الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: Sciences de Gestion

جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

العنـــــــوان:

أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة -

إعداد الطالب:
بن الطيب علي

المشرف:
أ د. بورغدة حسين

لجنـــة المناقشـــة:			
اللقب والاسم	**الرتبة العلمية**	**المؤسسة الجامعية**	**الصفة**
بوحرود فتيحة	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
بورغدة حسين	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
واسع حمزة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	مناقشا
جربي عبد الحكيم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	مناقشا
قاسمي كمال	أستاذ	جامعة المسيلة	مناقشا
رملي حمزة	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي ميلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل الآية 19.

ها نحن اليوم نطوي سهر الليالي بين دفتي هذا العمل، فسبحان الذي أنار دروبنا بنوره وجعل العلم ضياءً في قلوبنا وأمدنا بالعزم والثبات لإنجاز هذه الأطروحة.

أولا وقبل كل شيء وأول وآخر ودائم شكرنا وامتنانا لله عز وجل الذي وفقنا في عملنا هذا وسددّ خطانا على دربه.

الشكر الجزيل والامتنان العميق للأستاذ القدير "الدكتور بورغدة حسين" الذي تفضل وتكرم بإشرافه على هذا البحث وعلى توجيهاته القيمة ومساعدته لي.

ويسعدني أن أوجه شكري وتقديري لأساتذتي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين كانوا مصدرا للعطاء خلال مسيرتي الدراسية.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل لإسهاماتهم العلمية التي كان لها الأثر في توجيه استمارة الدراسة بالشكل الصحيح. كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة.

وإلى كل مسيري وإطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة والتشجيع سواء من قريب أو من بعيد.

نسأل الله أن يؤجرنا وإياهم خير الجزاء وَمَا جَزَاءُ الإحسَانِ إلاَ الإحسَانْ.

إهـــــداء

بسم الله الذي هدانا لهذا وما كنا نهتدي لولا أن هدانا الله سبحانك اللهم لا أحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك.

وبعـــــد:

إلى نبع الحنان والعطاء والرقة والوفاء التي سهرت حتى تنام عيني وشقت حتى أرتاح وجاعت حتى أشبع إليك وحدك يا أعظم وأجمل من في الوجود أمي "بن قوح نورة" أطال الله وبارك في عمرها.

إلى الذي دفعني قدما إلى الأمام وعلمني معني الصبر والتحدي والذي تعب من أجل أن يراني في أرقي المناصب إليك أيها الإمام الفاضل وقدوتي وفخري وسندي إليك أبي الغالي "بوخميس" أطال الله وبارك في عمره.

إلى إخوتي الأعزاء الذين قدموا لي كل الدعم المادي والمعنوي وساهموا في وصولي إلى هذا المقام.

إلى أخواتي اللواتي لم تبخلن علي بدعمهن، ومشاركتهن في هذا البحث ولو بالدعوة الصادقـــة.

إلى أخوالي وزوجاتهم وأولادهم وخاصة خالي فاتح وحليمة وخالاتي وأزواجهم وأولادهم كل واحد باسمه.

إلى أعمامي وزوجاتهم وأولادهم.

إلى أمي الثانية "تباني يمينة" وأمي الثالثة التي ربتني "نصروش بريزة" وكل أولادها الذين كانوا عمادي وسندي إلى واصلي وموصلي هذا.

إلى أعز أصدقائي وكل أصدقاء الدرب وأصدقاء الجامعة.

إلى روح جدي: بن قوح أحمد وبن الطيب عبود رحمهما الله.

إلى روح جدتي: العكري بن الطيب رحمها الله.

إلى كل الذين أستحضرهم قلبي ونسيهم قلمي، إلى من أحببتهم وأحبوني، إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا بكل معاني الحب والإخلاص.

مقدمة

تمـــهيـــد:

إننا نعيش اليوم في حقبة زمنية يخطو فيها العالم بتسارع نوعي لتحقيق الأفضل في كل شيء، وبما أنه لم يعد للحدود المكانية والمسافات الزمنية معنى في كثير من نواحي الحياة سيأتي يوم يخرج فيه تماما عن الركب من لم يدرك هذا التطور الحضاري النوعي الذي لبس ثوب المنهجيات والبروتوكولات والمعايير في الإدارة وتحسين الجودة، حماية البيئة، الصحة والسلامة المهنية والنظم الأخرى المسيرة لجميع الأعمال.

فإن هذه التحديات التنافسية والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات، المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، اتفاقية التجارة العالمية،... الخ) أجبرت المؤسسات بكافة أشكالها على انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفعالية، بالإضافة أيضا إلى استخدام أنظمة إدارية حديثة تساهم في تحسين أدائها والرقي بها.

لهذا فأي مؤسسة (تعليمية، رعاية صحية، مصنع، شركة تجارية، مؤسسة حكومية...الخ) والتي تسعى لتحسين أدائها لابد لها من تحقيق مواصفات أفضل للأداء بتكاليف أقل، وذلك من خلال إدخال المواصفات القياسية الدولية للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، التي تتمثل في المواصفات الخاصة بنظام إدارة الجودة (ISO 9001) والتي تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها الاقتصادي والتأكد من أن منتجاتها سلع أو خدمات تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء، ومواصفات (ISO 14001) الخاصة بنظام الإدارة البيئية والتي تمكن المؤسسة من تنفيذ سياساتها البيئية وإدارة تفاعلاتها مع البيئة وتخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية مع ضمان أن كل عمليات ومنتجات المؤسسة لا تؤدي للإضرار بالبيئة، بل وتعمل على تقليل استهلاك الموارد الطبيعية مثل مصادر الطاقة والمياه، والمواصفات الخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001) والتي تساهم في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال حماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل، وتحسين بيئة العمل وشروطه بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة مع ضمان المحافظة على الصحة ومنع الاعتلال المهني لكل المتعاملين مع المؤسسة، وتتفق هذه المواصفات الثلاثة في الطبيعة العامة لها والتي تتيح تطبيق أي من هذه المعايير في أي نوعية من المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية، حكومية أو خاصة أو خيرية.

يقود تطبيق أحد هذه الأنظمة (نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001) المؤسسة إلى تحسين أدائها في اتجاه واحد، بينما نجد أن أنظمة الإدارة المندمجة تدمج كل أنظمة المؤسسة وعملياتها في هيكل واحد تحقق أهدافها المتعلقة بتقديم منتج أو خدمة تحقق رضاء العميل مع المحافظة على مسؤوليتها الاجتماعية في حماية البيئة والحفاظ على صحة وسلامة الأفراد،

من خلال توحيد النظم الإدارية المختلفة في منظومة واحدة تقلل تكلفة إنشاء النظام وتسهل عملية إدارته وتقلص كمية الوثائق والأعباء الورقية وتحسن التواصل بين المؤسسة والمجتمع وتزيد ولاء الموظفين، من هذا المنطلق نجد أن دمج هذه الأنظمة مع الأنظمة المالية والإدارية الأخرى للمؤسسة وبنائها على الخطة الإستراتيجية التي تحتوي كل الأهداف، من خلال نظام لإدارة الأداء المؤسسي والفردي للموظفين يضمن ربط أهداف الموظف بأهداف المؤسسة يحقق التحسين المستمر لكل مجالات العمل وتحمل المسؤولية تجاه المجتمع، كما تساهم أيضا أنظمة الإدارة المندمجة في الرفع من مستويات الأداء الشامل في المؤسسة وتسمح لها بالتحكم وتسيير كل المخاطر المتعلقة بالجودة، البيئة، الأمن، الصحة، التسيير...الخ، وكذلك تساعدها في إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصالح، وبالإضافة أيضا فهي تعمل على تحسين مساهمة المؤسسة في تحقيق استدامتها من خلال التسيير الشامل للجوانب الثلاثة (الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية) التي تتكون منها أنظمة الإدارة المندمجة والتي تأخذ في الاعتبار جميع الجوانب الرئيسية التي تؤدي إلى فعالية أداء المؤسسة.

فتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة تعد من أفضل الحلول لمواجهة التحديات الجديدة المبنية على المعرفة والأساليب العلمية الحديثة، حيث أصبحت كآلية تتبناها الإدارات الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق شروط الاستدامة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة المنشودة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الهدف الكلاسيكي للمؤسسة والمتمثل في تعظيم الربحية للمساهمين أي تحقيق الفعالية الاقتصادية من خلال تحسين الأداء الشامل والأهداف الأخرى المتمثلة في إشباع رغبات أصحاب المصالح والحوار معهم، حماية البيئة، التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) والعدالة الاجتماعية.

أولا: إشكالية الدراسة

إن القضايا التي أثيرت في السنوات القليلة الماضية منذ بداية سنة 2000، أخرجت المؤسسة الاقتصادية من عزلتها الداخلية كنظام مغلق ودورها الاقتصادي البحت، إلى نظرة حديثة وبيئة خارجية أكثر تعقيدا وغموضا وتداخلا، فالتطور الحاصل في البيئة الخارجية ولد أطرافا أخرى للمؤسسة الاقتصادية، تمارس ضغوطا وتؤثر في نشاطها، وأفرز أدورا جديدة اجتماعية وبيئية وسياسية التي كانت مهملة سابقا إضافة إلى الدور الاقتصادي، مما يضع حدودا جديدة ويزيد من التحديات، ويضيف معطيات أخرى إلى التزامات المؤسسة.

فالمؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة لا تعيش بمعزل عن العالم وعن المؤسسات العالمية فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات وبالتالي فإنها مدعوة إلى تطوير وتحسين أساليبها الإدارية بما يتلاءم وتطورات العصر وتحدياته، حيث تعتبر هذه الأساليب بمثابة مرجعيات يستدل بها، تعمل وفق نمط تسييري حديث يخدم الاعتبارات الاجتماعية والبيئية علاوة عن الاقتصادية.

وبالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتضح من خلال الغموض الذي يكتنف أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لذا تسعى هذه الدراسة لمحاولة إزاحة هذا الغموض. لهذا تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:

ما أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

إن هذه الإشكالية العامة هي حوصلة لجملة من التساؤلات الفرعية التي تمس مختلف جوانب هذا البحث، ولعل أهم هذه التساؤلات ما يلي:

- هل هناك اختلاف في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة؟
- هل اندماج أنظمة الإدارة المندمجة يساهم إيجابيا في إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين أنظمة الإدارة المندمجة وأداة التحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

إجابة عن الإشكاليات المطروحة، وبعد الاطلاع على مختلف المراجع ومصادر البحث المتخصصة يمكن صياغة الفرضيات الأساسية لهذه الدراسة كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** لكي يتم القيام بدراسة يراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه والهدف المذكور سلفا، فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على الشكل التالي:

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة".

- **الفرضيات الفرعية:** وبغرض دراسة الفرضية الرئيسية والحصول على إجابات واضحة، فقد تمت تجزئتها إلى فرضيات فرعية وهي كما يلي:

فرضية 1: تختلف درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة باختلاف العوامل المؤسسية (الحجم، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، نطاق السوق).

فرضية 2: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة.

فرضية 3: يساهم اندماج أنظمة الإدارة المندمجة إيجابيا في التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة.

فرضية 4: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية 5: يرتبط تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بأداة التحسين المستمر.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة خصوصا منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي، فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها المصدر الرئيسي للثروة والأداة الفاعلة في اقتصاد أي دولة معنية بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة من أجل تحقيق الاستدامة فيها، حيث أن ذلك يتيح لها خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية المستدامة في آن واحد عن طريق الاهتمام بالبيئة وبالمجتمع دون التفريط في هدفها الرئيسي الذي أنشئت من أجله وهو البعد الاقتصادي والمتمثل في تعظيم الأرباح، وفي ظل التغيرات الحديثة التي تعرفها البيئة المحلية والدولية للمؤسسات الاقتصادية، خاصة تلك المتعلقة بالجانب البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتبرز أهمية أنظمة الإدارة المندمجة المعتمدة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كأداة حقيقية وفعالة للمساهمة الإيجابية في التنمية المستدامة من خلال توفير الشروط الملائمة لتحقيق الاستدامة.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كهدف أساسي، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف وهي موضحة كما يلي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من النتائج، كإثراء رصيد المعرفة العلمية وزيادة رصيد المكتبة الجزائرية حول جانب مهم من جوانب المعرفة العلمية والنظرية المتعلق بأنظمة الإدارة المندمجة والاستدامة في المؤسسة الاقتصادية وأهم العوامل والمتغيرات التي تساهم في تحقيقهما في واقع المؤسسات الجزائرية؛

– تهدف هذه الدراسة إلى محاولة المساهمة في زيادة رصيد المعرفة النظرية في واحد من أهم المواضيع المطروحة على الساحة الوطنية، ومعرفة قدرة وقابلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الاستفادة من أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية باعتبارها ضرورة وحتمية ملحة تفرضها المتغيرات الدولية ودورها في توفير الشروط المناسبة لتحقيق الاستدامة؛

– تقديم إطار نظري متكامل عن مفهوم أنظمة الإدارة المندمجة ونظمها المتمثلة في نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، مع التعرف على متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة؛

– تقديم إطار نظري متكامل عن مفهوم الاستدامة الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، بالإضافة أيضا إلى توضيح أبعاد تحقيق هذه الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية، والناتجة عن تطبيق وممارسة متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية؛

– الوقوف على واقع تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية ومعرفة واقع الاستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

– لفت انتباه مسيري المؤسسات الجزائرية إلى منافع تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، مع محاولة الربط بين تطبيق هذه الأنظمة وتحقيق الاستدامة المؤسسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

– تهدف هذه الدراسة إلى التطرق إلى الأنظمة الإدارية الحديثة، التي من شأنها أن تحسن في الأساليب الحديثة في التسيير وهي الأنظمة التي ترتكز على تطبيق المواصفات القياسية العالمية باعتبارها أدوات حقيقية تساعد المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق وترقية الاستدامة؛

– التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في تطوير أنظمة الإدارة المندمجة من أجل تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة جعلتنا نختار هذا الموضوع فبالإضافة إلى دوافعنا الذاتية ورغبتنا في البحث في هذا الموضوع، هناك أيضا أسباب موضوعية شجعتنا على هذا الاختيار منها:

– الأهمية البالغة لهذا الموضوع في مجال البحث العلمي والذي أصبح من مواضيع الساعة، والذي لا يزال الشغل الشاغل للباحثين واهتمامهم في البحث عن الزاوية المناسبة للنهوض بنظم الإدارة المندمجة على تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية؛

– الإدارة المندمجة ونظمها تعد من أهم الإدارات في المؤسسة ويجب أن توضع من ضمن الخطط التي يجب أن تتضمنها أي إستراتيجية لأي مؤسسة سواء كانت صناعية أو زراعية أو تعليمية أو ترفيهية أو بيئية أو خدماتية بأشكالها المتنوعة؛

– لكل إدارة أهداف تطمح للوصول إليها وتعمل جاهدة من خلال التطوير والتدريب وتطبيق معايير الجودة ونظم الإدارة المندمجة من ضمن هذه الإدارات بل لعلها من اشد الإدارات التي يجب أن تحقق أهدافها لأن فشلها في تحقيق أهدافها يعني الفشل في إيجاد بيئة العمل الآمنة والعكس صحيح؛

– نقص الوعي بأهمية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة كمدخل لتحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

– مكانة الموضوع على المستوى الدولي والمحلي بسبب تصاعد أهمية أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في ظل التغيرات الحديثة التي تعصف ببيئة الأعمال فيما يخص تحقيق الاستدامة؛

– حاجة ومتطلبات البيئة الاقتصادية لمثل هذه الدراسات، مع حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

سادسا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع في محاولة لتحقيق أهدافه، والوصول إلى النتائج المرجوة منه، فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد، ومن هذا المنطلق سنتبع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها، أي أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة، كما تم الاعتماد أيضا على أسلوب الاستقصاء خلال الدراسة الميدانية، والتي أجريت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تصميم استمارة بحث لدراسة المتغيرات المستهدفة واختبار الفرضيات الموضوعة وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، والتي يتيحها النظام الإحصائي (SPSS).

سابعا: الدراسات السابقة

إن استعراض التراث الفكري في موضوع أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية، سوف يدل على غياب الدراسات السابقة مباشرة في هذا المجال، حيث لا توجد أبحاث تناولت هذا الموضوع بشكل تفصيلي يربط بين أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية وتحقيق الاستدامة فيها، بينما توجد مجموعة من الدراسات التي تناولت بالتحليل أحد مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه المتقاطعة معه، وذلك لأن أغلبها تطرقت إلى مواضيع ضمنية تدخل في طيات بحثنا هذا أو لها علاقة غير مباشرة به، ومن بين أهم هذه الدراسات نجد ما يلي:

1. دراسة **(Éric Brunelle)** سنة (2005) تحت عنوان: (تطوير نظام إدارة متكامل: الجودة والبيئة)، وهي دراسة مقدمة إلى المركز الجامعي للتدريب البيئي بهدف الحصول على درجة الماجستير في البيئة، جامعة (Sherbrooke) كيبيك/كندا. وهدفت هذه الدراسة إلى إيجاد الروابط بين (ISO 9001) و(ISO 14001)، وتحديد النقاط الهامة التي يجب أخذها في التكامل. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق التكامل يتطلب معرفة واسعة بكل من المنظمة والمعايير المعنية بهذا التكامل الذي ينتج عنه كفاءة أكبر وتكاليف تشغيل أقل وتقليل التبذير وتحسين موقع المنظمة في السوق، وتوصلت أيضا إلى أن فوائد نظام الإدارة المتكامل تفوق عيوبه. كما أن هذا النظام هو أفضل وسيلة لتوجيه المنظمة نحو التحسين المستمر وتمهيد الطريق للتنمية المستدامة.

2. دراسة **(Kristina Oskarsson and Fredrik von Malmborg)** سنة (2005) تحت عنوان: (نظم الإدارة المتكاملة كاستجابة مؤسسية للتنمية المستدامة)، وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة (Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, 12). وهدفت هذه الدراسة إلى شرح وتوضيح العلاقة بين نظم الإدارة المتكاملة كاستجابة مؤسسية للتنمية المستدامة من الناحية النظرية، وأما في الجانب التطبيقي فلقد تم توضيح هذه العلاقة بتطبيق هذه الدراسة على ثلاث شركات هندسية سويدية رائدة في العالم والساعية نحو تحقيق التنمية المستدامة من خلال دمج أنظمة الإدارة المختلفة الخاصة بهم. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات السويدية أظهروا اهتماما متزايدا بتكامل جهودهم فيما يتعلق بالإدارة من القضايا البيئية والجودة والصحة والسلامة المهنية ذات الصلة والتي تساهم في إدارة الاستدامة للمؤسسات.

3. دراسة **(Gasparik Jozef)** سنة (2009) تحت عنوان: (نظام إدارة متكامل في شركة البناء أداة فعالة لتحسين مستوى الجودة والبيئة والسلامة)، وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة (Organisation, Technology and Management in construction, an International Journal, Vol 1, N1). وهدفت هذه الدراسة إلى وصف الخطوات الأساسية المتعلقة بتطوير نظام الإدارة المتكامل بالاعتماد على المواصفات الثلاثة: نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2008)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001: 2004)، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001: 2007)، بحيث تحلل هذه الدراسة العمليات الأساسية لنظام الإدارة المتكامل مثل الرؤية، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، التحسين. وتعرضت هذه الدراسة للوثائق المتعلقة بنظام الإدارة المتكامل والتي تتضمن جزء خاص لتخطيط نظام الإدارة المتكامل، وتم تنفيذ هذه الطريقة بنجاح في عشرين مؤسسة سلوفاكية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تنفيذ وتحسين نظام الإدارة المتكامل الفعال في مؤسسات البناء يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج وسلامة جميع العاملين وتطبيق كل المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالجوانب البيئية وتحقيق رضا الزبائن، وأوصت بضرورة أن يفهم

وينفذ نظام الإدارة المتكامل من قبل جميع الموظفين، وأن هذا النظام ليس هدف ولكنه وسيلة لتحقيق رضا الزبائن وتحسين ظروف العمل للموظفين في المؤسسة والنجاح والسمعة في الأسواق داخل الوطن وخارجه.

4. دراسة **(MOEZ SEID)** سنة (2009) تحت عنوان: (آليات مراقبة الأداء العالمي: حالة مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات غير المالية)، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية (Faculté Jean Monnet)، جامعة باريس الجنوبية (Paris-Sud) فرنسا. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالاستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات وشملت هذه الدراسة ثمانية (08) شركات فرنسية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف المؤسسات وبالرغم من الاهتمام الذي يوليه الأكاديميون لموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ولضرورة الانتقال من قياس والحكم على أداء المؤسسة من جانبه الكلي بدلا من التركيز على الأداء الاقتصادي، إلا أن ذلك يبقى صعبا ويحتوي على جملة من المعوقات تمنع المؤسسات من القيام بذلك، وبالإضافة أيضا إن الجهد الذي تبذله بعض المؤسسات في مجال اعتماد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (الأداء الشامل) يأتي تحت ضغط جهات خارجية يأتي على رأسها المنظمات غير الحكومية، وأنه هناك صعوبة في وضع أهداف كمية خاصة بالأداء الشامل وهذا راجع لكثرة المؤشرات المستعملة في قياس هذا الأداء.

5. دراسة (**مطانيوس مخول، عدنان غانم**) سنة (2009) تحت عنوان: (نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة)، وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة (جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02). وهدفت هذه الدراسة إلى التركيز الواضح على المسائل المرتبطة بشؤون البيئة من خلال الدور المهم الذي تؤديه نظم الإدارة البيئية، لما تسهم به سواءا في الحفاظ على البيئة أم في دعم التنمية المستدامة، وذلك من خلال توضيح العلاقة الكائنة بين عناصر الإدارة ونظم الإدارة البيئية، لكونها تشكل الدعامة الأساسية لأي نشاط بشري اقتصادي من خلال الحفاظ على المواد الخام والموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها مع تلبية احتياجات التنمية المتوازنة من خلال المواءمة بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، وبالإضافة أيضا تهدف إلى توضيح مفهوم التنمية المستدامة من خلال أبعادها وعناصرها، لما تؤديه نظم الإدارة البيئية من دور في التنمية المستدامة، فضلا عن الآثار البيئية السالبة للنمو الاقتصادي المتسارع من خلال التعريف بأبعاد التنمية المستدامة على المستويين الدولي والمحلي، مع التركيز على المشكلات البيئية ذات الأولوية ومؤشراتها في سوريا مع توضيح الرؤية المستقبلية لتكاملية العلاقة بين نظم الإدارة البيئية والتنمية المستدامة في سوريا. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه وعلى الرغم من بساطة أدوات تنفيذ نظم الإدارة البيئية، التي توضح سبر العلاقة الكائنة بين التنمية المستدامة ونظم الإدارة البيئية، فإن توسيع قاعدة التأهيل والتدريب في مجال حماية البيئة، مع التركيز على أهمية الوعي البيئي والثقافة البيئية في المدن والبلدان كافة، فضلا عن تفعيل التشريعات

القانونية وتطويرها لحماية البيئة، ودعوة كل من الباحثين ومتخذي القرار إلى تعميق الدراسات في مجال كيفية المواءمة بين نظم الإدارة البيئية والتنمية المستدامة، لأنها ستشكل اللبنة الأساس لأي برنامج يعول عليه، وتكون وعدا ضامنا للأجيال في المستقبل.

6. دراسة (**العايب عبد الرحمن**) سنة (2010) تحت عنوان: (التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة)، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1/الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دراسة واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر من خلال دراسة إشكالية جد مهمة والتي تتمحور حول علاقة المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة، إذ أنه بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية معنية بمراعاة رهانات التنمية مثلها مثل باقي الأطراف الفاعلة في المجتمع. ونتيجة لذلك أصبحت أبعاد التنمية المستدامة جزءا لا يتجزأ من انشغالات مدراء المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال السعي الدائم والمستمر للتحلي بالتصرفات المسئولة اجتماعيا والتعرف على مدى انعكاس تلك التصرفات على أداءها الشامل والذي يتم البرهنة عنه في أرض الواقع من خلال القياس والإفصاح عن مستويات الإشباع التي تحققها المؤسسة لكل أصحاب المصالح. ولقد كشفت الدراسة عن وجود فرق شاسع بين واقع مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت كعينة مدروسة مع المتطلبات الضرورية اللازمة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما يزال ضعيفا عند هذه المؤسسات، أما عن الأداء الشامل، فمن أجل قياسه، لا يزال التركيز على المؤشرات الاقتصادية والمالية فقط مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية. وبالنسبة للإفصاح عن هذا الأداء، فقد توصلت الدراسة إلى أن الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأن اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بذلك.

7. دراسة (**Badr Dakkak et Autres**) سنة (2013) تحت عنوان: (تشخيص نظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة المتكاملة للشركات المغربية الصغيرة والمتوسطة والمصغرة)، وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة (Qualita2013, Compiègne, France). وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم نتائج تشخيص عشرين مؤسسة مغربية تعمل في قطاعات وأنشطة مختلفة لتقييم مستويات أداء أنظمة الجودة والبيئة والسلامة، ولتنفيذ هذا التشخيص اعتمدت هذه الدراسة على استبيان متعدد الخيارات على أساس عدة مجالات للتطور، وتم تحديد أولويات الأسئلة لكل محور في ثلاث فئات (الإستراتيجية، التكتيكية، التشغيلية) لتقييم أداء أنظمة الجودة والبيئة والسلامة من خلال مستويات اتخاذ القرار بطريقة دقيقة وموضوعية. وتمكن هذا التشخيص من تحديد المجلات ذات الأولوية للتحسين من ناحية، ومن ناحية

أخرى تحديد نقاط القوة والضعف وفرص وتهديدات المؤسسات التي تم تشخيصها، وتظهر نتائج هذا التشخيص أن أهداف نظام الإدارة المتكامل لم يتم تحقيقها في معظم المؤسسات. وهذا ما يفسر أنه على المؤسسة المغربية أن تستثمر أكثر وبشكل مستمر لتطوير أنظمة الجودة والبيئة والسلامة والاستفادة من مزايا نظام الإدارة المتكامل، بالإضافة لذلك يجب عليها أن تستثمر في الرأسمال البشري لكونه عاملا حاسما لتحسين أدائها ويساهم بفعالية في نجاح كل إستراتيجية تتخذها المؤسسة.

8. دراسة (**حسين علي زيدان راضي العقابي**) سنة (2013) تحت عنوان: (نظام الإدارة المتكامل ودوره في الأداء الشامل لشركة نفط الجنوب –دراسة ميدانية)، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، مجلس الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة/العراق. وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أنه انطلاقا من أهمية النظام المتكامل في المعالجة الشاملة لمشكلات وحوادث الشركات متعددة ومتنوعة الحوادث والمشكلات، وانعكاساته الإيجابية على أداءها، كان مبرر اختيار نظام الإدارة المتكامل ودوره في الأداء الشامل لشركة نفط الجنوب (دراسة ميدانية) عنوانا للأطروحة، أجريت الدراسة في المواقع الإنتاجية والإدارية للشركة، في محاولة لكشف وتشخيص المشكلات الإدارية والحوادث الفنية التي ترافق عمليات الشركة وأعمالها، شمل مجتمع الشركة جميع العاملين في هيئاتها الإدارية والفنية وعلى وفق معايير محددة، واستخدم لأغراض جمع البيانات ومدخلات التحليل أداتين، الأولى قائمة الفحص لكشف المشكلات والحوادث التي تواجه نشاطات الشركة المختلفة، والطرائق المتوقعة لمعالجتها، والثانية استبيان محكم ومختبر لاستطلاع آراء أفراد العينة عن مستوى تأثير نظام الإدارة المتكامل في تحسين الأداء الشامل للشركة. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق نظام الإدارة المتكامل في شركة نفط الجنوب البصرة.

