

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

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
و علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة
تحت عنوان:

دور المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية
وفق متطلبات التنمية المستدامة
- دراسة حالة مؤسسة **Fertial** بعنابة -

إعداد الطالب:

* بليلية ربيع

تمهيد إشراف:

* أ.د. بوعشة مبارك

لجنة المناقشة

أستاذ التعليم العالي بجامعة سطيف	رئيسا	- أ.د: صالح صالح
أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة	مقررا	- أ.د: بوعشة مبارك
أستاذ التعليم العالي بجامعة برج بوعرييج	عضوا مناقشا	- أ.د: رحيم حسين
أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة	عضوا مناقشا	- أ.د: زغيب مليكة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{..... و فوق كل ذي علم عليم }

صدق الله العظيم

(سورة يوسف الآية: 76)

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من:

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما؛

أستاذي و شقيقي الطيب بلالية؛

أفراد العائلة الكريمة؛

طلاب العلم أينما كانوا و حيثما وجدوا.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، راجيا السداد و الثبات من العلي التقدير

و بعد:

أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى كل من كان عوناً و سندا لي خلال مسيرتي فهي

إنجاز هذا البحث، و أخص بالذكر كل من:

- أستاذي الجليل الدكتور: مبارك بوعشة الذي قبل مهمة الإشراف على هذه الرسالة و

أفادني كثيرا بتوجيهاته و نصائحه القيمة، جزاه الله عنى كل خير؛

- كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة فرحات عباس

(سطيف) و محمد الشريف مساعدي (سوق أهراس)؛

- السيد: شلخاف عبد المجيد على مساعدته لي حفظه الله؛

- السيد: عمار ديبية المدير التقني لمؤسسة فرتيال، على ما وفره لي من وقت، و على

صبره معي طيلة فترة التبرص؛

- الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة العلمية على قبولهم مناقشة هذه الرسالة؛

- كل عمال الإحارة بجامعة سوق أهراس و سطيف.

مقدمة عامة

تتصف بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية اليوم بشدة التغير و الاضطراب أكثر من أي وقت مضى الأمر الذي فرض عليها ممارسة نشاطاتها في ظل ظروف أكثر مخاطرة، ناهيك عن احتدام المنافسة التي تواجهها على المستويين المحلي و الدولي من قبل مؤسسات أخرى تسعى جاهدة إلى التغلغل في أسواق يكون فيها البقاء للأقوى الذي يمتلك قدرة السبق في التعرف على تطلعات الزبائن و إشباع رغباتهم في ظل اتساع نطاق الخيارات المتاحة أمامهم؛ و من أجل مواجهة هذه التحديات بات لزاما على كل مؤسسة ترغب في الاستمرار الوصول بزبائننا إلى حد الرضا و كسب ولائهم، من خلال مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى نمط الاستهلاك وطلب السوق لتفادي أية خسائر مادية أو معنوية ممكنة تتجسد خصوصا في فقدان الثقة و المركز التنافسي الذي قد يكفها عدم القدرة على البقاء و الاستمرارية .

في إطار هذه الرهانات لم يعد التفكير التقليدي قادرا على التصدي لكافة المتغيرات الخارجية ما ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مساندة الاضطرابات البيئية و المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات من خلال جملة بدائل و مناورات إستراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة و التي تتجلى في عدة أوجه هيكلية، نظامية، تكنولوجية، بشرية...، بحيث تمثل المرونة الإستراتيجية في هذا المجال محور الارتكاز الذي تعتمد عليه المؤسسات للتكيف الدائم مع الظروف المتغيرة التي تفرضها البيئة التنافسية من أجل تحقيق تنمية مستدامة، و اقتناص الفرص المتاحة في حدود نقاط القوة الموجودة.

و لكي تتمكن المؤسسات من التكيف الدائم مع بيئتها تعمل على تعديل استراتيجياتها الحالية بما يتماشى و المقترضات الجديدة التي تفرضها التنمية المستدامة من جهة، و بما يجنبها درجة المخاطرة العالية من جهة أخرى من خلال طرح منتجات و خدمات متميزة تلبي أذواق المستهلكين و تساير مختلف التغيرات الكمية و النوعية الحاصلة في السوق، كما يتعين على المؤسسات أيضا مراعاة مرونة هيكلها التنظيمية لتعزيز التغييرات الإستراتيجية من خلال إدراج وظائف جديدة ضمن الإدارة التقليدية كالإدارة البيئية مثلا، مع السهر على بناء ثقافة قوية تشجع على التغيير الايجابي وتتوافق مع المواقف و الظروف التي تعمل فيها المؤسسات، كما تؤكد على تعبئة كافة الأفراد في مواجهة التحدي وذلك بتوفير المناخ الملائم.

من خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على المرونة كمدخل استراتيجي للتكيف مع التطورات الحاصلة عن طريق البحث عن الأدوات اللازمة لتطبيقها و التي تجعل المؤسسة الاقتصادية تتعايش مع الظروف المحيطة لتحقيق الأهداف المخططة و كسب ميزة تنافسية تحقق من خلالها السبق الريادي في بلوغ استدامة الموارد و المساهمة في التنمية الوطنية بمختلف جوانبها.

1- إشكالية البحث:

في ظل الظروف الحالية لم يعد تميز الأداء خيارا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بل أصبح يمثل إحدى الأولويات التي تلعب دورا حاسما في بقاء المؤسسات و تفوقها، و تمثل المرونة الإستراتيجية إحدى المداخل الهامة لإحداث التوافق مع البيئة التنافسية و تكيف المؤسسات مع مقتضيات العصر بما في ذلك متطلبات التنمية المستدامة، كما تعد وسيلة فعالة تحقق التميز المطلوب عن طريق اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية في أسرع الأوقات و تجنب التهديدات التي تعيق النشاط قبل فوات الأوان، بما يضمن للمؤسسات الاستجابة السريعة لمختلف الطوارئ و الحالات المفاجئة التي يمكن أن توقعها في مشكلة الاغتراب البيئي.

من هذا المنطلق تبرز معالم الإشكالية العامة لهذه الدراسة و التي يمكن طرحها على النحو التالي:

* كيف تساهم المرونة الإستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق ما تتطلبه التنمية المستدامة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية نوردتها فيما يلي:

1 - ما هي أهم المزايا المترتبة على تبني المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؟ و ما هي أدواتها؟

2 - ما هي علاقة المرونة الإستراتيجية بالتميز المستدام للمؤسسات؟

2- فرضيات البحث:

من اجل الإجابة على الأسئلة السابقة يمكن بناء الفرضيات التالية:

1 - المرونة الإستراتيجية ضرورة حتمية لتمييز المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مورد معقد يصعب تقليده؛

2 - توجد علاقة وطيدة بين استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة و استجابة هذه الأخيرة لمتطلبات التنمية المستدامة؛

3- لا تولي مؤسسة فرتيال الأهمية اللازمة للمرونة الإستراتيجية كأساس لتميز أدائها و تفوقها التنافسي، و تنبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

1- لا تطبق المؤسسة إستراتيجية الإنتاج الأنظف في عملياتها التصنيعية؛

2- لا تنتهج المؤسسة فلسفة التسويق الأخضر في تصريف منتجاتها.

3- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الموضوع إلى عدة أسباب نذكر منها:

1- الدافع الرئيسي لاختيار هذا الموضوع نابع من اختصاص الدراسة و المتمثل في إدارة الأعمال و التنمية المستدامة، و ما لهذا الموضوع من ارتباط وثيق بتحقيق التكيف اللازم مع المؤشرات التنموية خاصة الاجتماعية و البيئية منها و التي تفتقد لها مؤسساتنا الاقتصادية؛

- 2- يفتح هذا الموضوع آفاق بحث مستقبلية للتوسع في مجال إدارة الأعمال الحديثة المرتبطة بالتنمية المستدامة؛
- 3- الاحتياج المتزايد لأساليب وطرق التكيف الاستراتيجي مع الاضطرابات البيئية و التغيرات المفاجئة التي قد تشكل خطرا على بقاء المؤسسات و استمراريتها؛
- 4- تشجيع المؤسسات الاقتصادية في الحصول على المواصفات القياسية العالمية باعتبارها مؤشرا للحفاظ على البيئة و شرطا لدخول الأسواق العالمية.

4- أهمية الموضوع:

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الميزة التنافسية للمؤسسات و إبراز أهميتها في ظل التغيرات السريعة و المفاجئة للبيئة الخارجية التي تتسم بعدم اليقين، إلا أنها لم تتعرض إلى الإستراتيجيات و الآليات اللازمة للنهوض بالمؤسسات من أجل زيادة إنتاجيتها و تحسين أدائها؛ و انطلاقا من أهمية الميزة التنافسية بالنسبة لبقاء المؤسسات و ربحيتها يسعى هذا البحث إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه المرونة الإستراتيجية في استدامتها تحت معطيات جديدة مرتبطة بالتنمية المستدامة لا زالت في بدايتها لاسيما في الدول النامية، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث تحليل العلاقة بين كل من المرونة الإستراتيجية كطرف فاعل و تميز المؤسسات الإقتصادية وفق ما تتطلبه التنمية المستدامة مع محاولة إبراز العراقيل التي تكبح عملية التكيف.

5- أهداف البحث:

- 1- توسيع المعارف فيما يخص المرونة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، التميز، التنمية المستدامة؛
- 2- تبيان المزايا المترتبة عن المرونة الإستراتيجية في مجال مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب للتكيف مع التغيرات الحاصلة في ظل التوجه نحو تنمية مستدامة تراعي مصالح كافة الأطراف؛
- 3- تحليل التداخل بين سعي المؤسسات الاقتصادية لاكتساب ميزة تنافسية تحقق من خلالها السبق التنافسي و التميز عن المنافسين، والالتزام بمرونة الاستراتيجيات المنتهجة لتحقيق التنمية المستدامة؛
- 4- محاولة التوصل إلى نتائج ذات مصداقية يمكن تعميمها على المؤسسات الشبيهة الناشطة في نفس القطاع، مع تقديم جملة توصيات إلى المؤسسة محل الدراسة بهدف الاستفادة منها في مراجعة الأوضاع الحالية و اتخاذ قرارات مستقبلية صائبة.

6- المنهج المتبع في البحث:

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية السابقة مع الإلمام بجوانبها الفرعية و اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، تم الاعتماد في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يتلاءم و طبيعة الموضوع من أجل إثراء الجانب النظري و ذلك بالاعتماد على الوسائل التالية في جمع المعلومات:

- المراجع والكتب باللغة العربية و الأجنبية؛

- الملتقيات و المؤتمرات العلمية؛

- التقارير؛

- مواقع الأنترنت.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة بالتركيز على المقابلة كأداة مهمة في جمع البيانات والمعلومات الضرورية لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم اللقاء مع مجموعة من المدراء الفرعيين في المؤسسة محل الدراسة مثل: مدير الموارد البشرية و المدير التقني، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة من خلال معاينة بعض أماكن العمل عن قرب لكشف الحقائق ذات الصلة بالبحث و الوقوف على ظروفها الواقعية، مع الاطلاع على ما أتيح لنا من وثائق وسجلات و ملفات الكترونية ساعدتنا في عملية التحليل و معرفة بعض مؤشرات الأداء في المؤسسة.

7- حدود الدراسة:

أ- الحدود الزمنية:

تمكنت من الحصول على موافقة إجراء التريص بمؤسسة فرتيال يوم 2011/07/18، لتتم الدراسة الفعلية بداية من شهر أوت و تستكمل في شهر فيفري من سنة 2012، و قد سمحت لي هذه الفترة من إجراء العديد من المقابلات مع مسيري المؤسسة و مجموعة من الموظفين بهدف التعرف أكثر على المؤسسة و مختلف عملياتها.

ب- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة فرتيال المتخصصة في إنتاج الأسمدة و المخصبات الزراعية و الكائن مقرها بالشمال الشرقي لولاية عنابة، حيث تم اختيار هذه المؤسسة لما لها من دور فعال في تدعيم الزراعة الجزائرية، و باعتبارها تجربة ناجحة عن الشراكة الجزائرية الإسبانية في مجال إنتاج الأسمدة استطاعت من خلالها الدولة الجزائرية تغطية النقص الذي كانت تعاني منه السوق في هذا المجال، بالإضافة إلى تحسين الأوضاع الاقتصادية و البيئية لمجمع أسميدال و الذي عرف تدهورا فيما سبق، و عليه يمكن اعتبار مؤسسة فرتيال عينة تمثيلية للمؤسسات الجزائرية الناشطة في هذا القطاع يصح تعميم نتائجها على المؤسسات الشبيهة.

8- الدراسات السابقة:

1- دراسة: (Hatch et Zweig 2001)

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج بورتر للميزة التنافسية و التي ربطها بثلاثة خصائص أساسية تمثلت في: التميز، خلق قيمة للزبون، و التجانس في ظل القدرات المحورية للمؤسسة، و قد طبق الباحثان دراستهما على 50 مؤسسة سريعة النمو لتحديد تأثير الخصائص الثلاثة السابقة على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، و استنتجا أنه على الرغم من غياب خاصية أو أكثر من الخصائص السابقة، إلا أن المؤسسات المدروسة استطاعت أن تنمو و تحافظ على بقائها من خلال تمتعها بدرجة من المرونة الإستراتيجية التي مكنتها من التكيف الدائم مع بيئتها عن طريق تعديل قيمة المنتج و السوق و بالتالي تعديل مركزها التنافسي.

2- دراسة Banerjee et Weck بعنوان: " Flexibility Strategy – Valuing Flexible

" Product Option

خلصت الدراسة إلى تعريف المرونة بقدرة النظام الإنتاجي على دعم خصائص المنتج لتأخير مراحل دورة حياته، و أشار الباحثان إلى أن مرونة المنتج تعتمد على البحث في نظم الهندسة، و التركيز على تقييم البدائل التي تعطي قيمة للمنتج و توفر معلومات عن البدائل المرنة في تصميمه.¹

3- دراسة Anand et Ward (2004) بعنوان: " Fit , Flexibility and Performance in

"Manufacturing : Coping With Dynamic Environments

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير التصور المتعلق بالموائمة البيئية و المرونة، باستخدام التحليل الهيكلي لبيانات 101 مؤسسة صناعية عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، و توصلت الدراسة إلى إثبات أثر المرونة على أداء المؤسسات المدروسة في ظل بيئة ديناميكية لها دور مهم في تحديد نوع الإستراتيجية التصنيعية المرنة.

4- دراسة (Jha 2008) بعنوان " Strategic Flexibility for Business Excellence : The

"Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies" هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية المرونة في تحقيق تميز المؤسسات، و أجريت على المؤسسات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة و نماذج التميز في الهند، لتتوصل في الأخير إلى أن علاقة المرونة بجائزة مالكوم بالدريج يمكن اعتمادها كنقطة بداية لتطوير مفهوم المرونة الإستراتيجية من أجل تحسين تنافسية المؤسسات في عالم الأعمال.

¹ - وليد مجلي العوادة، أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص ص 62-64.

5- دراسة حيدر جسيم ولد الجبوري (2011) بعنوان "The Influence Of Organizational "Ambidexterity to Achieve Strategic Flexibility"

طبقت الدراسة على عينة مكونة من 72 مدير موزعين في عدة مستويات إدارية في شركتي زين واسيا سيل لبيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة في السوق، الهيكل التنظيمي المرن) كمتغير مستقل، على المرونة الإستراتيجية كمتغير تابع بأبعادها الفرعية التالية (المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية)، و توصلت الدراسة في النهاية إلى وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الإستراتيجية.

6- دراسة جريبي السبتي بعنوان: المرونة التنظيمية كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة ملبنة الإيدوغ عنابة- (2007)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المرونة كمدخل تنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، على اعتبار أن القدرات التنظيمية و الكفاءات البشرية تعتبر الأساس لاستدامة الميزة التنافسية، فمرونة هذه الموارد هي مفتاح التفوق التنافسي المستمر في ظل عالم سريع التغير، و قد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة الإيدوغ في ظل الانفتاح و اشتداد المنافسة أصبحت غير قادرة على التكيف اللازم، الأمر الذي يتطلب منها إعادة النظر في كيفية إدارة و تنظيم أعمالها و أنشطتها للعمل في هذا المحيط الجديد.

9- تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نورد مضمونها على النحو التالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه العلاقة التفاعلية بين المؤسسات الاقتصادية و بيئتها التي تستوجب منها تفكيراً استراتيجياً متجدداً يأخذ في الحسبان كافة المتغيرات الخارجية من أجل تطوير ميزاتها التنافسية و استدامتها، بما يؤدي إلى تميز أدائها في ظل صعوبة المحافظة على المركز التنافسي و توسيع الحصة السوقية تحت وطأة التغير السريع و الترويج لمفهوم التنمية المستدامة كفلسفة حديثة تعمل على تحقيق توازن تنموي عادل بين مختلف المجالات و الأجيال، و تضمن نمو اقتصادي ملائم لحماية البيئة و صونها من كل خطر.

الفصل الثاني: يتضمن هذا الفصل إحاطة عامة بمفهوم المرونة كمدخل حديث للتميز التنافسي يساعد المؤسسات على تجنب الوقوع في الاغتراب البيئي الذي قد يكلفها عدم القدرة على الاستمرارية و الاستجابة لما هو مطلوب في السوق، لقد تطرقنا إلى أنواع المرونة و الشروط اللازمة لإرسائها في المؤسسة الاقتصادية بداية من بناء ثقافة تنظيمية مرنة مساندة للتغيير إلى التأكيد على أهمية المورد البشري في الاستجابة للهيكل التنظيمية الجديدة، باعتبار هذه الأخيرة وعاء تنفذ فيه الخيارات الإستراتيجية المتنبئة من أجل التكيف مع الظروف المتغيرة، لنبين في الأخير الأثر الإيجابي للمرونة

الإستراتيجية على تميز الأداء من خلال تطبيق أدواتها في سبيل التوجه نحو الإستراتيجيات الكفيلة بتفعيل التنمية المستدامة و استدامة الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية و التي تم إجراؤها في مؤسسة فرتيال بولاية عنابة من خلال إعطاء نظرة شاملة على نشأة هذه المؤسسة و تطورها التاريخي، مع التطرق إلى مواصفات الإيزو المتحصل عليها، ثم إبراز أهمية المرونة الإستراتيجية في تحسين أدائها الكلي و تميزها عن المنافسين في محاولة منا لإسقاط أبعاد الجانب النظري على واقع هذه المؤسسة من أجل التوصل إلى جملة من النتائج و التوصيات التي نأمل أن تكون مفيدة لأصحاب القرار و أخذها بعين الاعتبار في المستقبل.

10- صعوبات البحث:

- واجهت بعض الصعوبات أثناء قيامي بإنجاز هذا البحث أخصها فيما يلي:
- قلة المراجع المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية سواء باللغة العربية أو الأجنبية نظرا لحدثة الموضوع و قلة الأبحاث و الدراسات المتعلقة به على المستوى الوطني؛
 - صعوبة الحصول على موافقة إجراء التربص بالمؤسسة محل الدراسة، مع تخوف المدراء من الإدلاء بالمعلومات اللازمة التي تفيدني في البحث نظرا لحساسية الموضوع و ارتباطه بالجانب التنافسي للمؤسسة.
 - الحالة الصحية السيئة التي عشتها خلال سنة 2011.

القسم النظري

الفصل الأول

تميز المؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات البيئية

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين المؤسسات و بيئة الأعمال

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية و التميز

المبحث الثالث: التنمية المستدامة

مقدمة الفصل الأول:

تتسم بيئة الأعمال اليوم بعدم الثبات و الاستقرار إلى جانب التغير و التحول الدائمين، لاسيما في الوقت الحالي الذي عرف زيادة في انفتاح الأسواق العالمية كنتيجة مباشرة لظاهرة العولمة، تزامنا مع التأكيد على تقييدها بعدة شروط اقتصادية و بيئية، إذ أصبحت هذه التطورات ضرورة حتمية تفرض على المؤسسات الاقتصادية مسايرة كافة المستجدات العالمية و مواجهتها عن طريق جملة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها بهدف تعظيم مكاسبها و تقليل خسائرها، بما يسمح لها من تضيق فجوة الأداء و تحسين نتائجها إن أرادت التطور و الاستمرار و إلا تعرضت لخطر التقادم و الاندثار، و هو الأمر الذي أضفى على المنافسة صبغة جديدة تزيد من صعوبة احتفاظ المؤسسات بالميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات الاقتصادية في سبيل المحافظة على مكانتها السوقية و تعزيز مركزها التنافسي إلى تمييزها عن المؤسسات المنافسة و اكتسابها ميزة تنافسية يصعب تقليدها، حيث يعتبر التكيف من أنجع الطرق في مواجهة مختلف الاضطرابات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، و الذي يستند بالأساس على قدرة المؤسسة في التتبع المستمر لما يحدث من حولها من خلال سرعة رد فعلها و تطويع إستراتيجيتها لما هو مفروض من البيئة الخارجية في محاولة منها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، التميز و التنمية المستدامة، كمحاولة لإبراز الدور الجوهري الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي الجائر و حماية البيئة من مختلف أشكال التلوث.

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين المؤسسات و بيئة الأعمال

يعتبر التحليل الإستراتيجي من أهم الوظائف بالنسبة للمؤسسات خاصة و أنها تنشط في بيئة معقدة و جد مضطربة، إذ يتعين على القائمين عليها القيام بمسح كلي للبيئة من خلال جمع المعلومات اللازمة و ذلك لمعرفة ما يحدث من حولها من تغيرات، في محاولة منهم لاقتناص الفرص الممكنة و تجنب المخاطر التي تهدد مؤسساتهم و تمس بنشاطها وكيانها، و يعتمد فهم التطورات الحالية و المستقبلية على طرق و أساليب إستراتيجية من شأنها تعظيم الأرباح و ردم الفجوة الإستراتيجية بين النتائج و الأهداف المخططة، في إطار تكيف الثقافة التنظيمية الحالية لقبول التغيير الاستراتيجي الملائم بما يخدم أهداف و غايات المؤسسة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية و خصائصها

أولاً- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

بدأ تطوير الإدارة الإستراتيجية منذ الخمسينات حين أشار نيومان إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، و عرفت خلال الستينات الصياغة الأولى للإستراتيجية كنموذج منبثق أساساً من محاضرات السياسة العامة التي كانت تلقى في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال من طرف الباحثين " **Guth, Andrews, Christensen, Learned** " اللذين وضعوا نموذج " **LCAG** " بغية تحقيق الهدف الإستراتيجي للمؤسسة من خلال معالجة نقاط ضعفها و تدعيم نقاط قوتها، بما يمكنها من استغلال الفرص و تجنب التهديدات في إطار التحليل البيئي لها و صياغة الإستراتيجية و تنفيذها.¹

تحتل مساهمة " **Andrews** " في هذا السياق مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية و التي عرفها في كتابه " **The concept of corporate strategy** " على أنها المماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة و الضعف)،² و ما يجب أن تفعله (الفرص و التهديدات البيئية)، و قد استخدم " **Andrews** " المدخل المعروف بمدرسة التصميم القائم على النظر إلى الإستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية و الفرص داخل البيئة التنافسية.

¹ - سلماني يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2003-2004، ص 13.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2002، ص 28.

كما ساهم كتاب آخرون أمثال: " Ansoff, Mintzberg, Miles " في تطوير مدرسة التصميم و التي لم تعرف تغييرا إلا في بداية الثمانينات على يد " Porter " الذي اهتم بتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية و الإستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية فيما يعرف بتحليل هيكل الصناعة، لتظهر في بداية التسعينات مفاهيم جديدة مثل: الكفاءة المحورية، الموارد والقدرات باعتبارها أساس الميزة التنافسية للمؤسسة.

و هكذا عرف مفهوم الإدارة الإستراتيجية تطورا كمنهجية مرتبطة بمتغيرات البيئة، و أخذ عدة تعاريف تختلف باختلاف الباحثين و تعدد مذاهبهم نذكر منها ما يلي:

يعرف **Kotler (1980)** الإدارة الإستراتيجية على أنها عبارة عن: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف و إستراتيجيات نمو و خطط محفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".¹

يعرف **Higgins (1986)** الإدارة الإستراتيجية على أنها: " عملية متابعة و إدارة رسالة المنظمة و تحديد علاقة المنظمة مع بيئتها".²

يعتبر **Thompson (1997)** أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن: " عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، و صياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، و إنجاز تلك الأعمال و تخمين مستوى التقدم و تقويمه و النتائج المتحققة".³

في حين يعرف **Barney et Hesterly (2006)** الإدارة الإستراتيجية على أنها " مجموعة من العمليات التحليلية المتتابعة التي من خلالها يمكن زيادة احتمال اختيار المنظمة للإستراتيجية التي تحقق لها ميزة تنافسية".⁴

¹ - العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ط1، 2004، ص 45.

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، ط1، 2007، ص 48.

³ - المرجع نفسه، ص 49.

⁴ - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 17.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية نظامية متتابعة تحدد من خلالها المؤسسة أهدافها وفقا لـ: ¹

- 1- خطة مرنة أو تحركات إستراتيجية تهدف إلى بلوغ نهاية أو غاية معينة؛
- 2- استجابة المؤسسة من خلال تعديل موقفها الإستراتيجي تجاه ردود أفعال المنافسين لتحقيق الأفضل؛
- 3- الاستغلال الأمثل لقدرات و موارد المؤسسة من أجل مواجهة فرص و تهديدات البيئة الخارجية.

ثانيا - مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تنطوي الإدارة الإستراتيجية على المراحل الرئيسية التالية: ²

- أ- **المسح البيئي:** و تشمل هذه المرحلة على تقييم كل من البيئة الداخلية و الخارجية بهدف تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة و ما يقابلها من فرص و تهديدات ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على مستقبلها؛
- ب- **صياغة و إعداد الإستراتيجية:** يتم في هذه المرحلة وضع خطط طويلة الأجل لمواجهة البيئة الداخلية و الخارجية، و تشمل على تحديد رسالة، أهداف، إستراتيجيات و تكتيكات المؤسسة؛
- ج- **تنفيذ و تطبيق الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم وضع السياسات و الإستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال إعداد البرامج و الموازنات، مع مراعاة ثقافة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، و نظمها الإدارية؛
- د- **تقييم ومراجعة الإستراتيجية:** و هي مرحلة جد مهمة في متابعة نتائج أداء المؤسسة و مقارنته بالأداء المخطط له.

¹- نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 52.

² - المرجع نفسه، ص 32.

ثالثا- خصائص الإدارة الإستراتيجية الفعالة:

- 1- الإدارة الإستراتيجية كعملية نظامية تنطلق من الأهداف و تدور حولها باعتبار هذه الأخيرة متغير شبه ثابت من متغيرات الإدارة الإستراتيجية و هو ما يمثل التحدي الصعب لإدارة المؤسسة؛
- 2- اعتبار الإدارة الإستراتيجية نظاما مرنا ديناميكيا تفاعليا، وهو ما يعكس خاصية عدم ثبات الظروف المؤثرة على الأنشطة الإستراتيجية، و ما يترتب عن ذلك من تعديلات إستراتيجية مستمرة و متواصلة تمكن المؤسسة من الاستجابة و التفاعل مع بيئتها،¹ مع مراعاة الوزن النسبي لمجالات الاهتمام الإستراتيجي مثل: التغير في مناخ الاستثمار، إصدار تشريع حكومي مقيد، دخول منافسين جدد ...؛
- 3- تواصل مهام متابعة و تطوير الإدارة الإستراتيجية يستلزم وجود نظام مستمر للتغذية العكسية بمعنى وجود معلومات حديثة عن الأداء في كافة مراحل التعامل مع الظروف الحالية و تدعيم القرارات المستقبلية وزيادة فعاليتها؛
- 4- أن تمثل الإدارة الإستراتيجية عملية تعليم من خلال الأدوار الرئيسية للإستراتيجيين في تبسيط التعلم المستمر و التغيير داخل المؤسسة،² و في هذا الصدد يرى "واترمان" أن الشركات الناجحة تحافظ على سير الأمور و على كسر العادات.

الفرع الثاني: نماذج الإدارة الإستراتيجية

تعددت نماذج الإدارة الإستراتيجية بتعدد الإستراتيجيات من حيث الوظائف، الأهداف، و المستويات و في الحقيقة لا يوجد نموذج مثالي متكامل صالح لكل الحالات و التقلبات الحاصلة، و هذا ما يقودنا إلى عرض ثلاثة نماذج أساسية نوجزها كالتالي:

¹- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 43-44.

²- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 398.

أولاً- النموذج الخطي: يرى Chandler (1962) أنه لا يوجد أفضل من هذا النموذج،¹ و الذي يشير إلى النشاط الموجه و المتعاقب للمؤسسة مع افتراض الاستقرار النسبي لبيئة الأعمال و إمكانية التنبؤ بها، الأمر الذي يسمح بتحديد الأهداف طويلة الأجل و وسائل تحقيقها، و من أهم خصائص هذا النموذج ما يلي:²

- طبيعة الإستراتيجية: تكامل كل من القرارات و التصرفات و الخطط للوصول إلى أهداف محددة؛

- واضعو الإستراتيجية: الإدارة العليا للمؤسسة؛

- السلوك الإستراتيجي: تطبيق المفهوم التسويقي؛

- المستهلكون حلقة الوصل الأساسية بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها.

ثانياً - النموذج التكيفي: تراجع الاهتمام بالنموذج الخطي في منتصف السبعينات مع زيادة الاضطراب البيئي و تعقد المشكلة الإستراتيجية، و توجه الفكر الإستراتيجي نحو صياغة نموذج جديد مبني على منطق بيولوجي* أطلق عليه النموذج التكيفي، كمحاولة لتحقيق المواءمة بين نقاط قوة و ضعف المؤسسة و مختلف الفرص و التهديدات التي تواجهها في إطار الأهداف المسطرة،³ و يميز هذا النموذج بين نوعين من الاستجابة: الأولى تأثيرية (Proactive) يكون فيها السبق للمؤسسة في إحداث التغيير الحاصل في البيئة و توجيهه، و الثانية ردة فعل (Réactive) تخضع بموجبها المؤسسة لتغيرات البيئة و تبني إستراتيجياتها تبعاً لذلك، و من أهم خصائص هذا النموذج ما يلي:

- طبيعة الإستراتيجية: خلق درجة من التماثل بين المنظمة و بيئتها؛

- واضعو الإستراتيجية: الإدارة العليا مسؤولة عن تنمية الإستراتيجيات و لكن كل أفراد الإدارة مسؤولون عن متابعة و معرفة بيئة الأعمال؛

- السلوك الإستراتيجي: تعديل، تنقيح في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك؛

¹- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 143.

²- العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 58.

* المنطق البيولوجي يقابل مشكلة تصميم مخلوق حي، معد للنمو في بيئة معينة.

³- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، 2004، ص 266.

- على خلاف النموذج الخطي الذي ينظر إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية في تكوين الاستراتيجيات يدرج النموذج التكيفي أطرافا أخرى مثل: المنافسون، طبيعة المنتجات، التغطية الجغرافية للأسواق و المزايا التنافسية للمؤسسة.

ثالثا - النموذج التفسيري: يعتمد هذا النموذج على العقد الاجتماعي على خلاف النموذج التكيفي القائم على النظرة البيولوجية أو التنظيمية، حيث أضاف بعدا مهما مرتبطا بالمفاهيم الموجودة في ثقافة المؤسسة من خلال استخدام الاستعارة و العبارات المجازية أو استخدام الرمز بما يؤثر إيجابا على اتجاهات المساهمين في بناء و تنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

يتمثل الدور الرئيسي لرجال الإدارة وفق هذا النموذج في تنقيح و تنقية المعلومات المرتبطة بالبيئة سواء كانت اجتماعية، اقتصادية¹، سياسية أو غيرها مع استمرارية تصنيفها إلى غاية وضع إستراتيجيات المؤسسة، و من بين خصائص هذا النموذج ما يلي:

- طبيعة الإستراتيجية: العبارات المجازية، التفسيرية؛

- واضعو الإستراتيجية: صياغة الإستراتيجية نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمؤسسة و ليس الإدارة العليا فقط؛

- السلوك الإستراتيجي: تطوير الرموز، و تحسين التفاعلات و العلاقات.

يمكن المقارنة بين النماذج الثلاثة السابقة من خلال إبراز جوانب الاختلاف بينها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: ملخص النماذج الإستراتيجية

عنصر المقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
1- طبيعة الإستراتيجية	تكامل القرارات و التصرفات و الخطط للوصول إلى أهداف محددة	خلق درجة من التكامل و التماثل بين المؤسسة و بيئتها	ابتغاء معاني محددة حول علاقة المؤسسة ببيئتها تدفع أصحاب المصلحة و المخاطرة إلى وجهة نظر محددة تفضلها المؤسسة

¹ - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2009، ص 18-19.

2- واضعي الإستراتيجية	الإدارة العليا للمؤسسة	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير وظيفي في متابعة البيئة	الأفراد قادرون على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية و البيئية
3- السلوك الإستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي	تعديل في المنتجات أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك	وضع نظام الثقة و الشرعية لضمان معنى مؤكد للشعارات و المعاني التي تؤمن بها المؤسسة
4- الافتراضات الأساسية للنموذج	- الاستقرار النسبي للبيئة - أهداف المؤسسة هي أهداف الأفراد - المستهلك هو حلقة الوصل بين المؤسسة و البيئة	- تغير أداء المؤسسة تبعاً لتغير بيئتها - وجود أطراف أخرى إلى جوار المستهلك - تغيرات المؤسسة هي رد فعل - تغيرات المؤسسة هي رد فعل للتغيرات في قوى التحالف	- المؤسسة و البيئة قوى متغيرات غير متواترة و لذا لا بد من تفسير موحد لها - الواقع و ليست المعلومات هي مفتاح نجاح المؤسسة - وضع الاستراتيجيات و تنفيذها هو نشاط الأفراد العاملين بالمؤسسة

المصدر: العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ط1، 2004، ص 64 بتصرف.

الفرع الثالث: خطوات الإدارة الإستراتيجية

اقترح " Harvey " عشر خطوات للإدارة الإستراتيجية نوجزها فيما يلي: ¹

1- تحديد رسالة المؤسسة؛

2- تحديد و تهيئة صناع القرار الإستراتيجي؛

3- تسمية أهداف المؤسسة؛

4- تحديد الفرص وفقاً لتحليل موارد و قدرات المؤسسة؛

¹ - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، مرجع سابق، ص 408.

- 5- تحديد التهديدات بتحليل عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة؛
- 6- استنباط البدائل الإستراتيجية؛
- 7- المقارنة بين البدائل الإستراتيجية؛
- 8- صياغة القرار الإستراتيجي مع مراعاة عناصر الضغط الداخلية و الخارجية؛
- 9- تنفيذ الإستراتيجية و ذلك بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب و العمليات الإدارية الأخرى؛
- 10- التقييم و الرقابة الإستراتيجية.

وتم تقسيم مراحل أو خطوات الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاثة أركان رئيسية وهي:¹

أولا - التحليل الإستراتيجي:

يشتمل على عملية تحديد رسالة و أهداف المؤسسة على الرغم من أنها خطوة سابقة لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية، و يهدف هذا التحليل إلى المعرفة الشاملة لمختلف الظروف التي تواجه المؤسسة من خلال مقابلة نقاط قوتها و ضعفها الداخلية مع الفرص و التهديدات الخارجية التي لها تأثير إيجابي أو سلبي.

و يعد تحليل **SWOT** من أهم الأدوات في تشخيص الأوضاع التنافسية للمؤسسة فيما يتعلق بالظروف الاستثمارية و الإستراتيجية و يتم هذا التحليل من خلال المحاور الثلاث التالية:

- 1- تحديد رسالة و أهداف المؤسسة: وتتم هذه العملية عادة قبل التحليل البيئي (الداخلي و الخارجي)؛
- 2- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: و يتعلق ذلك بتحليل موارد المؤسسة: المادية، المالية، البشرية...، ومعرفة نقاط القوة و الضعف الداخلية؛
- 3- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: و يشتمل مجموعات الضغط المباشرة و غير المباشرة التي قد تشكل فرصا أو تهديدات على المؤسسة مثل: الموردون، الزبائن، المجتمع، الحكومة.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، مرجع سابق، ص 218.

ثانيا - الخيار الإستراتيجي:

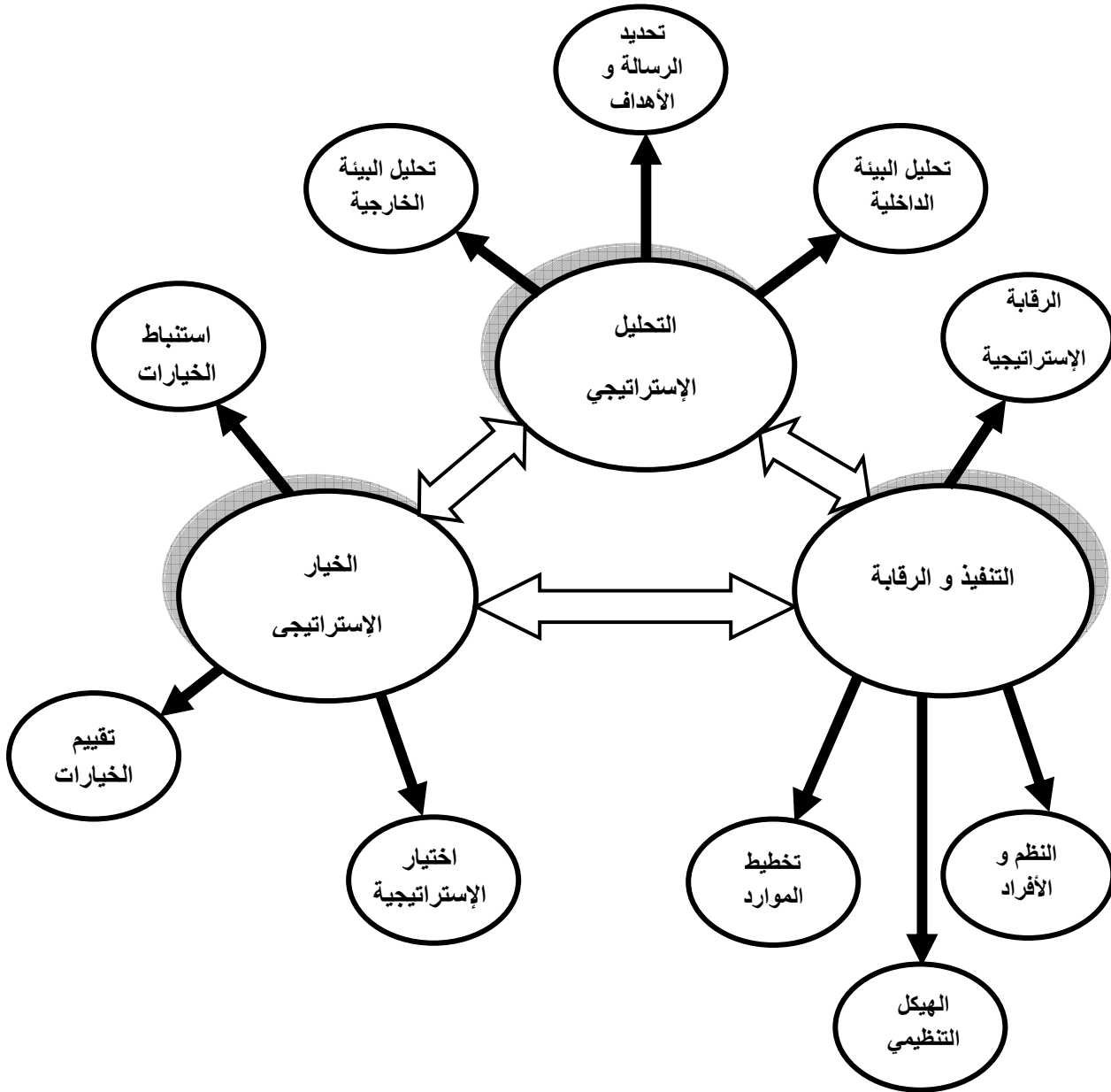
و هو عبارة عن عملية المفاضلة بين مجموعة البدائل الإستراتيجية المتاحة، الممكنة و القابلة للتنفيذ بالاستناد على معايير محددة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وفقا لظروفها الداخلية و الخارجية.

ثالثا - التنفيذ و الرقابة الإستراتيجية:

يعني تنفيذ الخطة الإستراتيجية ترجمة الإستراتيجيات المخططة إلى برامج و سياسات و إجراءات و ممارسات تفصيلية،¹ و إذا كان التنفيذ عملية يتحقق من خلالها التخطيط الإستراتيجي فإن متابعته تحقق عنصر التأكد في الحفاظ على موارد المؤسسة و ترشيد استخدامها، و كنتيجة لذلك يخلق تقييم التنفيذ نوع من التوافق الديناميكي بين ما هو مخطط و ما هو محقق لإنجاز كامل الهدف الإستراتيجي على المدى البعيد.

¹ - هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 269.

شكل رقم 01: خطوات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات،

القاهرة، 2009، ص 25.

المطلب الثاني: العلاقة بين المؤسسة وبيئة الأعمالالفرع الأول: تعريف بيئة المؤسسة

أولا - تعريف البيئة:

لقد تعددت التعاريف المقدمة لبيئة المؤسسة بتعدد المفكرين و اختلاف مذاهبهم و يمكن تقديم مجموعة منها على النحو التالي:

يعرف (Robbins) البيئة على أنها " جميع العوامل و المتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة ".

حسب (Voich et Wren) " تتمثل البيئة في تلك الأحداث و المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية، و التكنولوجية و السياسية، و الواقعة خارج السيطرة المباشرة للإدارة " ¹.

يرى Daft (1992) أن البيئة عبارة عن : " كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة و التي تمتلك القدرة على التأثير في كل المنظمة أو على جزء منها " ².

اقتصرت التعاريف السابقة على البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة، متجاهلة بذلك أهمية البيئة الداخلية و هو الأمر الذي يقودنا إلى طرح تعريف أشمل لبيئة المؤسسة و اعتبارها " مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية و الخارجية (سواء يمكن قياسها - أم لا) و التي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، و المؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية و كفاءة الأداء التنظيمي، و التي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم على أنها تمثل فرصا أو قيودا " ³.

ثانيا - صفات بيئة المؤسسة:

لكي تتمكن المؤسسة من التكيف مع بيئتها يجب عليها أن تتعرف على طبيعة البيئة الموجودة فيها، حتى تكون على دراية مسبقة بما سيواجهها من تحديات، و لعل أهم الدراسات النظرية التي تطرقت لهذا الموضوع دراسة (Emery et Trist (1965) اللذين حددا أربعة أنواع من البيئات أطلقا عليها مصطلح

¹ - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008، ص 42.

² - كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 118.

³ - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010، ص 192.

النسيج السببي، معتمدين في ذلك على درجة التغيير و المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في هذه البيئات، و التي تم تقسيمها كما يلي:¹

- 1- البيئة الهادئة العشوائية: تتميز بالاستقرار و عدم التغيير وهو ما يسمح للمؤسسات الناشطة فيها بالتوزع العشوائي معتمدة في تكيفها على مبدأ التجربة و الخطأ؛
- 2-البيئة الهادئة المجتمعة: أقل استقرارا، إذ تتركز المؤسسات في بعض المواقع لأن بقائها مرهون بمعرفتها الدقيقة للموقع الأمثل من حيث وفرة الموارد؛
- 3-البيئة القلقة المتفاعلة: تصبح البيئة غير مستقرة بسبب تنوع المؤسسات و تشتت فيها المنافسة أكثر حول قيادة السوق؛
- 4-البيئة الهائجة: و هي أشد البيئات اضطرابا نظرا لزيادة عدد المؤسسات المعتمدة على البحث و التطوير بالإضافة إلى قوة الترابط بين مختلف القطاعات، و يعتمد البقاء في هذا النوع من البيئات على اليقظة الدائمة.

الفرع الثاني: التفاعل بين المؤسسة و بيئتها

يشير **Thompson (1967)** إلى أهمية العلاقات الرابطة بين المؤسسة و بيئتها الخارجية، و التي تظهر من خلال المدخلات المتأتية من هذه الأخيرة و المخرجات المطروحة إليها، من خلال الوظائف الفاعلة للمؤسسة بهدف بلوغ الغايات المرجوة وهو ما عبر عنه بالرشد التنظيمي أو العقلانية الإدارية و التي تجسدها الفعاليات المترابطة التالية:

1- الفعاليات المدخلة **Input Activities**

2- الفعاليات التكنولوجية **Technological Activities**

3- الفعاليات المخرجة **Output Activities**

حيث أن استمرار هذه الثلاثية يعتمد على مكونات البيئة الخارجية و هذا ما يؤكد على أن المؤسسة نظام مفتوح، إلا أن ذلك لا يعني أنها تمارس أعمالها برشد و عقلانية مثالية بدليل وجود بعض المؤثرات

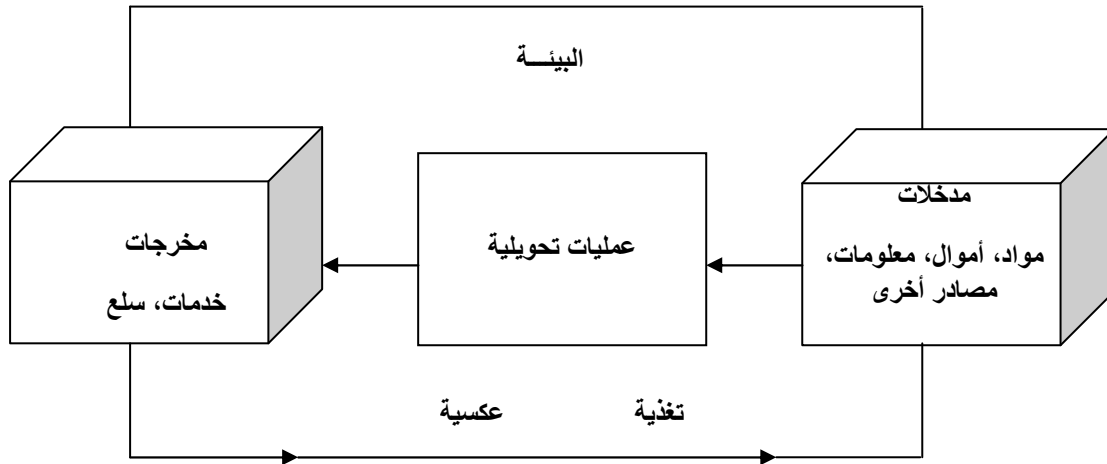
¹- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص ص 120-121.

البيئة التي تشكل عوامل ضغط بما يفرض عليها التكيف لها.¹

وفقا لنظرية النظام المفتوح تصمم إستراتيجية المؤسسة انطلاقا من رصد بيئتها العامة أولا و ما تشتمله من عوامل اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية وسياسية و ثقافية و أخلاقية و قانونية ، ثم العودة إلى المؤسسة و فهم تفاعلات نظمها الداخلية: تسويقية، إنتاجية، مالية...، ضمن حركة متناسقة أفقيا و عموديا باتجاه وحدة النهاية و الغايات.²

أولا - تعريف النظام المفتوح: يعرف النظام المفتوح على أنه: " النظام الذي يعمل داخل حدود بيئته الداخلية و كذلك يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية و يتفاعل معها كلما كان هناك علاقات بين البيئة و النظام، و يتمثل التفاعل بين النظام و البيئة الخارجية كلما تم تغيير نوعية المدخلات إلى النظام تنوعت المخرجات"³، و يكون النظام المفتوح في حالة تبادل دائمة و مستمرة مع البيئة لضمان البقاء و الاستمرار، و باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا فإنها تقوم بتحويل مدخلاتها و طرحها في البيئة المحيطة على شكل سلع أو خدمات، بحيث تكون في حاجة دائمة إلى تغذية عكسية على شكل معلومات مرتدة لتقييم مستوى أدائها و مدى تقبل مخرجاتها من طرف الزبائن.

الشكل رقم 02: مكونات النظام المفتوح



المصدر: شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص 76.

¹- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص ص 160-161.

²- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و لمفاهيم و العمليات، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص 53.

³- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 252.

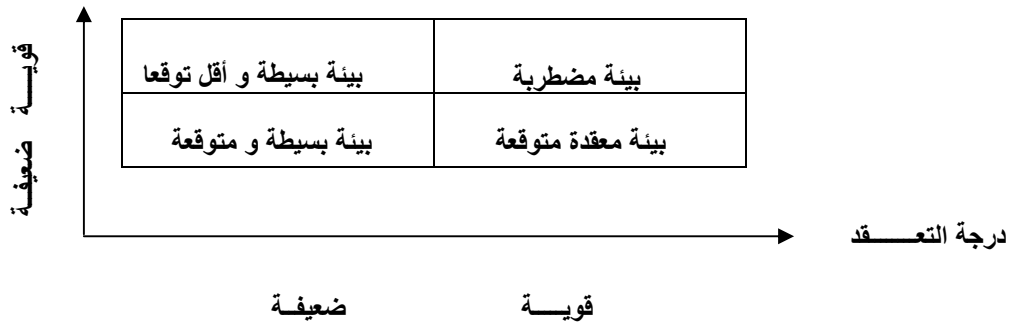
ثانيا - علاقة المؤسسة ببيئتها:

إن العلاقة القائمة بين المؤسسة و البيئة تمثل عنصر أساسي في نظريات الإدارة الإستراتيجية، فحسب النظرية الاحتمالية (**la théorie de la contingence**) تؤثر البيئة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويمكن أن يصبح هذا التأثير أكثر حتمية، و في هذا السياق يشير **Prescot (1986)** إلى أن البيئة هي المحدد الأساسي لأداء المؤسسة¹، إذ لم تعد بيئة الأعمال بالمفهوم التقليدي بل تطورت لتشهد مفاهيم جديدة مثل: تقلص دورة حياة المنتجات تحت ضغط إرضاء الزبائن، و فتح المجال للمنافسة الأجنبية، وهو الأمر الذي أدى إلى بيئة أكثر تعقيد و تغيير أصبحت من خلالها مسايرة التطور غير كافية بالنسبة للمؤسسة و تعدت ذلك إلى التنبؤ و استباق الأمور.

وفي ظل هذه التغيرات ناقش العديد من الباحثين تفاعل البيئة و ما يترتب عنه من آثار، و لعل أبرزها دراسة **Duncan (1972)** التي توصل من خلالها إلى عاملين أساسيين محددين لدرجة التأكد و هما: التعقد و الاستقرار²، و يعتبر تحليل هذين العاملين شرطا ضروريا لبقاء المؤسسة و محافظتها على مركزها التنافسي في السوق تحت ضغوط التأثيرات البيئية الممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: التأثيرات البيئية

درجة التغير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009، ص 46، بتصرف.

¹ - Gaël Gueguen, Environnement et Management Stratégique Des PME: Le Cas Du Secteur Internet, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Montpellier, 2001, p 21.

² - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 53.

تتباين المؤسسات في كيفية تفاعلها مع بيئتها إذ نميز بين نوعين منها كالآتي: ¹

1- مؤسسات متفاعلة: غالبا ما تكون منقادة و قليلة الإمكانيات، فهي تغير استراتيجياتها و قراراتها تبعا لظروف البيئة المحيطة بها؛

2- مؤسسات فعالة: عادة ما تكون قائدة السوق، تقوم بتطويع البيئة بما يخدم مصالحها و يتمشى مع أهدافها.

وتحت هذه التأثيرات تختلف سرعة استجابة المؤسسات في إطار أخذ القرار بالتوازي، حيث يمكن التمييز بين ثلاث أنواع منها كما يلي: ²

1- التوقع للاستجابة لما يحدث في البيئة بما يجنب المؤسسة النتائج السلبية المترتبة على عدم قدرة التكيف؛

2- التأخر في الاستجابة الحاصلة بعد تحقيق النتائج و مقارنتها بالأهداف المسطرة؛

3- الدافع الذاتي للاستجابة من خلال تخطيط فرص التنمية بالاعتماد على الفحص السريع للمعلومات.

الفرع الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

أولا - تحليل البيئة الخارجية:

مع التطور الذي عرفته بيئة الأعمال الخارجية، تعددت متغيراتها و لم يعد من السهل حصرها و هذا ما كان سببا في اتساع مفهومها و تعقده، الأمر الذي فرض على المؤسسات إعادة الأخذ بعين الاعتبار كل ما يشكل تأثيرا عليها و لو بدرجة بسيطة من خلال رصد التقلبات البيئية و معرفة مصادر الفرص و التهديدات التي تحيط بها.

و بذلك اتسع مفهوم البيئة الخارجية و أصبح ينظر إليها على أنها " كافة المتغيرات و العناصر و الأشكال الطبيعية و غير الطبيعية التي تؤثر بطريقة مباشرة و غير مباشرة في عمل المؤسسة و ليس للمؤسسة القدرة الفاعلة للتحكم فيها " ³، و هذا ما أدى إلى تعدد رؤى و مفاهيم مختلف الباحثين اللذين تناولوا هذا الطرح، حيث عرفها كل واحد منهم من زاوية نظره الخاصة و لعل من أهمها ما قدمه

¹ - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص ص 42-43.

² - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009، ص 47.

³ - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، مرجع سابق، ص 30.

Quinn et Mintzberg (1988) حينما اعتبروا البيئة الخارجية مجمل العوامل المحيطة بالمؤسسة ذات التأثير المباشر وغير المباشر في عمليات صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛¹ ومن هذا المنطلق أصبح ينظر للبيئة الخارجية و بإيجاز على أنها البيئة التي تتضمن كافة العوامل خارج نطاق المؤسسة المتفاعلة مع عملها و التي تؤدي إلى دعمه أو عرقلته.²

1- تحليل البيئة الخارجية العامة:

تشير البيئة الخارجية إلى مجموع المتغيرات الاقتصادية، السياسية و القانونية، الاجتماعية و الحضارية، الفنية و التكنولوجية، الدولية و الطبيعية التي لها تأثير غير مباشر على نشاط المؤسسة.

أ- **العوامل و المتغيرات الاقتصادية:** و هي مؤشرات مرتبطة بخطط التنمية و بالأخص تطوير البنى الارتكازية للاقتصاد، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي، هيكل الاستثمارات المحلية و الأجنبية، بالإضافة إلى المتغيرات المتصلة بالسياسات الاقتصادية العامة (السياسة المالية و النقدية، معدلات الفائدة و التضخم و البطالة....)،³ و يهينى تحليل المتغيرات البيئية الاقتصادية توقعات بشأن حجم الطلب، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، تكلفة المدخلات المالية و البشرية و المادية.

ب- **العوامل و المتغيرات السياسية و القانونية:** تتعلق بالسياسات العامة للدولة، و إيديولوجية نظامها السياسي و التي تظهر في درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و الاشتراك في العمليات الإنتاجية، و سن مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة مثل: قوانين البيئة و التلوث، قوانين العمل، قوانين حماية المستهلك، و جملة القوانين الاقتصادية و التجارية الأخرى؛ و يعتبر تحليل المتغيرات السياسية و القانونية في غاية الأهمية لأنه يساعد في معرفة طبيعة المناخ السياسي السائد و تأثيره على ميدان الأعمال، ذلك أن توفر الاستقرار السياسي و القانوني و التشريعي يخلق فرصا استثمارية مواتية و يقلل من درجة المخاطر غير المتوقعة على المؤسسات، التي قد ينتهي بها المطاف إلى الإفلاس و الزوال خاصة الصغيرة و المتوسطة منها باعتبارها الأضعف و الأكثر تأثرا بفترات عدم الاستقرار.

ج- **العوامل و المتغيرات الاجتماعية و الحضارية:** تتكون من عادات و تقاليد المجتمع، الهيكل السكاني من حيث الجنس و الأعمار، النمط المعيشي للأفراد و مستواهم الثقافي، مجموعة الأطر و الضوابط

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 55 بتصريف.

² - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 145.

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص ص 65-66.

الاجتماعية و الأخلاقية و الثقافية التي لها تأثير على عدة جوانب مثل: ¹ طبيعة المورد البشري الذي توظفه المؤسسة، قدرتها التسويقية، نوع النشاط الذي تمارسه، واتجاهات الإستراتيجيات الإدارية للمؤسسات العاملة في بيئتها الأصلية أو التي تريد أن تنشط في غير بيئتها.

د- العوامل و المتغيرات الفنية و التكنولوجية: تلعب هذه العوامل دورا مهما في ميدان المنافسة، وتشير إلى مجموعة الوسائل و الأساليب التي تستعملها المؤسسة سواء كانت مادية أو غير مادية،² و التي يكون لها تأثير على الأنشطة و العمليات الإنتاجية، و مدى انعكاس ذلك على جودة المخرجات النهائية وزيادة الطلب عليها، و قد تأخذ هذه المتغيرات عدة أشكال مثل: ظهور منتجات و/أو خدمات جديدة، ظهور طرق و أساليب إنتاجية جديدة...، و هو ما يستدعي إعادة تدريب العمال للتحكم في التقنيات الحديثة في الوقت الذي تتسابق فيه المؤسسات من أجل الحصول على شهادات الجودة العالمية مثل: الإيزو 9000.³

هـ- العوامل و المتغيرات الدولية: تلعب البيئة الدولية دورا جوهريا في التأثير على رسالة المؤسسة و صنع قراراتها، وتتمثل في طبيعة العلاقات بين الدول كالتجمعات الاقتصادية مثلا،⁴ و عوامل الحماية الصناعية، إضافة إلى التباينات الحضارية و ما لذلك من انعكاس ايجابي أو سلبي على أعمال المؤسسة.

و- العوامل و المتغيرات الطبيعية: و يقصد بها مجموع المتغيرات ذات الصلة بالطبيعة مثل: الأحوال الجوية، طبوغرافية الأرض، الكوارث الطبيعية، وفرة الموارد الطبيعية إلى غير ذلك من الأمور التي يكون لها تأثير على نشاط المؤسسات، و تجدر الإشارة إلى أنه مع زيادة الضغط السكاني و الانتقال إلى مجتمعات الرفاهية، عرفت الموارد الطبيعية نقصا حادا سواء تعلق الأمر بالموارد المتجددة أو الناضبة منها مثل: المياه، النفط، الهواء نقي، التربة الصالحة للزراعة، المواد أولية...؛ و قد فرضت هذه الندرة ضغوطا على الأعمال من حيث تحميلها تكاليف إضافية مرتبطة بأسعار المواد الأولية، تكاليف مكافحة التلوث و إلحاق الضرر بالبيئة.⁵

تتشابك متغيرات البيئة الخارجية مع بعضها البعض محدثة تأثيرات متبادلة فيما بينها، تكون غير متساوية في كل الاتجاهات.

¹- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، مرجع سابق، ص 32.

²- محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 116.

³- نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سابق، ص 126.

⁴- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، مرجع سابق، ص 33.

⁵- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 40.

2- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية):

قدم M.Porter نموذج القوى الخمس في الثمانينات مبرزا فيه إستراتيجية المنافسة، والتي تحكمها خمسة عوامل رئيسية تؤثر بصفة مباشرة على نشاط المؤسسة تتمثل فيما يلي:

أ- **شدة المنافسة في الصناعة:** تعتبر عامل محوري في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث أن المعرفة الدقيقة للتحركات الحالية و المستقبلية للمنافسين تعطي المؤسسة إمكانية تقدير المنافسة التي تتحكم فيها جملة من المحددات نذكر منها:¹

- 1- قوة الصناعة و درجة نموها الحالية و المستقبلية و مدى تأثير ذلك على توجه المنافسين؛
- 2- القيمة المضافة و تركيبة التكاليف؛
- 3- تمايز المنتجات و/أو الخدمات؛
- 4- مرونة استخدام الطاقة الإنتاجية؛
- 5- العلامة التجارية للمنتجات و/أو الخدمات؛
- 6- عوائق الخروج من الصناعة.

ب- **القوة التفاوضية للموردين:** تؤثر القوة التفاوضية للموردين على ربحية المؤسسة و تنافسيتها، و يمكن أن تكون عائقا لدخول سوق جديد يتمتع فيه المنافسون بمركز تنافسي قوي، الأمر الذي يحتم على المؤسسة شروط أفضل للتوريد أو التعامل مع مصادر بديلة للتوريد، حتى تحسن هيكل تكلفتها و مستوى جودتها بما يسمح لها من تقديم سلع و/أو خدمات أفضل للزبائن.

ج- **القوة التفاوضية للزبائن:** تعد هي الأخرى عاملا مهما في تحليل المركز التنافسي للمؤسسة،² فمن خلالها تحدد إمكانية دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة و التعامل مع زبائن جدد يقيدوننا أحيانا بشروط معينة كالسعر المنخفض مثلا بما يؤثر ذلك على ربحيتها.

د- **المنتجات البديلة:** يؤثر هذا العامل على مرونة الطلب السعرية، حيث أن توفر منتجات بديلة يزيد من استجابة الزبون لارتفاع السعر بالتحول إلى منتج بديل آخر و هو ما يشكل تهديدا للمؤسسة، على خلاف الحالة العكسية أين يؤثر غياب المنتجات البديلة على استعداد الزبائن لتقبل الأسعار المفروضة، و عليه

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص ص 270-271.

² - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و الإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، ط1، 2008، ص 181.

لا بد أن تكون المؤسسة على دراية و معرفة دائمة بتهديد المنتجات المنافسة البديلة لسلعها و الذي يتوقف على ثلاثة عوامل:¹

1- مدى توافر منتجات بديلة؛

2- الأداء النسبي للبدائل؛

3- الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

ه- تهديد المنافسين الجدد: يعتبر تحليل المنافسين الحاليين غير كاف في عملية تحليل الصناعة ككل بل يتجاوز ذلك ليشمل تحليل دخول المنافسين الجدد، و الذي قد يكون غير مرحب به من طرف المؤسسات القائدة خاصة في بعض الصناعات، إذ تلجأ هذه الأخيرة إلى وضع حواجز للدخول كمحصلة مجموعة من العوامل نذكر منها:² اقتصاديات الحجم و امتلاك الخبرة، تمييز المنتج، كثافة الاحتياجات الرأس مالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع...، و ما لهذه الإستراتيجية من دور فعال في تحقيق عوائد مرتفعة في الأجل الطويل.

ملاحظة: اعتمد النموذج الذي قدمه **M.Porter** بدرجة كبيرة على أسواق و صناعات الدول المتقدمة، متجاهلا بذلك البيئة متعددة الأشكال التي تسبح فيها القوى التنافسية الخمس (البيئة الاقتصادية، السياسية و القانونية، الاجتماعية و الثقافية، العلمية و التكنولوجية)،³ و هو الأمر الذي ترتب عليه إجراء تعديلين أساسيين على هذا النموذج من طرف **Austin** تلخص فيما يلي:⁴

1- إضافة تأثير السياسات الحكومية على هيكل الصناعة و ديناميكياتها، باعتبارها القوة السادسة المطلوب إضافتها إلى نموذج " Porter "،⁵ فالحكومة تمثل الحارس الذي يحدد العديد من المتغيرات كالأسعار، التكاليف و إمكانية حصول المؤسسات على الموارد الرئيسية، و عليه يمكن القول أن هذا العامل (الحكومة) له تأثير مهم على البيئة التنافسية؛

¹ - فيليب سادلر، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، ص 133.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 71.

³ - Mohamed Séghir Djitli, Marketing Stratégique, EURL IBN SINA EDITION, 2001, P55.

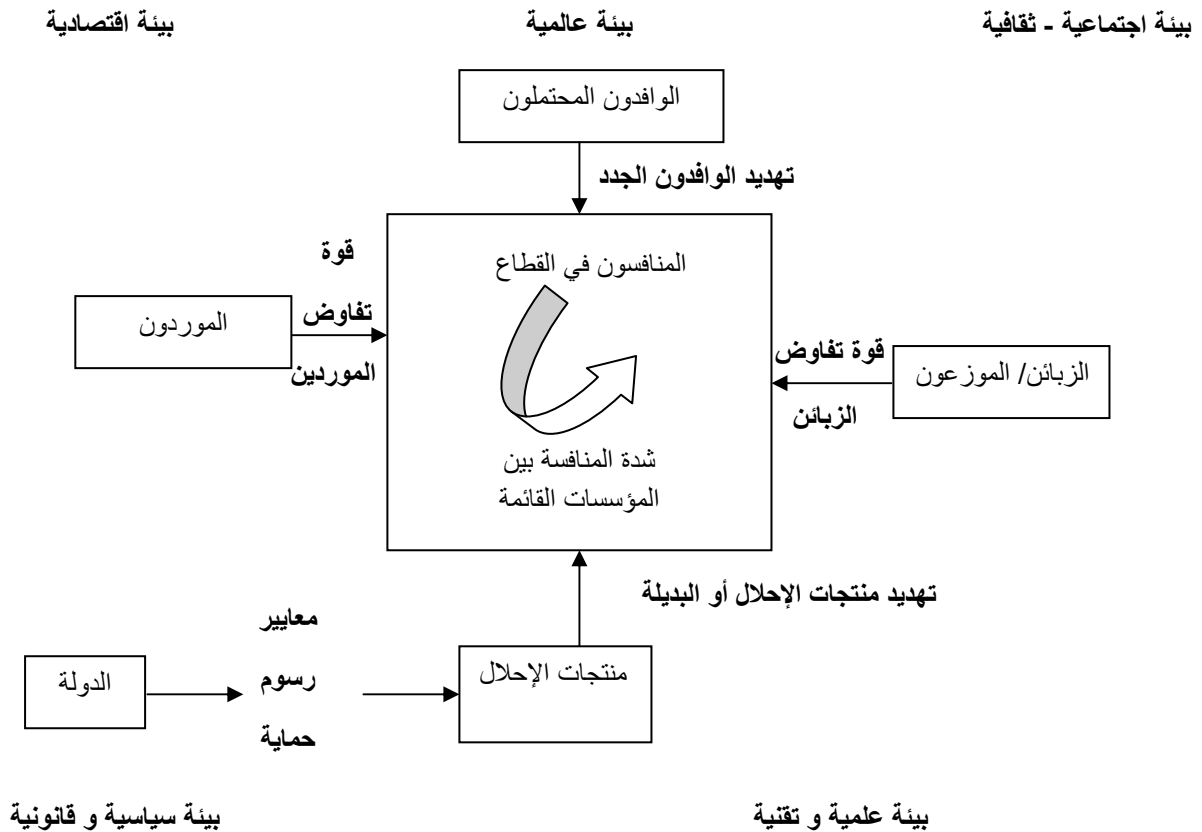
⁴ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.

⁵ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 157.

2- إضافة العوامل البيئية الأخرى من متغيرات اقتصادية، عالمية، ثقافية، ديموغرافية، علمية، لما لها من تأثير على العوامل التي حددها " Porter " في نموذجها و العلاقات فيما بينها.

و يمكن عرض القوى الخمس بعد هذه التعديلات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 04: نموذج القوى الخمس



Source : Mohamed Séghir Djitli, Marketing Stratégique, EURL IBN SINA EDITION, 2001, P56.

ثانيا- تحليل البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية حسب **Duncan (1972)** على أنها مجموعة "العوامل الاجتماعية و الفسيولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار".¹

و يرى **Certo (1997)** أن البيئة الداخلية للمؤسسة " تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية".²

إن دراسة و فهم البيئة الداخلية للمؤسسة يسمح لها بتحديد نقاط القوة و الضعف بما يساعدها على تقوية مواردها الذاتية و استغلالها في اقتناص الفرص المتاحة مع تجنب التهديدات المحتملة من خلال بناء ميزة تنافسية قوية يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها، و سنتناول في هذا التحليل أهم وظائف المؤسسة التالية:

1- وظيفة التسويق: يعرف **Kotler** التسويق على أنه " النشاط الموجه إلى إشباع حاجات و رغبات الأفراد من خلال عملية المبادلة"،³ و يتصل أيضا بمدى كفاءة إدارة التسويق في تخطيط المزيج التسويقي و تنفيذ مختلف الأنشطة التسويقية الأخرى. و يتضمن تحليل العوامل التسويقية تحديد العناصر التالية:⁴

أ- نقاط ضعف و قوة السياسات التسعيرية من خلال اختيار التسعير المناسب (التسعير فوق السوق، التسعير دون السوق، التسعير مع السوق)؛

ب- فوائد الترويج و الإعلان و خدمات ما بعد البيع؛

ج- نقاط ضعف و قوة مزيج المنتج، مع عرض برامج تطوير المنتج أو تقديم منتج جديد.

