الاقتصادي الأمريكي جون موريس كلارك John Morice Klark والذي صدر له أول مقال يحمل عنوان "التغيرات الجوهرية في المسؤولية الاقتصادية the Changing Basis of Economic Responsibility وكان ذلك عام 1916. بواسطة هذا البحث يقترح صاحب القال توسعة نطاق مسؤولية المؤسسة لكي تشمل البعد الاجتماعي.<sup>1</sup>

وقد تلت هذه الدراسة بحثاً آخر قدمه الاقتصادي هوارد بوان Howard Bowen عام 1953 تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال Social Responsibilities of the Businessman . وقد "اعتبر الكثير من المختصين هذا الباحث بمثابة الأب المنظر والمؤسس للمسؤولية الاجتماعية للشركات.<sup>2</sup> فمن وجهة نظر هذا الباحث، "إن المئات من منظمات الأعمال تمتاز بسلطة تحديد مسار حياة المواطنين بالإضافة إلى أشياء

<sup>1</sup> Florianne BOUYOUD, le management stratégique de la RSE, 6eme congrès de l'ADERSE , Ecole supérieure de commerce de Pau, France, 22 et 23 janvier 2009, p.4.

<sup>2</sup> Magdagnella BRUNEL et Dora TRIKI, peut-on standardiser la responsabilité sociale des entreprises ? une approche théorique, 6eme congrès de l'ADERSE , Ecole supérieure de commerce de Pau, France, 22 et 23 janvier 2009, p.1.

أخرى وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال قد تكون إحدى الوسائل التي تسمح بمعالجة الكثير من المسائل الاقتصادية.<sup>1</sup> كما يرى أن لرجال الأعمال مسؤولية في متابعة السياسات واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تعتبر صالحة ومفيدة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع.

كما تناول دافيس Keith Davis عام 1966 موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات بالدراسة حيث طالب بأن "تكون استجابة المنظمة لتلك المسؤوليات عن طوعية وليس خوفاً من النقد أو التهديد باستخدام القانون."<sup>2</sup> وفي دراسة أخرى لنفس الباحث والتي تناولت مناقشة تجارب مدراء مشهورين حققوا منافع مهمة وخفضا بالتكاليف نتيجة تبنيهم للمسؤولية الاجتماعية واهتمامهم بالبيئة والمحافظة عليها، فقد توصل إلى ما يلي:

- أن ثمانية من كل عشرة شركات التي لا تسبب تلوثاً للبيئة كان فيها أدائها كات أفضل من منافسيها التي تسبب بتلوث البيئة

- كذلك أشارت الدراسة أنه بالرغم من دعوات بعض المفكرين الاقتصاديين إلى عدم الإنفاق على الجوانب الاجتماعية، إلا أن التجربة أثبتت أن الأرباح ستكون أكبر عندما تتحمل المنشآت مسؤولية اجتماعية

ومن بين من تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية بيتر دروكر Peter DRUCKER في كتابه An introductory view of management عام 1977 حيث شكل تعريفه للمسؤولية الاجتماعية للشركات منطلقاً لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعاً لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة.<sup>3</sup>

وتبع دروكر باحث آخر يدعى فرنكلين ستريار Francklin STRIER عام 1979 في مقال صدر له في مجلة Journal Of Engineering Management تحت عنوان The Business manager's Dilemma الذي أشار إلى "كون المسؤولية الاجتماعية تمثل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Magdagnella BRUNEL et Dora TRIKI, Op.Cit., p.6.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، جمهورية مصر العربية، 2007، ص. 22.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، فعاليات المؤتمر السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 216.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص. 216.

ويعتبر الباحث كارول Carroll أول من أعطى تعريفاً شاملاً للمسؤولية الاجتماعية للشركات و"أول من وضع لها أسسها النظرية"<sup>1</sup>. كما يرى أنها تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التي ينتظرها المجتمع من المنظمات في فترة زمنية، وتأخذ مستويات المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة. وفي هذا المقال "يرى كارول Carroll أن للمؤسسة أربعة أنواع من المسؤوليات وهي المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية"<sup>2</sup>. وقد مثل كارول Carroll هذه المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية في شكل هرم يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في إدارة الأعمال بـ "هرم كارول Carroll". والشكل الموالي يمثل ذلك الهرم:

### الشكل رقم 8: هرم كارول Carroll لمستويات المسؤولية الاجتماعية للشركات



Archie B CAROLL, the pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, 1979, vol 4, n° 4, p. 42., disponible sur le site [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu), consulté le 11 janvier 2011

<sup>1</sup>فؤاد محمد حسن ماجد مبخوت جعيل، مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها: دراسة تحليلية لأراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر 2008، ص. 4.

<sup>2</sup> Laurent CAPPELLETTI, contribution à l'audit et au contrôle de la RSE, 8eme université de l'audit social, Dakar – Sénégal, mai 2006, p.72.

وقد فصل كارول Caroll هذه المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للشركات كالتالي<sup>1</sup>:

(1) **المسؤوليات الاقتصادية Economic Responsibility**: وتمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضطلع بها منظمات الأعمال، حيث إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بكلف معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم.

(2) **المسؤوليات القانونية Legal Responsibility**: وهذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وان تحترمها، وفي حالة عكس ذلك، فإنها تقع في إشكالية قانونية. وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تغيير بسبب الجنس أو القومية أو غيرها .

(3) **المسؤوليات الأخلاقية Ethical Responsibility**: يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها. وفي حقيقة أمر، فإن هذه الجوانب لم توظف بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها. فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

(4) **المسؤوليات الخيرية Discretionary Responsibility**: وهذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من قبيل برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو لفئات خاصة به ككبار السن أو الشباب وغيرها. ولا تتوخى إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباكها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها.

إن القراءة التي يمكن اجراءها لهرم كارول Caroll أن المسؤولية الاجتماعية الكلية تشتمل على مستويات أربعة أهمها و أولها يتمثل في كفاءة الأداء الاقتصادي، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل في ظلها. كما أن المجتمع ينتظر أن تهتم المؤسسة بالمسؤوليات الأخلاقية التي تعتبر سلوكها غير المنصوص عليها في القوانين الذي يتوقعه المجتمع منها، إذ يجب عليها مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها. أما المسؤوليات التطوعية التقديرية فترجع إلى مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها.

<sup>1</sup> Archie B CAROLL, a three dimensional conceptuel model of corporate social responsibility, Business ans horizon, USA, July – august 1991, p. 40-42., disponible sur le site [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu), consulté le 11 janvier 2011

والجدول الموالي يحتوي على تفصيل لما احتواه هرم كارول Caroll وفق وجهة نظر أحد الباحثين.

#### الجدول رقم 4: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
* منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين * احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين	المنافسة العادلة	الاقتصادي
* استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها * استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	التكنولوجيا	
* عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها * حماية الأطفال صحيا وثقافيا * حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة	قوانين حماية المستهلك	القانوني
* منع تلوث المياه والهواء والتربة * التخلص من المنتجات بعد استهلاكها * منع الاستخدام التعسفي للموارد * صيانة الموارد وتنميتها	حماية البيئة	
* منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين * ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن * إصابات العمل * التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي * عمل المرأة وظروفها الخاصة * المهاجر ون وتشغيل غير القانونين * عمل المعوقين	السلامة والعدالة	
* مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك * مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف * مراعاة حقوق الإنسان	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
* احترام العادات والتقاليد * مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية	الأعراف والقيم الاجتماعية	
* نوع التغذية * الملابس * الخدمات * النقل العام * الذوق العام	نوعية الحياة	الخير

المراجع: طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار

وائل للنشر، الأردن، 2005، ص. 82.

وقد حدد كارول Caroll المسؤولية الاجتماعية ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية للمسؤوليات المذكورة سالفا

تمثلت في ما يلي<sup>1</sup>:

(1) **المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح:** وتشير إلى أن مسؤولية المؤسسة الاقتصادية كانت متمثلة فقط في تحقيق

الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم. وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الاقتصادي فريدمان.

(2) **المسؤولية تجاه أصحاب المصالح:** نتيجة الانتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز

عليها المؤسسة الاقتصادية، ظهر ما يسمى بالمسؤولية تجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام

بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين، مجهزين، موزعين،... وغيرهم.

(3) **المسؤولية تجاه المجتمع:** وقد انتشر هذا المفهوم في الأعوام الأخيرة، ويشير إلى ضرورة التزام المؤسسة

الاقتصادية بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات

العلاقة والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة.

إن المتعمق في أبحاث كارول يرى أن "وضع هذه المسؤوليات الأربعة في نظام أولويات بالنسبة لمنظمات

الأعمال، فمُنظمة الأعمال ملزمة بتحقيق الأرباح والعوائد الاقتصادية، كذلك لكي تستمر في العمل يجب أن

تحتزم القوانين وتبعد نفسها عن المساءلات القانونية وإلا ستكون مذنبه من خلال خرق هذه القوانين."<sup>2</sup>

ومن الباحثين أيضا Sundra HOLMS عام 1985 في مقال نشر في مجلة Academy of

management journal تحت عنوان Corporate Social Performance and present area of

commitment والذي أبدى وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية و"اعتبرها التزاما على منظمة الأعمال

<sup>1</sup>Mourad ATTARCA et Thierry JACQUOT, la représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, 14<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique « AIMS », Pays de la Loire, Angers, France, 2005, p.6.

<sup>2</sup>Alexandre CABAGNOLS et Christian LE BAS, Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête, Lettre du management responsable, France, n° 6, octobre 2006, p.4.

تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة أو خلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى الدراسات المذكورة سابقا، قام الباحث وود WOOD عام 1991 بتقديم بحث "قام من خلاله بتحديد أنواع المسؤوليات التي تقع على عاتق المؤسسة من الجانب الاجتماعي كما قام بتحديد المبادئ التي يجب على المؤسسة أن تقتاد بها في تحملها للمسؤولية الاجتماعية."<sup>2</sup> كما قام وود WOOD في دراسته هذه إلى التطرق إلى العلاقة الموجودة بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها والآثار المترتبة عن عملية التطبيق.<sup>3</sup>

أما عن المبادئ التي يجب أن تقتاد بها المؤسسات في تحملها لمسئوليتها الاجتماعية التي جاء بها وود WOOD فهي كالتالي<sup>4</sup>:

(1) مبدأ الشرعية le principe de la légitimité

(2) مبدأ المسؤولية العمومية le principe de la responsabilité publique

(3) مبدأ السلطة الإدارية le principe de la discretion managériale

وبواسطة أبحاثه، يريد وود WOOD أن يقدم مساهمة مفادها أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تنشط فيه وهي تؤثر وتتأثر بمكوناته الأخرى.

كما طرح الباحث Stephen ROBBINS رأيا آخر في كتابه Management concept and

application الذي صدر عام 1999 حيث ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية وفق

مجموعة من الأبعاد "مشيرا إلى أن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص. 216.

<sup>2</sup> Anne Sophie FRAISSE et Sana GUERFEL – HENDA, la responsabilité sociale des entreprises: un instrument de management des ressources humaines, 16eme conférence de l'AGRH, Paris – Dauphine, France, le 15 et 16 septembre 2005, p.7.

<sup>3</sup> Anne Sophie FRAISSE et Sana GUERFEL – HENDA, Op.Cit. , p.7.

<sup>4</sup> Guillaume DELALIEUX et Birahime GUEYE, Op.Cit., p.97.

الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب.<sup>1</sup>

وقد حاول أكاديميون آخرون مواصلة النقاش في موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات. ومن هؤلاء الفرنسي آقيري Aggeri الذي قدم بحثا عام 2005 يرى فيه "أن تفعيل المسؤولية الاجتماعية لا تكون باستعمال الأسلوب الخطابي ولكن بفهم ما هي دعوات العمل التي تنظم وتهيكل سياسات المؤسسة في هذا المجال وكيفية تنفيذها وكذلك كيفية تحليل الآليات التي تسعى إلى تحويل لغة العمل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى إجراءات ملموسة."<sup>2</sup> ويعتبر نفس الباحث "أن المسؤولية الاجتماعية لا تزال مفهوما غامضا ومبهما بالنسبة للمسيرين وأن ما تقوم به المؤسسات في هذا المجال في الظرف الراهن ما هو إلا نوع من أنواع الاستجابة الاجتماعية ذلك أنه يوجد عقد ضمني مبرم بين المؤسسة والمجتمع ينص على أن للمؤسسة التزامات اتجاه المجتمع الذي له الحق في مراقبتها."<sup>3</sup>

## المبحث الثاني: فوائد وأهمية وكيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات

مما لا شك فيه، فإن للمسؤولية الاجتماعية جملة من الفوائد عند الوفاء بها كما أن لها أهمية عند تطبيق مبادئها. ولتحقيق تلك الفوائد ولكي تظهر أهميتها لا بد من التطرق إلى الكيفيات المختلفة التي تنتهجها المؤسسات الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية عند تطبيقها. وهذا ما سيتم تفصيله من خلال هذا المبحث.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص. 216.

<sup>2</sup> Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, mesure de la performance globale des entreprises, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007, p.8.

<sup>3</sup> Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, Op.Cit., p.8.



## المطلب الأول، فوائد الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات يحقق لها العديد من الفوائد منها<sup>1</sup>:

(1) تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعالماء والعاملين وأفراد

المجتمع بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجه أطراف

متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.

(2) إن المسؤولية الاجتماعية تضفي تحسنا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة

التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

(3) كذلك فإنها تمثل تجاوبا فعالا مع التغييرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية

وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.

(4) كما يمكن أن تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق بالنسبة للمنظمة. فبالإضافة إلى ذلك فإن هناك

فوائد تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها.

وقد بينت دراسات أخرى فوائد المسؤولية الاجتماعية وما لها من علاقة إيجابية حيث أن السمعة الجيدة

والحصول على العملاء الجيدين هي إحدى نتائج المسؤولية الاجتماعية "حيث تواجه الشركة التي تدرك على أنها

تمارس مسؤوليات اجتماعية عالية مشاكل أقل في العمالة ويجذب التعامل معها وقد تعطي المسؤولية الاجتماعية

الجيدة فرصة للدخول في العديد من المجالات كالمستثمرين والبنوك وموظفي الحكومة. وهذه العلاقة سوف تؤدي

إلى فوائد اقتصادية عديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 199

<sup>2</sup> أندرو غاينجي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004، ص. 82.

وترى نفس الدراسة "أن الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية الأعلى تتمكن من الوصول إلى مصادر رأس المال المختلفة الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أدائها. كما ترى الدراسة أن قيمة المنشأة لا تعتمد على تكلفة العقود الظاهرية فحسب بل على الحقوق الضمنية بحيث إذا لم تقم الشركة بممارسة مسؤولياتها الاجتماعية فإن ذوي الحقوق الضمنية سيتحولون إلى ذوي حقوق ظاهرية الأمر الذي يكلف المشروع كثيرا. ويوضح البحث هذا الوضع من خلال تقديم مثال عن الشركة التي تتقاعس في اتخاذ إجراءات وقائية ضد التلوث قد يؤدي إلى سن المزيد من الإجراءات الحكومية لتجبر الشركة على التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيا ويتضمن ذلك تكلفة قد تكون أكبر من التكاليف المترتبة على الشركة في حالة قيامها بواجباتها. وأكثر من ذلك فإن الشركات التي تمارس أنشطة غير مسؤولة اجتماعيا تؤدي إلى خلق نوع من الشك لدى حملة الأسهم وبالتالي يسارعون إلى التخلص من أسهم هذه الشركة الأمر الذي يضعف أدائها المالي.<sup>1</sup>" وحسب نفس الدراسة، "فإن الشركات التي تمارس مسؤوليات اجتماعية أعلى تمتلك تكلفة ضمنية أقل وبالتالي أداء أفضل. فلدى حملة الأسهم مصلحة في استقرار الأوضاع في الشركة وتقليل درجة التعارض بين الشركة وسلطة الدولة الناشئة عن عدم التزام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية.<sup>2</sup>"

بالإضافة إلى الفوائد المذكورة أعلاه، يمكن كذلك إفراس عدة أوجه إيجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاثة الرئيسية التي تجني الفائدة من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وهي المجتمع والدولة والمنظمة:

(1) بالنسبة للمنظمة، فبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه من فوائد فإن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي

والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها.

<sup>1</sup> أندرو غاثينجي، نفس المرجع السابق، ص. 81.

<sup>2</sup> أندرو غاثينجي، نفس المرجع السابق، ص. 82.

(2) أما المجتمع فإن العائد الذي سيحقق له جراء اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها بتبني نمط

معين من المسؤولية الاجتماعية فإنه يمكن أن يلخص بالآتي:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد

ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم.

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو

جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التشقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد

والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في

التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

(3) أما بالنسبة للدولة فهي أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي،

حيث أن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية

والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

والجدول التالي يوضح الآثار الاقتصادية التي قد تترتب على إدماج أبعاد التنمية المستدامة بالنسبة

للمؤسسة إذا راعت المعايير المذكورة أعلاه:

الجدول رقم 5: الآثار الاقتصادية الناجمة عن فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات

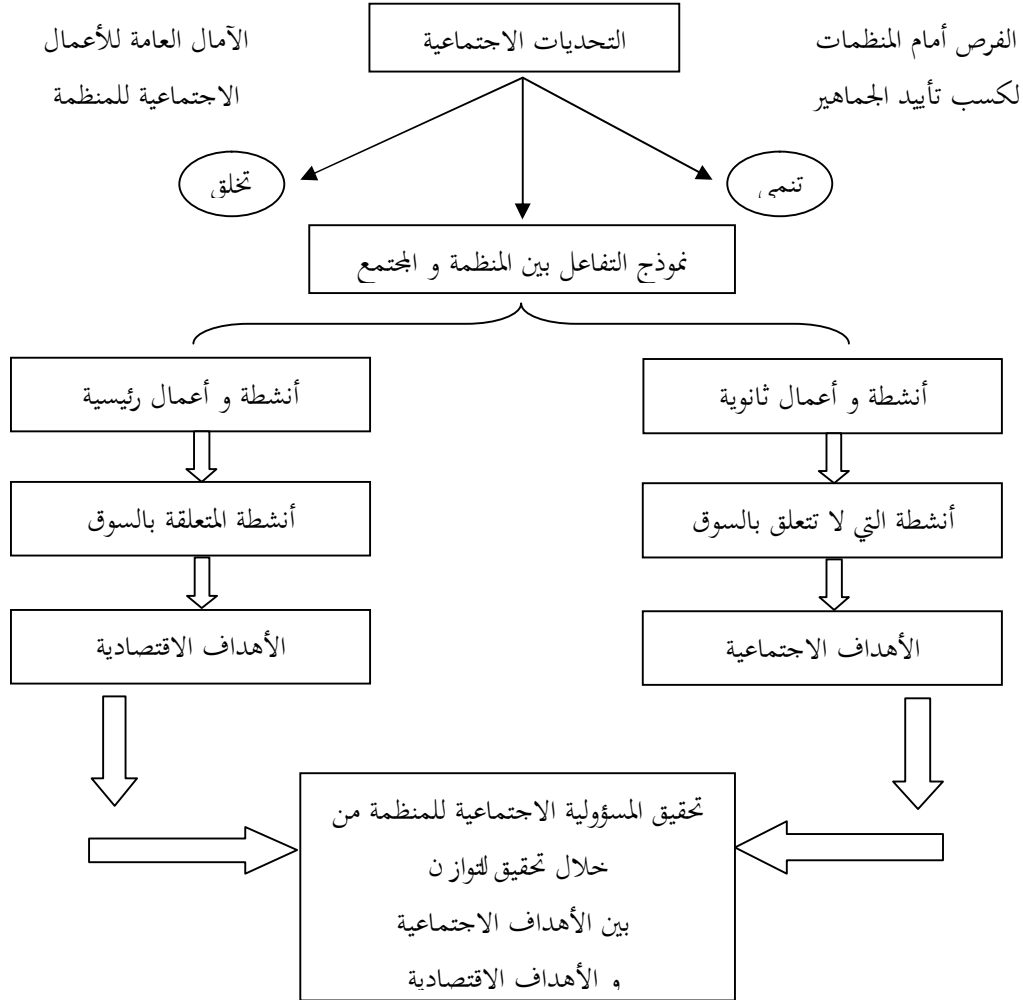
المعايير	تطبيق أو عدم تطبيق المعيار	الوسائل المستعملة في التطبيق	الفوائد الإستراتيجية	الفوائد الاقتصادية على المدى القصير	الفوائد الاقتصادية على المدى البعيد
حماية البيئة	نعم	الإبداع إدخال تكنولوجيا الإنتاج النظيف	الأسبقية في الاهتمام بحماية البيئة	ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	زيادة الحصة السوقية تحسن النتيجة المالية للمؤسسة
	لا	دفع ضرائب ورسوم بيئية		النتيجة المالية لا تتأثر	فقدان حصص سوقية تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
جودة المنتجات وجودة العلاقة مع الزبائن	نعم	الإبداع عمليات الرقابة على الجودة	وفاء وولاء الزبائن توسع سوق المؤسسة	ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمؤسسة	ربح حصص سوقية تحسن النتيجة المالية للمؤسسة
	لا	-	فقدان زبائن تدهور هوامش الربح	تدهور رقم أعمال المؤسسة	تدهور النتيجة المالية للمؤسسة
الإدارة المسؤولة للموارد البشرية	نعم	برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد	مناخ اجتماعي مستقر تضافر جهود العمال حول مشروع المؤسسة	انخفاض الإنتاجية	تحسين التنافسية والنتائج
	لا	-	مناخ اجتماعي غير مستقر ارتفاع تكاليف تسريح اليد العاملة	انخفاض الإنتاجية	تدهور النتائج
تطبيق مبادئ الحكم الراشد	نعم	تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية	جذب مساهمين جدد	الإدارة الرشيدة للمؤسسة	ارتفاع القيمة السهمية للمؤسسة
	لا	-	التعرض إلى هجوم بالبورصة	فقدان القدرة على التحكم في المؤسسة	تدهور القيمة السهمية للمؤسسة استيلاء المنافسة على المؤسسة
الاندماج في الوسط الاجتماعي	نعم	طرف ذو صلة في التنمية المحلية	تحسن صورة وسمعة المؤسسة	الاتصال الجيد مع الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي	انخراط الشركاء المحليين في مشروع المؤسسة
	لا	-	-	-	-

المصدر: Geneviève FERONE et autres, le développement durable: des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, France, 2002, p. 273.

## المطلب الثاني، أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

بالرغم من تعدد وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، إلا أن معظم المهتمين بدراسة الموضوع يؤكدون أن انتهاج المؤسسة الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية بإمكانه أن يمنح لها جملة من الامتيازات. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

### الشكل رقم 9: أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية



المرجع : محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2007، ص. 23.

ومن الشكل أعلاه يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تسمح ب:

(1) تحقيق توازن بين مصلحة المساهمين ومصالح الفئات الأخرى، وهذا بدوره يخلق نوعاً من الأنصاف

والعدالة كما يخلق الرضا لأفراد المجتمع.

(2) تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ولن يكون ذلك بمعزل عن التأثيرات الاجتماعية السائدة في المجتمع.

(3) إن المجتمع من خلال عناصره وفتاته المختلفة يعتبر صاحب الفضل الأول في نجاح المنظمة و تحقيقها للأرباح، فلا أقل من مراعاة عدالة الاهتمام بهذه العناصر و الفئات ليستمر للمنظمة نجاحها و تحافظ على تحقيق أرباحها.

(4) تعظيم الأرباح في الأجل القصير واستمرار هذه الأرباح في التطور بمعدلات مناسبة مما يسمح بتحسين سمعة المؤسسة في الأجل الطويل، وهذا بدوره يؤدي الى توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف.

(5) استفادة العمال من الأرباح التي تحققها المؤسسة، مما يحقق لهم الرقي والرفاهية باعتبارهم عنصرا من العناصر الرئيسية التي ساعدت في تحقيق هذه الأرباح.

(6) استمرار أصحاب المصالح الخارجيين في التعامل مع المؤسسة، ذلك أنها توفر لهم الشعور بالأمن والأمان والسلامة. والذي يحقق ذلك هو إمداد هؤلاء بالمعلومات الصحيحة و الدقيقة.

وهناك من يرى أن المتطلبات التي تؤدي الى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

(1) تغير توقعات المجتمع من المؤسسات الاقتصادية

(2) بنية جيدة لمؤسسات الأعمال

(3) صورة شركات الأعمال في أذهان أفراد المجتمع

(4) تجنب الإجراءات الحكومية

(5) الاتجاهات الثقافية الاجتماعية

(6) توازن المسؤولية مع القوة

(7) تفاعل الأنظمة يتطلب الاهتمام بالمجتمع

(8) مصلحة حملة الأسهم تقضي بضرورة ممارسة المسؤولية الاجتماعية

---

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، بتصرف ص. 69-71.

9) إتاحة المجال أمام منشآت الأعمال للقيام بمسؤولياتها الاجتماعية

10) تمتلك منشآت الأعمال الموارد

11) المشاكل يمكن أن تصبح ربحا

12) الوقاية خير من العلاج

13) التعامل مع المشاكل الاجتماعية قبل أن تتحول إلى مشاكل خطيرة

أما من جانبنا نحن، فإننا نعتبر أن انتهاج المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة إحدى الوسائل التي تسمح لها بإعادة تحديد إستراتيجيتها الطويلة المدى وأن هذا الانتهاج يعتبر أيضا إحدى الوسائل التي تحقق لها التميز عن غيرها ويحسن تنافسيتها. فالمسؤولية الاجتماعية هي بذلك أحد عناصر التموقع الاستراتيجي للأجل المتوسط والقصير. وهذا على عكس ما يعتقد الكثير أن انتهاج المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الصعوبات الاقتصادية لا يعتبر خيارا من بين الخيارات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية وأبعد من ذلك فهو غير مفروض عليها. إلا أن اختيار انتهاجه من طرف المؤسسات يمنح لها جملة من الامتيازات شريطة أن يستطيع صاحب المؤسسة الاستفادة من الفرص التي قد يمنحها. ومن بين ما يؤيد وجهة نظرنا ما اتفق عليه مجموعة كبيرة من الباحثين من جهة ورؤساء كبريات الشركات العالمية التي خاضت تجربة إدماج بعضها من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات وكذلك وجهات نظر بعض المنظمات المهنية لأرباب العمل، هؤلاء يرون أن للمسؤولية الاجتماعية للشركات مجموعة من الميزات وأهمها:

1) التنمية المستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء: إن إدماج التنمية المستدامة في طرق وأساليب سير

المؤسسة يسمح لها بالانخراط وانتهاج عملية التحسين المستمر. ويسمح لها مع مرور الزمن الحصول على

آثار ايجابية تسمح بتحقيق وتلبية واستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع

الاهتمام بالبعد الاجتماعي.

(2) **تأمين جميع موارد المؤسسة:** لا يمكن أن تعتمد على التحسين المستمر كقاعدة في الإدارة بدون وجود مشروع موحد لجميع الجهود الموجودة داخل المؤسسة والجامع لكل الموارد بحيث يكون هو الوحيد القادر على تأمينها وإعطائها قيمة. وعليه على مسيري المؤسسات أن يحددوا الأهداف التي من شأنها أن تشبع رغبات كل العمال ورغبات المؤسسة. ويكون ذلك بتطوير وتنمية التكوين المتواصل، تشجيع روح المبادرة، تشجيع الابتكار، تأمين وتحويل الخبرات للآخرين. كل هذه الأمور من شأنها أن تساعد على تحسين الأداء بعيداً عن المؤشرات الاقتصادية فقط.

(3) **المسؤولية الاجتماعية للشركات عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة:** تسعى بعض المؤسسات مهما كان شكلها إلى الاهتمام وتطبيق التنمية المستدامة وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة ومحيط جد متقلب ويكون ذلك بالمحاولة بالاحتفاظ بنفس أصحاب الملكية وعدم اللجوء إلى الاستدانة الفائقة عن اللزوم أو الاعتماد على التمويل الذاتي. بتطبيق سياسة للتنمية المستدامة، تهتم المؤسسة باستدامتها وكذلك باستدامة المؤسسات التي تنشط معها في محيطها. ومن بين العوامل التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها والتي من شأنها أن تحقق لها بقائها ما يلي:

- الاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

- التوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي والاجتماعي.

(4) **الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية:** الفعالية البيئية هي إحدى الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي. فالفعالية البيئية هي طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكاراً وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي. إن تشجع الفعالية البيئية يكون بأن تنتج أكثر بموارد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتج وإنتاجه وكذلك بتفادي تبذير الموارد وبتفادي التلوث. إن تحقيق



الفعالية البيئية لا يكون باحترام التشريعات والقوانين فقط إنما أيضا أداة تربط بين الأداء البيئي والمردود المالي. فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية.

(5) **التحكم في التكاليف:** إن المؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية. ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية وتكون أيضا بالاعتقاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من الاستهلاكات. فالإدارة الجيدة في المخاطر تكون من خلال مراجعة المصاريف الناجمة عن التأمين عن المخاطر. كما أن التحكم في التكاليف تتعدى الجانب البيئي. فالمؤسسة التي تنخرط في منهجية للتنمية المستدامة، بإمكانها أن تتحكم في التكاليف الاجتماعية ويكون ذلك بمحاربة حوادث العمل بالاعتماد على عملية التحسين المستمر.

(6) **انتهاج المسؤولية الاجتماعية للشركات عنصر من عناصر الاندماج:** إن تطلعات المجتمع المدني في تطور مستمر والمؤسسة مطالبة بأن تتصرف بصفتها جزءا فاعلا في هذا المجتمع وعليه فيجب أن تتصرف تصرفات مسؤولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية اتجاها كل أصحاب المصالح. وهي بذلك تقوم بتدعيم سمعتها وتحسين وضعها الاجتماعي. فالمؤسسة بهذا الشكل لا تقيم فقط على أساس المعايير المالية التقليدية ولكن على أساس مجموعة من البيانات (المعايير) واسعة المجال وأهمها المساهمة في خلق مناصب العمل والمساهمة في الحياة الاجتماعية المحلية خاصة منها وغيرها.

(7) **تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعي:** إن الدور الاجتماعي للمؤسسة يحتملها أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في الحياة الاجتماعية. ونتيجة للطلب المتزايد فإن المؤسسات يجب أن تعقد علاقات وطيدة بين كل الفاعلين المحليين. بالإضافة إلى مساهمتها في التنمية الاقتصادية، فهي مطالبة بتحسين مستوى المعيشة وبلعب دور ديناميكي في حياة المجتمع المحلي ويكون ذلك بالتكوين والاندماج المهني. فهي بذلك مكان للاندماج الاجتماعي.

8) تلبية الرغبات والمتطلبات المتزايدة للمستهلكين والعمال: من بين أهم الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية والخاصة بمواردها البشرية هي أنها لا تقدر على اختيار أفرادها وتحقيق وفائهم. "في استطلاع للرأي أجري في فرنسا سنة 2003 هناك 83% من الفرنسيين يرون أنه على المؤسسة أن تهتم بعمالها وأنه عليها واجبات اتجاههم وأن هذه الواجبات تأتي قبل التزاماتها اتجاه الزبائن. في استطلاع آخر للرأي حوالي 61% يرون أن دور المؤسسة ليس اقتصاديا فقط بل يجب أن يكون أيضا دورا جواريا وتضامنيا.<sup>1</sup>"

9) مراعاة التنمية المستدامة في تقييم المؤسسات: تحاول الهيئات المالية خاصة منها القارضة مراعاة الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل معها وهذا إضافة إلى تحليل المعطيات المالية المستمدة من المحاسبة للتأكد من الصحة المالية للمؤسسة. بل هناك مؤسسات مالية تعاقب المؤسسات التي لا تراعي الاهتمامات البيئية والاجتماعية وهناك أيضا من يشجع ماليا المؤسسات التي تسعى إلى احترام ذلك. كما أصبحت بعض المؤسسات المالية تمنح حوافز مالية للمؤسسات التي تهتم بالتنمية المستدامة وظهرت ما يسمى بصناديق النزاهة. ففي فرنسا مثلا هناك حوالي 60 صندوقا<sup>2</sup> من هذا النوع وهذا إلى غاية أكتوبر 2002.

### المطلب الثالث، بعض الممارسات الحسنة في تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات

باتت المؤسسات الاقتصادية تخضع للمزيد من المساءلة حول أعمالها وذلك من أجل التأكد من مواكبتها للقيم التي يفرضها عليها المجتمع. لهذا الأمر أصبحت هذه الشركات مطالبة بأن تغير من سياساتها استجابة لهذه الحقيقة. فقامت معظم هذه المؤسسات خاصة منها ذات البعد العالمي بانتهاج بشكل طوعي لجملة من المبادرات تعلن من خلالها انتهاجها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات.

<sup>1</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Op.Cit., p.4

<sup>2</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Op.Cit., p.5

وعن كيفية مراعاة المسؤولية الاجتماعية للشركات من طرف المؤسسات الاقتصادية يمكن سرد مجموعة من الأمثلة المستمدة من واقع كبريات الشركات العالمية، ذلك أن الكيفيات التي يمكن بها للمؤسسات أن تراعي المسؤولية الاجتماعية مختلفة.

(1) هناك من ترى بأن الاهتمام بالتنمية المستدامة يكون بإدماج البعد البيئي في الإدارة. في هذا الصدد ركزت معظم المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالبيئة، فبعض المؤسسات تعهدت بالتقليل من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون ومنها شركة "تروا سويس<sup>1</sup> 3 SUISSES".

(2) ومن الشركات من تقترح مبادرات للحفاظ على التنوع البيولوجي كشركة إيف روشيه YVES ROCHER. في هذا المجال تسعى المؤسسات إلى تطبيق أنظمة للإدارة البيئية والحصول على شهادات مطابقة لهذه الأنظمة مع المعيار الأوروبي للإدارة البيئية منطلقاً من مبدأ أن الأداء البيئي هو جزء من الأداء الشامل للمؤسسة.<sup>2</sup>

- مساعدة سكان المناطق التي تتواجد بها مصانع الشركة على خلق مناصب شغل من خلال المساعدة في إنشاء نشاطات اقتصادية كإنشاء محطات تنظيف السيارات وورشات للخياطة ومحلات لتنظيف الملابس

- وضع عقود إدماج الأفراد دون مؤهلات تساعدهم على اكتساب الخبرات
- القيام بعمليات تضامنية لفائدة الفئات المحرومة أو دون مورد مالي
- الإدماج المهني لفائدة بعض الأفراد المعوقين وذلك عن طريق التكوين.<sup>3</sup>

(3) وهناك من ترى بأن يكون من خلال سياسات البحث وتطوير منتجات أكثر حماية للبيئة. وكمثال على ذلك ما تقترحه "شركة آير Aair التي تقترح طريقة جديدة في تشخيص التلوث البيئي بالاعتماد على النباتات الطبيعية.

<sup>1</sup> Geneviève FÉRONE et autres, Op. Cit., 2004, p.4

<sup>2</sup> Geneviève FÉRONE et autres, Op.Cit., p.48.

<sup>3</sup> Commission de l'Aménagement Régional, de l'Environnement, du Tourisme et des Transports et de la Commission du Commerce International - pour que l'entreprise soit le moteur du Développement durable – 2003 – P.50

(4) ويشارك عدد متزايد من المنظمات في الجهود الموجهة نحو التعليم والدعم المؤسسي للأطفال الأيتام والمعوقين والمشردين، وغيرهم من المجموعات الفقيرة. وعلى سبيل المثال، قدم مصرف باركليز مبلغ 15.8 مليون شلن كيني عام 2000 ومبلغ 20 مليون شلن عام 2001 لمختلف أنشطة تحقيق الاستدامة في جميع أنحاء كينيا.

(5) ومن الأمثلة عن الممارسات التي اتبعتها بعض الشركات الفرنسية وضع سياسات بيئية من شأنها أن تساعد في التحكم في ظاهرة الاحتباس الحراري نذكر<sup>1</sup>:

- مجمع Accor الذي قام بتركيب سخانات للماء تعمل بالطاقة الشمسية، وهذا في فنادقه، من أجل مقاومة الاحتباس الحراري.

- كما قامت Société Générale بوضع مفرزات اختيارية لنفايات، وكذا إعادة استرجاع وتصنيع ورق الإدارات.

- أما مجموعة Suez فقد أقامت شراكة لمدة سنتين مع الديوان الوطني للغابات من أجل وضع مشاريع لاسترجاع المياه القذرة، وبقايا الخشب بالإضافة إلى استخلاص الكربون دائما من أجل مكافحة الاحتباس الحراري.

(6) ودائما في فرنسا، قدمت الجمعية الخاصة بالمؤسسات من أجل مكافحة الغازات المسببة للاحتباس الحراري (AERES) للحكومة الفرنسية في سبتمبر 2003 "عقود التعهد الطوعي" لعدد من المؤسسات وهي 21 شركة متعددة الجنسيات. وتهدف هذه العقود إلى السعي إلى الوصول إلى تقليل انبعاث غازات المصانع الفرنسية في نهاية 2007 إلى 56%<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Vadémécum entreprises et développement durable, Paris, France, mai 2006, p.41.

<sup>2</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Vadémécum entreprises et développement durable, Op.Cit., p.41.

ومن الأمثلة عن الممارسات التي تنتهجها بعض الشركات العالمية في مجال التنمية المستدامة يمكن ذكر

تجارب ثلاثة شركات سنة 2010 :

### (1) شركة هيدرو كيبك الكندية HYDRO-QUEBEC<sup>1</sup> :

- في علاقاتها مع أصحاب المصالح:

○ تسوية وضعية أكثر من 41161 زبون من ذوي الدخل الضعيفة موجودين في حالة عدم

القدرة على السداد بمبلغ قدره 213,60 مليون دولار كندي

○ دفع نسبة 1% إلى الجماعات المحلية من قيمة المشاريع الاستثمارية كمبلغ للمساهمة في تحقيق

التوازن الطبيعي للمنطقة التي سيقام عليها المشروع الاستثماري التابع للمؤسسة فوق تراب

تلك الجماعة

○ دفع قيمة 18,3 مليون دولار كندي على شكل إعانات لعمال المؤسسة ولمتقاعديها

- في إدارة الموارد البشرية :

○ تحسين مستوى الرضا الوظيفي : في هذا المجال عرف مؤشر قياس رضا العمال سنة 2010

حوالي 8,4 من مجموع 10

○ تحسين ظروف العمل بالتقليل من الحوادث المهنية : فقد انخفض عدد حوادث العمل في

المؤسسة سنة 2010 إلى معدل 2,4 حادث لكل 200000 عامل

- في المجال البيئي :

○ تخفيض نسبة الانبعاثات من ثاني أكسيد الكربون. ففي هذا المجال وصلت انبعاثات

المؤسسة سنة 2010 حوالي 100000 طن بعدما كانت سنة 2006 حوالي 500000 طن

<sup>1</sup> Hydro- Québec, développement durable : Faits saillants 2010, p. 3 - 6

## (2) شركة DHL الأمريكية<sup>1</sup>:

- في المجال المجتمعي :

- نقل 7000 طن من المساعدات الإنسانية مجاناً إلى المناطق منكوبة بفعل الكوارث الطبيعية وبفعل الصراعات، وهذا عبر العالم
- إبرام علاقات شراكة مع جماعات الضغط وأهمها جمعية التعلم للجميع « teach for all »

- في المجال البيئي :

- تحسين الفعالية البيئية للمؤسسة من خلال تحسين مؤشر فعالية استهلاك الوقود والذي يؤدي إلى التقليل من انبعاثات المؤسسة من ثاني أكسيد الكربون
- المساهمة في إدارة النفايات في المناطق المنكوبة، حيث أخذت المؤسسة على عاتقها مصاريف 100 متطوع لمدة 83 يوم الذين قاموا بتدوير 7000 طن من النفايات

## (3) مجموعة لافارج LAFARGE الفرنسية<sup>2</sup>:

- في المجال البيئي :

- تخفيض نسبة الانبعاثات من ثاني أكسيد الكربون : بالمقارنة مع سنة 1990، قللت المؤسسة سنة 2010 من انبعاثاتها بنسبة 21,7 %
- تدوير النفايات : استطاعت المؤسسة من رفع مستوى استعمال النفايات كمصدر من مصادر الطاقة بمصانعها بنسبة 20% سنة 2010 بالمقارنة مع سنة 2009
- التحكم في الأغبرة المنبعثة من المصانع : استطاعت المؤسسة تخفيض نسبة الإغبرة المنبعثة من مصانعها بنسبة 35,7% سنة 2010 بالمقارنة مع سنة 2009

<sup>1</sup> Sequovia, un rapport de développement durable 2010 très positif pour DHL, disponible sur le site internet de sequovia : [www.paperblog.com](http://www.paperblog.com), consulté le 01 juin 2011

<sup>2</sup> Lafarge, Rapport de Développement Durable, 2010, p. 30 - 37

○ إعادة تأهيل المقالع : من بين ما تمتلكه المؤسسة من مقالع، فإن ما نسبته 84,5% يمتلك

مخطط لتأهيل تلك المقالع بعد الانتهاء من استغلالها

○ تصفية وإعادة استعمال المياه : بلغت نسبة الوحدات الإنتاجية سنة 2010 التي تمتلك

محطات لتصفية المياه وإعادة استعمالها 73%

- في إدارة الموارد البشرية:

○ الاهتمام بالتكوين والتدريب : قامت المؤسسة سنة 2010 بتدريب أكثر من 85000 عامل

○ بلغت ميزانية التدريب والتكوين الموجهة للاهتمام بالتنمية المستدامة 38% من مجموع ميزانية

الموارد البشرية. وأن هذه النسبة وجهت خصيصا لمجالات ذات صلة بالصحة والسلامة

المهنية

○ تخفيض معدلات حوادث العمل. انخفضت نسبة حوادث العمل سنة 2010 بنسبة 0,76%

بالمقارنة مع سنة 2009

### **المبحث الثالث: ممارسة التنمية المستدامة من خلال إشباع رغبات أصحاب المصالح**

إن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يجب أن يحفز هذه الأخيرة على إشراك

أصحاب المصالح في هذه العملية، ذلك أن المؤسسة الاقتصادية التي ترغب في إدماج أبعاد التنمية المستدامة في

إدارتها يجب أن تضع ضمن أهدافها ليس فقط تعظيم الأرباح لصالح المساهمين فقط ولكن تحقيق التوازن بين

المصالح التي قد تكون متناقضة لكل أصحاب المصالح.

في هذا المبحث سنحاول التعرف على مختلف أصحاب المصالح وعلى أهمية الحوار معهم تحقيقا لمبادئ

التنمية المستدامة. ولكن قبل ذلك، لا بد من التطرق الى أصحاب المصالح وكيف تطور هذا المفهوم في الفكر

التنظيمي.

## المطلب الأول: أصحاب المصالح في الفكر التنظيمي

بالنسبة للمؤسسة، يندمج مفهوم التنمية المستدامة ضمن المنطلق الذي تسيّر عليه نظرية أصحاب المصالح. هذه النظرية تشغل حاليا اهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذلك مسيري كبريات الشركات في العالم.<sup>1</sup> فالمقصود بهذه الأطراف هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمؤسسة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر.

على الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984، إلا أن هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة الاقتصادية بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث بونروز Penrose وكان ذلك سنة 1959 "إذ يعتبر أحد الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصالح"<sup>2</sup>

ولقد قدم نفس الباحث قائمة بمؤلاء الشركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون.

لكن قبل أن يقوم فريمان في الخوض في الفكر التنظيمي لأصحاب المصالح، كان قد سبقه في ذلك باحثان أمريكيان وهما بيرل ومينس Berle et Means وكان ذلك سنة 1932 حيث اهتموا بأصحاب المصالح من خلال دراسة قاما بها حول تركيبة رأسمال كبريات الشركات الأمريكية. ومن خلال دراستهما توصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة و"إلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين."<sup>3</sup>

ويرتبط مفهوم أصحاب المصالح في الفكر التنظيمي بحكومة الشركات. ويستند هذا المفهوم إلى مجموعة من النظريات وأهمها نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية وكان على الشكل التالي "نحن نعرف نظرية

<sup>1</sup> Geneviève Ferrone et autres, Op.Cit., p.87.

<sup>2</sup> Eric PERSAIS, les rapports sociétaux : enjeux et limites, Revue française de gestion, Paris, France, n° 152, Septembre – octobre, 2004, p. 168.

<sup>3</sup> Gérard CHARREAUX: vers une théorie du gouvernement des entreprises, IAE DIJON – laboratoire CREGO / LATEC, France, Mai 1996, p.3.



الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة.<sup>1</sup>

قد ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد بيرل ومينس Berle et Means "حينما كانت إشكالية حوكمة تدور حول الكيفية التي بها يتم ضبط سلوك الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام المنوط بها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين shareholders.<sup>2</sup>" فالتركيز كان فقط على إشباع رغبات المساهمين. لكن في الثمانينات من نفس القرن، تم تطوير أفكار إدارية جديدة صاحبها موجة من الأزمات المالية والاقتصادية مست أكبر الشركات العالمية والتي نجم عنها بيع أصول شركات إلى منافسيها وحدوث تكتلات بين المنافسين وكذلك إفلاس العديد من الشركات. فانتقلت إشكالية حوكمة الشركات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمديرين إلى العلاقة بين الشركة وكل أصحاب المصالح stakeholders.

أما في مجال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، فقد كان فريمان Freeman هو أول من طرح هذه العلاقة مطالباً<sup>3</sup>:

- الشركات بتشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة
- توضيح وتحديد كيفية التعامل من خلالها معهم
- العمل على إشباع رغباتهم

وقد حاول باحثون آخرون تطوير نظرية أصحاب المصالح التي جاء بها فريمان Freeman. ويوجد على رأس هؤلاء كل من M.B Clarkson و دونالدسن T. Donaldson و بريستن L.E Preston وكان ذلك سنة 1995، حيث نشر كلاركسن Clarkson مقالا عنوانه A stakeholder framework for analysing and

<sup>1</sup>نجاتي إبراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة و دورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جمهورية مصر العربية، سنة 1991، ص. 89

<sup>2</sup> Marie Georges FILLEAU et Clothilde MARQUES –RIPOUL, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, éditions Ellipses, France, 1999, p.219.

<sup>3</sup>بكر تركي عبد الأمير، نظرية أصحاب المصالح و أبعادها الفلسفية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة و محكمة يصدرها معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد السادس و الأربعون – العدد الرابع – نوفمبر 2006، ص. 628

evaluating corporate social performance في مجلة Academy of management review في العدد رقم 01 من المجلد رقم 20 ونشر Donaldson و Preston بحثهما في نفس العدد من المجلة المعنون The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications . وتتمثل أهم التعديلات التي اقترحتها في ما يلي<sup>1</sup>:

(1) من وجهة نظرهم الثلاثة معا، إن مصالح أصحاب المصالح لديها نفس القيمة ولا يجب أن تغطي مصالح طرف على حساب الأطراف الأخرى.

(2) بالنسبة لبريستون ودونالدسون Donaldson & Preston، فإن نظرية أصحاب المصالح تهتم باتخاذ القرارات الإدارية. ففي مقالهما يقوم الباحثان بتقسيم أصحاب المصالح إلى ثلاث فئات وهم:

- الفئة النمطية **normative** : يتصرف كل من المؤسسات والمدراء نحو أصحاب المصالح بالعودة إلى تطلعات أخلاقية.

- الفئة التجريبية **empirique** : يمكن الحصول على النتائج المتوقعة في حالة ما إذا راعى المسيرون التطلعات الأخلاقية لتصرفاتهم.

- الفئة الوصفية **descriptive** : كل من المؤسسات ومسيرها يتصرفون بالنظر إلى تطلعات أخلاقية ذات خصوصيات.

أما عن البعد الاستراتيجي لفرضية بريستون ودونالدسون Donaldson & Preston، فيرى هنريكيس و سادورسكي Enriquez & Sadorsky أنه أمام المؤسسة أربع أنواع من الإستراتيجيات يمكن اتباعها<sup>2</sup>:

(1) الإستراتيجية الإستباقية : وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والتقديرية حسب الحالة السائدة.

<sup>1</sup> Salma DAMACK-AYADI, la théorie des parties prenantes en perspectives, 11eme conférence annuelle de l'AIMS, 3-6 juin 2003, Tunis, Tunisie, p.6.

<sup>2</sup> Salma DAMAK AYADI, la publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Mars 2004, page 112.

(2) الإستراتيجية التكميلية : وهي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية، والأخلاقية والقانونية.

(3) الإستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب قانونياً للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

(4) الإستراتيجية التعويضية: وهي قيام المؤسسة الاقتصادية بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

كما حاول الباحثان جونز وويكس T M JONES & A C WICKS عام 1999 تقديم نقد للفرضيات التي جاء بها كل من بريستون ودونالدسون Donaldson & Preston في مقال صدر لهما في مجلة Academy of management review في العدد رقم 02 من المجلد رقم 24 تحت عنوان Convergent stakeholder theory واقترحا نظرية أخرى للأطراف ذات المصلحة مبنية على المبررات التالية:

(1) تنشط المنظمة بصفة علنية في سوق تنافسي، وكل القرارات تتخذ من طرف مسيرين أكفاء وكل تصرفاتهم نابعة من الواقع والظروف.

(2) تهتم النظرية بعلاقة المسيرين بأصحاب المصالح، هذه العلاقة مبنية على ضوابط أخلاقية.

(3) هذه النظرية هي في نفس الوقت نمطية ولأنها تمنح نتائج ملموسة على أساس معايير يمكن وصفهم بكل بساطة.

وانتقلت بذلك إشكالية حوكمة الشركات من وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري شركات المساهمة حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغب بها كل المساهمين إلى وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري شركات المساهمة حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغب بها كل أصحاب المصالح. نتيجة لذلك تم تطوير نماذج لحوكمة الشركات وأشهرها نموذجان، فالنموذج الأول يسمى بالحوكمة القائمة على المساهمين shareholders في حين أن النموذج الثاني ويسمى بالحوكمة القائمة على أصحاب المصالح stakeholders. فالنموذج الأول يسعى إلى تعظيم المنفعة لأصحاب

رؤوس الأموال الذين يمتلكون أسهما في المؤسسة فقط في حين أن النموذج الثاني يسعى إلى تعظيم المنفعة لكل الأطراف التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة ويطلق عليهم تسمية أصحاب المصالح. وتنص بعض الدراسات على أن النموذج الذي يقوم على تعظيم المنفعة لكل أصحاب المصالح هو أفضل من النموذج الذي يقوم على تعظيم المنفعة للمساهمين فقط. في هذا المجال، تم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاث فئات<sup>1</sup>:

- الفئة الأولى: ترى أن النموذج الثاني أفضل من النموذج الأول لأنه يصف السير الحقيقي للمؤسسة
- الفئة الثانية: فهي ترى أن النموذج الأول أفضل من الثاني لأنه أخلاقي ذلك انه يراعي المتطلبات المشروعة لكل أصحاب المصالح ويسهر على إشباعها
- الفئة الثالثة: هي التي ترى أن النموذج الثاني أفضل من النموذج الأول، ذلك أنه يندمج مع الغاية التي أنشئت من أجلها المؤسسة وهي تحسين أدائها الاقتصادي من أجل البلوغ إلى تحقيق هدف تعظيم الأرباح

كما أن دراسات أخرى ترى أنه من الناحية الأخلاقية "لا يوجد تناقض بين إشباع رغبات المساهمين ووحدهم وإشباع رغبات أصحاب المصالح. لقد لوحظ من خلال الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى نظرية تعظيم المنفعة لكل أصحاب المصالح وليس فقط المساهمون هي التي تحقق أفضل أداء مالي واقتصادي. لذا لا توجد جدوى من إثارة فكرة أن هناك تناقض بين مصالح المساهمين ومصالح الأطراف الأخرى، ومثل هذا التوجه يعتبر غير أخلاقي".<sup>2</sup>

وبالتالي، يكمن ارتباط نظريات النظم المفصل أعلاه بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في محاولة التوفيق بين ما يتوقعه المجتمع وما تتوقعه المؤسسات الاقتصادية من خلال سد الفجوة الموجودة بين المؤسسات وأصحاب المصالح. فما يتصوره مسيرو المؤسسات يتباين ويتناقض في معظم الأحيان مع توقعات وأهداف أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> Marianne RUBINSTEIN, le débat sur le gouvernement d'entreprise en France: Etat des lieux, revue d'économie industrielle, 2002, volume 98, Issue 1, p.12.

<sup>2</sup> Le cercle des économistes, le gouvernement d'entreprise n'est pas seulement du ressort du conseil d'administration, France, cahier n° 2, mai 2003, p.9

## المطلب الثاني: تصنيف أصحاب المصالح

كما سبقت الإشارة إليه في المطلب السابق من هذا المبحث، فإن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان Fremann وكان ذلك سنة 1984 وعرفهم بأنهم كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال. وقدم نفس الباحث قائمة بمؤلاء الشركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون.

لقد اختلف الباحثون في تصنيف أصحاب المصالح وعلى الرغم من الاختلاف في التصنيف إلا أنهم اتفقوا في تحديدهم. فمن بين التصنيفات المشهورة لأصحاب المصالح تلك التي قدمها كلاركسون Clarkson سنة 1995 حيث اعتبر "أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيون والثانويون، فالأساسيون هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة. ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون والعمال والموردون والزبائن. أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة."<sup>1</sup> وشاطره في هذا التصنيف كل من Caroll و Nasi في دراسة صدرت لهما بمجلة Business Ethics a european Review عام 1997 والتي تم فيها تقسيمهم إلى أصحاب المصالح الأوليين (primaires) وأصحاب المصالح الثانويين (secondaires). فحسب صاحبي الدراسة "من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح الأوليين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمؤسسة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن. في حين أن أصحاب المصالح الثانويين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة."<sup>2</sup>

إلا أن هناك من يرفض أي تصنيف يعطى لأصحاب المصالح، منتقدين بذلك كل ما جاء به كلاركسون Clarkson و كارول Caroll ومن تبعهم في تصنيف أصحاب المصالح. ويأتي على رأس المنتقدين والرافضين للتصنيف الباحث الأمريكي ميتشل Mitchell "الذي يرى أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية

<sup>1</sup> Op. Cit., p. 169.

<sup>2</sup> Samuel MERCIER, l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, 10eme conférence de l'association Internationale de Management Stratégique « AIMS », du 13 au 15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université LAVAL, Québec, p.7.

ضيقة لأصحاب المصالح على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تصنيف لأصحاب المصالح فهو غير مؤسس.<sup>1</sup>

إن العرض المقدم أعلاه حول أصحاب المصالح ومختلف التصنيفات المقدمة لهم يبين أنه ينظر لأصحاب المصالح من زاويتين. فالزاوية الأولى وهي التي تعطي الأولوية في إشباع الرغبات وهم من يقدم الأموال للمؤسسة، ويأتي في مرتبة أقل الأطراف الأخرى مهما كانت مستويات علاقاتهم بالمؤسسة. أما الزاوية الثانية، فهي التي ترفض أي ترتيب لأصحاب المصالح وتنفي استعمال أي مؤشر لتصنيف أصحاب المصالح وانه لا توجد مصلحة عليا لطرف أو مجموعة أطراف على حسب طرف أو مجموعة أطراف أخرى.

ومن الدراسات التي اكتفت بتقديم قائمة مفصلة لأصحاب المصالح دون تقديم أي تصنيف لأصحاب

المصالح ما يلي :

## 1. أصحاب المصالح وفق دراسة فيرنانديس<sup>2</sup>:

(1) **المساهمون**: إن الهدف الأسمى لأي كيان اقتصادي هو تحقيق الأرباح وكل مساهم في المؤسسة لابد له وأن يتحصل على عائد مقابل المخاطرة في شراء أسهم المؤسسة من جهة والثقة التي وضعها في مسيرتها من جهة أخرى.

(2) **الزبائن**: يعتبر إشباع رغبات الزبائن أحد العناصر المهمة التي بواسطتها يمكن تحقيق بقاء المؤسسة وضمان نموها. فبواسطة هذا العنصر يمكن للمؤسسة أن تحسن من مركزها التنافسي باستقطابها لخصص سوقية جديدة وبالتالي أن تضمن صحتها المالية بشكل دائم. إن السهر والعمل على إشباع رغبات الزبائن يعتبر عمل يخطط له على المدى الطويل لأنه يتطلب تضافر الكثير من الجهود وتوفير الكثرة من الموارد سواء كانت مادية أو بشرية.

إن ما يميز السوق حاليا هو أنه لا يوجد زبائن في انتظار العروض التي تقدمها لهم المؤسسة. فنتيجة الثورة التكنولوجية التي عرفها وسائل الإعلام والاتصال الحديث، أصبح الزبائن على دراية بكل ما يحدث في السوق وبالتالي أصبحت لديه القدرة على مقارنة الكثير من العروض. نتيجة لذلك أصبحت سلطة اتخاذ

<sup>1</sup> Eric PERSAIS, Op. Cit., p. 169.

<sup>2</sup> Alain FERNANDEZ, les tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Editions d'Organisation, 2005, p.s 43-53.

قرار الشراء واختيار المورد المناسب بيد الزبون. وعليه، فالمؤسسة أصبحت مطالبة بأحداث نوع من التعديل في طريقة سيرها وأساليب إدارتها بالشكل الذي يجعل كل عملياتها الداخلية والموارد التي تمتلكها تحت تصرف الزبون.

(3) **العمال:** يعتبر العمال المورد الأساسي للمؤسسة. ولكي يمكن أن يكون هؤلاء العمال طرفا فاعلا في نجاح المؤسسة لابد وأن تولي لهم المؤسسة الاهتمام الكافي من خلال التشجيع والتحفيز. فالحوافز هي حجر الزاوية في نجاح المؤسسة التي تعطي الأهمية الكافية لكل من الإبداع وإشباع رغبات الزبائن والتأقلم مع المحيط المتقلب الذي تنشط فيه.

في مثل هذه المؤسسات لا يمكن اعتبار العنصر البشري كمورد أساسي إذا تم تقييم فاعلية الأفراد من خلال المردود الإنتاجي للعامل بنسبة إن التكاليف. في هذه الحالة لا يمكن ضمان وفاء العمال وانتمائهم للمؤسسة لأنه في حقيقة الأمر العامل ليس ملك للمؤسسة ولكن ملك نفسه فهو يسير مساره المهني بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات حياته الخاصة واهتماماته الشخصية.

بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة التي تولي الاهتمام الكافي لكل عناصرها البشرية مطالبة بأن تضمن لهم الحق الذي يجعل منهم مسؤولين في تأدية مهامهم. وعلى هذا الأساس لابد من ضمان ما يسمى بالتوافق بين متطلبات المنصب الذي يشغله كل عامل مع كفاءته ورغباته. لتحقيق ذلك من الأجدر التركيز على تدريب وتكوين الأفراد. هذه العملية تعود بالفائدة عليهم حيث تنمي مهاراتهم وتضمن الجهود التي يبذلونها.

(4) **الشركاء:** إن نجاح المؤسسة مرتبط أيضا بمستوى الولاء والوفاء الذي يربطها مع شركائها. كل المؤسسات الرائدة تولي درجة عالية من الاهتمام إلى مبدأ خلق القيمة وفق الفكرة التي نص عليها بورتر في دراساته والذي يعتبر المؤسسة كحلقة من القيم. من أجل تعظيم القيمة المضافة النهائية للمؤسسة والمتمثلة في إشباع رغبات الزبائن لابد من جعل من الموارد الموضوعية في متناول المؤسسة ذات مردودية عالية. على هذا الأساس يقرر مسيرو المؤسسات إسناد بعض من نشاطاتهم الرئيسية للغير أو الاحتفاظ بها داخل المؤسسة على غرار عملية التمويل التي يتولى القيام بها الموردون.

5) المجتمع بصفة عامة: يتفق الجميع على أنه لا يمكن ضمان نجاح المؤسسة في العصر الحالي إلا إذا تم التركيز فقط على البعد المالي والاقتصادي في إدارة المؤسسة من خلال تعظيم الأرباح. لقد فرضت أبعاد أخرى نفسها على المؤسسة وأصبح من الضروري مراعاتها ومراعاة آثارها السلبية إذا تم تجاهلها وكذلك منافعها إذا تم احترامها. هذه الأبعاد هي ما يطلق عليها بالمعايير الأخلاقية في الإدارة، إن الذي جعل من هذه المعايير بعداً لا بد من إدماجه في الإدارة هو قوة الضغط التي يعرضها الرأي العام حيث أن هذا الأخير جد متأثر بالمسائل البيئية والصحة والسلامة والعمومية وبالمسائل المتعلقة بظروف العمل نتيجة. لذلك تبادر المؤسسات المهتمة بتحسين سمعتها أمام الرأي العام إلى الإسراع في القيام بعمليات التدقيق الاجتماعي وفق معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 من أجل أن تبرهن للرأي العام أن ظروف العمل في مصانعها ومنشآتها سليمة وتحمي حقوق العمال. كما تبادر مؤسسات أخرى إلى وضع نظم للإدارة البيئية وفق المواصفات القياسية ISO 14000 وأنظمة للصحة والسلامة المهنية الموافقة للمواصفات القياسية OHSAS 18001.

## 2. أصحاب المصالح وفق الغالبي والعامري<sup>1</sup>:

- 1) فئة عملاء المنشأة: وتشمل جميع الجهات والأفراد والمستهلكين أو المستفيدين من السلع أو الخدمات التي تقدمها المنشأة
- 2) فئة الملاك: وتتمثل في أصحاب رؤوس الأموال أفراداً أو مجموعة من الأفراد الطبيعيين أو المعنويين إذا كانت مملوكة ملكية خاصة أو الدولة إذا كانت مملوكة ملكية عامة.
- 3) فئة العاملين بالمنشأة: وتشمل جميع العاملين بالمنشأة بغض النظر عن طبيعة أعمالهم ومواقعهم في الهيكل التنظيمي.
- 4) فئة أفراد المجتمع: وتشمل جميع أفراد المجتمع -بشكل عام- الذي تعمل المنظمة داخل نطاقه وخاصة الأفراد المحيطين بالمنشأة جغرافياً، وربما كل الجمهور.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص. 106.



استنادا للتصنيفات المفصلة أعلاه، نقوم بدورنا بتقديم تصنيف مفصل لهذه الأطراف وهو على النحو

التالي:

(1) **المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية. إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا ومناسبا من هذه الاستثمارات. ويمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر. إن كل من يجوز على جزء من رأسمال المؤسسة مهما كان وزنه سواء تعلق الأمر بالمستثمرين المؤسسيين (investisseurs institutionnels) أو صغار المساهمين (Petits Porteurs) لديه الحق في توجيه سياسة المؤسسة بالإضافة إلى الربحية التي تمثل المعيار الأهم في توجيه استراتيجيات وسياسات المؤسسة واتخاذ قرارات الاستثمارية، فمن حق المساهمين أيضا أن يفرضوا الجوانب الاجتماعية في وضع ورسم تلك السياسات. فالمستثمرون لا يسعون فقط إلى الربح على المدى القصير فقط بل وعلى المدى الطويل كذلك وهذا ما يدعوهم إلى تبني سياسة اجتماعية وبيئية في المؤسسة.

(2) **الزبائن:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء. فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها زبائن وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات. إن ما يرحوه الزبائن من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات بالإضافة إلى رصد آراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم والاهتمام بالخصائص الاجتماعية والبيئية لها. على هذا النحو، يصبح المستهلك عنصرا فاعلا وله القدرة على اختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة.

(3) **العمال:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى. ويعتبرون مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.

(4) **الموردون:** يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة والوثيقة جدا. لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها. ويتعلق الأمر بخلق نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل، وليس الهدف هو الحصول على أفضل الأسعار فقط بقدر ما هو الحصول على خدمات ومنتجات ذات نوعية جيدة وخلال فترات دائمة ومستمرة وبذلك تعم الفائدة كلا الطرفين أي المؤسسة والموردين.

(5) **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين. نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة. إن حياة وتطور المجتمع والتجمعات المحلية تعتمد وبشكل مباشر على التأثيرات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يخص توفير مناصب الشغل، بالإضافة إلى مساهمة الضرائب والجمعيات في المحافظة على الخدمات العامة وكذا التجارة. والمؤسسات الاقتصادية مجبرة على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية لتلك المؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع. والمؤسسة الاقتصادية التي ترى نفسها متحلية بالمسؤولية الاجتماعية عليها أن تجد أساليب وطرقا تسعى من خلالها إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي.

(6) **البيئة الطبيعية:** ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان أولا وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار.

(7) **جماعات الضغط:** منذ ثلاثة عقود تقريبا تجمعت بعض الهيئات التي لها أثر دولي تحت لواء منظمات غير حكومية يكمن دورها في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية التي تطالب مسيرتها بأن يكونوا أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السيئ للنفوذ الذي تحوز عليه بعض المؤسسات مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلويث البيئة. وتعاني كثيرا كبريات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها كأن تطالب مثلا من الرأي العام مقاطعة منتجاتها

وقد يترتب عليه أيضا آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة وانسحاب المستثمرين. ومن الأمثلة على جماعات الضغط يمكن ذكر كل من منظمة العفو الدولية ومنظمة السلام الأخضر GREEN PEACE وأطباء بدون حدود MEDECINS SANS FRONTIERES والصندوق العالمي للطبيعة (WWF) وكذا رابطة فرض الضرائب على المعاملات المالية (ATTOC) لمساعدة المواطنين. ولتفادي الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسات نتيجة تصرفات جماعات الضغط، تقوم بعض المؤسسات بإبرام علاقات مع بعض المنظمات غير الحكومية من خلالها تسعى إلى تنمية ورفع الوعي البيئي والاجتماعي لدى الرأي العام وتبرهن أن تصرفاتها كلها تنصب تحت ما تقتضيه المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للشركات. وأفضل مثال عن مثل هذه العلاقات ما أقدمت على القيام به شركة لافارج الفرنسية المختصة في صناعة الاسمنت التي قامت بإبرام علاقة شراكة مع الصندوق العالمي للطبيعة (WWF) حتى تثبت للرأي العام مدى اهتمامها بالتنمية المستدامة وهذا ما سيتم تفصيله في الفصل الأخير من هذه الرسالة.

8) **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تعير لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة.

9) **المنافسون:** تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة.

### **المطلب الثالث: أهمية الحوار مع أصحاب المصالح**

إن الذي يقود المؤسسات الاقتصادية إلى مراعاة المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها الإدارية لا يرجع فقط لأنه في الواقع الكثير من الشركات تحقق في إدراك دورها في المجتمع ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل خضوعها إلى المساءلة ليست فقط أمام المساهمين بل وأمام كل أصحاب المصالح. فبالنسبة للمهتمين بنظرية أصحاب المصالح، فإن هذه الأطراف تنتظر من المؤسسة أسلوبا جديدا في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد. "المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة

ومفيدة لمنظمات الأعمال في علاقاتها مع مجتمعاتها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

في هذا الصدد بدأ يشمل العالم مؤخراً تغيير جذري في نظرتهم للمساءلة وهو في الحقيقة نتاج الأسباب

التالية:

(1) الموقف الذي وضعت بعض الشركات نفسها فيه نتيجة ممارستها وتصرفاتها الخاطئة اتجاه المجتمع بجميع

مكوناته. وهنا نذكر على سبيل المثال ما حصل مع شركة شل SHELL في نيجيريا وشركة يونيون كاربايد UNION CARBIDE في كارثة التسريب الكيماوي في بوبال بالهند وكذلك ما فعلته صناعات الأخشاب بتجريد الغابات مسببة فيضانات هائلة وما تفعله حالياً الشركات المصنعة للأدوية المعالجة للايدز اتجاه التسعير المرتفعة التي تفرضها على الدول الفقيرة وخصوصاً إفريقيا.

(2) عدم اهتمام الشركات بوضع قوانين محققة والسعي لتطبيقها والمتعلقة بأهداف اجتماعية سواء فيما يخص حقوق الإنسان، أو معايير العمل والاستدامة البيئية وتخفيض مستوى الفقر عالمياً.

(3) تعتبر الشركات مسؤولياتها الاجتماعية هي شيء هامشي سواء في ثقافتها أو في إجراءاتها الإدارية. إن التفكير على نحو هذا المنوال يعتبر خطأ خاصة في ظل بيئة العمل الجديدة التي فرضتها ظاهرة العولمة والتي أصبحت تطرح تحديات عميقة أمام الشركات والتي تعتبرها عناصر فاعلة اجتماعياً.

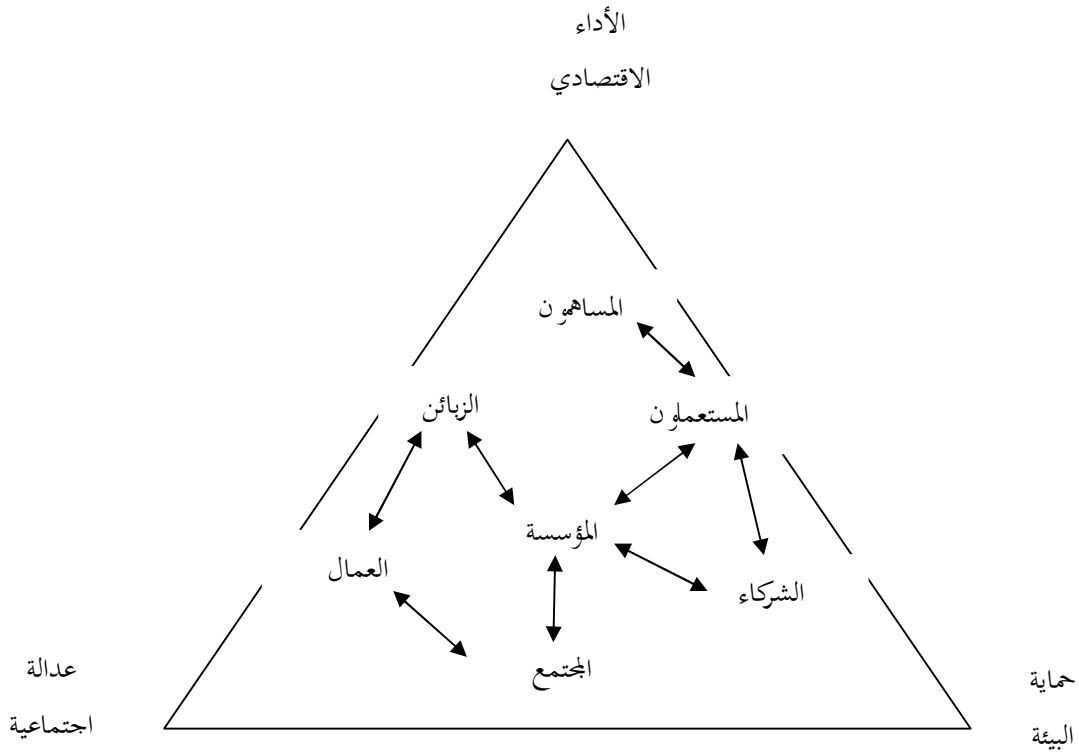
إن كيفية إدارة المؤسسات الاقتصادية لعلاقتها مع أصحاب المصالح أصبحت عنصراً من العناصر المهمة المستعملة في تقييم الأداء. لقد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المؤسسة وعن تصرفات مسيرتها. ذلك أن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للشركة فحسب المتمثلة في قيمتها السهمية بل يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الانحرافات البيئية والاجتماعية والتي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس. لذلك، لقد أصبح مهماً أن تعطي المؤسسات الاقتصادية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص. 52.

الاهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع أصحاب المصالح. وكل تقصير من جانب المؤسسة في هذا المجال لا يسمح لها بالتعرف على مدى اهتمام الغير بالمؤسسة. إن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام. فهي بذلك مطالبة بإشراك أصحاب المصالح في هذه العملية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

**شكل رقم 10: أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسة وعلاقتها بأصحاب المصالح**



Jean SUPIZET, Le management de la performance durable, Editions d'organisation,

Paris, France, 2002, page 75.

من الشكل يستنتج أن دور المديرين هو مراعاة الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في إدارة مؤسساتهم والسهر على تحقيق التوازن الذي يتشكل من أصحاب المصالح والذين يمثلون السبعة للمؤسسة. كما يشير الشكل إلى أنه يتم تحقيق التنمية المستدامة عندما تتوافق المصالح الخاصة للأطراف ذات المصلحة مع الهدف العام للمؤسسة.

ترتكز إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح على مبدأ هام في التسيير وهو مبدأ التحسين المستمر. ويمكن تطبيقه من طرف المؤسسة في هذا المجال كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Développement Durable et PME, cahier élaboré dans le cadre du comité du développement durable, juin 2003, p.10.

- 1) تعهد المديرية العامة: يجب أن يكون واضحا لجميع أصحاب المصالح انتهاج التنمية المستدامة موضحا اهتمامات الجهات العليا في الإدارة ويجب أن يتجلى ذلك في إستراتيجيتها بكل وضوح.
- 2) تلبية كاملة لجميع رغبات الزبائن ويمكن قياس ذلك على فترات زمنية متفرقة واختبارها
- 3) العمل الجماعي والتنسيق بين العمال والموردين والزبائن (اعتماد مبدأ المصلحة المشتركة).
- 4) الاهتمام بإشباع رغبات العمال وذلك بتنوع مهامهم وتحميلهم جزءا من المسؤولية.
- 5) الاهتمام بالتكوين المستمر والمتواصل للعمال.
- 6) متابعة البيانات التي تسمح بقياس تأثير أنشطة المؤسسة على المجتمع الذي تنشط فيه.
- 7) مقارنة بيانات المؤسسة مع بيانات المؤسسات المنافسة.
- 8) اعتماد الشفافية اتجاه العمال والموردين والزبائن.
- 9) مراجعة وتدقيق التحسينات المنتظرة.

في دراسة أجريت في فرنسا في شهر مارس 2003 على 06 دول أوروبية<sup>1</sup>، فإن العينة التي أجريت معها الدراسة ترى أن لتطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية للشركات جملة من الانعكاسات الايجابية على أصحاب المصالح أهمها<sup>2</sup>:

- 14% من العينة ترى أن المؤسسة التي تنتهج التنمية المستدامة تكون لديها القدرة على استقطاب يد عاملة مؤهلة قصد توظيفها
- 27% يرون أنها تساعدهم على تحسين علاقاتهم بأصحاب رؤوس الأموال (المستثمرين الماليين)
- 33% يرون أنها أداة من أدوات تحفيز العمال
- 47% يرون أنها تساعد على تحسين العلاقة مع الحركات الجمعوية ومع المنظمات غير الحكومية.
- 56% يرون أنها تساعد على تحسين العلاقة مع السلطات العمومية ومع الجماعات المحلية

<sup>1</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Op.Cit., p.10.

<sup>2</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Op.Cit., p.10.

- 92% يرون أنها تساعد على تحسين صورة المؤسسة أمام المستهلكين

وفي دراسة أخرى أجرتها شركة SOFRES الفرنسية المختصة في دراسات سبر الآراء والاستقصاءات سنة 2001 لخصر ما ينتظره الرأي العام من المؤسسة المسؤولة اجتماعيا، أظهرت النتائج اهتمام الفرنسيين بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الفرنسية. فأفراد العينة الذين شملهم سبر الآراء يرون بأن المؤسسة المسؤولة هي تلك التي عليها واجبات نحو زبائنها وموظفيها وتحترم أخلاقيات الأعمال وتهتم بالمصلحة العامة. فحسب أفراد العينة، للمؤسسة واجبات أولا وقبل كل شيء نحو الزبائن والموظفين. فهناك فقط ربع الفرنسيين الذين يعتبرون أن المؤسسة المسؤولة هي تلك التي تلتزم بالمصلحة العامة، بالنسبة للآخرين، يرون أن الجانب الأخلاقي والمهني اليومي هو أساس مسؤولية المؤسسة وجاءت النتائج على النحو التالي<sup>1</sup>:

- احترام القانون 22%

- معرفة الأخطاء وتصحيحها 48%

وفي نفس المجال، ومن ناحية أخرى حول التزامات المؤسسة نحو أصحاب المصالح بينت الدراسة أن للمؤسسة التزامات نحو<sup>2</sup>:

- زبائنها بنسبة 78%

- عمالها بنسبة 71%

- البيئة بنسبة 22%

- المجتمع المحلي والسكان المجاورين بنسبة 17%

- المساهمين بنسبة 6%

<sup>1</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Vadémécum entreprises et développement durable, mai 2006, p.33.

<sup>2</sup> Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Vadémécum entreprises et développement durable, Op.Cit., p.41.

## خلاصة الفصل:

يستخلص من هذا الفصل ثلاثة عناصر مهمة. الأول هو أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي نشاطاتها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح. والغاية من ذلك هو إشباع رغبتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة. والثاني هو أن جوهر المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات أن تكون مسؤولة بشكل فعلي عن مدى تأثير أنشطتها على كل أصحاب المصالح وهم المساهمون والعمال والعملاء والريدين و البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي والمجتمع بصفة عامة. أما الثالث هو أن انتهاج المسؤولية الاجتماعية للشركات يمنح للمؤسسة الاقتصادية جملة من الامتيازات شريطة أن تتمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص التي قد تمنحها منها الحصول على للسمعة الجيدة والتعامل مع الزبائن الجيدين ورفع مستويات الرضا لدى العاملين والحصول على ثقة المستثمرين والمقرضين ناهيك عن الفوائد الاقتصادية العديدة الأخرى التي تحققها.

إن ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا الفصل يتقاسمه الكثير من الباحثين وكذلك مدراء الشركات العالمية من خلال التجارب التي تم عرضها.



## الفصل الثالث

أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات

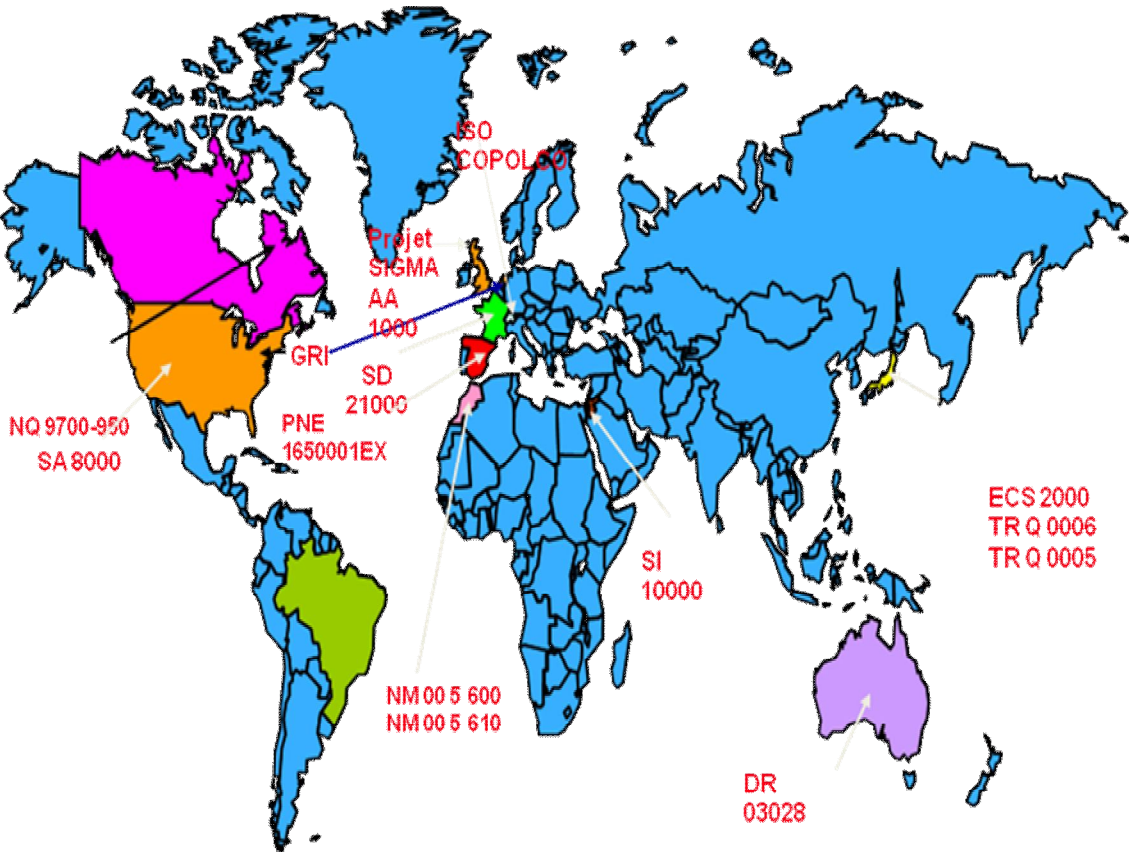
الاقتصادية

## مقدمة الفصل

لإدماج التنمية المستدامة، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الاستعانة بجملة من الأدوات وهي بمثابة مرجعيات يستدل بها ما جاءت نتيجة مجهودات قامت بها الهيئات الدولية للتقييس ومنها ما قامت به المنظمات الدولية والجمعيات المهنية ووكالات التنقيط والجمعيات غير الحكومية ومكاتب التدقيق والاستشارة وكذلك الجامعيين. تصنف هذه المبادرات إلى ثلاثة أصناف، معايير ومواصفات قياسية دولية ومبادرات دولية صادرة عن جمعيات ومنظمات دولية ومعايير محلية تطبق على مستوى الدولة.