9. دراسة (**Naima Chouali**) سنة (2015) تحت عنوان: (معايرة وأداء الشركة العامة الجزائرية: حالة شركة ميناء بجاية)، وهي دراسة مقدمة بهدف الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة مولود معمري بتيزي وزو/ الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الأسباب التي دفعت مؤسسة ميناء بجاية (EPB) لاعتماد وتنفيذ نظام الإدارة المتكامل وأهم النتائج التي سجلتها بعد تنفيذ هذا النظام. وهذا من خلال إتباع منهج بحثي اعتمد فيه على البحث البيبليوغرافي والوثائقي فيما يتعلق بمختلف جوانب الموضوع النظرية لكل من التقييس، التنمية المستدامة ونظم الإدارة المتكاملة (الجودة والسلامة والبيئة)، أما في الجانب التطبيقي فتم إجراء مسح شامل لمؤسسة ميناء بجاية (EPB) من أجل جمع المعلومات للتحقق من فرضيات البحث وتحليلها وهذا من خلال الاعتماد على الاستمارة في الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة أنه من خلال دراسة السياسة العامة لمؤسسة ميناء بجاية (EPB) تم التأكيد على أن لهذه المؤسسة رؤية وإستراتيجية إدارية تشمل محاور مشتركة لأهداف الأداء تغطي المجالات الثلاثة للجودة والسلامة والبيئة، وأن اعتماد تنفيذ نظام الإدارة المتكامل يساهم في تحسين النتيجة الاقتصادية وكسب ميزة تنافسية.

10. دراسة **(Adela Mariana Vadastreanu and al)** سنة (2015) تحت عنوان: (نظم الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة)، وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة (A Literature Review, journal of Investment and Management, Vol 4, N 6). وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد صعوبة البيئة الاقتصادية التي تحتاج فيها المنظمات من أجل بقائها في السوق وتخفيض تكلفة الإنتاج لتحقيق مزيد من الأرباح لتلبية متطلبات الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، ويتطلب تطبيق هذه المقاييس في المنظمة تخصيص الموارد البشرية والمالية والذي يستغرق وقتا طويلا، إلا أنه في حالة ضرورة تطبيق مقياسين أو أكثر فإن ذلك يزيد من تخصيص الموارد ومن الأفضل في هذه الحالة تطبيق نموذج لمقاييس متكاملة ثم تطبيق المقاييس بشكل مستقل، والمشكلة هي أنه من أجل اعتماد الصيغة المتكاملة للمقاييس يجب إجراء بعض التغيرات على المستوى التنظيمي. وعليه تحلل هذه المقالة النماذج الرئيسية لنظام الإدارة المتكامل في الأدبيات وتسلط الضوء على فوائد المقاييس الثلاثة، وتوصلت إلى أنه هناك عدة نماذج لتكامل الأنظمة الإدارية المختلفة، وأكثرها استخداما في التكامل هي نظام إدارة الجودة، نظم البيئة والصحة والسلامة المهنية، وينتج عن هذا التكامل تمكين المنظمة من التحكم في وظائف الإدارة الرئيسية والاستفادة من مزايا القرارات الرئيسية المنسقة والترابط في نشاط المنظمة والكفاءة بأقل التكاليف، وأما بالنسبة لعيوب هذا التكامل فتتمثل في صعوبة تنفيذه والحد من المرونة.

11. دراسة (**مريم قطوش**) سنة (2017) تحت عنوان: (التوجه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة – دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC سطيف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة)، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1/الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى توجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق مختلف أبعاد التنمية المستدامة باعتباره المدخل الذي يدعم ويعزز المؤسسات المستدامة مع إجراء دراسة مقارنة بين كل من مؤسسة ENPEC سطيف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة، وأن كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي يساهم في تعزيز المؤسسات المستدامة عن طريق إدارة جيدة للتنمية المستدامة في المؤسسات من خلال تطبيق مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والوصول إلى تحقيق الهدف النهائي للنتيجة الثلاثية والاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعايير العالمية والعمل على إشباع حاجات ورغبات وتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة إلى جانب ضرورة إدماج قضايا واهتمامات التنمية المستدامة في مختلف وظائف ونشاطات المؤسسة وتحلي هذه الأخيرة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو توجه كل من مؤسسة ENPEC سطيف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة ترجح إلى صالح مؤسسة SANIAK.

12. دراسة (**دعاس عزالدين**) سنة (2018) تحت عنوان: (أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري للمؤسسة الصناعية –دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية)، وهي دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1/ الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على واقع كل من الأداء البشري ونظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بهذه المؤسسات والعلاقة بينهما، ولبلوغ ذلك تم استخدام الاستبيان حيث وزعت 220 استمارة في 12 مؤسسة صناعية جزائرية طبقت نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي135. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص ومراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

ثامنا: موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

إن الغرض من تقديم هذه الدراسات، يكمن في إيجاد بعض الفجوات المعرفية التي لم يشير إليها الباحثون السابقون اللذين بحثوا في مثل هذه المواضيع أو المواضيع القريبة منها أو التي تتكامل أو تتقاطع معها، وبالتالي التأسيس الجيد لمعالجة الموضوع وضبط متغيراته وصياغة الإشكالية والفرضيات بدقة ووضوح، بالإضافة إلى البحث في التراث النظري حول الموضوع ومعرفة رأي الباحثين والمفكرين فيه، وجمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الموضوع والاعتماد على هذه الدراسات في جمع المصادر والمراجع المهمة لبناء الخطة وإثراء المعالجة النظرية ومحاولة إسقاطها على الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى مقارنة أهم نتائج الدراسة مع بعض أو كل نتائج الدراسات السابقة. وعلى العموم فتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في كثير من الجوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى عديدة، أهمها:

– تنفرد هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لكونها تعتبر دراسة تشمل جميع عوامل ومتغيرات تحقيق الاستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية) خلافا للدراسات السابقة التي حاولت كل منها دراسة متغير أو متغيرين فقط.

– ربط أنظمة الإدارة المندمجة بموضوع الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وضم عدة معايير ومواصفات مثل ضم مواصفات الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في مواصفة واحدة وتبيان ما مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

– هذه الدراسة حاولت الربط بين كل المتطلبات المشتركة لأنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001) وأثرها على تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

– تبرز هذه الدراسة الخلفية النظرية للعلاقة بين تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وتحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية، وتؤكد في جانبها التطبيقي على أنه هناك علاقة تأثير بين تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة وتحقيق مرتكزات الاستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

– توضيح أهم متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية التي تؤثر على تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

– بلغ عدد المؤسسات التي شملتها الدراسة الحالية 18 مؤسسة اقتصادية موزعة على مناطق جغرافية مختلفة بالجزائر.

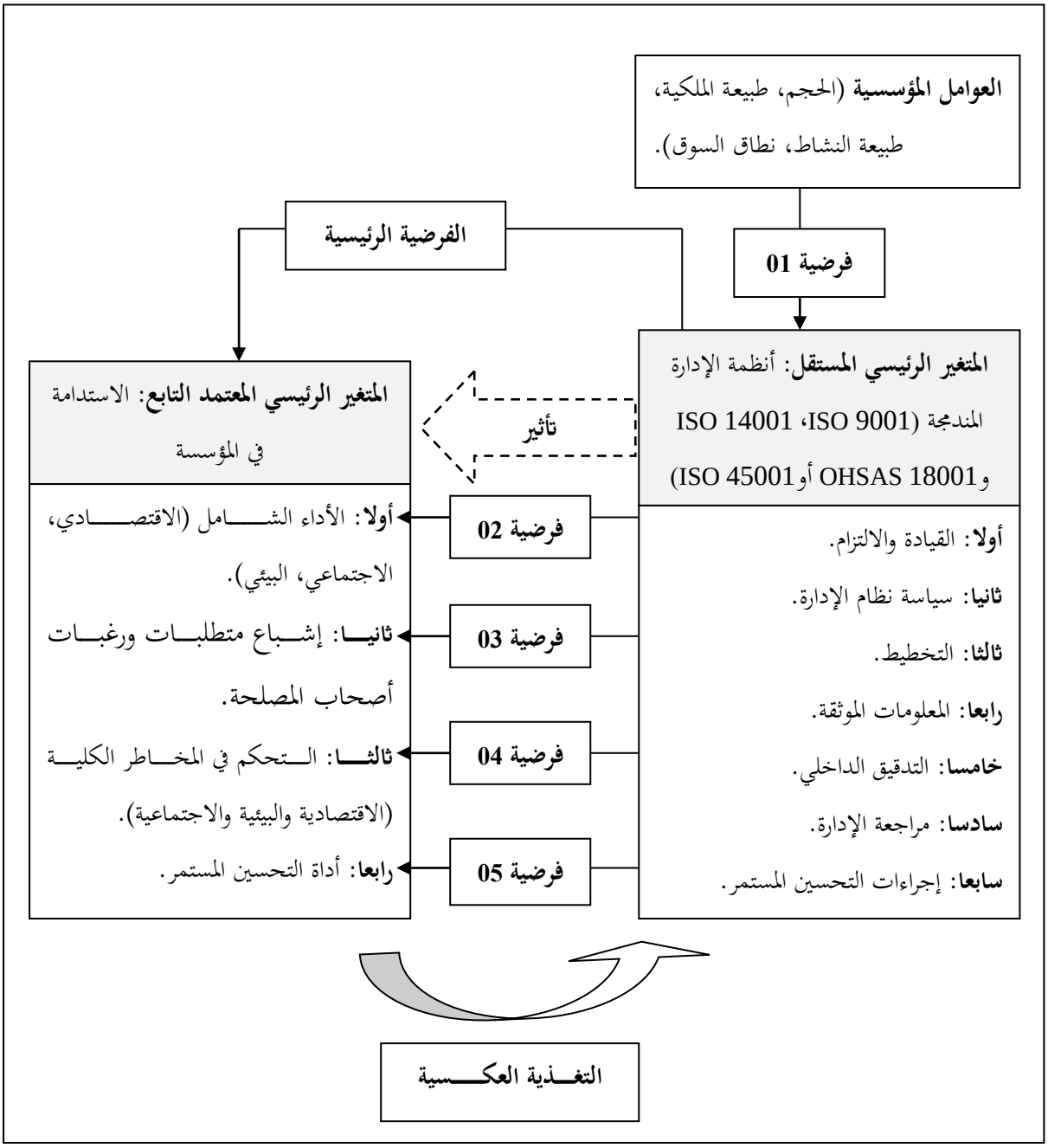
– حددت متغيرات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO 45001) بالمتطلبات التالية: القيادة والالتزام، سياسة نظام الإدارة، التخطيط، المعلومات الموثقة، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة وإجراءات التحسين المستمر.

– تم التعبير عن متغيرات تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية بالأبعاد التالية: الأداء الشامل، إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة، التحكم في المخاطر الكلية وأداة التحسين المستمر.

تاسعا: نموذج الدراسة الميدانية

في ضوء أهداف البحث والإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة، فقد تم تطوير نموذج الدراسة المبين في الشكل الموالي، بهدف توضيح فكرة مدى تأثير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وشرح العلاقة القائمة بين المتغيرات التي تتضمنها الفرضيات.

الشكل رقم (0-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

عاشرا: هيكل الدراسة

قسم موضوع البحث إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، بحيث خصصت ثلاثة فصول لمناقشة وتحليل الإطار النظري للمفاهيم المرتبطة بكل من متغيري الدراسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية والاستدامة في المؤسسة، أما الفصل الرابع فقد خصص للدراسة الميدانية. وفيما يلي يمكن توضيح كل منها:

- **المقدمة:** تم فيها طرح الإشكالية الجوهرية للدراسة بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات، كما تم التعرض لأهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع والمنهج المتبع في هذه الدراسة، وبالإضافة أيضا تم التطرق فيها إلى أهم الدراسات السابقة للدراسة وموقع البحث الحالي منها، نموذج وهيكل الدراسة وأهم الصعوبات التي واجهتها. الدراسة.

- **الفصل الأول:** والذي يستعرض فيه التوجه نحو تحقيق الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات الاقتصادية المستدامة والذي سيقسم بدوره لأربعة مباحث، حيث سيتطرق المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة والمبحث الثاني خصص لدراسة موضوع الانتقال من التنمية المستدامة إلى الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثالث سيعالج مرتكزات تجسيد الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الرابع سيتطرق إلى طرق إدماج الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

- **الفصل الثاني:** سيتناول التعريف بمكونات أنظمة الإدارة المندمجة من خلال أربع مباحث بحيث سيخصص المبحث الأول إلى التعريف بنظام إدارة الجودة (ISO 9001) والمبحث الثاني سيتضمن نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) والمبحث الثالث سيبين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: (OHSAS 18001) و(ISO 45001)، في حين سيتضمن المبحث الرابع التعريف بأنظمة الإدارة المندمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية).

- **الفصل الثالث:** والذي سيعالج فيه تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة بأربع مباحث بحيث سيركز المبحث الأول على وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة ومتطلبات إنشائها من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فسيشتمل عل العوامل، المعايير وفعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها والمبحث الثالث سيدرج فيه مسارات معالجة عناصر أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها والمبحث الرابع حدد لمعرفة دور تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من الناحية النظرية.

- **الفصل الرابع:** والذي يتمثل في الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد تضمن هذا الفصل أربع مباحث بحيث سيحدد في المبحث الأول جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وواقع تطبيقها في الجزائر والمبحث الثاني سيتضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وأما المبحث الثالث فسيستعرض الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وأما المبحث الرابع والأخير من هذا الفصل فسيخصص للمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها ونتائجها.

- **الخاتمة:** سنلخص فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث، كما ستتضمن مجموعة من التوصيات المقترحة، وبعض الجوانب التي بقيت مفتوحة للبحث والدراسة.

إحدى عشر: صعوبات إجراء الدراسة

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات كان أهمها صعوبة إيجاد المؤسسات التي تطبق أنظمة الإدارة المندمجة نتيجة لغياب الإحصائيات حول هذه المؤسسات من طرف الهيئات الوصية بالجزائر، زيادة على ذلك التوزيع الجغرافي لهذه المؤسسات الذي لم يكن مقتصرا على منطقة محددة في الجزائر مما تطلب ضرورة التنقل والاتصال بالمؤسسات في العديد من ولايات الوطن والحصول على الموافقة وإجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات واستردادها من مجموعة المؤسسات التي تختلف في نظام عملها ومكان تواجدها في غياب وجود اتفاقية بين الجامعة وهذه المؤسسات مما تطلب وقتا، جهدا، تكلفة ومهارة لإقناع هذه المؤسسات بأهمية البحث وضرورة تطبيقه، وبالإضافة أيضا صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية بحيث رفضت بعض المؤسسات استقبال الباحث إطلاقا والبعض الآخر من هذه المؤسسات استقبلته إلا أنها لم توافق على توزيع استمارة الدراسة فيها، والبعض الآخر تماطل في الإجابة على الاستمارة وإرجاعها للباحث، وكان هذا نتيجة وجود الفجوة بين قطاع التعليم العالي والقطاع الاقتصادي الأمر الذي يجعل المؤسسات غير مهتمة بأبحاث الباحثين وعدم إعطائهم الأهمية والتسهيلات اللازمة لإجراء بحوثهم، الأمر الذي قد ينتج عليه عدم وعي وتحيز المستجوبين مما قد يؤثر سلبا على نتائج البحث.

الفـــــصل الأول:

التوجه نحو تحقيق الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات الاقتصادية المستدامة

تمـــــهيـد:

لقد أصبح مفهوم التنمية المستدامة منذ ظهوره يفرض نفسه على جميع الأوساط والكيانات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ...وغيرها، وينتشر في معظم دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، وتتبناه هيئات رسمية وغير رسمية،كما تتكاتف الجهود العالمية ممثلة بالمنظمات والهيئات الدولية من اجل المناداة والإشراف على تطبيق التنمية المستدامة والمساعدة في تجسيدها، من خلال عقد المؤتمرات وكبح التجاوزات، والحرص على تنفيذ الالتزامات وإصدار القوانين والتشريعات والمواصفات، وتقديم المعونات والمساعدات التي تمول المشاريع الساعية لحماية البيئة وتحقيق المساواة والرفاهية. وباعتبار المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الأطراف الفاعلة في هذه الأوساط، من خلال دورها الاقتصادي والاجتماعي المتواصل، ولأنها من بين الأطراف الرئيسية المسببة للتدهور البيئي الحاصل في العالم، لم تبقى في منأى عن هذه التطورات، وأصبحت مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى المساهمة في تجسيد اشتراك مجالات التنمية المستدامة وهي الاقتصاد والمجتمع والبيئة على أرض الواقع، كما أن اشتراكهما يسمح لها بتحقيق الاستدامة لتصبح بدورها مؤسسات مستدامة، مما قد يعطيها المرونة اللازمة في التعامل مع المتطلبات الجديدة المفرزة في محيطها، والتي تشكل مركز الاهتمام والمصدر الجديد للميزة التنافسية في الأسواق الحالية والمستقبلية، المحلية والعالمية، وخاصة مع زيادة التشريعات والقوانين البيئية وتنامي الوعي لدى المستهلك وبروز جماعات الضغط التي تؤثر على المؤسسة.

ولإدماج المرتكزات الأساسية للاستدامة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) في المؤسسة الاقتصادية، توجهت هذه الأخيرة إلى التخلي عن بعض الممارسات التي تتعارض مع أهداف التنمية الاستدامة مثل: تلويث البيئة، تبديد الموارد، الاستغلال الغير إنساني لليد العاملة والمتعارض مع حقوق الإنسان،...الخ)، وتبني مجموعة من المفاهيم الجديدة مثل: المسؤولية الاجتماعية، حوكمة الشركات، الحوار مع الأطراف ذات المصلحة، أخلاقيات الأعمال في المؤسسة، الوظائف الخضراء ...وغيرها، إضافة إلى اعتماد وتبني لبعض المبادرات والمواصفات القياسية التي تضعها المنظمات الدولية(منظمة الأيزو، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية...الخ) الساعية لتحقيق الاستدامة. وللإلمام بالموضوع سوف نتطرق من خلال هذا الفصل للنقاط التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة.

المبحث الثاني: من التنمية المستدامة إلى الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: مرتكزات تجسيد الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الرابع: طرق إدماج الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

بات مصطلح التنمية المستدامة من أكثر المصطلحات شيوعا في هذه الأيام لا لشيء إلا لأن الأمر يتعلق بمستقبل الإنسان على هذه الأرض، وقد تعددت الاتجاهات المناقشة لهذا المنهج التنموي الذي يعتبر المنقذ الذي تعتمد عليه الكرة الأرضية، والذي يقف عليه مصير البشرية أمام هذا المستقبل المجهول.

المطلب الأول: التنمية المستدامة من حيث المفهوم والخصائص

أطلق على التنمية المستدامة مجموعة من المصطلحات منها التنمية التضامنية، التنمية البشرية، التنمية المتواصلة، التنمية الشاملة، التنمية الايكولوجية وغيرها. والتقى الجميع على توحيد هذه المصطلحات في مصطلح واحد وهو التنمية المستدامة.

الفرع الأول: تعريف التنمية المستدامة

قبل تقديم التعاريف التي اهتمت بالتنمية المستدامة لابد من الولوج بتعريف بعض المصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم.

1-1: تعريف النمو الاقتصادي: يعرف النمو الاقتصادي على أنه حدوث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الفردي الحقيقي مع مرور الزمن[1]. ومتوسط الدخل هو: الدخل الكلي نسبة إلى عدد السكان، أي أن النمو الاقتصادي يشير لنصيب الفرد في المتوسط من الدخل الكلي للمجتمع[2]. ويعرف أيضا على أنه: الزيادة المضطردة في إمكانيات الاقتصاد على إنتاج السلع والخدمات التي يرغبها المجتمع[3]، وبذلك حتى يكون هناك نمو يجب أن تكون[4]:

- الزيادة مضطردة: وبذلك فإن الزيادة الدورية الناتجة عن ظروفٍ معينة لا تعتبر نموا اقتصاديا.
- الزيادة حقيقية وليست نقدية: وحتى تكون الزيادة حقيقية يجب أن نستبعد أثر التضخم.

وبذلك نقول إنه لن يكون هناك نمو اقتصادي أو أن الزيادة النقدية لا تعبر عن زيادة حقيقية إلا إذا كان معدل الزيادة في الدخل النقدي أكبر من معدل التضخم؛ حيث يزداد الدخل الحقيقي معبراً عنه بالزيادة في كمية السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد في الفترة المعتبرة، وعليه فإن: **معدل النمو الاقتصادي الحقيقي = معدل النمو الاقتصادي الاسمي – معدل التضخم**، وبالتالي لن يكون هناك نمو إلا إذا كانت القيمة السابقة موجبة. كما يمكن تعريف النمو الاقتصادي بأنه: قياس نمو الدخل القومي من سنة إلى أخرى[5].

---

[1]- Alexandre Nshue M. Mokime, **Modèles de croissance économique, Version préliminaire**, Kinshasa, Juillet 2012, P 03.

[2]- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **اتجاهات حديثة في التنمية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص11.

[3]- أسامة الدباع، أثيل عبد الجبار الجومرد، **مقدمة في الاقتصاد الكلي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003 ، ص 399.

[4]- مايكل ابدجمان، **الاقتصاد الكلي: النظرية والسياسة**، ترجمة محمد إبراهيم منصور، دار المريخ للنشر، الريا ض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص455.

[5]- Arnold Chassagnon, **La Croissance Economique: la théorie et les faits, Université de Tours et PSE**, automne 2012, http://www.parisschoolofeconomics.eu/docs/chassagnon-arnold/eg_2012_5.pdf, le : 13/06/2016.

ويمكننا الإشارة في هذا السياق إلى مفهوم التوسع الاقتصادي والذي يعبر عن الزيادة الظرفية للإنتاج وبالتالي نستطيع القول إن النمو الاقتصادي عبارة عن محصلة للتوسع الاقتصادي المتتالي. وبمأن النمو يعبر عن الزيادة الحاصلة في الإنتاج فإنه يأخذ بعين الاعتبار نصيب الفرد من الناتج، أي: معدل نمو الدخل الفردي[1].

ووفقا لما سبق فإننا نستنتج بأن النمو الاقتصادي يتجلى في: زيادة الناتج الوطني الحقيقي بين فترتين وارتفاع معدل الدخل الفردي، كما يمكن له أن يكون مصاحباً لتقدم اقتصادي إذا كان نمو الناتج الوطني أكبر من معدل نمو السكان أو أن يكون غير صاحب بتقدم اقتصادي إذا كان معدل نمو الناتج الوطني مساويًا لمعدل نمو السكان، بينما إذا كان معدل نمو السكان أرفع من معدل نمو الناتج الوطني فإن النمو حينئذ يكون مصحوبا بتراجع اقتصادي. وعليه يتبين لنا أن النمو الاقتصادي يعتبر شرطا ضروريا، ولكنه غير كاف لرفع مستوى حياة الأفراد المادية؛ فالشرط الآخر هو طريقة توزيع الزيادة المحققة على الأفراد.

1-2: مفهوم التنمية الاقتصادية: إذا كان النمو يمثل التحسن الكمي لمجمل الاقتصاد بما في ذلك الموارد والنمو الديمغرافي وإنتاجية العمل، وهذا النمو يقتضي سلسلة من التغيرات في الهيكل الاقتصادي حتى نضمن استمراره، فإن التنمية الاقتصادية تتمثل في مفهوم متعدد الأبعاد والمستويات يهدف إلى تحسين جودة الحياة وتطورها من خلال مجموعة من التغيرات الجذرية في المجتمعات ويعتبر من أكثر المفاهيم العالمية شيوعا في القرن العشرين، حيث أطلق على عملية تأسيس نظم اقتصادية وسياسية متماسكة[2]. وعليه يمكن تعريف التنمية الاقتصادية كما يلي:

– أنها عملية بالغة الدقة، تتمثل في الارتقاء المنظم بإنتاجية العمل من خلال تغييرات هيكلية تتناول ظروف الإنتاج الاجتماعي، وإحلال تكنيك أرقى، واستخدام وسائل إنتاج أحدث وأكثر كفاية، مع إشباع متزايد للحاجات الفردية والاجتماعية[3]. وهو تعريف يتضمن تعبئة الموارد الأولية وأدوات العمل اللازمة للإنتاج، توظيف الأيدي العاملة والمنتجة المؤهلة، وتطوير شامل للعلاقات الإنتاجية؛ بما يؤدي إلى زيادة إشباع الحاجات.

– التنمية الاقتصادية هي ظاهرة مركبة تتضمن النمو الاقتصادي كعنصر هام وأساسي، مقرونا بحدوث تغير في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية، أي أن التنمية تتمثل في تغيرات عميقة في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع وفي العلاقات التي تربطه بالنظام الاقتصادي والسياسي العالمي وينتج عن

---

[1]– جلال خشيب، **النمو الاقتصادي مفاهيم ونظريات**، شبكة الألوكة، 2014، مقالة متاحة على الموقع: www.alukah.net/culture/0/78001، تاريخ الاطلاع: 2016/06/13.

[2]– كميل حبيب وحازم البني، **من النمو والتنمية إلى العولمة والغات**، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2000، ص 17-18.

[3]– محمد أحمد الدوري، **التخلف الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 53.

ذلك توليد زيادات تراكمية في مستوى دخل الفرد الحقيقي، على أن تكون قابلة للاستمرار واقتران ذلك بآثار ايجابية غير اقتصادية[1].

– ويرى أيضا رمزي إبراهيم سلامة أن التنمية الاقتصادية هي: عملية متعددة الأبعاد، تتضمن إجراء تغييرات جذرية في الهياكل الاجتماعية والسلوكية والثقافية، والنظم السياسية والإدارية، جنبا إلى جنب، مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وتحقيق العدالة في توزيع الدخل الوطني، واستئصال جذور الفقر المطلق في مجتمع ما[2].

– كما يمكن تعريف التنمية الاقتصادية على أنها "تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل، هذا فضلا عن زيادة رأسمال المتراكم في المجتمع على مر الزمن"[3].

كما يمكن أن نعبر عن التنمية الاقتصادية بالمفهوم الحديث لها وهي التنمية البشرية والتي تعرف على أنها عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، وتركز تلك الخيارات الأساسية في[4]: أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل وأن يكتسبوا المعرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة. ومن ثم فإن للتنمية جانبان، **الأول** هو تشكيل القدرات البشرية مثل تحسين الصحة والمعرفة والمهارات، و**الثاني** يتمثل في انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة في المجالات الشخصية أو الإنتاجية أو الثقافية أو الاجتماعية أو السياسة. ولكي تكون التنمية البشرية ناجحة فإنه لا بد من تواجد توازن دقيق بين هذين الجانبين[5]. وعليه يمكن القول إن موضوع التنمية البشرية يتحدد في الجوانب التالية:

– يجب على التنمية البشرية أن تجعل الناس محور اهتماماتها وأن الغرض من التنمية هو توسيع جميع خيارات الإنسان، وليس الدخل وحده، أي التركيز على المجتمع بأكمله، وليس على الاقتصاد فقط.

– أن التنمية البشرية معنية بتوسيع القدرات البشرية من خلال الاستثمار في الناس وبتأمين الاستخدام الكامل للمهارات.