¹- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 148.

²- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 283.

³- سلمان يحيى، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 40.

⁴- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 81.

2- وظيفة الإنتاج: و هي الوظيفة المسؤولة عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن طرحها في السوق، و يتحدد نجاحها بنقاط قوة أو ضعف مكوناتها و التي نذكر منها ما يلي:¹

أ- مرونة الإنتاج من خلال التحكم في خفض و زيادة حجمه، و توفر آلات لإنتاج أكثر من منتج؛

ب- القدرة على توفير تشكيلة متكاملة من المنتجات بسعر و جودة مناسبين؛

ج- استخدام تكنولوجيا متطورة، و القدرة على الصيانة و التشغيل.

3- وظيفة الموارد البشرية: يرتكز نجاح المؤسسة في تدعيم قدرتها التنافسية على جذب الأفراد الأكفاء و المحافظة على بقائهم،² و يمكن أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على كفاءة و فعالية المؤسسة من خلال ما يلي:

أ- مزايا و عيوب برامج التعليم، التدريب، و مدى فعالية أنظمة الأجور و التحفيز؛

ب- طبيعة الأساليب الإدارية المستخدمة و أثرها على العاملين و خاصة ما يتعلق بنمط القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة؛

ج- مدى توافر المهارات الفنية و التقنية و العلمية داخل المؤسسة.

4- وظيفة التمويل: تختص هذه الوظيفة بتسيير جانبي الأصول و الخصوم و التحليل المالي للمؤسسة لمعرفة فيما إذا كانت قادرة على مباشرة إستراتيجيتها في ظل إمكاناتها المالية بما يتيحها مركز تنافسي قوي مقارنة مع المنافسين، كما يساعد التحليل المالي على اكتشاف مختلف المشاكل و مواطن الضعف التي تعترض المؤسسة، بالإضافة إلى تزويد مصادر التمويل المختلفة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التمويلية أو الاستثمارية.

ثالثا - تحليل سلسلة القيمة: سلسلة القيمة عبارة عن تمثيل بياني لأنشطة مؤسسة ما مرتبة على نحو يبين تسلسل هذه الأنشطة، و تعد مدخلا مهما لإجراء التحليل الداخلي لجوانب ضعف و قوة المؤسسة من خلال تقسيم وظائفها إلى تسع مجموعات تنفرع إلى أنشطة أولية و داعمة نوجزها فيما يلي:³

¹ - غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 50.

² - عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9-10 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص 9.

³ - فيليب سادلر، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 260.

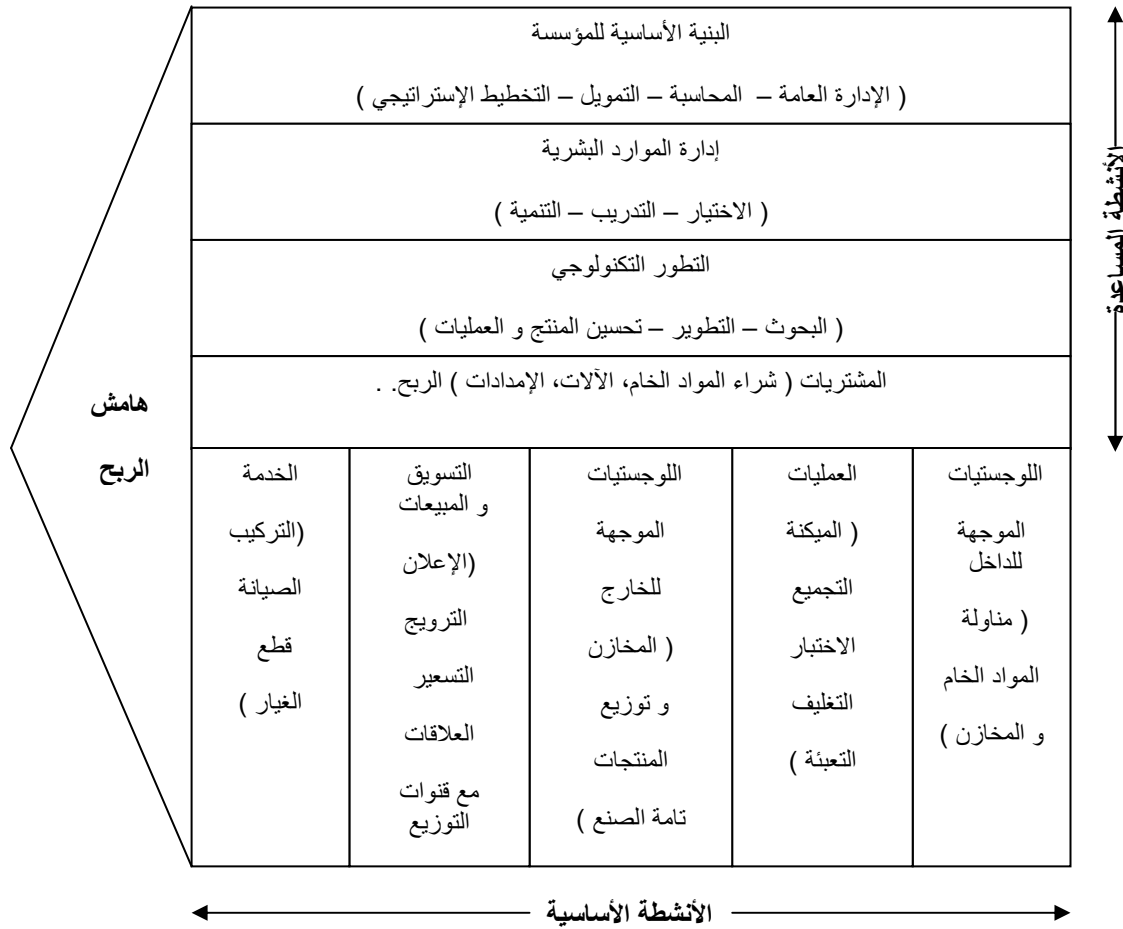
1- الأنشطة الأولية (الأساسية):

- 1- الإمدادات الداخلية: و هي عبارة عن أنشطة مرتبطة بنقل، استلام، تحريك، تخزين و مناولة مدخلات العملية الإنتاجية، أو بتعبير آخر الإدارة اللوجستية الموجهة للداخل و حركة المواد اللازمة للإنتاج؛
- 2- العمليات: و تشمل الأنشطة التحويلية للمدخلات بهدف طرحها على شكل مخرجات(سلع و خدمات)؛
- 3- المخرجات: و تتمثل في العمليات اللوجستية المقترنة بنقل، تخزين، توزيع، تسليم المخرجات، جدولة و تنفيذ الطلبات؛
- 4- التسويق و المبيعات: و تتمثل في أنشطة إدارة التسويق كخطيط المزيج التسويقي و تنفيذ الوظائف التسويقية الأخرى؛
- 5- الخدمة: و تتعلق بتقديم الخدمات المدعمة للمبيعات بهدف إرضاء الزبون مثل: التركيب، الإصلاح، الصيانة، توفير قطع الغيار...

2- الأنشطة الداعمة (المساعدة):

- 1- البنية الأساسية للشركة: تتضمن الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، الجوانب القانونية، التمويل و غيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى؛
- 2- إدارة الموارد البشرية: و هي الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من: تعيين، تدريب، تحفيز...؛
- 3- التطور التكنولوجي: يهدف إلى تحسين تصميم المنتج و تطويره و إيجاد الطرق اللازمة لإنجاز مختلف الأنشطة؛
- 4- الشراء: و هو نشاط خاص بتوفير المدخلات و ضمان تدفقها إلى المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمواد الأولية أو السلع الرأسمالية.

الشكل رقم 05: سلسلة القيمة في المؤسسة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 188.

يرى العديد من المتخصصين في الإدارة الإستراتيجية أن هناك ثلاث متغيرات رئيسية تتحكم في البيئة الداخلية للمؤسسة تتمثل فيما يلي:¹

1- الهيكل التنظيمي

2- الموارد

3- الثقافة التنظيمية

و سيتم التعرض لهذه المتغيرات الثلاثة بنوع من التفصيل في المباحث اللاحقة من الفصل الثاني.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 190.

المطلب الثالث: بعض أساليب التحليل الاستراتيجيالفرع الأول: أسلوب تحليل محفظة الأعمالأولا - مصفوفة BCG¹ " Boston Consulting Group "

1- عرض مصفوفة BCG:

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية هذه المصفوفة لتحديد وتقييم مراكز وحدات الأعمال ومتابعة حركتها الإستراتيجية من خلية لأخرى، إذ تصنف على أساسها الأعمال وفق بعدين أساسيين هما: معدل النمو و الحصة السوقية، يشير المحور العمودي لها لمعدل نمو السوق،² فيما يشير المحور الأفقي لحصة المؤسسة السوقية،³ و تتشكل من أربعة خلايا تعكس الاحتمالات الممكنة للأعمال تبعا لمعدل نمو نشاط الصناعة و الحصة السوقية للمؤسسة، و تستعمل هذه المصفوفة أكثر من أداة في نفس الوقت و هي منحى الخبرة و منحى حياة المنتج، و فيما يلي تصنيف وحدات الأعمال الإستراتيجية وفقا لهذه المصفوفة :⁴

أ- النجوم Stars

تمتاز بحصة سوقية عالية في صناعة سريعة النمو، و تحتاج النجوم في هذه الحالة لاستثمارات إضافية لمسيرة وتيرة النمو المتسارعة للسوق، باعتبارها تولد فيما بعد تدفقات نقدية إيجابية لذا عادة ما يتبنى المديرون إستراتيجية النمو بهدف تطوير النجوم إلى وحدات مدرة للنقدية.

ب- بقرة النقدية Cash cows

تكون حصة النشاط عالية في سوق بطيئة النمو، ولا تحتاج مثل هذه الأنشطة إلى تغذية نقدية كبيرة نظرا لتمتعها بتدفقات نقدية إيجابية و أرباح عالية يمكن إعادة استثمارها في نشاطات أخرى مثل: علامات الاستفهام والنجوم.

¹ طبقت مصفوفة BCG لأول مرة في سنة 1969، في مؤسسة MEAD PAPER CORPORATION و التي عرفت نجاحا باهرا.

² يقاس معدل نمو السوق بنسبة التغير في إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن + 1) مقارنة بالسنة (ن).

³ تقاس الحصة السوقية بنسبة مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي إلى مبيعات وحدة النشاط الأكبر منافس.

⁴ - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و الإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 287.

ج- علامات الاستفهام Question marks

تشير إلى أنشطة ذات حصة سوقية متواضعة ضمن صناعة سريعة النمو يقودها منافسون أقوياء، يحتاج هذا النوع من الأعمال إلى ضخ نقدي معتبر لتحويلها إلى نجوم و تغطية نصيب سوقى أعلى في حالة انتهاز إستراتيجية نمو مع تحمل درجة معينة من المخاطر.

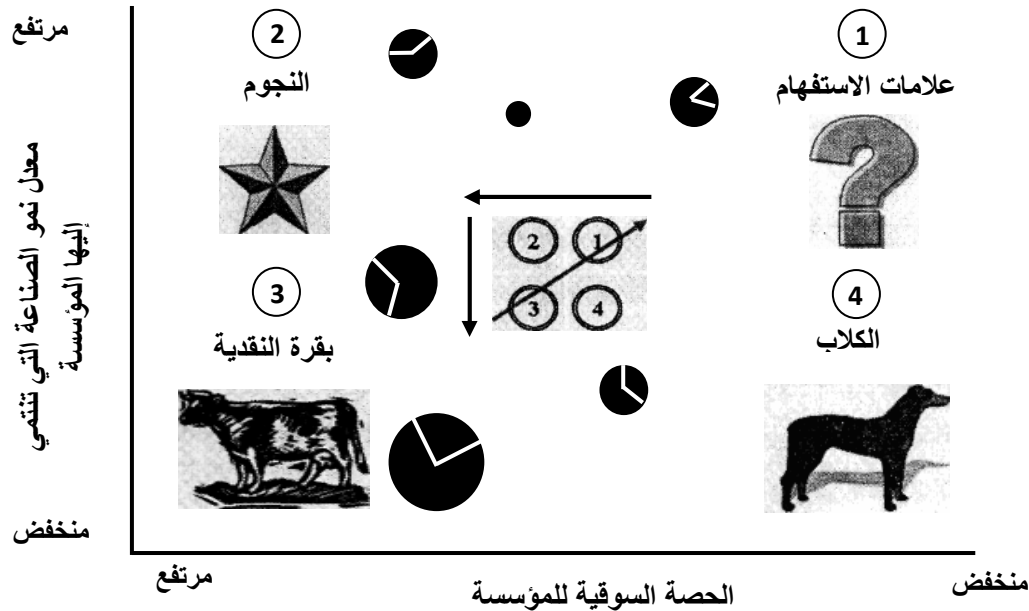
د-الكلاب Dogs

في هذه الخلية تكون الأنشطة في وضعية حرجة خاصة و أنها تغطي حصص سوقية ضعيفة في أسواق منخفضة النمو، فقد تولد أرباحا قليلة أو تحقق خسائر ومثل هذه الأنشطة قد يستهدف عند تبني إستراتيجية انكماشية.

ملاحظة:

يتم تمثيل كل مجال نشاط إستراتيجي (DAS) في المصفوفة بدائرة تشير إلى إجمالي مبيعات الصناعة، و حصة المؤسسة من هذه الصناعة يمثل الجزء المشطوب منها.

شكل رقم 06: مصفوفة وحدات الأعمال الإستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 367، بتصرف.

2- مزايا وعيوب نموذج BCG: ¹

على الرغم من نقائص هذه الطريقة إلا أنها تبقى من الناحية العملية جد مفيدة للمؤسسة لاعتمادها على المنهج المنطقي في التحليل.

أ- المزايا:

1- التأكد من إمكانية توفير الحاجات النقدية لبعض الأنشطة من خلال التدفقات الناتجة عن أنشطة أخرى، و مراقبة فيما إذا كانت هناك نشاطات جديدة يمكن أن تعوض النشاطات المتجهة للركود و الموت؛

2- إمكانية تطبيق هذه الطريقة في محيط ثابت، ومحيط متغير غير مؤكد؛

3- تدمج الاعتبارات المالية في التحليل و توضيح كيفية تحديد التوازن بين الأنشطة المنتجة و المستهلكة للسيولة، و هي نظرة أساسية للمؤسسة خاصة و أنها تنشط في بيئة غير مستقرة.

ب- العيوب:

1- صعوبة ترتيب النشاطات ضمن المصفوفة لا يسمح لنا بوضع الإستراتيجية الملائمة لها؛

2- الاعتماد على السعر فقط في قياس المنافسة يصلح في القطاعات الأقل تنوعا، على خلاف القطاعات الأخرى التي لا تتشابه في النوعية، طرق التسويق و الإنتاج... الخ؛

3- الاعتماد على منحى الخبرة لا يؤدي دائما إلى انخفاض التكاليف لأن المؤسسة المتميزة على أساس التجربة و زيادة نصيبها في السوق لا تكون في منأى عن التحركات الإستراتيجية للمنافسين.

ثانيا - مصفوفة ADL

طورت هذه المصفوفة من طرف **ARTHER DO LITTLE**، بحيث تستند على تقييم مزدوج لتموضع النشاط في خانة محددة و الذي يمكن توضيحه فيما يلي: ²

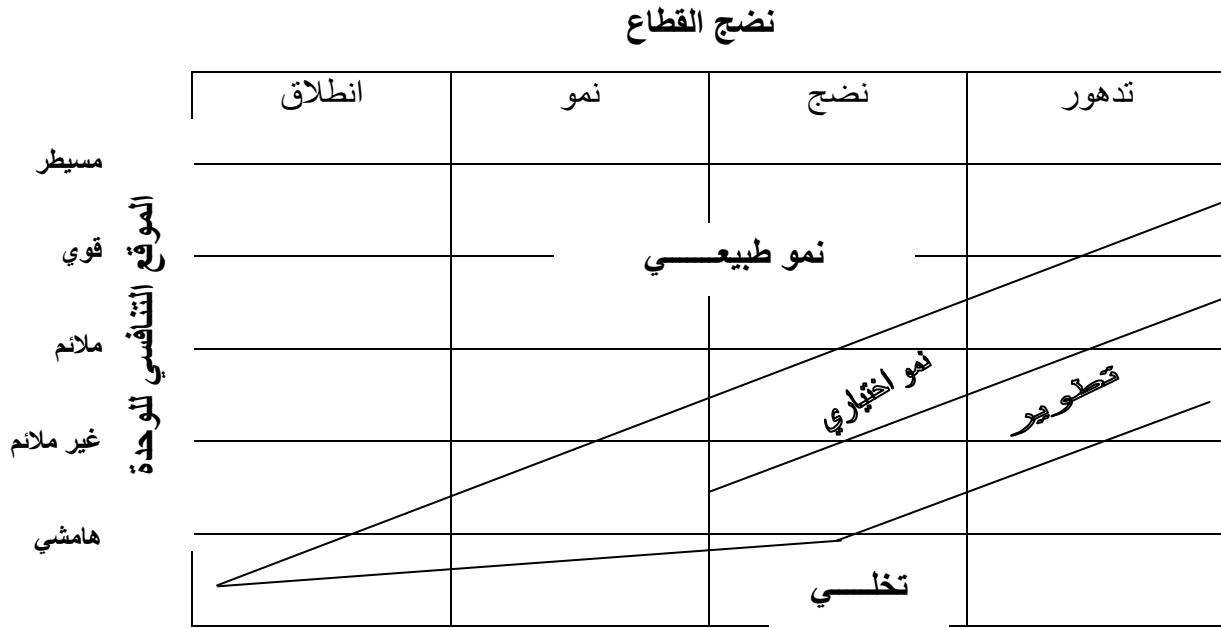
1- الموقع التنافسي: يعرف كمجموعة أسبقيات تتمتع بها المؤسسة في مواجهة المنافسة بحيث تقيم كل أسبقيات وفق سلم ذو خمس درجات: هامشي، غير ملائم، ملائم، قوي، مسيطر.

¹ - ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، 2009، ص 108.

² - Mohamed Séghir Djitli, op.cit ,P53.

2- نضج أو نوعية القطاع (الصناعة): يشير لمفهوم دورة حياة المنتج مرورا بمراجعة مراحل حياة القطاع : انطلاق، نمو، نضج، تدهور (vieillesse) أين تتطابق المزايا المالية المخصصة للهياكل التنافسية الخاصة، و وسائل النشاط الاستراتيجي المختلفة.

شكل رقم 07: نموذج ADL



Source : Mohamed Séghir Djitli, op.cit, P54.

جدول رقم 02: توضيح التدفقات النقدية ممكنة الحدوث

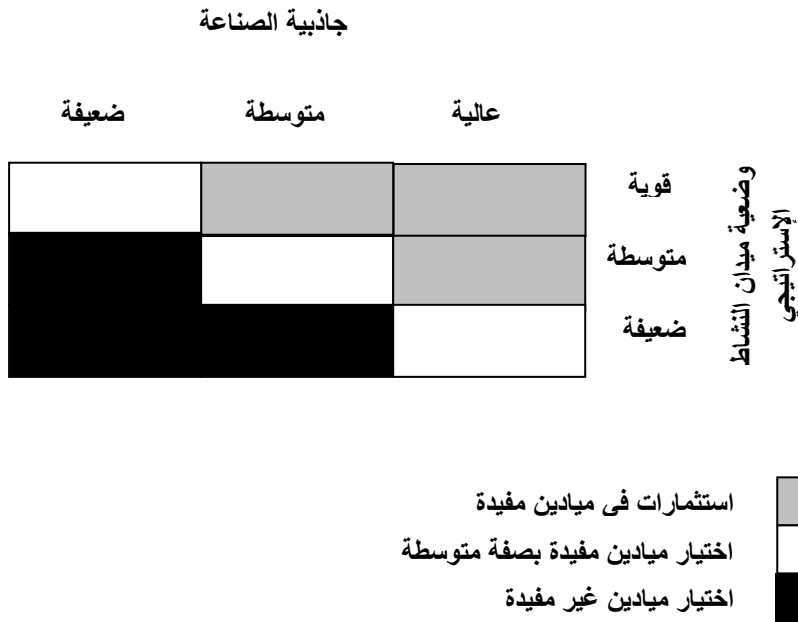
مراحل دورة حياة المنتج أو الصناعة					
الموقع التنافسي	انطلاق	نمو	نضج	تدهور	المردودية
مسيطر	توازن	توازن	فائض	فائض	مرتفعة
قوي	توازن	توازن	فائض	فائض	مرتفعة
ملائم	احتياج	احتياج	توازن أو فائض	فائض	مرتفعة
مقبول	احتياج	احتياج	توازن	توازن	منخفضة
	استثمارات مرتفعة		استثمارات منخفضة أو وقف الاستثمارات		

Source : Mohamed Séghir Djitli, op.cit, P54.

ثالثا- مصفوفة جنرال إلكتريك GE

وضعت هذه المصفوفة من طرف شركة جنرال إلكتريك بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للإستشارات و تسمى أيضا بمصفوفة الإشارات الضوئية، ولقد بنيت هذه المصفوفة بنفس المنطق السابق إلا أنها تختلف حسب عدد الوضعيات المرتكزة على بعدين أساسين هما: جاذبية الصناعة (الحجم، معدل النمو، هامش الربح، البنية التنافسية، المتطلبات التكنولوجية، الموارد البشرية...) والوضعية التنافسية (حصص السوق، معدل نمو الحصة، المردودية، التكاليف...) بحيث ينتج عن المصفوفة تسع خلايا تشير الرمادية منها إلى الحث على النمو و الاستثمار، في حين تشير البيضاء إلى الحذر لعدم مناسبة ظروف الاستثمار أو الوضعية التنافسية نوعا ما، على خلاف الخلايا السوداء التي تزداد المخاطرة فيها و حدة التحذير لدرجة التوقف كما هو مبين في المصفوفة التالية:

شكل رقم 08: مصفوفة جنرال إلكتريك



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص 161.

الفرع الثاني: أسلوب تحليل الفجوة

تقودنا مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة بالأداء المخطط إلى الوقوف على الفارق غير المرغوب فيه، و الذي يعرف بتحليل الفجوة، وهو ما يفرض على الإدارة تبني منطق التغيير الاستراتيجي لردم هذه الأخيرة (الفجوة) و التي يعرفها "Bamberger" على أنها الفرق بين توقعات المؤسسة لتقديرات التطور الذي سيصيب إمكاناتها خلال فترة الإستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل و بين الأهداف

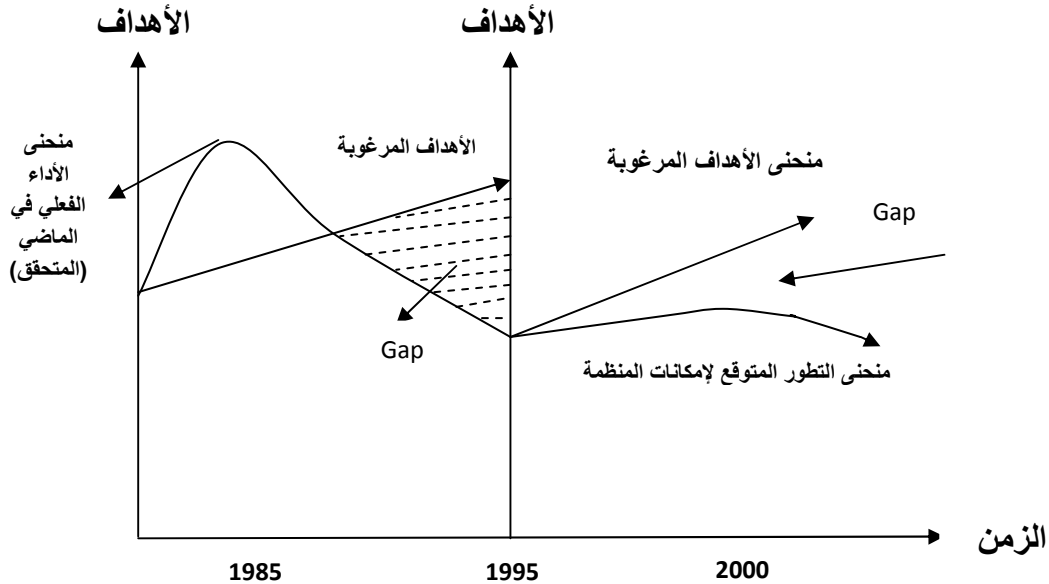
التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها¹، حيث أن ذلك يتطلب استجابة إستراتيجية تأخذ شكل تصميم استراتيجي جديد أو تعديل في الإستراتيجية الحالية، في ضوء توافر مجموعة من الشروط الأساسية تمكن الإدارة من تطبيق هذا الإجراء و التي نوردتها على النحو التالي:²

1- التأكد من وجود فارق فعلي بين الأداء الحالي و الأداء المخطط له يستحق الاهتمام و له تأثير كبير يستوجب ضرورة إجراء تغيير إستراتيجي؛

2- وجود الدافع لدى المؤسسة في القضاء على الفجوة خاصة إذا تعلق الأمر بأهداف رئيسية؛

3- إمكانية تأمين بدائل إستراتيجية أخرى لها قدرة القضاء على الفجوة أو التخفيف منها.

شكل رقم 09: الفجوة الإستراتيجية وفق " Bamberger "



المصدر: سميرة عميش، بثقة صونيا، نموذج تحليل الفجوة الإستراتيجية كآلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ملتقى دولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة المسيلة 10-11 نوفمبر 2009، ص3.

¹- سميرة عميش، بثقة صونيا، نموذج تحليل الفجوة الإستراتيجية كآلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ملتقى دولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة المسيلة 10-11 نوفمبر 2009، ص3.

²- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 283.

الفرع الثالث: نموذج دلنا

طور هذا النموذج من طرف MIT SLOAN و يعتبر من النماذج الحديثة في التفكير الاستراتيجي باعتباره يقدم ثلاثة مزايا أساسية تتمثل فيما يلي:¹

1- بساطة النموذج من الناحية النظرية نوعا ما؛

2- يساعد النموذج فريق الإدارة من تموقع المؤسسة أو وحدة الأعمال بسرعة فائقة؛

3- نموذج شامل لأنه يدمج و يوفق بين مجموعة واسعة من المقاربات الإستراتيجية مثل: مقارنة

.Fred Wiersema ،Pralhad et Hamel ،Michael Porter

و من وجهة النظر التطبيقية يسمح هذا النموذج بـ :

1- تركيز التحاليل ووضعها في منظورها الصحيح؛

2- التفكير في طريقة منظمة لأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

يقدم نموذج دلنا ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات الأساسية لتموقع المؤسسة أو لوحدة أعمال والتي تتطلب موارد و كفاءات مختلفة لنجاحها نلخصها فيما يلي:

1- إستراتيجية أحسن منتج: **Le meilleur Produit**

عبارة عن إستراتيجية سهلة التبنى إذ تمثل الصيغة الكلاسيكية للمنافسة، حيث أثبتت الخبرة أنها ليست الإستراتيجية الأكثر أداء بالضرورة، و يعتبر **Porter Michael** أول من عممها في الثمانينات، إذ يرى أن للمؤسسة إمكانيتين للمنافسة إما من خلال تقديم منتج أقل سعر مقارنة بالمنافسين أو تمييزه عن منتجات المنافسين. و في سنة 1990 أدخل **Hamel et Pralahad** مفهوم الكفاءات المحورية المستوحى خصوصا من نظريات **Ricardo** و القائم على فكرة أساسية مفادها أن نجاح المؤسسة متعلق بقدرتها على استعمال مواردها و كفاءاتها.² ما يعاب على هذه المقاربة صعوبة تحديد المورد المحوري في صناعة معينة.

¹- Jacques Bojin, Jean- Marc Schoettl, Les outils de la stratégie, Edition d'organisation, Paris, Deuxième tirage, 2006, p 79.

²-Ibid, p p 83-107.

2- إستراتيجية أحسن حل للزبون: **La meilleur Solution pour le Client**

تختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجية السابقة تماما حيث تركز على إنشاء روابط ودية مع الزبائن من خلال كسب رضاهم، بدلا من انتهاج المنافسة المباشرة ضد المنافسين و يتم ذلك من خلال:

1- العمل على الفهم الدقيق لحاجيات الزبائن و الاستجابة لها بشكل أفضل؛

2- تحليل اقتصاديات الزبون و مؤثراتها في الربح و خصوصا التحليل الشامل للتكلفة لإيجاد حل يرضي الزبون؛

3- ارتكاز الابتكار على تطوير منتجات جديدة بالاشتراك مع الزبائن المستهدفين؛

4- عرض مدروس للمنتجات و الخدمات يسمح بزيادة خلق القيمة للزبون؛

5- تطوير سلسلة توريد متكاملة (**supply chain intégrée**) بداية من الموردين الأساسيين إلى غاية الزبائن المستهدفين؛

6- اعتماد التوزيع المباشر الذي ينشئ روابط مع الزبائن على عكس التوزيع بالجملة.

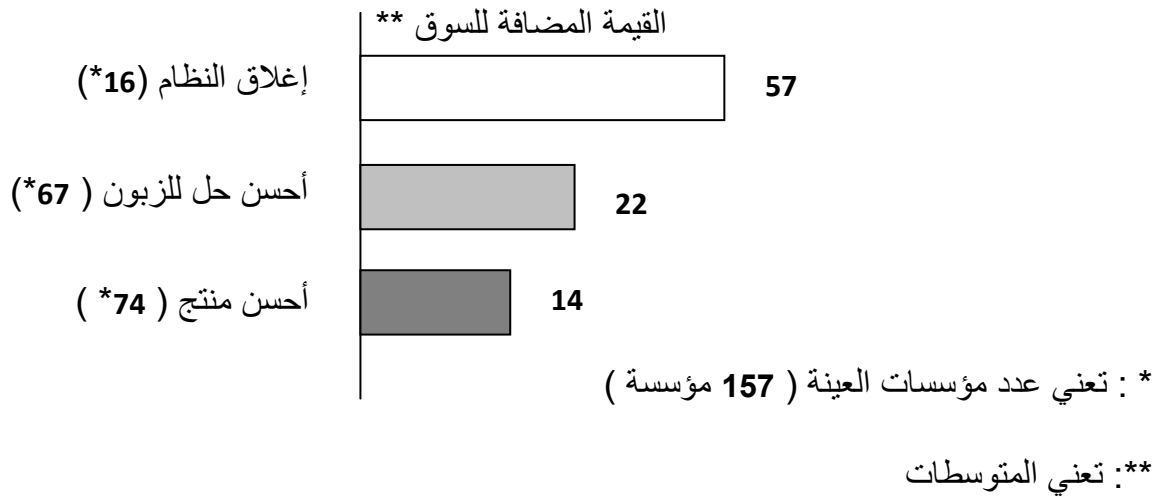
الهدف الأساسي من تطبيق هذه الإستراتيجية هو إنشاء روابط متينة مع الزبون يصعب تكرارها، و تجعله أكثر ولاء للمؤسسة مقارنة مع غيرها من المؤسسات المنافسة التي لا تعرفه جيدا و ليست لها روابط قوية معه، و هذه الإستراتيجية عكس التوقع السابق نظرا لأن المؤسسة تركز كافة جهودها على زبائنها لفهمهم أكثر مع تطوير حلول تسمح بتدعيم الروابط معهم، و لتحقيق هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على توفير مجموعة مترابطة من المنتجات و الخدمات لها القدرة على خلق القيمة للزبائن.

3- إستراتيجية إغلاق النظام **Le verrouillage du système**:

و هو الخيار الذي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه إلا أنه أكثر تعقيد من الناحية التطبيقية، فهو يقوم على منطق تعزيز العلاقات مع الزبائن إلى أقصى الحدود مع التزام المؤسسة بكافة نشاطات النظام دون الاقتصار على الزبائن فقط، بل الاهتمام بكل الأطراف الفاعلة التي تلعب دورا مهما و تشارك في خلق القيمة لزبائنها، و هو ما يعبر عنه بالأطراف التكميلية (**Complémentaires**) التي توفر منتجات أو خدمات تدعم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نوعية عرض المؤسسة.

لقد بينت الأعمال التي أجراها كل من **Hax et Wilde** على عينة واسعة من المؤسسات (أكثر من 150 مؤسسة) أن إستراتيجية " إغلاق النظام " تؤدي إلى نتائج أحسن من الإستراتيجية التقليدية المعتمدة على أحسن منتج، حيث تساهم ب 57 % من القيمة المضافة للسوق كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 10: المقارنة بين نتائج الإستراتيجيات الثلاثة لنموذج دلنا

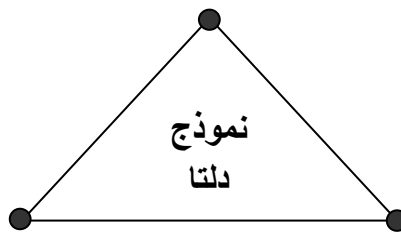


Source : Jacques Bojin, Jean- Marc Schoettl, op.cit, p 80.

يتضح من الشكل أعلاه أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية إغلاق النظام و المقدر عددها ب 16 مؤسسة من مجموع العينة الإجمالية (157 مؤسسة) تساهم بنسبة 57 % من القيمة المضافة للسوق، في حين تساهم المؤسسات التي تتبع إستراتيجية أحسن حل للزبون (67 مؤسسة) بنسبة 22 %، و تساهم المؤسسات التي تتبع إستراتيجية أحسن منتج (74 مؤسسة) بنسبة 14 %، و هذا ما يؤكد فعالية إستراتيجية إغلاق النظام بالمقارنة مع الإستراتيجيتين المتبقيتين في النموذج.

شكل رقم 11: الاستراتيجيات الأساسية لنموذج دلنا
إغلاق النظام:

- الإغلاق على المنتجين الإضافيين



أحسن منتج:	أحسن حل للزبون:
تقديم عرض قياسي يتناسب مع	تقديم حل مبني على
أحسن التوقعات للزبائن	اقتصاديات الزبون:
- السعر أو	- تخفيض التكاليف أو
- التمييز	- تحسين المنتجات

Source : Jacques Bojin, Jean- Marc Schoettl, op.cit, p 80.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية و التميز

يتمثل المحدد الأساسي لنجاح الأعمال في عالم اليوم في قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية و المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة من الزمن، إذ تحتل الميزة التنافسية المستدامة مكانة ذات أهمية بالغة الأثر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، و هو ما يجعلها تسعى جاهدة لتمييز منتجاتها و خدماتها من خلال تبني عدة مداخل إستراتيجية تحقق لها السبق الريادي، و تضمن لها مركز تنافسي قوي مقارنة بالمنافسين الآخرين في نفس النشاط.

المطلب الأول: جانب مفاهيمي حول الميزة التنافسية و التميز

الفرع الأول: الميزة التنافسية

أولاً- تعريف الميزة التنافسية و أنواعها:

يعود الفضل في ظهور المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى " Chamberlin " سنة 1939 ليعرف فيما بعد تطوراً على يد " Selznick " سنة 1959 من خلال ربط مفهوم الميزة بالكفاءة؛ و مع تتابع اجتهادات الباحثين قدم " Hover " و " Chandler " وصفاً جديداً للميزة التنافسية باعتبارها أحد مكونات الإستراتيجية التي تكسب المؤسسة وضعية تنافسية فريدة تميزها عن المنافسين من خلال تخصيص الموارد بما يمكنها من اقتناص الفرص. وفي الثمانينات وضع كل من " Porter " و " Day " تصوراً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية قائماً على اعتبار هذه الأخيرة هدفاً إستراتيجياً لتحقيق الأداء المتميز. و تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، و لهذا سنعرض مجموعة من التعاريف نذكر منها ما يلي:

عرف " Lynch " الميزة التنافسية بأنها " البحث عن شيء فريد و مختلف عن المنافسين " ¹. و يرى " Jean- Jackes Lambin " أن الميزة التنافسية عبارة عن " مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين " ². في حين يرى البعض أن الميزة التنافسية تمثل " المركز الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفء و الفعال لمواردها و مهاراتها مقارنة بالمنافسين " ³.

¹- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات و بحوث، دار اليازوري ، عمان، الأردن، 2009، ص 204.

²- نوري منير، برك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009، ص 6.

³- إلياس سالم، فرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009، ص 8.

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".¹

و عليه يمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى الزبون و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز، وهذا يشير إلى القدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات بطريقة متميزة مع إضافة قيمة معينة بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافس الآخر يساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية متفوقة.

ترتبط الميزة التنافسية بالعنصر الزمني و يمكن التمييز بين نوعين أساسيين لها: دائمة و مؤقتة، يتوزعان في ثلاثة أنواع ثانوية نحددها فيما يلي:²

1- التماثل التنافسي (الضرورة التنافسية): و يقصد به الميزة التي تحقق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين؛

2- التنافس غير المميز: و هو التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية نتيجة خلق قيمة اقتصادية أقل من المنافسين؛

3- الميزة التنافسية: تحقق المؤسسة في هذه الحالة ميزة تنافسية أكبر من الميزة التي يحققها المنافسون نتيجة الاستخدام المبدع و الخلاق للنظام.

يعتمد العنصر الزمني للميزة التنافسية على الوقت الذي يستغرقه المنافسون من أجل سد الفجوة التنافسية (الفرق بين المؤسسة و المنافس بالموقع التنافسي)، في الوقت الذي تعمل فيه المؤسسة على تعميق هذا الفارق من خلال سلسلة التحركات الدفاعية و الهجومية لحماية موقعها التنافسي في السوق و منع تدهور ميزتها التنافسية و هو الأمر الذي يتطلب مرونة في صياغة الاستراتيجيات و تنفيذها.

¹ عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009، ص 5.

² غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، مرجع سابق، ص ص 145- 146.

شكل رقم 12: أنواع المزايا التنافسية



المصدر: غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 146.

ثانيا- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

تنشط المؤسسات اليوم في بيئة متحركة و متغيرة، و هو ما يتطلب منها تكييف أهدافها و إستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية سواء كان ذلك بشكله الموجب أو السالب، من أجل إشباع حاجات و رغبات السوق بشكل أفضل من المنافسين. و لا شك بأن اختيار المؤسسة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين: الأول يتمثل بمصادرها و إمكانية بناء الميزة التنافسية، في حين يتعلق الثاني بالسوق و حاجات الزبائن، و هو ما يشير إلى حالة الموازنة بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة. و عليه يجب على المؤسسات التي تريد التميز تبني بعد تنافسي يتوافق مع قدراتها و بيئتها التنافسية،

يمكن تحديد أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:¹

1- الكلفة: تعتبر الكلفة أقدم بعد تنافسي سعت لاعتماده المؤسسات، و يقصد به القدرة على الإنتاج و التوزيع بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، و من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف:

- الوفورات المتأتية من منحنى الخبرة و التعلم لدى العاملين؛

- الاقتصاد في استعمال الموارد و استخدام أنظمة تخزين متقدمة؛

- تطوير عمليات ذات كفاءة عالية لتقليل نسبة التكاليف الثابتة المحملة للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2- الجودة: أخذت الجودة مكانة أساسية في المؤسسة بعد أزمة الكساد العالمي لتصبح من أهم المؤشرات الإدارية، و تم إدراجها في كل المراحل و العمليات الإنتاجية لمدى تأثيرها المباشر و غير المباشر على

¹- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 204.

أداء المؤسسة و مكانتها لدى الزبائن¹ ، إضافة إلى تأثيرها المضاعف على المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال إمكانية فرض أسعار أعلى على المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، و تدعيم الكفاءة بالارتكاز على سلامة المنتج ونقص المعيب منه وبالتالي تخفيض التكاليف، و هو البعد الذي أكد عليه اليابانيون من خلال نمط العيوب الصفرية (Zero Defects).

3- المرونة: ظهر هذا البعد نتيجة تسارع التغيرات البيئية و تزايد التطور و الإبداع التكنولوجي، و يقصد به قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة بالسوق المستهدف، و يمكن تأشير المرونة في مجالين رئيسيين هما:

أ- قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات التكنولوجية و تصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن المتغيرة؛

ب- قدرة المؤسسة في الاستجابة لتغيرات الطلب من خلال زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

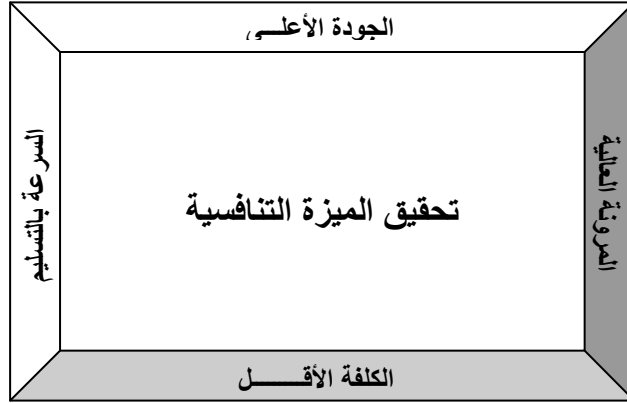
4- التسليم: تسعى الكثير من المؤسسات لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم، أي مراعاة الوقت المستغرق لتسليم السلعة أو الخدمة لتفادي انزعاج العميل و كسب رضاه.

و تؤكد أهمية التسليم وفق نظام تكنولوجيا الإيحاء الواسع،² كون العمليات التصنيعية قادرة على الارتباط فيما بينها بأقصى سرعة ممكنة، و استعمال برامج التصميم في تحويل مواصفات السلعة إلى تصاميم ثم إلى مجموعة عمليات صنع.

¹- بتيت أحمد، أوكيل رباح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص 6.

²- علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 160.

شكل رقم 13: العلاقة التراكمية لأبعاد الميزة التنافسية



المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 209.

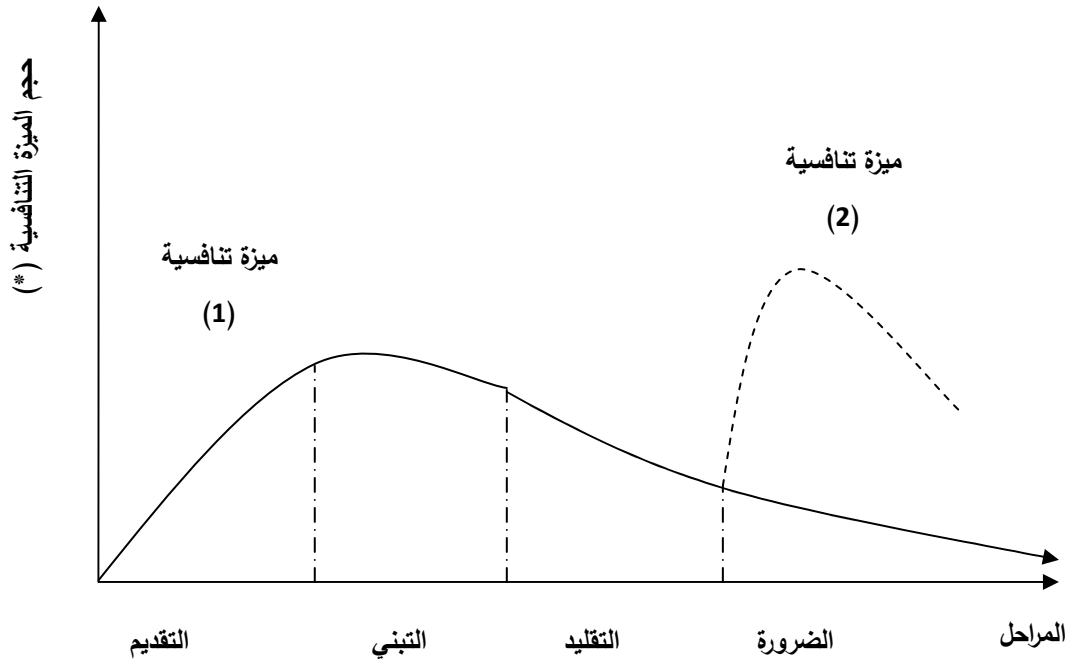
ثالثاً- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال بعدين أساسيين هما:¹ حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية: تفترن استدامة الميزة التنافسية بالمحافظة عليها أطول فترة ممكنة من الزمن و هو ما يرتبط بحجمها، بحيث كلما كانت الميزة أكبر كلما تضاعفت جهود المنافسين في التغلب عليها أو تقليدها، و في هذا الصدد نشير إلى أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال بالنسبة للمنتج و هو ما يبينه الشكل التالي:

¹- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص ص 86-87.

شكل رقم 14: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87.
* الميزة في شكل تكلفة أقل و/ أو سعر مرتفع.

2- نطاق التنافس: يعبر عن السوق المستهدفة من طرف المؤسسة، حيث أن اتساع نطاق النشاط يمكن أن يؤدي إلى وفورات في التكلفة (كاستخدام منافذ توزيع واحدة لتغطية قطاعات سوقية مختلفة والاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة)، و تتحقق اقتصاديات المدى في هذه الحالة خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات المستهدفة. كما يمكن أن تحقق الحالة العكسية (ضيق نطاق التنافس) ميزة تنافسية عن طريق التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بتميز المنتج أو عرضه بأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الثاني: التميز

تعددت المداخل الإدارية في تحديد مفهوم التميز، فمدخل الإدارة العلمية مثلاً اعتمد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز الإداري، في حين أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري للتأكيد على أهمية إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين بإدراج عدة مصطلحات في قاموس التميز الإداري مثل: ¹ العمل الجماعي، فرق العمل، و جودة الحياة التنظيمية، لتتوالى بذلك الجهود العلمية في تقديم مفاهيم جديدة للتميز حتى توصلت إلى تبيان أهمية بيئة الأعمال و تأثيرها المباشر على الأداء. فالمؤسسات التي تتبنى فكر إداري

¹- زكريا الدوري و آخرون، مبادئ و مداخل الإدارة في القرن الحادي و العشرين، دار البازوري، الأردن، 2010، ص 323.

جامد لفترة طويلة من الزمن يصعب عليها إيجاد مكان تنافسي مرموق وعليه فإنها تكون ملزمة بالاستجابة للعديد من القوى الداعمة للتميز مثل: ¹ المعدلات السريعة للتغير، المنافسة، الجودة، حفظ المكان و المكانة، تكنولوجيا المعلومات.

أولاً- الإطار المفاهيمي للتميز:

يعرف **Burkhardt** التميز على أنه " سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال و الالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، و كفاية المصادر و الحرص على الأداء " ².

كما تم تعريف التميز على أنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة و تحقيق نتائج مرضي مختلف الأطراف من زبائن، عمال، مساهمين...الخ، و تنسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات و الاستراتيجيات و الموارد البشرية و المادية و المالية و العمليات الداخلية المختلفة و نظم المعلومات و غيرها " ³.

و يعرف التميز وفقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على أنه: " طريقة العمل الشاملة و التي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كمؤسسة ".

كما يعرف التميز حسب النموذج الأوروبي للتميز لسنة 2003 على أنه: ⁴ " ممارسات ممتازة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية" تتمثل فيما يلي: ⁵

¹ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 6.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة، القاهرة، 2008، ص 145.

³ - قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص 3.

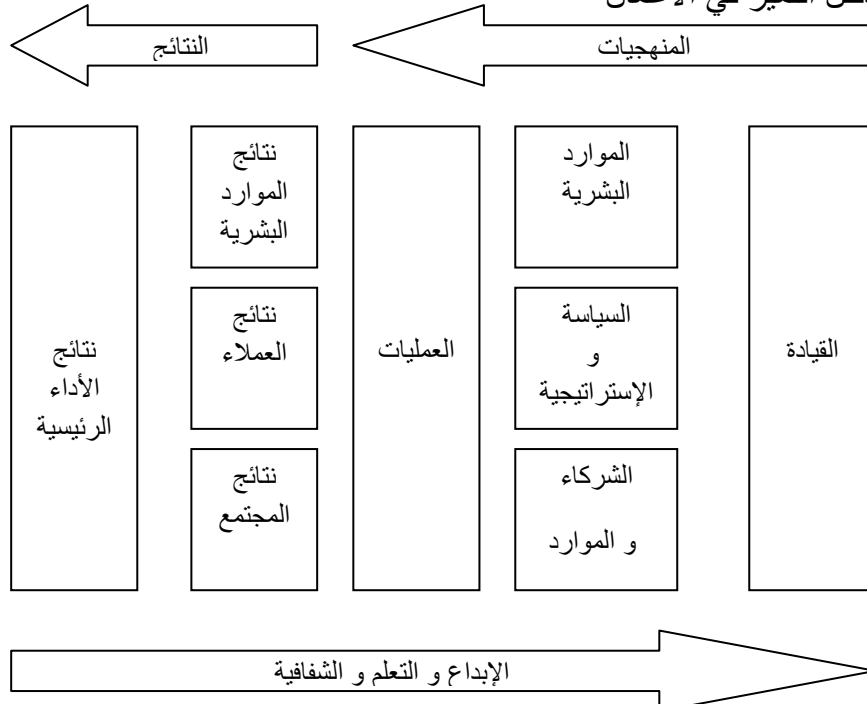
⁴ - حاتم علي العايدي، مشروع تقييم و إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 20، 2011/06/27، نقلاً عن الموقع الإلكتروني التالي:

<http://site.iugaza.edu.ps/helaydi/files/2010/02/EFQM>

⁵ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص ص 495-496.

- 1- القيادة: تشمل على كيفية توجيه المدراء بالمؤسسة، بهدف الالتزام بمسؤولياتها تجاه الأفراد و المجتمع؛
- 2- الموارد البشرية: يعنى هذا المحور بمدى تمكين العاملين في المؤسسة و كيفية توجيه جهودهم لخدمة أهداف المؤسسة؛
- 3- السياسة و الإستراتيجية: ترتبط بتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و خطط العمل العامة؛
- 4- الشراكة و الموارد: يتعلق الأمر بكيفية اختيار الشريك المناسب و الاستغلال الأمثل للموارد؛
- 5- العمليات: تقترن بإدارة تصميم و تحسين العمليات الإنتاج و الإسناد و التسليم في المؤسسة؛
- 6- نتائج الموارد البشرية: تتضمن تحديد احتياجات العاملين و التنبؤ بتوقعاتهم و وضع مؤشرات لذلك؛
- 7- نتائج العملاء: من أجل الحفاظ على العملاء و كسب رضاهم تحدد المؤسسة احتياجاتهم الحالية و تعمل جاهدة على التنبؤ بطلباتهم المستقبلية؛
- 8- نتائج المجتمع: تشير إلى مسؤولية المؤسسة الاجتماعية و الأخلاقية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه؛
- 9- نتائج الأداء الرئيسية: تقيس مستوى أداء المؤسسة و مدى تحسنه في محاور عملها الرئيسية.

شكل رقم 15: مدخل التميز في الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 497.

يشير التميز إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة:¹

البعد الأول: يتمثل في سعي الإدارة إلى تحقيق التميز من خلال إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل و تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛

البعد الثاني: يجب أن تتسم أعمال و قرارات الإدارة و ما تعتمده من نظم و فعاليات بالتميز أي الجودة الفائقة التي تهيئ فرصا حقيقية لتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة و كاملة من المرة الأولى بعيدا عن كافة الأخطاء و الانحرافات.

و يعتبر البعدان متكاملان و لا يتحقق أحدهما دون الآخر و يعتمدان بالأساس على استثمار المعرفة المتجددة باستمرار و تيسير السبل للتعلم التنظيمي لتجسيد تلك المعرفة على أرض الواقع.

ثانيا- معادلة التميز:

ترتكز معظم النماذج الإدارية للتميز التنظيمي على محورين أساسيين هما:²

أ- **مسببات التميز:** و تتضمن القدرات التنظيمية المختلفة للمؤسسة مثل: القيادة، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية و التي لها دور فعال في تحقيق التميز.

ب- **نتائج التميز:** و تتضمن رضا الزبون، قيادة السوق، تحسين نتائج الأعمال الأخرى.

معادلة التميز = مسببات التميز (القيادة، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية...) + نتائج التميز (المستهلك، السوق...)

و في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن معادلة التميز يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات بمختلف أنواعها و هذا ما أكده النموذج الأمريكي الذي تعامل مع منظمات حكومية و غير حكومية بنفس المعايير، في الوقت الذي لم يعد فيه تحقيق الربح المعيار الوحيد للحكم على تميز الأعمال في ظل تنامي الدور الاجتماعي و البيئي للمؤسسات، لتصبح بذلك المسؤولية الاجتماعية أحد المعايير الأساسية للتميز في الوقت الراهن؛ غير أن ذلك لا ينفي خصوصية المؤسسات، و التي يمكن معالجتها من خلال المرونة في تطبيق المعايير الأساسية و الأوزان النهائية لمفردات معادلة التميز.

¹ - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 12.

² - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص 18.

ثالثا- إدارة التميز:

اهتمت المحاولات الإدارية الأولى بالبحث عن تميز الإدارة، إلا أن المؤسسات الحديثة أبدت احتياجها إلى عملية مكملة ألا وهي إدارة التميز.

تعرف إدارة التميز على أنها " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، فإدارة التميز هو شعار حديث ترفعه العديد من المنظمات الحديثة و تتخذة رسالة أساسية لها " ¹

كما تعرف على أنها: " الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمؤسسة أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للانفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها- أي ميزة التميز". ²

و يتطلب تحقيق إدارة التميز توافر مجموعة من المقومات نوردتها فيما يلي: ³

- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة و نظرتها المستقبلية؛
- 2- منظومة متكاملة من السياسات تنظم عمل المؤسسة و ترشد المسؤولين إلى أسس إتخاذ القرارات؛
- 3- مرونة الهياكل التنظيمية و توافقها مع متطلبات الأداء بما يسمح للمؤسسة من التكيف مع التغيرات الداخلية و الخارجية؛
- 4- نظام فعال للجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة اللازمة و آليات الرقابة عليها و مداخل تصحيح إنحرافاتهما،
- 5- وجود نظام للمعلومات يرصد كافة المعلومات المطلوبة مع ضمان توظيفها لدعم إتخاذ القرار؛
- 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب، تكوين، تنمية)، كما يتضمن آليات تقويم الأداء و أسس تعويض العاملين وفق النتائج المحققة؛

¹- لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع و المعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال، فرع أنتيبويتكال، المدينة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 20.

²- بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال: مع الإشارة لنموذج الإدارة الرقمية في المنظمات العربية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، 12- 13 ماي 2010، ص 4.

³- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص ص 26 - 27.

7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد و آليات تنفيذ مختلف العمليات في المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف، و قواعد توجيه و متابعة الأداء الحالي و تقييم النتائج؛

8- قيادة فعالة تهتم بوضع كافة الأسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.

المطلب الثاني: مداخل الميزة التنافسية

الفرع الأول: المدخل الكلاسيكي للميزة التنافسية¹

أولاً - مدرسة التنظيم الصناعي:

ترتكز هذه المدرسة بالأساس على أفكار و تحاليل كل من **Mason (1939)** و **Bain (1956)** و التي تلخصت في المنطق الذي يربط بين بنية الصناعة وسلوك المؤسسات و أدائها الناتج عن موقعها في السوق، والذي يسمح لها بالتميز بشكل واضح في الصناعات ذات البنية المركزة (الاحتكارية) فقط، بحيث تلجأ المؤسسات في مثل هذه الأسواق غير المكتملة إلى تقليص حجم الإنتاج و تبني سلوكيات احتكارية تؤدي إلى رفع الحواجز أمام دخول المنافسين.

و يعتبر **M.Porter** من بين المتأثرين بمبادئ التنظيم الصناعي، و التي اعتمد عليها في صياغة نموذجته المشهور حول القوى التنافسية الخمسة، و بين من خلال التحليل الصناعي إمكانية تعظيم أداء المؤسسات باختيارها موقع تنافسي قوي نسبياً داخل الصناعة التي تنشط فيها، ليظل التفكير الإستراتيجي بذلك إلى فترة الثمانينات من القرن الماضي مهتما بشكل أساسي بدراسة المزايا المتعلقة بالظروف الخارجية و بقضايا المركز الأمثل للمؤسسات (الحصة السوقية، التكلفة النسبية، إدارة محفظة الأعمال، تحليل دورة حياة المنتج، جاذبية الصناعة، و المزايا التي تتمتع بها المؤسسات المبادرة) باعتبارها عوامل محددة للمكاسب التي يمكن أن تحققها أي مؤسسة.

ثانياً - المدرسة النمساوية في الاقتصاد:

ترتكز هذه المدرسة على رؤية أكثر ديناميكية للمنافسة و الأداء المتميز للمؤسسات و فرضيات الاقتصادي النمساوي (**Schumpeter**) الذي شدد على ضرورة تبني رؤية ديناميكية للمنافسة و تفاسير الأداء المتميز بناء على فكرة أن المنشآت لا تسعى لخلق قوة في السوق بخفض الإنتاج و الرفع

¹ - شريف حمزاوي، القدرات القائمة على السوق و الأداء المتميز: إطار نظري و فرضيات بحثية، مجلة التواصل عدد 24 جوان 2009، ص 11-12.

من الأسعار لتحقيق ريع احتكارية، بل تسعى لاستغلال الفرص التي تتيحها المنافسة من خلال الابتكار الذي يبطل مفعول مزايا المواقع التنافسية الحالية، وفق آلية أطلق عليها شومبيتر اسم "الإبداع المدمر". و عليه فإن المنشأة - حسب هذا المنظور - تستمد قوتها في السوق من ابتكاراتها، و أن هذه القوة النابعة من الابتكار و ما يرتبط بها من أرباح غير اعتيادية، ضرورية لحفز المؤسسات على الاستثمار في مشاريع خطرة ترفع من فعالية النظام الاقتصادي ككل و تدفع نحو الرفاهية الاقتصادية و ليس الوقوف في وجهه.

الفرع الثاني: المدخل الحديث للميزة التنافسية

أولاً - المقاربة القائمة على الموارد و الكفاءات:

تركز هذه المقاربة اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، و تعتبر المؤسسة مجموعة من الموارد و الكفاءات، ولقد بينت مجموعة من الدراسات أن التباين في الربحية المفسر بالمؤسسة (أو بالعوامل الداخلية) يتراوح بين 45% و 55% في حين يتراوح التباين المفسر بالصناعة بين 8% و 10% فقط.¹

و بهذا المنظور أخذت الموارد و الكفاءات بعدا استراتيجيا في المؤسسة ليس لمساهمتها في الميزة التنافسية فحسب بل لصعوبة اكتسابها وتميزها من مؤسسة لأخرى كالأجراءات التنظيمية مثلا.

حيث تعرف الموارد حسب **Wernerfelt (1984)** على أنها: "مجموع الأصول الملموسة و غير الملموسة المرتبطة بنشاط المؤسسة، و التي يمكن اعتبارها مصدرا للقوة حيث تسمح بتصميم و تنفيذ استراتيجيات مناسبة تزيد من كفاءة و فعالية المؤسسة"²، في حين تعرف الكفاءات على أنها ترجمة لاختيار سياسة معينة، و أن المقاربة من خلال الكفاءات لا تختزل في نموذج إدارة الموارد البشرية فحسب،³ بل تخص المؤسسة بكامل أبعادها خاصة التنظيمية منها، و تشمل على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:⁴

أ- **المعرفة Savoir**: و تتمثل في مجموعة المعلومات المستوعبة، المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.

¹ - شريف حمزوي، القدرات القائمة على السوق و الأداء المتميز: إطار نظري و فرضيات بحثية، مرجع سابق، ص 12.

² - Thierry Isckia, De la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View »: Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management, DOCUMENT DE TRAVAIL / WORKING PAPER, JUIN 2008, p 8.

³ - إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 19.

⁴ - موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول أداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

ب- المهارات **Savoir-faire**: وتعني القدرة على التصرف بصفة ملموسة و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، يرى **M.JORAS** أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.

ج- السلوكيات **Savoir-être**: أهمل هذا النوع من المعرفة لوقت طويل، ويتمثل في مجموع المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني. و قد حرص أصحاب هذا التيار منذ البداية على إبراز خصائص الموارد المنتجة للميزة التنافسية، و هم يجمعون على أن الموارد و الكفاءات التي تتميز بكونها ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد، و غير قابلة للإحلال، هي وحدها التي تكون الأساس القوي للميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا - المقاربة التطورية لصنع الإستراتيجية:

تقترح المقاربة التطورية مدخلا ديناميكيا يمكّن المؤسسات من تجديد و تكيف قدراتها المحورية، وهي بذلك توجه انتباهنا صوب عنصر روح المقابلة و الابتكار في المؤسسات باعتباره مصدرا كامنا لميزة تنافسية مستدامة.

تعتبر البيئة الخارجية وفق التيار التطوري الدافع نحو التكيف و التغيير من خلال آلية الضغوط التي تمارسها على المؤسسات نتيجة وجود علاقة تأثيرية متبادلة بين المؤسسة و بيئتها¹ و يفترض هذا المدخل أن الجمود التنظيمي و التكيف و التجديد و التحول الشامل هي قضايا تنتج من الحتمية البيئية (الانتقاء الخارجي) و من الاختيار الاستراتيجي في آن واحد.

و تمثل الأسواق أيضا سيناريوهات للتعلّم والتجريب تسعى من خلالها المؤسسات للحفاظ على مزاياها التنافسية وعلى تقويتها و تجديدها، الأمر الذي يعني أن المؤسسات الأقل تلاؤما و انسجاما مع التغيرات في بيئة شديدة التنافس يُرغم مدراؤها على الخروج من السوق، بينما المؤسسات التي تواجه هذه التحولات باستراتيجيات استباقية ملائمة (ابتكارات) يكلل مدراؤها بالنجاح.

¹ - شريف حمزاوي، القدرات القائمة على السوق و الأداء المتميز: إطار نظري و فرضيات بحثية، مرجع سابق ص 15.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات، و ذلك بصياغة نماذج تساعد و تدفعها نحو إدارة التميز، من خلال مجموعة من المعايير المحددة تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي و الوقوف على مختلف أوجه القصور و الضعف في الأداء، بحيث تقدم هذه النماذج جوائز تحفيزية تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة، و سنتطرق فيما يلي إلى أبرز النماذج على المستوى العالمي.

الفرع الأول: النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)*¹

أولا - تعريف النموذج:

تأسست المنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة **European Organization For Quality (EOQC) Control** عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية ثم زاد عدد المنتسبين ليبلغ 250 عضواً عام 1992، وكان من بين مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية.

وفي عام 1990 بدأت الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير جائزة الجودة الأوروبية بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية،² وتم الإعلان عنها عام 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، كما تم الإعلان عن الجائزة الخاصة بالقطاع العام في برلين عام 1995، مع صدور الإعلان الخاص بجائزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1996، ومنذ عام 2000 بدأت جميع الدول الأوروبية في إدارة جوائز وطنية خاصة بها.

و يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من النماذج الرائدة في العالم، إذ يركز بالأساس على فكر الجودة الشاملة، و تتبلور فلسفته في تثنين الدور المحوري الذي تقوم به القيادة من أجل تحقيق التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق مصالح مختلف الأطراف من عمال، مساهمين، ومجتمع بشكل عام.

¹ - * EFQM : The European Fondation for Quality Management / La Fondation Européenne pour le management de la qualité

² - ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الثالث، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 أبريل 2009، ص 12.

يمتاز النموذج الأوروبي بمرونة عالية للتكيف مع أي نوع من أنواع المؤسسات، بحيث يمكن استخدامه سواء في المؤسسات الكبيرة و الصغيرة¹، أو في مؤسسات القطاع العام و الخاص، ويقدم هذا النموذج منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيق إدارة التميز يطلق عليها **RADAR**^{2*}، بحيث تجري عمليات متابعة و تقييم الأداء بهدف الكشف عن الانحرافات وتصحيحها.

ثانيا - تحليل النموذج:

يرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين أساسيتين هما: ³ الممكنات و النتائج، بحيث تشمل الممكنات مجموعة من العوامل متمثلة في جملة الموارد و الوسائل و الآليات اللازمة لتحقيق النتائج و بلوغ مستوى من الأداء المرغوب، و تعطى لكل عنصر من عناصر المجموعتين قيمة تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز وفق ظروف كل مؤسسة و طبيعة نشاطها، و الجدول التالي يبرز العناصر الأساسية المؤدية للتميز وفق النموذج الأوروبي:

جدول رقم 03: معايير الأداء المتميز و فق النموذج الأوروبي

الوزن النسبي *	المجموع الفرعي	عناصر إدارة التميز	المجموعة
10 %		القيادة	أ – الممكنات
9 %		الموارد البشرية	
8 %		السياسات و الإستراتيجيات	
9 %		العلاقات و الموارد	

¹- EFQM : introduction à l'Excellence p 4, 30/07/2011, sur le site électronique : <http://excellenceone.efqm.org/uploads/inex-fr.pdf>.

²- *RADAR: Results, Approach, Deployment, Assessment, Review.

³- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق ص ص 32 – 33.

* تستخدم النسب المشار إليها في الجدول أعلاه في حالة تقدم المؤسسة للحصول على جائزة الجودة، و يسمح النموذج بالمرونة في توزيع هذه النسب حسب ما يناسب كل مؤسسة.

5	العمليات	% 14	
المجموع		% 50	
6	نتائج للأفراد	% 9	ب - النتائج
7	نتائج للعملاء	% 20	
8	نتائج للمجتمع	% 6	
9	نتائج الأداء الرئيسية	% 15	
المجموع		% 50	

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 33.

أ- تحليل مجموعة الممكنات: تضم هذه المجموعة خمسة عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي:¹

1- القيادة: يشير هذا المعيار إلى دور القادة في تحديد رؤية و رسالة المؤسسة و أهدافها و مدى قدرتها على تحقيق نتائج مرضية، و يتكون من المعايير الجزئية التالية:

- تطوير رؤية و رسالة و قيم المؤسسة؛

- تصميم نظم إدارية ناجعة تطبق بجدية، و تخضع للمتابعة و التطوير المستمر؛

- التعامل الجاد مع شركاء المؤسسة و كافة ممثلي المجتمع؛

- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية؛

- تبني طرق و أساليب مرنة في عمليات التغيير المخططة.

2- السياسات و الاستراتيجيات: يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق الرسالة و الرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال صياغة و تنفيذ استراتيجيات معززة بسياسات و أهداف واضحة المعالم، و يقيم هذا المعيار تبعاً لمجموعة من المعايير نوجزها على النحو التالي:

¹ - زرقون محمد، حجاج عبد الرؤوف، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة- دراسة تحليلية- ، مداخلة مقدمة ضمة الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي سلطان، سعيدة، 13- 14 ديسمبر 2010، ص 8.

- بناء سياسات و استراتيجيات مرنة مستندة بالأساس على الاحتياجات الحالية و المستقبلية لأصحاب المصلحة بالاعتماد على معلومات دقيقة؛

- مراجعة الإستراتيجية و تحديثها بصفة مستمرة من خلال تفعيلها بمجموعة مخططة من العمليات؛

- شرح و تنفيذ السياسة و الإستراتيجية.