الشكل التالي يوضح هذه المعايير والمبادرات:

الشكل رقم 11: تطبيق المبادرات والمعايير من طرف الدول عبر العالم



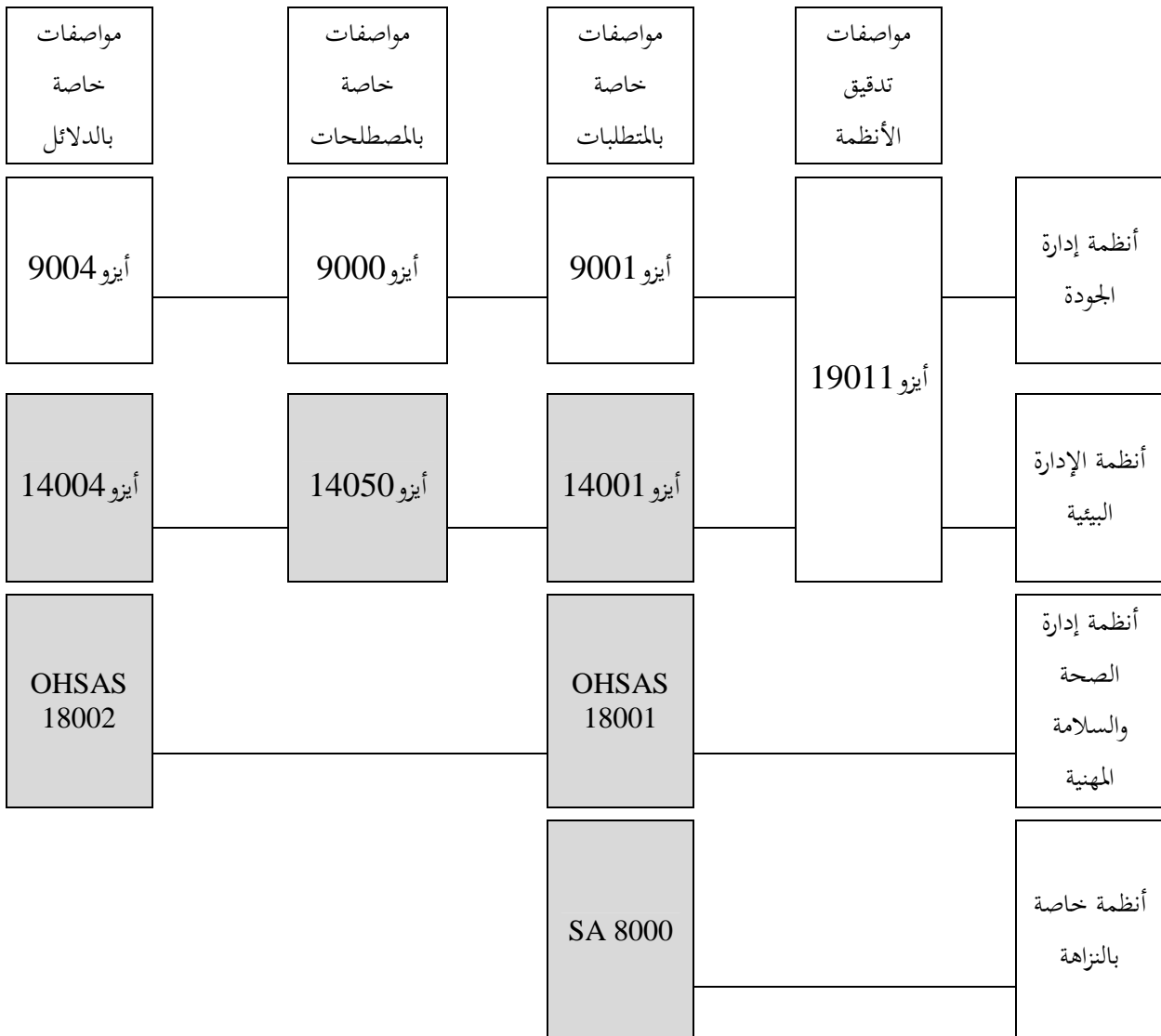
المراجع: Du concept de développement durable à la mise en œuvre selon le guide SD 21000, Ecole nationale Supérieure des Mines et le groupe AFNOR, 2003, page 22.

## المبحث الأول: المعايير والمواصفات القياسية الدولية

في السنوات الأخيرة، تزايد عدد المواصفات القياسية التي بواسطتها تساهم المؤسسة الاقتصادية في الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة. فبعض المواصفات القياسية صدر من المنظمة العالمية للتقييس الأيزو والبعض منها صدر من هيئات دولية أخرى. ومن هذه المعايير والمواصفات ما هو خاص بالجودة ISO9001-2000 وأخرى خاصة بالبيئة ISO14001 ومنها ما هي خاصة بالصحة والسلامة المهنية OHSAS18001.

ويحتوي الشكل التالي على أهم هذه المعايير والمواصفات القياسية الدولية:

الشكل رقم 12: المواصفات القياسية المعنية بتطبيق التنمية المستدامة



Michel JONQUIERES, Le Manuel de Management Environnemental, Tome 2 – Améliorer un système de management environnemental, Edition Société Alpine de Publications, Paris, France, 2001, page 160.

## المطلب الأول: المواصفات القياسية الصادرة من المنظمة الدولية للتقييس الأيزو

المنظمة الدولية للتقييس الأيزو هي إتحاد دولي لهيئات المواصفات الوطنية ومنظمة غير ربحية، مقرها في جنيف أنشئت عام 1946 وبدأت فعلياً عام 1947 وتضم في عضويتها ممثلين عن أكثر من 157 هيئة تقييس وطنية وجهات أخرى. وقد صدر من هذه المنظمة العديد من المواصفات منها ما هو متعلق بالإدارة ومنها ما هو متعلق بالمنتجات والخدمات.

إن أهم المواصفات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة هي عائلة المواصفة الدولية الأيزو 9000 والأيزو 14000 والأيزو 22000. فالأولى تتعلق بأنظمة إدارة الجودة والتي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الاشباع للزبائن والثاني تتعلق بأنظمة إدارة البيئة والتي تسعى إلى احترام المؤسسة للبيئة الطبيعية وللمجتمع المحلي، أما الثالثة فهي خاصة بتوفير شروط النظافة والصحة للمنتجات الغذائية وهي تسعى إلى وضع نظام للإدارة هدفه حماية المستهلك.

فيما يلي تفصيل لكل هذه المواصفات الثلاثة.

### (1) المواصفات القياسية لنظام إدارة الجودة أيزو 9001

تسعى المواصفات القياسية أيزو 9001 إلى وضع أنظمة إدارة الجودة داخل المنظمات الهدف منه هو تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عالٍ تستطيع من خلالها هذه المنظمات تنظيم عملياتها وإدارة مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها دعماً لإرضاء العملاء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

وقد صدرت هذه المواصفة لأول مرة سنة 1987 ثم تمت المراجعة الأولى سنة 1994 وتمت مراجعتها ثانية سنة 2000 وأخيراً تم مراجعتها سنة 2008 ومن المنتظر أن تخضع لتعديل آخر بحلول سنة 2015. فخلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي "بزغ ما يعرف بالأيزو 9000 فحاليا شهادة الأيزو 9000 كمعيار رئيسي أصبحت مسألة برنامج لأي إجراء تصنيعي دولياً. ثم تحرك الزمن وحدثت العديد من التغيرات لمفهوم الجودة.

فمثلما تزايدت المعايير والتوقعات لدى العملاء تغيرت مفاهيم الصناعة من مجرد شهادة للأيزو أو مصطلح للجودة إلى التركيز على تحقيق تميز حقيقي ومتواصل من خلال تغيير شامل للجوهر/القلب. فالجودة لا يمكن أن تدار فقط من خلال قسم الجودة، بل يجب أن تصبح طريقاً للحياة. فهدف إحراز وتحقيق التميز يجب أن يكون قائداً للمنظمة لتكون الأفضل في الصف.<sup>1</sup>

ولقد تم طرح المواصفة القياسية أيزو 9001 بغرض إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسات التي تضع الجودة ضمن اهتماماتها الإدارية وتجعل من إشباع رغبات الزبون أحد مقومات النجاح والبقاء والتميز. "فمنذ أن تداولت أوساط منظمة الأيزو طرح مواصفات جديدة تتعامل مع نظام متكامل للجودة هدفه المعلن حماية المستهلك والحفاظ على البيئة وضمان جودة المنتجات والارتقاء بالمشاريع الإنتاجية والخدمية وأسلوب للحماية من الغش الصناعي والخدمي والتجاري واعتباره جواز سفر لكل منتج أو خدمة لكل أنحاء العالم وذلك منذ عام 1986 والمباشرة في تطبيق هذا النظام والذي عرف بنظام الأيزو 9000 وما تفرغ عنه من مواصفات، ولج عالم التصنيع والخدمات مرحلة جديدة من التعامل الصناعي والتجاري وخاصة بعد القرار بإنشاء منظمة التجارة الدولية والتي وقع عليها في مراكش يوم 15/4/1994 واعتمادها للمواصفات الدولية وخاصة مواصفات الأيزو 9000 كمواصفات للبائع والشاري لأية صفقة تجارية للسلع والخدمات."<sup>2</sup>

ونظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية أيزو 9001 هو "نظام يتكون من سياسات الشركة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلي احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة."<sup>3</sup> ويشمل هذا النظام كلا من عمليات الشراء والبيع واختيار المواد والإفراد والتصاميم وتخطيط التصنيع والإنتاج والفحص والاختبار والتعبئة والتغليف وحفظ المواد والتوزيع والتركييب والتشغيل والصيانة والرقابة على الجودة وخدمات ما بعد البيع والمحافظة على البيئة.

<sup>1</sup> صالح الراشيد، التميز في الأداء: ماهيته و كيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، مجلة فصلية متخصصة ومحكمة يصدرها اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الامارات العربية المتحدة، المجلد 29 العدد 116، السنة 2009، ص. 127.

<sup>2</sup> فلاح سعيد جبر، الحفاظ على البيئة ومنظومة التعبئة والتغليف العربية للمنتجات الغذائية واقعاً ومرتبجى، المؤتمر العربي حول الاعتبارات البيئية في الصناعات الغذائية العربية الاوضاع الحالية واتجاهات المستقبل، الجامعة العربية، من 2 الى 5 ماي 2006، جمهورية مصر العربية، ص. 77.

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، صفحة 43

وتكمن أهمية بناء أنظمة إدارة الجودة وفق المعيار أيزو 9001 في <sup>1</sup>:

- التحسين المستمر لجودة الأداء.
- تلبية احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين.
- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق وليس طبقا للافتراضات والتكهنات الشخصية.
- تعزيز العمل الجماعي وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق والمشاركة الفعالة.
- رفع مهارات العاملين وقدراتهم.
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين.
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
- تطوير مقاييس جودة الأداء ومؤشرات التطوير والتحسين المستمر.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية.
- التعلم من الأخطاء والحد من تكرارها بطريقة علمية.

ويمكن تلخيص أبرز فوائد أنظمة الجودة تبعا لإيزو 9001 في ما يلي <sup>2</sup>:

- (1) تحسين صورة المؤسسة في بيئة الأعمال
- (2) تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، والمساهمة في زيادة تنصيبها السوقي.
- (3) زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح الاحتمالية وبالتالي تخفيض التكاليف
- (4) التصميم الجيد للمنتجات وضمن جودة التنفيذ
- (5) التحسين المستمر في العمليات
- (6) الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة
- (7) رفع الروح المعنوية للعاملين

<sup>1</sup> Guy LAUDOYER, la certification ISO 9000: un moteur pour la qualité, Editions d'organisation, Paris, France, 2000, p.34.

<sup>2</sup> Bernard FROMAN, du manuel qualité au manuel de management: l'outil stratégique, Editions AFNOR, Paris, France, 2001, p.13.

8) تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل

9) مقابلة احتياجات السوق الأجنبية

10) كسب رضا الزبائن واستمرار في التعامل مع المؤسسة

## 2) المواصفات القياسية للإدارة البيئية "الأيزو 14000 إصدار 2004

إن أهم أدوات تحقيق دمج التنمية المستدامة ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيرى المؤسسات الاقتصادية هو الاعتماد على نظم للإدارة البيئية التي تعمل على تحسين الأداء البيئي طبقا للسياسة البيئية للمؤسسة الاقتصادية هو المنظومة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو في إطار المواصفة ايزو14000.

إن المواصفات القياسية الأيزو 14001 "هي مجموعة من المواصفات الاختيارية التي تحافظ على البيئة ومن ثم فهي تتيح للمنظمات والهيئات على مستوى العالم إتباع إدارة بيئية واحدة متفق عليها، وبالتالي فهي تضمن وتكفل حماية البيئة من التلوث وذلك بالتوازي مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>" فهذه المواصفة توفر الآلية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي." أكثر النظم للإدارة البيئية انتشارا حيث تتوافق بنود المواصفة مع العناصر الأساسية اللازمة لنظام الإدارة الفعالة. وتعتبر اتفاقية الجات واتفاقية ريو دي جانيرو عام 1992 هي المحرك الرئيسي لصدور المواصفة الدولية أيزو14001 في عام 1996 والتي بنيت على أساس المواصفات البيئية البريطانية (BS7750) والتي صدرت عام 1992.<sup>2</sup> وتعتبر هذه المواصفة "امتدادا لما شهدت السنوات الأخيرة من ظهور عدد من المواصفات القياسية للإدارة البيئية على المستويات المحلية منها على وجه الخصوص المواصفة البريطانية (BS7750) و المواصفة (NSF110) في الولايات المتحدة الأمريكية و المواصفة (EMAS) في الإتحاد الأوروبي والتي تلتها المواصفات القياسية العالمية الجديدة ISO14000، والتي تشكل توحيدا لكل المواصفات السابقة هذا من أجل تطبيق نظام الإدارة البيئية بشكل جيد ومقبول لدى الجميع الأمر الذي جعل المنظمة العالمية للتقييس تحدد العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها ضمن هذا المجال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نفس المرجع السابق، ص. 25

<sup>2</sup> صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نظام الادارة البيئية و التكنولوجيا، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 2005، ص. 25

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص. 213 .

وتعرف هذه المواصفة متطلبات الإدارة البيئية لتمكين المؤسسة من صياغة سياسة وأهداف تأخذ في الاعتبار المتطلبات التشريعية والنواحي البيئية الهامة وذلك بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع إيجاد توازن مع احتياجات البيئة.

أما عن مجالات تطبيق هذه المواصفة فهي تخص أي منظمة ترغب في<sup>1</sup>:

(1) تطبيق والمحافظة وتحسين نظام إدارة البيئة

(2) التأكد من مطابقتها لنظامها للسياسة البيئية التي وضعتها

(3) إظهار هذا التطابق للآخرين

(4) التسجيل للحصول على شهادة المطابقة للمواصفة العالمية للبيئة من منظمة خارجية.

لقد تم إصدار أول مواصفات لإدارة أنظمة البيئة من قبل الأيزو في سبتمبر عام 1996 عندما ظهرت المواصفة ISO14001:1996 وقد تم اعتمادها دولياً، وبناءً عليها تمنح شهادة الأيزو ISO14001. هذا وقد تم تحديث هذا الإصدار عام 2004 وهي ISO 14001:2004.

ويعطي نظام إيزو 14001 "وضعا تنافسيا للشركات المصدرة والهدف الأساسي من سلسلة إيزو 14000 هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها."<sup>2</sup> كما "تمثل سلسلة الأيزو 14000 للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقدم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية، نورد فيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة."<sup>3</sup>

يرتبط مفهوم الإدارة البيئية بنشوء المواصفة ISO14000 حيث شكلت المنظمة العالمية للتقييس في أوت 1991 مجموعة استشارية قادرة على وضع إطار عام للإدارة البيئية مماثل لمقاييس إدارة الجودة ISO9000، حيث أثمرت نتائج أعمال المجموعة تشكيل اللجنة الفنية (207) المتخصصة بتطوير المواصفة ISO14000 والتي عرفت

<sup>1</sup> ADEME France, l'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles, Service économie de l'ADEME, France, Juillet 1999, p.32.

<sup>2</sup> أسامة الخولي، نفس المرجع السابق، ص. 273.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص. 274.



بدورها نظام الإدارة البيئية على أنه "جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، نشاطات التخطيط والمسؤوليات، والإجراءات والعمليات، والموارد لتطوير وتنفيذ المراجعة والمحافظة على البيانات البيئية"<sup>1</sup>

أما تقرير منظمة الأمم المتحدة حول البرامج البيئية، يرى أن مفهوم الإدارة البيئية على مستوى المؤسسة "يقوم أساساً على وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمؤسسة الصناعية، على أن تشمل المراحل الإنتاجية كافة، انطلاقاً من الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به وتقوم أيضاً على تنفيذ أكفأ الإجراءات الرقابية، مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والأثر البيئي لهذه الإجراءات أيضاً، إضافة إلى كيفية استخدام الموارد ولا بد من توضيح الأدوات والطرق المتبعة لمنع التلوث والاستخدام الرشيد للموارد."<sup>2</sup>

وتم تعريفها أيضاً بأنها "عبارة عن هيكل المؤسسة ومسؤولياتها، سياساتها وممارستها، وإجراءاتها وعملياتها، ومواردها المستخدمة في حماية البيئة ووضع أهداف البرامج البيئية، وتطوير برنامج الأداء البيئي."<sup>3</sup>

وهناك عدد من الأسباب تؤدي إلى اهتمام المؤسسة بالإدارة البيئية وهي:

- (1) التشريعات والقوانين الصادرة حول حماية البيئة.
- (2) الضغط الاجتماعي.
- (3) البحث عن سمعة جيدة في سوق يزداد فيه الوعي بأهمية حماية البيئة.
- (4) الضغوط التي تفرضها المنافسة في الأسواق الإقليمية والعالمية.
- (5) الاعتبارات التمويلية من طرف المؤسسات المالية.
- (6) متطلبات سوق التصدير.

ويمكن تصنيف سلسلة الأيزو 14000 إلى "مواصفات تقييم المؤسسة الصناعية ومواصفات تقييم المنتج والعملية الصناعية."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، نفس المرجع السابق، ص. 190.

<sup>2</sup> United Nations, Technical Report, The Environmental Managements In The pulp and Paper Industry, UNDP, n°34, Paris, 1996.p 177.

<sup>3</sup> السقا أحمد السقا، نفس المرجع السابق، ص. 315.

<sup>4</sup> صلاح محمود الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نفس المرجع السابق، ص. 25.

وتقييم المؤسسة الصناعية يتدرج تحت:

- نظام الإدارة البيئية (الأيزو 14001 والأيزو 14004)،

- المراجعات البيئية (الأيزو 14010 - 14015، أو الأيزو 19011)،

- وتقييم الأداء البيئي (أيزو 14031 - 14036).

بينما يطلق على عملية تقييم المنتج والعملية الصناعية:

- علامة التوافق البيئي (أيزو 14020 - 14025)،

- تقييم دورة حياة المنتج (الأيزو 14040 - 14047)،

- النواحي البيئية في المواصفات لقياسية للمنتج (14068)

والأيزو 14001 هي المواصفة الوحيدة في عائلة الأيزو فهي لأغراض منح الشهادة أو التسجيل، أما باقي

مواصفات الأيزو فهي للأغراض الإرشادية فقط. ولا يقصد استخدام الأيزو 14004 كمواصفة قياسية لنظام الإدارة

البيئية، ولكنها تقدم التوجيه فيما يتعلق بتخطيط وتنفيذ الأيزو 14001 وطرق تنسيقها مع المنظمة الإدارية البيئية

الأخرى المشابهة.

ويتم التركيز في نظم الإدارة البيئية المطابقة للأيزو 14001 بشكل كبير بغرض<sup>1</sup>:

(1) خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات والحوادث وبالتالي زيادة في مستوى الإنتاجية.

(2) خفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها.

(3) خفض تكاليف تخزين المواد وتداولها ونقلها.

(4) منع أو تقليل تكلفة الأنشطة المتعلقة بتفريغ أو تداول أو نقل أو التخلص من النفايات.

(5) تطبيق متطلبات إدارة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة على طبيعة النشاطات ودرجة تعقيد المخاطر في

نشاطات المنظمة

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية، دار اليازوري، 2009، ص. 388

6) الحفاظ على الصحة والسلامة العامة أكثر من تركيزها على صحة وسلامة المنتج.

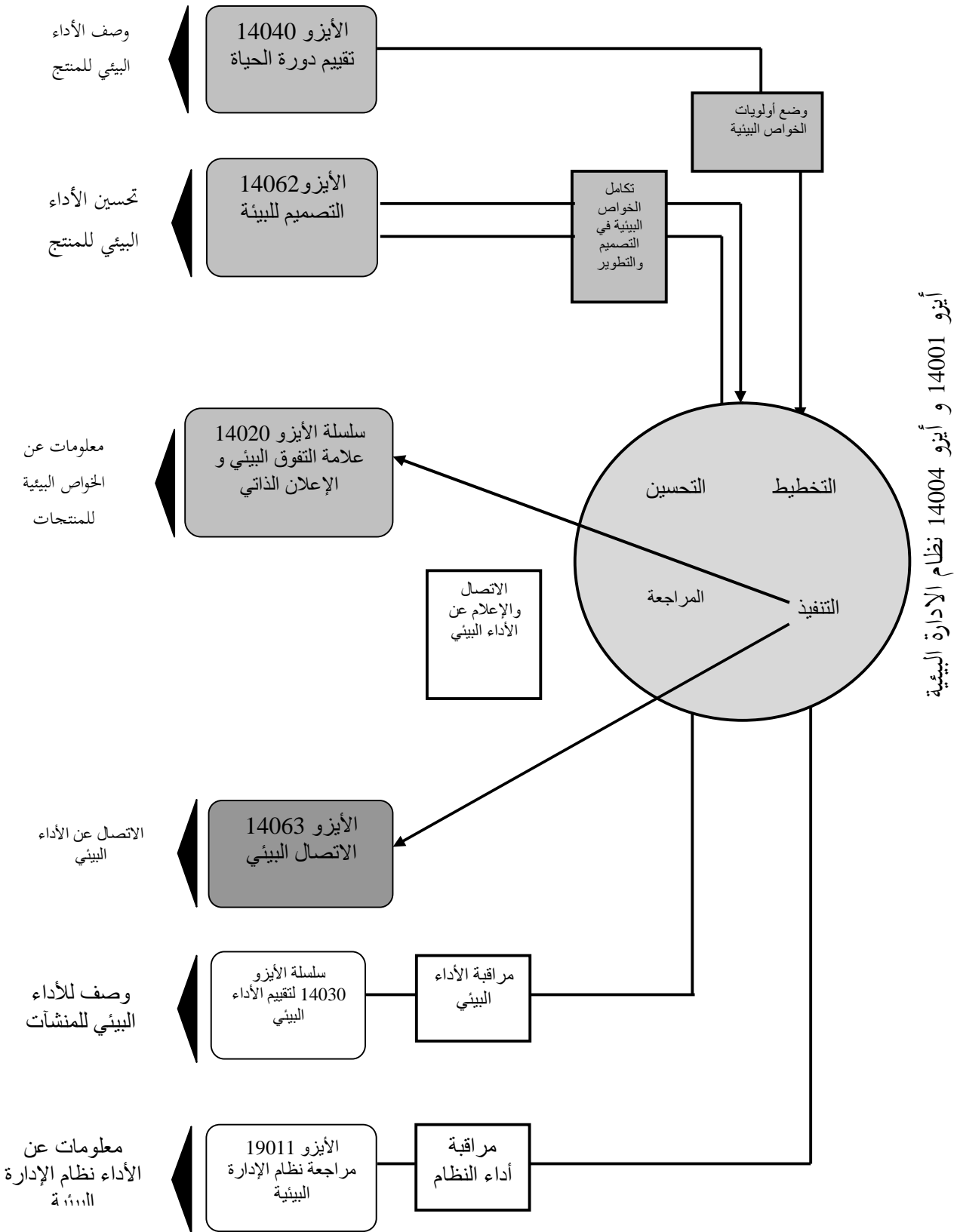
وتكمن فوائد الحصول على شهادة الأيزو 14001 في ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والتقليل التالف والحد من التلوث و التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية وتحسين صورة الشركة وأدائها البيئي. كما أن الأيزو 14001 هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجاتها، وهي توفر الآلية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي، كما أن أنظمة إدارة البيئة تشابه أنظمة إدارة توكيد الجودة من حيث كونها أنها توفر الوسيلة لضبط أنظمة الإدارة في المنظمات.

وعلى العموم، يمكن حصر فوائد الحصول على شهادة الأيزو 14001 فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1) اكتساب تقدير و اعتراف الجهات العالمية مما يزيد من قدرة الشركة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة.
  - 2) ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
  - 3) تقليل الفاقد والحد من التلوث.
  - 4) التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية.
  - 5) التحسين المستمر.
  - 6) تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المتخصصة.
  - 7) تحسين صورة الشركة وأدائها البيئي.
- و يمثل الشكل الموالي نموذج الأيزو 14000:

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين عباس حامد، نظم الإدارة البيئية و المواصفات القياسية العالمية أيزو 14000، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 148.

الشكل رقم 13: نموذج يوضح نظام الأيزو 14000



المرجع: صلاح محمود الحجار وداليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية،

### (3) المواصفة القياسية إيزو 22000 إصدار 2005 (الهاسب HACCP) لإدارة أنظمة سلامة الغذاء

إن الإيزو 22000 هو نظام مكون من مجموعة من العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل التي يمر بها على امتداد السلسلة الغذائية منذ انتاجه حتى استهلاكه. هذا النظام هو معترف به دولياً في مجال سلامة الغذاء وقد تم تدعيمه سنة 2005 من طرف منظمة الإيزو بعد أن كان مجرد سلسلة من الإجراءات تسعى إلى إدماج أفضل الممارسات في مجال الصناعات الغذائية. سابقاً كانت هذه المواصفة تدعى بالهاسب HACCP وهذه الكلمة هي مختصر من نظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط التحكم الحرجة HAZARD AND ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINTS أي أنه النظام الوقائي والذي يعني بسلامة الغذاء من خلال تحديد الأخطار التي تهدد سلامته، سواء أكانت بيولوجية أو كيميائية أو فيزيائية، ومن ثم تحديد النقاط الحرجة التي يلزم السيطرة عليها لضمان سلامة المنتج.

وتشتمل المواصفة إيزو 22000 على ما يلي:

- معرفة الأخطاء التي يمكن أن تحدث للغذاء في كل مرحلة من مراحل التصنيع.
- العمل على مراقبة العمليات.
- وضع الخطوات التي تؤمن سلامة الغذاء خلال مرحلة الإنتاج.
- تسجيل ما يحدث وتطوير النظام باستمرار وذلك لتفادي الأخطاء مستقبلاً.
- وتحقق هذه المواصفة العديد من المزايا أهمها:
- جعل المؤسسة معنية بالرقابة الغذائية الذاتية مما يسهل مهمة الجهات الرقابية من التقييم والمتابعة
- جعل مصنعي الغذاء أكثر تفهماً لسلامة الغذاء وبالتالي ضمان فاعليتهم في إنتاج غذاء مأمون
- توثيق كل ما يمس سلامة الغذاء بشكل مكتوب أو بأي طريقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة
- الحد من الأخطار الممكنة المرتبطة بالغذاء
- تقليل فرص سحب المنتج من السوق إذا تأكدت عدم سلامته

- فتح المجال أمام الشركات للتصدير للأسواق العالمية

- زيادة ثقة المستهلك في المنتج

## المطلب الثاني، المواصفات القياسية الصادرة من منظمات وهيئات دولية أخرى

### (1) نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001

إن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 occupational health and safety « assessment series هو نظام يحدد المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها.<sup>1</sup> لقد تم تطوير هذا المعيار الدولي والمتفق عليه بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية سنة 1999 وكان يسمى OHSAS 18001:1999 وعندما تم إدخاله ضمن المعايير البريطانية أصبح يسمى بالمواصفة OHSAS 18001:2007 BS.

ويهدف هذا المعيار إلى وضع نظام للصحة والسلامة من شأنه أن<sup>2</sup>:

- يقلل إلى أقصى حد ممكن المخاطر على العمال وعلى الأطراف الأخرى المعنية التي تكون عرضة إلى أخطار قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم في العمل بفعل النشاط الذي تمارسه المؤسسة
- التحسين المستمر لهذا النظام
- إثبات أن هذا النظام قابل للحصول على شهادة مطابقته للمعيار الذي وضع على أساسه ويكون ذلك بعمليات التقويم الذاتي.

لقد تم إدخال عدد من التغييرات على المواصفة منذ الإصدار الأول لها عام 1999. وتعكس تلك التغييرات الاستخدام واسع النطاق للمواصفة وتطبيقها في أكثر من 80 دولة، من خلال ما يقرب من 16 ألف

<sup>1</sup> Observatoire sur la responsabilité sociale de l'entreprise « ORSE », développement durable et entreprise, Editions AFNOR, Paris, France, 2004, p.94

<sup>2</sup> Octave GELINIER et autres, développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable, ESF Editions, France, 2005, p.94.

جهة حاصلة على الاعتماد من خلال حصولها على شهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:1999.

ومن بين أهم التغييرات التي أدخلت على المواصفة هو التأكيد بشكل أكبر على الصحة أكثر من مجرد السلامة، والتحسين الواضح في الدمج بينها وبين المعيار البريطاني/أيزو لنظام إدارة البيئة BS EN ISO 14001:2004 وتوافقهما مع نظام إدارة الجودة BS EN ISO 9001:2000. والهدف من ذلك من أجل تمكين المنظمات من التطور من خلال ما يطلق عليه النظم الإدارية المتكاملة.

وفيما يلي موجز بالتغييرات الرئيسية بين BS OHSAS 18001:2007 و OHSAS 18001:1999:

- (1) إن BS OHSAS 18001:2007 هو مواصفة عالمية، معتمدة رسمياً من قبل اللجنة التابعة المعهد البريطاني للمواصفات القياسية BSI الصحة والسلامة/1(HS/1)، وهو ما يعكس ازدياد الاعتماد على مواصفة OHSAS 18000 كقاعدة أساسية للمعايير الوطنية لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
- (2) مزيد من التكامل مع نظام إدارة البيئة BS EN ISO 14001:2004 من خلال المواصفة بالكامل، مع تحسين توافقها مع مواصفة BS EN ISO 9001:2000.
- (3) إعطاء المزيد من الاهتمام بالصحة أكثر من ذي قبل.
- (4) مزيد من المتطلبات التي تمت زيادتها في المشاركة والاستشارة.
- (5) تمت إضافة تعريفات جديدة ومراجعة التعريفات الحالية.
- (6) تشمل المواصفة الجديدة بنود جديدة في التسلسل الهرمي للضوابط كجزء من التخطيط للصحة والسلامة المهنية.
- (7) أصبح تناول إدارة التغييرات يتم بشكل أكثر وضوحاً وانفتاحاً.
- (8) تمت إضافة بند عن "تقييم الالتزام: بما حسب نظام إدارة البيئة BS EN ISO 14001:2004.

إن تطبيق مواصفة BS OHSAS 18001:2007 كمعيار بريطاني يجعلها تحل محل المواصفة السابقة OHSAS 18001:1999 وتلغيها أيضا، وأن هذه الأخيرة ستظل سارية فقط حتى الأول من جويلية 2009.

## (2) معيار المساءلة الاجتماعية SA8000:

المعيار SA 8000 والذي يدعى أيضا بنظام المساءلة الاجتماعية فهو "مواصفة دولية تعمل على تطوير وتطبيق الممارسات الاجتماعية السليمة داخل بيئة العمل لتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات".<sup>1</sup> وتقدم هذه المواصفة "متطلبات ومنهجية تدقيق لتقييم ظروف مكان العمل، بما في ذلك عمالة الأطفال والعمل الإجباري والصحة والسلامة المهنية وحرية التجمع وعدم التمييز والممارسات التأديبية وساعات العمل والأجور وغيرها، من أجل الحفاظ على ظروف عمل جيدة وتحسين الظروف القائمة. بواسطة هذا المعيار يمكن ضمان الحد الأدنى لحقوق العمال".<sup>2</sup>

هو معيار يضمن الحد الأدنى لحقوق العمال وهي قابلة للتدقيق من طرف مدقق خارجي مستقل. لقد توج بالمسؤولية الاجتماعية لشركات الاهتمام بصدور حزمة معايير دولية تسمى المعايير العالمية للمساءلة الاجتماعية SA 8000 حيث وضعت ضوابط دقيقة يمكن أن تسترشد بها الشركات لدمج القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قراراتها واستراتيجياتها.

إن البنود الرئيسية التي تتضمنها وثيقة SA 8000 والخاصة بالشروط والمتطلبات المعيارية القياسية للمساءلة الاجتماعية تشمل الآتي<sup>3</sup>:

1. منع عمالة الأطفال: يجب على الشركات أن تتعهد بعدم استخدام أو توظيف الأطفال الذين يقل سنهم

عن 15 سنة وان تكون هذه الحالة سياسة متبعة من سياسات الشركة حيث يجب أن يتواجد من هم في

<sup>1</sup> Mohamed ENNACEUR, les nouvelles voies de l'audit social, université d'été de l'institut de l'audit social, Toulouse, France, 29 - 30 août 2001, p.2

<sup>2</sup> Jacques IGALENS et Jean Marie PERETTI, Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux, 6e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL, Compétitivité et Normes Sociales Internationales, Tunis, Tunisie, 21-22 mai 2004, p.240-241.

<sup>3</sup> Groupe One, Guide de l'entreprise responsable, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003, p.18-19.



هذه السن في المدارس كذلك الالتزام بعدم توظيف الفئة العمرية الأقل من 18 سنة خلال فترة دوام المدارس ويساعات عمل محدودة كذلك عدم تشغيلهم في بيئة عمل غير صحية أو لا تتوفر فيها شروط الأمان.

2. **عدم ممارسة العمالة القسرية بأي صورة من الصور** وكذلك الالتزام بعدم حجز الأوراق الثبوتية للعاملين (جوازات السفر أو وثائق إثبات الشخصية أو غيرها) وكذلك عدم حجز المرتبات والأجور أو جزء منها للضغط على العاملين للبقاء في العمل.

3. **تهيئة مناخ أو بيئة عمل تتوفر فيها الشروط الصحية الإنسانية** وكل مستلزمات السلامة والأمان حيث تلتزم الشركات بوضوح بتوفير أدوات السلامة والملابس الواقية والأحذية والنظارات والقفازات وغيرها مما يساعد العامل على أداء عمله بشكل آمن دون مخاطرة. كذلك من واجب الشركات زج العاملين في دورات تدريبية خاصة بالأمن والسلامة المهنية مع الاهتمام بالنظافة وتوفير للمياه الصالحة للشرب وغيرها من مستلزمات العمل الصحية.

4. **كفالة حقوق العاملين بالانتساب للنقابات العمالية والاتحادات المهنية** وممارسة المساومات الجماعية للحصول على حقوقهم وتحسين ظروفهم المعيشية وتجنب الإساءة أو ممارسة التمييز أو بث الفرقة بينهم.

5. **ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين** وفق كفاءاتهم وعدم التمييز أو ممارسة العنصرية سواء في التعيين أو الترقية أو إتاحة فرص التدريب أو الأجور والمكافآت أو الفصل من العمل أو الإحالة على التقاعد لأسباب غير موضوعية مثل الانتماء العرقي أو الطائفي أو الديني أو الجنسي أو الحزبي أو الفكري. كذلك يجب أن يكون واضحاً في سياسات الشركة عدم التهاون مع أي شكل من أشكال التهديد أو الاستغلال سواء كان مادياً أو معنوياً يشير إلى ممارسة التمييز بين العاملين .

6. **مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية** وعدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل حيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بدون تطرف.

7. الالتزام بالفترات الزمنية للعمل حيث لا تتجاوز 48 ساعة عمل أسبوعياً وبحد أقصى 60 ساعة عمل أسبوعياً، وأن العمل الإضافي يجب أن تدفع مقابله أجور مجزية كذلك فإن من حق أي عامل الحصول على يوم راحة أسبوعياً.

8. الأجور والمكافآت أو التعويضات المدفوعة للعاملين يجب أن تكون وفق القوانين واللوائح المنظمة لهذا الأمر وأن الشركات يجب أن تلتزم بها مع مراعاة أن تكون الأجور المدفوعة كافية لسد الاحتياجات الأساسية للعامل مع عدم السماح باقتطاع جزء من الأجور كعقوبة. كذلك يجب السماح للعامل بالاطلاع على كافة التفاصيل الخاصة بالأجور التي يتقاضاها والحسومات التي جرى اقتطاعها.

### المطلب الثالث: المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات (إيزو26000)

إن الإيزو26000 هي مبادرة التي تقوم منظمة الأيزو بوضعها وتطويرها والهدف من ورائها هو "توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الاجتماعية".<sup>1</sup> وقد تم إصدار هذه المواصفة بشكل رسمي شهر ديسمبر من سنة 2008.<sup>2</sup> إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى غاية شهر سبتمبر من سنة 2010.

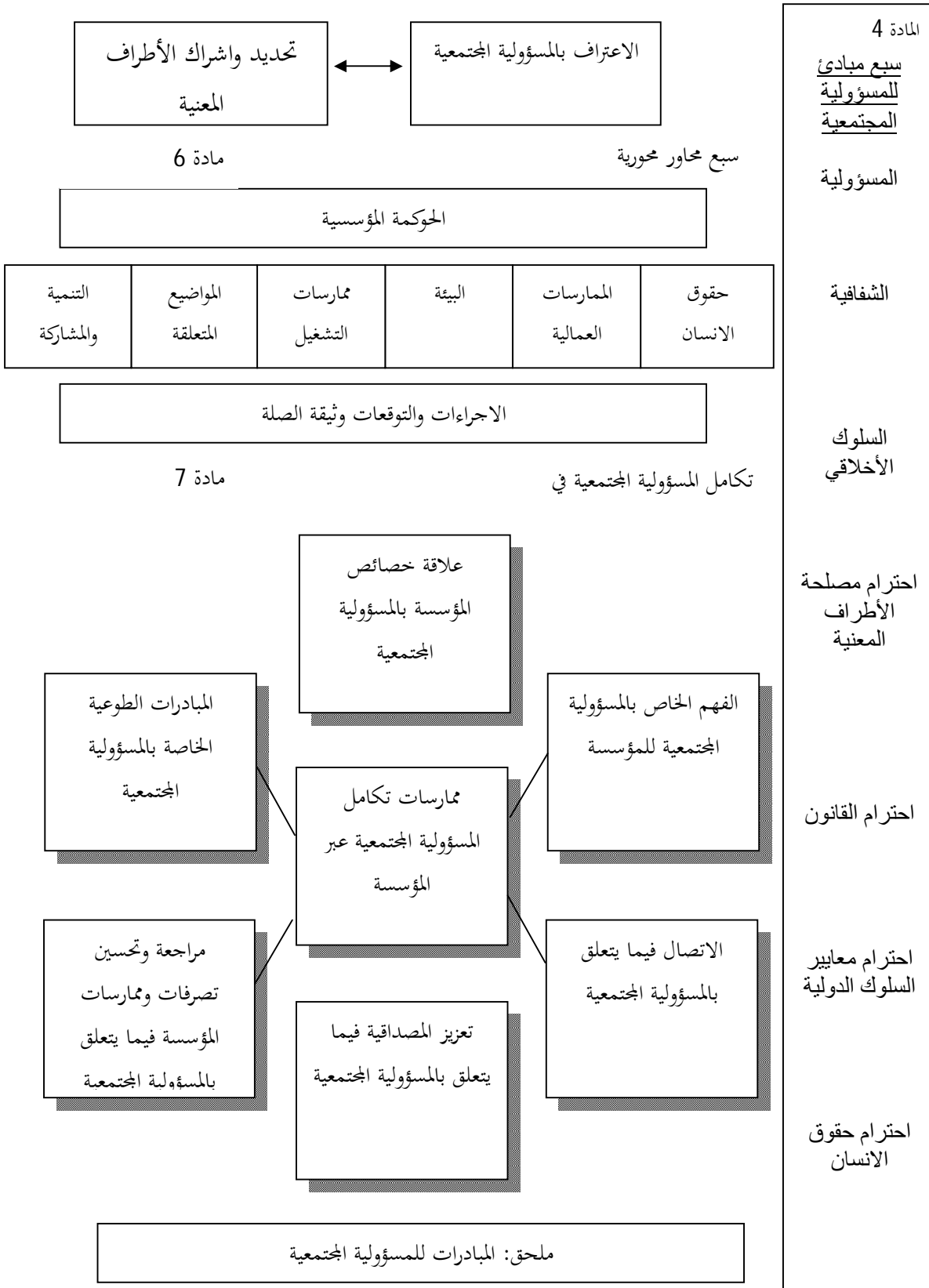
لقد تم إعداد هذه المواصفة من خلال استخدام آراء العديد من الأطراف المعنية بالإضافة إلى خبراء من أكثر من 80 دولة و40 هيئة إقليمية منخرطة في أوجه مختلفة من المسؤولية المجتمعية ومثل هؤلاء الخبراء 6 مجموعات مختلفة من الأطراف المعنية وهم المستهلكون والحكومة وقطاعات الصناعة والعمال والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات الخدمات والدعم والبحث. بالإضافة إلى ذلك تم عمل نص خاص لتحقيق التوازن بين الدول النامية والمتقدمة بالإضافة إلى التوازن بين الجنسين أثناء تقسيم المجموعات.

إن أهم ما يميز مواصفة الأيزو 26000 هو أنها "مواصفة إرشادية في المسؤولية المجتمعية تقوم بالتويد بالإرشادات ولا يوجد نية لأن تكون طرف ثالث لمنح الشهادات وهي بذلك ليست مواصفة من مواصفات نظم الإدارة".<sup>3</sup>

ويعطي الشكل الموالي نظرة عامة عن المواصفة أيزو26000:

<sup>1</sup> منظمة إيزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، جويلية 2006، ص.3.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 10.  
<sup>3</sup> أسامة المليجي، ندوة المسؤولية المجتمعية والمواصفة الدولية ISO 26000، المركز المصري لمسئولية الشركات، 04 أكتوبر 2009، ص. 7.

الشكل رقم 14: نظرة عامة على أيزو 26000



المراجع: Traduction française de la version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008

Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, AFNOR Normalisation, France, page

كما تقوم المواصفة إيزو 26000 على المبادئ التالية<sup>1</sup>:

**(1) مبدأ القابلية للمساءلة:** ينبغي على المؤسسة أن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين وأن توافق أيضا على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق. تفرض هذه المسؤولية التزاما على الإدارة لتكون قابلة للمساءلة بخصوص الاهتمامات الكبرى للمنشأة وتفرض أيضا التزاما على المؤسسة أن تكون قابلة للمساءلة من قبل الهيئات القانونية فيما يتعلق بالقوانين واللوائح وينبغي عليها أيضا أن تكشف وتبرر بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية "المحورين" بطريقة واضحة وحيادية وأمينية وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات - ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية - التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.

**(2) مبدأ الشفافية:** ينبغي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة. كما ينبغي عليها أن تفصح على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة. وينبغي أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وأن تكون معلومات فعلية وينبغي أن تتاح على نحو واضح وموضوعي كما يجب على المؤسسة أن تكشف للإطراف المعنية بشكل ملائم عن هيكلها الداخلي وسياساتها وقوانينها وسياساتها الحمائية ومسؤولياتها وعمليات اتخاذ القرار وغيرها من المعلومات المتعلقة بالرفاهية المجتمعية والتنمية المستدامة. ويجب أن يكون ذلك التواصل بشكل فوري من خلال القنوات المتفق عليها والتي تتلاءم مع الترابط الهادف والملائم مع الأطراف المعنية.

**(3) مبدأ السلوك الأخلاقي:** يجب أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات. وينبغي أن يبني سلوك المؤسسة على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة

<sup>1</sup> أسامة المليجي، نفس المرجع السابق، ص. 20 إلى 28

والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية. وينبغي على المؤسسة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال:

- وضع هيكل يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة وفي تفاعلها مع الآخرين.
- تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها
- تشجيع وتعزيز مراعاة معايير السلوك الأخلاقي الخاص بها
- تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من موظفيها
- منع حدوث أي تضارب في المصالح عبر المؤسسة من شأنه إحداث سلوك غير أخلاقي والعمل على مواجهة ذلك وحله في حالة حدوثه
- إنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الأخلاقي
- إنشاء آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير حول المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي لتفادي الخوف أو الانتقام

**(4) احترام مصالح الأطراف المعنية:** يجب على المؤسسة إقرار وقبول أن هناك مجموعة من الأطراف المعنية لها مصالح متنوعة في أنشطتها ومنتجاتها الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية. كما يجب على المؤسسة أن تحترم وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية. وينبغي أن تقوم المؤسسة بما يلي:

- أن تحدد أطرافها المعنية
- أن تكون على دراية بمصالح وحاجات أطرافها المعنية وأن تحترم هذه المصالح
- أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية
- أن تضع في الاعتبار العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية المصالح الأكبر الخاصة بالمجتمع والمتعلقة بالتنمية المستدامة بالإضافة إلى طبيعة علاقة الأطراف المعنية بالمؤسسة
- أن تضع في اعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لهم دورا رسميا في حوكمة المؤسسة أو لم يكونوا على دراية بمصلحتهم في قرارات وأنشطة المؤسسة

(5) **احترام سلطة القانون:** يقصد بسلطة القانون سيادته حيث أنه لا يحق لأي فرد أو منشأة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة. وفي سياق المسؤولية المجتمعية، فإن احترام سلطة القانون يعني أن تنصاع المؤسسة لكافة القوانين واللوائح المطبقة. وعليه، ينبغي على المؤسسة أن تخضع لسلطة القانون وأن تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية سواء منها المحلية أو الدولية. ويتضمن ذلك الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح السارية والإلمام بها وضرورة الإعلان عنها وملاحظتها داخل إطار المؤسسة. كما ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسة ينبغي أن تتخذ جميع الخطوات تجاه مختلف الأفراد داخل المؤسسة وذلك بإعلامهم بالقوانين واللوائح المطبقة حتى يراعوها.

(6) **مبدأ احترام الأعراف الدولية للسلوك:** ينبغي على المؤسسة أن تحترم الأعراف الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سلطة القانون. فيما يتعلق بالبلدان التي يكون قانونها الداخلي أو تطبيقه لا يوفر الحد الأدنى من حماية المجتمع والبيئة، ينبغي على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى احترام الأعراف الدولية للسلوك. وإذا كان القانون الداخلي أو تطبيقه يمنع المؤسسة من احترام الأعراف الدولية للسلوك، ينبغي على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه الأعراف. وفي حالة تضارب الأعراف الدولية للسلوك وفي حالة ما إذا كان عدم إتباع هذه الأعراف غير مؤثر بشكل جوهري، ينبغي على المؤسسة كلما أمكن مراجعة طبيعة أنشطتها وعلاقتها داخل هذا النطاق القانوني. كما ينبغي على المؤسسة أن تضع في اعتبارها القنوات التشريعية الهادفة إلى التأثير على المؤسسات والهيئات لعلاج أي تعارض مثل هذا مع القانون الداخلي وتطبيقه.

(7) **مبدأ احترام حقوق الإنسان:** يجب أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان. وينبغي على المؤسسة أن تحترم حقوق الإنسان وأن تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها، كما ينبغي على المؤسسة القيام بما يلي:

- احترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان

- القبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعمامة وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف

- أن تتخذ إجراءات نحو العمل على احترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا تحمي فيها حقوق الإنسان وأن تعمل أيضاً على الابتعاد عن الاستفادة من هذه المواقف

- أن تلتزم بمبادئ احترام الأعراف الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان

وتهدف مواصفة ايزو 26000 إلى ما يلي<sup>1</sup>:

(1) مساعدة المؤسسة في تناول مسؤوليتها الاجتماعية.

(2) تقديم التوجيه العملي المتعلق بما يلي:

(3) تفعيل المسؤولية الاجتماعية

(4) التعرف على الأطراف المعنية والاشتراك معها

(5) تعزيز مصداقية التقارير والادعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية

(6) التأكيد على نتائج الأداء وتطويره.

(7) زيادة رضا وثقة الزبائن.

(8) الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

(9) التماسي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الأيزو الأخرى القائمة بالفعل

وعدم التعارض معها.

---

<sup>1</sup> Didier Gauthier, Quelles ont été les motivations pour l'implication de la France dans le processus de développement de l'ISO 26000, commission de normalisation ISO 26000 AFNOR, Groupe AFNOR – <http://www.afnor.org/developpementdurable>, consulté le 30 septembre 2007, p.1.

## المبحث الثاني: المبادرات الطوعية الدولية

كل المبادرات الطوعية الدولية هي مبادرات مصدرها هيئات ومنظمات دولية. إن أهم الأدوات المطروحة أمام المؤسسات هي المبادرة العالمية لإعداد التقارير أو ما يسمى أيضا بمبادرة الإفصاح العالمية ومبادئ المنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE والعقد العالمي الذي يطلق عليه أيضا بمبادرة كوفي عنان. وفيما يلي تفصيل لهذه المبادرات.

### المطلب الأول: المبادرة العالمية لإعداد التقارير THE GLOBAL REPORTING INITIATIVE

« GRI »

المبادرة العالمية لإعداد التقارير والتي تسمى أيضا بمبادرة الإبلاغ العالمية Global Reporting Initiative GRI، فقد أنشئت سنة 1997 من طرف منظمة تسمى بائتلاف الاقتصاديات المسؤولة بيئيا CERES بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة PNUE ومهمتها تكمن في الرفع من طرق التقرير للتنمية المستدامة لمستوى يعادل تلك الخاصة بالتقرير المالي حتى تتوفر في تلك التقارير الخصائص التالية وهي القابلية للمقارنة والدقة والمصدقية وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة.<sup>1</sup> وشكلت سنة 2002 نقطة تحول في تقدم مبادرة الإبلاغ العالمية، مع وضع هيكل مؤسسي جديد ونشر نسخة 2002 للمبادئ التوجيهية بالإضافة إلى ملاحق وبروتوكولات تقنية مرفقة.

إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرف المؤسسات تسمى ب GRI والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 والذي محتواه أن تقدم المؤسسات تقريراً موحداً عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Miche CAPRON et Françoise QUAIREL, Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « GLOBAL REPORTING INTERNATIONAL », congrès de l'association francophone de comptabilité, Louvain Neuve, France, 22 mai 2003, p.3

<sup>2</sup> Emmanuelle DONTENWILL, Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ?, Colloque ESDES sur les enjeux du management responsable, du 18 et 19 juin 2004 à Lyon, France, p.6.



وقد كلفت المبادرة بهذه المهمة بالمشاركة النشطة للمنظمات البيئية والاجتماعية الغير حكومية ومكاتب المحاسبة والمنظمات النقابية والمستثمرين وأصحاب المصالح عبر العالم. و"في سنة 1999 نشرت نسخة أولية من المبادئ التوجيهية للتقرير عن التنمية المستدامة وبعد فترة من الشروحات الوافية التجارب والمشاورات المكتملة، ظهرت النسخة الرسمية للمبادئ التوجيهية في جوان 2000. وتعتبر النسخة التي نشرت سنة 2002 كتكملة لمجموعة من التجارب والتحليل والتشاور ومراجعة المبادئ التوجيهية التي صدرت سنة 1999. وفي سنة 2007، تم إدخال عدة تعديلات على المبادئ التوجيهية لسنة 2002. اتخذ كل من الاتفاق العالمي للأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمجلس الأوروبي للوزراء والمفوضية الأوروبية والمنتدى الاقتصادي العالمي من هذه المبادئ التوجيهية مرجعا في مراسلاتهم لأصحاب المصلحة كما أن أكثر من 130 مؤسسة في 21 بلد تعتمد على المبادئ التوجيهية في وضع تقاريرها عن التنمية المستدامة.<sup>1</sup>

إن هذا الاهتمام قد انعكس على عالم الأعمال بإطلاق مبادرات من قبل عدد من المنظمات الدولية بغية وضع معايير لإصدار تقارير استدامة اختيارية من قبل الشركات.

وترتكز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاثة أركان وهي<sup>2</sup>:

- (1) الركن الاقتصادي ويشمل الأبحاث والتطوير والإنتاجية والاستثمار في العنصر البشري
- (2) الركن البيئي ويشمل تأثير أنشطة المنشآت على الماء والهواء والأرض والتنوع الحيوي والصحة
- (3) الركن الاجتماعي ويضمن الإفصاح عن معلومات حول الصحة والأمان ومراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل.

<sup>1</sup> Álvaro DE REGIL, The New GRI's "G3 Sustainability Reporting Guidelines" Continue to Avoid Living Wages, the Missing Link of Sustainability, Corporate Social Responsibility, A TLWNSI ISSUE ESSAY, March 2006, p.5.

<sup>2</sup> Jean-Pierre PIECHAUD, l'encyclopédie du développement durable, les éditions des Récollets, France, N° 99 - Juillet 2009, p. 3.

من الجدير بالذكر أن عددًا قليلاً جداً من الشركات قامت بإصدار تقارير استدامة طوعاً إلا أن معظمها غير مدقق وهنا يبرز جدل كبير حول ضرورة وضع معايير ملزمة لإعداد هذه التقارير وتدقيقها من قبل جهات مستقلة لدعم مصداقيتها وتشجيع الاعتماد عليها من قبل المستثمرين والناشطين الاجتماعيين والحكومات.<sup>1</sup>

نشرت مبادرة الإبلاغ العالمية نسخة أولية من المبادئ التوجيهية للتقرير عن التنمية المستدامة (المبادئ التوجيهية) سنة 1999. بعد فترة من الشروحات الوافية، التجارب والمشاورات المكتملة، ظهرت النسخة الرسمية للمبادئ التوجيهية في جوان 2000. والنسخة الصادرة سنة 2002 تشكل تكملة لمجموعة من التجارب، التحليل، التشاور ومراجعة المبادئ التوجيهية والوثائق المكتملة.

منذ نهاية سنة 2002، اختارت الأمانة الدائمة لمبادرة الإبلاغ العالمية مدينة أمستردام كمقر لها. وهي الآن تابعة للأمم المتحدة تحت إطار مركز التعاون لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (PNUE). وتعتبر هذه الأمانة مسؤولة عن وضع وتنفيذ برنامج العمل للمنظمة الذي يصادق عليه مجلس الإدارة بالتشاور مع مجلس أصحاب المصلحة والمجلس التشاوري التقني.

ومنذ 1999 شاركت العديد من المنظمات في مجموعات عمل قادت بمبادرة الإبلاغ العالمية إلى العمل على مؤشرات الأداء، وطرق المراقبة وكذا مراجعة المبادئ التوجيهية. وتحاول الأمانة من خلال مجموعات العمل الأخذ بعين الاعتبار تعدد وجهات النظر والخبرات مع احترام التوازن من حيث أصحاب المصلحة والتمثيل الجغرافي.

تميزت الفترة ما بين 2000 و2002 بتتابع مراحل مهمة في تطور مبادرة الإبلاغ العالمية منها<sup>2</sup>:

(1) تقدمت مبادرة الإبلاغ العالمية بخطوات كبيرة نحو وضع إطار مؤسسي ضروري لأعمالها المستقبلية. فقد تم وضع الهيكل العام لمبادرة الإبلاغ العالمية رسمياً بداية أبريل 2002 بمقر الأمم المتحدة في نيويورك. وخلال هذه المناسبة عبر ممثلون عن منظمات غير حكومية اجتماعية وبيئية، مؤسسات، وعن عالم

<sup>1</sup> Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, Op.Cit., p.3

<sup>2</sup> Nathalie EDME-FESSOL, GLOBAL REPORTING INITIATIVE: Demain la transparence sociale et environnementale ? Programme des nations Unies pour l'Environnement (PNUE), septembre 2002, p. 1 et 2.

الشغل وكذا عن حكومات ومنظمة الأمم المتحدة مساندتهم ودعمهم لمهمة مبادرة الإبلاغ العالمية بمبادرة الإبلاغ العالمية.

(2) تبعا لعملية مفتوحة شهدت أكثر من مئة ترشح، عينت لجنة الترشيحات المميزة 14 عضوا لمجلس الإدارة مدعويين لمتابعة التقدم المستقبلي للمبادرة.

(3) وضعت مبادرة الإبلاغ العالمية مجلسا لأصحاب المصلحة، مهمة هذا المجلس هو أن يكون المنتقى السياسي الرسمي داخل مبادرة الإبلاغ العالمية، أين يساهم بالمساواة مع أصحاب المصلحة في رسم مستقبل المنظمة.

(4) وفي عملية مفتوحة للتعينات اختير أول 36 عضوا، وخول لأصحاب المصلحة اختيار الـ 24 عضوا الآخرين للمجلس. كما يلعب مجلس أصحاب المصلحة دورا مباشرا في تعيين مجلس الإدارة.

(5) وضعت بمبادرة الإبلاغ العالمية نهاية 2002 مجلسا استشاريا تقنيا مكلف بمساعدة المجلس الإداري والأمانة في القضايا الفنية المتعلقة بالتقرير حول الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي.

(6) على مستوى العضوية سجلت بمبادرة الإبلاغ العالمية ما بين 2001 و2002 انضمام أكثر من 1800 من أصحاب المصلحة من 77 بلدا مختلفا.

أما عن المبادئ التوجيهية للمبادرة، فمنذ عرض النسخة الأولى للمبادئ التوجيهية سنة 2000 عرف إطار تقرير مبادرة الإبلاغ العالمية تقدما ملموسا. فبالاستفادة من تطبيق المبادئ التوجيهية على مدار سنتي 2000 و2001، باشرت أمانة المبادرة في مراجعتها وبدأت في العمل على تطوير قطاعات إضافية وبروتوكولات من أجل تعزيز دقة وقوة إطار تقريرها<sup>1</sup>:

- باعتمادها على عملية المراجعة، وضعت مبادرة الإبلاغ العالمية آلية منظمة من التعليقات الموجهة نحو

جمع ردود أفعال 31 مؤسسة حول المبادئ التوجيهية

<sup>1</sup> Gouvernement du Canada, Responsabilité sociale des entreprises: guide de mise en œuvre à l'attention des entreprises canadiennes, Montréal, Canada, mars 2006, p.s 104 et 105.

- واعية بالحوار المكثف الذي يحيط بمراقبة التقارير، شكلت مبادرة الإبلاغ العالمية مجموعة عمل حول التحقق أو الفحص من أجل وضع ملتقى لمناقشة طريقة الفحص في إطار بمبادرة الإبلاغ العالمية وعموما في التطوير المستمر لتقرير الأداء الاقتصادي البيئي والاجتماعي حول العالم
- خلال 2001 وضعت مبادرة الإبلاغ العالمية مجموعة عمل حول المؤشرات ومهمتها صياغة توصيات عن مؤشرات الأداء لضمها في نسخة 2002 للمبادئ التوجيهية. تتكون المجموعة من 130 خبير من 25 دولة على الأقل، عملوا لمدة سنة تقريبا حول هذه التوصيات
- عملت مجموعة العمل الخاصة بالمراجعات والمشكلة من 12 ممثلا من مختلف أصحاب المصلحة والمناطق الجغرافية مدة عملها ستة أشهر من أجل اقتراح مراجعات للمبادئ التوجيهية
- قامت مبادرة الإبلاغ العالمية بوضع ملاحق قطاعية تهدف إلى تعيين والتطرق إلى الانشغالات القطاعية الغير مدرجة في المبادئ التوجيهية القاعدية، من أجل دمجها في تقارير التنمية المستدامة. وتوفر بمبادرة الإبلاغ العالمية هذه الملاحق من أجل قطاعات مثل السيارات، الخدمات، المالية، التعدين، الاتصالات والسياحة
- بدأت مبادرة الإبلاغ العالمية في وضع بروتوكولاتها التقنية الأولى حول المؤشرات الخاصة. وبعد نشر المشاريع الأولى للبروتوكولات الخاصة بمؤشرات أخرى مثل الطاقة والماء وعمالة الأطفال
- قامت مبادرة الإبلاغ العالمية بنشر وثائق لصالح المنظمات التي ترغب في تنظيم تقاريرها حسب المواضيع مثل الإنتاجية والتنوع والتنمية. والهدف منها هو تشجيع التوجه المتكامل الذي يجمع بين عدة أبعاد خاصة بالتقارير الاقتصادية، البيئية والاجتماعية للوصول إلى نظرة شمولية للإبلاغ
- تواصل مبادرة الإبلاغ العالمية في الحصول على الأولوية على المدى العالمي، ففي عام 2001 و2002، شارك الآلاف من أصحاب المصلحة في اجتماعات للحوار والإعلام بكل من جنوب إفريقيا، ألمانيا، الأرجنتين، أستراليا، المملكة المتحدة، ماليزيا، سويسرا، بالإضافة إلى عشرات المؤتمرات عبر العالم، ونتج عنها زيادة اعتماد المبادئ التوجيهية. وبفضل التشاور الدائم مع المنظمات المتعددة الأطراف اقترحت المبادئ التوجيهية على

المؤسسات كأداة أساسية لضمان الشفافية والبرهنة على التزامها فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. "وفاء لمهمتها المتمثلة في تحسين نوعية إبلاغ عن الأداء بواسطة تقارير التنمية المستدامة خاصة في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في الجوانب المتعلقة بالتناسق والقابلية للمقارنة والدقة، عرضت أمانة المبادرة في مارس من سنة 2006 مشروع مبادرة جديدة معدلة ومصححة لتلك السارية المفعول منذ 2002 سمي ب G3.<sup>1</sup>"

## المطلب الثاني: مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE

أخذت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على عاتقها القيام بمبادرات من شأنها أن توجه المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات ومن بينها المبادئ العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الموجهة خصيصاً للشركات المتعددة الجنسية لسنة 1997 والتي تقوم على ما يلي:

1. في المجال الاجتماعي<sup>2</sup>:

- 1) التشغيل وعلاقات العمل: على المبادرات، وضمن القانون، والأنظمة السارية، والعادات المتبعة في علاقات العمل والتشغيل أن:
  - تحترم حقوق العاملين فيها في أن يكونوا ممثلين في اتحادات مهنية وغيرها والتي تمثل العاملين بصدق، وتُعنى بمفاوضات بناءة، بصورة مستقلة أو من خلال اتحادات المـ<sup>3</sup> شغلين، مع الممثلين، كما هو مذكور، بهدف الوصول إلى اتفاقيات حول شروط التشغيل.
  - المساهمة في الإلغاء الفعلي لعمل الأولاد.
  - المساهمة في إلغاء كافة أشكال العمل القسري أو العمل بالإكراه.
  - عدم التمييز بين العمال فيما يتعلق بالتشغيل، أو التشغيل لأسباب مثل، الجنس، اللون، الأصل، الدين، الرأي السياسي، المنشأ القومي أو المكانة الاجتماعية، إلا إذا كان الاختيار بخصوص مميزات العاملين يساهم

<sup>1</sup>International Confederation of Free Trade Unions et Trade Union Advisory Committee to the OECD, Commentaires Cisl/TUAC sur le projet du Global Reporting Initiative de révision 'G3' de ses Lignes directrices pour l'évaluation de la durabilité, mars 2006, p.1.

<sup>2</sup>OCDE, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 2008, p.s 20-22

في دفع الخطوط العامة للسياسة الحكومية الثابتة والتي تشجع بصورة صريحة المزيد من المساواة في فرص التشغيل أو تختص بالمتطلبات المفهومة ضمناً بالنسبة للتوظيف.

(2) توفير المنشآت لممثلي العاملين بقدر ما يتطلب الأمر من أجل المساعدة في تطوير الاتفاقيات الجماعية الناجعة.

(3) توفير المعلومات المطلوبة لممثلي العمال من أجل المفاوضات الوجيهة حول شروط التشغيل.

(4) جميع الاستشارة والتعاون ما بين الممثلين وشغلين وبين العاملين وممثلهم في الأمور ذات الاهتمام المشترك.

(5) توفير المعلومات للعمال وممثلهم بحيث يُتاح لهم الحصول على صورة حقيقية ومُنصفة حول عمل الهيئة، وحيث يمكن، المبادرة بأكملها.

(6) هاج معايير تشغيلية وعلاقات عمل لا تقل عن تلك القائمة لدى المشغلين في الدول المضيفة.

(7) اتخاذ الإجراءات اللائقة ضمن نشاطاتهم من أجل ضمان الصحة والأمان في العمل.

(8) ضمن نشاطاتهم، وبأكبر قدر ما كان الأمر عملياً، يتم تشغيل قوى عاملة محلية، مع إعطاء التأهيل من أجل تحسين مستوى المؤهلات، بالتعاون مع مندوبي العمال، وحيث يكون الأمر مناسباً، السلطات الحكومية ذات الصلة.

(9) أن يدلوا بأرائهم حول التغييرات الحاصلة على نشاطاتهم والتي من شأنها أن تؤثر بصورة كبيرة على معيشة العمال، وخاصة في حالة إغلاق هيئة يرتبط إغلاقها بفصل جماعي، وعندها يتوجب تسليم البلاغ مسبقاً خلال وقت معقول لممثلي العمال، وحيث يكون الأمر ممكناً، للسلطات الحكومية ذات الصلة، والتعاون مع ممثلي العمال والسلطات الحكومية المناسبة من أجل التعديل قدر الإمكان من الناحية العملية للتأثيرات السلبية. وعلى ضوء الظروف الخاصة لكل حالة، فمن المبتغى أن تكون الإدارة قادرة على إعطاء بلاغ، كما هو مذكور، قبل اتخاذ القرار النهائي. ويمكن أيضاً استعمال وسائل أخرى من أجل إيجاد تعاون حقيقي بهدف تخفيف وطأة التأثيرات الناتجة عن مثل هذه القرارات، كما هو مذكور.

(10) فيما يتعلق بالمفاوضات الصادقة مع العمال حول شروط التشغيل، أو عندما يطبق العمال

حقهم في أن يكون لهم إطاراً تنظيمياً، يتوجب عدم التهديد بنقل وحدة تشغيلية، كلها أو بعضها، من الدولة

ذات الشأن، ولا يقومون بنقل العاملين من الهيئات التي تكوّن المبادرة في دول أخرى، من أجل التأثير غير المنصف على هذه المفاوضات أو إفشال الحق في أن يكون لهم إطاراً تنظيمياً.

(11) تمكين الممثلين الرسميين عن العمال من التفاوض بشأن القضايا المتعلقة بالمفاوضات الخاصة بالاتفاقيات الجماعية أو العلاقات ما بين العاملين والإدارة، وتمكين هذه الجهات من الاستشارة في المواضيع ذات الاهتمام المشترك مع ممثلي الإدارة الرسميين من أجل اتخاذ القرارات حول هذه المواضيع.

## 2. في المجال البيئي<sup>1</sup>:

(1) إقامة وتنفيذ أنظمة إدارة بيئية تناسب المبادرة، وتشمل:

- جمع وتقييم المعلومات اللائقة والمختلفة بخصوص التأثيرات البيئية، الصحية والأمنية لنشاطاتها.
- تحديد أهداف قابلة للقياس، وحيث يكون الأمر مناسباً، أهداف لأداء بيئي محسن، يشمل الفحص ما بين الفينة والأخرى للتبعية المتواصلة لهذه الأهداف، وما شابه.
- التحقق والرقابة المنتظمة للتقدم تجاه الأهداف أو الأهداف البيئية، الصحية أو المتعلقة بالأمان والسلامة.

(2) من خلال مراعاة المخاوف بخصوص التكلفة، السرية التجارية، والدفاع عن حقوق الملكية الفكرية:

- تقديم معلومات لائقة ودقيقة للجمهور والعاملين حول التأثيرات على البيئة، الصحة والسلامة والنتيجة عن نشاطات المبادرة، الأمر الذي من شأنه أن يشمل تقريراً حول التقدم في تحسين الأداء البيئي، وكذلك:

الانشغال في الاتصال وفي الاستشارة الكافية والمعدلة مع الأوساط التي تتأثر بصورة مباشرة من السياسة البيئية، الصحية وسياسة السلامة لهذه المبادرة وتطبيقها.

(3) القيام بالتقييم وعلاج اتخاذ القرارات، على ضوء التأثيرات المتوقعة على البيئة، الصحة والأمان والمنسوبة إلى العمليات، البضائع والخدمات الخاصة بالمبادرة، وتأثيرها على الدورة الحياتية الخاصة بهم. وفي الأماكن التي

<sup>1</sup> OCDE, Op.Cit., p.s 22 - 23

يكون لهذه التغييرات المقترحة تأثير ملحوظ على البيئة، الصحة والسلامة، وفي الأحوال التي تكون فيها خاضعة للمصادقة من قبل السلطة المختصة، يجب إعداد تقرير مناسب حول التأثير البيئي.

(4) طبقاً للفهم العلمي والفني للأخطار، وحيث توجد التهديدات بوقوع الضرر الفادح للبيئة، ومن خلال المراعاة لصحة الإنسان وسلامته، ينبغي عدم الاستعمال، عند غياب التحقق العلمي الكامل مثل التبرير في رفض الوسائل التوفيرية لمنع الضرر كما هو مذكور أو للتقليل منه.

(5) إقامة برامج بديلة للمنع والتعديل والسيطرة على الأضرار الصحية والبيئية الفادحة نتيجة للنشاطات، بما في ذلك الحوادث والحالات الطارئة، وإقامة أجهزة لإبلاغ السلطات المختصة مباشرة.

(6) المطالبة وبدون توقف بتحسين الأداء البيئي للهيئة، بواسطة التشجيع، وحيث يكون الأمر ممكناً، من خلال النشاطات، مثل:

- تبني تقنيات وأنظمة تشغيل في جميع أقسام المبادرة والتي تعبر عن المعايير فيما يتعلق بالأداء الوظيفي

في الشق الخاص من المبادرة بحيث يكون الأداء على أفضل الصور.

- تطوير وتزويد منتوجات أو خدمات لا يوجد لها تأثير بيئي سلبي، وتكون آمنة عند استعمالها،

وتكون ناجعة في استهلاك الطاقة والمرافق الطبيعية، وتكون قابلة للاستعمال مرة أخرى، وإعادة

تصنيعها، أو صرفها بلا مخاطر.

- الوصول إلى مستويات أعلى من الوعي لدى المستهلكين فيما يتعلق بالآثار البيئية الناتجة عن

استعمال المنتوجات والخدمات الخاصة بالمبادرة، وكذلك

- بحث الطرق الخاصة بتحسين الأداء البيئي للشركة على المستوى الأبعد.

(7) منح التثقيف والتأهيل اللائقين للعمال في مواضيع الصحة والأمان البيئي، بما في ذلك علاج المواد الخطرة

ومنع الحوادث البيئية، وكذلك مجالات الإدارة البيئية الأكثر اتساعاً، مثل إجراءات تقييم التأثير البيئي،

العلاقات العامة والتقنيات البيئية.



8) المساهمة في تطوير سياسة جماهيرية نافذة من الناحية البيئية وناجعة من الناحية الاقتصادية، مثل المشاريع

المشتركة أو المبادرات التي تزيد من الوعي البيئي والدفاع عن البيئة.

### المطلب الثالث: العقد العالمي التابع لمنظمة الأمم المتحدة GLOBAL COMPACT

العقد العالمي Global Compact أو ما يعرف بمبادرة كوفي عنان هو عبارة عن "مبادرة تلقائية لمؤسسات مسؤولة ترمي إلى تحقيق هدفين تكميليَّين يتمثلان في إدماج الميثاق العالمي ومبادئه في إستراتيجية المؤسسات وأنشطتها وتنمية التعاون بين الأطراف الأساسية المعنية والنهوض بالشركات التي تأسست بمساندة الأهداف التي تسهر منظمة الأمم المتحدة على تحقيقها.<sup>1</sup>"

طرح الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان مبادرة تسمى بالعقد العالمي، وركزتها القواعد الثلاثة للتنمية المستدامة. إن الفكرة التي تنطلق منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي وكذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة.

فالعقد العالمي هو عبارة عن مبادرة تلقائية لمؤسسات مسؤولة ترمي إلى تحقيق هدفين تكميليَّين يتمثلان في:<sup>2</sup>

- 1) إدماج الميثاق العالمي ومبادئه في إستراتيجية المؤسسات وأنشطتها .
- 2) تنمية التعاون بين الأطراف الأساسية المعنية والنهوض بالشركات التي تأسست بمساندة الأهداف التي تسهر منظمة الأمم المتحدة على تحقيقها.

ولبلوغ هذه الأهداف يقترح الميثاق العالمي عدة آليات للتيسير والمشاركة وهي:

- التشاور حول السياسات المزمع إتباعها

- التدريب

<sup>1</sup> محمد عبادي، المبادئ العشرة لمبادرة "التضامن العالمي"، مجلة حوار السياسات الاقتصادية، أوت 2007، ص. 22.  
<sup>2</sup> Daniel LABARONNE et Emna GANA-OUESLATI, Analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie, Conférence sur les objectifs du millénaire pour le développement, progrès et perspectives: le cas des pays maghrébins, Tunis du 18 au 20 juin 2008, p.2.

- الهياكل المحلية

- مشاريع في نطاق الشراكة

يتمثل الاتفاق العالمي في شبكة نواتها مكتب الاتفاق العالمي (JUNGC) كالات مختصة للأمم المتحدة

وهي:

اللجوء ضية العليا للأمم المتحدة الخاصة بحقوق الإنسان (OHCHR)

(2) المنظمة العالمية للشغل (OIT)

(3) برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD)

(4) منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)

(5) مكتب الأمم المتحدة ضد المخدرات والجريمة

وتتمثل المبادئ العشرة للاتفاق العالمي:

(1) حقوق الإنسان

- المبدأ رقم 1: على المؤسسات الاقتصادية أن تقوم بدعم واحترام وحماية الإنسان ضمن نطاق تأثيرها

- المبدأ رقم 2: على المؤسسات الاقتصادية أن تحرص على عدم المشاركة في انتهاكات حقوق الإنسان

(2) القوى العاملة

- المبدأ رقم 3: على المؤسسات الاقتصادية أن تقوم باحترام تأسيس الجمعيات والحق في المفاوضات

الجماعية

- المبدأ رقم 4: على المؤسسات الاقتصادية أن تقوم بالقضاء على جميع أشكال العمل الإجباري

- المبدأ رقم 5: على المؤسسات الاقتصادية أن تقوم بإلغاء تشغيل الأطفال دون السن القانونية

- المبدأ رقم 6: على المؤسسات الاقتصادية عدم التمييز في ميدان العمل

(3) البيئة

- المبدأ رقم 7: على المؤسسات الاقتصادية أن تلتزم بانتهاج مسالك الاحتياط والحذر فيما يتعلق

بمشاكل البيئة

- المبدأ رقم 8: على المؤسسات الاقتصادية القيام بمبادرات للتشجيع على المزيد من المسؤولية في ميدان البيئة

- المبدأ رقم 9: على المؤسسات الاقتصادية تشجيع تطوير وتعميم التكنولوجيات التي تحترم البيئة

#### 4) مقاومة الفساد

- المبدأ رقم 10: على المؤسسات الاقتصادية أن تلتزم بمقاومة جميع أصناف الفساد بما في ذلك الابتزاز والإكراهيات

وقد "اتخذ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة Global Compact منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، المجلس الأوروبي للوزراء، المفوضية الأوروبية والمنتدى الاقتصادي العالمي من المبادئ التوجيهية كمرجع في مراسلاتهم لأصحاب المصلحة أكثر من 130 مؤسسة في 21 بلد تعتمد على المبادئ التوجيهية في وضع تقاريرها عن التنمية المستدامة.<sup>1</sup>"

### المبحث الثالث: بعض المبادرات المحلية

بالرغم من وجود مجموعة من المبادرات على مستوى كل الدول المتقدمة، نكتفي بتناول التجربة البريطانية والفرنسية والإيطالية .

#### المطلب الأول: التجربة الفرنسية "المعيار SD21000"

إن المعيار SD21000 هو بمثابة "دليل يسمح بمراعاة اهتمامات التنمية المستدامة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من طرف المؤسسة وكذلك في الإدارة ثم وضعها من طرف AFNOR. فوفق هذا، يمكن للمؤسسات مراعاة اهتمامات التنمية المستدامة في استراتيجيات وإدارة المؤسسة وذلك باللجوء إلى استعمال أدوات بسيطة ( مبسطة) تسمح للمؤسسات بإجراء تقييم ذاتي لها وبواسطتها يمكن لها أن تفكر بشكل جدي وبشكل مستقل دون اللجوء إلى الاستعانة بجهات خارجية للاندماج في سياسات التنمية المستدامة.<sup>2</sup>"

<sup>1</sup> Thierry BRUGVIN, les codes de conduite : un instrument à double tranchant, Revue Economie et Humanisme, France, Janvier 2002, p. 4.

<sup>2</sup> AFNOR, Prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, Paris, France, Juillet 2002, p.2.

كما يسمح هذا الدليل بالأخذ بعين الاعتبار رهانات التنمية المستدامة في إستراتيجية وإدارة المؤسسة. إن هذا الدليل لا يمكن اعتباره نظاما للإدارة أو معيار يتم الحصول من خلاله بعد وضعه على شهادة تمنحها جهات مختصة. فهو في الحقيقة وثيقة "تساعد المؤسسة وتدلها على اختيار ووضع إستراتيجية للتنمية المستدامة. فمن خلال هذا الدليل يكون باستطاعة المؤسسة أن تحدد رهانات التنمية المستدامة التي تهمها مراعية في ذلك احتياجات ومتطلبات ورغبات أصحاب المصالح لأنهم هم الذين يمثلون الرهانات اتجاه المؤسسة أي الجهات التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة وكذلك الذين تؤثر عليهم المؤسسة.<sup>1</sup> كما أن من شأن هذا الدليل "أن يغير أنماط الإنتاج والاستهلاك بحيث تعتمد على ممارسات صناعية جديدة يراعى فيها التصميم الإيكولوجي والتصنيع الإيكولوجي والإنتاج من المنتج إلى الخدمة، إثبات المنتج، توعية المواطن وتحمله مسؤولية حماية البيئة من خلال تصرفاته الاستهلاكية. من خلال ذلك يمكن التحكم في رهانات التنمية المستدامة خلال كل مراحل حلقة القيم. إن تطبيق الدليل SD21000 من شأنه أن يسمح بتحقيق ذلك."<sup>2</sup>

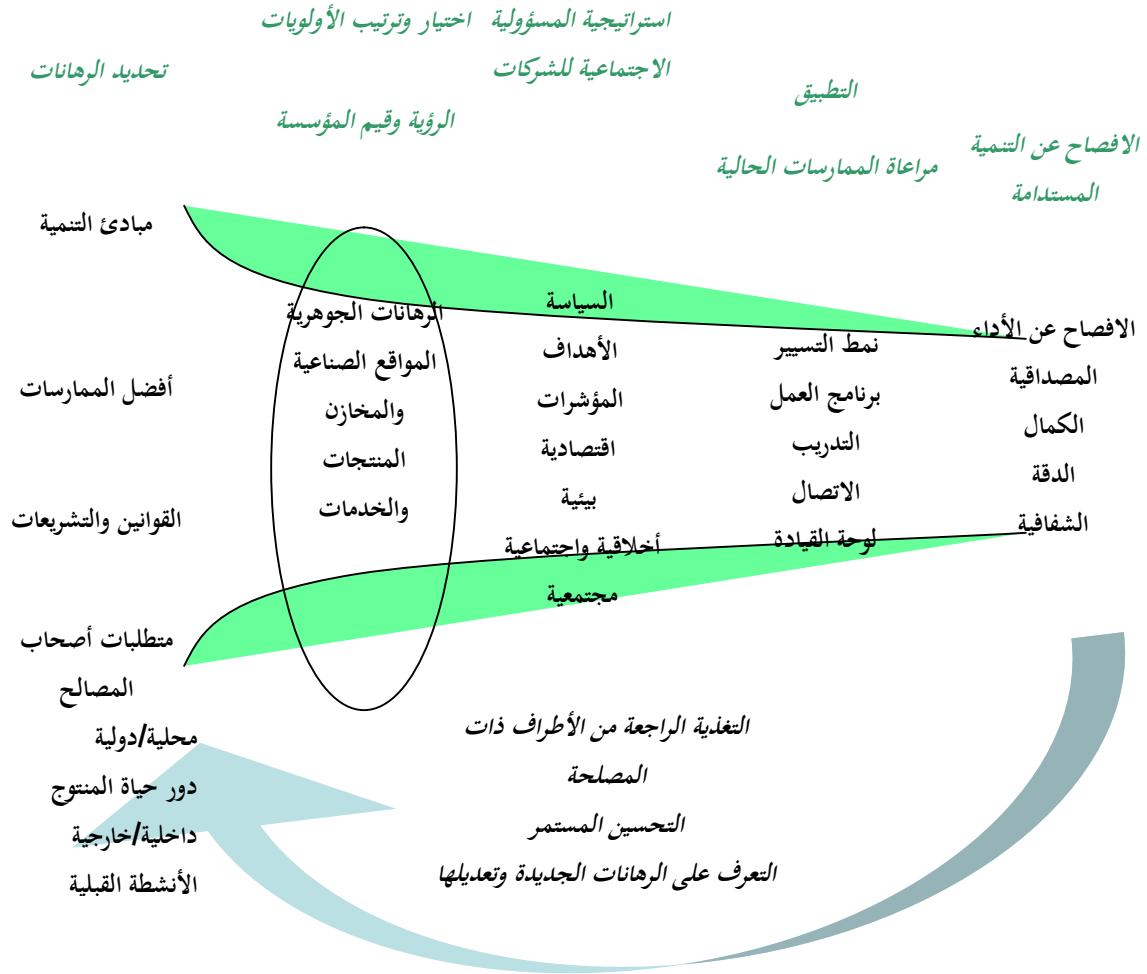
في تطبيق ذلك يجب على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها ورغباتها الخاصة فيما يتعلق بعلاقتها مع أصحاب المصالح وكذلك التعرف على حاجات ورغبات هؤلاء الأطراف من خلال علاقتهم بالمؤسسة. بعد تحديد الرهانات، تقوم المؤسسة بتقييم الفرص والتهديدات من أجل التفرقة بين الرهانات المهمة بالنسبة للمؤسسة وهم الذين على أساسهم يتم صياغة إستراتيجية المؤسسة والعمليات التي يجب اعتمادها من أجل تطبيق هذه الإستراتيجية.

<sup>1</sup> Nathalie COSTA, gestion du développement durable, Ellipses Edition Marketing, Paris, France, 2008, p. 60.

<sup>2</sup> Christian Brodhag, Natacha Gondran, Karen Delchet, DU CONCEPT À LA MISE EN OEUVRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE: théorie et pratique autour de guide SD 21000, VertigO – La revue en sciences de l'environnement, Vol 5, No 2, Septembre 2004, p.7.