---

[1]– وعيل ميلود، **المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها: حالة الجزائر**، مصر، السعودية، دراسة مقارنة خلال الفترة 2010/1990، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص3.

[2]– رمزي علي إبراهيم سلامة، **اقتصاديات التنمية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1991، ص 108-197.

[3]– العايب عبد الرحمن، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف 1، 2011/2010، ص8.

[4]– نصرية قوريش، **التنمية البشرية في الجزائر وآفاقها في ظل برنامج التنمية 2010–2014**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، العدد06، 2011، ص33.

[5]– العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص9.

– وهي تعتبر النمو الاقتصادي أساسيا ولكنها تؤكد على الحاجة إلى إيلاء اهتمام لنوعيته وتوزيعه، وتحلل باستفاضة صلته بحياة البشر، كما أنها تعالج الخيارات القابلة للاستدامة من جيل إلى جيل[1]. ومن هذا المفهوم نستخلص أن التنمية البشرية تطرح إستراتيجية تنموية تبدأ وتنتهي بالناس، أي أن تكون التنمية للناس وبواسطتهم ومن أجلهم، وهي تقوم على أساس أربعة عناصر هي[2]: الإنتاجية، العدالة، الاستمرارية، والمشاركة.

وعليه من وجهة نظرنا نحن يتضح لنا من التعاريف السابقة أن مفهوم التنمية أكثر شمولا من مفهوم النمو الاقتصادي؛ حيث أن التنمية الاقتصادية تتضمن –بالإضافة إلى زيادة الناتج وزيادة عناصر الإنتاج وكفاءتها –إجراء تغييرات في هيكل الناتج، الأمر الذي يتطلب إعادة توزيع عناصر الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية، ومنه نستطيع القول أن التنمية الاقتصادية هي عبارة عن نمو مصاحب بالسعي إلى: تحقيق التناسق والتكامل في العمليات التطويرية باتجاه تحقيق النمو المتوازن في مختلف القطاعات، إحداث تغيير هيكلي في هيكل الناتج مع ما يقتضيه ذلك من إعادة توزيع عناصر الإنتاج بين القطاعات، ضمان استمرارية هذا النمو من خلال ضمان استمرار تدفق الفائض الاقتصادي، أو المتبقي بعد حاجات الأفراد، والموجه للاستثمار، وأخيرا تطوير المجتمعات باتجاه تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء مختلف أنشطتها وفي إدارة حياتها.

ومما سبق يمكن تبيان الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-1): يوضح الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

النمو الاقتصادي	التنمية الاقتصادية
– يتم بدون اتخاذ أية قرارات من شأنها إحداث تغيير هيكلي للمجتمع. – يركز على التغيير في الحجم أو الكم الذي يحصل عليه الفرد من السلع والخدمات. – لا يهتم بشكل توزيع الدخل الحقيقي الكلي بين الأفراد. – لا يهمه مصدر زيادة الدخل القومي.	– عملية مقصودة (مخططة) تهدف إلى تغيير البنيان الهيكلي للمجتمع لتوفير حياة أفضل لأفراده. – تهتم بنوعية السلع والخدمات نفسها. – تهتم بزيادة متوسط الدخل الفردي الحقيقي، خاصة بالنسبة للطبقة الفقيرة. – تهتم بمصدر زيادة الدخل القومي وبتنويعه.

المصدر: بناني فتيحة، **السياسة النقدية والنمو الاقتصادي –دراسة نظرية**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة –بومرداس، 2008 –2009، ص 4.

ويتضح لنا من هذا الجدول إن اصطلاح النمو يشير إلى عملية الزيادة الثابتة أو المستمرة التي تحدث في جانب معين من جوانب الحياة، أما التنمية فهي عبارة عن تحقيق زيادة سريعة تراكمية ودائمة خلال فترة من الزمن والنمو يحدث في الغالب عن طريق التطور البطيء والتحول التدريجي، أما التنمية فتحدث عن طريق التقدم والنمو.

[1]– عبد الله عطوي، **السكان والتنمية البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص 26.

[2]– عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **اتجاهات حديثة في التنمية**، مرجع سابق، ص 62.

1-3: تعريف التنمية المستدامة: إن مصطلح التنمية المستدامة اليوم أصبح من أكثر المصطلحات شيوعا وتداولا وهذا نظرا للتحول الذي شهده مفهوم التنمية، الذي انتقل من الجانب الاقتصادي إلى الجانب الإنساني ثم الجانب الاقتصادي والبيئي والاجتماعي والسياسي في مفهوم متكامل وبتضافر وتكامل هذه الأبعاد تتحقق أهداف التنمية المستدامة. ولقد تعددت تعريفات التنمية المستدامة بتعدد الباحثين والمفكرين واختلاف وجهات نظرهم، فثمة ما يزيد عن ستين تعريفا لهذا النوع من التنمية، ويرجع الاختلاف في مفهومها إلى عدة عوامل[1]:

– المستويات المختلفة التي يتم تناول التنمية المستدامة عبرها: فالحديث عن التنمية المستدامة يتم على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي، ويختلف من مستوى لآخر.

– إن التنمية المستدامة ليست مجرد خطط لرفع النمو الاقتصادي في الدول النامية، بل هي مفهوم تتبناه جميع الدول المتقدمة منها والنامية والمنظمات الدولية في صياغة استراتيجياتها للقرون المقبلة.

– إن التنمية المستدامة لم تكن مقصورة على الاقتصاديين فقط، بل تناولها أيضا البيولوجيون والجيولوجيون والإيكولوجيين وعلماء الطبيعة، بالإضافة إلى علماء الاجتماع والسياسة والمهتمون بقضايا السكان وقضايا المرأة والمهتمون بالصحة.

– صعوبة تحديد النماذج الاقتصادية المستدامة فيما يتعلق بالإنتاج والاستهلاك.

ويعود أول استخدام لمصطلح التنمية المستدامة لناشطين في منظمة غير حكومية سنة 1980 تدعى بـ (WWF)[2] وترجم إلى العربية بعدة مسميات، منها التنمية القابلة للإدامة، للاستمرار، الموصولة، المطردة، المتواصلة، البيئية المحتملة.... وغيرها[3]. وقد عرفتها اللجنة العالمية للتنمية المستدامة (WCED)[4] في تقريرها المعنون "بمستقبلنا المشترك" إلى أن هناك حاجة إلى طريق جديد للتنمية، طريق يستديم التقدم البشري لا في مجرد أماكن قليلة أو لبضع سنين قليلة، بل للكرة الأرضية بأسرها وصولا إلى المستقبل البعيد، والتنمية المستدامة حسب تعريف وضعته هذه اللجنة سنة 1987 تعمل على "تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"[5]. وهي أيضا السعي الدائم لتقدير نوعية الحياة الإنسانية مع الأخذ بالاعتبار قدرات وإمكانيات

---

[1]– عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، **التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي**، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2015، ص50.

[2] – World wildlife Fund، الصندوق العالمي للطبيعة: هي منظمة دولية غير حكومية تعمل على المسائل المتعلقة بالحفاظ والبحث واستعادة البيئة.

[3]– جوجلاس موسشيست، **مبادئ التنمية المستدامة**، ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الأولى القاهرة، 2000، ص13.

[4]– تمَّ تشكيل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية The world commission on environment and development (WCED) التي تعتبر جهازًا مستقلا مرتبطًا بالحكومات وبنظام الأمم المتحدة، ولكنه خارج نطاق سيطرتها، من طرف الأمم المتحدة سنة 1983إلا أنها اجتمعت لأول مرة في أكتوبر1984، ونشرت تقريرها هذا بعد 900 يوم من العمل في أفريل1987.

[5]– مريم قطوش، **برنامج التأهيل الوظائفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية–دراسة حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة**، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، سطيف، 2010/2009، ص39.

النظام الطبيعي الذي يحتضن الحياة[1]. كما أخذت التنمية المستدامة تسميات عديدة منها: التنمية المتواصلة، التنمية المتتابعة، التنمية المتوالية، التنمية المستديمة، الاستدامة، أما باللغة الفرنسية فعرفت بأنها:

"Le développement durable est un développement qui permet de rependre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs" [2].

كما عرفتها لجنة بورتلاند على أنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهما[3]. وتعرف على أنها الإدارة الواعية للمصادر المتاحة والقدرات البيئية والطبيعية وإعادة تأهيل البيئة الطبيعية التي تعرضت للتدهور وسوء الاستخدام[4]. وهناك من يعرفها على أنها: إدارة استخدام موارد المجتمع وصيانتها وتعزيزها حتى يمكن المحافظة على العمليات الايكولوجية التي تقوم عليها الحياة ومن ثمة النهوض بنوعية الحياة الشاملة الآن وفي المستقبل. واتفقت دول العالم في مؤتمر الأرض عام 1992 على تعريف للتنمية المستديمة في المبدأ الثالث الذي أقره مؤتمر البيئة والتنمية في ريو دي جانيرو البرازيلية عام 1992 على: أنها ضرورة إنجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل[5].

ويعرفها كل من (Peter Howitt) و(Philippe Aghion) على أنها "التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار، ليس فقط رفاهية الأجيال الحالية، ولكن رفاهية أجيال المستقبل أيضًا، حيث تحدد الرفاهية بوضوح، وتؤخذ بعين الاعتبار كافة إمكانيات الإحلال التكنولوجي بين السلع الرأسمالية، وكافة العوائق التي تطرحها محدودية الموارد والتكاليف البيئية للإنتاج والاستهلاك"[6].

كما يمكن تعريفها من وجهة نظر كل من[7]:

علماء الاقتصاد: فعرفوها كما يلي: "التنمية الاقتصادية المستدامة تنطوي على تعظيم المكاسب الصافية من التنمية الاقتصادية شريطة المحافظة على الخدمات ونوعية الموارد الطبيعية مع مرور الوقت" أي أنها تشير إلى الحد الأمثل من التداخل بين نظم ثلاث: البيئي والاقتصادي والاجتماعي من خلال عملية تكيف ديناميكية للبدائل.

---

[1]- قادري محمد الطاهر، **التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق**، مكتبة حسن العصرية، بيروت، الطبعة الأولى، 2013، ص51.

[2]- Coprinne Gendron, **Vous avez dit développement durable?**, presses international polytechnique, canada, 2007, P 126.

[3]- العايب عبد الرحمان، بقة الشريف، **التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة إلى الوضع الراهن للجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف 1، 07-08 أفريل 2008، ص3.

[4]- إيهاب محمود عقبة، **البعد البيئي للتنمية العمرانية المتواصلة**، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 13.

[5]- عابد فضلية، **أهداف التنمية المستدامة في إطار (الأجندة المحلية 21) وتحليل السلطات المحلية السورية على تحقيقها**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 4، 2008، ص5.

[6]- Peter Hewitt et Philippe Aghion, **Endogenous growth theory**, Massachusetts institute of technology, third printing, 1999, P 156.

[7]- دوناتو رومانو، **الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة**، المركز الوطني للسياسات الزراعية، دمشق، سوريا، 2003، ص53-55.

علماء البيئة: "الاستدامة هي القدرة على المحافظة على الإنتاجية سواء كانت حقل أو مزرعة أو أمة في وجه الأزمات والصدمات". كما يرى بعض حماة البيئة أن التنمية المستدامة تتم من خلال إيقاف عجلة النمو (عدم النمو) كحل لمشكل التلوث البيئي ونفاذ الموارد.

علماء الاجتماع: إن الهدف المنشود من تحقيق التنمية مهما كان شكلها حسب علماء الاجتماع هو الإنسان(الفرد)، لهذا نجدهم يهتمون بمختلف الجوانب المحيطة به والتي تؤثر فيه من تربية وثقافة وأنماط الاستهلاك وتوزيع للثروة فعلماء الاجتماع ينظرون للتنمية المستدامة من خلال استدامة التوزيع العادل للثروة والموارد، فالعوامل الاقتصادية والسياسية السائدة اليوم التي تشجع على التدهور البيئي بحاجة لمعالجة وإصلاح، كما يجب أن يكون هناك إعادة توزيع للثروة في العالم.

وتعرف الفاو أيضا التنمية المستدامة بأنها إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية[1]. أما بالنسبة للبنك الدولي فيعرف التنمية المستدامة على أساس أن نمط الاستدامة هو عبارة عن استدامة في رأس المال، حيث يعتبر أن التنمية المستدامة هي: التنمية التي تهتم بتحقيق تكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة الفرص للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن[2].

كما عرفها الاقتصادي "روبرت سولو" بأنها عدم الإضرار بالطاقة الإنتاجية للأجيال المقبلة وتركها على الوضع الذي ورثها عليه الجيل الحالي.[3] أما عبد الله الصعيدي فيعرفها على أنها "التنمية الحقيقية ذات القدرة على الاستقرار والاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية، والتي يمكن أن تتخذ التوازن البيئي كمحورٍ ضابطٍ لها، والذي يتحقق من خلال الإطار الاجتماعي البيئي الذي يهدف إلى رفع مستوى معيشة الأفراد من خلال النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، التي تحافظ على تكامل الإطار البيئي من خلال استخدام الأساليب العلمية التي تنظم استخدام الموارد البيئية وتعمل على تنميتها في نفس الوقت"[4]. ومن التعاريف أيضا هي النتيجة الحتمية لرغبة المجتمع على مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب البعد الاقتصادي، والغاية من

---

[1]- دوناتو رومانو، **الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة**، مرجع سابق، ص63.

[2]- مشري محمد الناصر، **دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، سطيف1، 2011/2008، ص51.

[3]- عبد القادر محمد عبد القادر عطية وآخرون، **قضايا اقتصادية معاصرة**، قسم الاقتصاد آلية التجارة، الدار لجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005/2004، ص5.

[4]- عبد الله الصعيدي، **النمو الاقتصادي والتوازن البيئي**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص25.

ذلك هي تشجيع التوزيع العادل للثروات وحماية مستقبل وفوائد الأجيال المقبلة وتتحمل مسؤولية تحقيق هاتين الغايتين كل من الدول والشركات والأفراد[1].

التنمية المستدامة هي جملة العمليات التطويرية ذات الصفة الاستمرارية والتي تتناسب مع احتياجات ورغبات أجيال اليوم دون تعريض رغبات واحتياجات أجيال المستقبل للخطر. فالتنمية قابلة للاستدامة ولها فلسفتها وأخلاقها وإنسانها الإيكو تكنولوجي وعليه فإن هذا التعريف قد بني على مبدأين هما[2]:

- فكر الحدود وقدرة البيئة على استيفاء احتياجات الحاضر والمستقبل والمحدد بنوعية التكنولوجيا ومستواها وبالتنظيم الاجتماعي.

- فكر الاحتياجات بما يتضمن اشتراطات الحفاظ على مستوى معيشي مقبول لأفراد الأسرة، وتتدرج هذه الاحتياجات من احتياجات أساسية كالمأكل والمشرب والملبس إلى احتياجات فرعية طبقا لتقسيم ما سلو (Maslow's Model) والمتوقفة على: السن، النوع، الوضع الاجتماعي، المهنة. وهي مبينة في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-1): نموذج ما سلو(Maslow's Model) الحاجات الإنسانية طبقاً للأولويات

المصدر: عبد الله سعدون سلمان المعموري، **إنسانية العمارة العربية الإسلامية: العمارة بين متطلبات الحاجة ومثالية التنظير**، المجلة العراقية للهندسة المعمارية، العدد 22، 2011، ص7.

وينبغي أن يحصل كل فرد في جميع أنحاء العالم على فرصة في المحاولة للارتقاء بمستوى معيشة فوق هذا الحد الثابت (الأدنى) وتشمل هذه الحدود" الحدود الطبيعية "مثل الموارد المحدودة – الإنتاجية المنخفضة الناتجة عن الاستثمار المفرط للمواد وانخفاض نوعية الحياة وتضاءل التنوع الحيوي فمن أجل مستقبلنا المشترك سيكون من الأفضل إشباع الضروريات وتقليل الحدود.

[1]- العايب عبد الرحمن، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، مرجع سابق، ص14.

[2]- محسن محمد إبراهيم، **العمارة المستدامة**، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر هندسة القاهرة الأول، العمارة والعمران في إطار التنمية، 2004، www.repository.ksu.edu.sa، تاريخ الاطلاع: 2016/06/21.

ومن خلال تلك الفكرتين يمكن تقييم كل التنميات سواء كانت تنمية عمرانية، سياسية أو اجتماعية في ضوء التنمية المستدامة.

أما آخرون فيعرفون التنمية المستدامة بأنها هي التي تشكل التركيبات والعلاقات بين العناصر الأربعة (الناس/البيئة/المعايير/القيم)، وذلك على النحو التالي[1]:

- نهج القدرة الاستيعابية الذي يرتكز على الإدراك للقدرة الاستيعابية للبيئة والتي يُشار إليها في الإسلام "بالميزان".
- النهج النسبي والذي يستند إلى تقييم الحالة الراهنة تحت بعض المعايير والأهداف بما في ذلك العوامل المادية والبشرية التي يشار إليها من منظور إسلامي "بالإحسان".
- النهج الاجتماعي الذي يأخذ بعين الاعتبار مصالح وآراء الناس عند صياغة السياسات وصنع القرارات، والذي يشار إليه "بصلة الأرحام" أو رأس المال الاجتماعي.
- النهج البيئي الذي يركز على القيمة الجوهرية للطبيعة وخدمات النظام البيئي والذي يشار إليه بالتناغم أو "التسبيح" حيث أن جميع المخلوقات في حالة صلاة (تسبيح)، لأنها تسير ضمن السنن الكونية.

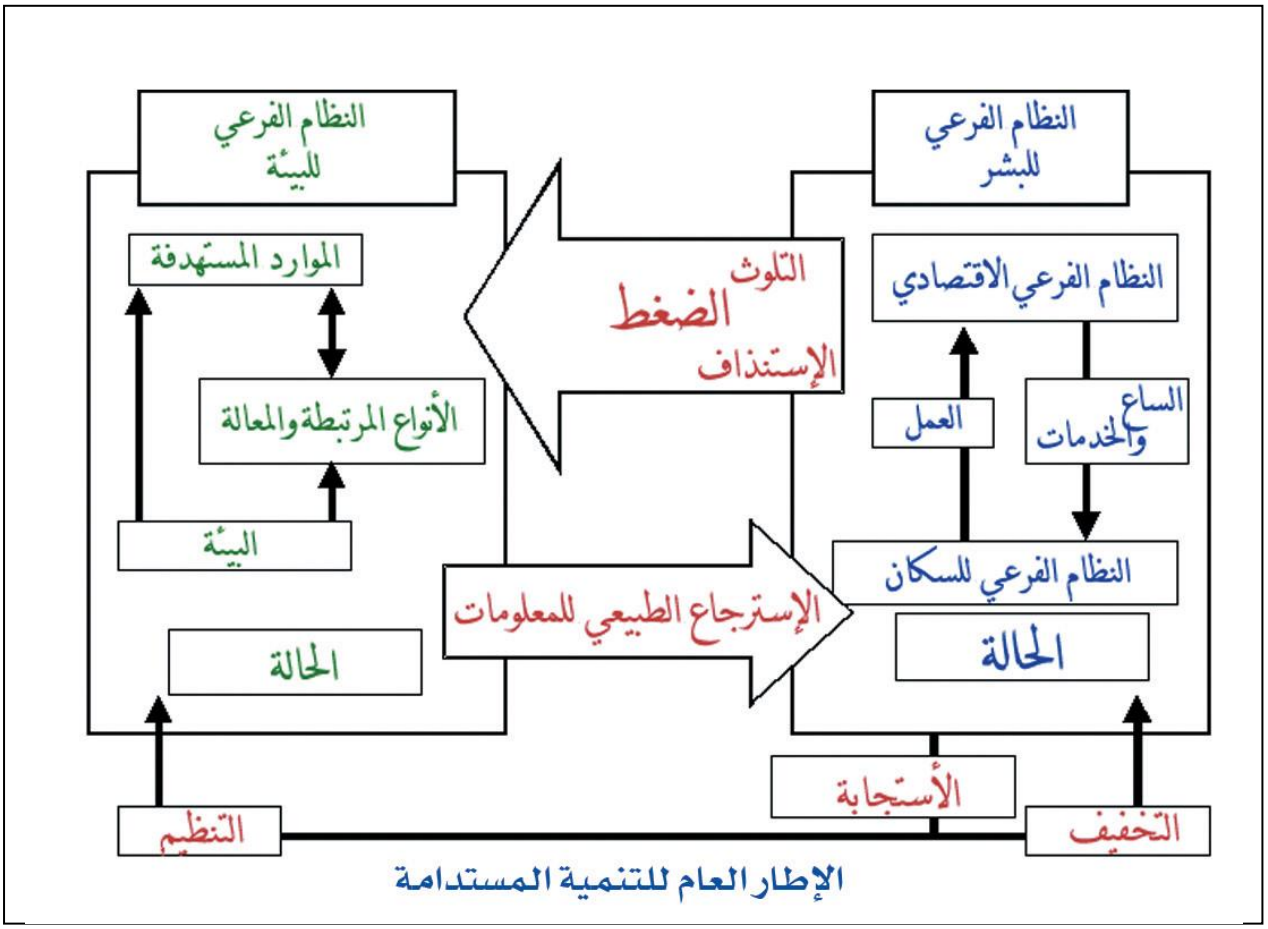
فمن مجموع التعاريف المقدمة للتنمية المستدامة يتبين لنا أن مصطلح التنمية المستدامة يؤكد على الإنصاف والعدالة ما بين الجيلين الحالي والذي لم يولد بعد، ومحاولة الموازنة أو الملائمة أو المكافلة بين الأجيال المختلفة حتى نتجنب الإخلال الذي من شأنه أن يقلل أو يعدم من إمكانات الأجيال المقبلة من العيش في ظروف مرضية، ويؤكد أيضا على نوعين من التضامن: التضامن عبر الزمن أي بين الأجيال والذي مفاده أنه يتعين الحماية والمحافظة على المصالح المستقبلية لهؤلاء الأجيال، وتضامن خاص بالحاضر والذي يتعين من خلاله محاربة الفقر في الوقت الحالي، وبالإضافة أيضا محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا يعني تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتهم؟
- ما هي احتياجات الحاضر؟ كيف يمكن أن تتعارض هذه الاحتياجات؟
- كيف يمكن تقرير أي الاحتياجات يلبى أولا: احتياجات الفقراء أم الأغنياء؟ احتياجات الذين يعيشون في المدن أم الذين يعيشون في القرى؟ احتياجات الناس في هذه الدولة أو في دول أخرى؟ احتياجاتك أنت أم جارك؟ احتياجات البيئة أم الشركات؟ احتياجات هذا الجيل أم الأجيال المستقبلية؟

[1]- عودة راشد الجيوشي، **الإسلام والتنمية المستدامة: رؤى كونية جديدة**، سلسلة التحول والابتكار، النسخة الثانية، ترجمة جمانة وليد وآخرون، مؤسسة فريديريش ايبرت، الأردن، 2012، ص23.

وكنتيجة للتحليل أعلاه، نقترح تعريفا بسيطا للتنمية المستدامة على أنها هي الإدارة الحكيمة للموارد الطبيعية المتاحة بشكل يكفل الرخاء الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الاحتياجات الإنمائية والبيئية للأجيال الحالية والمقبلة. وعليه يتضح لنا الإطار العام للتنمية المستدامة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): الإطار العام للتنمية المستدامة



المصدر: مأمون أحمد محمد النور، **التنمية المستدامة**، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية/الرياض، العدد 361، 2011، ص 57.

وكخلاصة لهذا الفرع نورد جدولا اقترحه أحد الباحثين يلخص فيه الفرق بين التنمية المستدامة والتنمية غير المستدامة.

جدول رقم (1-2): الفرق بين التنمية العادية والتنمية المستدامة

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

المصدر: عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنط، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص34.

الفرع الثاني: خصائص التنمية المستدامة

يمكننا أن نستخلص من خلال التعاريف التي وضعت لمفهوم التنمية المستدامة سابقا مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أشكال وصور التنمية نذكر أهمها[1]:

– أنها تتميز بالتداخل والتعقد خاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي واجتماعي في التنمية ويعتبر البعد الزمني فيها هو الأساس فهي تنمية طويلة المدى تعتمد على تقدير إمكانات الحاضر ويتم التخطيط لأطول فترة زمنية مستقبلية يمكن خلالها التنبؤ بالمتغيرات.

– تداخل الأبعاد الكمية والنوعية، إذ لا يمكن فصلها وقياس مؤشراتها، فهي تحاول تنمية وتطوير الجوانب الروحية والثقافية والمحافظة على الخصوصيات الحضارية لكل مجتمع.

– للتنمية المستدامة بعد دولي، حيث يسعى المجتمع الدولي إلى تكثيف الجهود لمساعدة الدول الفقيرة في الوصول إليها ومحاولة الحد من التعارض الذي يؤدي إلى تدهور البيئة عن طريق إيجاد وسيلة لإحداث تكامل بين البيئة والاقتصاد.

[1]– صبري فارس الهيتي، **التنمية السكانية والاقتصادية في الوطن العربي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 16-17.

– يعتبر مصطلح التنمية المستدامة مصطلح عالمي، وذلك من خلال الدراسات السياسية والاقتصادية والثقافية التي ساهمت في إدراج مفهوم يجسد التنمية المستدامة.

– التنمية المستدامة تعني إحداث تغيرات في جميع مجالات الحياة الاقتصادية المتمثلة في زيادة في كمية متوسط نصيب الفرد في الدخل الحقيقي وكذلك الحفاظ على الموارد الطبيعية سواء كانت متجددة أو غير متجددة بالاستغلال العقلاني لها، أما الجانب الاجتماعي ذلك بتحقيق العدالة الاجتماعية بين فئات المجتمع والبيئة بتحقيق التوازن البيئي لينعكس على الجانب الاجتماعي للمجتمع.

– التنمية المستدامة هي تنمية دائمة حاضرة ومستقبلا تلبي أماني وحاجات الحاضر والمستقبل، فالدولة تسعى لتحقيق التنمية في جميع القطاعات لتغطية الحاجيات المتزايدة للمجتمع مع الاعتماد على المشاريع والطرق والآليات لضمان حاجيات الأجيال المستقبلية.

– للتنمية المستدامة أبعاد بيئية واجتماعية واقتصادية متشابكة ومتداخلة مع بعضها البعض في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم والترشيد، ووجود علاقة تكاملية بين البيئة من ناحية والتنمية من ناحية أخرى وهذه العلاقة طردية إذ ترتبط بينهما علاقة تكاملية وتوافقية لتحقيق تنمية شاملة ومسؤولية مشتركة وذلك في جميع القطاعات المختلفة.

– للتنمية المستدامة طرق عقلانية لاستغلال الموارد سواء كانت متجددة أو غير متجددة لضمان تحقيق التوازن بين مختلف الجوانب.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

تم تناول مفهوم وتحديات التنمية المستدامة في العديد من الدراسات مثل "إستراتيجية المحافظة على العالم" كما نشرها الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة (IUCN)، والصندوق العالمي للطبيعة (WWF) وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) في العام 1980، وفي تقرير "اللجنة العالمية " المعنية بالبيئة والتنمية (WCED)[1]في العام 1987. كما نوقش المفهوم في مؤتمرات الأمم المتحدة في ستوكهولم في العام 1982، وتقرير "العناية بالأرض " في العام 1991، وريو في العام 1992، وجوهانسبرغ في العام 2002. فمهما كانت الآراء والأفكار حول نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة فقد يكون هناك إجماع بين الباحثين في الموضوع على أن المحطات والأحداث التي تطورت بها التنمية المستدامة حسب تسلسلها الزمني هي كالتالي[2]:

1950: ترجع جذور التفكير العالمي بشأن التدهور البيئي إلى هذه السنة، حيث نشر الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة l'Union internationale pour la conservation de la nature (منظمة عالمية أنشئت سنة 1948 ومقرها

[1]- World Commission on Environment and Development.