3- الموارد البشرية: يقوم هذا المعيار على تخطيط و تنمية الموارد البشرية و ضمان مشاركتها الواسعة بما يتيح روح المبادرة و يحقق أهداف المؤسسة، و يتكون هذا المعيار من معايير جزئية نوردها كما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية و إدارة شؤونها؛

- تنمية الموارد البشرية و تطوير مهاراتها و قدراتها المعرفية؛

- تمكين العمال في أنشطة و فعاليات المؤسسة؛

- فتح مجال الحوار و الاتصال أمام المرؤوس مع رئيسه؛

- تحفيز العمال و تقدير مجهوداتهم، باعتماد أساليب المكافأة العادلة.

4- العلاقات و الموارد: يشتمل هذا المعيار على إدارة المؤسسة لعلاقاتها الخارجية و تسيير مواردها الذاتية، بما يحقق لها الدعم و السند في تنفيذ إستراتيجيتها و يتم تقييم هذا المعيار وفق ما يلي:

- إدارة العلاقات الخارجية للمؤسسة؛

- الإدارة الواعية للموارد المالية و المادية؛

- إدارة الموارد التقنية؛

- إدارة المعلومات و المعرفة.

5- العمليات: يتناول هذا المعيار تصميم و إدارة عمليات المؤسسة و إجراءات تحسينها من أجل تفعيل الإستراتيجية و السياسات، و يضم هذا المعيار مجموعة المعايير الجزئية التالية:

- منهجية تصميم و إدارة العمليات بطريقة نظامية؛

- تحسين العمليات بما يتماشى و منافع الأطراف ذات المصلحة وفق طرق ابتكارية، تنتج عنها سلع و خدمات تلبي الحاجات الحالية و المستقبلية؛

- تنمية العلاقات مع العملاء و توسيع دائرة الخدمات المقدمة لهم مثل: خدمات ما بعد البيع.

ب- تحليل مجموعة النتائج: تعبر النتائج عما حققته - و تحققه - المؤسسة من إنجازات و معدلات التطور فيها، و تتضمن المعايير الأربعة التالية:¹

1- نتائج للعمال: يحدد هذا المعيار النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، ويضم معيارين جزئيين هما:

- معيار قياس العاملين للمنافع التي تحققها المؤسسة لهم؛

- مؤشرات أداء المؤسسة الموجهة لخدمة العاملين.

2- نتائج للعملاء: يشير هذا المعيار إلى نتائج المؤسسة تجاه عملائها و يشتمل على معيارين فرعيين هما:

- معيار إدراك العملاء للمنافع الموجهة لهم؛

- مؤشرات أداء المؤسسة لخدمة عملائها.

3- نتائج للمجتمع: يغطي هذا المعيار النتائج المحققة للمجتمع المحلي، الوطني، العالمي و يتم تقييمه كالتالي:

- أهمية المؤسسة ووزنها إزاء المجتمع المحلي، الوطني، و العالمي؛

- مؤشرات أداء المؤسسة في مجالات خدمة المجتمع.

4- نتائج الأداء الرئيسية: يهتم هذا المعيار بالنتائج و الإنجازات المحققة مقارنة بالأهداف المخططة، و بما يتماشى مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة، و يشمل هذا المعيار معيارين فرعيين هما:

- مخرجات الأداء الرئيسية؛

- مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بعمليات المؤسسة من أجل تحسين نتائج الأداء المؤسسي.

¹ - زرقون محمد، حجاج عبد الرؤوف، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة- دراسة تحليلية- ، مرجع سابق ص 9.

خلاصة القول أن المعايير التي تؤسس عليها الجائزة الأوروبية للجودة لا تتوافق مع ترتيب معين ذو طبيعة شاملة على المستوى العالمي أو ملزمة بأي حال من الأحوال، بل هي عبارة عن مداخيل بديلة،¹ يتم تطويرها لتتوافق مع المؤسسات الأكثر تطوراً، وبالتالي فإن تطبيق جوائز الجودة والتميز ما هو إلا وسيلة لتطبيق هذه المعايير و التي يؤكد على أهميتها كل من **Swanwick et John** .

الفرع الثاني: النموذج الأمريكي لإدارة التميز

أولاً- تعريف النموذج:

ظهر الاهتمام بتحسين الجودة الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد التفوق الذي حققه اليابانيون في هذا المجال، ولذلك أنشأ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا في عام 1987 جائزة "مالكوم بالدريج" كمكافأة للمؤسسات التي تحقق تميزاً في جودة السلع و الخدمات المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.²

تقدم هيئة متخصصة في التقييم ملخصاً يتضمن مجموعة من الملاحظات القيمة للمؤسسات المتقدمة لنيل الجائزة، متضمنة نقاط القوة والضعف في برامج الجودة واقتراحات التحسين؛ و بالتالي لا يكون نيل الجائزة هو المكسب الوحيد للمؤسسة المتقدمة لنيل جائزة الجودة بل هناك مجموعة من المكاسب الأخرى نوردتها فيما يلي:³

1- تعميق الاهتمام بالجودة باعتبارها احد العناصر المهمة والدرجة في المنافسة؛

2- زيادة الإدراك حول متطلبات التميز؛

3- المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية؛

4- محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة؛

5- تأشير الانجازات المتميزة في مجال الجودة .

تم تقسيم الجائزة إلى ثلاثة فئات رئيسية تتعلق الأولى منها بالمؤسسات الصناعية الكبيرة، و ترتبط الثانية بالمؤسسات الخدمية الكبيرة، في حين تختص الفئة الثالثة بالمؤسسات الصغيرة (500 عامل فأقل)، و تم

¹ علي أحمد ثاني بن عيود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 14

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص 176.

³ ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز، مرجع سابق، ص 9.

إضافة قطاعات أخرى في السنوات القليلة الماضية يحق لها الترشح لنيل الجائزة شملت قطاعي التعليم والخدمات الصحية.

ثانيا - معايير جائزة مالكوم بالدريج:

حتى تكون المؤسسة مؤهلة من أجل الترشح لنيل الجائزة يجب أن يكون موقعها بالولايات المتحدة الأمريكية، وأن تقدم طلبا يتكون من 75 صفحة يضم بيانات عنها، حيث تقوم لجنة مختصة بمراجعة وتقييم طلبات المؤسسات المتقدمة لنيل الجائزة، في الوقت الذي تستغرق فيه عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن المؤسسات الفائزة،¹ و حتى تتمكن المؤسسات من التنافس في إطار الجائزة يتوجب عليها جمع ما يزيد عن 700 نقطة من مجموع 1000 نقطة كحد أقصى توزع على سبعة معايير أساسية مع ثمانية وعشرين معيار فرعي موزعة وفق الآتي:²

1. القيادة (90 نقطة): يتم اختبار المدراء التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدامة عمليات التركيز على الزبون وقيم الجودة، كما يختبر تكامل تلك القيم والتوقعات داخل النظام الإداري ومن ضمنها مواطنة المؤسسات و مسؤوليتها الاجتماعية.

2. المعلومات والتحليل (75 نقطة): يختبر هذا المجال الصلاحية، التحليل، الإدارة واستخدامات البيانات والمعلومات لتوجيه التميز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي، كما يرتبط هذا المعيار بالتأكد من دقة البيانات والمعلومات ونظام التحليل لدعم أنشطة تحسين عمليات التركيز على الزبون، المنتج، الخدمات، والعمليات الداخلية.

3. التخطيط الاستراتيجي للجودة (55 نقطة): يختبر عمليات التخطيط الاستراتيجي ومدى تكاملها مع إدارة الجودة الشاملة في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، كما يتعامل مع خطط الشركة قصيرة وطويلة المدى وكيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في وحدات العمل، ويضم هذا المتطلب بندين هما: التطوير الاستراتيجي (35) نقطة والنشر الاستراتيجي (20) نقطة.

4. إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة): يختبر المعيار كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير واستثمار كامل طاقاتها طبقاً لأهداف الأداء، كما يختبر جهود المؤسسة في بناء بيئة تشجع على الأداء المتميز الدائم، المشاركة الكاملة للعاملين.

5. إدارة العمليات (140 نقطة): يهتم المعيار بالقضايا المتعلقة بإدارة العمليات، ومن ضمنها تصميم عمليات التركيز على الزبون، عمليات التسليم، الخدمات الساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدات

¹ - * أعلى مجموع سجلته المؤسسات المتقدمة لنيل الجائزة تراوح بين 800 و 850 نقطة.

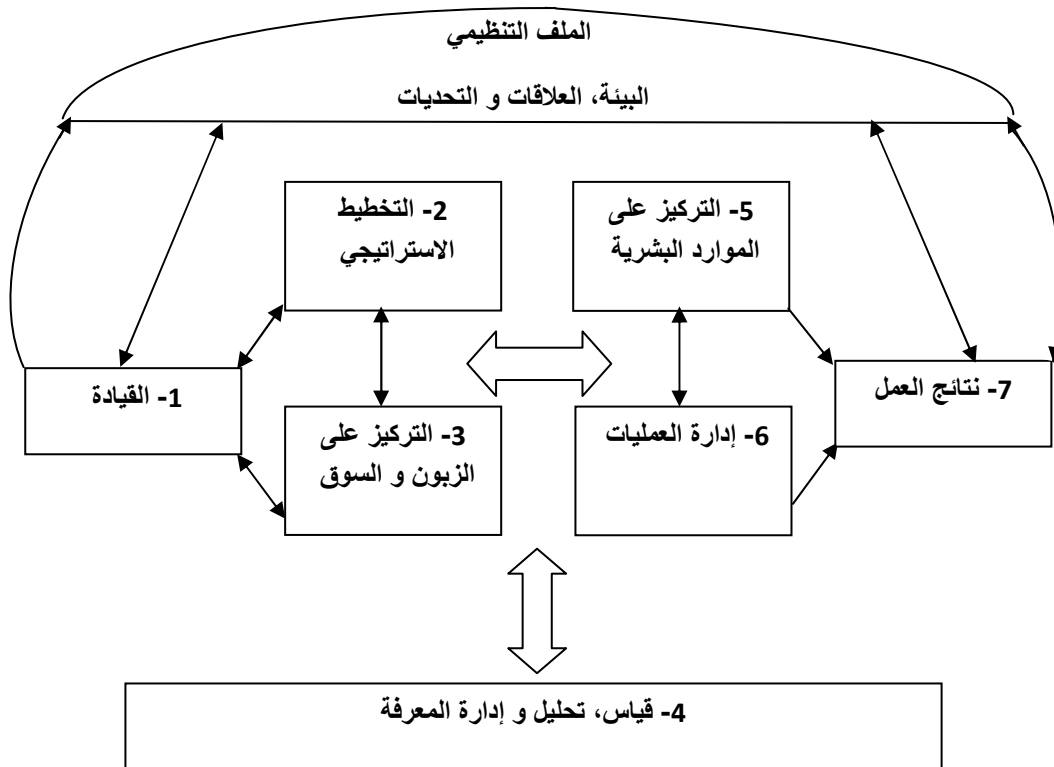
² - ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدانة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز، مرجع سابق، ص ص 9-10.

العمل كافة وخصوصاً البحث والتطوير، كما يتعامل مع تصميم العمليات الرئيسية وإدارتها بكفاءة وتحسينها للوصول إلى الأداء الأعلى.

6. نتائج العمل (250 نقطة): يختبر المعيار أداء المؤسسة وتحسينات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، جودة التجهيز و مؤشرات الأداء الأخرى مقارنة بالمنافسين؛ ويضم المعيار ثلاثة بنود هي: نتائج جودة المنتج والخدمة بـ 75 نقطة، النتائج المالية والعملياتية للمؤسسة (130 نقطة)، و نتائج أداء المجهز (45 نقطة).

7. التركيز على الزبون وكسب رضاه (250 نقطة): يركز المعيار على نظم تعلم المؤسسة من الزبون، مع مراعاة بناء العلاقات معه وإدامتها، كما يختبر مستويات واتجاهات الأعمال الناجحة، رضا الزبون، الحصة السوقية ونقاط رضا الزبون لدى المنافسين.

شكل رقم 16: معايير نموذج مالكو لم بالدريج للتميز في الأداء



Source: Les Porter & Steven, Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Elsevier Butterworth-Heinemann publications, Linacre House, Jordan Hill, Second Edition, 2005, p 101.

الفرع الثالث: النموذج الياباني لإدارة التميز

أولاً - تعريف النموذج:

بدأت حركة الجودة في اليابان سنة 1946 من قبل الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE)¹، والذي شكل فريق مختصاً في مراقبة الجودة سنة 1949 تولى مهمة إلقاء المحاضرات و تعليم مبادئ مراقبة الجودة في كل من الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، و الجمعية اليابانية للتقييس (JSA)².

في سنة 1950 استدعى الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين الدكتور W. Edwards Deming للمشاركة في ملتقيات الرقابة الإحصائية المتعلقة بالجودة، ليشاع صيته فيما بعد و يلقب بأبي الجودة في جميع أنحاء العالم،³ و تكريماً له تم تأسيس جائزة Deming في سنة 1951 تحت رعاية لجنة مختصة، و منذ ذلك الحين بقي ينظر إليه على أنه المعلم البارز للجودة إلى غاية وفاته سنة 1993، خاصة وأن تأثيره على الصناعة اليابانية في مجال الجودة كان بارزاً جداً و امتد ليشمل كافة الاقتصاديات المتقدمة.

منحت الجوائز الأولى للجودة في سنة 1951 إلى أربعة شركات يابانية، و فيما بعد عرفت الجائزة تطوراً هاماً، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 04: التطور التاريخي لجائزة Deming

التاريخ	الحدث
1951	في 22 سبتمبر، منحت الجائزة للمرة الأولى في غرفة اوساكا للتجارة والصناعة.
1957	تم إنشاء جائزة Deming التطبيقية للشركات الصغيرة.
1965	تم إنشاء جائزة Deming التطبيقية لأقسام الشركات.
1970	تم إنشاء ميدالية مراقبة الجودة للشركات اليابانية الحاصلة على جائزة Deming منذ خمس سنوات.
1972	اعتماد نظام تكريم المؤسسات الفردية أو مكان العمل من خلال جائزة Deming للمصانع.

¹-JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers.

²-JSA: Japanese Standards Association.

³-Les Porter & Steven, Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Elsevier Butterworth-Heinemann publications, Linacre House, Jordan Hill, Second Edition, 2005, p 185.

1974	ظهور جائزة Deming للأفراد.
1984	تدويل جائزة Deming التطبيقية، وفتح المجال أمام الشركات الأجنبية للترشح من أجل الحصول عليها.
1994	تعديل معايير جائزة Deming .
1995	إلغاء فئات الجائزة التطبيقية.

Source: Les Porter & Steven, op.cit, p186.

تصنف جائزة Deming إلى ثلاثة فئات رئيسية وهي: ¹

1- جائزة Deming للأفراد: وتمنح هذه الجائزة للأفراد الذين قدموا بحوث نظرية ممتازة أو الذين طبقوا الأساليب الإحصائية أو الذين ساهموا بشكل ملحوظ في نشر أساليب الرقابة الإحصائية، ومن بين السباقين للفوز بهذه الجائزة إيشيكاوا "Ishikawa" الذي اشتهر بتطوير مخطط "شوكة السمكة" (Fishbone) السبب والنتيجة في حل المشاكل التقنية.

2- جائزة Deming التطبيقية: تمنح فقط للمؤسسات غير اليابانية التي حققت تحسين في الأداء المتميز من خلال تطبيق مبدأ مراقبة الجودة، و صنفت هذه الجائزة قبل عام 1995 إلى أربعة أصناف رئيسية هي:

- جائزة Deming التطبيقية للمنظمات اليابانية؛

- جائزة Deming التطبيقية لأقسام الشركات؛

- جائزة Deming التطبيقية للمؤسسات الصغيرة؛

- جائزة Deming التطبيقية للشركات الأجنبية (Overseas).

و منذ عام 1995 تم إلغاء هذا التصنيف، إلا أن الجائزة مازالت سارية المفعول في المؤسسات الصغيرة، الشركات الأجنبية و أقسام الشركات بالإضافة إلى المنظمات اليابانية.

3- جائزة مراقبة جودة المصانع: وتمنح للمصانع التي حققت تحسين في تميز الأداء من خلال تطبيق مراقبة جودة الإدارة على مستوى المؤسسة التي تسعى إلى تعميق مراقبة الجودة، و تستخدم جائزة Deming للمصانع كنظام تكريم للمؤسسات الفردية أو مكان العمل.

¹- Les Porter & Steven, Op, Cit, p p 186-187.

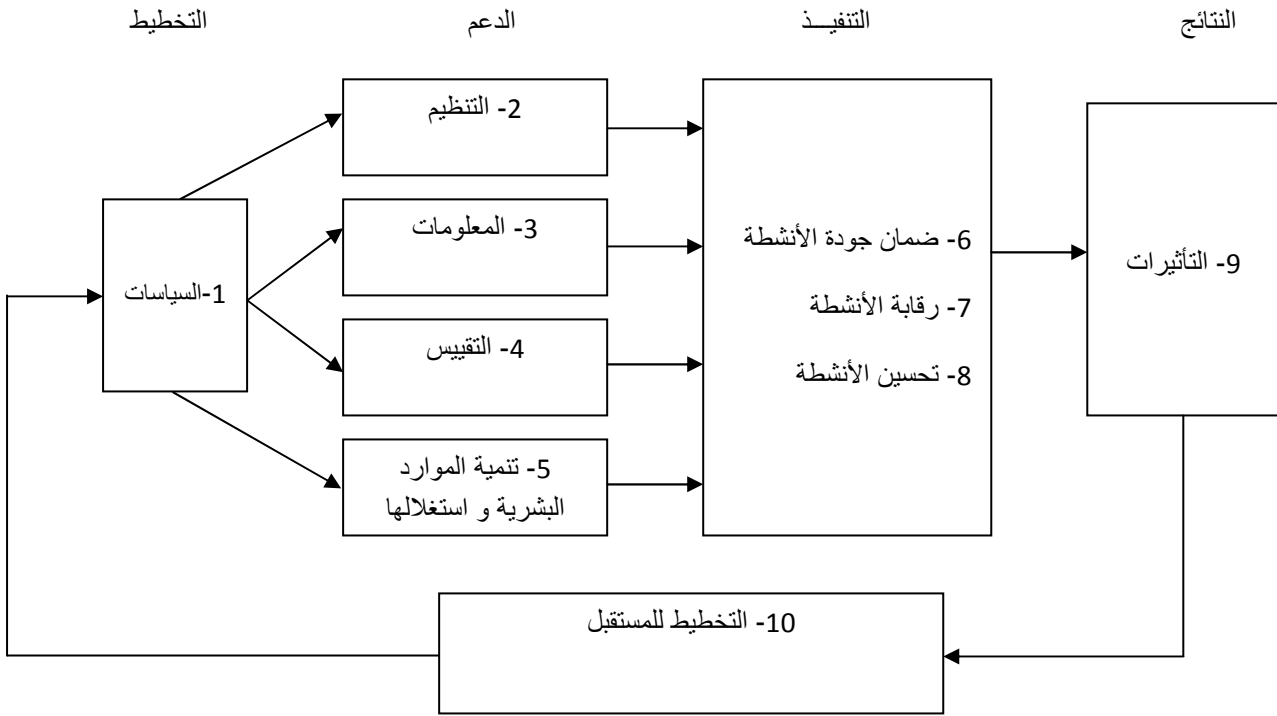
ثانيا - تحليل النموذج:

تحدد المعايير التي يتم على أساسها تقييم المؤسسات المشاركة لنيل الجائزة فيما يلي:¹

- **السياسات:** و يشمل المعيار على شرح و تبسيط للسياسات التي تتبناها قيادة المؤسسات و العمليات اللازمة لوضعها بغية تحقيق مجموعة الأهداف المسطرة.
- **التنظيم و التنمية:** يتناول هذا المعيار توزيع السلطات في المؤسسة و مختلف التقسيمات التنظيمية التي يعكسها الهيكل التنظيمي، و مدى توافر فرق العمل، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات الكائنة بين المؤسسة و الأطراف الخارجية.
- **المعلومات:** يشير المعيار إلى كيفية استقبال و ترتيب المعلومات الداخلية أو الخارجية و تنظيمها، مع ضمان التحديث المستمر لها.
- **التحليل:** يتضمن هذا المعيار تحليل و معالجة مشاكل الجودة في المؤسسة وفق الخطط التي تسمح بذلك.
- **التخطيط للمستقبل:** يشير المعيار إلى تحديد الخطط المستقبلية المتعلقة بتحسين الجودة لسد فجوة الخطط الحالية.
- **التعليم و التدريب:** يرتبط المعيار بتركيز الاهتمام على العاملين في مجال الجودة، و وضع خطط مستقبلية تهدف إلى تحسين أدائهم في هذا المجال.
- **تأكيد الجودة:** يركز المعيار على تأكيد الجودة بدء بعمليات التصميم، المراقبة و التفتيش أثناء الإنتاج، عمليات المناولة، رضا العملاء، معايير حماية البيئة.
- **تأثيرات الجودة:** يوضح المعيار النتائج المترتبة عن إرساء نظم الجودة في المؤسسة.
- **التنميط (التقييس):** يشتمل المعيار على المقاييس المستخدمة في نظم الجودة، و أساليب تطبيقها و تطويرها.
- **الرقابة:** يعرض المعيار طرق التأكد من جودة مخرجات المؤسسة ومدى رضا العملاء.

¹ - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق ص ص 49-50.

شكل رقم 17: الإطار المبسط لجائزة Deming



Source: Les Porter & Steven, op.cit, p 201.

المبحث الثالث: التنمية المستدامة

ترتب عن مشاريع التنمية التي قام بها الإنسان على مر العصور استنزاف موسع للطاقات و القدرات البيئية بهدف تحسين مستويات المعيشة، التي وصلت إلى حد التخمة في الدول المتقدمة مقابل تدهور مختلف الأوضاع في الدول النامية و زيادة حدة المخاطر البيئية فيها؛ وأمام هذه الحقائق المزعجة و تزايد الاختلال بين السياسات التنموية و التوازنات الاجتماعية و البيئية، لم يبق أمام الفاعلين على المستوى الدولي سوى التحرك السريع لإعادة التوازن إلى ما كان عليه مع ترجيح كفة الميزان لصالح الحضارة البيئية للأعمال، و ما تكتنفه من تقييد لعملية النمو ضمن الأطر العامة للحماية البيئية بغية امتصاص غضب الطبيعة و ما تشهده من تذبذبات مناخية، ونتيجة لذلك تواصل العمل الجاد و الدؤوب من طرف الحكومات و المؤسسات الدولية لإيجاد نموذج تنموي بديل عن النموذج الصناعي الرأسمالي تجسد في ظهور مفهوم التنمية المستدامة كمسار جديد للتنمية يراعي خطوات التقدم الشاملة على المدى القريب و البعيد في ظل صون البيئة من مختلف الأضرار.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتنمية المستدامة**الفرع الأول: ظهور مفهوم التنمية المستدامة**

في حقيقة الأمر " لم يكن مفهوم التنمية المستدامة وليد ساعته بل كان نتاج مخاض طويل في رحم الفكر التنموي"¹، و يعود السبب الرئيس في ظهوره إلى الإدراك المبكر بأن عملية النمو وحدها غير كافية لتحسين مستويات المعيشة بنفس القدر من العدالة في كل الدول، ليتحول بذلك الاهتمام إلى العنصر البشري باعتباره هدف التنمية و غايتها مع التركيز على العلاقة القائمة بينه و بين البيئة التي لم يحسن استخدامها نتيجة الاستغلال المفرط لها، و هو الأمر الذي تناوله مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية البشرية في ستوكهولم عام 1972 من خلال ربط مستقبل العالم بقضايا البيئة و مدى تشابكها بالتنمية الصناعية و النمو المتزايد لمعدلات الاستهلاك خاصة في دول الشمال و ما انجر عنه من استنزاف للموارد الطبيعية و تدمير البيئة و الإنسان نتيجة التلوث، ليؤكد فيما بعد إعلان كوكبيوك الصادر عام 1974 على " أهمية احترام و مراعاة القيد الداخلي المرتبط بإشباع الحاجات الأساسية للإنسان للقيد الخارجي المرتبط بقدرة الأرض على التحمل"².

¹- سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق، المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية حول: المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة: التجارة الدولية و أثرها على التنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 2006، ص 22.

²- علا محمد الخواجة، العولمة و التنمية المستدامة، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الرابع: البعد الاقتصادي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006، ص 414.

في عام 1976 قدمت لجنة عالمية بزعامة " Jan Tinbergen " تقرير شامل إلى نادي روما بعنوان "ريو: إعادة تشكيل النظام الدولي" (Rio : Reshaping the International Order) حول إعادة صياغة نظام عالمي يراعي مبدأ العدالة بين الشعوب و يضمن حياة لائقة و مريحة لكل إنسان؛ لتتوالى فيما بعد المحاولات حول وضع تعريف شامل للتنمية المستدامة و لعل أولها ما تضمنته الإستراتيجية العالمية للحفاظ على البيئة عام 1980 حينما أشارت إلى ضرورة إدماج العوامل البيئية و الاجتماعية و الموارد الناضبة في عملية التنمية، لتوضح اللجنة العالمية للبيئة و التنمية برئاسة " Gro Harlem Brundtland " في تقريرها الصادر عام 1987 بعنوان " مستقبلنا المشترك " أن التنمية المستدامة عبارة عن " التنمية التي تؤمن إشباع حاجات الحاضر دون الانتقاص من قدرة أجيال المستقبل على الوفاء بحاجاتها "1، و بذلك أخذت التنمية مجرى حديث قائم على خدمة الحاضر والمستقبل في آن واحد مع إرساء عامل العدالة بين مختلف الشعوب و حماية البيئة من كل الآثار السلبية للتصنيع و التلوث.

وفي عام 1992 انعقد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة و التنمية * في ريو دي جانيرو بالبرازيل و توصل إلى خمسة اتفاقيات كالتالي:3

1- أجندة 21: و هي عبارة عن برنامج عمل للقرن 21 تبنته الأمم المتحدة خلال مؤتمر ريو دي جانيرو سنة 1992،⁴ ليتم تنفيذه من طرف الحكومات، منظمات الأمم المتحدة، مؤسسات التنمية.

يتألف هذا المخطط من 40 فصل تشتمل على حوالي 2500 توصية تصف الوسائل الضرورية لبلوغ أهداف أساسية مثل: التقليل من إهدار الموارد الطبيعية، القضاء على الفقر، حماية: البيئة، المحيطات، الحيوان و النبات...، و بالإضافة إلى ذلك وضع تطبيقات زراعية مستدامة لتغطية غذاء العدد المتزايد لسكان الأرض؛

2- إعلان ريو عن البيئة و التنمية: تضمن 27 مبدأ يتعلق بالسياسات البيئية و التنموية، إذ أن اثني عشرة مبدأ من المبادئ السبعة و العشرين ارتكزت بصفة خاصة على التنمية المستدامة باعتبارها المحور الأساسي؛

¹- Louis Guay, Laval Doucet, Luc Bouthillier, Guy Debailleul, Les Enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir, Les presses de L'Université LAVAL, Canada, 2004, p 37.

* عُرف هذا المؤتمر بقمة الأرض.

³- علا محمد الخواجة، العولمة و التنمية المستدامة، مرجع سابق ص 417.

⁴- Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir le développement durable, AFNOR France, 2004, p 13.

3- بيان المبادئ حول الغابات: يعتبر أول توافق عالمي حول إدارة غابات العالم و تنميتها المستدامة؛

4- الاتفاقية الإطارية بشأن تغير المناخ: حول استقرار الغازات في الجو بشكل لا يضر بالمناخ العالمي؛

5- اتفاقية التنوع البيولوجي: من أجل حماية التنوع البيولوجي و النظم الايكولوجية.

يعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة و التنمية المنعقد عام 1992 بمثابة المنشأ الأساسي الذي حدد الأطر العامة للتنمية المستدامة و أول مؤتمر تم فيه الاعتراف علنا بالارتباط و التماسك الشديد بين سلامة الاقتصاد و الجودة البيئية، ليجمع السياسيون و أصحاب الحكومات على ضرورة التنمية المستدامة دون الاتفاق على معناها، و انتشرت بذلك فكرة الاستدامة في مختلف أصقاع العالم خاصة في الدول الكبرى حيث نالت تغطية واسعة عبر وسائل الإعلام خاصة فيما تعلق بتوسيع دائرة النقاش حول الارتفاع المتزايد لدرجة حرارة الأرض والاضطرابات المناخية، على خلاف الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية التي لم تتل الحظ الأوفر من الإشهار بسبب حدة التوترات بين الشمال و الجنوب خصوصا حول قضيتين جوهريتين تمحورتا بالأساس حول الموارد المالية و نقل التكنولوجيا، فمن جهة تطالب الدول النامية بالمزيد من المساعدات المالية لكي تنفذ جدول الأعمال رقم 21، و من جهة أخرى تعترض الدول المتقدمة على التزامها ببرنامج يحدد كيفية استخدام التكنولوجيا أو نشرها.¹

بعد مضي عقد على مؤتمر ريو دي جانيرو انعقد المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة في جوهانسبورغ بجنوب إفريقيا من 26 أوت إلى 4 سبتمبر 2002 بغرض الإسراع في تنفيذ أهداف الأجندة 21 و العمل على تغيير أنماط الإنتاج و الاستهلاك غير المستدامة، حيث تمخض عن ذلك إجماع 200 دولة على ضرورة إرساء إستراتيجية عالمية للتنمية المستدامة بدلا من البرامج الصناعية التي تهدد الوجود البشري و البيئي على حد سواء،² و هو الأمر الذي يستدعي حوار جدي بين الشمال و الجنوب يؤكد النية الرامية لتفعيل آليات التنمية المستدامة في العالم و خاصة في دول الجنوب من أجل القضاء على الفجوة التنموية التي تمثل أخطر تهديد لتحقيق السلم و الأمن في العالم؛ و على هذه الخلفية أقرت قمة جوهانسبورغ خطة عمل تهدف إلى المحافظة على التنوع البيولوجي و حماية الأحياء المهددة بالانقراض بحلول عام 2010، و تحسين ظروف البشر غير المستفيدين من الخدمات الصحية و خفض

¹- دوجلاس موسشيت، ترجمة بهاء شاهين، مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ط1، 2000، ص ص 91-87.

²- عدنان مصطفى، حوافز و غرامات حماية البيئة و استدامتها: منظور عام، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الرابع: البعد الاقتصادي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006، ص 456.

عددهم إلى حدود النصف بحلول عام 2015، مع العمل على تحجيم المشاكل البيئية الناجمة عن التلوث الكيميائي إلى أدنى الحدود بحلول عام 2020.

خلاصة القول أن التنمية المستدامة بقيت تحتفظ بشق فلسفي يسوده نوع من الغموض و تغطي حقيقته النيات الحسنة في المحافل الدولية،¹ و لعل خير دليل على ذلك مفاوضات مؤتمر طوكيو عام 1997 و ما ترتب عنها من توسيع الهوة بين الشمال و الجنوب بخصوص استراتيجيات مكافحة الاحتباس الحراري، حينما رفضت الولايات المتحدة الأمريكية تحمل الدول الصناعية مسؤولية انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري، لتبقى التنمية المستدامة بذلك مفهوما مجردا على أرض الواقع و غير واضح المعالم في ظل تردد المواقف بما يخدم العلاقات بين الإنسان و بيئته حاضرا و مستقبلا.

الفرع الثاني: مبادئ التنمية المستدامة

تشير اللجنة العالمية للبيئة و التنمية إلى أن التنمية المستدامة تتطلب " تغيير مضمون النمو ليكون أقل اعتمادا على المواد و حوافز الطاقة و ليكون أكثر عدلا في آثاره"،² يرتبط النمو الاقتصادي بالبيئة من خلال علاقة تكاملية، ذلك أن المحافظة على الموارد و استغلالها بشكل رشيد يساهم في تحقيق النمو بالكم و الكيف المطلوبين و هو ما يعزز من حماية التنمية و استمراريتها، و قد حددت هذه العلاقة القائمة بين النمو و البيئة المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة المتمثلة فيما يلي:³

1- استخدام أسلوب النظم في إعداد و تنفيذ خطط التنمية المستدامة: يعتبر أسلوب النظم شرطا أساسيا لإعداد و تنفيذ خطط التنمية المستدامة، على أساس أن البيئة الإنسانية بشقيها الطبيعي و البشري تمثل نظاما فرعيا من النظام الكوني ككل؛ حيث تعمل التنمية المستدامة من خلال هذا الأسلوب على تحقيق توازن في النظم الفرعية بما يؤدي إلى التوازن العام للبيئة، و بالتالي المحافظة على الحياة البشرية من خلال التركيز على كافة الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.

¹- صالح عمر فلاح، التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال في الشمال و اتساع الفقر في الجنوب، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 03، 2004، ص 7.

²- دوجلاس موسشيت، مرجع سابق، ص 29.

³- عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدوات قياسها، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 30-31.

2- المشاركة الشعبية: يتطلب تحقيق التنمية المستدامة مشاركة واسعة لجميع الجهات في عملية إعداد و تنفيذ و متابعة الخطط التنموية نظرا لأنها عملية تنطلق من الأسفل، و هو ما يستدعي تمكين كافة الهيئات الرسمية، الشعبية، الأهلية و السكان من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية و ذلك لعدة أسباب نذكر منها:¹

1- قدرة المواطنين المحليين على تحديد الأولويات؛

2- مشاركة المواطنين تساعد على بناء قواعد جماهيرية تؤيد التغيير نحو الأفضل؛

3- دور المجتمعات المحلية في مراقبة المشاريع البيئية و تقديم الحلول الممكنة على المستوى المحلي.

الفرع الثالث: نظريات التنمية المستدامة

أدى الجدل الاقتصادي / البيئي إلى ظهور نظريتين متنافستين تختلفان في كيفية تحقيق التنمية المستدامة في إطار إشباع حاجات الأجيال الحالية دون إضعاف قدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق حاجاتها.² تتعلق النظرية الأولى بالتفاؤل حول الاستدامة البيئية بوصفها مقيدة بالاقتصاد الوطني على خلاف النظرية الثانية القائمة على التفاؤل حول الاقتصاد الوطني بوصفه مقيدا بالاعتبارات البيئية.

أولا- نظرية الصيغة الضعيفة للاستدامة:

تقوم هذه النظرية على إمكانية إحلال رأس المال الطبيعي برأس المال المصنوع من قبل البشر، و طور مفهوم الصيغة الضعيفة من طرف سولو (SOLOW) عام 1974 كمحاولة منه لفهم شروط استمرار النمو الاقتصادي في ظل محدودية الموارد الطبيعية خاصة الناضبة منها، و اعتبر سنة 1992 أن الخط استدامة الاقتصاد الوطني تسمح بتغطية حاجات الأجيال المستقبلية بنفس القدر الذي استفادت منه الأجيال السابقة بالانطلاق من فكرة أن محدودية الموارد الطبيعية يمكن أن تعوض بعملية الإحلال المتواصلة بين مختلف الموارد الطبيعية و المصنوعة طالما أن القدرة الإنتاجية لرأس المال المصنوع تعوض الخسارة في القدرة الإنتاجية لرأس المال الطبيعي، ما يسمح باستدامة مستويات ثابتة من الاستهلاك الفردي في ظل التزايد السريع لعدد السكان في الأرض.

¹- خبابة عبد الله، التنمية الشاملة المستدامة- المبادئ و التنفيذ: من مؤتمر ريو دي جانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أبريل 2008، ص 73.

²- محمد صالح تركي القرشي، علم اقتصاد التنمية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 361.

ثانيا- نظرية الصيغة القوية للاستدامة:

تطورت هذه النظرية في أحضان العلم البيئي و أكدت على عدم قدرة إحلال رأس المال البشري للأنظمة البيئية و ما توفره من خدمات حيوية، حيث يرى فيكتور (VECTOR) عام 1991 أنه كلما كانت مسألة الإحلال عالية كلما قلت قدرة البيئة على استدامة التنمية و هو أمر غير مقبول و يرجع ذلك إلى ما يلي:

- 1- عدم اليقين بمقدار الأضرار التي تصيب رأس المال الطبيعي و بالتالي عدم إمكانية تحديد المستوى الملائم من الاستثمار في رأس المال البشري لتعويض الضرر، ومن جهة أخرى غياب المعلومات الكافية عن الأسعار المستقبلية التي ستعطي لكل من رأس المال الطبيعي و البشري؛
- 2- عدم القدرة على تعويض أشكال معينة من رأس المال الطبيعي مثل: التنوع الإحيائي كما هو الحال بالنسبة لرأس المال المصنوع من طرف البشر الذي يمكن إعادة بنائه.

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامةالفرع الأول: الأبعاد الاقتصادية

يستدعي تحقيق التنمية المستدامة على المستوى العالمي ترشيد العمليات الإنتاجية و الاستهلاكية للمجتمعات، مع مراعاة مبدأ المسؤوليات المشتركة المنصوص عليه في المبدأ الثامن من إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية،¹ بما يكفل الكفاءة الإستخدامية للموارد الطبيعية باعتبارها حجر الزاوية في العملية التنموية، و هو الأمر الذي يتطلب منظور اقتصادي بعيد المدى من أجل توفير الجهد و المال و الموارد.

¹- القرار رقم 2 المتعلق بخطة تنفيذ نتائج مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، 11/08/2011 نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي:

الفرع الثاني: الأبعاد البشرية

تركز بصفة خاصة على تحقيق العدل الاجتماعي و معالجة القضايا المتعلقة بالفقر،¹ البطالة، التمييز بين الجنسين، اتساع الهوة بين الشمال و الجنوب.

الفرع الثالث: الأبعاد البيئية

ترتبط بالإدارة الحالية و المستقبلية للمصادر الطبيعية، من أجل الوصول إلى طرائق منهجية و مترابطة مع إدارة النظم البيئية للحيلولة دون زيادة الضغوطات عليها.

الفرع الرابع: الأبعاد التكنولوجية

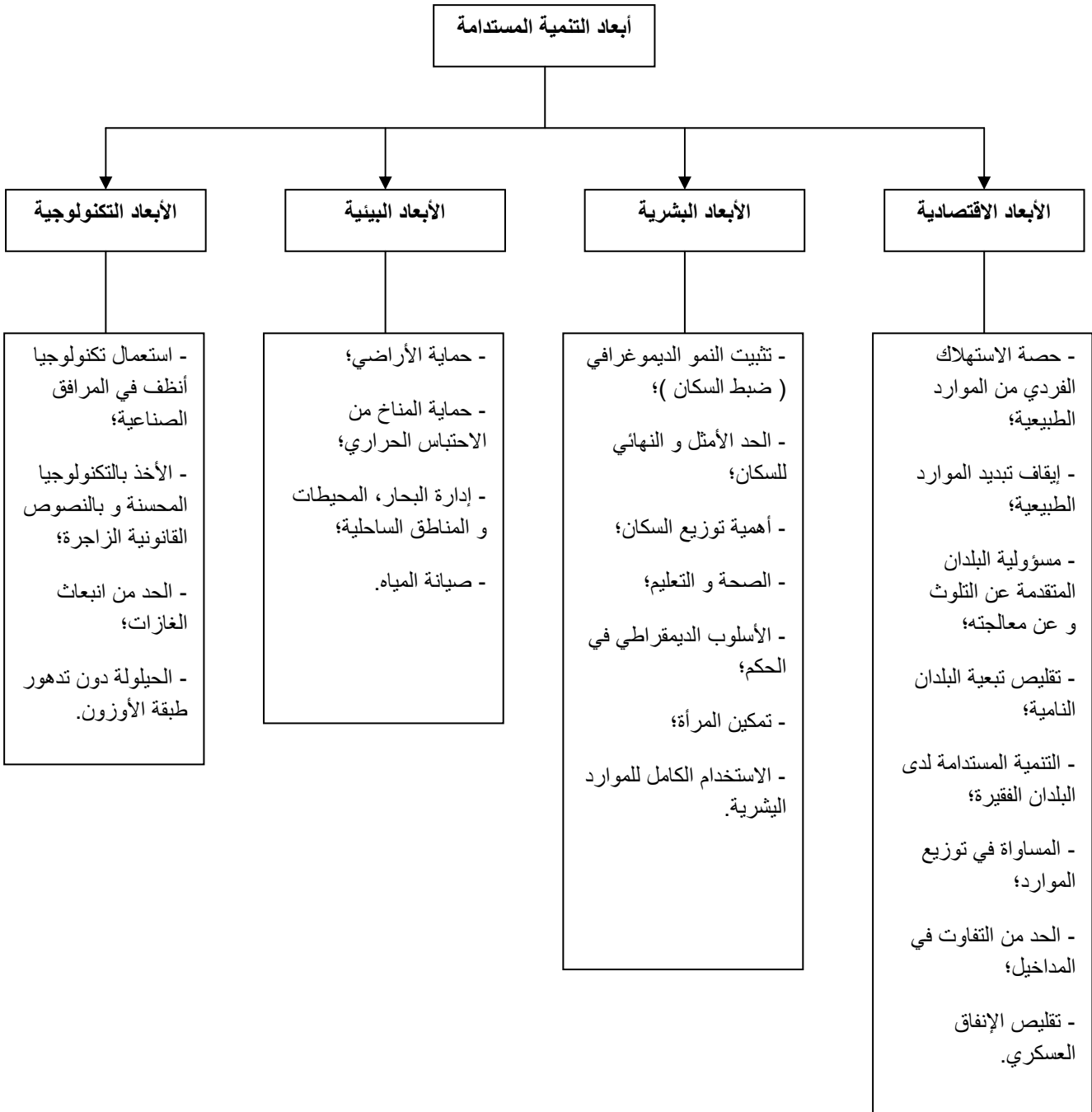
تعتبر التكنولوجيا سيف ذو حدين فهي السبب في العديد من المشاكل البيئية من جهة و مفتاح لحل العديد منها من جهة أخرى، ففي واقع الأمر تؤدي معظم التكنولوجيات التقليدية إلى عدة مشاكل بيئية، و هذا ما دفع إلى التفكير في تكنولوجيات نظيفة لديها القدرة على المساهمة في فك الارتباط بين النمو الاقتصادي و الضغوط البيئية،² فمنذ التسعينات من القرن الماضي شهد العالم تقدم تكنولوجي ملحوظ ببروز أنواع جديدة منها التكنولوجيا الحيوية و التقنيات الجديدة لإدارة النفايات و ما توفره من استفادة كبيرة في مجال الطاقة و التقليل من الاستخدام المفرط للموارد الطبيعية.

تتضمن التنمية المستدامة أبعاداً متعددة و متداخلة فيما بينها، و تكمن أهمية التركيز على معالجة هذا التداخل إحراز تقدم ملموس في تحقيق التنمية المستهدفة، من خلال إبراز مدى الترابط والتكامل فيما بينها من جهة، وكيفية تحليل كل بعد منها على حدى من جهة أخرى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹- بوعشة مبارك، التنمية المستدامة: مقاربة اقتصادية في إشكالية المفاهيم و الأبعاد، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أبريل 2008، ص ص 60-61.

²- Technology and Policy for Sustainable Development, p 16, 15/08/2011, Article sur le site électronique: <http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/sustdev.pdf>

شكل رقم 18: الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة



المصدر: بوعشة مبارك، التنمية المستدامة: مقارنة اقتصادية في إشكالية المفاهيم و الأبعاد، مداخله مقدمة ضمن الملتقى

الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 08-07 أبريل 2008، ص ص 58-59 بتصرف.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر التحليل البيئي أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية فمن خلاله تستطيع المؤسسة جمع المعلومات اللازمة للتنبؤ بالمستقبل الذي يشكل في غالب الأحيان حالة من عدم التأكد و التعقيد بالنسبة للمؤسسات على خلاف أحجامها، خاصة تلك التي تعاني من أشراك القصور الذاتي نتيجة عدم قدرتها على التكيف الدائم مع الظروف التنافسية المتغيرة.

و لتجاوز هذه العقبات تستعمل المؤسسة عدة أدوات للتحليل الإستراتيجي تمكنها من تحديد التوقع الجيد لها في السوق بما يؤهلها لتحقيق التميز في الأداء من خلال اعتمادها استراتيجيات تنافسية أكثر استجابة للتحولات البيئية تستند بالأساس على مواردها و كفاءاتها الداخلية بحيث تعتمد فيها متانة الميزة التنافسية و المحافظة عليها على ارتفاع عوائق التقليد و صعوبتها، و تمثل المرونة في هذا الصدد المدخل الأكثر حداثة ضمن الأركان العامة لبناء الميزة التنافسية و مورد معقد يصعب تقليده من طرف المنافسين في ظل عدم جدوى المداخل الجامدة على مواجهة تحديات المستقبل، خاصة و أن البيئة الخارجية تعرف تحولا دائما يحمل في طياته العديد من المفاجآت الإستراتيجية تتجه نحو تحقيق تنمية مستدامة تراعي مصالح مختلف الأطراف و تولد ضغوطات عدة تلزم المؤسسة ضرورة التوفيق فيما بينها لضمان تكيفها و استجابتها للتغيير بما يؤدي إلى ضبط مختلف الانحرافات الممكنة الوقوع فيها.

الفصل الثاني

علاقة المرونة الإستراتيجية بالتميز المستخدم للمؤسسات

المبحث الأول: المرونة و أساليب تطويرها في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: أدوات الإستراتيجية المرنة

المبحث الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في التميز المستخدم للمؤسسات الاقتصادية

مقدمة الفصل الثاني:

مع تصاعد مستويات الإضطراب البيئي لم يعد الإستقرار ميزة المنافسة في عالم اليوم خاصة و أن المؤسسات الإقتصادية تعيش جملة من التحولات المتتالية فرضت عليها ضرورة التفكير السريع في تغيير سلوكياتها الإستراتيجية لتفادي ما يعرف بالإغتراب البيئي و الخروج المبكر من عالم الأعمال، فالتغيرات في رغبات المستهلكين و أدواقهم توحى بمقدار التحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل توسع دائرة التنمية و إنفتاح الأسواق على بعضها البعض، و هو ما تؤكدُه المسؤولية الإجتماعية كمدخل استراتيجي حديث يجنب المؤسسات حدة الرقابة الأجنبية في مجال تضيق الخناق على دخول السلع من جهة، و ارتباط تحسين الأداء و استدامته بمدى مراعاة الجوانب الإجتماعية و البيئية من جهة أخرى.

تكمن أهمية التوجه الإستراتيجي للمؤسسات نحو تغطية متطلبات التنمية المستدامة في تدعيم مركزها التنافسي بدليل أن المؤسسة المسؤولة اجتماعيا تلقى قبولا و ترحابا من قبل المجتمع و الحكومات الأمر الذي يعود عليها بالمنفعة و الشهرة، اضافة إلى حتمية تكاتفها العالمي باعتبارها اللبنة الأولى في بناء الإقتصاد لمواجهة الأخطار المحدقة بالوجود البشري خاصة بعد دق ناقوس الخطر وظهور بوادر اختلال التوازن بين الطبيعة و الإقتصاد نتيجة طغيان التفكير الأناني لأصحاب المال و الأعمال، و عليه فإن التفكير في إعادة الترابط المفقود بين استدامة التنمية و حركية النشاط الإقتصادي يلزم أصحاب القرار البحث عن الآليات الكفيلة التي تضمن التكيف الدائم لنشاطاتهم في حدود القوانين التي تؤطرها التنمية المستدامة بداية من ضرورة اعتماد ثقافة تغيير ملائمة لذلك، إلى تبني مرونة إستراتيجية لتحقيق مستوى مقبول من الأداء الشامل تجسده الممارسات الإنتاجية النظيفة و عمليات التسويق الأخضر.

سنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية كأداة فعالة لتكيف المؤسسات ومحاولة حصر أهم جزئياتها، مع إبراز الدور الجوهرى المنوط بها لمواكبة مختلف المستجدات التنافسية سواء فيما يتعلق بأنواع السلع المطلوبة و أحجامها، أو فيما يخص الإرهاسات القانونية التي تقيدها.

المبحث الأول: المرونة و أساليب تطويرها في المؤسسة الاقتصادية

أدى التغير السريع في سلوك السوق سواء على مستوى حجم الطلب أو تنوعه، أو الالتزامات المتعلقة بتكلفة السلع و جودتها إلى حاجة المؤسسات الاقتصادية في الاستجابة أكثر لهذه التطورات من أجل استيعاب مختلف التقلبات و توسيع حصصها السوقية خاصة و أنها تعيش مواجهة تنافسية ديناميكية شرسة، و أمام هذه التحديات أصبحت المرونة تشكل أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى المدراء لاكتسابها باعتبارها سلاح تنافسي مهم لتحقيق التميز في السوق، ومحرك رئيسي للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية المعاصرة تدفع بالمؤسسات إلى التكيف و استباق الأحداث في بعض الحالات، الأمر الذي يستدعي منها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تتقبل التغيير في حدود الامكانيات المتاحة بالارتكاز على هيكل تنظيمي مرن يلئم التعديل الحاصل على الاستراتيجية المتبناة لمواجهة مختلف المفاجآت الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المرونة

الفرع الأول: تعريف المرونة و أنواعها

أولاً: تعريف المرونة

يعود فشل المؤسسات بالدرجة الأولى إلى ما يعرف بـ"الاغتراب البيئي" و الذي يعرف على أنه:"عدم قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الكلية إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإبداع و المشجعة على المخاطرة لإكتشاف و استغلال الفرص و تحقيق الاستمرار و النمو، أو عدم قدرة المنظمة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي"¹، و لهذا السبب أصبحت المرونة تمثل مورد إستراتيجي مهم للمؤسسات نتيجة تزايد حالات عدم التأكد في بيئاتها و بروز العديد من الظواهر مثل:² الزيادة في تنوع المنتجات و تقلص دورة حياتها، التجزئة الشاملة للأسواق، تعدد أذواق المستهلكين. و تعني مرونة نظام معين القدرة على التحول لتحسين اندماجه في بيئة الأعمال و زيادة إمكانية بقائه أيضاً، و هو الأمر الذي يحتم على المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة أن تمتاز بمرونة عالية على التكيف باعتبار أن المؤسسات الجامدة تتعرض لمخاطر الانقطاع/الانكسار **rupture** الحتمي.

تعرف المرونة على أنها: " قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بتنوع عال، كما تعتبر مؤشرا لتحويل عملياتها و بسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، و تركز درجة المرونة على تصميم

¹ - محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 56.

² - Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, éditions d'organisation, paris, 1999, p 7.

نظام الإنتاج و تقنية العملية"، كما تعرف المرونة أيضا على أنها: "القدرة على التغير من منتج إلى آخر و من زبون إلى آخر بأقل تكلفة ممكنة أو تأثير ممكن"¹.

أما بالنسبة لـ **M.J.Calvet** فقد عرفها على أنها: "القدرة على التكيف كميًا و نوعيًا مع التغيرات البيئية"².

و هو ما يدل على أن المرونة عبارة عن قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب للتعامل مع تغيرات السوق،³ بما يسمح لها بتحسين سمعتها و صورتها لدى المستهلك و تعزيز ولائه لمنتجاتها.

يرى **Reix** أن المرونة عبارة عن:⁴

1- وسيلة لمواجهة حالة عدم التأكد؛

2- قدرة المؤسسة على الاستجابة للشروط التنافسية الجديدة، و تطوير إمكانياتها على التعلم باستعمال معلومات إضافية؛

3- إمكانية توسيع نطاق القرارات الممكنة، بمعنى آخر تسهيل تغيير الوضعية الحالية؛

4- تتمثل قيمة المرونة في قيمة الخيار.

من خلال هذا التعريف يتضح أن المرونة توفر للمؤسسة قيمة في حالة عدم التأكد، نظرا لأن الأنظمة المرنة لها وظيفة إرشادية ذات أهمية بالغة في إدارة المخاطر، و تقاس قيمة المرونة بقيمة الخيار الذي توفره لمتخذ القرار من أجل حماية حرية قراره في المستقبل، إذ يأخذ السعر الذي يدفعه صاحب القرار عادة شكل موارد أو قدرات إضافية تسمح بتوسيع نطاق الاستعمال الممكن لها، بحيث عندما تواجه المؤسسة طلب مرتفع يمكنها تخصيص مواردها عند مستوى عالي من المستوى المتوسط المتوقع، و عندما تكون الخصائص المستقبلية للطلب غير معروفة بدقة يمكن للمؤسسة أن تقرر تخصيص محفظة موارد و قدرات واسعة ضرورية لمعالجة الطلب المتوسط.

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، مرجع سابق، ص 158.

² - Jean- Luc Charron, Sabine Sépari, organisation et gestion de l'entreprise, dunod, paris, 2002, p 30.

³ - سلماني يحييه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أبريل 2003، ص 174.

⁴ - Jean-Claude Tarondeau, Op,Cit, p p 8-9.

و تعبر تكلفة فوائض الإنتاج عن تكاليف المرونة الداخلية للمؤسسة التي تتعلق بتكاليف اكتساب و صيانة القدرات غير المستعملة، و عندما تكون التكلفة مرتفعة جدا تبحث المؤسسة عن تخفيض درجة مرونتها الداخلية غير الضرورية، فعوض أن تخصص المؤسسة مواردها المالية في فوائض الإنتاج الدائمة تعمل على الحصول على الموارد التي تكون ضرورية في نظر الموردين، المقاولين من الباطن، أو الشركاء، و هذا ما يفودنا للقول أن تكلفة المرونة تظهر في تكلفة الصفقات التي تبرمها المؤسسة.

بصفة عامة تتحقق مرونة نظام معين من خلال ثلاثة وسائل هي: "التنوع، الاستثمار في الموارد غير المستغلة، وتقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة"¹، و تقاس من خلال ما يلي:

1- عدد الحالات التي يمكنها تحقيق الأهداف المحددة؛

2- تكلفة التغير في هذه الحالات.

ثانيا: أنواع المرونة

يمكن التمييز بين عدة أنواع من المرونة نوجزها فيما يلي:²

- المرونة الساكنة: تنتج عن قدرة المؤسسة في مواجهة المفاجآت عن طريق المخزون، القدرات الإنتاجية الواسعة غير المستغلة؛

- المرونة الديناميكية: تتطلب التكيف الدائم للمؤسسة مع التقلبات، حيث ترتكز على إدماج الزمن كعامل تنظيمي مهم؛

- المرونة الكمية: تتمثل في ضبط مستوى النشاط مع حجم الطلب؛

- المرونة النوعية: تتمثل في ضبط طبيعة النشاط (منتجات/ خدمات) مع التغيرات في مضمون الطلب.³

- المرونة الخارجية: وتعني قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الخارجية التي نذكر منها: حجم الطلب، تنوع الطلب، وقت التسليم، و قيود التموين المفروضة من طرف الموردين.

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 128-129 .

² - R. Benmoussa, S. El Fezazi, Pilotage de la performance des processus de production : Approche flexibilité, CPI, Casablanca, Maroc, 2005, p 4-5.

3- Jean- Luc Charron, Sabine Sépari ,Op, Cit, p p 32,33.

- المرونة الداخلية: تعني قدرة النظام على امتصاص آثار التغيرات الداخلية و تجنب أي تدهور في الأداء، و يمكن تصنيف التغيرات الداخلية بغض النظر عن مصدرها وفقاً لخمسة أنواع من القيود و هي: عدم توافر الموارد اللازمة، عدم كفاءة الإنتاج (عدم التحكم في الجودة، عدم احترام السيرالعاوي للإنتاج)، البطأ في تدفق المواد (الدوران السيئ للمواد)، التقادم في المنتجات المصنعة، و التقادم في تشغيل العملية الإنتاجية.

فالمرونة تتكون من عنصرين داخلي وخارجي:¹ ينصرف فيها العنصر الخارجي إلى تحقيق رضا الزبون، في حين يهتم العنصر الداخلي باشباع رغباته بفاعلية وكفاءة دون زيادة في التكاليف.

في حين لخص كل من Karajewski et Ritzman المرونة في نوعين أساسيين هما:²

1- الايصائية أو الزبونية (Customization):

تتعلق بقدرة المؤسسة على التكيف مع حاجات الزبائن التي تعكسها التغيرات المستمرة في تصاميم المنتج، و تستهدف الايصائية الواسعة الانتاج بكميات كبيرة حسب الطلب فضلا عن الجودة العالية لتشكيلة الخدمات.

2- مرونة الحجم (Volume Flexibility):

ترتبط بزيادة حجم الإنتاج و تخفيضه لمواجهة تقلبات الطلب غير المتوقعة، وفي هذا الصدد قدم (Slack) أربعة أنواع من المرونة:

1- مرونة (المنتج، الخدمة): وتعني القدرة على إنتاج منتجات و خدمات جديدة أو تعديل المنتجات و الخدمات الحالية؛

2- مرونة المزيج: وترتبط بتقديم مزيج واسع من المنتجات القابلة للتغيير وفق متطلبات السوق في زمن معين؛

3- مرونة المقدار (الحجم): تتمثل في القدرة على تغيير كمية المخرجات؛

4- مرونة التسليم: تشير إلى القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة.

¹ زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح"، ص 283، مداخلة تم الاطلاع عليها بتاريخ: 2011/06/05 على الموقع الإلكتروني التالي:

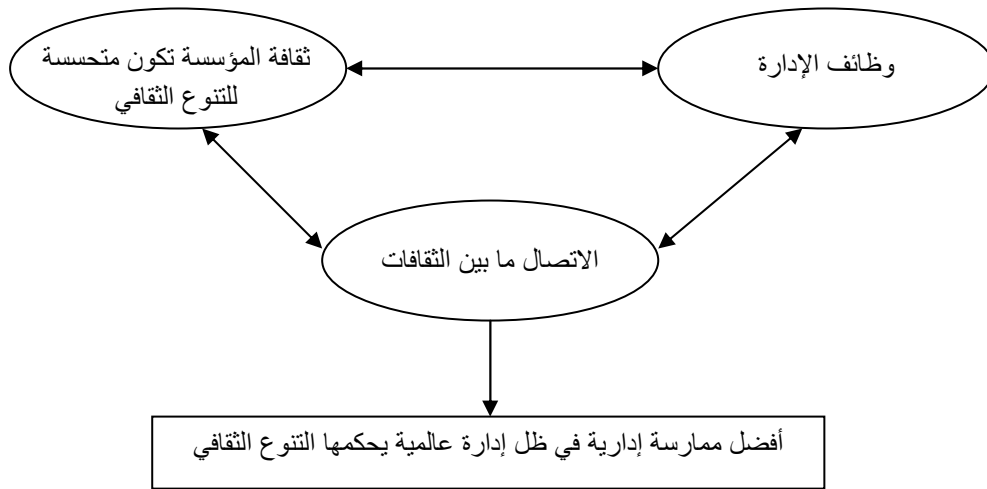
http://cba.ksuedu.server261.com/member/file/lecture/edoc_1294564473.pdf

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، مرجع سابق، ص 159.

الفرع الثاني: دور الثقافات التنظيمية في بناء المؤسسة المرنة

تشكل الثقافة التنظيمية الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات إستراتيجية، خطط و هياكل المؤسسة، حوكمتها، نجاحها، و التحسين المستمر لعملياتها، فهي نظم حية تضيف على المؤسسة طابع الحركية، و المرونة و قدرة التعامل مع الخطر من خلال بناء روح العمل الجماعي الموجه لسلوك العاملين نحو أداء متميز، و يبرز دور ثقافة المؤسسة في المزج الفعال بين مختلف الثقافات و خصائصها و أبعادها بما يحقق التنوع، التكامل و التكيف في إدارة ثقافة المؤسسة،¹ و هو ما بينه (Saeed, 2005) في نموذجه المتعلق بالتميز الإداري في الإدارة العالمية و الذي يركز على فكرة أساسية مفادها أن أفضل ممارسة إدارية في ظل التنوع الثقافي تكون نتيجة التفاعل المتبادل بين وظائف الإدارة و الثقافة المتنوعة للمؤسسة و الشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم 19 : نموذج التميز الإداري في الإدارة العالمية



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 52.

و من جهة أخرى تتطلب سرعة التحرك الإستراتيجي ثقافة تدعم جهود تكيف المؤسسة مع التغيير في بيئة الأعمال، بحيث يتشارك الأفراد في الشعور بالثقة في التعامل بنجاح مع التهديدات أو الفرص التي تعترض المؤسسة، كما يتقبلون المخاطرة و التجريب و الابتكار و تغيير الإستراتيجيات و الممارسات،²

¹ - نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 47-52.

² - آرثر آيه. تومسون، آيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و الحالات العملية، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، ط1، 2006، ص 447.

للفاء بمختلف مصالح الأطراف ذات المصلحة، وضمان تحقق نجاح طويل المدى للمؤسسة، شريطة عدم التخلي عن القيم و المبادئ الجوهرية للعمل أثناء تحقيق ذلك.

تقوم الإدارة بتشجيع مبادرات تطوير المنتجات، و تقييم الأفكار الجديدة و مناقشتها علانية في إطار تعديل الإستراتيجيات الحالية و الممارسات التقليدية حسب الضرورة للتكيف مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل أو الاستفادة منها، من خلال تدعيم المديرين و الموظفين خاصة اللذين يقترحون أو يساعدون على إجراء تغييرات مفيدة؛ و لا يقتصر دور الثقافة التنظيمية على ناحية معينة في المؤسسة كالإبداع والتغيير والإستراتيجية مثلا، بل يتعداه أيضا إلى اتجاه هام يعرف بالتنمية المستدامة و التي تشمل على تأكيد ثقافة الجودة،¹ العمل على تحسين وتطوير النوعية التي نمت خلال العقود الماضية بسبب التحديات العالمية المعاصرة مثل: العولمة، شبكة المعلومات، منظمة المواصفات العالمية، واتفاقية التجارة العالمية، مع مراعاة الجانب الاجتماعي و صحة المستهلك و التأكيد على حماية البيئة التي تنشط فيها بما يحقق لها التميز والتفوق في الأداء.

و عليه فإن أي تغيير في المؤسسة لا يكال بالنجاح إن كان يتعارض مع الثقافة السائدة فيها، إذ يصاحب أي خيار استراتيجي إيجاد تلاؤم بين الثقافة التنظيمية و المتطلبات السلوكية لهذا التوجه الاستراتيجي،² و هو أمر في غاية الصعوبة يتطلب الجهد و الوقت الكافيين و معرفة التعامل مع قضايا التغيير الثقافي للمؤسسات.

¹ - علي عوض الوقي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السابع المقام من قبل كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 10-11/11/2009، ص 15.

² - وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 11، العدد 1، 2009، ص 36.

الفرع الثالث: دور إدارة التغيير في بناء المؤسسة المرنة

تعرف إدارة التغيير على أنها: " الجهاز الذي يحرك الإدارة و المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وهي تعبر عن أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير قصد بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير من خلال استخدام الإمكانيات البشرية و المادية بكفاءة"¹، و تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة من طرف المؤسسة في:²

- الأسلوب التقليدي:

و هو أسلوب تعتمد المؤسسات المتفاعلة لمعالجة أزمة معينة بعد ظهور الأعراض الأولى لها، ومن ثم البحث عن معالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة، فإدارة التغيير وفق هذا الأسلوب ترتكز على الأساليب العلاجية لنتائج التغيير.

- الأسلوب الحديث:

تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير إستراتيجياتها باستمرار من خلال إدخال التحسينات و استغلال الأفكار المبدعة و المبتكرة بصفة مستمرة للتعامل مع الظروف الجديدة و محاولة استغلال الفرص التي تتيحها، مع تجنب التهديدات المتوقع حصولها.

لقد اقترح **Kurt Lewin** ثلاثة خطوات أساسية في عملية التغيير التنظيمي نلخصها فيما يلي:³

- أ- مرحلة إذابة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى إلغاء العادات و السلوكيات الحالية للأفراد، و إيجاد نوع من الدافعية للتغيير و تعلم اتجاهات و سلوكيات جديدة؛
- ب- مرحلة التغيير: يحدث في هذه المرحلة تعديل و تغيير فعلي في الأداء و التقنيات أو الهيكل التنظيمي مع مراعاة مشكلة مقاومة التغيير؛
- ج- مرحلة التجميد: تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير في ممارسات حقيقية مع ضمان استقراره.

¹ - غسان داود و آخرون، التفكير الإداري و الإستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 83.

² - بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات بعنوان: تسيير التغيير في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، من 30 نوفمبر إلى غاية 01 ديسمبر 2004، ص 7.

³ - بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

المطلب الثاني: المرونة التنظيميةالفرع الأول: تعريف المرونة التنظيمية

حسب **Tarondeau** تعرف المرونة التنظيمية على أنها: " قدرة المؤسسة على التغيير السريع و بأقل التكاليف للعلاقات التي تربط بين مختلف عناصرها الداخلية"،¹ فالتنظيم المرن يسهل التغيير التنظيمي من خلال تقاسم رؤية مشتركة لأهداف الشركة، و إتاحة فرصة مشاركة جميع الأفراد في أعمال المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها و إقامة علاقات وثيقة مع الشركاء الخارجيين عند الضرورة بسرعة و بأقل تكاليف ممكنة.

يرى كل من **Burns et Talker** أن تبني المؤسسات للهيكل المرنة يساعدها على تطبيق الإبداع من خلال النمط العضوي الذي يستجيب للبيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها،² و يمكن للمؤسسة تصميم تنظيم مرن يتكون من مجموعة عناصر متفاعلة تتمثل في موارد و مهارات مرنة من حيث النوعية و الكمية اللازمة لتأدية النشاط العادي و التكيف مع خصائص البيئة غير المؤكدة.

فعلى سبيل المثال يكلف العامل الذي يتمتع بمهارات متخصصة للقيام بمهام محددة، و حتى يتمكن من التكيف مع تغيير وظيفته يتطلب منه ذلك تكاليف و وقت إضافي لاكتساب كفاءات جديدة، على خلاف ذلك يتميز الموظف المرن بمجموعة واسعة من المهارات تزيد من نطاق مهامه و تسمح له بإنجازها دون تحمل تكلفة أو تأخير مسبقين، فتعدد المهارات و المؤهلات الفردية يعتبر مصدرا لزيادة المرونة، و يعمم هذا المنطق كذلك على مستوى الجماعات و الكيانات التنظيمية المختلفة، و عليه فإن التغيير السريع و بأقل التكاليف للعلاقات التي تربط بين مختلف العناصر يزيد من درجة مرونة التنظيم.³

¹ - Jean-Claude Watiez, Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement : la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprises, Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 1, mars 2002, p 231.

² - شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، مداخلة مقدمة ضمن المتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19-18 ماي 2011، ص 6.

³ - Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, Op, Cit, p18.

الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية المرنة

حسب **Peter Druker** يعتبر الهيكل التنظيمي: " بمثابة النغم فهو لا يتكون من مجرد الأصوات الفردية و لكن من العلاقات التي تتم فيما بينها"¹، و هو الأمر الذي يقودنا إلى تعريفه على أنه الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المؤسسة، حيث يبين التقسيمات التنظيمية التي تقوم بالأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة،² كما يحدد مجالات السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

تؤثر البيئة الخارجية على عملية التصميم التنظيمي، إذ تحتاج المؤسسات الناشطة في بيئة مستقرة و بسيطة لهياكل تنظيمية أكثر معيارية، رسمية، و مركزية تسمى في غالب الأحيان بالتصاميم الآلية (الميكانيكية) حيث يتم التركيز في هذه الحالة على ممارسة السلطة في تحقيق الأهداف و ذلك من خلال اعتماد تخطيط رسمي ما دامت البيئة تتصف بعدم تأكيد نسبي، أما في الحالة العكسية التي تمتاز فيها البيئة بشدة التغير و التعقيد تصبح الهياكل العضوية أكثر ملاءمة للمؤسسات لضمان التكيف مع التغيرات السريعة و المتلاحقة،³ إذ تؤدي الحاجة إلى المرونة وسرعة الاستجابة إلى تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار، ونتيجة لذلك تكون القواعد، الأنظمة، الإجراءات، والسياسات مرنة بدلا من كونها جامدة، و في كثير من الأحيان غير رسمية بدلا من كونها كتابية،⁴ حيث يسمح للموظفين بممارسة قدر كبير من حرية التصرف، وذلك بتفويض السلطة إلى الجهات الأكثر قدرة على تحديد المشاكل والفرص و الاستجابة لها بغض النظر عن مواضعهم، أو مستوياتهم في المؤسسة، كما يتم التركيز أكثر على الفرد و رقابة المجموعة بدلا من التركيز على الرقابة الهرمية، الإدارية.