كما يحتوي الدليل في جزئه الثاني عن الكيفية التي يطبق بها فعليا المنهجية المقترحة في SD21000 وذلك بتفصيل بعضا من المراحل ومن المكونات المتعارف عليها في الإدارة والتي أساسها ما يسمى بالتحسين المستمر. والشكل الموالي يوضح ذلك :

### الشكل رقم 15: منهجية تطبيق المعيار الفرنسي SD21000



Christian BRODHAG, Some general concepts and the French experience on social responsibility and sustainable development, ISO/TMB/WG SR : ISO 26000, Plenary meeting May 15-19, 2006, Lisbonne, Portugal, p. 12.

يوضح الشكل أعلاه أن التطبيق الفعلي لهذه المنهجية "يبدأ بتعهد للإدارة العليا وإشراكها في التنفيذ ثم بعد ذلك يتم صياغة برنامج عمل أولي ويليه الشروع في التطبيق. بعد تنفيذ كل عملية يجب تقييمها وكل الآثار على الرهانات الأساسية يجب قياسها وذلك باستعمال مؤشرات للتنمية المستدامة كما يتم التصريح بها لأصحاب

المصالح ويتم اعتمادها كنقطة انطلاق للتقييم والمراجعة، وبذلك يمكن الشروع في تنفيذ عمليات التحسين المستمر.<sup>1</sup>

إن الأساس الذي تم على أساسه إعداد المنهجية هو ليس تقديم مستعمليه طريقة حول كيفية الاهتمام برهانات التنمية المستدامة ولكن حول ما الذي يجب الاهتمام به ولماذا. هذه التحديات يمكن ذكر بعض منها ولعل أهمها<sup>2</sup>:

- خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة
- تقوية وتدعيم الحوار مع هذه الأطراف
- التأقلم ومواكبة التطورات الناجمة عن رغبات واحتياجات المطلوب من المؤسسات تلبيتها
- تأكيد الدور المجتمعي للمؤسسة
- التطور بالفعالية
- التحكم في المخاطر
- مسابقة التطورات خاصة منها التشريعية والمواصفات

### المطلب الثاني: مشروع SIGMA البريطاني

سيغما (SIGMA) هو مبادرة طرحها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية BSI سنة 1999 بالتعاون مع منظمات الأعمال البريطانية والمنظمات غير الحكومية والتي أطلق عليها تسمية المنتدى من أجل المستقبل Forum for the future. إن الهدف من المبادرة هو "وضع معيار يسمح بإدماج التنمية المستدامة في الإدارة. إن هذا المعيار هو أوسع وأشمل من معيار AA1000 حيث يتناول كل الأوجه الممكنة التي تسمح بإدارة التنمية

<sup>1</sup> Dominique WOLFF et Denyse REMILLARD, Firms et développement durable ou l'émergence d'une nouvelle convention de coordination, congrès de l'Association Internationale du Management Stratégique, 2008, p.13.

<sup>2</sup> Christian BRODHAG, Natacha GONDRAN, Karen DELCHET, Op.Cit., p.1.

المستدامة كما يحتوي على الأدوات التي تتيح ذلك.<sup>1</sup> فبالنسبة لهذا الأخير، فقد قام معهد المساءلة الاجتماعية والأخلاقية الذي تم تأسيسه سنة 1996 بصياغة معيار سمي بالمعيار المساءلة 1000 "AA1000S".

و"يقترَب هذا المعيار من أنظمة إدارة الجودة حيث أنها تنظم عملية ضمان فعالية إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارة المؤسسة وجعل هذا النظام قابلاً للتدقيق من طرف جهات من خارج المؤسسة."<sup>2</sup>

تمر عملية تطبيق هذا المعيار عبر أربعة مراحل وهي<sup>3</sup>:

(1) التعرف على أصحاب المصالح والتعرف على متطلباتهم.

(2) وضع معايير للحوكمة: وجود تنظيم وقيادة فعالة يسمح بضمان التوافق بين الإدارة المعتمدة مع متطلبات أصحاب المصالح.

(3) الاعتماد على نظم إدارة تسمح بتحديد احتياجات أصحاب المصالح الداخلية منها والخارجية ومواكبة التغيرات التي قد تمس هذه المتطلبات.

(4) الاعتماد على معلومات تمتاز بمواصفات الجودة المطلوبة مما يسمح للإدارة بالتحلي بالمسؤولية اللازمة في التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة.

حالياً "يساهم المعهد المسؤول على هذا المعيار في وضع المشروع البريطاني لإدماج التنمية المستدامة في الإدارة SIGMA".<sup>4</sup> إلا أن طموح الجهات المعنية بوضع المعيار SIGMA يذهب إلى أبعد مما يقتضيه المعيار AA1000S "حيث يسعى القائمون على مشروع SIGMA إلى جعله معياراً للإدارة يغطي كل مجالات إدماج أبعاد التنمية المستدامة مدعماً إياه بأدوات تسهل على الشركات البريطانية من تطبيقه واعتماده بسهولة."<sup>5</sup>

إن محتوى النموذج SIGMA يقوم على نفس الأسس التي تقوم عليها المواصفات القياسية الدولية المفصلة في المبحث الأول من هذا الفصل "ذلك أن الفلسفة المعتمدة في وصفه يقوم على مبدأ التحسين المستمر المستمد

<sup>1</sup> Franck AZZERI et autres, Organiser le développement Durable, Vuibert, 2005, p.82.

<sup>2</sup> Didier STEPHANY, Op.Cit, p.66.

<sup>3</sup> Didier STEPHANY, Op.Cit. p.s 66-67.

<sup>4</sup> Didier STEPHANY, Op.Cit. p.67.

<sup>5</sup> Franck AGGERI et autres, Op.Cit., p.82.

من فكر رائد إدارة الجودة إدوارد ديمينغ DEMING وهي التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين. إلا أن الإضافة التي

جاء بها نموذج SIGMA هو إدخال المساءلة والإفصاح والشفافية<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح الفلسفة التي يقوم عليها نموذج SIGMA:

#### الجدول رقم 6: تنظيم الدليل SIGMA

الرقم	المرحلة	المحتوى
1	رؤية الإدارة العليا	- تعهد الإدارة - إجراء دراسة اقتصادية لقياس أثر تطبيق منهجية التنمية المستدامة - تحديد رؤية الإدارة - التدريب والاتصال - التحفيز على إدخال ثقافة التغيير
2	التخطيط	- تدقيق أولي لمستويات الأداء الحالية - تحليل مدى احترام القوانين - دراسة أثر الأنشطة الحالية - التخطيط الإستراتيجي للأنشطة المستقبلية - التخطيط العملي للأنشطة على المدى القصير
3	التنفيذ	- مرافقة التغيير - وضع برامج الإدارة - التدقيق الداخلي والخارجي
4	الرقابة والمراجعة والإفصاح	- القياس والتدقيق - المراجعة الإستراتيجية والتكتيكية - الإفصاح عن النتائج - الرقابة على جودة التقارير

المراجع: Franck AGGERI et autres, Organiser le développement durable, Editions

Vuibert, France, 2005, page 84.

<sup>1</sup>Franck Aggeri et autres, Op.Cit., p.83.



## المطلب الثالث، النموذج الإيطالي BEST<sup>4</sup>

تعود تجربة إيطاليا مع وضع نموذج خاص بانتهاج المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى سنة 2003 حيث التزمت الحكومة الإيطالية بتطبيق مبادرة الاتفاق العالمي من جهة والمصادقة على مبادئ المنظمة الدولية للعمل واحترام مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE". وفي سنة 2004، قامت الحكومة الإيطالية بوضع قانون خاص بالجائزة الإيطالية لأحسن تقرير اجتماعي "والذي أطلق عليه تسمية OSCAR BILAN".<sup>1</sup>

كما قامت الحكومة الإيطالية سنة 2005 "بالقيام بحملة دعائية كبيرة تحت فيها الشركات الإيطالية على انتهاج أفضل الممارسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات".<sup>2</sup>

أما لب التجربة الإيطالية فيما يتعلق بالنموذج الخاص بها فيمكن في قيام الهيئة المختصة على إدارة شؤون المواصفات القياسية RINA بإنشاء معيار يسمى ب BEST<sup>4</sup> وهو بمثابة نموذج إدارة مندمج " تبرهن من خلاله الشركات الإيطالية على تصرفاتها المجتمعية اتجاه كل أصحاب المصالح".<sup>3</sup>

يقوم هذا المعيار على إمكانية حصول الشركات الإيطالية التي تطبقه على شهادة واحدة تشمل في آن واحد أربع شهادات وهي الإيزو 9001 وإيزو 14001 و OHSAS 18001 و SA 8000.

إن الأساس الذي جعل من RINA بوضع هذا المعيار هو حث الشركات الإيطالية على مواكبة كل التطورات والتغيرات العالمية التي يشهدها عالم المعايير والمواصفات القياسية.

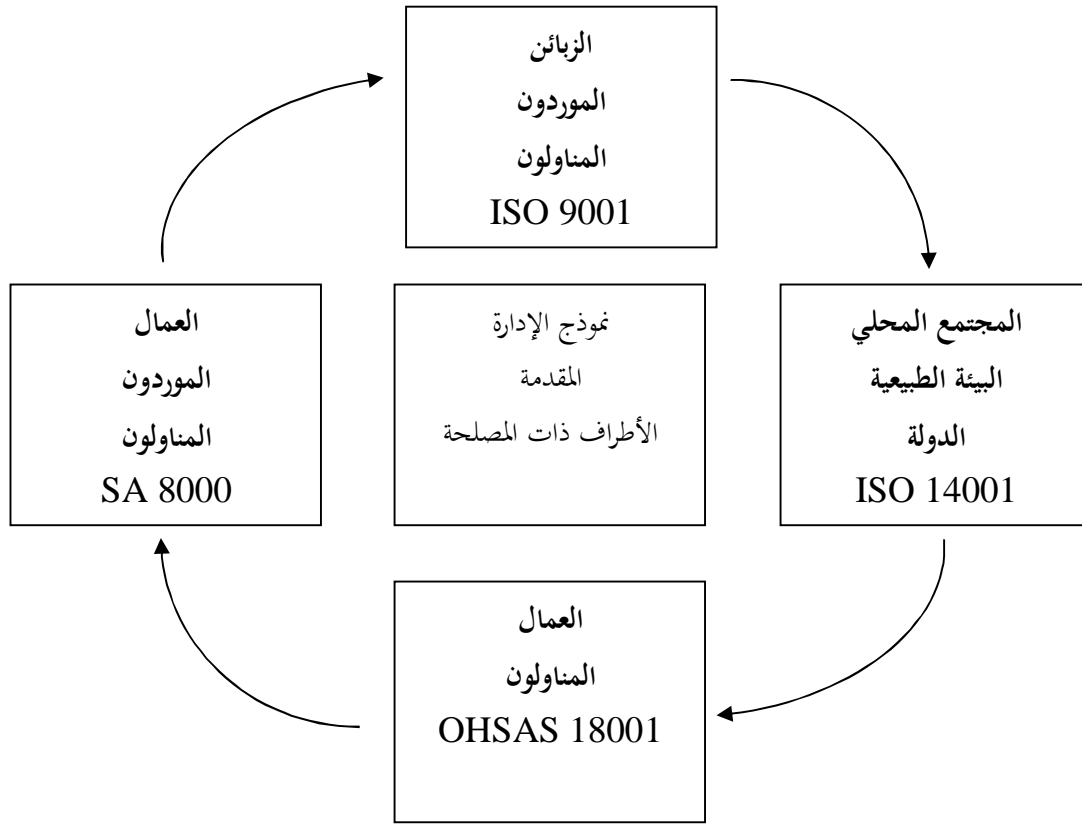
ويمثل الشكل الموالي النموذج BEST<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Giovanni GUALANDI, la situation de la RSE en Italie et une expérience pilote de certification par un audit intégré, Institut de l'audit social, université d'Été, Lille 1 et 2 septembre 2005, p.1.

<sup>2</sup> Giovanni GUALANDI, Op.Cit., p.2.

<sup>3</sup> Giovanni GUALANDI, Op.Cit., p.2.

## الشكل رقم 16: نموذج BEST<sup>4</sup>



المراجع: Giovanni GUALANDI, la situation de la RSE en Italie et une expérience pilote de certification par un audit intégré, Institut de l'audit social, université d'Eté, Lille, France, 1 et 2 septembre 2005, page 13

بالإضافة إلى النموذج BEST<sup>4</sup> تم تطوير تجربة رائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات و أطلق عليها اسم مشروع Q-RES. "لقد أشرف الأستاذ لورانزو ساكوني LORENZO SACCONI من جامعة تورينو بمساهمة مركز الأخلاقيات القانونية والاقتصاد THIES LAW AND ECONMICS. يهدف هذا المشروع إلى رفع درجة التحسيس والتعمق في فهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.<sup>1</sup> كما أن الغاية منه هو ترقية رؤية الشركات الإيطالية لعلاقتها الاجتماعية مع أصحاب المصالح بواسطة وضع نموذج جديد للمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لهذه الشركات بغرض مساعدتهم على تحسين سمعتهم.

<sup>1</sup> Giovanni GUALANDI, Op.Cit., p.9.

ويقوم مشروع Q-RES على نظام للإدارة يركز على جملة من الأدوات تسمح بضبط العلاقة بين

الشركات التي ترغب في تبنيه مع أصحاب المصالح، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي<sup>1</sup>:

- الرؤية الأخلاقية للأعمال

- ميثاق للأخلاق

- التكوين والتدريس في مجال أخلاقيات الأعمال

- نظام للإدارة والرقابة

- الإفصاح الأخلاقي والاجتماعي

- التدقيق الخارجي

وتكمن ميزة مشروع Q-RES في تكامل كل هذه الأدوات مما يعطي ثقة أكبر لأصحاب المصالح في

الشركات التي تطبقه.

---

<sup>1</sup> Emmanuelle CHAMPION et Corinne GENDRON, Op.Cit., p.2.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله من نقاط في هذا الفصل يمكن أن نستنتج جملة من العناصر الأساسية لا بد من التذكير بها.

إن الأول عنصر الجذير بالإشارة إليه خاص بالمعايير والمواصفات القياسية الدولية، إنه بالرغم من تعدد المعايير والمبادرات إلا أنه لا يوجد لحد الساعة معيار موحد يشمل كيفية إدارة التنمية المستدامة كما لا توجد مواصفات قياسية يمكن من خلالها الحصول على شهادات معينة. أما عن المعايير الموجودة فهي لا تشمل إلا أجزاء من رهانات التنمية المستدامة ومثال ذلك المواصفات القياسية إيزو 14001 التي تصف نظام إدارة البيئة والذي من خلاله يمكن تأكيد وإثبات أن المؤسسة تمارس نشاطها وفق ما هو منصوص عليه قانوناً وأنها تحترم البيئة وتحافظ عليها. وكذلك المواصفات القياسية SA8000 والتي تخص الجانب الاجتماعي والذي يصف نظام الإدارة المسؤول اجتماعياً.

أما عن ثاني عنصر فهذه خاص بالمبادرات الدولية، فما يمكن استنتاجه أنها موجهة للتطبيق في اقتصاديات قوية وأن اقتصاديات الدول النامية أو السائرة في طريق النمو فلم تحقق بعد الشروط الأساسية سياسياً واقتصادياً لتبني مثل التوجيهات التي جاءت بها تلك المبادرات.

ثالث عنصر يستنتج من هذا الفصل هو أن المعايير والمواصفات المحلية هي الوحيدة التي حاولت أن تشمل كيفية ادماج التنمية المستدامة في الإدارة، ويبقى المعيار الفرنسي هو المتميز من بين ما تم تقديمه من أمثلة ذلك انه ركز على البعد الاستراتيجي في تبني الإدارة لأبعاد التنمية المستدامة.

## الفصل الرابع

التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية

## مقدمة الفصل:

منذ سنوات قليلة مر مفهوم الأداء من المفهوم المالي إلى مقاربات أكثر شمولية تتضمن أبعادا اجتماعية وبيئية. ومع ظهور الاهتمام بأطراف أخرى ضمن أصحاب المصلحة، عرف الأداء مفهوما جديدا ويسمى بالأداء الشامل. وتكمن الإشكالية التي كانت من وراء أسباب ظهور هذا المفهوم هو أن استمرارية المؤسسات لا تركز فقط على الجانب المالي لنشاطاتها والذي تسعى من خلاله إلى إشباع رغبات المساهمين فقط. وبناءا عليه توسعت مسؤولية المؤسسات ولم تعد محصورة في المساهمين فقط وإنما اندمجت أطراف أخرى معنية ويطلب هؤلاء بضرورة أخذهم بعين الاعتبار والاستماع إليهم على أساس أن أصواتهم أصبحت هدفا حيويا لأداء واستمرارية المؤسسات. من خلال هذا الفصل، سنحاول التعرّيج على مفهوم الأداء والتعمق أكثر في مفهوم الأداء الشامل مع التركيز على كيفية قياسه والإفصاح عنه والأدوات المستعملة في التحكم فيه.

## المبحث الأول: الأداء، ماهيته وأهميته ومقارباته المختلفة

يتناول هذا المبحث بالدراسة مفهوم الأداء وأهميته وطرق قياسه على الرغم من أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم محدد له، حيث هناك الخلاف حول مفهوم الأداء والذي ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه.

### المطلب الأول مفهوم الأداء:

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها. "المؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الاقتصادية الأحسن تنظيميا والأفضل والأجمع في السوق. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء."<sup>1</sup> ومن هنا ظهر مفهوم الأداء الذي اختلف الباحثون في تحديد مفهومه.

وتعود أسباب هذا الاختلاف إلى تعدد واختلاف مؤشرات قياسه وكذلك اختلاف طبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية وأهدافها والجهات التي تقيسه. فمن الباحثين من يرى أن "مفهوم وقياس الأداء انتقل من مجرد قياسه بمؤشرات كمية كالإنتاجية والمردودية الاقتصادية وزيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف إلى الاستعانة بمعايير أخرى كالجودة واحترام المواصفات بجميع أنواعها واحترام الآجال بحيث أن هذه المعايير تنطبق على الأبعاد الشاملة للمؤسسة."<sup>2</sup>

فحسب أحد المختصين، "إن قياس الأداء بمفهومه التقليدي والمنحصر في الأداء المالي والأداء التجاري والأداء الصناعي يعتبر منذ الماضي إشكالية. ومع ظهور مؤشرات غير مالية في السنوات الأخيرة يستعان بها في

<sup>1</sup> علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المؤسسات الاقتصادية، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1998، ص 11.

<sup>2</sup> Fabienne GUERRA, pilotage stratégique de l'entreprise: le rôle du tableau de bord prospectif, Editions De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2007, p.84.

قياس الأداء، فقد ساعدت في تعقيد مسألة إعطاء مفهوم موحد للأداء. فكل من يخوض في مجال إدارة الأعمال

يتناول ويتطرق إلى مصطلح الأداء ولكن دون إمكانية التوصل إلى الحصول على إجماع حول تعريف موحد.<sup>1</sup>

على هذا الأساس، نورد فيما يلي بعضاً من التعاريف الشائع تداولها في المراجع المختصة. فمن الباحثين

من يعرف الأداء على أنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد بغرض تحقيق الأهداف المسطرة"<sup>2</sup> ومن

الباحثين من يرى أن مفهوم الأداء "انحصر منذ زمن طويل في بعده المالي، هذا الأداء يسعى إلى تحقيق المردود

المرجو من طرف المساهمين بأرقام مبيعات وحصصة من المشتريات وفقاً لإستراتيجية المؤسسة."<sup>3</sup> وهناك من يعرفه

على أنه "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها

الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلاءم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي

لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط."<sup>4</sup>

ويمكن اعتبار أن لا يوجد إجماع حول مفهوم محدد للأداء. فهناك من يرى أنه "لا يزال الباحثون منشغلين

بمناقشة الأداء كمصطلح فني وبمناقشة المستويات التي يحلل عنده والقواعد الأساسية لقياسه. ويعتقد البعض أن

الخلافاً حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه التي يستخدمها

الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم."<sup>5</sup>

من التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى وأهمها الفعالية والفاعلية، حيث ترمز

الفعالية إلى مدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في حين ترمز الفعالية إلى مدى الاقتصاد في

الوسائل المستعملة من طرف هذه المؤسسة في تحقيق تلك الأهداف. ونعتبر أن الأداء يمثل التفاعل الذي يحدث

بين كل من الأهداف والموارد والنتائج المتوقعة. ويمكن تمثيل هذه العلاقة وهذا التفاعل كالتالي :

<sup>1</sup> Nicolas BERLAND, à quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage, Actes des journées d'études organisées par l'espace Mendès France, Institut universitaire de formation des Maîtres de Poitou-Charentes, Editions l'Hartmann, France, 2007, p.s 41-42.

<sup>2</sup> Alain FERNANDEZ, les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005, p.40.

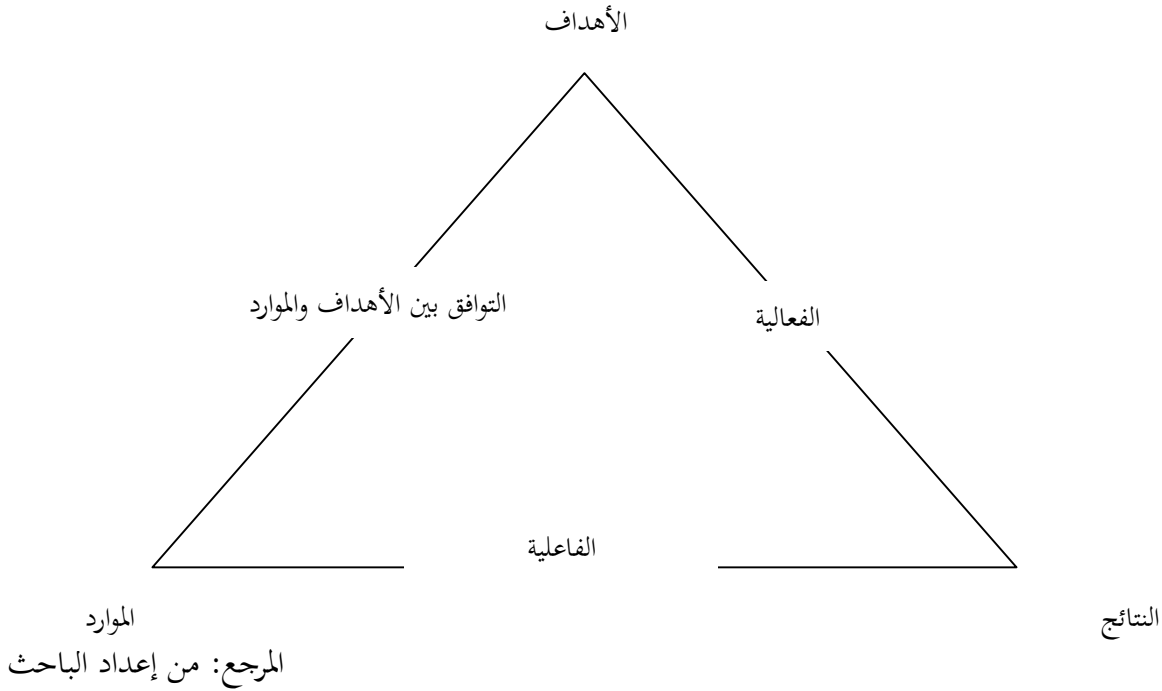
<sup>3</sup> Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, Op. Cit., p.2.

<sup>4</sup> وائل محمد ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 478.

<sup>5</sup> محمد حمزة الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق عمان، الأردن، 2000، ص. 81.



## الشكل رقم 17 : مثلث الأداء



من الشكل يتضح أن الفعالية ترمز الى التطابق الموجود بين الأهداف والنتائج. والتوافق بين الأهداف والموارد يرمز الى التناسق الموجود بين الأهداف المراد تحقيقها والموارد المسخرة من أجل ذلك، فهي بذلك تبين العلاقة الموجودة بين ما تم استهلاكه من موارد من أجل تحقيق الأهداف. أما الفعالية فهي تبين مدى مساهمة الموارد في تحقيق النتائج. وبالتالي، يقرأ من الشكل أن قياس فعالية المؤسسة يكون بمقارنة النتائج بالأهداف وأن قياس الفعالية يتم بمقارنة النتائج المحققة بالموارد التي ساهمت في تحقيقها، في حين أن قياس الدقة يكون بمقارنة الأهداف المحققة بالموارد التي ساهمت في تحقيقها. ويستخلص من قراءة الشكل أن المؤسسة قد تكون فعالة دون أن تتوفر فيها الفعالية والعكس صحيح.

ومما سبق سرده من تعاريف ومن ما قدمه الباحث من مساهمة، يمكن أن نستنتج أن الأداء هو:

- انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وقابليتها على تحقيق أهدافها
- انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة

على الوصول إلى الأهداف

- انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفاعلية
- النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها
- انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد
- محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس بكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها،
- هو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه

## المطلب الثاني، المقاربة الكلاسيكية للأداء

يعد استخدام مؤشرات الأداء المالي لقاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء أكان ضمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. وهناك من يرى بأن "الأداء المالي سيقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات، وان عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.<sup>1</sup>" ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وضمن هذا التوجه، يعبر عن تلك الأهمية بالقول أن "الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي وان الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي.<sup>2</sup>" وتكمن أهمية الأداء المالي في المجالات التالية<sup>3</sup>:

(1) ضمن منظور استراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة. فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالبي، نفس المرجع السابق، ص. 481.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 386.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص. 392.

تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط اقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي.

(2) الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

وترجع أسباب الاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء إلى أمرين مهمين وهما:

(1) إن المقاييس و المؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة، و التي دائما تكون أهدافا مالية.

(2) إن الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة، هذا و أن المقياس المالي الكلي، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة و تكتيكاتها التشغيلية، إذ ان نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المنظمة و تكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة و لا ربما تكون غير ملائمة.

أما عن أدوات قياس الأداء المالي للمؤسسة، فيمكن استعمال مجموعة من المؤشرات، منها مؤشرات مالية تقليدية وأخرى حديثة. وتمثل المؤشرات المالية التقليدية في حساب النسب المالية. أما المؤشرات الحديثة فتقوم على مدخل القيمة الاقتصادية المضافة. وفيما يلي تفصيل للطريقتين، التقليدية والحديثة.

وتعتمد الطريقة التقليدية في قياس الأداء المالي على تحليل نشاط المؤسسة باستخدام مجموعة من الأساليب تسمح بتحديد موقف المؤسسة من ناحية القوة والضعف وذلك بالاعتماد على النسب المالية والتحليل العمودي والأفقي لغرض المقارنة.

ويرى المختصون في مجال الإدارة المالية أن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية نحو تفهم المنظمة. فبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي، إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لقياس الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية التي تعتبر إحدى أدوات التشخيص

المستعملة في التشخيص. فبواسطتها يتم تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال الاهتمام بتحليل الانحرافات التي حدثت ومعرفة مسبباته وتحديد المسئول عنها. فالنسب المالية تعتبر من أقدم وسائل التحليل والرقابة لدراسة المركز الائتماني للمنشأة والحكم على نتائج أعمالها وسلامة مركزها المالي من خلال التناسب بين أنواع الأصول والخصوم، وبين الإيرادات والمصروفات. ففي الطريقة التقليدية، يمكن اعتبار أن النسب المالية هي الأداة المفضلة والمعتمدة في تحليل المركز المالي ونتيجة نشاط المؤسسة وكذلك لأغراض تقييم مؤسسة وتحليل مركزها المالي.

ويعرف تحليل النسب بأنه طرق حساب تستخدم فيها النسب لغرض تحليل ومراقبة أداء المؤسسة. والنسبة تمثل علاقة بين رقمين ولن تكون ذات فائدة ما لم تقارن مع رقم آخر. ومن أهم المقارنات التي يمكن إجراؤها مقارنة المؤشرات المالية الخاصة بالمؤسسة مع المؤشرات المثالية على مستوى الصناعة أو النشاط أو بالنسب المالية للمؤسسة مع نسب مؤسسات أخرى.

والنسب المالية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لاختيار الأداء المالي في الإجابة على التساؤلات

التالية:

- هل تتوفر سيولة كافية لدى الشركة لمواجهة التزاماتها؟
  - هل النفقات معقولة مقارنة بالإيرادات؟
  - هل أرباح المنشأة منخفضة، عادية أم عالية؟
  - هل تمويل المنشأة مفترض وهل يمكن تحقيق الأهداف لدى استبعاد الأداء السلبي لبعض الفروع وهل تستخدم موجودات المنشأة بكفاءة وأن النمو في حقوق المالكين مرضي؟
- وتوجد عدة أنواع من النسب المالية من أهمها نسب السيولة ونسب الربحية ونسب المقدرة على سداد الديون ومعدل العائد على الاستثمار.

وعلى الرغم من أهمية وفوائد الاعتماد على النسب المالية، فإن من سلبياتها أنه حين الاعتماد عليها في تقييم الأداء فإنها تعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة. ومنه تطورت أساليب حديثة في الحكم على الأداء المالي للمؤسسة ويأتي على رأسها طريقة القيمة الاقتصادية المضافة.

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة « Economic value Added « EVA » أحدث المؤشرات المستعملة في قياس الأداء المالي. ويتم حسابها بعد مقارنة كل من العائد على رأس المال المستثمر بتكلفته. إن القيمة الاقتصادية المضافة الايجابية يعتبر مؤشرا يدل بأن نشاطات منظمة الأعمال قامت بتوليد قيمة لأصحاب المصلحة. في حين أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح والحقوق.<sup>1</sup>

قام العديد من الممارسين والمحللين الماليين ومكاتب الاستشارة بعرض العديد من الطرق الحديثة لقياس خلق القيمة تعالج الضعف المرتبط بالطرق التقليدية والتي يراعى فيها تكلفة الأموال والتي يمكن استعمالها في المؤسسات غير المسعرة بالبورصة واعتمادها على البيانات المحاسبية، ومن هذه المدخل القيمة الاقتصادية المضافة التي تعتبر منتجاً مملوكاً ويملك براءة ابتكاره شركة (Stern Stewart & Co)، وهي شركة استشارية مسجلة في نيويورك وتسوق هذا المؤشر تحت اسم " نظام الإدارة المالية للقيمة الاقتصادية المضافة".

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

وتعرف القيمة الاقتصادية المضافة كمفهوم على أنها "عبارة عن تلك النتيجة الاقتصادية التي حققتها المؤسسة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة. وبصفة عامة فإنه بمجرد حساب القيمة الاقتصادية

---

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالبي، نفس المرجع السابق، ص. 494.

المضافة فإن ذلك يعد مؤشرا لقياس قدرة الإدارة المالية على خلق قيمة إضافية بالمؤسسة أو تحطيمها، حيث يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشر لقياس الأداء خلال فترة مالية واحدة أو من فترة لفترة<sup>1</sup>.

وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن للقيمة الاقتصادية المضافة مجموعة من الإيجابيات يمكن ذكر أهمها<sup>2</sup>:

(1) يعد المقياس الملائم لقدرة الإدارة المالية على توليد الأرباح من الأصول أو ما يعبر عنه بالاستثمارات التي قامت بها المؤسسة.

(2) إمكانية استخدام معيار القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت الشركة تعمل بمفهوم مراكز الربحية.

(3) يعد أساسا يمكن الاعتماد عليه في تقدير المكافآت على مستوى الأقسام.

ويكمن دور القيمة الاقتصادية المضافة في ما يلي:

(1) تزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات أكثر من المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي والعائد على رأس المال.

(2) كما أن القيمة الاقتصادية المضافة تساعد الإدارة العليا لمنظمة الأعمال على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغيرات والتي تهم كل المديرين في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق.

(3) ويعد هذا المؤشر مفيدا بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس منظمة الأعمال.

وبالرغم من الإيجابيات المذكورة أعلاه، إلا أن لديها حدود استخدام من بينها<sup>3</sup>:

(1) إن سلامة استخدام معيار القيمة الاقتصادية المضافة مشروطة بثبات مستوى المخاطر التي تتعرض لها

المؤسسة، معنى ذلك أن لا تكون المخاطر بمختلف أشكالها سواء المتعلقة بالمخاطر الكلية أو المخاطر الخاصة

التي تنتمي إليها المؤسسة قد تغيرت في السنة محل التحليل حتى يمكن مقارنتها.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص. 506.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003، ص. 20-21.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي، نفس المرجع السابق، ص. 21.

2) تركز القيمة الاقتصادية المضافة على النتائج الحالية فقط والتي يمكن أن تعرقل عمليات الإبداع في الأجل الطويل.

ويرى باحث آخر أن حساب القيمة الاقتصادية المضافة "يعتمد على القيم الظاهرة في القوائم المحاسبية التاريخية، فهي تعبر عن أحداث تاريخية ولا تعبر عن توقعات القيمة المضافة في المستقبل، لذا فإن استخدامها في تحديد قيمة المنشأة واتجاه أسعار الأسهم يعتبر استخداما غير ملائم نظرا لارتباط التقييم بالتوقعات المستقبلية"<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث، المقاربات الأخرى للأداء

يكاد يتفق جميع الباحثين في تحديد مجالات الأداء في ميادين محددة. فبالإضافة إلى ميدان الأداء المالي الذي سبق تفصيله في المطلب السابق، تتمثل مجالات الأداء الأخرى في الاستعانة بمؤشرات غير مالية والتي ترتبط بكفاءة وفاعلية المؤسسة في استخدام واستغلال مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المحددة.، ومن أهم هذه المقاربات ما يلي:

#### 1. الأداء العملياتي:

يمثل الأداء العملياتي الحلقة الوسطى لأداء المؤسسات الاقتصادية. "فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج/الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة."<sup>2</sup> ومن أنواع الأداء العملياتي يمكن ذكر ما يلي:

#### 1.1 الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية على أنها "كمية ونوعية المنتجات والخدمات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستعملة في إنتاجها خلال فترة زمنية محددة."<sup>3</sup> كما تعرف أيضا على أنها "دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تفسر المدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي

<sup>1</sup> اشرف الشرقاوي، العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة وعوائد الأسهم، مؤتمر الأسواق المالية والبورصات، جامعة الامارات العربية المتحدة، 2007، ص. 9.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص. 388.

<sup>3</sup> Sylvie SAINT ONGE et Victor HAINES, gestion des performances au travail ; Edition De Boek, 1ere édition, Bruxelles, Belgique, 2007, p. 19.

يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لقياس الانتاجية، فإنه تستخدم عناصر متعددة لمعرفة الإنتاجيات المختلفة، لكن أهم هذه لعناصر هو عنصر العمل الذي يعد مؤشراً مهماً في قياس الإنتاجية، لأنه يؤلف جزءاً كبيراً من تكاليف السلع من ناحية، ولأنه يمكن قياسه بسهولة أكثر من باقي العناصر من ناحية أخرى.

وأما عن أهمية الانتاجية، فإنه من جانب المؤسسة الاقتصادية فهي تكمن في ما يلي :

(1) الإنتاجية مقياساً للكفاية الاقتصادية: تعد الإنتاجية مقياساً لمعرفة الاستخدام الأفضل للمدخلات، ومن ثم معرفة الكفاية الاقتصادية ولاسيما الاستخدام الأمثل للمدخلات الصناعية وكفاية القطاع الصناعي بوجه عام، وتتم معرفة هذه الكفاية عن طريق قياس المخرجات لكل عامل أو لكل آلة، ويمكن بفضل ذلك معرفة كفاية الصناعات المختلفة ومكافأة العمال، إذا أمكن حصر الأسباب المختلفة لزيادة هذه الكفاية، لأن هذه الأسباب تكون في معظم الأحيان مختلفة وتتعلق بالتنظيم أو الإعداد أو الطاقة المبذولة من جهة العامل أو الآلة المستخدمة نفسها. لكن المظهر الأساسي لكل ذلك هو إنتاجية العمل، إن مقياس الإنتاجية تبين أسباب تقدم الإنتاجية أو أسباب جمودها وتراجعها، وتبين ما إذا كان العمال أو الآلات أو المواد الأولية وراء ذلك. وتستطيع هذه المقياس أن تبين ما إذا كان العمال في حاجة إلى تأهيل أكثر، أو كانت الآلات في حاجة إلى صيانة أرفع، أو ما إذا كانت المواد الأولية غير مناسبة.

(2) الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانات على أحسن نتيجة ممكنة. وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعني تقدم التكنولوجيا وتطوير المنتج و رقي الأساليب و الخامات و التسهيلات و ملائمة مهارات العمال .. أي استخدام

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص. 29.



الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن . و من جهة أخرى فأن انخفاض الإنتاجية يعني أن الإدارة لم تحسن استغلال الموارد التي في حوزتها .

## 1.2 رضا الزبون:

إن رضا الزبون يحدد القيمة الاقتصادية للمنظمة، كما وأنه يحدد قيمة رأس المال الفكري لديها وارتفاع هذا الأخير لدى المؤسسة يعزز من موقعها التنافسي ويزيد من قيمتها الاقتصادية.

يعتبر الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة. نتيجة لذلك، أصبح الاهتمام به متزايدا من طرف المؤسسات الاقتصادية، والجميع يتفق على أن تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسات مرهون بقدرتها على الحفاظ على الزبون من خلال تقديم سلع وخدمات التي تلبي احتياجاته وتشبع رغباته. إن كسب ولاء الزبون يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة مما يدعو الى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم و مهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي.

وفي توجيهها نحو الزبون يتوجب على المؤسسة "استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء القدرة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير"<sup>1</sup>. حيث أنه تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.

ويمكن التركيز على الزبون ويكون ذلك من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة والتي تساعد المؤسسة في:

- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك
- إنتاج سلع أو تقديم خدمات تتناسب ورغباته وتطلعاته
- قياس مدى الرضا عن جودة السلع أو الخدمات المقدمة

ويمكن قياس رضا الزبون من خلال:

---

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 2003-2004، ص، 14.

- تكاليف الفشل الخارجي مثل تكاليف الضمان والمطالبات بالمسؤولية القانونية.
- انخفاض ربح العمليات والأسعار.
- عدد الوحدات المعادة من الزبون.
- عدد الشكاوى المقدمة من قبل الزبون.
- زمن الاستجابة لطلبات الزبون (فترة الانتظار).
- خدمات ما بعد البيع.

### 1.3 الميزة التنافسية:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا في أواخر السبعينات من القرن الماضي وبداية الثمانينات، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه المسيرين في المؤسسات هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من مراعاة العوامل التالية<sup>1</sup>:

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية
  - التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط البحث والتعليم بصناعة استراتيجية معينة
  - ظروف الطلب المحلي، بحيث انه كلما تميز الطلب بحساسية الجودة كلما أعطى للمؤسسات خبرة ودفعا قويين للتجديد والابتكار
  - وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار
- عن تعريف الميزة التنافسية يرى بورتير Porter "بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>2</sup> وتعرف على أنها "ميزة أو عنصر

<sup>1</sup> علي الشربيني، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 1996، 16، ص1

<sup>2</sup> Michael PORTER, l'avantage concurrentiel des nations, Inter-éditions, France, 1993 , p.48 .

تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس<sup>1</sup> و كذلك "تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.<sup>2</sup> " وهناك من يرى بأن الميزة التنافسية "هي الوضعية التي تسمح للمؤسسة بأن تكون أفضل من منافسيها، وهذا نظرا لامتلاكها لعوامل نجاح تخص القطاع الذي تنشط فيه. وتمثل هذه العوامل في مجموع الكفاءات<sup>3</sup>. " وتعريفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنها "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل.<sup>4</sup>"

ومن التعاريف أعلاه، يمكن أن نستنتج أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر القوة التي بحوزتها تساعد المؤسسة على إضافة قيمة معينة لمنتجاتها لا يستطيع هؤلاء المنافسون على تقديمها.

وللميزة التنافسية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ومنها<sup>5</sup>:

- (1) خلق الفرص التسويقية الجديدة
- (2) اختراق مجال تنافسي جديد كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء والمنتجات أو الخدمات
- (3) وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة

و أما عن مظاهر الميزة التنافسية فتكمن في ما يلي :

- (1) الجودة العالية للسلع والخدمات.
- (2) الوقت الأقل للإنتاج والسرعة في خدمة العملاء.

---

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996، ص. 37.  
<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص. 27.  
<sup>3</sup> STRATEGOR, Politique général de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, France, 2001, p. 529.  
<sup>4</sup> عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص: 05.  
<sup>5</sup> علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص: 104.

(3) العناية والسرعة الشاملة للعملاء.

(4) التوافق مع المتغيرات.

(5) إدارة العلاقات مع الموردين

كما وأن أهم المصادر التي يمكن من خلالها قياس الميزة التنافسية هي:

- التكلفة: حيث تتمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين.

- الجودة: وتتجلى في مواصفات الأداء الجيد والوظيفة.

- الاعتمادية: وتتمثل في سرعة تسليم المنتج للزبون.

- المرونة: وتتمثل في التكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له.

- الإبتكارية: تقدم منتجات جديدة للزبون.

وتكمن أهمية قياس الأداء العملياتي للمؤسسة في ما يلي:

(1) إن تضمين الأداء لمقاييس عملياتية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات

المالية الكشف عنه.

(2) إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة،

لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس فعال في المنظمة.

## 2 الفعالية التنظيمية:

تمثل الفعالية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء

المالي والعملياتي، حيث يعتقد بأن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الفاعلية إلى قياس الفاعلية التنظيمية من

منطلقين داخلي وخارجي.

فالفعالية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية تقييم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم

المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها

التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرته على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.

ويختلف مفهوم الفعالية التنظيمية من باحث إلى آخر. فقد عرفها أتزيوني ETZIONI بأنها "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة.<sup>1</sup>" وعرفت أيضا على أنها "النطاق الذي يمكن التنظيم - كنظام اجتماعي- من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>" ويعرفها HANNAN & FREEMAN على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة.<sup>3</sup> كما عرفها KATZ & KAHN على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.<sup>4</sup> وقد عرفها ALVAR على أنها "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.<sup>5</sup>"

من مجموعة التعاريف المقدمة يستنتج ما يلي:

(1) أن التعاريف تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية.

(2) أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على تحويل المدخلات إلى مخرجات ويمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.

(3) أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها.

كما يمكن أن نستنتج أن الفعالية التنظيمية يمكن تناولها من زاويتين أساسيتين وهما:

(1) تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي يمكن تقسيمها إلى:

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2003، ص. 92.  
<sup>2</sup> رابع العايب، مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004، ص. 132.  
<sup>3</sup> صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 54، جويلية 1997، ص. 9.  
<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1993، ص. 93.  
<sup>5</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص. 41.

- أهداف تتعلق بالإنتاج (المخرجات): توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن
- أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور صاحب الفائدة العامة.
- أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة.
- الأهداف المشتقة: التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج والتي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية...).

(2) الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة: إن التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك.

كما أن الفعالية التنظيمية تأخذ عدة صور والتي يمكن أن تظهر في <sup>1</sup>:

(1) الصورة الاقتصادية: وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف
  - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها
  - نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة
- (2) الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة
  - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة
  - النشاطات الاجتماعية للمؤسسة
- (3) الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

<sup>1</sup>صلاح الدين عون الله، نفس المرجع السابق، ص. 200.

- احترام الهيكلية الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة
- العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية
- نوعية انتقال المعلومات أفقياً أو عمودياً يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي
- مرونة الهيكلية: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها

### 3 مدخل أصحاب المصالح:

ويسمى أيضاً بمدخل المنتفعين. ويبرز هذا المدخل كبديل عن المداخل السابقة. فهذا البديل هو محاولة الوصول إلى حالة رضا مع الأشخاص أو المجموعات الذين لهم مصلحة مع المؤسسة سواء داخل المنظمة أو خارجها والذين يعرفون بتسمية أصحاب المصالح. ويتمثل هؤلاء في الموردين، المقترضين، المالكين، مدراء المنظمة، الزبائن، الدوائر الحكومية و أشخاص آخرين يؤثرون و يتأثرون بالمؤسسة. فهذا المدخل يتضمن المجتمع و ما يتصل حول المسؤولية الاجتماعية ويقدم نظرة حول اتساع الفاعلية التنظيمية. بواسطته يتم "تدعيم الأداء الكلي لمنظمة الأعمال"<sup>1</sup>.

هذا النوع من الأداء هو الذي سيتم تناوله بالتفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل.

### المبحث الثاني: الأداء الشامل

بينت التعاريف التي تم عرضها في المبحث السابق أن الأداء هو مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المادية المتاحة، بالإضافة إلى إنجاز الأهداف الأخرى والمتمثلة في تحقيق رضا الزبائن، وتحقيق حصة سوقية عالية. إلا أن الأداء خرج من المقاربات القديمة التي كان يعرف بها إلى مقارنة أكثر إلماماً وشمولية وهي تلك المتعلقة بتحقيق النجاح في تحمل المسؤولية تجاه المجتمع، والذي يطلق عليه بالأداء الشامل.

<sup>1</sup>خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع السابق، ص. 393.

من خلال هذا المبحث سنحاول تفصيل هذا المفهوم وتناوله بالدراسة من خلال التطرق إلى كل من مفهومه وطرق ومؤشرات قياسه وكيفية الإفصاح عنه.

## المطلب الأول: ماهية الأداء الشامل

لقد "ظهر مفهوم الأداء الشامل في الكتابات الإدارية من أجل تطوير استعمال إستراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المؤسسات وتقديم تقارير حول مسؤولياتها الاجتماعية إلى مختلف أصحاب المصلحة."<sup>1</sup> يعرف الأداء الشامل على أنه "تجميع للنتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية."<sup>2</sup> ويعني الأداء الشامل أيضا " أن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية."<sup>3</sup> ويعرف أيضا على أنه "الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية. فبواسطة الأداء الشامل يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية."<sup>4</sup> كما يعرف بأنه "ذلك الأداء الذي يسمح بقياس الآثار الناجمة عن تصرفات المؤسسة في الوسط والبيئة التي تنشط فيها. وفي إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن الأداء الشامل يسمح بالتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياسها ومن ثم الحكم عليها."<sup>5</sup>

وحسب كثير من الباحثين، فإن الأداء الشامل هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء<sup>6</sup>:

- 1) البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشجع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.
- 2) البعد الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة.
- 3) البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

من التعاريف المذكورة أعلاه، يتبين أن:

<sup>1</sup>Christophe GERMAIN et Stéphane TREBUCQ, La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, Semaine sociale Lamy, France, 2004, p.35

<sup>2</sup> Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, Op.Cit., p.3

<sup>3</sup> Nicole Notat, la performance à quel prix, In Entretien de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France, p.10

<sup>4</sup>David AUTISSIER et autres, l'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés, Edition d'organisation, Paris, France, 2007, p. 335.

<sup>5</sup>David AUTISSIER et autres, Op. Cit., p. 336.

<sup>6</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004, p.10



(1) الأداء الشامل يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية المستدامة وبمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهذا الأخير مرتبط بإشباع رغبات أصحاب المصالح. لقد أكدت دراسات عديدة أنه "منذ العشرة الأخيرة من القرن الماضي بدأت المؤسسات في البحث عن العناصر الأخرى غير المالية التي تسمح لها بأن تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات دون التفريط في الجانب المالي للأداء".<sup>1</sup>

(2) عدم وجود تعريف واضح ومحدد للأداء الشامل للمؤسسات. فالتعريف التي قدمت، وضعت على أساس مقالات أهم المؤلفين في موضوع المسؤولية الاجتماعية ويأتي على رأسهم كارول Caroll الذي رأى في بحوثه المختلفة أن الأداء الشامل هو التقاء أو تقاطع ثلاثة أبعاد للمسؤولية الكلية الشاملة للمؤسسة وهي:<sup>2</sup>

- البعد الأول يرتبط بالأهداف التي تتبعها المؤسسة بواسطة المسؤولية الاجتماعية وهي لا تحتم الكفاءة الاقتصادية فقط واحترام الالتزامات القانونية ولكن أبعد من ذلك من خلال إتباع سلوك أخلاقي، التماشي مع المعايير الاجتماعية والتوقعات وكذا جزء طوعي وتقديري من وحي العطاء والخير.

- البعد الثاني يتعلق بالحساسية الاجتماعية. وتقاس من خلال أربعة مواقف ممكنة تم تلخيصها في سلم سمي بعبارة "RCAP" وهي مختصر للمصطلحات التالية : - REFUS - CONTESTATION- PROACTION OU ANTICIPATION -ADAPTATION- وترجمتها الرفض، النزاع، التكيف، استباق الأحداث. ففي وضعية الرفض، تعارض المؤسسة أي تغيير وعندما تتجه نحو النزاع تتمسك بالحد القانوني الأدنى، أما التكيف فيمثل الوضعية الأكثر تقدما وأخيرا التوقع يسمح للمؤسسة بالحصول على الوضعية الأصلية بوصفها الرائدة وفي الطليعة.

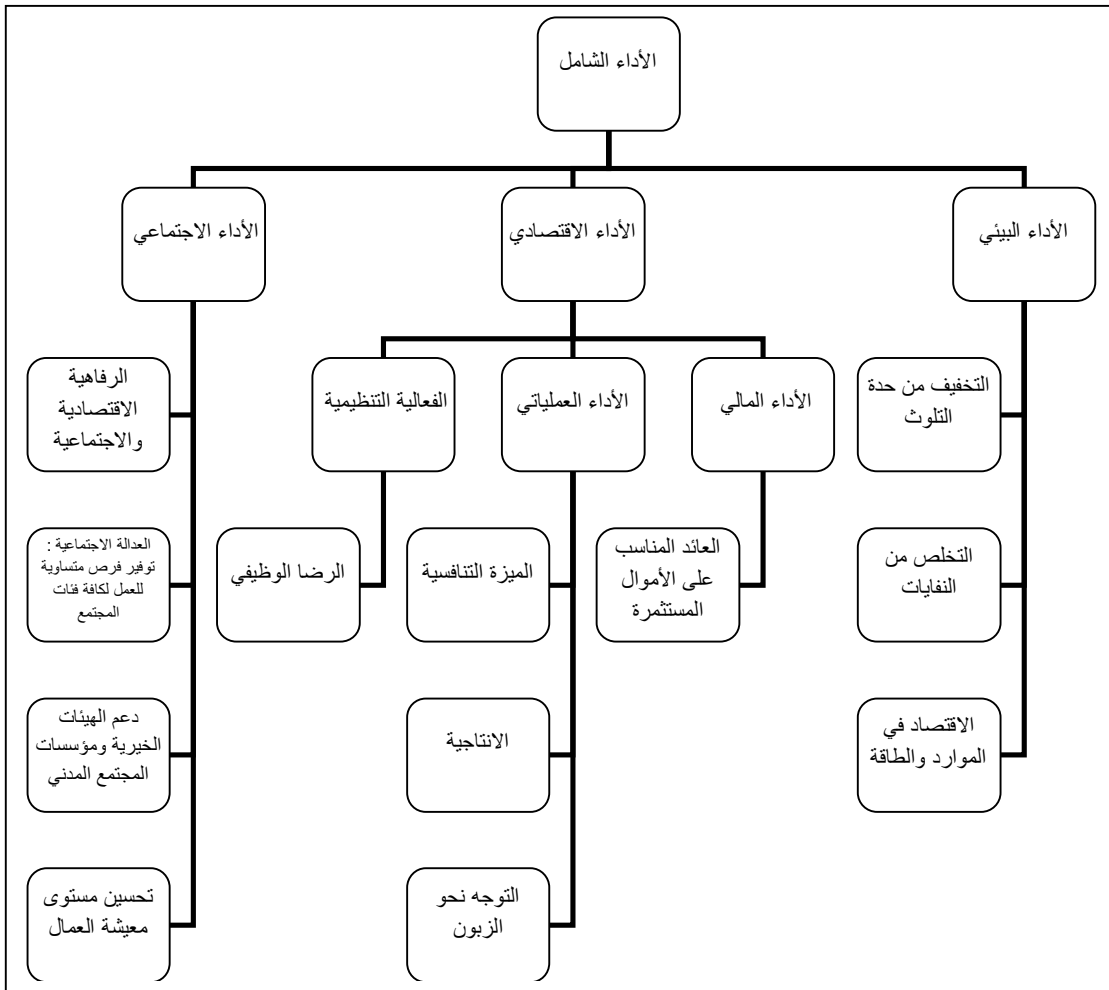
<sup>1</sup> Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique de l'entreprise, France, juillet 2003, p.7

<sup>2</sup> Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, Op.Cit., p.s 8-9.

- البعد الثالث يتعلق بالمجالات التي يمكن أن تمارس خلالها المسؤولية، ومن خلال الفترة المعينة والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويمكن أن يتعلق الأمر بمسائل بيئية أو اجتماعية أو خاصة بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة أو مسائل خاصة بالمساهمين أو أيضا مسائل خاصة بنوعية وسلامة المنتجات. ويظهر الاهتمام بالأداء الشامل وبتقييمه "عندما تصبح المؤسسة مجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين وكذلك أيضا الاستجابة إلى متطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطها في المجالين الاجتماعي والبيئي للعديد من الجهات الأخرى وهي أصحاب المصالح".<sup>1</sup>

ويوضح الشكل التالي معنى الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية:

الشكل رقم 18: الأداء الشامل



المراجع: من إعداد الباحث

<sup>1</sup> Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, Evaluer les stratégies de développement durable: l'utopie mobilisatrice de la performance globale, ROR - REVUE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE - RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW, Éditions ESKA, Paris, France, N° 1, Avril 2006, p.8.

من أجل التقييم العادل للأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية يجب مراعاة الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي<sup>1</sup>:

(1) البعد العام أو العمومي والذي يخص بصفة عامة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة والتي هي بصفة أو بأجوى موجهة للاستعمال من طرف المجتمع.

(2) البعد البيئي أو الإيكولوجي والذي يظهر من جراء الانبعاثات والتي يتسبب فيها النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

(3) البعد الاجتماعي والذي يتمحور في ظاهري البطالة والتهميش.

هذه الأبعاد الثلاثة هي المرتكزات التي تقوم عليها التنمية المستدامة أو المسؤولية المجتمعية للشركات والتي هي من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

أما عن أهداف الأداء الشامل، فيمكن حصرها في ما يلي<sup>2</sup>:

(1) أهداف الأداء الشامل نحو عملاء المنشأة: حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام ببذل كافة

الجهود، وتوفير كافة الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة لهم.

(2) أهداف الأداء الشامل نحو فئة الملاك: في حالة الملكية الخاصة يتبلور الهدف في بذل كل الجهود الكفيلة

بتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة، وضمان تدفقه لأطول فترة، أما في حالة الملكية العامة فيتبلور

الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة.

(3) أهداف الأداء الشامل نحو فئة العاملين بالمنشأة: حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين من خلال

الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق وتعميق حالة الرضا والانتماء للمنظمة

وتحسين مستواهم الاجتماعي والمادي والنفسي.

(4) أهداف الأداء الشامل نحو المجتمع: حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية في السعي الحثيث لإسعاد الإنسان

ورفاهيته والارتقاء بمستواه الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتربوي من خلال الالتزام ببذل كل الجهود

<sup>1</sup> Michel CAPRON et Françoise Quairel, Op.Cit., p.8.

<sup>2</sup> صادق الحسني، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مجلة الإداري مسقط، سلطنة عمان، السنة 25، العدد 93، جوان 2003، ص. 24.

اللازمة لتغطية كل الجوانب المناسبة واللازمة مما سيؤدي إلى انطباع طيب لدى المجتمع المحيط بالمنشأة وبالتالي تكوين شخصية للمنشأة مقبولة ومرغوبة من قبل الرأي العام.

كما أن الأداء الشامل يمكن أن يأخذ مجموعة من الصيغ، حيث تتحدد أشكال الأداء الشامل تجاه كل فئة من فئات أصحاب المصالح في ضوء الأهداف المخططة لكل منها على النحو التالي<sup>1</sup>:

### (1) صيغ الأداء الشامل نحو العملاء:

- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها للمحتاجين إليها بتشكيلات متعددة تناسب مستويات الدخول المختلفة
- تقديم كل المعلومات اللازمة عن السلع والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق
- الالتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات وتقديمها بالأشكال المنصوص عليها (أو المعلن عليها)
- إعلام العملاء في الوقت المناسب بأية تغييرات متوقعة في كميات أو أسعار أو تشكيلات السلع والخدمات المقدمة
- التسعير العادل للسلع والخدمات والامتناع التام عن خلق أزمات مصطنعة بهدف التحكم في الأسعار
- الامتناع عن إنتاج أية سلعة أو خدمة والتوقف عن إنتاج أية سلعة أو خدمة إذا ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخططا لها.
- النظر الجاد في شكاوي العملاء ومقترحاتهم واتخاذ اللازم بصددتها
- وضع كل الضمانات الكافية لاستخدام السلع والخدمات استخداما سليما وملائما
- التركيز على بعض البيانات الموجودة على عبوة المنتج

<sup>1</sup> صادق الحسني، نفس المرجع السابق، ص. 24-27.

## (2) صيغ الأداء الشامل نحو الملاك:

- في حالة الملكية الخاصة، فإن ضرورة المحافظة على رأس المال المستثمر وتحقيق أفضل هامش ربح لهؤلاء المستثمرين يمثلان الالتزام الأساسي الاجتماعي من المنشأة نحو ملاكها.
- لكن في حالة الملكية العامة، فإن بذل كل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي ترمي الدولة إلى تحقيقها يعتبر هو الالتزام الاجتماعي الأساسي على المنشأة نحو الدولة، وقد يتمثل ذلك في تقديم السلع بأسعار مناسبة جدا وبالتوقيت المناسب وبالعبوات الملائمة

## (3) صيغ الأداء الشامل نحو العاملين:

- المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية والنقدية.
- تدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة
- توفير الضمانات المناسبة عند المرض والتقاعد والوفاء والحوادث
- توفير أماكن عمل صحية مناسبة، وحمايتهم ضد كافة أخطار المهنة وإصابات العمل وبالتالي تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والاستقرار
- توفير سبل الرعاية الصحية
- توفير سكن مناسب كلما أمكن ذلك
- توفير وسائل الترفيه عن النفس ومجالات التسلية البريئة كالمصايف والنوادي والرحلات
- الاعتراف بقدرات كل العاملين وتوفير فرص متساوية للترقية

## (4) صيغ الأداء الشامل نحو أفراد المجتمع الآخرين والمجتمع المحيط:

- المساهمة في تخفيف حدة مشكلات الإسكان والمواصلات
- المشاركة الفعالة في تخفيف حدة التلوث، والالتزام بنصوص الأنظمة في التخلص من نفايات الإنتاج إذ قد يؤدي إلى تلوث الهواء والماء
- دعم كافة المؤسسات التعليمية والاجتماعية والرياضية باعتبارها تهدف إلى رفاهية المجتمع ونموه وتطوره وتخفيف العبء على الدولة

- الإسهام الفعلي في إتاحة فرص التدريب بالمنشأة لأفراد المجتمع الذين يتطلب تأهيلهم ذلك
- تشغيل أكبر عدد ممكن من المعوقين بأعمال مناسبة، كذلك الأفراد غير المؤهلين
- حماية المناطق الخضراء وأشكال الجمال الطبيعي والهندسي، ومناطق الآثار
- توفير فرص متساوية للعمل لكل الأفراد دون تفرقة بينهم بسبب الطائفة أو الجنس أو اللون أو العشيّة أو العقيدة.
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تقليل التلوث إلى أدنى حد ممكن
- الاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة والاقتصاد في استخدام المواد الخام

## المطلب الثاني: قياس الأداء الشامل

من أجل قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، يتطلب الأمر إيجاد مؤشرات تفصيلية تسمح بقياس كل من الأداء المالي للمؤسسة دون إهمال أدائها البيئي والاجتماعي. ولكن قبل الخوض في هذه المؤشرات يتوجب الأمر التطرف ولو بالشكل الطفيف لمفهوم وأهمية المؤشر.

### 1. مفهوم وأهمية المؤشر :

يعرف المؤشر على أنه "معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط."<sup>1</sup>

ويأخذ المؤشر جملة من الأشكال، أهمها الأرقام وكذلك بعض الدلالات النوعية. كما أن المؤشر هو "نتاج لمعالجة جملة من البيانات ذات دلالة بالنسبة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة."<sup>2</sup>

كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة وأهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, 3eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p. 131.

<sup>2</sup> Henri SAVALL et, Vincent ZARDET, Maîtriser les coûts et les performances cachées, 4eme édition, Edition Economica, Paris, France, 2003, p. 85.

<sup>3</sup> Philippe LORINO, Op. Cit., p. 132.

- الهدف الذي ينتسب له
- الشخص أو الجهة المسؤولة عن اعداده وتقديمه
- المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أدائها بواسطته
- الوتيرة الزمنية التي يعد بها
- أسلوب اعداده كطريقة ومصادر المعلومات المستعملة في حسابه
- قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله

## 2. استعمال المؤشرات في قياس الأداء الشامل:

يرتبط استعمال المؤشرات في قياس الأداء الشامل للمؤسسة بقدرة هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، والتي بواسطتها تقوم هذه المؤسسات بتبني للوجهات و التصرفات التي تخدم مصلحتهم وتشبع رغباتهم انطلاقاً من المبدأ الذي تقوم عليه المسؤولية الاجتماعية للشركات والمتمثل في أن أصحاب المصالح ينتظرون من المؤسسة أسلوباً جديداً في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة. وهذا بدوره يخدم مصلحة المؤسسة حيث يعود ذلك عليها بالفائدة خاصة عندما تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد. إن الاتصال السليم بين المؤسسة والأطراف الأخرى المعنية بالتعرف على نتائج أدائها يكون من خلال استعمال أسلوب موحد ومنسجم. فالذي يحقق ذلك هو الاعتماد على المؤشرات. في هذا السياق يرى أحد الباحثين أن أهمية الاعتماد على مؤشرات قياس الأداء الشامل تكمن في "أن المشروعات الكبيرة على مفترق طرق سلوكي اليوم بسبب التباعد الحاصل بين المجتمع وهذه الشركات، وإن النجاح لا يقاس فقط من خلال الربحية، بل يجب أن يقاس بأخذ عوامل أخرى داخل الشركات، مثل المتغيرات أو المؤشرات غير المالية والإفصاح عنها في قوائم مالية ملحقمة، حيث تضغط جهات عديدة مثل المساهمين والمستهلكين باتجاه إتباع ممارسات سليمة في التحكم المؤسسي في هذه الشركات. وإدارة مخاطر تدهور السمعة الجيدة للشركات وتأكيد

الشفافية في المعلومات، حيث تمثل جميعها اتجاهها قويا سوف يستمر في لعب الدور المؤثر في حياة الشركات في السنوات القادمة.<sup>1</sup> ذلك أن أهمية المؤشرات "لا تظهر من خلال مدى صحتها أو من خلال مساندتها من قبل المنطق أو النظرية. وإنما بقدر ما تكون هذه المؤشرات قابلة للاستخدام ومنسجمة مع النظرية وتثبت فائدتها لجميع الأفراد، بقدر ما يمكن الاعتماد عليها."<sup>2</sup>

وفي وضع مؤشرات قياس الأداء الشامل، لا بد وأن تبرهن المؤسسة على كيفية تطبيقها مبادئ التنمية المستدامة في كل المجالات ذات العلاقة بالبيئة والاقتصاد والمجتمع:

- البيئة: سوف نقتصد في الطاقة والموارد من خلال التأكيد على الاستخدام الكفاء.

- الاقتصاد: سوف ندير تحدياتنا البيئية لخلق المنفعة التنافسية.

- المجتمع: سوف نعمل بإخلاص مع المنظمات غير الحكومية والأفراد لحل مشكلات البيئة النوعية.

ومن أجل تحقيق ذلك يتعين على المؤسسة أن تقوم بتأسيس مجموعة من المبادئ التي تتضمن العناصر

الثلاثة المتداخلة للتنمية المستدامة وهي البيئة والاقتصاد والمجتمع. وتمثل هذه المبادئ القاعدة التي تبنى عليها أية

سياسة في الشركات ويظهر الواقع العملي أن أية سياسة لا تتضمن هذه العناصر سوف تكون ضعيفة وغير

ناجحة.

وبالتالي، فإن مؤشرات قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية هي من ثلاثة أنواع، اقتصادية وبيئية

واجتماعية. وفيما يلي شرح لها.

**1) المؤشرات الاقتصادية:** سابقا كانت المؤشرات الاقتصادية هي تلك التي تسمح بقياس الأداء المالي

للمؤسسة. ومع التطور الذي بدأت تعرفه المؤسسات في الإقبال على تبني التنمية المستدامة، ظهرت إلى

الوجود مؤشرات أخرى تبتعد عن الجانب المالي وهي تسمح بقياس الإسهامات الاقتصادية للمؤسسة بغرض

<sup>1</sup> عصام فهم العريبي، نفس المرجع السابق، ص 176.

<sup>2</sup> عصام فهم العريبي، نفس المرجع السابق، ص 176.



قياس مدى مراعاتها للتنمية المستدامة. فمن خلال هذه المؤشرات يمكن الحكم على تأثير المؤسسة على الاقتصاد وعلى حياة الأفراد وعلى البيئة الطبيعية. ومن الأمثلة على ذلك يمكن ذكر معدل العائد على الرأسمال المستثمر والأرباح الموزعة وحجم استثمارات المؤسسة للبحث والتطوير ومستويات أجور العمال وغيرها.

(2) **المؤشرات البيئية:** إن المؤشرات البيئية هي تلك المؤشرات التي تحتوي على المعلومات غير المالية التي تعكس الآثار البيئية المترتبة عن الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. فبواسطة هذه المؤشرات يمكن الحكم على الآثار البيئية الداخلية والخارجية. فمن الأمثلة عن الآثار الداخلية يمكن التركيز على ما يسمى باستهلاك الطاقة كالماء والكهرباء. أما عن أمثلة الآثار الخارجية يمكن ذكر نسبة انبعاث الغازات والأتربة والغبار وكذلك نسبة الفضلات الناجمة عن العملية الإنتاجية وكيفية التعامل معها كالتدوير. ومن بين الأمثلة أيضا إعادة تأهيل الأراضي التي تستعملها المصانع عند مزاولة أنشطتها والتي تأثرت سلبا بفعل تلك الأنشطة.

(3) **المؤشرات الاجتماعية:** ويقصد بالمؤشرات الاجتماعية تلك المؤشرات التي تستعمل في قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع والذي يدخل ضمنه كل من العمال والزبائن والمجتمع المحلي وباقي الشركاء. يرى بعض المختصين أن هذه المؤشرات هي "حاليا محل دراسات معمقة بغرض تطويرها، حيث أن كل ما يتم استعماله حاليا من مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي ما هو إلا اجتهادات من طرف المؤسسات وغالبا ما يتم التركيز من طرف المؤسسات على مؤشرات مثل مستوى العمالة والصحة والسلامة المهنية وقيمة الإعانات التي تقدمها إلى المنظمات غير الحكومية."<sup>1</sup>

إن الخصائص التي تميز هذه المؤشرات هي :

(1) كلها مفيدة، بحيث تسمح بالحكم على أداء المؤسسة من جوانبه الثلاثة، الاقتصادي و البيئي والاجتماعي.

(2) تسمح بقياس مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لإشباع رغبات الأطراف ذات المصلحة.

(3) تمتاز بالوضوح والدقة.

<sup>1</sup>David AUTISSIER et autres, Op. Cit., p. 338.

4) يمكن اقتباسها و تطبيقها مهما كانت طبيعة الأنشطة الممارسة.

5) تسمح بإجراء مقارنات بين مؤسسات مختلفة، بل حتى تسمح بإجراء مقارنة مرجعية.

6) أخيراً، هي أداة مهمة وفعالة تسمح بالقيام بالقيادة الإدارية للمؤسسة.

وعلى رغم ما تم تفصيله، فإن تحقيق تلك الخصائص ليس بالهين أمام المؤسسة، ذلك أن القيام بعملية

القياس تطرح جملة من الإشكالات أهمها:

- تعدد مصادر جمع البيانات ومعلومات
- صعوبة تحديد أصحاب المصالح الحقيقيين
- صعوبة ترتيب هؤلاء الأطراف في سلم أولويات مناسب يتماشى مع الظرف البيئي المحيط بالمؤسسة
- صعوبة تحديد كيفية التعبير عن الجهود التي بذلتها المؤسسة من أجل إشباع رغبات هؤلاء الأطراف
- صعوبة تحديد المؤشرات المناسبة التي يمكن الاستعانة بها من أجل القيام بعملية القياس
- غياب إطار مرجعي أو معيار يسمح بالتبليغ عن الأداء الشامل للمؤسسة في قالب يستطيع قراءته قراءة موحدة من طرف كل أصحاب المصالح
- صعوبة التوفيق بين متطلبات الإدارة العليا للمؤسسة ومتطلبات أصحاب المصالح نظراً لوجود فجوة بين الكيفية التي تنظر بها المؤسسة الممثلة في إدارتها إلى المسؤولية الاجتماعية وما يتوقعه أصحاب المصالح فعلاً من أداء اجتماعي

لقد حاول مجموعة من الباحثين اقتراح عدد لا يستهان به من المؤشرات التفصيلية تعتبر بمثابة مؤشرات عامة صالحة لكافة أنواع المؤسسات وعلى ضوءها يمكن للمؤسسات أن تستخرج منها مؤشرات خاصة بها في ضوء طبيعة نشاطها ومساهمتها في المجال المجتمعي.

لقد كان أول من اقترح قائمة للمؤشرات المستعملة في قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الباحث

فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984. وقد لخص هذه المؤشرات في الجدول التالي:

الجدول رقم 7: جدول مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على الأداء

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ النمو في المبيعات</li> <li>■ معدل دوران المستهلكين</li> <li>■ المقدرة على السيطرة على الأسعار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المبيعات (القيمة والحجم)</li> <li>■ المستهلكين الجدد</li> <li>■ عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي لم توفر</li> </ul>	المستهلكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ معدلات النمو في كل من: <ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة المواد الأولية</li> <li>- زمن التسليم</li> <li>- مخزون أفكار المجهزين الجديدة</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ كلفة المواد الأولية</li> <li>■ زمن التسليم</li> <li>■ المخزون</li> <li>■ توفير المواد الأولية</li> </ul>	المجهزون (الموردون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة</li> <li>■ النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ العائد على السهم</li> <li>■ القيمة السوقية للسهم</li> <li>■ عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة</li> <li>■ العائد على حق الملكية</li> </ul>	المجتمع المالي (المساهمون)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد الترقيات من الداخل</li> <li>■ معدل الدواران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد الاقتراحات</li> <li>■ الإنتاجية</li> <li>■ عدد الشكاوي</li> </ul>	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة</li> <li>■ مستوى التعاون في المواجهات التنافسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة</li> <li>■ العلاقات مع الأعضاء والطاقم</li> </ul>	الجهات التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات</li> <li>■ عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد الاجتماعات</li> <li>■ عدد المواجهات غير الودية</li> <li>■ عدد مرات تكوين الائتلافات</li> <li>■ عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	جمعيات الحماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عدد اللقاءات</li> <li>■ عدد المواجهات غير الودية</li> <li>■ عدد مرات تكوين الائتلافات</li> <li>■ عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة</li> <li>■ عدد القضايا المرفوعة</li> </ul>	المدافعون عن البيئة

المرجع: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 395.

وقد تلا المقترحات التي قدمها فريمان دراسات أخرى حاولت تقديم مؤشرات قياس أخرى للأداء الشامل

مرتكزة في ذلك على أعمال هذا الأخير. ومن بين المؤشرات المقترحة من طرف باحثين آخرين ما يلي:

## 1. مقترحات فيرنانداس FERNANDEZ<sup>1</sup>:

اقترح هذا الباحث جملة من المؤشرات تتماشى وخمسة أنواع من فئات أصحاب المصالح. وتتمثل مقترحاته وفق كل فئة فيما يلي:

(1) **علاقة الأداء بالمساهمين:** يتم قياس أداء المساهمين بواسطة مجموعة من المؤشرات وأهمها ما يسمى بالقيمة الاقتصادية المضافة «EVA» Economic Value Added والذي بواسطته يمكن مقارنة التكلفة المتوسطة المرجحة لرؤوس الأموال المستثمرة مع العائد على الرأسمال المستثمر، حتى يمكن إشباع رغبة المساهم لا بد وأن تكون التكلفة المتوسطة المرجحة لرؤوس الأموال المستثمرة أقل من العائد على الأعمال المستثمرة في حالة حدوث العكس فإنه يمكن اعتبار أن أداء المؤسسة ضعيف بالنسبة لمساهميها.

(2) **علاقة الأداء بالزبائن:** ويتم قياس أداء المؤسسة اتجاه زبائنها بالاستعانة بجملة من المؤشرات أهمها:

- عدد الزبائن الجدد

- عدد الزبائن الأوفياء

- مستوى رضا الزبائن

(3) **علاقة الأداء بالعمال:** إن المؤسسة مطالبة بقياس:

- مستوى رضا العمال

- أثر الحوافز على كل عامل انطلاقاً من فكرة أن لكل من العامل والمؤسسة مصلحة مشتركة تربطهما ببعضهما البعض وأن هذه المصلحة تحقق المنفعة لكلا الطرفين.

- معدل دوران العمال لأنه وفق النتائج المتوصل إليها من خلال المؤشر يمكن توجيه سياسة التحفيز المطبقة من طرف المؤسسة.

- أثر التكوين على كل فرد

(4) **علاقة الأداء بالشركاء:** تضع المؤسسة جملة من المؤشرات التي تستعملها في قياس أداء شركائها ومنها:

<sup>1</sup> Alain FERNANDEZ, Op.Cit, p.s 43-53.

- السرعة في تنفيذ الطلبية

- احترام أجال التسليم

- جودة المنتجات أو المواد المستعملة.

(5) علاقة الأداء بالمجتمع بصفة عامة: يمكن قياس أداء المؤسسة اتجاه الرأي العام من خلال مجموعة من

المؤشرات منها:

- عدد عمليات التدقيق التي تقوم بها سواء كان تدقيق بيئي أو اجتماعي وكذلك سواء أشرفت

عليها جهات من الداخل أو من خارج المؤسسة.

- مراجعة القرارات المتخذة ذات الأثر البيئي والاجتماعي ودراسة الآثار الناجمة عنها سواء كانت

اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية.

## 2. مقترحات الغالبي والعامري:

قدم كلا من الغالبي والعامري جملة من المؤشرات العامة يمكن الاستعانة بها في قياس الأداء الشامل

للمؤسسة وفق نفس المنهجية التي اتبعها كل من فريمان و فيرنانديس وهي تقديم قائمة من المؤشرات خاصة بكل

فئة من فئات أصحاب المصالح. إلا أن الذي يميز دراسة الغالبي عن دراسة فيرنانديس هو التوسع في فئة أصحاب

المصالح وعدم الاكتفاء بخمسة فئات بل الذهاب إلى عشرة فئات. وتمثل قائمة المؤشرات المقترحة من طرف

الغالبي فيما يلي<sup>1</sup>:

(1) المالكون: إن المؤشرات التالية تعبر عن متطلبات هذه الفئة ويمكن أن تعتبر مقاييس لقياس الأداء

الشامل تجاهها:

- تحقيق أكبر ربح ممكن

- تعظيم قيمة السهم

- زيادة قيمة المشروع أو المنظمة

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص.

- رسم صورة محترمة للمنظمة
- زيادة حجم المبيعات
- تحقيق نسب نمو عالية
- حماية أصول المنظمة وموجوداتها
- تطور مستمر لقدرات المنظمة وإمكاناتها
- تحقيق سبق في مجال النوعية
- سلامة الموقف القانوني والأخلاقي

## (2) العاملون:

- أجور ومراتب جزئية
- فرص ترقية متاحة وجيدة
- تدريب وتطوير مستمر
- عدالة وظيفية
- ظروف عمل صحية ومناسبة
- المشاركة في القرارات
- رعاية صحية جيدة
- إجازات مدفوعة
- إسكان وخدمات مختلفة أخرى للعاملين
- الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية

## (3) الزبائن:

- منتجات بأسعار مناسبة
- منتجات بنوعية جيدة

- سهولة الحصول على المنتجات
  - إعلان صادق وأمين
  - منتجات آمنة عند الاستعمال
  - إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال
  - التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والاستخدام
  - تطوير مستمر للسلع أو الخدمات
  - إعادة تدوير جانب من الأرباح لصالح فئات معينة من الزبائن
  - التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل في السوق مثل الاحتكار
- 4) **البيئة الطبيعية:** ليس هناك إجماع على وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء البيئي، إلا أنه توجد العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء منظمات الأعمال في هذا المجال. وعلى العموم يمكن اقتراح المؤشرات التالية:

- وجود سياسة بيئية
- وجود مدونة الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق
- اندماج العاملين في الأنشطة البيئية
- وجود نظام الإدارة البيئية
- إدارة الجودة الشاملة البيئية
- المواد والطاقة واستخدام المياه
- الوقاية من التلوث وتقليل العادم وأنشطة التدوير
- الإشراف على المنتج والعمليات
- المحاسبة البيئية واستخدام الربح/التكاليف للأنشطة البيئية
- التدقيق البيئي

- الانبعاثات البيئية
- العلاقات المستديمة مع نظم حماية البيئة الطبيعية
- المسؤولية البيئية: الاستجابة والغرامات
- الحوادث البيئية
- العلاقات مع الجمهور ووسائل الإعلام
- العلاقات مع المجتمع المحلي
- العلاقة مع أصحاب الأسهم
- العلاقة مع المجهزين
- العلاقة مع مجاميع حماية البيئة
- العلاقة مع النظام السياسي والتشريعي
- المشاركة في المجالس التعاونية البيئية والتوأمة مع جمعيات حماية البيئة
- اتصالات تغطي الأنشطة البيئية
- البيئة الصناعية

#### (5) المجتمع المحلي:

- المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع
- خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة
- دعم الأنشطة الاجتماعية
- المساهمة الإيجابية والفاعلة في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية
- الصدق في التعامل وتزويد المجتمع المحلي والفني والثقافي
- احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الإيجابي
- دعم مؤسسات المجتمع المدني



- دعم متواصل للمؤسسات العلمية
- الاتجاه نحو تبني حاضنات الأعمال
- المشاركة الفاعلة والدعم المتواصل من أجل تنمية المجتمع المحلي سياسيا

#### (6) الحكومة:

- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة،
- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف
- المساهمة بالصرف على البحث العلمي
- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي
- المساهمة بحل مشكلات اجتماعية وثقافية واقتصادية وغيرها
- المساعدة في التأهيل والتدريب المجتمعي وبعض الأنواع الخاصة من التأهيل
- تعزيز جهود الدولة بمكافحة الأمراض المتوطنة والمستعصية
- احترام الحقوق المدنية للجميع
- تسديد أقساط الضمان الاجتماعي بانتظام وفي مواعيدها المقررة
- تعزيز سمعة الدولة والحكومة عند التعامل الخارجي

#### (7) المجهزون:

- الاستمرار في التجهيز والإمداد
- أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال.
- تطوير استخدام المواد المجهزة
- تسديد التزاماتهم والصدق في التعامل
- تدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة للمواد

## 8) المنافسون:

- منافسة عادلة ونزيهة
- عدم سحب العاملين والموظفين من الآخر بأساليب غير نزيهة ومشروعة
- عدم الإضرار بمصالح الآخرين وبأي وسيلة كانت

## 9) جماعات الضغط:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك
- احترام أنشطة جماعات حماية المستهلك
- احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى
- احترام رأي الأقليات وأصحاب المهن
- احترام مبدأ الاستشارة في بعض القضايا عن اتخاذ القرارات
- الصدق في التعامل ونشر المعلومات عن حالة المنظمة وتطورها

بالإضافة إلى المقترحات المذكورة أعلاه، فإنه يجدر بنا التذكير أن مبادرة الإفصاح العالمي GRI قدمت

قائمة شاملة للمؤشرات التي يمكن للمؤسسات المنخرطة فيها الاستعانة بها عند إعدادها لتقاريرها السنوية حول التنمية المستدامة.

كما قامت بعض البورصات العالمية بتطوير مؤشرات تسمح لها بقياس الأداء الشامل للمؤسسات

الاقتصادية ويأتي على رأسها ما يسمى بالمؤشرات داوجنز DOW JONES . ويمثل الجدول الموالي مؤشرات داوجنز

لقياس أداء الشركات المتعددة التنمية المستدامة.

## الجدول رقم 8: مؤشرات داوجنز لقياس أداء الشركات المتعهددة بالتنمية المستدامة

المتكنولوجيا	ترتكز المنتجات والخدمات على تكنولوجيا ابتكارية تستخدم الموارد بكفاءة وفعالية وبعقلانية خلال الزمن.
التحكم المؤسسي	معايير مسؤولية الإدارة/ القدرة التنظيمية/ ثقافة الشركات والعلاقات مع المساهمين
المساهمون	يهتم المساهمون بالعوائد المالية السليمة/النمو الاقتصادي طويل الأجل/الزيادة في الإنتاجية/زيادة المنافسة الدولية والمساهمات في رأس المال الفكري أو المعرفي
الصناعة	تقوم الشركات بصناعتها باتجاه الاستدامة من خلال عرض أنشطتها والإفصاح عن أدائها
المجتمع	تشجع الشركات الرخاء الاجتماعي من خلال الاستجابات الملائمة للتغير الاجتماعي السريع/ التغيرات السكانية/تحول النماذج الثقافية والحاجة للتعليم المستمر.

المصدر: عصام فهم العريبي، المحاسبة عن التنمية المستدامة من منظور الشركات الإنتاجية، المجلة العربية

للإدارة، عمان، الأردن، المجلد 28، العدد 2، كانون الأول (ديسمبر) 2008، ص 186.

وفق هذا الجدول، يتبين أن مؤشرات قياس أداء الشركات وفق مؤشرات داوجنز تم اختيارها طبقاً لتعهدات المؤسسات بتطبيق التنمية المستدامة حسب خمسة مبادئ خاصة بالتنمية المستدامة وهي طبيعة التكنولوجيا التي تستعمل في تأدية الأنشطة التي ممارسة من طرف الشركات والحوكمة و القدرة على إشباع رغبات المساهمين واستدامة الصناعة وأخيراً الدور المجتمعي "وتعتبر الاستدامة الآن مؤشراً لأداء الشركات حيث طورت مؤشرات داوجنز، مجموعة الاستدامة، معايير لاختيار الشركات طبقاً لتعهداتها بالمبادئ الخمسة الخاصة بالتنمية المستدامة.<sup>1</sup>"

ونحن بدورنا نقدم قائمة من المؤشرات. هذه الأخيرة هي التي استعنا بها في دراستنا التطبيقية من أجل الوقوف على الجهود الذي تبذله المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر من أجل قياس أدائها الشامل.