[2]– عماري عمار، **إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها**، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف 1، 07–08 أفريل 2008، ص2.

بسويسرا)، أول تقرير حول حالة البيئة العالمية، وهدف هذا التقرير إلى دراسة حالة ووضعية البيئة في العالم، وقد أعتبر هذا التقرير رائدا خلال تلك الفترة في مجال المقاربات المتعلقة بالمصالحة والموازنة بين الاقتصاد والبيئة في ذلك الوقت.

1968: إنشاء نادي روما بمشاركة عدد قليل نسبيا من الأفراد لكنهم يحتلون مناصب مرموقة في دولهم حيث كان الهدف من إنشاء النادي معالجة النمو الاقتصادي المفرط وتأثيراته المستقبلية.

1972: انعقاد مؤتمر ستوكهولم وكان ذلك بحضور 112 دولة عربية، وقد تم التطرق إلى البيئة والمشكلات التي باتت تهددها.

1979: الفيلسوف والمفكر الألماني هانس جوناس (Hanse Jonas) يعبر عن قلقه على الأوضاع البيئية في كتابه "مبدأ المسؤولية".

1980: الاتحاد الدولي للحفاظ على البيئة (IUCN) أصدر تقريرا تحت عنوان الإستراتيجية الدولية للبقاء أين ظهر فيه لأول مرة مفهوم التنمية المستدامة.

1987: في هذه السنة تم إصدار اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تقريرا بعنوان "مستقبلنا المشترك Our Common Future" تحت رئاسة رئيسة الوزراء النرويجية (HARLEM BRUNDTLAN) أين تم طرح التنمية المستدامة كنموذج بديل يراعي شروط تحقيق التنمية الاقتصادية بمراعاة الجانب البيئي، وأنه لا يمكن مواصلة التنمية ما لم تكن قابلة للاستمرار من دون أضرار بيئية. وفي هذا الاجتماع ظهرت فكرة التنمية المستدامة كمصطلح يهتم بالتوازن البيئي.

1989: اتفاقية بازل الخاصة بضبط وخفض حركة النفايات الخطرة العابرة وضرورة التخلص منها وصادقت عليها 150 دولة.

1992: انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية أو ما يسمى بقمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل ومن أهم النتائج المنبثقة عن القمة: جدول أعمال (أجندة)القرن 21[1].

1997: اعتماد بروتوكول كيوتو يهدف بالدرجة الأولى إلى الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة والعمل على تحسين كفاءة استهلاك الطاقة في القطاعات الاقتصادية والعمل على زيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة.

2002: انعقاد مؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة(ريو+10) في جوهانسبورغ جنوب إفريقيا الذي سلط الضوء على ضرورة تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك، وضرورة الحفاظ على التنوع البيولوجي وعلى الموارد الطبيعية.

[1]- تعتبر الأجندة 21 برنامج العمل الشامل الذي تبنيه 182 دولة، والخطة التفصيلية لتحقيق المستقبل المتواصل لكوكب الأرض منذ عام 1994 وخلال القرن 21، وهي أول وثيقة من نوعها تحظى باتفاق دولي واسع يعكس إجماعا عالميا والتزاما سياسيا من أعلى مستوى. والأجندة تجمع سلسلة من الموضوعات تنتظم في أربعين فصلا، ومائة وخمسة عشر مجالا من مجالات العمل، يمثل كل منها بعدا هاما من أبعاد إستراتيجية لفترة انتقالية شاملة للأعمال التي يلزم القيام بها للحماية البيئية، والتنمية البشرية بشكل متكامل.

2005: أصبح بروتوكول كيوتو حيز التنفيذ حول تخفيض الانبعاثات المؤدية إلى الاحتباس الحراري.

2007: خلال الفترة الممتدة بين 03-14 ديسمبر سنة 2007 انعقد المؤتمر الدولي لمواجهة التغيرات المناخية بمدينة بالي بإندونيسيا، وتمحورت نقاشات هذا المؤتمر حول العديد من المشاكل البيئية الخطيرة أهمها ارتفاع درجة حرارة الأرض بشكل كبير بسبب الاحتباس الحراري.

2010: بعدها بثلاث سنوات انعقدت قمة المناخ "بكوبن هاغن" سنة 2010، بسبب تأكد جميع الأطراف السياسية أن حالة البيئة في العالم مازالت في تدهور مستمر بالرغم من عقد العديد من المؤتمرات وإبرام العديد من الاتفاقيات، وقد ناقشت قمة المناخ هذه التغيرات المناخية الأخيرة، وكيفية مواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري وكذلك سبل تحقيق تنمية عالمية مستدامة تراعي الجوانب البيئية في مختلف استراتيجياتها الكلية والجزئية، لكن هذه القمة لم تخرج باتفاقيات ملزمة وكمية كالتي خرج بها بروتوكول كيوتو، واكتف الأعضاء المشاركون بتحديد خطوط عريضة للعمل من أجل محاربة التغير المناخي ومكافحة الاحتباس الحراري.

2012: انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة أو ما يسمى بقمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل (ريو +20)، وهو ويعتبر المؤتمر الدولي الثالث للتنمية المستدامة الذي يهدف إلى التوفيق بين الأهداف البيئية للمجتمع العالمي.

2015: عرض تقرير موجز عن برنامج التنمية لمرحلة ما بعد 2015 أمام الجمعية العامة، أعرب الأمين العام للأمم المتحدة بان كي مون عن أمله في أن تكون الفترة المقبلة حقبة من التنمية المستدامة ترتكز على مبادئ حقوق الإنسان وكرامته.[1]

2016: اتفاق باريس بشأن تغيير المناخ: بغية إبقاء الأضواء العالمية مسلطة على مسألة تغير المناخ والاستفادة من الزخم السياسي القوي الذي تَولّد في باريس، دعا الأمين العام للأمم المتحدة بان كي-مون ممثلي جميع البلدان إلى التوقيع على اتفاق باريس بشأن تغير المناخ في احتفال خاص يُقام في مقر الأمم المتحدة في 22 أفريل. ويُقام حفل التوقيع في اليوم الأول من فتح باب التوقيع على الاتفاق، وهو ما يؤشر على اتخاذ أولى الخطوات صوب ضمان دخول الاتفاق حيز النفاذ القانوني في أسرع وقت ممكن. وقد اعتمدت اتفاق باريس جميع أطراف اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ البالغ عددها 196 طرفا، وذلك في الدورة 21 لمؤتمر الأطراف في الاتفاقية الذي عُقد في باريس في 12 كانون الأول/ديسمبر 2015؛ حيث اتفقت بموجبه جميع البلدان على العمل على حصر ارتفاع درجة حرارة العالم فيما دون درجتين مئويتين، والسعي الحثيث، بالنظر إلى ما يشكله الارتفاع من مخاطر

[1]- مركز أنباء الأمم المتحدة، **أمين عام الأمم المتحدة يدعو إلى التنمية المستدامة القائمة على الكرامة**، http://www.un.org/arabic/news/story.asp?NewsID=22342#.V2cjCflTJdg، تاريخ الاطلاع: 2016/06/20.

شديدة، نحو خفضه إلى درجة مئوية ونصف. وتنفيذ اتفاق باريس أمر أساسي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويتضمن خارطة طريق للإجراءات المتعلقة بالمناخ من شأنها أن تخفض الانبعاثات وتبني القدرة على التأقلم مع آثار تغير المناخ.

في 1 كانون الثاني/يناير 2016، يبدأ رسميا نفاذ أهداف التنمية المستدامة الـ17 لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، التي اعتمدها قادة العالم في أيلول/سبتمبر 2015 في قمة أممية تاريخية. وستعمل البلدان خلال السنوات الخمس عشرة المقبلة — واضعة نصب أعينها هذه الأهداف الجديدة التي تنطبق عالميا على الجميع — على حشد الجهود للقضاء على الفقر بجميع أشكاله ومكافحة عدم المساواة ومعالجة تغير المناخ، مع كفالة اشتمال الجميع بتلك الجهود[1]. والشكل الموالي يلخص كل هذه المراحل:

[1]- الأمم المتحدة، **أهداف التنمية المستدامة**، http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/، تاريخ الاطلاع: 2016/06/20.

شكل رقم (1-3): مراحل تطور مفهوم التنمية المستدامة

2016: اتفاق باريس بشأن تغيير المناخ.

جويلية 2015: اجتمع رؤساء الدول في أديس أبابا وأصدروا خطة عمل لدعم الدول في التنمية المستدامة.

2015: عرض تقرير موجز عن برنامج التنمية لمرحلة ما بعد 2015.

2012: مؤتمر ريو + 20.

2010: مؤتمر مكافحة التغير المناخي كانكون – المكسيك.

2009: مؤتمر التغير المناخي للأمم المتحدة للتغير المناخي بكوبن هاقن.

2007: المؤتمر الدولي لمواجهة التغيرات المناخية ببالي – اندونيسيا.

2004: مؤتمر عالمي حول الطاقات المتجددة بمدينة بون الألمانية.

2002: المؤتمر العالمي للتنمية المستدامة بجوهانزبورغ.

1997: بروتوكول كيوتو (1997 +rio القمة الثانية للأرض 5)

1995: المؤتمر الدولي الرابع حول المرأة في بيكين.

1995: القمة العالمية حول التنمية الاجتماعية فيكوبن هاغن.

1994: اتفاقية محاربة التصحر، المؤتمر الدولي حول السكان والتنمية في القاهرة.

1993: المؤتمر العالمي حول حقوق الإنسان في فيينا السويسرية.

1992: قمة الأرض بريو دي جانيرو.

1987: اللجنة العالمية للبيئة والتنمية: تقرير" مستقبلنا المشترك".

1983: إنشاء اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (CMED).

1982: تقرير برنامج الأمم المتحدة للبيئة.

1980: ظهور مصطلح التنمية المستدامة.

1972: نادي روما: تقرير حدود النمو، ومؤتمر ستوكهولم.

المصدر: من إعداد الباحث، بتصرف من، أمال مهري، **التوجه من الإعلام البيئي إلى الاتصال المسؤول في إطار التنمية المستدامة لدى المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 242، 19 ديسمبر 2014، ص 12.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ التنمية المستدامة

لتحقيق التنمية المستدامة بمفهومها ومنهجها الشمولي لابد من وجود إرادة كبيرة وكذلك استعداد لدى المجتمعات والأفراد لتحقيقها. ولذلك سوف نتناول في هذا المطلب كل من أهداف التنمية المستدامة وأهم مرتكزاتها.

الفرع الأول: أهداف التنمية المستدامة

كاستجابة للتحديات العالمية المتزايدة، أطلقت الأمم المتحدة في أوت 2015 أحد أكبر برامج التشاور في تاريخها لإيجاد حل جديد، نتج عنه جدول أعمال يتضمن 17 هدفًا من أهداف التنمية المستدامة الذي وافقت عليه 193 دولة من بداية 2016 حتى العام 2030 والتي تهدف إلى التركيز على التنمية الدولية في أبعادها الثلاث[1]: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث تمهد الطريق لحل مشكلة الفقر، والأمن الغذائي، والمساواة بين الجنسين والتغيرات المناخية وهذه الأهداف تتمثل في[2]:

01- القضاء على الفقر: من أجل تحقيق التنمية المستدامة لابد من إنهاء الفقر بكل أشكاله في كل مكان.

02- القضاء التام على الجوع: أي نهاية الجوع وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة.

03- الصحة الجيدة: ضمان حياة صحية وتعزيز الرفاه للجميع في جميع الأعمار.

04- التعليم الجيد: ضمان جودة التعليم الشامل والعادل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.

05- المساواة بين الجنسين: تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات وتدريبهم وتطويرهم.

06- المياه النظيفة والنظافة الصحية: التأكد من توافر والإدارة المستدامة للمياه والصرف الصحي للجميع.

07- طاقة نظيفة وبأسعار معقولة: ضمان الحصول على الطاقة بأسعار معقولة وموثوق بها ومستدامة وحديثة للجميع.

08- العمل اللائق ونمو الاقتصاد: التشجيع المتواصل والنمو الشامل والمستدام الاقتصادي والعمالة الكاملة والمنتجة والعمل اللائق للجميع.

09- الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية: بناء البنية التحتية المرنة، وتشجيع التصنيع الشامل والمستدام وتشجيع الابتكار.

10- الحد من أوجه عدم المساواة: الحد من عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها وعدم التفرقة بين أية بلد سواء كان غنيا بالثروات والموارد أو العكس.

11- مدن ومجتمعات محلية مستدامة: أي جعل المدن والمستوطنات البشرية الشاملة، وآمنة ومرنة ومستدامة.

12- مسؤولية الإنتاج والاستهلاك: التأكد من أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة.

13- العمل المناخي: اتخاذ إجراءات عاجلة لمكافحة تغير المناخ وآثاره.

---

[1]- بوابة التنمية البرلمانية، **أهداف التنمية المستدامة (SDGs) أجندة لما بعد العام 2015**، http://www.agora-parl.org، تاريخ الاطلاع: 2016/06/24.

[2]- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **الأهداف لتحويل عالمنا 17**، https://www.unglobalcompact.org، تاريخ الاطلاع: 2016/06/24.

14- الحياة تحت الماء: الحفظ والاستعمال المستدام للمحيطات والبحار والموارد البحرية من أجل التنمية المستدامة.

15- الحياة في البر: حماية واستعادة وتعزيز الاستخدام المستدام للنظم الإيكولوجية الأرضية، على نحو مستدام إدارة الغابات ومكافحة التصحر، ووقف وعكس تدهور الأراضي ووقف فقدان التنوع البيولوجي.

16- السلام والعدل والمؤسسات القوية: تعزيز مجتمعات سلمية وشاملة لتحقيق التنمية المستدامة، وتوفير الوصول إلى العدالة للجميع وبناء مؤسسات فعالة ومسئولة وشاملة على جميع المستويات.

17- عقد الشراكات: تقوية وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.

وتتسم أهداف التنمية المستدامة لخطة 2030 بأنها[1]:

– **تنمية عالمية:** في حين أن الأهداف الإنمائية للألفية تنطبق فقط على البلدان المسماة "البلدان النامية"، فإن أهداف التنمية المستدامة إطار عالمي فعلا وستنطبق على جميع البلدان، وجميع البلدان يتعين عليها إحراز تقدم في السير نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتواجه تحديات مشتركة وفريدة تعترض سبيل تحقيق أبعاد التنمية المستدامة الكثيرة التي تتضمنها أهداف التنمية المستدامة.

– **تنمية مفضية إلى التحول:** خطة عام 2030، باعتبارها خطة من أجل "الناس والكوكب والازدهار والسلام والشراكة"، تتيح نقلة نوعية من نموذج التنمية التقليدي، وهي توفر رؤية مفضية إلى التحول من أجل تحقيق تنمية مستدامة محورها الناس وكوكب الأرض وقائمة على حقوق الإنسان.

– **تنمية شاملة:** إلى جانب طائفة واسعة من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، تعد خطة عام 2030 أيضا بإرساء "مجتمعات أكثر سلاماً وعدلاً واحتضاناً للجميع، تخلو من الخوف والعنف" مع الاهتمام بالحوكمة الديمقراطية وسيادة القانون والوصول إلى العدالة والأمن الشخصي (في الهدف 16)، وبتهيئة بيئة دولية مواتية (في الهدف 17 وفي كل أقسام الإطار). ومن ثم، فإن الخطة تغطي قضايا متعلقة بجميع حقوق الإنسان، بما في ذلك الحقوق الاقتصادية والمدنية والثقافية والسياسية والاجتماعية والحق في التنمية.

– **تنمية جامعة:** تسعى الخطة الجديدة إلى عدم إغفال أي أحد، وتهدف إلى عالم يسود جميع أرجائه احترام المساواة وعدم التمييز بين البلدان وداخلها، بما في ذلك المساواة بين الجنسين، وذلك بإعادة تأكيد مسؤوليات جميع الدول على احترام حقوق الإنسان وحمايتها وتعزيزها، دونما تمييز من أي نوع على أساس العرق أو اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي السياسي أو غيره من الآراء أو الأصل القومي والاجتماعي، أو على أساس الملكية أو الميلاد أو الإعاقة، أو على أي أساس آخر.

---

[1]– الأمم المتحدة، المفوضية السامية لحقوق الإنسان، **حقوق الإنسان وخطة التنمية المستدامة لعام 2030**، http://www.ohchr.org/AR/Issues/MDG/Pages/MDGPost2015Agenda.aspx، تاريخ الاطلاع: 2016/06/23.

– **تنمية ذات معتقدات ومبادئ مشتركة:** تطورت أهداف التنمية المستدامة بعد مرحلة طويلة من المشاورات التي حددت خلالها الدول الأعضاء في الأمم المتحدة الآراء والمبادئ المشتركة التي تستند إليها الأهداف، ولم تشكل هذه الآراء الغايات والأهداف النهائية فقط، بل إنها تعتبر حاسمة للتعاون فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة كي تلقى النجاح[1].

– **تنمية معتمدة على دور البرلمانات:** البرلمانات هي العامل القوي لإحداث التغيير، فمن خلال المصادقة على الاتفاقات الدولية، وترجمة أهداف التنمية المستدامة إلى قوانين وطنية قابلة للتنفيذ تستجيب لأولويات التنمية الخاصة بكل بلد، ومراقبة تنفيذها وضمان وجود حكومة مسؤولة أمام الشعب من أجل التقدم الوطني وفقاً لأهداف أهداف التنمية المستدامة، يمكن للبرلمانات الحثّ على هذا التغيير[2].

وعليه فمن وجهة نظرنا يمكن أن نستنتج أن الهدف الأساسي للتنمية المستدامة هو تحقيق الإنصاف داخل الجيل الحالي من خلال تحقيق العدالة والمساواة، وبين الأجيال الحالية والمستقبلية، كما تراعي حماية البيئة رغبة في التقليل من الأزمات والمشاكل البيئية العالمية وتدعي أيضا إلى العمل على استخدام تكنولوجيات أنظف تعمل على محاربة التلوث وحماية البيئة.

الفرع الثاني: مبادئ التنمية المستدامة

هناك مجموعة من الركائز التي تستند عليها التنمية المستدامة وهي تمثل استراتيجيات يجب إتباعها وهذا من أجل تحقيق تنمية ورفاه الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال الآتية وتلبية حاجياتهم، وتتمثل هذه الركائز في[3]:

مبدأ الكفاءة في استخدام الموارد: وذلك برفع مستويات المعيشة، يعني التزام صانعي السياسات باستخدام مجموعة من آليات التوزيع والمراقبة المالية، كالأسعار والضرائب لتنظيم استخدام الموارد، أي استخداما كفؤا للموارد الطبيعية المتاحة.

مبدأ المرونة: معناه قدرة النظام على التكيف والمحافظة على بنيته ونماذج سلوكه في مواجهة الاضطرابات الخارجية، لأنه إذا ما خسرت هذه النظم مرونتها تصبح أكثر عرضة للتهديدات الأخرى.

---

[1]– بوابة التنمية البرلمانية، **أهداف التنمية المستدامة (SDGs) أجندة لما بعد العام 2015**، http://www.agora-parl.org، تاريخ الاطلاع: 2016/06/24.

[2]– نفس المرجع.

[3]- موسعي ميلود، **التنمية المستدامة**، مجلة آفاق البيئة والتنمية، مجلة إلكترونية تصدر عن مركز العمل التنموي / معاً، العدد 122، 2020/02/01، https://www.maan-ctr.org/magazine/article/2524/، تاريخ الاطلاع: 2020/02/20.

مبدأ العدالة: في هذا المبدأ تشير العدالة إلى انخفاض وتدهور قاعدة الموارد البيئية التي ينجم عنها عدم إرضاء احتياجات الشرائح الأكثر فقرا. لذا؛ فإن التنمية المستدامة تتطلب مساعدة هذه الفئات، لأنه ليس لديهم خيار بديل عن تدمير بيئتهم.

مبدأ الاحتياط: عرف القانون الدولي للبيئة منذ السبعينيات، تطورا ملحوظا لمسايرة مختلف الأخطار الجديدة، فبعدما كان مجرد قانونا يتخذ عادة في حالات الاستعجال لمواجهة الكوارث، دخل مرحلة جديدة إذ أصبح قانونا موجها أيضا نحو المستقبل في إطار التنمية المستدامة. وفي هذا السياق ظهر مبدأ الحيطة والذي بموجبه يجب على الدول اتخاذ التدابير اللازمة لاستدراك تدهور البيئة، حتى في حالة غياب اليقين العلمي القاطع حول الآثار الناجمة عن الأنشطة المزمع القيام بها، فالضرر الذي يسعى مبدأ الاحتياط إلى منع وقوعه هو ضرر يستعصي على المعرفة العلمية المتاحة أن تؤكد وقوعه أو تحدد آثاره ونتائجه على البيئة إذا ما وقع، أي أن يكون هناك عدم وجود يقين علمي فيما يتعلق بماهية الضرر[1]. فمبدأ الحيطة يتصف بميزة التسبيق والتوقع وهو بذلك موجه كليا أو جزئيا نحو المستقبل، واستنادا للمعطيات العلمية الحالية يجب العمل قبل الحصول على أي دليل لاحتمال تحقق الضرر[2].

مبدأ المشاركة: التنمية المستدامة عبارة عن ميثاق يقر بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار، خصوصا في مجال التخطيط ووضع السياسات وتنفيذها، فالتنمية المستدامة تبدأ في المستوى المحلي، وهذا يعني أنها تنمية من أسفل، يتطلب تحقيقها بشكل فاعل توفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية، والتي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية بوجه عام من المشاركة في خطوات إعداد وتنفيذ ومتابعة خطط التنمية[3].

مبدأ الإدماج: لم يكن من المتعارف عليه في السابق اعتماد الاعتبارات البيئية والاجتماعية كجزء من المعطيات التي يتم بناء عليها تصميم الخطط الاقتصادية الإنمائية، إلا انه أصبح من الواضح بأن وضع الاعتبارات البيئية في حسابات المخططات الإنمائية بما في ذلك تقييم الآثار البيئية للمشروع قبل البدء في تنفيذه يعطي أبعادا جديدة لقيمة الموارد واستخدامها على أساس تحليل التكلفة والفائدة وكيف يمكن المحافظة عليها، فضلا عما سيعود عن ذلك من فوائد اقتصادية، بالإضافة طبعا لتحقيق هدف المحافظة. إذ أنه عندما يتعلق الأمر بحماية البيئة، فإن الوقاية تكون أرخص كثيرا وأكثر فعالية من العلاج حيث تسعى معظم البلدان الآن إلى تقييم تخفيف الضرر المحتمل من الاستثمارات

---

[1]- محمد صافي يوسف، **مبدأ الاحتياط لوقوع الأضرار البيئية: دراسة في إطار القانون الدولي**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007، ص 60.

[2]- عماد إشوي، **الطبيعة القانونية لمبدأ الحيطة في الاتفاقيات الدولية المنظمة للبيئة**، مجلة الفقه والقانون، المملكة المغربية، رقم 0615-2336، 2012/10/26، من الموقع الالكتروني: http://www.majalah.new.ma، تاريخ الاطلاع: 2016/07/16.

[3]- حسونة عبد الغني، **الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013/2012، ص25.

الجديدة في البنية التحتية، وباتت تضع في الحسبان التكاليف والمنافع النسبية عند تصميم إستراتيجيتها المتعلقة بالطاقة، كما أنها تجعل من البيئية عنصرا فعالا في إطار السياسات الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتجارية والبيئية.[1]

مبدأ الملوث الدافع: يعد مبدأ الملوث الدفع من بين أهم المبادئ القانونية التي تحقق التنمية المستدامة بشكل كبير وفعال، كونه مرتبط بالجانب الاقتصادي للنشاطات الملوثة، ويهدف إلى تحميل التكاليف الاجتماعية للتلوث الذي تحدثه كرادع يجعل المؤسسات المتسببة في التلوث تتصرف بطريقة تنسجم فيها آثار نشاطاتها مع التنمية المستدامة التي تعتبر النموذج الوحيد المقبول من غالبية الدول إن لم تكن كلها.

وقد عرف هذا المبدأ على المستوى الدولي ابتداء منذ السبعينيات من القرن الماضي، حيث تم النص عليه لأول مرة سنة 1972 كتوصية من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وذلك بموجب الاتفاق الذي حدث بين أعضاء هذه المنظمة حول وضع سياسة تنمية قائمة على أساس هذا المبدأ، ويقصد به حسب توصيه هذه المنظمة، جعل التكاليف الخاصة بالوقاية ومكافحة التلوث تحملها السلطة العامة على عاتق الملوث[2]. وامتد تأثير هذا المبدأ إلى القوانين الداخلية للدول ومنها القوانين الجزائرية، حيث أقره المشرع الجزائري ضمن المادة 30 من القانون 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، وتم تطبيقه وتكريسه من خلال العديد من قوانين المالية.

المطلب الرابع: أبعاد التنمية المستدامة وكيفية تحقيقها

الملاحظ من خلال التعريفات السابقة أن التنمية المستدامة تتضمن أبعادا متعددة تتداخل فيما بينها من شأن التركيز على معالجتها إحراز تقدم ملموس في تحقيق التنمية المستهدفة.

الفرع الأول: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

تعد التنمية المستدامة تنمية ثلاثية الأبعاد مترابطة ومتداخلة في إطار تفاعل يتسم بالضبط والترشيد للموارد، الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية[3]، وإن جل الدراسات والأبحاث تشير إلى أن التنمية المستدامة تقوم على التداخل بين ثلاثة أبعاد أساسية وهي البعد الاقتصادي الذي يجسد التراكم الكمي والبعد الاجتماعي الذي يعبر عن التراكم النوعي، وأخيرا البعد البيئي الذي يجسد المحيط والموارد الطبيعية والجدول الموالي يوضح ذلك:

---

[1]– سالمي رشيد، **أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص111.

[2]– حسونة عبد الغني، **الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة**، مرجع سابق، ص27.

[3] -OECD, **Développement durable: Les grandes questions**، ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, OECD ILIBRARY, 2001, P 36.

الجدول رقم (1-3): الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
يتمثل البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في انعكاسات ونتائج الاقتصاد على البيئة وكيفية تحسين التقنيات الصناعية وتظهر أهم عناصر هذا البعد فيما يلي: • النمو الاقتصادي المستديم • كفاءة رأس المال • إشباع الحاجات الأساسية • العدالة الاقتصادية	يتمحور البعد الاجتماعي في ضرورة الاهتمام بالفرد داخل المجتمع وبضرورة الإنصاف بين الأجيال وتظهر في: • المساواة في التوزيع • الحراك الاجتماعي • المشاركة الشعبية • التنويع الثقافي • استدامة المؤسسات	يتميز هذا البعد بضرورة الحفاظ على البيئة ومواردها الطبيعية، وفي أهمية الاستخدام العقلاني والأمثل لها ويتمثل أيضا فيما يلي: • النظم الإيكولوجية • الطاقة • التنوع البيولوجي • الإنتاجية البيولوجية • القدرة على التكييف

المصدر: مطانيوس مخول، غانم عدنان، **نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية الاقتصادية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد02، 2009، ص 39.