¹- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات و بحوث، دار البازوري، مرجع سابق، ص 295.

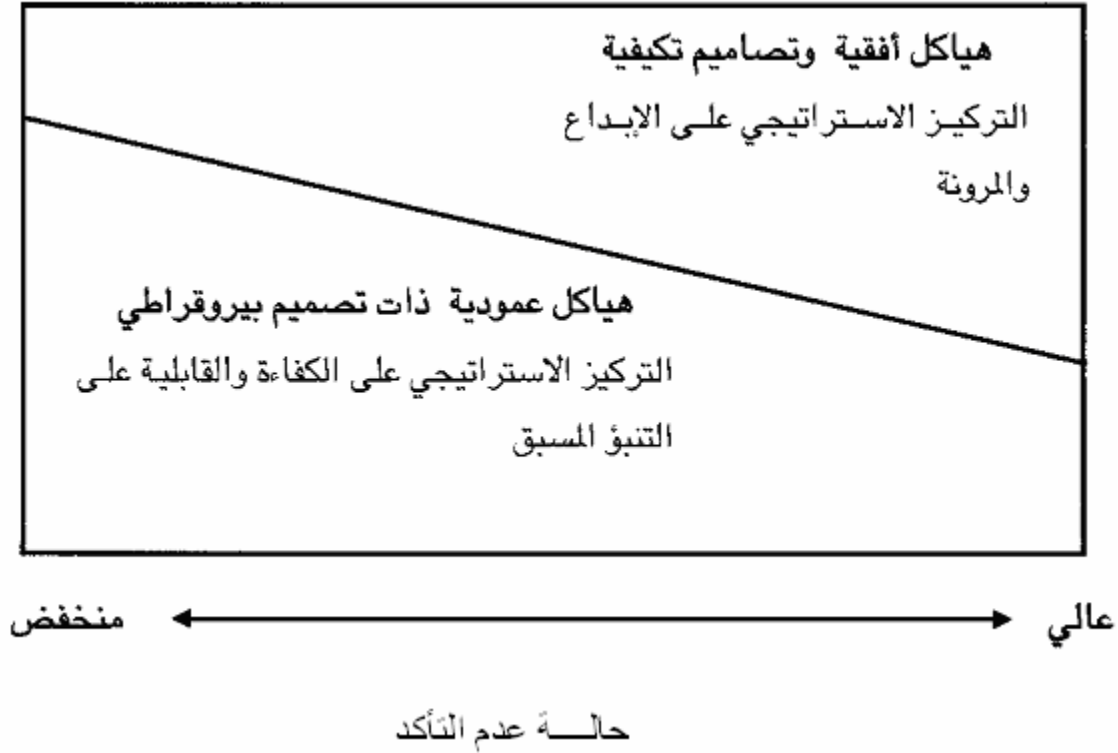
²- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، الإدارة الحديثة، دار المعمورة للنشر، النجف الأشرف، العراق، ط3، 2011، ص 41.

³- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2008، ص 404.

⁴ - Marilyn M. Helms, Encyclopedia of Management, Thomson Gale, United States of America, 5th édition, 2006, p 614.

يبرز الشكل التالي تأثير حالة عدم التأكد البيئي على التصميم التنظيمي للمؤسسات:

شكل رقم 20 : تأثير حالة عدم التأكد على التصميم التنظيمي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2008، ص 404.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن المؤسسة المندفعة نحو التميز تتصف بهياكل تنظيمية مرنة (هياكل أفقية) قادرة على التكيف،¹ و تتيح امكانية احداث التغيير في ظل لا مركزية إدارة العمليات، بحيث تتسم هذه الهياكل بما يلي:²

- 1- تأكيد منخفض على التخصص و المعيارية؛
- 2- إعادة النظر باستمرار في الأنشطة الفردية من خلال التفاعل مع الآخرين؛
- 3- توزيع المعرفة و الكفاءة بالتساوي بين جميع المستويات في المؤسسة؛

¹- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، مرجع سابق، ص 521.

²- عادل حروش صالح المبرجي، الاستراتيجيات التنظيمية و الإدارية لتأهيل المنظمات الإقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، العدد 01، 2001، ص 35.

4- وجود مستويات عالية من التعامل الأفقي بين المشاركين و الاستشارة بدلا من الأوامر.

خلاصة القول أنه يتوجب على المؤسسات اليوم إعادة تصميم هياكلها التنظيمية و تغييرها بالشكل الذي يجعلها مرنة و قادرة على مسايرة مختلف التغييرات الاستراتيجية، ذلك أن الهياكل الجامدة تكون سببا في القضاء على معظم المؤسسات غير القادرة على مجارة التحولات البيئية و التأقلم مع الحالات التالية:¹

1- النمو في المبيعات و الأرباح، و قصور الهياكل التنظيمية على مواكبة الاستراتيجيات الجديدة المفروضة من التغييرات البيئية؛

2- الهيكل التنظيمي الحالي يشكل عبء أمام تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، بسبب تركيزه على المركزية و البيروقراطية و عدم انسجامه مع الأنماط الادارية المعاصرة؛

3- التوسع في النشاط بالانتقال من الإطار المحلي إلى الإطار العالمي، و ما يصاحب ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة ملائمة للبيئات غير المستقرة.

و تعد استراتيجية التمكين عاملا مهما ضمن جهود المؤسسة في بناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الاهتمام ببناء هيكل تنظيمي صحي يتسم بالمرونة اللازمة لاستيعاب مختلف متطلبات الاستدامة، مع التأكيد على أنماط استخدام السلطة و الأمن الوظيفي للعاملين و غيرها من الأبعاد الأخرى ذات الأثر البالغ على الأداء الكلي، و البحث عن ايجاد " وحدات تنظيمية لها كيانها المستقل ك فرق العمل "² مثلا، و خلق إدارات جديدة كالإدارة البيئية مثلا تقوم كحلقات وصل بين المؤسسة و بيئتها،³ إذ تستطيع من خلالها رسم صورة اجتماعية و بيئية ايجابية لها تعبر عن حقيقة العمل فيها، بحيث لا تتركس أغلب الجهود لزيادة عدد المستهلكين لمنتجاتها بل تهتم بالدرجة الأولى بتعزيز البناء الاجتماعي و الأخلاقي لها بما يمكنها من الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح.

¹ - طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم و العلاقات، دار وائل، الأردن، ط1، 2010، ص 318.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 32.

³ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمال (الأعمال و المجتمع)، مرجع سابق، ص ص 313- 315.

الفرع الثالث: المرونة التنظيمية كتحدى جديد لإدارة الموارد البشرية

فرضت كل من العولمة و اتجاهات التغيير المختلفة على المؤسسات أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف، حتى تصبح قادرة على العمل على الصعيد العالمي و احتضان التنوع، و هذا ما يستوجب على القادة والعاملين مرونة أكثر وتطوير أوسع للمهارات واستراتيجيات العمل من خلال مجموعات مختلفة من الأفراد في مكان العمل وكذلك في السوق،¹ و ذلك في إطار البحث عن تطوير مرونتها التنظيمية من خلال توفير ترتيبات مختلفة في بيئة العمل مثل: وقت العمل المرن.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في الارتقاء بمرونة المؤسسة التنظيمية من خلال تدعيم الجوانب التالية:²

- الحماية من التغيرات المفاجئة كالحاجة إلى تقليل عدد الموظفين بسبب سوء الأحوال المالية و الاقتصادية؛
- الاستجابة للتغيرات في طرق العمل بما في ذلك الابتكارات التكنولوجية؛
- الاستجابة للهياكل التنظيمية الجديدة؛
- تحسين جودة السلعة/الخدمة أو تلبية احتياجات الزبون؛
- تغيير الثقافة التنظيمية من خلال زيادة سرعة الاستجابة للزبائن أو زيادة الوعي بالتكاليف مثلا؛
- تشجيع حركة دوران العمالة بما يسمح للمؤسسة من الاستجابة لظروف العمل الخارجية.

¹ - Marilyn M. Helms, D.B.A, Encyclopedia of Management, 5th edition, Thomson Gale, United States of America, 2006, p 939.

² - بيتر ريلي، ترجمة خالد العامري، فن استخدام المرونة في العمل، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 110.

يمكن تلخيص الأنواع المختلفة لمرونة العمل في الجدول التالي:

جدول رقم 05: أنواع المرونة في العمل

النوع	التعريف و الهدف	أمثلة
وظيفية	- يتيح هذا النوع توزيع العاملين من خلال الحدود الوظيفية التقليدية	- تعدد المهارات و العمل الذي يجمع بين أكثر من مهمة و مرونة المهام
عددية	- يسمح هذا النوع بتغيير أعداد العاملين	- العمالة المؤقتة و الموسمية و غير المنتظمة و عمالة وكالات التوظيف و العمالة محددة المدة و الاستعانة بمصادر عمالة خارجية
زمنية	- يمثل هذا النوع تغييرا في ساعات العمل بطريقة منتظمة أو غير منتظمة	- العمل بنظام الدوام غير الكامل و ساعات عمل سنوية، ورديات عمل، ساعات عمل إضافية، خفض ساعات العمل الاختياري، تحديد الموظف جدول العمل بنفسه خاصة بداية و نهاية ساعات عمله و ترتيبات ساعة الصفر المرتبطة بموعد لبدء عمليات أو إجراءات بعينها
مكانية	- يتضمن هذا النوع العمل خارج مكان العمل المعتاد	- العمل المتنقل و العمل من المنزل باستخدام أجهزة كمبيوتر تتيح للموظفين الاتصال بالمكتب الرئيسي للمؤسسة
مالية	- يسمح هذا النوع بزيادة الأجر أو خفضها تبعا لأداء المؤسسة	- المشاركة في المكاسب و الأرباح و نظم دفع الأجر المختلفة و اتفاقات خفض الأجر

المصدر: بيتر ريلي، ترجمة خالد العامري، فن استخدام المرونة في العمل، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 66.

تحتاج مرونة العمل إلى جهد إداري متواصل في إدارة الموارد البشرية من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعدّدة تمنحهم مرونة عالية في التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة في ظل التقلبات التي تشهدها الأسواق اليوم،¹ مع مراعاة بعض الجوانب السلبية التي يمكن أن ترافق المرونة العالية في العمل بما في ذلك ارتفاع الضغط والإرهاق، و الجدول التالي يلخص أهم الحلول و المخاطر المحتملة.

¹ - يحيى سليم ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 218.

جدول رقم 06: الحلول و المخاطر المرتبطة باستخدام ترتيبات العمل المرنة

المخاطر الممكنة	الحل الممكن	دوافع استخدام نظام المرونة
<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة العقود - إدارة معقدة - التزام مشكوك فيه - تواصل غير ثابت 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستعانة بمصادر خارجية - أنماط ساعات العمل المتغيرة - العمالة المؤقتة / عمالة الوكالات - العمل عن بعد 	خفض التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> - فقد السيطرة - إدارة معقدة - انعدام الخبرة الأساسية المطلوبة 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستعانة بمصادر خارجية - أنماط ساعات العمل المتغيرة - العمل بنظام الوظائف المتداخلة 	تحسين الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافر المعارف / المهارات - إدارة معقدة 	<ul style="list-style-type: none"> - تعدد المهارات - أنماط ساعات العمل المتغيرة 	زيادة الانتاجية
<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف الانهاء المبكر للتعاقد - ارتفاع معدل دوران العمالة 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستعانة بمصادر خارجية - العمالة المؤقتة / عمالة الوكالات / المتعهدون 	التأمين ضد التغييرات
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة معقدة - إنتاجية غير محددة - ولاء مزعزع 	<ul style="list-style-type: none"> - أنماط ساعات العمل المتغيرة - العمل عن بعد - العمالة المؤقتة 	تحقيق متطلبات العرض

المصدر: بيتر ريلي، ترجمة خالد العامري، فن استخدام المرونة في العمل، مرجع سابق، ص 292.

للكفاءات الموجودة، و تدرج القدرة على التجديد ضمن مفهوم القدرات الديناميكية و خير مثال على ذلك قدرة مايكروسوفت على التكيف مع المنافسة المتغيرة من خلال تجديد قدراتها، كما أكد **Chakravarty** في نفس السياق على ضرورة تجديد الابتكارات من طرف قادة السوق، بهدف إنشاء شبكات جديدة من الزبائن تضمن تدفق منتجات جديدة إلى السوق من خلال إستراتيجية جديدة للمؤسسة يتقاسم مسؤولية تنفيذها كافة الأفراد داخلها، و هو نفس المنطق الذي دعا إليه **Hammel (1998)** حين أكد على إستراتيجية الابتكار.

من بين المقاربات الفكرية التي تناولت المرونة و أعطتها الخاصية الإستراتيجية المقاربة الايكولوجية والمقاربة المبنية على الموارد،¹ بحيث ترى المقاربة الأولى أن قدرة المؤسسات على التميز و الاستمرار مرتبط بمدى تكيفها و إستجابتها للتغيرات البيئية (مقاربة المحدد المحيطي)، في حين تخص المقاربة الثانية المرونة بوصفها مورد معقد يجمع بين العديد من الموارد و الكفاءات التي تسمح بتعدد الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة، و ذلك من خلال استعمال موارد مرنة يتم التنسيق فيما بينها بهدف إنشاء أنشطة بديلة تستجيب لمقتضيات البيئة التنافسية،² و تعتبر وجهة النظر هذه مثيرة للاهتمام لأنها تتجاوز الرؤية قصيرة المدى كما أنها تركز على حقيقة أن المرونة لا تتشكل من مصدر واحد داخل المؤسسة بل تقوم على عدة عوامل (تقنية، بشرية، ...).

من جهة أخرى يعبر على المرونة الاستراتيجية من خلال عملية التحول في المؤسسة،³ و التي تتطلب العديد من القرارات والإجراءات الهادفة والمقصودة، بمعنى وجود نتائج محددة ومخطط لها مسبقاً، إذ يركز تميز الأداء على كيفية تحديد أعمال المؤسسة بما يتماشى و الأسواق الخارجية.

يبين الشكل أدناه أن التحول المقصود يجعل المؤسسة على اتصال دائم بالتغيرات البيئية مع سرعة الاستجابة لها، و يشير إلى التغيير في نموذج الأعمال لضمان التوقع الجيد للمؤسسة، و ذلك من خلال تغيير الوجهة الخاطئة لها و وضعها في موقف سوقي ملائم، بينما يعني تغيير القصد أنه يجب على

¹ - جريبي السبتي، المرونة التنظيمية كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة ملبنة الإيدوغ عنابة، رسالة ماجستير تخصص تسويق و إستراتيجية المؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007، ص 79.

² - Bruno Maggi, Critique de la notion de flexibilité, Revue française de gestion N° 162, 2006, p 40.

³ - Timothy G. Kotnour, TRANSFORMING ORGANIZATIONS: Stratégies and Methods, CRC – in- publication Data, 2010, p45.

المؤسسة أن تستمر في التكيف حتى يتسنى لها تحقيق قيمة لزيائنها، لأن ما تقدمه اليوم بشكل جيد لا يعني بالضرورة أنه سيكون الأفضل في المستقبل.

شكل رقم 21 : تغيير نموذج أعمال المؤسسة بمرور الوقت



Source: Timothy G. Kotnour, TRANSFORMING ORGANIZATIONS: Strategies and Methods, CRC –in- publication Data, 2010, p45.

خلاصة القول أن المرونة الإستراتيجية تعني: "قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى بهدف التجاوب و التكيف مع التغيرات البيئية"¹ ذات الأهمية و هو الأمر الذي يتطلب منها إعادة النظر في الأهداف الحالية و محاولة تحديد أهداف مستقبلية في ظل توافر الإمكانيات اللازمة لتحقيقها.

¹- فايز جمعه النجار، فالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات و أثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، جامعة تشرين، المجلد 30، العدد 02، 2008، ص 8.

الجدول رقم 07: أهم القيود التي تحكم المؤسسة في تحقيق مرونتها الإستراتيجية

القيود	نوع المرونة
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على توجيه التمواع الإستراتيجي بسرعة وفعالية قوية؛ - القدرة على الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين؛ - القدرة على الاستجابة السريعة للتغير السريع في احتياجات الزبائن؛ - القدرة على الاستفادة من مزايا التنوع في بيئة الأعمال؛ - فعالية الممارسات المتبعة في بناء الموارد وتبادل الاستثمارات عبر جميع الأنشطة التجارية؛ - القدرة على إعادة توزيع الموارد الإستراتيجية بسرعة و بأقل التكاليف وفقا للتغيرات البيئية؛ - إمكانية استعمال الموارد الإستراتيجية للمؤسسة في استخدامات بديلة. 	إستراتيجية

Source: Yonggui Wang and Richard Li-Hua, Marketing Competences and Strategic Flexibility in China, PALGRAVE MACMILLAN, United States, 2007, p 111.

ثانيا: مراحل المرونة الإستراتيجية

تتلخص المرونة الإستراتيجية في أربعة مراحل أساسية هي: ¹

1- التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير و وضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية؛

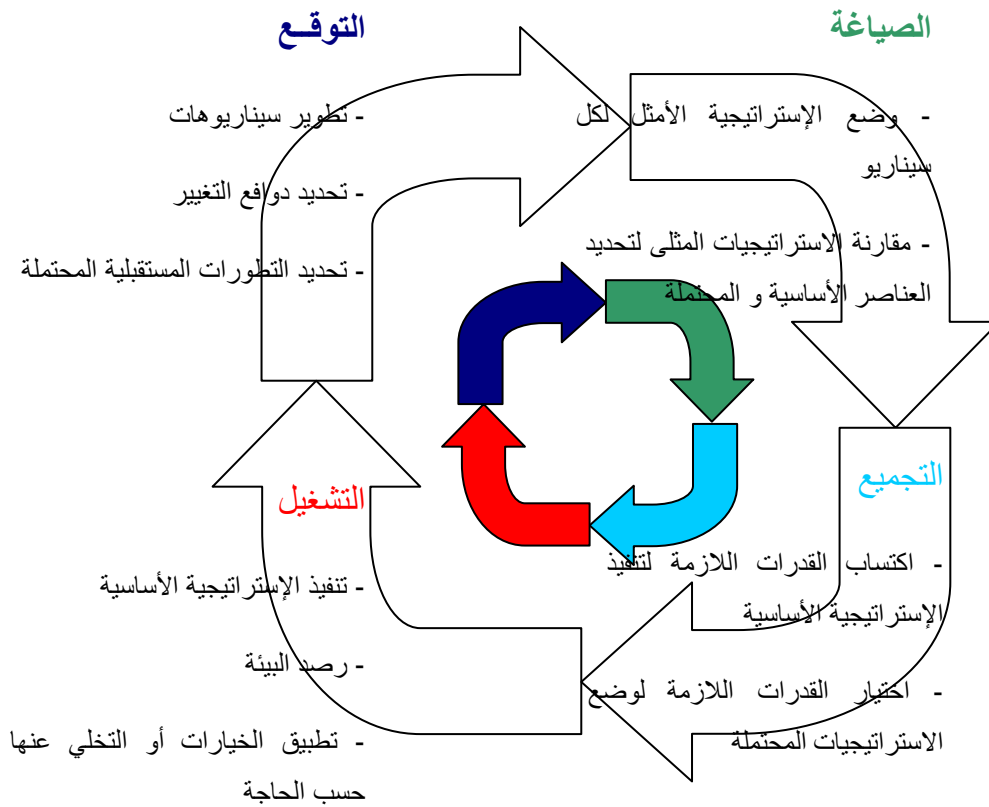
2- الصياغة: تتمثل في تطوير إستراتيجيات مستقبلية مثلى و تحديد العناصر الأساسية و المحتملة لهذه الإستراتيجيات؛

3- التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، و اختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة؛

¹ - Michael Raynor, Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph, p3, 13/01/2012, Article sur le site électronique: www.leighbureau.com/speakers/MRaynor/essays/StrategicFlexibility.pdf

4- التشغيل: تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية و تطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة، و الشكل التالي يلخص هذه المراحل على النحو التالي:

شكل رقم 22: مراحل المرونة الإستراتيجية



Source : Michael Raynor, Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph, p3, 13/01/2012, Article sur le site électronique : www.leighbureau.com/speakers/MRaynor/essays/Strategic Flexibility.pdf

الفرع الثاني: أسس الإستراتيجية المرنة

أولاً: التنوع

تحت وطأة المنافسة الشديدة و تعدد حاجات الزبائن أصبحت المؤسسات التي تعتمد على اقتصاديات الحجم تواجه مشكلات التنوع و عدم المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، و هو الاتجاه الذي وضعها في موقف حرج خاصة و أنها أصبحت تتعرض لدرجة عالية من المخاطرة "جراء وضع البيض في سلة المنتج الواحد"¹، إذ دفعها ذلك إلى تبني استراتيجيات التنوع بالانتقال من اقتصاديات الحجم (التقييس) الى اقتصاديات النطاق (التنوع) و التفكير الجدي في طرح منتجات جديدة صديقة للبيئة تراعي من

¹- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص

خلالها ادراج التكاليف المتعلقة بالموارد البيئية ضمن تكاليف الإنتاج الداخلية شأنها في ذلك شأن عوامل الانتاج الأخرى.

تسعى المؤسسة من خلال التنوع إلى تحقيق التكيف مع حاجات الزبائن و متطلبات السوق، و خلق نوع من التوازن بين الأسباب التالية:¹

- 1- صعوبة زيادة المبيعات من المنتجات الحالية في حالة تشبع سوق السلعة بدرجة كبيرة؛
- 2- إستغلال الطاقات الإنتاجية العاطلة نتيجة التغيرات الدورية في كمية الطلب على المنتجات؛
- 3- تشكيل مجموعة واسعة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة للمستهلك و الوصول إلى مستويات جديدة من الطلب؛
- 4- تقليل الأضرار المترتبة عن الإعتماد على نوع واحد من السلع من خلال توزيع المخاطر المحتملة على الأصناف الراجعة؛
- 5- الإستفادة من مخلفات العملية الإنتاجية في إنتاج سلع أخرى.

على الرغم من أهمية إستراتيجية التنوع بالنسبة للمؤسسات إلا أن اختيار هذه المقاربة يخضع لشروطين أساسيين هما:²

- 1- جاذبية القطاع الاستراتيجي الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها الأساسي ويرتبط ذلك أساسا بمدى نضج النشاط و قواعد المنافسة؛
- 2- مقارنة المركز التنافسي للمؤسسة في نشاطها الرئيسي مع خصائص منافسيها الرئيسيين، وأيضا من حيث قوة مهاراتها.

يحدد هذان المؤشران فيما إذا كانت للمؤسسة منفعة حقيقية في التنوع و لديها ما يكفي من الموارد لتنفيذ هذه الإستراتيجية، و الشكل أدناه يوضح أنواع التنوع بالاعتماد على المركز الاستراتيجي للإنتلاق مع الإشارة الى المركز التنافسي للمؤسسة و جاذبية القطاع الإستراتيجي الأصلي.

¹ - أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000، ص ص 157-158.

² - Jouy -en-Josas, Strategor, Dunod, Paris, 4eme édition, 2001, p 213.

شكل رقم 23: الأنواع الأربعة للتنوع

المركز التنافسي على القطاع الإستراتيجي للإنتلاق

		قوي	متوسط	ضعيف
جاذبية القطاع الإستراتيجي للإنتلاق	قوي	تنوع الإستثمار	تنوع	تنوع
	ضعيف	تنوع إعادة الإنتشار	الرفاهية	البقاء

Source : Jouy -en-Josas, Strategor, Dunod, Paris, 4eme édition, 2001, p 213.

1- تنوع الإستثمار

يشير إلى المؤسسات التي تحقق فائضا نقديا من نشاطها الرئيسي بسبب التوقع الجيد لها في قطاع إستراتيجي يمتاز بمعدلات نمو مرتفعة و يعتمد تنوع الإستثمار في هذه الحالة بشكل أساسي على مقدار الفوائض المالية بدلا من مبلغ الإستثمار، بمعنى أن المؤسسة يمكنها الإستثمار في كل نشاط جديد يحقق لها مردودية عالية بالمقارنة مع المردودية الحدية لرأس مالها المستثمر في النشاط الأساسي.

2- تنوع إعادة الإنتشار

تعتبر قاعدته الإقتصادية ذات طبيعة صناعية على وجه التحديد، و في هذه الحالة يحل التنوع محل النمو الضعيف للنشاط الأساسي من أجل مواجهة وضع إستراتيجي يتميز بموقف تنافسي قوي في قطاع إستراتيجي متدهور.

3- تنوع البقاء

في العديد من الحالات يكون تنوع البقاء مشابه لحركة إعادة الإنتشار، حيث تكون فترة تكيف المؤسسة قصيرة جدا، و يستجيب تنوع البقاء لحاجة المؤسسة التي تعاني من تموضع سيء في اللعبة التنافسية بهدف إيجاد ميدان نشاط يسمح لها بالبقاء، مع الأخذ بعين الإعتبار انخفاض مستوى الموارد المتاحة لهذا النوع من المؤسسات، حجم النشاط الجديد الذي سيخفض، إمكانيات التغيير التي ستحدث، كما ينبغي تظافر الجهود من الخبرات و استغلالها بالكامل.

4- تنوع الرفاهية

يستهدف هذا النوع من التنوع المؤسسات التي تحتل مركز متوسط و صعب التحسين بالنسبة إلى منافسيها الرئيسيين،¹ حيث تسعى المؤسسة من خلال النشاط التكميلي إلى قلب المنافسة لصالحها عن طريق المتغيرات الإستراتيجية الأساسية لقطاع النشاط، ولذلك فإن تنوع الرفاهية غالبا ما يشير الى استراتيجية التمييز.

ثانيا: الابتكار

تعتبر المرونة الإستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة، و بشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة تجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، و نادرا ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات.²

تلعب المنتجات المبتكرة دورا مهما في تحقيق المرونة خاصة في حالة عدم التأكد حيث تكون المراهنة على منتج واحد أكثر خطورة من الاستثمار في مجالات مختلفة والسماح لمختلف الخيارات بالتفاعل مع السوق لتحديد إمكانية التوسع في نشرالمنتجات التي أثبتت جاذبيتها، وغالبا ما تشير هذه العملية إلى المؤسسات اليابانية التي تعتمد على استخدام السوق الوطنية كمنطقة مميزة لاختبار و تقييم مدى جاذبية مختلف منتجاتها المبتكرة قبل اطلاق أي منتج جديد في الأسواق الأخرى، و من بين القضايا الاستراتيجية الأخرى التي تستحق التطرق إليها ما يسمى "**La différenciation retardée**" بالتميز المتأخر " لأنه يحقق هدف الابتكار في تجزئة الاستثمارات و المخاطر من جهة، و يساهم في استيعاب التعقيد الملازم للمرونة من خلال التوفيق بين التنوع في عرض منتجات نهائية مختلفة والتوحيد في المكونات الوسيطة التي تدخل في إنتاجها من جهة أخرى.³

في ظل الابتكارات البيئية الحديثة أصبح التوجه العام للمستهلك الرشيد ينساق نحو المنتجات الخضراء، و هو ما يدفع بالمؤسسات اليوم نحو معالجة مختلف التأثيرات السلبية لابتكاراتها و مراعاة التطورات البيئية من خلال إستراتيجيات ابتكارية واعية للنوعية فيما يتجاوز منطق التحسينات التكنولوجية تفرض

¹ - Jouy -en-Josas, Op,Cit, p p 214-216.

²-Gianluca Colombo, Pilotage Strategique Des Organisations Innovantes, 18 ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble, Montréal, 6- 9 juin 2007, p3.

³ - Christophe Everaere, Management de la Flexibilité, Economica, Paris, 1997, p 24.

في غالب الأحيان إنشاء تحالفات و شبكات بين المؤسسات،¹ و يمكن التمييز بين نوعين من الأنماط الابتكارية البيئية حسب طبيعتها التكنولوجية أو التنظيمية.²

1- الابتكار البيئي التكنولوجي: يجمع الابتكار البيئي بين كل التقنيات، العمليات والمنتجات التي تسمح بالحد أو التقليل من: الضوضاء، التلوث، استخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة. و يمكن أن يكون الابتكار البيئي في شكل منتجات، و هو ما يتوافق مع خلق منتجات جديدة أو التحسين التكنولوجي للمنتجات الحالية الأمر الذي يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة البيئة بصفة عامة، كما يمكن أن تترجمه التحسينات التقنية على عمليات الإنتاج أو إنشاء عمليات إنتاج جديدة.

و يعرف الابتكار البيئي استنادا إلى كل من **Kemp et Rennings (2005)** على أنه: "الصيغة أو النهج الفريد الذي ينظر إليه على أنه جديد من جانب المديرين المعنيين، و يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة البيئة ليشمل على نطاق واسع الجوانب الايكولوجية و الاجتماعية".

2- الابتكار البيئي التنظيمي:

من أجل البحث عن الحلول التكنولوجية للمشاكل البيئية يؤكد **Kemp** على ضرورة إعادة تنظيم العمل، كما يشير **Sharma** إلى تأثير إدماج طلبات أصحاب المصلحة في صياغة الإستراتيجية وفي تغيير هيكل المؤسسة وعملياتها التنظيمية، و هو الأمر الذي ينطوي على اعتماد طرق للتفكير في وضع استراتيجيات جديدة تتطلب نماذج جديدة للتعاون في المؤسسة.

و يعرف الابتكار التنظيمي استنادا إلى أعمال كل من **Ayerbe, Damanpour, Evan** على أنه: " شكل جديد من أشكال التنظيم يتضمن تحديد أدوار جديدة، قواعد أو إجراءات جديدة لصنع القرار أو لإدارة الموارد البشرية، نمط جديد من الاتصالات أو ممارسة التسيير في المنظمات، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة البيئة بما في ذلك الجوانب الاجتماعية و الايكولوجية"³.

¹- سينثيا ج . واغنز، ترجمة صباح صديق الدموجي، الاستشراف و الابتكار و الاستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2009، ص 434.

² -Annelise Mathieu, Jean-Louis Chandon, Le Développement Durable en actions : approche par l'éco innovation, 19 ème Conférence de l'AIMS Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, 1 - 4 juin 2010, p11.

³ - Ibid, p p12-13.

تدعو العءاء من الءراساء الءوم بالءركاء على الاءءكار البئاء فاء المناها المءءلفة للءنماء المسءءاءة، و فاء هذا الصءء اقءرء كل من **Azzone et Bertelè (1994)** ءصنيف الاءءءاباء الإسءراءاءة للمؤسساء فاء بعءاء أساساء هما: عءء الاءءكاراء البئاءة المعءءة، وأنواعها.

و ىمراء كل من **Azzone et Noci** بقاء نوعاء من ساءاراءوااء اعءماء الاءءكار البئاء: ىشءمل الساءاراءو الأول على انءفاء ءرءة إءراء القضااء المسءءاءة فاء المؤسسة، فاء ءاء ىشءمل الساءاراءو الأناى على مقارباء اسءباقاء مءكاملة ءءء عن عءء كباء من الاءءكاراء البئاءة، هذا مع الأخء بعاء الاءءبار الطباءة ءءكولوجاء أو ءءظماءة للساءاراءوواء. وفسر هذا الاءءلاف من ءلال قءرة المؤسسة على ءءءء فرص ءءنماء المرءبءة بمءءراءاء ءءنماء المسءءاءة و الإءار ءءظماءى لها.

ءالءا: ءءكولوجاء المرءة

ءءبءر ءءكولوجاء من أهم عواامل النءاء ءرءة بالنسباء للمؤسساء و ءؤءر فاء عءء مسءواءاء نءكر منها:¹

- 1- المسءوى ءارءى للمؤسسة المرءبء بالعرض الءءء من ءلال ءشءل أزواء: مءءء / سوق ىءعمها الاءءكار؛
- 2- مسءوى ءءءراءاء فاء المنافساء: من ءلال اءءفاء بعض المنافساء و ظهور البعض الأءر؛
- 3- مسءوى القءاءاء الإسءراءاءة: من ءلال ءلق قءاءاء ءءءءة ءءءم فاءها المؤسسة الراءءة فاء المءال ءءكولوجاء.

و علبه ىءب على المؤسسة الءوم أن ءءكفاء مع ءءءراءاء ءءكولوجاء بشءل مسءم ءءى ءءافء على قءراءها ءءكولوجاء من أجل البقاء فاء ءائرة المنافساء، فالانءءار السراء للءءكولوجاء ىؤءى إلى ءهفاء الظروف المواءة لءلق مءءاء أو عملاء ءءءءة وءاءة ءاءة المؤسسة إلى الاءءءمار فاء البءء وءءواءر من أجل وءاءة ءرءة مروءءها و ءفاءى ءهءءء موقعا ءءنافساءى نءءءة بعض العواامل نءكر منها: ءءر ءقءم المءءاءاء، ءسارء بعض المراءا ءءنافساءة، ظهور منافساء ءءء.

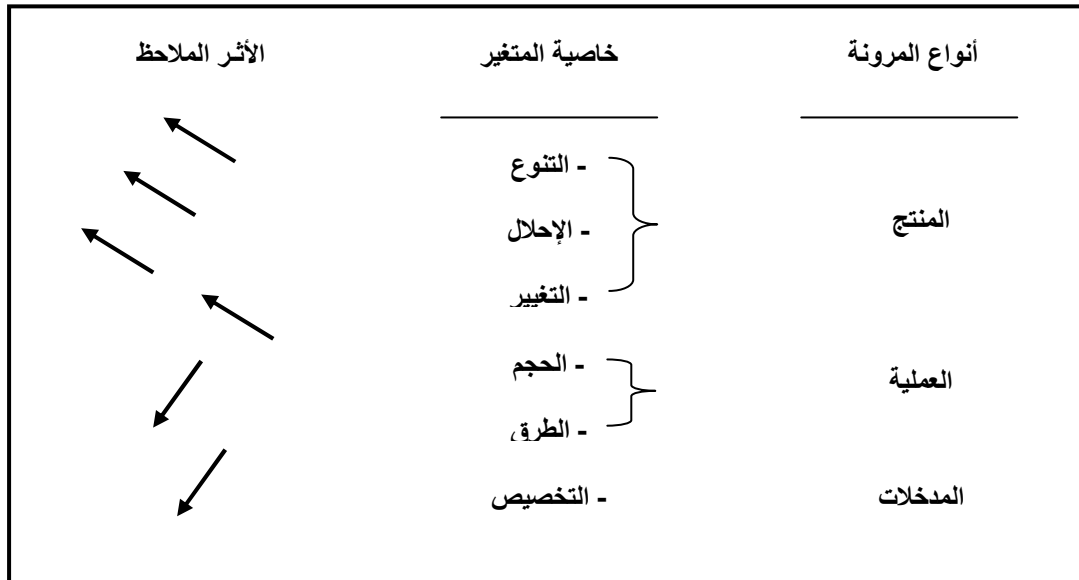
فاء ءءبءر من ءالاء لا ىمكن لهذا ءءءءء المسءم أن ىءار من ءلال النماء الءاءلى لأسباب ءءعلق بالموارء وءوقت ءاءة فاء القءاءاء ءءى ءسءعمل ءءكولوجاء ءءواءة أو ءءكولوجاء ءءءءة للإءلام

¹ - Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, Eyrolles Éditions d'organisation, Troisième édition, Paris, 2008, p p 304 -305.

و الاتصال، و يرتبط هذا القيد بطبيعة أنشطة المؤسسة و حاجتها للمحافظة على مزاياها التكنولوجية التي يجب أن تتطور جنبا إلى جنب مع ظهور التكنولوجيات الجديدة، و في هذا الصدد يعتبر النمو الخارجي أنجع وسيلة لتجديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة و مساعدتها في اللحاق بركب المنافسة و تحسين أدائها،¹ سيما و أن العجلة التنموية يمكنها تهميش المؤسسات التي لم تتمكن من الحفاظ على تقدمها التكنولوجي.

و الشيء الملاحظ أن التكنولوجيات المرنة تولد عادة زيادة في مرونة المنتج وانخفاض في مرونة المدخلات، في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعا لطبيعة هذه الأخيرة(العمليات)، بحيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجامدة بالتجهيزات المرنة في بعض الحالات إلى زيادة المرونة العملية و العكس صحيح، في مجال السيارات مثلا تزيد مرونة خطوط التصنيع بحدّة مع ادخال الآلات القابلة للبرمجة والروبوتات، و على العكس تخلق الأتمتة المرنة لخطوط التجميع المزيد من الجمود أكثر مما تشتمل عليه العمليات اليدوية². وتكون المؤسسات المبتكرة على اتصال دائم بالسوق و تعطي أهمية كبيرة لمرونة المنتج في حين تولي أهمية أقل إلى أبعاد المرونة الأخرى، بينما تسعى المؤسسات المهمة بجودة الخدمة و موثوقية آجال التسليم لكسب المزيد من مرونة الحجم ومرونة الأساليب المستخدمة وربما يكون ذلك على حساب مرونة المنتج.

شكل رقم 24: تأثيرات التكنولوجيات المرنة على المرونة



Source : Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, Op, CIT, p 60.

¹ - Olivier Meier, Guillaume Schier, Fusions Acquisitions : Stratégie – Finance – Management, 3^e édition, Dunod, Paris, 2009, P28.

² - Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, Op, Cit, p p 60-61.

الفرع الثالث: إستراتيجية الإنتاج المرن

في ظل التقلبات المفاجئة للسوق تراجت أهمية الإنتاج الواسع و اتجهت الأنظار نحو الإنتاج المرن للاستجابة إلى التغير في رغبات المستهلكين، إذ أصبحت كفاءة المؤسسة تقاس من خلال تكيفها مع تقلبات السوق والزبائن،¹ و قدرتها على الإنتاج و التسليم بأكبر سرعة ممكنة، و هو التحول الذي يستوجب مرونة في عوامل الإنتاج بالتركيز خاصة على العنصر البشري باعتباره الأمر الحاسم في تحريك مختلف العمليات الإنتاجية و نجاحها.

يمكن تعريف الإنتاج المرن على أنه: " فلسفة إدارية تستهدف خفض تكلفة الإنتاج و تسهيله و تعظيم الاستفادة من الطاقات الإنتاجية المتاحة"²، بحيث يمكن تصميم عمليات إنتاجية تترجم مرونة المؤسسة في الانتقال السريع من منتج لآخر دون خسارة الوقت، بفضل طرق محددة تسهل عملية التغير السريع للوسائل و إنشاء خلايا خاصة (الورشات المرنة)،³ و تتلخص مبادئ الإنتاج المرن فيما يلي:⁴

1- تحسين الجودة من خلال العمل المتواصل على تدنية العيوب التصنيعية إلى مستوى الصفر، والكشف السريع عن أسبابها؛

3- التطوير المستمر، تقليص النفقات، زيادة الإنتاجية ومشاركة المعلومات.

4- اعتماد نظام السحب بدل نظام الدفع بالتركيز على الإنتاج حسب الطلب عوض الإنتاج الواسع؛

5- قابلية إنتاج منتجات مختلفة مع المحافظة على الكفاءة الإنتاجية؛

6- بناء علاقات متينة مع الموردين والحفاظ عليها من خلال المشاركة في معلومات التكاليف والمخاطر.

لقد اعتبر العديد من الباحثين أن مرونة الإنتاج تمثل استجابة استراتيجية للأوضاع الديناميكية الحالية و لدرجات الاضطراب العالية المؤثرة في السوق، و كان ذلك مدعوما بالعديد من الدراسات التجريبية مثل ما وضحه كل من **Swamidass et Newell (1987)** ، كما بينت دراسات أخرى كيفية ارتباط

¹ - يحيى سليم ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص 196.

² - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و الإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، مرجع سابق، ص 306.

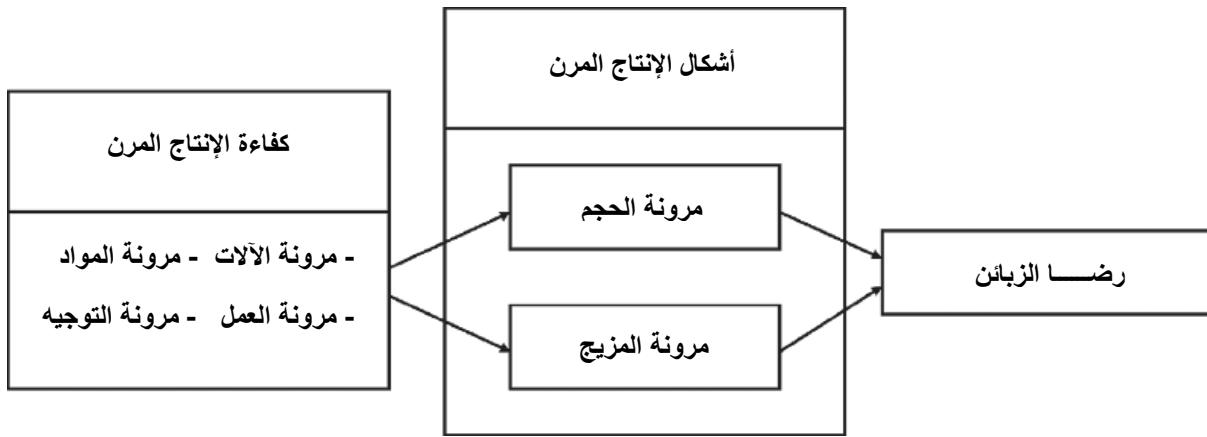
³ - Tayeb louafa, francis-Iuc perret, créativité et innovation : l'intelligence collective au service du management de projet, première édition, 2008, p 90.

⁴ - بسم عبدالعزيز، دليل التصنيع المرن، مداخلة معروضة في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ص 3- 4، مداخلة تم الإطلاع عليها بتاريخ: 2011/08/20 على الموقع الإلكتروني التالي:

الأشكال المختلفة لمرونة الإنتاج مع التغييرات الخارجية وكيفية الحد منها، و سلطت هذه الأعمال الضوء على ضرورة التحقيق في العلاقة بين متطلبات الإنتاج وأشكال الإنتاج المرنة لتحديد أشكال المرونة التي تقابل المتطلبات الداخلية،¹ كما أكدت من جهة أخرى على أهمية المرونة الخارجية في التصدي للاضطرابات الخارجية.

بين Zhang من جهة أخرى أن مرونة الإنتاج جزء لا يتجزأ من مرونة سلسلة القيمة، و قدم نموذجاً نظرياً لقياسها سنة 2003 يؤكد فيه على أن كفاءة الإنتاج المرنة تدعم المرونة الإنتاجية للمؤسسة و التي تعزز بدورها رضا الزبائن و الشكل التالي يوضح ذلك:²

شكل رقم 25: قياس مرونة الإنتاج



Source : Tullio Tolio, Design of Flexible Production Systems : Methodologies and Tools, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009, p 45.

¹ - Tullio Tolio, Design of Flexible Production Systems : Methodologies and Tools, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2009, p 42.

² - Ibid, p 45.

تجسد نظم الإنتاج المرنة أسلوبا إنتاجيا يتكيف بسرعة مع الحاجات المختلفة للزبائن من خلال آلات و أجهزة أوتوماتيكية تتحكم بها الحاسبات الآلية، و تمتاز نظم الإنتاج المرنة بما يلي:¹

1- الاستجابة السريعة للتغير الدائم في حجم و خصائص الطلب دون إرتكاب أخطاء فنية تؤثر سلبا على الجودة؛

2- تخفيض تكلفة الإنتاج عن طريق توفير الوقت الضائع في التحول من إنتاج صنف لآخر و في إعداد الآلة لإنتاج المنتج الجديد.

¹ - أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و الإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 140 - 141.

المبحث الثاني: أدوات الإستراتيجية المرنة

تعتمد المؤسسة الاقتصادية على جملة من الأدوات التي تساعدنا في تطوير مرونتها الاستراتيجية ترتبط أساسا بالمتابعة المستمرة لمجريات بيئتها التنافسية و رصد مختلف المستجدات الخارجية من أجل العمل على التكيف السريع معها، و ذلك بالاستناد على نظام معلومات متكامل يتيح لها ما تحتاجه من معلومات هامة لعمليات التحليل المختلفة من أجل اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، مع التركيز على وظيفة البحث و التطوير كألية مساعدة على مسايرة التقدم التكنولوجي في عرض منتجات تستجيب كما و نوعا لمقتضيات السوق و تفضيلات الزبائن، إلى جانب بناء علاقات تعاون خارجية مع مقاولين ذوي كفاءات و خبرات عالية تؤمن لها سرعة التحرك بالمستوى المطلوب سيما و أن الموارد الخاصة عادة ما تكون غير كافية لتغطية كافة الحاجات و المتطلبات.

المطلب الأول: نظام المعلومات كأداة للمرونة الإستراتيجية**الفرع الأول: تعريف نظم المعلومات**

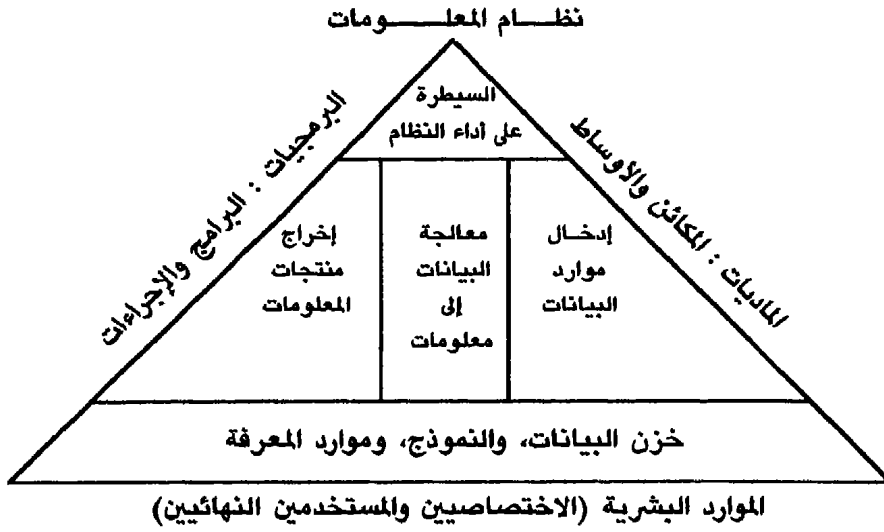
يعرف نظام المعلومات بأنه: " مجموعة العناصر البشرية و الآلية اللازمة لجمع و تشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات"¹، فمن خلال هذا التعريف يمكننا تصور نظام المعلومات على أنه توليفة متناسقة مكونة من العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لهذه العملية و الحاسوب و البيانات و البرمجيات المستخدمة في المعالجة بهدف تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن نظام المعلومات يتكون من:

- المدخلات و تتمثل في البيانات؛
- المعالجة و تشمل على مختلف العمليات التي يؤديها العنصر البشري لمعالجة البيانات بالاستعانة بالحاسوب و البرمجيات؛
- المخرجات و هي المعلومات المترتبة عن معالجة البيانات.

1- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 191.

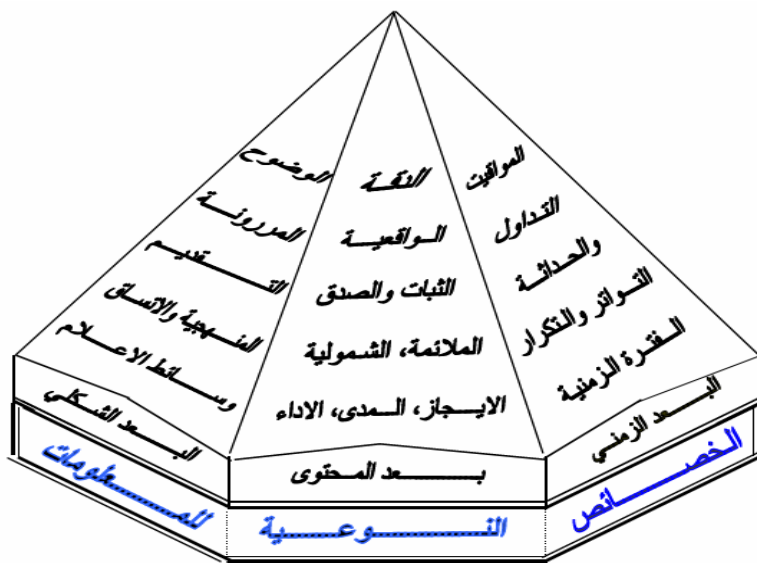
شكل رقم 26: نموذج نظام المعلومات



المصدر: عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 21.

يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص في المعلومات حتى تكون ذات جدوى و أهمية عالية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية و إجراء العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة و الشكل التالي يلخص أهم هذه الخصائص.

شكل رقم 27: خصائص جودة المعلومات



المصدر: فايز جمعة النجار، جودة المعلومات و أثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الدوية الأردنية، مرجع سابق، ص 5.

يجب أن يتوافر نظام المعلومات على جملة من الشروط لضمان جودة المعلومات بالخصائص المذكورة أعلاه نلخصها كالتالي: ¹

- التكامل : بحيث يمثل النظام وحدة متماسكة في مكوناته ومع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها؛
- المرونة والديناميكية : بمعنى امكانية إدخال التعديلات اللازمة عليه لمواجهة التغيرات؛
- التوازن: بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها، كالتوازن بين دقة المعلومة وتكلفتها.

حتى تحافظ المؤسسة على قدرتها التنافسية يتطلب منها ذلك متابعة مستمرة لبيئتها و معرفة مختلف التطورات والتغيرات الحادثة، وذلك باستعمال جميع الوسائل الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها و استعمالها في اتخاذ القرارات التصحيحية أو الإستراتيجية اللازمة التي تجعل المؤسسة مواكبة لمستجدات الأعمال و التغيير و المرونة.

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

يمكن تقسيم نظم المعلومات حسب المستويات التنظيمية التي تخدمها إلى: ²

- 1- نظم المستوى التشغيلي: تعمل هذه النظم على مستوى العمليات في مراقبة مختلف أنشطة المؤسسة من تسويق، إنتاج، موارد بشرية، و محاسبة و مالية، و ترتبط بالمعلومات المتعلقة بهذه الوظائف؛
- 2- نظم المستوى التكتيكي: تمارس على مستوى الإدارة الوسطى من أجل مراقبة ومراجعة اتخاذ القرارات شبه المهيكلة من خلال تقديم ملخص روتيني يهدف إلى السرعة في إنجاز التقارير؛
- 3- نظم المستوى الإستراتيجي: ظهر هذا المفهوم في نهاية الثمانينات نتيجة تزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات، و يمكن تعريف نظام المعلومات الإستراتيجي على أنه: "النظام الذي يدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية كما يدعم المنافسة للمنظمة أو يدعمها معا". ³

¹ - زبيري رابع، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" ، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003، ص ص 38-40.

² - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010، ص 81.

³ - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، مرجع سابق، ص 126.

يتضح من خلال التعريف السابق أن هذا النوع من النظم يدعم التخطيط الإستراتيجي للإدارة العليا، عن طريق متابعة مختلف التطورات الخارجية وربطها بالقدرات الداخلية للمؤسسة لتحديد الإتجاهات المستقبلية التي تحتاجها فيما يخص التكاليف و العمالة مثلا من أجل تعزيز المركز التنافسي و ذلك بالتركيز على:¹

- ربط المؤسسة بالزبائن و الموردين؛

- كفاءة إستعمال المعلومات بما يؤدي إلى اضافة القيمة لأنشطة سلسلة القيمة؛

- تطوير المنتجات و الأسواق بالاعتماد على المعلومات الإستراتيجية.

الفرع الثالث: أهمية نظم المعلومات في تحقيق المرونة الإستراتيجية

يلعب التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات دورا هاما في التأكيد على مرونة التفكير الإستراتيجي و ضمان تشكيل إستراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الإستراتيجية، من خلال تدعيم المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية لعمليات التحليل المختلفة لإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يتيح امكانية الوصول إلى شريحة أوسع من المستهلكين و فهم احتياجاتهم و توقعاتهم و تلبيتها بشكل أسرع من المنافسين²، و هو الأمر الذي يساهم في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تساعد نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التكيف الإستراتيجي للمؤسسات و يتأتى ذلك من خلال الأدوار الأساسية التالية:³

1- تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المؤسسة الإنتاجية و التي تسمح لها بتقليل التكاليف و تحسين جودة و إيصال السلع، ما يشكل حواجز دخول بالنسبة للمنافسين و يزيد من درجة الإقفال على الزبائن و الموردين؛

2- دعم الابتكار في المؤسسة: يؤدي الإستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى إنتاج سلع و خدمات و أساليب جديدة تمتاز بانخفاض تكاليفها و زيادة منفعتها بالنسبة للزبون؛

¹ - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، مرجع سابق، ص 132.

² - فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، مرجع سابق، ص 304.

³ - عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص ص 43-44.

3- بناء مصادر معلومات إستراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المؤسسة من أخذ فرص التقدم الإستراتيجي، و ذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية و شراء معدات مادية و برامجيات و التدريب المستمر للمستخدمين، من أجل بناء قاعدة إستراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية...، يستعان بها في التخطيط الإستراتيجي (إنتاج، تسويق،...) الذي يجعل المؤسسة ذات قدرة تكيفية متميزة مقارنة بالمنافسين.

وفي إطار ذلك تعتبر مرونة تكنولوجيا المعلومات أداة للتمييز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار و أذواق الزبائن،¹ لكن يجب أن تحطاط هذه المؤسسات من ارتفاع التكاليف الأساسية لها نتيجة لحالات التحول المتتابة التي تواجهها.

المطلب الثاني: المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الإستراتيجية

الفرع الأول: نشأة و تطور المقابلة من الباطن (La Sous-Traitance)

في ظل التطورات المتلاحقة أصبحت المؤسسات الكبيرة اليوم تواجه عدة تغيرات في بيئتها، و هو الأمر الذي حتم عليها ضرورة تحقيق التكيف الإيجابي، و التوجه نحو إنشاء علاقات مركزة مع عدد من الممولين المتخصصين بهدف رفع قدراتها التنافسية و توفير مستلزماتها من الإنتاج بأسعار تنافسية و جودة عالية،² و في هذا السياق تشكل إستراتيجية التعاقد من الباطن (المناولة) عنصر مرونة ضروري للاقتصاد الصناعي للتكيف مع التحولات السريعة و تحقيق تنمية إقتصادية و إجتماعية متوازنة.

يتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية تفاعل وثيق بين المؤسسة الأمرة و المقابلة خاصة في ظل الظروف المتغيرة لتطبيق هذه الإستراتيجية مثل: طول مدة الإلتزام، التقسيم الجديد للعمل، المساهمة التكنولوجية المهمة من طرف المقاول من الباطن...، و تعكس هذه التغييرات التحول من المقابلة التقليدية التي تمتاز باخضاع المقاول من الباطن و الزامه إلى علاقة أقل تضارب مبنية على الثقة والاستمرارية.

لوصف هذه العلاقات المعقدة نشير إلى علاقات الشراكة القائمة بين المؤسسات الأمرة و المقابلة، و التي يعرفها AFNOR على أنها: "حالة ذهنية مواتية تمكن من إنشاء علاقات مفضلة بين الشركاء

¹- نوي طه حسين، ضيف أحد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011، ص 14.

²- عبد الرحمن بن جدو، المناولة (التعاقد) الصناعية: مفهومها، خصائصها، وسائلها ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، مداخلة مقدمة المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر (12-15) سبتمبر 2006، ص 7.

قائمة على أساس البحث المشترك عن تحقيق الأهداف متوسطة الأجل وفق ظروف تضمن المنفعة المتبادلة"¹.

بصفة عامة يمكن القول أن مفهوم التعاقد من الباطن تطور وفق منظورين رئيسيين يفسران حدود المؤسسة في تعاملها الخارجي نلخصهما فيما يلي:²

1- المنظور العلائقي: يعتبر علاقة التعاقد من الباطن علاقة سوق تترجم وفق نظرية تكاليف الصفقات التي تبرز أهمية الأشكال الهجينة لعلاقة المؤسسة بالسوق في تخفيض تكاليف لجوئها إليه (السوق)؛

2- المنظور القائم على المهارات و التعلم: يعتبر علاقة التعاقد قرار إستراتيجي لإنشاء ميزة تنافسية من خلال عمليات التعلم و المهارات التي تكتسبها المؤسسة من المحيط، و هو ما يؤكد أهمية العلاقات بين المؤسسات كالتعاقد من الباطن في حصول المؤسسة على مهارات جديدة و تطوير مهاراتها الحالية.

الفرع الثاني: تعريف المقاوله من الباطن

عرف المجلس الإقتصادي و الإجتماعي الأوروبي المقاوله من الباطن وفق تقرير تم نشره في الجريدة الرسمية الأوروبية بتاريخ 26 أفريل 1973 على أنها: " العملية التي بموجبها تتعهد مؤسسة ما بالقيام ببعض أعمال الإنتاج أو الخدمات لصالح مؤسسة أمره وفقا لمواصفات محددة مسبقا بحيث تحتفظ هذه الأخيرة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية"³.

كما عرفت المقاوله من الباطن على أنها عبارة عن: " جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر) تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج

¹ - Nada Rejeb, L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie, 13ème conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2-3- 4 Juin 2004, p 5.

² - قاسمي خضرة، بزقراري عيلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مقارنة مبنية على نظرية الموارد و المهارات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، نوفمبر 2010، ص 10.

³ - Barthelemy Jérôme, Startégies d'externalisatons, dunod, paris, 2004, p12.

طبقا لعقد محدد مسبقا و ملزم للطرفين"¹، و يتحقق من وراء اعتماد المؤسسة على المقاول من الباطن عدة مزايا نذكر منها ما يلي:²

1- أن تعهد المؤسسة بنشاط غير أساسي إلى مورد أكثر كفاءة منها، و هو ما يساعدها على تخفيض تكاليفها الإجمالية؛

2- تمييز المنتجات و الخدمات النهائية بشكل أفضل في حالة التعاقد مع المورد المناسب الأكثر كفاءة و خبرة؛

3- تركيز كافة موارد المؤسسة: المالية، المادية، البشرية،... على الأنشطة المهمة وهو ما يساعدها في الإستجابة لتغيرات السوق المستمرة.

و يمكن التمييز بين شكلين أساسيين من المقاول من الباطن من خلال جملة الإلتزامات المفروضة على المؤسسة المقاول هما:³

1- المقاول من الباطن الداخلية: وفق الشكل الأول تركز المؤسسة الأمرة كافة جهودها على الأنشطة الرئيسية و تتخلى عن الأنشطة الثانوية التي يتم إنجازها في الداخل وصالحها، كما يرتبط العمال اقتصاديا بها و قانونيا بالمؤسسة المقاول.

2- المقاول من الباطن الخارجية: تتمتع المؤسسة المناولة في هذه الحالة بنوع من الحرية بحيث يكون مجال نشاطها مستقل بها و خارج نطاق المؤسسة الأمرة، و يبقى الارتباط بين المؤسستين من حيث الوصاية التقنية و التكنولوجية، و يترتب على هذا النوع من المقاول عدة مزايا نذكر منها امكانية نقل المخاطر التي يمكن أن ينتجها النشاط داخل حدود المؤسسة، و من أمثلة ذلك وظائف الصيانة المركزية في الصناعة النووية الفرنسية و التي تساهم في انبعاث الإشعاع النووي بنسبة 80% (دراسة قام بها الباحث (Anne Thebaut – Mony)⁴.

¹ - منصورى الزين، آليات دعم و مساندة المشروعات الذاتية و المبادرات لتحقيق التنمية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، أبريل 2010، ص 11.

² - شارلز هيل و جارديث جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص 490.

³ - كودية يوسف، المقاول من الباطن كمدخل استراتيجي لتحقيق الكفاءة والفعالية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات والآفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، 6-7 نوفمبر 2007، ص 2.

⁴ - Olivier Hassid, La gestion des risques, Dunod, Paris, 2 édition, 2008, p 77.

الفرع الثالث: أهمية المقابلة من الباطن في تحقيق المرونة الإستراتيجية

تعتبر الاستعانة بالمقابلة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة لأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، و يكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلاً من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة و حجم الاستثمارات؛ و تكون ممارسة المقابلة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية و يسمح لها من إختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما يمكن لهذه المهارة أن تساعد على تطوير الأنشطة التي يقوم بها مختلف الشركاء من خلال تجميع الفرص المتاحة لديهم سيما و أن المؤسسة لا تتوافر لديها الموارد أو الكفاءات اللازمة للحاق بكافة التطورات و التغيرات البيئية،¹ و لذلك تعتبر استراتيجية التعاقد من الباطن الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك و القلب النابض لخبرة المؤسسة بيد أنها تدعم مركزها التنافسي من خلال تقوية مواردها الذاتية الداخلية، و تمتن علاقات تعاونها مع المؤسسات الأخرى المصنعة للمنتجات المرتبطة بها، كما تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجياً أو إنتاجياً أو العاجزين عن التنافس في الأسعار و ذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق، و هناك إعتقاد قائم على أن إعفاء المؤسسة من القيام بالأنشطة الثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية، و بالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية.²

لقد أدت زيادة المنافسة و انفتاح الأسواق الدولية إلى خلق المزيد من القيود على المؤسسات الأمرة و التي أصبحت بدورها أكثر إلزاماً في علاقاتها مع مقاوليها من الباطن، و هو ما أدى إلى زيادة حاجة المقاول من الباطن إلى الاتصال الدائم بالمؤسسة الأمرة لمعرفة مختلف التغيرات الحاصلة والاحتياجات الجديدة في مجال الأعمال (سواء اقتصادية، اجتماعية، أو بيئية...) من أجل التكيف السريع لنمط التنظيم الجديد و تجنب مخاطر عدم التوافق مع البيئة الخارجية، و إدارة تدفق الإنتاج وفق المتطلبات التي تملئها عليه المؤسسة الأمرة مثل: زمن الاستجابة، جودة المنتجات، خدمات ما بعد البيع، درجة الوعي البيئي

¹ - Christophe Everaere, Op, Cit, p 71-72.

² - آرثر آيه. تومسون، آيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و الحالات العملية، مرجع سابق، ص 387.

و المرونة العالية، و هو ما يفسر إستعمال تقنيات جديدة في الإنتاج مثل: ¹ الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة الإنتاج بمساعدة الحاسوب، إدارة الجودة الشاملة... الخ

خلاصة القول أن الاستعانة بمصادر خارجية ليست متاحة دائما و لا تمثل قاعدة تسييرية تطبق بطريقة شاملة و آلية، بل تساهم عدة عوامل في تبرير توزيع أنشطة المؤسسة تتوقف على طبيعة النشاط الممارس من جهة و على الظروف السائدة أيضا من جهة أخرى، و عليه فإن التحدي الإداري المطروح يكمن في البحث عن تحقيق التوازن المطلوب لبناء قاعدة موارد داخلية غنية للمؤسسة تحول دون وقوعها في شبك مورديها و حلفائها من جهة،² و تأمين سرعة تحركها من جهة أخرى من خلال الاعتماد على كفاءة و خبرة الموردين الخارجيين.

المطلب الثالث: البحث و التطوير كأداة للمرونة الإستراتيجية

الفرع الأول: تعريف البحث و التطوير

لقد أصبحت وظيفة البحث و التطوير من أهم جوانب التطور التكنولوجي لأنها تمثل وسيلة هامة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع، كما تؤدي إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية و البشرية، و ترتبط جهود المؤسسة الاقتصادية فيما يخص البحث و التطوير بثلاثة مجالات أساسية تعتبر من أهم مصادر الابتكار لديها نوجزها فيما يلي:³

- **البحث الأساسي:** وهو ذلك الجهد الذي يشير إلى فهم عميق لموضوع ما دون التفكير في تطبيق تجاري محدد وسريع له، وهو ما يسمح بتقديم المعرفة العلمية التي قد تكون لها نتائج تجارية على المدى البعيد وقد لا تكون.

- **البحث التطبيقي:** وهو بحث موجه نحو فهم عميق لموضوع ما يسمح بالاستجابة لاحتياجات معينة،

وفي الصناعة يتعلق هذا البحث بصورة خاصة بأهداف تجارية محددة.

¹ - Nada Rejeb, L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants, op, Cit, p 7.

² - آرثر آيه. تومسون، آيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و الحالات العملية، مرجع سابق، ص 273.

³ - عظيمي دلال، البعد الإستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلم الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 7-8 أفريل 2008، ص 474.

- التطوير: و يتمثل في تجسيد المعارف و العلوم التطبيقية على شكل منتجات، أجهزة، معدات أو طرق مفيدة.

لقد بينت العديد من الدراسات أن حجم الميزانيات المخصصة للبحث و التطوير يتناسب طردياً مع معدل النمو في رقم الأعمال المتعلق بالمنتجات الجديدة و مع مردودية المؤسسة، و لذلك تلجأ بعض المؤسسات بسبب نقص إمكانياتها المالية و البشرية المؤهلة إلى إبرام اتفاقيات مع مؤسسات أخرى مثل: ¹ مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، و تعتبر هذه الخطوة من الإجراءات التسييرية الفعالة التي تمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف و ترشيد الموارد المتاحة لديها .

و في هذا السياق تم نشر العديد من الدراسات حول أفضل نموذج لتنظيم وظيفة البحث و التطوير و ذلك من أجل تقليص مخاطر الابتكار و التخصيص الخاطئ للأموال تفادياً لانهايار المؤسسات و خروجها النهائي من السوق، و يمكن تعداد مجموعة من التحديات الواجب مواجهتها لإطلاق طاقات الإبداع و الابتكار إلى أقصى مستوياتها نوردها كالتالي: ²

- البحث عن الآليات الكفيلة بكشف الأفكار الجديدة في الأوقات المناسبة؛

- طرح التصورات السلعية و/أو الخدمية المؤدية لإيجاد حلول إبداعية لمختلف المشاكل التي يعاني منها المستهلكون، من خلال المتابعة الدائمة لتغيرات أذواقهم و قدراتهم الشرائية؛

- تحديد أوقات التوقف، الانسحاب و الدخول النموذجية لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي في ظل ظروف بيئية معينة؛

- تحفيز الأفراد المعنيين بعملية البحث و التطوير و وضع السياسات و البرامج الفعالة لتذليل الصعوبات الإدارية و التنظيمية.

¹- بن نذير نصرالدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أفريل 2009، ص 21.

²- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص 50.

الفرع الثاني: السياسات المنتهجة في عملية البحث و التطوير على مستوى المؤسسة

تعتبر الحوافز و الارتباطات من أهم السياسات المنتهجة لتطوير وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة، و يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

أ- **الحوافز:** تقوم المؤسسات بتشجيع المجهودات المبذولة في مجال البحث و التطوير و الإبداع التكنولوجي، و ذلك من خلال تحفيز الأفراد بهدف تحسين الأداء.

ب- **الارتباطات:** و تتمثل في مختلف العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، و كذلك المؤسسات العلمية، مراكز البحث التطبيقي، من أجل تغطية إحتياجاتها الناتجة عن نقص الموارد، و إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية معينة لضمان تدفق الأفكار و المعارف و الحلول، الأمر الذي يمكنها من المواكبة المستمرة للمستجدات في القطاع المعني بها.