وقد قمنا بتصنيف هذه المؤشرات إلى ثلاثة أصناف، مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي ومؤشرات قياس

الأداء البيئي ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي والمالي. وتفصيل هذه المؤشرات هو كالتالي:

<sup>1</sup>عصام فهم العريبي، نفس المرجع السابق، ص 176.

## 1) مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

- قياس المؤسسة لمعدل التغيب لعمالها
- قياس المؤسسة لقدرةتها على جذب واستقطاب اليد العاملة الكفوة
- قياس المؤسسة لصورته وسمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية
- قياس المؤسسة لنوعية الحوار والتشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين
- قياس المؤسسة لمدى احترامها لقوانين وتشريعات العمل
- قياس عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال
- قياس عدد الإطارات من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع الإطارات
- قياس المؤسسة لعدد عمليات الطرد التعسفي
- قياس المؤسسة لعدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها
- قياس المؤسسة للكتلة الأجرية المخصصة للتكوين مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
- قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل
- قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل مقسمة حسب طبيعتها
- قياس المؤسسة لتطور الأجور والامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
- قياس المؤسسة لتطور النزاعات ذات الطبع الاجتماعي
- قياس المؤسسة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجزتها مع الشركاء الاجتماعيين
- تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية
- تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الحوارية
- قياس عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة في مجال إدماج سكان مناطق تواجدها

- قياس عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة
- قياس العمليات التي قامت بها المؤسسة والتي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة

## (2) مؤشرات قياس الأداء البيئي:

- قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية
- قياس المؤسسة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة
- قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة
- قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية
- قياس المؤسسة لحجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية
- قياس المؤسسة لحصة الفضلات والمهملات التي قامت بإعادة تدويرها
- قياس المؤسسة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة

## (3) مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي والمالي

- قياس المؤسسة لعتبة المردودية
- قياس المؤسسة لتطور رقم الأعمال من سنة لأخرى
- قياس المؤسسة لمعدل تطور لرقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن
- قياس المؤسسة لإنتاجية عمالها
- قياس المؤسسة لمردوديتها حسب تجزئة نشاطها
- مقارنة أسعار تكلفة المؤسسة مع المنافسة
- قياس المؤسسة لمعدل انخفاض تكاليف الإنتاج
- قياس المؤسسة لمعدل تطور أرباحها
- قياس المؤسسة لتطور هوامشها التجارية

- قياس المؤسسة لمعدل مردودية الأصول
- قياس المؤسسة لمعدل مردودية الأموال الخاصة
- قياس المؤسسة لمعدل العائد على الرأسمال المستثمر
- قياس المؤسسة لحجم الاستثمار نسبة إلى رقم الأعمال
- قياس مصاريف البحث والتطوير نسبة إلى رقم الأعمال
- قياس لنسب السيولة (رأس المال العامل، الاحتياجات من رأس المال العامل، الخزينة)
- قياس رقم الأعمال المحققة مع كل زبون وتطوره
- قياس رقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن وتطوره
- قياس الحصة السوقية للمؤسسة
- قياس معدل دوران العملاء
- قياس نسبة الديون المشكوك فيها، كذلك المعدومة
- قياس عدد عمليات البيع التي أجرتها المؤسسة والمخالفة لشروط البيع المتفق عليها
- قياس مستوى رضا الزبائن وتطوره
- قياس عدد شكاوى الزبائن وتطورها
- قياس عدد عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات
- قياس عدد النزاعات مع الموردين وتطورها
- قياس عدد الموردين الذين يحترمون شروط العقد
- قياس عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد

## المطلب الثالث، الإفصاح عن الأداء الشامل

يرتبط تزايد أهمية الإفصاح بالتحول التاريخي الذي حدث في إدارة المؤسسة حيث أصبح التركيز على توفير الشفافية في إبرام العلاقات الوطيدة مع أصحاب المصالح باعتبارهم الأطراف المستفيدة من نظام معلومات المؤسسة الذي يوفر لهم المعلومات المناسبة لصنع قراراتهم. وبالرغم من اهتمام العديد من الأطراف بموضوع الإفصاح إلا أن المشكلة تكمن في تعدد وجهات النظر حول مفهوم وحدود الإفصاح لاختلاف مصالح الأطراف المهتمة. فإدارة المؤسسة قد لا تتفق مع المستخدمين الآخرين للمعلومات، لذا يصبح من الصعب توفير مفهوم عام موحد للإفصاح يضمن مستوى الإفصاح الذي يحقق لكل طرف من هذه الأطراف رغباته الكاملة في هذا المجال. ومن الممكن تقديم تعريف للإفصاح على أنه "أن تفصح المؤسسة في تقاريرها المختلفة عن جميع المعلومات الضرورية الكفيلة بجعلها غير مضللة، وتحقق مصالح الأطراف المستفيدة منها.<sup>1</sup>" كما يمكن تعريفه على أنه "منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب الشركة معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب."<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الإفصاح عن الأداء الشامل على أنه "الطريقة التي بموجبها تستطيع المنظمة إعلام المجتمع بأطرافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية."<sup>3</sup>

وتكمن أهمية الإفصاح عن الأداء الشامل في كون هناك إلحاح على المؤسسات الاقتصادية لأن تكون أكثر إفصاحاً ليس فقط عن أدائها المالي بواسطة تقاريرها المالية ولكن أيضاً حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية. ويكون بالتالي على المؤسسات الاقتصادية الاستجابة لمصالح أصحاب المصالح التي عادة ما تكون متناقضة. وعند دراسة إطار وحدود هذا الإفصاح يجب مراعاة جميع تلك المصالح. ومن أجل

<sup>1</sup>رضا إبراهيم صالح، دور الإفصاح المحاسبي عن الأداء البيئي في ترشيد القرارات وتحسين جودة التقارير المالية، مجلة البحوث التجارية: دورية علمية نصف سنوية تصدر عن كلية التجارة- جامعة الزقازيق، الجامعة المصرية، جمهورية مصر العربية، العدد الأول، جانفي 2009، المجلد 31، ص. 59.

<sup>2</sup>طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2005، ص. 40.

<sup>3</sup>يوسف محمود جربوع، نفس المرجع السابق، ص. 250-251.

تعزير ثقة هؤلاء الأطراف، يجب أن يكون هناك إطار كاف لضمان الإفصاح بأسلوب دقيق وسريع. إلا أن هذا الإطار يكون عديم الجدوى دون وجود الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح.

أما عن الإفصاح بصفة عامة، فيوجد هناك نوعان، النوع الأول وهو إلزامي وأما النوع الثاني فهو طوعي. فالإفصاح الإلزامي تم وضعه من أجل توفير الحماية للمستثمرين وسلامة السوق وهو يخص المعلومات ذات الطابع المالي والتي على أساسها يتم قياس الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. ففي غياب مستوى مرتفع من الشفافية لا يستطيع المستثمر أن يطمئن أنه حصل على السعر العادل لأوامر الشراء والبيع في السوق، ذلك أن معظم الدول تفرض شروطا للإفصاح عن معلومات معينة حول نشاطها والعمليات التي تتم بها بما يضمن الحق المتساوي في الحصول على حد أدنى من المعلومات.

إضافة إلى ذلك، فإن أصحاب المصلحة كثيرا ما يسعون إلى الحصول على معلومات أخرى غير تلك التي يتطلبها إطار الإفصاح الإلزامي. وتشمل معلومات طوعية التوقعات خاصة تلك المتعلقة بالإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.<sup>1</sup> فأعضاء مجالس الإدارة "مسؤولون عن الإشراف على عملية كشف البيانات لأصحاب المصلحة والتواصل معهم، بما يساعد على تحسين فهم الجمهور لهيكل المؤسسة وأنشطتها وسياسات الشركة وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية، وعلاقة الشركة بالمجتمعات المحلية التي تعمل فيها."<sup>2</sup>

أما عن الإفصاح عن الأداء الشامل، فهناك من يصنفه إلى مجموعة من الأصناف. فمنهم من يرى أنه يجب أن يكون أحد الأشكال التالية<sup>3</sup>:

(1) الإفصاح الكافي: أي أن تشمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها كل المعلومات

المتاحة المتعلقة بالمنظمة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمنظمة، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ

الرئيسية لإعداد القوائم المالية.

<sup>1</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، الأمم المتحدة، جنيف، سويسرا، 2004، ص. 9

<sup>2</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، المرجع السابق، صفحة 9

<sup>3</sup> يوسف محمود جربوع، نفس المرجع السابق، ص. 251.



(2) الإفصاح الكامل: أي أن يشمل الإفصاح كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة مما يعني معه إظهار معلومات

بكميات كبيرة، مما يؤدي إلى إغراق مستخدمي القوائم المالية بمعلومات قد لا يكون هناك حاجة لها.

(3) الإفصاح العادل: ويتمثل بالإفصاح عن المعلومات بطريقة تضمن وصولها بنفس القدر إلى كافة

المستفيدين دون تحيز إلى جهة معينة.

وهناك من يرى "إمكانية الاستغناء عن المفاهيم الثلاثة بمفهوم واحد هو الإفصاح الفعال باعتبار أن

الفاعلية تستهدف تحقيق أهداف محددة، بينما فقدت المفاهيم الثلاثة مضمونها لعدم وجود منطوق عملي يقيم

حدودها ويمكن من استيعابها.<sup>1</sup>"

كما أن الإفصاح بصفة عامة يمكن أن يكون إلزاميا أو طوعيا. فالإفصاح الإلزامي هو ذلك الإفصاح الذي يتم بناء على مقتضيات معايير المحاسبة الصادرة عن المنظمات المهنية والتي تلزم الشركات بالإفصاح عن المعلومات الضرورية لمستخدمي التقارير المالية إلى ما تتطلبه الهيئات ذات العلاقة كهيئة سوق المال والتي تلزم الشركات المصدرة للأسهم بتوفير حد أدنى من المعلومات للمستثمرين. أما الإفصاح الاختياري فهو ذلك الإفصاح الذي يتم من قبل الشركة بهدف إبراز دورها تجاه المجتمع المحيط بها.

وهناك تصنيف آخر للإفصاح وهو الإفصاح الكافي والإفصاح الكامل. فالإفصاح الكافي يتسق بالإفصاح الإلزامي حيث أن كلاهما يستهدف توفير الحد الأدنى من المعلومات التي تجعل التقارير غير مضللة، بينما يتسق مفهوم الإفصاح الكامل مع الإفصاح الاختياري، حيث يتضمن الإفصاح عن كافة المعلومات ذات الأهمية للأطراف أصحاب المصلحة والتي من شأنها تدعيم اتخاذ قراراتهم الحالية والمستقبلية.

أما عن صعوبات القيام بالإفصاح الشامل، فالصعوبة حاليا "تكمن في قياس المؤسسات للتفاعل بين مختلف أبعاد الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ذلك أن الأداء الشامل هو تصور متعدد الأبعاد ويصعب قياسه تقنيا ويعود السبب في ذلك إلى الترتيبات المستعملة حاليا من طرف المؤسسات لتقييم وقياس التقدم المنجز من طرفها بفضل سياسة المسؤولية الاجتماعية التي انتهجتها التي لا تأتي بإجابات مقنعة. فعدم القدرة على قياس هذا التقدم يمنع المؤسسات من معرفة ما سوف تصل إليه بفضل جهود التحسين."<sup>2</sup>

ويرى رضا ابراهيم صالح أنه "رغم أهمية الإفصاح، إلا أن الكثير من هذه الوحدات لا تقدم معلومات أو تقارير عن الأداء البيئي لها، ومبرراتها في ذلك أن كثيرا من المعلومات البيئية غير مدرجة في خريطة الحسابات، كما

<sup>1</sup> رضا إبراهيم صالح، نفس المرجع السابق، ص. 60.

<sup>2</sup> Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, Op.Cit, p.5

أن الإدارة لا تولي اهتماما للإفصاح عن معلومات الأداء البيئي لعدم وجود إلزام بالإفصاح البيئي في التقارير المالية حتى الآن، هذا بالإضافة لصعوبة القياس المالي لكثير من أنشطة الأداء البيئي وغياب البعد البيئي في تقييم أداء الوحدة.<sup>1</sup>

لذلك فالمؤسسات بحاجة إلى تنظيم ونشر وتوجيه كيفية القياس والإبلاغ عن أدائها الشامل من خلال الاعتماد على نموذج موحد لإعداد التقارير والذي يحدد مقدار الجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات، ويؤدي بالتالي إلى تيسير إمكانية مقارنة وقياس أداء شركة ما في هذا المجال. في هذا المجال ظهرت مجموعة من النماذج التي تسمح بإعداد التقارير عن المسؤولية الاجتماعية للشركات انطلاقاً من تحديد مجموعة من المعايير التي ينبغي أن تراعيها عملية إعداد التقارير في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وعلى العموم، فإنه توجد هناك اتجاهات سائدة في مجال الإفصاح عن الأداء الشامل لخصها أحد الباحثين في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 9: الاتجاهات السائدة فيما يتعلق بالإفصاح عن الأداء الشامل

الدعوات المساندة للفصل في تقارير مختلفة	الدعوات المساندة للدمج في تقرير واحد
- توجد فروق نوعية في طبيعة المعلومات المعالجة حيث المعلومات البيئية أكثر كمية وموضوعية وقدرة على المقارنة من المعلومات الاجتماعية.	- تعتبر العوامل المالية والاقتصادية والاجتماعية متداخلة ككل وتشكل التنمية المستدامة، ومن الخطأ والتظليل فصل بعضها عن بعض.
- تختلف المجالات الثلاثة تاريخياً، وذلك يؤثر على الممارسات العملية والتطوير، وأدى ذلك إلى فصل الممارسين أو القائمين على التطبيق داخل وخارج الشركات.	- يشير الإفصاح المتكامل إلى التحديد الدقيق للأسئلة الأساسية المتعلقة بهدف وأنشطة الشركات وبصورة خاصة المواضيع الاجتماعية التي تظهر عند الحادي عن المساهمين.
- أصبح الإفصاح البيئي أكثر نمطية باستخدام نظم التدقيق والمراجعة والمكافآت التي تساهم في تحسين السمعة الجيدة للشركات.	- يشجع الإفصاح المتكامل والموحد المساهمين على رسم رؤية متوازنة لدور الشركات في المجتمع وعلى مواجهة الصعوبات.
	- ترجع مؤشرات الأعمال المستدامة لموضوع الابتكار وإدارة الجودة والسمعة الجيدة للشركات والعلاقات مع المساهمين والأداء البيئي وكل ذلك يمكن جمعه ضمن تقرير واحد ومتكامل.

المصدر: عصام فهم العرييد، المحاسبة عن التنمية المستدامة من منظور الشركات الإنتاجية، المجلة العربية

لإدارة، عمان، الأردن، المجلد 28، العدد 2، كانون الأول (ديسمبر) 2008، ص 187 - 188.

<sup>1</sup>رضا إبراهيم صالح، نفس المرجع السابق، ص. 61.

من الجدول يتضح أنه توجد دعوات تساند فصل مواضيع الإفصاح البيئي عن المواضيع الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ودعوات أخرى ترى ضرورة دمج الأنواع الثلاثة في تقرير واحد. ولكل جهة مبرراتها إلا إن آخر التطورات في هذا المجال تذهب إلى التوجه نحو الدمج وذلك بظهور نماذج تطلب من الشركات القيام طواعية بوضع وتنفيذ السياسات والممارسات، وإلزام نفسها بمعايير أداء بشأن مختلف قضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويكون ذلك بإعداد ما يسمى بتقارير التنمية المستدامة أو تقارير الاستدامة، ولعل النموذج الناجح فيما يتعلق بقياس الأداء الشامل للمؤسسات هو ما يطلق عليه بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير والتي تسمى أيضا

#### بمبادرة الإبلاغ العالمية. GLOBAL REPORTING INITIATIVE GRI.

فقد "أنشئت سنة 1997 من طرف منظمة تسمى باتتلاف الاقتصاديات المسؤولة بيئيا CERES بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة PNUE ومهمتها تكمن في الرفع من طرق التقرير للتنمية المستدامة لمستوى يعادل تلك الخاصة بالتقرير المالي حتى تتوفر في تلك التقارير الخصائص التالية وهي القابلية للمقارنة والدقة والمصدقية و إمكانية التحقق من المعلومات المقدمة."<sup>1</sup> وقد كلفت المبادرة بهذه المهمة بالمشاركة النشطة للمنظمات البيئية والاجتماعية غير الحكومية ومكاتب المحاسبة والمنظمات النقابية والمستثمرين وأصحاب المصالح عبر العالم. في سنة 1999 نشرت نسخة أولية من المبادئ التوجيهية للتقرير عن التنمية المستدامة وبعد فترة من الشروحات الوافية التجارب والمشاورات المكتملة، ظهرت النسخة الرسمية للمبادئ التوجيهية في جوان من سنة 2000. وتعتبر النسخة التي نشرت سنة 2002 كتكملة لمجموعة من التجارب والتحليل والتشاور ومراجعة المبادئ التوجيهية التي صدرت سنة 1999. وفي سنة 2007، تم إدخال عدة تعديلات على المبادئ التوجيهية لسنة 2002 كما يجب أن نشير أن كل من الاتفاق العالمي للأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمجلس الأوروبي للوزراء والمفوضية الأوروبية والمنتدى الاقتصادي العالمي اتخذوا من هذه المبادئ التوجيهية مرجعا في مراسلاتهم لأصحاب المصلحة كما أن أكثر من 130 مؤسسة في 21 بلد تعتمد على المبادئ التوجيهية في وضع تقاريرها عن التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale «Global Reporting international », congrès de l'association francophone de comptabilité, Louvain Neuve, France, 22 mai 2003, p.3

## المبحث الثالث: الأدوات المستعملة في قياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية

خاض الكثير من الباحثين في الأدوات المستعملة أو الممكن استعمالها في قياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية. "لقد حاول بعض المختصين دمج قياس الأداء الشامل ضمن المعطيات التي تقوم المحاسبة بتقديمها لمختلف مستعمليها ويكون ذلك بإدماج المعلومات غير المالية والخاصة بالنشاط الاجتماعي والبيئي ضمن القوائم المالية للمؤسسة."<sup>1</sup> وأطلقوا على هذه المحاولة بالمحاسبة عن الأداء البيئي والاجتماعي أو المحاسبة الاجتماعية. لكن باحثين آخرين حاولوا اقتراح نماذج أخرى لا تمت للمحاسبة بصلة ومن هذه النماذج ما يطلق عليه بتسمية بطاقات الأداء المتوازن Kaplan et Norton المتوازن Balacend Scorecard BSC لصاحبها كابلان ونورتن Kaplan et Norton وذلك لوحة القيادة التي تسمى بـ سكانديا نافيجاتور SKANDIA NAVIGATOR.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: المحاسبة الاجتماعية

لقد تعددت المفاهيم والتعاريف الخاصة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية. ويمكن سرد مجموعة منها مركزين على تقديمها وفق تسلسلها التاريخي.

عرفت المحاسبة الاجتماعية على أنها "المحاسبة التي تختص بتحديد وقياس وتحليل النتائج الاجتماعية والآثار الاقتصادية لمعاملات الوحدة التنظيمية وبيان أثرها على الأداء الاجتماعي للوحدة في صورة تقارير تعرض على قراء المعلومات الداخليين والخارجيين ذوي الاهتمام."<sup>3</sup> وعرفت على أنها "عملية انتخاب واختيار المتغيرات والمقاييس والإجراءات التي تتعلق بالأداء الاجتماعي للمنشأة والمفيدة في توصيل هذه المعلومات للمجموعة المختصة سواء من داخل المنشأة أو من خارجها."<sup>4</sup> كما عرفت أيضا على أنها "نظام معلومات أو منهج يهدف إلى قياس نشاطات المنشأة وقراراتها التي لها تأثير على المجتمع سواء كانت اختيارية أو إجبارية وسواء كان تأثيرها

<sup>1</sup> Marc BOLLECKER et Pierre MATHIEU, l'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale: une lecture conventionnaliste, 14eme congrès de l'association de gestion des ressources humaines, UQAM-ESG, Montréal, Canada, 2004, p.7

<sup>2</sup> Christophe GERMAIN et Stéphane TREBUCQ, Op.Cit., p.

<sup>3</sup> عبد العزيز رجب، الإطار العام لنظرية المحاسبة الاجتماعية الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ديسمبر 1981، ص. 132.

<sup>4</sup> منصور محمود، الإطار المتكامل للمحاسبة الاجتماعية، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، جمهورية مصر العربية، ماي 1983، ص.

داخليا أو خارجيا، وتوصيل نتائج القياس هذه إلى الجماعات الاجتماعية المعنية سواء داخل المنشأة أو خارجها بما يمكنها من تقييم الأداء الاجتماعي للمنشأة.<sup>1</sup> وعرفت على أنها "المحاسبة التي تهتم بتحديد المبادلات أو الأنشطة ذات المضامين الاجتماعية."<sup>2</sup> وعرفت أيضا على أنها "فرع من فروع المحاسبة التي تهدف إلى تحديد نتيجة أعمال المنظمة ومركزها المالي من خلال مدخل اجتماعي باعتبار أن المنظمة لها علاقة بفئات المجتمع المختلفة وليس فقط مصالح المالكين."<sup>3</sup> فهناك من عرفها على أنها "مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات."<sup>4</sup> وعرفت أيضا على أنه "يتعلق الأمر بنظام إعلام يهدف إلى التعبير عن المساهمة، السلبية أو الإيجابية للمؤسسة في بيئتها، وعلى العكس من ذلك التعرف على آثار المجتمع على المؤسسة. عليها أن تسمع لإدارة المؤسسة في نفس الوقت أن تسيّر مسؤولياتها في الميادين الاجتماعية والمجتمعية والأخذ باعتبار أطرافها المعنية."<sup>5</sup>

من خلال مجموعة التعاريف المذكورة أعلاه، يتضح أن التعريف الأخير لصاحبه ستيفان تريباك Stéphane TREBUCQ يشمل كل المفاهيم التي وردت في التعاريف الأخرى المذكورة، بل هو أدق منها وذلك للاعتبارات التالية:

- 1) اعتبار المحاسبة كنظام معلومات وهذا ما لم يرد في التعاريف الأخرى.
- 2) اعتبار المحاسبة الاجتماعية ذات بعد مجتمعي وليس ذات بعد اجتماعي فقط معتبرا إياها أداة قياس أثر نشاط المؤسسة على المجتمع بصفة عامة ولا يحصرها فقط في دورها الاجتماعي.

<sup>1</sup> محمد أمين عبد الله قايد، نحو مبادئ متعارف عليها لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، مجلة المحاسبة و التأمين، كلية التجارة القاهرة، جمهورية مصر العربية، السنة 24، العدد 32، سنة 1985، ص. 219.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، إجراءات القياس المحاسبي لتلوث البيئة، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، دورية محكمة تصدرها منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 71، جانفي 1998، ص. 36.

<sup>3</sup> محمد مطر، محاسبة المسؤولية الاجتماعية، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، العدد 114، سنة 2000، ص. 50.

<sup>4</sup> يوسف محمود جريوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية لأراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة / فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص. 247، جانفي 2007.

<sup>5</sup> Stéphane TREBUCQ, comptabilité sociétale et connaissance: quelle place en gouvernance ? Congrès de l'association française de comptabilité « congrès AFC », Lille, France, du 11 au 13 mai 2005, p.3.

(3) اعتبار المحاسبة الاجتماعية أداة قياس مدى مراعاة متطلبات أصحاب المصالح، وهذا ما لم يرد أيضا

في التعاريف الأخرى.

أما عن أهداف المحاسبة الاجتماعية، فيمكن حصرها في المجالات التالية<sup>1</sup>:

(1) تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة التي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما أيضاً تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية الاجتماعية والتي لها تأثير على فئات المجتمع. وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال. ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي.

(2) تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء منظمات الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهرى لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضاً بوظيفة القياس المحاسبي.

(3) الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية، كأثر قرارات المنظمة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد. ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضاً إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حدٍ سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامّة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال المحاسبي.

وعن مجالات المحاسبة الاجتماعية، فهناك من يقدم مجموعة من المقترحات أهمها ما يلي:

(1) المجالات التي حددها لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي التابعة للجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا. هذه

الأخيرة حصرتها في أربعة مجالات وهي<sup>2</sup>:

- تفاعل المنظمات مع المجتمع.

<sup>1</sup> يوسف محمود جربوع، نفس المرجع السابق، ص. 247.  
<sup>2</sup> نور الدين عبد الله حمودة أحمد، نحو تطوير نموذج للقياس والإفصاح المحاسبي للأداء البيئي والاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2005، ص. 88.

- المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
- المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية.
- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات.

كما اقترح المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين مجالات أخرى وعددها ستة وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- البيئة
- الموارد غير المتجددة
- الموارد البشرية
- الموردون
- الزبائن
- المجتمع

أما جمعية المحاسبة الأمريكية فقد قامت بإجراء دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقارير اجتماعية وذلك من أجل التعرف على أسس القياس والإفصاح، فقد أصدرت تقريراً<sup>2</sup> بخمسة مجالات للأداء الاجتماعي هي:

- الرقابة على البيئة
- توظيف الأقليات
- العاملون
- تحسين المنتج
- خدمة المجتمع

<sup>1</sup> يوسف محمود جربوع، نفس المرجع السابق، ص. 248.

<sup>2</sup> يوسف محمود جربوع، نفس المرجع السابق، ص. 248.

وقد حددها أحد الباحثين بمجموعة مكونة من أربعة مجالات وهي<sup>1</sup>:

- **مجال العاملين:** يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المنظمة على الأشخاص العاملين فيها كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين مجاناً، تحسين ظروف العمل، تقديم وسائل الأمن الصناعي، ويمثل هذا المجال مجالاً داخلياً من مجالات المحاسبة الاجتماعية.
- **مجال البيئة:** يشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المنظمة لنشاطها والتي تؤثر على البيئة، وذلك بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمنظمة والمحافظة على الموارد الطبيعية ويعتبر هذا المجال من أهم مجالات المحاسبة الاجتماعية نظراً لما يسببه من أضرار على البيئة مثل تلوث المياه، والهواء، والتربة، والتلوث الضوضائي.
- **مجال حماية المستهلك:** يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك، والمحافظة على هذا الرضا كالاهتمام بزيادة أمان المنتج، وعدم خداع المستهلك، والصدق في الإعلان، وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الاستخدام وحدودها والمخاطر المرتبطة ومدة صلاحية الاستخدام.
- **مجال المجتمع:** يشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة، إفساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب، إقامة حضانات لأطفال المنطقة، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، وكل هذا يهدف إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.

ومن خلال مقارنة المقترحات الأربعة المذكورة أعلاه، يتأكد الباحث مما يلي:

- (1) كل المقترحات تتشابه فيما بينها، حيث تأتي البيئة الطبيعية في قمة الترتيب حسب الاهتمامات ويليهما العمال ثم الزبائن وأخيراً المجتمع بصفة عامة.

---

<sup>1</sup> يوسف محمود جربوع، نفس المرجع السابق، ص. 248-249.



(2) كل المقترحات تركز على أهم أصحاب المصالح، مما يؤكد أن المحاسبة الاجتماعية هي أداة لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات.

## المطلب الثاني: بطاقات الأداء المتوازن المستدام

اقترح كل من نورتن وكابلان Norton & Kaplan سنة 1992 نموذجا لقياس الأداء أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعادا أخرى تتعلق بكل من العملاء والتشغيل الداخلي للعمليات والنمو والتعلم.

لقد كان نورتن وكابلان يعتبران بطاقة الأداء المتوازن على أنها "منهج ديناميكي يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء حيث يمكن اعتباره خليطا مركبا من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب. هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالشركة وأيضا معرفة الروابط بين السبب والنتيجة. وأن السبب الرئيسي وراء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم الشركة، أي وضع إستراتيجية تطوير للعمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة."<sup>1</sup>

فبطاقة الأداء المتوازن هي "أداة للربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء فإذا ما نظر إلى مفردات ومؤشرات هذه الأداة نجد أنها تتألف من مقاييس ومؤشرات مالية ومقاييس ومؤشرات غير مالية. وقد كان الدافع الرئيسي وراء اقتراح بطاقة الأداء المتوازن متمثلا في قصور مقاييس الأداء المالية التي تتعلق بالأجل القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية ولا تصلح للتعامل مع المستقبل وتتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة وتنمية الموارد البشرية والبحوث والتطوير والابتكار ورضا العميل."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دافيد لاسكل وروي بيكوك، ترجمة أحمد عثمان، قمة الأداء، سلسلة إصدارات بيمك، دار الطباعة المتميزة، جمهورية مصر العربية، 1998، صفحة 218.

<sup>2</sup> Armand DAYAN, manuel de gestion, Editions Ellipses/ Agence universitaire de la francophonie, « universités francophones AUF », France, 1999, p.875.

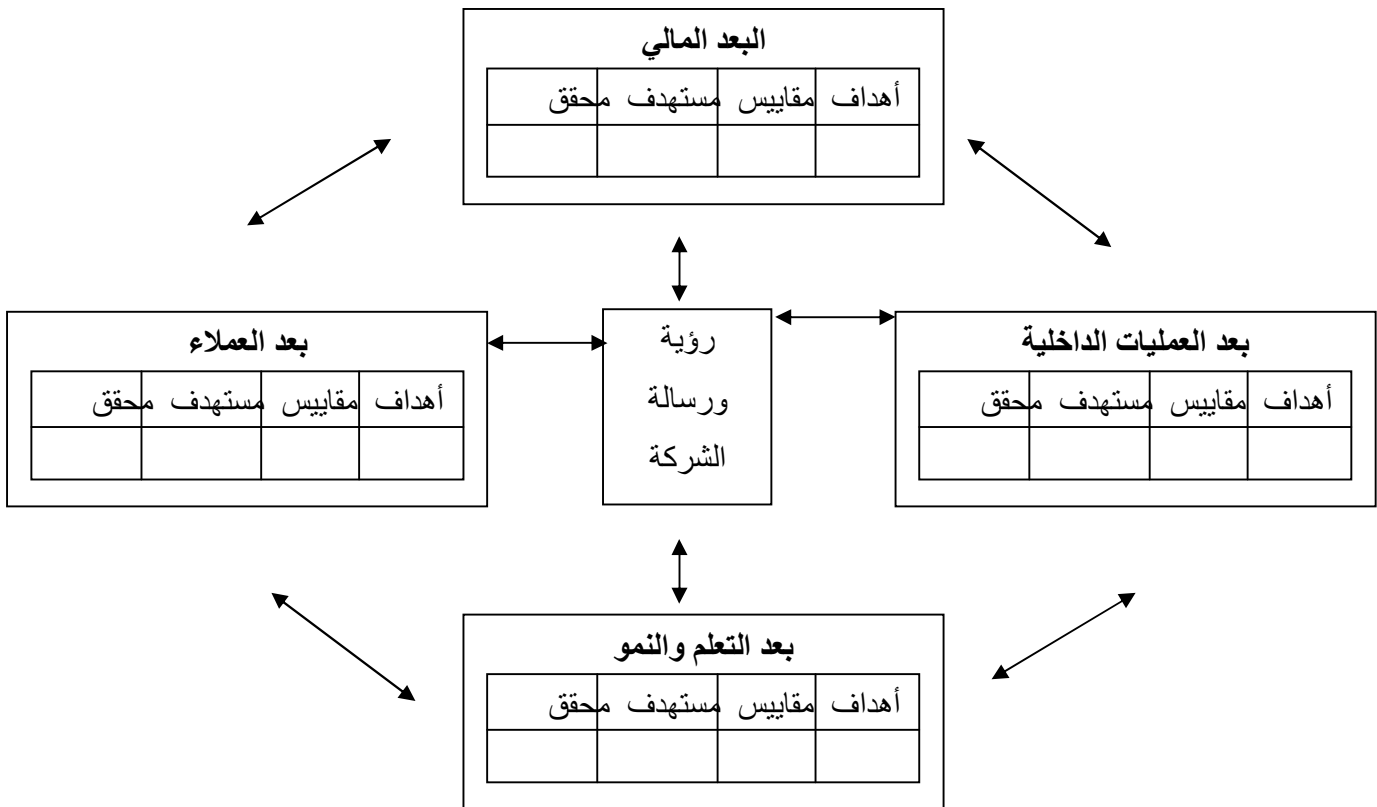
عندما تم تطوير نموذج بطاقات الأداء المتوازن لم يكن يحتوي على البعد المجتمعي في قياس الأداء حيث

كان آنذاك التركيز يتم على أربعة أبعاد وهي<sup>1</sup>:

- البعد المالي
- بعد العملاء
- بعد العمليات الداخلية
- بعد التعلم والنمو

والشكل التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

### الشكل رقم 19: نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المرجع: إنعام محسن حسن زويلف وعبد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في

تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد

1 - العدد 2، 2005، ص. 31.

<sup>1</sup> إنعام محسن حسن زويلف و عبد الناصر نور، أهمية و مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 1 - العدد 2، 2005، ص. 31.

وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد كما يلي<sup>1</sup>:

(1) **البعد المالي:** تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على البعد المالي، حيث أن النتائج المالية المختلفة تمثل قيمة لحملة الأسهم لأنها تلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعلياً في أداء أعمال الشركات ونشاطها. وتبين مقاييس الأداء المالي إلى أي حد كانت الإستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق أو التنفيذ، ومدى إسهامها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، وعلى نحو نموذجي فإنه يتصل بمقاييس الأرباح لنتائج النشاطات الأخرى على سبيل المثال، فإن البعد المالي يقاس من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الاقتصادية المضافة.

(2) **بعد العملاء:** يوضح بعد العملاء مقاييس أداء متعددة لقياس مخرجات إستراتيجية المنشأة المصاغة والتي من بينها رضا العملاء، وكيفية الاحتفاظ بهم، وطرق كسب عملاء جدد بالنظر إلى ربحية العملاء، وتحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة. كما يجب أن تستهدف هذه الإستراتيجية فهم طبيعة العملاء وحاجاتهم ومن ثم تزويدهم بما يرغبون بالضبط، لكي تحقق وحدة العمل من ذلك أكبر نسبة نمو مبيعات وربحية. ويعتبر مقياس رضا العملاء من أهم المقاييس التي تضعها الشركة وذلك لأنه يحدد ويعبر عن النتائج والأعمال التي تقوم بها الشركة كما أن الرضا يتحقق نتيجة للأداء الجيد الذي تقوم به الشركة، ويمكن ربط هذا المقياس مع المقاييس الأخرى المتعددة منها:

- يحافظ على استمرار تعامل العملاء مع الشركة لأطول فترة ممكنة

- يعتبر مدخلاً لتعميق علاقة العملاء بالشركة

- يقلل من حساسية العملاء تجاه أسعار السلع والخدمات التي تقدمها الشركة.

(3) **بعد العمليات الداخلية:** في هذا البعد، يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها. وتمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي الشركة ميزة تنافسية في السوق، حيث إن العمليات الداخلية التي تحددها الإدارة تنطلق من بعد العملاء بشكل رئيسي، وذلك لأن إيصال القيمة إلى العميل وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به يحتاج إلى تقديم الشركة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحق الإشباع للمستهلك، وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع الشركة، لذلك فإن البراعة في أداء العمليات الداخلية ستتحول إلى العميل.

<sup>1</sup> إنعام محسن حسن زويلف و عبد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 1 - العدد 2، 2005، ص. 31.

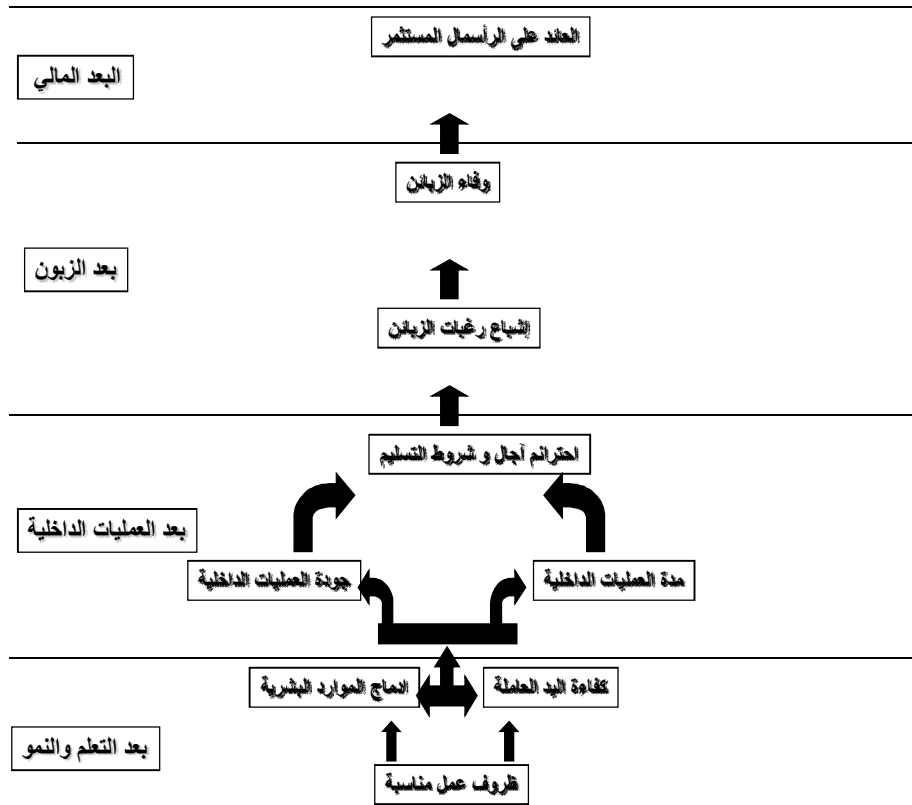
5) **بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا البعد البنية التحتية التي يتوجب على الشركة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل المدى. إن جوانب بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسما بالنسبة لنجاح الشركة الحالي والمستقبلي، وإن إمكانيات الشركة الحالية:

- التكنولوجيا المستخدمة

- كفاءات النظم والأعمال

والشكل الموالي يوضح بإيجاز ترابط الأبعاد الأربعة فيما بينها:

الشكل رقم 20: ترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S. KAPLAN et David P. NORTON, comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris, France, 2001, page 110

إن نموذج بطاقات الأداء المتوازن يستدعي توفر مجموعة متطلبات من أجل تطبيقه وتمثل أهمها في<sup>1</sup>:

1) التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية. حيث أن هذه الأخيرة تعتبر المحور الأساسي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كما يجب أن تتوفر في الأهداف مجموعة من المعايير أهمها:

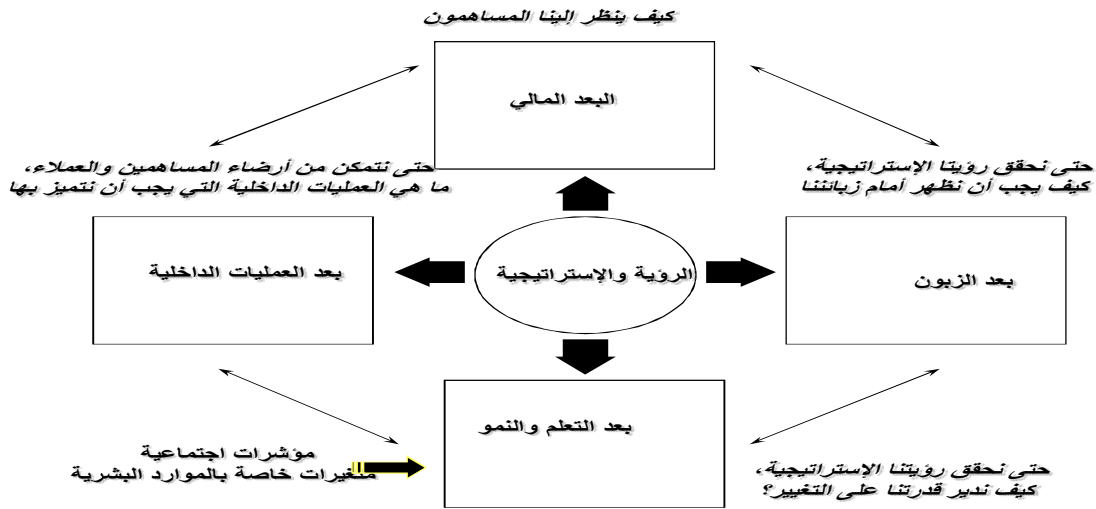
<sup>1</sup> إنعام محسن حسن زويلف و عبد الناصر نور، نفس المرجع السابق، ص. 31.

- الأهمية الإستراتيجية والتي تعني أن يرتبط الهدف بميزة تنافسية
- إمكانية تحقيق الأهداف مما يعني ضرورة أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة
- درجة التأثير والتي تعني توفر الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة
- القياس والذي يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات ومقاييس مناسبة

- جدوى التنفيذ والمراد بها أن تكون الموارد المطلوبة للتحقيق متاحة

(2) الأخذ بمنهج النظم: وهذا يعني استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة إستراتيجي وليس نظام لقياس الأداء، وهذا يتطلب دمج الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة تسهم في تطبيق المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام. والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم 21: علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المؤسسة



Source: Gérald NARO, Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises Editions L'Harmattan, France, 2004, page97.

(3) وجود الدافعية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن: ويكون ذلك استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال كشدة المنافسة والتركيز على رضا العملاء التي أوجدت ضرورة البحث عن أساليب وأدوات أكثر فاعلية لمواجهة هذه التغيرات، ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن هي أحد الأساليب التي يتم استخدامها في قياس وتقييم الأداء في ظل بيئة الأعمال الحالية.

بالإضافة إلى وجود صعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أهمها وجود التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلبها لتطويرها، فقد لاقى هذا النموذج انتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء. "ونتيجة لذلك، شرع سنة 2001، في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث أنه بالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التي اقترحها كابلان ونورتن تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي وأصبح النموذج يسمى ببساطة الأداء المتوازن المستدامة « SBSC » Sustainability Balanced Scorecard".<sup>1</sup> هذا النموذج يأخذ الشكل التالي:

### الشكل رقم 22: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة



المرجع: رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة – رسالة دكتوراه غير منشورة -، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص.39.

"لقد حاول الكثير من الباحثين جعل بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها كل من نورتن وكابلان أداة تستعمل في تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات أو بعبارة أخرى جعلها أداة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة بدلا من الاكتفاء بقياس الأداء المالي فقط. ومن هؤلاء الباحثين هناك بيكر Bieker سنة 2001 وفيجغ Figge سنة 2002 وزينقالاس Zingales سنة 2004".<sup>2</sup>

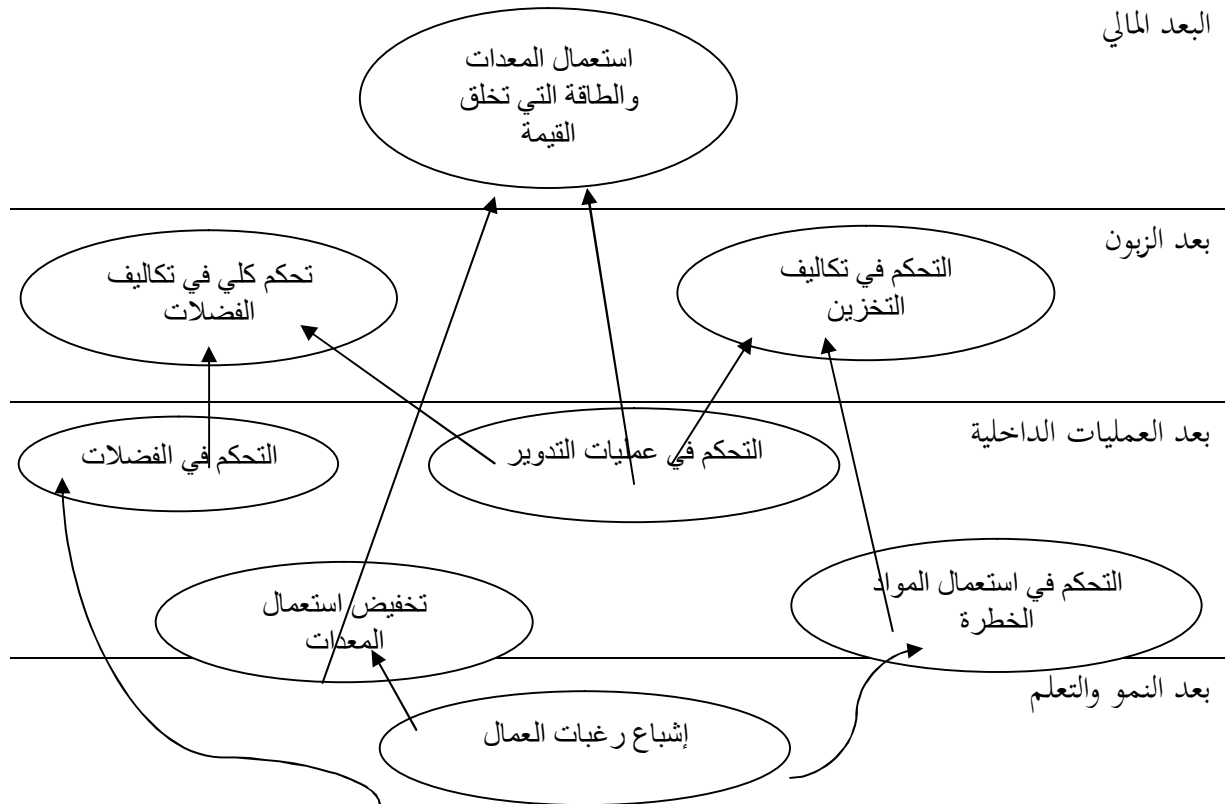
وعلى الرغم من اتفاق الباحثين الثلاثة على التسمية المذكورة أعلاه، إلا أنهم لم يتفقوا على الكيفية التي يتم بها إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن الأصلية. في هذا المجال، يمكن التفرقة بين ثلاثة طرق مختلفة في عرض بطاقة الأداء المتوازن المستدام:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس و تقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة – رسالة دكتوراه غير منشورة -، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص. 38.

<sup>2</sup> Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, Op.Cit., p.13

<sup>3</sup> Gérald NARO et Florence NOGUERA, L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards », Revue de l'organisation responsable, Edition ESKA, Paris, France, 2008/1 - Volume 3, p. 28.

- (1) ترك النموذج الاصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان على حاله ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج. وهذا ما ذهب إليه الباحث بيكر Bieker.
- (2) إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة التقليدية ويسمى ببعد المجتمع أو المجتمع والبيئة من أجل توسعة حقل العوامل التي تراعيها بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على أهمية المجتمع والبيئة في قياس الأداء. في هذه الطريقة يبقى الهدف الأسمى لبطاقة الأداء المتوازن هو الجانب المالي لكن إدماج العناصر البيئية والاجتماعية يسمح بصياغة وتطبيق إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار هذين المتغيرين.
- (3) صياغة نموذج خاص ببطاقة الأداء المتوازن المستخدم كتكملة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية ولكن تستعمل فقط في متابعة تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال وضع أهداف اجتماعية وبيئية. والشكل الموالي يعطي مثالا حول ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان على حاله ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج.
- الشكل رقم 23: نموذج بيكر Bieker لبطاقة الأداء المتوازن المستخدم



المراجع: Michel APRON et Françoise QUAIREL, Evaluer les stratégies de développement durable: l'utopie mobilisatrice de la performance globale, ROR - revue de l'organisation responsable - RESPONSIBLE ORGANIZATION REVIEW, Éditions ESKA, Paris, France, N° 1, AVRIL 2006, page 12.

وخلاصة لهذا المحور لابد من التوضيح أن "نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لا تعتبر نظام بقياس و التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة ولكنه أداة يقترح التوسع في قياس الأداء بإضافة الأبعاد المجتمعية إلى الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسة."<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أداة سكانديا نافيقاتور SKANDIA NAVIGATOR

أما عن أداة سكانديا نافيقاتور SKANDIA NAVIGATOR فقد تم تطويرها من طرف الباحثين أديفنسن ومالون EDVINSON & MALONE وكان ذلك سنة 1997 التي تستمد قاعدتها النظرية من مفهوم الرأس المال الفكري.<sup>2</sup>

لقد قام هذان الباحثان باختبار هذه الأداة لأول مرة لدى شركة سكانديا SKANDIA سنة 1999 لذلك بقي يحمل اسمها. أما ما يميزه عن باقي الأدوات المستعملة في قياس أداء المؤسسة هو أنه "يحتوي على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن أهم ابتكار جاءت به هذه الأداة هو الاهتمام الكبير بالموارد البشرية حيث أنه تم مراعاة ودمج جزء مهم خاص بالأداء الاجتماعي والمتعلق بالأفراد. وعليه، فإن البعد المتعلق بالعنصر البشري حضي بالاهتمام اللازم من خلال التركيز على قياس كفاءة وقدرة الأفراد والمتطلبات التي يجب على المؤسسة أن توليها لهم حتى تضمن تأهيلهم."<sup>3</sup>

ويعتمد النموذج الذي تم تطويره وتطبيقه على مستوى شركة سكانديا من طرف الباحثين على "تجزئة الرأسمال الفكري إلى فرعين، الأول ويطلق عليه اسم الرأسمال البشري والثاني ويطلق عليه اسم الرأسمال الهيكلي،

<sup>1</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية التجارة جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، العدد 21، ديسمبر 2005، ص. 29.

<sup>2</sup> Nathalie CRUTZEN et Didier VAN CAILLIE, Le pilotage et la mesure de l'empreinte sociétale de l'entreprise grâce à la Balanced Score Card: entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton, Ecole de gestion de l'université de Liège: cahier de recherche, Belgique, Novembre 2007 / N° 200711/04, p.7

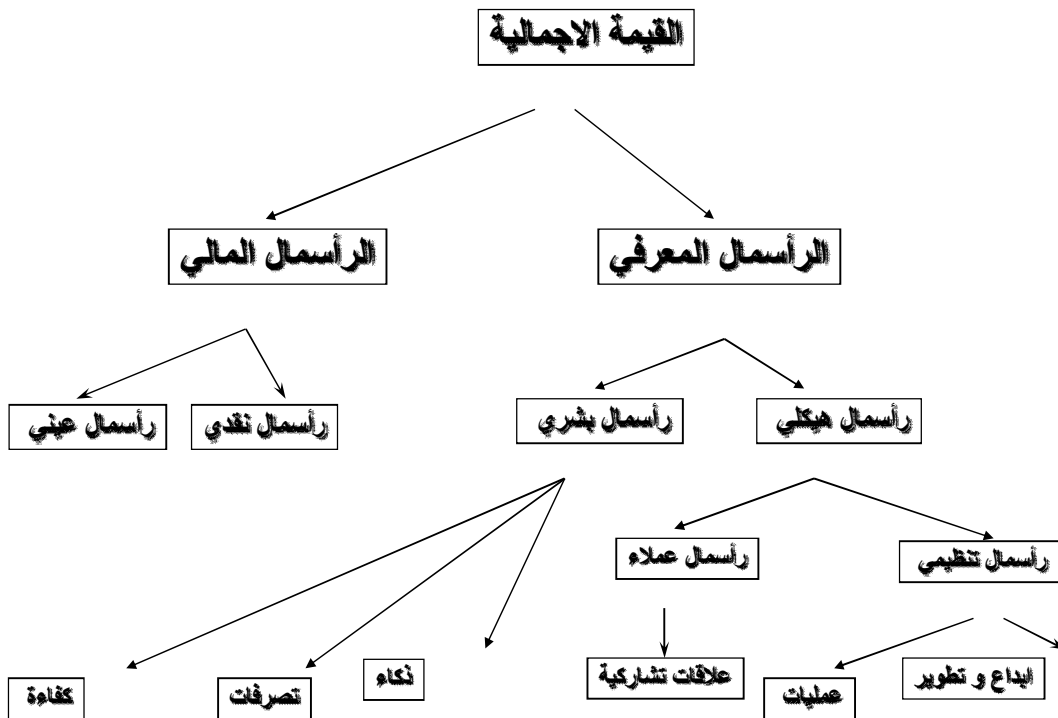
<sup>3</sup> Christophe GERMAIN et Stephen GATES, le niveau de développement des indicateurs de la responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprises, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, 23-25 mai 2007, p.2



وهذا الأخير مقسم بدوره إلى رأسمال تنظيمي ورأسمال عملاء. وينقسم الرأسمال التنظيمي إلى رأسمال الإبداع والتطور ورأسمال العمليات الداخلية.<sup>1</sup>

وهذا ما يمثله الشكل الموالي:

الشكل رقم 24: نموذج سكانديا نافيقاتور SKANDIA NAVIGATOR



Source: Gérald NARO, Dépasser la mesure de la création de valeur pour l'actionnaire.  
Pourquoi ? Comment ?, journée d'étude sur la mesure de la performance globale, ESDES,  
Université Catholique de Lyon, France, 29 mars 2007, page4.

وقد قام أدفينسن ومالون EDVINSON & MALONE فيما بعد بتطوير النموذج حيث أصبح يحتوي

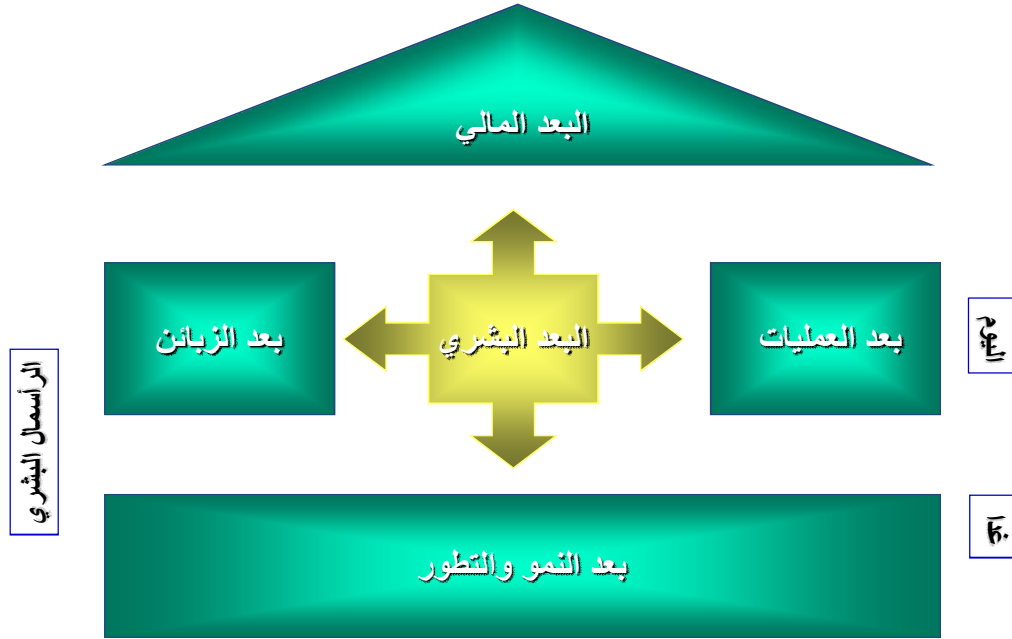
على "خمسة مجالات والتي في مجملها تكون الرأسمال المعرفي للمؤسسة. وتمثل هذه المجالات في المجال المالي ومجال

العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال التعلم والنمو ومجال الموارد البشرية. وتقع الموارد البشرية في قلب النموذج

<sup>1</sup> Florence NOGUERA et Djamel KHOUATRA, gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle: concepts et outils de mesure, congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines, du 1 au 4 septembre 2004, Ecole des Sciences de Gestion, Université du Québec, Montréal, Canada, p.5.

حيث يعتبرها الباحثان الوسيلة الوحيدة التي تسمح بتغذية باقي المجالات الأربعة الأخرى معتبرين الموارد البشرية المجال الوحيد الذي يخلق القيمة للمؤسسة.<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم 25: الأبعاد الخمسة لنموذج سكانديا نافيجاتور SKANDIA NAVIGATOR



المراجع: Dominique FRAY et Fred GAULT, Mesures la gestion des connaissances, OCDE/Ministère de l'industrie du canada, canada, 2003, page 48.

وفق هذا النموذج، "فإن الرأسمال البشري مرتبط بالقدرات المبنية على الكفاءات والتي تخص الموارد البشرية فقط. في حين أن الرأسمال الهيكلي يرتبط بالقدرات المبنية على باقي الأصول والتي لا تمت بأي صلة بالموارد البشرية. إن أهم عنصر في العملية الإستراتيجية وفق هذا النموذج يكمن في قدرة المؤسسة على إدماج الكفاءات الفردية للموارد البشرية. وبذلك يحاول النموذج ترجمة أو تحويل جزء من الرأسمال البشري إلى رأسمال هيكلي ويكون

<sup>1</sup> Florence NOGUERA, Djamel KHOUATRA, Op.Cit., p.6.

ذلك بإعطاء قيمة للرأسمال البشري وكذلك باعتماد واسطة أسلوب إدارة متناسق ومتربط بين هذين النوعين من الرأسمال.<sup>1</sup>

وقد "حاول الباحث مارتوري MARTORY عام 2001 تطوير هذا النموذج وذلك بإدماجه ضمن نظام مراقبة التسيير للمؤسسة معتبرا أن مراقبة التسيير الاجتماعية هي إحدى مكونات نظام مراقبة التسيير. وكان هدف الباحث من القيام بذلك هو مساعدة المؤسسة في قيادة أدائها الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد، حيث أن مراقبة التسيير تتطلب الاستعانة بمؤشرات مالية واقتصادية لتتبع وتيرة نمو المؤسسة وإلى مؤشرات اجتماعية للحكم على المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة والحكم على مستويات تحفيز الموارد البشرية بغرض الحكم على قدرة المؤسسة على التطور."<sup>2</sup>

إن الفرضية التي ينطلق منها الباحث مارتوري MARTORY في هذا المجال تتمثل في "أن الأداء الاجتماعي يمكن الحكم عليه على المدى القصير وذلك بقياس الفعالية (قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها) والفاعلية (الموارد المستعملة في تحقيق الأهداف) وعلى المدى البعيد بالحكم على جودة الاستثمارات الاجتماعية التي قامت بها المؤسسة والتي يمكن الحكم عليها بمؤشرات أخرى مثل التكلفة التاريخية لعمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة."<sup>3</sup>

في هذا المجال يقترح الباحث مارتوري MARTORY قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة باستعانة بجملة من المؤشرات أهمها<sup>4</sup>:

- السياسة الاجتماعية للمؤسسة

<sup>1</sup> Grégory WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques: une instrumentation du contrôle de gestion stratégique concepts, instrumentation et enquête, XI conférence de l'association internationale de management stratégique, Paris, France, du 05 au 07 juin 2002, p.9.

<sup>2</sup> Laurent CAPPELLETTI, Contribution à l'audit et au contrôle de la responsabilité sociale de l'entreprise, 8<sup>e</sup> université de printemps de l'audit social, Pratiques d'audit social et de RSE dans la diversité de leurs environnements, Dakar, Sénégal 25, 26 & 27 mai 2006, p.73.

<sup>3</sup> Laurent CAPPELLETTI, Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation, revue Finance Contrôle Stratégie, Paris, France, – Volume 9, N° 1, mars 2006, p.140.

<sup>4</sup> Laurent CAPPELLETTI, Op.Cit., p.140.

- سياسة الأجور للمؤسسة

- المناخ الاجتماعي والتصرفات الاجتماعية للأفراد

- العلاقات الثنائية بين العمال والإدارة

- الصورة وسمعة المؤسسة من الداخل

- الصورة وسمعة المؤسسة من الخارج

وعلى العموم، وبغض النظر عن المؤشرات التي يقترحها هذا الباحث فقد حاول كل من ادفينسن ومالون

EDVINSON & MALONE تقديم جملة من المؤشرات تستعمل في الحكم على الأداء الشامل للمؤسسة مثل

ما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل رقم 26: بعض مؤشرات قياس الأداء المقترحة حسب نموذج سكانديا نافيكاتور



Source: Gérald NARO, Contrôle de gestion et structuration des politiques sociales des entreprises Editions L'Harmattan, Paris, France, 2004, page 123.

بالمقارنة مع نموذج بطاقات الأداء المتوازن نلاحظ "أن ادفينسن ومالون EDVINSON & MALONE

حاولا الذهاب إلى أبعد ما اقترحه كابلان ونورتن في النموذج الذي قدمه سنة 1992 وذلك بتقديم لوحة قيادة

تستعمل في مراقبة التسيير تسمح بقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة بواسطة الاهتمام بالعنصر البشري كل تقدم

معلومات يمكن لكل أصحاب المصالح أن تستفيد منها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Marc BOLLECKER et Pierre MATHIEU, L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale: une lecture conventionnaliste, Cahier de Recherche n°01/05, centre

## خلاصة الفصل:

من هذا الفصل يستخلص أربعة أمور أساسية، الأول خاص بمفهوم الأداء والثاني خاص بالمؤشرات والثالث خاص بأدوات قياس وتقييم الأداء والرابع خاص بالإفصاح عنه.

أما عن مفهوم الأداء، فقد تبين وأنه بالرغم من تطور مفهوم الأداء من الأداء المالي والتشغيلي إلى الأداء الشامل تبقى المؤسسات الاقتصادية دائما مركزة على النتائج المالية، أي أن المفهوم التقليدي للأداء يبقى دائما هو الطاغي.

وبالنسبة للمؤشرات، فبالرغم من تطور مؤشرات إلا أن ضبط قائمة تشمل كافة المؤشرات التي تسمح بقياس الأداء الشامل تبقى مشكلة صعبة للغاية وهذا لاختلاف الأنشطة التي تمارسها المؤسسات، وبالتالي فإن المجال مفتوح أمام توحيد المؤشرات الخاصة بمختلف القطاعات الاقتصادية، وهذا ما بادرت المبادرة العالمية للإفصاح القيام به.

أما عن أدوات قياس وتقييم الأداء الشامل، فقد تبين أن الأدوات أيضا تطورت مع المحاسبة الاجتماعية إلى بطاقات الأداء المتوازن المستدام إلا أنها غير قادرة على قياس مدى تأثير نشاط المؤسسة الاقتصادية على المجتمع.

وأخيرا بالنسبة للإفصاح عن الأداء الشامل، فعدم وجود الإلزام بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يقلل من الاهتمام بها لذلك بادرت الكثير من الدول بإصدار القوانين الملزمة بذلك ويفرض العقوبات على المدراء المقصرين في هذا المجال.

## الجانب التطبيقي : الدراسة اطيوانية

## مقدمة الجانب التطبيقي

بعد عرضنا في الفصول السابقة للقسم النظري والذي تطرقنا فيه إلى مختلف مجالات التنظير حول التنمية المستدامة وعلاقتها بالمؤسسة وبكيفية إدماج أبعادها في إدارة المؤسسة الاقتصادية وحول كيفية التحكم في أداء المؤسسة الاقتصادية التي تراعي وتدمج هذه الأبعاد، نقوم في هذا القسم بدراسة انعكاسات إدماج أبعاد التنمية المستدامة على التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية.

في إطار الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر وهذا من أجل التعرف على مدى اهتمام مسيري هذه المؤسسات بأبعاد التنمية المستدامة وعلى الكيفية التي ينتهجونها في دمجها ضمن اهتماماتهم الإدارية وعلى علاقة إدماج هذه الأبعاد بأداء مؤسسات القطاع.

ومن خلالها سنحاول الوقوف على واقع هذه المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال، حيث أنه من خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة الكيفية التي يستعين بها هؤلاء المسيرين في الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة. كما ستقوم باختبار مدى صدق وصحة أو خطأ الفرضيات التي قام عليها هذا البحث. وفي الأخير سنحاول الخروج ببعض الاستنتاجات ومنه تقديم بعض المقترحات التي نراها ضرورية لتسهيل عملية الاهتمام بالتنمية المستدامة من طرف المؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية



## مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسات المدروسة وكذلك واقع القطاع الذي تنشط فيه هذه المؤسسات وذلك من خلال التعرف على ما يميزه حاليا وعلى أفاقه المستقبلية على المدى المتوسط، ويكون ذلك في المبحث الأول. أما في المبحث الثاني، فسنقوم بالتعرف على أهم المبررات التي حفزت الباحث وقادته إلى الاهتمام بهذا القطاع من أجل إجراء دراسته التطبيقية. أما الإطار المنهجي للدراسة والذي خصصنا له المبحث الثالث فسنقوم فيه بعرض وتقديم مشكلة وأسئلة البحث وفرضياته، كما سنتطرق إلى مجتمع ومفردات الدراسة وإلى متغيراتها وحدودها وأيضا منهج الدراسة وأدواتها وأساليب التحليل الإحصائي المستعملة وأدوات الاختبار الإحصائي للفرضيات.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات المدروسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بالقطاع الصناعي الذي تناوله هذا البحث بالدراسة. فالمطلب الأول يعرفنا بالمؤسسات التي كونت مفردات الدراسة. والمطلب الثاني يعرفنا بالواقع الحالي لسوق الاسمنت بالجزائر. أما المطلب الثالث فيعطينا فكرة عن الأفق المستقبلية لتطور القطاع.

### المطلب الأول: مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر

#### 1. تنظيم القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر

قبل سنة 2010، كان القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر منظما على شكل مجتمعات صناعية جهوية وكل هذه المجتمعات تابعة لشركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر « GICA ». كما أن كل مجمع من المجتمعات الجهوية يمتلك مجموعة من المصانع وفق ما يمثله الجدول الموالي :

#### الجدول رقم 10 : المؤسسات الوطنية لصناعة الاسمنت في الجزائر

المجمع	الفروع
مجمع الاسمنت للشرق الجزائري ERCE	مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف
	مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان قسنطينة
	مؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكدة
	مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة
مجمع الاسمنت للوسط الجزائري ERCC	مؤسسة اسمنت الجزائر - ريس حميدو
	مؤسسة اسمنت المتيجة البلدية
	مؤسسة اسمنت سور الغزلان
مجمع الاسمنت للغرب الجزائري ERCO	مؤسسة الاسمنت زهانة
	مؤسسة الاسمنت بني صاف
	مؤسسة اسمنت سعيدة
المؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE	

من إعداد الباحث

ابتداءً من سنة 2010، أقرت السلطات العمومية في الجزائر تنظيماً جديداً يقضي بحل شركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر « GICA » ورفع وصاية المجمعات الصناعية على المصانع، حيث أنه تم تأسيس شركة أم واحدة تتبعها المصانع الاثني عشر سميت بشركة الجزائر لصناعة الاسمنت GICA ، وبذلك تم الغاء مبدأ جهوية صناعة الاسمنت في الجزائر.

تمتلك شركة الجزائر لصناعة الاسمنت GICA كل أسهم مصانع الاسمنت الاثني عشر ما عدا:

- (1) شركة اسمنت بني صاف أين يمتلك مجمع فرعون السعودي 10% من أسهم المصنع.
- (2) شركة اسمنت زهانة أين تمتلك الشركة المصرية أسيك ASEC 35% من أسهم المصنع.
- (3) شركة الاسمنت لحجار السود أين تمتلك شركة بوزي إينيسيم BUZZI UNICEM الإيطالية 35% من أسهم المصنع

(4) شركة الاسمنت لصور الغزلان أين يمتلك نفس الشريك الإيطالي 35% من أسهم المصنع.

(5) شركة الاسمنت للمتيحة أين يمتلك مجمع لافارج Lafarge الفرنسي 35% من أسهم المصنع.

بالإضافة إلى مصانع الاسمنت، فيدخل ضمن محفظة شركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر مجموعة من

الشركات تمارس نشاطاً آخر وهي:

(1) شركات توزيع مواد البناء: حيث يتبع لكل مجمع صناعي شركة مختصة في توزيع مواد البناء، يمتلك

كل مجمع 100% من أسهم الشركة التي تتبع له.

(2) المحاجر والمختصة في إنتاج وتوزيع الحصى والرمل، حيث توجد ثلاثة محاجر تتبع كل محجرة مجعاً

صناعياً. ويملك كل مجمع كل أسهم تلك المحاجر.

(3) يتبع مجمع الغرب شركة مختصة في صناعة الجبس. لهذا المجمع شريك ألماني يجوز على 50% من أسهم

الشركة.

(4) شركتان مختصتان في خدمات الصيانة.

5) تمتلك شركة الجزائر لصناعة الاسمنت « GICA » مركزين خدميين، الأول مختص في تكنولوجيا مواد البناء والثاني مختص في التكوين في مواد البناء. لكل مجمع من المجمعات الأربعة حصة في رأسمالها تقدر ب 25%.

6) شركة خدمية مختصة في تقديم خدمات الأمن والحراسة.

## 2. عدد المؤسسات التابعة للقطاع:

يتكون القطاع العمومي بصناعة الاسمنت في الجزائر من ثلاثة مجمعات صناعية جهوية ومؤسسة اقتصادية عمومية. ينتمي لكل مجمع عدد معين من المصانع في حين يتبع المؤسسة الاقتصادية العمومية للإسمنت للشلف مصنعا واحدا.

## 3. الطاقة الإنتاجية المتاحة:

يوضح الجدول الموالي الطاقة الإنتاجية المتاحة وكذلك الإنتاج الفعلي من مادة الاسمنت من طرف المجمعات الصناعية العمومية الأربعة.

### الجدول رقم 11 : الطاقة التصميمية للمجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر

الشركة	الطاقة التصميمية -طن-	%
مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته للوسط ERCC	2400	20,87
مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته للشلف ECDE	2000	17,40
مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته للشرق الجزائري ERCE	4400	38,25
مجمع صناعة الإسمنت ومشتقاته بالغرب الجزائري ERCO	2700	23,48
المجموع	11.500	%100

المرجع: الاتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء متوفر في الموقع الإلكتروني للاتحاد:

<http://www.aucbm.org/arabic/memclck/target/dz.htm> consulté le 22/02/2010

ويبلغ حجم الإنتاج الحقيقي لهذه المصانع 73% من الطاقة المحلية حيث أن 27% المتبقية هي بيد مصنع الاسمنت لحمام الضلعة التابع لمجمع لافارج الفرنسي.

## المطلب الثاني: واقع صناعة الاسمنت في الجزائر

يمتاز سوق صناعة الاسمنت في الجزائر بوجود عدد محدود من الأطراف الفاعلة فيه، حيث أن هذه الأخيرة عددها اثنان فقط وهما قطاع الاسمنت العمومي الذي يكون مجتمع الدراسة محل بحثنا هذا وقطاع خاص يتكون من مؤسسة أجنبية واحدة تمتلك مصنعا واحدا موجودا بحمام الضلعة، ولاية المسيلة والذي قامت شركة أوراسكوم Orascom المصرية بإنشائه ثم تنازلت عليه بعد ذلك سنة 2008 إلى الرائد العالمي في صناعة الاسمنت الشركة الفرنسية لافارج Lafarge. هذه الأخيرة تحوز على حصة سوقية قدرها 37% بطاقة إنتاجية قدرها 5,3 مليون طن سنويا.

لقد سجل قطاع الإسمنت العمومي في الجزائر خلال السنوات الممتدة بين سنة 2003 وسنة 2007 تطورا في الإنتاج المحقق حيث قدر إنتاج سنة 2003 بـ 8,2 ملايين طنا، ليرتفع إلى حوالي 9,5 ملايين طن سنة 2004، وإلى 10,4 ملايين طن سنة 2005، إلى 10,8 ملايين طن سنة 2006، لتصل قدرة الإنتاج نهاية سنة 2007 إلى 11,6 مليون طن وفي مقابل ذلك تقدر كمية الإنتاج عند القطاع الخاص المتمثل في شركة لافارج بـ 8 ملايين طن سنويا.

أما حاليا فيشهد سوق الاسمنت اختلالا كبيرا. فبالرغم من ارتفاع إنتاج الاسمنت بنسبة 6 % بين سنة 2007 و2008، إلا أن الطاقة الإنتاجية المتاحة أصبحت غير قادرة على تغطية احتياجات السوق الوطنية. هذا الأمر استدعى السلطات العمومية اتخاذ جملة من التدابير منها استعجاليه ومنها إستراتيجية على المدى المتوسط والبعيد. فعلى المدى القصير فقد قررت السلطات العمومية في الجزائر استيراد 11 مليون طن من مادة الاسمنت. يأتي هذا الإجراء بغرض :

- وضع حد لعمليات المضاربة

- وضع حد للارتفاع المتزايد لأسعار مادة الاسمنت حيث عرفت مستويات ارتفاع مذهلة بدأ أثرها ينعكس سلبا على تكلفة انجاز مشاريع البناء

- الإسراع في انجاز المشاريع التنموية بعد أن عرفت وتيرة انجازها عرقلة نظرا لندرة المادة

### المطلب الثالث : أفاق تطور قطاع صناعة الاسمنت الجزائري

يمكن حصر الأفاق المستقبلية لتطور القطاع في مجالين، أحدهما خاص للبرامج الاستثمارية المقررة من طرف الدولة والممثلة في شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت SGP-GICA والثاني المشاريع الاستثمارية المقرر انجازها من طرف الشركات الأجنبية.

#### 1. المشاريع المبرمجة من طرف شركة الجزائر لصناعة الإسمنت GICA:

(1) من بين التدابير الإستراتيجية على المدى المتوسط المقررة من طرف الدولة هو الرفع من الطاقة الإنتاجية للمصانع العمومية. في هذا المجال أبرمت شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت SGP-GICA قبل حلها والبنك الجزائري الخارجي BEA عقدا بمقتضاه يمول هذا الأخير مشروع استثمار قيمته 780 مليون دولار يهدف إلى زيادة وتوسيع الطاقة الإنتاجية من مادة الإسمنت على مستوى ثلاثة مصانع عمومية كبرى وهي عين الكبيرة (سطيف)، بني صاف (عين تيموشنت) و(الشلف). وتهدف هذه العملية التي شرع رسميا في تنفيذها إلى زيادة حجم الإنتاج بحوالي 6 ملايين طن إضافية سنويا عن طريق إنشاء ثلاثة خطوط إنتاج جديدة بهذه المصانع، حيث يتوقع مسؤولو قطاع الإسمنت العمومي أن يرتفع حجم الإنتاج بمؤسسات الإسمنت العمومية سنة 2012 إلى 18 مليون طن.

(2) بالإضافة إلى ذلك، فإن شركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت قامت بعقد مجموعة من الاتفاقات مع شركات عالمية رائدة في مجال صناعة الاسمنت يتمثل محتوياتها في فتح الرأسمال الاجتماعي لشركات الإسمنت العمومية بالتنازل الجزئي عن نسبة 35 % للشركاء الأجانب وذلك بهدف الاستفادة من الخبرة الأجنبية في هذا المجال، من خلال رفع مستوى الطاقة الإنتاجية ومباشرة استثمارات ضخمة في قطاع الإسمنت التي

ترتكز أساسا على وضع وسائل تقنية وتكنولوجية مناسبة لإعادة تأهيل المصانع، المحافظة على اليد العاملة وتكوينها تقنيا ومراعاة المعايير البيئية المعمول بها عالميا. تتمثل عقود الشراكة هذه في ما يلي:

- فتح الرأسمال الاجتماعي لمصنع "بني صاف" التابع لمجمع الإسمنت ومشتقاته للغرب لصالح الشركة السعودية "فرعون للاستثمار" في شهر جويلية 2005.

- فتح رأسمال مصنع الإسمنت "زهانة" التابع لنفس المجمع لصالح الشركة المصرية "أسيك" في ديسمبر 2007.

- فتح رأسمال مصنع الإسمنت "حجار السود" لمجمع الإسمنت للشرق ومصنع "سور الغزلان" لمجمع الإسمنت للوسط لفائدة الشركة الإيطالية "بوزي يونيسم" المصنفة في المرتبة السابعة عالميا وذلك في شهر جانفي 2008.

- إبرام عقد شراكة مع شركة تسيير المساهمات لصناعة الإسمنت بفتح رأسمال مصنع المتيحة "مفتاح" لمجمع الإسمنت للوسط والتنازل عن حصة 35% لصالح شركة لافارج الفرنسية مقابل 43,5 مليوناً أورو وفق اتفاق تسيير تتراوح مدته بين 10 و 15 سنة، على أن ترفع قيمة الإنتاج سنة 2010 بمصنع مفتاح إلى حوالي 1.1 مليون طن سنويا.

(3) كما قررت شركة سوناطراك الاستثمار في مجال الإسمنت عن طريق التكفل بإنجاز مشروع مصنع غليزان للإسمنت، بعد أن تنازلت عنه الشركة السويسرية "اولسيم HOLCIM"، ومن المنتظر أن تقدر كمية الإنتاج عند تشغيله 1,2 مليون طن سنويا.

## 2. المشاريع الاستثمارية للقطاع الخاص:

بفتح مجال الاستثمار أمام القطاع الخاص وفي إطار الإجراءات المتخذة من أجل جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، فقد أصبح يشهد سوق الإسمنت في الجزائر تحولات كبيرة منذ سنة 2009 والتي تتمثل فيما يلي:

(1) تتوقع شركة لافارج رفع حجم إنتاجها إلى 15 مليون طن سنة 2013 وذلك باعتمادها على تنفيذ مخطط

استثمار يتمثل في بناء مصنع جديد للإسمنت بأم البواقي ستقدر طاقته الإنتاجية بـ 2.5 مليونين طن

سنويا، كما ستعمل على رفع الطاقة الإنتاجية بمصنع المسيلة إلى 7,5 مليون طن سنويا وإلى 5 ملايين طن سنويا بمصنع السيق.

وشرعت رسميا شركة "أسيك المصرية" التي فازت بمشروع بناء مصنع الإسمنت بالجلفة في إنجاز شهر جانفي الماضي، حيث سيعمل بطاقة إنتاج تصل إلى 3 ملايين طن سنويا وسيوفر 2000 منصب شغل في فترة إنجازه وحوالي 1500 منصب شغل عندما يتم الشروع في تشغيله في ديسمبر 2010.

## المبحث الثاني: مبررات اختيار المؤسسات المدروسة

تعود أسباب اختيار هذا القطاع إلى دوره الاقتصادي والاجتماعي المهمين وكذلك لما لهذا القطاع من تأثير بالغ على البيئة والمحيط. وهذا ما سنفصله في المطالب الثلاثة لهذا المبحث، حيث يتناول المطلب الأول الدور الاقتصادي للقطاع والمطلب الثاني دوره الاجتماعي. أما الأثر البيئي لصناعة الاسمنت فسنتناوله في المطلب الثالث.

### المطلب الأول : التحديات التي تفرضها التنمية المستدامة على صناعة الاسمنت عبر العالم

تشهد صناعة الاسمنت عبر العالم تطورات كبيرة، وتعود أسباب ذلك إلى زيادة الطلب على مادة الاسمنت. وما يميز إنتاج واستهلاك هذه المادة أنها ذات طابع محلي. وهذا يعني أن التبادلات الدولية تكون في دائما ضعيفة،<sup>1</sup> وقد بلغ حجم التبادلات الدولية لمادة الاسمنت بين سنتي 2009 و2010 بين 110 و115 مليون طن، أي ما يعادل 3,7 % من الإنتاج الدولي. وتتحكم 5 شركات عالمية في أكثر من 50% من حجم هذه التبادلات.<sup>1</sup> وقد فرض هذا الوضع على الشركات الناشطة في إنتاج هذه المادة انتهاج استراتيجيات نجم عنها تكتل الشركات فيما بينها حتى يمكنها تلبية الطلب المتزايد المتأتي من البلدان السائرة في طريق النمو.

وبلغ حجم الإنتاج العالمي من الاسمنت حتى نهاية سنة 2009 "حوالي 3 جيقاطن، وهذا الإنتاج كافي للحصول على 24 جيقاطن من الخرسانة، ونسبة إلى عدد سكان الكرة الأرضية، فإنه تم إنتاج حوالي 3,5 طن من

<sup>1</sup> Michel FOLLIET, Ciment et croissance, tendances mondiales, la revue PROPARGO « secteur privé et développement », n° 10 – mai 2011, p. 2.



الاسمنت بالنسبة لكل نسمة.<sup>1</sup> حتى نهاية سنة 2010، تستحوذ ستة شركات على 25% من الإنتاج العالمي بعد كان 10% سنة 1990.

وتعتبر صناعة الاسمنت من أكثر الصناعات الملوثة للبيئة وأن معظم المشكلات البيئية الناجمة عن صناعة الاسمنت متأتية من إنتاج الكلينكر والتي يتولد عنها انبعاثات غازية هامة. و"تعتبر هذه الصناعة لوحدها مسؤولة عن إنتاج 5% من ثاني أكسيد الكربون التي يتسبب فيها الإنسان، فقد بلغ إنتاج غاز ثاني أكسيد الكربون المتأتي من هذه الصناعة سنة 2007 أكثر من 375 مليون طن مقابل 143 مليون طن سنة 1987<sup>2</sup>، أي بزيادة قدرها 162%. ويتوقع المختصون أنه في ظل تواصل وتيرة إنتاج هذه المادة بهذا الشكل وفي ظل غياب استراتيجيات تسمح بتحسين أساليب الإنتاج وإحلال الطاقات المتجددة مكان أنواع الطاقة المستعملة حالياً، فإن هذه النسبة ستصل سنة 2050 إلى أكثر من 10%<sup>3</sup>."

أما عن التحديات التي تفرضها التنمية المستدامة عن الناشطين في هذه الصناعة فيتفق جميع من يهتم بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالتنمية المستدامة أن الاهتمام بهذه الأخيرة يعطي للمؤسسة الاقتصادية فرصاً جديدة كما يفرض عليها تحديات. فبالنسبة لهذه الأخيرة، فبالإضافة إلى الضغوطات المتأتية من البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، فهناك أيضاً دوافع اقتصادية معتبرة متأتية مما يفرضه السوق من متطلبات جديدة تجعل التنمية المستدامة عنصراً من عناصر تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الاسمنت، فإن الآثار المترتبة عليها من جانب الضغوطات التي تمارس عليها من طرف أصحاب المصالح هو ما يلي :

(1) تقوية القوانين والتشريعات الضاغطة على المؤسسات التي تمارس هذا النشاط.