وفيما يلي سوف نقوم بشرح أهم القضايا التي تنتمي لكل بعد من الأبعاد المذكورة أعلاه في الجدول، والتي من خلالها تتحقق التنمية المستدامة المطلوبة وهي كما يلي:

1-1: الأبعاد الاقتصادية: وتتمثل في[1]:

– حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: فبالنسبة للأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة نلاحظ أن سكان البلدان الصناعية يستغلون قياسا على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم، أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية. ومن ذلك مثلا أن استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم هو في الولايات المتحدة أعلى منه في الهند ب 33 مرة، وهو في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ال "OCDE" أعلى بعشر مرات في المتوسط منه في البلدان النامية مجتمعة.

– إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: فالتنمية المستدامة بالنسبة للبلدان الغنية تتلخص في إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية[2] وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة، ولا بد في هذه العملية من التأكد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى البلدان النامية. وتعني التنمية المستدامة أيضا تغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي في البلدان الأخرى دون ضرورة، كاستهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهددة بالانقراض، فضلا عن ذلك أيضا العمل على تقليص المخرجات (المخلفات) من

[1]– عبد السلام أديب، **أبعاد التنمية المستدامة**، المندوبية السامية للتخطيط، المملكة المغربية، http://ebooks9.com، تاريخ الاطلاع: 2016/06/25.

[2]– أحمد بشارة، **التنمية المستدامة (مفهومها، أبعادها، مؤشراتها)**، جريدة مصر العربية، 29 أكتوبر2015، http://www.masralarabia.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/10.

نفايات وملوثات، وتصميم منتجات ذات كفاءة بيئية تراعي إشباع الحاجات الإنسانية، في الوقت الذي تقلل فيه من التأثيرات البيئية السلبية، وكذلك عقلنه استغلال الموارد الطبيعية بمستوى يتناسب على الأقل مع طاقة احتمال الأرض التقديرية[1].

– **مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته:** وتقع على البلدان الصناعية مسؤولية خاصة في قيادة التنمية المستدامة، لأن استهلاكها المتراكم في الماضي من الموارد الطبيعية مثل المحروقات – وبالتالي إسهامها في مشكلات التلوث العالمي–كان كبيرا بدرجة غير متناسبة. يضاف إلى هذا أن البلدان الغنية لديها الموارد المالية والتقنية والبشرية الكفيلة بأن تضطلع بالصدارة في استخدام تكنولوجيات أنظف وتستخدم الموارد بكثافة أقل، وفي القيام بتحويل اقتصادياتها نحو حماية النظم الطبيعية والعمل معها، وفي تهيئة أسباب ترمي إلى تحقيق نوع من المساواة والاشتراكية للوصول إلى الفرص الاقتصادية والخدمات الاجتماعية داخل مجتمعاتها. والصدارة تعني أيضا توفير الموارد التقنية والمالية لتعزيز للتنمية المستدامة في البلدان الأخرى – باعتبار أن ذلك استثمار في مستقبل الكرة الأرضية.

– **تقليص تبعية البلدان النامية:** وثمة جانب من جوانب الروابط الدولية فيما بين البلدان الغنية والفقيرة يحتاج إلى دراسة دقيقة. ذلك أنه بالقدر الذي ينخفض به استهلاك الموارد الطبيعية في البلدان الصناعية، يتباطأ نمو صادرات هذه المنتجات من البلدان النامية وتنخفض أسعار السلع الأساسية بدرجة أكبر، مما يحرم البلدان النامية من إيرادات تحتاج إليها احتياجا ماسا، ومما يساعد على تعويض هذه الخسائر، الانطلاق من نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات الذاتية وتأمين الاكتفاء الذاتي وبالتالي التوسع في التعاون الإقليمي، وفي التجارة فيما بين البلدان النامية، وتحقيق استثمارات ضخمة في رأس المال البشري، والتوسع في الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة.

– **التنمية المستدامة لدى البلدان الفقيرة:** وتعني التنمية المستدامة في البلدان الفقيرة تكريس الموارد الطبيعية لأغراض التحسين المستمر في مستويات المعيشة[2]. ويعتبر التحسين السريع، كقضية أخلاقية، أمر حاسم بالنسبة لأكثر من 20 في المائة من سكان العالم المعدمين في الوقت الحالي. ويحقق التخفيف من عبء الفقر المطلق نتائج عملية هامة بالنسبة للتنمية المستدامة، لأن هناك روابط وثيقة بين الفقر وتدهور البيئة والنمو السريع للسكان والتخلف الناجم عن التاريخ الاستعماري والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية، أما الذين لا تلبى لهم احتياجاتهم الأساسية، والذين ربما كان بقائهم على قيد الحياة أمرا مشكوكا فيه، فيصعب أن نتصور بأنهم سيهتمون بمستقبل كرتنا الأرضية، وليس هناك ما

[1]– كلود فوسلير، بتر جيمس، ترجمة علا أحمد إصلاح، **إدارة البيئة من أجل جودة الحياة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001، ص81.

[2]– كربالي بغداد، حمادي محمد، **إستراتجيات والسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية السابعة، www. ulum. nl، العدد 45، 2010، ص12.

يدعوهم إلى تقدير مدى صلاحية تصرفاتهم للاستدامة، كما أنهم يجنحون إلى الاستزادة من الأطفال في محاولة لزيادة القوة العاملة للأسرة ولتوفير الأمن لشيخوختهم[1].

– **المساواة في توزيع الموارد**: إن الوسيلة الناجعة للتخفيف من عبء الفقر وتحسين مستويات المعيشة أصبحت مسؤولية كل من البلدان الغنية والفقيرة، وتعتبر هذه الوسيلة، غاية في حد ذاتها، وتتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة، فالفرص غير المتساوية في الحصول على التعليم والخدمات الاجتماعية وعلى الأراضي والموارد الطبيعية الأخرى وعلى حرية الاختيار وغير ذلك من الحقوق السياسية، تشكل حاجزا هاما أمام التنمية، فهذه المساواة تساعد على تنشيط التنمية والنمو الاقتصادي الضروريين لتحسين مستويات المعيشة.

– **الحد من التفاوت في المداخيل**: فالتنمية المستدامة تعني إذن الحد من التفاوت المتنامي في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية في البلدان الصناعية مثل الولايات المتحدة وإتاحة حيازات الأراضي الواسعة وغير المنتجة للفقراء الذين لا يملكون أرضا في مناطق مثل أمريكا الجنوبية أو للمهندسين الزراعيين العاطلين وكذا تقديم القروض إلى القطاعات الاقتصادية غير الرسمية وإكسابها الشرعية؛ وتحسين فرص التعليم والرعاية الصحية بالنسبة للمرأة في كل مكان. وتجب الإشارة إلى أن سياسة تحسين فرص الحصول على الأراضي والتعليم وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية لعبت دورا حاسما في تحفيز التنمية السريعة والنمو في اقتصاديات النمور الآسيوية مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية وتايوان.

– **تقليص الإنفاق العسكري**: كما أن التنمية المستدامة يجب أن تعني في جميع البلدان تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية وأمن الدولة إلى الإنفاق على احتياجات التنمية، ومن شأن إعادة تخصيص ولو جزء صغير من الموارد المكرسة الآن للأغراض العسكرية الإسراع بالتنمية بشكل ملحوظ.

2-1: الأبعاد البشرية (الاجتماعية): وتتمثل في[2]:

– **تثبيت النمو الديموغرافي**: وتعني التنمية المستدامة فيما يخص الأبعاد البشرية العمل على تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان، وهو أمر بدأ يكتسي أهمية بالغة، ليس لأن النمو المستمر للسكان لفترة طويلة وبمعدلات شبيهة بالمعدلات الحالية أصبح أمرا مستحيلا استحالة واضحة فقط، بل كذلك لأن النمو السريع يحدث ضغوطا حادة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات، كما أن النمو السريع للسكان في بلد أو منطقة ما يحد من التنمية، ويقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن.

---

[1]– دوخلاس موشبيت، **مبادئ التنمية المستدامة**، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2010، ص26.

[2]– الاتحاد العربي للتنمية المستدامة والبيئة، **أبعاد التنمية المستدامة**، http://www.ausde.org، تاريخ الاطلاع: 2016/06/28.

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

– **أهمية توزيع السكان**: كما أن لتوزيع السكان أهميته، فالاتجاهات الحالية نحو توسيع المناطق الحضرية، ولاسيما تطور المدن الكبيرة لها عواقب بيئية ضخمة، فالمدن تقوم بتركيز النفايات والمواد الملوثة فتتسبب في كثير من الأحيان في أوضاع لها خطورتها على الناس وتدمر النظم الطبيعية المحيطة بها. ومن هنا فإن التنمية المستدامة تعني النهوض بالتنمية القروية النشيطة للمساعدة على إبطاء حركة الهجرة إلى المدن، وتعني اتخاذ تدابير سياسية خاصة من قبيل اعتماد الإصلاح الزراعي واعتماد تكنولوجيات تؤدي إلى التقليص إلى الحد الأدنى من الآثار البيئية للتحضر.

– **الاستخدام الكامل للموارد البشرية**: كما تنطوي التنمية المستدامة على استخدام الموارد البشرية استخداما كاملا، وذلك بتحسين التعليم والخدمات الصحية ومحاربة الجوع. ومن المهم بصورة خاصة أن تصل الخدمات الأساسية إلى الذين يعيشون في فقر مطلق أو في المناطق النائية؛ ومن هنا فإن التنمية المستدامة تعني إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء أولا بالاحتياجات البشرية الأساسية مثل تعلم القراءة والكتابة، وتوفير الرعاية الصحية الأولية، والمياه النظيفة. والتنمية المستدامة تعني –فيما وراء الاحتياجات الأساسية–تحسين الرفاه الاجتماعي، وحماية التنوع الثقافي، والاستثمار في رأس المال البشري–بتدريب المربين والعاملين في الرعاية الصحية والفنيين والعلماء وغيرهم من المتخصصين الذين تدعو إليهم الحاجة لاستمرار التنمية.

– **الصحة والتعليم**: ثم إن التنمية البشرية تتفاعل تفاعلا قويا مع الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة، ومن ذلك مثلا أن السكان الأصحاء الذين نالوا من التغذية الجيدة ما يكفيهم للعمل، ووجود قوة العمل الحسنة التعليم، أمر يساعد على التنمية الاقتصادية. ومن شأن التعليم أن يساعد المزارعين وغيرهم من سكان البادية على حماية الغابات وموارد التربة والتنوع البيولوجي حماية أفضل.

– **أهمية دور المرأة**: ولدور المرأة أهمية خاصة[1]، ففي كثير من البلدان النامية يقوم النساء والأطفال بالزراعات المعيشية، والرعي وجمع الحطب ونقل الماء، وهم يستخدمون معظم طاقتهم في الطبخ، ويعتنون بالبيئة المنزلية مباشرة. والمرأة بعبارة أخرى هي المدبر الأول للموارد والبيئة في المنزل –كما أنها هي أول من يقدم الرعاية للأطفال–ومع ذلك فكثيرا ما تلقى صحتها وتعليمها الإهمال الصارخ مقارنة بصحة الرجال وتعليمهم، والمرأة الأكثر تعليما لديها فرص أكبر في الحصول على وسائل منع الحمل، كما أن معدلات خصوبتها أقل في المتوسط، وأطفالها أكثر صحة. ومن شأن الاستثمار في صحة المرأة وتعليمها أن يعود على القابلية للاستدامة بمزايا متعددة.

– **الأسلوب الديمقراطي الاشتراكي في الحكم**: ثم إن التنمية المستدامة على المستوى السياسي تحتاج إلى مشاركة من تمسهم القرارات، في التخطيط لهذه القرارات وتنفيذها، وذلك لسبب عملي هو أن جهود التنمية التي لا تشرك الجماعات المحلية كثيرا ما يصيبها الإخفاق، لذلك فإن اعتماد النمط الديمقراطي الاشتراكي في الحكم يشكل القاعدة الأساسية للتنمية البشرية المستدامة في المستقبل.

1-3: الأبعاد البيئية: وتتلخص فيما يلي[2]:

– **إتلاف التربة، استعمال المبيدات، تدمير الغطاء النباتي والمصايد**: بالنسبة للأبعاد البيئية نلاحظ أن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يؤديان إلى التقليص من غلتها، ويخرجان سنويا من دائرة الإنتاج مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية. كما أن الإفراط في استخدام الأسمدة ومبيدات الحشرات يؤدي إلى تلويث المياه السطحية والمياه الجوفية، أما الضغوط البشرية والحيوانية، فإنها تضر بالغطاء النباتي والغابات أو تدمرها، وهناك مصايد كثيرة للأسماك في المياه العذبة أو المياه البحرية يجري استغلالها فعلا بمستويات غير مستدامة، أو أنها توشك أن تصبح كذلك.

– **حماية الموارد الطبيعية**: والتنمية المستدامة تحتاج إلى حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية والوقود – ابتداء من حماية التربة إلى حماية الأراضي المخصصة للأشجار وإلى حماية مصايد الأسماك– مع التوسع في الإنتاج لتلبية احتياجات السكان الآخذين في التزايد، وهذه الأهداف يحتمل تضاربها، ومع ذلك فإن الفشل في صيانة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها الزراعة كفيل بحدوث نقص في الأغذية في المستقبل، وتعني التنمية المستدامة هنا استخدام الأراضي القابلة للزراعة وإمدادات المياه استخداما أكثر كفاءة، وكذلك استحداث وتبني ممارسات وتكنولوجيات زراعية محسنة تزيد الغلة. وهذا يحتاج إلى اجتناب الإسراف في استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات حتى لا تؤدي

[1]– منى حلمي عباس محمد، **التداخل بين أبعاد التنمية المستدامة والفقر**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ص410، ncc.nu.edu.sa، تاريخ الاطلاع: 2017/11/11.

[2]– الاتحاد العربي للتنمية المستدامة والبيئة، مرجع سابق، http://www.ausde.org، تاريخ الاطلاع: 2016/09/15.

إلى تدهور الأنهر والبحيرات، وتهدد الحياة البرية، وتلوث الأغذية البشرية والإمدادات المائية، وهذا يعني استخدام الري استخداما حذرا، واجتناب تمليح أراضي المحاصيل وتشبعها بالماء.

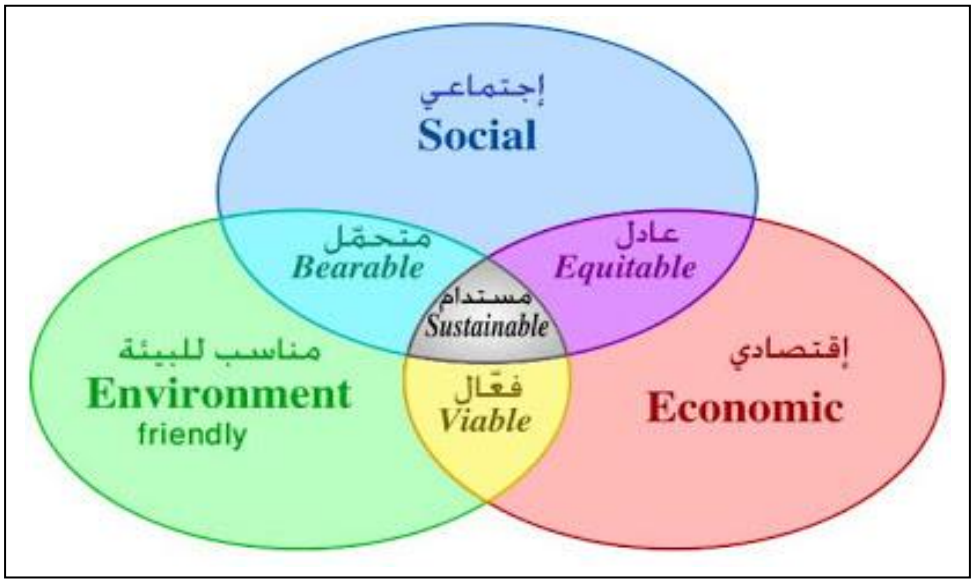
– **صيانة المياه:** وفي بعض المناطق تقل إمدادات المياه، ويهدد السحب من الأنهار باستنفاد الإمدادات المتاحة، كما أن المياه الجوفية يتم ضخها بمعدلات غير مستدامة، كما أن النفايات الصناعية والزراعية والبشرية تلوث المياه السطحية والمياه الجوفية، وتهدد البحيرات والمصبات في كل بلد تقريبا. والتنمية المستدامة تعني صيانة المياه بوضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه. وهي تعني أيضا تحسين نوعية المياه وقصر المسحوبات من المياه السطحية على معدل لا يحدث اضطرابا في النظم الإيكولوجية التي تعتمد على هذه المياه، وقصر المسحوبات من المياه الجوفية على معدل تجددها.

– **تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية:** وتواصل مساحة الأراضي القابلة للزراعة – وهي الأراضي التي لم تدخل بعد في الاستخدام البشري – انخفاضها، مما يقلص من الملاجئ المتاحة للأنواع الحيوانية والنباتية، باستثناء القلة التي يديرها البشر إدارة مكثفة، أو التي تستطيع العيش في البيئة المستأنسة. وتتعرض الغابات المدارية والنظم الإيكولوجية للشعب المرجانية والغابات الساحلية وغيرها من الأراضي الرطبة وسواها من الملاجئ الفريدة الأخرى لتدمير سريع، كما أن انقراض الأنواع الحيوانية والنباتية آخذا في التسارع. والتنمية المستدامة في هذا المجال تعني أن يتم صيانة ثراء الأرض في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة، وذلك بإبطاء عمليات الانقراض وتدمير الملاجئ والنظم الإيكولوجية بدرجة كبيرة – وإن أمكن وقفها.

– **حماية المناخ من الاحتباس الحراري:** والتنمية المستدامة تعني كذلك عدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية – بزيادة مستوى سطح البحر، أو تغيير أنماط سقوط الأمطار والغطاء النباتي، أو زيادة الأشعة فوق البنفسجية – يكون من شأنها إحداث تغيير في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة. ويعني ذلك الحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ، أو النظم الجغرافية الفيزيائية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض من جراء أفعال الإنسان.

ومن خلال ما سبق يمكننا توضيح الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-4): الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة



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

ومن هذا الشكل نلاحظ أن التنمية المستدامة توازن ما بين البيئة والتقدم الاجتماعي، بالإضافة إلى التطور الاقتصادي وهذا لا يتم فقط على مستوى السوق أو البلد ولكن على مستوى الكوكب كله ويرجع ذلك إلى تفاعل لكل العوامل المساهمة في التوازن البيئي والتنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي.

الفرع الثاني: الترابط بين الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

يتمثل ترابط أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة فيما بينها وفق أحد الباحثين المختصين فيما يلي[1]:

اقتصاديا: النظام المستدام اقتصاديا هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر وأن يحافظ على مستوى معين قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين العام، وان يمنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية.

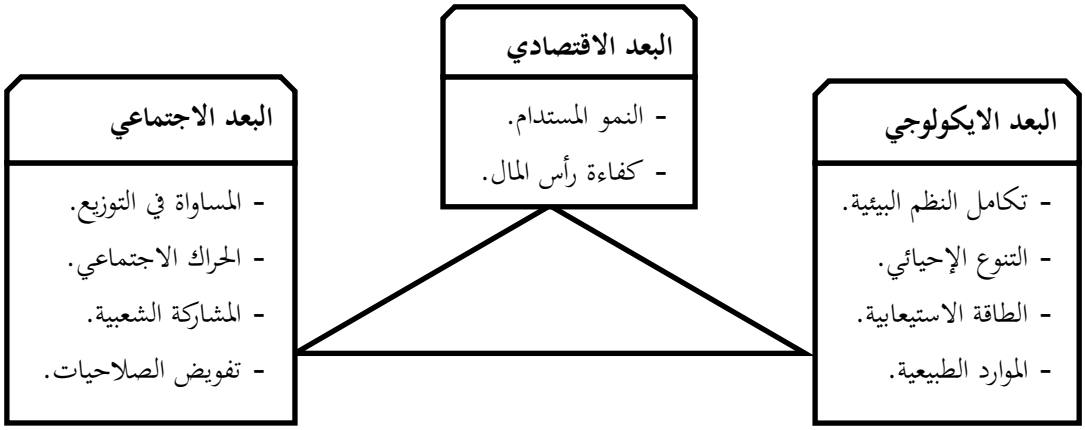
بيئيا: النظام المستدام بيئيا يجب أن يحافظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، تجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة وغير المتجددة، ويتضمن ذلك حماية التنوع الحيوي والاتزان الجوي وإنتاجية التربة والأنظمة البيئية الطبيعية الأخرى التي لا تصنف عادة كموارد اقتصادية.

اجتماعيا: يكون النظام مستداما اجتماعيا في تحقيق العدالة في التوزيع، وإيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم إلى محتاجيها والمساواة في النوع الاجتماعي والمحاسبة السياسية والمشاركة الشعبية.

والشكل الموالي يوضح هذا الترابط:

[1]- باتر محمد علي وردم، **العالم ليس للبيع :مخاطر العولمة على التنمية المستدامة**، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص189.

شكل رقم (1-5): ترابط أبعاد عملية التنمية المستديمة

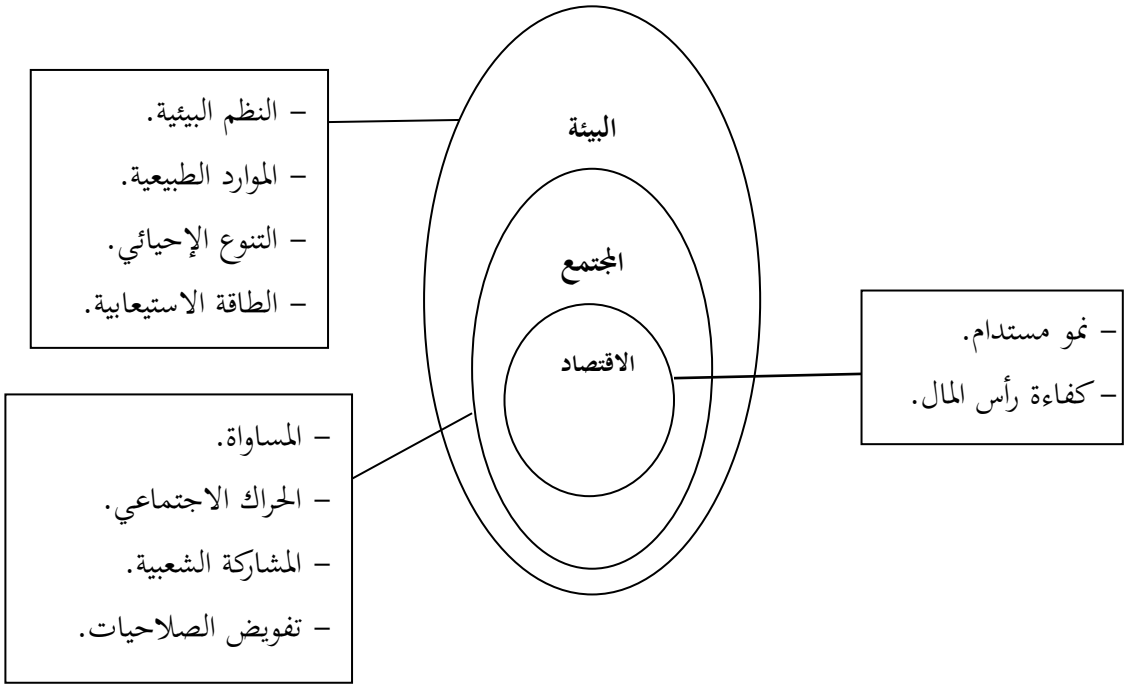


المصدر: ماجدة أبو زنط، عثمان غنيم، **التنمية المستديمة إطار فكري دراسة في فلسفة**، المنارة، المجلد 12، ع1، 2006، ص161.

وعليه فمن خلال هذا الشكل فإن التنمية المستديمة لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهي تنمية ثلاثية الأبعاد مترابطة متكاملة ومتداخلة في إطار تفاعل يتسم بالضبط والتنظير والترشيد للموارد.

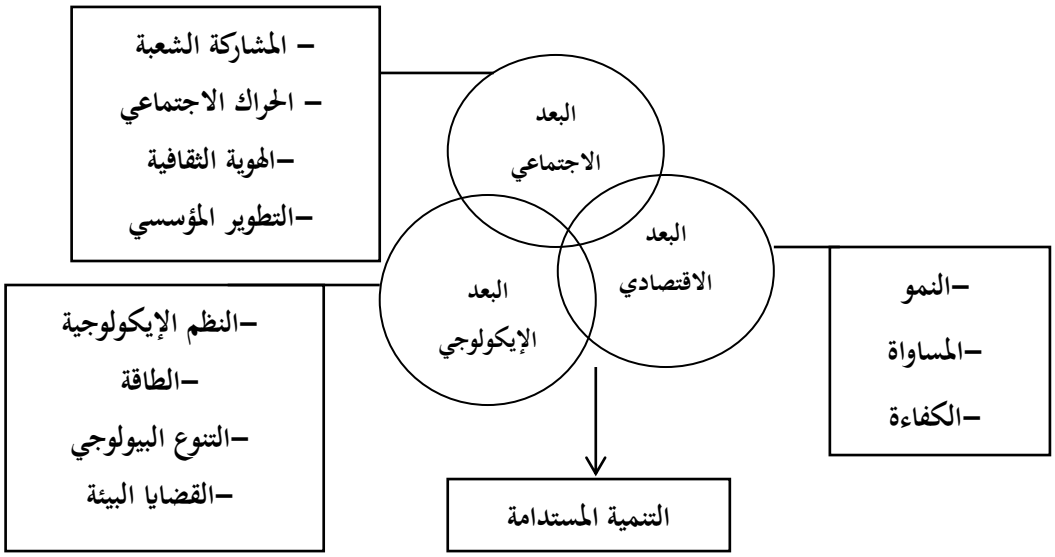
وقد حاول آخرون تمثيل العلاقة بين الأبعاد الثلاثة بشكل أكثر دقة وهو كالتالي: إن كل بعد من الأبعاد الثلاثة يتكون من عدد من المنظومات الفرعية الأخرى أو العناصر والتي تحددها الأشكال التالية:

شكل رقم (1-6): تكامل أبعاد عملية التنمية المستديمة



المصدر: ماجدة أبو زنط، عثمان غنيم، **التنمية المستديمة إطار فكري دراسة في فلسفة**، المنارة، المجلد 12، العدد 1، 2006، ص162.

الشكل رقم (1-7): تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنط، **التنمية المستدامة :فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص42.

يحتوي الشكلان (1-6 و1-7) على إشارة إلى أن الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة هي أبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة، ويمكن التعامل معها على أنها منظومات فرعية لمنظومة التنمية المستدامة، فالعنصر الاقتصادي يستند إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة دخل المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل وبكفاءة، أما العنصر الاجتماعي فيشير إلى العلاقة بين الطبيعة والبشر، وإلى النهوض برفاه الناس وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية، والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن، واحترام حقوق الإنسان، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة، والتنوع والتعددية، والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار وأخيرا العنصر البيئي فيتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الأيكولوجية والنهوض بها.

الفرع الثالث: الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة

هناك من يرى بأن للتنمية المستدامة أبعاد ثانوية أخرى وهي مهمة جدا ويجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

1-3: البعد التكنولوجي: هناك من يسميه بالبعد "الإداري والتقني"[1]، والذي يعني التحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكفا، وتكون قريبة قدر المستطاع من انبعاثات الصفر أو العمليات المغلقة وتقلل من استهلاك الطاقة وغيرها من الموارد الطبيعية إلى أدنى حد وترفع كفاءتها أو تحد من استخدام الوقود الأحفوري غير المتجدد (بترول وفحم) وتسرع

[1]– أحمد بشارة، **التنمية المستدامة (مفهومها، أبعادها، مؤشراتها)**، مرجع سابق، http://www.masralarabia.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/10.