و يؤدي الاستثمار في البحث و التطوير إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بالسعر أو بتميز المنتج، و يتم ذلك بمجرد التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة أفضل من تلك التي يستخدمها المنافسون الآخرون.²

الفرع الثالث: أهمية البحث و التطوير في تحقيق المرونة الإستراتيجية

يعد الاستثمار في البحث و التطوير ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغيير، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتسم بسرعة التطور و تركيز الإهتمام على عدد محدود من المجالات التكنولوجية و فئات المنتجات، و من أجل مراعاة المتطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات و/أو الخدمات و مع تقلبات الطلب، بحيث تتضمن هذه العمليات موارد أو قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة، و تكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصص لأن ذلك يتيح للمؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات و يقلل من الضغوطات في تغييرات حجم الإنتاج.³

¹- محمد العربي ساكر، رابح عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011، ص 11.

²- البشير عبد الكريم، دعم البحث و التطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: تحليل نظري و ميداني، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2008، ص 11.

³ - Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, OP, Cit, p 6.

لقد ازدادت درجة مرونة العمليات الصناعية خاصة مع إدخال التكنولوجيات النظيفة التي تركز على مدخلات العملية الإنتاجية و كذا المخرجات المقبولة بيئياً و ما لذلك من تأثير واضح على أداء المؤسسات.

1. إبداع المنتج: و يقصد به تقديم منتج جديد للمؤسسة والسوق معاً أو تحسين المنتج الحالي، بالاعتماد على الأفكار المتعلقة بأقسام البحث والتطوير وبحوث التسويق فضلاً عن مقترحات الزبائن ورجال البيع في ميدان العمل والعاملين في المؤسسة وكذلك الاستفادة من التطورات التقنية الجديدة.¹

و تُركز العديد من المؤسسات الرائدة على مجال البحث والتطوير من أجل تحقيق الإبداع في المنتج و الذي يعد أساساً جوهرياً لإستراتيجيتها باعتباره يمثل إحدى الطرق التي تتكيف بمُوجبها مع تغييرات البيئة و ذلك من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

2- إبداع العملية: يُشير إبداع العملية إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية الحالية مع امكانية عمل النوعين معاً، كما قد يشير إبداع العملية إلى الإبداع التقني للعملية الإنتاجية المعتمد على البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات موجودة بهدف تلبية متطلبات الزبائن.²

¹- أكرم احمد الطويل، رعيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009، ص 8.

²- المرجع نفسه، ص 10.

المبحث الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في التميز المستدام للمؤسسات الاقتصادية

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم ارتبط تحقيق استدامة الأداء التنافسي بقدرة المؤسسات الاقتصادية على تلبية المتطلبات الحالية و اشباع التوقعات المستقبلية لكافة الأطراف ذات المصلحة، إذ لم يعد تميز الأداء يقتصر فقط على تحقيق النمو و زيادة الفوائد المالية بل تجاوز ذلك ليشمل أولويات أخرى ذات منفعة عامة تستوجب ضرورة التكيف السريع بأقل تكاليف ممكنة مع المعطيات الجديدة بما في ذلك متطلبات الحماية البيئية و الاجتماعية، وقد رافق ذلك توجه المؤسسات الاقتصادية خاصة العالمية منها إلى مراجعة استراتيجياتها الحالية مع تبنيها مبدأ المرونة في تنفيذها بما يحقق لها التوافق الايجابي مع البيئة المحيطة و التميز الدائم في أدائها من خلال انتهاز آليات مرنة لتفعيل متطلبات التنمية المستدامة على مستوى عملياتها الانتاجية و التسويقية.

المطلب الأول: أهمية التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسات

الفرع الأول: علاقة المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة

يتقارب مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع مفهوم التنمية المستدامة، إذ يتناول المفهوم الأول إدماج الانشغالات الاجتماعية و البيئية في الأنشطة التجارية، في حين يبحث الثاني عن التوفيق بين الأبعاد الرئيسة للتنمية: البعد الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي.¹

ويمكن استخدام مفهوم التنمية المستدامة كأداة فعالة لتحسين علاقة المؤسسات بالمجتمع الذي تنشط فيه، فالمؤسسة يمكن أن تثري أو تفقر محيطها من خلال نشاطها الاقتصادي،² فكلما تمكنت من توفير الجو الملائم للعمل فيها كلما مكنها ذلك من تحقيق المنفعة في الأمد الطويل، بيد أن حساسية المحيط و اضطرابه الاجتماعي يشكلان تهديدا و عائقا لها على خلاف تماسك النسيج الاجتماعي الذي يحسن من أدائها نتيجة انخراطها في خدمة المجتمع و تحقيق رفاهيته، و هو ما يساعدها على تقليل الضغوط التي تواجهها و تحسين صورتها وزيادة حصتها السوقية الأمر الذي يترتب عنه ارتفاع أرباحها نتيجة ممارساتها الأخلاقية و تجنب مخاطر معاقبتها من خلال آليات السوق عن الممارسات غير العادلة.

¹- Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p 47.

²- بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (دراسة حالة شركة سونتراك)، مقالة تم الاطلاع عليها يوم: 2011/09/15 على الموقع الالكتروني التالي:

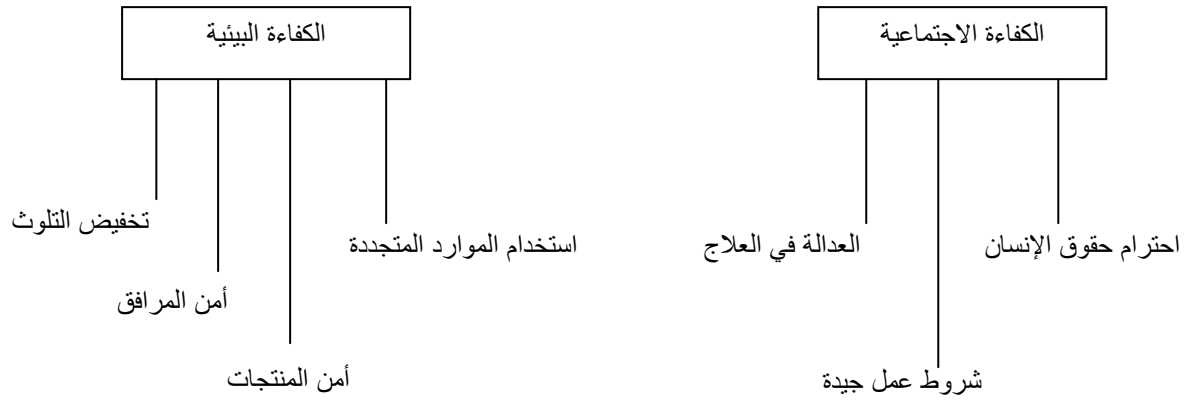
تقع الإدارة تحت ضغط مستمر من طرف المساهمين لزيادة الأرباح في الأجل القصير، على خلاف الأطراف الأخرى المهمة باستراتيجيات التنمية المستدامة في الأجل الطويل، لذلك ينبغي أن تكون الإدارة فعالة من خلال المبادرة بدلا من انتهاج ردود الأفعال، و يتضمن ذلك تقييما للممارسات البيئية والاجتماعية للمؤسسة كإجراء علاجي ووقائي في ذات الوقت،¹ ووضع معايير للصحة و الأمان تفوق الحد الأدنى المطلوب في ظل البحث المستمر عن سبل تحسين مستوى أمان و جودة المنتجات و الخدمات المقدمة مع التركيز على اقتناص الفرص الجديدة المطروحة في السوق.

يرى العديد من الكتاب أن تنفيذ مبادئ التنمية المستدامة يشكل مصدرا للميزة التنافسية، بحيث يسلط البعض منهم الضوء على الفوائد التي تضاف إلى قضية تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال بناء المزايا التنافسية القائمة على حماية البيئة، كما أكد على ذلك كل من **Reynaud et Rollet** حين اعتبر أن التنمية المستدامة تمثل موردا للمؤسسات و تعطي صورة خضراء عنها تعزز من درجة مواطنتها ومسؤوليتها الاجتماعية، وهذا ما يمكنها من الاستجابة بشكل أفضل للطلبات المقدمة من طرف أصحاب المصلحة ويساعدها على تحقيق شرعيتها خاصة إذا كانت مستهدفة من قبل المجتمع الخارجي فيما يتعلق بترسخ فكرة الوعي الأخضر فيها.²

¹- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مواطنة الشركات: مفهوم المواطنة و تطبيقاته في مجال الأعمال، تقرير رقم 410، 2004، ص 9.

²- Annelise Mathieu, Richard Soparnot, L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006, p 9.

شكل رقم 28: تأثير التنمية المستدامة على المزايا التنافسية



الحد من العيوب التنافسية

- التخفيض من أخطار الحوادث و الأخطار القانونية

- التخفيض من احتمال وقوع أحداث مثيرة (اضطرابات، مقاطعات)

مصدر المزايا التنافسية

- تخفيض التكاليف المباشرة (التقليل من التبذير)

- زيادة الحوافز للموظفين

- كسب حصص سوقية

- سهولة توظيف الإطارات

- فرصة إبتكار منتجات جديدة

Source : Alain Charles martinet et Emmanuelle Reynaud, Entreprise durable: finance et stratégie, Revue française de gestion N: 152, 2005, p8.

الفرع الثاني: التنمية المستدامة بوصفها تموقع استراتيجي

لا يمكن إخفاء القضايا البيئية و الاجتماعية في إدارة الأعمال، خاصة في الوقت الحاضر الذي تختلف فيه التزامات المؤسسات بمتطلبات التنمية المستدامة. و يترتب على إدماج التنمية المستدامة في الممارسات الإدارية تغيير اتخاذ القرارات في المؤسسات و الذي يمكن ملاحظته من خلال الخيارين التاليين:

- الخيار الاستباقي و ما يترتب عنه من تجاوز لكافة القيود بما في ذلك القيود البيئية و هي الحالة التي تبنى فيها قواعد المنافسة من طرف المؤسسة؛

- الخيار التكيفي و الاستجابة للضغوطات من أجل تلبية الاحتياجات البيئية والاجتماعية، و تخضع المؤسسة بموجبه لقواعد المنافسة التي تحددها مؤسسات أخرى.

يعرض هذين المنطقين مفهوم مزدوج للأنشطة المسؤولة اجتماعيا و التي تترجم في الإستراتيجيتين التاليين:¹

1- الإستراتيجية الاستباقية:

يجب تناول الحساسية البيئية بالمعنى الواسع باعتبارها تتضمن إعادة التفكير الأخلاقي و الاجتماعي المسؤول في المؤسسة، كما ينبغي أيضا تقييم مدى ترابط هذا السلوك مع المجالات الاجتماعية، والاقتصادية دون إهمال أي مجال من هذه المجالات.

تتميز المؤسسات ذات الحساسية البيئية بطبيعتها الاستباقية و لا تنتظر سن تشريعات متعلقة بإدماج المعطيات البيئية والاجتماعية في إدارة أعمالها بل تستبِق و تتجاوز ذلك، و لا يكون النشاط الطوعي المسؤول نتيجة لإيديولوجية منطقية خاصة، بل إن المنطق الأساسي في التفكير يرتكز على الحساسية البيئية و الاستفادة من المكاسب المترتبة عنها و التي تكون على مستوى التكاليف (تخفيض تكاليف الإنتاج)، و على مستوى شرعية المؤسسة **légitimité** (صورة المؤسسة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة، ثقافة المؤسسة)، و كذلك على مستوى تميزها (جودة المنتجات و الخدمات المقدمة، العلامة التجارية).

وعموما يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية توفير موارد بشرية و مالية معتبرة من طرف المؤسسات الراغبة في ذلك، و تعتبر هذه المقاربة ذات طبيعة إستراتيجية لأنها تتجاوز فكرة التكيف مع القيود و التي تكون في غالب الأحيان قانونية، و يتم تقييم هذا المعيار الاستراتيجي انطلاقا من التغيرات الداخلية التي تحدث في المؤسسة وفق متطلبات التنمية المستدامة التي أصبحت تمثل معايير لصنع القرار بل وغايات المؤسسة في حد ذاتها.

و من جهة أخرى يشكل هذا الموقف ميزة تنافسية في إطار المقاربة الإستباقية لقضايا الاستدامة، ذلك أن المؤسسة لديها التزام أخلاقي لا يقتصر على عدم إلحاق الضرر بالمجتمع فقط، بل يتجاوز ذلك إلى المساعدة في إدارة المشاكل الاجتماعية وفق إستراتيجية تسوية بين المصالح الاقتصادية و التوقعات

¹- Dominique Wolff et Fabrice Maulèon, Le Management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Lavoisier, paris, 2008, p p 176-178.

التنظيمية.¹ و في الواقع العملي يتطلب الالتزام التنظيمي المستدام قصد إستراتيجي، يترجم في "التوافق" بدلا من "التطابق" الإستراتيجي بمعنى عدم البحث عن الامتثال لما هو موضوع فقط بل تجاوز تلك التوقعات أيضا، فكلما اعتمدت المؤسسة على نهج متكامل من المسؤوليات الاجتماعية خارج مجال أعمالها التجارية كلما اتجهت نحو ممارسة مسؤولياتها غير المحدودة، باعتبار أن الإستباقية عبارة عن مقارنة طوعية تشكل المرحلة الأكثر تقدما في معالجة الطلب الاجتماعي، و عليه يمكن اعتبار هذا النوع من السلوك جزء من المقاربة التي يطالب بها الموقف المستدام.

و بشكل عام يعتبر السلوك الاستباقي موضوع العديد من التطورات النظرية في الأدبيات الخاصة بإدارة التنمية المستدامة، و يمتاز بصياغة استجابات ملائمة لمختلف التوقعات بهدف تحقيق الربح الأقصى، وفي نفس الوقت تحسين الجودة والأداء في إطار البحث عن الشرعية إزاء مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة.

2- الإستراتيجية التكيفية:

يعتبر النموذج النيو كلاسيكي قضايا الاستدامة من الضغوط الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، إذ تشكل توقعات أصحاب المصلحة في الواقع العملي تهديدا للسير الحسن لأنشطة المؤسسة،² و تقاس الإستراتيجية التكيفية وفقا لطبيعة المفاضلة بين الأبعاد البيئية، الاجتماعية والاقتصادية، بحيث تشكل التنمية المستدامة في هذه الحالة قيودا قوية و مصدر تكاليف معتبرة خاصة و أن المنطق المالي والنتائج الاقتصادية المباشرة تسيطر على تفكير مؤيدي هذه المقاربة، إذ أن البحث عن تحقيق الربح الخاص يقود هؤلاء إلى الاعتقاد بأن الاستثمارات البيئية و الاجتماعية عبارة عن تكاليف إضافية تقيد البعد الاقتصادي للتنمية وتتعارض معه.

تميز هذه المقاربة الدفاعية بين نمطين من السلوك، يتعلق الأول بممارسة الأنشطة دون إدماج المعطيات البيئية و هو أمر نادر الحدوث لأن القانون أصبح أكثر قوة و زجرا من أي وقت مضى، في حين يرتبط السلوك الثاني بالامتثال للوائح البيئية و عدم تجاوزها وتجنب العقوبات المترتبة عن عدم احترام القوانين و مخالفتها. فالتنمية المستدامة وفق هذه المقاربة لا تشكل ميزة إستراتيجية للمؤسسات و لا تخلق قيمة إضافية لها بل تعتبر قيود و عوائق تقنية و تنظيمية، كما أنها تولد تكاليف إضافية للتكيف، فعلى مستوى اتخاذ القرارات تشكل السياسة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية متغير ذو أهمية ثانوية، تخضع بموجبه

¹ - Annelise Mathieu, Jean-Louis Chandon, Op, Cit, p 10.

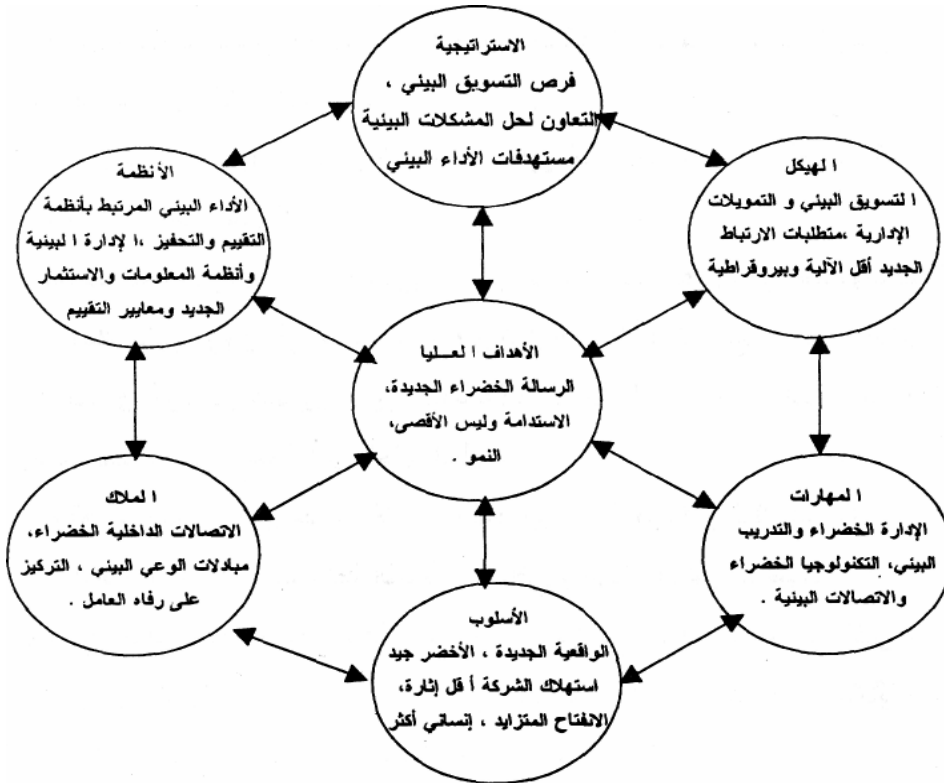
2- Dominique Wolff et Fabrice Maulèon, Op, Cit, p 178.

المؤسسة لقواعد المنافسة المفروضة من قبل المنافسين و تتكيف معها بالاعتماد على أسلوب المحاكاة (التقليد) و لا تسعى إلى إعادة تشكيل هذه القواعد التنافسية.

الفرع الثالث: التخضير الداخلي و الخارجي للمؤسسات الاقتصادية

لقد اقترنت المسؤولية البيئية بفكرة تخضير المؤسسة و التي تشير إلى تبني هذه الأخيرة لرسالة و رؤية ملائمة لجملة المطالب البيئية، و المشاركة في حمايتها و تحسينها من خلال تخضير الأبعاد التنظيمية التي يمكن تحديدها بالأساس السبعة (Seven S) لإطار ماكنزي و المتمثلة في: الاستراتيجية (Strategy)، الهيكل (Structure)، النظم (Systems)، الأهداف العليا (Super-Ordinate Goals) (الملاك و العاملين) (Staff)، المهارات (Skills)، الأسلوب (Style)، و الشكل أدناه يوضح تخضير هذه الأبعاد كما يلي:¹

شكل رقم 29: تخضير الأبعاد السبعة للمؤسسة



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص

307.

¹- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 310-311.

يرتبط تخضير المؤسسة بمستويين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

أولاً: التخضير الداخلي للمؤسسة

يرتبط تخضير المؤسسة داخليا بما يلي:

- 1- التخلي عن فكرة اليد الخفية القائمة على أساس أن الأفضليات الجزئية تحقق الأفضلية الكلية و التوجه نحو تعظيم الربح في ظل حماية البيئة؛
- 2- تبني المؤسسة مبدأ " من يلوث يدفع " من خلال تحويل تكاليف التلوث الخارجية إلى تكاليف داخلية؛
- 3- المراجعة الداخلية البيئية بالاعتماد على تقييم الأداء البيئي للمؤسسة و مراجعة سياساتها و ممارساتها البيئية.

ثانياً: التخضير الخارجي للمؤسسة

يشير التخضير الخارجي للمؤسسة إلى ما يلي:

- 1- احترام القوانين و التشريعات البيئية و العمل على تطبيقها؛
- 2- تحمل المؤسسة مسؤولية سلامة المجتمع و تلويث البيئة التي تنشط فيها.

المطلب الثاني: دور الإنتاج الأنظف في تميز المؤسسات

الفرع الأول: تعريف الإنتاج الأنظف

نشأت فكرة الإنتاج الأنظف في منتصف الثمانينات كبديل أشمل لفكرة التكنولوجيات منخفضة أو عديمة النفايات باعتبارها " تتضمن المنظومة الصناعية برمتها و تمتد إلى المنتج نفسه "،¹ و لقد عرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الإنتاج الأنظف على أنه عبارة عن: "التطبيق المتواصل لاستراتيجية وقائية متكاملة على العمليات، والمنتجات، والخدمات لزيادة الكفاءة والحد من المخاطر على الإنسان والبيئة"²، و هو ما يدل على أن الإنتاج الأنظف ليس مجرد حل تقني فحسب بل يشير إلى الطرق التي تنتج فيها السلع والخدمات بأثر بيئي أدنى في ظل القيود التقانية والاقتصادية الحالية وفق استراتيجية شاملة تدمج الإعتبارات البيئية ضمن الأهداف الحالية و المستقبلية للمؤسسة، بما يتيحها إمكانية الحفاظ على قدرتها التنافسية أو تعزيزها ضمن إطار الاستدامة البيئية.

وهكذا فإن الإنتاج الأنظف يشكل هدفا أساسيا لتطبيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة و يمثل وسيلة مهمة للتقليل من كمية النفايات و خطورتها، و ذلك عبر الحد من توليدها عند المصدر (بإعادة

¹ - عصام الحناوي، الصناعة الايكولوجية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني: البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، 2006، ص504.

² - برنامج الأمم المتحدة للبيئة، خطة عمل البحر المتوسط، الاجتماع العادي الثالث عشر للأطراف المتعاقدة في اتفاقية حماية البحر المتوسط من التلوث، أثينا، 2003، ص ص 26-27.

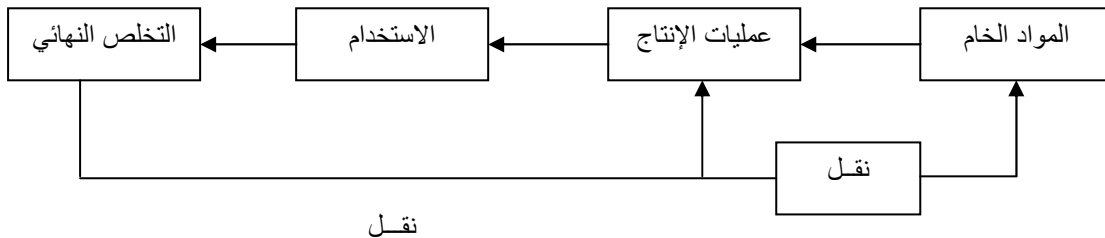
تصميم المنتجات والعمليات)، أو من خلال عمليات إعادة التدوير الداخلية و التي يترتب عليها تحقيق مجموعة من المنافع والفوائد نذكر أهمها كالتالي: ¹

- 1- مواكبة التطورات العالمية لتحديث طرق الإنتاج باستخدام التقنيات الجديدة؛
- 2- مراعاة الاعتبارات البيئية عند تصميم وتشغيل وتنفيذ خطط الإنتاج؛
- 3- تحسين نوعية المنتجات من ناحية الجودة البيئية والسلامة الصحية بما يؤدي إلى زيادة الطلب عليها؛
- 4- إستبدال المدخلات الملوثة بأخرى صديقة للبيئة؛
- 5- تخفيض التكاليف الإنتاجية من خلال إعادة تدوير مخلفات العمليات الصناعية أو استخدامها في إنتاج منتجات أخرى؛
- 6- إعطاء صورة جيدة للمؤسسة و تحسين فرصها التسويقية وبالتالي رفع مقدرتها التنافسية؛
- 7- تحقيق بيئة عمل آمنة و تخفيض الآثار البيئية السلبية؛
- 8- توفير المرونة في تنفيذ القوانين والتشريعات البيئية؛
- 9- التقليل من الآثار الضارة خلال دورة الإنتاج بداية من استخدام هذه الآلية للحفاظ على المواد الخام إلى غاية التخلص من المخلفات غير القابلة للتدوير.

الفرع الثاني: أهمية دورة حياة المنتج في برامج الإنتاج الأنظف

يشتمل تحليل دورة حياة المنتج على كافة المراحل التي يمر بها هذا الأخير (المنتج) بداية من كونه مادة خام ثم عمليات تصنيعه و الاستخدام النهائي له إلى غاية تدويره أو التخلص منه بطرق آمنة بيئياً، و تهدف دراسة دورة حياة المنتج إلى تطبيق طرق التصميم البديلة للأجزاء التي يمكن إعادة تدويرها، بحيث تتطلب عملية التغيير في التصميمات و استخدام المواد البديلة معرفة كاملة بالبدائل و مدى توافرها، و الشكل التالي يوضح فكرة تحليل دورة حياة المنتج.

شكل رقم 30: تحليل دورة حياة المنتج



المصدر: إبراهيم عبد الجليل، الإدارة البيئية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني: البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، لبنان، 2006، ص 436.

¹ - موسى عبد الناصر، الإدارة البيئية و آليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 86.

و من الضروري تعزيز التعاون بين المؤسسات الصناعية و المؤسسات الحكومية في مجال تكنولوجيا إعادة التدوير من خلال التركيز على ما يلي:¹

1- اعتماد المواصفات القياسية للمنتجات والتي لها دور فعال في تدعيم استراتيجية الإنتاج الأنظف من خلال تأكيدها على ضرورة اختيار المواد الأقل تلوثا و القابلة للتدوير، مع التطوير المستمر لتصميم منتجات خضراء صديقة للبيئة؛

2- تحفيز و تشجيع الصناعات في مجال تدوير الأجزاء المستعملة؛

3- إدماج تكاليف إعادة التصنيع أو التخلص الآمن من النفايات في سعر المنتجات الجديدة أو المعدلة لدعم التوجه نحو استراتيجية الإنتاج الأنظف القائمة على الإستخدام الأمثل للمواد و إعادة تدوير الفضلات القابلة للإستعمال مرة ثانية.

الفرع الثالث: الإنتاج الأنظف كاستراتيجية مرنة لتفعيل التنمية المستدامة في المؤسسة

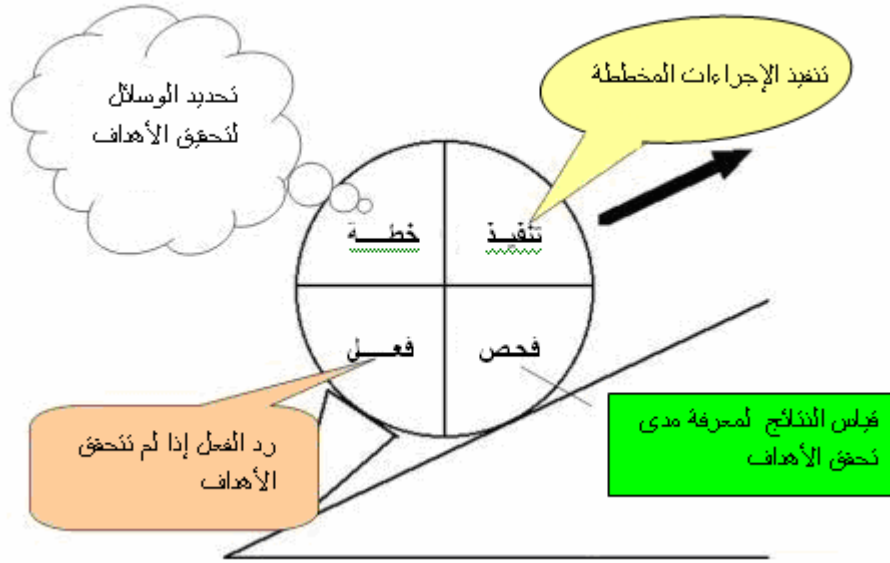
تسعى المؤسسة الإقتصادية من خلال الإنتاج الأنظف لإيجاد أفضل الحلول للعمليات الإنتاجية و تعزيز تكيفها بإتجاه فعالية الإنتاج و تسهيلات عملية نموها و التنافس من خلال التحسينات في شروط التشغيل، فالمؤسسات على إختلاف أهدافها بحاجة ماسة إلى التحسين المستمر في عملياتها و أنشطتها و منتجاتها استجابة لحاجات الزبون و توقعاته المتغيرة كميًا و نوعيًا، و يتضمن مدخل **PDCA Cycle** الذي تم تطويره من قبل **Deming Shewhart** أربعة مراحل أساسية لأنشطة التحسين المستمر تتمثل فيما يلي:²

- 1- **Plan**: و تشمل هذه المرحلة على الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد التحديد الدقيق للمشكلة و جمع البيانات اللازمة و تحليلها؛
- 2- **Do**: و تتمثل في تنفيذ الخطة و التغيير المخططين؛
- 3- **Check**: يتم في هذه المرحلة تقييم نتائج التحسين مقارنة مع الجهود المبذولة؛
- 4- **Act**: اعتمادا على النتائج المتحصل عليها تقرر المؤسسة إمكانية تطبيق خطة التحسين المستمر على كافة المجالات الأخرى في حالة نجاحها، تعديلها أو إلغائها في حالة فشلها.

¹ - سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 253-254.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص 183.

و الشكل رقم 31 يلخص مبدأ التحسين المستمر كما يلي:



source : <http://www.strid.ch/fr/Page.asp?Id=74Source>

فالإننتاج الأنظف عبارة عن استراتيجية مدمجة في العملية الإنتاجية ككل تستجيب أوتوماتيكيا إلى تغيرات يمكن لهذه العملية أن تنتجها مثل: ¹ الزيادة في الإنتاج، الزيادة في إستخدام بعض المواد، و يمكن أن يطبق الإنتاج الأنظف في عملية محددة أو في كل العمليات وفقا لحاجة المؤسسة و المسؤوليات التي تقع على عاتقها.

و يترتب على تطبيق استراتيجية الإنتاج الأنظف توفير في تكاليف معالجة تدفق النفايات و ترشيد إستهلاك الموارد مثل: الماء و الطاقة و المواد الأولية إلخ، و في الوقت ذاته فإن السعي لإيجاد أفضل الحلول في العمليات الإنتاجية بواسطة الإنتاج الأنظف يمكن أن تؤدي إلى الزيادة في إنتاجية العمل (مثل توفير الوقت الذي يمكن أن يستثمر مرة ثانية في نفس العملية) أو الزيادة في الإنتاج في نفس الوقت، و من جهة أخرى يساهم الإنتاج الأنظف في التطوير الفني للعمل و الذي يتطلب التعليم المسبق و عملية التوعية داخل المؤسسة و ما لذلك من انعكاسات إيجابية على الممارسات البيئية و متطلبات تحسين سمعة المؤسسة.

¹ - مركز النشاطات الإقليمية للإنتاج الأنظف، دليل التشخيص: تشخيص فرص تخفيف الأثر البيئي، إسبانيا، ط1، 2008، ص 12.

المطلب الثالث: دور التسويق الأخضر في تميز المؤسساتالفرع الأول: تعريف التسويق الأخضر

يعتبر التسويق الأخضر أحد المداخل الحديثة للتسويق الإبتكاري، فهو عبارة عن: "مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة و تعديل عاداتهم الإستهلاكية بما ينسجم مع ذلك و العمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع"¹ يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تمييزها عن المنافسين، و الصورة الذهنية لها، و سمعتها و ما يترتب عن ذلك من تدعيم مركزها التنافسي و بالتالي زيادة أرباحها، فالتسويق الأخضر عبارة عن نهج تتبعه المؤسسة في إطار قوى بيئية خارجية مختلفة تدعو إلى مراجعة ممارساتها التسويقية و تبنيها لمعايير الإدارة البيئية عبر مدخل إبداعي يعطيها التميز عن المؤسسات الأخرى.²

يشتمل نظام الإدارة البيئية على مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في المؤسسة بغية حصولها على شهادة **ISO14000**، في حين أن التسويق الأخضر يتيح للمؤسسة حرية إختيار الأساليب و الإستراتيجيات الملائمة من أجل الحفاظ على الموارد و صون الطبيعة، و لتوضيح العلاقة بين الموضوعين و نقاط الإختلاف بينهما يمكن عرض النقاط التالية:³

- يشتمل التسويق الأخضر على ثلاثة مبادئ أساسية و هي: الحماية البيئية، إرضاء الزبائن، و تحقيق الربحية، في حين تؤكد معايير مواصفة **ISO14000** على هدف وحيد و هو حماية البيئة؛
- يعطي مدخل التسويق الأخضر للمؤسسة حرية إختيار سوق محددة أو منتج محدد، على خلاف مواصفة **ISO14000** التي تشترط تغييرات هيكلية للتطبيق؛
- يعتمد التسويق الأخضر على بناء إستراتيجية معينة في حدود الإمكانيات المتاحة وفق الإستراتيجية العامة الأمر الذي يساعد المؤسسة على سهولة تطبيق هذا الأسلوب، عكس مواصفة **ISO14000** التي يعترض تطبيقها بعض الغموض كونها تمثل مواصفة خارجية تحتاج المؤسسة لفهمها إلى استشارات خارجية.

و على الرغم من وجود هذه الإختلافات إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تحقيق التكامل بينهما وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة و حماية البيئة.

¹ - علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 57.

² - نعيم حافظ ابو جمعة، التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003، ص 28.

³ - تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 70.

الفرع الثاني: المزيج التسويقي الأخضر

لقد لعبت المسؤولية الإجتماعية و البيئية دور مهم في إحداث التطور على عناصر المزيج التسويقي التقليدية، و ذلك بالإنقال بها من المنظور الضيق للعملية التسويقية التي تركز على زيادة المبيعات، و تعظيم ربح المؤسسة من خلال الإستجابة لحاجات الزبائن و رغباتهم دون مراعاة الحاجات الأسمى التي يفتقدها المجتمع و البيئة، إلى مجال أوسع يشتمل على أبعاد جديدة تراعي مبدأ التوفيق بين تحقيق أهداف المؤسسة الخاصة و الأهداف البيئية و الإجتماعية العامة بما يترتب عنه تحقيق مكاسب ترضي كافة الأطراف و تضمن استجابة المؤسسة الإيجابية تجاه البيئة التي تنشط فيها، و سنتطرق إلى عناصر المزيج التسويقي بشكل مختصر على النحو التالي:¹

1- المنتج **Product**: يعرف المنتج الأخضر على أنه ذلك المنتج: " المصمم و المصنع وفقا لمجموعة من المعايير التي تهدف إلى حماية البيئة و تقليل استنزاف المواد الطبيعية مع المحافظة على خصائص الأداء الأصلية"، و هو ما يدل على قدرة المنتجات الخضراء على الإستجابة الواعية و الدائمة لحاجات الزبائن و توجهاتهم المتغيرة التي تكون مدعومة باستراتيجية المؤسسة و توجيهها البيئي و الإجتماعي نحو تعديل المنتجات الحالية أو طرح منتجات جديدة بالصفات البيئية المطلوبة.

2- السعر **Price**: تتحمل المؤسسات الملتزمة بفلسفة التسويق الأخضر تكاليف إضافية مرتبطة بمجال البحث و التطوير و تعديل الأساليب الإنتاجية من أجل تقديم منتجات خضراء، و من أجل ذلك تعمل على تغطية هذه التكاليف (المواد الأولية غير الضارة بالبيئة، مصادر الطاقة النظيفة...) من خلال زيادة أسعار منتجاتها بعد قيامها بدراسة معمقة لأجزاء السوق التي تتعامل معها لمعرفة مدى تقبل المستهلك لهذا النوع من الزيادة و مدى استجابة السوق المستهدفة لهذا النوع من المنتجات.

3- المكان أو التوزيع **Place**: تبنى العلاقات بين الموزعين و الزبائن في إطار فلسفة التسويق الأخضر وفق نظام التوزيع ذو الاتجاهين **Two-Way** بدلا عن النظام التقليدي ذو الاتجاه الواحد **One-Way** و الذي يركز على فكرة تدوير المخلفات و البقايا عن طريق إعادتها إلى مكان إنتاجها أو بيعها عوضا عن رميها.

4- الترويج **Promotion**: يعرف الترويج على أنه: " عملية الإتصال التي تهدف إلى بناء العلاقة مع الزبائن و ادامتها من خلال اعلامهم و اقناعهم بما تقوم المنظمة ببيعه أو تسويقه "²، فمن خلال الترويج الأخضر تستطيع المؤسسة نقل توجهاتها و رسالتها التسويقية إلى الزبائن لكن في حدود عدم المبالغة، و الالتزام بمبدأ الشفافية في طرح المعلومات حول منتجاتها و الآثار المترتبة عنها.

¹- تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص ص 88-89-90.

²- علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، فلسفة التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص 82.

الفرع الثالث: التسويق الأخضر كاستراتيجية مرنة لتفعيل التنمية المستدامة في المؤسسة

بدأت المؤسسات الإقتصادية تدمج المعايير البيئية في استراتيجياتها لكي تتكيف مع القيود البيئية المفروضة عليها في الأسواق العالمية و من أجل المحافظة على مراكزها التنافسية و تعزيزها، و لعل خير دليل على ذلك المؤسسات الأوروبية التي تضع استراتيجيات تسويقية خاصة بأنظمتها الإدارية بهدف تحويلها إلى أنظمة خضراء قادرة على اكتشاف الأضرار التي يمكن أن تحدثها منتجاتها المسوقة سواء في البيئة أو على صحة الإنسان، و هناك عدة توجيهات و معايير صناعية مثل:¹ نظام إدارة البيئة (ISO 14000)، نظام التدقيق البيئي، و الإدارة البيئية الأوروبية (EMAS) توطر الخطوط العريضة في كيفية وضع استراتيجيات و برامج الإدارة البيئية بحيث تتكامل مع الخطوط الأولى للجودة، و تشجع على تحقيق الأهداف البيئية و الصحة العامة و السلامة المهنية.

إن فلسفة التسويق الأخضر تحتم على المؤسسات أن تكون مستجيبة و مرنة بالقدر الكافي لكافة متطلبات و حاجات الزبائن فيما يتعلق بالقضايا الصحية و البيئية، حيث تركز على تفعيل مختلف العمليات الخضراء داخل المؤسسات من خلال حملة تغيير شاملة في تفكير و ثقافة المؤسسة للحصول على السلوك الداعم والمساند، بالإضافة إلى التغيير في العمليات التسويقية لتدعيم مبدأ الثقة الذي يعد أساس الفعالية في عملية التسويق الأخضر، إذ يتحتم أن تعكس المنتجات المسوقة القيمة التي ينتظرها الزبائن و جملة الفوائد البيئية الثانوية للمنتجات الخضراء حتى لا يحس هؤلاء بالمصلحة الأحادية من جانب المؤسسات التي يتعاملون معها.

¹ - علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، فلسفة التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص ص 89-90.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر تضمين متطلبات التنمية المستدامة في التحركات الإستراتيجية مغامرة في كل مؤسسة تعاني من تحديات و عقبات في ذلك، لكن يمكن أن تكون المؤسسة المبتكرة قادرة بما فيه الكفاية لتقبل هذه المقاربة من بابها الواسع حتى تكون سباقة في هذا المجال الذي يتيح لها التميز في أدائها الإقتصادي، الإجتماعي و البيئي بين مجموع الفاعلين في السوق، و يرتبط هذا التغيير أساسا بمرونة المؤسسة و مقدرتها في التوظيف الفعال للأدوات الكفيلة بذلك كالمتابعة المستمرة و الرصد الشامل لبيئتها من أجل توفير جملة المعلومات الإستراتيجية التي تكون بمثابة الأرضية الممهدة لاتخاذ قرارات أكثر دقة ينتج عنها الخوض في أنشطة مواكبة لمختلف حاجيات و رغبات الزبائن، و مستجيبة لعموم القوانين و التشريعات المؤطرة لمجالات أعمالها، هذا ما يتطلب في غالب الأحيان الاستثمار في موارد إضافية و توافر العنصر البشري المرن باعتباره يلعب دورا محوريا في تحقيق ذلك. و حتى لا تحمل المؤسسة نفسها أعباء تتجاوز قدراتها المتاحة تلجأ إلى التعاون مع مؤسسات أخرى تطبق نفس المنهج الرامي إلى المشاركة في الوصول إلى تنمية شاملة تتقاسم ثمارها الأجيال المتعاقبة، بينما تركز أعمال المؤسسة في إطار إتمادها الذاتي على البحث المستمر و التطوير المتواصل لمختلف عملياتها المتعلقة بالاشباع الكمي و النوعي للزبون باعتباره ملك السوق، و هو الأمر الذي يتطلب منها مراعاة المعايير و الاعتبارات الوقائية و الاستباقية في التصميم، التصنيع، الاستعمال، المعالجة والتخلص النهائي من النفايات و المخلفات بكل أشكالها، بحيث يشكل الإنتاج الأنظف الإستراتيجية الأكثر فعالية و كفاءة في تشغيل العمليات الصناعية، يدعمها تبني فلسفة خضراء في تسويق المنتجات تجعل المؤسسة قادرة على استقطاب الزبائن و المحافظة عليهم بما يتيح لها ميزة تنافسية تستطيع استغلالها في استدامة تميز أدائها مقارنة بالمنافسين.

القسم التطبيقي

الفصل الثالث

دور المرونة الإستراتيجية في تميز مؤسسة فرتيال بعناية

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة فرتيال

المبحث الثاني: مواصفات الإيزو في المؤسسة

المبحث الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في التميز المستدام للمؤسسة

مقدمة الفصل الثالث:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري من هذا البحث إلى إبراز الدور الجوهرى الذي تلعبه المرونة الإستراتيجية كآلية حديثة لتكيف المؤسسات الاقتصادية مع التحولات البيئية المفاجئة، وإبراز أهميتها في تميز الأداء وفق متطلبات التنمية المستدامة، حاولنا إسقاط الجوانب النظرية السابق ذكرها على مؤسسة فرتيال المتخصصة في إنتاج الأسمدة و المخصبات الزراعية باعتبارها تجربة ناجحة عن الشراكة الايجابية استطاعت من خلالها الدولة الجزائرية تغطية النقص الذي كانت تعاني منه سابقا في مجال الأسمدة أحد العوامل الرئيسية في زيادة الإنتاج الزراعي و تحقيق الأمن الغذائي؛ و تتعلق أسباب اختيار هذه المؤسسة لإجراء الدراسة التطبيقية بكونها تنتمي إلى قطاع إنتاج الأسمدة الكيماوية أكثر القطاعات الصناعية تلويثا للبيئة و إضرارا بصحة الإنسان، و بمدى استجابة هذه المؤسسة بفضل أسسها السليمة وتدابيرها المرنة في السيطرة على جودة منتجاتها و مراعاتها لمختلف الجوانب الاجتماعية و البيئية في آن واحد.

من أجل دراسة دور المرونة الإستراتيجية في مؤسسة فرتيال و تبيان أهميتها تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة فرتيال

المبحث الثاني: مواصفات الإيزو في المؤسسة

المبحث الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في التميز المستدام للمؤسسة

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة فرتيال

في إطار دعم الزراعة و تطويرها قامت الدولة الجزائرية بإنشاء مصنعين لإنتاج الأسمدة الأزوتية و الفوسفاتية يتواجد الأول بولاية عنابة و الآخر بأرزيو نتيجة للشراكة التي أمضاها مركب أسميدال مع مركب فيلار مير الإسباني سنة 2005، و ذلك بهدف تغطية السوق الوطنية و تحسين مستويات الإنتاج الزراعي لتحقيق الأمن الغذائي. يشتمل هذا المبحث على تعريف مؤسسة فرتيال و نشأتها التاريخية مع التطرق إلى وحداتها الإنتاجية و الأسمدة التي تنتجها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها التاريخي

الفرع الأول: التطور التاريخي

قررت مؤسسة سوناطراك في سنة 1967 بناء مركب للأسمدة الفوسفاتية بعنابة، و التي بدأت وحداته العمل سنة 1972 في إنتاج حمض السلفيريك، الفوسفوريك و الأسمدة إضافة إلى إنشاء بعض المرافق الصناعية فيما بعد.

عرف هذا المركب سنة 1982 توسعة بإقامة وحدات لحمض النيتريك، نيترات الأمينيوم و ثلاثي فوسفات الصوديوم (STTP)، وفي سنة 1975 تم إنشاء مركب للأسمدة الأزوتية بشراكة مع مؤسسات " Creusot –Loire Industrie " و " Krebs " (France) و Kellogg (USA) والذي شرع في الإنتاج سنة 1984، أما فيما يتعلق بوحدة الأمونياك فقد بدأت الإنتاج سنة 1987.

مع إعادة هيكلة المؤسسات العمومية سنة 1984 تم جمع كل وحدات المركب تحت التسمية الجديدة (ASMIDAL) و التي أصبحت مؤسسة ذات أسهم سنة 1996. في سنة 1995 أعيد تحويل و تجديد وحدات إنتاج حمض السلفيريك و الفوسفوريك إلى إنتاج الأسمدة الفوسفاتية البسيطة الممتازة (SSP) التي بدأت عملية الإنتاج سنة 2000، و بعد ثلاث سنوات تم الشروع في صناعة سائل الأمونيترات (اليوريا) (UAN).

و في ظل الإصلاحات الاقتصادية المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية تم توقيع اتفاق شراكة في شهر أوت سنة 2005 بين مجمع اسميدال (ASMIDAL) و المجمع الإسباني " Villar Mir " تحت اسم " Fertil " التي تجمع بين مصنعين أحدهما بولاية عنابة و الآخر بولاية أرزيو معدان لإنتاج الأمونياك و الأسمدة الأزوتية الفوسفاتية،¹ و بموجب هذه الشراكة يساهم المجمع الإسباني بنسبة 66 % و أسميدال بنسبة 34 % في رأس مال مؤسسة " Fertil "، و منذ ذلك التاريخ تعهدت مؤسسة فرتيال بمبلغ 100 مليون دولار لإصلاح و تطوير وحدة عنابة.

¹ - بالنسبة للمعلومات المتعلقة بنشأة المؤسسة و تطورها التاريخي فهي مستخلصة من تقرير بعنوان: Fertil, Unité D'Annaba، مقدم من طرف المديرية التقنية للمؤسسة، ص 3- 4.

الفرع الثاني: تجهيز المؤسسة

لأجل ضمان التشغيل الدائم و بلوغ مستوى معين من الإنتاج تم تدعيم النسيج الصناعي للمؤسسة بمختلف التجهيزات و المعدات اللازمة لذلك.

لتغطية حاجة المؤسسة للمياه أنشئت محطتان لضخ مياه البحر بالقدرة التالية :

* عملية الضخ الأولى : 3 مضخات بقدرة 5000 م³ / سا لكل مضخة (3 x 5000 م³/سا) .

* عملية الضخ الثانية : 4 مضخات بقدرة 14000 م³/سا لكل مضخة (4 x 14000 م³/سا) .

* رافعة لشحن الأمونياك بقدرة (1000 ط/سا) .

* آلة لشحن الأمونياك على متن البواخر بقدرة (1000 ط/سا) .

* بساط آلي متحرك (portique) لتفريغ المواد الأولية الصلبة.

* محطة تفريغ حمض الفوسفوريك بقدرة 100 م³/سا .

* أسطوانتان لتخزين حمض الفوسفوريك (2 x 2500 م³) .

* ثلاثة مخازن لتخزين المادة الأولية الصلبة (القدرة الإجمالية 35000 طن) .

الفرع الثالث: التركيبة البشرية و الهيكل التنظيمي في المؤسسة

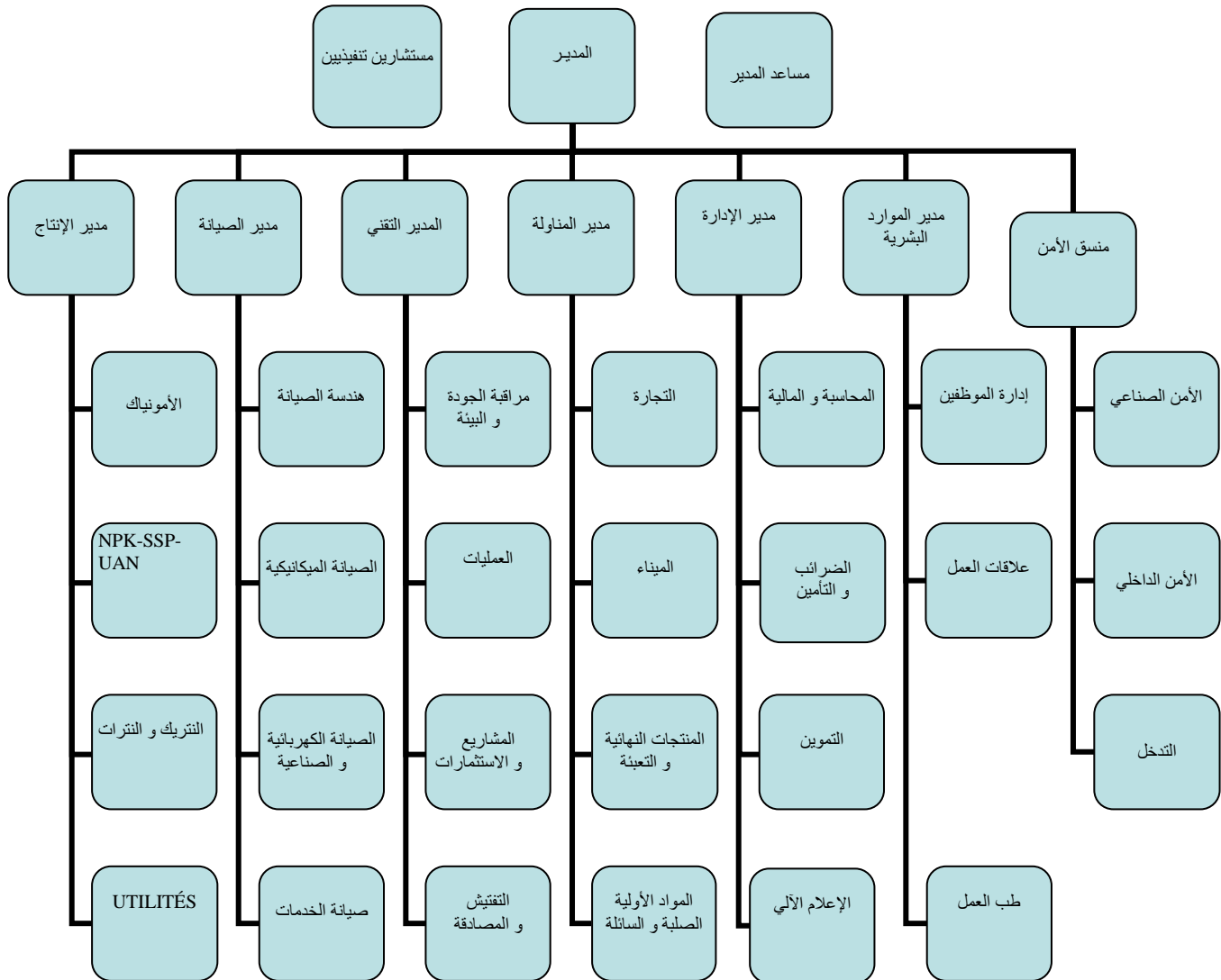
تشغل المؤسسة 804 عمال (إحصائيات 30 جوان 2010)، و الجدول أدناه يلخص توزيع العمال وفق المهام التالية:

جدول رقم 08: عدد عمال المؤسسة في سنة 2008

المجموع	التنفيذ	التحكم	إطارات	إطارات سامية	إطارات التسيير	csp
804	402	276	72	16	38	العمال الدائمون في المؤسسة

Source : Fertial, Unité D'Annaba, fichier a été obtenu à partir de la direction technique, p5.

شكل رقم 32: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبارة عن هيكل وظيفي يتسم بالتعقيد نوعا ما و بطول الهرم في حد ذاته ما ينتج عنه مركزية في اتخاذ القرار و زيادة درجة الرسمية في جل الأقسام، إذ يترتب على ذلك الإشراف المباشر على بعض الأعمال خاصة التي تتعلق بتحديد السياسات التي يتطلب تنفيذها الرجوع للإدارة العليا، مع وجود بعض الصلاحيات المخولة لبعض الإدارات و الأقسام كالتوظيف و الترقيّة مثلا، إلا أن مثل هذه الصلاحيات مازالت بحاجة إلى تعزيز باعتبار أن العديد من القرارات المتعلقة بها تتطلب استشارة الإدارة العليا لإنجازها.

المطلب الثاني: أنواع الأسمدة التي تنتجها المؤسسة

نميز بين الأسمدة البسيطة التي تحتوي على عنصر مغذي وحيد، والأسمدة المركبة التي قد تحتوي على عنصرين أو ثلاثة،¹ و يتم تسمية الأسمدة المعدنية بالاعتماد على العناصر الثلاثة الرئيسية التالية:

N-P-K

يمكن أن تكون الأسمدة البسيطة آزوتية، فوسفاتية أو بوتاسية، أما الأسمدة المركبة يمكن أن تكون ثنائية (عندما تحتوي على عنصرين N-P أو P-K أو N-K)، وتتبع عادة هذه الحروف بأرقام تمثل نسب كل عنصر من هذه العناصر.

الفرع الأول: الأسمدة البسيطة

أولاً- نترات الأمونيوم (UAN, 32% de N): أسمدة سائلة متعددة الأغراض، تخفف في الماء بنسبة 5 إلى 10 % حسب المساحة النباتية و توجه لجميع المحاصيل مثل: الحبوب، البطاطا، الطماطم الصناعية، التشجير، زراعة الكروم.

ثانيا- كبريتات الأمونيوم: (SA, 21% de N): أسمدة آزوتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل مثل: الحبوب، البقول، المحاصيل الشجرية، المحاصيل الصناعية، تحتوي أساسا على عنصر ثانوي من الكبريت (24%).

ثالثا- اليوريا (46% de N): أسمدة آزوتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل مثل: الحبوب، البقول، المحاصيل الشجرية، زراعة الكروم ، البقول.

رابعا- كالسيوم نترات الأمونيوم (CAN, 27% de N): أسمدة آزوتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل مثل: الحبوب، محاصيل الخضر، الأشجار المثمرة، زراعة الكروم، تحتوي على عنصرين ثانويين كالسيوم (7,5 %) و المغنيزيوم (3,5%).

خامسا- السيلفازوت (26 % de N): أسمدة نيتروجينية كبريتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل مثل: الحبوب، البقول، المحاصيل الشجرية، زراعة الكروم، تحتوي أساسا على عنصر ثانوي: الكبريت (14 %).

سادسا- الفوسفات الممتاز البسيط (SSP, 20% de P): أسمدة فوسفاتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل مثل: الحبوب، البقول، المحاصيل الشجرية، المحاصيل الصناعية، العلف، تحتوي أساسا على عنصرين ثانويين: الكالسيوم (28 %)، و الكبريت (22%).

¹ - المعلومات متحصل عليها من ملف إلكتروني بعنوان: Manuel d'utilisation des Engrais، على الموقع الإلكتروني للمؤسسة:

سابعا- الفوسفات الممتاز الثلاثي (TSP, 46% de P): أسمدة فوسفاتية للتغطية الموضعية تستخدم قبل زراعة الحبوب والبقول.

الفرع الثاني: الأسمدة المركبة

أولا- الأزوت الفوسفاتي، البوتاسي، الكبريتي (N.P.K.s (04.20.25): هو سماد مركب ثلاثي، يحتوي على 4% من N و 20% من P و 25% من K ، موضعي موجه لجميع المحاصيل الدائمة بما في ذلك زراعة الكروم، المحاصيل الشجرية.

ثانيا- الأزوت الفوسفاتي، البوتاسي، الكبريتي (N.P.K.s (10.10.10): هو سماد مركب ثلاثي، يحتوي على 10% من N و 10% من P و 10% من K ، متعدد الاستعمالات مثل: الحدائق، زراعة الكروم، الأشجار المثمرة.

ثالثا- الأزوت الفوسفاتي، البوتاسي، الكلوري (N.P.K.c (15.15.15): هو سماد مركب ثلاثي يحتوي على 15% من N و 15% من P و 15% من K، متعدد الاستعمالات مثل: البستنة و المحاصيل الصناعية.

رابعا- الأزوت الفوسفاتي، البوتاسي، السولفاتي (N.P.K.s (15.15.15): هو سماد مركب ثلاثي يحتوي على 15% من N و 15% من P و 15% من K متعدد الاستعمالات مثل: محاصيل الخضار، زراعة الكروم والتشجير.

المطلب الثالث: الوحدات الإنتاجية في المؤسسة¹

الفرع الأول: وحدة الأمونياك

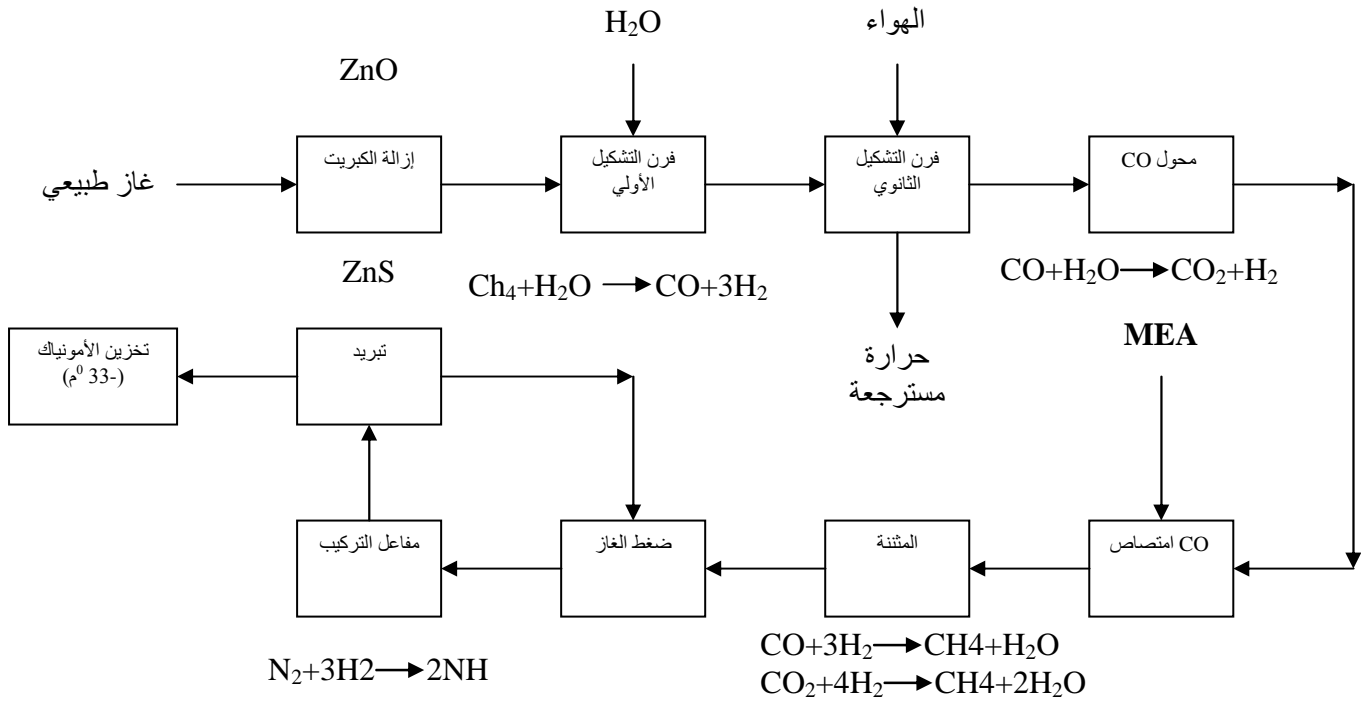
- القدرة الإنتاجية: 1000 ط/ اليوم؛
- عملية التصنيع: تتم وفق طريقة Collogg باستعمال الغاز الطبيعي وتعريضه للبخار لإنتاج غاز الهيدروجين حسب المراحل التالية:

- 1- إعادة تشكيل أولي للغاز الطبيعي في فرن التشكيل؛
- 2- الإصلاح ثانوي (Roforming) لاستكمال تفاعله مع هواء عملية التصنيع؛
- 3- تحويل أحادي أكسيد الكربون (CO) إلى ثاني أكسيد الكربون (CO₂) تحت شرطين مختلفين (تحويل بدرجة حرارة مرتفعة – تحويل بدرجة حرارة منخفضة)؛
- 4- فصل (CO₂) عن غاز (Process) عن طريق الامتصاص بواسطة عملية MEA؛
- 5- تحويل (méthanisation) آثار غازي (CO) و (CO₂)، ثم ضغط الغاز المركب بوجود 4 منشطات كيميائية؛

¹ بالنسبة للمعلومات الخاصة بعمل الوحدات الإنتاجية فهي مستخلصة من التقرير السابق بعنوان: Fertial, Unité D'Annaba، مقدم من طرف المديرية التقنية للمؤسسة، ص ص 6-10.

6- فصل الأمونياك المنتج في قطاعات التبريد عند درجة حرارة (- 33) درجة مئوية و تخزينه.

شكل رقم 33: عمليات تصنيع الأمونياك



Source: Fertial les fertilisants D'Algérie, fichier a été obtenu à partir de la direction technique, p 9

الفرع الثاني: وحدة حمض النتريك

- القدرة الإنتاجية: تشتمل الوحدة على خطان للإنتاج متماثلان بقدرة إنتاج تقدر بـ 400 طن في اليوم.
- عملية التصنيع: تستخدم طريقة **Stamicarbon** بضغط عالي يقدر بـ (7.95 بار abs) حسب العمليات التالية:

1- تبخير الأمونياك السائل في درجة حرارة 0 درجة مئوية إلى 35 درجة مئوية في وسط بخاري ضعيف الضغط؛

2- خلط الهواء و الأمونياك؛

3- تصفية الخليط؛

4- تحويل الأمونياك: الخليط المصفى يتفاعل لإنتاج مركب **NO** و **N₂**؛

5- الأكسدة و الامتصاص: تتم أكسدة غاز **NO** المشكل في المحول إلى **NO₂** غازي والذي يمتص عن طريق الماء من خلال عمود للتفاعل المستقر؛

6- تبييض الحمض: الحمض الخام يحتوي على غازات مذابة على شكل **HNO₂** تعطي لونا قرميديا قبل أن تبيض؛

7- تخفيض غازات NOX.

الفرع الثالث: وحدة الأسمدة الفوسفاتية البسيطة الممتازة SSP

- القدرة الإنتاجية: تنتج الوحدة 800 طن في اليوم (في مركزين)

- عملية التصنيع: العملية المستعملة في تصنيع SSP تسمى بطريقة (USA) SAKATT، يتم من خلالها خلط و سحق حمض السولفريك المميع بنسبة 68 % و المجمد في درجة 70 درجة مئوية مع الفوسفات الخام للحصول على منتج SSP يحتوي على نسبة 15 % من P_2O_5 ينحل في الماء على شكل طيني ثم يجفف خلال 30 دقيقة و بعدها يخزن مدة 21 يوم من أجل النضج لزيادة محتوى المنتج بنسبة 18 % من P_2O_5 متماثل، ثم يتم تحويل المسحوق المحصل عليه إلى حبيبات بوحدة NPK

الفرع الرابع: وحدة إنتاج الأسمدة

- القدرة الإنتاجية: وحدة NPK تشتمل على خط إنتاج بقدرة:

1-TSP: 880 طن في اليوم؛

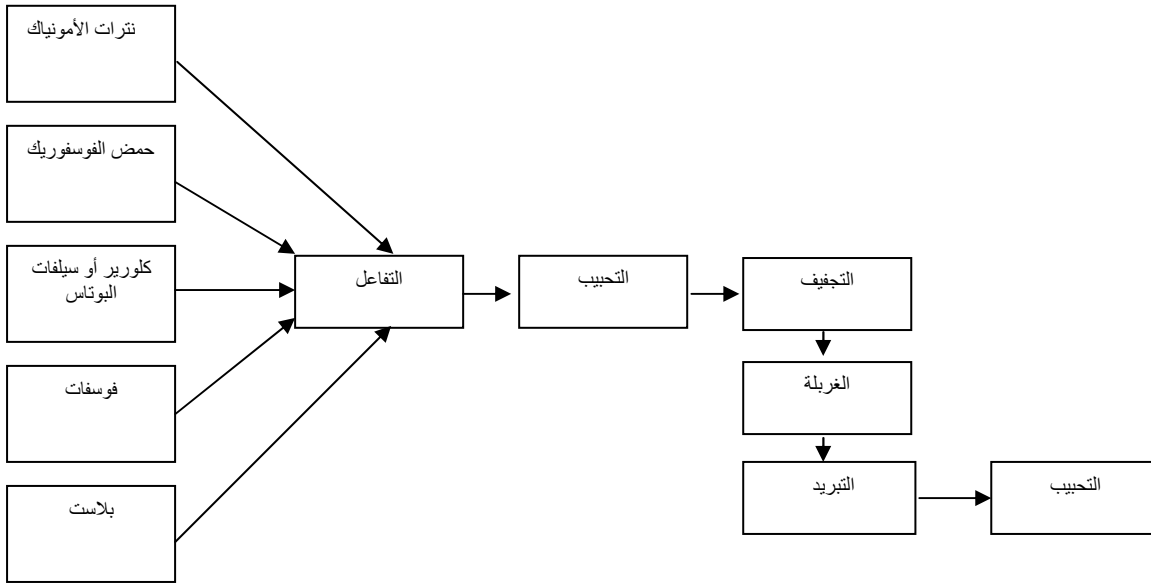
2-NPK: 1050 طن في اليوم.

- عملية التصنيع: تستعمل طريقة RHONE POULENC في إنتاج الأسمدة و تتم حسب الطريقة التالية:

- 1- تصنيع خليط فوسفات الأمونياك الذي يمزج فيما بعد بالمنتجات القابلة لإعادة التدوير، نترات الأمينيوم، كلورور البوتاسيوم و البلاست؛
 - 2- خلط حمض الفوسفيريك مع الأمونياك في خزان مقاومة؛
 - 3- مرور المزيج المشكل في آلة تشكيل الحبيبات لكي يحول إلى حبيبات متجانسة؛
 - 4- تجفيف الحبيبات الرطبة المشكلة في آلة تشكيل الحبيبات؛
- اختيار المنتج المسوق:

يخرج المنتج الجاف من أنبوب التجفيف الذي يشتمل على Granulometre ثم يوجه نحو بطارية مركبة من شاشة ذات طابقين، و في الأخير يمرر المنتج النهائي عبر مبرد قبل أن تخزينه.

شكل رقم 34: عمليات تصنيع الأسمدة NPK



Source: Fertial :les fertilisants D'Algérie, Op,Cit, p9

الفرع الخامس: وحدة نترات الأمونيوم

- القدرة الإنتاجية: (2 x 500) طن في اليوم من النترات (34.5% و 33.5%) و 27CAN %

- عملية التصنيع: تستعمل في إنتاج نترات الأمونيوم طريقة (HOLLANDE) STANICARBON و التي تمر بالعمليات التالية:

1- يتم تبخير الأمونياك السائل عند 0 درجة مئوية في NH₃ ثم يتم تسخين السائل الناتج في درجة حرارة بين 17 درجة مئوية إلى 30 درجة مئوية؛

2- محايدة حمض النتريك (57%) في مفاعل غازي للحصول على نترات (77%) ؛

3- التبريد و التجسيم: يتم تشكيل حبيبات صلبة في محول خاص مع تخفيض درجة الحرارة من 175 درجة مئوية إلى 100 درجة مئوية، و بعدها يبرد المنتج في جهاز التميع عند 131 درجة مئوية لتصنيع CAN من مسحوق DOLOMITE المضاف إلى العملية الإنتاجية.

الفرع السادس: وحدة بلورة الأمونيوم

- القدرة الإنتاجية: 600 طن في اليوم من محاليل الأزوت (28% ، 30% ، 32%)

- عملية التصنيع: تستعمل طريقة KALTENBACH THURING في عملية الإنتاج، حيث تستقبل الوحدة المياه و الحبيبات البلورية (48% N) و محلول نترات الأمونيوم (77%)، ثم تخلط هذه المواد في حوض تفاعل للحصول على محلول متجانس مميح.