(2) فرض ضوابط تفرض التقليل من حجم الانبعاثات الغازية والأغبرة.

<sup>1</sup> Hendrik G. van Oss, Réduire l'empreinte carbone du ciment, la revue PROPARCO « secteur privé et développement », n° 10 – mai 2011, p. 12.

<sup>2</sup> Hendrik G. van Oss, Op. Cit., p. 16.

<sup>3</sup> Étienne VIARD, Le ciment : entre responsabilité écologique et impératifs économiques, la revue PROPARCO « secteur privé et développement », N° 10 / Mai 2011, p.1.

(3) فرض ضوابط تحقق الاقتصاد في استهلاك الطاقة.

(4) فرض ضوابط تفرض على المؤسسات اللجوء إلى استعمال مصادر الطاقة البديلة.

(5) فرض ضوابط وضغوط تساعد على التحكم في إجراءات منح التراخيص بغرض إنشاء مصانع اسمنت جديدة.

ومن نتائج دراسة قام بها مكتب دراسات BATTELLE ما يلي<sup>1</sup>:

(1) في مجموعها، فإن صناعة الاسمنت على المستوى العالمي لم تثبت بعد أنها منخرطة في نهج تبني الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

(2) من غير المنطقي أن يعتقد الجميع أن تقبل شركات صناعة الاسمنت أن تتحمل تكاليف ضخمة باسم تبني التنمية المستدامة دون أن تقتنع أن هناك عوائد اقتصادية قد تجنيها من وراء ذلك.

(3) على الرغم من ذلك، فإن هناك شركات رائدة وصلت إلى قناعة أنه يمكن القيام بذلك ولكن على أساس وضع إستراتيجية طويلة المدى، وترى في تبني التنمية المستدامة عنصرا من عناصر التنافسية لذلك لا بد من أن تحضر لمستقبلها.

(4) من أجل تحقيق ذلك، لا بد أن تحتوي هذه الإستراتيجية على مجموعة من العناصر أهمها :

- الإبداع في أساليب الإنتاج وما يترتب عليه من تحسينات تؤدي إلى فعالية أكثر في استعمال الموارد والطاقة والذي يقود بدوره إلى ترشيد التكاليف

- الإبداع في المنتجات بحيث يجعل المؤسسات مرنة في التجاوب مع طلب القطاعات المستعملة لمادة الاسمنت والتي بدأت تميل نحو البنيات ذات الأثر البيئي الضعيف

(5) كذلك، ومن بين الدوافع التي تحفز الشركات على الذهاب قدما نحو تبني أبعاد التنمية المستدامة هو الارتفاع المذهل في أسعار الطاقة على المستوى العالمي.

<sup>1</sup> Battelle Memorial Institute, vers un développement durable de l'industrie du ciment, étude indépendante parrainée par world business council for sustainable development, Suisse, 2002, p. 4.

6) وأخيرا، هناك الآثار السلبية الناجمة عن ضعف الأداء البيئي لمصانع الاسمنت.

هذه الأمور كلها تحتم على المؤسسات الناشطة في صناعة الاسمنت أن لا تبقى مكتوفة الأيدي، بل أنه من غير مصلحتها البقاء على نفس الوضع وبالتالي فهي مطالبة بالتحرك نحو نهج التنمية المستدامة.

### المطلب الثاني: الدور الاقتصادي والاجتماعي للقطاع

تحتل صناعة الاسمنت مكانة مرموقة في اقتصاديات كل الأمم ذلك أنها تعتبر القاعدة الأساسية للتطور ونمو العديد من القطاعات الاقتصادية، حيث أن الاسمنت هو المادة الأساسية لإنتاج العديد من المنتجات الكثيرة الاستعمال.

إن استهلاك مادة الاسمنت يرتبط ارتباطا مباشرا بوتيرة النمو خاصة منها المحلية. ففي الجزائر لوحظ ازدياد الطلب على مادة الاسمنت منذ سنة 2000 بشكل ملحوظ جدا وذلك نتيجة تطبيق البرامج الاقتصادية التي سطرتها السلطات العمومية كمخطط الإنعاش الاقتصادي والمشاريع التنموية الأخرى مثل الطريق السيار شرق - غرب وبناء العديد من الموانئ والسدود وتوسيع وتحديث شبكة السكة الحديدية وإنجاز مشروع مليون وحدة سكنية وغيرها من المشاريع الاقتصادية الأخرى.

بالنسبة لدوره الاقتصادي، فالاسمنت هو المادة الأولية الأساسية اللازمة لإنجاز كافة مشاريع البناء. فمخطط الإنعاش الاقتصادي الذي شرعت الدولة الجزائرية في تطبيقه منذ سنة 2004 ما كان له أن يتحقق بوتيرته الحالية لولا المساهمة الفاعلة لهذا القطاع. لذلك ونتيجة شدة الطلب المتزايد على مادة الاسمنت، يعرف السوق حاليا تذبذبا ذلك أن حجم الإنتاج الوطني الحالي أصبح غير كاف لمواجهة العرض المتأتي من السوق نظرا لكثرة المشاريع العمرانية المبرمج إنجازها. فارتفاع الاستهلاك من مادة الاسمنت يرجع إلى التطور الذي عرفه قطاع البناء والأشغال العمومية. هذا الأخير هو الذي استفاد بشكل كبير ومباشر من برنامج الإنعاش الاقتصادي. وعليه، فإن الطلب على مادة الاسمنت لن يعرف وضعا انكماشيا طالما السلطات العمومية في الجزائر سائرة في تمديد

مخطط الإنعاش الاقتصادي وتفعيل برامج تنمية اقتصادية أساسها التركيز على تدعيم البلاد بالمنشآت القاعدية الأساسية.

بالنسبة لدوره الاجتماعي، فهو أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي تستقطب عددا معتبرا من اليد العاملة. فبواسطته يتم خلق مناصب شغل كثيرة ويقلل بذلك من حدة أزمة البطالة. فقطاع الاسمنت التابع للقطاع العام يوظف حاليا حوالي 6063 عاملا مباشرا.

### الجدول رقم 12: إجمالي مناصب الشغل في قطاع الاسمنت العمومي في الجزائر سنة 2010

الجمعات الصناعية الأربعة للاسمنت				التعداد الإجمالي	مجالات النشاط
الشرق	وسط	غرب	الشلف		
1932	1630	1575	926	6063	إنتاج الاسمنت
318	587	487	-	1392	إنتاج مشتقات الاسمنت
458	537	-	-	995	خدمات: صيانة ودراسات
292	440	484	-	1216	توزيع
50	75	41	-	166	الشركات الأم
179	-	-	-	179	فروع أخرى
<b>3229</b>	<b>3269</b>	<b>2587</b>	<b>926</b>	<b>10011</b>	<b>المجموع</b>

الوثائق الداخلية لشركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر « GICA »

### المطلب الثالث: أثر صناعة الاسمنت على البيئة الطبيعية

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الملوثة للبيئة وخاصة تلوث الهواء سواء داخل بيئة المصنع أو البيئة المحيطة بالمصنع لما تطرحه في الجو من غبار وغازات بدءا من قسم المقالع وانتهاء بأقسام التعبئة وكذلك استهلاك الطاقة.

ولما كانت صناعة الاسمنت من الصناعات الهامة في الجزائر لدورها في تلبية احتياجات قطاع الصناعة في البناء.

ونظرا لم تتطلبه صناعة الاسمنت من مواد خام طبيعية متعددة والطاقة بأنواعها وما يتطلب ذلك من استخراج للمواد الأولية وتكسرها وطحنها، وبالإضافة إلى عمليات الحرق مما ينتج من ذلك آثار بيئية مختلفة تستدعي مضاعفة الجهود الاهتمام بالجوانب البيئية.

## 1. الملوثات :

ويمكن تقسيم الملوثات الناجمة عن صناعة الاسمنت إلى مجموعتين، الملوثات الصلبة، الملوثات الغازية.

### 1.1 الملوثات الصلبة:

وهي عبارة عن الجزيئات والدقائق الصلبة الناتجة عن مختلف مراحل العمليات الإنتاجية (التفجير-النقل - التكسير- الطحن- الحرق- التبريد-التعبئة). حيث أن كل هذه العمليات تتم خلال تنعيم المواد ونقلها، مما يؤدي إلى انبعاث الغبار، بالإضافة إلى كمية الغبار التي تنطلق من مداخن مصانع الاسمنت وخصوصا عند ارتفاع نسبة غاز أول أكسيد الكربون. في الفرن حيث تنفصل المصفاة الكهربائية نتيجة ذلك مما يؤدي إلى انطلاق الغبار والغازات إلى الجو المحيط. كذلك هناك كميات من الغبار يتم التخلص منها في كثير من مصانع الاسمنت فيما يتعلق (By-pass المغبر الثانوي) بسبب تراكيب المواد الخام المستعملة أو نوعية الوقود ولها آثار بيئية سيئة لهذه الأغبرة.

ويمكن أن نشير إلى أماكن انبعاث الغبار في مراحل الإنتاج والتصنيع المختلفة بدءا من المقالع وانتهاء

بالتعبئة:

- تفجير المواد الأولية
- نقل وتكسير المواد الأولية
- تجفيف وطحن المواد
- مستودعات الخلط وتوابعه
- تبريد الكلنكر
- نقل وتخزين الكلنكر
- طحن الكلنكر والجص
- تعبئة الاسمنت

### 1.2 الملوثات الغازية

تنتج الغازات عن عمليات التفجير في المقالع وأكثرها عن عمليات احتراق الوقود في الأفران ويستخدم في

صناعة الاسمنت الوقود السائل والغاز الطبيعي. ومن أهم الغازات الناتجة عن احتراق هذه الأنواع من الوقود:

- غاز ثاني أكسيد الكربون CO2

- غاز ثاني أكسيد الكبريت SO<sub>2</sub>

- أكاسيد النيتروجين NO<sub>x</sub>

- غاز أول أكسيد الكربون CO

وقد تم تحديد التراكيز المسموحة من هذه الغازات لكل متر مكعب ينطلق إلى الجو المحيط كما هو مبين

في الجدول التالي:

### الجدول رقم 13: التركيز المسموح به من الغازات في كل ملغ/م<sup>3</sup>

المادة الملوثة	SO <sub>2</sub>	NO <sub>x</sub>	CO
التركيز المسموح به مع كل ملغ/م <sup>3</sup>	0.05	0.085	1.0

المصدر: الملوثات الناجمة عن صناعة الإسمنت وطرق التخفيف منها،

سمير زاهد، المؤسسة العامة للإسمنت - دمشق، 2007

كما تجدر الإشارة إلى أن الملوثات الغازية المذكورة ذات آثار ضارة وسلبية على البيئة والصحة العامة كما

هو واضح من تبيان أثارها التالية:

- غاز ثاني أكسيد الكربون CO<sub>2</sub>: يعتبر غاز ثاني أكسيد الكربون CO<sub>2</sub> مؤثراً رئيسياً على المناخ ويؤدي إلى

تسخين جو الأرض حيث لوحظ ارتفاع درجة الحرارة في كوكب الأرض.

- غاز ثاني أكسيد الكبريت SO<sub>2</sub>: ويعتبر غاز ثاني أكسيد الكبريت SO<sub>2</sub> من أخطر ملوثات الهواء حيث

يتحول في التفاعلات الكيميائية الضوئية إلى ثالث أكسيد الكبريت SO<sub>3</sub> ثم يتحول إلى حمض الكبريت

(الكبريتوز والكبريتيك)، وبوجود الرطوبة يؤدي إلى تشكيل معلقات ثانوية في الهواء تقلل من الرؤية

وذا تآثير ضار على الجهاز التنفسي.

- أكاسيد النيتروجين NO<sub>x</sub>: تنتج أكاسيد النيتروجين NO<sub>x</sub> من اتحاد النيتروجين مع الأوكسجين في درجات

الحرارة العالية، وفي التراكيز المنخفضة تؤثر أكاسيد النيتروجين مسببة الحساسية الخفيفة، وفي التراكيز

المرتفعة على الرؤية وعلى الجهاز التنفسي.

- غاز أول أكسيد الكربون CO: وهو غاز سام جدا يؤثر على الإنسان والحيوان على حد سواء. ففي

حالات الإصابة البسيطة يظهر ألم في الرأس مع ضعف وضيق في الصدر وحرارة وقئ، وفي حالة الإصابة

المتوسطة يظهر خلل في الحركة ويتلون الوجه بالأزرق وهي من علامات الاختناق وينخفض الإحساس والإدراك. ويعتبر التركيز المميت من هذا الغاز 2 ملغ/لتر عند التعرض لمدة ساعة، وعند ارتفاع التركيز إلى 5 ملغ/لتر فإن التعرض لمدة خمس دقائق تعتبر مميتة.

إن إنتاج طن واحد من مادة الاسمنت بورتلاند ينجم عنه انبعاث طن واحد من غاز ديوكسين الكربون CO<sub>2</sub>. ويتربح المختصون أن يصل الإنتاج العالمي من مادة الاسمنت سنة 2010 إلى 2 مليار طن، أي أنه ينتظر أن يصل حجم الغازات المنبعثة من مصانع الاسمنت عبر العالم إلى نفس العدد. لأجل ذلك، فرض بروتوكول كيوتو لسنة 1997 على العديد من الدول أن تحد من نسبة انبعاثاتها الغازية إلى 5,2 % سنة 2010 والبعض منها يصل معدل انبعاثاتها الغازية إلى 25%. إن هذا الأمر قد يصعب تحقيقه وهذا لأمرين اثنين وهما:

(1) في مجال تكنولوجيا صناعة الاسمنت، لا يتربح المختصون تطورا تكنولوجيا معتبرا قد يساعد المصانع في التخفيف من أثرها البيئي.

(2) نتيجة غياب التكنولوجيا التي تتيح ذلك، فإن المصانع لا يمكنها التقليل من حجم إنتاجها من أجل الحد من انبعاثاتها الغازية نظرا لحجم الطلب العالمي على مادة الاسمنت الذي هو في تزايد مستمر. بالنسبة لقطاع الاسمنت في الجزائر، قام برنامج إيكوسيس سنة 2002 بإجراء دراسة لفائدة شركة تسيير

1

المساهمات اسمنت الجزائر من خلالها تم وضع لوحة قيادة قطاعية للتكاليف البيئية لصناعة الاسمنت في

2

الجزائر. ومن هذه الدراسة تم استخلاص جملة من النتائج أهمها :

- إن التكاليف الناجمة عن التأثير السلبي على البيئة تقارب حوالي 1% من القيمة المضافة الوطنية في حين أن المساهمة الاقتصادية لهذا القطاع في هذه القيمة يساوي 0,5%
- إن تكلفة الآثار السلبية الناجمة عن نشاط صناعة الاسمنت في الجزائر تساوي في نهاية 2001 حوالي 36 مليون دولارا، أي ما يقارب 18,6% من القيمة المضافة للقطاع
- أن تكلفة القضاء على هذه الآثار يساوي نصف تكلفة الآثار التي تنجم عن القطاع
- تزيد الآثار السلبية على البيئة لمصانع الاسمنت في الجزائر بنسبة 80% عندما تتوقف تجهيزات تنقية الغبار عند تعطلها

<sup>1</sup>ساعد في إجراء هذه الدراسة كل من مركز الأعمال المستدامة Sustainable Business Associates و مديرية تطوير التعاون السويسرية و الاتحاد العربي للاسمنت و مواد البناء aubcm الذي يوجد مقره بدمشق، سوريا

<sup>2</sup> ECOSYS, Indicateur environnement – Economie : secteur du ciment en Algérie, Mésoprofil, 2002, p.1.

## 2. استهلاك الطاقة :

تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات التي تتطلب اللجوء إلى استهلاك كميات كبيرة من الطاقة. "فمن أجل إنتاج طن واحد من الاسمنت، فإن الأمر يتطلب استهلاك من 60 الى 130 كيلوغرام من البترول و110 كيلوات من الكهرباء".<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على كل من مشكلة البحث والأسئلة الفرعية المنبثقة من هذه الإشكالية وفرضيات الدراسة. وهذا ما سنحاول تفصيله في المطالب الثلاثة التالية، فيتناول المطلب الأول الإشكالية المطروحة للدراسة و أسئلة الدراسة وفرضيات البحث. أما المطلب الثاني فيحتوي على كيفية وأدوات جمع البيانات المستعملة. أما المطلب الثالث فيفصل منهجية التحليل الإحصائي للبيانات والأدوات الإحصائية ولاختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: إشكالية البحث

طرح الباحث مشكلة البحث كالتالي:

يعرف واقع المؤسسات الاقتصادية العمومية الناشطة في قطاع الاسمنت في الجزائر نوعين من التحولات، الأولى تتمثل في التطورات التي تعرفها المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية الخاصة بمثل هذا القطاع من النشاط، أما الثانية فتتمثل في الضغوطات التي تفرضها جميع الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة وذلك قصد إرغامها على إشباع رغباتهم وتلبية متطلباتهم ويأتي على رأسها البيئة الطبيعية.

في مثل هذه الظروف، لا يمكن لهذه المؤسسات أن تسير وتتطور إلا إذا راعت ضرورة تحقيق التناسق والانسجام بين استراتيجيتها وبين احتياجات ومتطلبات الأطراف المعنية. إن هذه الاحتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح نابعة وناجمة من التحديات التي تفرضها التنمية المستدامة اعتبارا من أن تحقيق التنمية المستدامة

<sup>1</sup> World Business Council for Sustainable Development, l'Initiative ciment pour le développement durable, juillet 2002, Royaume Uni, p.5



هو إشباع رغبات أصحاب المصالح حيث أن كل طرف من هذه الأطراف أو تكتل بعض الأطراف فيما بينهم يمثل بعدا من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهم الاقتصاد والمجتمع والبيئة الطبيعية.

ولكي تستطيع مؤسسات صناعة الاسمنت التابعة للقطاع العام تلبية هذه الاحتياجات والمتطلبات، أصبحت المعايير التي تستعملها المؤسسة في التحكم في أدائها ليست فقط ذات طابع مالي ومحاسبي فقط والتي يقاس بها الأداء المالي والاقتصادي، ذلك أن هذه الأخيرة لوحدها باتت غير قادرة على الحكم على الأداء الحقيقي للمؤسسة الاقتصادية باعتبار أن أداء المؤسسة لم يعد اقتصاديا أو ماليا بل تطور ليصبح أداء شاملا، هذا الأخير يراعي فيه كلا من البعد الاقتصادي المتمثل في الأداء المالي والاقتصادي كما يراعي أيضا البعد البيئي والمجتمعي للمؤسسة.

إن مثل هذا الوضع يحتم على هذه المؤسسات أن تحدث التغيير في ثلاثة مجالات. فبالنسبة للمجال الأول، فيمكن في أن تدمج ضمن مؤشرات قياس أدائها مؤشرات أخرى بالإضافة للمؤشرات المالية والاقتصادية مما يسمح لها بقياس مستوى رضا أصحاب المصالح ودرجات تلبية متطلباتهم ورغباتهم. أما بالنسبة للمجال الثاني، فيتمثل في أن تعتمد على أدوات تقييم لهذا الأداء بعيدة عن الأدوات التقليدية للقيام بذلك. وأخيرا بالنسبة للمجال الثالث، أن تقوم المؤسسة بالإفصاح عن هذا الأداء لهذه الأطراف حتى تبرهن عن مدى مراعاتها لرهانات التنمية المستدامة.

وعليه، فإن السؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله اشكالية البحث هو كما يلي : "هل مراعاة المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر لأبعاد التنمية المستدامة في ممارساتها الإدارية انعكاسات على قياس وتقييم والإفصاح عن أدائها الشامل؟"

## المطلب الثاني : حدود الدراسة

واجه الباحث محددتين:

(1) الأول: لقد كان مقررا أن تشمل الدراسة كامل مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر من القطاعين العمومي وكذلك الخاص. إلا أن الباحث واجهته مشكلة عدم تجاوب الشركة الوحيدة في الجزائر لصناعة الاسمنت التابعة للقطاع الخاص وهو مصنع صناعة الاسمنت الموجود بحمام الضلعة، ولاية المسيلة والذي كان تابعا

لشركة أوراسكوم Orascom المصرية ثم تم تنازل عليه لصالح الرائد العالمي في صناعة الاسمنت الشركة الفرنسية لافارج Lafarge. فبالرغم من الجهود المبذولة مع كل من الشركة الأم الموجود مقرها بباريس والمديرية العامة لفرع لافارج Lafarge الجزائر الموجود بالجزائر العاصمة، إلا أن المكلفة بملف التنمية المستدامة على مستوى مديرية فرع الجزائر امتنعت عن الإجابة على الاستبيان بحجة ضيق الوقت لديها ذلك انه، من وجهة نظرها، أن المؤسسة هي في مرحلة إعادة هيكلة بعد انتقال الملكية من الشركة المصرية إلى الشركة الفرنسية. وهذا بالرغم من أن مدير التنمية المستدامة على مستوى الشركة الأم بفرنسا أعطى موافقته وأعطى توجيهاته لفرع الجزائر بالتجاوب مع الباحث حيث أنه، وبعد دراسته لاستمارة الاستبيان، قدر أن نتائج البحث قد تكون مفيدة في إطار وضع استراتيجية التنمية المستدامة لفرع الشركة بالجزائر مستقبلا.

(2) الثاني : من المحددات التي واجهت الباحث في دراسته هذه هو حصر مفردات الدراسة في المدراء العامون لفروع الجمعيات الصناعية الأربعة، حيث اقتصرت الدراسة على المدراء العامون للمصانع. ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:

- الموضوع جديد بالنسبة لمؤسسات القطاع حتى لكل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
- أن كل فرضيات الدراسة ذات بعد استراتيجي، وهذا الأخير هو من اختصاص الإدارة العليا للمؤسسة فقط

## المطلب الثالث : أدوات وخطوات الدراسة

### 1. جمع البيانات

#### 1.1 أساليب جمع البيانات

إن أدوات الدراسة التي تم الاستعانة بها خصيصا في إجراء هذه الدراسة قد تم تحديدها طبقا للموضوع واشكالته والفرضيات المراد إثبات صحتها أو نفيها. ويتوقف اختيار نوع الأدوات التي يستعين بها الباحث لدراسة ومعالجة الموضوع حسب طبيعة الموضوع وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها وكذلك تبعا للمنهج المستخدم في الدراسة. وعلى هذا الأساس فإن دقة وصدق البيانات التي يجمعها الباحث تتوقف على حسن اختياره لهذه الأدوات.

## 1.2 مصادر جمع البيانات

وتعتمد هذه الدراسة في الحصول على بياناتها من أساسيين لجمع البيانات، ويمكن تصنيفها إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية. فالمصادر الأساسية تنحصر في استمارة الاستبيان. أما المصادر الثانوية فهي المقابلة الشخصية ودراسة الوثائق والمستندات. وفيما يلي تفصيل لها.

### (1) المصادر الأساسية - استمارة الاستبيان - :

تعتبر استمارة الاستبيان هي المصدر الأساسي الوحيد الذي لجأ إليه الباحث. إن استمارة الاستبيان والتي يسميها البعض بصحيفة الاستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من الأسئلة تسمح للباحث الحصول على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعد على التوصل إلى نتائج.

تحتوي استمارة الاستبيان التي قمنا بإعدادها على أربعة أجزاء رئيسية وهي:

- الجزء الأول وهو خاص بالتعرف على المؤسسة: يحتوي هذا الجزء على البيانات التالية:

- اسم المؤسسة

- سنة تأسيسها

- مبلغ رأسمالها

- قيمة رقم الأعمال المحقق خلال السنة الأخيرة

- الشهادات المتحصل عليها (جودة - بيئة - صحة وسلامة مهنية - شهادة نظام إدارة مندمج)

- سنوات الحصول على تلك الشهادات

- الأجزاء الثلاثة الأخرى خاصة باختبار الفرضيات الرئيسية الثلاثة وفرضياتها الفرعية. تحتوي الأجزاء الثلاثة على 190 سؤالاً، مقسمة إلى 9 عناصر رئيسية بحيث يعالج كل عنصر فرضية من الفرضيات الفرعية التسعة التي تقوم عليهم الدراسة.

إن محتوى الأجزاء الثلاثة هو كالتالي:

- الجزء الثاني وخص بالفرضية الرئيسية الأولى: وتتكون من 17 سؤال موزعة كالتالي:

○ الفرضية الفرعية الأولى: وتتكون من 03 أسئلة (الملحق رقم 1)

○ الفرضية الفرعية الثانية: وتتكون من 04 أسئلة (الملحق رقم 2)

○ الفرضية الفرعية الثالثة: وتتكون من 10 أسئلة (الملحق رقم 3)

- الجزء الثالث وخص بالفرضية الرئيسية الثانية: وتتكون من 93 سؤال موزعة كالتالي:

○ الفرضية الفرعية الأولى: وتتكون من 72 سؤالاً (الملاحق من رقم 4 الى رقم 9)

- الفرضية الفرعية الثانية: وتتكون من 10 أسئلة (الملحق رقم 10)
- الفرضية الفرعية الثالثة: وتتكون من 11 سؤالاً (الملحق رقم 11)
- الجزء الرابع وخاص بالفرضية الرئيسية الثالثة: وتتكون من 80 سؤال موزعة كالتالي:
  - الفرضية الفرعية الأولى: وتتكون من 17 سؤالاً (الملحق رقم 12)
  - الفرضية الفرعية الثانية: وتتكون من 53 سؤالاً (الملحق رقم 13)
  - الفرضية الفرعية الثالثة: وتتكون من 10 أسئلة (الملحق رقم 14)

## 2) المصادر الثانوية:

### - المقابلة الشخصية:

فيما يتعلق ببحثنا هذا، فقد تم إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص التالية:

- مجمع الاسمنت للشرق: الرئيس المدير العام ومجموع الإطارات المسيرة للمجمع
  - مجمع الاسمنت للوسط: الرئيس المدير العام وبعض أعضاء مجلس الإدارة وإطار مسير واحد وهو المدير المركزي المكلف بالإدارة البيئية
  - مجمع الاسمنت للغرب: الرئيس المدير العام والمدير المالي
  - مجمع الاسمنت الشلف: الرئيس المدير العام ومدير الموارد البشرية
- وبناء على المقابلات الشخصية، تحددت الجهات المؤهلة للإجابة عن استمارة الاستبيان، حيث تقرر تكليف المدراء العامون للمصانع الاثنا عشر بالإجابة عن الاستمارة بدلا من توزيعها على كل الإطارات السامية للمجمعات الأربعة. وهذا نظرا للاعتبارات التي تم تفصيلها في محددات الدراسة.

### - السجلات والوثائق

إن السجلات والوثائق قد تفيد الباحث عند الاطلاع عليها، حيث أنها تساعده في التعرف أكثر فأكثر على أمور كثيرة قد لا تسمح له الأدوات الأخرى بالوصول إليها.

إن الوثائق التي تم الاطلاع عليها خلال إجراء هذه الدراسة هي:

- النصوص القانونية

- بعض التقارير المتعلقة بموضوع البحث
- نشرات إحصائيات
- مجموعة من الدوريات التي تصدرها هذه المجمعات الصناعية الأربعة
- تحميل المعلومات من الموقع الإلكتروني لشركة تسيير المساهمات صناعة الاسمنت
- تحميل المعلومات من المواقع الإلكترونية للمجمعات الصناعية الأربعة

## 2. الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية:

تمثل الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية في ما يلي :

### (1) تطوير استمارة استبيان :

في تطوير استمارة الاستبيان تم الاستعانة بما يلي :

- البحوث التي سبق الإشارة إليها في المقدمة والتي تم تفصيلها في فقرة الدراسات السابقة.
- الاستعانة بطريقة تحظى الآن بإقبال واسع في فرنسا خاصة من طرف المؤسسات ومكاتب الاستشارة المختصة في إدارة الأعمال. هذه الطريقة تسمى ب FAR/RS والتي:
- تم وضعها من طرف فريق عمل يدعى GT IQM/DD الذي ينتمي إلى فيدرالية الجمعيات التابعة للمنظمة الفرنسية للجودة الشاملة<sup>1</sup> *fédération des associations régionales/mouvement français pour la qualité*. يتكون فريق العمل من مجموعة من الخبراء والاستشاريين في مجال إدارة الأعمال وإدارة الجودة والتنمية المستدامة. هؤلاء الخبراء كانوا في السابق ينتمون إلى معهد يسمى بمعهد الجودة والإدارة من أجل التنمية المستدامة.
- وقد تم تطوير هذه الطريقة بصفة طوعية من طرف هؤلاء الخبراء وهي الآن موضوعة تحت تصرف المؤسسات والمنظمات الفرنسية التي ترغب في التعرف على المستوى الذي وصلت إليه في مراعاة أبعاد التنمية المستدامة من اجل وضع برنامج للتحسين المستمر يسمح لها بأن تكون أكثر فعالية فيما يتعلق بإدماج التنمية المستدامة ضمن الاهتمامات العادية لمسيرى المؤسسات وكذلك المنظمات.

<sup>1</sup> ECOPASS, guide de référentiel de développement durable : quels outils pour votre stratégie de développement durable, 2eme édition novembre 2008, p.14

○ وقد شرع في تطبيق الطريقة في فرنسا منذ سنة 2005 وعرفت جملة من التعديلات حيث تم اختبارها في أول مرة سنة 2004 وكانت تسمى ب FAR/DD وشرع في تطبيقها سنة 2005 وفي سنة 2008 تم تعديلها لتأخذ شكلها الحالي الذي تم الشروع في تطبيقه منذ مارس 2009 وتأخذ اسمها الجديد FAR/RS<sup>1</sup>.

○ إن الغرض الذي على أساسه تم وضع هذه الطريقة هو "تمكين أي مؤسسة أو منظمة من مراعاة أبعاد التنمية المستدامة من أجل إدماجها ضمن رؤيتها المستقبلية وقيمتها ومبادئ إدارتها وسياساتها العامة واستراتيجياتها وأهدافها وكذلك في تصرفاتها، أو بعبارة أخرى في ثقافتها وفي كل أنشطتها."<sup>2</sup> وتمتاز هذه الطريقة أنها "مطابقة لكل المتطلبات التي نصت عليها المعايير والمواصفات الدولية ذات العلاقة بالتنمية المستدامة وهي المعيار ISO 9001: 2000 والمعيار ISO 14001: 2004 والمعيار OHSAS 18001: 2007 والمواصفة المستقبلية للمسؤولية الاجتماعية للشركات ISO 26000."<sup>3</sup>

- الدليل الذي وضعته جمعية المسيرين الشباب الفرنسية « CJD » Confédération des jeunes dirigeants والتي وضعت دليلا لفائدة الشركات الفرنسية التي لديها نية بتطبيق مبادئ التنمية المستدامة. إن فائدة هذا الدليل تكمن في اعتباره أداة تسمح بتشخيص وضع المؤسسة اتجاه علاقتها بأصحاب المصالح. فبتطبيق هذا الدليل، يكون بإمكان معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك العناصر المتحكم فيها والعناصر القابلة للتحسين اتجاه كل طرف ذي مصلحة.

## (2) تنقيط وترميز الإجابات :

وفق عدد الفرضيات المطروحة للدراسة، تم إعطاء نقطة ورمز لكل إجابة ممكنة للأسئلة التي تحتويها الاستمارة وفق ما هو مبين في الجدول أدناه :

<sup>1</sup> Méthode FAR/RS pour la prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale, mode d'emploi, mai 2009, p.1

<sup>2</sup> Joël LE GALL, de la méthode FAR/DD à la méthode FAR/RS, revue échanges: le trimestriel d'informations entre la FAR/MFQ et les associations de marque MFQ, n° 12, 2eme trimestre 2009, p.4

<sup>3</sup> Méthode FAR/RS pour la prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale, mode d'emploi, p.2

الجدول رقم 14 : أوزان الإجابات المتحصل عليها بواسطة استمارة الاستبيان

الوزن	الرمز	الإجابات الممكنة	قائمة الفرضيات الفرعية الفرعية	قائمة الفرضيات الرئيسية الأساسية	الفرضية العامة
5	A	موجود وطبق	من أجل حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة في ممارستها الإدارية، تصدر الدولة القوانين والتشريعات في المجالين البيئي والاجتماعي وتسهر على تطبيقها	الرهانات التي تفرضها التنمية المستدامة تدخل أيضا ضمن انشغالات مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر ولا تنحصر فقط في الدور الذي تلعبه الدولة.	
4	B	موجود ومطبق جزئيا			
3	C	قيد الانجاز			
2	D	موجود غير مطبق			
1	E	غير موجود تماما			
5	A	موافق بشدة	من أجل تشجيعها على المضي قدما نحو تطبيق أبعاد التنمية المستدامة بعيدا عن الضغوطات التي تفرضها القوانين، تضع الدولة تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية برامج دعم تقني ومالي موجهة لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتي تبرهن بها عن تحليها بالمسؤولية نحو البيئة والمجتمع		
4	B	موافق			
3	C	محايد			
2	D	غير موافق			
1	E	غير موافق تماما			
5	A	موافق بشدة	اقتناعا منها بأن تطبيق التنمية المستدامة لا ينبع من مبادرات الدولة لوحدها فقط، تحتهد المؤسسات الاقتصادية في القيام بمبادرات وبصفة طوعية تسعى من خلالها إلى انتهاج أساليب وأنماط تسيير تراعى فيها المتطلبات البيئية والاجتماعية		
4	B	موافق			
3	C	محايد			
2	D	غير موافق			
1	E	غير موافق تماما			
5	A	متحكم فيها	سعيها منها لإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، تقوم هذه الأخيرة بالتعرف على أصحاب المصالح المعنية بالنشاط الذي تزاوله	تتعرض مراعاة المؤسسة الاقتصادية لأبعاد التنمية المستدامة على التحكم في أدائها الشامل ويتجلى ذلك في المؤشرات المستعملة في قياسه وأدوات التقييم المعتمد عليها والطرق الإفصاح المستعان بها	
4	B	قيد التنفيذ			
3	C	في مرحلة الانطلاق			
2	D	ضمن مشاريع المؤسسة			
1	E	لا يوجد اهتمام بها			
5	A	متحكم فيها	الأنظمة الإدارية المطبقة من طرف المؤسسات غير كافية على تحقيق الرضا إلى كافة أصحاب المصالح	السعي والسهر على إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصالح يعتبر من ضمن الرهانات الجديدة التي تواجه المؤسسات الذي يسمح بمراعاة أبعاد التنمية المستدامة	
4	B	قيد التنفيذ			
3	C	في مرحلة الانطلاق			
2	D	ضمن مشاريع المؤسسة			
1	E	لا يوجد اهتمام بها			
5	A	متحكم فيها	لا تسهر المؤسسات على اعتماد أنماط تسيير كفيلة بتحقيق مستويات إشباع عالية لرغبات أصحاب المصالح		
4	B	قيد التنفيذ			
3	C	في مرحلة الانطلاق			
2	D	ضمن مشاريع المؤسسة			
1	E	لا يوجد اهتمام بها			
4	A	دائما	لا تستعين المؤسسات بالأدوات المناسبة في قياس أدائها		
3	B	نعم ولكن في نهاية السنة			
2	C	نعم ولكن عند الطلب			
1	D	أبدا			
4	A	دائما			
3	B	نعم ولكن في نهاية السنة	ليس باستطاعة المؤسسات قياس أدائها الشامل	الاعتماد على المقاربة المالية والاقتصادية للأداء لوحدهما غير كافيين للتحكم في أداء المؤسسة في ظل تحديات التنمية المستدامة	
2	C	نعم ولكن عند الطلب			
1	D	أبدا			
4	A	دائما			
3	B	نعم ولكن في نهاية السنة			
2	C	نعم ولكن عند الطلب	لا تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أدائها الشامل لكل أصحاب المصالح		
1	D	أبدا			
1	D	أبدا			

المرجع: من إعداد الباحث

### 3) تفريغ الاستمارات :

بعد الحصول على استمارة الاستبيان التي تحتوي على الإجابات، يتوجب على الباحث تفريغها بالاستعانة بأدوات التفريغ المناسبة. فيما يتعلق ببحثنا، ارتأينا أن نستعين بأدوات التحليل الإحصائي المتاحة في برنامج SPSS والذي بواسطته يتم اختبار ثبات الاستمارة وإجراء التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها وكذلك القيام باختبار فرضيات الدراسة .

### 3. اختبار ثبات وصدق الاستمارة:

#### 3.1 اختبار ثبات الاستمارة :

بالنسبة لاختبار ثبات الاستمارة، فقد تم حساب معدل الاتساق الداخلي المعروف باسم ألفا كروم باخ Alpha de Cronbach لجميع مجالات الدراسة. هذا الأخير يستعمل في الحكم على ثبات الاستمارة. إن معامل ألفا كرومباخ المتحصل عليه يساوي 0,783 بالنسبة لكل أجزاء الاستمارة. والجدول الموالي يبين النتائج المتوصل إليها بعد حساب معامل ألفا كرومباخ باستعمال برنامج SPSS.

#### جدول رقم 15 : حساب معامل ألفا كرومباخ

النسبة المؤية	العدد	البيان
100,0	12	عدد الملاحظات المقبولة
0	0	عدد الملاحظات المستثناة
100,0	12	مجموع الملاحظات
	عدد العناصر	معامل ألفا كرومباخ
	190	0,783

المرجع: من أعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS

وتعتبر هذه النسبة جيدة وتؤكد فعلا ثبات الاستمارة، ذلك أن المتعارف به في مثل مجالات البحث هذه انه يتم قبول ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach إذا كانت نسبته تفوق 0,60 ولا يعتمد عليها إذا كانت هذا المعامل يقل عن هذه النسبة، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر ضعيفة.



## 3.2 تحكيم واختبار صدق الاستمارة :

- بعد الانتهاء من إعداد الاستمارة في نسختها الأولى تم عرضها على ثلاثة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات أهمها :
- إعادة صياغة بعض الأسئلة حتى تكون سهلة الفهم من طرف مستعملها.
  - ضرورة إعادة صياغة الإجابات المنتظرة من المستجوبين خاصة بالنسبة للجزء الثاني من الاستمارة والمتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى وفروعها الثلاثة، حيث كان مقترحا أن تكون الإجابات إما ب "نعم" أو ب "لا". وبناء على تلك الاقتراحات تم إدخال تحسينات على الاستمارة وأصبح متاحا للمجيب أن يختار بين خمسة إجابات ممكنة، مما يسمح بالإجابة بسهولة عن أسئلة استمارة الاستبيان.

كما تم عرض نفس الاستمارة على أربعة من المختصين في قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر وهم مستشار الرئيس المدير العام لمجمع الاسمنت للشرق المكلف بالتدقيق ومراقبة التسيير ومستشار المدير العام لمجمع الاسمنت للوسط المكلف بالإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية واستشاري في إدارة الأعمال مختص في قياس وتقييم الأداء والذي سبق له وأن تدخل على مستوى مصانع الاسمنت للغرب الجزائري وخبير في الأخطار الصناعية وتقييم الأثر البيئي للمؤسسات الصناعية والذي يمتلك خبرة ممتازة في قطاع الاسمنت والذي سبق له أن قدم خدماته في هذا المجال إلى مصانع الاسمنت الثلاثة للغرب الجزائري وقد تم الأخذ بعين الاعتبار لمجموع الملاحظات التي قدموها وأجريت التعديلات المطلوبة. ومنه تم الحصول على الاستمارة في إصدارها الحالي.

## 4. التحليل الإحصائي

لمعالجة إجابات أسئلة الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي بالإضافة إلى الإحصاء التحليلي. وقد استخدم في ذلك برنامج إكسيل. فبواسطة هذه الأساليب قام الباحث بوصف خصائص مفردات مجتمع الدراسة وكذلك إجراء التحليل الإحصائي للإجابات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبيان. وتتمثل الأدوات المستعملة في المعالجة الإحصائية في ما يلي :

- حساب التكرارات
- حساب النسب المئوية

- حساب المتوسطات الحسابية
- حساب المتوسطات الحسابية المرجحة
- إعداد الأشكال والتمثيلات البيانية

وتتمثل الطريقة المعتمدة في إجراء التحليل الإحصائي باستعمال الأدوات المذكورة سلفاً في ما يلي:

(1) بعد الحصول على استمارة الاستبيان التي تحتوي على الإجابات اللازمة عن الأسئلة التي تحتويها، يتم تفرغ النتائج المتحصل عليها في البرنامج.

(2) ثم يتم الحصول على النتائج الناجمة عن عملية التفرغ. وفي ذلك، تم اعتماد الطريقة الإحصائية التالية:

- حساب القيمة القياسية للمجال والتي تساوي العلامة القصوى حاصل ضرب عدد الأسئلة الخاصة بكل فرضية مضروبة في أعلى وزن للسؤال وهو العدد 5 بالنسبة للأسئلة التي تحتل خمسة إجابات (الفرضيات الفرعية التابعة للفرضيتين الأساسيتين الأولى والثانية) أو 4 بالنسبة للأسئلة التي تحتل أربعة إجابات (الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة).
- حساب العلامة الحقيقية المتحصل عليها والتي تساوي مجموع القيم المعطاة للأسئلة بعد تفرغ استمارة الاستبيان.

(4) يقوم البرنامج بحساب مؤشر على شكل نسبة مئوية يدل وفق العلاقة الرياضية التالية:

$$\text{مجموع القيم المعطاة للأسئلة الخاصة بكل فرضية} \\ 100\% \quad X \frac{\text{القيمة القياسية للمجال}}{\text{مجموع القيم المعطاة للأسئلة الخاصة بكل فرضية}}$$

(5) كما تم الاستعانة ببرنامج EXCEL حيث يتم بواسطته إدخال النتائج المتحصل عليها في برنامج SPSS بغرض الحصول على شكل بياني على شكل رادار RADAR أو شبكة عنكبوتية.

(6) بواسطة النتائج الإحصائية لبرنامج SPSS والتمثيل البياني لبرنامج EXCEL، يشرح الباحث في تحليل

النتائج بحيث يكون باستطاعته التعرف على مختلف المستويات التي وصلت إليها في مجال التحكم في أداءها

الشامل في ظل التنمية المستدامة.

يتعين علينا لفت الانتباه إلى أنه تم ملاحظة تشابه شديد في الإجابات المقدمة من طرف المصانع التي كانت تتبع نفس المجمعات الصناعية السابقة، وعليه تقرر تجميع البيانات الخاصة بالمصانع الإثني عشر حسب التنظيم الذي كان معمولاً به قبل ربط مصانع الاسمنت بالشركة الأم شركة إسمنت الجزائر، أي حسب المجمعات الصناعية الأربعة التي كانت تتبع لها. وعليه، فإنه وبدلاً من تحليل ومقارنة النتائج حسب المصانع، فإن التحليل المعتمد سيكون بمقارنة وتحليل النتائج حسب المجمعات.

## 5. اختيار فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة الميدانية على اختبار ثلاث فرضيات رئيسية مقسمة كل واحدة منها إلى ثلاث فرضيات فرعية، ليصبح لدينا تسع فرضيات يتم اختبارها بالاستعانة بالأساليب الإحصائية. في اختبار كل الفرضيات، تم الاستعانة ببرمجية SPSS المستخدمة في فهم وتحليل البيانات الإحصائية. في هذا المجال، تم استخدام اختبار العينة الأحادية والتي نحتاج فيها إلى "اختبار إحصائي يبين لنا عند درجة معنوية احتمال أن تكون الفرضية صحيحة والفرضية الإحصائية قد تكون بصورتها العدمية أو البديلة.<sup>1</sup>" والفرضية العدمية وتسمى أيضاً بالفرضية الصفرية تصاغ بشكل نفي وجود علاقة بين متغيرين أو فروق بين مجموعتين أو أكثر أما الفرضية البديلة فتصاغ بشكل يثبت وجود علاقة بين متغيرين أو فروق بين مجموعتين أو أكثر.

كما أنه وبعد القيام بمناقشة النتائج الوصفية بالاستعانة بأدوات المعالجة الإحصائية المفصلة أعلاه، يتم اختبار فرضيات الدراسة. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام أحد اختبارات اللامعلمية وهو اختبار One Sample Kolmogorov – Smirnov وهذا الأخير "يستخدم إذا كان عدد الحالات أقل من 50 في كل مجموعة.<sup>2</sup>" من أجل اختبار الفرضيات، تم تحديد مستوى الدلالة نسبته 5% أي أن مستوى الثقة المعتمد هو 95% وتكون قاعدة القرار أنه إذا كان مستوى الدلالة أقل من 5% يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة أو العكس.

<sup>1</sup> محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر، 2005، ص. 151.  
<sup>2</sup> محمد خير، نفس المرجع السابق، ص. 156

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على أن مثل هذا الموضوع حري بالدراسة في القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر ولعل ما تم سرده من مبررات اقتصادية واجتماعية وبيئية كاف لتبرير التوجه الذي اختزنه بغرض إجراء الدراسة.

كما تعرفنا في هذا الفصل على كل الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، وقدمنا فيه تفصيلا كافيا لكل من الإشكالية والأسئلة المنبثقة منها ولفرضيات الدراسة. كما قمنا بتوضيح أهم العناصر التي رآها الباحث بأنها حدود واجهته في إجراء الدراسة الميدانية. كما تعرفنا خلال هذا الفصل على الإجراءات والأدوات التي سنستعين بها في القيام بالدراسة الميدانية.

## الفصل السادس : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

## مقدمة الفصل :

يحتوي هذا الفصل على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان وكذلك المعلومات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المدراء العامون للمجمعات الصناعية الأربعة وبعض الوحدات الإنتاجية التابعة لها. كانت نسبة الاستجابة للاستبيان 100%. فكل المصانع استجابت للاستبيان مما يسمح للباحث بالوقوف على واقع التنمية المستدامة داخل هذا القطاع الصناعي الحساس في الجزائر.

يتناول كل مبحث من المباحث الثلاثة على التحليل الإحصائي الخاصة بكل فرضية من الفرضيات الرئيسية. فالمبحث الأول يخص مساهمة الدولة والمؤسسات الاقتصادية في مراعاة رهانات التنمية المستدامة. والمبحث الثاني يخص اهتمام المسيرين بالتنمية المستدامة في ممارساتهم الإدارية. أما المبحث الثالث فيخص قياس وتقويم والإفصاح عن الأداء الشامل.

## المبحث الأول : مساهمة الدولة والمؤسسات الاقتصادية في مراعاة رهانات التنمية المستدامة

لقد تم تقييم الدور الذي تلعبه الدولة من أجل حث المؤسسات على جعل رهانات التنمية المستدامة جزءاً من الانشغالات الإدارية للمسيرين من خلال دراسة الاستمارة التي عرضت على مسيري المجمعات الصناعية الأربعة والتي من خلالها أردنا التعرف على نوعية العلاقة الموجودة بين المؤسسات التي يديرونها والدولة.

### المطلب الأول : دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة

تضمنت استمارة الاستبيان الموجودة بالملحق رقم 1 جملة من العناصر من خلالها يريد الباحث التأكد من مدى الدور الذي تلعبه الدولة بغرض إدماج أبعاد التنمية المستدامة بسن القوانين والتشريعات والسهر على احترامها والدور الذي تلعبه المؤسسات في مجال متابعة التطورات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تصدر من السلطات العمومية والتي قد يكون لها تأثير على المؤسسة. كما تضمنت الاستمارة كيفية ربط العلاقات بين المؤسسات الاقتصادية والسلطات العمومية من اجل تحسين الإجراءات التي بها يمكن للمؤسسة إدماج رهانات التنمية المستدامة.

لقد جاءت نتائج تحليل الاستمارة على النحو التالي:

### الجدول رقم 16: دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
15	15	15	15	15	النقطة المتحصل عليها
15	15	15	15	15	العلامة القصوى
100%	100%	100%	100%	100%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

من خلال الإجابات الظاهرة بالاستمارة (الملحق رقم 15) ، يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تربطها علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة من حيث احترام القوانين والتشريعات البيئية والاجتماعية، حيث أن المتوسط المرجح لمؤسسات القطاع هو 100%، أي أن:

(1) تسهر المؤسسات الاقتصادية على احترام القوانين والتشريعات في إنتاج المنتجات خاصة منها تلك ذات العلاقة بالمجالات البيئية والاجتماعية ومراجعة ذلك بصورة دورية

(2) تقوم المؤسسات بمتابعة التطورات في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية والتي قد يكون لها تأثير على المؤسسة

(3) هناك علاقات وطيدة تربط المؤسسات الاقتصادية بالسلطات العمومية خاصة منها على الصعيد المحلي من اجل تحسين الإجراءات التي بها يمكن للمؤسسة إدماج رهانات التنمية المستدامة

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الدولة الجزائرية أعطت الاهتمام الكافي للجانب التشريعي فيما يتعلق بالتنمية المستدامة على المستويين الكلي والجزئي سواء في الجانب البيئي أو الجانب الاجتماعي.

إن ما يؤكد قوة العلاقة التي تربط المؤسسات المدروسة بالدولة من خلال القوانين والتشريعات والنصوص التشريعية التي أصدرتها الدولة الجزائرية ذات العلاقة بالبعد البيئي والاجتماعي والتي تتكفل المؤسسات الاقتصادية بتطبيقها.

## 1. في المجال البيئي :

إن أهم القوانين و التشريعات التي أصدرتها الدولة حماية للبيئة هي كالتالي:

(1) إدماج الرسم الايكولوجي منذ سنة 2005 انطلاقا من مبدأ على من يلوث البيئة أن يدفع الثمن والهدف من ورائه هو حث المؤسسات الصناعية على انتهاز تصرفات أكثر حماية للبيئة. في هذا الصدد تم إدخال



الرسم البيئي في قانون المالية لسنة 2005 و صدرت في نفس السنة تعليمة وزارية توضح كيفية تطبيق الرسم. حدد مبلغ الرسم ب 10.500 دج. عن كل طن إذا كان الملوث يمارس نشاطا صناعيا<sup>1</sup>.

(2) كما تم صياغة جملة من القوانين منذ سنة 2001 و أهمها:

- القانون 01-19 المؤرخ يوم 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير و مراقبة والتخلص عن الفضلات
- القانون 01-20 المؤرخ يوم 12 ديسمبر 2001 المتعلق بالتهيئة العمرانية في إطار التنمية المستدامة
- القانون 03-10 المؤرخ يوم 19 جويلية 2004 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة
- القانون 04-09 المؤرخ يوم 14 أوت 2004 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة
- القانون 04-20 المؤرخ يوم 25 ديسمبر 2004 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبيرة و تسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة.

(3) أما القوانين الموجهة خصيصا لقطاع صناعة الاسمنت، فهي كالتالي:

- الأمر المؤرخ يوم 01 مارس 2007 المعدل و المتمم لقانون المناجم
- المرسوم التنفيذي رقم 06-138 المؤرخ يوم 15 أفريل 2006 و المنظم للإنبعاثات من الغاز والدخان والفضلات السائلة والصلبة وكذلك لشروط الرقابة عليها
- المرسوم التنفيذي رقم 07-144 المؤرخ يوم 19 مارس 2007 المحدد لقائمة التجهيزات المصنفة من أجل حماية البيئة
- المرسوم التنفيذي رقم 07-144 المؤرخ يوم 19 مارس 2007 المحدد لمجال تطبيق ومحتوى إجراءات اعتماد الدراسات ذات الأثر البيئي
- المرسوم التنفيذي رقم 07-299 المؤرخ يوم 27 سبتمبر 2007 المحدد لإجراءات تطبيق الرسم التكميلي الخاص بالانبعاثات في الهواء ذات مصدر صناعي

<sup>1</sup>Ministère des finances, direction générale des impôts « DGI », [www.impots-dz.org/circulaires/circul02/taxes.%C3%A9co.htm](http://www.impots-dz.org/circulaires/circul02/taxes.%C3%A9co.htm), consulté le 15/03/2008.

- المرسوم التنفيذي رقم 07-300 المؤرخ يوم 27 سبتمبر 2007 المحدد لإجراءات تطبيق الرسم التكميلي الخاص بالمياه الصناعية المستعملة

## 2. التشريعات الاجتماعية في الجزائر :

كتكملة للإصلاحات التي شرعت فيها الجزائر منذ سنة 1988، صدرت منظومة تشريعية في مجال العمل و الشؤون الاجتماعية. لقد كانت سنة 1990 البدء إصدار و تطبيق أهم قوانين العمل و يأتي على رأسها:

- القانون المتعلق بالوقاية وتسوية الخلافات الجماعية في العمل و ممارسة حق الإضراب

- القانون المتعلق بعلاقات العمل

- القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي

- القانون المتعلق بتفتيش العمل

إن أهم ما يميز هذه القوانين هو الحد من تدخل الدولة في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل وكذلك فسح المجال أمام أطراف علاقة العمل لتصور أوسع و أشمل للقواعد التي تحكم هذه العلاقات. كما ركزت هذه القوانين على تكريس مبدأ التفاوض الجماعي ومبدأ الحوار في التكفل بانشغالات العمال.

و أصدرت وزارة العمل والضمان الاجتماعي جملة من النصوص التنظيمية في مجال الوقاية من الأخطار

المهنية والتي تتعلق بما يلي:

- القواعد الخاصة المطبقة على العناصر أو المواد أو المستحضرات الخطرة في أماكن العمل

- اللجان المتساوية الأعضاء و مندوبي الوقاية الصحية و الأمن

- صلاحيات لجنة ما بين المؤسسات للوقاية الصحية والأمن وتشكيلها وتنظيمها وسيرها

- شروط إنشاء مصلحة الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل وتنظيمها وسيرها وكذا صلاحياتها

بالإضافة إلى القوانين و التشريعات السالفة الذكر، فإن الدولة الجزائرية قامت بالمصادقة على جملة من المعاهدات والاتفاقيات الدولية ذات الصلة، حيث تمت المصادقة من قبل الجزائر على 59 اتفاقية دولية، من بينها الاتفاقيات الدولية الثمانية الأساسية والتي تعتبرها منظمة العمل الدولية من الآليات الجوهرية التي يستلزم التصديق عليها وتكليف التشريع الوطني معها و وضعه حيز التنفيذ الفعلي، وهي تخص المجالات التالية :

- حظر العمل الجبري
- الحرية النقابية و حماية الحق النقابي
- التفاوض الجماعي
- المساواة في ميدان الأجور
- عدم التمييز
- سن العمل
- حظر تشغيل الأطفال

## المطلب الثاني : الاستعانة بالبرامج والإعانات التي تساعد المؤسسات على إدماج أبعاد التنمية

### المستدامة

فيما يتعلق بهذا المطلب، لقد تضمنت استمارة الاستبيان (الملحق رقم 2) جملة من العناصر من خلالها يتم البحث عن وجود برامج موجهة من طرف الدولة لصالح المؤسسات الاقتصادية ووجود صناديق تقدم الدعم المالي موضوعة تحت تصرف المؤسسات ومدى الإقبال عليها من طرف هذه المؤسسات كدليل على الاهتمام الذي توليه المؤسسات بغرض الاهتمام بإدماج أبعاد التنمية المستدامة.

لقد جاءت نتائج تحليل الاستمارة على النحو التالي:

الجدول رقم 17: دور برامج الدعم التقني والإعانات المالية في إدماج أبعاد التنمية المستدامة

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
20	15	20	20	20	النقطة المتحصل عليها
20	15	20	20	20	العلامة القصوى
100%	100%	100%	100%	100%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

من خلال الإجابات الظاهرة بالاستمارة (الملحق رقم 16) أعلاه، يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تلجأ الى الاستفادة من البرامج الموجهة من طرف الدولة لصالح المؤسسات الاقتصادية ووجود صناديق تقدم الدعم المالي الموضوعة تحت تصرفها ، حيث أن المتوسط المرجح لمؤسسات القطاع هو 100%، أي أنه:

(1) توجد صناديق الدعم المالي للمؤسسات المهتمة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة. إن تلك الصناديق هي صندوق تحسين التنافسية الصناعية والذي يهتم بتمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وصندوق تحسين الفعالية البيئية والذي تشرف عليه وزارة البيئة وتهيئة الاقليم والذي، كما سبق تفصيله في الفصل السابق، يهتم بتهيئة المؤسسات الصناعية لتطبيق أنظمة الادارة البيئية. وأخيرا الصندوق المكلف بتمويل البرنامج الوطني للجودة والذي يهتم بمساعدة المؤسسات الاقتصادية الراغبة في الحصول على شهادات المطابقة للمواصفات القياسية أهمها الإيزو 9000 والأيزو 14000 والأيزو 22000 والشهادة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية OHSAS 18000.

(2) تلجأ المؤسسات طواعية إلى هذه البرامج رغبة منها في تحسين أدائها البيئي والاجتماعي في ظل رهانات التنمية المستدامة، حيث أن تمويل مشاريع الحصول على شهادات الأيزو متأتي من هذه الصناديق.

(3) أثبتت هذه البرامج فعاليتها في توعية وتحسيس القطاع الاقتصادي برهانات التنمية المستدامة، والذي يثبت ذلك هو أن كل المصانع العمومية حاصلة على شهادتي الإيزو 9000 والأيزو 14000 وهي حاليا مهتمة بوضع نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المطابق للمعيار OHSAS 18000.

إن دراسة وثائق المؤسسة واللقاءات التي عقدت مع الإطارات المسيرة لبعض المؤسسات المدروسة وكذلك جمع المعلومات مع مصادر أخرى أكد لنا الدور الذي تلعبه الدولة اتجاه هذه المؤسسات بغرض حثها على الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة. والتحليل الموالي يؤكد ذلك.

يمكن تصنيف هذه البرامج و الإعانات إلى صنفين، البرامج المدعمة للمؤسسات من اجل الاهتمام بالتنمية المستدامة و البرامج الهادفة إلى وضع أدوات الإدارة البيئية من طرف المؤسسات والمساعدات التقنية التي تقدمها المؤسسات الدولية المختصة في المجال البيئي.

## 1. البرامج المدعمة للمؤسسات من أجل مراعاة أبعاد التنمية المستدامة :

شرعت السلطات العمومية في الجزائر منذ سنة 2001 في وضع مجموعة من البرامج من شأنها تقلص الدعم للمؤسسات من اجل الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة. و تتمثل أهم هذه البرامج في ما يلي:

(1) وضع الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، حيث الخطة الوطنية من أجل البيئة و التنمية المستدامة (PNAE-DD) الذي قامت بإعداده وزارة تهيئة الإقليم و البيئة سنة 2002 على الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة التي تمتد من الفترة ما بين 2001 و 2011<sup>1</sup>. بالنسبة لقطاع صناعة الاسمنت و في إطار هذه الخطة فقد تقرر برمجة العمليات التالية :

- تقليص تلوث الهواء إلى حده الأقصى بتجهيز كافة مصانع الاسمنت بتجهيزات تصفية الانبعاثات الهوائية Electrofiltres<sup>2</sup>
- و من ضمن الأهداف الإستراتيجية للخطة الوطنية لحماية البيئة فقد تم إجراء دراسة وصلت تكلفتها إلى 250.000 دولار أمريكي هدفها وضع الآليات التي تسمح بالإدارة الرشيدة للفضلات المترتبة عن النشاط الإنتاجي لمصانع الاسمنت في الجزائر<sup>3</sup>.
- تم دعم الإستراتيجية الوطنية المذكورة أعلاه ببرامج مالية حيث تم إنشاء الصندوق الوطني للبيئة ومكافحة التلوث « FEDEP » Fond de l'environnement et de la dépollution الذي تم إنشاؤه في قانون المالية التكميلي لسنة 2001<sup>4</sup>. و يهدف هذا الصندوق إلى تقديم مساعدات مالية للمؤسسات الصناعية التي تسعى في جهودها إلى القضاء على مصادر التلوث أو التحكم فيها من خلال إنشاء وحدات

<sup>1</sup>Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD), Janvier 2002, p.s 72-90

<sup>2</sup>Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, Op.Cit., p.54

<sup>3</sup>Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, Op.Cit., p.99

<sup>4</sup>Rapport national Algérie pour le Sommet Mondial du Développement Durable présenté au sommet de Johannesburg. 2002 « Rapport national de mise en œuvre de l'agenda 21 », Août 2002, p.10.

لتجميع النفايات و معالجتها. و يحصل هذا البرنامج على تمويله من مصدرين، الأول تتمثل في دعم من خزانة الدولة و تقدر بثلاثة مليارات دينار جزائري من خزانة الدولة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي و ثاني متأتي من إيرادات الرسم الإيكولوجي الذي أقره المجلس الوطني الشعبي في قانون المالية لسنة 2002<sup>1</sup>.

(2) في مجال صناعة الاسمنت، قام هذا البرنامج بتمويل دراسة تهدف إلى تقييم تكاليف الآثار السلبية للانبعاثات الغازية لمصنع الاسمنت لحامة بوزيان التابع إلى الجمع الجهوي للشرق<sup>2</sup> ERCE. و قد ساعدت الدراسة المؤسسة في إجراء تشخيص بيئي شامل و كذلك الحصول على المؤشرات الاقتصادية والبيئية التي تسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة في مجال حماية البيئة.

## 2. وضع أدوات للإدارة البيئية :

تتضمن الأدوات التي تم وضعها في إطار إدماج البيئة ضمن انشغالات التسيير على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ما يلي 3 :

- (1) القيام بدراسة من خلالها تم تحليل الأثر البيئي للنشاطات الممارسة من طرف مصانع الاسمنت.
- (2) القيام بالتدقيق البيئي لبعض المصانع.
- (3) مرافقة المؤسسات الاقتصادية في وضع أنظمة للإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية أيزو 14001 : 2004. ففي إطار الصندوق الوطني لتحسين التنافسية الصناعية في إطار برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من القطاعين العام والخاص، تم إدراج الحصول على شهادة أيزو 14001 إصدار 2004 ضمن برنامج التأهيل وأن كل ما تتخذه المؤسسة من إجراءات بغرض الحصول على هذه الشهادة هو جزء من عملية التأهيل و يتحمل الصندوق تمويلها في حدود ما تقتضيه الإجراءات المعمول بها والمتمثلة في تحمل الدولة ل 50% من تكاليف وضع نظام إدارة بيئية مطابق للمواصفات القياسية أيزو

<sup>1</sup> Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, Op.Cit., p.110.

<sup>2</sup>Regional Euro- mediterranean Programme for the Environment (SMAP), Etat de l'environnement en Algérie : Les réalisations 2005

14001 : 2004 وكذلك تكاليف الحصول على الشهادة على أن تتحمل المؤسسة 50% الأخرى. في هذا الصدد لا بد من الإشارة الى أن كل المؤسسات التي تكون مفردات الدراسة لقد استفادت من الدعم المالي المقدم من طرف وزارة الصناعة من أجل الحصول على شهادة الإيزو 14001 : 2004.

(4) انخرطت كل مصانع الاسمنت العمومية في الجزائر في برنامج عقود الفعالية البيئية الذي تشرف على إدارته وزارة البيئة وتهيئة الإقليم. ومما يشمله عقد الفعالية البيئية أن يلتزم المصنع من خلاله بتطبيق و احترام كل القوانين التي تسمح بحماية البيئة حيث تحدد إدارة المصنع بشكل طوعي التزاماتها البيئية و التي قد تكون:

- تحديد الإجراءات و تطبيقها المتعلقة بالحد من التلوث و تطوير تلك الإجراءات
- رد الاعتبار للأراضي التي أصابها التلوث بفعل النشاط الممارس من طرف المؤسسة
- إدارة النفايات الصلبة

يشمل العقد التزامات للطرفين، الوزارة و المؤسسة. فمن ضمن التزامات الوزارة :

(1) تقديم الدعم للمؤسسة في صياغة أهدافها الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق الإنتاج النظيف والخطط التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف خاصة منها ذات البعد البيئي

(2) إسهام المؤسسة في كل البرامج التي تديرها الوزارة والتي من خلالها يتم التفكير والتخطيط في القوانين والمعايير البيئية

(3) مساعدة المؤسسة في وضع أنظمة للإدارة البيئية

(4) مساعدة المؤسسة في وضع إجراءات للرقابة على إدارة النفايات و مكافحة التلوث

(5) صياغة ميثاق البيئة للمؤسسة.

(6) إنشاء منصب مندوب للبيئة على مستوى كل مصنع.

## المطلب الثالث : المبادرات الطوعية التي تتخذها المؤسسات من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة

تضمنت استمارة الاستبيان (الملحق رقم 3) جملة من العناصر من خلالها يتم التأكد من قيام المؤسسات

بمبادرات طوعية في المجالات البيئية والاجتماعية والمجتمعية.

الجدول رقم 18: دور المبادرات الطوعية المتخذة من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
35	35	35	35	35	النقطة المتحصل عليها
50	50	50	50	50	العلامة القصوى
70%	70%	70%	70%	70%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

من خلال الإجابات الظاهرة بالاستمارة (الملحق رقم 17)، يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تقوم

بمبادرات طوعية كثيرة في المجالين البيئي والاجتماعي ووجود قصور في الجانب المجتمعي. إن المتوسط المرجح

لمؤسسات القطاع هو 70% وما يفسره هو أنه:

**(1)** في المجال البيئي، تقوم المؤسسات باتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي

تسمح:

- بالحد من استهلاك الطاقة

- بالتحكم من استهلاك المواد

- بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية

- بالتقليص من الفضلات والمهملات

- بإعادة تدوير الفضلات



وتعتبر مؤسسة صناعة الاسمنت لعين الكبيرة الرائدة في مجال الإدارة البيئية. وما يدل على ذلك هو ما

يلي:

(1) حصول المؤسسة على الجائزة الوطنية للبيئة سنة 2008.

(2) تم استثمار ما يعادل 23% من رقم أعمال المؤسسة السنوي في تجهيزات حماية البيئة. وتمثل حجم الاستثمارات فيما يلي<sup>1</sup>:

- حتى سنة 2006، تم صرف 1,097 مليار دينار، أي ما يعادل 10 مليون أورو

- خلال سنة 2007، بلغ حجم الاستثمارات البيئية 1,011 مليار دينار أي ما يعادل 9,274 مليون

أورو

- خلال سنة 2008، بلغ حجم الاستثمارات 737 مليون دينار أي ما يعادل 6,76 مليون أورو وما

نسبته 17% من رقم أعمال المؤسسة

- خلال سنة 2009 صرفت المؤسسة 2,21 مليار دينار أي ما يعادل 2,052 مليون أورو

إن الاستثمارات البيئية هذه حققت عوائد اقتصادية معتبرة للمؤسسة أهمها<sup>2</sup>:

- استرجاع ما يساوي 85536 طن من مادة الكلينكر سنويا كانت تذهب على شكل انبعاثات وأغبرة.

ومنه انتقل حجم إنتاج هذه المادة من 177408 طن إلى 262944 طن سنويا.

- ارتفاع حجم الإنتاج من مادة الاسمنت من 968000 مليون طن إلى 1170000 مليون طن، أي بزيادة

قدرها 20% من الطاقة الإنتاجية المتاحة

- وقد ترتب على هذا الاستثمار تحقيق المؤسسة لعوائد مالية معتبرة، حيث قدرت بزيادة قدرها 10%

في رقم الأعمال و15% في القيمة المضافة

<sup>1</sup> Salah eddine ZEBIRI « responsable du système de management qualité et environnement » , présentation de la politique environnementale de l'entreprise SCAEK, document interne de l'entreprise, 2009 , p. 33.

<sup>2</sup> Op. Cit., p. 41 - 42

- في مجال تدوير النفايات، وبفضل سياسة وضعتها المؤسسة سنة 2008 تم تدوير 1170 طن من الفضلات وحققت عائد مالي قدره 26 مليون دينار جزائري

بالإضافة إلى العوائد الاقتصادية لهذه الاستثمارات، فإنها حققت عوائد اجتماعية أهمها<sup>1</sup>:

- إشباع رغبات التجمعات السكانية القريبة حيث قللت عليهم الأعباء المنبعثة من المصنع
- توفير ما يعادل 80% من استهلاك المياه، حيث أنه بواسطة هذه الأجهزة انتقل حجم استهلاك المياه من 260000 متر مكعب إلى 52000 متر مكعب. إن هذا الاقتصاد في المياه يسمح بتلبية احتياجات 4000 نسمة من مادة الماء.

وقامت شركة صناعة الاسمنت لعين توتة التابعة لمجمع الاسمنت للشرق الجزائري بمبادرات معتبرة في المجال البيئي. فقد قامت باقتناء تجهيزات مماثلة وتركيبها في مصنعها قدرت تكلفتها بواحد (1) مليار دينار جزائري. ومن الآثار الإيجابية لمثل هذا الاستثمار أن يقلل من الإنبعاثات الغازية بنسبة 95%، حيث أنه يصبح باستطاعة تحويل 34.000 طن من الأغبرة التي كان يتسبب فيها المصنع إلى 27.000 طن من الاسمنت<sup>2</sup>.

كما أن شركة الاسمنت لسور الغزلان من الوسط قامت بجملة من المبادرات تدخل ضمن مجهوداتها لحماية البيئة وأهمها<sup>3</sup>:

- تأهيل المصنع حتى يصبح مطابقا للتشريعات الخاصة بحماية البيئة وقد كلف المؤسسة منذ سنة 2006 إلى غاية 2010 حوالي 15,506 مليون دينار جزائري
- إدخال تحسينات على الخطوط الإنتاجية بشكل وذلك بتحسين إزالة الأغبر وقد كلف المؤسسة استثمار قدره 3,645 مليون دينار جزائري
- إدخال تحسينات على خطوط تعبئة الاسمنت باستثمار قدره 3 مليون دينار جزائري

<sup>1</sup> Op. Cit, p. 35.

<sup>2</sup> Le portail algérien des énergies renouvelables, La cimenterie de Ain Touta dotée des filtres de protection contre les rejets de poussières, disponible sur le site internet [www.portail.cder.dz](http://www.portail.cder.dz), mis en ligne le 17 juin 2011, consulté le 20 juin 2011.

<sup>3</sup> Badreddine CHENOUFI, assistant chargé de la sécurité et de l'environnement, document interne de l'entreprise, 2010, p. 2.

- اقتناء تجهيزات لمراقبة الانبعاثات الغازية باستثمار قدره 4 مليون دينار جزائري
  - تصليح وتهيئة خطوط وقنوات نقل والإمداد بالمياه وتصريفها باستثمار قدره 45 مليون دينار جزائري
- (2) في المجال الاجتماعي، تقوم المؤسسات بالانتهاج بصفة طوعية سياسة واضحة بعيدا عن تلك التي تفرضها

قوانين وتشريعات العمل في المجالات التالية:

- تحسين ظروف العمل خاصة الصحة والسلامة المهنية
- تحسين ظروف الحوار والتشاور مع الشركاء الاجتماعيين
- تحديد سياسات ملائمة لإدارة الموارد البشرية

في هذا المجال، لا بد من الإشارة إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية يرتبط بالدور الذي توليه للحوار والتشاور خاصة مع ممثلي العمال من لجنة مساهمة أو نقابة تفاديا لظهور صراعات اجتماعية قد تعود بنتائج سلبية وخيمة على الأداء العام للمؤسسات.

(3) في المجال المجتمعي، تشير الإجابات المقدمة إلى انعدام الكفاية في ممارسات المؤسسات اتجاه المجتمع المحلي خاصة بضع المجالات منها:

- عدم وجود علاقات اجتماعية بين المؤسسات والأطراف الفاعلة في المجتمع المدني خاصة منها الجمعيات الخيرية وكذلك الجمعيات غير الهادفة للربح التي يقع على عاتقها الضغط على المؤسسات حتى يمكنها أن تلعب دورها الاجتماعي كما ينبغي وأن تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية.
  - لا تساهم المؤسسات في دعم الأنشطة الثقافية والشبابية والرياضية خاصة في الوسط المحلي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، متجاهلة بذلك الفوائد الإيجابية التي يمكن أن تعود على المؤسسات عند اهتمامها بمثل هذه الأبعاد.
- من خلال دراسة وثائق بعض المؤسسات المدروسة وتطبيقا لبرنامج التأهيل البيئي الذي نفذته الجزائر تحت إشراف وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، فقد تم الاستعانة بجملة من الخبرات الأجنبية في المجال البيئي وذلك باجراء

دراسات تقنية تدخل ضمن جملة الاتفاقيات الثنائية هدفها الاستفادة من الخبرات التقنية لبعض الهيئات الدولية المختصة ومن بينها. قي هذا الصدد استفاد القطاع العمومي لصناعة الاسمنت من الخبرات التقنية التالية:

## 1. برنامج إيكو سيس ECOSYS

يقوم برنامج إيكو سيس<sup>1</sup> بإجراء دراسات تسمى ب « Mésoprofil » و التي تهدف إلى ما يلي:

- (1) التعرف على الفوائد الاقتصادية للقطاعات الصناعية عند انتهاجها لسياسات حماية البيئة
- (2) التعرف على مدى التأثير السلبي للقطاع الصناعي على البيئة الطبيعية للدولة
- (3) اقتراح الامتيازات و الحوافز الاقتصادية التي يمكن تطبيقها بما من أجل التحكم في الآثار السلبية للقطاع على البيئة.

و تقوم دراسة « Mésoprofil » بالتقييم الاقتصادي للآثار البيئية للقطاع الصناعي بالربط بين المستوى الجزئي المتمثل في مؤسسة اقتصادية و المستوى الكلي المتمثل في الدولة التقييم، هذا الربط يسمى بالمستوى القطاعي Mésoprofil.

بالنسبة لقطاع الاسمنت في الجزائر، قام برنامج إيكوسيس سنة 2002 بإجراء دراسة لفائدة شركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر<sup>2</sup> من خلالها تم وضع لوحة قيادة قطاعية للتكاليف البيئية لصناعة الاسمنت في الجزائر. و من هذه الدراسة تم استخلاص جملة من النتائج أهمها<sup>3</sup>:

- إن التكاليف الناجمة عن التأثير السلبي على البيئة تقارب حوالي 1% من القيمة المضافة الوطنية في حين أن المساهمة الاقتصادية لهذا القطاع في هذه القيمة يساوي 0,5%.
- إن تكلفة الآثار السلبية الناجمة عن نشاط صناعة الاسمنت في الجزائر تساوي في نهاية 2001 حوالي 36 مليون دولار، أي ما يقارب 18,6% من القيمة المضافة للقطاع.
- أن تكلفة القضاء على هذه الآثار يساوي نصف تكلفة الآثار التي تنجم عن القطاع.

<sup>1</sup> يقع مقر إيكو سيس ECOSYS في مدينة جنيف بسوسرا

<sup>2</sup> ساعد في إجراء هذه الدراسة كل من مركز الأعمال المستدامة Sustainable Business Associates و مديرية تطوير التعاون السويسرية و الاتحاد العربي للاسمنت و مواد البناء aubcm الذي يوجد مقره بدمشق، سوريا

<sup>3</sup> ECOSYS, Indicateur environnement – Economie : secteur du ciment en Algérie, Mésoprofil, 2002, p.1

- تزيد الآثار السلبية على البيئة لمصانع الاسمنت في الجزائر بنسبة 80% عندما تتوقف تجهيزات تنقية الغبار عند تعطلها.

بالإضافة إلى شركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر بصفتها المستفيد الأول من هذه الدراسة، فإن هذه الأخيرة موجهة أيضا إلى وزارة تهيئة الإقليم والبيئة التي تتولى الإشراف على برنامج مراقبة التلوث البيئي وهذا الأخير يتولى تنفيذه و تمويله مشروع التعاون التقني الجزائري الألماني ج ت ز GTZ هذا البرنامج الذي ينشط كثيرا في مجال التنمية المستدامة في الجزائر يتولى، إضافة إلى هذا البرنامج، تمويل جملة من المشاريع الأخرى وأهمها :  
1) مشروع كونفورم 1997 : من خلال هذا المشروع تم تكوين جملة من الخبراء الجزائريين في مجال الإدارة البيئية وفي وضع المواصفة القياسية إنزو 14001 والتدقيق البيئي.

2) مشروع الإدارة البيئية المرحة GESTION ENVIRONNEMENTALE PROFITABLE: والذي يهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تحقيق الفعالية الاقتصادية من خلال التقليل في التكاليف
- تخفيض الأثر البيئي من خلال التقليل من النفايات والمياه المستعملة والهواء المنبعث وكل المخلفات الأخرى
- توفير التنظيم المناسب الذي يسمح بإحداث التغيير في التسيير

## 2. برنامج دلنا DELTA :

برنامج دلنا هي منظمة تعتبر جزءا من خطة عمل لنشاط مركز الأعمال المستدامة<sup>1</sup> Sustainable SBA Business Associates<sup>2</sup>. هذه المنظمة تنشط مع المؤسسات من أجل حثها على الاهتمام بالإدارة البيئية بغرض تحسين فعاليتها الاقتصادية والتقليل من الآثار السلبية للنشاط الذي تمارسه على البيئة. دلنا هو اختصار للتسمية التالية Developing Environmental Leadership Towards Action<sup>3</sup> و تم تأسيسه من اجل ترجمة ما جاءت

<sup>1</sup>مركز الأعمال للاستدامة SBA هي منظمة غير حكومية عالمية تتخذ من سويسرا مقرا لها  
<sup>2</sup>مركز الأعمال المستدامة و ABCD-Durable، لوحة الأداء البيئي: أداة الشركات للمتابعة و الإعلام، مركز الأعمال المستدامة، 2003، ص. 3

<sup>3</sup> DELTA programme, Op.Cit., p.2

به أجندة 21 التي تم وضعها في قمة الأرض سنة 1992 حيث أن الفقرة 30 من هذه الأجندة تؤكد على الدور البارز للصناعة و التجارة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. تتكون شبكة دلتا من مجموعة من الخلايا بما فيها برنامج دلتا في المشرق و المغرب العربي. و يتكون هذا الأخير من مدراء مؤسسات التابعة لإحدى عشر بلد عربي منخرط فيه. بواسطة برنامج دلتا يمكن للمؤسسات الحصول على المعلومات المتعلقة بالإدارة البيئية و تبادلها. كما يهدف على وجه الخصوص إلى تعريف المؤسسات بالمخاطر البيئية وبمنافعها بواسطة وضع أدوات للإدارة البيئية الساعية إلى تحقيق الفعالية البيئية.

لبرنامج دلتا تمثيل على مستوى كل بلد عربي الإحدى عشر المنخرطين فيه. ويتولى تمثيله في الجزائر جمعية

ترقية الفعالية البيئية و الجودة بالمؤسسات Association pour la Promotion de l'Eco-Efficacité et la  
(APEQUE) Qualité en Entreprise.

فيما يتعلق بقطاع الاسمنت، استفاد مصنعان للاسمنت في الجزائر من الدعم التقني لهذا البرنامج. لقد

استفادت شركة صناعة الاسمنت متيحة الواقعة بمدينة "مفتاح" والتي كانت تتبع المجمع الجهوي للاسمنت بالوسط ERCC من دعم من برنامج دلتا حيث بواسطته قامت المؤسسة بوضع لوحة الأداء البيئي. كما استفادت شركة صناعة الاسمنت زهانة والواقعة بولاية معسكر والتي كانت تتبع المجمع الجهوي للغرب ERCC من وضع برنامج للتشخيص الذاتي للنشاط البيئي.

ففي ما يخص ما استفادت منه شركة صناعة الاسمنت ومفتاح والمتمثل في لوحة قيادة الأداء البيئي، فهي أداة تم تطويرها من طرف SBA بالتعاون مع جمعية أخرى تسمى ب<sup>1</sup> ABCD-Durable. هذه اللوحة هي جزء من أدوات الإدارة البيئية المطورة في إطار برنامج دلتا. و تركز هذه اللوحة على جمع البيانات المتعلقة بالنشاط الإنتاجي الذي تمارسه المؤسسة و من ثم يتم قياس أثاره البيئي بواسطة مؤشرات أداء بيئي تتلاءم مع خصوصيات المؤسسة. و بواسطة هذه اللوحة، يقوم البرنامج بوضع اللبانات الأولى التي تهيأ المؤسسة لوضع نظام الإدارة البيئية

<sup>1</sup> Agence Blanchet de conseil pour un développement durable « ABCD-Durable » هي شركة استشارة يوجد مقرها بفرنسا

المطابق للمواصفات القياسية إيزو 14001 : 2004. و من أهداف لجوء مصنع الاسمنت متيجة لوضع هذه الأداة ما يلي :

- الحكم على أداءها البيئي للمصنع
  - التعرف على الإجراءات التي يجب عليها وضعها من اجل تحقيق الفعالية البيئية
  - تهيئة المصنع للشروع في وضع لنظام إدارة البيئة المطابق للمواصفات القياسية إيزو 14001 : 2004
- في هذا الصدد، شملت لوحة القيادة التي تم وضعها من طرف هذا البرنامج مجموعة من المؤشرات سمحت لها بقياس ما يلي<sup>1</sup>:

- استهلاك الطاقة
- استهلاك المواد الأولية
- تلويث الهواء
- الفضلات الصلبة
- الفضلات السائلة
- صحة وسلامة العاملين

أما عن برنامج التشخيص الذاتي الذي استفادت منه شركة صناعة الاسمنت لزهانة، فهو يتمثل في دليل يسمح للإدارة أن تستعين به من أجل التعرف على الآثار البيئية للمصنع سواء كانت هواء أو سائل أو صلب التي يتسبب فيها المصنع و من ثم تقييم درجة خطورتها. و ينجم عن هذه العملية وضع برنامج عمل يسمح بالتخلص و التقليل من تلك الآثار. للإشارة فإن دليل التشخيص الذاتي البيئي تم تطويره من طرف منظمة فرنسية تنشط في

مجال البيئة و تسمى الشركات من أجل البيئة « EPE » Entreprises pour l'environnement.

إن الأهداف التي من اجلها لجأ مصنع صناعة الاسمنت زهانة للاستعانة لوضع هذا الدليل هي :

- تحليل التوافق بين المظاهر البيئية الأكثر أولوية لنشاطات المصنع.

<sup>1</sup>DELTA programme, Op.Cit., p.1

- اتخاذ التدابير اللازمة بعد إجراء عملية التحليل.

- إعداد خطة عمل تندمج في إطار مشروع المصنع لوضع نظام إدارة بيئية مطابق للمواصفات القياسية إنزو 14001 : 2004.