في استحداث موارد الطاقة المتجددة. في هذا المجال، فإن هناك من يرى أنه من أجل تحقيق التنمية المستدامة يجب مراعاة عدة أمور أهمها[1]:

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

الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة وبالنصوص القانونية الزاجرة: والتكنولوجيات المستخدمة الآن في البلدان النامية كثيرا ما تكون أقل كفاءة وأكثر تسببا في التلوث من التكنولوجيات المتاحة في البلدان الصناعية. والتنمية المستدامة تعني الإسراع بالأخذ بالتكنولوجيات المحسنة، وكذلك بالنصوص القانونية الخاصة بفرض العقوبات في هذا المجال وتطبيقها. ومن شأن التعاون التكنولوجي – سواء بالاستحداث أو التطويع لتكنولوجيات أنظف وأكفأ تناسب الاحتياجات المحلية –الذي يهدف إلى سد الفجوة بين البلدان الصناعية والنامية أن يزيد من الإنتاجية الاقتصادية، وأن يحول أيضا دون مزيد من التدهور في نوعية البيئة، وحتى تنجح هذه الجهود فهي تحتاج أيضا إلى استثمارات كبيرة في التعليم والتنمية البشرية، ولاسيما في البلدان الأشد فقرا، والتعاون التكنولوجي يوضح التفاعل بين الأبعاد الاقتصادية والبشرية والبيئية والتكنولوجية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة.

المحروقات والاحتباس الحراري: كما أن استخدام المحروقات يستدعي اهتماما خاصا لأنه مثال واضح على العمليات الصناعية غير المغلقة، فالمحروقات يجري استخراجها وإحراقها وطرح نفاياتها داخل البيئة، فتصبح بسبب ذلك مصدرا رئيسيا لتلوث الهواء في المناطق العمرانية، وللأمطار الحمضية التي تصيب مناطق كبيرة، والاحتباس الحراري الذي يهدد بتغير المناخ. والمستويات الحالية لانبعاث الغازات الحرارية من أنشطة البشر تتجاوز قدرة الأرض على امتصاصها؛ وإذا كانت الآثار قد أصبحت خلال العقد الأخير من القرن العشرين واضحة المعالم، فإن معظم العلماء متفقون على أن

[1]– عبد السلام أديب، **أبعاد التنمية المستدامة**، مرجع سابق، http://ebooks9.com، تاريخ الاطلاع: 2016/06/25.

أمثال هذه الانبعاث لا يمكن لها أن تستمر إلى ما لا نهاية سواء بالمستويات الحالية أو بمستويات متزايدة، وسيكون للتغييرات التي تترتب عن ذلك في درجات الحرارة وأنماط سقوط الأمطار ومستويات سطح البحر فيما بعد – ولاسيما إذا جرت التغييرات سريعا–آثار مدمرة على النظم الإيكولوجية وعلى رفاه الناس ومعاشهم، ولاسيما بالنسبة لمن يعتمدون اعتمادا مباشرا على النظم الطبيعية.

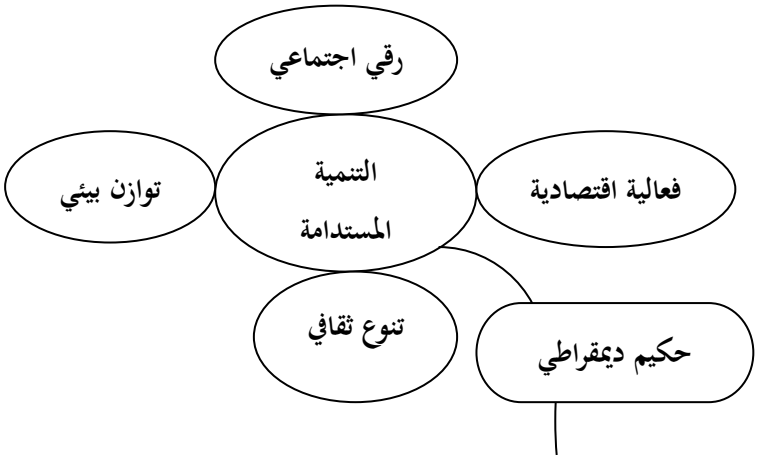
الحد من انبعاث الغازات: وترمي التنمية المستدامة في هذا المجال إلى الحد من المعدل العالمي لزيادة انبعاث الغازات الحرارية، وذلك عبر الحد بصورة كبيرة من استخدام المحروقات، وإيجاد مصادر أخرى للطاقة لإمداد المجتمعات الصناعية. وسيكون من المتعين على البلدان الصناعية أن تتخذ الخطوات الأولى للحد من انبعاث ثاني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

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

2-3: البعد الثقافي: كما أن بعض المختصين حاولوا إدماج بعد آخر ضمن أبعاد التنمية المستدامة وسمي بالبعد الثقافي، وقد جاءت حتمية إدماج هذا البعد منذ سنة 2005 بعد المصادقة على الاتفاقية الدولية حول التنوع الثقافي[1]. فتعتبر الثقافة بعدا رابعا يضاف للأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يبنى عليها مفهوم التنمية المستدامة، الذي يضع الفرد في قلب اهتمامات العملية الاقتصادية، أين لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال المرور عبر البعد الثقافي، والذي بدوره يسمح بنشر مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية من خلال الاحتكاك الكائن بين الثقافات المختلفة من زاوية تعدد وتنوع الثقافات. وقد تم تمثيل أبعاد التنمية المستدامة بعد إدماج البعد الثقافي وفق هذا الشكل:

[1]- Yveline Nicolas, Haut conseil de la coopération internationale, **développement durable et solidarité internationale: enjeux, bonnes pratiques**, propositions pour un développement durable du sud et du nord, Adéquations, Paris, France, juin 2006, P 15.

الشكل رقم (1-8): البعد الثقافي ضمن مرتكزات التنمية المستدامة



Source: Yveline Nicolas, Haut conseil de la coopération internationale, **développement durable et solidarité internationale: enjeux, bonnes pratiques**, propositions pour un développement durable du sud et du nord, Adéquations, Paris, France, juin 2006, P 15.

3-3: البعد السياسي: يرى باحثون آخرون أن هناك بعدا سادسا للتنمية المستدامة وهو البعد السياسي، والذي يعالج ما يلي[1]:

– هذا الأخير يرمز إلى أن تطبيق الحكم الديمقراطي هو الذي يسمح المساواة في توزيع الموارد بين أبناء الجيل وبين الأجيال وكذلك الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية.

– في إطار التعريف السياسي للتنمية المستدامة يمكن القول أن هذا البعد يؤكد على أن يتعهد النظام السياسي في المجتمع بتبني سياسات التنمية المستدامة ووضع استراتيجيات تحقيقها والالتزام بتنفيذ برامجها من خلال إنجازات وإجراءات وتشريعات يتم الالتزام بها كما يتضمن هذا البعد توسيع فرص الاختيار أمام سكان المجتمع لجعل التنمية أكثر ديمقراطية مع ترشيد المنظمات المجتمعية والإدارة وزيادة القدرات الفعلية للنسق السياسي حتى يمكن أن تتحقق تنمية حقيقية في المجتمع.

– بالإضافة لذلك ضرورة ضمان المشاركة الحقيقية للأفراد والمؤسسات المجتمعية بطريقة كاملة في اتخاذ القرار المجتمعي وتمتعهم بالحرية الإنسانية والسياسية، وهذا يعني أن البعد السياسي يحتاج إلى مشاركة تسهم القرارات في التخطيط له وتنفيذه لأن جهود التنمية التي لا تشترك الجماعات المحلية فيها، كثيرا ما يصيبها الإخفاق.

– وأخيرا فإن هذا البعد يتضمن ضرورة قيام التنظيم السياسي بتعبئة سكان المجتمع بفاعلية في تحقيق التنمية المستدامة.

[1]– ياسمين مدحت أحمد، مدحت أبو النصر، **التنمية المستدامة: مفهومها – أبعادها – مؤشراتها**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص105.

المبحث الثاني: من التنمية المستدامة إلى الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر حرص المؤسسة الاقتصادية على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة ومحاربة الفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيقها للأرباح، خطوة هامة في سيرها وسعيها نحو الاستدامة والاستمرارية لتصبح بدورها مؤسسة مستدامة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث بحيث سنتناول كل من مفهوم الاستدامة والمؤسسة المستدامة، الاستدامة رهان رابح للمؤسسة الاقتصادية وأخيرا المهام الأساسية لوظيفة الاستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية الاستدامة

منذ إعداد تقرير"برادتلند" سنة 1987، وبزوغ مفهوم" التنمية المستدامة"، كانت فيه صعوبة للتمييز بين هذا الأخير وبين مفهوم" الاستدامة"، حيث نجدهما في الكثير من الرؤى كمترادفين يحملان نفس المعنى، إلا أن التمعن في الأدبيات الخاصة بهما يجعلنا نميز بين المفهومين، حيث أن التنمية المستدامة هي تلك التنمية التي تضمن في نفس الوقت النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، أي أنها المجال الذي يشترك فيه كل من المجتمع والبيئة والاقتصاد، هذا المجال هو ما أصطلح على تسميته بالاستدامة والتي تعتبر حلقة الوصل بين التنمية والتنمية المستدامة وتختلف عنها في الأبعاد[1]. هذه الأخيرة (الاستدامة) سنحاول تفصيلها من خلال هذا المطلب، وذلك بالتطرق إلى مفهومها، أهميتها، أهدافها، الاستدامة الثلاثية (TBL) وأخيرا أهم المعايير المعتمدة في إعداد تقرير الاستدامة.

الفرع الأول: مفهوم الاستدامة

ارتبط بالتنمية المستدامة مفهوم الاستدامة الذي تطور بشكل متسارع في السنوات الأخيرة وأصبح مدرسة فكرية تنتشر في أنحاء العالم المختلفة، فلقد اتجه العالم بأثره في سباق محموم في محاولة للوصول إلى تعريف موحد لفكر الاستدامة، للأسف الشديد أن الذين قادوا العالم لهذا الاتجاه هم العلماء وخاصة شباب الباحثين، فنجد أنه من خلال العشرون عام السابقة ظهرت مئات بل آلاف الأبحاث العلمية التي حاولت تعريف الاستدامة وأخرى التي تنقض هذه التعريفات ورغم الجهود المبذولة والأبحاث الرائعة التي لا يمكن إنكارها ولكن ما هي النتيجة، أنه يصعب صياغة تعريف موحد لفكر الاستدامة لأنه ببساطة الاستدامة يجب أن تكون أقرب إلى مفهوم شامل يتيح لكافة الدول والمؤسسات على مستوى العالم لإعادة صياغته بالصورة التي تلبي وتفي باحتياجات التنمية من دولة لأخرى ليس فقط ولكن من مكان لآخر فالتحديد هنا ليس مطلوب ولكن المطلوب هو شمولية الفكر خلال التوصل إلى

[1]- العايب عبد الرحمن، **وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف1، العدد11، 2011، ص170.

إطار عام يوضح ويشرح بأسلوب بسيط أسلوب وفكر الاستدامة على أن تترك عملية الاستنباط والتوجيه والتحديد لكل جهة في إطار الفكر العام[1].

ففي نطاق الأعمال، كان مفهوم الاستدامة هو أن تبقى المؤسسة رابحة، ذلك لأن ربحيتها هو المعيار الوحيد لبقائها في السوق، إلا أن هذا الدور لم يكن كافيا للمؤسسات، ليتطور بعدها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وهو أن المؤسسات باستفادتها من المجتمع بتحقيق الأرباح يتوجب عليها إفادة المجتمع بالمقابل، ومع ازدياد نمو المؤسسات الذي صاحبه كذلك نمو سكاني في العالم في العقود الأخيرة، اتضح أثر الإنسان السلبي على البيئة، الذي عادة ما تسببه المؤسسات بعملياتها التصنيعية أو غيرها، ولذلك دخل مفهوم الحفاظ على البيئة ضمن مسؤولية المؤسسات، وأصبحت لذلك معايير تراقب بها المؤسسات[2]. فكل هذه الأدوار أصبح يطلق عليها مفهوم الاستدامة، واتفق على الأخذ بتعريف لجنة برونتلاند سنة 1987، التي وصفت الاستدامة بكونها "إمكانية إحداث التغيير والتنمية المطلوبة التي تفي باحتياجات المجتمع الحالي من خلال منظومة بيئية، اقتصادية واجتماعية تضمن الحفاظ على مقومات المجتمع للأجيال الحالية وكذلك المستقبلية"[3]، وبتحليلنا لهذا الشرح المبسط نجد أنه قد نجح في رسم الإطار العام لفكر الاستدامة كما يلي[4]:

- التركيز على الجانب البيئي في الاستدامة، والتأكد من أن المؤسسات تأخذ المعايير البيئية في الحسبان في عملياتها وأنشطتها.

- إيجاد المرونة اللازمة لفكر الاستدامة باختلاف المستويات والحالات وإبراز أهمية الحفاظ على مقومات التنمية كأساس لهذا الفكر.

- إظهار الاستدامة على أنها عملية مستمرة تحتاج إلى التقييم المستمر والتوجيه اللازم للحفاظ على كفاءتها.

- ما يمكن أن يطلق عليه فكر مستدام في دولة يمكن أن يكون غير مستدام في أخرى ليس هذا فقط بل الاستدامة يمكن أن تختلف أيضا من مكان لآخر في ذات الدولة.

- التأكيد على أن الاستدامة ليس منتج نهائي بما يمكن أن نطلق عليه منتج مستدام الآن فهو مما لا شك فيه لا يمكن أن يدل على استدامته بالنسبة للأجيال القادمة.

---

[1]- البرمبلي هشام، **الاستدامة على الموضة**، مجلة تصميم، القاهرة، 2006، ص 21.

[2]- عبد الله الردادي، **مفهوم الاستدامة**، الشرق الأوسط، جريدة العرب الدولية، نشر الشركة السعودية البريطانية للأبحاث والتسويق، السعودية، العدد 14979، 02 ديسمبر 2019، https://aawsat.com/home/article/2016716، تاريخ الاطلاع: 2020/01/11.

[3]- Jérôme Ballet, Jean-Luc Dubois et François-Régis Mahieu, **A la recherche du développement socialement durable: concepts fondamentaux et principes de base**, Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, Dossier 3, 2004, P 1.

[4]- عبد الله الردادي، مرجع سابق، https://aawsat.com/home/article/2016716، تاريخ الاطلاع: 2020/01/11.

وفيما يلي سوف نقدم بعض التعريفات والتوضيحات المقدمة للاستدامة وهي كما يلي:

– تعرف الاستدامة بأن لها أهمية تشير إلى ممارسة الأعمال التي تلبي الحاجات البشرية بدون الضرر بالأجيال المستقبلية في تلبية حاجاتهم[1]. وفي هذا الإطار أيضا قدم د .إسماعيل سراج الدين تعريفا للاستدامة على أنها "تزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص بقدر يماثل أو أكثر مما تم تزويد الأجيال الحالية به"[2].

– عرف وأين فيزر (Visser w) الاستدامة على أنها "مظلة قيم تجمع المفاهيم التي تربط المنظمة بكل من المجتمع والبيئة؛ حيث تتمكن من تلبية حاجيات الأفراد دون المساس سلبا بالنظام البيئي"[3].

– كما عرفت الاستدامة أيضا على أنها: كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجوانب الإنسانية بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين مختلف الفئات التي تشكله وكذلك بين دول الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال[4].

– إن الاستدامة أيضا يمكن تعريفها على أنها: هي التي تدعو إلى عدم استمرارية الأنماط الاستهلاكية الحالية سواء في الشمال أوفي الجنوب والاستعاضة عنها بأنماط استهلاكية وإنتاجية مستدامة، وبدون تحقيق مثل هذه التطورات فلا مجال لتطبيق حقيقي لمفاهيم التنمية المستدامة، بالإضافة أيضا إلى أنها هي التي تؤكد على الارتباط المتبادل الوثيق ما بين التنمية البيئية والاقتصادية والاجتماعية وأنه لا يمكن إعداد أو تطبيق أية إستراتيجية أو سياسة مستدامة بدون دمج هذه المكونات معا[5].

– وهناك من يعرفها على أيضا أنها: ليست نتيجة واحدة واضحة ومحددة المفهوم، وليست معادلة رياضية نتعامل معها بالفرضيات والمعطيات والمعادلات، فبالتالي لا يمكن أن نتوقع منها نتائج محددة تتحقق بعد فترة زمنية معينة، بل هي في الأساس طريقة ونهج سياسي ومنهج حياة مستمر ديناميكي ومتطور أكثر منها مشكلة تصميمية بحاجة إلى بعض الحلول السحرية لتطبيقها على أرض الواقع[6].

---

[1]– درمان سليمان صادق وآخرون، **التسويق المستدام: مدخل تسويقي معاصر نحو الاستدامة في القرن الحادي والعشرين**، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 19.

[2]– الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة بالتعاون مع مكتبة الإسكندرية، **تقرير الحوار حول مستقبل الاستدامة في العالم العربي**، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص12.

[3] - Visser w et al, **The A to Z of corporate social responsibility**, Ed. Wiley, 2010, P 385.

[4]- Christian BRODHAG, **Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises**, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, 4 – 6 septembre 2004, Université de Genève, P 3.

[5]– العايب عبد الرحمان، **وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر**، مرجع سابق، ص 170.

[6]– مجد عمر حافظ ادريخ، استراتيجيات **وسياسات التخطيط المستدام والمتكامل لاستخدامات الأراضي والمواصلات في مدينة نابلس**، رسالة ماجستير، قسم التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الهندسة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص85.

وكآخر تعريف نقدمه للاستدامة، يرى صاحبه أن الاستدامة هي "عبارة عن نسيج يجب أن يلف جميع أوجه الحياة، ويرتب علينا تحديات لتطبيق المصفوفات الجديدة والحلول المناسبة في قراراتنا اليومية، وتترجم الاستدامة إلى خيارات وكل خيار له (تكلفة حقيقية) وهي عبارة عن مجموع التكاليف البيئية والاجتماعية والاقتصادية مقابل المنافع العائدة من كل خيار"[1].

ومما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للاستدامة على أنها تلك التي تضمن في نفس الوقت النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، أي ليست فقط ما يجب تركه كإرث للأجيال المقبلة كموارد طبيعية ولكن ترك المجال لهم مفتوحا حول كيفية التصرف فيها من أجل تلبية احتياجاتهم، وعليه فإن الاستدامة تمثل ثقافة وسلوكا إنسانيا وهي في جل قضاياها مرتبطة بالتعليم وبصناعة الوعي المجتمعي الذي يجب أن يتبناها كأسلوب حياة.

الفرع الثاني: أهمية الاستدامة

مصطلح الاستدامة يحمل الكثير من المعاني والدلالات فالمعنى الشائع الاستعمال وبكل بساطة هو الشيء الذي يعمل بطريقة مستدامة، وصفة الاستدامة تعني التنمية التي تستجيب لاحتياجات الأجيال الحاضرة مع مراعاة قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها، وفي هذا الإطار فيمكننا ذكر بعض النقاط التي توضح أهمية الاستدامة وهي كما يلي[2]:

- الاعتماد على الطاقات الخلاقة في الابتكار والإبداع لمواجهة الاحتياجات الحقيقية فيما يتعلق بالتكنولوجيا.
- التكامل بين مختلف القطاعات السكانية والمجتمعية والإنتاجية والخدمية، مع اختيار نمط من التنمية وضمان نتائج هذا النمط في المجتمع.
- المشاركة الواعية لجميع أفراد المجتمع في الرغبة في الحفاظ على البيئة بحيث ينعكس ذلك على ممارساتهم اليومية.
- تغيير المجتمع بطريقة تؤدي إلى تغييرات بنائية والتنسيق بين مختلف نواحي التنمية لمساعدة المجتمع في إعادة تكامله.
- الاستدامة الآن هي بلا شك موضة العصر الأولى دون منازع فأصبحنا نسمع عن الاستدامة العمرانية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة المعمارية، ليس هذا فقط بل الاستدامة كأسلوب للحياة– الاستدامة في الملبس... الخ، ومما لا شك فيه أن فكر الاستدامة قابل للتطبيق على جميع هذه المحاور باختلاف مستوياتها وتخصصاتها ولعل هذا هو سر قوة فكر الاستدامة[3].

---

[1]- Ballet J, Dubois J.L et Mathieu F.R., **Le développement socialement durable : un moyen d'intégrer capacités et durabilité**, 3ème Conférence sur l'approche des capabilités à l'Université de PAVIE, Italie, 2003, P 5.

[2]- Low SweeFoon and Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs,** International Journal of Business and Accountancy, Vol 1, No 1, 2010, P 70.

[3]– البرمبلي هشام، **الاستدامة على الموضة**، مرجع سابق، ص 21.

– تكمن أهمية الاستدامة أيضا باعتمادها على مجموعة من المعايير الكمية والتي تعرف باسم الاعتماد البيئي والاجتماعي واعتماد الحوكمة، فيركز هذا الاعتماد في أجزائه الثلاثة على الاعتبارات التي تأخذها المؤسسات في تعاملها مع البيئة من ناحية استخدامها للطاقة، وتعاملها مع النفايات (سواء الخطيرة منها أو غيرها)، والتلوث واستخدامها للموارد الطبيعية والحيوانية، أما من الناحية الاجتماعية فينظر هذا الاعتماد إلى علاقات المؤسسات مع الجهات ذات العلاقة، سواء كانوا من موردي المؤسسات، وهل يحمل هؤلاء الموردون القيم نفسها التي يحرص عليها اعتماد الاستدامة، كذلك على علاقة المؤسسة بموظفيها وصحتهم وتدريبهم وبمحيطها الاجتماعي، فهذا الجزء من الاعتماد أقرب ما يكون إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكن بشكل أكثر توسع، والجزء الأخير يعنى بالحوكمة فيركز بشكل كبير على شفافية المؤسسة، سواء من ناحية الافصاحات أو الإجراءات المحاسبية، إضافة إلى عدم استخدام المؤسسات نفوذها السياسي في المنافسة مع المؤسسات الأخرى[1].

– إن للاستدامة مفهوما واسعا، إلا أنه يرتكز بشكل رئيسي على تحقيق الأهداف في الوقت الحالي دون نسيان المستقبل، وأن التفكير في أرباح المستقبل المستمرة أفضل من التركيز على الأرباح السريعة قصيرة المدى، وهذا من أهم المبادئ التي يجب الاهتمام بها، فالأرباح طويلة المدى هي ما تعطي المؤسسة الاستمرارية والتنافسية[2].

الفرع الثالث: أهداف الاستدامة

يصنف الباحثون أنواع الاستدامة وفق نفس التصنيف الذي أعطي لأبعاد التنمية المستدامة وهي استدامة اقتصادية، بيئية (إيكولوجية) واجتماعية، وفيما يلي سوف نقدم أهداف الاستدامة حسب كل نوع من هذه الأنواع:

أهداف الاستدامة الاقتصادية: يهدف هذا النوع من الاستدامة إلى تضمين السياسات التي تتكفل باستمرار الأنشطة الاقتصادية المتصلة بالمجتمع والتي تؤدي إلى حدوث التنمية في البيئة الزراعية والريفية وهذا المفهوم قابل للتطبيق من الناحية الاقتصادية ويتناسب من الناحية الثقافية. وهنا لابد من التفرقة بين نظرتين مختلفتين للاستدامة الاقتصادية، فمن المنظور الاقتصادي الكلاسيكي البحت تهدف الاستدامة إلى استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة ممكنة، ويتم قياس هذا الرفاه بمعدلات الدخل والاستهلاك، وهذان الأخيران يتضمنا الكثير من مقومات الرفاه الإنساني كالطعام والمسكن والنقل والملبس والصحة والتعليم، أما من المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة، فتهدف الاستدامة إلى توفر الغذاء والطاقة والمواد الخام والمستلزمات الإنسانية الأخرى بكميات مطلوبة وبتكلفة

[1] - Kasper Elmgreen, **How to improve your ESG credentials**, Financial Adviser, newspaper for UK, 6 February 2020, https://www.ftadviser.com/investments/2020/02/06/how-to-improve-your-esg-credentials, le: 11/05/2020.

[2]– عبد الله الردادي، **مفهوم الاستدامة**، مرجع سابق، https://aawsat.com/home/article/2016716، تاريخ الاطلاع: 2020/01/11.

معقولة وهذه الموارد هي رأس المال الخاص بكوكب الأرض مما يستوجب توفر احتياطي استراتيجي مع العمل على زيادة هذه الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل[1]. ويتمثل تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد عن طريق[2]:

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

أهداف الاستدامة الاجتماعية: وفق هذا النوع تهدف الاستدامة إلى الارتقاء بنوعية حياة كافة فئات المجتمع في الحاضر والمستقبل، من خلال روح الجماعة والرعاية التعاونية الشاملة من قبل الأفراد والمؤسسات في المجتمع لمصلحة الدولة والمجتمع بأسره[3]. كما تهدف الاستدامة الاجتماعية أيضا إلى توصيل أفراد المجتمع ككل إلى مرحلة يتقبلون فيها أوجه الاختلاف والنظر إليها على أنها موضع القوة والتميز التي تحرك النمو والرفاه للجميع، ولتحقيق ذلك لا بد من تكريس مفهوم الالتزام الموحد بتلبية حاجات المجتمع التي نراها اليوم في قطاع الرعاية الصحية والنقل والإسكان والترفيه وفرص العمل وبالطبع التعليم، وكذلك الحصول على الخدمات والسلع سواء كانت عينية أو معنوية والمساهمة في الحياة السياسية وحماية حقوقهم. كما يستوجب ذلك أيضا لتحقيق أهداف هذه الاستدامة وجود تآلف داخل نفس المجتمع والسهر على توفير نسيج اجتماعي منسجم بعيدا عن التوترات والصراعات السياسية والاقتصادية والايكولوجية والتي تشجع على تفاقم اللامساواة، فكل تلك المسؤوليات تقع على عاتقنا جميعا لكي نضعها إرثا قيما بين يدي الأجيال القادمة بالطريقة ذاتها أو أفضل وللغرض نفسه، حيثُ أنّه لا وجود لتنمية مستدامة بدون تنمية بشرية واجتماعية[4].

أهداف الاستدامة البيئية: وفق هذا النوع تهدف الاستدامة إلى تمكين البيئة من القدرة على المواصلة في العمل بطريقة صحيحة مع محاولة الوصول إلى أقل تدهور في البيئة المحيطة، من خلال التخطيط لعملية التنمية حتى لا يتم الإلحاق بإضرار رأس المال الطبيعي كحد أدنى، ويترجم هذا النوع بمفهوم رعاية البيئة أو الاعتناء بها بتحقيق ما يسمى بالكفاءة البيئية التي تؤدي إلى: خلق القيمة، جودة الحياة، رعاية البيئة، جودة السلع والخدمات، الاستهلاك القابل للاستمرار والتطور وأخيرا نظافة العمليات والتوزيع. ففي البعد البيئي يركز البيئيون في مقاربتهم للتنمية المستدامة على مفهوم

---

[1]- لينا مطاوع عبد الرحيم، **أهداف التنمية المستدامة**، الموسوعة الالكترونية وزي وزي، الأردن، تاريخ النشر: 13 أفريل، 2017، http://weziwezi.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/11.

[2] - Olivier GODARD, **L'entreprise économique du développement durable – enjeux et politiques de l'environnement**, cahiers français n° 306, France, P 54.