المطلب الرابع: مخابر المصنع

الفرع الأول: مخبر الجودة

تتمثل مهمته الأساسية في متابعة جودة المنتجات في وحدات الإنتاج (تحليل المواد الأولية، المنتجات الوسيطة في سلسلة الإنتاج، المنتجات النهائية، الإنبعاثات السائلة و الغازية) و يسهر عليه فريق بحث يتكون من 25 فرد:

- رئيس المخبر؛
- مهندس كيميائي؛
- 04 عمال مناوبة؛
- 19 كيميائي مؤهل منهم 15 يعملون بالتناوب؛

*** العناصر الخاضعة للتحليل:**

- تحليل الأسمدة من حيث: الصلابة، حجم الجسيمات، الرطوبة؛
- تحليل الزيوت و المنتجات الكيميائية؛
- تحليل المياه؛
- تحضير المحاليل و منحنى المعايرة¹؛
- تحليل المواد الأولية (الغاز الطبيعي، الفوسفات، الحمض الفوسفوري، البلورات)؛
- تحليل الفضلات السائلة و الغازية؛

الفرع الثاني: المخبر الزراعي

يوجد داخل المؤسسة و يقدر الاستثمار المخصص له بـ : 1.2 مليون دولار، تتمثل مهامه فيما يلي:

- استقبال الفلاحين؛
- التحضير و تحليل العينات الخاصة بـ: التربة، النبات و المياه، يعمل به 04 كيميائيين مؤهلين تحت إشراف رئيس المخبر، و تقدر القدرة التحليلية للمخبر بـ: 10000 عينة سنويا

*** العناصر الخاضعة للتحليل:**

التربة: الكالسيوم، المغنيزيوم، الفوسفور، الصوديوم، البوتاسيوم، المواد العضوية، الكربونات، الأزوت، الكلس النشط؛
مكونات التربة: رمل، طين، وحل؛

¹ - المعايرة عبارة عن عملية مخبرية تعرف فيها كمية مادة ما في عينة بمعرفة كمية مادة أخرى تتفاعل معها وتنتج عنها.

النباتات: الكالسيوم، مغنزيوم، الصوديوم، البوتاسيوم، الحديد، النحاس، المنغنيز، الزنك، الفوسفور،
الآزوت، البور؛
المياه: المغنزيوم، الصوديوم، البوتاسيوم، نترات، نترت، كلورير، سولفات، كربونات، بيكاربونات.¹

¹ - التقرير السابق بعنوان: Ferial, Unité D'Annaba، ص 11.

المبحث الثاني: مواصفات الإيزو في المؤسسة

تعتبر مؤسسة فرتيال مؤسسة رائدة في صناعة الأسمدة الأزوتية و الفوسفاتية بذلت عبر السنوات جهودا جبارة من أجل تحسين أدائها الكلي و تميزه، كللت بحصولها على ثلاثة شهادات للإيزو تمثلت في كل من شهادة **ISO9000**، شهادة **ISO14000**، و شهادة **OHSAS 18001** مع التخطيط لنيل شهادة **ISO 17025** في سنة **2012** إيماناً منها بأهمية التركيز على جودة منتجاتها المسوقة خاصة و أنها تنشط على المستوى العالمي، مع أخذها بعين الاعتبار التنمية المستدامة في صلب إستراتيجيتها لتؤكد من خلال ممارساتها على اهتمامها بصحة العمال و المجتمع و حماية البيئة من كل أشكال التلوث.

المطلب الأول: الإيزو 9001¹

الفرع الأول: عرض عام لنظام إدارة الجودة

يستند تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة على المعيار الدولي **ISO 9001 : 2008**، و لقد قامت المؤسسة بتنفيذ العمليات التي تسمح لها بإظهار القدرة على التوفير الدائم للمنتجات التي تلبي متطلبات الزبائن ومطابقتها للمتطلبات القانونية والتنظيمية، كما وضعت المؤسسة بالإضافة إلى ذلك آلية للتحسين المستمر لأساليب عملها.

تطبق المؤسسة نظام إدارة الجودة على النحو المطلوب وفق المعيار الدولي **ISO 9001 : 2008**، الذي يخضع لتقييم دوري من قبل منظمة التسجيل لنظم الجودة المعتمدة بهدف الحصول والحفاظ على نظام الجودة المسجل.

يشير نظام إدارة الجودة في المؤسسة إلى:

2005 : ISO 9000: نظم إدارة الجودة – المبادئ الأساسية و المصطلحات

2008 : ISO 9001: نظم إدارة الجودة- الالتزامات

2010 : ISO 9004: نظم إدارة الجودة- المبادئ التوجيهية لتحسين الأداء

الفرع الثاني: نظام إدارة الجودة

* المتطلبات العامة:

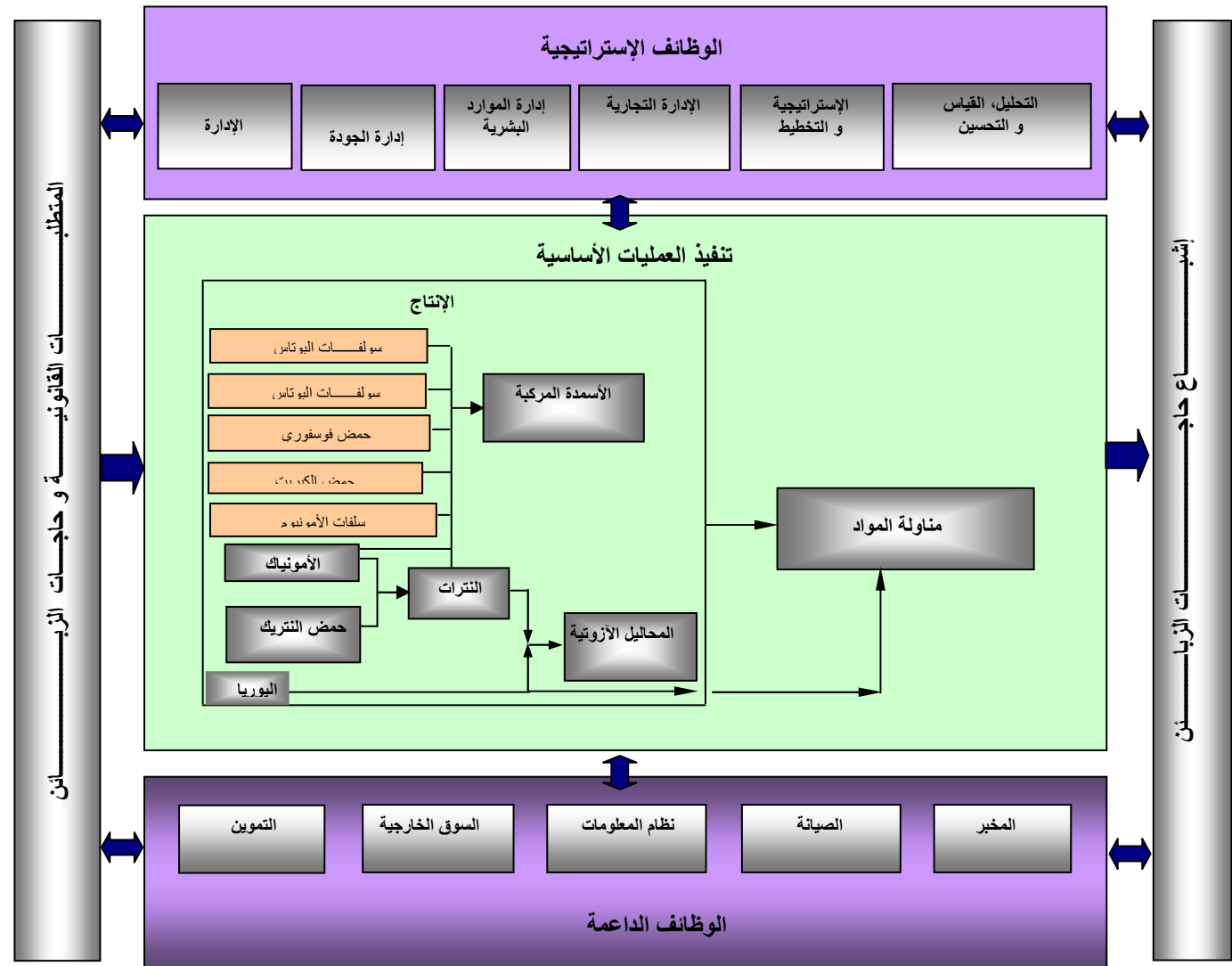
أنشأت المؤسسة نظام إدارة الجودة و قامت بتوثيقه لتنفيذ أساليب العمل بهدف الحفاظ على مستوى عالي من الجودة للمنتجات الموجهة للزبائن من جهة، و التحسين المستمر لمنتجاتها لتلبية المزيد من حاجات زبائنهم من جهة أخرى، ووفقاً لذلك تقوم بـ:

- تحديد العمليات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقاتها في جميع مستويات المؤسسة؛

- تحديد خريطة التسلسل و التفاعل بين هذه العمليات؛

¹ - Manuel de Management de la Qualité, Fertial Annaba, 24 Août 2010.

- تحديد المعايير و الطرق الأساسية لضمان فعالية تشغيل و مراقبة هذه العمليات؛
 - ضمان توافر الموارد والمعلومات اللازمة لتشغيل و مراقبة هذه العمليات؛
 - متابعة، قياس، وتحليل هذه العمليات؛
 - تنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المخطط لها و التحسين المستمر لهذه العمليات من خلال خطط الجودة، إجراءات العمل و التسجيل؛
- تتم إدارة هذه العمليات وفقا لمتطلبات المعيار الدولي ISO 9001 : 2008
- شكل رقم 35: ترتيب مختلف الوظائف في المؤسسة



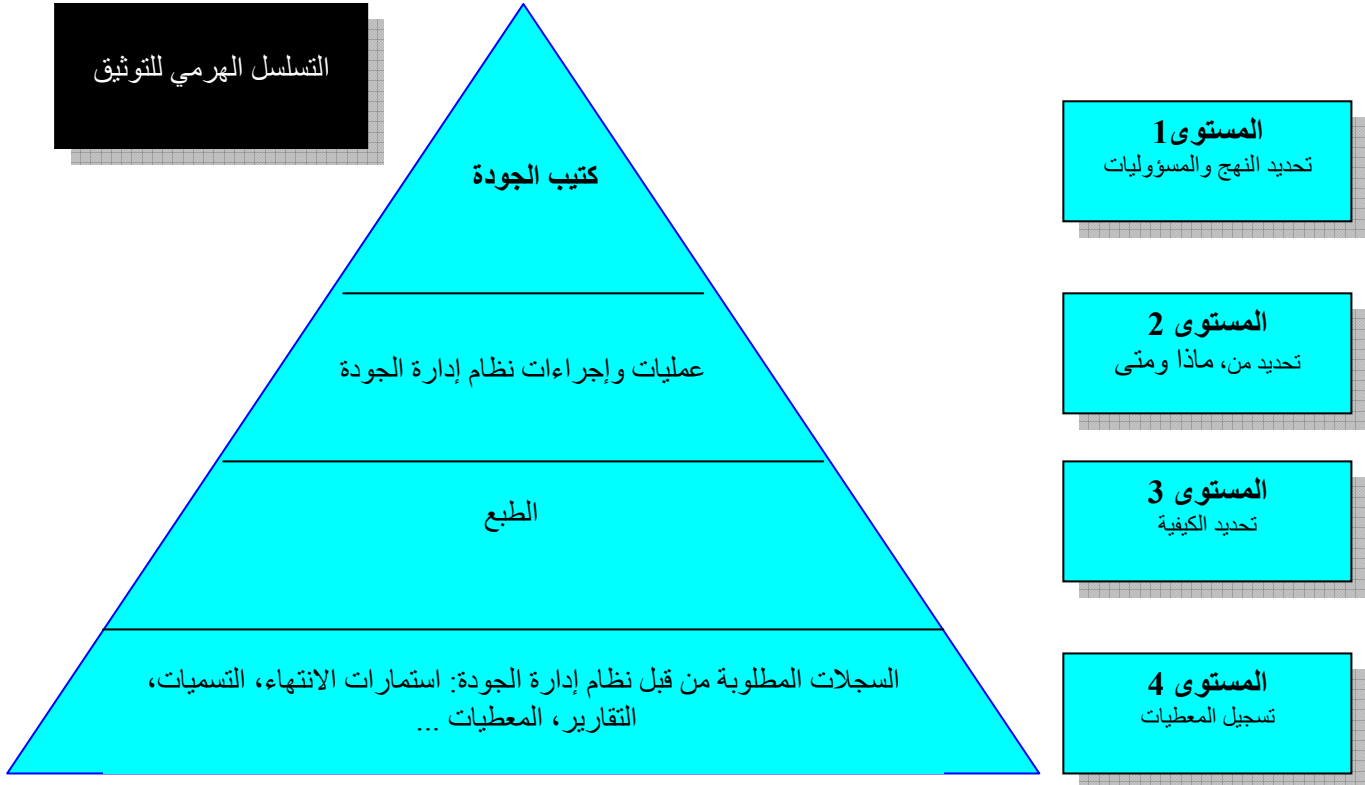
Source : Manuel de Management de la Qualité, Fertial Annaba, 24 Août 2010, p 9.

* المتطلبات المتعلقة بالتوثيق:

1- المتطلبات العامة:

يشكل نظام التوثيق من أربعة مستويات أساسية وفق ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 36: مستويات نظام التوثيق في المؤسسة



Source : Manuel de Management de la Qualité, Fertial Annaba, 24 Août 2010, p

10.

يتكون نظام التوثيق من:

- كتيب إدارة الجودة: تحدد هذه الوثيقة السياسات والأهداف والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهداف الجودة المنصوص عليها في هذا الكتيب؛
- المعايير اللازمة لإعداد، تطوير وإدارة المعايير، الإجراءات والتعليمات في المؤسسة؛
- الإجراءات التي تشرح هذه الوثائق و كيفية تنفيذ المهام؛
- السجلات المتعلقة بالجودة و التي تستكمل بعض المهام الأساسية مثل: عملية التفتيش والتدقيق.

* كتيب إدارة الجودة:

كتيب الجودة هو عبارة عن الوثيقة التي تم تعريفها ووصفها طبقاً لأحكام نظام إدارة الجودة، و تمثل هذه الوثيقة وسيلة اتصال لسياسة الجودة الداخلية و جودة القواعد المطبقة داخل المؤسسة، كما تغطي جميع

الإجراءات التي يجب توثيقها لنظام إدارة الجودة في المؤسسة، يمكن أن يطلب الكتيب من قبل زبائن المؤسسة أو المؤسسات الأخرى المعنية، بعد موافقة المدير العام على هذا الطلب، و يتم توزيعه من طرف المنسق العام للجودة.

*مراقبة الوثائق:

ينفذ نظام إدارة الجودة في مؤسسة فرتيال وفقا لمعيار **ISO-9001:2008** ويتطلب استخدام وثائق وبيانات أخرى لضمان التحكم في الأحكام و القواعد المعتمدة في نظام إدارة الجودة يتم تصنيف هذه الوثائق وفقا لطبيعتها كما يلي:

- الوثائق الداخلية؛

- الوثائق الخارجية؛

* التحكم في السجلات المتعلقة بالجودة:

يتم تحديد جميع السجلات اللازمة لإثبات الامتثال للمتطلبات وضمان الأداء الفعال لنظام إدارة الجودة في جدول خاص بإجراءات إدارة سجلات الجودة.

الفرع الثالث: مسؤولية الإدارة

* التزام الإدارة:

بينت إدارة المؤسسة التزامها بتطوير وتنفيذ نظام إدارة الجودة و مساهمتها في عملية التحسين المستمر من خلال الوسائل التالية:

- وضع سياسة واضحة للجودة تشير إلى الخطة الإستراتيجية التي تستهدف الهيمنة على المستوى الوطني و منطقة البحر الأبيض المتوسط، حيث تمت ترجمة خطتها الإستراتيجية إلى أهداف تجارية قابلة للقياس الكمي وللتحديث الإداري؛

- اجتماعات دورية مع القادة التنفيذيين و الإدارة العامة للمؤسسة؛

- المعلومات من خلال موقع المؤسسة على شبكة الانترنت إضافة إلى الانترنت؛

- تخصيص موارد كافية لضمان الربحية ونمو المؤسسة؛

- برامج تدريبية لتحسين إنتاجية الإمكانيات البشرية والمادية؛

- العمل الإداري بوتيرة معقولة لتحليل البيانات وتنسيق عملية التحسين المستمر.

*الإصغاء للزبون: يرتبط ذلك بتحديد احتياجات وتوقعات زبائن المؤسسة وترجمتها إلى الالتزامات

العملية وفقا لخصائص المنتجات والخدمات، وقبل إحالة الاقتراحات التجارية تأذن الإدارة العامة للمسؤولين في مستويات محددة بتحديد جميع متطلبات الزبائن و العمل على فهمها و تحقيقها.

***الشروط العامة للبيع:**

تجرى استطلاعات رضا الزبائن الأساسيين كل سداسي فيما يتعلق بزبائن السوق الوطني، و دراسة استقصائية للزبائن الأجبيين (سوق خارجية).

*** سياسة الجودة:**

سياسة الجودة هي انعكاس لالتزام المؤسسة بتحقيق متطلبات التحسين المستمر لكفاءة نظام إدارة الجودة، و تكون سياسة الجودة مدعومة بالأهداف المتعلقة بالجودة، وتتم مراجعتها لضمان ملاءمتها. تتعلق سياسة الجودة بإنشاء نظام إدارة الجودة والحفاظ عليه، استنادا إلى متطلبات معيار **ISO 9001- V2008** من خلال تنفيذ الأنشطة اللازمة للتحقق من متطلبات الجودة ومراقبتها، كما توفر المؤسسة خدمة ضمان الجودة و التي يحكمها نهج التحسين المستمر من أجل تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

***الأهداف:**

- إنشاء قنوات لتدفق المعلومات لضمان فهم وتنفيذ سياسة الجودة والحفاظ عليها في جميع المستويات التنظيمية؛

- تعزيز التدريب اللازم لتنفيذ واستدامة النظام؛

- تعزيز ثقة و ولاء الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة في الوقت المحدد؛

***المسؤولية، السلطة، والاتصال:**

1- السلطة و المسؤولية: جميع الموظفين في كل الأوقات مسؤولين عن جودة الأنشطة التي يقومون بها، بحيث يتم تحديد السلطة والمسؤولية والعلاقات بين المدراء و العمال التنفيذيين للتحقق من أداء المؤسسة؛
2- الاتصال الداخلي: وضعت عدة وسائل للاتصال بشكل كاف تضمن فعالية إدارة الجودة و العمليات اللازمة لها.

يتم عقد اجتماعات بين جميع الموظفين بشكل منتظم حول أية معلومات من شأنها تحسين كفاءة نظام إدارة الجودة، بحيث تسمح شبكة الإعلام الآلي للموظفين المتصلين بالشبكة بالتعرف على نظام إدارة الجودة، وتحال جميع المعلومات الضرورية لصيانة وتحسين النظام باستخدام الأدوات والآليات المتاحة.

تتلخص وسائل الاتصال المختارة من قبل المؤسسة فيما يلي:

- الاجتماعات المخططة التي تجمع بين مختلف الموظفين؛

- الاجتماعات التي تخص المدراء؛

- الملصقات؛

- نشر ملاحظات خاصة؛

- جريدة المؤسسة؛

- السمعى البصرى.

* مراجعة الإدارة:

يتم مراقبة نظام إدارة الجودة وتقييم تنفيذه بطريقة تسمح بالتحكم في تنفيذه و زيادة كفاءته و لهذا الغرض تقوم المؤسسة بالمراجعة الدورية للنظام، كما تسمح الأحكام المحددة لإجراءات التحكم في المنتج غير المطابق والإجراءات الوقائية والتصحيحية بضمان التقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة من خلال تنفيذ وتقييم فعالية نتائج العمل التصحيحية والوقائية.

الفرع الرابع: إدارة الموارد

* توفير الموارد: توفر المؤسسة جميع الموارد الممكنة لتنفيذ نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لضمان فاعليته، كما أنها وضعت نظام إدارة الجودة من أجل زيادة رضا الزبائن من جهة، ورقابة العمليات من جهة أخرى.

* الموارد البشرية: تؤكد المؤسسة على أن يكون للموظفين المهارات اللازمة لتأدية مهامهم بفعالية.

إن تدريب وتوعية الموظفين فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة لهما أهمية قصوى في الحفاظ على النظام وتحسين الجودة، و توفير المعارف و تحديد الأدوار واكتساب المهارات اللازمة لإدارة النظام.

يتطلب تطوير مخطط أنشطة التكوين إدراج التغييرات المتوقعة على المدى المتوسط على مستوى مكاتب العمل (اكتساب التجهيزات الجديدة، تغييرات على مراكز العمل، تطوير أنظمة التسيير، تغييرات التنظيم...)، و الجوانب المتعلقة بالصحة، الأمن، الوقاية من المخاطر المهنية، و تنمية مهارات العمل، و تراقب أنشطة التكوين من قبل الإدارة و يتم التحقق من فعاليتها من خلال عمليات التدقيق الداخلي.

* البنى التحتية: توفر المؤسسة لموظفيها كل ما يلزم من البنية التحتية والأدوات والمعدات و وسائل الإعلام الآلي للقيام بمهامهم بشكل جيد.

* بيئة العمل: توفر المؤسسة ظروف عمل تتوافق مع معايير النظافة والسلامة، و تتم إدارة علاقات العمل باتفاقات جماعية، ووضع هيكل صحي في أماكن العمل.

الفرع الخامس: إنجاز المنتج

* التخطيط لإنجاز المنتج:

التحكم في عملية التنفيذ تستند إلى مجموعة من الإجراءات التي تكفل استمرار تطابق المنتج، و تتحقق بما يلي:

- التحكم في مختلف مراحل تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية يتم وصفها في رسم بياني؛
- التحكم في مراحل المراقبة، التحقق، التفنيش والاختبارات الخاصة بالمنتجات و معايير قبولها؛
- كافة الإجراءات التي تؤثر في جودة المنتج يتم تحديدها و التحكم فيها من خلال الوسائل التالية:

1- الكفاءة الأولية؛

2- إجراءات العمل الموثقة، الطرق العملية، التعليمات، بطاقات الأمن؛

3- التكوين الداخلي و الخارجي؛

4- المراقبة و القياس.

* الإجراءات المتعلقة بالزبائن:

1- تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج:

يتم تحديد المتطلبات العامة لتقديم الخدمات من طرف المؤسسة كتوقعات الزبائن من خلال:

- وسائل تحديد أو تأكيد المتطلبات المرغوب فيها من قبل الزبون؛

- الاستعراض و التأكيد الخطي للمتطلبات الضرورية غير المذكورة من قبل الزبون لغرض محدد أو متوقع؛

- تؤخذ المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالمنتج كمصروف مع العمل الدائم على تحديثها؛

- تقييم المتطلبات التكميلية و تأكيدها كتابيا، حيث تضمن المؤسسة الوصف الواضح و الدقيق لهذه المتطلبات و العمل على تليبيتها، كما توفر للزبائن مجموعة من وسائل الاتصال (البريد الالكتروني، جهاز الفاكس، الهاتف، الانترنت) من أجل الاستعلام حول خدماتها و التي نذكر منها ما يلي: إلغاء طلبيات أو تعديلها، العقود أو الشكاوى.

2- المشتريات:

تشتمل على جميع الأنشطة المقررة في نظام إدارة الجودة و المتعلقة بالمواد الأساسية المشتراة (مع التحقق من جودتها قبل و بعد عملية الشحن) أو المستأجرة بالإضافة إلى تقييم و اختيار الموردين، تسيير و متابعة كل المعلومات المجمعمة بواسطة استطلاعات الاستشاريين التجاريين و تسجيلها في قاعدة بيانات محوسبة وهو ما سيسمح للمؤسسة بإجراء التحاليل من قبل الموردين وتنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

* الإنتاج و تقديم الخدمة:

1- التحكم في الإنتاج و تقديم الخدمة:

التحكم في عمليات التنفيذ تستند إلى جملة الأنشطة التي تكفل تقديم منتجات مطابقة للجودة و ذلك من خلال:

- التحكم في مختلف مراحل تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية؛

- التحكم في مختلف مراحل التحقق، الرقابة، التفقيش والاختبار الخاصة بالمنتجات ومعايير قبولها؛

- تعبئة المنتجات النهائية و توزيعها تتم عن طريق مقاولين من الباطن وفق عقود ممضاة.

2- ممتلكات الزيتون:

تعتني المؤسسة بممتلكات الزيتون عندما تكون تحت سيطرتها، و في حالة ضياعها يتم إعداد تقرير مفصل حولها و تسجيله لمعالجته.

3- تخزين المنتج:

وظيفة تخزين المنتجات يقوم بها مقاول من الباطن وفقا لمتطلبات ملزمة، مع التكفل بمراقبة خاصة للمنتجات الضارة.

4-إشباع حاجة الزيتون:

تتلقى المؤسسة المعلومات الخاصة بالزبائن من خلال:

- دراسة استقصائية للزبون (الاتصال المباشر)؛
- الشكاوى و إشعارات وتحفظات الزبائن.

يتم قياس رضا الزيتون كل سداسي من خلال إجراء استطلاعات تديرها المؤسسة وجها لوجه مع زبون السوق الداخلي واستقصاء ذاتي لسوق الزبائن الخارجي.

الفرع السادس: التدقيق الداخلي

الغرض من التدقيق هو تنفيذ الأحكام الواردة في نظام إدارة الجودة وتحقيق الأهداف المسطرة، وتقع مسؤولية إعداد البرنامج السنوي للتدقيق الداخلي على عاتق منسق الجودة مرورا بالخطوات التالية:

- يقدم هذا البرنامج لإدارة المؤسسة للحصول على الموافقة؛
- نشر البرنامج والتحقق من صحة خطة التدقيق على مستوى المصالح المعنية؛
- الاحتفاظ بسجلات المقابلة.

الفرع السابع: التحكم في المنتجات غير المطابقة للمواصفات

تطلب المديرية العامة من الجميع المشاركة في التحسين المستمر للجودة وتسجيل المنتجات غير المطابقة للمواصفات والإبلاغ عنها للمنسق العام للجودة باعتبارها تشكل تهديدا لنوعية المنتجات.

يتم كشف المنتجات غير المطابقة للمواصفات عموما من خلال ثلاثة وسائل:

- تنفيذ عملية الإنتاج؛

- عمليات التدقيق الداخلية؛

- من خلال زبائن المؤسسة.

في الحالة الأولى: يتم كشف المنتجات غير المطابقة للمواصفات من طرف كل العمال كل حسب وظيفته، و عادة ما يتم الكشف عن حالات عدم المطابقة من خلال العمليات التالية:

- مراقبة استلام المواد الأولية، المنتجات، و التجهيزات؛

- مراقبة تأدية الخدمات؛

- المراقبة أثناء التصنيع؛

- مراقبة المنتج النهائي.

في الحالة الثانية: يتم كشف المنتجات غير مطابقة للمواصفات من طرف المدقق الداخلي أثناء أداء مهامه.

في الحالة الثالثة: يتم كشف المنتجات غير المطابقة للمواصفات من طرف الزبائن.

في حالة كشف منتجات غير مطابقة للمواصفات يتم اتخاذ الإجراءات التالية:

- اتخاذ التدابير اللازمة للتأكد من أسباب ذلك سواء كانت عن قصد أو عن غفلة؛

- معالجة المنتجات غير المطابقة للمواصفات.

الفرع الثامن: تحليل المعطيات

تسمح عمليات تحليل و جمع البيانات، قياس مدى فعاليتها و ملاءمتها لنظام إدارة الجودة بتحديد الفجوات وزيادة الفرص المتاحة للتحسين.

يتم الحصول على البيانات من مراقبة وقياس المعطيات المحاسبية، المعطيات المتعلقة بتحقيق الأهداف، و من أي مصدر خارجي يساعد في تحسين أداء المؤسسة، بحيث توفر عملية تحليل المعطيات للمؤسسة معلومات مهمة حول: رضا الزبائن، مدى المطابقة للمواصفات، تطور العمليات، المهارات المكتسبة من طرف العمال، و تستند التحاليل إلى ما يلي:

- رضا الزبون؛

- مدى مطابقة المنتجات للمواصفات؛

- تطور العمليات و المنتجات؛

- الفرص المتاحة لاتخاذ إجراءات وقائية؛

- أداء الموردين.

الفرع الثامن: عملية التحسين

1- التحسين المستمر: تحدد المؤسسة الخطوط العريضة لعمليات التحسين المستمر من خلال سياسة الجودة و أهدافها، و لقد طورت عدة أدوات من أجل جمع المعطيات التي من شأنها أن تدعم مؤشرات الأداء، و تشكل كل من: نتائج عمليات التدقيق، الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة لتحليل البيانات، المحاضر التي تعدها الإدارة، سبر آراء رضا الزبائن، طلبات التحسين (الشكاوى، عدم المطابقة أو فرص التحسين)، المعطيات الضرورية لتحريك آلية التحسين المستمر، و تترجم المعلومات المتعلقة بها في مشاريع التحسين المستمر.

2- الإجراءات التصحيحية:

- يسمح تحليل المنتجات غير المطابقة للمواصفات بتحديد الأسباب الحقيقية و الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع حدوثها مرة أخرى و ذلك من خلال:
- إثراء المعرفة التقنية للنظام؛
 - تحديد نقاط ضعف نظام إدارة الجودة و تحسين فعاليته.

3- الإجراءات الوقائية:

- يقيم منسق إدارة الجودة الاقتراحات المقدمة له من طرف العمال بما يسمح له بتحديد المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى منتجات غير مطابقة للجودة، و تحتل هذه الاقتراحات مكانة هامة في اجتماعات اللجنة التنفيذية و الكشف الإداري، ويمكن تنفيذ الإجراءات الوقائية اعتمادا على مصادر المعلومات التالية:
- تقرير التدقيق؛
 - مسوحات رضا العملاء؛
 - التحليل الإحصائي لعدم المطابقة للمواصفات؛
 - تقييم المقاولين من الباطن و الموردين؛
 - أرصدة المشاريع؛
 - الإجراءات التصحيحية الفعالة.

المطلب الثاني: الإيزو 14001¹**الفرع الأول: عرض عام حول نظام إدارة البيئة في المؤسسة**

* الأهداف: يعرض كتيب نظام إدارة البيئة الموضوع من طرف المؤسسة ما يلي:

- نظرة عامة حول نظام إدارة البيئة؛
- المؤشرات والعلاقة بين وثائق نظام إدارة البيئة التي تم إعدادها؛
- يبين مدى احترام المؤسسة للالتزامات المتعلقة بحماية البيئة؛
- الفقرات التي تمت مناقشتها وفقا للمعيار المرجعي **ISO 14001** وترقيم هذه الخطوات بقدر ما يوضحها المعيار، إذ تشير هذه الفقرات إلى الإجراءات، التعليمات، المطبوعات، و السجلات التي تشكل مجموعة الوثائق الخاصة بنظام الإدارة البيئية؛

¹ - Manuel de Management Environnemental, Fertial Annaba, 01 septembre 2010.

- مجموعة الأنشطة الإنتاجية المطورة في المؤسسة والمتعلقة بالجوانب البيئية، التي يمكن أن تتحقق من خلال ما يلي:

- الإمدادات، فيما يتعلق بشراء المواد التي لها تأثير على الجوانب البيئية للمؤسسة؛
- الأنشطة التجارية، فيما يتعلق بعمليات النقل البري للمنتجات بالنسبة لعملية التسليم للعميل؛
- المشتريات، فيما يتعلق بعمليات النقل البحري؛
- المجالات الأخرى المرتبطة بالجوانب التي يتطلبها المعيار المرجعي **ISO 14001** فيما يتعلق بنظام الإدارة البيئية.

الفرع الثاني: تطبيق نظام إدارة البيئة في المؤسسة

يطبق هذا النظام وفقا لمتطلبات **ISO 14001- v2004** و يشمل كافة المراحل العملية التي من شأنها تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، و أيضا الشروط المتعلقة بتسويق بعض الأسمدة إلى الخارج.

* **السياسة البيئية:** تشمل السياسة البيئية للمؤسسة على الالتزامات الثلاثة التالية:

- التحسين المستمر؛

- الحد من التلوث؛

- الامتثال للقوانين و التشريعات.

وضعت السياسة البيئية للمؤسسة بشكل يناسب طبيعة الآثار البيئية للأنشطة الممارسة، المنتجات و الخدمات، و توفر الإطار اللازم لتحديد ومراجعة الأهداف البيئية.

المؤسسة واعية بمسئوليتها في إنجاح التنمية المستدامة تجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها، و لهذا قررت إنشاء نظام لإدارة البيئية وفقا لمعيار **ISO 14001/2004**.

و قد حددت المديرية العامة للمؤسسة مبادئ سياستها البيئية من خلال الالتزامات المحددة في ميثاق الصحة، الجودة، البيئة و المتمثلة فيما يلي:

1- تضع المؤسسة في مقدمة أولوياتها سلامة وصحة الأفراد، أمن الأنشطة، احترام البيئة، رضا زبائنها، و أيضا الاستماع إلى المجتمعات المحلية المحيطة بها؛

2- تحرص المؤسسة على الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها؛

- 3- مشاركة جميع الموظفين في ممارسة الأنشطة، المعلومات، التكوين و الاتصال، و يعتمد هذا النهج على المشاركة والقيادة المثالية؛
- 4- تركيز المؤسسة في اختيار شركائها والمقاولين من الباطن الصناعيين و التجاريين، على مدى قدرتهم في الالتزام بسياساتها فيما يخص السلامة المهنية، احترام البيئة و الجودة؛
- 5- تضع المؤسسة في إطار السلامة المهنية، احترام البيئة و الجودة، سياسات ملائمة لجميع أنشطتها لإدارة المخاطر التي يتم تقييمها بشكل دوري؛
- 6- تحدد المؤسسة وسائل و خطط مواجهة الحوادث، و يتم الاحتفاظ بهذه التدابير بصورة منتظمة وتحديثها والتحقق منها؛
- 7- أن يكون كل فرد في كافة المستويات التنظيمية على دراية بالأدوار المنوطة به و المسؤولية الشخصية الملقاة على عاتقه بشأن الوقاية من مخاطر الحوادث، الحماية البيئية و جودة المنتجات التي تقوم المؤسسة بتصنيعها؛
- 8- تتبنى المؤسسة في إطار السلامة المهنية، احترام البيئة و الجودة، موقف قائم على الشفافية و الحوار إزاء الأطراف ذات المصلحة؛
- 9- تهدف المؤسسة إلى التحسين المستمر في مجال الأمن، البيئة و الجودة؛
- 10- يركز مستقبل المؤسسة على قدرتها في تحسين منتجاتها وخدماتها و حماية العاملين و البيئة، و يكون هذا الالتزام في مصلحة الموظفين، الزبائن، المساهمين و المجتمع ككل.

الفرع الثالث: تشغيل نظام الإدارة البيئية

- * الجوانب البيئية: تحدد الجوانب والآثار البيئية وترتب أولوياتها بشكل مستقل لكل نشاط حسب الإجراء التالي: " التعرف على الجوانب البيئية وتحديد الآثار المتعلقة بها" المعمول به في المؤسسة.
- * الأخذ بعين الاعتبار مختلف الالتزامات القانونية و التشريعية: يصف الإجراء المتعلق بـ: " تحديد المتطلبات القانونية و التشريعية والامتثال لها" منهجية تنفيذ هذه الالتزامات لضمان اليقظة التنظيمية وإدارة المتطلبات القانونية و المتطلبات الأخرى مثل: الالتزامات أو الاتفاقيات الطوعية.
- * الأهداف، الغايات و البرامج: تحدد الأهداف و الغايات لكل قسم اعتمادا على:
 - الالتزامات القانونية؛
 - الآثار البيئية الهامة؛
 - السياسة البيئية؛
 - الخيارات التقنية و الاقتصادية؛

- آراء الأطراف ذات المصلحة.

كما يتم التحقق من صحة الأهداف والغايات من طرف لجان التوجيه، بحيث يشار إليها في برامج الإدارة البيئية، و يتم إعدادها بالاعتماد على الجوانب البيئية الهامة بإتباع الإجراء التالي: " تحديد الأهداف والغايات البيئية، والبرنامج البيئي " الموضوع في المؤسسة، و تعتمد هذه البرامج على الأهداف والغايات من خلال تحديد:

- الأجال المتوقعة للتنفيذ؛

- الجانب البيئي المعني؛

- وصف كيفية تنفيذ العمليات لتحقيق الهدف المسطر؛

- المسؤوليات.

بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد إجراءات و / أو تعليمات مرتبطة بهذه البرامج و تتعلق بإدارة الأنشطة التنفيذية المبينة كما يلي:

المشتريات
متابعة شراء " المواد الخضراء" للمؤسسة و علاقاتها مع الموردين و المقاولين من الباطن.
الإجراء
<p>☐ إرسال الالتزامات للموردين؛</p> <p>☐ تحديد مفهوم الشراء الخضراء وفقا للإجراءات المحددة في المؤسسة.</p>

النفایات/ التشريع
مسؤولية التسيير الداخلي و الخارجي للنفایات و اليقظة التنظيمية
الإجراء
<p>☐ تحقيق اليقظة التنظيمية؛</p> <p>☐ التأكد من الامتثال التشريعي للمؤسسة، متابعة التشريعات الجديدة ذات الصلة ومراجعتها سنويا بما يضمن الامتثال للجوانب البيئية؛</p> <p>☐ الاحتفاظ بكل النصوص التشريعية المعمول بها في المؤسسة؛</p> <p>☐ ضمان التزام المؤسسة بكل الالتزامات التشريعية و مختلف الالتزامات الأخرى؛</p> <p>☐ التأكد من السير الحسن للتسيير الداخلي و الخارجي للنفایات وفق متطلبات نظام إدارة البيئة؛</p> <p>☐ التدابير اللازمة لتتبع النفایات مثل: وزن النفایات المجمعة من أجل التسيير الجيد للنفایات.</p>

المخاطر/الطاقة/الماء
مسؤولية المؤسسة عن إدارة حالات الطوارئ وإدارة الطاقة.
الإجراء
<p>☐ ضمان الصيانة الجيدة للشبكة الكهربائية و صيانة المباني؛</p> <p>☐ متابعة مؤشر " استهلاك الكهرباء "؛</p> <p>☐ تقديم النصائح لتحسين إدارة الطاقة؛</p> <p>☐ الاحتفاظ بسجل الأمن؛</p> <p>☐ الحرص على تطبيق اللوائح المتعلقة بالسلامة؛</p> <p>☐ متابعة مؤشر "استهلاك المياه "؛</p> <p>☐ تقديم النصائح لتحسين إدارة المياه؛</p> <p>☐ نصائح متعلقة بمواد التنظيف المستعملة للتحكم في تأثير النفايات السائلة.</p>

التكوين
مسؤولية المؤسسة عن التكوين اللازم لضمان السير الحسن لنظام إدارة البيئة.
الإجراء
<p>☐ ضمان تكوين الموظفين الجدد؛</p> <p>☐ تحديد حاجيات التكوين؛</p> <p>☐ البحث عن الشركاء لضمان التكوين الخارجي؛</p> <p>☐ تنظيم الاجتماعات من أجل التحسيس الداخلي.</p>

التحسيس /الاتصال
ضمان نشر النتائج البيئية داخل المؤسسة و خارجها، و تحسيس العمال بضرورة احترام نظام الإدارة البيئية.

الفرع الرابع: توثيق نظام الإدارة البيئية

تمنح للمنسق العام للجودة و البيئة صلاحية إذن الكتابة و / أو المصادقة على وثائق نظام الإدارة البيئية لتفادي تداخل المصالح، وعلاوة على ذلك تحدد كيفية إدارة السجلات و الوثائق وفقا لمعيار ISO

14001:2004

يعتبر كتيب إدارة البيئة الوثيقة الأساسية لنظام الإدارة البيئية، بحيث يشتمل على السياسة البيئية للمؤسسة، و يصف العناصر الرئيسية لنظام الإدارة البيئية وتفاعلها كما يتضمن معيار توثيقها، و يتشكل النظام بالإضافة إلى كتيب إدارة البيئة من الوثائق التالية:

- الإجراءات العامة التي تستجيب بشكل مباشر لشروط و متطلبات ISO 14001:2004؛
- التعليمات الفنية الخاصة بالمؤسسة؛
- السجلات المساعدة؛
- يكمل توثيق نظام الإدارة البيئية من خلال برامج تسيير تشتمل على أهداف بيئية؛
- الوثائق الخارجية مثل اللوائح.

الفرع الخامس: مراقبة العمليات

يتم تحديد العمليات والأنشطة المرتبطة بالجوانب البيئية و بالمتطلبات القانونية وغيرها من الشروط الأخرى، كما يجري التخطيط لها لضمان تطورها وفقا للشروط المحددة من خلال خطط المراقبة البيئية الموثقة في وثائق خاصة لنظام الإدارة البيئية بهدف السيطرة على مجموعة الجوانب البيئية التي تم تحديدها على أنها مهمة أو جملة المتطلبات القانونية و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الشروط القانونية والتنظيمية و الشروط الأخرى واجبة التطبيق؛
- الأنشطة والعمليات المرتبطة بالجوانب البيئية؛
- الوثائق المحددة لتنفيذ العمليات والأنشطة التي تم تحديدها و على وجه الخصوص التعليمات الفنية الضرورية؛
- البنية التحتية اللازمة للعمليات والأنشطة التي تم تحديدها؛
- اتخاذ التدابير و الأنشطة اللازمة بما في ذلك التحقق الدوري من الالتزام بالمتطلبات القانونية والتعليمات الفنية لانتهاؤها من هذه الأنشطة؛
- السجلات اللازمة لتقديم أدلة على أن الجوانب البيئية والعمليات والأنشطة المرتبطة بها مستوفية لكافة الشروط.

الفرع السادس: التحضير والاستجابة للطوارئ

يتم إحصاء الحالات الطارئة التي قد تشكل مخاطر على البيئة من خلال عملية التحليل البيئي، كما يتم تحديد الوسائل اللازمة لمواجهة ذلك و تخطيط العمليات التي تسمح باختبار فعالية وسائل الوقاية من حالات الطوارئ والوثائق ذات الصلة.

الفرع السابع: عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية

ترتبط حالات عدم المطابقة بالإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة التي تكون في اتصال دائم مع تشغيل نظام الإدارة البيئية، و تعني حالات عدم المطابقة مع نظام الإدارة البيئية الفرق بين ما تم تنفيذه و الآتي:

- متطلبات معيار **ISO 14001 : 2004**؛

- الإجراءات البيئية؛

- الأنظمة البيئية المعمول بها على المستوى المحلي و الوطني؛

- السياسة البيئية؛

- الأهداف و الغايات؛

- المصاريف التي تم إنفاقها.

يتم معالجة حالات عدم المطابقة من خلال الإجراء التالي: "عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية"، و يجب أن تكون الإجراءات التصحيحية أو الوقائية متناسبة مع الأثر البيئي .

الفرع الثامن: التدقيق الداخلي

تجرى عمليات التدقيق بشكل دوري من أجل:

- تحديد ما إذا كان نظام الإدارة البيئية يتوافق مع متطلبات المعيار **ISO 14001**؛

- الكشف عن أي خلل في تطبيق نظام الإدارة البيئية؛

- التحقق من فعالية نظام الإدارة البيئية.

الفرع التاسع: المراجعة الإدارية

تقوم الإدارة بالمراجعة السنوية لنظام الإدارة البيئية لضمان ملاءمته و فعاليته الدائمة من خلال عقد اجتماع سنوي للجنة البيئية.

يشتمل جدول أعمال مراجعة النظام على ما يلي:

- نتائج التدقيق الداخلي؛

- تقييم درجة الامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى؛

- الاتصالات الخارجية بما في ذلك الشكاوى؛

- التمارين البيئية التي قامت بها المؤسسة؛

- متابعة المؤشرات البيئية؛
- درجة تحقيق الأهداف البيئية؛
- متابعة حالات عدم المطابقة التي تم اكتشافها؛
- حالة الأنشطة التصحيحية والوقائية؛
- متابعة الأنشطة الناشئة عن المراجعة الأولية التي قامت بها الإدارة؛
- تقييم التغيرات في الظروف (بما في ذلك التطورات في المتطلبات القانونية والشروط الأخرى المتعلقة بالجوانب البيئية للمؤسسة) التي يمكن أن تؤثر في نظام الإدارة البيئية؛
- التوصيات المتعلقة بالتحسين المستمر، التقييم، وتحديد فرص التحسين.

المطلب الثالث: الإيزو 18001¹

بعد حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو 9001 و الإيزو 14001، نجحت في الحصول على شهادة **OHSAS 18001** بعد خضوعها لتدقيق صارم أجراه خبراء أجنيبين ذوي شهرة عالمية، و تسعى المؤسسة من خلال نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية إلى تحسين أدائها الصحي و الأمني و كذلك التحكم في تنظيم العمليات بإدماج متطلبات **OHSAS 18001** في كل نشاطاتها. لقد راقب المدققون مدى امتثال المؤسسة لمتطلبات **OHSAS 18001** و تحسيس العمال بأهمية هذه الشهادة، كما حددوا أيضا جميع مجالات تحسين هذا النظام و مراقبتها، و هو ما يتطلب عمل مستمر يحتاج إلى التزام كافة العمال باعتبارهم معنيين بهذه الخطوات من العامل البسيط إلى المسؤول عن المؤسسة، فهم من يحافظ على هذه الشهادة مع احترام متطلباتها. حققت المؤسسة خلال السنوات الأخيرة نتائج باهرة في مجال الوقاية من المخاطر المهنية، حيث بلغت ذروتها في سنة 2011 في سعيها نحو تحقيق " صفر حادث"، و في هذا الإطار أعطت المؤسسة أهمية كبيرة للتكوين خلال هذه السنة.

الفرع الأول: مواصفات OHSAS 18001

- تبين مسؤولية الإدارة تجاه حماية عمالها و ممتلكاتها؛
- تحسن الفعالية من خلال التقليل من المخاطر و وقوع الحوادث؛
- تعزيز سمعة المؤسسة تجاه القضايا الحساسة؛
- تسمح بإدماج إدارة الصحة و السلامة في جميع وظائف المؤسسة؛
- تعتبر كجزء متكامل مع إستراتيجية التنمية المستدامة.

¹ -Fertial News N : 23, p p 7-8-15, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n23.pdf

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة في ميدان الأمن و النظافة

تعتبر هذه الشهادة مهمة بالنسبة للمؤسسة، حيث تفرض عليها سياستها تطبيق قواعد الأمن و النظافة و ضمان التكوين المستمر لعمالها وفق القواعد الدولية المتجددة مع تقييم الأخطار الممكنة و احترام البيئة، و الجدير بالذكر أن هذه الشهادة تعكس الهدف الأسمى للمؤسسة في ميادين الأمن، النظافة و البيئة، فهي تعبر على مدى تنفيذ المؤسسة لجميع خطط تخفيض المخاطر مع التحسين المستمر.

الفرع الثالث: التقييم المستمر للنقائص و الإمكانيات

يقوم المسؤولون بدراسة وجهة النظر التقنية والأمنية و كافة الجوانب المتعلقة بالشهادة مع تحديد كيفية القيام بالعمل، كما يقيم كل مركز في المؤسسة المخاطر المحتملة و يضمن التدريب اللازم لكل العمال، إذ لا بد من تقييم نقاط الضعف و التحقق الدوري من التجهيزات لتطوير الأدوات الكفيلة بتحسين التنظيم، كما يجب ترسيخ فكرة العمل التعاوني، الاحتكاك، و التحقق من صحة هذا العمل وفق الشهادة، فالهدف من ذلك هو التحسين المستمر يوما بعد يوم.

الفرع الرابع: التزام المسؤولين و كل الموظفين إزاء النظام

من المؤكد أن كل الطاقم في المؤسسة مهتم بهذا النظام و هو ما يسمح بتوفير محيط عمل متكامل من خلال بناء قاعدة عمل متينة تمكن المؤسسة من تحديد الأخطار وإدارتها آليا فيما يخص صحة و أمن العمل و تخفيض عدد الحوادث، مع الامتثال للتشريعات و تحسين الأداء بشكل عام. في هذا الإطار لم تبخل الإدارة بتوفير كافة الوسائل لضمان صحة و سلامة الموظفين من أجل التنبؤ بمخاطر العمل، بما يسمح لها من تقليل المخاطر إلى أقصى الحدود والامتثال للتشريعات، فالمهم ليس الحصول على الشهادة فقط بل كيفية المحافظة عليها، لذلك فمن الضروري تجند جميع الموظفين للنجاح في تحقيق ذلك بغض النظر عن التزام الإدارة العليا.

يعتبر الأمن الشغل الشاغل لفرتيال داخل وحدة إنتاج الأمونياك من أجل تخفيض أخطار الحوادث إلى أقصى حد خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة **OHSAS 18001**، و في هذا المجال ترفض الإدارة أي تهاون في ارتداء بدلات العمل المناسبة، وتعاقب كل من لم يمتثل لذلك حسب التصريح التالي لـ: **Ghali GANA** رئيس التدخل بالوحدة "العمال ملزمون بارتداء أجهزة الأمان، و لذلك وضعنا تحت تصرفهم أقنعة تنفس، بدلات خاصة، بالإضافة إلى حمامات الطوارئ في كل الوحدات"

من جهة أخرى تم وضع أجهزة الكشف عن الدخان في مكان العمل، و إتاحة المعدات اللازمة للوقاية بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة وصيانتها بالشكل الصحيح، مثل ارتداء القفازات المطاطية عند التعامل مع الأمونياك، وفي حالة تسرب غاز الأمونياك يجب أن يكون العمال الموجودين في منطقة التسمم مصحوبين بالتعزيز والحماية اللازمة (وجود أجهزة تنفس اصطناعية و أقنعة ضغط تساعد على التنفس).

تدار وحدة الأمونياك من طرف فريق عمل تضبطه عدة تعليمات تتعلق بعملية تسليم واستلام المهام على مستوى المناوبة وكذلك بإجراء دوريات رقابة متواصلة لمراقبة درجات الحرارة و الضغط، و عند ملاحظة أي خلل يتم إعلام رئيس الفريق الذي يقوم بالتدخل الآني و إخطار مصلحة الصيانة الميكانيكية، و هي طريقة عمل يجب تطبيقها بعد إذن مصلحة الأمن.

من جهة أخرى، تم وضع أنظمة رش لضمان أمن العمال و حماية البيئة، بالإضافة إلى توفير شاحنة إطفاء بالرغوة الممزوجة، و ثلاث مضخات ب12 بار.

المبحث الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في التميز المستدام للمؤسسة

لاختبار مدى صحة الدراسة النظرية و المتمثلة في العلاقة الايجابية بين المرونة الإستراتيجية و تميز أداء المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة، حاولنا أن نبرز في هذا المبحث أثر المرونة الإستراتيجية على كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي لمؤسسة فرتيال و ذلك من خلال استجابتها الإستراتيجية الايجابية لمعظم مؤشرات التنمية المستدامة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لها، و ما لها من تأثير فعال على إرضاء الزبائن، زيادة الربحية و توسيع الحصة السوقية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادات الإيزو و تركيز اهتمامها على العناصر الثلاثة التالية: الجودة، العنصر البشري، البيئة و التي تترجم مسؤوليتها الاجتماعية و حرصها الدائم على خدمة مصالح كافة الأطراف في حدود عدم الإضرار بأهدافها العامة.

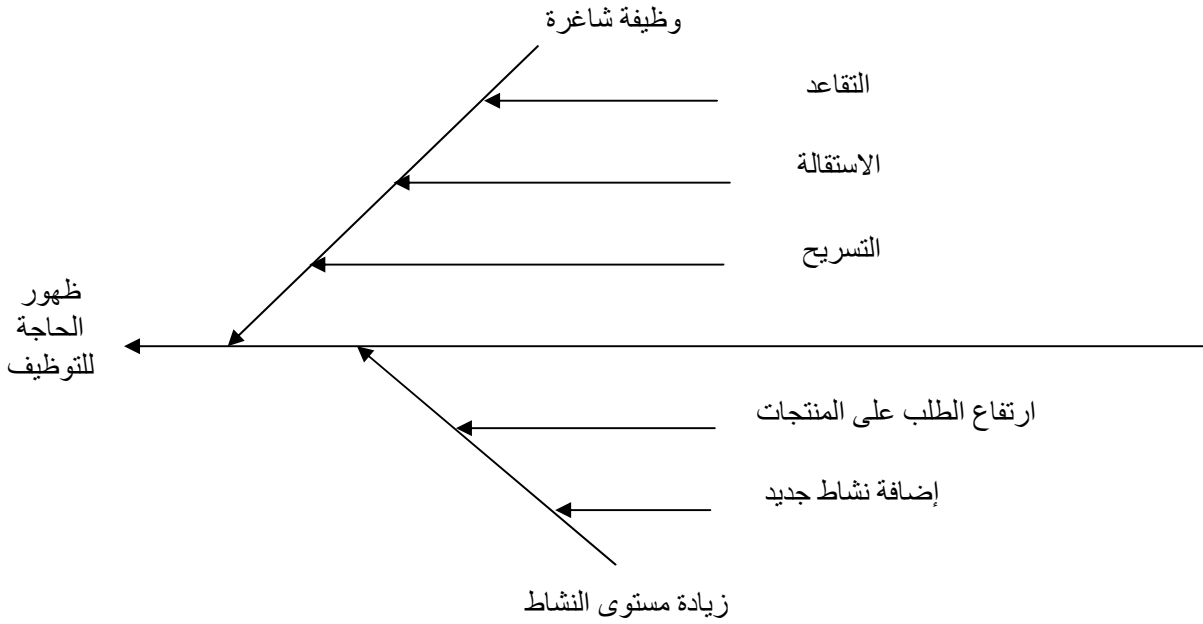
المطلب الأول: دور المرونة الإستراتيجية في تميز الأداء الاجتماعي

الفرع الأول: التوظيف

تواصل المؤسسة سياستها في توظيف الشباب ليحلوا محل العمال الذين يفوق سنهم 60 سنة أو العمال الذين تم إحالتهم على التقاعد الجزئي بشكل طوعي، و في هذا الإطار أطلقت المؤسسة مخططا واسعا في سنتي 2010 و 2011 للتوظيف و التكوين من أجل ضمان استمرارية العمل في المؤسسة،¹ حيث وظفت الإدارة أربعين جامعا منهم تقنيين و مهندسين في تخصص الهندسة الميكانيكية و الكيمياء الصناعية لأجل العمل في وحدات الإنتاج لاسيما وحدة الأمونياك، و بالإضافة إلى ذلك ارتبط مخطط التوظيف في المؤسسة ببرنامج التكوين وإدماج الجامعيين شيئا فشيئا داخل وحدات الإنتاج خاصة ذوي الكفاءات العالية و التجربة الطويلة في الاستغلال، و الشكل التالي يلخص برنامج التوظيف في المؤسسة وفق حاجتها على النحو التالي:

¹- Fertial News N : 13, p 14, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n13.pdf

شكل رقم 37: التوظيف وفق حاجة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية يوم: 2012/01/20.

و من أجل حماية العمال من استقطاب المؤسسات المنافسة، اهتمت المؤسسة برعايتهم و تعزيز وفائهم لها من خلال تسطير مخططات تكوينية، نظم مكافآت جذابة، مزايا اجتماعية أخرى من أجل كسب ولائهم و انتمائهم لها.

الفرع الثاني: التكوين و تحسين الكفاءات

تعزز فرتيال بكونها مؤسسة دائمة التعلم وتدرك أن نجاحها حاضراً ومستقبلاً يعتمد بالدرجة الأولى على مهارات ثروتها البشرية التي لا تدخر جهداً في سبيل استثمارها الاستثمار الأمثل، وتنمية قدراتها الإنتاجية والإبداعية بالاعتماد على وسائلها الخاصة في الجانب التكويني بالإضافة إلى التعاقد مع مختلف المؤسسات العامة و الخاصة المختصة في هذا الميدان لتطوير كفاءات عمالها في الميادين التالية:

- تكوين المكونين على مستوى المؤسسة؛

- تكوين العمال حول نظام (TPS (Toyota Production System للإطارات المسيرة (مديرين و مسؤولي الهياكل)؛

- التكوين المرافق لأنظمة ISO (الجودة، البيئة و الأمن)

- تكوين حول التحسين المستمر؛

يسمح التكوين الداخلي أو عن طريق مرافقة مؤسسات أخرى من تحقيق الأهداف المرجوة على المدى القصير أو المتوسط التي تسمو بالمؤسسة إلى مصاف المؤسسات الكبرى في المجالات التالية:¹

- الجودة: من خلال الحصول على شهادة **2008/ISO 9001** في سنة **2010**؛
- البيئة: من خلال الحصول على شهادة **2004/ISO 14001** في سنة **2010**؛
- الأمن: من خلال الحصول على شهادة **OHSAS 18001** في سنة **2011**؛
- المخبر (شهادة **ISO17025**) مبرمجة في سنة **2012**؛
- (شهادة **EFQM**) مبرمجة في سنة **2013**؛

كما تركز المؤسسة على تنمية معارف إطاراتها المسيرة سواء القديمة منها أو الموظفة حديثا من خلال تعليمهم اللغات الأجنبية بصفة متدرجة في كل الاختصاصات التقنية و ذلك حسب ظروف العمل في هياكل الإنتاج، الصيانة، الأمن و الإمداد المباشر و غير المباشر، من خلال توفير كافة الإمكانيات و السهر على ذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة.

لقد أمضت المؤسسة في **2011/03/23** بمقر المديرية العامة اتفاقية مع معهد تطوير التكوين المتواصل **Institut Du Développement De La Formation Continue (INDEFOC)** (عبارة عن مؤسسة تابعة لوزارة التكوين و التعليم المهني)، تؤكد فيها على سياسة التقارب للمؤسسة مع شركاء قطاع التكوين المهني و التعليم العالي، وقد دخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ بداية من شهر ماي **2011** لأجل التحقق من مهارات مكوني المؤسسة، حيث تم إجراء اختبار أولي كتابي في **2011/05/04** بالجزائر العاصمة، في حين ارتبط الاختبار الثاني بتلقي الدروس حول مواضيع مختارة من طرف المكونين أنفسهم و أجري من **15** إلى **19** ماي **2011** بنفس المكان.

الإففاق على نشاط تكوين المكونين كلف المؤسسة:²

- تخصيص مكافآت خاصة بالمكونين (رواتب، منح، ..)؛
- مصاريف التكوين المباشرة (الرسوم المتعلقة بالمستشار، فواتير المعهد، التكاليف البيداغوجية، المرافقة...).

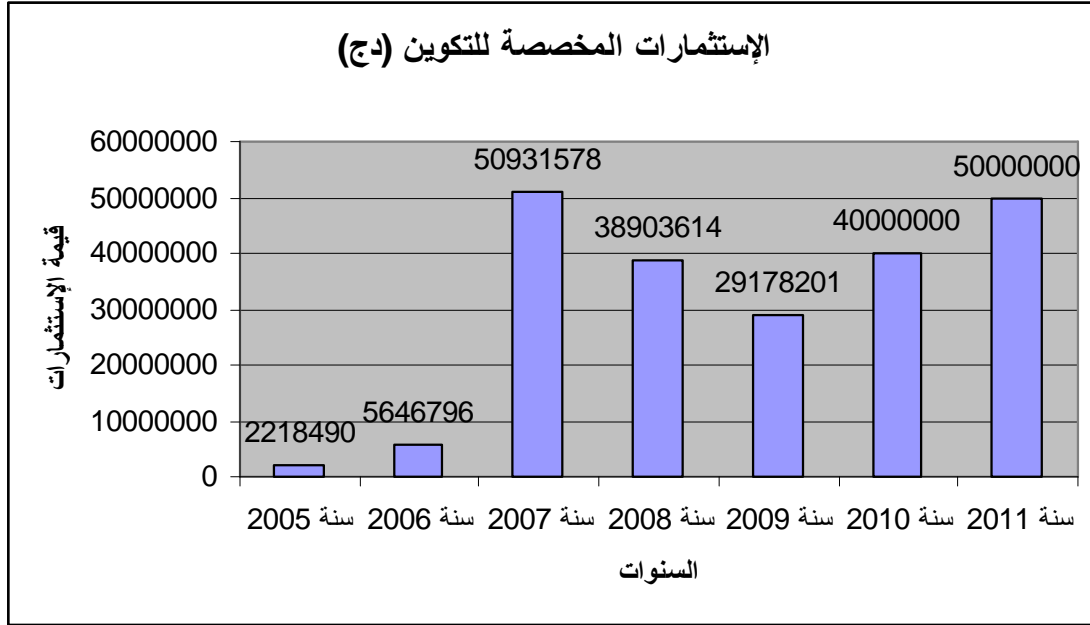
يعود نجاح المؤسسة المتواصل بشكل مباشر إلى دأبها على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية، بحيث يؤدي تطوير هذه القدرات الحيوية إلى تعزيز أصول الشركة على نحو يوفر الموارد والطاقات

¹ - Fertial News N : 14, p 19, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n14.pdf

² - Fertial News N : 16, p 7, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n16.pdf

اللازمة لمواجهة التحديات المتزايدة في أسواق تشهد منافسة شديدة، و الشكل التالي يوضح اهتمام المؤسسة بمجال تكوين العمال و تنمية مهاراتهم.

شكل رقم 38: استثمارات المؤسسة في مجال التكوين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية يوم: 2012/01/15، و المدعمة بمداخلة على شكل ملف **Power Point** تم الحصول عليها من طرف المدير التقني للجودة و البيئة.

يتم تقييم فعالية التكوين بالمؤسسة بطريقة متكررة باستخدام نموذج **Donald Kirkpatrick** الذي يتكون من خمسة مستويات نلخصها فيما يلي:¹

- المستوى الأول: ردود الأفعال

يخص رد فعل المتكولين في نهاية التكوين (الرضا مثلا)؛

- المستوى الثاني: التعلم

يخص تقييم مدى تعلم المتكولين في نهاية التكوين، مستوى المعلومات التي اكتسبوها، بمعنى آخر تقييم بلوغ الأهداف البيداغوجية للمتعلمين؛

¹ - Fertial News N : 21, p 18, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n21.pdf

- المستوى الثالث: التصرفات

متابعة توظيف المتكويين لمهارات التكوين في العمل، و التصرفات الاحترافية الجديدة التي اكتسبوها؛

- المستوى الرابع: النتائج

تأثير التكوين على نتائج المؤسسة مثل: انخفاض حوادث العمل، ارتفاع رقم الأعمال، تحسين الإنتاجية، إرضاء الزبائن...؛

- المستوى الخامس: العائد على الاستثمار

مقارنة الأرباح المتأتية من التكوين بالتكاليف الإجمالية المخصصة لهذا المجال (تكاليف مباشرة و غير مباشرة).

و عموما يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في فعالية التكوين في ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- العوامل المرتبطة بالفرد؛

- العوامل المرتبطة بالتكوين؛

- العوامل المرتبطة ببيئة العمل.

يمثل إعادة تأهيل المورد البشري أداة إستراتيجية لتنمية المؤسسة و ترجمة عملية لسياسة التكوين الشاملة فيها، و التي تهتم بالتحسين المستمر فيما يخص الجانب الكمي و النوعي للموارد البشرية، و تثمين الكفاءات الفردية، وقد أطلقت المؤسسة في هذا المجال تكوينا حول نظام الإنتاج في طويوتا (SPT) **Systeme De Production De Toyota** سنة 2011 ، و تكوينات أخرى متعلقة بتطبيق القوانين الاجتماعية¹ كما أن هناك أعمال تحضيرية لانطلاق التكوين في مجال الآلات الدوارة بليون (فرنسا) لصالح 10 إدارات جامعية بين مهندسين و تقنيين ساميين مبرمج في شهر جانفي 2012،² بالإضافة إلى تكوين في نظام **DCS (Digital Control System)** لصالح 58 تقني في الاستغلال مبرمج أيضا في بداية 2012.

¹- Fertial News N : 15, p 20, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n13.pdf

² - Fertial News N : 23, p 20, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n23.pdf

الفرع الثالث: التحفيز

لتحقيق أقصى فائدة ممكنة من المواهب المبدعة تحفز المؤسسة موظفيها عبر العديد من البرامج التي تشمل مكافآت الأداء، التطوير الوظيفي، التعلم المستمر، تطوير الثقافة الإدارية وثقافة العمل وغيرها من الجوانب التي تعزز الأداء وتساعد على استقطاب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم لتقديم المزيد من العطاء واستثمار خبراتهم ومهاراتهم، بما يثري الابتكار والنمو في جميع فعاليات وأعمال المؤسسة. هذا ما جعل مديرية الموارد البشرية في المؤسسة تعمل على تنفيذ العديد من برامج التحفيز التي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1- منحة "صفر حوادث"

تمنح المديرية العامة للمؤسسة لكل عمالها منحة " صفر حوادث" إذا لم يتم تسجيل أية حوادث توقف العمل لأكثر من ثلاثة أشهر، حيث بلغت المؤسسة الرقم القياسي في انعدام الحوادث منذ بداية نشاطها وتمثل في تحقيق 207 أيام عمل دون حوادث لسنة 2011.

2- مسابقة أفضل فكرة

تفكر المؤسسة في إطلاق مسابقة " أفضل فكرة" كطريقة فعالة لإشراك العمال في البحوث التي تهمها، وهو ما يؤكد التصريح التالي للمدير العام **Jorge Requena**: " تؤكد المؤسسة على ثلاثة مواضيع هامة هي: الأمن الصناعي، الجودة، حماية البيئة و مكاسب الإنتاجية"، و في هذا الإطار طلب من كافة المسؤولين في المؤسسة التفكير في تأسيس فرق بحث، حيث تم تكوين لجنة لانتقاء الأفكار و البحوث تخصص جائزة أحسن فريق يقدم أفضل فكرة أو أهم مقترحات في المجالات التي تحددها المؤسسة، و تجدر الإشارة إلى أن مسابقة " أفضل فكرة " جاءت بعد مسابقة " أفضل عامل" التي أعطت ثمارها في المنافسة على الإبداع و روح المبادرة و التشجيع على العمل في إطار جماعي.

3- مشروع الحوافز والمكافآت والأداء: تطبق المؤسسة مشروع الحوافز والمكافآت والأداء لاستقطاب العمال الموهوبين من خلال تنفيذ خطة لتقييم أداء الموظفين طبقاً لأهداف العمل، ووضع خطط لتطوير القدرات الفردية الذاتية لتحقيق هذه الأهداف، حيث ترمي الخطة إلى وضع أهداف واقعية قابلة للتطبيق مع حوافز للأداء الشخصي المميز ضمن نظام يربط المكافآت بالأداء والإنجازات الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة و المديريات والموظفين،² فعلى سبيل المثال كرمت المؤسسة في سنة 2010 63 عاملاً من بينهم 05 إطارات مسيرة متعاقدة لما بذلوه من جهود في سبيل تطوير المؤسسة، كما استفاد 16 عاملاً من مختلف الوحدات من التقاعد.

¹ - Fertial News N : 12, p p 19-22, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n12.pdf

² - Fertial News N : 09, p 19, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n09.pdf

الفرع الرابع: الصحة و السلامة المهنية

تعتبر صحة العمال من أولويات المؤسسة إذ تعطي لذلك أهمية كبيرة بتوفير وسائل متعددة لحماية صحة عمالها، لذلك تقوم الإدارة العامة بضمان أحسن الأحوال حتى تكون أجهزة الوحدات في أتم الدقة و السلامة لتخفيض الأخطار التي يواجهها العمال أثناء أداء نشاطهم، و تدريب العمال على العمل و اتخاذ تدابير وقائية جماعية، مما يؤدي إلى التقليل من الحوادث و التوقفات عن العمل، كما يتيح ذلك للوكلاء العمل بأمان، و من جهة أخرى تهتم المؤسسة بتسخير الوسائل الكافية و تعزيزها في حالة متطلبات جديدة بحيث تشجع المؤسسة موظفيها على العناية الصحية، وتوفر لهم المرافق الترفيهية و الرياضية من أجل حياة صحية، كما تمتد العناية بالسلامة خارج أسوار المؤسسة من خلال العمل على نشر مبادئ السلامة و الصحة بين المقاولين و المجتمع بشكل عام.