وكخلاصة لهذه المبحث، نقدم جدولاً وتمثيلاً بيانياً يحتويان على خلاصة التحليل الإحصائي.

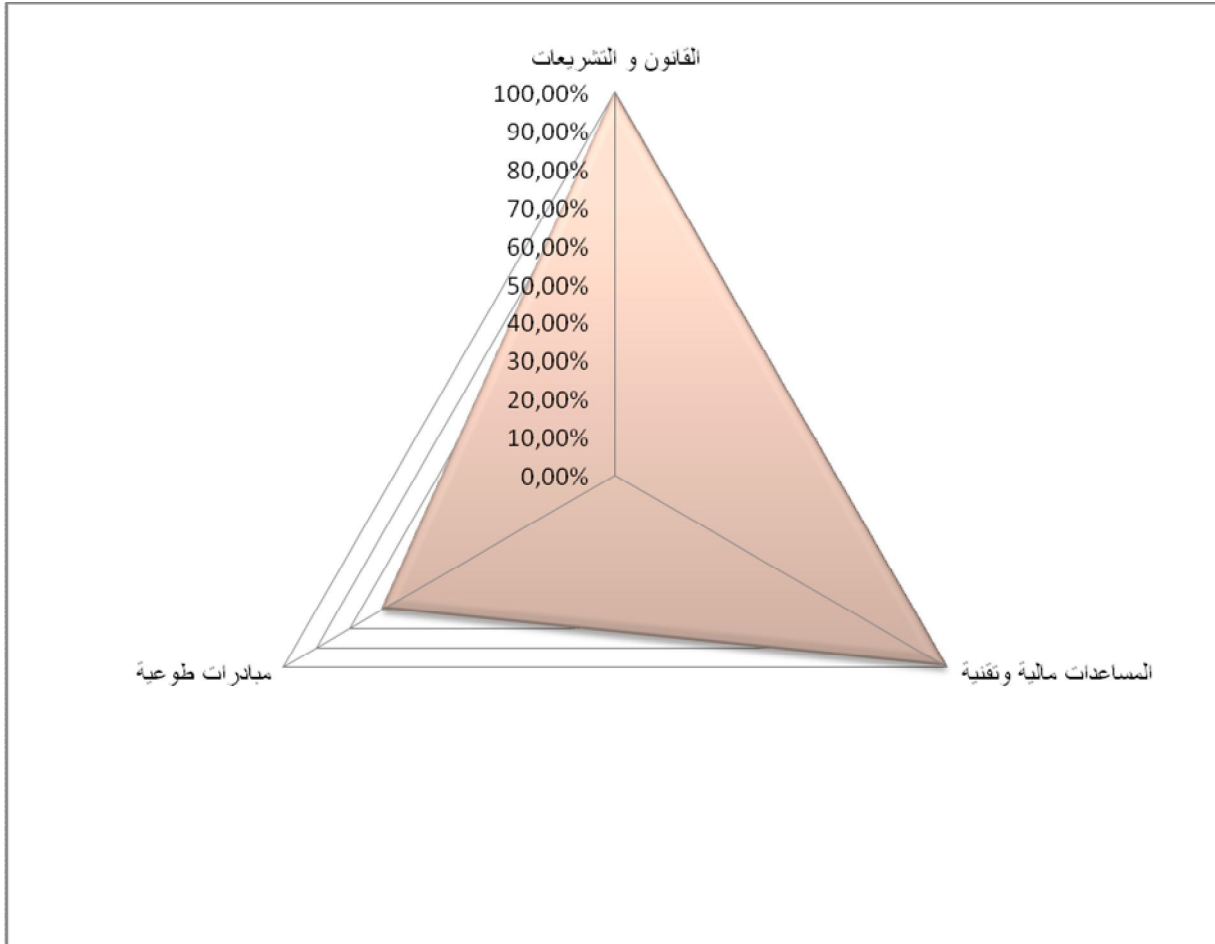
الجدول رقم 19: خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بمساهمة الدولة والمؤسسات الاقتصادية في مراعاة أبعاد التنمية المستدامة

المجموع	المساعدات المالية والتقنية	مبادرات طوعية	القانون والتشريعات	البيان	المجمعات
70	20	35	15	النقطة المتحصل عليها	ERCE الشرق
85	20	50	15	العلامة القصوى	
82,35%	100%	70%	100%	المعدل	
70	20	35	15	النقطة المتحصل عليها	ERCC الوسط
85	20	50	15	العلامة القصوى	
82,35%	100%	70%	100%	المعدل	
70	20	35	15	النقطة المتحصل عليها	ERCO الغرب
85	20	50	15	العلامة القصوى	
82,35%	100%	70%	100%	المعدل	
70	20	35	15	النقطة المتحصل عليها	ECDE الشلف
85	20	50	15	العلامة القصوى	
82,35%	100%	70%	100%	المعدل	
70	20	35	15	النقطة المتحصل عليها	المتوسط المرجح للقطاع
85	20	50	15	العلامة القصوى	
82,35%	100%	70%	100%	المعدل	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان



الشكل رقم 27: خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بمساهمة الدولة والمؤسسات الاقتصادية في مراعاة أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

من هذا الجدول والتمثيل البياني نخلص إلى أنه يتم مراعاة بعض من رهانات التنمية المستدامة، حيث أن المتوسط المرجح للمتغيرات الثلاثة بلغ 82,35%. هذه المتغيرات هي دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة من خلال سن القوانين والتشريعات والسهر على تطبيقها والاستعانة بالبرامج والإعانات المالية والتقنية التي تضعها الدولة والهيئات الدولية والتي تساعد المؤسسات على إدماج أبعاد التنمية المستدامة وكذلك قيام المؤسسات باتخاذ مبادرات طوعية من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة.

## المبحث الثاني : اهتمام المسيرين بالتنمية المستدامة في ممارساتهم الإدارية

سنحاول مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية من خلال دراسة مستوى السعي إلى التعرف على أصحاب المصالح والسهر على إشباع متطلباتهم ورغباتهم و مدى وجود تطابق بين إستراتيجية المؤسسات المدروسة مع أبعاد التنمية المستدامة و مدى تطابق أنماط تسيير المستعملة من طرف إدارات المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة.

### المطلب الأول : التعرف على أصحاب المصالح والسهر على إشباع رغباتهم

إن أصحاب المصالح الذين تم التطرق إليهم عددهم ستة وهم كل من الزبائن والعمال والموردون والمساهمون والبيئة الطبيعية والمجتمع بصفة عامة.

تضمنت استمارة الاستبيان (الملحق رقم 4) جملة من المتغيرات الفرعية من خلال دراستها يتم التعرف على مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسات لكل طرف من الأطراف المذكورة أعلاه. وفيما يلي تحليلا لكل طرف ذو مصلحة.

#### 1. الزبائن:

تهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات الزبون واحتياجاته البارزة والضمنية من أجل إشباعها من خلال وجود مجال للحوار مع الزبائن والاهتمام بالشكاوى الواردة من الزبائن ومعالجتها والقيام بإجراء عمليات تصحيحية على المنتج في حالة التبليغ بعيوب من طرف الزبون.

إن تفرغ الاستمارة الخاصة بالزبائن (الملحق رقم 18) وإشباع رغباتهم أعطى النتائج التالية:

#### الجدول رقم 20: معدلات إشباع رغبات الزبائن

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشلف	الغرب	الوسط	الشرق	
28	25	29	22	36	النقطة المتحصل عليها
60	60	60	60	60	العلامة القصوى
46,67%	41,26%	48,33%	36,67%	60%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

من المعطيات أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

- (1) إن أعلى معدل إشباع لرغبات الزبائن هو 60% وقد سجله مجمع الشرق ويأتي على رأسه مؤسسة صناعة الاسمنت لعين الكبيرة، في حين أن أدنى نسبة إشباع هي 36,67% وسجلتها مصانع الاسمنت للوسط.
- (2) إن المتوسط المرجح لإشباع رغبات الزبائن يقدر بنسبة 46,67%. وما تدل عليه هذه النسبة هو أنه بالرغم من أن كل المؤسسات وضعت أنظمة لإدارة الجودة والتي يعتبر أهم مبدأ تقوم عليه هو السعي المتواصل إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبائن إلا أن هذه الأنظمة لم تصل بعد إلى مستوى النضج الذي يجعل المؤسسات تلتزم بهذا المبدأ. وبالتالي، فإن هذا الوضع يدل على أن هذه الأنظمة لم تصل بعد إلى مستويات الفعالية المرجوة من وراء وضعها.

## 2. العمال:

تهدف الدراسة (الملحق رقم 5) إلى التعرف على الكيفية التي يتم بها اعتبار الموارد البشرية ذات وزن استراتيجي هام داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية على المديين القصير والمتوسط الأجل والاعتماد على قنوات للحوار مع العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والسهر على إشباع رغبات العمال خدمة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

إن تفرغ الاستمارة الخاصة بالعمال وإشباع رغباتهم (الملحق رقم 19) أعطى النتائج التالية:

### الجدول رقم 21: معدلات إشباع رغبات العمال

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
45	49	45	47	39	النقطة المتحصل عليها
85	85	85	85	85	العلامة القصوى
%52,94	%57,65	%52,94	%55,29	%45,89	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

يشير التحليل الإحصائي أعلاه إلى أن المجمعات الأربعة تولي الاهتمام بإشباع رغبات العمال وتلبية متطلباتهم بمستويات منخفضة. والسبب يعود إلى التركيز فقط على احترام قوانين وتشريعات العمل المعمول بها في الجزائر. وهذه الأخيرة لا تركز إلا على الحد الأدنى الواجب توفره واحترامه من طرف المؤسسة. إن متوسط الإشباع للقطاع ككل والتي يقدر بنسبة 52,94% تعتبر متوسطة. وعليه، وجب التفكير في إجراءات إدارية أخرى تساعد في التحسين منها ولعل اللجوء إلى وضع أنظمة لإدارة الأمور المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية يمكنها من أن ترفع في مستويات الإشباع.

### 3. المساهمون:

تهدف الدراسة (الملحق رقم 6) إلى التعرف على كيفية تحديد وتحليل أهم متطلبات المساهمين في المجالين البيئي والاجتماعي وعلى كيفية مراعاة متطلبات هذه الفئة بإدخال التعديلات الضرورية على الرؤية الرسالة وقيم المؤسسة ومبادئ التسيير المعتمدة.

لقد أسفرت الإجابات المتحصل (الملحق رقم 20) عليها على ما يلي:

#### الجدول رقم 22: معدلات إشباع رغبات المساهمين

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
15	15	15	15	15	النقطة المتحصل عليها
50	50	50	50	50	العلامة القصوى
%30	%30	%30	%30	%30	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

إن ما تعكسه الأرقام المقدمة أعلاه هو أن المتوسط المرجح لإشباع رغبات المساهم يقدر بنسبة 30%. هذه النسبة ضعيفة. ويعكس هذا الضعف واقع كل المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر باعتبارها ملكا للدولة، حيث أن الأداء المالي لا يعطى له الاهتمام الكافي من طرف شركات تسيير المساهمات في الحكم على

كفاءة الإدارة. فكل المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العام جعلت منها الدولة أداة تستعين بها في تنفيذ البرامج الإنمائية أي تحقيق التنمية الاقتصادية. من هذا المنطلق، ترى المؤسسات أن تعظيم العائد على الرأس المال المستثمر والذي يخدم بالدرجة الأولى المساهم لا يشكل بالنسبة لها رهان مهما.

#### 4. الموردون:

تهدف الدراسة (الملحق رقم 7) إلى التعرف على وجود قنوات للحوار الدائم والمستمر مع الموردين واعتبارهم طرفا فاعلا في تحسين أداء المؤسسة وكذلك إشراكهم في عمليات تطوير منتجات وتقديم خدمات جديدة.

إن تحليل الاستثمار الخاصة بالموردين وإشباع رغباتهم (الملحق رقم 21) يبين النتائج التالي:

#### الجدول رقم 23: معدلات إشباع رغبات الموردين

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
16	24	11	16	13	النقطة المتحصل عليها
35	35	35	35	35	العلامة القصوى
%45,71	%68,57	%31,43	%45,71	%37,14	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

تعكس الأرقام المتحصل إليها في الجدول أعلاه أن المعدل المتوسط لإشباع رغبات الموردين يقدر بنسبة %45,71. وهذا يدل أن المؤسسات ما زالت تعتمد على الجوانب المالية فقط في انتقاء الموردين في حين تغيب المعايير الأخلاقية والبيئية والاجتماعية. فبالنسبة للمؤسسات يعتبر موردا مناسباً ذلك الذي يقدم المستلزمات المطلوبة منه بالكميات والآجال والأسعار المناسبة وتبقى المعايير ذات البعد الأخلاقي والبيئي بعيدة تماما في عملية الانتقاء.

## 5. البيئة الطبيعية:

تهدف الدراسة (الملحق رقم 8) إلى التعرف على مدى توفير المؤسسات محل الدراسة للموارد المالية والبشرية اللازمة لنظام الإدارة البيئية وكذلك الاهتمام بتكوين وتدريب الأفراد حول كل القضايا ذات الاهتمام البيئي. وأخيرا سعى المؤسسات الى وضع أهداف من خلالها تهدف الى التخفيف من الآثار السلبية على البيئة الطبيعية.

وجاءت الإجابات عن الأسئلة التي احتوتها الاستمارة (الملحق رقم 22) على الشكل التالي:

الجدول رقم 24: معدلات الاهتمام بالبيئة الطبيعية

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
49	50	49	49	49	النقطة المتحصل عليها
60	60	60	60	60	العلامة القصوى
%82,08	%83,33	%81,67	%81,67	%81,67	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

تدل الإحصائيات المتوصل إليها أن الاهتمام بالبيئة الطبيعية يعتبر شيئا ضروريا وفي نفس الوقت عاديا بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في مثل هذا القطاع حيث أنه نتيجة لآثاره السلبية على البيئة. لقد بلغ المتوسط المرجح للإشباع الخاص بالبيئة الطبيعية نسبة 82,08%. هذا المؤشر يدل على أن المؤسسات ملزمة على إعطاء الاهتمام الكافي لحماية البيئة. إضافة إلى ذلك، فالاهتمام بالبعد البيئي من طرف هذه المؤسسات جاء تحت ضغط الضوابط التي وضعتها السلطات العمومية في الجزائر من خلال إصدار مجموعة من التشريعات تلزم المؤسسات على اتخاذ التدابير اللازمة للحد من الآثار السلبية للأنشطة التي تمارسها على البيئة. في هذا المجال

بادرت الجمعيات الصناعية الأربعة إلى تجهيز المصانع بالوسائل التي تحد من الانبعاثات الغازية. إضافة إلى ذلك، لجأت المؤسسات إلى الالتزام بصورة معلنة وطوعية بالعمل على التخفيف من أثارها البيئية السلبية حيث قامت كل المصانع التابعة للجمعيات الأربعة بمبادرتين، الأولى تتمثل في وضع أنظمة للإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية إيزو 14001 إصدار 2004 وحصلت على أساسها على الشهادات التي تثبت أن المؤسسات تولي الاهتمام الكافي للبيئة الطبيعية، والثانية هو إبرامها لعقود الفعالية البيئية التي تشرف على إدارتها وزارة البيئة وتهيئة الإقليم في الجزائر، حيث كانت مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر من بين المؤسسات السبقة لإبرام مثل هذه العقود.

#### 6. المجتمع بمعناه الواسع وعلى وجه الخصوص المجتمع المحلي:

تهدف الدراسة (الملحق رقم 9) إلى التعرف على وجود رغبة من المؤسسة في اعتبار تنمية المجتمع المحلي أحد المتغيرات الاستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنمية وتطوير المجتمع المحلي وكذلك إلى مراعاة كل من ترقية الصحة والثقافة والرياضة الحوارية في صياغة استراتيجية المؤسسة وأيضا إلى محاربة التهميش والإقصاء الاجتماعي.

إن تفرغ الاستمارة الخاصة بالمجتمع المحلي (الملحق رقم 23) أعطى النتائج التالية:

#### الجدول رقم 25: معدلات إشباع رغبات المجتمع المحلي

المتوسط المرجح للقطاع	الجمعيات الصناعية الأربعة				البيان
	الشفل	الغرب	الوسط	الشرق	
23	19	18	22	28	النقطة المتحصل عليها
70	70	70	70	70	العلامة القصوى
13,57%	15,71%	17,14%	12,86%	40%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

إن أهم ما يمكن استنباطه من خلال التحليل الإحصائي للنتائج المتوصل إليها والذي قدر متوسط الإشباع بنسبة 13,57% هو ضعف الاهتمام بهذا الجانب. كما أن ما تقوم به المؤسسات من مبادرات اتجاه المجتمع المحلي يدخل من وجهة نظر المسير ضمن العمل الخيري. فكل المبادرات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه المجتمع المحلي هي من باب العمل الخيري وليست جزءاً من إستراتيجية المؤسسة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية. في هذا المجال لا بد من الإشارة إلى أن ما يميز العلاقة بين المؤسسات ومجتمعها المحلي هو ما يلي:

- (1) غياب الرغبة في اعتبار تنمية المجتمع المحلي أحد المتغيرات الاستراتيجية للمؤسسة
- (2) عدم اعتبار تنمية وتطوير البيئة المحلية رهانا راجحاً بالنسبة للمؤسسة
- (3) عدم توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنمية وتطوير المجتمع المحلي
- (4) عدم اعتبار كل من ترقية الصحة والثقافة والرياضة الجوارية كمتغيرات يجب مراعاتها في صياغة استراتيجية المؤسسة

المؤسسة

- (5) عدم ترقية وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي
- (6) عدم إعطاء الأولوية لتوظيف اليد العاملة المحلية
- (7) عدم إعطاء الأولوية للموردين المحليين
- (8) عدم انجاز استثمارات جوارية تساعد على خلق مناصب شغل
- (9) عدم تقديم الدعم المالي والبشري اللازم للمجتمع المحلي بغرض تطويره وتنميته

وكخلاصة لهذا المبحث، نستعين بالمعطيات الظاهرة بالجدول والشكل أدناه، حيث يمثل كل من الجدول والشكل مستويات إشباع رغبات أصحاب المصالح مع حساب متوسط الإشباع العام للأطراف ككل.

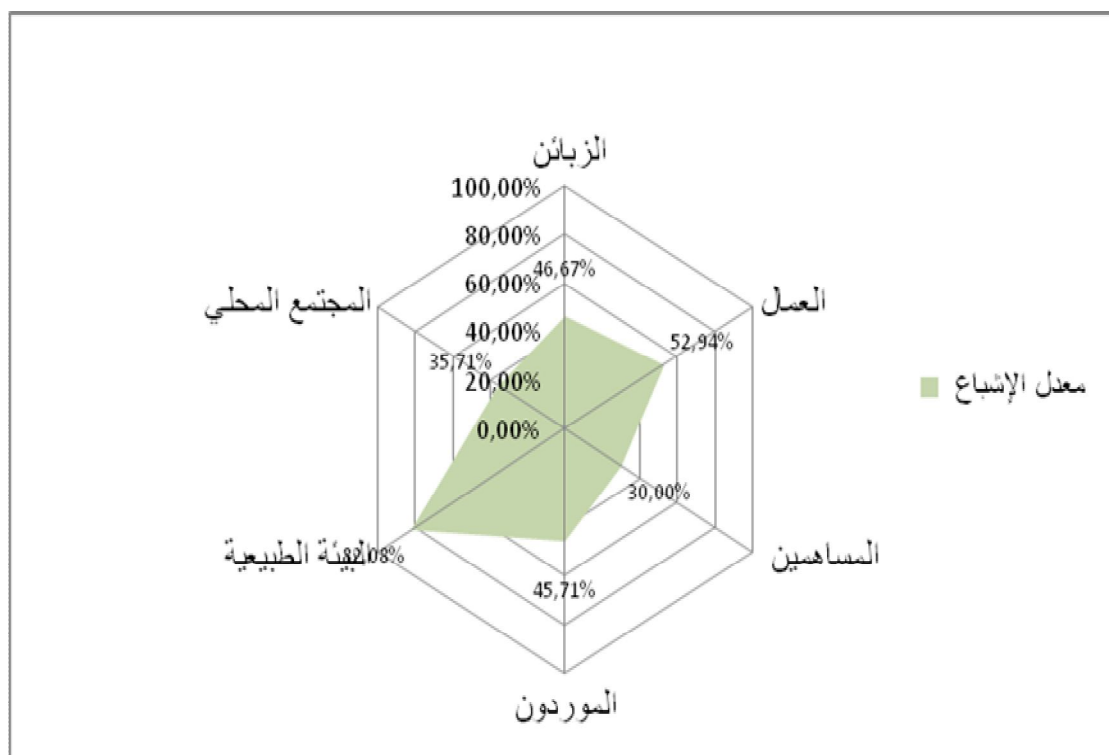


## الجدول رقم 26: إشباع رغبات أصحاب المصالح

المجموع	المجتمع المحلي	البيئة الطبيعية	الموردون	المساهمون	العمال	الزبائن	البيان	المجمعات
202	28	50	24	15	49	36	النقطة المتحصل عليها	ERCE الشرق
360	70	60	35	50	85	60	العلامة القصوى	
56,11%	58,57%	83,33%	68,57%	30,00%	57,65%	60,00%	معدل الإشباع	
164	22	49	11	15	45	22	النقطة المتحصل عليها	ERCC الوسط
360	70	60	35	50	85	60	العلامة القصوى	
45,56%	34,29%	81,67%	31,43%	30,00%	52,94%	36,67%	معدل الإشباع	
174	18	49	16	15	47	29	النقطة المتحصل عليها	ERCO الغرب
360	70	60	35	50	85	60	العلامة القصوى	
48,33%	25,71%	81,67%	45,71%	30,00%	55,29%	48,33%	معدل الإشباع	
160	19	49	13	15	39	25	النقطة المتحصل عليها	ECDE الشلف
360	70	60	35	50	85	60	العلامة القصوى	
44,44%	24,29%	81,67%	37,14%	30,00%	45,88%	41,67%	معدل الإشباع	
176	23	49	16	15	45	28	النقطة المتحصل عليها	المتوسط المرجح للقطاع
360	70	60	35	50	85	60	العلامة القصوى	
48,89%	35,71%	82,08%	45,71%	30,00%	52,94%	46,67%	معدل الإشباع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

## الشكل رقم 28: إشباع رغبات أصحاب المصالح



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

عند مقارنة مستويات الإشباع التي يحققها كل مجمع صناعي لمجموع أصحاب المصالح نستنتج ما يلي:

(1) إن النتائج التي تحقّقها المصانع في إدارتها لعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة تكاد تكون متقاربة، مع تفوق تسبي تحقّقه مصانع الشرق بأعلى مستوى إشباع وتقدر بنسبة %59,72 وتليه مصانع الغرب بنسبة %48,33 ومجمع الوسط بنسبة %46,11 ويأتي في المرتبة الأخيرة مصنع الشلف بنسبة %43,89. إن مقارنة نتائج صاحب المرتبة الأولى وهو مجمع الشرق بصاحب المرتبة الأخيرة وهو مصنع الشلف تبين أن الفارق بينهما هو %15,83. وبالتالي يمكن الحكم على أن الأساليب الإدارية المتبعة من طرف المجمعات الصناعية الأربعة هي نفسها، بل إن الذي يميز الأسلوب المتبع من طرف كل من مجمع عن الآخر هو ضعف مستوى نضج المجمعات الصناعية الأربعة في تعاملها مع أصحاب المصالح.

(2) في إدارة المجمعات لعلاقتها مع كل طرف ذي مصلحة على حده وبالرغم من أن مجمع الشرق هو المتفوق في هذا المجال، إلا أن النتائج هي أيضا متقاربة. فما يحقّقه مجمع الشرق مع كل من الزبائن والعمال والبيئة الطبيعية التي يحقق معهم أعلى مستويات الإشباع والتي هي على التوالي %60 و %57,65 و %83,33 لا تبعد كثيرا عن المعدلات التي يحقّقها مصنع الشلف الذي يأتي في مؤخرة الترتيب حيث يحقق مع نفس الأطراف الثلاثة على التوالي %41,67 و %45,88 و %81,67.

### **المطلب الثاني : وجود التوافق بين استراتيجيات المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة**

من أجل الوقوف على مدى إدماج المؤسسات لأبعاد التنمية المستدامة ضمن استراتيجياتها المستقبلية، تضمنت استمارة الاستبيان (الملحق رقم 10) جملة من الأسئلة حول مدى دمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال محاولة التعرف على ما يلي:

- أن تكون للمؤسسات رؤية ورسالة استراتيجية واضحتين
- أن تضع المؤسسات ضمن رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية ميثاقا للقيم ينص على جملة من المبادئ بما فيها تلك التي تعنى بالمجال البيئي والاجتماعي
- أن تضع المؤسسات أهدافا استراتيجية متوسطة وطويلة المدى تشمل كل المجالات بما فيها المجالات ذات الصلة بأبعاد التنمية المستدامة

وجاءت الإجابات (الملحق رقم 24) بعد تحليلها كالتالي:

**الجدول رقم 27: مراعاة أبعاد التنمية المستدامة في العملية الاستراتيجية**

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشلف	الغرب	الوسط	الشرق	
24	18	18	22	36	النقطة المتحصل عليها
55	55	55	55	55	العلامة القصوى
42,73%	32,73%	32,73%	40,00%	65,45%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

يفيد الجدول أعلاه أن نسبة إدماج أبعاد التنمية المستدامة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية هي دون المتوسط حيث لا تتجاوز 42,73% فالذي يميز هذه المؤسسات هو أنها تفتقد إلى استراتيجيات مكتوبة ومقننة بصفة رسمية بحيث من خلالها يتم وضع الأهداف الإستراتيجية على المديين المتوسط والبعيد.

ومنه نستخلص ما يلي:

(1) المؤسسات العمومية التابعة لقطاع صناعة الاسمنت لا تولي الاهتمام اللازم من أجل جعل التنمية المستدامة إحدى اهتماماتها الإدارية.

(2) كما أن هذه الإحصائيات تدل على أن التخطيط الاستراتيجي غائب على مستوى هذه المؤسسات.

ونتيجة لهذا القصور، فإنه لا يمكن للمؤسسة أن يكون لديها قوة الإقناع الكافية لكل الأطراف ذات المصلحة بأنها تسعى لإشباع رغباتهم وإرضاءهم وكذلك لا يمكنها أن تحقق التميز في الأداء.

إن هذين الأمرين لا يمكن أن يتحققا إلا إذا قامت الإدارات العليا لهذه المؤسسات بصياغة استراتيجيات ملائمة يتم توجيهها بواسطة سياسات تخص العمليات المختلفة بالمؤسسة تراعي فيها خدمة أصحاب المصالح.

**المطلب الثالث : وجود التوافق بين أنماط تسيير المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة**

من أجل الوقوف على مدى توافق أنماط التسيير المعتمدة من طرف المجمعات الصناعية الأربعة التابعة للقطاع العمومي لصناعة الإسمنت بالجزائر مع أبعاد التنمية المستدامة، تضمنت استمارة الاستبيان (الملحق رقم

11) جملة من الأسئلة وذلك بغرض محاولة التعرف على ما يلي:

- مدى معرفة المؤسسة للأنشطة ذات الأهمية والتي بواسطتها يمكن لها تحقيق أهدافها
- الاعتماد على نظام يساعد إدارة المؤسسة على التعرف على متطلبات أصحاب المصالح
- وجود التطابق بين أهداف المؤسسة والموارد المسخرة من طرف الإدارة لتحقيقها
- الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر في الإدارة

وجاءت الإجابة عن الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة (الملحق رقم 25) وبعد تحليلها على النحو التالي:

#### الجدول رقم 28: تطابق أنماط التسيير مع أبعاد التنمية المستدامة

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
17	21	15	19	14	النقطة المتحصل عليها
30	30	30	30	30	العلامة القصوى
57,50%	70,00%	50,00%	63,33%	46,67%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

تدل الإحصائيات أعلاه أن معدل تطابق أساليب وأنماط التسيير مع أبعاد التنمية المستدامة يساوي

57,50% هذه النسبة تعتبر متوسطة ومنها نستخلص وجود بعض الإيجابيات والسلبيات في هذا المجال.

فيما يخص الإيجابيات، يلاحظ أن وجود التطابق في مجالات معينة بين الممارسات الإدارية وأبعاد التنمية

مستدامة متأتي من تطبيق بعض الأنظمة الإدارية يأتي على رأسها نظام إدارة الجودة المطابق لمعيار إيزو

9001:2008 حيث أن كل المصانع حاصلة على هذه الشهادة ونظام إدارة البيئة المطابق لمعيار إيزو 14001:2004

وكذلك شروع بعض مصانع مجمع الشرق في تطبيق المعيار OHSAS 18001 : 2007. إن هذه الأنظمة تقوم كلها

على مبدأ التحسين المستمر. هذا الأخير هو أساس كل فلسفة إدارية تنتهجها أي مؤسسة بغرض مواكبة

التطورات التي تعرفها الأساليب والأنماط الإدارية.

أما فيما يخص السلبيات، فإنه بالرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال والخاصة بالعناصر التالية غير

كافية:

1) تعرف على الأنشطة ذات الأهمية والتي بواسطتها يمكن لها تحقيق أهدافها ذات العلاقة بإدماج أبعاد

التنمية المستدامة.

2) التعرف على متطلبات أصحاب المصالح ودمجها ضمن الاهتمامات الإدارية.

3) تحقيق التطابق بين أهداف المؤسسة والموارد المسخرة من طرف الإدارة لتحقيقها في مجال التنمية

المستدامة.

وكخلاصة لهذا المبحث، نقدم جدولاً وشكلاً يلخصان التحليل الإحصائي الخاص بالفرضيات الفرعية

الثلاثة التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

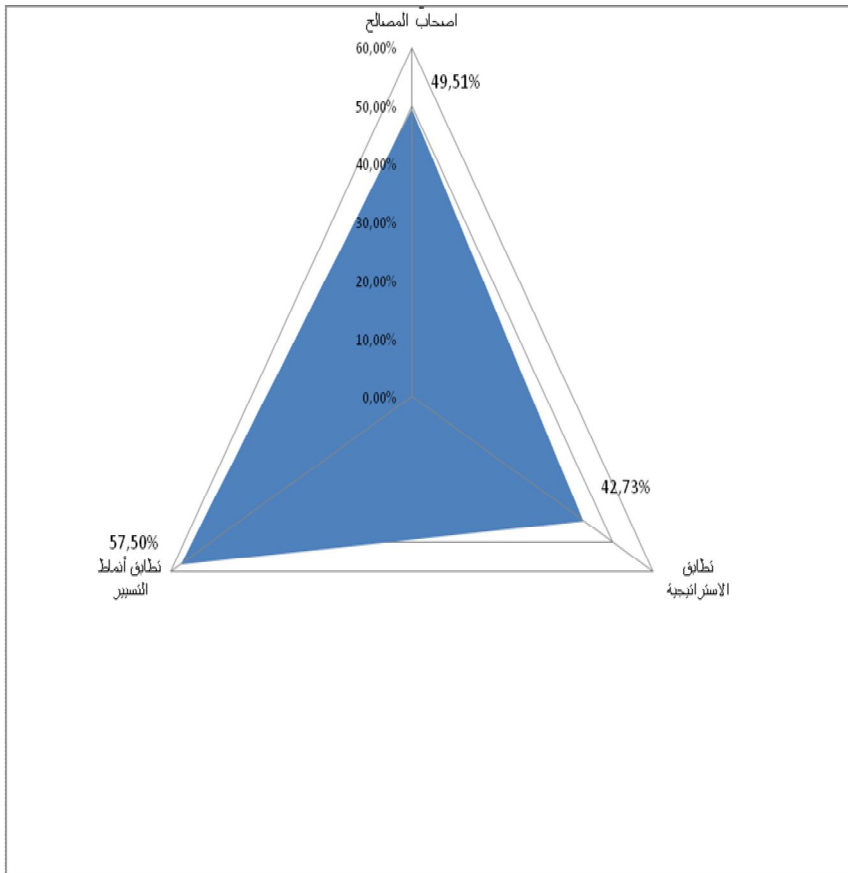
الجدول رقم 29: خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بالاهتمام بالتنمية المستدامة في

#### الممارسات الإدارية للمسيرين

المجمعات	البيان	إشباع رغبات أصحاب المصالح	تطابق الإستراتيجية	تطابق أنماط التسيير
ERCE الشرق	النقطة المتحصل عليها	215	36	21
	العلامة القصوى	360	55	30
	المعدل	59,72%	65,45%	70,00%
ERCC الوسط	النقطة المتحصل عليها	166	22	15
	العلامة القصوى	360	55	30
	المعدل	46,11%	40,00%	50,00%
ERCO الغرب	النقطة المتحصل عليها	174	18	19
	العلامة القصوى	360	55	30
	المعدل	48,33%	32,73%	63,33%
ECDE الشلف	النقطة المتحصل عليها	158	18	14
	العلامة القصوى	360	55	30
	المعدل	43,89%	32,73%	46,67%
المتوسط المرجح للقطاع	النقطة المتحصل عليها	178	24	17
	العلامة القصوى	360	55	30
	المعدل	49,51%	42,73%	57,50%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

الشكل رقم 29: خلاصة التحليل الإحصائي الخاص بالاهتمام بالتنمية المستدامة في الممارسات الإدارية للمديرين



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

يفيد الجدول والشكل المعروضان أعلاه أن نسب تطابق أنماط التسيير مع أبعاد التنمية المستدامة ونسب

تطابق سياسة وإستراتيجية المؤسسة مع أبعاد التنمية المستدامة والاهتمام بأصحاب المصالح هي نسب متوسطة

وتقدر على التوالي ب 57,50% و 42,73% و 49,51%. وبالتالي نستخلص أن المؤسسات العمومية التابعة لقطاع

صناعة الاسمنت لا تولي الاهتمام اللازم لجعل التنمية المستدامة إحدى اهتماماتها الإدارية.

## المبحث الثالث : قياس وتقويم والإفصاح عن الأداء الشامل

من خلال هذا المبحث سيتم مناقشة النتائج المتحصل عليها والخاصة بقياس الأداء الشامل للمؤسسات والأدوات المستعملة في ذلك وكذلك الإفصاح عنه.

### المطلب الأول : مؤشرات قياس الأداء الشامل

من أجل الوقوف على اعتماد المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر مؤشرات بغرض قياس أدائها الشامل، تضمنت استمارة الاستبيان (الملحق رقم 13) جملة من الأسئلة خاصة بالعناصر التالية:

- وجود مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي

- وجود مؤشرات لقياس الأداء البيئي

- وجود مؤشرات لقياس الأداء الاقتصادي والمالي

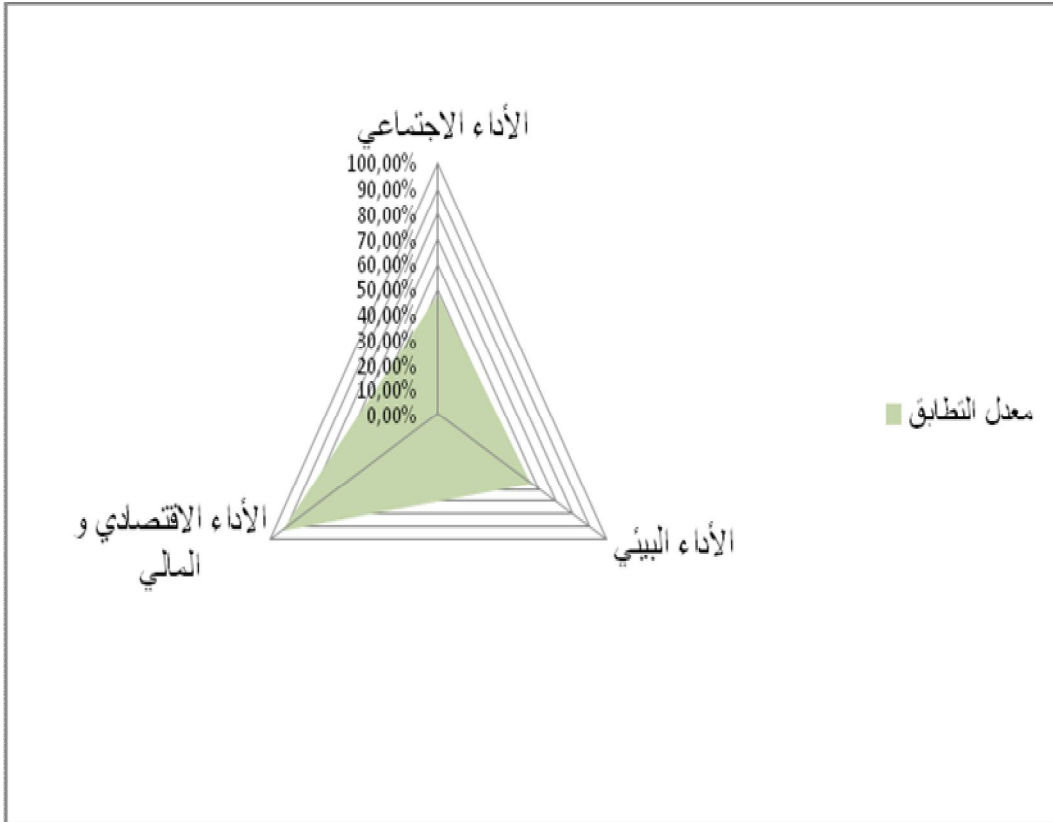
يوضح الجدول أدناه نتائج التحليل الإحصائي للإجابات المقدمة (الملحق رقم 27) من طرف مسيري المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بهذه الفرضية.

#### الجدول رقم 30: نتائج التحليل الإحصائي لمؤشرات قياس الأداء الشامل

المجموع	مؤشرات قياس			البيان	المجمعات
	الأداء الاقتصادي و المالي	الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي		
139	78	21	40	النقطة المتحصل عليها	<b>ERCE</b> الشرق
192	84	28	80	العلامة القصوى	
<b>72,40%</b>	<b>92,86%</b>	<b>75,00%</b>	<b>50,00%</b>	المعدل	
131	78	15	38	النقطة المتحصل عليها	<b>ERCC</b> الوسط
192	84	28	80	العلامة القصوى	
<b>68,23%</b>	<b>92,86%</b>	<b>53,57%</b>	<b>47,50%</b>	المعدل	
128	78	12	38	النقطة المتحصل عليها	<b>ERCO</b> الغرب
192	84	28	80	العلامة القصوى	
<b>66,67%</b>	<b>92,86%</b>	<b>42,86%</b>	<b>47,50%</b>	المعدل	
130	78	14	38	النقطة المتحصل عليها	<b>ECDE</b> الشلف
192	84	28	80	العلامة القصوى	
<b>67,71%</b>	<b>92,86%</b>	<b>50,00%</b>	<b>47,50%</b>	المعدل	
132	78	16	39	النقطة المتحصل عليها	المتوسط المرجح للقطاع
192	84	28	80	العلامة القصوى	
<b>68,75%</b>	<b>92,86%</b>	<b>55,36%</b>	<b>48,13%</b>	المعدل	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

## الشكل رقم 30: نتائج التحليل الإحصائي لمؤشرات قياس الأداء الشامل



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

في القطاع الصناعي للاسمنت بالجزائر، نلاحظ أن مؤسسات القطاع تعتمد بعضا من مؤشرات التنمية المستدامة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية ولكن بنسب متفاوتة. إن الذي ساعد المؤسسات على القيام بذلك هو تطبيق مصانع الاسمنت لنظم إدارة مختلفة كنظام إدارة الجودة المطابق للموصفات القياسية إيزو 9001 إصدار 2000 ونظام لإدارة البيئة المطابق للمواصفات القياسية إيزو 14001 إصدار 2004. ذلك أن هذه الأنظمة تفرض على المؤسسات التي تعتمد عليها على تطبيق جملة من الإجراءات المعمول بها داخل هذه المصانع مما يسمح باحترام التطابق مع نصوص متطلبات المواصفات القياسية.

تدل الأرقام الظاهرة بالجدول الثلاثة الأخيرة على ما يلي :

(1) أن المؤشرات الاقتصادية والمالية هي التي يتم الاهتمام بها بدرجة كبيرة حيث أن المتوسط المرجح الخاص بهذه

الفئة من المؤشرات بلغ 92,86% وتأتي في المرتبة الأولى من حيث الاهتمام بها، في حين أن المتوسط المرجح



الخاص بمؤشرات قياس الأداء البيئي يساوي 55,56%، أي أن هذا النوع من المؤشرات يأتي في الدرجة الثانية. ويقى الاهتمام بالمؤشرات الاجتماعية ضعيف ذلك أن المتوسط المرجح الخاص بها وصل الى 48,13%.

(2) كما تدل المعطيات أعلاه أنه:

- بالنسبة للبعد الاقتصادي: هناك إجماع على أن المؤشرين الأكثر استعمالا هما معدل نمو الأرباح والذي يخدم مصلحة المسيرين ومعدل رضا الزبائن الذي يخدم مصلحة الزبائن.
- بالنسبة للبعد البيئي: يتم التركيز على المؤشرات التي تسمح بقياس الانبعاثات والآثار التي تترتب عليها.
- بالنسبة للبعد الاجتماعي: يتم التركيز على المؤشرات التي تتعلق بالأجور والامتيازات الاجتماعية المرتبطة بالأجور. في حين لا تولي المؤسسات محل الدراسة أي اهتمام للمؤشرات المتعلقة بالعدالة والمساواة سواء المساواة الاجتماعية أو المساواة بين الرجل والمرأة. ويمكن تفسيره بجملة من الأمور منها هذه الأمور غير مطروحة للنقاش في المجتمع الجزائري حيث أن الواقع يثبت غياب ما يسمى بظاهرة التمييز بجميع أنواعها وأشكالها.

(3) كما أنه يتبين أن المصانع كلها تستعمل نفس المؤشرات في قياس أداءها سواء الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي، حيث أن النسب المتحصل عليها هي نفسها من مجمع صناعي إلى آخر.

### المطلب الثاني : أدوات تقييم الأداء الشامل

تم عرض الاستمارة (الملحق رقم 12) على مسيري مصانع الاسمنت ومن خلال الإجابات المقدمة (الملحق رقم 26) سيتم دراسة ما إذا كانت هذه الأدوات تسمح بقياس وتقويم الأداء الشامل لمؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر.

الجدول رقم 31: معدلات استعمال أدوات تقييم الأداء الشامل

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشلف	الغرب	الوسط	الشرق	
16	16	16	16	16	النقطة المتحصل عليها
28	28	28	28	28	العلامة القصوى
57,14%	57,14%	57,14%	57,14%	57,14%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

أن ما يؤكد الإحصائيات المقدمة أعلاه هو ما يلي:

(1) تعتمد المؤسسات التابعة لقطاع الاسمنت في الجزائر على ستة أنواع من الأدوات في قياس الأداء وهي:

- تقارير النشاط الدورية لقياس الأداء الاقتصادي
- جداول (لوحات) القيادة لقياس الأداء الاقتصادي
- القوائم المالية لقياس الأداء المالي
- استقصاءات رضا الزبائن لقياس مستوى رضا الزبائن
- لوحات قيادة الجودة لقياس فعالية العمليات الداخلية
- لوحات القيادة البيئية لقياس الأداء البيئي

(2) قياس الأداء الاقتصادي: من أجل قياس الأداء الاقتصادي تستعين المؤسسات بثلاثة أنظمة:

- نظام تقارير النشاط الدورية حيث يسمح بإيفاء الإدارة العليا للمؤسسات والجهات الأخرى الداخلية المستعملة لها بمستويات الانجاز المحققة من طرف كل الأنشطة التالية:

• الإنتاج

• التسويق

• الموارد البشرية

• الوضعية المالية للمؤسسة

- نظام الموازنات التقديرية حيث من خلاله تقوم بوضع الخطط والتقديرات السنوية لكل من الأهداف التالية:

• رقم الأعمال

• الإنتاج واستغلال الطاقة الإنتاجية

• التمويل واستهلاك المواد والمستلزمات

• الموارد البشرية والكتلية الأجرية

- نظام جداول (لوحات) القيادة حيث يسمح بمقارنة ما تم تقديره باستعمال الموازنات التقديرية مع ما تم تحقيقه من أجل الوقوف على مستوى تحقيق الأهداف الاقتصادية. ولا يتم إعداد لوحات القيادة إلا بالاستعانة بالنظامين السابقين.

(3) قياس لأداء المالي: تقوم المؤسسات، وعلى فترات منتظمة خلال السنة، بإعداد قوائم مالية تسمح لها بقياس

كل من المؤشرات التالية:

- المردودية الاقتصادية

- المردودية المالية أو العائد على الرأس المال المستثمر

(4) قياس رضا الزبائن: تجري المؤسسة سنويا استقصاءات تمس عينة من الزبائن، ومن خلال نتائج هذه

الاستقصاءات يتم قياس مستوى رضا الزبائن. تمس هذه الاستقصاءات جملة من الجوانب الأساسية التي

تدخل ضمن المتطلبات التي يجب الالتزام بها من أجل إشباع رغبتهم. من هذه الجوانب:

- وفرة المنتج

- جودة المنتج

- الآجال

- جودة وسائل التعبئة والتغليف

- جودة الخدمات المقدمة للزبائن مثل الاستقبال والإصغاء والحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة

وبمئذونها

(5) قياس فعالية العمليات الداخلية: باعتبار أن المصانع التابعة للقطاع كلها تعتمد على نظام لإدارة الجودة مطابق

للمواصفات القياسية إيزو 9001 إصدار 2000، فإنها مطالبة باحترام متطلبات هذا النظام بالاعتماد على نظام

الإدارة للعمليات *le management par les processus ou l'approche processus*. فهذا النوع من

النظام يفرض على المؤسسة التي تعتمد قياس فعالية هذه العمليات من خلال وضع لوحة قيادة يطلق عليها

بلوحة قيادة الجودة *tableau de bord qualité* والتي من خلالها يتم قياس فعالية العمليات الداخلية

بالاستعانة بمؤشرات جودة خاصة بكل عملية كما يتم وضع أهداف سنوية لكل عملية ويقاس مستوى تحقيق

تلك الأهداف بعد مطابقة ما تم تحقيقه مع ما تم التقدير له وتسطيره كأهداف.

(6) قياس الأداء البيئي: إن المصانع التابعة للقطاع كلها تعتمد على نظام لإدارة البيئة المطابق للمواصفات القياسية

إيزو 14001 إصدار 2004 وحاصلة على شهادة المطابقة. نتيجة لذلك فهي مطالبة باحترام متطلبات هذا

النظام والذي يفرض عليها قياس أدائها البيئي من خلال وضع لوحة قيادة يطلق عليها بلوحة قيادة البيئة

*tableau de bord environnemental* والتي من خلالها يتم قياس فعالية نظام الإدارة البيئية ويتم ذلك من

خلال وضع مؤشرات بيئية كما يتم تسطير أهداف بيئية سنوية ويقاس مستوى تحقيق تلك الأهداف بعد

مطابقة ما تم تحقيقه مع ما تم التقدير له وتسطيره كأهداف.

كما أن الملاحظ في مجال الممارسة الميدانية أن هذه الأدوات متحكم في استعمالها من طرف مستعملها

وهذا على مستوى كل المصانع الاثنا عشر:

- القوائم المالية والموازنات التقديرية يتولى الإشراف عليها المديرية المالية.

- لوحات القيادة وتقارير النشاط الدورية والموازنات التقديرية يتولى الإشراف عليها خلية مراقبة التسيير.
- استقصاءات رضا الزبائن ولوحات قيادة الجودة ولوحات قيادة البيئة يتولى الإشراف عليها مسؤول نظام إدارة الجودة والبيئة.

### المطلب الثالث : الإفصاح عن الأداء الشامل

من أجل الوقوف على درجة الإفصاح عن الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بغرض البرهنة عن ممارستها للتنمية الشاملة، تضمنت استمارة الاستبيان (الملحق رقم 14) جملة من العناصر منها وجود مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي و البيئي والاقتصادي والمالي وكذلك إعداد تقارير سنوية للتنمية الشاملة تحتوي على نتائج الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ووجود قنوات اتصال تسمح بالتبليغ عن تقارير التنمية الشاملة. والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي للإجابات المقدمة (الملحق رقم 28) من طرف مسيري المؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الثالثة.

#### الجدول رقم 32: الإفصاح عن الأداء الشامل

المتوسط المرجح للقطاع	المجمعات الصناعية الأربعة				البيان
	الشرق	الوسط	الغرب	الشلف	
25	25	25	25	25	النقطة المتحصل عليها
40	40	40	40	40	العلامة القصوى
62,50%	62,50%	62,50%	62,50%	62,50%	المعدل

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

من الإحصائيات أعلاه يتضح أن:

(1) الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات هو ذلك الذي يخص البعد المالي فقط.

(2) بالإضافة إلى المؤشرات الاقتصادية، تهتم المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 14001 بقياس أداءها البيئي وهي بذلك تستعين بمؤشرات بيئية.

(3) أن أدوات قياس الأداء تنحصر فقط في تلك التي تهتم بالجانب الاقتصادي والمالي. أما ما يخص الجانب الاجتماعي والبيئي فهو منعدم.

ويمكن إرجاع هذا الغياب إلى جملة من الأسباب منها:

- (1) غياب القوانين والتشريعات التي تجبر المؤسسات على القيام بمثل هذا الإفصاح.
- (2) غياب جماعات الضغط خاصة منها تلك الناشطة في مجال حماية البيئة التي تفرض على المؤسسات القيام بمثل هذا الإفصاح.
- (3) غياب الإدراك الكافي لدى مسيري المؤسسات بوجود مجموعة من المبادرات العالمية التي يمكن الاقتداء بها في إعداد التقارير حول التنمية الشاملة وحول كيفية الإفصاح بها.

في هذا الصدد، لا بد من الإشارة إلى أن الوضع العام في الجزائر فيما يتعلق بالإفصاح يمتاز بما يلي:

- (1) غياب تشريع يجبر المؤسسات على الإفصاح بنتائج أنشطتها الاجتماعية والبيئية. فنظام الإفصاح الوحيد والذي يكتسي الطابع الإلزامي هو ذلك الذي يتعلق بالكشف عن القوائم المالية السنوية للمؤسسات الاقتصادية. هذا الأخير وحتى وإن كان موجودا في أول تشريع تجاري جزائري منذ سنة 1975 بالنسبة للشركات ذات الأسهم، فإن الجزائر لم تشرع في تطبيقه إلا منذ سنة 2005 بالنسبة للأشكال القانونية الأخرى للشركات وهذا في إطار صياغة جملة القوانين التي تدخل ضمن تأهيل المحيط الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.

- (2) لا توجد ضغوط من المحيط يجعل المؤسسات الاقتصادية أكثر إفصاحا ليس فقط في تقاريرها المالية ولكن أيضا حول أدائها في القضايا الرئيسية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية نظرا لعدم قدرة المؤسسات على التعرف على متطلبات ورغبات الأطراف ذات المصلحة من أجل الاستجابة لها هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتبار الإفصاح عديم الجدوى وقد يلحق ضررا بالنسبة للمؤسسة عند إصدار المعلومات عندما يقوم المنافسون

بدراستها و تحليلها. فما يميز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أن معظمها مغلق حيث أنها تتعامل وتتفاعل

مع دائرة صغيرة من الأطراف وهم المستثمرون والشركاء وتعمل في ظل أدنى مستوى من الإفصاح.

(3) كما يجب التذكير أن كل من البعدين البيئي والاجتماعي لا يدخلان ضمن اهتمامات المساهم الممثل في

شركة إسمنت الجزائر «GICA». فالتقارير الدورية التي تعدها المؤسسة خلال مختلف فترات السنة والموجهة

للإبلاغ عن النشاط العام للمؤسسة وكذلك التقارير السنوية التي يعدها مجلس الإدارة لفائدة الجمعية العامة

العمومية لا تحتوي إلا على معلومات يغلب عليها الجانب المالي.

وكخلاصة لهذا المبحث، فيما يلي جدولاً وشكلاً يحتويان على خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة

الميدانية الخاصة بقياس وتقييم والإفصاح عن الأداء الشامل.

الجدول رقم 33: خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بقياس وتقييم والإفصاح عن

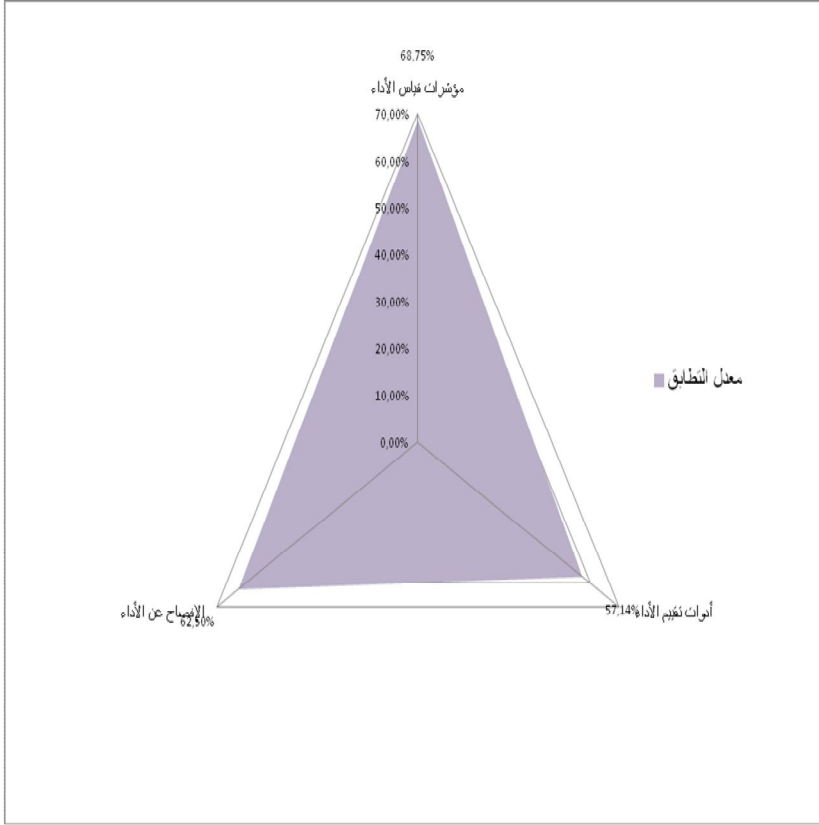
#### الأداء الشامل

المجموع	الإفصاح عن الأداء	أدوات تقييم الأداء	مؤشرات قياس الأداء	البيان	
180	25	16	139	النقطة المتحصل عليها	ERCE
260	40	28	192	العلامة القصوى	الشرق
<b>69,23%</b>	<b>62,50%</b>	<b>57,14%</b>	<b>72,40%</b>	<b>المعدل</b>	
172	25	16	131	النقطة المتحصل عليها	ERCC
260	40	28	192	العلامة القصوى	الوسط
<b>66,15%</b>	<b>62,50%</b>	<b>57,14%</b>	<b>68,23%</b>	<b>المعدل</b>	
169	25	16	128	النقطة المتحصل عليها	ERCO
260	40	28	192	العلامة القصوى	الغرب
<b>65,00%</b>	<b>62,50%</b>	<b>57,14%</b>	<b>66,67%</b>	<b>المعدل</b>	
171	25	16	130	النقطة المتحصل عليها	ECDE
260	40	28	192	العلامة القصوى	الشلف
<b>65,77%</b>	<b>62,50%</b>	<b>57,14%</b>	<b>67,71%</b>	<b>المعدل</b>	
173	25	16	132	النقطة المتحصل عليها	المتوسط
260	40	28	192	العلامة القصوى	المرجع
<b>66,54%</b>	<b>62,50%</b>	<b>57,14%</b>	<b>68,75%</b>	<b>المعدل</b>	للقطاع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

الشكل رقم 31: خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بقياس وتقييم والإفصاح عن الأداء

### الشامل



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الإجابة عن استمارة الاستبيان

يفيد الجدول والشكل المعروضان أعلاه أن معدلات المتغيرات الثلاثة متوسطة. فالمتغير الخاص بمؤشرات قياس الشامل بلغت نسبته 68,75%، أما المتغير الخاص بأدوات قياس وتقييم الأداء الشامل فبلغت نسبته 57,14%. أما المتغير الخاص بالإفصاح عن الأداء الشامل فبلغت نسبته 62,50%. وبالتالي نستخلص أن المؤسسات العمومية التابعة لقطاع صناعة الاسمنت لا تولي الاهتمام اللازم إلى كل من القياس والتقييم والإفصاح عن الأداء الشامل من أجل جعل من التنمية الشاملة إحدى اهتماماتها الإدارية، حيث أن المعدل المتوسط للمتغيرات الثلاثة بلغ 66,54%.



## خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية هو أنه لا يوجد تقصير من الدولة في مساعدة مؤسسات قطاع الاسمنت في الجزائر على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة. فالتقنين والتشريعات البيئية والاجتماعية وبرامج الدعم والإعانات المالية والتقنية متوفرة. إلا أن اللجوء إلى المبادرات الطوعية غير معممة على كل المصانع، فهناك تفاوت في التطبيق.

كما استخلصنا أن المؤسسات العمومية التابعة لقطاع صناعة الاسمنت لا تولي الاهتمام الكافي لكل من إشباع رغبات أصحاب المصالح كما أنها لا تدمج أبعاد التنمية الشاملة ضمن استراتيجيات نموها. كما أنها لا تولي الاهتمام اللازم إلى كل من قياس وتقويم والإفصاح عن الأداء الشامل.

**الفصل السابع : تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية  
وتقديم المقترحات**

## مقدمة الفصل:

من خلال هذا الفصل سنحاول الوقوف على نتائج الدراسة وذلك باختبار الفرضيات بغرض إثبات صحتها أو نفيها معتمدين على الأدوات الإحصائية الملائمة في المبحث الأول. كما يتم تقديم عرض مفصل للنتائج المتوصل إليها والتي سيخصص لها المبحث الثاني. وأخيرا سيحاول الباحث تقديم مقترحاته الناجمة عن الدراسة التي رآها مناسبة تبعا للنتائج المتوصل إليها. كما سيقوم بعرض لأهم المواضيع ذات الصلة والتي يرى فيها مشاريع بحثية تكمل هذه دراسة، وسيكون ذلك في المبحث الثالث.

## المبحث الأول : الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة ومقارنته مع نتائج الدراسة الميدانية

فيما يلي اختبار للفرضيات التي طرحها الباحث في إطار إجراء هذه الدراسة بحيث يتناول كل مطلب من المطالب الثلاثة فرضية رئيسية. وفيما يلي الاختبار الإحصائي لهذه الفرضيات.

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

(1) الفرضية الرئيسية الأولى: الرهانات التي تفرضها التنمية المستدامة تدخل أيضا ضمن انشغالات

مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر ولا تنحصر فقط في الدور الذي تلعبه الدولة.

يمكن تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

(7) الفرضية الفرعية الأولى: من اجل حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة في

ممارستها الإدارية، تصدر الدولة القوانين والتشريعات في المجالين البيئي والاجتماعي وتسهر على تطبيقها.

(8) الفرضية الفرعية الثانية: من أجل تشجيعها على المضي قدما نحو تطبيق أبعاد التنمية المستدامة بعيدا عن

الضغوطات التي تفرضها القوانين، تضع الدولة تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية برامج دعم تقني ومالي

موجهة لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتي تبرهن بها عن تحليها بالمسؤولية نحو البيئة والمجتمع.

(9) الفرضية الفرعية الثالثة: اقتناعا منها بأن تطبيق التنمية المستدامة لا ينبع من مبادرات الدولة لوحدها فقط،

تجتهد المؤسسات الاقتصادية في القيام بمبادرات بصفة طوعية تسعى من خلالها إلى انتهاز أساليب وأنماط

تسيير تراعى فيها المتطلبات البيئية والاجتماعية.

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفريّة) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: من اجل حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة في

ممارستها الإدارية، تصدر الدولة القوانين والتشريعات في المجالين البيئي والاجتماعي وتسهر على

تطبيقها.

- الفرضية البديلة: لا توجد القوانين والتشريعات في المجالين البيئي والاجتماعي والتي تحث بها الدولة المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة.

عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى أن الدولة تساعد المؤسسات الاقتصادية لصناعة الاسمنت في مراعاة رهانات التنمية المستدامة بإصدار القوانين والسهر على تطبيقها. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 34: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشرات	القرار
حجم العينة	12	توجد دلالة
الوسط الحسابي	5,00	
الانحراف المعياري	0,00	
الفروق المطلقة	0,440	
الفروق الايجابية	0,384	
الفروق السلبية	-0,440	
قيمة Z كولموغوروف سميرونوف	1,526	
مستوى الدلالة	0,019	

من إعداد الباحث بناء عن نتائج تحليل نظام SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معيارية "Z" والتي جاءت قيمتها مقدرة بـ 1,526 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره 0,019 وهو أقل من 0,05، أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على أنه من اجل حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة في ممارساتها الإدارية، تصدر الدولة القوانين والتشريعات في المجالين البيئي والاجتماعي وتسهر على تطبيقها. ومنه يكون القرار بقبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفريّة) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: من أجل تشجيعها على المضي قدما نحو تطبيق أبعاد التنمية المستدامة بعيدا عن الضغوطات التي تفرضها القوانين، تضع الدولة تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية برامج دعم تقني ومالي موجهة لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتي تبرهن بها عن تحليها بالمسؤولية نحو البيئة والمجتمع.

- الفرضية البديلة: لا تقدم الدولة للمؤسسات الاقتصادية برامج الدعم التقني والمالي كي تساعد على التحلي بالمسؤولية نحو البيئة والمجتمع.

عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى أن الدولة تساعد المؤسسات الاقتصادية لصناعة الاسمنت في مراعاة رهانات التنمية المستدامة بإصدار القوانين والسهر على تطبيقها. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 35: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

#### باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

القرار	المؤشرات	البيان
توجد دلالة	12	حجم العينة
	5,00	الوسط الحسابي
	0,00	الانحراف المعياري
	0,440	الفروق المطلقة
	0,384	الفروق الايجابية
	-0,440	الفروق السلبية
	1,526	قيمة Z كولموغوروف سميرنوف
	0,019	مستوى الدلالة

من إعداد الباحث بناء عن نتائج تحليل نظام SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معيارية "Z" والتي جاءت قيمتها مقدرة بـ 1,526 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره 0,019 وهي أقل من 0,05 وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على أنه من أجل تشجيعها على المضي قدما نحو تطبيق أبعاد التنمية المستدامة بعيدا عن الضغوطات التي تفرضها القوانين، تضع الدولة تحت تصرف المؤسسات الاقتصادية برامج دعم تقني ومالي موجهة لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتي

تبرهن بها عن تحليها بالمسؤولية نحو البيئة والمجتمع. وبالتالي يكون القرار بقبول الفرضية العدمية (الصفريية) وترفض الفرضية البديلة، حيث أن المؤسسات المدروسة تتلقى المساعدات المالية والتقنية من طرف الدولة من أجل مراعاة رهانات التنمية المستدامة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفريية) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: اقتناعا منها بأن تطبيق التنمية المستدامة لا ينبع من مبادرات الدولة لوحدها فقط، تجتهد المؤسسات الاقتصادية في القيام بمبادرات وبصفة طوعية تسعى من خلالها إلى انتهاج أساليب وأنماط تسيير تراعى فيها المتطلبات البيئية والاجتماعية.
  - الفرضية البديلة: لا تجتهد المؤسسات الاقتصادية في القيام بالمبادرات الطوعية تسعى بها إلى إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية
- عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى أن المؤسسات الاقتصادية تجتهد في انتهاج مبادرات طوعية تسمح لها بإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية. والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم 36 : الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

#### باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

القرار	المؤشرات	البيان
توجد دلالة	12	حجم العينة
	2,00	الوسط الحسابي
	1,809	الانحراف المعياري
	0,460	الفروق المطلقة
	0,460	الفروق الايجابية
	-0,290	الفروق السلبية
	1,593	قيمة Z كولموغوروف سميرنوف
	0,013	مستوى الدلالة

من إعداد الباحث بناء عن نتائج تحليل نظام SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معيارية "Z" والتي جاءت قيمتها مقدرة بـ 1,593 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره 0,013 وهي أقل من 0,05، وهذا يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية العدمية (الصفريّة) ورفض الفرضية البديلة واستنتاج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد على أنه اقتناعاً منها بأن تطبيق التنمية المستدامة لا ينبع من مبادرات الدولة لوحدها فقط، تجتهد المؤسسات الاقتصادية في القيام بمبادرات وبصفة طوعية تسعى من خلالها إلى انتهاج أساليب وأنماط تسيير تراعى فيها المتطلبات البيئية والاجتماعية.

### المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

إن الفرضية الرئيسية الثانية هي كالتالي: "السعي والسهر على إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصالح يعتبر من ضمن الرهانات الجديدة التي تواجه المؤسسات الذي يسمح بمراعاة أبعاد التنمية المستدامة." تم تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية كالتالي:

- 1) الفرضية الفرعية الأولى: سعيها منها لإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية، تقوم المؤسسات بالتعرف على أصحاب المصالح وعلى متطلباتهم وتسهر على إشباعها.
- 2) الفرضية الفرعية الثانية: الاهتمام بالتنمية المستدامة يقضي بوجود تطابق بين إستراتيجية المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة.
- 3) الفرضية الفرعية الثالثة: الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة يقضي بوجود تطابق بين أنماط التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة.

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفريّة) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: سعيها منها لإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية، تقوم المؤسسات بالتعرف على أصحاب المصالح وعلى متطلباتهم وتسهر على إشباعها
- الفرضية البديلة: لا تبذل المؤسسات الاقتصادية أي جهد من أجل التعرف على أصحاب المصالح وعلى متطلباتهم وتسهر على إشباعها



عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى أن المؤسسات الاقتصادية لا تبذل المؤسسات الاقتصادية أي جهد من أجل التعرف على أصحاب المصالح وعلى متطلباتهم وتسهر على إشباعها. والجدول الموالي يشرح ذلك:

الجدول رقم 37: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشرات	القرار
حجم العينة	12	لا توجد دلالة
الوسط الحسابي	1,9745	
الانحراف المعياري	0,000	
الفروق المطلقة	0,309	
الفروق الايجابية	0,309	
الفروق السلبية	-0,235	
قيمة Z كولموغوروف سميرنوف	1,069	
مستوى الدلالة	0,203	

من إعداد الباحث بناءً عن نتائج تحليل نظام SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معيارية "Z" والتي جاءت قيمتها مقدرة بـ 1,069 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره 0,203، هذه القيمة هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة والبالغة 0,05 مما يستوجب اتخاذ قرار بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية والتي تنص على أن المؤسسات الاقتصادية لا تبذل المؤسسات الاقتصادية أي جهد من أجل التعرف على أصحاب المصالح وعلى متطلباتهم وتسهر على إشباعها.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفيرية) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: الاهتمام بالتنمية المستدامة يقضي بوجود تطابق بين إستراتيجية المؤسسة وأبعاد

التنمية المستدامة

- الفرضية البديلة: لا يوجد تطابق بين إستراتيجية المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة

عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى عدم وجود تطابق بين إستراتيجية المؤسسة وأبعاد التنمية

المستدامة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 38: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشرات	القرار
حجم العينة	12	توجد دلالة
الوسط الحسابي	2,6364	
الانحراف المعياري	0,000	
الفروق المطلقة	0 ,632	
الفروق الايجابية	0,368	
الفروق السلبية	-0 ,632	
قيمة Z كولموغوروف سميرنوف	2,190	
مستوى الدلالة	0,000	

من إعداد الباحث بناءً عن نتائج تحليل نظام SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معيارية " Z " والتي جاءت قيمتها مقدرة بـ 1,609 وهي دالة إحصائياً

بمستوى دلالة قدره 0,011. وبما أن قاعدة القبول تقول أنه إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق مستوى الدلالة

المحدد فإن ذلك يقتضي قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، فإن القرار فيما يخص هذه الفرضية هو قبول

الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد تطابق بين إستراتيجية المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة. وبالتالي ورفض

الفرضية العدمية (الصفريّة).

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفريّة) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة يقضي بوجود تطابق بين أنماط التسيير المعتمدة

من طرف المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة

- الفرضية البديلة: لا يوجد تطابق بين أنماط التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة

عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد تطابق بين أنماط التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة. والجدول الموالي يشرح ذلك:

الجدول رقم 39 : الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية باستعمال مؤشر

#### KOLMOGOROV- SMIRNOV

القرار	المؤشرات	البيان
توجد دلالة	12	حجم العينة
	4,3333	الوسط الحسابي
	0,000	الانحراف المعياري
	0 ,632	الفروق المطلقة
	0,368	الفروق الايجابية
	-0 ,632	الفروق السلبية
	2,190	قيمة Z كولموغوروف سميرنوف
	0,000	مستوى الدلالة

من إعداد الباحث بناء عن نتائج تحليل نظام SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معيارية "Z" والتي جاءت قيمتها مقدرة بـ 2,190 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدره 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا يعني أنه توجد فروقات ليست لها دلالة إحصائية تؤكد على أنه لا يوجد تطابق بين أنماط التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة. وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية (الصفريّة).

### المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

إن الفرضية الرئيسية الثالثة هي كالتالي: "الاعتماد على المقاربة المالية والاقتصادية للأداء لوجدهما غير كافين للتحكم في أداء المؤسسة في ظل تحديات التنمية المستدامة. "

تم تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية كالتالي:

(1) الفرضية الفرعية الأولى: تستعين المؤسسات بالأدوات المناسبة في قياس أدائها الشامل.

(2) الفرضية الفرعية الثانية: باستطاعة المؤسسات قياس أدائها الشامل بالاستعانة بمؤشرات كمية.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة: تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أدائها الشامل لكل أصحاب المصالح.

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفريّة) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: لا تستعين المؤسسات بالأدوات المناسبة في قياس أدائها الشامل

- الفرضية البديلة: تستعين المؤسسات بالأدوات المناسبة في قياس أدائها الشامل

عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى أنه لا تطبق الأدوات المناسبة في قياس أدائها الشامل.

والجدول الموالي يشرح ذلك:

الجدول رقم 40 : الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة

باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

القرار	المؤشرات	البيان
توجد دلالة	12	حجم العينة
	2,6364	الوسط الحسابي
	0,000	الانحراف المعياري
	0,632	الفروق المطلقة
	0,368	الفروق الايجابية
	-0,632	الفروق السلبية
	2,190	قيمة Z كولموغوروف سميرنوف
	0,00	مستوى الدلالة

من إعداد الباحث بناء عن نتائج تحليل نظام SPSS

يبين الجدول أن قيمة معيارية "Z" والتي جاءت قيمتها مقدرة بـ 2,143 وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة

قدره 0,000، وهي أقل من 0,05 مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية العدمية (الصفريّة) ورفض الفرضية البديلة،

ذلك أن هناك فروق لها دلالة إحصائية تؤكد على أنه لا تطبق المؤسسة الأدوات المناسبة في قياس أدائها الشامل.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفريّة) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: لا تستطيع المؤسسات قياس أدائها الشامل بالاستعانة بمؤشرات كمية
- الفرضية البديلة: باستطاعة المؤسسات قياس أدائها الشامل بالاستعانة بمؤشرات كمية

عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى أنه لا تستطيع المؤسسات قياس أدائها الشامل بالاستعانة

بمؤشرات كمية. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 41 : الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة

باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشرات	القرار
حجم العينة	12	توجد دلالة
الوسط الحسابي	1,9745	
الانحراف المعياري	0,000	
الفروق المطلقة	0,619	
الفروق الايجابية	0,351	
الفروق السلبية	-0,619	
قيمة Z كولموغوروف سميرنوف	2,143	
مستوى الدلالة	0,00	

من إعداد الباحث بناءً عن نتائج تحليل نظام SPSS

يتضح من الجدول أن قيمة معيارية "Z" والتي جاءت قيمتها مقدرة بـ 2,143 وهي دالة إحصائية بمستوى

دلالة قدره 0,000 بما أنها أقل من 0,05، أي أن هناك فروق لها دلالة إحصائية تؤكد على أنه لا تستطيع

المؤسسات قياس أدائها الشامل بالاستعانة بمؤشرات كمية. وبالتالي تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية

(الصفريّة).

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

يمكن صياغة الفرضية العدمية (الصفريّة) والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية العدمية: لا تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أداؤها الشامل لكل أصحاب المصالح
  - الفرضية البديلة: تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أداؤها الشامل لكل أصحاب المصالح
- عند مستوى ثقة 95%، أشارت النتائج إلى أنه لا تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أداؤها الشامل لكل أصحاب المصالح. والجدول الموالي يشرح ذلك:

الجدول رقم 42 : الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة

باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

البيان	المؤشرات	القرار
حجم العينة	12	توجد دلالة
الوسط الحسابي	4,3333	
الانحراف المعياري	0,000	
الفروق المطلقة	0,632	
الفروق الايجابية	0,368	
الفروق السلبية	-0,632	
قيمة Z كولموغوروف سميرنوف	2,190	
مستوى الدلالة	0,00	

من إعداد الباحث بناءً عن نتائج تحليل نظام SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معيارية "Z" تقدر بـ 2,190 وأن مستوى الدلالة قدره 0,019 وهو أقل من 0,05 مما يعني أن القرار المتخذ هو قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، ذلك أن الفروقات ليست لها دلالة إحصائية تؤكد على أنه لا تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أداؤها الشامل لكل أصحاب المصالح.

## المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية

يحتوي المبحث الثاني على نتائج الدراسة الميدانية، حيث يتناول المطلب الأول النتائج العامة للدراسة تليها النتائج ذات العلاقة بكيفية اهتمام المسيرين بإدماج أبعاد التنمية المستدامة في المطلب الثاني وأخيرا النتائج ذات العلاقة بالأداء الشامل ومؤشرات وأدوات قياسه والإفصاح عنه في المطلب الثالث.

## المطلب الأول: نتائج مرتبطة بمراعاة رهانات التنمية المستدامة

من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتبين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تدل على وجود تقصير الدولة في مساعدة مؤسسات قطاع الاسمنت في الجزائر على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة. والذي يؤكد ذلك هو ما يلي :

(1) إن النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تربطها علاقات وطيدة مع السلطات العمومية من حيث احترام القوانين والتشريعات البيئية والاجتماعية. وما يؤكد صحة هذه النتيجة أن التحليل الإحصائي أكد أن المؤسسات الاقتصادية لصناعة الاسمنت تتلقى مساعدات من طرف الدولة من أجل مراعاة رهانات التنمية المستدامة بإصدار القوانين والسهر على تطبيقها بنسبة 100%. في هذا المجال لا بد من الإشارة إلى أن الدولة الجزائرية أعطت الاهتمام الكافي للجانب التشريعي فيما يتعلق بالتنمية المستدامة على المستويين الكلي والجزئي سواء في الجانب البيئي أو الجانب الاجتماعي.

(2) إن النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تدل على أن المؤسسات الاقتصادية لصناعة الاسمنت تتلقى مساعدات من طرف الدولة من أجل مراعاة رهانات التنمية المستدامة بوضع برامج وتقديم الإعانات المالية والتقنية اللازمة بنسبة 100%. وما يؤكد ذلك هو أن المؤسسات المدروسة اختارت طواعية اللجوء إلى المواصفات القياسية الإيزو وغيرها من المواصفات من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة. فقد بينت الدراسة أن المؤسسات المدروسة استفادت من برامج الدعم المالي الموجهة إلى مساعدة المؤسسات على الحصول على شهادات المطابقة للمواصفات القياسية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة المطابق للمواصفات القياسية إيزو 9001 وأنظمة إدارة البيئة إيزو 14001، بالرغم من الاهتمام المتأخر نوعا ما بوضع نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001. حيث أن معظم المصانع لا ترى فيه رهانا ذا أهمية كبيرة والسبب يعود من وجهة نظر المؤسسات أن التشريعات المتعلقة بعلاقات

العمل في الجزائر كافية لضمان الصحة والسلامة المهنية للعمال. فإن الدولة قامت بوضع مجموعة من البرامج المدعمة للمؤسسات من أجل مراعاة أبعاد التنمية المستدامة كما تقوم بتقديم إعانات إلى المؤسسات الاقتصادية.

(3) إن النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تدل على أن المؤسسات الاقتصادية لصناعة الاسمنت تجتهد في انتهاج مبادرات طوعية تسمح لها بإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية بنسبة 70%. فالمؤسسات المدروسة تقوم ببعض المبادرات في المجال البيئي خاصة في مجال التحكم في الانبعاثات وفي إدارة النفايات وفي أدارتها لمواردها البشرية تحت تأثير تشريعات العمل في الجزائر مع وجود مجالات قصور كثيرة في بعدها المجتمعي نتيجة عدم اللجوء إلى مبادرات طوعية اتجاه المجتمع المحلي.

## **المطلب الثاني : نتائج مرتبطة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن الاهتمامات الإدارية للمسييرين**

### **1. إشباع رغبات أصحاب المصالح:**

دلت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات المدروسة لا تبذل الجهد الكافي من أجل التعرف على أصحاب المصالح وعلى متطلباتهم. فنسبة الإشباع الذي تحققه المؤسسات لكل الأطراف ذات المصلحة هي 49,51%.

وبالنسبة لكل طرف ذو مصلحة يمكن استنتاج النتائج التالية :

#### **(1) الزبائن: يمكن أن نستنتج نقطتين أساسيتين وهما:**

- أنه ليس كل المصانع العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر قامت بوضع أنظمة لإدارة الجودة المطابقة للمواصفات القياسية إيزو 9001 إصدار 2008 وحائزة على شهادة المطابقة لهذا المعيار. فبالرغم من أن الشروع في تطبيق هذا النظام يعود إلى سنة 2000، إلا أن بعض مصانع الاسمنت لم تفكر في تغيير أنماط تسييرها وتأهيل مصانعها باستثمار في وضع أنظمة إدارة حديثة. فبواسطة مثل هذا النظام يمكن تحويل إشباع رغبات الزبائن عن طريق تحويل متطلباتهم إلى رضا. فالمصانع الحائزة على شهادة



إيزو 9001:2000 تسهر على إشباع رغبات الزبائن وتولي الاهتمام اللازم للعناصر المذكورة أعلاه إذ أنها تلجأ إلى قياس مستويات رضا الزبائن بالاستعانة بمؤشرات قياس ملائمة والسهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن. وقد أثبتت فعلا هذه الأنظمة نجاعتها في المصانع الحائزة على الشهادة.

- وبالرغم من ذلك، ما تزال هناك مواطن ضعف في ما يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون. وتكمن هذه الأخيرة خصيصا في عدم الاعتماد على المعايير الأخلاقية والاجتماعية والبيئية في انتقاء واختيار زبائنهم. ففي إدارتها لعلاقتها مع الزبائن، ما زال التركيز مستمرا على الجانب المالي فقط. فالمؤسسات لا تعير للمعايير البيئية والأخلاقية أي أدنى اهتمام. فالزبون الذي يفضل التعامل معه هو ذلك الذي تتوفر فيه القدرة على السداد من خلال صلاصة مركزه المالي.

## (2) العمال: في إدارتها لعلاقتها مع عمالها تعطي المؤسسات المدروسة الاهتمام الكافي للمجالات التالية:

- وجود سياسة واضحة و رسمية لإدارة الموارد البشرية
  - الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب
  - توفير ظروف العمل المناسبة
  - وجود آليات تسمح بتوفير الحماية الاجتماعية و منح الامتيازات للأفراد
  - وجود هيئات تمثل العمال يتم من خلالها ربط قنوات الاتصال الفعال مع العمال
  - وجود الاتصال الفعال بين الإدارة و العمال بحيث من خلاله يتم إعلام العمال بكل القرارات الإستراتيجية التي تمس مصير و مستقبل المؤسسة
  - مراعاة مصالح العمال عند الدخول معهم في مفاوضات حول محتويات الاتفاقية الجماعية للمؤسسة
- إلا أن هذا الاهتمام يعتبر غير كاف حتى تبرهن المؤسسة على مسؤوليتها اتجاه عمالها، حيث أن هذه الأمور نصت عليها قوانين وتشريعات العمل في الجزائر. وهذا يؤكد أن هذه القوانين وتشريعات تعتبر من ضمن

الأمر المؤثرة بدرجة كبيرة في مسؤولية المؤسسات اتجاه عمالها. فهذه القوانين تضمن حقوق العمال حيث أنها تجبر المؤسسات على ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعمال وضرورة وجود طب العمل وتكفل هذه القوانين أيضا حق العامل في الحصول على العطل المدفوعة الأجر وهي أيضا تحدد مدة العمل القانونية.

### (3) المساهمون: فمن المفروض أن يكون الرهان الكبير المطروح أمام إدارة المؤسسات المدروسة هو إشباع

رغبات المساهمين عن طريق تعظيم الربحية. إلا أن الواقع يختلف تماما عن هذه الرؤية نظرا لطبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسات المدروسة ومساهميها. هذه المجمعات هي في حقيقة الأمر مؤسسات اقتصادية عمومية ملك للدولة تتبع إلى شركة تسيير المساهمات صناعة الاسمنت وهذه الأخيرة هي أيضا شركة ذات أسهم، جزء من الأموال المنقولة للدولة. ويكمن دور هذه المؤسسات في تنفيذ برامجها الإنمائية. فبالرغم من الجهود المبذولة من طرف هذه الأخيرة في التنازل على المؤسسات الاقتصادية العمومية للقطاع الخاص المحلي والأجنبي في إطار الإستراتيجية الصناعية للجزائر ومعلن عنها رسميا من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمار حيث جعلت من الخوصصة<sup>1</sup> أحد أكبر اهتمامات الدولة فيما يتعلق بتسيير أموالها المنقولة. وبالتالي لا يعتبر تعظيم العائد على الرأس المال المستثمر والذي بواسطته يتم الحكم على الأداء المالي رهانا مهما بالنسبة لكل القطاع الاقتصادي العمومي وليس فقط مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر .

### (4) الموردون: بالرغم من وجود جوانب إيجابية في علاقة المؤسسة مع مورديها أن أهمها اختيار الموردين يتم

على أسس تتوفر فيها الشفافية كوجود دفتر للشروط وبلا اعتماد أيضا على المتطلبات التي تقتضيها المواصفات القياسية إيزو 9001 ووجود قنوات للحوار الدائم والمستمر مع الموردين. إلا أن جوانب القصور تكاد تغطي على هذه العلاقة. وأهمها عدم اعتبار الموردين طرفا فاعلا في تحسين أداء المؤسسة وضمان نموها وتطورها ذلك أن إبرام علاقة مع الموردين ليست مبنية على إستراتيجية شراكة أساسها المصلحة المشتركة وعدم الاعتماد على معايير أخلاقية وبيئية واجتماعية يتم على أساسها انتقاء الموردين

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement, [http://www.mipi.dz/ar/index\\_ar.php?p.=priv&titre=priv8](http://www.mipi.dz/ar/index_ar.php?p.=priv&titre=priv8), consulté le 11/09/2009.

وعدم إشراك الموردين في عمليات تطوير منتجات وتقديم خدمات جديدة. فكل المؤسسات تعتبر العلاقة مع الموردين مجرد صفقة تجارية ترم معهم تبدأ من تقديم الطلبية وتنتهي بتسديد المؤسسة لمستحققاتها اتجاههم. فالعلاقة مع الموردين ليست مبنية على ما يسمى بالمنفعة المتبادلة أو المصلحة المشتركة أي اعتبار أن بقاء مورديها يضمن بقائها وأن زوالهم قد يرهن بقائها. بالإضافة إلى ذلك، فإن المعايير المستعملة في اختيار الموردين المناسبين كلها معايير ذات بعد اقتصادي بحت. المورد المناسب هو الذي يقدم المستلزمات المطلوبة منه بالكميات والآجال والأسعار المناسبة وتبقى المعايير ذات البعد الأخلاقي والبيئي بعيدة تماما في عملية الانتقاء.

(5) **البيئة الطبيعية:** بالمقارنة مع باقي الأطراف، تعتبر البيئة الطبيعية أهم أصحاب المصالح التي تربط معها المؤسسات المدروسة علاقات جيدة، ذلك أن الاهتمام بالبيئة الطبيعية يعتبر شيئا ضروريا وفي نفس الوقت عاد بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في مثل هذا القطاع. فنتيجة للآثار السلبية لهذا القطاع على البيئة، أصبحت المؤسسات ملزمة على إعطاء الاهتمام الكافي بالبيئة الطبيعية وخاصة من خلال الاهتمام بالعناصر التالية :

- إجراء دراسات للجدوى لدراسة الأثر البيئي المباشر وغير المباشر للنشاط الذي تمارسه المؤسسة
- الاهتمام بالآثار البيئية عند الشروع في تصميم أو تطوير منتجات جديدة
- وضع أهداف تسعى المؤسسة من خلالها إلى التخفيف من الآثار السلبية على البيئة الطبيعية
- المعرفة الكافية بالقوانين والتشريعات البيئية والسهر على تطبيقها
- اتخاذ المبادرات اللازمة في مجال التحكم في استهلاك الطاقة والمياه والمواد الأولية والتقليل من

الفضلات

- التحكم في انبعاثات الغاز والوقاية من التلوث والتقليل من الضوضاء المنبعثة من المصانع
- التقليل من الفضلات وتدويرها

كما أن النسبة العالية التي ترمز للعلاقة الجيدة بين المؤسسات المدروسة والبيئة الطبيعية والتي تدل على الاهتمام بالبعد البيئي من طرف هذه المؤسسات جاء تحت ضغط الضوابط الحكومية التي وضعتها السلطات العمومية في الجزائر من خلال إصدار مجموعة من التشريعات تلزم المؤسسات على اتخاذ التدابير اللازمة للحد من الآثار السلبية للأنشطة التي تمارسها على البيئة.

بالإضافة إلى ذلك، لجأت المؤسسات إلى الالتزام بصورة معلنة عن التخفيف من أثارها البيئية السلبية حيث قامت كل المصانع التابعة للمجمعات الأربعة بمبادرتين طوعيتين، الأولى تتمثل في وضع أنظمة للإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية إنزو 14001 إصدار 2004 وحصلت على أساسها على الشهادات التي تثبت أن المؤسسات تولي الاهتمام الكافي للبيئة الطبيعية والثانية هو إبرامها لعقود الفعالية البيئية التي تشرف على إدارتها وزارة البيئة وهيئة الإقليم في الجزائر.

**6) المجتمع المحلي:** في علاقتها مع المجتمع المحلي، تحقق المؤسسات أضعف نسبة إشباع، وهذا يدل على

أن الدور المجتمعي للمؤسسات المدروسة تمتاز بانعدام الكفاية. وهذا راجع إلى ضعف مستوى الوعي في كيفية إبرام علاقات تعود بالفائدة مع طرف ذو مصلحة مهم في إطار المسؤولية الاجتماعية لهذه المصانع. وما يؤكد هذه النتيجة هو عدم اهتمام المؤسسات بالمجالات التالية :

- عدم وجود رغبة في اعتبار تنمية المجتمع المحلي أحد المتغيرات الإستراتيجية للمؤسسة.
- عدم اعتبار تنمية وتطوير البيئة المحلية رهانا راجحا بالنسبة للمؤسسة.
- عدم توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنمية وتطوير المجتمع المحلي.
- عدم اعتبار كل من ترقية الصحة والثقافة والرياضة الجوارية كمتغيرات يجب مراعاتها في صياغة إستراتيجية المؤسسة.
- عدم ترقية وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي.

- عدم إعطاء الأولوية لتوظيف اليد العاملة المحلية.
- عدم إعطاء الأولوية للموردين المحليين.
- عدم إنجاز استثمارات جواريه تساعد على خلق مناصب شغل.
- عدم تقديم الدعم المالي والبشري اللازم للمجتمع المحلي بغرض تطويره وتنميته.

## 2. توافق إستراتيجية المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة:

دلت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تؤكد أنه لا يوجد تطابق بين إستراتيجية المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة بنسبة 42,73%. ومنه نستنتج :

- (1) غياب إستراتيجية للتنمية المستدامة أو إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.
- (2) من ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لا يتم إدماج إلا الأهداف الاقتصادية فقط دون مراعاة الأهداف الاجتماعية والبيئية.
- (3) المؤسسات المدروسة بوحدها الإنتاجية الإتنى عشر تفتقد لإستراتيجية رسمية.
- (4) فهي بذلك تسير بدون أهداف إستراتيجية محددة في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي
- (5) في غياب إستراتيجية لديها طابع رسمي، فالمؤسسات تفتقد لأي رؤية ورسالة
- (6) وأنه ليس لديها قيم واضحة المعالم.

ومنه يمكن استخلاص أن التخطيط الاستراتيجي على مستوى هذه المؤسسات غائب. ونتيجة لهذا القصور، فإنه لا يمكن للمؤسسة أن يكون لديها قوة الإقناع الكافية لكل أصحاب المصالح بأنها:

- (1) تسعى لإشباع رغبات الزبائن وإرضائهم
- (2) تتوفر لديها الظروف المناسبة التي تسمح بتحقيق العدالة الاجتماعية

3) تتوفر لديها ظروف العمل المناسبة

4) تبذل الجهد الكافي واللازم لعدم الإضرار بالبيئة

3. توافق أنماط تسيير المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة:

دلت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تؤكد أنه لا يوجد تطابق بين أنماط التسيير المعتمدة من طرف المؤسسة وأبعاد التنمية المستدامة بنسبة 57,50%.

هذه النسبة والتي تعتبر متوسطة تدل على وجود إيجابيات في ما يتعلق بهذه النقطة وأهمها أن المؤسسات المدروسة تبذل الجهد الكافي الذي يسمح لها بالتعرف على الأنشطة ذات الأهمية المؤثرة على قدرتها على تحقيق الأهداف كما تعتمد على نظام معلومات يسمح لها بالتعرف على واقعها وتلجأ الى الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر في الإدارة نتيجة انتهاجها لأنظمة إدارة الجودة والبيئة اللذان يتبنيان التحسين المستمر كمبدأ أساسي في التطوير. كما ترمز هذه النسبة على وجود مجالات للقصور ذات أهمية بالغة منها وعلى رأسها عدم الاعتماد على نظام يساعد إدارة المؤسسة على التعرف على متطلبات أصحاب المصالح.

**المطلب الثالث : نتائج ذات علاقة بالأداء الشامل ومؤشرات وأدوات قياسه والإفصاح عنه**

1. مؤشرات قياس الأداء الشامل:

دلت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات لا تستطيع قياس أدائها الشامل بالاستعانة بمؤشرات كمية بنسبة 68,75%. ومن هذه النسبة يمكن استنتاج ما يلي:

1) بالنسبة للبعد الاقتصادي، فالمؤشرات التي يحصل عليها إجماع وحسب تصنيف أصحاب المصالح هي:

- المليون: معدل نمو الأرباح

- الزبائن: معدل رضا الزبائن

(2) في حين، يتضح أنه لا يوجد إجماع بين المؤسسات المدروسة حول المؤشرات التي تسمح بقياس الأداء

المالي وهذا بالرغم من أهمية المؤشرات المقترحة لتقييم الأداء المالي لأي مؤسسة والحكم عليه.

(3) بالنسبة للبعد الاجتماعي، فالمؤسسات محل الدراسة تركز على المؤشرات التي تتعلق بالأجور والامتيازات

الاجتماعية المرتبطة بالأجور. فمن ضمن مجموعة المؤشرات المقترحة، لم يتم اختيار إلا المؤشرات التالية:

- حصص الأجور المخصصة للتكوين موزعة حسب الفئات المهنية للعمال

- المعدل السنوي للغياب موزع حسب الفئات المهنية

- عدد حوادث العمل موزعة خلال فترات السنة

- في حين أن المؤشرات التي تتعلق بتقييم المستوى الاجتماعي غير مستعملة تماما.

(4) لا تولي المؤسسات محل الدراسة أي أدنى اهتمام للمؤشرات المتعلقة بالعدالة والمساواة سواء المساواة

الاجتماعية أو المساواة بين الرجل والمرأة. ويمكن تفسيره بجملة من الأمور منها هذه الأمور غير مطروحة

للقاش في المجتمع الجزائري حيث أن الواقع يثبت غياب ما يسمى بظاهرة التمييز بجميع أنواعها

وأشكالها.

(5) لا تعتمد المؤسسات على مؤشرات تسمح بدراسة وتقييم الاهتمام الذي توليه للمجتمع المحلي.

(6) بالنسبة للبعد البيئي، تم التركيز على المؤشرات التي تسمح بقياس الانبعاثات والآثار التي تترتب عليها.

يجدر التذكير أن هذه المؤشرات معمول بها فعلا من طرف المصانع الحاصلة على شهادة إيزو14001

إصدار 2004 حيث أن هذه المواصفة تحتوي من ضمن متطلباتها قياس الأداء البيئي للمؤسسات من

خلال وضع لوحات للقيادة تحتوي على أهداف كمية خاصة بالمؤشرات الكمية مع مقارنة ما تم تحقيقه

مع ما تم تقديره.

## 2. أدوات قياس وتقويم الأداء الشامل:

دلت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات المدروسة لا تطبق الأدوات المناسبة في قياس أدائها الشامل بنسبة 57,14%. هذه النسبة تعتبر متوسطة مما يدل على وجود بعض جوانب القوة في هذا المجال وكذلك وجود مجالات للقصور. وبالتالي، فإن أهم ما يمكن استنتاجه من خلال تطبيق واستعمال أدوات قياس الأداء الشامل هو ما يلي:

### 1) الأدوات المستعملة في قياس الأداء تهتم جزئياً بالانشغالات التي تطرحها المسؤولية الاجتماعية للشركات

وهذا من خلال الاهتمام بفتين فقط من أصحاب المصالح وهما:

- الزبائن من خلال الاستقصاءات السنوية التي تجريها المؤسسات والهدف من ورائها هو السعي إلى إشباع رغباتهم ضماناً لوفائهم والرفع من الحصة السوقية من خلال تقديم عروض أكثر جاذبية للزبائن
- المحيط الطبيعي من خلال السعي إلى تقليص الانبعاثات من الغازات التي يولدها النشاط الإنتاجي للمؤسسة وكذلك التحكم في الفضلات والمهملات. فبواسطة نظام قياس الأداء البيئي تستطيع المؤسسة تحقيق هدفين وهما إن الاهتمام بالأثر البيئي للنشاط الممارس من طرف المؤسسة يسمح بإشباع رغبة المجتمع بصفة عامة والتقليل من تكاليف الإنتاج بواسطة التحكم في الفضلات

### 2) المؤسسات محل الدراسة تقوم فعلاً بقياس أدائها المالي والاقتصادي كما تقوم أيضاً بقياس أداها البيئي. إلا

أنه يلاحظ غياب أداة تسمح بقياس الأداء الاجتماعي.

### 3) غياب الترابط بين كل الأدوات المستعملة في قياس الأداء. فباستثناء الأدوات الثلاثة الموجهة لقياس الأداء

الاقتصادي وهم نظام تقارير النشاط الدورية و نظام الموازنات التقديرية و نظام جداول (لوحات) القيادة، فإن الأدوات الأخرى المستعملة في قياس الأداء البيئي ورضا الزبائن وفعالية العمليات الداخلية منفصلة عن بعضها البعض. وفي ظل هذا الوضع، فإنه لا يمكن قياس الأداء الشامل للمؤسسات المدروسة.



4) إن المؤسسات غير قادرة على التعرف على مدى الارتباط الموجود بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال تطبيق إدارة الجودة وإدارة البيئة وبين الأداء المالي والاقتصادي. إن هذا الأمر في وجهة نظر العديد من المختصين في مجال التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة يعتبر عاديا حيث يكاد يكون إجماع بين هؤلاء حول صعوبة قياس التفاعل الذي يمكن أن يوجد بين الأبعاد الثلاثة للأداء. "كما أن تعدد المؤشرات المستعملة في قياس الأداء والأدوات المستعملة في ذلك أصبحت مصدرا للصعوبات التي تلاقىها المؤسسات في مجال القياس والإفصاح عن الأداء الشامل.<sup>1</sup> وبالتالي، إن عدم ربط المؤشرات المستعملة في القياس فيما بينها لا يسمح بالتعرف على الأداء الشامل للمؤسسة ومن ثم قياسه.

### 3. الإفصاح عن الأداء الشامل:

دلت النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تؤكد أن المؤسسات الاقتصادية المدروسة لا تقوم المؤسسة بالإفصاح عن أدائها الشامل لكل أصحاب المصالح بنسبة 62,50%. ومنه نستنتج :

1) أن الإفصاح عن الأداء الشامل منعدم تماما على مستوى المؤسسات المدروسة. هذا الغياب راجع إلى جملة من الأسباب يمكن ذكر أهمها وتتمثل في:

- غياب القوانين والتشريعات التي تجبر المؤسسات على القيام بهذا الإفصاح.
- غياب جماعات الضغط خاصة منها تلك الناشطة في مجال حماية البيئة التي تفرض على المؤسسات القيام بهذا الإفصاح.
- غياب الإدراك الكافي لدى مسيري المؤسسات بوجود مجموعة من المبادرات العالمية التي يمكن الاقتداء بها في إعداد التقارير حول التنمية المستدامة وحول كيفية الإفصاح عنها.

<sup>1</sup> Nicolas BERLAND, à quoi servent les indicateurs de la RSE ? Op.cit., p.43

- عدم الاحتكاك بالشركات العالمية الرائدة في مثل هذا المجال والافتداء بها من أجل التصريح بنتائج النشاط البيئي والاجتماعي للمؤسسات.

(2) لا يتم الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات وفق ما هو متعارف عليه عالميا والذي تعمل به كبريات الشركات العالمية. فمن خلال هذا التقرير يتم التبليغ والإفصاح عن أداء المؤسسة وعن جودة علاقتها مع أصحاب المصالح.

كما يجب التذكير أن كل من البعدين البيئي والاجتماعي لا يدخلان ضمن اهتمامات المساهم الممثل في شركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر. فالتقارير الدورية التي تعدها المؤسسة خلال مختلف فترات السنة والموجهة للإبلاغ عن النشاط العام للمؤسسة وكذلك التقارير السنوية التي يعدها مجلس الإدارة لفائدة الجمعية العامة العمومية لا تحتوي إلا على معلومات يغلب عليها الجانب المالي. فلوحة القيادة التي ترسل كل نهاية شهر من المجمعات إلى الشركة الأم تحتوي على جدول حسابات النتائج في طابعه المحاسبي يتم فيه إجراء مقارنة بين ما تم تحقيقه وما تم تقديره. وأما عن كل المعلومات الأخرى التي يتسمح بالتعرف عن الوضع الاجتماعي والبيئي فهي غائبة في هذه الوثائق.

## **المبحث الثالث : جوانب الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة، مقترحات الدراسة**

### **والأفاق البحثية المستقبلية**

قبل تفصيل الاقتراحات التي قدمها الباحث في إطار هذه الدراسة والتي يتناولها المطلب الثاني، جدير بنا الوقوف على نقاط الاتفاق والاختلاف بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة ويكون ذلك في المطلب الأول. أما المطلب الثالث فيقدم فيه الباحث جملة من المواضيع التي أثارها البحث والتي يرى فيها إمكانية أن تحض بالبحث مستقبلا.

## المطلب الأول: جوانب الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة

قبل التطرق إلى جوانب الاتفاق والاختلاف، لا بد من التطرق إلى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة. إن تناول هذا العنصر مهم وهذا بغرض توضيح أن هذه الدراسة والدراسات السابقة يشتركون في أجزاء كثيرة ولكنهم لم يتناولوا بالدراسة لا نفس الإشكالية ولا نفس الفرضيات ولا نفس قطاع النشاط.

### 1. ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات:

تتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات أنها:

- (1) تشمل أحد القطاعات الحيوية في الجزائر والذي لديه بالغ الأثر في المجتمع والاقتصاد وعلى البيئة.
- (2) تتناول كل الجوانب المتعلقة بالأداء الشامل وهي القياس بواسطة المؤشرات والتقويم بواسطة الأدوات المتاحة والإفصاح بواسطة التقارير ولا تكتفي بعنصر واحد من هذه العناصر الثلاثة مثل ما قامت به الدراسات الأخرى حيث أنه :
  - بالمقارنة مع دراسة نائل العواملة، اكتفى الباحث بتناول المؤشرات التي تسمح بالتعرف عن مدى تحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية
  - بالمقارنة مع دراسة ماهر شعشاعة ومازن عبد القادر خليل عليان، تناول الباحثان أحد أدوات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات فقط وهي المحاسبة الاجتماعية
  - بالمقارنة مع دراسة منصور إبراهيم السعايدة الباحث، فبالرغم من أنه الوحيد الذي تناول قطاع الاسمنت بالدراسة، إلا أن دراسته تختلف عن دراستنا في جانبين وهما :
    - الاكتفاء فقط بدراسة موضوع قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمنشأة

○ تناولت دراسته عينة مكونة من منشأة واحدة، في حين أن دراستنا تناولت عينة مكونة من كل

مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر ومكونة من إثنا عشر مصنع

- بالمقارنة مع دراسة كل من AYADI SALMA DAMACK في فرنسا ورويدة حنا إبراهيم حداد

في الأردن، فالباحثان ركزتا في دراستيهما موضوع الإفصاح الإجمالي (القانوني) بواسطة

التقارير السنوية، في حين أن طرق ووسائل الإفصاح كثيرة ومتعددة الإفصاح منها الإجمالي

ومنها الطوعي (الاختياري) مثل ما هو سائد حالياً في دول العالم الغربي

(3) بالمقارنة مع دراسة MOEZ SEID في فرنسا، فبالرغم من تقاربهما في مجالات بحث محددة، إلا أنه

يلاحظ وجود أوجه للتشابه وكذلك أوجه للاختلاف:

- تتشابه الدراستان في عنصريين مهمين وهما:

○ كلتا الدراستين تناولتا الأداء الشامل دون التركيز على نوع واحد من كالأداء

الاقتصادي مثلاً

○ تتفق الدراستان على وجود الكثرة المؤشرات المستعملة في قياس هذا الأداء، مما

يصعب عملية استعمالهما

- تختلف الدراستان النتائج وبالضبط في عنصر واحد وهو أنه وفق نتائج دراسة معز، فإن

المؤسسات المدروسة تلجأ إلى المؤشرات بغرض قياس مستوى الإشباع الذي تحققه المؤسسة

لبعض أصحاب المصالح. أما في دراستنا نحن، فمن بين النتائج المتوصل إليها أن المؤسسات

المدروسة لا تولي الاهتمام الكافي بغرض التعرف على متطلبات أصحاب المصالح من أجل

إشباعها.

## 2. مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة :

تتمثل أهم النتائج التي تم التوصل من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج أهم الدراسات السابقة والتي سبق تفصيلها في المقدمة في ما يلي:

### 2.1 بالنسبة للدراسات العربية، الوضع الذي يميز الواقع الجزائري يكاد يكون نفسه هو الذي يميز الوضع

في الدول العربية مع وجود بعض النقاط المختلفة.

#### • النقاط المشتركة فيها :

- لا يتم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.
- لا يتم قياس الأداء الشامل.
- انخفاض في مستوى الإفصاح عن الأداء الشامل.
- غياب نموذج وطريقة موحدة تستعمل في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ويمكن إرجاع أسباب هذا الانخفاض إلى مجموعة من الاعتبارات منها :

- ضعف مستوى الوعي بأهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية
- غياب الاهتمام الكافي من الحكومات بهذا الجانب مما نجم عنه انعدام التشريع في هذا المجال
- ضعف الاهتمام من قبل المؤسسات مما نجم عنه عدم انتهاج المبادرات بصفة طوعية في مجال تبني سياسات وإجراءات اجتماعية وبيئية تؤدي إلى قياس وتحليل وعرض آثار مزاولة المؤسسات الاقتصادية لأنشطتها على المجتمع الذي تنشط في وسطه وخصوصا على البيئة وعلى المجتمع بجميع مكوناته

#### • النقاط المختلف فيها :

بالإضافة للإفصاح الإلزامي والمتعلق بالقوائم المالية السنوية، فإن الإفصاح الوحيد المطبق من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو ذلك الذي تشترطه متطلبات المعايير والمواصفات التي انتهجتها المؤسسات من

أجل الحصول على شهادات الأيزو، على سبيل الخصوص الإيزو 9001 والإيزو 14001. في حين أن الدراسات العربية توصلت إلى أن مستوى الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية جيد بينما مستوى الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالبيئة الطبيعية منخفض بشكل ملحوظ.

## 2.2 بالنسبة للدراسات الأجنبية:

إن الدراسات التي بحوزتنا والتي هي جيرة بالمقارنة مع ما تم توصلنا إليه من نتائج هي الدراسات الفرنسية. من خلال المقارنة، يتبين أن الوضع الذي يتصف به الواقع الجزائري مخالف تماما للواقع الفرنسي وفي مجالات عدة :

1) بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الشمل، فبالرغم من أن العدد المستعمل من طرف المؤسسات الفرنسية كثير، إلا أن ما يلاحظ عليها أن :

- تستعين المؤسسات الفرنسية بمؤشرات كثيرة في قياس الأداء الشامل.
  - تستعمل هذه المؤشرات في القيادة وكذلك في مراقبة تصرفات الإدارة العليا.
  - تستعمل هذه المؤشرات في قياس مستويات الإشباع الذي تحققه المؤسسات لأصحاب المصالح
- 2) تعتمد المؤسسات الفرنسية على طرق مختلفة للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل أهمها في :

- إعداد التقارير والإفصاح عنها بوسائلها وإمكاناتها الخاصة
- الاستعانة بخدمات مكاتب الاستشارة الخارجية المختصة
- يتم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات بقوة القانون
- كما يتم الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي بشكل طوعي
- إن أهم وسيلة مستعملة في الإفصاح هو ما يسمى بتقارير التنمية المستدامة أو تقارير الاستدامة

(3) في قياس وتقييم والإفصاح عن الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية ليس هو نتيجة العقوبات الردعية

التي فرضها القانون حول التعديلات الاقتصادية الجديدة (la loi NRE) بل هو ناجم عن خيار

استراتيجي فرضته الإدارات العليا للشركات بضرورة ربط قنوات الحوار الجدي مع أصحاب المصالح.

(4) لجماعات الضغط الممثلة في المنظمات غير الحكومية الدور الكبير في إلزام المؤسسات الفرنسية على

بذل الجهد الذي تبذله في مجال اعتماد مؤشرات قياس وتقييم الأداء الشامل والإفصاح عن المسؤولية

الاجتماعية للشركات.

(5) كما أن للمعيار SD 21000 دور كبير في الخطوات التي بذلتها المؤسسات الفرنسية من أجل التحلي

بالمسؤولية المجتمعية للشركات.

ومما سبق تفصيله يتضح جليا أن كل ما يميز الواقع الفرنسي غير موجود تماما في الجزائر. فالحد الأدنى

المتمثل في القانون الملزم للإفصاح عن نتائج أثر أنشطة المؤسسة على البيئة والمجتمع غير موجود. وكذلك الأمر

بنسبة لمستوى وعى المسير بالذهاب طواعية نحو هذا الاتجاه غير موجود. أما بالنسبة لجماعات الضغط، فدورها

منعدم في ظل البيئة السياسية والاجتماعية الجزائرية.

وكخلاصة، فإن ما أضافته هذه الدراسة بالمقارنة مع الدراسات المذكورة أعلاه أنها أضافت محورا لم تتناوله

تلك الدراسات وهو طبيعة الوسائل التي تسمح لها بقياس الأداء الشامل للمؤسسات، هذا من جهة. ومن جهة

أخرى، فإن الدراسة تركز على قطاع من الصناعة لم يتم تناوله من قبل.

## المطلب الثاني : مقترحات الدراسة

في إطار هذه الدراسة، يقدم الباحث طائفتين من المقترحات، الطائفة الأولى موجهة لإدارة المؤسسة والتي

يتعين على الإدارة العليا للمؤسسات الالتفاف إليها. أما الطائفة الثانية فهي موجهة للسلطات العمومية باعتبار

أنها تتحكم في الكثير من الأمور التي تكون البيئة الخارجية للمؤسسة.

## 1. مقترحات ذات علاقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسات :

يقترح الباحث على المؤسسات محل الدراسة عند صياغة استراتيجياتها ما يلي :

- (1) أن تضع المسؤولية المجتمعية في صلب استراتيجياتها بعيداً عن العلاقات التسويقية والعامية، أي أن تجعل منها أهدافاً حقيقية يجب بلوغها والابتعاد عن مجرد شعارات خالية من أدنى متطلبات التطبيق. فبدونها للمسؤولية المجتمعية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة تصبح أبعاد التنمية المستدامة إحدى الاهتمامات التسييرية للإدارة العليا.
- (2) يجب على المؤسسات توضيح رؤيتها المستقبلية على أن تشمل هذه الرؤية من بين ما تشمله التطلع إلى إشباع رغبات الأطراف ذات المصلحة.
- (3) كما يجب أن تسهر الإدارة العليا على إيصال هذه الرؤية لهؤلاء الأطراف كدليل على مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسات لإدماج التنمية المستدامة في التسيير. وهنا يبرز دور الاتصال الفعال في توجيه المسؤولية المجتمعية للشركات نحو أهداف بيئية ومجتمعية واضحة ومساعدة هذه المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها في هذا الخصوص ذلك أن هذا الأخير هو بمثابة التعبير عن الأداء الجيد للمؤسسات على جميع المستويات.
- (4) ضمن رسالة المنظمة، يجب على المؤسسات أن تحدد أنها تسعى لإشباع رغبات كل طرف ذو مصلحة وهذا حتى تكتسب ثقتهم و تجعل منهم شركاء لها في تحقيق أهدافها.
- (5) يجب على المؤسسات أن تحدد بوضوح قيمها الرئيسية المشتركة على أن تشمل هذه القيم الاهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي والأخلاقي.
- (6) يجب أن يضع مسيرو المؤسسات نصب أعينهم أن المسؤولية المجتمعية للشركات هي مصدر من المصادر التي تساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن إدماج أبعاد التنمية المستدامة في تسيير المؤسسة يعطي لها تفوق أمام منافسيها الآخرين ويحسن من صورتها في الوسط والبيئة التي تنشط فيها.



## 2. مقترحات تقضي بإدماج الممارسات الحسنة في التسيير :

في مجال الاعتماد على أفضل الممارسات في التسيير، يقترح الباحث على المؤسسات ما يلي :

### 2.1 تطبيق نظام الإدارة المندمج :

ومن بين الحلول الممكنة بالنسبة لهذه المؤسسات حتى تستطيع دمج الأدوات المذكورة أعلاه هو الاعتماد على تطبيق نظام الإدارة المندمج *Systeme de management intégré* والذي شرعت أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطبيقه منذ سنوات إلا أن مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر لم تشرع بعد في تطبيقه. لقد شاع عالميا على مستوى المؤسسات توحيد الأنظمة التي تسمح بتطبيق هذه المواصفات في نظام موحد يدعى بنظام الإدارة المندمج والذي بواسطته تطبق المؤسسة نظاما واحدا تأخذ المؤسسة وتراعي متطلبات المواصفات القياسية الثلاثة في آن واحد. حيث أن الغاية من ذلك هو تحقيق الفعالية إذ انه يسمح بالحصول على:

- رؤية شاملة للمؤسسة بواسطة تحقيق التفاعل بين مختلف أنظمة الإدارة الأربعة
- الانتقال من الحصول على شهادة مطابقة لمواصفة واحدة إلى شهادة مطابقة لمجموعة من المواصفات
- التقليل من تكاليف وضع الأنظمة
- مراعاة ودمج أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة في آن واحد

### 2.2 الاعتماد على المقارنة المرجعية كوسيلة لإدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة :

إن السعي للتميز بالنسبة للمؤسسات هو ممارسة أنماط وأساليب في الإدارة تسمح لها بتحقيق أهدافها والتي من بينها ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لكل احتياجات وتطلعات أصحاب المصالح والعمل على إشباعها. ومن بين ما يستوجب على المؤسسة السعي لتحقيقه لبلوغ التميز هو ضرورة أن تكون في نفس الموقع الذي توجد فيه المؤسسات الرائدة.

وتعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات الأساسية المساعدة على بلوغ هذه الغاية. فالإشكالية المطروحة أمام مؤسسات قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر تكمن في كيفية الاعتماد على المقارنة المرجعية كأداة من ضمن

مجموعة من المطروحة أمامها كي تساعد في الاستفادة من أحسن الممارسات والتي تسمح لها بالارتقاء وتحسين مستويات أدائها.

إن المبدأ الذي تقوم عليه المقارنة المرجعية هو أنه نتيجة للتطور الذي تعرفه أنماط وأساليب الإدارة فإنه لا توجد جدوى لابتكار طرق جديدة ما دام أنه توجد هناك طرق مستعملة ومطبقة من طرف بعض المؤسسات والتي تأتي بنتائج جيدة، وعليه فالمقارنة المرجعية قائمة على مبدأ مفاده أن المؤسسة مجبرة على "الاعتراف بأنه في نفس المجال الذي تنشط فيه، هناك من هو أحسن منها وأنه يجب عليها التصرف بحكمة والتعلم منها الكيفية التي تجعلها في مثل مستواها ولما لا أفضل منها. ذلك أن المقارنة المرجعية هي "عملية من خلالها يمكن للمنظمة التعرف على الممارسات الأحسن أداء المطبقة من طرف المنظمات عبر كامل أنحاء العالم من أجل تحليلها وتطبيقها بغرض تحسين أدائها.

وبالإضافة إلى التعرف على أحسن الممارسات المستعملة والمطبقة من طرف المؤسسات الرائدة، فإن المقارنة المرجعية تفترض التعمق في قياس النتائج المحققة من طرف المؤسسة في حد ذاتها ثم بعد ذلك دراسة نتائج المؤسسات الأخرى وبعدها تتم عملية المقارنة، والهدف من ذلك هو خلق القيمة لجميع أصحاب المصالح.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

- صياغة أهداف تسمح بتحقيق النمو للمؤسسة.
- الإسراع في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسة.
- التعرف على العمليات التي تسمح بالرفع من أداء المؤسسة وتحسينها.
- الإسراع في إشباع رغبات الزبائن.
- الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- التعرف الجيد على إيجابيات وسلبيات المؤسسة.

- خلق مناخ في الإدارة يعتمد على الحقائق القابلة للقياس والابتعاد عن طرق الإدارة المبنية على التخمين.

- السعي الدائم نحو التحسين المستمر.

- تدعيم المعرفة المتراكمة لدى المؤسسة.

في الاعتماد على المقارنة المرجعية كوسيلة يمكن الاستعانة بها من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة، نرى

أن المؤسسة المرجع المناسبة هي شركة لافارج LAFARGE الفرنسية.

### (1) التعريف بالمؤسسة المرجع ومبررات اختيارها

تأسست مجموعة لافارج العالمية والرائدة في مجال مواد البناء على مستوى العالم عام 1833 وتمتلك تاريخاً

عريقاً ساهمت من خلاله بعمليات التطوير والبناء على مستوى العالم.

تختص المجموعة في إنتاج وتسويق كل أنواع مواد البناء وعلى وجه الخصوص مادة الاسمنت بجميع أنواعها،

إنتاج الحصى والاسمنت المسلح والجبس. وتعتبر كل نشاط من الأنشطة الثلاثة نشاط استراتيجي مستقل بذاته عن

باقي الأنشطة الثلاثة. "تحتل المجموعة المراكز الأولى في العالم في إنتاج مواد البناء. وهي تتواجد في 79 دولة، وتضم

أكثر من 2200 موقع صناعي حول العالم ويعمل بها 84 ألف موظف."<sup>1</sup>

في مجال صناعة الاسمنت، "تحتل المجموعة المرتبة الأولى عالمياً. توظف في هذا القطاع 50.000 عامل

وتمتلك 125 مصنع اسمنت في 50 دولة. حقق قطاع الاسمنت سنة 2008 رقم أعمال قدره 10,9 مليار أورو"<sup>2</sup>.

وقد تم تحقيق هذا الرقم بنسبة 63% في الدول المتطورة وبنسبة 37% في الدول السائرة في طريق النمو. وبلغت

القيمة المضافة التي حققتها مجموعة لافارج سنة 2008 أكثر من 7,2 مليار أورو، أي بنسبة 38% من رقم

الأعمال.

<sup>1</sup> Groupe LAFARGE, rapport de développement durable 2008, page 3.

<sup>2</sup> Groupe LARARGE, Op. Cit., page 4.

بالرغم من تواجدها الجغرافي في جميع مناطق العالم، إلا أن المجموعة تسعى جاهدة إلى التوسع جغرافيا خاصة في الدول السائرة في طريق النمو وهذا راجع إلى تزايد الطلب على مادة الاسمنت. ويأخذ هذا التوسع شكل اقتناء مصانع اسمنت جاهزة مثل ما هو الحال في الجزائر حين قامت بشراء مصنع الاسمنت لحمام الضلعة التابع لشركة أوراسكوم المصرية أو على شكل بناء مصانع جديدة.

## 2) تمييز مجموعة لافارج عن باقي الشركات الأخرى العالمية بواسطة الاهتمام بالتنمية المستدامة:

بالإضافة إلى ريادتها العالمية في مجالات النشاط الثلاثة المذكورة أعلاه، تعتبر مجموعة لافارج الرائدة عالميا في مجال التنمية المستدامة. فأهم ما يميزها في هذا المجال هو:

- هي واحدة من المؤسسات القليلة المصنفة ضمن مؤشرات الأسهم الرئيسية المسؤولة
- تم مكافأة تقريرها الأول للتنمية المستدامة بفرنسا سنة 2002
- كذلك قامت بتطوير الشراكة مع منظمات غير حكومية خاصة الصندوق العالمي للطبيعة. ومن خلال هذه الشراكة، أعلنت عن التزامها بشأن مسألة حماية البيئة.
- ويعود هذا الاهتمام من طرف المجموعة بالتنمية المستدامة إلى جملة من الاعتبارات يأتي على رأسها:
- درجة الوعي التي تتحلى بها إدارة المجموعة في ما يخص الأضرار التي يلحقها قطاع الاسمنت بالبيئة، حيث أن هذا الأخير هو من أكثر القطاعات تلويثا للبيئة نتيجة الانبعاثات الكبيرة من الغبار. لذلك ترى هذه الإدارة أنه لا بد من أن تتخذ تدابير من شأنها التحكم في تلك الأضرار.
- كما أن تكتل السكان المجاورين وكذلك المجموعات المحلية لمناطق تواجد المصانع في أوروبا وحشد قواهم بغرض مواجهة الأخطار التي تسببها لهم مصانع مجموعة لافارج يعتبر دافعا أمام الإدارة للتحرك نحو تلبية متطلباتهم.

نتيجة لذلك، قررت الإدارة العليا لمجموعة لافارج وضع إستراتيجية من شأنها أن تساعد على تغيير صورتها وتعود جذور بلورة هذه الإستراتيجية إلى فترة تمتد على ثلاثين سنة. لقد كانت الفكرة التي على أساسها تم صياغة وتنفيذ تلك الإستراتيجية هي التزام بالتنمية المستدامة.

ففي هذا المجال، تتبع المجموعة إستراتيجية مشتركة توائم فيها بين المتغيرات التالية:

- الأداء الاقتصادي
- القيم الاجتماعية والإنسانية
- احترام الموظفين
- مراعاة الثقافات المحلية
- حماية البيئة والحفاظ على المصادر الطبيعية والطاقة
- التركيز على موضوع الصحة والسلامة المهنية

تعطي المجموعة للتنمية المستدامة الأولوية قصوى ضمن اهتماماتها، وهي من خلالها تسعى إلى تحقيق التميز مستعينة في ذلك على مبدأ التحسين المستمر الذي تعتبره أحد القيم الجوهرية ضمن أساليب وأنماط تسييرها. فمنذ أكثر من ثلاثين سنة والمجموعة تبذل مجهودات كبيرة فيما يخص خفض التلوث البيئي والحوار مع السكان المجاورين والمجتمع المحلي. على أساس ذلك، قامت بتطوير سياسة اجتماعية طويلة مثلها مثل القطاعات الصناعية الأخرى التي يترتب على نشاطها أخطار صناعية كبيرة. وتقوم هذه السياسة على المرتكزات التالية:

**(1) تدوير النفايات:** تعتبر مجموعة لافارج أن تدوير النفايات هو فرصة اقتصادية لمصانع الاسمنت. في هذا

المجال، تتمتع صناعة الاسمنت بمزايا لا جدال فيها ذلك أن درجة الحرارة المرتفعة بالأفران والتي تبلغ 1450 درجة مئوية تسمح بتدمير كل المواد السامة. على هذا الأساس، قامت كل مصانع الاسمنت التابعة للمجموعة بتطوير نشاط استرجاع النفايات بما فيها تلك السامة مثل الزيوت المستعملة والعجلات المطاطية لوسائل النقل ومياه الصرف الصحي. لقد استطاعت مجموعة لافارج من تحويل النفايات من

عنصر من عناصر التكاليف إلى مصدر من مصادر الإيرادات. فتكاليف تجهيز المصانع بآليات استرجاع النفايات كبناء وحدات التخزين ووضع المصافي والرقابة على الجودة والتكاليف الإدارية الأخرى يتم تعويضها بواسطة إيرادات بيع النفايات. لقد تلقت شركة لافارج نتيجة انتهاج هذه السياسة العديد من المكافآت. ويعتبر تطوير هذا الأسلوب من بين الأمور الذي ساهموا في وضعها في الريادة في مجال التنمية المستدامة.

## (2) الحوار مع أصحاب المصالح: في كل مناطق تواجدها، تواجه مصانع الاسمنت تحديات كبيرة مع

السكان حيال إنبعاثات الغبار. لقد أدى هذا الأمر بالسلطات العمومية خاصة في الدول المتقدمة إلى سن تشريعات لتنظيم هذا النشاط على المستوى البيئي. فكل نشاط ترغب مصانع الاسمنت القيام به سواء من أجل بناء مصنع للاسمنت جديد أو التوسيع فيه أو إدخال تعديلات على العملية الإنتاجية كتغيير أسلوب استرجاع النفايات، لا بد أن يحصل على ترخيص إداري مرتبط بالخضوع إلى تحقيق علني مسبق. كما أن هذه القوانين تقضي بأن أي صراع مع السكان أو الإدارة المحلية قد يتسبب في صعوبات إدارية معتبرة قد تصل إلى تجميد تشييد المشاريع الاستثمارية الجديدة وكذلك تعريض المؤسسة إلى غرامات مالية. ولكن بالرغم من كل ذلك، تواجه مصانع الإسمنت انتقادات كثيرة وشديدة متأتية من المجتمعات المحلية ومن السكان حول الأثر السلبي لنشاط صناعة الاسمنت. ولتفادي هذه العقبات، سارعت مجموعة لافارج إلى القيام بمساعي تهدف من ورائها إلى الحفاظ على علاقات دائمة مع أصحاب المصلحة في مختلف مناطق تواجد مصانعها. وقد تم وضع هدفين لإبرام هذه العلاقة وهما:

- تعزيز التماسك داخل المجتمع الذي يتضمن العديد من المستخدمين من ثقافات ومجتمعات

مختلفة

- تعزيز صورة الرائد المسؤول في قطاع صناعة الإسمنت.

ومن هنا تتضح الدوافع التي جعلت من اهتمام إدارة مجموعة لافارج بضرورة بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي وكذا مع الإدارة. فربط علاقة جيدة مع أصحاب المصالح يعتبر منذ مدة طويلة تحدياً رئيسياً لمصانع الاسمنت التابعة للمجموعة. ومن أهم المبادرات التي تقوم بها مجموعة لافارج كلما قررت بناء مصنع إسمنت جديد أو بعد شراءها لمصنع اسمنت من شركات منافسة أخرى أن تقوم بإنشاء لجان للتوفيق ومتابعة البيئة مع إلزامية إشراك ممثلين عن السكان والإدارة على مستوى جميع مواقع الإنتاج.

(3) استراتيجية التنمية المستدامة لمجموعة لافارج للفترة الممتدة بين 2005 و2012: تدور الإستراتيجية المنتهجة من طرف مجموعة لافارج في مجال التنمية المستدامة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المفصلة أدناه في ثلاثة مجالات وهم المجال الإداري والمجال الاجتماعي والمجال البيئي.

#### • في المجال الإداري:

سطرت إدارة المجموعة تحقيق الأهداف التالية:

- تخفيض نسبة حوادث العمل إلى 50% بالمقارنة مع سنة 2005
- فرض هذه النسبة على كل شركات المناولة التي تتعامل حصيصاً مع مجموعة لافارج
- السهر على تطبيق سياسة المؤسسة في مجال المنافسة مع تحديد ضرورة فحص مدى تطبيقها واحترامها من طرف كل مصانع المجموعة قبل نهاية سنة 2010
- قيام كل مصانع المجموعة بإجراء استقصاء لدراسة رضا الزبائن قبل نهاية سنة 2008
- تحقيق رقم أعمال قدره واحد (1) مليار أورو في المنتجات الجديدة
- مضاعفة نسبة النساء الشاغلات لمناصب إطارات عليا في المجموعة بين سنة 2003 و2008
- تحديد نسبة 20% من مناصب الإطارات السامية للمجموعة والتي يجب أن تشغلها الفئة النسوية على أن يتم تحقيق هذا الهدف قبل نهاية سنة 2012

## • في المجال الاجتماعي:

- وضع برنامج للصحة والسلامة المهنية خاص بكل مصانع المجموعة قبل سنة 2010 على أن يشمل هذا البرنامج على الأقل استفادة كل عامل من فحص طبي سنوي كل سنة
- وضع برنامج لوقاية عمال المجموعة التابعين للمصانع الموجودة في إفريقيا وآسيا والهدف منه مكافحة السيدا والملاريا على أن يدخل هذا البرنامج حيز التطبيق قبل نهاية سنة 2010

## • في المجال البيئي:

- إجراء تدقيق بيئي لكل المصانع التابعة للمجموعة في فترة لا تزيد عن أربعة سنوات
- تنفيذ 85% من برنامج إعادة تأهيل المحاجر وفق متطلبات ومعايير خاصة بالمجموعة
- اختبار مصانع المجموعة وفق المعايير الخاصة بالصندوق العالمي للطبيعة (WWF) حتى تثبت للرأي العام مدى اهتمامها بالتنمية المستدامة
- وضع برنامج لتحسين الأداء البيئي للمصانع مع مراعاة الشروط التي تسمح باحترام التنوع البيئي قبل سنة 2012
- تخفيض الانبعاثات من ثاني أكسيد الكربون CO2 بنسبة 20% لكل طن منتج من الاسمنت بالمقارنة مع النتائج المحققة سنة 1990
- تخفيض مجموع الانبعاثات بنسبة 15% لكل طن منتج من الاسمنت بالمقارنة مع النتائج المحققة سنة 1990
- تخفيض الانبعاثات من الغبار بنسبة 30% لكل طن منتج من الاسمنت خلال الفترة الممتدة بين 2005 و2012 بالمقارنة مع النتائج المحققة سنة 1990
- تخفيض الانبعاثات من Nox بنسبة 20% لكل طن منتج من الاسمنت خلال الفترة الممتدة بين 2005 و2012 بالمقارنة مع النتائج المحققة سنة 1990



- تخفيض الانبعاثات من Sox بنسبة 20% لكل طن منتج من الاسمنت خلال الفترة الممتدة

بين 2005 و2012 بالمقارنة مع النتائج المحققة سنة 1990

- بالنسبة للملوثات الناجمة عن الأفران، إجراء تشخيص تقني لكل مصانع الاسمنت من أجل

الحد من انبعاثاتها قبل نهاية سنة 2010

### 2.3 الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر في إدماج أبعاد التنمية المستدامة:

لا يوجد أسلوب واحد بإمكان المؤسسة انتهاجه لإدماج التنمية المستدامة داخلها، لذلك فلكل مؤسسة أسلوب خاص بها يمكن أن تنتهجه. إن أهم ما يوجب الإشارة إليه في هذا المجال هو ضرورة أن يكون الأسلوب المعتمد أسلوباً ديناميكياً يفتقد للجمود وقابل للتطوير.

إن تطبيق سياسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يجب أن يكون مطابقاً لكل عملية تسعى من خلالها للتحسين المستمر. فمهما كانت الأدوات المتاحة، فالمؤسسة بإمكانها أن تختار أي أداة تراها مناسبة لها شريطة أن تحقق لها التحسين المستمر. كما أنه على المؤسسة أن تطبق تلك الأدوات على جزء معين من نشاطها بالتدرج حتى تعمم ذلك على كافة أنشطتها وبذلك تكون قد وضعت منهجية شاملة للتنمية المستدامة. عكس ذلك، بإمكان المؤسسة أن تراعي واقعها وأن تضع برنامجاً زمنياً تسعى من خلاله إلى تحقيق منهجية شاملة للتنمية المستدامة. ولكي تقوم بذلك، فبحوزتها جملة من الأدوات وهي عادة متوفرة على شكل خطوط عريضة تسمح لها بمتابعة المعطيات والبيانات وقيامها باستعمال مؤشرات معينة وصياغة جداول قيادة.

إن أهم الخطوات التي يمكن إتباعها هي كالتالي:

1. قبل الشروع في التطبيق يجب:

- التعرف هل المؤسسة تمارس التنمية المستدامة دون أن تعلم
- أن لا تسعى إلى أن تكون مثالية في هذا المجال
- أن يتولى اتخاذ القرار المسؤول الأول عن المؤسسة.

2. المبادرات الأولى التي يجب إتباعها:

- تحسيس العمال داخل المؤسسة مما يسهل عملية تطبيقها
- تعيين مسؤول عن تنفيذ المشروع يشرف على عملية تنظيم سير تطبيق المشروع ومتابعته كما يشرف على عملية التفاوض مع أصحاب المصالح
- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بما والتي على أساسها يمكن الشروع في تطبيق البرنامج ويمكن للمؤسسة الانطلاق من نقاط قوتها وكذلك إعداد برامج تحسين خاص بنقاط الضعف
- عدم الاكتفاء بوضع برامج يسمح لها بأن تكون مطابقة لكل ما هو تشريع فهي مطالبة بالذهاب إلى أبعد من ذلك، ذلك أن الانخراط في البرامج هو طوعي. وعليه يجب أن تكون يقضه لكل ما يمكن أن يستجد في هذا المجال
- إشراك أصحاب المصالح في تنفيذ البرنامج

- قياس أداء المؤسسة من خلال مؤشرات أداء يتم وضعهم والإفصاح عنهم لكل أصحاب المصالح.

### 3. الاقتراحات الموجهة للسلطات العمومية

على المستوى الكلي أي عن دور الدولة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات، فبالإضافة إلى سن القوانين والتشريعات والسهر على تطبيقها فيمكنها أن تطلق مجموعة من المبادرات منها:

- (1) إنشاء هيئة تسمى بالهيئة الوطنية للمسؤولية الاجتماعية تكون بمثابة منصة لتبادل الخبرات وتنسيق الجهود وتعميم أفضل الممارسات في مجال إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية في إدارة المؤسسات.
- (2) تنظيم منتديات ومؤتمرات دولية تجمع الفاعلين المحليين والعالميين في مجالات المسؤولية الاجتماعية من خبراء وأصحاب المبادرات النموذجية والناجحة وممثلي المؤسسات الاقتصادية الجادة في أداء دورها الاجتماعي والبيئي

- (3) وضع جوائز للتميز تمنح للمؤسسات التي حققت تفوقا في مجال الاهتمام بالبيئة وبالخدمة المجتمعية.

(4) وضع مؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات يشجع بشكل كبير المؤسسات على الاهتمام بمجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث يكون هذا المؤشر بمثابة مرجع للمؤسسات يضمن الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية حيث يقدم هذا المؤشر نهجا منظما لإدارة والقياس والإبلاغ عن التأثيرات المترتبة على الأعمال والأنشطة الاقتصادية للمؤسسات في المجتمع وفي البيئة.

(5) تأسيس معهد للمسؤولية الاجتماعية. ومن دواعي إنشائه تأهيل وتدريب إطارات المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات كما يتولى إدارة دورات تدريبية للمؤسسات الراضية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في أماكن العمل.

(6) حث المؤسسات الاقتصادية على وضع أنظمة لإدارة الجودة والإدارة البيئية وكذلك أنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية ويكون ذلك من خلال تقديم الدعم المالي والزيادة منه في إطار تطبيق برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

(7) فتح الباب أمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتشجيعها على الانخراط في برنامج تحسين الفعالية البيئية الذي تشرف على تسييره وزارة البيئة وهيئة الإقليم والسياحة لما له من فائدة على إدماج البعد البيئي في التسيير والاهتمام به.

(8) إنشاء هيئة مكلفة بالتدقيق وفحص الأداء البيئي. يكمن دورها في تشديد القوانين حينما يتبين أن القوانين والأنظمة والقواعد المعمول بها للحد من تأثير الأعمال والأنشطة للمؤسسات الاقتصادية على المجتمع والبيئة أصبحت غير صالحة.

(9) إنشاء هيئة لقياس أداء المؤسسات التي تلي المعايير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ويشترط فيها أن يكون معترف بها على الصعيد الدولي.

10) قيام الدولة بالانضمام إلى مبادرة الأمم المتحدة في المسؤولية الاجتماعية للشركات "التضامن العالمي"

وإطلاق برنامج خاص بالمؤسسات الجزائرية من أجل تطبيقها.

11) حث مؤسسات قطاع الاسمنت في الجزائر على الانخراط في المخطط العالمي لصناعة الاسمنت، حيث أن

معظم شركات الاسمنت في العالم قد تجمعت تحت لواء جمعية عالمية تسمى بالجمعية العالمية لمنشآت

الأعمال من أجل التنمية المستدامة WBCSD World Business Council for Sustainable

Development. وتهدف هذه المبادرة إلى مساعدة شركات الاسمنت المنخرطة على الاستجابة إلى

تحديات التنمية المستدامة التي تواجه قطاع الاسمنت وهي:

- حماية البيئة وإدارة الانبعاثات من ثاني أكسيد الكربون،
- الاستعمال المسؤول للمواد الأولية والمواد المستهلكة الأخرى،
- الصحة والسلامة المهنية للعمال،
- مراقبة والتقليل من الانبعاثات،
- آثار أنشطة مصانع الاسمنت على الأراضي والمجتمع المحلي الذي تنشط فيه.

### المطلب الثالث : الآفاق البحثية المستقبلية

من ضمن ما يراه الباحث مهما كمواضيع تستحق الدراسة والتي تندرج ضمن موضوع الدراسة الحالي ما

يلي :

1) التأكد فيما إذا كان ما تم توصل إليه من نتائج خاصة بقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر ينطبق على

القطاعات الاقتصادية الأخرى. ويكون ذلك بتعميم الدراسات على باقي القطاعات الاقتصادية.

(2) في ظل ما تعرفه المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت من تحولات ميزتها فتح رؤوس أموال المصانع العمومية للرأسمال الأجنبي الأوربي والعربي، يرى الباحث أنه من الضروري دراسة ما إذا كان لعمليات الشراكة التي أقدمت شركة الجزائر لصناعة الاسمنت GICA وقبلها شركة تسيير المساهمات SGP مع شركات أجنبية أثر على تحسين إدارة المصانع التي تم فتح رأسمالها للأجانب وما هي الإضافة التي قدمها الأجانب لهذه المصانع في مجال التنمية المستدامة. إن الموضوع المقترح سيتناول بالدراسة الإشكالية التالية "هل يساعد هذا الاستثمار الأجنبي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات؟"

(3) لقد قامت شركات أوربية مثل لافارج وشركات عربية أخرى بالاستثمار في مجال صناعة الاسمنت في الجزائر. إن شركة مثل لافارج يشهد لها الجميع أنها من الرواد في مجال تطبيق أبعاد التنمية المستدامة. ويرى الباحث أنه من الأجدر دراسة الإشكالية المتمثلة فيما إذا كانت مثل هذه الشركات تطبق نفس أساليب وأنماط التسيير التي تطبقها في دولها الأصلية والتي تتغني بها في كل ما تفصح عنه من نتائج تحليها بالمسؤولية الاجتماعية؟

(4) لقد توصلت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية هي إشباع رغبات أصحاب المصالح، وأن المسؤولية الاجتماعية هي تطبيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية. انطلاقا من هذا الاستنتاج، يقترح الباحث دراسة موضوع الإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. وسيتناول الموضوع بالدراسة الإشكالية التالية : "هل لمتطلبات أصحاب المصالح تأثير على استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية؟ وكيف يؤثر ذلك؟"

(5) من خلال الدراسة النظرية، توصلنا رأينا أن هناك من يعتبر أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تعنى بها إلا الشركات التي تنشط في اقتصاد ليبرالي. كما أن دراسات أخرى تعتبر أن للديانة المسيحية بمذبيها البروتستانت والكاثوليك الأثر البالغ تطور وازدهار المسؤولية الاجتماعية للشركات. يرى

الباحث أنه من الجدير بنا دراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الثقافة العربية والإسلامية ويكون ذلك بدراسة إشكالية مدى إسهام القيم السامية للدين الإسلامي وللعادات والتقاليد العربية على حث المؤسسات الاقتصادية في البلدان العربية على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية.

(6) من المواضيع التي تعتبر مهمة من أجل تحسين الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، يقترح الباحث موضوع يقدم فيه إسهاماته الخاصة في مجال تطوير نموذج محاسبي موحد للإفصاح عن الأداء في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات. سيتناول هذا البحث دراسة الإشكالية التالية "هل لتطوير آليات عمل تؤدي إلى فرض الالتزام على المؤسسات الاقتصادية بالإفصاح عن أدائها بطريقة دورية ومنظمة كافي لجعلها تتحلى بمسؤولية أكثر اتجاه أصحاب المصالح؟ وهل لاقتراح نموذج يستعمل في إعداد تقارير دورية ومنتظمة في هذا الشأن كافي لتحقيق غرض الإفصاح؟"

(7) وأخيرا يقترح الباحث موضوع يتمثل في دراسة مدى قابلية إدماج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية ضمن الإفصاح الإلزامي (القوائم المالية). في دراسة هذا الموضوع ينطلق الباحث من فرضية مفادها أن إدماج التقارير عن المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تحتوي على البيانات غير المالية سيساعد فعلا في تبني سياسة فعالة للمسؤولية الاجتماعية. وبالتالي فإن الإشكالية المطروحة للدراسة ستكون كالتالي "هل إدماج البيانات غير المالية ضمن ما تحتويه القوائم المالية ممكن في ظل معايير الإفصاح الإلزامي المعمول بها حاليا؟"

## الخاتمة:

لقد هدفت الدراسة إلى بيان وتحليل كيفية التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، باعتبار أن الأداء الشامل هو تجميع للناتج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. وتطرت الدراسة إلى تحليل جوانب الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ثم التدليل عليه وتدعيمه بمعطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة قطاع صناعة الاسمنت بالجزائر.

فمن خلال هذه الأطروحة توصلنا إلى التأكيد أن مراعاة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة. فالدراسة أكدت أن يمكن إحلال المصطلحين، أي استعمال مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات محل مصطلح التنمية المستدامة. كما أنه يمكن إشراكهما في التعبير عن معنى واحد. وبالنظر إلى العبارتين، ومن خلال التعاريف التي قدمناها، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة يشيران إلى مفهوم واحد وهو التنمية. لهذه الأخيرة مجموعة من الدلالات منها التطور ومنها العلاقة بين الشمال والجنوب ومنها الاستدامة ومنها النمو. هذه الدلالات كلها يمكن حصرها في عبارة واحدة وهي قدرة المؤسسة على ضمان بقائها في العالم الذي تنشط فيه. وعليه، فإن عبارة المسؤولية الاجتماعية للشركات أو عبارة التنمية المستدامة يقودان إلى نفس الفكرة ويتبعان نفس الاتجاه في التطور سواء على المستوى الجزئي والمتمثل في المؤسسة أو على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة أو المنظمات الدولية.

انطلاقا من هذا، فإن المؤسسات التي تمتاز بقدرات تنافسية عالية ومرتفعة المردودية هي الوحيدة القادرة على أن تساهم إيجابيا وعلى الأمد البعيد في التنمية المستدامة وذلك من خلال خلق القيمة لكل أصحاب المصالح ابتداء من تعظيم الربح لأصحاب رؤوس الأموال حاملي الأسهم إلى توفير مناصب الشغل مرورا بالسعي إلى توفير حاجيات المجتمع ككل في المجال الاجتماعي وإنهاءا بحماية البيئة الطبيعية.

كما أن مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة تمر عبر مسؤولية متعددة الأبعاد والتي تمس الاقتصاد والمجتمع والبيئة. هذه المسؤولية ناجمة عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يهتم العديد من الفاعلين قد يكون للبعض منهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة والبعض الآخر لا تربطه علاقة تعاقدية معها. ولكل بعد من الأبعاد الثلاثة هدف يجب على المؤسسة أن تسعى لتحقيقه. فالبعد الاقتصادي ينبثق منه هدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية. والبعد الاجتماعي ينبثق منه هدف العدالة الاجتماعية. أما البعد البيئي فينبثق منه هدف الجودة البيئية.

إن الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية هو تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهو أيضا الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء. فالبعد الاقتصادي هو الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية. والبعد الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافا فاعلة. أما البعد المجتمعي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

ويظهر الاهتمام بالأداء الشامل وبتقييمه عندما تصبح المؤسسة مجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين وكذلك الاستجابة إلى متطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطها في المجالين الاجتماعي والبيئي للعديد من الجهات الأخرى وهي أصحاب المصالح.

كما أن التحكم في الأداء الشامل لا يقتضي تحقيق النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين فقط، بل هو الذي يسعى إلى تحقيق ديمومة الأداء، هذا الأخير لن يتحقق إلا إذا وضعت المؤسسة من ضمن أهدافها الإستراتيجية مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية.

إن التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية يتطلب الاهتمام بكل من عنصري القياس والإفصاح. فعملية القياس تهدف إلى وضع مؤشرات كمية ونوعية وكذلك معايير ممكنة بغرض معرفة مدى تحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال التعرف على توجهات أصحاب المصالح وكذلك قياس مستويات الإشباع التي



حققتها إلى كل فئة من فئات أصحاب المصالح. أما عملية الإفصاح، فهي تهدف إلى تعزيز الثقة بين المؤسسة وهؤلاء الأطراف. هذا الإفصاح يجب أن يكون في إطار يضمن الدقة والسرعة. كما يجب أن يتم باستعمال الآليات المناسبة لتنفيذ متطلبات الإفصاح سواء كانت إلزامية أو طوعية.

كما أن التحكم في الأداء الشامل يتطلب استعمال أدوات القياس الملائمة. فمن بين الأدوات الممكن استعمالها في قياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية الاعتماد على المحاسبة الاجتماعية والتي تقضي بدمج قياس الأداء الشامل ضمن المعطيات التي تقوم المحاسبة بتقديمها لمختلف مستعمليها ويكون ذلك بإدماج المعلومات غير المالية والخاصة بالنشاط الاجتماعي والبيئي ضمن القوائم المالية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك توجد أدوات أخرى لا تمت للمحاسبة بصلة ومنها بطاقات الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة التي تسمى بـ سكانديا نافقاتور.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت وما يؤكد ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيري القطاع، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى غياب تام لقياس الأداء الشامل وكذلك الإفصاح عنه، حيث يظل الاهتمام مركزا على الأداء المالي والاقتصادي دون مراعاة الأبعاد الأخرى التي تسمح بتقييم الأداء الشامل والحكم عليه وهما الأداء البيئي والأداء الاجتماعي.

وبينت الدراسة أن مؤسسات قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر تقوم بدمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية من خلال محورين فقط. فال محور الأول فهو الاهتمام بالأثر البيئي للنشاط الممارس من طرف المصانع التابعة للقطاع وذلك بالسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بحماية البيئة في الجزائر والاستثمار في المعدات التي تسمح بالتقليل من الانبعاثات الصادرة من مصانع الاسمنت من ناحية وكذلك باللجوء إلى إتباع مبادرات طوعية في مجال حماية البيئة ومن تلك المبادرات وضع أنظمة للإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية إيزو 14001 إصدار 2004 من ناحية أخرى. أما المحور الثاني فيكمن في السعي إلى إرضاء الزبائن بالأخذ بعين

الاعتبار احتياجاتهم المختلفة والسهر على إشباع رغبتهم بتوفير الكميات اللازمة لسد احتياجات السوق الوطنية من هذه المادة مع التركيز على النوعية المطلوبة والاهتمام بالتغليف. كما يتبين أن جانب الأداء الذي يحظى بالاهتمام سواء في القياس أو الإفصاح هو الأداء المالي والاقتصادي. ومنه يتضح أن الانشغالات التي تدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات غير متكفل بها جيدا من طرف المؤسسات محل الدراسة.

وقدمت الدراسة جملة من الحلول فمن بين الحلول الممكن اقتراحها على هذه المؤسسات هو الاقتداء بالمؤسسات الرائدة عالميا في مجال التنمية المستدامة والسير على خطاها سواء فيما يتعلق بكيفية إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن انشغالات إدارة المؤسسات أو في مجال إعداد تقارير التنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي. ولعل المثال الذي يجب على هذه المؤسسات الاقتداء به هو شركة لافارج الفرنسية LAFARGE وذلك لمجموعة من المبررات أهمها أن هذه الشركة تنشط في نفس قطاع النشاط الخاص بالمؤسسات محل الدراسة. كما أنها هي الرائدة عالميا في مجال مواد البناء حيث تحتل الريادة عالميا في صناعة الاسمنت. بالإضافة إلى ذلك، هذه الشركة هي حاليا رائدة في فرنسا فيما يخص التنمية المستدامة. فهي الوحيدة المصنفة ضمن مؤشرات الأسهم الثلاثة في فرنسا المسؤولة اجتماعيا. هذه المؤشرات هي - ETHIBEL - FOOSTIE FOR GOOD WORLD - DSJI WORLD SAM. وأخيرا تم مكافأة تقريرها الأول للتنمية المستدامة بفرنسا لسنة 2002.

وباقتنائها لمصنع أوراسكوم الجزائر للاسمنت الموجود بمسيلة، أصبحت هذه الشركة المنافس الوحيد للمؤسسات الوطنية لصناعة الاسمنت حيث بمجرد دخولها السوق الوطنية فهي تحوز على حصة سوقية تقدر ب 27% من السوق الجزائرية. ونتيجة لتزايد الطلب على مادة الاسمنت فإنها سوف لن تتوقف عند هذه النسبة بل ستقوم باستثمارات جديدة أو شراء المصانع الوطنية المطروحة للخصوصية وهذا ما أقدمت عليه فعلا بشرائها لحصة من رأسمال مؤسسة اسمنت الجزائر مفتاح التابع لمجمع الاسمنت للوسط حيث بشرائها لهذه الحصة من رأس المال

أصبحت تتولى الإشراف على إدارة المصنع. هذه المؤسسة ستجعل من التنمية المستدامة أحد عناصر تحسين تنافسيتها مما سيؤثر سلبا على باقي المجمعات إذا لم تتدارك الأمر قبل فوات الأوان.

أما عن آفاق البحث المستقبلية، فيقترح الباحث تعميم الدراسة الحالية على باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى ودراسة ما هي الإضافة التي قدمتها الشركات الأجنبية للمؤسسات في مجال التنمية المستدامة التي استحوذت على جزء من رأسمالها ودراسة الإشكالية المتمثلة فيما إذا كانت مثل هذه الشركات الأجنبية التي استثمرت في صناعة الاسمنت في الجزائر تطبق نفس أساليب وأنماط التسيير في مجال تسيير التنمية المستدامة التي تطبقها في دولها الأصلية ودراسة مدى إسهام القيم السامية للدين الإسلامي وللعادات والتقاليد العربية على حث المؤسسات الاقتصادية في البلدان الإسلامية والعربية على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية. كما يقترح دراسة إمكانية تطوير نموذج محاسبي موحد للإفصاح عن الأداء في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات ودراسة مدى قابلية إدماج الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية ضمن الإفصاح الإلزامي "القوائم المالية".

## قائمة المراجع

## I. المراجع باللغة العربية :

### 1. الكتب:

- (1) أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 2003-2004
- (2) أبو قحف، عبد السلام. اقتصاديات الأعمال. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1993
- (3) ادريس، وائل محمد والغالي، طاهر محسن منصور. الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- (4) بني حمدان، خالد محمد وإدريس وائل محمد صبحي. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- (5) تودارو، ميشيل. التنمية الاقتصادية، ترجمة محمود حسن حسني و محمود حامد محمود، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006
- (6) حامد، محمد صلاح الدين عباس. نظم الادارة البيئية و المواصفات القياسية العالمية أيزو 14000، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- (7) الحجار، صلاح محمود وصقر داليا عبد الحميد. نظام الادارة البيئية و التكنولوجيا، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية، 2005
- (8) حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، 2003
- (9) حماد، طارق عبد العال. حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2005

10) الحناوي، محمد صالح و العبد، جلال إبراهيم. الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية،

الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2002

11) الخولي، أسامة. البيئة وقضايا التنمية والتصنيع : دراسات حول الواقع البيئي في الوطن العربي والدول النامية،

سلسلة عالم المعرفة، مطابع السياسة، الكويت، سبتمبر 2002

12) خير، محمد. أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر، 2005

13) داودي، الطيب. الإستراتيجية الذاتية لتمويل التنمية الاقتصادية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2008

14) الدباع، أسامة والجومرد، أثيل عبد الجبار. مقدمة في الاقتصاد الكلي، دار المنهاج للنشر و التوزيع، عمان،

الأردن، 2003

15) الزبيدي، محمد حمزة. التحليل المالي: تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق عمان، الأردن، 2000

16) السلمي، علي. تطوير أداء و تجديد المؤسسات الاقتصادية، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر،

1998

17) السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001

18) الصيرفي، محمد. المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، جمهورية مصر العربية، 2007

19) الطائي، يوسف حجيم و آخرون. نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية، دار اليازوري، 2009

20) عبد اللطيف، رشاد أحمد. التنمية الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية،

2007

21) عجمية، محمد عبد العزيز و الليثي، محمد علي. التنمية الاقتصادية: مفومها و نظرياتها و سياساتها، الدار

الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2004

22) العزاوي، محمد عبد الوهاب. أنظمة إدارة الجودة و البيئة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002

23) عطية، عبد القادر محمد عبد القادر. اتجاهات حديثة في التنمية، الدار الجامعية، القاهرة، جمهورية مصر

العربية، 2003

24) عقيلي، عمر وصفي. ادارة الموارد البشرية المعاصرة : البعد الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2005

25) الغالي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي. الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل،

دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007

26) الغالي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن. المسؤولية الاجتماعية للشركات و أخلاقيات

الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005

27) غنيم، عثمان محمد و أبو زنت، ماجدة أحمد. التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها،

دار صفاء، عمان، الأردن، 2006

28) القريشي، مدحت. التنمية الاقتصادية: نظريات وسياسات وموضوعات، دائر وائل للنشر، عمان، الأردن،

2007

29) لاسكل، دافيد وبيكوك، روي، ترجمة أحمد عثمان. قمة الأداء، سلسلة إصدارات بيمك، دار الطباعة المتميزة،

جمهورية مصر العربية، 1998

30) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999

31) نجم، نجم عبود. أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع،

عمان، الأردن، 2006

32) النعيمي، محمد عبد العال و آخرون. ادارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008

33) هندي، منير إبراهيم. الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، جمهورية

مصر العربية، 2003

34) وردم، باتر محمد علي. العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2003

35) وفاء، عبد الباسط. التنمية السياحية المستدامة بين الاستراتيجيات و التحديات العالمية المعاصرة، دار النهضة

العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية

## 2. المقالات المنشورة في مجالات علمية محكمة :

(1) أبو زنت، ماجدة و غنيم، عثمان محمد. التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات

العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد

36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009

(2) أبو زنت، ماجدة. قياس التنمية المستدامة ومعاييرها، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم

الإنسانية، الأردن، المجلد 3، العدد 1 ، 2005

(3) أرادات، ميلسا. العوامل المؤثرة على استدامة المسؤولية الاجتماعية للشركات في تركيا، مجلة حوار السياسات

الاقتصادية، العدد العاشر جويلية - أوت، 2005

(4) جربوع، يوسف محمود. مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في

الشركات بقطاع غزة: دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية

المساهمة العامة في قطاع غزة /فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس

عشر، العدد الأول، جانفي 2007.

(5) الحسيني، صادق. تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مجلة الإداري

مسقط، سلطنة عمان، السنة 25، العدد 93، جوان 2003

(6) الحيايلى، وليد ناجي. إجراءات القياس المحاسبي لتلوث البيئة، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، دورية

محكمة تصدرها منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، الامارات العربية المتحدة، العدد 71، جانفي 1998



(7) الراشيد، صالح. التميز في الأداء: ماهيته و كيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية،

مجلة فصلية متخصصة ومحكمة يصدرها اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الامارات العربية المتحدة، المجلد

29 العدد 116، السنة 2009

(8) رجب، عبد العزيز. الإطار العام لنظرية المحاسبة الاجتماعية الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية، القاهرة،

جمهورية مصر العربية، ديسمبر 1981

(9) الرحيلي، عوض بن سلامة. الإفصاح البيئي التطوعي في التقارير المالية للشركات المساهمة السعودية : الشركة

السعودية للصناعات الأساسية كدراسة حالة، المجلة العلمية للاقتصاد والادارة، كلية التجارة - جامعة عين

الشمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، العدد الثالث، يوليو 2005

(10) رزيق، كمال. التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح و الديمقراطية، مجلة العلوم

الانسانية، السنة الثالثة، العدد 25، السنة 2002

(11) زويلف، إنعام محسن حسن و نور، عبد الناصر. أهمية و مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم

الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، المجلد 1

- العدد 2، 2005

(12) سالم، مؤيد سعيد. نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005

(13) الشرييني، علي. أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، العدد 1996

(14) صالح، رضا إبراهيم. دور الإفصاح المحاسبي عن الأداء النسي في ترشيد القرارات وتحسين جودة التقارير المالية،

مجلة البحوث التجارية: دورية علمية نصف سنوية تصدر عن كلية التجارة - جامعة الزقازيق، الجامعة المصرية،

جمهورية مصر العربية، العدد الأول، جانفي 2009، المجلد 31

15) العاقل، عبد الرزاق. قراءة في كتاب التنمية حرية أماريتا صن - ترجمة شوقي جلال، مجلة دراسات، عمان،

الأردن، العدد 15، السنة الرابعة، 2003

16) العايب، رابع. مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

قسنطينة، الجزائر، العدد 22، ديسمبر 2004

17) عبادي، محمد. المبادئ العشرة لمبادرة "التضامن العالمي"، مجلة حوار السياسات الاقتصادية، أوت 2007

18) عبد الأمير، بكر تركي. نظرية أصحاب المصالح و أبعادها الفلسفية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية

متخصصة و محكمة يصدرها معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد السادس و

الأربعون - العدد الرابع - نوفمبر 2006

19) عبد الحلیم، نادية راضي. دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في

التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية التجارة جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية، العدد

21، ديسمبر 2005

20) عبد العليم، نجاتي إبراهيم. نظرية الوكالة و دورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء، مجلة العلوم الإدارية،

العدد الأول، جمهورية مصر العربية، سنة 1991

21) عليان، خليل. لتعزيز ممارسة الشركات المسؤولة اجتماعيا، مجلة حوار السياسات الاقتصادية، العدد العاشر،

عمان، الأردن، جويلية - أوت 2005

22) عون الله، صلاح الدين. مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة

العربية السعودية، العدد 54، جويلية 1997

23) الغامدي، عبدالله بن جمعان. التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية

البيئة، أوت 2007

24) الغزالي، عيسى محمد. القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد

24، ديسمبر 2003

25) قايد، محمد أمين عبد الله. نحو مبادئ متعارف عليها لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، مجلة المحاسبة و التأمين،

كلية التجارة القاهرة، جمهورية مصر العربية، السنة 24، العدد 32، سنة 1985

26) محمود، منصور. الإطار المتكامل للمحاسبة الاجتماعية، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، جمهورية مصر العربية،

ماي 1983

27) مطر، محمد. محاسبة المسؤولية الاجتماعية، مجلة الجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، العدد 114،

سنة 2000

28) هرمز، نور الدين. النمو والعمالة والفقير في البلدان النامية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -

سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد (29) العدد (1) 2007

29) الهيتي، نوزاد عبد الرحمن. التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية، مجلة الشؤون

العربية، العدد 125، دولة الكويت، سنة 2006

### 3. المداخلات في ملتقيات علمية :

1) الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية لأفريقيا - المركز الإنمائي دون الإقليمي لشمال أفريقيا، وضع واستخدام

المؤشرات القابلة للتطبيق فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة، المغرب، 13-16 مارس 2001

2) جبر، فلاح سعيد. الحفاظ على البيئة ومنظومة التعبئة والتغليف العربية للمنتجات الغذائية واقعاً ومرتبجى،

المؤتمر العربي حول الاعتبارات البيئية في الصناعات الغذائية العربية الاوضاع الحالية واتجاهات المستقبل، الجامعة

العربية، جمهورية مصر العربية من 2 الى 5 ماي 2006

3) جبعل، فؤاد محمد حسن ماجد مبخوت. مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة

عليها: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر

الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر  
2008

(4) الرفاعي، سحر قدوري. التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق، أوراق  
عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية المنعقد في الجمهورية التونسية في سبتمبر 2006، المنظمة العربية  
للإدارة - جامعة الدول العربية، 2007

(5) الشرقاوي، اشرف. العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة وعوائد الأسهم، مؤتمر الأسواق المالية والبورصات،  
جامعة الامارات العربية المتحدة، 2007

(6) الغالي، طاهر محسن منصورو العامري، صالح مهدي محسن. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية  
نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، فعاليات المؤتمر السنوي للمنظمة العربية  
للتنمية الإدارية، 2000

(7) المليجي، أسامة. ندوة المسؤولية المجتمعية والمواصفة الدولية ISO 26000، المركز المصري لمسؤولية الشركات، 04  
أكتوبر 2009

#### 4. الدراسات :

(1) برنامج الامم المتحدة الانمائية، تقرير التنمية البشرية لعام 1990، نيويورك، جامعة أكسفورد، القاهرة، وكالة  
الاهرام للإعلان

(2) ريكوبير روبنز. كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم  
المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004

(3) غاينجي أندرو. المسؤولية الاجتماعية للشركات، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا،  
2004

(4) مركز الأعمال المستدامة و ABCD-Durable، لوحة الأداء البيئي: أداة الشركات للمتابعة و الإعلام، مركز

الأعمال المستدامة، 2003

(5) منظمة إيزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، جويلية

2006

(6) مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات و

القضايا الراهنة، الأمم المتحدة، جنيف، سويسرا، 2004

## 5. الرسائل الجامعية:

(1) حداد، رويده حنا إبراهيم. الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية في التقارير السنوية للشركات

الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان/ دراسة ميدانية"، جامعة آل البيت، رسالة دكتوراه غير منشورة،

2009

(2) السعيدة، منصور إبراهيم. نحو تطوير نموذج للقياس والإفصاح المحاسبي للأداء البيئي والاجتماعي، رسالة

دكتوراه غير منشورة، 2005

(3) عبد الله، حمودة أحمد نور الدين. نحو تطوير نموذج للقياس والإفصاح المحاسبي للأداء البيئي والاجتماعي،

رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2005

(4) عليان، مازن عبد القادر خليل. واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق

عمان المالي و أثرها على الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1994

(5) العناتي، رضوان محمد. بناء نموذج قياس و تقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات

المتوازنة - رسالة دكتوراه غير منشورة -، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004

(6) العواملة، نائل. مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة دكتوراه غير

منشورة، الجامعة الأردنية، 1990

- (7) ماهر، شعشاعة. محاسبة المسؤولية الاجتماعية بتطبيق على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، - رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1991

## .II المراجع باللغات الأجنبية:

### 1. الكتب :

- 1) AUTISSIER David et autres. L'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés, Edition d'organisation, Paris, France, 2007
- 2) AZZERI, Franck et autres. Organiser le développement Durable, Editions Vuibert, Paris, France, 2005
- 3) BRILMAN, Jean. Les meilleures pratiques en management, Editions d'Organisation, Paris, France, 1998
- 4) BURGEMIER, Beat. Economie du développement durable, 2eme édition, Edition DE BOECK, Bruxelles, Belgique, 2005
- 5) CAPRON, Michel et QUAIREL-LANOIZELEE, Françoise, la responsabilité sociale de l'entreprise, Edition la découverte, Paris, France, 2007
- 6) CAPRON, Michel. Comptabilité sociale et sociétale, dans Bernard COLASSE « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Editions Economica, Paris, France
- 7) Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004
- 8) CHARDONNET, André et THIBAUDON, Dominique. Le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management, Editions d'Organisation, Paris, France, 2003
- 9) COSTA Nathalie. Gestion du développement durable, Ellipses Edition Marketing, Paris, France, 2008
- 10) DAYAN Armand. Manuel de gestion, Editions Ellipses/ Agence universitaire de la francophonie, « universités francophones AUF », France, 1999
- 11) DE BAKER, Paul. Les indicateurs financiers du développement durable, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005
- 12) DELCHET, Karen. Qu'est ce que le développement durable, Edition AFNOR, Paris, France, 2003
- 13) FERNANDEZ Alain. Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005

- 14) FÉRONE Geneviève et autres. Ce que développement durable veut dire, Éditions d'Organisation, Paris, France, 2004
- 15) FILLEAU Marie Georges et MARQUES –RIPOUL Clothilde. Les théories de l'organisation et de l'entreprise, éditions Ellipses, France, 1999
- 16) FROMAN Bernard. Du manuel qualité au manuel de management: l'outil stratégique, Editions AFNOR, Paris, France, 2001
- 17) GELINIER Octave et autres. Développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable, ESF Editions, France, 2005
- 18) Groupe One, Guide de l'entreprise responsable, Economie Ethique, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003
- 19) GUERRA Fabienne. Pilotage stratégique de l'entreprise: le rôle du tableau de bord prospectif, Editions De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2007
- 20) HAUMONT, Julien et MAROIS, Bernard. Les meilleures pratiques de l'entreprise et de la finance durables, Edition Eyrolles, Paris, France, 2010
- 21) JONQUIERES, Michel. Le Manuel de Management Environnemental, Tome 2 – Améliorer un système de management environnemental, Edition Société Alpine de Publications, Paris, France, 2001
- 22) KOUSNETZOFF, Nina. Le développement durable: quelles limites à quelle croissance, Edition découverte – collection repères, 2003
- 23) LAUDOYER Guy. La certification ISO 9000: un moteur pour la qualité, Editions d'organisation, Paris, France, 2000
- 24) LEDUFF, Robert. Encyclopédie de la gestion et du management, sous la direction de Robert LEDUFF, Editions DALLOZ, France, 2004
- 25) LORINO Philippe. Méthodes et pratiques de la performance, 3eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- 26) MARTORY Bernard et CROZET Daniel. Gestion des ressources humaines, Editions Dunod, Paris, France, 2005
- 27) MONTALIEU, Thierry. Economie du développement, Editions Bréal, France, 2001
- 28) MOUGIN, Yvon. Processus : les outils d'optimisation de la performance, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004
- 29) Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises, Développement Durable: un défi pour les managers, Editions AFNOR, 2004
- 30) Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », Développement durable et entreprises, Editions AFNOR, France, 2003

- 31) Observatoire sur la responsabilité sociale de l'entreprise « ORSE », développement durable et entreprise, Editions AFNOR, Paris, France, 2004
- 32) PIECHAUD Jean-Pierre. L'encyclopédie du développement durable, les éditions des Récollets, France, 2009
- 33) PORTER Michael. L'avantage concurrentiel des nations, Inter-éditions, France, 1993
- 34) SAINT ONGE Sylvie et HAINES Victor. Gestion des performances au travail, Edition De Boek, 1ere édition, Bruxelles, Belgique, 2007
- 35) SAVALL Henri et ZARDET Vincent. Maîtriser les coûts et les performances cachées, 4eme édition, Edition Economica, Paris, France, 2003
- 36) SMOUTS, Marie Claude. Le développement durable, Editions Armand Colin, France, 2005
- 37) STRATEGOR. Politique général de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, France, 2001
- 38) SUPIZET, Jean. Le management de la performance durable, Edition d'organisation, France, 2002

## 2. القواميس:

- 1) Dictionnaire Petit Larousse Illustré, France, 1984

## 3. المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة:

- 1) ACQUIER, Aurélien et GOND, Jean-Pascal. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen, revue Finance Contrôle Stratégie, Paris, France, Volume 10, n° 2, juin 2007
- 2) AFNOR, Prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, Paris, France, Juillet 2002
- 3) BEN YEDDER, Moez et ZADDEM, Férid. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), France, 2009, vol. 4, N° 1
- 4) BOLLECKER Marc et MATHIEU Pierre. L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale: une lecture conventionnaliste, Cahier de Recherche n°01/05, centre d'analyse et de recherche en gestion des organisations «CARGO », Université de Mulhouse, France, 2005



- 5) BRODHAG Christian et autres. Du concept à la mise en œuvre du développement durable: théorie et pratique autour de guide SD 21000, VertigO – La revue en sciences de l'environnement, Vol 5, No 2, Septembre 2004
- 6) BRUGVIN Thierry. Les codes de conduite : un instrument à double tranchant, Revue Economie et Humanisme, France, Janvier 2002
- 7) CAPPELLETTI Laurent. Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation, revue Finance Contrôle Stratégie, Paris, France, – Volume 9, N° 1, mars 2006
- 8) CAPRON Michel et QUAIREL Françoise. Evaluer les stratégies de développement durable: l'utopie mobilisatrice de la performance globale, ROR - revue de l'organisation responsable - responsible organization review, Éditions ESKA, Paris, France, N° 1, Avril 2006
- 9) CAROLL Archie B et SHABANA, Kareem M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, International journal of Management review, USA, 2010
- 10) CAROLL, Archie B. A three dimensional conceptual model of corporate social responsibility, Business horizons, USA, July – august 1991
- 11) CAROLL, Archie B. Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3
- 12) CHARREAUX Gérard. Vers une théorie du gouvernement des entreprises, IAE DIJON – laboratoire CREGO / LATEC, France, Mai 1996
- 13) CRUTZEN Nathalie et VAN CAILLIE Didier. Le pilotage et la mesure de l'empreinte sociétale de l'entreprise grâce à la Balanced Score Card : entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton, Ecole de gestion de l'université de Liège: cahier de recherche, Belgique, Novembre 2007 / N° 200711/04
- 14) DAVIS, Keith. The case for and against business assumption of responsibilities, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973
- 15) DE REGIL Álvaro. The New GRI's "G3 Sustainability Reporting Guidelines" Continue to Avoid Living Wages, the Missing Link of Sustainability, Corporate Social Responsibility, A TLWNSI ISSUE ESSAY, March 2006
- 16) DEJEAN, Frédérique et GOND, Jean-Pascal. La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, revue Finance Contrôle Stratégie, France, Volume 7, N° 1, mars 2004

- 17) EDME-FESSOL Nathalie. Global Reporting Initiative: Demain la transparence sociale et environnementale ? Programme des nations Unies pour l'Environnement (PNUE), septembre 2002
- 18) EL ABOUBI, Manal et CORNET, Annie. La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE, revue de gestion des ressources humaines, revue éditée par AGRH, Paris, France
- 19) FOLLIET, Michel. Ciment et croissance, tendances mondiales, la revue PROPARCO « secteur privé et développement », n° 10 – mai 2011
- 20) GERMAIN Christophe et TREBUCQ Stéphane. La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions, Semaine sociale Lamy, France
- 21) GODARD, Olivier. L'entreprise économique du développement durable – enjeux et politiques de l'environnement – cahiers français n° 306, France
- 22) Le cercle des économistes, le gouvernement d'entreprise n'est pas seulement du ressort du conseil d'administration, France, cahier n° 2, mai 2003
- 23) LE GALL Joël. De la méthode FAR/DD à la méthode FAR/RS, revue échanges: le trimestriel d'informations entre la FAR/MFQ et les associations de marque MFQ, n° 12, 2eme trimestre 2009
- 24) Méthode FAR/RS pour la prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale, mode d'emploi, mai 2009
- 25) Milton Friedman. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright, 1970 by The New York Times Company
- 26) MOQUET, Anne-Catherine. De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale, Revue management et avenir, Paris, France, 2005/1, n° 3
- 27) NARO, Gérald et NOGUERA, Florence. L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards », Revue de l'organisation responsable, Edition ESKA, Paris, France, Volume 3, 2008/1
- 28) Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique de l'entreprise, France, juillet 2003
- 29) PERSAIS Eric. Les rapports sociétaux : enjeux et limites, Revue française de gestion, Paris, France, n° 152, Septembre – octobre, 2004

- 30) RUBINSTEIN Marianne. Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France: Etat des lieux, revue d'économie industrielle, 2002, volume 98, Issue 1
- 31) VAN OSS, Hendrik. Réduire l'empreinte carbone du ciment, la revue PROPARCO « secteur privé et développement », n° 10 – mai 2011.
- 32) VIARD, Étienne. Le ciment : entre responsabilité écologique et impératifs économiques, la revue PROPARCO « secteur privé et développement » , N° 10 / Mai 2011.