[3]- الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، **الطريق نحو مستقبل أفضل يبدأ من المدرسة**، طفلك في القلب وعائلتك في العقل، بدايات، شركة معنية بتطوير مشاريع رعاية الأطفال في الإمارات العربية المتحدة، 2012، http://www.bidayaat.com/ar، تاريخ الاطلاع: 2016/11/19.

[4]- الشبكة العربية للتمييز والاستدامة، **التنمية المستدامة مفهوم تعريف وأبعاد ومكونات**، https://sustainability-excellence.com ، تاريخ الاطلاع: 2020/05/07.

الحدود البيئية، والتي تعني أن لكل نظام بيئي طبيعي حدودا معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك والاستنزاف وإن أي تجاوز لهذه القدرة الطبيعية يعني تدهور النظام البيئي بلا رجعة، وبالتالي فإن الاستدامة من المنظور البيئي تعني دائما وضع الحدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة[1].

كما يمكننا أيضا توضيح أمثلة لأهم أهداف الاستدامة حسب مؤشراتها من خلال بعض البنود التي من شأنها التأثير مباشرة في الظروف المعيشية للناس، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1-4): أهداف الاستدامة

الهدف	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة البيئية
المياه	ضمان إمداد كاف من المياه ورفع كفاءة استخدام المياه في التنمية الزراعية والصناعية والحضرية.	تأمين الحصول على المياه للاستعمال المنزلي والزراعة الصغيرة.	ضمان الحماية الكافية للمجمعات المائية والمياه الجوفية والموارد العذبة وأنظمتها الإيكولوجية
الغذاء	رفع الإنتاجية الزراعية والأنواع الأخرى من أجل تحقيق الأمن الغذائي في الإقليم.	تحسين الإنتاجية وأرباح الزراعة الصغيرة وضمان الأمن الغذائي للسكان.	ضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي والمياه والحياة البرية والأسماك.
الصحة	زيادة الإنتاجية من خلال الرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في أماكن العمل.	فرض معايير للهواء والمياه والضوضاء لحماية صحة البشر وضمان الرعاية الصحية.	ضمان الحماية الكافية للموارد البيولوجية والأنظمة الإيكولوجية والأنظمة الداعمة للحياة.
المأوى والخدمات	ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفء لموارد البناء ونظم المواصلات.	ضمان الحصول على السكن المناسب بالسعر المناسب مع خدمات الصرف الصحي والمواصلات للأغلبية.	ضمان الاستخدام المستدام أو المثالي للأراضي والغابات والطاقة والموارد المعدنية.
الدخل	زيادة الكفاءة الاقتصادية والنمو وفرص العمل في القطاع الرسمي.	دعم المشاريع الصغيرة وخلق الوظائف للأغلبية الفقيرة في القطاع غير الرسمي.	ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية الضرورية للنمو الاقتصادي في القطاعين العام والخاص.
الطاقة	ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفء للطاقة في مجال التنمية الصناعية والمواصلات وللاستعمال المنزلي.	ضمان الحصول على الطاقة الكافية للأغلبية الفقيرة خاصة بدائل الوقود الخشبي.	خفض الآثار البيئية للوقود الحفري على النطاق المحلي والإقليمي والعالمي والتوسع في تنمية واستعمال الغابات والبدائل المتجددة الأخرى.
التعليم	ضمان وفرة المتدربين لكل القطاعات الاقتصادية الأساسية.	ضمان الإتاحة الكافية للتعليم للجميع من أجل حياة صحية ومنتجة.	إدخال البيئة في المعلومات العامة والبرامج التعليمية.

المصدر: باتر محمد علي وردم، **العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة**، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص194.

[1]– منال ماجد، **مفهوم الاستدامة: ما هو تعريف الاستدامة بيئيا؟**، موقع تسعة بيئة، https://www.ts3a.com/bi2a، تاريخ الاطلاع: 2016/10/15.

الفرع الرابع: الاستدامة الثلاثية (TBL)

في عام 1994 صاغ البريطاني جون إلكينغتون (John Elkington) فلسفة أكثر شمولية من أجل قياس أداء المؤسسات تحت مفهوم الحصيلة الثلاثية، أو خط الأساس الثلاثي (Triple Bottom Line)، أو كما يُعرف بـ (TBL)[1]، الذي يتطلب تحقيق نتائج إيجابية لثلاث استراتيجيات أو نواح من العمل وهي: الاستدامة الاقتصادية أو المالية، الاستدامة الاجتماعية أو البشرية والأخيرة الاستدامة البيئية، وذلك من خلال إضافة القيم الاجتماعية والبيئية إلى النتائج الاقتصادية الربحية التقليدية لقياس أداء مؤسسة أو نجاح تنظيم، حيث اعتمدت بعض المؤسسات هذا الإطار الغير الإلزامي لتقييم أدائها في منظور أوسع لخلق قيمة تجارية أكبر[2].

هذا المبدأ أو المصطلح أخذ هذا الاسم أو التعريف بسبب أن النتيجة الأهم والمعتبرة دائما تنحصر في المحصلة النهائية أو الخط السفلي في العملية الحسابية أو في القائمة المالية، على سبيل المثال في القائمة المالية للدخل أول سطر فيها هي المبيعات ومن ثم تأتي بقية البنود من التكاليف حتى نصل في النهاية إلى صافي الربح وهو المحصلة والرقم المهم، لهذا إذا كان هذا الرقم بالموجب فذلك يعني تحقيق نتيجة إيجابية أما إذا كان بالسالب فذلك يعني الخسارة، على هذا الأساس جاءت هذه التسمية، فيجب تحقيق نتيجة إيجابية في كل إستراتيجية من الثلاث حتى نستطيع أن نطلق على المؤسسة لقب المؤسسة المستدامة التي تسمح بتحقيق الخطوط الثلاثة النهائية التالية[3]:

الاستدامة المالية (الاقتصادية): لا يمكن تصور مؤسسة (طبيعية) تستمر بالعمل لفترة طويلة وهي تحقق نتيجة سلبية (خسارة) في نتائجها المالية، فبدون نتائج مالية واقتصادية إيجابية لن يكون هنالك استمرارية وهذا يتطلب تحسينا مستمرا في المنتجات والمبيعات ومراقبة ممتازة على التكاليف ورفع الإنتاجية والكفاءة في المؤسسة.

الاستدامة الاجتماعية (البشرية): يندرج تحت هذا المفهوم أهداف عدة منها العدل والمساواة بين الموظفين سواء في الرواتب أو المزايا أو المعاملة، التطوير والتدريب، ساعات العمل المقبولة التي تحافظ على وقت مناسب للإنسان مع أسرته، إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة وعدم تعريض العاملين إلى مخاطر إضافة إلى المسؤولية الاجتماعية والمشاركة المجتمعية بالمساعدات والمنح في مجالات تساعد على تنمية المجتمع وتقويته مثل الصحة والتعليم والتدريب وغيرها، طبعا يصعب قياس هذه الأهداف بالأرقام لكن هنالك معايير معتمدة تساعد على تحويلها إلى أرقام.

---

[1]- J. Ernult et A. Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise**, théorie desparties prenantes: Évolution et perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007, P 4-31, www.escdijon.com, le: 18/10/2017.

[2]- Wayne Norman and Chris MacDonald, **GETTING TO THE BOTTOM OF "TRIPLE BOTTOM LINE"**, Business Ethics Quarterly, Vol 14, Issue 2, ISSN 1052-150X, 2004, P 245.

[3]- عبد الله بن عبد الرحمن الربدي، **الاستدامة الثلاثية**، مقالات اقتصادية، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، السعودية، الأربعاء 21 فيفري 2018، https://www.aleqt.com/2018/02/21/article_1336171.html، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

الاستدامة البيئية: لعل هذه الإستراتيجية هي الأكثر شيوعا عند الحديث عن الاستدامة، وتحتوي هذه الإستراتيجية على كثير من الجوانب المهمة التي تمس أغلب قطاعات الأعمال والشركات خصوصا المصانع، الزراعة، المنتجات الحيوانية أو السمكية وغيرها. ولعل واحدة من أهم الجوانب هي الانبعاثات الكربونية، فما نشاهده اليوم من خلافات بين الدول يعود جزء منه إلى الاتفاقيات حول الانبعاثات الكربونية وأشهرها اتفاق باريس المناخي، فتم تحديد حجم انبعاثات بين الدول التي يجب عليها الالتزام به وهذا يحد من توسعها الاقتصادي أو الصناعي وعليه كان كثير من الخلافات، على جانب آخر تحث هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسات من تقليل استهلاكها من الكهرباء والوقود ومحاولة الحصول على الطاقة من مصادر متجددة، أيضا تقليل المخلفات خصوصا الصناعية التي تكون في الأغلب سامة وحث المؤسسات على بناء نظام أو على الأقل المساهمة في إعادة تدوير النفايات بجميع أشكالها، عموما هنالك كثير ما يمكن أن يضاف في هذا الجانب ويمكن قياسه بالأرقام كذلك.

هنالك إيجابيات كثيرة لتطبيق نظام (Triple Bottom Line) على المؤسسات، نذكر منها ما يلي[1]:

- تصنيف المؤسسة على أنها مؤسسة مستدامة؛
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة ورفع قيمة العلامة التجارية؛
- رفع كفاءة المؤسسة وتقليل التكاليف؛
- رفع قدرة المؤسسة لمواكبة أي أنظمة جديدة خصوصا فيما يخص البيئة والتطور المستمر في القوانين للحفاظ عليها؛
- زيادة جاذبية المؤسسة خصوصا لاستقطاب الموظفين المميزين وكذلك للمستثمرين؛
- تقليل التالف والمخلفات وهي في العادة ذات تكاليف على المؤسسات، فكلما قل التالف في الإنتاج قلت تكلفة الإنتاج وزادت كفاءة خطوط الإنتاج؛
- عندما تطبق المؤسسة هذه الاستراتيجيات وتنجح بها فهي ترضي وتسعد الملاك وحملة الأسهم بشكل عام.

الفرع الخامس: معايير إعداد تقرير الاستدامة

اليوم يوجد العديد من المبادرات والمعايير من أجل الترويج لمفهوم الاستدامة في أداء المؤسسات، وضرورة النظر طويل الأمد لنتائج الأعمال وأثرها على البيئة والمجتمع ككل، بالإضافة إلى الاهتمام بالنتائج الاقتصادية والربحية، وحتى النتائج الربحية يمكن تقديمها أيضا بشكل يحقق أثر أكبر على المستوى طويل الأمد والمستوى الكلي للاقتصاد الوطني أو العالمي، كالمساهمة في تقليل الفقر والبطالة وتحقيق النمو والوصول إلى الفئات المهمشة، حيث تشجع هذه المبادرات والمعايير المؤسسات بإصدار تقارير استدامة دورية لأعمالها، ليغطي هذا التقرير النتائج والأثر الاقتصادي

[1]- عبد الله بن عبد الرحمن الربدي، **الاستدامة الثلاثية**، مرجع سابق، https://www.aleqt.com/2018/02/21/article_1336171.html، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

والبيئي والاجتماعي لأعمال المؤسسات ضمن إطار كلي ممنهج طويل الأمد[1]. ولعل من أهم المعايير المتبعة لإصدار تقارير الاستدامة لأعمال مختلف المؤسسات، نذكر ما يلي:

– **معايير تقرير برونتلاند:** تقرير "مستقبلنا المشترك" المعروف باسم "تقرير برونتلاند"، والذي صدر 1987 عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، تحت إشراف رئيسة وزراء النرويج آنذاك غرو هارلم برونتلاند، الذي كانت رسالته الدعوة إلى أن تراعي تنمية الموارد البيئية تلبية الحاجات المشروعة للناس في حاضرهم دون الإخلال بقدرة النظم البيئية على العطاء الموصول لتلبية حاجات الأجيال المستقبلية[2]، بالإضافة إلى تأكيده على الحاجة إلى استراتجيات تنموية في جميع البلدان تقر حدود قدرة النظام البيئي على تجديد ذاته واستيعاب النفايات، وأكدت اللجنة على العلاقة بين التنمية الاقتصادية والقضايا البيئية واعتبرت القضاء على الفقر شرطا ضروريا وأساسيا للاستدامة البيئية[3].

– **معايير أجندة 21:** عبارة عن خطة عمل عالمية لتحقيق الاستدامة تم اعتمادها من قبل المجتمع الدولي في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية، المعروف باسم قمة الأرض، والمنعقد في ريو دي جانيرو في البرازيل عام 1992، يتصدى جدول أعمال القرن 21 للمشاكل الملحة اليوم كما ويهدف إلى إعداد العالم للتحديات التي ستواجهه في القرن 21 ضمن مشاركة عالمية لصالح الاستدامة، بحيث يتوجب بناء هذه المشاركة على أساس التوافق في الآراء حول ضرورة إتباع نهج متوازن ومتكامل إزاء مسائل البيئة والتنمية من أجل تلبية الحاجات الأساسية للأمم، وتحسين ظروف المعيشة للجميع، وحماية النظم الإيكولوجية التي يعتمد عليها الناس من أجل رفاهيتهم، وتحقيق مستقبل أكثر أمنا وأشد رخاء، كما ولا بد أن تصدر هذه الشراكة بناءا على مبادئ إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية وبيان المبادئ المتعلقة بالإدارة المستدامة للغابات. وينقسم جدول أعمال القرن 21 إلى أربعة أقسام رئيسة وأربعين فصلا تغطي كل الجوانب المتعلقة بالاستدامة[4].

– **معايير المبادرة العالمية لإعداد تقارير الاستدامة (GRI):** لضمان التزام المؤسسات بمبادئ ومفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات نشأت المبادرة العالمية للتقارير (Global Reporting Initiative)، التي أسهمت في

---

[1]– سامر إبراهيم المفلح، **خارج إطار المؤشرات المالية والانتقال إلى فكر الاستدامة**، كتاب عمون، مقال منشور على موقع عمون الإخبارية، 2019/02/27، https://www.ammonnews.net/article/440193، تاريخ الاطلاع: 2019/05/12.

[2]– سيرين شيخ روحه، **هيئة التنمية المستدامة وحقوق الأجيال القادمة**، تونس، 21أكتوبر 2016، https://tn.boell.org/fr/node/655، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

[3]- نشرة مفاوضات من أجل الأرض، ملخص الاجتماع التحضيري العربي الإقليمي لمؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (مؤتمر ريو + 20)، 16-17 أكتوبر 2011، خدمة إخبارية عن المفاوضات المعنية بالبيئة والتنمية، نشر المعهد الدولي للتنمية المستدامة، المجلد 27، العدد الثامن، الأربعاء 19 أكتوبر 2011، ص3، https://enb.iisd.org/download/pdf/enb2708a.pdf، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

[4]– الأمم المتحدة، **جدول أعمال القرن 21 (1992)**، من موقع أريج، معلومات أساسية، 2006، http://bethlehem21.arij.org/ar/agenda21.php، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

التأثير في الشركات من أجل الإفصاح عن تأثيرها في موضوعات الاستدامة ذات الأثر الاجتماعي المباشر على الحياتين الحالية والمستقبلية، وقد تطورت هذه التقارير لتكون لاحقا جزءا من التقارير المتكاملة (Integrated reporting)، التي تتضمن إضافة إلى التقارير عن الأداء المالي، تقرير الحوكمة وتقرير الأداء الاجتماعي وغيرهما[1].

و(GRI) هي منظمة دولية مستقلة نشأت عام 1997 في الولايات المتحدة وتم نقل مقرها الرئيسي منذ سنة 2002 إلى أمستردام/هولندا، وهي معنية بإعداد المبادئ التوجيهية لتقارير الاستدامة ومساعدة المؤسسات والحكومات والمنظمات على فهم وتوصيل تأثيراتها في قضايا مثل تغير المناخ وحقوق الإنسان والفساد وغيرها. ويرجع سبب نشأة مبادرة التقارير العالمية (GRI) هو الدراسات والدعوات التي أطلقها أصحاب المصلحة، مثل الحكومات والمستهلكين والمستثمرين، لتحقيق شفافية أكبر حول تأثيرات المؤسسات في البيئة والاقتصاد والقضايا الاجتماعية، ما جعل عديدا من المؤسسات تستجيب من خلال نشر تقرير الاستدامة، الذي يعرف أيضا باسم تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) أو تقرير الآثار البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، وتساعد منهجية (GRI) المؤسسات لإعداد تقارير الاستدامة للشركات على تحديد المعلومات وجمعها والإبلاغ عنها بطريقة واضحة وقابلة للمقارنة، وقد تم إطلاق أول منهجية للتقرير عن الاستدامة من قبل (GRI) في عام 2000 من قبل المنظمات متعددة الجنسيات والحكومات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) والمنظمات غير الحكومية والمجموعات الصناعية في أكثر من 90 دولة. وفي عام 2017، كان 63 في المائة من أكبر 100 شركة (N100)، و75 في المائة من (G250) Global Fortune 250 قد التزمت بالإفصاح وفقا لمنهجية الإفصاح عن مبادرة (GRI)، التي وصلت إلى الجيل الرابع من هذه المعايير[2].

– **معيار الداو جونز للاستدامة (DJSI)**: مؤشر داو جونز للاستدامة (Dow Jones World Sustainability Index) هو عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تم إطلاقها في عام 1999 كأول معايير عالمية للاستدامة، وهو يعتبر معيارا عالميا ومستقلا يقوم بتقييم استدامة العديد من الشركات العالمية المتداولة بقياس أداءها وترتيبها وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية والاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي في جميع أنحاء العالم[3]. وتعتبر مؤشرات داو جونز للاستدامة حاليا المرجعية الرئيسة للمستثمرين حول العالم المتطلعين إلى إدراج الشركات المتميزة في مجال الاستدامة إلى محافظهم الاستثمارية. ففي البداية يتم تشكيل مؤشرات داو جونز من أكبر 2500 شركة عالمية

---

[1]– عامر بن محمد الحسيني، **المبادرة العالمية للتقارير (GRI)**، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، الأربعاء 14 نوفمبر 2018، https://www.aleqt.com/2018/11/14/article_1489296.html، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

[2]– نفس المرجع.

[3]-JAMES CHEN, **Dow Jones Sustainability North America Index**, SUSTAINABLE INVESTING, SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTING (SRI), Investopedia publishing, Updated 25 Sep 2019, https://www.investopedia.com/terms/d/djones-sustainability-na-index.asp, le: 14/05/2020.

ناجحة موزعة على 24 قطاعا مختلفا، وتقوم شركة ريبيكو سام (RobecoSAM) باختيارها، وبعد ذلك فتقوم داو جونز بالتعاون مع ستاندرد آند بورز (S&P Dow Jones) بوضع أفضل المعايير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لكل قطاع على المدى الطويل. ومما سبق نلاحظ أن هناك تعاونا بين ثلاث جهات: داو جونز كمؤشر، والمعايير من ستاندرد آند بورز، واختيار الشركات من شركة ثالثة، مع ملاحظة الاستقلالية التامة لكل منها[1]. ويتألف مؤشر الداو جونز للاستدامة (DJSI) من المؤشرات التالية[2]:

- (DJSI) العالم: 319 شركة إبتداءا في سبتمبر 2014.
- (DJSI) آسيا والمحيط الهادئ: 148 شركة في سبتمبر 2014.
- (DJSI) الأسواق النامية: 86 شركة في سبتمبر 2014.
- (DJSI) أوروبا: 154 شركة في سبتمبر 2014.
- (DJSI) أمريكا الشمالية: 149 شركة في سبتمبر 2014.
- (DJSI) أستراليا: 48 شركة في سبتمبر 2014.
- (DJSI) كوريا: 54 شركة في سبتمبر 2014.

ومن خلال ما سبق ذكره، ولاستيعاب أحسن للاستدامة، سنحاول تلخيص أبعادها وفقا لما تعتمده الهيئات المهنية في المجال حسب المعايير المذكورة أعلاه، مع التركيز على المحاور الجزئية التي يأخذ بها لقياس مستوى الاستدامة على مستوى المؤسسات، وهي مبينة في الجدول التالي:

[1]- آسيا آل الشيخ، **مؤشرات الاستدامة (2)**، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، الخميس 6 نوفمبر 2014، https://www.aleqt.com/2014/11/06/article_903217.html، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

[2]- شركة أدميرال ماركت، **دليل تداول مؤشر الداو جونز الأمريكي**، مقال منشور على موقع شركة AdmiralMarkets للتداول، https://admiralmarkets.com/ar/education/articles/trading-instruments/dow-jones-30، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

جدول رقم (1-5): أبعاد الاستدامة حسب الهيئات المعتمدة لها

أبعاد الاستدامة	الأبعاد الجزئية	المحتوى	المصادر
	مواءمة المؤسسة		
الاستدامة الاقتصادية	الأداء المالي	تدفقات نقدية كافية وعائد على الاستثمار ثابت.	مؤشر داوجونز للاستدامة (DJSI)
	التنافسية على المدى الطويل	الحصول أو المحافظة على التنافسية.	التخطيط الإستراتيجي
	الآثار الاقتصادية	مناقشة أثار المؤسسة على بقية الجماعات.	مبادرة التقارير العالمية (GRI, Global Reporting Initiative)
	مساهمة لوجود أفضل للأفراد والمجتمع		
الاستدامة الاجتماعية	المساواة الداخلية	توزيع أكثر عدالة للعوائد داخل المؤسسة.	أجندة 21: تقرير برادتلند (Brundtland)
	المساواة الدولية	توزيع أكثر عدالة للعوائد ما بين الدول.	أجندة 21: تقرير برادتلند (Brundtland)
	التحسين الداخلي	تحسين الظروف الاجتماعية للعمال.	أجندة 21: (GRI)، (DJSI)
	التحسين الخارجي	تحسين الظروف الاجتماعية خارج المؤسسة.	أجندة 21: (GRI)، (DJSI)
	الحفاظ على رأس المال البيئي لحد معين		
الاستدامة البيئية	الموارد	استعمال الطاقات المتجددة.	أجندة21: (Brundtland)، (GRI)، (DJSI)
	المهام	تجنب الانبعاثات على الماء والهواء والأرض.	أجندة21: (Brundtland)، (GRI)، (DJSI)
	المخاطر والكوارث البيئية	تجنب المخاطر والخسائر.	أجندة21: (Brundtland)، (GRI)، (DJSI)
	إعطاء أهداف الاستدامة، بعض العمليات التي ينبغي تبنيها		
سيرورة النتائج	الشفافية	الانفتاح التشاركي على الأطراف ذات المصلحة.	أجندة 21: (GRI)، (DJSI)
	التفكير	التعلم المستمر من خلال التقييم والرقابة (Mentoring).	أجندة21
	التكامل	التطورات في إطار التنمية المستدامة لا تأخذ بعين الاعتبار بقية الأبعاد.	أجندة 21: (DJSI)
	ما بين الأجيال	تلبية احتياجات الأجيال الحاضرة دون المساس بتلك الخاصة بالأجيال المستقبلية.	أجندة 21: تقرير برادتلند (Brundtland)

Source: Aras G. & Crowther D, **A handbook of corporate governance and social responsibility**, Gower applied Research, Uk, 2010, P 55.

المطلب الثاني: ماهية المؤسسة المستدامة

أصبح التوجه نحو الاستدامة ضرورة حتمية، لذا اهتمت المؤسسات بهذا التوجه وأخذت تتبنى مبادئ التنمية المستدامة وتربطها باستراتيجياتها الأساسية مما أذى إلى ظهور مصطلح المؤسسة المستدامة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من خلال إبراز مفهوم هذه الأخيرة وخصائصها وأهم أركانها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة المستدامة

يعتبر حرص المؤسسة على المساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة بالحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة ومحاربة الفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيقها للأرباح، خطوة هامة في سيرها وسعيها نحو الاستدامة والاستمرارية لتصبح بدورها مؤسسة مستدامة، والتي تعمل على تطوير وتقوية كيانها من خلال مختلف نشاطاتها الأساسية، وخلق قيمة مضافة متحكم فيها بطريقة عقلانية وذات مردودية كبيرة بالإضافة إلى الصيانة والحفاظ المستمر للعملاء والموردين وإعطائهم قيمة وأهمية ومكانة متميزة وخاصة، إذا كانت نشاطاتهم تهتم بسلسلة القيمة منتمية لصناعات ذات جودة عالية وكذلك تؤدي إلى ازدهار المستثمرين والمستهلكين، كما أن المؤسسات هي بحاجة إلى محيط مثير ومحفز على غرار ذلك الذي يؤدي إلى أسواق مفتوحة منظمة وغير تمييزية في ظل اقتصاد يعتمد على حكم راشد خالي من الرشوة والفساد.

إذن فإن الحديث عن مفهوم المؤسسة المستدامة يعتبر جد واسع، وبالرغم من صعوبة وضع تعريف دقيق وشامل ومتفق عليه للمؤسسة المستدامة إلا أن مسيرو المؤسسات يدركون أن الاستدامة هي نتاج عن تقاطع المحور الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، وعليه يمكن تقديم مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا المفهوم وهي كما يلي:

- تعرف المؤسسة المستدامة أو القابلة للاستمرار على أنها: تلك المؤسسة السابقة للأعمال والتي توفر سلعا وخدمات لها موارد ذات كفاءة مع إحداث أقل أثر بيئي ممكن تحقيقه وأقصى قيمة ممكنة لجودة حياة الناس خاصة العملاء، وبالتالي فهي التي تعكس تبنيها للركائز الثلاث للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)[1].

- حسب فيليب ديتري (Philippe Détrie) فيتطرق إلى المؤسسة المستدامة ويقول "ينبغي أن تكون المؤسسة فعالة لتصبح مستدامة، كما يجب أن تستجيب لتطلعات موظفيها وتطلعات المجتمع المدني التي هي في تزايد، ولن تكسب اليوم أي مؤسسة الثقة إلا بتحقيق الأهداف الأربعة التالية: الفائدة التي تحققها المؤسسة للمجتمع، الظفر برضا الزبائن والمستخدمين والمنخرطين، تحقيق أحسن أداء لأصحاب المؤسسة (أصحاب الأسهم والدولة والمنخرطين)، وتفاني موظفي المؤسسة في عملهم"[2].

---

[1] -Hadelin de Beer, **L'ENTREPRISE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE**, Etopia, 2010, P 01, http://www.etopia.be/IMG/pdf/Entreprise_et_developpement_durable.pdf, le : 21/01/2017.

[2]- Philippe Détrie, **l'entreprise durable**, Dunod, Paris, 2005, P 16.

– المؤسسة المستدامة هي مؤسسه تعمل بمنطق التنمية المستدامة، وأن هذه الأخيرة تستدعي الاضطلاع بمسؤوليات اجتماعية وأخلاقية حيال البيئة المباشرة والغير المباشرة، ويراعي هذا النوع من المؤسسات الآثار التي تخلفها أنشطتها على المجتمع المحيط بها وتتخذ التزامات ترمي إلى تحقيق رفاه السكان الموجودين في بيئتها المباشرة، فعلى سبيل المثال ينبغي على أي مؤسسة مستدامة تقع في وسط يقطنه مرضى أن تنظم أنشطة اجتماعية لصالحهم، لاسيما لأولئك المتضررين بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمخلفات عمل المؤسسة[1].

– يطلق على المؤسسة التي تحاول تلبية الحاجيات الأربعة التالية: منفعة المجتمع، تلبية حاجيات الزبون، الأداء بالنسبة للمالكين وإرضاء العمال في العمل بالمؤسسة المستدامة والتي يطلق عليها بـ المؤسسة المسئولة (L'Entreprise Responsable) ويمكن تعريفها على أنها تلك المؤسسة الملتزمة باحترام مجموع المبادئ التي تستبق اللوائح التشريعية، حيث تستمد من أدوات دولية معروفة مثل المعاهدات والاتفاقيات[2].