تتربع المؤسسة على هيكل طبي مهياً بأحدث الأجهزة، و مكون من مركزين:¹ مركز مستقل بطب العمل متواجد بالمؤسسة يتكون من 03 أطباء، 04 ممرضين و أمين طبي و مرشدة اجتماعية، و مركز صحي اجتماعي يوجد بوسط المدينة لأجل الفحوصات الطبية، و قد وصل عدد المفحوصين خلال سنة 2010 إلى 1100 عامل.

من جهة أخرى تولي المؤسسة أهمية قصوى لإدارة السلامة المهنية، الأمر الذي حتم عليها وضع أدوات تسيير مرتبة حسب أولوياتها كالتالي:

- تصنيف المخاطر حسب درجة خطورتها؛
- تفتيش و مراقبة مكان العمل لكشف أسباب المخاطر؛
- تنفيذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

تسمح هذه الإجراءات للمؤسسة بحماية و سلامة السلع، الأفراد، و كذا تخفيض المخاطر على المستوى البيئي، الصناعي، و الاجتماعي بطريقة تتكامل مع التقييم المنجز من طرف المفتشيات و المهنيين المختصين، خاصة في وظيفتي الصيانة و الإنتاج، و الجدول التالي يوضح الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في مجال صحة العمال و حمايتهم.

¹ - Fertial News N : 23,Op, Cit, p 4.

جدول رقم 09: تطور معدل الفحص الطبي خلال السنوات

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011
معدل الفحص الطبي (%)	37.02	25.12	46.67	80.95	63.75	97.26

Source : Rapport D'Activités Sécurité pour le « CPSHS » du 4^{ème} Trimestre-2011, Janvier 2012, p 22

في هذا الإطار يقوم خبير بإعداد تقرير مفصل حول خطورة مكان العمل و النتائج المترتبة عنها، ثم يتم عرضه على المدير العام للمؤسسة خلال الاجتماعات الدورية الثلاثية لاتخاذ قرارات وقائية مسبقة تطبق من طرف الفريق المكلف بالصحة و السلامة المهنية.¹

ساهم البرنامج السنوي للحماية من المخاطر الصناعية و الحوادث في تخفيض عدد الحوادث من 28 حادثا سنة 2005 إلى 4 حوادث نهاية شهر نوفمبر 2010 و هو ما يقابل تخفيض عدد أيام التوقف عن العمل بـ: 100 يوم لتبلغ المؤسسة 207 أيام بدون حوادث سنة 2011 و ذلك بتطبيق أدوات تسييرية مهمة نذكر منها: الإجراءات العملية، الاجتماعات، ملاحظات العمل، المفتشيات و المدققين.

يوضح الشكل أدناه تناقص عدد الحوادث بتوقف بمرور السنوات لينخفض من 211 حادثا سنة 2005 إلى 50 حادثا سنة 2011، و هو ما يبرز أهمية الشراكة التي أمضاها مجمع أسميدال مع المجمع الإسباني فيلار مير سنة 2005 من جهة، و الجهود المبذولة من طرف الإدارة لتكثيف العمال مع ظروف العمل السليم و التي أتت أكلها سنة 2011 بحصول المؤسسة على شهادة ISO 18001 في ديسمبر 2011.

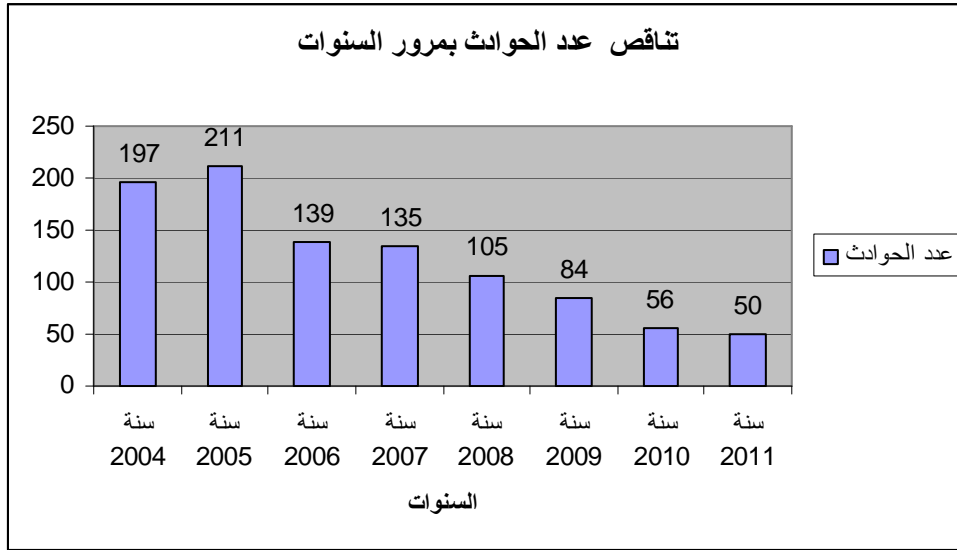
جدول رقم 10: تطور عدد الحوادث بتوقف من سنة 2004 إلى سنة 2011

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد الحوادث	197	211	139	135	105	84	56	50

Source : Rapport D'Activités Sécurité pour le « CPSHS » du 4^{ème} Trimestre-2011, Janvier 2012, p p 4-5.

¹ - Fertial News N : 17, p 6, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n17.pdf

شكل رقم 39: تناقص عدد الحوادث بمرور السنوات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

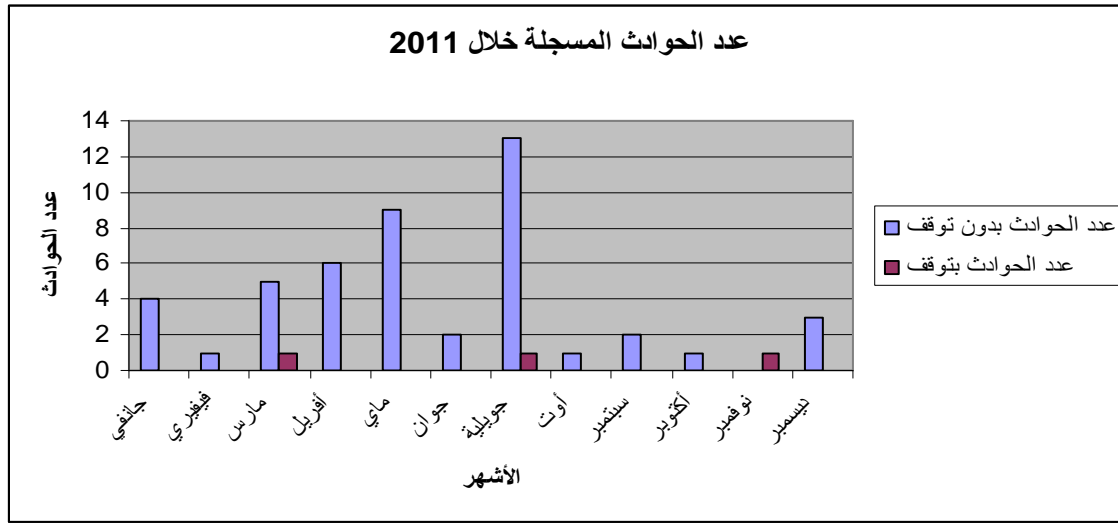
يؤكد الجدول أدناه النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة خلال سنة 2011 فيما يخص التقليل من الحوادث المسجلة بنوعيتها (بدون توقف - بتوقف)

جدول رقم 11: عدد الحوادث بنوعيتها خلال سنة 2011

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عدد الحوادث بدون توقف	4	1	5	6	9	2	13	1	2	1	0	3
عدد الحوادث بتوقف	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0

Source : Rapport D'Activités Sécurité pour le « CPSHS » du 4^{ème} Trimestre-2011, Janvier 2012, p 4.

شكل رقم 40: عدد الحوادث المسجلة خلال 2011 بنوعيتها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

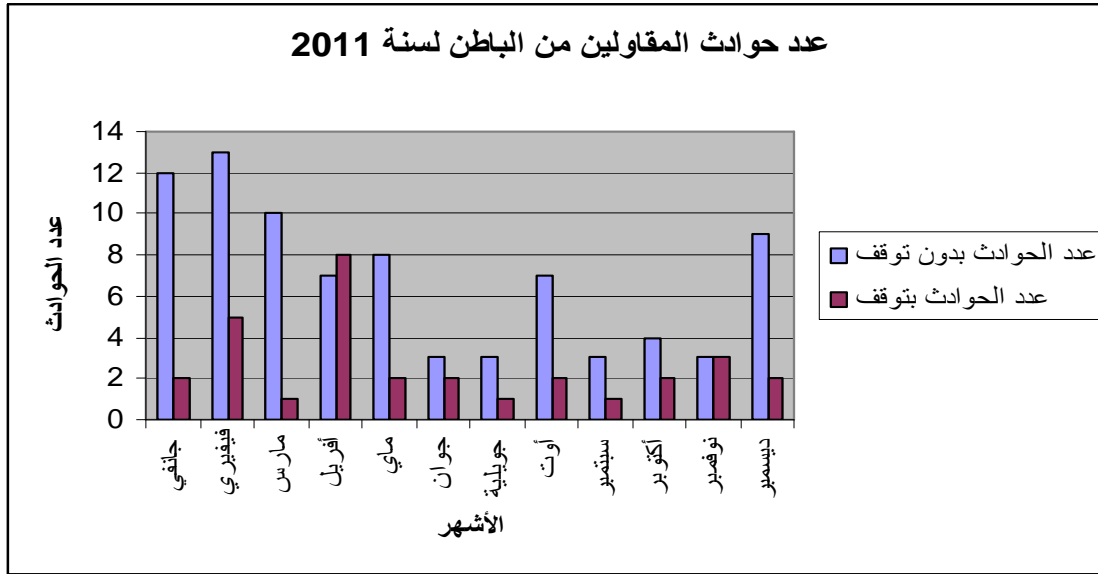
استطاعت المؤسسة أن تؤثر في المقاولين الذين تتعامل معهم بانتهاج نفس الدرب الذي تسير عليه من خلال تحسيسهم بأهمية الحفاظ على صحة المورد البشري و ديمومته قبل التفكير في أية مصلحة أخرى من شأنها أن تنقص من جهود المؤسسة في هذا المجال، ليتحسن بذلك مستوى الأمن المسجل عندهم و الذي انعكس في خفض عدد الحوادث كما يوضحه الشكل التالي:

جدول رقم 12: عدد حوادث المقاولين من الباطن اللذين تتعامل معهم المؤسسة خلال 2011

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عدد الحوادث بدون توقف	12	13	10	7	8	3	3	7	3	4	3	9
عدد الحوادث بتوقف	2	5	1	8	2	2	1	2	1	2	3	2

Source : Rapport D'Activités Sécurité pour le « CPSHS » du 4^{ème} Trimestre-2011, Janvier 2012, p 7.

شكل رقم 41: عدد حوادث المقاولين من الباطن لسنة 2011



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

إن النتائج السابقة يؤكدها التحسن المستمر في كل من معدل التردد و معدل الخطورة في المؤسسة المحسوبين وفق العلاقتين التاليتين:

معدل التردد = عدد الحوادث / عدد ساعات العمل x 106

معدل الخطورة = عدد الأيام الضائعة / عدد ساعات العمل x 103

يوضح الجدول التالي تطور المعدلين خلال السنوات كالتالي:

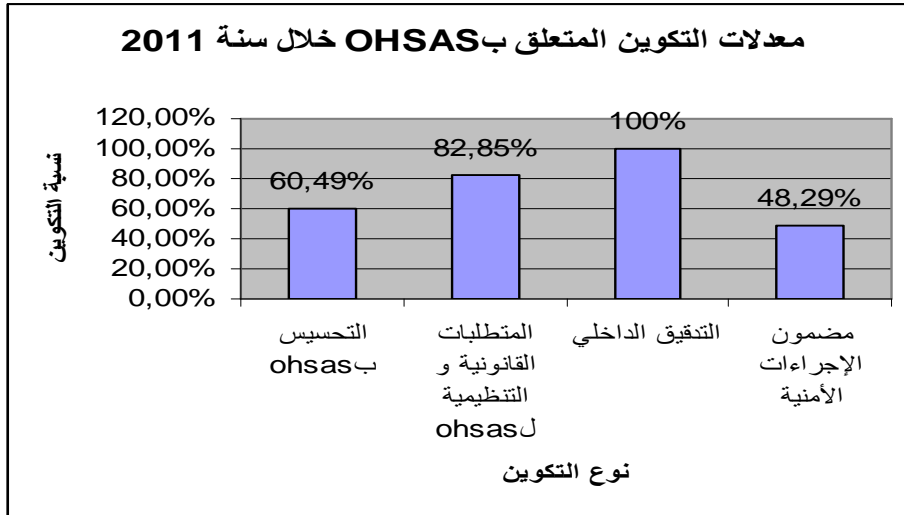
جدول رقم 13: تطور معدل التردد و الخطورة خلال السنوات

السنوات	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
معدل التردد	1.92	2.46	3.33	4.49	3.9	4.83	11.43	14.54
معدل الخطورة	0.17	0.18	0.08	0.16	0.24	0.42	0.39	0.53

Source : Rapport D'Activités Sécurité pour le « CPSHS » du 4^{ème} Trimestre-2011, Janvier 2012, p 10.

خلصت المؤسسة إلى تكوين فريق مختص يسهر على أمن السلع و الأفراد، بحيث تستفيد المصالح المعنية بالأمن بشكل نظامي من برنامج تكويني يستهدف تحسين أنشطتهم، و يوضح الشكل التالي ذلك:

شكل رقم 42: معدلات التكوين المتعلقة ب OHSAS خلال سنة 2011

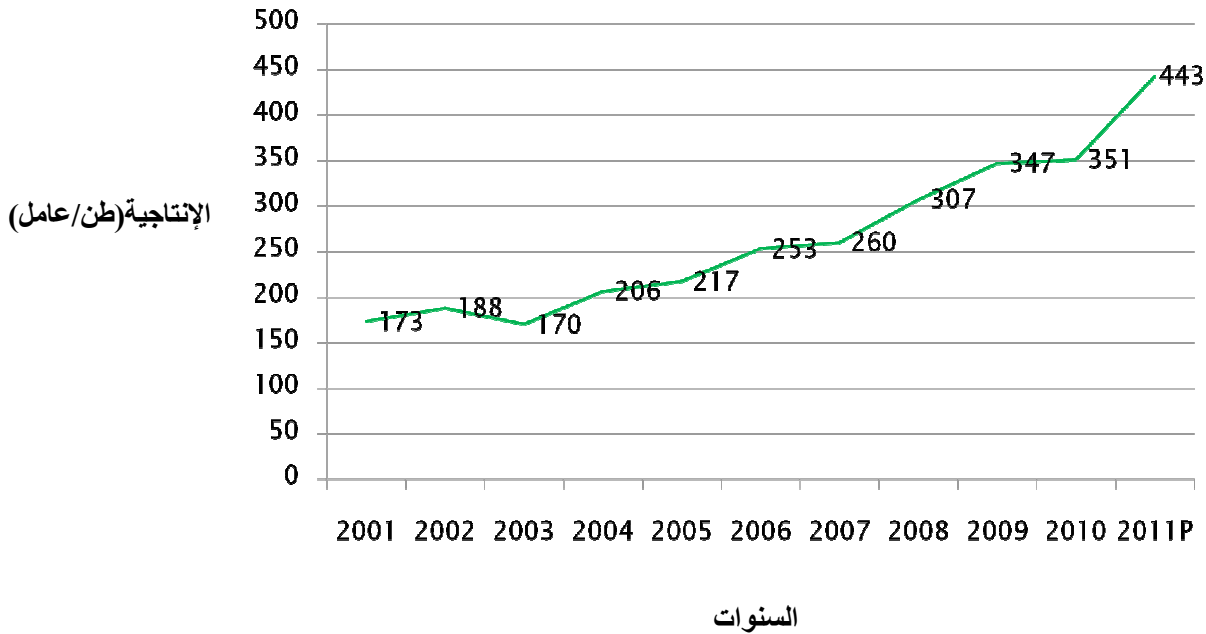


Source : Rapport D'Activités Sécurité pour le « CPSHS » du 4^{ème} Trimestre-2011, Janvier 2012, p 24.

نتيجة لذلك استطاعت المؤسسة أن تحسن من إنتاجية عمالها و هو ما يترجم نجاح سياستها المتعلقة بتكوين العمال و التوظيف المناسب للأشخاص التي هي بحاجة إليهم، ما مكنها من زيادة مرونة موردها البشري و بالتالي كافة عملياتها لتستجيب بطريقة فعالة و تنكيف مع مختلف المستجدات، و الشكل التالي يوضح تطور إنتاجية العمل بمرور السنوات.

شكل رقم 43: تطور إنتاجية العمل خلال السنوات

تطور إنتاجية العمل في المؤسسة مع مرور السنوات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملف من نوع Power Point متحصل عليه من مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني: دور المرونة الإستراتيجية في تميز الأداء الاقتصادي

الفرع الأول: التطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية

نظرا لوعي المؤسسة بالدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيات الحديثة في بقائها بذلت جهودا معتبرة من أجل تحديث هياكلها و منشأتها و هذا من خلال التزود بأحدث التكنولوجيات لمسايرة التكنولوجيا الحديثة، و يندرج النظام الرقمي الذي اعتمده المؤسسة في إطار إستراتيجيتها الصناعية التي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تحديث و رقمنة معداتها و آلياتها.

من أجل الحفاظ على وتيرة الإنتاج و الاستقرار في جميع المستويات فضلت المؤسسة التكيف مع التطورات التكنولوجية الخارقة و إعطاء أهمية لكافة التغيرات من أجل تحقيق الانسجام، و ذلك بالاعتماد على نظام التحكم الحديث الذي يمكن تقنيي و مهندسي المؤسسة خاصة العاملين على مستوى قاعات المراقبة من التحكم أكثر في التعليمات و في تسيير وحدات إنتاج الأسمدة و الأمونياك، حيث يمكن لهم التحكم عن بعد في العمليات من مكاتبهم في قاعات المراقبة، مع متابعة و توجيه مختلف العمليات، و قد ساعدت هذه التكنولوجيات الحديثة المؤسسة في دعم الأمن الصناعي و ضمان مستويات الإنتاج المطلوبة.

نظام التحكم الرقمي **(DCS) Digital Control System** هو نظام للتحكم عن بعد في وحدات إنتاج الأسمدة و الأمونياك يحل محل نظام التحكم القديم الذي يسمى النظام الميكانيكي، و يتمثل دوره في إدارة حلقات التحكم و المؤشرات التاريخية للعمليات بالاستناد على تكنولوجيا متطورة،¹ و بفضل هذا النظام الجديد الذي كلف المؤسسة استثمارات كبيرة، تمكن الفنيون من إدارة جميع المعلومات المتعلقة بالضغط المتولدة في عملية الإنتاج، متابعة درجة الحرارة مع أرشفة كافة البيانات ذات الصلة بالعمليات التشغيلية، وفي حالة تغير عتبة السلامة لمعيار معين تضمن أجهزة السلامة تأمين العمليات اللازمة من أجل الحفاظ على الوجه الصحيح للعمل.

بدأ تطبيق هذا النظام **(DCS)** في المؤسسة سنة 2002 و قدرت تكلفة تنصيبه بوحدة الأمونياك بمبلغ مليون أورو، ليعمم على جميع وحداتها سنة 2009. وفي سنة 2003 تم تنصيب نظام تحكم للسلامة من نوع **TRICONEX** (نظام الغلق في حالات الطوارئ) لمراقبة أمن مختلف التجهيزات في وحدة الأمونياك و زيادة على ذلك إدارة الحلقات المضادة لضغوط الهواء.

يسمح نظام التحكم الرقمي بتحقيق عدة مزايا للمؤسسة نذكر منها ما يلي:

- 1- السماح بالحصول على معلومات متعلقة بتشغيل التجهيزات؛
 - 2- الإنذار المبكر في حالة ارتفاع درجة الحرارة في الوحدات كإغلاق صمام الأمان؛
 - 3- يمكن النظام الرقمي من الحصول على معلومات أكثر دقة؛
 - 4- يسمح النظام الرقمي بأرشفة المعلومات، تقليل التذبذبات و تحقيق الاستقرار في وتيرة الإنتاج ومراقبة تشغيل التجهيزات؛
 - 5- من أجل مسايرة النظام الرقمي تم تنظيم دورات تدريبية لصالح الفنيين للتكيف بشكل أفضل مع التغيرات في هذا المجال؛
 - 6- يساعد النظام الرقمي في السيطرة على معايير تشغيل الآلات (الضغط، الحرارة...) من أجل التشغيل السليم للمرافق، كما أنه يساعد المؤسسة في منع حدوث الانفجار و تسرب غاز الأمونياك، و بالتالي الحد من انبعاث الغازات السامة والنفايات الأخرى التي تضر بالصحة والبيئة.
- بالإضافة إلى النظام الرقمي تمتلك المؤسسة تجربة معتبرة في ميدان تحلية مياه البحر وبخاصة طريقة التقطير في الفراغ

les procédés de distillation sous vide MSF (Multi- Stage-Flash) et MES (Multi-effet-Distillation)

¹ - Fertial News N : 06, p p 4-11, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n06.pdf

حيث يتم نزع معظم الأملاح من مياه البحر خاصة تلك المتكونة من المغنيزيوم و الكالسيوم اللذان يكونان معظم الشوائب ($Ca CO_3$) المسؤولة عن المشاكل التي تصيب الأفران مثل: ¹ إعاقة خروج البخار، لتخزن هذه المياه قبل أن تضخ إلى مختلف الوحدات لاستعمالها في التسخين و توليد بخار عالي يستعمل في تدوير التوربينات و ضواغط الهواء، إلا أن هناك بعض المشاكل التقنية المرتبطة بطبيعة هذه التكنولوجيا في حد ذاتها و في خصائص مياه البحر التي تزيد من صدأ التجهيزات و كذلك ارتفاع الكلفة الطاقوية للمتر المكعب الواحد من الماء المحلى، زيادة إلى رمي الفضلات المركزة لهذه العملية في مياه البحر.

الفرع الثاني: التحكم بالمخزون

بناء على النظام الإنتاجي لشركة طويوتا تركّز المؤسسة على النقاط الثلاثة التالية: صفر حوادث، صفر أخطاء، صفر أعطال من إجمالي أصفار النجاعة للنظام (صفر حوادث، صفر مدة، صفر مخزون، صفر أخطاء، صفر أعطال)، و في هذا الإطار أشار المدير العام لفرتيال أنه من المستحيل الوصول إلى صفر مخزون لأن المشاكل المتعلقة بعملية نقل الأسمدة (حمايتها) تمنع المؤسسة من الوصول إلى تحقيق أهدافها، فالإشكالية الكبيرة التي تواجهها المؤسسة هي حتمية حماية المنتجات المسوقة من طرف عناصر الدرك الوطني منذ خروجها من المصنع إلى غاية وصولها إلى الزبائن و هذا يعني تعطيل الشاحنات قبل المغادرة بالإضافة إلى طول المدة المستغرقة في السفر أثناء الظروف العادية.² كل هذه المشاكل لها تأثير سلبي على الكلفة النهائية لنقل المبيعات.

يمكن نظام (TPS (Toyota Production system) المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة في التسيير و الإنتاج و تحقيق مستوى عال من الجودة و تحسينها كما يمكن من حل المشاكل في بدايتها، احترام العمال، العمل في إطار فرق عمل، منع التبذير بكل أنواعه في كافة المجالات و تفادي كثرة الإنتاج دون تسويق،³ و عليه تعمل المؤسسة على توسيع نطاق التكوين الخاص ب: TPS ليشمل كافة الإطارات خاصة الموظفين حديثاً، مع تكييف البرامج التكوينية حسب الأفراد الذين تم انتقاؤهم من طرف المديرية العامة للمؤسسة أو من طرف مديرية الموارد البشرية.

¹ - Fertial News N : 09,Op,Cit, p p 5-7.

² - Fertial News N : 21,Op,Cit, p 11

³ - Fertial News N : 12,Op ,Cit, p 21

من أجل تأمين التسليم الدائم للأسمدة و تفادي الانقطاع في المخزون تقدر الطاقة التخزينية للمؤسسة ب: 165000 طن من الأسمدة موزعة على مراكز التخزين عبر القطر الوطني كالتالي:¹

- 18 مركز بغرب البلاد بقدرة تخزين 50000 طن من الأسمدة؛

- 11مركز بوسط البلاد بقدرة تخزين 25000 طن من الأسمدة؛

- 18 مركز بشرق البلاد بقدرة تخزين 34000 طن من الأسمدة؛

- 02 مركز تخزين بجنوب البلاد بقدرة تخزين 6000 طن من الأسمدة.

توفر هذه المراكز (49 مركز تخزين) للمؤسسة قدرة تخزين تعادل 115000 طن من الأسمدة

بالإضافة إلى وجود مستودع للتخزين على مستوى المؤسسة بقدرة 50000 طن يضمن لها احترام مواعيد التسليم و إرضاء الزبائن.

لقد أجريت عدة تحسينات على طرق تسيير المخزون منذ سنوات لرفع قدرة المؤسسة على تخزين المنتجات النهائية و المواد الأولية و ضمان تمويل كافة الأسواق المحلية و الدولية، و في هذا الإطار تسهر مديرية المناولة على تأمين عملية نقل و استقبال المادة الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عملية الإنتاج .

لقد عرفت المؤسسة منذ سنة 2005 تغييرات مهمة خاصة بالنسبة لعمليات إرسال و استقبال مختلف منتجاتها، و تتكون مديرية المناولة من خمس هياكل أساسية هي:²

1- هيكل التجارة:

يتلخص نشاط الهيكل في إدارة العمليات المرتبطة بإرسال و استقبال مختلف المنتجات النهائية و المواد الأولية، كما يهتم كذلك بإعادة بيع المواد الصلبة والسائلة المستعملة من طرف المؤسسة وتسويقها في الأسواق الوطنية و الدولية بالاعتماد على وسائل النقل المختلفة (شاحنات ،قطارات و بواخر).

استفاد هذا الهيكل من نظام معلومات **gesindus** الذي يمثل محور الارتكاز في إدارة تدفق و تحرك المنتجات، و تغطي عملية توزيع المنتجات النهائية كافة التراب الوطني من خلال نقل هذه المنتجات عن طريق الشاحنات و القطارات بمعدل شحنتين إلى ثلاث في الأسبوع (13 إلى 16 عربة) بما يعادل 650 طن لكل شحنة.

لقد أدرجت مديرية المناولة في مخططها الاستثماري انجاز موقف خاص بالسيارات و الشاحنات يتمتع بكل أنواع الرفاهية التي نجدها في مثل هذه الأشكال من الفضاءات، و خصص لاستقبال الشاحنات المحملة بالبضائع بما يجنب كل أنواع التأخير الممكنة خاصة أثناء حضور عناصر الدرك الوطني

¹ - Fertial les fertilisants D'Algérie, fichier a été obtenu à partir de la direction technique, p 24.

² - Fertial News N : 21,Op,Cit, p p p 6-9-11

المكلفين بحماية المنتجات المسوقة، و يتسع هذا الفضاء لأربعين شاحنة نقل، و مكتب للحراسة مجهز لتسهيل عملية المراقبة و التعرف على السائقين و شاحناتهم.

2- هيكل التعبئة:

يهتم هيكل التعبئة بكافة النشاطات المرتبطة بشروط تعبئة الأسمدة، و يتكون من خمسة خطوط (آلات للوزن و التعبئة) بقدرة 200 طن في اليوم وللخط الواحد.

منذ 2005 تم وضع برنامج لتحسين شروط التعبئة و النوعية الفيزيائية و الكيميائية للمنتجات، كما استهدف هذا البرنامج أيضا زيادة قدرة التعبئة لإشباع حاجات الزبائن.

كما اكتسب الهيكل آلتين جديدتين للوزن و التعبئة و مجموعة من قطع الغيار و ثلاثة آلات خياطة كهربائية، بالإضافة إلى ذلك وضعت مشاريع للتنفيذ خاصة باكتساب آلة متحركة لتعبئة اليوريا (Nectare) بقدرة تعبئة تقدر بـ 1000 طن في اليوم، بالإضافة إلى صيانة و تجهيز المستودعات القديمة للتخزين في المؤسسة، كما تجدر الإشارة أيضا إلى خطوات اقتناء ضاغط و مجففات الهواء للحفاظ على الأجهزة و المعدات.

تعمل المؤسسة كذلك على تنصيب رفوف ذات خمس طوابق لتخزين الأكياس، و برمجت انجاز خط لتعبئة وتغليف CAN بالإضافة إلى تهيئة مستودعات للتخزين، تجديد وسائل الإطفاء و وضع نظام متطور للإنذار و الإطفاء الذاتي بالقاعات الكهربائية.

3- هيكل الميناء:

يلعب هذا الهيكل دور مهم في تأمين عمليات تصدير المنتجات النهائية و استقبال وتفرغ المادة الأولية (الصلبة و السائلة)، و تقدر قدرة استيعاب مستودعات التخزين بحوالي 35000 طن للمنتجات الصلبة و 8000 طن للمنتجات السائلة. و لتحسين نشاطات الشحن و التفرغ سجلت استثمارات في المخطط السنوي لجعل هذا الهيكل أكثر أداء خاصة فيما يتعلق بالمردودية، أمن التجهيزات و الأشخاص.

4- هيكل الإمداد:

لإيجاد تكامل حقيقي بين مديرية المناولة و هيكل الإمداد، ارتأت المديرية العامة في شهر أوت 2010 تحويل أنشطة الإمداد و التسويق التابعة لمديرية السوق الداخلي إلى مديرية المناولة، و يهتم هيكل الإمداد بعمليات نقل المنتجات المباعة لتقليص مدة و تكلفة تخزينها و نقلها إلى أقصى حد ممكن.

يعتبر الجانب الأمني لكل هذه العمليات من أولى الأولويات لهذا الهيكل، فمنذ تطبيق المرسوم رقم 451-03 في شهر أفريل 2008 المتعلق بالأمن، أصبح الإمداد التجاري في اتصال دائم مع أجهزة الأمن (الدرك الوطني، الشرطة، مندوبي الأمن التابعين لولاية عنابة و كل الأطراف ذات الطابع الأمني عبر كامل التراب الوطني) و يهتم هذا الهيكل بتزويد كافة أقطاب شركاء المؤسسة بالأسمدة مثل:

Asfertrade بمراكزها الثلاثة للتخزين بالإضافة إلى 50 مركزا للتخزين تابعة لاتحاد تعاضديات الحبوب .

لنأمين حماية أكثر وضعت مديرية المؤسسة نظام أمني صارم لمراقبة التدفق على مستوى ورشة التعبئة لضمان تطبيق كل التعليمات الواردة في هذا الشأن من أجل تلبية حاجات زبائنها. يتم تحويل المنتجات إلى مراكز التخزين حسب مخطط صادر عن المصالح الأمنية ثلاث مرات بالشاحنة ومرتين بعربة القطار أسبوعيا، و تتم كل عمليات الإرسال تحت الحراسة الموكبة للدرك الوطني بعد بعث طلبيات الشراء من هيكل الإمداد التجاري إلى الوالي عن طريق المصالح الأمنية.

5- هيكل المنتجات الصلبة و السائلة:

يكلف هذا الهيكل بمتابعة وتخزين المواد الأولية و المنتجات النهائية مع وضعها في أحسن الظروف للحفاظ على نوعيتها طيلة مدة التخزين، و فيما يخص تخزين المنتجات و المواد السائلة، يكلف الهيكل بمراقبة:

- ثلاثة مستودعات لتخزين المنتجات النهائية بسعة 50000 طن للمستودع الواحد؛

- ثلاثة مستودعات لتخزين المادة الأولية بسعة 15000 طن للمستودع الواحد؛

- مستودع لتخزين CAN و النترات التقني بسعة 20000 طن؛

- أربع مرائب لتخزين الفوسفات الخام بسعة 6400 طن للواحد.

فيما يتعلق بتخزين المواد الأولية يتابع الهيكل عن قرب عمليات تخزين الحمض الفوسفوري في ثلاثة خزانات بسعة 1225 طن لكل واحد، حوضين لتخزين الحمض الفوسفوري الوسيط بسعة 2000 طن لكل واحد، و آخرين(02) بسعة 2000 م³ للواحد مخصصين لتخزين الحمض الكبريتي.

تعتبر المناولة المحور الرئيسي لعمليات الإنتاج، و يتمثل دورها في متابعة و ضمان تموين وحدات الإنتاج بالمواد الأولية و إرسال المواد المصنعة للأسواق المحلية و الدولية، و تجدر الإشارة إلى أن المديرية التجارية في المؤسسة تعمل على توفير كافة المواد اللازمة في الوقت المناسب لتفادي الانقطاع في المخزون، كما أن المؤسسة تمتلك كل العناصر لصنع جميع أنواع الأسمدة التي تحتاجها، مع وجود وحدات إنتاج متعددة تستطيع التكيف مع كل أنواع الأسمدة.

الفرع الثالث: جودة المنتجات

دأبت المؤسسة عبر السنوات على تنمية قدراتها وخبراتها في مجال صناعة البتر وكيماويات وإنتاج الأسمدة و المخصبات الزراعية، لتصبح الآن من كبريات المؤسسات العالمية المتميزة، حيث كثفت جهودها لإرضاء الزبائن وتلبية متطلباتهم من المنتجات مصحوبة بأرقى الخدمات، خاصة و أن إدارة الجودة في صلب إستراتيجية المؤسسة،¹ فالتحسين المستمر لأدائها يستهدف التسيير المتوافق مع

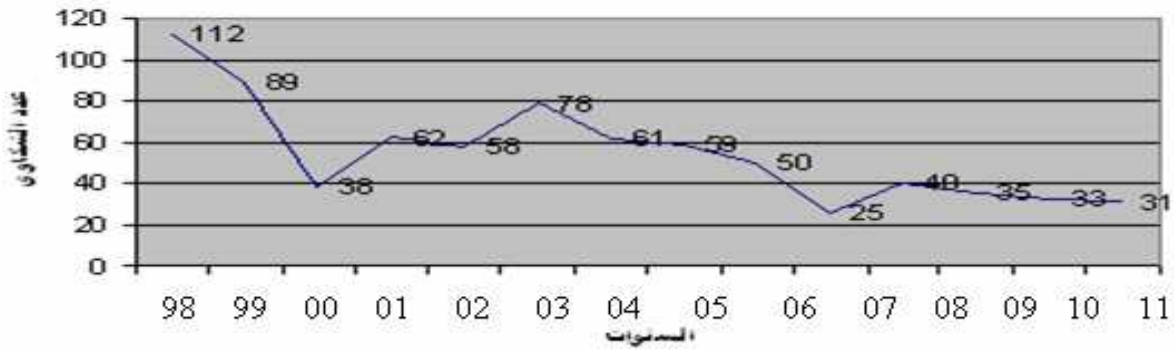
¹ - Fertial les fertilisants D'Algérie, fichier a été obtenu à partir de la direction technique, p 13.

متطلبات الجودة العالمية عن طريق التحاليل المعمقة التي يقوم بها مخبر الجودة والتحديث المستمر لمراقبها الصناعية، و التحكم الجيد في العمليات الإنتاجية بهدف الحصول على انسجام مع المعايير الدولية من خلال حصولها على شهادة الجودة Iso 9001.

تدرج المؤسسة مفهوم الجودة في كافة المراحل بداية من شراء المواد الأولية إلى غاية التسليم النهائي للمنتجات مع التركيز على عنصري الوقاية من الحوادث و الحماية البيئية، إذ تؤكد سياسة الجودة في المؤسسة على رضا الزبائن من خلال المحافظة على جودة المنتج، احترام آجال التسليم و السعر المناسب، و تقوم المؤسسة بتقييم مجموعة من المؤشرات بشكل مستمر لتحليل وقياس التقدم المحرز في تحقيق ذلك، كما تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية من أجل التقييم المستمر للمنتجات و المدة اللازمة لتسليمها إضافة إلى الاتصال المباشر مع الزبائن من أجل تحديد مستوى رضاهم وتوقعاتهم فيما يتعلق بتوافقها مع الجودة و التغليف و الأمان، و تعكس التقارير الإيجابية للمدققين الخارجيين الثقة في نظام إدارة الجودة المعتمد في المؤسسة، كما تشير إلى مشاركة والتزام الموظفين والإدارة على حد سواء باحترام معايير الجودة العالمية و الشكل التالي يبرز ذلك من خلال التناقص في عدد شكاوى الزبائن خلال السنوات.

شكل رقم 44: تطور عدد الشكاوى المرتبطة بجودة المنتج خلال السنوات

تطور عدد الشكاوى خلال السنوات



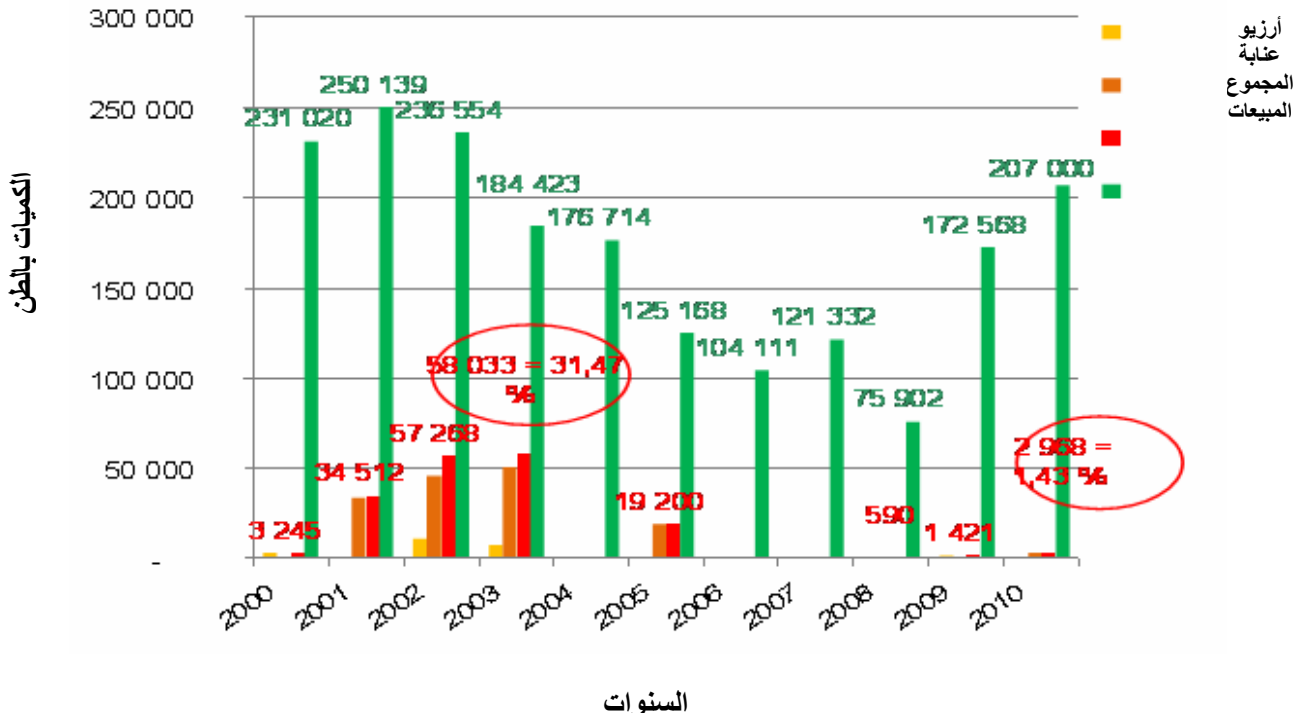
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملف إلكتروني متحصل عليه من مديرية الجودة

يتضح من خلال الشكل أعلاه التناقص في عدد الشكاوى و الذي عرف تذبذبا نوعا ما قبل سنة 2005 (قبل الشراكة) لينخفض العدد من 112 شكوى سنة 98 إلى 33 شكوى سنة 2010 (الحصول على شهادة Iso9001) تتعلق أساسا بالأكياس الرطبة نتيجة لتحميل المنتجات أحيانا في شاحنات لا يراعي سائقيها النظافة الدائمة لها، بالإضافة إلى نقص الوزن في بعض الأكياس تعود إلى الانحرافات التي ترتكبها الآلات عند التعبئة، مع تمزق أكياس أخرى أثناء خياطتها بسبب التحميل السيئ للمنتجات عند شحنها في الشاحنات، و هو ما يؤكد إصرار المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها و العمل وفق المعايير

الدولية لإنتاج أسمدة مطابقة و متوافقة مع متطلبات الجودة العالية، و لعل خير دليل على ذلك تراجع نسبة المنتجات غير المطابقة للمواصفات إلى إجمالي المنتجات المباعة و الشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 45: نسبة المنتجات غير المطابقة لمواصفات الجودة إلى المنتجات المباعة خلال السنوات

نسبة المنتجات غير المطابقة إلى المنتجات المباعة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملفات إلكترونية متحصل عليها من المنسق العام للجودة و البيئة

جدول رقم 14: نتائج الجودة الكيميائية و الفيزيائية لبعض الأسمدة الأزوتية و الفوسفاتية لشهر فيفري

2012

الصلابة (كغ)	حجم الحبيبات (على الأقل 2ملم)	H ₂ O%	K ₂ O%	P ₂ O ₅ %	N%	حجم الإنتاج(طن)	اسم السماد
2.95	3.27	0.29		26.77	26.43	5646	CAN 27%
3.56	2.56	1.03	15.18	14.63	15.59	1050	S(15-15-15)
2.61	2.93	3.64		18.59		820	Sulfonitrate (0-18-0)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملف من نوع **WORD** متحصل عليها من المنسق العام للجودة و البيئة

عموما يمكن القول أن المنتجات غير المطابقة على حد تعبير مدير الجودة تعود إلى أسباب ثانوية لا ترتبط بجودة الأسمدة في حد ذاتها أو آثارها عند استعمالها من قبل الزبائن.

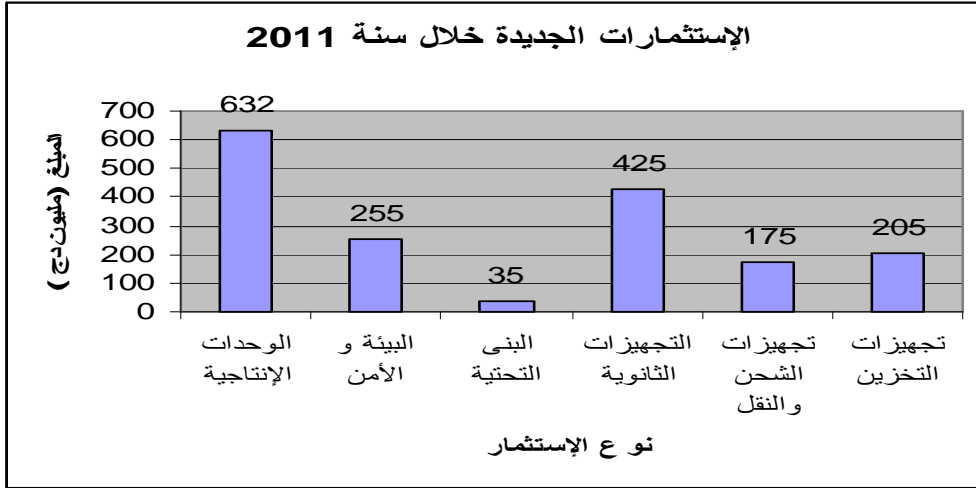
الفرع الرابع: كمية الإنتاج

تهدف المؤسسة إلى توفير سلسلة متكاملة من المنتجات من خلال توسيع خطوط إنتاجها و هو الأمر الذي أتاح لها مرونة أكثر في تخطيط الإنتاج والتنوع لإرضاء الزبائن و كسب مودتهم، باستثمار الطاقات الإبداعية لمواردها البشرية وتطبيق أحدث التقنيات في عملياتها التشغيلية¹ و بفضل الاستثمارات التي خصصت بعد إمضاء عقد الشراكة سنة 2005 زادت المؤسسة في قدرتها الإنتاجية للأسمدة من 444000 طن سنة 2009 إلى 513000 طن في سنة 2010 لتصل إلى 604000 طن في سنة 2011 بهدف تغطية الطلب الداخلي و توجيه فائض الإنتاج إلى السوق الخارجية؛ فخلال الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى سنة 2008 خصصت المؤسسة مبلغ يفوق 3.5 مليار دج موجه للإصلاح و تحديث التجهيزات خاصة بالوحدات الإنتاجية التي استفادت من 62 % من إجمالي الاستثمارات، و في سنة 2009 التزمت المؤسسة من خلال سياستها التطويرية بتخصيص مبالغ استثمارية هامة وجه نصفها لتجهيزات الإنتاج و قدرت هذه الاستثمارات بـ: 1.3 مليار دج لتغطية متطلبات تجديد الوسائل الإنتاجية

¹- تقرير سابق بعنوان: Fertil, Unité D'Annaba، مقدم من طرف المديرية التقنية للمؤسسة، ص ص 12-13.

و تحسين قدرات التخزين و اكتساب تجهيزات و آلات جديدة، لترتفع قيمة المبالغ الاستثمارية إلى 1.726 مليار دج سنة 2011 موزعة وفق الشكل أدناه

شكل رقم 46: توزيع الاستثمارات خلال سنة 2011



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملف من نوع Power Point متحصل عليه إدارة الجودة و البيئة

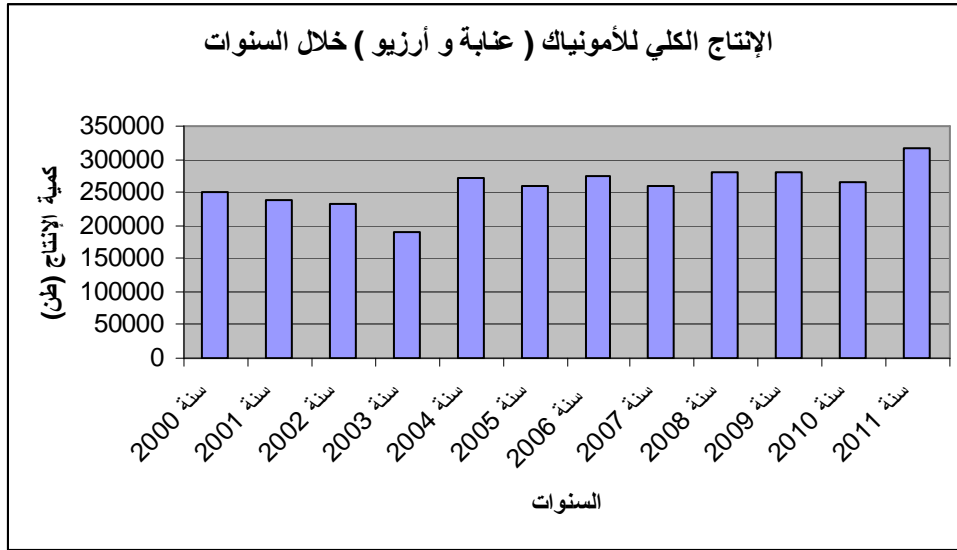
مكنت السياسة الاستثمارية التي انتهجتها المؤسسة خلال السنوات في زيادة كميات إنتاجها خاصة في مادة الألمونياك و التي عرفت تطور مهم يعكسه الجدول التالي:

جدول رقم 15: الإنتاج الكلي للألمونياك (مصنع عنابة و مصنع أرزيو)

السنوات	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
الإنتاج الكلي للألمونياك (طن)	316000	265336	280563	281250	260297	274056	258127	270833	190206	232855	237848	251419

المصدر: مديرية الإنتاج

يترجم الشكل رقم 47 المرونة في زيادة الكميات المنتجة من الأمونياك خلال السنوات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

الفرع الخامس: حجم المبيعات

تقوم مديرية التسويق بالمتابعة الدورية لسوق الأسمدة الوطنية و تقييم مختلف التطورات التالية:

- التطور في أسعار المنتجات والمواد الخام؛
- التغيرات في الأسواق الدولية الأكثر تمثيلا؛
- التطورات الاقتصادية الدولية؛

- رصد توقعات سوق الأسمدة الوطنية على المدى القصير، المتوسط والطويل؛

- تطور الزراعة الجزائرية والمنتجات المرتبطة بالأسمدة التي تنتجها المؤسسة.

بناء على الجهود المبذولة في المجال التسويقي بلغت مبيعات الأسمدة لشهر ديسمبر 2011: ¹ 21342

طن ما يمثل نسبة 82 % لنفس الشهر من سنة 2010، في حين وصل إجمالي المبيعات لسنة 2011 إلى

220000 طن بزيادة قدرها 11.11 % من التوقعات (198000 طن) و زيادة قدرها 6.28 % بالنسبة

لسنة 2010 (207000 طن)، كما تجاوزت مبيعات (15. 15. 15) NPK : 100000 طن خلال 2011

بزيادة قدرها 40 % بالنسبة لسنة 2010.

خلال شهر ديسمبر 2011 تم تصدير 72671 طن من الأمونياك بزيادة نسبتها 35.24 % من صادرات

2010 (53733 طن)، و بلغ إجمالي الصادرات من الأمونياك 651679 طن سنة 2011 لتتحقق المؤسسة

بذلك نسبة 87 % من الأهداف المسطرة بالنسبة لتصدير الأمونياك.

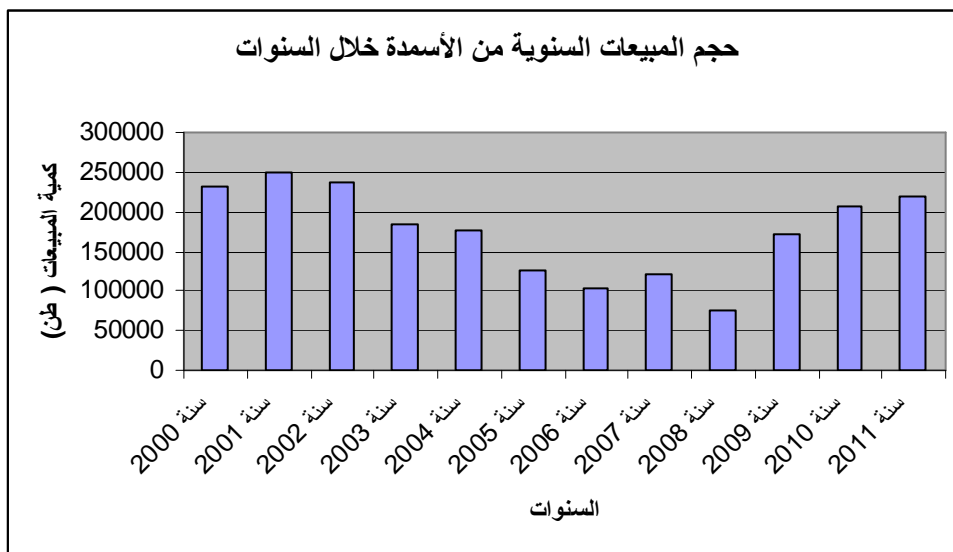
¹- Fertial News N : 23,Op ,Cit, p 18.

يلخص الجدول رقم 16 تطور كمية المبيعات الإجمالية من الأسمدة خلال السنوات ومعدلات نموها كالتالي:

السنوات	كمية المبيعات الإجمالية (طن)	معدل نمو المبيعات
2000	231020	-
2001	250139	8.27%
2002	236554	5.43% -
2003	184423	22.03% -
2004	176714	4.18% -
2005	125168	29.16% -
2006	104111	16.82% -
2007	121332	16.54%
2008	75902	37.44% -
2009	172568	127.35%
2010	207000	19.95%
2011	220000	6.28%

المصدر: مديرية التسويق

شكل رقم 48: الكميات المباعة من الأسمدة خلال السنوات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول السابق

تغطي شبكة توزيع المؤسسة كافة القطر الوطني لضمان التوفير الدائم للأسمدة للفلاحين، و في هذا الإطار توكل المؤسسة مهمة توزيع أسمدتها إلى مؤسسة **Asfertrade** (فرع من مجمع أسميدال) تتوفر على: **04** مراكز لتوزيع الأسمدة في الولايات التالية: عين الدفلى، الجزائر، عنابة ووهران بهدف تدعيم شبكة التوزيع لتكون أقرب إلى زبائننا، كما تركز المؤسسة على خدمات تعاونيات الحبوب والبقول و الاتحاد التعاوني للحبوب الذي لديه **49** مركز توزيع موزعة على القطر الوطني كالتالي:¹

- **16** مركزا بالجهة الشرقية (سكيكدة، أم البواقي، عين مليلة، باتنة، بسكرة، برج بوعرييج، قسنطينة، قالمة، خنشلة، ميلة، ورقلة، عنابة، سطيف، سوق أهراس، تيسة، بجاية)؛
- **11** مركزا بالوسط (خميس مليانة، تنس، الشلف، تيزي وزو، البليدة، البويرة، الجلفة، البرواقية، الأغواط، مسيلة، الجزائر العاصمة)؛
- **19** مركزا بالجهة الغربية (وهران، عين تموشنت، حاسي بوججر، سيدي بلعباس، لمتار، تفيزف، تلاغ، تيارت، المهديّة، فرنده، غليزان، واد رهيو، مستغانم، تلمسان، سعيدة، معسكر، بشار، أدرار ووهران)؛
- **03** مراكز بالجهة الجنوبية.

و فيما يتعلق بعمليات التصدير فقد عينت المؤسسة مع بداية نوفمبر **2008** مجمع **Fertiberia** كمثل وحيد لها لمجموعة المواد الكيماوية المسوقة للإتحاد الأوروبي وبالخصوص مادة الأمونياك، حيث تصدر المؤسسة **80%** من إنتاج هذه المادة سنويا لتحل بذلك المرتبة الأولى على مستوى بلدان البحر الأبيض المتوسط، و تشكل نسبة تصديرها للأمونياك **21.86 %** من إجمالي صادرات الأمونياك في العالم العربي (المرتبة الثانية بعد العربية السعودية)، كما تمثل نسبة تصدير المؤسسة للأمونياك **2.86 %** من إجمالي الصادرات في العالم (المرتبة 7 عالميا سنة **2009**).

تشكل عمليات التصدير أكثر من **56 %** من رقم أعمال المؤسسة، و يتوزع زبائننا على المستوى العالمي خاصة في أوروبا، الولايات المتحدة، أمريكا اللاتينية، شمال أفريقيا، غرب آسيا، وتصدر منتجاتها كالتالي:²

- الأمونياك نحو إسبانيا، فرنسا، إيطاليا، اليونان، بلجيكا، كوبا، بريطانيا، تركيا والمغرب؛
- نترات الأمونياك (**33.5 %** و **34.5 %** من الآزوت) نحو فرنسا، بريطانيا، تركيا، إيطاليا، المغرب، تونس و أبوظبي؛
- **CAN (27 % من الآزوت)** نحو فرنسا، بريطانيا، ألمانيا، هولندا، إيرلندا، إيطاليا؛

¹ - Fertial les fertilisants D'Algérie, fichier a été obtenu à partir de la direction technique, p 27.

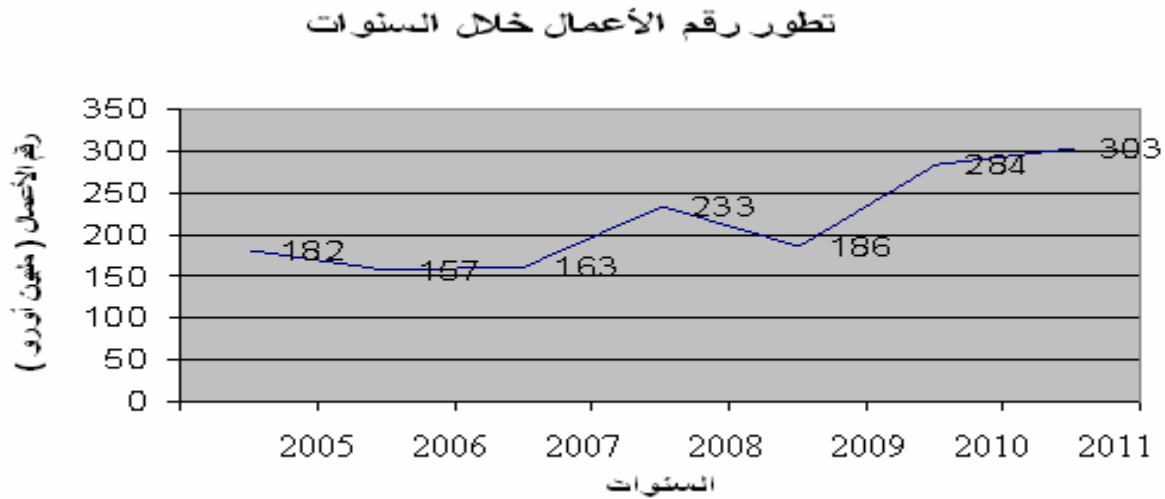
² - Fertial les fertilisants D'Algérie, fichier a été obtenu à partir de la direction technique, p 16.

- نترات الأمونيوم اليوريا (32UAN % من الأزوت) نحو اسبانيا ،فرنسا،الولايات المتحدة الأمريكية؛
- أمونترات المحلول البارد (20 % من الأزوت) نحو السوق الإسبانية؛
- سيلفازوت (26 % من الأزوت و 12% من الكبريت) نحو كل الدول الأوروبية؛
- الفوسفات الممتاز البسيط (20 % P_2O_5 + 12 % من الكبريت) نحو المغرب، اليونان، فرنسا، ايطاليا، و البرازيل.

الفرع السادس: رقم الأعمال

يوضح لنا الشكل التالي تطور رقم الأعمال في مؤسسة فرتيال (مصنع عنابة و مصنع أرزيو) و الذي عرف نمو جد إيجابي بين سنتي 2009 و 2010 (سنة حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001) قدر بنسبة 52.68 % ليستمر في الارتفاع و يصل إلى 303 مليون أورو سنة 2011.

شكل رقم 49: تطور رقم الأعمال الإجمالي (مصنع عنابة و أرزيو) خلال السنوات



المصدر: مديرية التسويق

المطلب الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في تميز الأداء البيئي

الفرع الأول: تسيير الفضلات

إضافة إلى المساعدات المالية المباشرة التي تقدمها المؤسسة للمجتمعات المحلية مثل: الأموال المخصصة لتنظيف شواطئ مدينة عنابة، تشكل البيئة أهم الأولويات بالنسبة للمؤسسة و يترجم التزامها بهذا المسعى إرادتها القوية بأن تكون مؤسسة مواطنة وخير دليل على ذلك الاستثمارات الضخمة المخصصة في هذا المجال و المتعلقة ببرامج تحديث تجهيزاتها الصناعية، و وضع ميثاق متعلق بالأمن الصناعي، الجودة و حماية البيئة تعبر من خلاله على كل التزاماتها المتعلقة باحترام القوانين،¹ و من جهة أخرى تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة بيئية تدمج من خلالها البعد البيئي في مقارباتها الإستراتيجية، كما تعمل على تزويد وحداتها الإنتاجية بالتجهيزات و التكنولوجيات الحديثة من أجل مراقبة انبعاث الغازات السامة و الفضلات السائلة و الصلبة و معالجتها وفقا للمعايير الدولية، حيث يتم نزع المواد الملوثة و تخزينها قبل القضاء عليها بصفة نهائية.

تقوم المؤسسة بتصدير فضلاتها الخاصة إلى الخارج بهدف تدميرها وذلك بعد الحصول على موافقة الجمارك الجزائرية، فخلال سنة 2011 تمكنت من تصدير كمية تقدر بحوالي 2000 طن من المحفزات الكيميائية، و في هذا الإطار تمت مناقشة الموضوع مع ممثل المجمع الفرنسي للبيئة CHIMIREC / AXE الذي قام بزيارة مستودعات تخزين الفضلات (الكبريت، المحفزات، المنتجات الكيميائية منتهية الصلاحية..) و قدم اقتراحات بيئية تخص معالجة الفضلات، كما تمت زيارة مواقع تخزين الفضلات للمؤسسة من طرف مدير المؤسسة الجزائرية CODIM المتخصصة في معالجة النفايات الخاصة،² كما تم الاتصال بمديرية البيئة لولاية عنابة لمناقشة موضوع المؤسسات الجزائرية المعتمدة في مجال استرجاع البطاريات المستعملة و الفضلات الأخرى القابلة للتدوير.

ولتسليط الضوء على الالتزام البيئي أطلقت المؤسسة عدة مبادرات خضراء خلال سنة 2011 نلخصها فيما يلي:

- في 10 أكتوبر 2011، قامت المؤسسة بتجديد و تهيئة مستودع لتخزين نفايات خاصة و خطيرة (مثل المنشطات الكيميائية و مواد كيميائية منتهية الصلاحية)؛
- من 11 إلى 23 أكتوبر 2011، تمت عملية نقل المواد الكيميائية منتهية الصلاحية و المنشطات الكيميائية المستعملة إلى المستودع الخاص بهذه النفايات؛

¹ -Fertial News N : 07, p 04, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n07.pdf

² - Fertial News N : 13,Op,Cit, p 19.

- 24 أكتوبر 2011، قام كل من مدير (الجودة، البيئة، الأمن و السلامة)، منسق الجودة، منسق البيئة بزيارة تفتيشية على مستوى المؤسسة من أجل الوقوف على حالتها البيئية؛
- في 03 و 05 أكتوبر 2011 تم استقبال الشركتين الجزائريتين **ECOTEL** و **CODHIM** المتخصصتان في تسيير النفايات الخاصة و الخطيرة و ذلك من أجل استعادة نفايات الكبريت و كل أنواع المنشطات الكيميائية، كما تم تسليم عينات لمختلف أنواع المنشطات الكيميائية المستعملة و المخزنة بالمؤسسة لمسيرى شركة **ECOTEL**؛
- في 15 أكتوبر 2011 شارك منسق البيئة للمؤسسة في مؤتمر البحر الأبيض المتوسط بعنوان " التنوع الحيواني و الصحة الايكولوجية " الذي نظمته جامعة باجي مختار (كلية العلوم)؛
- في 25 و 26 أكتوبر 2011 تم تكوين مجموعة من العمال على طريقة **AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances)**؛
- في أكتوبر 2011 انعقد اجتماع لجنة المتابعة القانونية (الجودة، البيئة، الأمن)؛
- شارك ممثلو المؤسسة طيلة شهر أكتوبر 2011 في ندوة **IFA** التي نظمت بمدريد، كما ساهموا في ندوة **FMB** التي نظمت بكان، و عقدوا عدة جلسات عمل مع الزبائن و الموردين؛¹
- في 2011/11/21 أجري اختبار تجهيزات استرجاع المكثفات الملوثة في وحدة نترات/ **CAN** بحضور مؤسسة التركيب الفرنسية **FLM**؛
- خلال شهر ديسمبر 2011 قام ممثل مؤسسة "علامة البيئة" بزيارة إلى مؤسسة فرتيال للوقوف على ملف نفايات الكبريت و تقديم اقتراحات و حلول للمعالجة، كما زار المؤسسة أيضا مدير مؤسسة **Aqua Systems** لفتح ملف نفايات المنشطات الكيميائية المستعملة و التي تم حظر تصديرها من قبل الجمارك منذ سنة 2010، حيث قدمت عينات عن كل صنف من المنشطات الكيميائية المستعملة لتحليلها بهدف إعادة فتح الملف على مستوى مصالح الجمارك.²
- في 22 فيفري 2011 نظمت المؤسسة المؤتمر الثاني الذي انعقد بنزل الشيراتون في وهران تحت عنوان " تحليل الأراضي كأداة تسيير علمية للأراضي الزراعية و المساعدة في اتخاذ القرار من طرف الفلاحين"، حيث تضع المؤسسة مخبر التحليل الزراعي الخاص بها تحت تصرف الفلاحين مجانا لتحليل التربة، الماء و النباتات،³ و تقدر القدرة التحليلية السنوية لهذا المخبر بـ 10000 عينة تسمح بتحسين و تطوير الزراعة في الجزائر، و من المنتظر أن تحصل المؤسسة على شهادة **ISO 17025** في سنة

¹ - Fertial News N : 21, Op, Cit, p 19.

² - Fertial News N : 23, Op, Cit, p 17.

³ - Fertial News N : 14, Op, Cit, p 5.

2012 ليصبح المخبر الزراعي للمؤسسة الوحيد على مستوى المغرب العربي الذي يحصل على هذه الشهادة.

- توفر المؤسسة الدعم اللازم للفلاحين ومساعدتهم مجانا فيما يتعلق بالإرشاد الزراعي، و لهذا الغرض كونت فريقا يتكون من 15 مهندسا فلاحيا مؤهلا تلقوا تكوينا بالجزائر و الخارج لتقديم النصائح و الإرشادات الزراعية للفلاحين على المستوى الوطني و تتمثل مهامهم فيما يلي:¹

- تقديم النصائح و التكوين؛

- الدعم و المتابعة التقنية؛

- مرافقة الإستغلالات؛

- دعم المعاهد الزراعية الإقليمية و مراكز التكوين.

*الجهات المغطاة:

الوسط: عين الدفلى، الشلف، تيسمسيلت، البليدة، الجزائر، تيبازة، بومرداس، البويرة، تيزي وزو، المدية.

الغرب: وهران، معسكر، سعيدة، تيارت، سيدي بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، نعام، غليزان، مستغانم.

الشرق: بجاية، جيجل، سطيف، برج بوعريريج، قسنطينة، قالمة، سكيكدة، أم البواقي، باتنة، عين مليلة، خنشلة، بسكرة، الوادي، سوق أهراس، تبسة، ميلة.

استقبل المخبر الزراعي 270 عينة أرض خلال شهر ديسمبر 2011، و تم تحليل 380 عينة من ضمنها 110 عينة بقيت من شهر نوفمبر، في حين بلغ مجموع العينات التي استقبلها المخبر خلال السنة 2450 عينة و تم تحليل 2298 عينة (زيادة قدرت بـ: 34 % من العينات التي تم استقبالها و تحليلها في سنة 2010)، و الجدول التالي يوضح بالتفصيل عينات التربة و النبات المستقبلية و المحللة خلال السنة.

¹ - Fertial les fertilisants D'Algérie, fichier a été obtenu à partir de la direction technique, p 26.

جدول رقم 17: رصد نشاط المخبر الزراعي للمؤسسة خلال سنة 2011

العينات المتبقية		العينات التي تم تحليلها		العينات المستقبلية		الأشهر
نبات	أرض	نبات	أرض	نبات	أرض	
0	0	0	128	0	128	جانفي
0	0	0	98	0	98	فيفري
0	0	0	155	0	155	مارس
0	87	0	160	0	247	أفريل
0	0	0	234	0	147	ماي
84	0	0	203	84	203	جوان
42	129	0	105	42	234	جويلية
0	0	0	200	0	71	أوت
0	0	0	307	0	307	سبتمبر
0	328	0	168	0	496	أكتوبر
0	262	0	160	0	94	نوفمبر
0	152	0	380	0	270	ديسمبر
126	152	0	2298	126	2450	المجموع

Source : Rapport D'activité Laboratoire Agronomique, Décembre 2011.