#### 4. المداخلات في الملتقيات العلمية:

- 1) ATTARCA Mourad et JACQUOT Thierry. La représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, 14ème conférence internationale de management stratégique « AIMS », Pays de la Loire, Angers, France, 2005
- 2) BALLETT J et autres. Le développement socialement durable: un moyen d'intégrer capacités et durabilité, Septembre 2003. 3ème Conférence sur l'approche des capacités à l'Université de PAVIE, Italie, 2003
- 3) BERLAND Nicolas. A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage, Actes des journées d'études organisées par l'espace Mendès France, Institut universitaire de formation des Maîtres de Poitou-Charentes, Editions l'Hartmann, France, 2007
- 4) BOLLECKER Marc et MATHIEU Pierre. L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale: une lecture conventionnaliste, 14ème congrès de l'association de gestion des ressources humaines, UQAM-ESG, Montréal, Canada, 2004
- 5) BOUYOUD, Florianne. Le management stratégique de la RSE, 6ème congrès de l'ADERSE , Ecole supérieure de commerce de Pau, France, 22 et 23 janvier 2009
- 6) BRODHAG, Christian. Le développement durable, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002
- 7) BRODHAG, Christian. Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises, SMIA 03 congrès international sur le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004 Université de Genève, Suisse, 4 septembre 2003
- 8) BRODHAG, Christian. Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004 Université de Genève, Suisse

- 9) BRODHAG, Christian. Some general concepts and the French experience on social responsibility and sustainable development, ISO/TMB/WG SR : ISO 26000, Plenary meeting May 15-19, 2006
- 10) BRUNEL, Magdagnella et TRIKI, Dora. Peut-on standardiser la responsabilité sociale des entreprises ? une approche théorique, 6eme congrès de l'ADERSE , Ecole supérieure de commerce de Pau, France, 22 et 23 janvier 2009
- 11) CABAGNOLS Alexandre et LE BAS, Christian. Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête, Lettre du management responsable, France, n° 6, octobre 2006
- 12) CAPPELLETTI Laurent. Contribution à l'audit et au contrôle de la responsabilité sociale de l'entreprise, 8<sup>e</sup> université de printemps de l'audit social, Pratiques d'audit social et de RSE dans la diversité de leurs environnements, Dakar, Sénégal 25, 26 & 27 mai 2006
- 13) CAPRON Michel et QUAIREL Françoise. Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale « global reporting international », congrès de l'association francophone de comptabilité, Louvain Neuve, France, 22 mai 2003
- 14) DAHOU Angèle et BERLAND Nicolas. Mesure de la performance globale des entreprises, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007
- 15) DAMACK-AYADI Salma. La théorie des parties prenantes en perspectives, 11eme conférence annuelle de l'AIMS, 3-6 juin 2003, Tunis, Tunisie
- 16) DONTENWILL Emmanuelle. Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ?, Colloque ESDES sur les enjeux du management responsable, du 18 et 19 juin 2004 à Lyon, France
- 17) ENNACEUR Mohamed. Les nouvelles voies de l'audit social, université d'été de l'institut de l'audit social, Toulouse, France, 29 - 30 août 2001
- 18) FRAISSE Anne Sophie et GUERFEL – HENDA Sana. La responsabilité sociale des entreprises: un instrument de management des ressources humaines, 16eme conférence de l'AGRH, Paris – Dauphine, France, le 15 et 16 septembre 2005
- 19) GERMAIN Christophe et GATES Stephen. Le niveau de développement des indicateurs de la responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion: une analyse des pratiques des entreprises, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, 23-25 mai 2007

- 20) GUALANDI Giovanni. La situation de la RSE en Italie et une expérience pilote de certification par un audit intégré, Institut de l'audit social, université d'Eté, Lille 1 et 2 septembre 2005
- 21) HENNI, Saïda. Inégalités sociales, croissance et développement durable, Université de BORDEAUX IV, Université de Versailles Saint-Quentin En Yvelines « C3ED », Paris, France, septembre 2004
- 22) HENNI, Saïda. Pauvreté de capacité et développement durable en Algérie, The 4th International Conference on the Capability Approach "Enhancing Human security" 4-7 September 2004, University of Pavia, Italy
- 23) IGALENS Jacques et PERETTI Jean Marie. Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux, 6e université de printemps de l'audit social, Compétitivité et Normes Sociales Internationales, Tunis, Tunisie, 21-22 mai 2004
- 24) LABARONNE Daniel et GANA-OUESLATI Emna. Analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie, Conférence sur les objectifs du millénaire pour le développement, progrès et perspectives: le cas des pays maghrébins, Tunis du 18 au 20 juin 2008
- 25) MERCIER Samuel. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, 10eme conférence de l'association Internationale de Management Stratégique « AIMS », du 13 au 15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université LAVAL, Québec
- 26) NOGUERA Florence et KHOUATRA Djamel. Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle: concepts et outils de mesure, congrès de l'association francophone de la gestion des ressources humaines, du 1 au 4 septembre 2004, Ecole des Sciences de Gestion, Université du Québec, Montréal, Canada
- 27) NOTAT Nicole. La performance à quel prix, In Entretiens de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France
- 28) THUNIS, Xavier. Le développement durable: une seconde nature, cycle de conférences organisé par les facultés universitaire saint Louis de Bruxelles en partenariat avec la fondation pour les générations futures, septembre à décembre 2004
- 29) TREBUCQ Stéphane. Comptabilité sociétale et connaissance: quelle place en gouvernance ? Congrès de l'association française de comptabilité « congrès AFC », Lille, France, du 11 au 13 mai 2005

- 30) WEGMANN Grégory. Les tableaux de bord stratégiques: une instrumentation du contrôle de gestion stratégique concepts, instrumentation et enquête, XI conférence de l'association internationale de management stratégique, Paris, France, du 05 au 07 juin 2002
- 31) WOLFF, Dominique et REMILLARD, Denyse. Firmes et développement durable ou l'émergence d'une nouvelle convention de coordination, congrès de l'Association Internationale du Management Stratégique, 2008

## 5. الدراسات :

- 1) ADEME France, l'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14 001/EMAS des entreprises industrielles, Service économie de l'ADEME, France, Juillet 1999
- 2) AFNOR, traduction française de la version CD ISO 26000 du 12 décembre 2008 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, AFNOR Normalisation, France, 2008
- 3) BATTELLE Memorial Institute, vers un développement durable de l'industrie du ciment, étude indépendante parrainée par world business council for sustainable development, Suisse, 2002
- 4) Commission de l'Aménagement Régional, de l'Environnement, du Tourisme et des Transports et de la Commission du Commerce International - pour que l'entreprise soit le moteur du Développement durable – 2003
- 5) Commission des communautés européennes, livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, 2001
- 6) DELTA programme, Tableau de bord environnemental : cas pratique, SBA, 2003
- 7) ECOPASS, guide de référentiel de développement durable, quels outils pour votre stratégie de développement durable, 2eme édition novembre 2008
- 8) ECOSYS, Indicateur environnement – Economie : secteur du ciment en Algérie, Mésoprofil, 2002
- 9) Gouvernement du Canada, Responsabilité sociale des entreprises: guide de mise en œuvre à l'attention des entreprises canadiennes, Montréal, Canada, mars 2006
- 10) Haut conseil de la coopération internationale, développement durable et solidarité internationale: enjeux, bonnes pratiques, propositions pour un développement durable du sud et du nord, Paris, France, juin 2006
- 11) International Confederation of Free Trade Unions et Trade Union Advisory Committee to the OECD, Commentaires CISL/TUAC sur le projet du Global Reporting Initiative de révision 'G3' de ses Lignes directrices pour l'évaluation de la durabilité, mars 2006

- 12) Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD), Janvier 2002
- 13) Ministère de l'industrie du Canada, La mesure du développement durable: étude des pratiques en vigueur, document hors-série n° 17, novembre 1997
- 14) Ministère de l'industrie du Canada, Le développement durable: concepts, mesures et déficiences des marchés et des politiques au niveau de l'économie ouverte, document hors-série n° 16, octobre 1997
- 15) Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Développement Durable et PME, cahier élaboré dans le cadre du comité du développement durable, juin 2003
- 16) Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Vadémécum entreprises et développement durable, Paris, France, mai 2006
- 17) Mouvement des entreprises de France « MEDEF », Vadémécum entreprises et développement durable, mai 2006
- 18) OCDE, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 2008
- 19) Rapport national Algérie pour le Sommet Mondial du Développement Durable présenté au sommet de Johannesburg. 2002 « Rapport national de mise en œuvre de l'agenda 21 », Août 2002
- 20) Regional Euro- mediterranean Programme for the Environment (SMAP), Etat de l'environnement en Algérie : Les réalisations 2005
- 21) United Nations, Technical Report, The Environmental Managements In The pulp and Paper Industry, UNDP, n°34, Paris, 1996
- 22) World Business Council for Sustainable Development, l'Initiative ciment pour le développement durable, juillet 2002

## 6. الرسائل الجامعية :

- 1) DAMAK, AYADI Salma. La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Mars 2004
- 2) DELCHET, Karen. La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation : étude de la mise en œuvre des recommandations du guide AFNOR SD 21000 dans un échantillon de PME françaises, Ecole Nationale

Supérieure des Mines de Saint Etienne et Université Jean MONNET de Saint Etienne,  
Mars 2006

- 3) ESSID, Moez. Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, Centre de recherche en Pilotage Économique et Social des Organisations (PESOR), Octobre 2009

### .III المواقع الالكترونية:

- 1) Agence française de normalisation [www.afnor.org](http://www.afnor.org)
- 2) Ministère des finances, direction générale des impôts « DGI », [www.impots-dz.org](http://www.impots-dz.org)
- 3) [www.audencia.edu](http://www.audencia.edu)
- 4) Universitat autonoma de Barcelona [www.bas-sagepub.com](http://www.bas-sagepub.com)
- 5) Le site du responsable de la communication responsable : [www.communicationresponsable.fr](http://www.communicationresponsable.fr)
- 6) <http://www.mediaterrre.org/france/actu,20020705102716.html>
- 7) Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement : <http://www.mipi.dz>
- 8) Le site de l'actualité de l'environnement : [www.actu-environnement.com](http://www.actu-environnement.com)
- 9) موقع الاتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء <http://www.aucbm.org>
- 10) Le portail des énergies renouvelables en Algérie : [www.portail.cder.dz](http://www.portail.cder.dz)



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ - ض	المقدمة العامة
1	الجزء النظري
2	المقدمة الجزء النظري
3	الفصل الأول : ماهية التنمية المستدامة
4	مقدمة الفصل
5	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة
5	المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة
5	1. مفهوم النمو الاقتصادي
7	2. مفهوم التنمية
7	2.1 المفهوم التقليدي للتنمية : التنمية الاقتصادية
8	2.2 المفهوم الحديث للتنمية : التنمية البشرية
11	3. مفهوم التنمية المستدامة
16	المطلب الثاني: المراحل التاريخية لتطور مفهوم التنمية المستدامة
22	المطلب الثالث : الانتقادات التي وجهت لمفهوم التنمية المستدامة
24	المبحث الثاني : أبعاد التنمية المستدامة
24	المطلب الأول : الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة
25	المطلب الثاني : الترابط بين أبعاد التنمية المستدامة
28	المطلب الثالث : الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة
30	المبحث الثالث : الاستدامة
30	لمطلب الأول : مفهوم الاستدامة

34	المطلب الثاني : قياس الاستدامة
63	المطلب الثالث : أنواع الاستدامة
37	1. الاستدامة الاقتصادية
37	2. الاستدامة البيئية
38	3. الاستدامة الاجتماعية
40	خلاصة الفصل
41	الفصل الثاني : علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة
42	مقدمة الفصل
43	المبحث الأول : المسؤولية الاجتماعية للشركات
43	المطلب الأول : العلاقة الإرتباطية بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة
48	المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
48	1. تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات
53	2. نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات
55	3. الانتقادات التي وجهت للمسؤولية الاجتماعية للشركات
56	المطلب الثالث : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في أدبيات إدارة الأعمال
63	المبحث الثاني : فوائد وأهمية وكيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات
64	المطلب الأول : فوائد الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للشركات
68	المطلب الثاني : أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
73	المطلب الثالث : بعض الممارسات الحسنة في تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات
78	المبحث الثالث : ممارسة التنمية المستدامة من خلال إشباع رغبات أصحاب المصالح
79	المطلب الأول : أصحاب المصالح ضمن الفكر التنظيمي
84	المطلب الثاني : تصنيف أصحاب المصالح
85	1. أصحاب المصالح وفق تصنيف فيرنانديس FERNANDEZ
87	2. أصحاب المصالح حسب تصنيف الغالي والعامري

87	3. أصحاب المصالح حسب تصنيف الباحث
90	المطلب الثالث : أهمية الحوار مع أصحاب المصالح
95	خلاصة الفصل
96	الفصل الثالث : أدوات تطبيق التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الاقتصادية
97	مقدمة الفصل
98	المبحث الأول : المعايير و المواصفات القياسية الدولية
99	المطلب الأول : المواصفات القياسية الصادرة من المنظمة الدولية للتقييس الأيزو
99	1 المواصفة القياسية إيزو 9000 اصدار 2008
102	2 المواصفة القياسية إيزو 14000 اصدار 2004
108	3 المواصفة القياسية إيزو 22000 إصدار 2005
109	المطلب الثاني : المواصفات القياسية الصادرة من منظمات و هيئات دولية أخرى
109	1 نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 إصدار 2007
111	2 معيار المساءلة الاجتماعية
113	المطلب الثالث : المواصفة القياسية المستقبلية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات (الأيزو 26000)
119	المبحث الثاني : المبادرات الطوعية الدولية
119	المطلب الأول : المبادرة العالمية لإعداد التقارير REPORTING INITIATIVE THE GLOBAL
124	المطلب الثاني : مبادئ المنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE
124	1. المبادئ في المجال الاجتماعي
126	2. المبادئ في المجال البيئي
128	المطلب الثالث : العقد العالمي التابع لمنظمة الأمم المتحدة GLOBAL COMPACT
130	المبحث الثالث : بعض المبادرات المحلية
130	المطلب الأول : التجربة الفرنسية "المعيار SD21000"
133	المطلب الثاني : مشروع SIGMA البريطاني
135	المطلب الثالث : النموذج الايطالي

139	خلاصة الفصل
140	الفصل الرابع : التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية
141	مقدمة الفصل
142	المبحث الأول : الأداء، ماهيته وأهميته ومقارنته المختلفة
142	المطلب الأول : مفهوم الأداء
145	المطلب الثاني : المقاربة الكلاسيكية للأداء
150	المطلب الثالث : المقاربات الأخرى للأداء
150	1. الأداء العملياتي
155	2. الفعالية التنظيمية
158	3. مدخل أصحاب المصالح
158	المبحث الثاني : الأداء الشامل
159	المطلب الأول : ماهية الأداء الشامل
165	المطلب الثاني : قياس الأداء الشامل
165	1. مفهوم وأهمية المؤشر
166	2. استعمال المؤشرات في قياس الأداء
182	المطلب الثالث : الإفصاح عن الأداء الشامل
187	المبحث الثالث : الأدوات المستعملة في قياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية
187	المطلب الأول : المحاسبة الاجتماعية
192	المطلب الثاني : بطاقات الأداء المتوازن
199	المطلب الثالث : أداة سكانديا نافيقاتور
204	خلاصة الفصل
205	الجزء التطبيقي: الدراسة الميدانية
206	مقدمة
207	الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

208	مقدمة الفصل
209	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسات المدروسة
209	المطلب الأول : مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر
209	1. تنظيم القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر
211	2. عدد المؤسسات التابعة للقطاع
211	3. الطاقة الإنتاجية للقطاع
212	المطلب الثاني : واقع صناعة الاسمنت في الجزائر
213	المطلب الثالث : آفاق تطور قطاع صناعة الاسمنت الجزائري
214	1. المشاريع المبرمجة من طرف شركة الجزائر لصناعة الاسمنت
215	2. المشاريع الاستثمارية للقطاع الخاص
215	المبحث الثاني : مبررات اختيار قطاع صناعة الاسمنت
218	المطلب الأول: التحديات التي تفرضها التنمية المستدامة على صناعة الاسمنت في العالم
219	المطلب الثاني : الدور الاقتصادي والاجتماعي للقطاع
220	المطلب الثالث : أثر صناعة الاسمنت على البيئة الطبيعية
223	1. الملوثات
223	2. الاستهلاك الطاقة
223	المبحث الثالث : منهجية إجراء الدراسة الميدانية
223	المطلب الأول : إشكالية وأسئلة وفرضيات الدراسة
223	1. إشكالية البحث
224	المطلب الثاني : حدود الدراسة
225	المطلب الثالث : أدوات وخطوات الدراسة
225	1. جمع البيانات
228	2. الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية
231	3. اختبار ثبات وصدق الاستمارة

232	4. التحليل الإحصائي
234	5. أدوات اختبار فرضيات الدراسة
235	خاتمة الفصل
236	<b>الفصل السادس : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>
237	مقدمة الفصل
238	المبحث الأول : مراعاة رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة
238	المطلب الأول : دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة
242	المطلب الثاني : الاستعانة بالبرامج و الإعانات التي تساعد المؤسسات على إدماج أبعاد التنمية المستدامة
247	المطلب الثالث : المبادرات الطوعية التي تتخذها المؤسسات من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة
257	المبحث الثاني : اهتمامات المسيرين بالتنمية المستدامة في ممارساتهم الادارية
257	المطلب الأول : التعرف على الأطراف ذات المصلحة و السهر على إشباع رغباتهم
265	المطلب الثاني : توافق إستراتيجية المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة
266	المطلب الثالث : توافق أنماط تسيير المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة
270	المبحث الثالث : قياس و تقويم والإفصاح عن الأداء الشامل
270	المطلب الأول : مؤشرات قياس الأداء الشامل
272	المطلب الثاني : أدوات قياس و تقويم الأداء الشامل
276	المطلب الثالث : الإفصاح عن الأداء الشامل
280	خلاصة الفصل
281	<b>الفصل السابع : تقييم واختبار نتائج الدراسة الميدانية و تقديم الحلول والتوصيات</b>
282	مقدمة الفصل
283	المبحث الأول : الاختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة و مقارنته مع نتائج الدراسة الميدانية
283	المطلب الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
283	1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

- 284 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى
- 286 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى
- 287 المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
- 287 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية
- 288 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية
- 289 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية
- 290 المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
- 291 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة
- 292 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة
- 292 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة
- 293 المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية
- 294 المطلب الأول : نتائج مرتبطة بمراعاة رهانات التنمية المستدامة
- 295 المطلب الثاني : نتائج مرتبطة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن الاهتمامات الإدارية للمديرين
- 295 1. شعاع رغبات أصحاب المصالح
- 300 2. توافق إستراتيجية المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة
- 301 3. توافق أنماط التسيير مع أبعاد التنمية المستدامة
- 301 المطلب الثالث : نتائج ذات علاقة بالأداء الشامل ومؤشرات وأدوات قياسه والإفصاح عنه
- 301 1. مؤشرات قياس الأداء
- 303 2. أدوات تقييم الأداء
- 304 3. الإفصاح عن الأداء
- 305 المبحث الثالث : جوانب الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة، مقترحات الدراسة والأفاق البحثية
- 306 المطلب الأول : جوانب الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة
- 306 1. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
- 308 2. مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

310	المطلب الثاني : مقترحات الدراسة
311	1. المقترحات ذات العلاقة بالبعد الاستراتيجي للمؤسسات
312	2. مقترحات تقضي بإدماج الممارسات الحسنة في التسيير
321	3. المقترحات الموجهة للسلطات العمومية
323	المطلب الثالث : الأفاق البحثية المستقبلية
326	الخاتمة
331	قائمة المراجع
352	فهرس المحتويات
360	فهرس الجداول
363	فهرس الأشكال
365	الملاحق



## فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
15	الجدول رقم 1: تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية	
25	الجدول رقم 2: الأبعاد التنموية المستدامة	
36	الجدول رقم 3: مؤشرات قياس الاستدامة	
60	الجدول رقم 4: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية	
67	الجدول رقم 5: الآثار الاقتصادية الناجمة عن فوائد المسؤولية الاجتماعية للشركات	
135	الجدول رقم 6: تنظيم الدليل SIGMA	
170	الجدول رقم 7 : جدول مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على الأداء	
178	الجدول رقم 8: مؤشرات داوجنز لقياس أداء الشركات المتعهددة بالتنمية المستدامة	
185	الجدول رقم 9: الاتجاهات السائدة فيما يتعلق بالإفصاح عن الأداء الشامل	
208	الجدول رقم 10 : المؤسسات الوطنية لصناعة الاسمنت في الجزائر	
211	الجدول رقم 11 : الطاقة التصميمية للمجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر	
219	الجدول رقم 12 : إجمالي مناصب الشغل في القطاع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر	
221	الجدول رقم 13: التركيز المسموح به من الغازات في كل ملغ/م <sup>3</sup>	
230	الجدول رقم 14 : أوزان الإجابات المتحصل عليها بواسطة استمارة الاستبيان	
231	الجدول رقم 15 : حساب معامل ألفا كرومباخ alpha de Crombach	
238	الجدول رقم 16 : دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة	

- الجدول رقم 17 : دور برامج الدعم التقني والإعانات المالية في إدماج أبعاد التنمية المستدامة  
242
- الجدول رقم 18 : دور المبادرات الطوعية المتخذة من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة  
247
- الجدول رقم 19 : خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بمساهمة الدولة والمؤسسات  
الاقتصادية في مراعاة أبعاد التنمية المستدامة  
255
- الجدول رقم 20: معدلات إشباع رغبات الزبائن  
257
- الجدول رقم 21: معدلات إشباع رغبات العمال  
258
- الجدول رقم 22: معدلات إشباع رغبات المساهمين  
259
- الجدول رقم 23: معدلات إشباع رغبات الموردين  
260
- الجدول رقم 24: معدلات الاهتمام بالبيئة الطبيعية  
261
- الجدول رقم 25: معدلات إشباع رغبات المجتمع المحلي  
262
- الجدول رقم 26: إشباع رغبات أصحاب المصالح  
264
- الجدول رقم 27: مراعاة أبعاد التنمية المستدامة في العملية الإستراتيجية  
266
- الجدول رقم 28: تطابق أنماط التسيير مع أبعاد التنمية المستدامة  
267
- الجدول رقم 29: نتائج التحليل الإحصائي لاهتمام بالتنمية المستدامة في الممارسات الإدارية  
268
- الجدول رقم 30: نتائج التحليل الإحصائي لمؤشرات قياس الأداء الشامل  
270
- الجدول رقم 31: معدلات استعمال أدوات تقييم الأداء الشامل  
273
- الجدول رقم 32: الإفصاح عن الأداء الشامل  
276
- الجدول رقم 33: خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بقياس وتقييم والإفصاح عن  
الأداء الشامل  
278

- الجدول رقم 34: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى  
284 باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV
- الجدول رقم 35: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى  
285 باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV
- الجدول رقم 36: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى  
286 باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV
- الجدول رقم 37: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية  
288 باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV
- الجدول رقم 38: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية  
289 باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV
- الجدول رقم 39: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية باستعمال  
290 مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV
- الجدول رقم 40: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة باستعمال  
291 مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV
- الجدول رقم 41: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة  
292 باستعمال مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV
- الجدول رقم 42: الاختبار الإحصائي للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة باستعمال  
293 مؤشر KOLMOGOROV- SMIRNOV

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
20	الشكل رقم 1: المحطات التاريخية للتنمية المستدامة
26	الشكل رقم 2: ترابط أبعاد التنمية المستدامة
26	الشكل رقم 3: تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة
29	الشكل رقم 4: البعد الثقافي ضمن مرتكزات التنمية المستدامة
32	الشكل رقم 5: شروط تحقيق الاستدامة
33	الشكل رقم 6: الواقع الحالي للاستدامة في العالم
34	الشكل رقم 7: ترابط الأبعاد الثلاثة للاستدامة
58	الشكل رقم 8: هرم كارول Caroli لمستويات المسؤولية الاجتماعية للشركات
68	الشكل رقم 9: أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية
92	الشكل رقم 10: أبعاد التنمية المستدامة للمؤسسة وعلاقتها بأصحاب المصالح
97	الشكل رقم 11: تطبيق المبادرات والمعايير من طرف الدول عبر العالم
98	الشكل رقم 12: المواصفات القياسية المعنية بتطبيق التنمية المستدامة
107	الشكل رقم 13: نموذج يوضح نظام الأيزو 14000
114	الشكل رقم 14: نظرة عامة على أيزو 26000

- 132 الشكل رقم 15: منهجية تطبيق المعيار الفرنسي SD21000
- 137 الشكل رقم 16: نموذج BEST<sup>4</sup>
- 144 الشكل رقم 17: مثلث الأداء
- 161 الشكل رقم 18: الأداء الشامل
- 193 الشكل رقم 19: نموذج بطاقة الأداء المتوازن
- 195 الشكل رقم 20: ترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
- 196 الشكل رقم 21: علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المؤسسة
- 197 الشكل رقم 22 : نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
- 198 الشكل رقم 23: نموذج بيكر Bieker لبطاقة الأداء المتوازن المستدام
- 200 الشكل رقم 24: نموذج سكانديا نافيقاتور SKANDIA NAVIGATOR
- 201 الشكل رقم 25: الأبعاد الخمسة لنموذج سكانديا نافيقاتور SKANDIA NAVIGATOR
- 203 الشكل رقم 26: بعض مؤشرات قياس الأداء المقترحة حسب نموذج سكانديا نافيقاتور
- 256 الشكل رقم 27: خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بمساهمة الدولة والمؤسسات الاقتصادية في مراعاة أبعاد التنمية المستدامة
- 264 الشكل رقم 28: إشباع رغبات أصحاب المصالح
- 269 الشكل رقم 29: خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بالاهتمام بالتنمية المستدامة في الممارسات الإدارية للمسيرين
- 271 الشكل رقم 30: نتائج التحليل الإحصائي لمؤشرات قياس الأداء الشامل
- 279 الشكل رقم 31 : خلاصة التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية الخاصة بقياس وتقييم والإفصاح عن الأداء

املاح

رقم  
الصفحة

## رقم و عنوان الملحق

- الملحق رقم 1 : دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة 368
- الملحق رقم 2 : الاستعانة بالبرامج والإعانات التي تساعد المؤسسات على إدماج أبعاد التنمية المستدامة 369
- الملحق رقم 3 : المبادرات الطوعية التي تتخذها المؤسسات من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة 370
- الملحق رقم 4 : التعرف على متطلبات الزبائن والسهر على إشباع رغباتهم 371
- الملحق رقم 5 : التعرف على متطلبات العمال والسهر على إشباع رغباتهم 372
- الملحق رقم 6 : التعرف على متطلبات المساهمين والسهر على إشباع رغباتهم 374
- الملحق رقم 7 : التعرف على متطلبات الموردين والسهر على إشباع رغباتهم 375
- الملحق رقم 8 : التعرف على متطلبات البيئة الطبيعية والسهر على إشباع رغباتها 376
- الملحق رقم 9 : التعرف على متطلبات المجتمع المحلي والسهر على إشباع رغباته 377
- الملحق رقم 10 : التطابق بين إستراتيجية المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة 379
- الملحق رقم 11 : التطابق بين أنماط تسيير المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة 381
- الملحق رقم 12 مؤشرات قياس الأداء الشامل 382
- الملحق رقم 13 : أدوات قياس وتقويم الأداء الشامل 384
- الملحق رقم 14 : الإفصاح عن الأداء الشامل 385
- الملحق رقم 15 : إجابات المؤسسات على استمارة استبيان دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة 386
- الملحق رقم 16 : إجابات المؤسسات على استمارة استبيان الاستعانة بالبرامج و الإعانات التي تساعد المؤسسات على إدماج أبعاد التنمية المستدامة 387
- الملحق رقم 17 : إجابات المؤسسات على استمارة استبيان المبادرات الطوعية التي تتخذها المؤسسات 388
- الملحق رقم 18 : إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات الزبائن 389
- الملحق رقم 19 : إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات العمال 391
- الملحق رقم 20 : إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات المساهمين 393
- الملحق رقم 21 : إجابات المؤسسات على استمارة الاستبيان إشباع رغبات الموردين 394
- الملحق رقم 22 : إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات البيئة الطبيعية 395

- 397 الملحق رقم 23: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات المجتمع المدني و النسيج الاقتصادي المحلي
- 399 الملحق رقم 24: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان تطابق نظام إدارة المؤسسة مع رهانات التنمية المستدامة
- 400 الملحق رقم 25: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان لتطابق بين أنماط تسيير المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة
- 402 الملحق رقم 26: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان مؤشرات قياس الأداء الشامل
- 406 الملحق رقم 27: إجابات المؤسسات على نتائج استمارة استبيان أدوات قياس و تقويم الأداء الشامل
- 407 الملحق رقم 28: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان الإفصاح عن الأداء الشامل



الملحق رقم 1 : دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة

الإجابة					
موجود ومطبق	موجود ومطبق جزئيا	قييد الانجاز	موجود غير مطبق	غير موجود تماما	
					السهر على احترام القوانين و التشريعات في إنتاج المنتجات خاصة منها تلك ذات العلاقة بالمجالات البيئية و الاجتماعية و مراجعة ذلك بصورة دورية
					متابعة التطورات في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية و التي قد يكون لها تأثير على المؤسسة
					ربط علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة منها على الصعيد المحلي من اجل تحسين الإجراءات التي بها يمكن للمؤسسة إدماج رهانات التنمية المستدامة

الملحق رقم 2 : الاستعانة بالبرامج والإعانات التي تساعد المؤسسات على إدماج أبعاد التنمية المستدامة

الإجابة					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					وجود برامج لصالح القطاع الاقتصادي موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة
					وجود صناديق الدعم المالي للمؤسسات المهتمة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة
					لجوء المؤسسات طواعية إلى هذه البرامج رغبة منها في تحسين أداءها البيئي و الاجتماعي في ظل رهانات التنمية المستدامة
					فعالية البرامج في توعية و تحسيس القطاع الاقتصادي برهانات التنمية المستدامة

الملحق رقم 3 : المبادرات الطوعية التي تتخذها المؤسسات من أجل إدماج أبعاد التنمية المستدامة

الإجابة					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					الانتهاج بصفة طوعية سياسة واضحة في مجال تحسين ظروف العمل خاصة الصحة و السلامة المهنية بعيدا عن تلك التي تفرضها قوانين و تشريعات العمل
					الانتهاج بصفة طوعية مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار و التشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل
					الإبرام بصفة طوعية لاتفاقيات مع الشركاء الاجتماعيين لتحديد سياسة لإدارة الموارد البشرية غير تلك التي تفرضها الاتفاقيات الجماعية المنصوص عليها قانونا
					اتخاذ مبادرات طوعية ينجم عنها عمليات تهدف إلى إبرام علاقات شراكة مع هؤلاء الأطراف المهدف منها تحسين و تطوير النسيج الاقتصادي المحلي
					المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل و تشاور المهدف منها دراسة كيفية إدماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة
					اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالحد من استهلاك الطاقة
					اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتحكم في استهلاك المواد
					اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية
					اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتقليص من الفضلات و المهملات
					اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات





					الإبرام بصفة طوعية لاتفاقيات مع الشركاء الاجتماعيين لتحديد سياسة لإدارة الموارد البشرية غير تلك التي تنص عليها الاتفاقيات الجماعية المنصوص عليها قانوناً
					التعرف على التهديدات التي قد تمس المؤسسة في المجال الاجتماعي و القيام بتقدير الآثار السلبية التي قد تترتب عليها
					تقييم أثر الموارد البشرية على ضمان ديمومة المؤسسة و التدابير المناسبة التي اتخذتها المؤسسة

الملحق رقم 6 : التعرف على متطلبات المساهمين والسهر على إشباع رغباتهم

الإجابة					
لا يوجد اهتمام بها	ضمن مشاريع المؤسسة	في مرحلة الانطلاق	قيد التنفيذ	متحكم فيها	
					تحديد و تحليل أهم متطلبات المساهمين
					تحديد و تحليل أهم متطلبات المساهمين في المجالين البيئي و الاجتماعي
					إدخال تعديلات على الرؤية الرسالة و قيم المؤسسة و مبادئ التسيير المعتمدة مراعاة لهذه المتطلبات
					وضع هيكل و أساليب إدارية مناسبة تسمح بمراعاة هذه المتطلبات
					وجود توافق بين رؤية الإدارة و رؤية المساهمين فيما يتعلق بمفهوم الأداء الشامل و طرق و أدوات قياسه
					إدماج المؤشرات البيئية و الاجتماعية في قياس الأداء الشامل يحظى بموافقة المساهمين
					الإفصاح عن الأنشطة البيئية و الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة للمساهمين
					التعرف عن تصرفات المساهمين و تحليل عن الآثار الايجابية و السلبية التي قد تنجم عنها
					تقييم مدى تأثير أداء المؤسسة في المجالين البيئي و الاجتماعي بالإضافة إلى الأداء الاقتصادي على تصرفات المساهمين
					احتواء تقارير النشاط الدورية على معلومات كمية خاصة بالأنشطة البيئية و الاجتماعية للمؤسسة





الملحق 8 : التعرف على متطلبات البيئة الطبيعية والسهر على إشباع رغباتها

الإجابة				
لا يوجد اهتمام بها	ضمن مشاريع المؤسسة	في مرحلة الانطلاق	قيد التنفيذ	متحكم فيها
				إجراء المؤسسة لدراسات موضوعها الأثر البيئي المباشر و غير المباشر للنشاط الذي تمارسه المؤسسة
				اعتماد المؤسسة على نظام للإدارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية إيزو 14000
				مراعاة الأثر البيئي لمنتجات المؤسسة منذ الشروع في تصميمها
				توجيه الموارد البشرية و المالية اللازمة لضمان إدارة بيئية سليمة
				وضع برامج تكوين و تحسيس لفائدة العمال خاصة بالإدارة البيئية فقط
				وضع أهداف كمية خاصة بالتقليل من الأثر البيئي للنشاط الذي تمارسه المؤسسة
				اتخاذ التدابير التي تسمح بالحد من استهلاك الطاقة
				اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم في استهلاك المواد
				اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية
				اتخاذ التدابير التي تسمح بالتقليل من الفضلات و المهملات
				اتخاذ التدابير التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات

الملحق 9: التعرف على متطلبات المجتمع المحلي والسهر على إشباع رغباته

الإجابة				
لا يوجد اهتمام بها	ضمن مشاريع المؤسسة	في مرحلة الانطلاق	قيد التنفيذ	متحكم فيها
				التعرف الدائم و المستمر على الأطراف الفاعلة في المجتمع المدني و النسيج الاقتصادي المحلي الذين قد يكون لديهم تأثير سلبي أو ايجابي على الأنشطة التي تمارسها المؤسسة و عن أداءها
				التقييم الدوري لمتطلبات هؤلاء الأطراف من اجل تفهم مخفرتهم خاصة في المجالين البيئي و الاجتماعي
				التقييم الدائم للفرص و التهديدات و تحليل المخاطر التي قد تنجم من ردود فعل هؤلاء الأطراف
				الاهتمام بردود فعل الرأي العام و وسائل الإعلام ذات العلاقة بالتنمية المستدامة
				مراعاة هؤلاء الأطراف عند وضع و تحديد السياسة و الأهداف العامة للمؤسسة
				صياغة إستراتيجية اتصال مع هؤلاء الأطراف تركز فيها المؤسسة على مراعاة المتطلبات الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية
				الإعلام الفعال عن الإجراءات و التدابير التي اتخذتم المؤسسة و متعلقة بسياستها المجتمعية لصالح هؤلاء الأطراف
				اتخاذ مبادرات طوعية ينجم عنها عمليات تهدف إلى إبرام علاقات شراكة مع هؤلاء الأطراف الهدف منها تحسين و تطوير النسيج الاقتصادي المحلي
				السعي إلى تحسين و تطوير النسيج الاقتصادي المحلي دون التأثير السلبي على بقاء و ديمومة المؤسسة
				القيام بالعمليات الخيرية في المجالات الإنسانية و الاجتماعية و التربوية و البيئية و الثقافية و الرياضية
				المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل و مشاور الهدف منها دراسة كيفية إدماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة
				متابعة التطورات في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية التي قد تصدر من الأوساط السياسية و التي قد يكون لها تأثير على المؤسسة
				التعرف على تركيبة الوسط السياسي الذي قد يكون لديه اهتمام بأنشطة المؤسسة و منتجاتها و كذلك التعرف على الأطروحات التي

					يدافعون عنها
					ربط قنوات اتصال مع هؤلاء الأوساط من أجل الاستعانة بهم في إدماج رهانات التنمية المستدامة سعياً لتحقيق التوافق بين المستويات الثلاثة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة



					على أداؤها
					الاعتماد على سياسة أساسها الإبداع تهدف إلى تطوير تكنولوجيا أو منتجات جديدة تسمح بتحقيق الاقتصاد في استعمال الموارد كاستهلاك المواد و الطاقة و التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن الانبعاثات التي يسببها النشاط الإنتاجي للمؤسسة
					التقييم الدائم و المستمر لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و السير الحسن لعملياتها و بصفة عامة نظم إدارتها و خططها العملية

الملحق 11 : التطابق بين أنماط تسيير المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة

الإجابة					
لا يوجد اهتمام بها	ضمن مشاريع المؤسسة	في مرحلة الانطلاق	قيد التنفيذ	متحكم فيها	
					تحديد الأنشطة الأكثر دلالة و التي لديها تأثير على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و على توجيه الموارد
					الاعتماد على نظام معلومات فعال يعطي صورة صادقة عن المؤسسة عن نظام إدارتها و أن يكون في متناول جميع مواردها البشرية
					امتلاك معطيات دقيقة عن العناصر الأساسية للأداء خاصة تلك المتعلقة بإشباع رغبات الأطراف ذات المصلحة من ناحية و إجراء مقارنات مع المؤسسات المنافسة من جهة أخرى
					التأكد من مطابقة مؤسسة و هيكلها و مبادئ إدارتها و أساليب توجيه مواردها مع أهداف المؤسسة الناجمة عن مراعاة رهانات التنمية المستدامة
					الاعتماد على نظام إدارة مبني على البعد الشامل في التسيير و القائم على تحديد العوامل و العمليات التي تساعد على تحقيق الأهداف و على معرفة نتائج المؤسسة و مدى تأثيرها على العناصر التي ساهمت في تحقيقها
					الاعتماد بشكل دائم على مبدأ التحسين المستمر في الإنتاج و سير الأنشطة و العمليات و في قيادة المؤسسة بالعودة إلى النتائج المحققة و تحليلها بمقارنتها مع النتائج المتوقعة وحساب و تحليل الانحرافات الناجمة عنها

الملحق رقم 12 : مؤشرات قياس الأداء الشامل

المتوسط المرجح				أبدا	نعم ولكن عند الطلب	نعم ولكن في نهاية السنة	دائما
قياس الأداء الاجتماعي							
							1 قياس المؤسسة لمعدل التغيب لعمالها
							2 قياس المؤسسة لقدرتها على جذب و استقطاب اليد العاملة الكفؤة
							3 قياس المؤسسة لصورتها و سمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة و السلامة المهنية
							4 قياس المؤسسة لنوعية الحوار و التشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين
							5 قياس المؤسسة لمدى احترامها لقوانين و تشريعات العمل
							6 قياس عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال
							7 قياس عدد الإطارات من الفئة النسوية نسبة إلى مجموع الإطارات
							8 قياس المؤسسة لعدد عمليات الطرد التعسفي
							9 قياس المؤسسة لعدد مناصب الشغل التي تم إنشاؤها
							10 قياس المؤسسة للكتلة الأجرية المخصصة للتكوين مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
							11 قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل
							12 قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل مقسمة حسب طبيعتها
							13 قياس المؤسسة لتطور الأجور و الامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
							14 قياس المؤسسة لتطور عدد النزاعات ذات الطبع الاجتماعي
							15 قياس المؤسسة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجزتها مع الشركاء الاجتماعيين
							16 تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية
							17 تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الحوارية
							18 قياس عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة في مجال إدماج سكان مناطق تواجدتها
							19 قياس عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة
							20 قياس العمليات التي قامت بها المؤسسة و التي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة
قياس الأداء البيئي							
							1 قياس المؤسسة لصورتها و سمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية

				2	قياس المؤسسة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها و الهادفة إلى احترام البيئة
				3	قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة
				4	قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد و المستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية
				5	قياس المؤسسة لحجم الفضلات و المهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية
				6	قياس المؤسسة لحصة الفضلات و المهملات التي قامت بإعادة تدويرها
				7	قياس المؤسسة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة
قياس الأداء الاقتصادي و المالي					
				1	قياس المؤسسة لعتبة المردودية
				2	قياس المؤسسة لتطور رقم الأعمال من سنة لأخرى
				3	قياس المؤسسة لمعدل تطور لرقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن
				4	قياس المؤسسة لإنتاجية عمالها
				5	قياس المؤسسة لمردوديتها حسب تجزئة نشاطها
				6	مقارنة أسعار تكلفة المؤسسة مع المنافسة
				7	قياس المؤسسة لمعدل انخفاض تكاليف الإنتاج
				8	قياس المؤسسة لمعدل تطور أرباحها
				9	قياس المؤسسة لتطور هوامشها التجارية
				10	قياس المؤسسة لمعدل مردودية الأصول
				11	قياس المؤسسة لمعدل مردودية الأموال الخاصة
				12	قياس المؤسسة لمعدل العائد على الرأسمال المستثمر
				13	قياس المؤسسة لحجم الاستثمار نسبة إلى رقم الأعمال
				14	قياس مصاريف البحث و التطوير نسبة إلى رقم الأعمال
				15	قياس لنسب السيولة (رأس المال العامل احتياجات من رأس المال العامل، الخزينة)
				16	قياس رقم الأعمال المحققة مع كل زبون و تطوره
				17	قياس رقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن و تطوره
				18	قياس معدل دوران العملاء
				19	قياس نسبة الديون المشكوك فيها، كذلك المعدومة
				20	قياس عدد عمليات البيع التي أجرتها المؤسسة و المخالفة لشروط البيع المتفق عليها
				21	قياس مستوى رضا الزبائن و تطوره
				22	قياس عدد شكاوى الزبائن و تطورها
				23	قياس عدد عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات
				24	قياس عدد النزاعات مع الموردين و تطورها
				25	قياس عدد الموردين الذين يحترمون شروط العقد
				26	قياس عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد



الملحق 13 : أدوات قياس وتقويم الأداء الشامل

الإجابة					
لا يوجد اهتمام بما	ضمن مشاريع المؤسسة	في مرحلة الانطلاق	قيد التنفيذ	متحكم فيها	
					إعداد لوحات قيادة و تقارير نشاط الدورية تقييم المؤسسة من خلالها أداءها الاقتصادي و قدرتها على تحقيق أهدافها
					مقارنة النتائج الفعلية مع توقعاتها التي تم إعدادها بواسطة موازنتها التقديرية
					إعداد لوحات قيادة وفق ما تقتضيه المواصفات القياسية اينزو 9001 : 2000
					إعداد لوحات قيادة وفق ما تقتضيه متطلبات المواصفات القياسية اينزو 14001 : 2004
					إعداد لوحات قيادة للإفصاح عن النتائج المحققة في مجال حماية العمال و توفير شروط الصحة و السلامة المهنية
					إعداد تقارير سنوية حول إنجازات المؤسسة في مجال التنمية المستدامة مطابقة لما تقتضيه مبادرة الإفصاح العالمي
					وجود تدابير قانونية تجبر المؤسسات على إلزامية الاستعانة بأدوات معينة في قياس أداءها في ظل التنمية المستدامة

الملحق رقم 14 : الإفصاح عن الأداء الشامل

المتوسط المرجح				
أبدا	نعم ولكن عند الطلب	نعم ولكن في نهاية السنة	دائما	
				الإفصاح عن النتائج المالية
				الإفصاح عن نتائج نشاطها البيئي
				الإفصاح عن نتائج نشاطها الاجتماعي
				الإفصاح يتم بناء على متطلبات قانونية تجبر المؤسسة على القيام بذلك
				الاهتمام بردود فعل الرأي العام و وسائل الإعلام ذات العلاقة بالتنمية المستدامة
				صياغة إستراتيجية اتصال مع هؤلاء الأطراف تركز فيها المؤسسة على مراعاة المتطلبات الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية
				الإعلام الفعال عن الإجراءات و التدابير التي اتخذتها المؤسسة و متعلقة بسياساتها المجتمعية لصالح هؤلاء الأطراف ذات المصلحة
				ربط قنوات اتصال مع الأطراف المكونة للمجتمع المدني من أجل الاستعانة بها في إدماج رهانات التنمية المستدامة سعيا لتحقيق التوافق بين المستويات الثلاثة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة
				استعانة المؤسسة بأداة معينة في القيام بعملية الإفصاح
				مقارنة أداء المؤسسة الحقيقي بمعايير أداء محددة مسبقا

الملحق رقم 15: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان دور الدولة في حث المؤسسات الاقتصادية على مراعاة أبعاد التنمية المستدامة

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
				5					5					5					5					5	السهر على احترام القوانين و التشريعات في إنتاج المنتجات خاصة منها تلك ذات العلاقة بالمجالات البيئية و الاجتماعية و مراجعة ذلك بصورة دورية
				5					5					5					5					5	متابعة التطورات في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية التي قد تصدر من السلطات العمومية و التي قد يكون لها تأثير على المؤسسة
				5					5					5					5					5	ربط علاقات وطيدة مع السلطات العمومية خاصة منها على الصعيد المحلي من اجل تحسين الإجراءات التي بها يمكن للمؤسسة إدماج رهانات التنمية المستدامة
				15					15					15					15					15	مجموع النقاط

الملحق 16: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان الاستعانة بالبرامج و الإعانات التي تساعد المؤسسات على إدماج أبعاد التنمية المستدامة

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE				الغرب ERCO				الوسط ERCC				الشرق ERCE								
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
				5					5					5					5					5	وجود برامج لصالح القطاع الاقتصادي موجهة خصيصا للاهتمام بالتنمية المستدامة
				5					5					5					5					5	وجود صناديق الدعم المالي للمؤسسات المهمة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة
				5					5					5					5					5	لجوء المؤسسات طواعية إلى هذه البرامج رغبة منها في تحسين أداءها البيئي و الاجتماعي في ظل رهانات التنمية المستدامة
				5					5					5					5					5	فعالية البرامج في توعية و تحسيس القطاع الاقتصادي برهانات التنمية المستدامة
				20					20					20					20					20	مجموع النقاط

الملحق رقم 17: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان المبادرات الطوعية التي تتخذها المؤسسات

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
				5					5					5					5					5	الانتهاج بصفة طوعية سياسة واضحة في مجال تحسين ظروف العمل خاصة الصحة و السلامة المهنية بعيدا عن تلك التي تفرضها قوانين و تشريعات العمل
				5					5					5					5					5	الانتهاج بصفة طوعية مبادرات تسمح بتحسين ظروف الحوار و التشاور مع الشركاء الاجتماعيين بعيدا عن تلك التي تفرضها تشريعات العمل
				5					5					5					5					5	الإبرام بصفة طوعية لاتفاقيات مع الشركاء الاجتماعيين لتحديد سياسة لإدارة الموارد البشرية غير تلك التي تفرضها الاتفاقيات الجماعية المنصوص عليها قانونا
				-	1				1					1					1					1	اتخاذ مبادرات طوعية ينجم عنها عمليات تهدف إلى إبرام علاقات شراكة مع هؤلاء الأطراف المهدف منها تحسين و تطوير النسيج الاقتصادي المحلي
				-	1				1					1					1					1	المساهمة بشكل طوعي في مجموعات عمل و تشاور المهدف منها دراسة كيفية إدماج رهانات التنمية المستدامة من طرف المؤسسة
				-	1				1					1					1					1	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالحد من استهلاك الطاقة
				5					5					5					5					5	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتحكم في استهلاك المواد
				5					5					5					5					5	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتحكم في الانبعاثات الناجمة عن العملية الإنتاجية
				5					5					5					5					5	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بالتقليص من الفضلات والمهملات
				5					5					5					5					5	اتخاذ المبادرات الطوعية بعيدا عن الالتزامات التي تفرضها القوانين التي تسمح بإعادة تدوير الفضلات
3	0	0	0	35	3	0	0	0	35	3	0	0	0	35	3	0	0	0	35	3	0	0	0	35	مجموع النقاط

الملحق رقم 18: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات الزبائن

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
1	-	-	-	-	1					1					1			-		1					التعرف و تحليل متطلبات الزبائن و الحرص على اهتمامهم برهانات التنمية المستدامة
-	-	-	2	3					5				4					5						5	اعتماد المؤسسة على نظام لادارة الجودة مطابق للمواصفات القياسية إيزو 9000
-	1	1	2	-			3		-	-		3			-	2							4	-	اللجوء إلى قياس مستويات رضا الزبائن بالاستعانة بمؤشرات قياس ملائمة
-	1	1	2	-		2					-	3				2							-	4	البحث عن الأسباب التي أدت إلى تغير مواقف الزبائن اتجاه المؤسسة
1	1	-	2	-	1					-	2				1								1	4	البحث عن العوامل التي قد يكون سببها الممارسات البيئية و الاجتماعية للمؤسسة
-	-	1	3	-			3		-				4	-			3		-				4	-	السهر على المتابعة و المعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن مهما كانت طريقة تقديمها
1	1	-	-	-	1					1					1	-				-	2			-	الاطلاع الدائم و المستمر على تطورات الزبائن المحتملين بما فيها البيئية و الاجتماعية من أجل العمل على تلبيةها قصد استقطابهم
0	1	1	1	-	1					-	2				-		2			-		3			اتخاذ التدابير اللازمة اتجاه الموارد البشرية للمؤسسة بغرض جعلها طرفا فاعلا و مساهما في السعي إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبائن
1	1	-	-	-	1					1					1					-	2			-	إدماج المؤشرات البيئية و الاجتماعية ضمن معايير قياس مستويات رضا الزبائن
0	1	-	-	-	1					-	2				1					-	2			-	مقارنة النتائج المحققة من طرف المؤسسة مع تلك التي حققتها الشركات المنافسة
									-							-			-					-	مشاركة المؤسسة في لجان عمل و كذلك لجان تشاور تضم زبائن المؤسسة

0	1	-	1	-				4				4	-	1					2			الغرض منها التعرف على تطلعاتهم المستقبلية بغرض العمل مسبقا على إشباعها
1	-	-	-	-	1					1				1					1			تحديد المخاطر المحتملة التي قد تلحق المؤسسة خاصة فيما يتعلق بسمعتها من جراء فقدان الزبائن
1	-	-	-	-	1					1				1					1			الأخذ بعين الاعتبار الدور الذي قد الزبائن بصفتهم طرف فاعل في المجتمع المدني و قدرتهم على التأثير على الأطراف ذات المصلحة الأخرى

الملحق رقم 19: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات العمال

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
-	0	2	2	-		2					-	3				-	3				-		4		القيام باستقصاءات دورية للتعرف على مستويات رضا العمال
-	0	1	2	-	-	2						4			-	-	4			-	3				التعرف على تطلعات العمال من خلال الاستقصاءات خاصة في المجالات البيئية و ظروف العمل و الصحة و السلامة المهنية
1	-	-	-	-	1	-				1					1					1	-				اعتماد المؤسسة على نظام للادارة الصحة و السلامة المهنية مطابق للمواصفات القياسية OHSAS 18001
1	1	-	-	-	1	-				1					1					-	2				لجوء المؤسسة الى القيام بعمليات تدقيق اجتماعي وفق معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000
0	1	-	-	-	1					1					-	2				-	2				الإفصاح عن النتائج المتحصل عليها إلى كل عمال المؤسسة
0	1	1	-	-	1					-	2				-	2				-	3				إبرام عمليات تشاور مع العمال حول النتائج بغرض اتخاذ التدابير اللازمة التي تسمح بمراعاة متطلبات العمال
0	1	1	-	-	1					-	2				-	2				-	3				تبليغ التدابير المتخذة إلى العمال
-	-	-	-	5					5					5					5					5	اتخاذ التدابير التي تسمح بالرفع من مستويات كفاءة العمال بالاستعانة خاصة بعمليات التكوين و التدريب
0	-	2	1	-	1					-	-	4			-	3					3				اتخاذ التدابير التي تسمح بتشجيع روح المبادرة و الإبداع لدى العمال





الملحق رقم 20: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات المساهمين

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
-	-	-	-	5			-		5			-		5			-		5			-		5	تحديد و تحليل أهم متطلبات المساهمين
1	-	-	-	-	1					1					1					1					تحديد و تحليل أهم متطلبات المساهمين في المجالين البيئي و الاجتماعي
1	-	-	-	-	1					1					1					1					إدخال تعديلات على الرؤية الرسالة و قيم المؤسسة و مبادئ التسيير المعتمدة مراعاة لهذه المتطلبات
1	-	-	-	-	1					1					1					1					وضع هيكل و أساليب إدارية مناسبة تسمح بمراعاة هذه المتطلبات
1	-	-	-	-	1	-				1	-				1	-				1	-				وجود توافق بين رؤية الإدارة و رؤية المساهمين فيما يتعلق بمفهوم الأداء الشامل و طرق و أدوات قياسه
1	-	-	-	-	1					1					1					1					إدماج المؤشرات البيئية و الاجتماعية في قياس الأداء الشامل يحظى بموافقة المساهمين
-	2	-	-	-		2	-				2	-				2	-				2	-			الإفصاح عن الأنشطة البيئية و الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة للمساهمين
1	-	-	-	-	1					1					1					1					التعرف عن تصرفات المساهمين و تحليل عن الآثار الايجابية و السلبية التي قد تنجم عنها
1	-	-	-	-	1					1					1					1					تقييم مدى تأثير أداء المؤسسة في المجالين البيئي و الاجتماعي بالإضافة إلى الأداء الاقتصادي على تصرفات المساهمين
1	-	-	-	-	1										1										احتواء تقارير النشاط الدورية على معلومات كمية خاصة بالأنشطة البيئية و الاجتماعية للمؤسسة

الملحق رقم 21: إجابات المؤسسات على استمارة الاستبيان إشباع رغبات الموردين

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																								
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE				
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A
0	-	1	-	3	-				5	-	3			1					-				5	السعي الدائم والمستمر للتعرف على متطلبات الموردين عن الاستراتيجيات التي يعتمدها في القيام بذلك
1	1	-	-	-	1					1				1					-	2				التقييم الدائم والمستمر للمخاطر التي قد تنجم من جراء قيام المؤسسة بعمليات شراء لا تحترم فيها متطلبات الأطراف ذات المصلحة خاصة في المجال احترام القوانين و التشريعات البيئية و الاجتماعية
0	1	1	-	-	1					-	2			1					-		3			وضع إجراءات اختيار و اعتماد الموردين و قياس أداءهم بالشكل الذي يمنع تبعيتهم المطلقة للمؤسسة
1	1	-	-	-	1					1				1					-	2				وضع شروط و متطلبات اقتصادية و اجتماعية و بيئية عند قيام المؤسسة بإجراء مناقصات أو تقديم طلبيات إلى الموردين
-	-	0	-	5			3		-				5					5					5	إصدار تعليمات واضحة و صارمة تمنع عمال المؤسسة مهما كانت مناصبهم داخل المؤسسة هدفها المعاملة العادلة بين الموردين سعيا إلى مراعاة متطلباتهم و إشباع رغباتهم
1	1	-	-	-	1					1				1					-	2				انتهاج مبادرات مع الموردين من أجل العمل سويا على تصميم و تطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي و الاجتماعي تهدف إلى التقليل من الانبعاثات الناجمة عن النشاط الإنتاجي للمؤسسة و التحكم في استهلاك المواد و تحسين ظروف العمل
0	-	1	-	2	1					-	3			1					-				5	اتخاذ التدابير اتجاه موردي المؤسسة في حالة تدهور مستوى نشاط المؤسسة و الذي قد يؤثر سلبا على نشاطهم

الملحق رقم 22: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات البيئة الطبيعية

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
-	-	-	-	5					5					5					5					5	اجراء المؤسسة لدراسات موضوعها الأثر البيئي المباشر و غير المباشر للنشاط الذي تمارسه المؤسسة
-	-	-	2	2				4					4					4						5	اعتماد المؤسسة على نظام للادارة البيئية مطابق للمواصفات القياسية إيزو 14000
1	-	-	-	-	1					1					1					1					مراعاة الأثر البيئي لمنتجات المؤسسة منذ الشروع في تصميمها
-	-	3	-	-				3					3					3					3		توجيه الموارد البشرية و المالية اللازمة لضمان ادارة بيئية سليمة
-	-	-	-	5					5					5					5					5	وضع برامج تكوين و تحسيس لفائدة العمال خاصة بالادارة البيئية فقط
				5					5					5					5					5	وضع اهداف كمية خاصة بالتقليل من الأثر البيئي للنشاط الذي تمارسه المؤسسة

-	-	-	-	5					5					5				5			5	اتخاذ التدابير التي تضمن من أن الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة مطابقة للقوانين و التشريعات السارية المفعول خاصة منها في المجال البيئي
-	-	-	-	5					5					5				5			5	اتخاذ التدابير التي تضمن من أن الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة المسندة للغير مطابقة للقوانين و التشريعات السارية المفعول خاصة منها في المجال البيئي
-	-	-	-	5					5					5				5			5	اتخاذ التدابير و الإجراءات و الاحتياطات اللازمة التي تسمح بقياس استهلاك المواد و الطاقة و الموارد الطبيعية و كل الانبعاثات الناجمة عن النشاط الممارس من طرف المؤسسة وذلك بشكل دائم
-	-	3	-	-				3						3				3			3	وضع برامج و أهداف كمية على المدى المتوسط و الطويل للتقليل من استهلاك المواد و الطاقة و الموارد الطبيعية و كذلك الانبعاثات المختلفة التي لديها الأثر السلبي على البيئة الطبيعية
-	-	3	-	-				3						3				3			3	قياس و تحليل الانحرافات الناجمة عن مقارنة المحقق و المقدر و اتخاذ التدابير اللازمة و هذا في كل مجالات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية
-	-	-	-	5					5					5				5			5	تحديد المنتجات التي تتطلب إعادة النظر في أساليب الإنتاج أو في التصميم خدمة لمراعاة رهانات التنمية المستدامة

الملحق رقم 23: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان إشباع رغبات المجتمع المدني و النسيج الاقتصادي المحلي

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																										
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE						
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A		
0	1	2	-	-	-				3	1					-	2				-	3				التعرف الدائم و المستمر على الأطراف الفاعلة في المجتمع المدني و النسيج الاقتصادي المحلي الذين قد يكون لديهم تأثير سلبي أو ايجابي على الأنشطة التي تمارسها المؤسسة و عن أداءها	
1	-	-	-	-	1					1					1					1	-				التقييم الدوري لمتطلبات هؤلاء الأطراف من اجل تفهم مخزئهم خاصة في المجالين البيئي و الاجتماعي	
1	-	-	-	-	1					1					1					1					التقييم الدائم للفرص و التهديدات و تحليل المخاطر التي قد تنجم من ردود فعل هؤلاء الأطراف	
-		0	2	2	-				2	-					3					3				4	-	الاهتمام بردود فعل الرأي العام و وسائل الإعلام ذات العلاقة بالتنمية المستدامة
0	1	1	-	-	1					1					-	2				-	3				مراعاة هؤلاء الأطراف عند وضع و تحديد السياسة و الأهداف العامة للمؤسسة	
1	-	-	-	-	1					1					1	-				1					صياغة إستراتيجية اتصال مع هؤلاء الأطراف تركز فيها المؤسسة على مراعاة المتطلبات الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية	
1	-	-	-	-	1					1					1					1					الإعلام الفعال عن الإجراءات و التدابير التي اتخذت المؤسسة و متعلقة بسياستها المجتمعية لصالح هؤلاء الأطراف	
0	1	1	-	-	1					1					-	2				-	3				اتخاذ مبادرات طوعية ينجم عنها عمليات تهدف إلى إبرام علاقات شراكة مع هؤلاء الأطراف المهدف منها تحسين و تطوير النسيج الاقتصادي المحلي	



الملحق رقم 24: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان تطابق نظام إدارة المؤسسة مع رهانات التنمية المستدامة

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
0	1	0	2	0	1					1					0	2				0				4	تحديد الأنشطة الأكثر دلالة و التي لديها تأثير على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و على توجيه الموارد
					1					1					0	2				0				4	الاعتماد على نظام معلومات فعال يعطي صورة صادقة عن المؤسسة عن نظام إدارتها و أن يكون في متناول جميع مواردها البشرية
					1					1					0	2				0				4	امتلاك معطيات دقيقة عن العناصر الأساسية للأداء خاصة تلك المتعلقة بإشباع رغبات الأطراف ذات المصلحة من ناحية و إجراء مقارنات مع المؤسسات المنافسة من جهة أخرى
					0			4		0			4		0		3	0		0		3	0		التأكد من مطابقة مؤسسة و هيكلها و مبادئ إدارتها و أساليب توجيه مواردها مع أهداف المؤسسة الناجمة عن مراعاة رهانات التنمية المستدامة
					1					1					1	2				0		3			الاعتماد على نظام إدارة مبني على البعد الشامل في التسيير و القائم على تحديد العوامل و العمليات التي تساعد على تحقيق الأهداف و على معرفة نتائج المؤسسة و مدى تأثيرها على العناصر التي ساهمت في تحقيقها
					1					1					1	0				0	0	3			الاعتماد بشكل دائم على مبدأ التحسين المستمر في الإنتاج و سير الأنشطة و العمليات و في قيادة المؤسسة بالعودة إلى النتائج المحققة و تحليلها بمقارنتها مع النتائج المتوقعة وحساب و تحليل الانحرافات الناجمة عنها



الملحق رقم 25: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان لتطابق بين أنماط تسيير المؤسسات مع أبعاد التنمية المستدامة

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
0	0	1	2	1			3	0	0					5			3		0				4	0	التعرف و تحديد الأطراف ذات المصلحة المعنية بالمؤسسة و أنشطتها و منتجاتها
							3	0	0					5			3		0				4	0	معرفة و دراسة و تحليل تطلعات الأطراف ذات المصلحة من أجل مراعاتها في وضع أهداف المؤسسة على المدى القصير و المتوسط و الطويل مع مراعاة موارد المؤسسة و تقدير الآثار الايجابية و السلبية الخاصة بكل طرف
0	0	1	2	1			3					0	4				3					0	4		مراعاة تلك الأطراف خدمة لتحقيق الرهانات الثلاثة للتنمية المستدامة من أجل تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بالمسؤولية المجتمعية
1	0	0	0	0	1					1					1					1					مراعاة الأطراف ذات المصلحة في وضع ضوابط و قواعد السير الجديدة للمؤسسة
0	1	1	2	0				4	0			4		0			2	0	0				4	0	شرح و تبليغ الرؤية الإستراتيجية و القيم الجديدة و كذلك الأهداف و الخطط العامة الناجمة عن مراعاة الأطراف ذات المصلحة إلى مجموع عمال المؤسسة
0	0	2	2	0				4	0			4		0			3		0				4	0	التأكد من أن الموارد البشرية للمؤسسة تتبنى هذه الرؤية و الرسالة و القيم و تشاطر إدارة المؤسسة في توجهاتها الجديدة
0	0	1	2	1			3	0	0					5			3		0				4	0	التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على الربط بين أدوارها داخل المؤسسة و السهر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التي تراعي الرهانات الثلاثة للتنمية المستدامة

0	0	1	2	1			3	0	0				5		3		0			4	0	التأكد من أن الموارد البشرية للمؤسسة لديها دراية كافية بالتعديلات التي طرأت على المؤسسة نتيجة التحلي بالمسؤولية المجتمعية و التي لديها تأثير على النشاط العادي للمؤسسة	
0	0	1	3	0			3					0	4		3					0	4	الاعتماد على أدوات تسيير متناسقة مع الممارسات الجديدة التي تفرضها المسؤولية المجتمعية للشركات بالاعتماد على نظام يقظة يسمح بالتنبؤ بالتطورات الداخلية و الخارجية التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة و على أداؤها	
1	0	0	0	0	1					1					1								الاعتماد على سياسة أساسها الإبداع تهدف إلى تطوير تكنولوجيا أو منتجات جديدة تسمح بتحقيق الاقتصاد في استعمال الموارد كاستهلاك المواد و الطاقة و التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن الانبعاثات التي يسببها النشاط الإنتاجي للمؤسسة
0	1	1	2	0			4	0			4		0		2	0		0			4	0	التقييم الدائم و المستمر لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و السير الحسن لعملياتها و بصفة عامة نظم إدارتها و خططها العملية

الملحق رقم 26: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان مؤشرات قياس الأداء الشامل

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																				
المتوسط المرجح				الشلف ECDE				الغرب ERCO				الوسط ERCC				الشرق ERCE				
D	C	B	A	D	C	B	A	D	C	B	A	D	C	B	A	D	C	B	A	
قياس الأداء الاجتماعي																				
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لمعدل التغيب لعمالها
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس المؤسسة لقدرةها على جذب و استقطاب اليد العاملة الكفوة
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس المؤسسة لصورته و سمعتها من الخارج في مجال اهتمامها بالصحة و السلامة المهنية
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس المؤسسة لنوعية الحوار و التشاور الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين
-	-	3	-			3				3				3				3		قياس المؤسسة لمدى احترامها لقوانين و تشريعات العمل
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة الى مجموع العمال
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد الاطارات من الفئة النسوية نسبة الى مجموع الاطارات
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس المؤسسة لعدد عمليات الطرد التعسفي
-	-	-	4				4				4				4	-			4	قياس المؤسسة لعدد مناصب الشغل التي تم انشاؤها
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة للكثلة الأجرية المخصصة للتكوين مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لتطور عدد حوادث العمل مقسمة حسب طبيعتها
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لتطور الاجور و الامتيازات الاجتماعية الممنوحة للعمال مصنفة حسب الفئات المهنية للعمال

1	-	-	-	1				1				1				1				قياس المؤسسة لتطور عدد النزاعات ذات الطبع الاجتماعي
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس المؤسسة لعدد الاتفاقات الجماعية التي اجرتها مع الشركاء الاجتماعيين
1	-	-	-	1				1				1				1				تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والانسانية والخيرية
1	-	-	-	1				1				1				1				تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجوارية
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة في مجال ادماج سكان مناطق تواجدها
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها المؤسسة
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس العمليات التي قامت بها المؤسسة و التي تهدف الى القضاء على كل اشكال المنافسة غير النزهاء
13	-	3	24	13	-	3	24	13	-	3	24	13	-	3	24	13	-	3	24	مجموع النقاط المتحصل عليها
<b>قياس الأداء البيئي</b>																				
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس المؤسسة لصورتها و سمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها و الهادفة الى احترام البيئة
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لانبعائها المؤثرة سلبا على البيئة
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد و المستلزمات المستعملة في العملية الانتاجية
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لحجم الفضلات و المهملات الناجمة عن العملية الانتاجية
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لحصة الفضلات و المهملات التي قامت باعادة تدويرها

-	-	-	4				4				4				4			4	قياس المؤسسة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة	
1	-	-	24	1	-	-	24	1	-	-	24	1	-	-	24	1	-	-	24	مجموع النقاط المتحصل عليها
قياس الاداء الاقتصادي و المالي																				
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لعتبة المردودية
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لتطور رقم الأعمال من سنة لأخرى
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لمعدل تطور لرقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لإنتاجية عمالها
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لمردوديتها حسب تجزئة نشاطها
1	-	-	-	1				1				1				1				مقارنة أسعار تكلفة المؤسسة مع المنافسة
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس المؤسسة لمعدل انخفاض تكاليف الإنتاج
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لمعدل تطور أرباحها
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لتطور هوامشها التجارية
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لمعدل مردودية الأصول
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لمعدل مردودية الأموال الخاصة
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس المؤسسة لمعدل العائد على الرأسمال المستثمر
-	2	-	-		2				2				2				2			قياس المؤسسة لحجم الاستثمار نسبة إلى رقم الأعمال
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس مصاريف البحث و التطوير نسبة إلى رقم الأعمال
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس لنسب السيولة (رأس المال العامل، الاحتياجات من رأس المال العامل، الخزينة)
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس رقم الاعمال المحققة مع كل زبون و تطوره
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس رقم الأعمال حسب تجزئة الزبائن و تطوره
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس معدل دوران العملاء
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس نسبة الديون المشكوك فيها , كذلك المدومة

1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد عمليات البيع التي أجرتها المؤسسة و المخالفة لشروط البيع المتفق عليها
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس مستوى رضا الزبائن و تطوره
-	-	-	4				4				4				4				4	قياس عدد شكاوى الزبائن و تطورها
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد عمليات البيع التي تحتوي على عيوب في المنتجات
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد النزاعات مع الموردين و تطورها
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد الموردين الذين يهتمون شروط العقد
1	-	-	-	1				1				1				1				قياس عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد
8	2	-	68	8	2	-	68	8	2	-	68	8	2	-	68	8	2	-	68	مجموع النقاط المتحصل عليها

الملحق رقم 27: إجابات المؤسسات على نتائج استمارة استبيان أدوات قياس و تقويم الأداء الشامل

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
-	-	-	-	5					5					5					5					5	إعداد لوحات قيادة و تقارير نشاط الدورية تقييم المؤسسة من خلالها أداءها الاقتصادي و قدرتها على تحقيق أهدافها
-	-	-	-	5					5					5					5					5	مقارنة النتائج الفعلية مع توقعاتها التي تم إعدادها بواسطة موازنتها التقديرية
-	-	-	-	5					5					5					5					5	إعداد لوحات قيادة وفق ما تقتضيه المواصفات القياسية ايزو 9001 : 2000
-	-	-	-	5					5					5					5					5	إعداد لوحات قيادة وفق ما تقتضيه متطلبات المواصفات القياسية ايزو
-	-	-	-	0					0					0					0					0	2004 : 14001
-	-	-	-	0					0					0					0					0	إعداد لوحات قيادة للإفصاح عن النتائج المحققة في مجال حماية العمال و توفير شروط الصحة و السلامة المهنية
-	-	-	-	0					0					0					0					0	إعداد تقارير سنوية حول انجازات المؤسسة في مجال التنمية المستدامة مطابقة لما تقتضيه مبادرة الإفصاح العالمي
-	-	-	-	0					0					0					0					0	وجود تدابير قانونية تجبر المؤسسات على إلزامية الاستعانة بأدوات معينة في قياس أداءها في ظل التنمية المستدامة

الملحق رقم 28: إجابات المؤسسات على استمارة استبيان الإفصاح عن الأداء الشامل

المجمعات الصناعية العمومية لصناعة الاسمنت																									
المتوسط المرجح					الشلف ECDE					الغرب ERCO					الوسط ERCC					الشرق ERCE					
E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	E	D	C	B	A	
-	-	-	-	5					5					5					5					5	الإفصاح عن النتائج المالية
-	-	-	-	5					5					5					5					5	الإفصاح عن نتائج نشاطها البيئي
-	-	-	-	5					5					5					5					5	الإفصاح عن نتائج نشاطها الاجتماعي
-	-	-	-	5					5					5					5					5	الإفصاح يتم بناء على متطلبات قانونية تجبر المؤسسة على القيام بذلك
1	-	-	-	-	1					1					1					1					الاهتمام بردود فعل الرأي العام و وسائل الإعلام ذات العلاقة بالتنمية المستدامة
1	-	-	-	-	1					1					1					1					صياغة إستراتيجية اتصال مع هؤلاء الأطراف تركز فيها المؤسسة على مراعاة المتطلبات الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية
1	-	-	-	-	1					1					1					1					الإعلام الفعال عن الإجراءات و التدابير التي اتخذتها المؤسسة و متعلقة بسياساتها المجتمعية لصالح هؤلاء الأطراف ذات المصلحة
1	-	-	-	-	1					1					1					1					ربط قنوات اتصال مع الأطراف المكونة للمجتمع المدني من أجل الاستعانة بها في إدماج رهانات التنمية المستدامة سعيا لتحقيق التوافق بين المستويات الثلاثة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة
1	-	-	-	-	1					1					1					1					استعانة المؤسسة بأداة معينة في القيام بعملية الإفصاح
1	-	-	-	-	1					1					1					1					مقارنة أداء المؤسسة الحقيقي بمعايير أداء محددة مسبقا



## الملخص:

هدفت الرسالة إلى دراسة واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر من خلال دراسة إشكالية جد مهمة والتي تتمحور حول علاقة المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة، إذ أنه بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية معنية بمراعاة رهانات التنمية المستدامة مثلها مثل باقي الأطراف الفاعلة في المجتمع. ونتيجة لذلك، أصبحت أبعاد التنمية المستدامة جزءاً لا يتجزأ من انشغالات مدراء المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال السعي الدائم والمستمر للتحلي بالتصرفات المسؤولة اجتماعياً والتعرف على مدى انعكاس تلك التصرفات على أداءها الشامل والذي يتم البرهنة عنه في أرض الواقع من خلال القياس والإفصاح عن مستويات الإشباع التي تحققها المؤسسة لكل أصحاب المصالح.

لقد كشفت الدراسة عن وجود فرق شاسع بين واقع مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت كعينة مدروسة مع المتطلبات الضرورية اللازمة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما يزال ضعيفاً عند هذه المؤسسات. ففي إدارتها لعلاقتها مع أصحاب المصالح، فإن مستويات الإشباع التي تحققها لهذه الأطراف غير متوازنة، وحتى بالنسبة للأطراف التي تحقق لها مستويات إشباع عالية وهما على وجه الخصوص الزبائن والبيئة الطبيعية، فإن ذلك لم يتأتى كثمار لخيارات إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف، بل جاء نتاج تطبيق أنظمة إدارة الجودة والبيئة المطابقة لمعايير الأيزو 9001 و14001. فهذه الأخيرة تم وضعها بدافع وجود الإعانات المالية من طرف الدولة وليس بقناعة من المسيرين بالفائدة التي يمكن أن تعودا بهما على المؤسسة من التحكم الجيد في الإدارة والتحسين من الموقع التنافسي. أما عن الأداء الشامل، فمن أجل قياسه، لا يزال التركيز على المؤشرات الاقتصادية والمالية فقط مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية. وبالنسبة للإفصاح عن هذا الأداء، فقد توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأن اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بذلك.

وتمحض عن الدراسة جملة من الاقتراحات أهمها ضرورة انتهاج المؤسسات ممارسات إدارية تدفع بها نحو التميز منها الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر وتطبيق المقارنة المرجعية كأسلوبين إداريين أثبتا نجاحهما في المؤسسات الرائدة عالمياً في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

**الكلمات الدالة:** التنمية المستدامة-المؤسسات الاقتصادية-المسؤولية الاجتماعية للشركات-أصحاب المصالح-الأداء الشامل-الإفصاح- الجزائر-

## Résumé :

L'objectif de cette thèse est d'étudier les voies et moyens par lesquels les managers des entreprises publiques économiques en Algérie tiennent compte des enjeux du développement durable à travers l'étude de la problématique de la relation entre l'entreprise économique et le développement durable. L'étude de cette problématique est motivée par fait que le développement durable est devenu une préoccupation principale du management de l'entreprise. La concrétisation sur le terrain de la prise en compte par l'entreprise des dimensions du développement durable doit être matérialisée par la création de la satisfaction à toutes les parties prenantes. La mesure des niveaux de satisfaction créés à ces parties permet d'évaluer et piloter la performance globale de l'entreprise.

L'étude a permis de constater qu'il existe un écart considérable entre la réalité au niveau des entreprises publiques de production de ciments, comme échantillon étudié, et les exigences d'un comportement socialement responsable. L'adoption des principes de la responsabilité sociétale de l'entreprise est faible. Cette constatation est justifiée par l'existence d'un déséquilibre dans le management de la relation avec les parties prenantes. Même pour les parties pour lesquelles des niveaux de satisfaction élevés sont observés et qui sont les clients et l'environnement naturel, ces performances ne sont pas le fruit de choix stratégiques des dirigeants des entreprises du secteur mais à cause du recours à la normalisation par l'adoption des normes ISO 9001 et 14001. En matière de management de la performance globale, peu d'intérêt est accordé à la mesure de cette performance. L'importance est accordée uniquement à la prise en compte des indicateurs économiques et financiers au détriment des indicateurs environnementaux et sociétaux. En matière de Reporting, seule la priorité est accordée à la communication financière sous le poids des lois et règlements qui rendent obligatoire la publication des comptes sociaux. Toutefois, toute démarche volontaire de communication extra-financière est absente.

Une série de recommandations a été proposée aux entreprises étudiées dont les plus importantes sont la nécessité d'adopter des démarches de progrès basées sur l'application des principes de l'amélioration continue et du benchmarking. La recommandation de l'application des ces démarches est justifiée par les résultats obtenus par les entreprises performantes et qui se sont fixées comme objectif permanent la recherche de l'excellence.

**Mots clés :** développement durable-entreprises économiques-responsabilité sociétale de l'entreprise-parties prenantes-performance globale-Reporting-Algérie

تم بحمد الله