فيما يتعلق بتخفيض درجة انبعاث الغازات قامت المؤسسة بما يلي:¹

- تخفيض 88 % من انبعاث أكسيد الكبريت و 98 % من أكسيد الآزوت؛

- تثبيت تركيز أكسيد النيتروجين المنبعث بأقل من 250 مغ/م³؛

- تخفيض الانبعاث من وحدة إنتاج سماد NPK إلى 50 مغ/م³ بعد تركيب معدات لتصفية الانبعاث و الغبار بها؛

- تخفيض حدة الغبار و كمية أكسيد النيتروجين في الأدخنة المنبعثة من وحدة إنتاج نترات الأمونيوم إلى مستوى أقل من 150 جزء في المليون؛

الجدول رقم 18 يوضح العناصر الغازية المنبعثة من المحارق "A"، "B"، "C" في المؤسسة لسنة 2011 كالتالي:

¹- تقرير حول: تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، نوفمبر، 2008، ص ص 257-258، تم الإطلاع عليه يوم: 2011/09/05 على الموقع الإلكتروني التالي: http://www.mae.dz/ma_ar/stories.php?topic=03/05/12/4795619

العناصر	المحرق "A"	المحرق "B"	المحرق "C"
O ₂ (%)	3,09	0,64	3,6
CO ₂ (%)	10,15	11,54	9,86
CO (جزء من المليون)	514	4372	8
NO (جزء من المليون)	118	121	52
NO ₂ (جزء من المليون)	13,6	1,2	0,6
NO _x (جزء من المليون)	131,6	122,2	52,6

المصدر: مديرية البيئة

* الفضلات السائلة:

جدول رقم 19: مؤشرات عن الأداء البيئي للمؤسسة خلال سنة 2011

الأشهر	درجة حموضة الفضلات السائلة 8.5 – 6.5	الفضلات السائلة من الأمونياك الحد الأقصى 50 مغ/م ³	الفضلات السائلة من الزيوت و الدهون الحد الأقصى 30 مغ/م ³	الفضلات السائلة من الفليور الحد الأقصى 20 مغ/م ³
جانفي	8,39	25,25	00	00
فيفري	7,49	37,94	1,67	00
مارس	7.33	24,36	01	00
أفريل	7.83	22,72	3,5	0,2
ماي	7.68	22,69	4,25	0,42
جوان	00	00	00	00
جويلية	8.3	21,27	4,33	0,21
أوت	7.74	25,26	0	0,51
سبتمبر	7.35	27,19	2,5	0,3
أكتوبر	8.43	18,27	4,5	0,4
نوفمبر	7.85	17,46	3,5	0,33
ديسمبر	7.83	21,77	2,33	0,25

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملف إلكتروني من نوع Excel متحصل عليه من مديرية البيئة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة حموضة الفضلات السائلة طيلة السنة كانت محصورة في المجال المسموح به و المقدر ب: 6.5 مغ/م³ كحد أدنى و 8.5 مغ/م³ كحد أقصى، كما أن الفضلات السائلة من: الأمونياك، الزيوت و الدهون، و الفليور لم تتجاوز الحد الأقصى لها على التوالي: 50 مغ/م³، 30 مغ/م³، 20 مغ/م³ و هو ما يؤكد التزام المؤسسة باحترام المعايير البيئية المعمول بها في إطار العمل المستمر على تخفيض معدلات التلوث الصناعية بكل أشكالها خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة ISO 14000 سنة 2010 لتراعي بذلك المسؤولية الاجتماعية و البيئية تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه.

الفرع الثاني: مشروع آلية التنمية النظيفة

للمشاركة الفعالة في تخفيض الاحتباس الحراري الناجم عن زيادة انبعاث الغازات الدفيئة،¹ قررت المؤسسة انجاز مشروع لتخفيض انبعاث غاز **N2O** من الوحدات التابعة لها المنتجة لحمض النترات في إطار آلية التنمية النظيفة المقترحة في اتفاقية كيوتو، وبهدف عرض هذا المشروع بالتفصيل للأطراف المهمة نظمت المؤسسة في **31 أكتوبر 2011** ملتقى بعنوان " اجتماع الأطراف المعنية المحلية " برئاسة السيد: **Emilio ARECHAGA** مدير مصنع عنابة بمشاركة ممثلين عن وزارة البيئة و أعضاء عن جمعيات، و أثناء هذا اللقاء بين المدير التقني أن من بين الآليات المرنة الثلاثة التي أقرها بروتوكول كيوتو اختارت المؤسسة آلية التنمية النظيفة.

يقتضي المشروع تنصيب تكنولوجيا جديدة لتخفيض انبعاث غاز **N2O** في فرن أكسدة الأمونياك، ووجود نظام آلي للمراقبة يقيس نسبة الانبعاث الحقيقي، و ذلك بهدف تخفيض نسبة تتراوح من **85 %** إلى **90 %** من أكسيد النترات أثناء إنتاج حمض النترات،² الأمر الذي يترتب عنه تخفيض **2,4** مليون طن من غاز **CO₂** في الأرض لمدة عشر سنوات من خلال مشروع **CDM** التابع للمؤسسة، و لقد حظي هذا المشروع بمكانة خاصة لدى المشاركين بما في ذلك وزارة البيئة، و الجدول رقم **20** يلخص التقديرات السنوية لتخفيض الانبعاث خلال **10** سنوات

التقديرات السنوية لتخفيض الانبعاث (tCO ₂ e)	السنوات
243.474	2012
243.474	2013
243.474	2014
243.474	2015
243.474	2016
243.474	2017
243.474	2018
243.474	2019
243.474	2020
243.474	2021
10	مجموع عدد سنوات الاعتماد
2.434.740	التقدير الإجمالي لخفض الانبعاث (طن من CO ₂ e)

Source: Clean Development Mechanism, Project Design Document Form (CDM PDD) - Version 03 - in effect as of: 28 July 2006, p 6, 18/03/2012, sur le site électronique : <http://cdm.unfccc.int/search?q=fertial>

¹ - الغازات الدفيئة هي: ثاني أكسيد الكربون (CO₂)، الميثان (CH₄)، أكسيد النيتروز (N₂O)، مركبات الهيدروفلوروكربون (HFCs)، ومركبات البيروفلوروكربون (PFCs)، سادس فلوريد الكبريت (SF₆).

² - Fertial News N : 21, p p 16-17, Sur le site : www.fertial-dz.com/pdf/fertial_news_n21.pdf

يلخص الجدول التالي أهم المشاريع التي قامت بها المؤسسة لتخفيض التلوث الصناعي الناتج عن أنشطتها

جدول رقم 21: المشاريع المهمة لتخفيض التلوث الصناعي في مؤسسة فرتيال

النتائج	أنشطة المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - تم تأسيس وحدة الإدارة البيئية؛ - تنصيب نظام مراقبة لكل وحدة للكشف يسمح بتحليل الانبعاثات الغازية و غبار مداخن مرافق المؤسسة؛ - كل الانبعاثات في الهواء ومياه الصرف الصحي تحت السيطرة وأقل بكثير من المعايير الدولية؛ - وضع تجهيزات لاستعمال الجرعات الأمثل من NO_x و فليورير؛ - الفضلات الأخرى من مياه الصرف درجة حموضتها بين 6.00 - 8.50، المواد الصلبة العالقة تكون أقل من 30 مغ/لتر، تحميل الأكسجين يشترط أن يكون أقل من 120 مغ/لتر، الفليور أقل من 20 مغ/ لتر، الأزوت (الأمونياك) أقل من 10 مغ/ لتر. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ العقد الممضى المتعلق بالأداء البيئي
<ul style="list-style-type: none"> - إعادة تأهيل المعدات للخفض من الغازات المتبقية؛ - وضع تجهيزات لتخفيض المنشط الكيميائي للأمونيوم؛ - انبعاثات غاز NO_x أقل من 300مغ/م³، انبعاثات الغبار أقل من 50مغ/ م³ أو أقل من 100 جزء من المليون (ppm)؛ - تطبيق نظام للصيانة القبلية للتجهيزات. 	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة حمض النتريك
<ul style="list-style-type: none"> - تركيب وتشغيل نظام فعال لجمع الغبار لخطي الإنتاج في وحدة الأسمدة؛ - تطبيق نظام للصيانة القبلية للتجهيزات. 	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة NPK
<ul style="list-style-type: none"> - تنصيب خط إنتاجي جديد بما في ذلك العمليات الجديدة (UAN) التي تسمح بإنتاج الأسمدة السائلة دون غبار؛ - التغيير في عملية الإنتاج بما في ذلك المحفز الكيميائي تؤدي إلى تخفيض انبعاث غاز NO_x إلى أقل من 150ppm؛ - انبعاثات الأمونياك أقل من 50 مغ/ م³؛ - انبعاثات الفليور أقل من 5 مغ/ م³. 	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة نترات الأمونيوم
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم عملية تطهير المنطقة المحيطة بالوحدة، و حشد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ عملية التنظيف. 	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة حامض السلفريك

<p>- الحد من النفايات الصلبة وإعادة تدويرها؛ - تنصيب نظام جديد لجمع الغبار للحد من تراكم النفايات الصلبة؛ - تسيير النفايات السامة: توفير جميع المحولات الكهربائية التي تستند على ثنائي الفينيل متعدد الكلور وتخزين الفضلات السامة الأخرى و إزالتها وفقا للمعايير البيئية الجديدة، و الفضلات الصلبة القابلة للتدوير بما في ذلك بيعها لمؤسسات إعادة التدوير تخضع لإجراءات مقبولة بيئياً، ويستخدم العائد من بيع النفايات القابلة لإعادة التدوير في إدارة البيئة.</p>	<p>- تسيير الفضلات الصلبة</p>
<p>تأمين تكوين الموارد البشرية في المجالات التالية: رصد ومراقبة انبعاثات الهواء وتصريف مياه الصرف الصحي: إدارة النفايات الخطرة و نظم الإدارة البيئية.</p>	<p>- التكوين و مرافقة التحسيس</p>

Source : Rapport de la Banque mondiale, N: 34512, 31 décembre 2005, p25, 20/02/2012, sur le site électronique : www-wds.worldbank.org

المطلب الرابع: نتائج و توصيات الدراسة

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية في المؤسسة قيد الدراسة

بعد إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة فرتيال (عنابة) تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أ- بخصوص الفرضية الأولى: المرونة الإستراتيجية ضرورة حتمية لتمييز المؤسسات الاقتصادية باعتبارها مورد معقد يصعب تقليده.

1- تتطلب المرونة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بناء ثقافة مرنة تستجيب بسرعة لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، و ذلك من خلال تكوين علاقة متينة بين القيم الثقافية والاستراتيجيات المعتمدة بالاستناد على تكييف رسالة المؤسسة مع الوظائف و الأدوار الجديدة التي انتهجتها في إطار سعيها الدؤوب نحو استدامة أدائها و تميزه، فثقافة الاستدامة في مؤسسة فرتيال تدفعها إلى التواصل الدائم مع مقاوليها و زبائنها من أجل الأخذ باقتراحاتهم و تبادل وجهات النظر معهم لتحديد قضايا الاستدامة وكيفية الاستجابة لها بالشكل المناسب، وهو عنصر أساسي في عملية صنع القرار يترتب عليه زيادة الوعي بالتحديات التي تواجهها المؤسسة و ضرورة التوصل إلى الحلول اللازمة في الوقت المناسب بتقديم منتجات عالية الجودة و توفير تشكيلة واسعة من المنتجات تلبي رغبات الزبائن حسب حاجاتهم، و لهذا الغرض واصلت المؤسسة جهودها خلال سنة 2011 نحو تطوير آليات تمكنها من استقبال ملاحظات العملاء في وقتها والتصرف بناء عليها، حيث كرست في إطار ذلك موقعها الإلكتروني التالي: www.fertial.eit.es من أجل تسهيل تبادل المعرفة والخبرات مع المتعاملين معها حول مبادراتها للاستدامة.

2- في ظل التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات اليوم يبقى المورد البشري العنصر الإستراتيجي الفعال لدعم المرونة الإستراتيجية للمؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لكافة العمليات، فالمؤسسة التي تنتقل من توجه إستراتيجي إلى آخر تحتاج من دون شك إلى المهارات و القدرات اللازمة لتأدية المهام بكل كفاءة و فعالية، و عليه فإن التوظيف المناسب للعمال و السهر على تكوينهم و تحسين كفاءتهم فيما يتعلق بالجودة، البيئة، الأمن الصناعي مع مراعاة الجانب التحفيزي و توفير المناخ الملائم لذلك يزيد من درجة تكيف المؤسسة مع مختلف التغيرات و المفاجآت الإستراتيجية، و هو نفس النهج الذي تبنته مؤسسة فرتيال من خلال التنمية المستمرة لمواردها البشرية و تخصيص استثمارات معتبرة لهذا الجانب، بحيث ترتب عن ذلك تمكين الموظفين من الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للزبائن، وتطوير درجة مرونتهم لمواكبة مقتضيات العصر خاصة و أنها تضع التنمية المستدامة في صميم إستراتيجيتها الأمر الذي يخلق عائقا بالنسبة للمنافسين و صعوبة كبيرة في تقليد مواردها البشرية.

3- يلعب الهيكل التنظيمي المرن دورا جوهريا في استيعاب مختلف التغييرات وتشجيع العمال على الإبداع في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، على خلاف الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحول دون تحقيق التغييرات اللازمة في العمليات التجارية من خلال الاعتماد المفرط على التنظيمات الرسمية و مركزية اتخاذ القرار ما يؤدي في نهاية المطاف إلى شعور العامل بممارسة ضغوط وقيود عليه لا مبرر لها و تراجع مستوى أدائه و استجابته لما هو مطلوب.

يمكن وصف الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال بالجمود نوعا ما لذا يجب أن تعمل الإدارة على التقليل من مركزية اتخاذ القرار و العمل على تبسيط الهيكل التنظيمي لضمان انسيابية المعلومات بشكل مباشر من قمة الهرم إلى قاعدته بما يتيح للمؤسسة درجة من المرونة تجاه التغييرات الداخلية كتغيير الإستراتيجيات و الأهداف، و التغييرات الخارجية المرتبطة بتقلبات البيئة المحيطة.

4- تهتم مؤسسة فرتيال بإدخال التحديثات اللازمة على الأساليب التصنيعية و تخصص من أجل ذلك استثمارات ضخمة لشراء الآلات المتطورة و تحديث الأجهزة الإنتاجية، كما تولي المؤسسة أيضا اهتماما بالغا بتطوير القطاع الزراعي في الجزائر و لهذا الغرض تم إنشاء مخبر للتحليل الزراعي و مخبر تقني سنة 2007 يتربعان على مساحة قدرها 1000 م² و مجهزان بأحدث التجهيزات حيث قدر الاستثمار المخصص لذلك بـ: 1.2 مليون دولار لإجراء التجارب الزراعية و اختبار جودة الأسمدة و مختلف الآثار البيئية المترتبة عنها (تقدر القدرة التحليلية للمخبر بـ: 10000 عينة سنويا) وتسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادة **ISO 17025** لتصبح بذلك أول مبادر على المستوى الإفريقي بامتلاك مخبر فلاحى متميز في إجراء الاختبارات الزراعية، بالإضافة إلى ذلك تستخدم المؤسسة تقنيات متطورة في عمليات البحث و التطوير بالشراكة مع مؤسسات أخرى في مجال صناعة الأسمدة حيث يتم إجراء تجارب عملية على طرق التسميد و اختبار الأنواع الجديدة من الأسمدة سواء في الحقول أو داخل البيوت البلاستيكية من أجل التغلب على العوائق الفنية أمام دخول منتجاتها في منظومة التجارة العالمية، و رعايتها للفلاحين الجزائريين عن طريق إرشادهم بهدف تحقيق إنتاج أفضل يغطي الطلب المتنامي على الغذاء.

5- تنتج المؤسسة نحو زيادة عدد الأسواق التي تعمل فيها من خلال زيادة حجم مبيعاتها و تنويع تشكيلة منتجاتها بما يؤدي إلى توسيع حصتها السوقية خاصة في السوق الجزائرية، باعتبارها تعهدت من خلال إمضاء عقد الشراكة سنة 2005 بتغطية كافة الطلب الوطني في غضون السنوات المقبلة حتى لو كلفها ذلك استيراد الأسمدة من الخارج و هو الأمر الذي مكنها من لعب دور قائد السوق بحصة سوقية تقدر بحوالي 75 % و التحكم الجيد في تعديل كمية مخزونها من الأسمدة بالاستعانة بمقاولين من الباطن للاستجابة بطريقة مرنة للتغيرات المفاجئة في حجم الطلب، كما تهتم الإدارة أيضا بالتركيز على تخفيض التكاليف الإنتاجية لاسيما و أن المادة الأولية الإستراتيجية المستخدمة في صناعة الأمونياك متمثلة في

الغاز الطبيعي الذي يعتبر مورد طبيعي متوفر بكثرة في الجزائر، مع التأكيد على التحسين المستمر لنوعية الأسمدة و إنتاج تشكيلة واسعة تتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة للأسواق العاملة فيها. بالاستناد إلى ما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسة تمتاز بدرجة مقبولة من المرونة الإستراتيجية ساعدتها في تميزها الدائم على المستوى الوطني، و اكتسابها مركز معتبر على الصعيد العالمي في أداء أنشطتها إلا أنها ما زالت تعاني شيئا من الجمود في هيكلها التنظيمي و الذي قد يشكل لها عائقا في المستقبل للتكيف بالشكل المطلوب و بالسرعة اللازمة مع مختلف التغيرات التي تواجهها في بيئتها، و هذا ما يشير إلى تحقق الفرضية الأولى.

ب- بخصوص الفرضية الثانية: توجد علاقة وطيدة بين استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة و استجابة هذه الأخيرة لمتطلبات التنمية المستدامة.

1- تشكل التنمية المستدامة تحديا حقيقيا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فلم يعد عملها يقتصر على تحقيق مستوى عال من الأداء المالي فقط، بل تجاوزه ليشمل التوفيق بين مداخل الأداء الكلي (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) وصولا إلى الاستدامة و إرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة، مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة بتحمل مسؤولية تأثير ممارساتها الصناعية على البيئة والمجتمع ككل.

تدرك مؤسسة فرتيال مقدار المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها بحيث يستند الإطار العام لمقاربتها المستدامة إلى محاور أساسية تعزز التزامها بالتنمية المستدامة تتمثل فيما يلي:

- العمل على تنمية مواردها البشرية في بيئة عمل آمنة؛

- تطوير كفاءة عملياتها الإنتاجية و جودة منتجاتها؛

- الاضطلاع بالمسؤوليات الاجتماعية؛

- التخفيف من حدة الآثار البيئية لأنشطتها الصناعية؛

- استدامة الربحية لضمان الاستمرارية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

إن التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة يعكس درجة مرونتها الإستراتيجية التي تهدف من خلالها إلى خلق قيمة معتبرة لكافة الأطراف و استدامة ميزتها التنافسية، إذ يركز ذلك على أساس وجود علاقة وثيقة بين الممارسات الصناعية المستدامة والنتائج المالية المرضية التي توجه المؤسسة جزء منها إلى توسعة نشاطها و ما يترتب عنه من خلق فرص عمل تلبي بعض الاحتياجات بكفاءة عالية في المجتمع المحلي الذي تنشط فيه، فمؤسسة فرتيال تساهم بطريقة فعالة في الحياة الاجتماعية من خلال تمويلها و رعايتها لعدة مشاريع ذات منفعة عامة و دعمها للجمعيات الخيرية و الرياضية، كما أنها واعية بالدور الذي يقع على عاتقها في مجال تطوير الزراعة الجزائرية من خلال توفير أسمدة ذات جودة عالية للفلاحين و تقديم الإرشادات اللازمة لهم من أجل الحد من التدهور البيئي، فضلا عن إتباعها لأفضل الممارسات من أجل ضمان الصحة والسلامة والأمن مع التزامها بالمعايير الدولية لحماية البيئة، و هو

الأمر الذي تمخض عنه حصول المؤسسة على شهادات الإيزو الثلاثة (Iso9001-Iso14001-Iso18001) و ما لذلك من مزايا فريدة على سمعتها و زيادة مبيعاتها، الأمر الذي يؤدي إلى اكتسابها ميزة تنافسية قوية تعمل على استدامتها من خلال استجابتها للمبادئ العامة التي توّطرها التنمية المستدامة.

يتضح من خلال هذه المؤشرات أن المؤسسة واعية بمختلف القضايا البيئية و الاجتماعية و إن كانت بدرجات متفاوتة، لكنها أبرزت صدق نيتها في الحدو على مسار المؤسسات المواطنة الأمر الذي أكسبها ثقة المجتمع و الدولة و تحسين صورتها عما كانت عليه من قبل، و بالتالي يمكننا القول أنه توجد علاقة ارتباط كبيرة بين استدامة الميزة التنافسية و استجابة المؤسسات لمتطلبات التنمية المستدامة.

ج- بخصوص الفرضية الثالثة: لا تولى مؤسسة فرتيال الأهمية اللازمة للمرونة الإستراتيجية كأساس لتميز أدائها و تفوقها التنافسي.

1- يشكل الإنتاج الأنظف طريقة فعالة في تشغيل العمليات الصناعية المختلفة و إستراتيجية وقائية تسمح للمؤسسات الاقتصادية بالتعامل مع الأسباب الحقيقية للمشكلات البيئية منذ ظهورها للتحكم فيها بدلا من معالجة الآثار السلبية الناتجة عن الأنشطة التحويلية فيما بعد، و تحقيق مثل هذه الإستراتيجية يتطلب القدرة على التحسين المستمر فيما يتعلق بتصميم البيئي للمنتجات و زيادة كفاءة العمليات من خلال الأساليب الحديثة و ما توفره من مزايا تقليل الفاقد و هدر المواد الأولية، و بالتالي تقليل تكاليف الإنتاج ما يؤدي إلى تحقيق الأرباح و زيادة مبيعات المؤسسة و تحسين مركزها التنافسي.

تولي مؤسسة فرتيال أهمية قصوى لمنهجية الإنتاج الأنظف في كافة عملياتها حيث تضمن مديرية المناولة تقديم خدمات توصيل، تخزين و توزيع المواد و المنتجات و المعلومات اللازمة خلال مراحل سلسلة الإمدادات، كما تحرص المؤسسة من خلال مجهوداتها الرامية إلى مواجهة التحديات البيئية على تطوير الأسمدة الملائمة و العمل على تنويعها حسب احتياجات كل منطقة زراعية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة بتخصيص الموارد اللازمة و خفض انبعاث الغازات السامة مع إعادة تدوير فضلات العملية الصناعية و تصدير البعض منها مثل ما هو عليه الحال بالنسبة للمحفزات الكيميائية و الفضلات الصلبة التي توجه للتدمير في الخارج، هذا ما يؤكد مواصلة المؤسسة لسياسة إنتاجية رشيدة قوامها الإنتاج بدون تلوث ينعكس إيجابا على تدعيم مرونة توجهها نحو إدراج متطلبات التنمية المستدامة في صلب إستراتيجيتها.

2- تعتبر إستراتيجية التسويق الأخضر من أهم المداخل الحديثة في المجال التسويقي، إذ تهدف المؤسسة من خلال تطبيقها إلى المحافظة على البيئة، إرضاء الزبائن و تحقيق درجة عالية من الربحية في ذات الوقت، و يستوجب هذا الأمر القيام ببحوث تسويقية متتالية بغية طرح منتجات ذات قيمة عالية تعكس الصورة الحسنة للمؤسسة بما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها و توسيع حصتها السوقية.

تركز مؤسسة فرتيال على توطيد العلاقة مع زبائنها من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية مرنة تلبي كافة رغباتهم بالاعتماد على مؤشرات مهمة في قياس أدائها التسويقي خاصة فيما يتعلق بعدد المنتجات غير المطابقة للمواصفات كمقياس مهم لدرجة رضا الزبائن عن جودة الأسمدة المقدمة و آثارها البيئية، كما توكل مؤسسة فرتيال مهمة تسويق منتجاتها إلى مؤسسة **Asfertrade** التابعة لمركب أسميدال، و اتحاد تعاضديات الحبوب عن طريق مراكز التخزين المنتشرة في المناطق الحيوية الرئيسية المسيرة وفق أحدث التكنولوجيات بما يوفر مستويات عالية من الأمان و يتيح توفر البيانات الحقيقية في أي وقت و على كافة المستويات لضمان تموين كل السوق الوطنية بالأسمدة في الوقت اللازم و بالكميات المطلوبة، الأمر الذي يتيح لها درجة عالية من المرونة تمكنها من الاستجابة السريعة لقوى التغيير و الوصول إلى كل الزبائن و تلبية احتياجاتهم، كما توفر المؤسسة خدمات الشحن الدولي لتؤمن نقل و توصيل الأسمدة المصدرة وفق أوقات محددة زمنيا للسوق الأجنبية.

من خلال النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية يتبين لنا عدم صدق الفرضية الثالثة و المتمثلة في عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمرونة الإستراتيجية كأساس لتمييز أدائها و تفوقها التنافسي.

الفرع الثاني: التوصيات

على ضوء النتائج الميدانية يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن الأخذ بها في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة فرتيال بصفة خاصة و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة

1- وفقا للمرسوم التنفيذي رقم **03-451** المحدد لقواعد الأمن التي تطبق على النشاطات المتصلة بالمواد و المنتجات الكيميائية الخطرة، أصبحت الحراسة المواكبة لتسويق الأسمدة تشكل عائقا حكوميا مهما يقع على كاهل مؤسسة فرتيال وهو ما قد يمنعها من توصيل منتجاتها في الوقت المناسب بسبب التأخر في تنفيذ بعض الإجراءات القانونية المرتبطة بعملية نقل الأسمدة، لذا وجب فتح هذا الملف على مستوى الجهات المعنية و إعادة النظر فيه خاصة و أن المؤسسة مستعدة لإقامة علاقات تعاون مع مؤسسات أمنية خاصة معتمدة من طرف الدولة بغرض تسهيل عمليات تسويقها.

2- التكتيف من الدورات التكوينية للمدراء في مجال الممارسات المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية وفق مقتضيات التنمية المستدامة لما لذلك من تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة وتحسينه، و المتابعة المستمرة لتغيرات البيئة التنافسية بتوفير كافة المعلومات الإستراتيجية و نشرها على مختلف المستويات لضمان الوعي الجماعي بالمسؤولية التي سيتحملها كل فرد داخل المؤسسة.

3- التأكيد على إقامة شراكات و علاقات عمل مربحة مع المؤسسات العالمية الرائدة في مجال إنتاج الأسمدة والتي من شأنها أن تفتح آفاقا عديدة للتطوير و التعاون من خلال اختيار الشريك المناسب

- لاكتساب المؤسسة الخبرة الأجنبية و توسيع نطاق أسواقها على المستوى العالمي، خاصة و أن المؤسسة تسعى من خلال جهودها المبذولة إلى الحصول على شهادة التميز الأوروبي EFQM في سنة 2013.
- 4- انطلاقا من مبدأ المخزون الأدنى للمواد الذي تنتهجه المؤسسة تزداد أهمية الصيانة الوقائية بالنسبة لها في التقليل من عدد الحوادث و الأعطال و ما لذلك من تأثير إيجابي على مرونة العملية الإنتاجية و على أداء المؤسسة ككل من حيث زيادة حجم الإنتاج و تحسين نوعية المنتجات مع تقليل كمية الفاقد، لذلك يتوجب على مؤسسة فرتيال التكثيف من عمليات الصيانة الإنتاجية بدلا من الاعتماد على صيانة أحادية خلال السنة لتفادي الأعطال المفاجئة غير المتوقعة و ما ينجر عنها من تضييع فرص تسويقية مهمة مثلما تعرضت له وحدة الأمونياك في شهر جوان 2011 و الذي كلف المؤسسة خسارة بيع شهرية كادت تمس بهدف المؤسسة في الوصول إلى رقم أعمالها المحقق.
- 5- إنشاء نظام متكامل يجمع و يوحد بين الأنظمة الفرعية الثلاثة التالية: نظام إدارة الجودة، نظام إدارة البيئة، نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية إلى نظام واحد مترابط يؤكد التزام الإدارة بالتحسين المستمر بما يتيح الثقة لأصحاب المصلحة من جهة، و يؤمن التعاضد بين مختلف الأنشطة في المؤسسة لزيادة درجة تكيفها من جهة أخرى، و يتطلب تنفيذ هذا النظام الاستثمار في موارد إضافية تدعم الموارد المتاحة في مؤسسة فرتيال بما في ذلك الموارد البشرية و المالية.
- 6- يصعب على إدارة المؤسسة التنبؤ بتقلبات الطلب على الأسمدة خاصة في بعض الحالات الاستثنائية التي يشهدها الموسم الزراعي مثل: الجفاف، أو تحول بعض الفلاحين إلى الاستثمار في منتجات زراعية جديدة تعرف نقصا معتبرا في السوق الوطنية و أقل حاجة إلى التسميد، و لمواجهة مثل هذه الطوارئ يتعين على المؤسسة البحث عن أسواق أخرى جديدة تصرف فيها منتجاتها و تغطي نقص الطلب الوطني.
- 7- توفير الظروف التنظيمية المناسبة لتطوير مرونة المؤسسة من خلال التقليل من درجة المركزية في اتخاذ القرار و تفويض بعض الصلاحيات، مع التفاعل بين المرؤوسين باتجاه تحقيق التعاون و تفادي القوانين و التعليمات الصارمة التي تخلق ضغوطا في ميدان العمل بما يجعل المؤسسة أكثر ديناميكية و فعالية في الاستجابة لمختلف المتغيرات.
- 8- تزايد عدد الإطارات التي تعمل بعقود منتهية و التشجيع المبكر على تقاعد الكفاءات يخلق نوعا من عدم التوازن بين خبرات العمال الجدد و الخبرات التي فقدتها المؤسسة، إذ يتعين على الإدارة في هذه الحالة ربط التقاعد ببعض الشروط نذكر منها الحرص على نقل معارف و خبرات العمال خاصة ممن يريدون التقاعد المبكر إلى العمال الجدد عن طريق تكثيف العمل الجماعي وفق فرق عمل منسجمة، و تمديد عقود العمال المتقاعدين أو تحويلها إلى عقود دائمة على أساس كفاءاتهم و المناصب التي يشغلونها من أجل الحفاظ على المعارف و الخبرات اللازمة لزيادة مرونة المؤسسة و تأقلمها.

خاتمة

تؤكد الدراسات النظرية على أهمية المرونة كمدخل إستراتيجي حديث لتكيف المؤسسات الاقتصادية مع مختلف التغيرات المتعاقبة المفروضة من البيئة الخارجية، و باعتبار المؤسسة الاقتصادية نظاما مفتوحا على بيئتها أصبحت مسؤولة اجتماعيا أكثر من أي وقت مضى يتعين عليها ربط إستراتيجيتها بحركية التنمية و استدامتها، والمشاركة الفاعلة في حماية المحيط من مختلف ظواهر التلوث بما يسمح لها ذلك من تصدر مكانة متميزة في عالم الأعمال بارتكازها على الاستراتيجيات المرنة المتمثلة في تبني منهجية إنتاج نظيف قوامه البحث المستمر في تطوير العمليات و مخرجاتها النهائية، التي تضمن تحقيق قيمة أعلى من توقعات الزبون خاصة فيما يتعلق بكفاءة العمليات التسويقية القائمة على حماية المستهلك و تفعيل مبادئ و أسس التنمية المستدامة، لذا وجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة على خلق نوع من التوافق بين مختلف المصالح من خلال تعديل أهدافها عبر الزمن وفق صيغة متوازنة لا تضر بمصالحها من جهة و ترضي أصحاب المصلحة من جهة أخرى ما يستدعي تنازلات متبادلة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

في هذا الإطار تمكنت مؤسسة فرتيال بعد سنوات من الجهد المتواصل والخبرة الميدانية، من تسجيل اسمها بين المؤسسات الرائدة في مجال تصنيع الأسمدة الكيماوية على مستوى المنطقة العربية والعالم، حيث قامت خلال السنوات الأخيرة بابتكار العديد من التركيبات المتخصصة لتغطية احتياجات المنطقة من الأسمدة ذات الجودة العالية وكذا استخدام أكثر التقنيات تطورا، مما أكسبها مركزا تنافسيا متميزا وسمعة جيدة أهلتها لتكون مؤسسة رائدة في إنتاج الأسمدة على المستوى الوطني، و يتضح ذلك من خلال إنتاجها أسمدة تتماشى و طبيعة الوطن من حيث نوعية التربة، النبات والمناخ، و حرصها أثناء مسيرتها على انتقاء أفضل أنواع المواد الخام وأنقاها بما يضمن منتجات ذات جودة عالية و خالية من أي ملوثات قد تؤدي إلى الإضرار بالإنسان والبيئة.

آفاق الدراسة: تتعدد مداخل تطوير المرونة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق مستوى مقبول من التكيف باعتباره من أهم الآليات الحساسة التي تجنب الاقتصاد ككل خطر الانهيار اللحظي نتيجة عدم الاستجابة المناسبة للمتغيرات الخارجية، و عليه ومن أجل توسيع دائرة البحث في هذا المجال ارتأيت أن أعرض بعض المواضيع التي تناسب هدف الدراسة و المتمثلة في:

- 1- أثر سلسلة التوريد المرنة على الميزة التنافسية – مدخل الجودة و البيئة –
- 2- دور المرونة التنظيمية في تكيف المؤسسات الاقتصادية – مدخل المسؤولية الاجتماعية –
- 3- أثر الإنتاج في الوقت المحدد على الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2002.
- 2- العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ط1، 2004.
- 3- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، ط1، 2007.
- 4- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 5- نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 6- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 7- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 8- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، 2004.
- 10- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2009.
- 11- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008.
- 12- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010.

- 13- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر، الأردن، ط1، 2010.
- 14- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و لمفاهيم و العمليات، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010.
- 15- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 16- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009.
- 17- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 18- محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 19- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.
- 20- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و الإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، ط1، 2008.
- 21- فيليب سادلر، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008.
- 22- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 1996.
- 23- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط2، 2009.
- 24- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات و بحوث، دار اليازوري ، عمان، الأردن، 2009.
- 25- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 26- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 27- زكريا الدوري و آخرون، مبادئ و مداخل الإدارة في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري، الأردن، 2010.

- 28- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 29- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة، القاهرة، 2008.
- 30- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- 31- الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الرابع: البعد الاقتصادي، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2006.
- 32- دوجلاس موسشيت، ترجمة بهاء شاهين، مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ط1، 2000.
- 33- عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدوات قياسها، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 34- محمد صالح تركي القرشي، علم اقتصاد التنمية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 35- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 36- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 37- آرثر آيه. تومسون، آيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم و الحالات العملية، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، ط1، 2006.
- 38- غسان داود و آخرون، التفكير الإداري و الإستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 39- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- 40- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، الإدارة الحديثة، دار المعمورة للنشر، النجف الأشرف، العراق، ط3، 2011.

- 41- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2008.
- 42- طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم و العلاقات، دار وائل، الأردن، ط1، 2010.
- 43- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 44- بيتر ريلي، ترجمة خالد العامري، فن استخدام المرونة في العمل، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2007.
- 45- يحيى سليم ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 46- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 47- أحمد شاکر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 48- سينثيا ج . واغنز، ترجمة صباح صديق الدملوجي، الاستشراف و الابتكار و الإستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2009.
- 49- عماد الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 50- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 51- فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010.
- 52- شارلز هيل و جارديث جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007.

53- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2006.

54- الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، المجلد الثاني: البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، 2006.

55- سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

56- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.

57- علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.

58- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

59- تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2007.

ب- الرسائل الجامعية:

1- سلمان يحيى، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة و المعرفة، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2003-2004.

2- لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع و المعرفة: دراسة حالة مجمع صيدال، فرع أنتيبوتيكال، المدينة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

3- جريبي السبتي، المرونة التنظيمية كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة ملبنة الإيدوغ عنابة، رسالة ماجستير تخصص تسويق و إستراتيجية المؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.

4- وليد مجلي العواودة، أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007.

ج- المجالات العلمية:

- 1- شريف حمزاوي، القدرات القائمة على السوق و الأداء المتميز: إطار نظري و فرضيات بحثية، مجلة التواصل، عدد 24، جوان 2009.
- 2- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.
- 3- صالح عمر فلاحي، التنمية المستدامة بين تراكم رأس المال في الشمال و اتساع الفقر في الجنوب، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 03، 2004.
- 4- و فيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، غزة، المجلد 11، العدد 1، 2009.
- 5- عادل حرحوش صالح المفرجي، الاستراتيجيات التنظيمية و الإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، العدد 01، 2001.
- 6- فايز جمعه النجار، فالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات و أثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، جامعة تشرين، المجلد 30، العدد 02، 2008.
- 7- موسى عبد الناصر، الإدارة البيئية و آليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.

د- الملتقيات، المؤتمرات، و المنتديات العلمية:

- 1- عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 9-10 نوفمبر 2010.
- 2- سميرة عميش، بثقة صونيا، نموذج تحليل الفجوة الإستراتيجية كآلية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ملتقى دولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة المسيلة 10-11 نوفمبر 2009.
- 3- نوري منير، برك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009.

- 4- إلياس سالم، فرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009.
- 5- عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009.
- 6- بنتيت أحمد، أوكيل رابح، مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 7- قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبية بن بوعلي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 8- بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال: مع الإشارة لنموذج الإدارة الرقمية في المنظمات العربية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - البليدة، 12-13 ماي 2010.
- 9- إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 10- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول أداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 11- ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز و التنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الثالث، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 أبريل 2009.

- 12- زرقون محمد، حجاج عبد الرؤوف، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة- دراسة تحليلية- ، مداخلة مقدمة ضمة الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي سلطان، سعيدة، 13- 14 ديسمبر 2010.
- 13- علي أحمد ثاني بن عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 14- سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق، المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية حول: المنظر الاقتصادي للتنمية المستدامة: التجارة الدولية و أثرها على التنمية المستدامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 2006.
- 15- خبابة عبد الله، التنمية الشاملة المستدامة- المبادئ و التنفيذ: من مؤتمر ريو دي جانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أبريل 2008.
- 16- بوعشة مبارك، التنمية المستدامة: مقاربة اقتصادية في إشكالية المفاهيم و الأبعاد، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 أبريل 2008.
- 17- سلمان يحيى، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أبريل 2003.
- 18- علي عوض الوقفي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة (دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية)، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السابع المقام من قبل كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 10-11/11/2009.
- 19- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات بعنوان: تسيير التغيير في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، من 30 نوفمبر إلى غاية 01 ديسمبر 2004.

- 20- شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19-18 ماي 2011.
- 21- زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول " المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" ، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003.
- 22- نوي طه حسين، ضيف أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.
- 23- عبد الرحمن بن جدو، المناولة (التعاقد) الصناعية: مفهومها، خصائصها، وسائلها ودورها في تحقيق التنمية الصناعية في ظل المستجدات الدولية، مداخلة مقدمة المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الجزائر (12-15) سبتمبر 2006.
- 24- قاسمي خضرة، بزقاري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مقارنة مبنية على نظرية الموارد و المهارات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، نوفمبر 2010.
- 25- منصور الزين، آليات دعم و مساندة المشروعات الذاتية و المبادرات لتحقيق التنمية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية : التكوين و فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، أبريل 2010.
- 26- كودية يوسف، المقاول من الباطن كمدخل استراتيجي لتحقيق الكفاءة والفعالية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: المناولة كإختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : الواقع ، التحديات والآفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، 6-7 نوفمبر 2007.
- 27- عظيمي دلال، البعد الإستراتيجي للابتكار في المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلم الدولي حول: التنمية المستدامة و الكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 7-8 أبريل 2008.

28- بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمى الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009.

29- محمد العربى ساكر، رايى عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولى حول: الإبداع والتغيير التنظيمى في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011.

30- البشير عبد الكرىم، دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: تحليل نظرى وميدانى، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولى حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2008.

31- أكرم احمد الطويل، رعيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقنى وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمى الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 أبريل 2009.

ه- التقارير:

1- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مواطنة الشركات: مفهوم المواطنة و تطبيقاته في مجال الأعمال، تقرير رقم 410، 2004.

2- برنامج الأمم المتحدة للبيئة، خطة عمل البحر المتوسط، الاجتماع العادى الثالث عشر للأطراف المتعاقدة في اتفاقية حماية البحر المتوسط من التلوث، أثينا، 2003.

3- مركز النشاطات الإقليمية للإنتاج الأنظف، دليل التشخيص: تشخيص فرص تخفيف الأثر البيئى، إسبانيا، ط1، 2008.

a. Les ouvrages :

- 1- Mohamed Séghir Djitli, Marketing Stratégique, EURL IBN SINA EDITION, **2001**.
- 2- Jacques Bojin, Jean- Marc Schoettl, Les outils de la stratégie, Edition d'organisation, Paris, Deuxième tirage, **2006**.
- 3- Les Porter & Steven, Assessing Business Excellence: A guide to business excellence and self-assessment, Elsevier Butterworth-Heinemann publications, Linacre House, Jordan Hill, Second Edition, **2005**.
- 4- Louis Guay, Laval Doucet, Luc Bouthillier, Guy Debailleul, Les Enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir, Les presses de L'Université LAVAL, Canada, **2004**.
- 5- Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir le développement durable, AFNOR, France, **2004**.
- 6- Jean-Claude Tarondeau, la flexibilité dans les entreprises, éditions d'organisation, paris, **1999**.
- 7- Jean- Luc Charron, Sabine Sépari, organisation et gestion de l'entreprise, dunod, paris, **2002**.
- 8- - Marilyn M. Helms, Encyclopedia of Management, Thomson Gale, United States of America, 5th edition, **2006**.
- 9- Mats Lindgren and Hans Bandhold, Scenario Planning: The link between future and strategy, Palgrave Macmillan, Second edition, **2009**.
- 10-Timothy G. Kotnour, TRANSFORMING ORGANIZATIONS: Strategies and Methods, CRC – in- publication Data, **2010**.
- 11-Yonggui Wang and Richard Li-Hua, Marketing Competences and Strategic Flexibility in China, PALGRAVE MACMILLAN, United States, **2007**.
- 12-Jouy -en-Josas, Strategor, Dunod, Paris, 4eme édition, **2001**.
- 13-Christophe Everaere, Management de la Flexibilité, Economica, Paris, **1997**.
- 14-Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, Eyrolles Éditions d'organisation, Troisième édition, Paris, **2008**.
- 15-Olivier Meier, Guillaume Schier, Fusions Acquisitions : Stratégie – Finance – Management, 3eme édition, Dunod, Paris, **2009**.
- 16-Tullio Tolio, Design of Flexible Production Systems : Methodologies and Tools, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, **2009**.

- 17-Barthelemy Jérôme, Startégies d'externalisatons, dunod, paris, **2004**.
- 18-Olivier Hassid, La gestion des risques, Dunod, Paris, 2 édition, **2008**.
- 19-Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Éditions d'Organisation, Paris, **2003**.
- 20-Dominique Wolff et Fabrice Maulèon, Le Management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Lavoisier, paris, **2008**.
- 21-Tayeb louafa , francis-luc perret, créativité et innovation : l'intelligence collective au service du management de projet, première édition,**2008**.

b. Les Thèses :

- 1- Gaël Gueguen, Environnement et Management Stratégique Des PME: Le Cas Du Secteur Internet, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Montpellier, **2001**.

c. Les Revues :

- 1- R. Benmoussa, S. El Fezazi, Pilotage de la performance des processus de production : Approche flexibilité, CPI, Casablanca, Maroc, **2005**.
- 2- Jean-Claude Watiez, Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement : la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprises, Finance Contrôle Stratégie – Volume **5**, N° **1**, mars **2002**.
- 3- Bruno Maggi, Critique de la notion de flexibilité, Revue française de gestion N° **162**, **2006**.
- 4- Gianluca Colombo, Pilotage Stratégique Des Organisations Innovantes, 18 ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble, Montréal, **6- 9 juin 2007**.
- 5- -Annelise Mathieu, Jean-Louis Chandon, Le Développement Durable en actions : approche par l'éco innovation, 19 ème Conférence de l'AIMS Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, **1 - 4 juin 2010**.
- 6- Nada Rejeb, L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie, **13** ème conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine **2-3- 4 Juin 2004**.
- 7- Alain Charles martinet et Emmanuelle Reynaud, Entreprise durable: finance et stratégie, Revue française de gestion N: **152**, **2005**.

8- Annelise Mathieu, Richard Soparnot, L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources et de compétences organisationnelles, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève **13-16 Juin 2006**.

9- Thierry Isckia, De la « Resource-Based View » à la « Knowledge-Based View»: Quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management, DOCUMENT DE TRAVAIL / WORKING PAPER, JUIN **2008**.

ثالثا: مواقع الانترنت

1- حاتم علي العايدى، مشروع تقييم و إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، غزة، **2009**،
2011/06/27 نقلا عن الموقع الإلكتروني التالي:

<http://site.iugaza.edu.ps/helaydi/files/2010/02/EFQM>

2- القرار رقم 2 المتعلق بخطة تنفيذ نتائج مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، **2011/08/11** نقلا عن
الموقع الإلكتروني التالي:

<http://www.un.org/ar/events/motherearthday/pdf/JohannesburgPlan.pdf>

3- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح"، مداخلة تم
الاطلاع عليها بتاريخ: **2011/06/05** على الموقع الإلكتروني التالي:

http://cba.ksuedu.server261.com/member/file/lecture/edoc_1294564473.pdf

4- بسام عبد العزيز، دليل التصنيع المرن، مداخلة معروضة في المنتدى العربي لإدارة الموارد
البشرية، مداخلة تم الإطلاع عليها بتاريخ: **2011/08/20** على الموقع الإلكتروني التالي:

<http://www.hrdiscussion.com/hr42570.html>

5- بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (دراسة حالة شركة
سونطراك)، مقالة تم الإطلاع عليها يوم: **2011/09/15** على الموقع الإلكتروني التالي:

<http://www.strid.ch/fr/Page.asp?Id=74-5> <http://iefpedia.Com/arab/?p=19505>

6- تقرير حول: تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، نوفمبر، **2008**، تم الإطلاع عليه
يوم: **2011/09/05** على الموقع الإلكتروني التالي:

http://www.mae.dz/ma_ar/stories.php?topic=03/05/12/4795619

6- EFQM : introduction à l'Excellence, 30/07/2011, sur le site électronique :

<http://excellenceone.efqm.org/uploads/inex-fr.pdf>

- 7- Technology and Policy for Sustainable Development, p **16**, 15/08/2011, Article sur le site électronique: <http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/sustdev.pdf>
- 8-Michael Raynor, Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph, p**3**.
13/01/2012, Article sur le site électronique :
www.leighbureau.com/speakers/MRaynor/essays/StrategicFlexibility.pdf **13/01/2012**
- 9- Clean Development Mechanism, Project Design Document Form (CDM PDD) - Version 03 - in effect as of: 28 July 2006, p 6, 18/03/2012, sur le site électronique :
<http://cdm.unfccc.int/search?q=fertial>
- 10- Rapport de la Banque mondiale, N: 34512, 31 décembre 2005, p25, 20/02/2012, sur le site électronique : www-wds.worldbank.org
- 11- <http://www.strid.ch/fr/Page.asp?Id=74>
- 12- www.fertial.eit.es

الأملاحق

Taux de produit fabriqué avec incidences : ملحق رقم 01

FERTIAL

Les fertilisants d'Algérie

Usine d'Annaba
SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE

TYPE DE PROCESSUS	Central
PROCESSUS:	Production Ammoniac
RESPONSABLE:	Directeur de Production
FREQUENCE SUIVI INDICATEUR /S:	Trimestriel

DESCRIPTION / CALCUL D'INDICATEUR / S	OBJECTIF / S
<p>Taux de produit fabriqué avec incidences:</p> $\text{linc} = \frac{\text{Tonnes fabriquées objet d'une Non-Conformité interne}}{\text{Tonnes totales fabriquées}} \times 1000$	<p>linc ≤. ‰</p>
<p>DIRECTEUR DE PRODCUTION</p>	
<p>DATE:</p>	

Taux des commandes rejetées par rapport à celles reçues : ملحق رقم 02



Usine d'Annaba
SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE

TYPE DE PROCESSUS:	Soutien
PROCESSUS:	Administration
RESPONSABLE:	Directeur Administration
FREQUENCE SUIVI INDICATEUR/S:	Trimestriel

DESCRIPTION / CALCUL D'INDICATEUR / S	OBJECTIF / S
Taux des commandes rejetées par rapport à celles reçues : $\text{Irejet} = \frac{\text{Nbr.de commandes rejetées pour Non-Conformité des prodts}}{\text{Nbr.de commandes contrôlées reçues}} \times 100$	Irejet ≤

DIRECTEUR ADMINISTRATION

Date:



Usine d'Annaba
SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE

TYPE DE PROCESSUS:	Stratégique
DIRECTION:	Ressources Humaines / Formation
RESPONSABLE:	Directeur Ressources Humaines
FREQUENCE SUIVI INDICATEUR / S:	Trimestriel

DESCRIPTION / CALCUL D'INDICATEUR / S	<u>OBJECTIF / S</u>
<p>Taux des heures de formation :</p> $I_{hf} = \frac{\text{nb d'heures réalisées en formation}}{\text{nb}^b \text{ d'heures programmées de formation}} \times 100$	$I_{hf} \geq . \%$
<p>Taux de personnes formées :</p> $I_{pf} = \frac{\text{nb de personnes formées}}{\text{nb de personnes prévues à former}} \times 100$	$I_{pf} \geq . \%$
<p>Taux d'efficacité de la Formation :</p> $I_{eff} = \frac{\text{nb de personnes appliquant la formation dans leur travail}}{\text{nb de personnes ayant reçu la formation}} \times 100$	$I_{eff} \geq . \%$
<p>DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES</p> <p>DATE:</p>	

Taux d'Audits internes et Taux des réunions du Comité de Qualité : ملحق رقم 04

FERTIAL

Les fertilisants d'Algérie

Usine d'Annaba
SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE

TYPE DE PROCESSUS:	Stratégique
PROCESSUS:	Gestion de la Qualité
RESPONSABLE:	Coordinateur de Qualité
FREQUENCE SUIVI INDICATEUR / S:	Semestriel

DESCRIPTION / CALCUL D'INDICATEUR / S	OBJECTIF / S
<p>Taux d'Audits internes:</p> $lai = \frac{\text{Audits internes réalisés}}{\text{Audits internes programmés}} \times 100$	lai = . %
<p>Taux des réunions du Comité de Qualité:</p> $Ireu = \frac{n^b \text{ des réunions réalisées}}{n^b \text{ des réunions programmées}} \times 100$	Ireu = . %

COORDINATEUR DE QUALITE

DATE:

FERTIAL

Les fertilisants d'Algérie

Usine d'Annaba
SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE

TYPE DE PROCESSUS:	Central
PROCESSUS:	Stockage
RESPONSABLE:	Directeur de Manutention
FREQUENCE SUIVI INDICATUR / S:	Trimestriel

DESCRIPTION / CALCUL D'INDICATEUR / S	OBJECTIF / S
<p>Taux des réclamations acceptées et nb de Tonnes. concernées</p> $\text{Irt} = \frac{100 \times \text{n}^{\text{b}} \text{ Réclam. acceptées}}{\text{Moyenne réclam. 5 ans}} \times 0,5 + \frac{100 \times \text{n}^{\text{b}} \text{ Tons.concernées}}{\text{Moyenne Tons. Concernées 5 ans}} \times 0,5$	Irt ≤
<p>Taux des Réclamations par rapport au nombre des livraisons:</p> $\text{Irs} = \frac{\text{n}^{\text{b}} \text{ Réclamations. acceptées}}{\text{n}^{\text{b}} \text{ total des livraisons}} \times 1000$	Irs ≤ ‰
<p>Taux des Tonnes concernées par les réclamations:</p> $\text{Itae} = \frac{\text{n}^{\text{b}} \text{ de Tonnes concernées par les réclamations}}{\text{n}^{\text{b}} \text{ total des Tonnes expédiées}} \times 1000$	Itae ≤ ‰

DIRECTEUR DE LA MANUTENTION

Date:


Usine d'Annaba
RAPPORT MENSUEL DE QUALITÉ D'ENGRAIS

Mois : Février 2012

Résultats de qualité chimique et physique des engrais azotés et phosphatés

PRODUIT	PRODUCTION		I.Q.C		% N		% P2O5		% K2O		% H2O		GRANULOME TRIE <2mm		DURETE	
	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C
Nitrate 34,5 CAN 33,5 CAN 27	5 646	8 003	94,39	89,48	26,43	26,77					0,29	0,29	3,27	3,31	2,95	2,83
15-15-15 S 15-15-15 C 10-10-10 S 4-20-25 CAN 27	1 050	16 550	86,30	75,34	15,59	16,71	14,63	15,20	15,18	15,96	1,03	0,92	2,56	1,01	3,56	4,18
20-10-0 sulfonitrate 0-18-0 0-46-0	2 820	2 820	83,40	83,40	26,87	26,87					0,27	0,27	3,56	3,56	2,7	2,7
	820	820	100	100,00			18,59	18,59			3,64	3,64	2,93	2,93	2,61	2,61

ملحق رقم 08 : PROGRAMME DE FORMATION SMQ:


 <p>Les fertilisants d'Algérie</p>	SMQ: PROGRAMME DE FORMATION							ANNÉE:				
								USINE / SIEGE:				
								STRUCTURE:				
ACTION FORMATIVE	MODALITE DE LA FORMATION				PERSONNEL CONCERNE			PERIODE PROBABLE				OBSERVATIONS
	Externe ou Interne	Nb de heures	Organisme	Coûts KDA	Noms et Prénoms	Fonction	Objetifs de la formation	T1	T2	T3	T4	

T1 = trimestre-1 T2 = Trimestre-2 T3 = Trimestre-3 T4 = Trimestre-4

AUTRES REMARQUES :

<p>DIRECTEUR STRUCTURE : Nom : Signature :</p> <p>Date :</p>

EVALUATION GLOBAL DE L'EFFICACITÉ DES :ملحق رقم 09
ACTIONS FORMATIVES

 <p>FERTIAL Les Fertilisants d'Algérie</p>	<p align="center">EVALUATION GLOBAL DE L'EFFICACITÉ DES ACTIONS FORMATIVES</p>	ANNÉE :
		USINE / SIEGE :
		STRUCTURE :
ACTION FORMATIVE :		Date :

EVALUATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS	
OBJECTIFS	% RÉALIS
Objectif-1 :	
Objectif-2 :	
Objectif-3 :	
Objectif-4 :	
Objectif-5 :	
TAUX GLOBAL	

CONCLUSION :

<p>DIRECTEUR STRUCTURE : Nom : Signature :</p> <p>Date :</p>

Gaz de combustion chaudières : ملحق رقم 11

FERTIAL

Les fertilisants d'Algérie

FERTIAL - USINE ANNABA
DIRECTION TECHNIQUE
STRUCTURE CONTRÔLE QUALITE - ENVIRONNEMENT

UNITE : Centrale 2
ECHANTILLON : Gaz de combustion chaudières
DATE PRELEVEMENT : 30/09/2011

Eléments	Chaudière "A"	Chaudière "B"	Chaudière "C"	Chaudière "D"	valeur limite	valeur tolérée
O ₂ (%)	3,09	0,64	3,6			
CO ₂ (%)	10,15	11,54	9,86			
CO (ppm)	514	4372	8			
NO (ppm)	118	121	52			
NO ₂ (ppm)	13,6	1,2	0,6			
NO _x (ppm)	131,6	122,2	52,6		244	390

الففا رسا

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
01	ملخص النماذج الإستراتيجية	07
02	توضيح التدفقات النقدية ممكنة الحدوث	29
03	معايير الأداء المتميز و فق النموذج الأوروبي	49
04	التطور التاريخي لجائزة Deming	56
الفصل الثاني		
05	أنواع المرونة في العمل	82
06	الحلول و المخاطر المرتبطة باستخدام ترتيبات العمل المرنة	83
07	أهم القيود التي تحكم المؤسسة في تحقيق مرونتها الإستراتيجية	87
الفصل الثالث		
08	عدد عمال المؤسسة في سنة 2008	126
09	تطور معدل الفحص الطبي خلال السنوات	161
10	تطور عدد الحوادث من سنة 2004 إلى سنة 2011	161
11	عدد الحوادث بنوعها خلال سنة 2011	162
12	عدد حوادث المقاولين من الباطن اللذين تتعامل معهم المؤسسة خلال 2011	163
13	تطور معدل التردد و الخطورة خلال السنوات	164
14	نتائج الجودة الكيميائية و الفيزيائية لبعض الأسمدة الأزوتية و الفوسفاتية لشهر فيفري 2012	174
15	الإنتاج الكلي للأمونياك (مصنع عنابة و مصنع أرزيو)	175
16	تطور كمية المبيعات الإجمالية خلال السنوات ومعدلات	177

	نموها	
183	رصد نشاط المخبر الزراعي للمؤسسة خلال سنة 2011	17
184	العناصر الغازية المنبعثة من المحارق "A"، "B"، "C"	18
184	مؤشرات عن الأداء البيئي للمؤسسة خلال سنة 2011	19
185	التقديرات السنوية لتخفيض الانبعاث خلال 10 سنوات	20
186	المشاريع المهمة لتخفيض التلوث الصناعي في مؤسسة فرتيال	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
الفصل الأول		
11	خطوات الإدارة الإستراتيجية	01
14	مكونات النظام المفتوح	02
15	التأثيرات البيئية	03
21	نموذج القوى الخمس	04
25	سلسلة القيمة في المؤسسة	05
27	مصفوفة وحدات الأعمال الإستراتيجية	06
29	نموذج ADL	07
30	مصفوفة جنرال إلكتروك	08
31	الفجوة الإستراتيجية وفق " Bamberger "	09
34	المقارنة بين نتائج الإستراتيجيات الثلاثة لنموذج دلتا	10
34	الإستراتيجيات الأساسية لنموذج دلتا	11
37	أنواع المزايا التنافسية	12
39	العلاقة التراكمية لأبعاد الميزة التنافسية	13
40	دورة حياة الميزة التنافسية	14
42	مدخل التميز في الأعمال	15
55	معايير نموذج مالكو لم بالدريج للتميز في الأداء	16
59	الإطار المبسط لجائزة Deming	17
67	الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة	18
الفصل الثاني		
74	نموذج التميز الإداري في الإدارة العالمية	19
79	تأثير حالة عدم التأكد على التصميم التنظيمي	20

86	تغيير نموذج أعمال المؤسسة بمرور الوقت	21
88	مراحل المرونة الإستراتيجية	22
90	الأنواع الأربعة للتنوع	23
94	تأثيرات التكنولوجيات المرنة على المرونة	24
96	قياس مرونة الإنتاج	25
99	نموذج نظام المعلومات	26
99	خصائص جودة المعلومات	27
112	تأثير التنمية المستدامة على المزايا التنافسية	28
115	تخصير الأبعاد السبعة للمؤسسة	29
117	تحليل دورة حياة المنتج	30
119	مبدأ التحسين المستمر	31
الفصل الثالث		
127	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	32
130	عمليات تصنيع الأمونياك	33
132	عمليات تصنيع الأسمدة NPK	34
136	ترتيب مختلف الوظائف في المؤسسة	35
137	مستويات نظام التوثيق في المؤسسة	36
155	التوظيف وفق حاجة المؤسسة	37
157	استثمارات المؤسسة في مجال التكوين	38
162	تناقص عدد الحوادث بمرور السنوات	39
163	عدد الحوادث المسجلة خلال 2011 بنوعيتها	40
164	عدد حوادث المقاولين من الباطن لسنة 2011	41
165	معدلات التكوين المتعلق بـ OHSAS خلال سنة 2011	42
166	تطور إنتاجية العمل خلال السنوات	43
172	تطور عدد الشكاوى المرتبطة بجودة المنتج خلال السنوات	44

173	نسبة المنتجات غير المطابقة لمواصفات الجودة إلى المنتجات المباعة خلال السنوات	45
175	توزيع الاستثمارات خلال سنة 2011	46
176	المرونة في زيادة الكميات المنتجة من الأمونياك خلال السنوات	47
177	الكميات المباعة من الأسمدة خلال السنوات	48
179	تطور رقم الأعمال الإجمالي (مصنع عنابة و أرزيو) خلال السنوات	49

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
209	Taux de produit fabriqué avec incidences	01
210	Taux des commandes rejetées par rapport à celles reçues	02
211	Taux de formation	03
212	Taux d'Audits internes et Taux des réunions du Comité de Qualité	04
213	Taux des réclamations	05
214	Feuille de suivi des objectifs et buts	06
215	Résultats de qualité chimique et physique des engrais azotés et phosphatés	07
216	SMQ: Programme De Formation	08
217	Evaluation Global De L'efficacité Des Actions Formatives	09
218	Evaluation Personnel De L'efficacité Des Actions Formatives	10
219	Gaz de combustion chaudières	11
220	Système de management de la qualité	12

الفهرس العام

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	إهداء
	شكر و تقدير
أ- ز	مقدمة عامة.....
	القسم النظري
	الفصل الأول: تميز المؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات البيئية
ص 01	مقدمة الفصل
ص 02	المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين المؤسسات و بيئة الأعمال.....
ص 02	المطلب الأول: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي.....
ص 12	المطلب الثاني: العلاقة بين المؤسسة و بيئة الأعمال.....
ص 26	المطلب الثالث: بعض أساليب التحليل الإستراتيجي.....
ص 35	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية و التميز.....
ص 35	المطلب الأول: جانب مفاهيمي حول الميزة التنافسية و التميز.....
ص 45	المطلب الثاني: مداخل الميزة التنافسية.....
ص 48	المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز.....
ص 60	المبحث الثالث: التنمية المستدامة.....
ص 60	المطلب الأول: التطور التاريخي للتنمية المستدامة.....
ص 65	المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة.....
ص 68	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: علاقة المرونة الإستراتيجية بالتميز المستدام للمؤسسات
ص 69	مقدمة الفصل
ص 70	المبحث الأول: المرونة و أساليب تطويرها في المؤسسة الاقتصادية.....
ص 70	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المرونة.....
ص 77	المطلب الثاني: المرونة التنظيمية.....
ص 84	المطلب الثالث: المرونة الإستراتيجية.....
ص 98	المبحث الثاني: أدوات الإستراتيجية المرنة.....
ص 98	المطلب الأول نظام المعلومات كأداة للمرونة الإستراتيجية.....
ص 102	المطلب الثاني: المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الإستراتيجية.....
ص 106	المطلب الثالث: البحث و التطوير كأداة للمرونة الإستراتيجية.....
ص 110	المبحث الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في التميز المستدام للمؤسسات الاقتصادية.....
ص 110	المطلب الأول: أهمية التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسات.....
ص 116	المطلب الثاني: دور الإنتاج الأنظف في تميز المؤسسات.....
ص 120	المطلب الثالث: دور التسويق الأخضر في تميز المؤسسات.....
ص 123	خلاصة الفصل
	القسم التطبيقي
	الفصل الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في تميز مؤسسة فرتيال بعنابة
ص 124	مقدمة الفصل
ص 125	المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة فرتيال.....
ص 125	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تطورها التاريخي.....
ص 128	المطلب الثاني: أنواع الأسمدة التي تنتجها المؤسسة.....

ص 129	المطلب الثالث: الوحدات الإنتاجية في المؤسسة.....
ص 133	المطلب الرابع: مخابر المؤسسة.....
ص 135	المبحث الثاني: مواصفات الإيزو في المؤسسة.....
ص 135	المطلب الأول: الإيزو 9001.....
ص 144	المطلب الثاني: الإيزو 14001.....
ص 151	المطلب الثالث: الإيزو 18001.....
ص 154	المبحث الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في التميز المستدام للمؤسسة.....
ص 154	المطلب الأول: دور المرونة الإستراتيجية في تميز الأداء الاجتماعي.....
ص 166	المطلب الثاني: دور المرونة الإستراتيجية في تميز الأداء الاقتصادي.....
ص 180	المطلب الثالث: دور المرونة الإستراتيجية في تميز الأداء البيئي.....
ص 188	المطلب الرابع: النتائج و التوصيات.....
ص 194	خاتمة
ص 195	قائمة المراجع
ص 209	الملاحق
	الفهارس
ص 221	فهرس الجداول
ص 223	فهرس الأشكال
ص 226	فهرس الملاحق
ص 227	الفهرس العام
	الملخص

ملخص

يشهد عالم الأعمال جملة من التحولات الجذرية أدت إلى ظهور مفهوم الاستدامة كفلسفة تنموية حديثة تقلص من الفروقات القائمة بين ثلاثية: التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية، و الحماية البيئية، وتفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة البحث عن قوة مكافئة تستجيب لعنصر الزمن في ذلك، وهو ما ترتب عنه التفكير في الانتقال من مبدأ الاستقرار الاستراتيجي إلى توجه أكثر مرونة يستجيب لتطلعات السوق الحديثة، لاسيما وأن الحفاظ على الميزة التنافسية أصبح من أصعب المهمات التي تقع على عاتق المدراء لضمان استمرارية مؤسساتهم وبقائها. تعد المرونة الإستراتيجية من الأولويات التي ينبغي مراعاتها في أي تحرك استراتيجي لتفادي الوقوع فيما يعرف بالاعتراب البيئي ومسايرة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية بما يتيح للمؤسسات إمكانية التكيف الدائم، و يتطلب ذلك تطبيق أدوات المرونة الإستراتيجية و الاستراتيجيات اللازمة لتفعيل التنمية المستدامة على المستوى الجزئي وما لذلك من أثر ايجابي على تميز الأداء و تحسينه.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، التنمية المستدامة، تميز الأداء، البحث و التطوير، الإنتاج الأنظف، التسويق الأخضر.

Résumé

Aujourd'hui, le monde des affaires est témoin d'une série de transformation radicale qui a conduit à l'émergence et l'utilisation de la notion de durabilité comme une philosophie de développement moderne.

Par la suite, elle rétrécit l'écart entre les trois éléments communs: le développement économique, l'équité sociale et la protection de l'environnement. Ainsi, elle impose aux sociétés une recherche continue pour répondre à l'équivalent du facteur temporel. En effet, elle conduit à une transition du principe de stabilité stratégique pour une approche plus souple qui répond aux aspirations des marchés actuelles. Elle maintient en vue aussi la fonction concurrentielle qui devient l'une des responsabilités des dirigeants afin d'assurer la continuité et la survie de leurs entreprises.

La flexibilité stratégique est l'une des priorités qui devraient être pris en compte dans toute décision stratégique visant à éviter de tomber dans ce qui est connu une aliénation de l'environnement, et faire face aux divers changements internes et externes qui permettent aux entreprises de s'adapter par la mise en œuvre d'outils de flexibilité stratégique et les stratégies nécessaires pour l'activation de développement durable au niveau de micro économique. Par conséquent, il conduit à des effets positifs sur la performance, l'excellence et l'amélioration.

Mots clés : flexibilité stratégique, développement durable, excellence de performance, recherche et développement, production propre, marketing vert.

Summary

Nowadays, the world of business is witnessing a series of radical transformation that led to the emergence and the use of the concept of sustainability as a philosophy of modern development.

Subsequently, it shrinks the gap between the three common items: Economic Development, Social Equity, and Environmental Protection. Thus, it imposes on companies a continuous search for responsive equivalent power to time element. In other words, it leads to a transition from the principle of strategic stabilities to a more flexible approach that responds to the aspirations of modern markets. It, also, maintains competitive feature that becomes one of the difficult responsibilities of managers to ensure continuity and survival of their companies

The strategic flexibility is one of the priorities that should be taken into account in any strategic move to avoid falling into what is known as environmental alienation and cope with the various internal and external changes allowing enterprises to adaptation, and the implementation of tools for strategic flexibility and strategies needed to activate sustainable development at the micro level. Therefore, it leads to positive effects on performance, excellence and improvement.

Keywords: Strategic flexibility, sustainable development, excellent performance, research and development, cleaner production, green marketing.