– وتعرف المؤسسة المستدامة بأنها المؤسسة التي تتبني استراتيجيات أعمال ونشاطات، من شأنها أن توافق ما بين حاجيات المؤسسة وحاجيات الأطراف ذات المصالح اليوم، وحماية الموارد الطبيعية والمحافظة على الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل[3]. وفي نفس السياق فإن المؤسسة المستدامة هي المؤسسة التي تنتهج طرق وأساليب حديثة في التسيير من خلال اعتماد استراتيجياتها على مجموعة الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وبهذا فهي مدعوة للمساهمة في تحقيق الاستدامة من خلال تحقيق الاحتياجات والتطلعات الخاصة بمختلف الأطراف ذات المصلحة، وفي سبيل ذلك فهي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية[4].

– المؤسسة المستدامة هي المؤسسة التي تقوم بدمج كل القضايا والاهتمامات الاجتماعية والبيئية إضافة إلى الاهتمامات الاقتصادية الأساسية ضمن استراتيجياتها وسياساتها، وفي نفس الوقت تعمل على تطبيق القوانين والتشريعات الدولية التي تستجيب للضغوطات الخارجية المتنامية للمؤسسة لشغل أدوار فعالة في حل القضايا العامة ذات الصلة بالتنمية المستدامة، وتتمثل هذه القضايا أساسا في الفقر والعدالة الاجتماعية، سوء التغذية، التغير المناخي، تلوث البيئة وندرة الموارد[5].

---

[1]-David chelly, **Entreprise-durable**, Ce qu'est une entreprise durable, France, http://www.entreprise-durable.fr/, le: 08/05/2019.

[2] - Hassan ZAOUAL, **DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES**, Économie sociale, environnement & innovations, Le HARMATTAN, 2008, p30.

[3] - Stefanie Pfahl, **Institutional Sustainability**, Int. J. Sustainable Development, Vol 8, Inderscience Enterprises Ltd, 2005, P 84.

[4]- Fabienne GURRRA, **Pilotage Stratégique de l"Entreprise**, le Role du Tableau de Bord Prospectif, Edition de Boeck, Paris, 2007, P 219.

[5]- Sully Taylor, **HRM's Role in Sustainability: Systems, Strategeies, and Practices**, Human Resource Management, Novembre–December 2012, Vol 51, No 6, PP. 789–798, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21509/pdf, le : 18/10/2017.

وعليه يمكن إعطاء تعريف شامل للمؤسسة المستدامة على أنها هي المؤسسة التي تملك رؤية مستقبلية ترى أبعد من الحصول على الفوائد، من خلال اعتماد إستراتيجيات خضراء قائمة على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة، والتي تحقق نتائج تتجاوز التوقعات، هذه الاستراتيجيات التي تكتنف البيئة الطبيعية جوهريا والتي تركز حول فكرة الاستدامة، أي القدرة على مواصلة تحقيق الربحية دون قيد بيئي يظهر فجأة لإنهائها، فهي المؤسسة التي تراعي البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي، والتي تفرق وتميز بين تنمية المؤسسات بمفهومها العام وتنمية المؤسسات المستدامة على وجه الخصوص، وهذه الأخيرة هي ذات صلة كبيرة بمفهوم الاستدامة.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة المستدامة

من خلال استعراض مفهوم المؤسسة المستدامة الواردة في مختلف التعاريف السابقة يمكن استخلاص خصائص المؤسسة المستدامة في النقاط التالية[1]:

الحوكمة الرشيدة: بمعنى وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء وتقدم أكثر للمؤسسات المستدامة حوافز مرتبطة بالأداء البيئي والاجتماعي للمسيرين ولأعضاء الإدارة.

تحقيق مصالح وتطلعات الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة: تعمل المؤسسة المستدامة بمشاركه مختلف الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجياتها وتحقيق أهدافها مع إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاغلهم وتطلعاتهم.

الاعتماد على نظام اتصال: تعمل المؤسسات المستدامة على إقامة اتصالات على المدى الطويل مع المحللين وباقي الأطراف ذات المصلحة، مستقطبة بذلك مستثمرين على المدى الطويل.

الالتزام بالشفافية والإفصاح: تشاطر أكثر المؤسسات استدامة الأطراف ذات المصلحة تدابيرها، وتدرج الأداء البيئي والاجتماعي في تقاريرها المالية كما تستعين بمدققين من خارج المؤسسة مختصين في مجال التنمية المستدامة.

إن المؤسسة المستدامة تحترم نظام القيم المعلن عنه: فهي مرتبطة بالنظام السياسي القائم على تحقيق جميع مبادئ الديمقراطية وحقوق الإنسان والشفافية، وأنها تسعى دائما إلى تحقيق الاستدامة باعتبارها الجهة المسئولة عن ظهور فكرة التنمية المستدامة.

خاصية الاستدامة: فالمؤسسة المستدامة تتصف بالاستمرارية والمرونة عبر الزمن بالرغم من كل الضغوطات الخارجية التي تواجهها، إذ تحاول دائما ضمان استمرارية التنمية[2].

---

[1]- Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou and George Serafeim, **The Impact of a Culture of Corporate Sustainability on Corporate Behavior and Performance**, Working paper 12-035, Harvard Business School, 14 NOV 2011, https://hbswk.hbs.edu/item/ , le: 10/10/2019.

[2]- Chelsea Hicks et l'équipe du REDD, **5 caractéristiques des enterprises qui créent un retour sur investissement durable**, Réseau entreprise et développement durable, ESG UQAM, 18 September 2012, https://redd.nbs.net/articles, le: 10/10/2019.

المؤسسة التي تخلف أقل ضرر ممكن على البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه: بمعنى أنها مؤسسه تشارك في أنشطة ملائمة للبيئة حتى تضمن مواكبه جميع العمليات والمنتجات وأنشطه الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار الانشغالات البيئية دون أن يؤثر ذلك على تحقيق الأرباح واستمرا ريه المؤسسة، وبصيغة أخرى هي مؤسسة تلبي احتياجات الجيل الحالي دون أن يقلص ذلك من حظوظ الأجيال القادمة لتلبية احتياجاتها.

مراعاة الأثر الاقتصادي، البيئي والاجتماعي: فالمؤسسة المستدامة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الأثر الاقتصادي البيئي والاجتماعي عند مزاوله أي نشاط من نشاطاتها، وذلك من خلال استيفاء المعايير الأساسية بإدراج مبادئ التنمية المستدامة في كل القرارات التي تتخذها، وإنتاج سلع أو تامين خدمات غير مضرة بالبيئة بدل تلك السلع والخدمات الغير مستدامة، وأن تلتزم المؤسسة على نحو مستدام بمراعاة المبادئ البيئية عند ممارسة أنشطتها المختلفة وأن تكون أكثر استدامة من المؤسسات التقليدية.

الفرع الثالث: أركان أو ركائز المؤسسة المستدامة

انطلاقا من مختلف تعاريف المؤسسة المستدامة باعتبارها المؤسسة التي لا تكتفي فقط بتحقيق الأداء الاقتصادي بل يجب تدعيمه بكل من الأداء البيئي والأداء الاجتماعي ومنه يمكن تقديم أهم الأركان التي تقوم عليها المؤسسة المستدامة، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بأبعاد التنمية المستدامة والأداء الشامل والتي يمكن التطرق إليها في النقاط التالية[1]:

1-3: تحقيق المؤسسة المستدامة للبعد الاقتصادي وذلك من خلال ما يلي[2]:

– تنميه وتطوير قواعد الإدارة الفعالة ويتحقق ذلك من خلال ضرورة الحث على تبني التوجه الأخلاقي للمؤسسة والاتصال المباشر مع مختلف المستثمرين فيها وإصدار المعلومات غير المالية الحقيقية والصادقة.

– تحسين إدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة وجعل الجودة ضمن أولويات خدمه العملاء ويتحقق ذلك من خلال تحسين العلاقات مع العملاء وضرورة التحكم في الجودة.

– تشجيع تصميم وسائط إنتاج مسؤولة ويتحقق ذلك من خلال ضرورة تشجيع وتدعيم سلامه المنتجات وتطوير الفعالية الاقتصادية بمعنى كيف ننتج أكثر وأحسن ونستهلك اقل، بالإضافة أيضا إلى ضرورة التحكم في استهلاك المواد الأولية والتمويل بالمنتجات والتجهيزات عالية الجودة، وانخراط المؤسسة في نهج التنمية المستدامة من خلال الموردين والمقاولين من الباطن المستدامين.

---

[1]- Sophie Liger-Tessier et autres, **Entreprises et développement durable: Suivez le guide!**, MEDEF – Vademecum, Paris, 2006, PP 11-68, http://www.reportingrse.org/force_document.php?fichier=document_211.pdf, le: 09/05/2018.

[2]- Ibid., PP 11-68.

– استخدام التنمية المستدامة كدافع للابتكار والاستثمار ويتحقق ذلك من خلال استخدام المؤسسة للابتكار البيئي من اجل فتح أسواق جديدة، استغلال منتجات الملكية الصناعية لحماية أفكار وإبداعات المؤسسة، جذب الاستثمار المسؤول اجتماعيا والمرافقة المالية لجهود الأعوان الاقتصاديين في مجال التنمية المستدامة.

2-3: تحقيق المؤسسة المستدامة للبعد الاجتماعي: إن المؤسسة المستدامة لا تكتفي فقط بتحقيق البعد الاقتصادي كما كان معمول به في ظل التنمية التقليدية بل تسعى هذه المؤسسة إلى المساهمة الجادة في تحقيق البعد الاجتماعي أيضا وذلك من خلال[1]:

– خلق وتوفير الظروف المواتية لتنمية وتطوير المهارات والكفاءات عن طريق إدارتها وتقييم دوري للاحتياجات التكوين الخاص بالعمال والموظفين ومكافأة السلوك الإبداعي.

– تشجيع التماسك الاجتماعي في المؤسسة ويتم ذلك من خلال مكافأة العمال والموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار الأداء الفردي الخاص بهم وإشراكهم في نتائج المؤسسة، ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف والقيود العائلية الخاصة بالعمال والموظفين في جدولة وتنظيم أوقات العمل وفترات الراحة، وأيضا في حالات إعادة هيكلة أو إعادة تنظيم المؤسسة لا بد من تشجيع مرافقه العمال والموظفين وتشجيع العمل الجماعي أو عمل الفريق والعمل المتعدد الحقول والتخصصات، مع تحسين الصحة والسلامة والنظافة داخل المؤسسة.

– تشجيع التنوع الثقافي والاجتماعي في المؤسسة وذلك من خلال تشجيع العدالة والمساواة والإنصاف بين العمال، ضرورة تشجيع وتعزيز المؤسسة لعدم التمييز والتنوع الثقافي، العمل على تعزيز وتشجيع توظيف الأفراد المعوقين، تشجيع وتعزيز توظيف العمال الكبار في السن وضرورة حقن المؤسسة بدماء جديدة من الجيل الجديد.

– إثراء العلاقات المهنية والحوار الاجتماعي وذلك من خلال تحسيس العمال والموظفين بمسؤولياتهم داخل المؤسسة، تنمية وتحسيس قواعد الحوكمة الفعالة، تحسين إدارة المعرفة وتشجيع وتعزيز الإصغاء والاستماع بعناية للعمال والموظفين أو ممثليهم.

– تشجيع وتعزيز الاستماع والحوار عن طريق إعلام السكان النائيين بمختلف نشاطات وأعمال المؤسسة.

– العمل بالمشاركة مع الجماعات المحلية من خلال تنمية وتطوير العلاقات مع المنظمات الغير حكومية، مشاركة المؤسسة في برامج القرض المصغر، دعم التجارة العادلة وتطوير قواعد وأسس المؤسسات باعتبارها كيانات قانونيه في حد ذاتها.

[1] - Sophie Liger-Tessier et Autres, **Entreprises et développement durable: Suivez le guide!**, Op.cit, http://www.reportingrse.org/force_document.php?fichier=document_211.pdf, le: 09/05/2018.

3-3: تحقيق المؤسسة المستدامة للبعد البيئي: المؤسسة المستدامة اليوم وفي ظل التوجه نحو الاستدامة أصبحت تهتم كذلك بالمساهمة البناءة في تحقيق البعد البيئي، وذلك من خلال المحافظة على البيئة الطبيعية من التلوث وحمايتها من الانبعاثات والغازات والمخلفات...الخ. ولا تكتفي فقط بتحقيق البعد الاقتصادي والمساهمة في تحقيق البعد الاجتماعي، ويتم ذلك من خلال ما يلي[1]:

- التأكيد على الإدارة السليمة للنفايات والمنتجات في نهاية دورة حياتها من خلال تصميم المنتجات الصديقة للبيئة.
- التقليل أو الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة (GES) ذات الصلة بنشاطات مؤسسه من خلال الاستثمار في ميكانيزمات المرونة إذا كان المجتمع يعتمد على نظام الحصص (quotas)، التخفيض من انبعاثات الغازات الدفيئة الناتجة عن تنقلات الموظفين، التخفيض من مهمات تنقل الموظفين وتشجيع نظام النقل الجماعي وتسهيل وتوفير وسائل أخرى لتنقل الموظفين كبديل للسيارات الفردية.
- تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة الناتجة عن نقل البضائع من خلال تعظيم شحن ونقل البضائع بأكبر قدر ممكن، استخدام وسائل النقل البري بأكثر فعالية والصيانة والمحافظة على وسائل النقل.
- تحسين ميزانيه الطاقة للمؤسسة من خلال اختيار الاعتماد على الطاقات المتجددة والاستثمار في المعدات الأكثر كفاءة وتقييم انبعاثات الغازات الدفيئة الناتجة عن نشاطات المؤسسة.
- تشجيع وتعزيز الممارسات الجديدة الخاصة بأصحاب المصلحة من خلال تمكين وتحسيس المستهلكين على المسؤولية البيئية وضمان ترقيه الممارسات الايكولوجية مع العملاء وتشجيع وتعزيز فرص البحث والابتكار من خلال الأسواق العمومية المختلفة.

المطلب الثالث: الاستدامة رهان رابح للمؤسسة الاقتصادية

يعتقد الكثير أن انتهاج الاستدامة في ظل الصعوبات الاقتصادية لا يعتبر خيار من بين الخيارات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية وأبعد من ذلك فهو غير مفروض عليها، إلا أن اختيار انتهاجه من طرف المؤسسات يمنح لها جملة من الامتيازات شريطة أن يستطيع صاحب المؤسسة الاستفادة من الفرص التي قد يمنحها. إن انتهاج الاستدامة يعتبر بالنسبة للمؤسسة أحد الوسائل التي تسمح لها بإعادة تحديد إستراتيجيتها الطويلة المدى ويعتبر أيضا أحد الوسائل التي يحقق لها التميز عن غيرها ويحسن تنافسيتها وهو بذلك أحد عناصر التموقع الاستراتيجي على الأجل المتوسط والقصير. وعليه فمزايا المؤسسة المستدامة تتمثل فيما يلي[2]:

[1] - Sophie Liger-Tessier et Autres, **Entreprises et développement durable: Suivez le guide!**, Op.cit, http://www.reportingrse.org/force_document.php?fichier=document_211.pdf, le: 09/05/2018.

[2]- Le développement durable, un atout pour votre entreprise, sequovia, 2010, http://www.sequovia.com/le-developpement-durable-un-atout-pour-votre-entreprise.php, le : 21/01/2017.

– **الاستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء:** إن إدماج الاستدامة في طرق وأساليب سير المؤسسة يسمح لها بالانخراط وانتهاج عملية التحسين المستمر، ويسمح لها مع مرور الزمن أيضا الحصول على آثار ايجابية تسمح بتحقيق وتلبية والاستجابة لكل متطلبات الزبائن دون التفريط في تحسين الإنتاجية مع الاهتمام بالبعد الاجتماعي.

– **الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر في انتهاج الاستدامة:** تعتمد الاستدامة على الإدارة الشاملة والطويلة الأجل وهذه الأخيرة ترتكز على مبدأ التحسين المستمر من خلال متابعة البيانات التي تسمح بقياس تأثير أنشطة المؤسسة ومقارنتها مع بيانات المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى العمل الجماعي والتنسيق بين العمال والموردين والزبائن (اعتماد مبدأ المصلحة المشتركة) واعتماد الشفافية اتجاه العمال والموردين والزبائن ومراجعة وتدقيق التحسينات المنتظرة.

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

– **الاستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة:** تسعى بعض المؤسسات مهما كان شكلها إلى الاهتمام وتطبيق الاستدامة وذلك عندما تحاول جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة ومحيط جد متقلب ويكون ذلك بالمحاولة بالاحتفاظ بنفس أصحاب الملكية وعدم اللجوء إلى الاستدانة الفائقة عن اللزوم أو الاعتماد على التمويل الذاتي بتطبيق سياسة للاستدامة، فمن بين العوامل التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها والتي من شأنها أن تحقق لها بقاءها ما يلي: الاقتصاد في استهلاك الطاقة وللموارد الطبيعة والتوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي والاجتماعي.

– **الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية:** الفعالية البيئية هي طريقة عملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال مردودها البيئي، فالفعالية البيئية هي طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي، وإن تشجع الفعالية البيئية يكون بأن تنتج أكثر بموارد أقل ويكون ذلك بإدماج عنصر يسمى بإعادة استعمال الفضلات منذ البداية في تصميم المنتوج وإنتاجه وكذلك بتفادي تبذير الموارد وبتفادي التلوث، وإن تحقيق الفعالية البيئية لا يكون باحترام التشريعات والقوانين فقط إنها أيضا

أداة تربط بين الأداء البيئي والمردود المالي. فتحسين طرق الإنتاج من شانه أن يحقق ايجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية[1].

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

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

– **تقوية وتدعيم الدعم الاجتماعي**: إن الدور الاجتماعي للمؤسسة يحتم عليها أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في الحياة الاجتماعية، ونتيجة للطلب المتزايد فإن المؤسسات يجب أن تعقد علاقات وطيدة بين كل الفاعلين المحليين، بالإضافة إلى مساهمتها في التنمية الاقتصادية، فهي مطالبة بتحسين مستوى المعيشة وبلعب دور ديناميكي في الحياة المجتمعي ويكون ذلك بالتكوين والاندماج المهني فهي بذلك مكان للاندماج الاجتماعي[2].

– **إشراك الأطراف ذات المصلحة في عملية الاتصال**: إن أهم ما يلاحظ على المؤسسات، أنها لا تعطي لعمليات الاتصال الاهتمام الكافي، فهناك نوع من التقصير من جانبها في هذا المجال، فهي بذلك لا يمكنها أن تتعرف على مدى الاهتمام الذي يخص به الغير للمؤسسة. فإن ممارسة الاستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام، فهي بذلك مطالبة على إشراك الأطراف ذات المصلحة في هذه العملية[3]، وإن المقصود بهؤلاء الأطراف هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمؤسسة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، وهم العمال والزبائن والموردين والنقابات والمستهلكين والبنوك والمجاورين للمؤسسة. إن هؤلاء الأطراف ينتظرون من المؤسسة

---

[1]– بوزيداوي محمد، **الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس المدية، العدد 03، أفريل 2015، ص 178.

[2]– الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، **الطريق نحو مستقبل أفضل يبدأ من المدرسة**، مرجع سابق، http://www.bidayaat.com/ar، تاريخ الاطلاع: 2016/11/19.

[3]– بوزيداوي محمد، **الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي**، مرجع سابق، ص 178.

أسلوب جديد في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على المعلومات وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد.

– **مراعاة الاستدامة في تقييم المؤسسات**: تحاول الهيئات المالية خاصة منها القارضة مراعاة الاهتمامات البيئية والاجتماعية بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل معها وهذا إضافة إلى تحليل المعطيات المالية المستمدة من المحاسبة للتأكد من الصحة المالية للمؤسسة، بل هناك مؤسسات مالية تعاقب المؤسسات التي لا تراعي الاهتمامات البيئية والاجتماعية وهناك أيضا من يشجع ماليا المؤسسات التي تسعى إلى احترام ذلك، كما أصبحت بعض المؤسسات المالية تمنح حوافز مالية للمؤسسات التي تهتم بالاستدامة وظهرت ما يسمى بصناديق النزاهة.

المطلب الرابع: المهام الأساسية لوظيفة الاستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية

تتمثل المهام الرئيسية لوظيفة الاستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية في:

01- الحوار مع الأطراف ذات المصلحة وتحديد رهانات المؤسسة: لعل من أهم تأثيرات وظيفة الاستدامة على أصحاب المصلحة بالمؤسسة هي[1]:

- توسيع دائرة أصحاب المصلحة بتلبية احتياجاتهم وإدخال مبادئ التضامن والمشاركة بينهم مع تحديدهم؛
- تبني مبادئ الإنصاف والعدالة الاجتماعية والتي تنص على إيجاد التوازن بين مختلف مصالح أصحاب المصلحة؛
- تحديد القضايا وتطلعات الأطراف ذات المصلحة مع إقامة شركات بينهم؛
- إنشاء شبكات وأدوات للحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛
- تشجيع وتنظيم الحوار من خلال إنشاء شبكات وأدوات للحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛
- الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار النزيه مع كل الأطراف ذات المصلحة من خلال الاعتماد على التدقيق الاجتماعي والشفافية.

02- تحقيق المواطنة المؤسسية: تسمح وظيفة الاستدامة بتغيير سلوك المؤسسة، تنظيمها، تخطيطها وحتى وظائفها، وهذا من أجل جعلها مؤسسات خضراء بوظائف مستدامة[2]، فعلى سبيل المثال إذا أخذنا نموذج المدخلات/مخرجات بالترتيب نجد أن وظيفة الاستدامة تساعد المؤسسات في ربط علاقات توريد مع موردين تراعى فيهم شروط تزويد المؤسسة بالمواد النظيفة لتتبع التلوث من المنبع، كما تحرص على الحصول على موارد طاقوية تتمتع بالكفاءة، وإذا جئنا

---

[1]- Gérard CHARREAUX, **Vers une théorie de gouvernance d'entreprise**, l'Université de Bourgogne, France, 1996, PP 10-18.

[2]– حمزة رملي، إسماعيل زحوط، **دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على مجمّع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة/ Groupe ZedPharme)**، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 21/20 نوفمبر2012 ، ص320.

إلى العملية الإنتاجية نجدها تستعمل أنماط الإنتاج الأنظف والإبداع فيما يخص الطرق والعمليات كتقنية "من المهد إلى المهد" وتقنيات التصميم الصديق للبيئة وتطبيق عمليات التمكين والتكوين لعمالها، بالإضافة إلى تغيير أنماط الممارسات التسويقية والأخذ بمبادئ التسويق الأخضر كما تقوم المؤسسات الاقتصادية اليوم بتغيير عمليات التدقيق والمحاسبة ضمن إطار المحاسبة الخضراء. وبذلك تقدم هذه المؤسسات اليوم منتجات نظيفة يشار عليها بمسمى "بيو BIO"[1].

03- إعادة تعريف وصياغة إستراتيجية المؤسسة: تسمح وظيفة الاستدامة بإعادة تعريف وصياغة إستراتيجية المؤسسة بحيث تشمل كل من الأبعاد الثلاثة للاستدامة (اقتصادية، اجتماعية وبيئية) في كل مصالحها ووظائفها وأقسامها (التسويق، المشتريات، تصميم المنتجات والخدمات...الخ) وفي كل العمليات أيضا على المستوى الكلي بما يتماشى مع الاستدامة، بالإضافة أيضا تسمح بتطوير وتنمية مؤشرات الاستدامة من خلال التشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة من أجل المقارنة بين الأداء البيئي، الاجتماعي والاقتصادي داخل وبين مختلف القطاعات الاقتصادية[2].

04- تحديد سياسة الاستدامة لتلبية التطلعات والقضايا، وذلك من خلال[3]:

- القيام بخلاصة للحوار مع الأطراف ذات المصلحة.
- القيام بخلاصة للحوار مع مسيري وأعضاء المؤسسة وتحديد سلوك الفاعلين في هذا القطاع.
- تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة (العوامل الداخلية والخارجية)، مع التمييز ما بين التشخيص الحقيقي والنظري.
- تحديد الإجراءات التصحيحية التي تسمح بعدم إظهار مواطن الضعف.
- التعرف على مجالات التميز واغتنامها (لتكن متميزا في بعض الجوانب).

05- نشر سياسة الاستدامة: تبين هذه المرحلة تقسيم الالتزامات ما بين المواقع والكيانات بالمؤسسة، حيث يتطلب ذلك وضع مشروع، والتركيز على المديريات الأخرى للمؤسسة، وتتمثل أهم مراحل هذه الخطوة في:[4]

- تحديد سياسة مقارنة بالوحدات التنظيمية، وحدات الأعمال، البلد، تبعا لتنظيم المؤسسة، تقديم قائمة الإسهامات الممكنة لسياسة الاستدامة للمؤسسة.

---

[1]- صلاح محمد الحجار، **نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية**، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص109-130.

[2]- Karen Delchet, **La prise en compte du déeveloppement durable par les enterprises**, entre stratégies et normalisation, Etude de la mise en oeuvre des recommandations du guide Afnor SD 21000, au sein d'un échantillon de PME francaises, THESE Pour obtenir le grade de Docteur, Sciences de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006, P 33.

[3] - Florence Emanuelli, Eva Pulcinelli, Johan Péan, **2éme Baromètre de la fonction développement durable des entreprises de SBF 120**, l'IAE Gustave Eiffel, Université Paris 12, France, 2010, PP 13-14.

[4] -Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la Contribution de l'Entreprise au Développement Durable**, Association Française des Entreprises pour l'Environnement, France, 2005, P 13.

– تحديد الموارد والأدوات اللازمة للاستدامة والتعرف على شبكة المراسلين داخل الكيانات ووحدات الأعمال.

– تعيين مستوى النشر والإدماج الحالية والمستقبلية وتعريف الفاعلين ومدى الإسهامات المحتملة وأهدافها الفردية والجماعية.

– تحديد العقوبات (إيجابية أو سلبية) وتدريب أعوان الشبكة على السيرورة والأدوات، تعيين نوع تنشيط الشبكات (تكرار اللقاءات، التبادل حول مواضيع...الخ).

06- مراقبة وتقييم سيرورة الاستدامة: إن الطلب المتزايد لالتزام المؤسسات بتبني وظيفة الاستدامة يترجم في الأخير بضرورة فرض الشفافية كمتطلبات للتحول لتطبيق هذه الأخيرة التي تولد الاحتياجات المتزايدة حول المتغيرات البيئية والاجتماعية. وتتمثل أهداف الرقابة والتقييم الخاصة بالاستدامة في[1]: تحديد مؤشرات الرصد وتقديم التقارير؛ تقسيم وترقية الشبكات؛ اختيار أداة للرصد وتقديم التقارير؛ جمع البيانات من خلال الشبكات وتوطيدها، قياس الأداء وتعديل الأهداف؛ التشجيع والمعاقبة وأخيرا إعداد تقرير الاستدامة مع نشر النتائج وإظهار الأداء للأطراف ذات المصلحة.

[1]- Mireille Chroleu Assouline, **Les stratégies de développement durable des enterprises**, CNDP, Paris, 2006, PP 32-39.

المبحث الثالث: مرتكزات تجسيد الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

بدأت المؤسسات الاقتصادية تعرف إقبالا كبيرا وإيجابيا على إدماج الاستدامة ضمن اهتماماتها التسييرية حيث أصبحت تهتم بهذا المفهوم وأصبحت معنية به وبتطبيقه، ولقد رافق ظهور مفهوم الاستدامة مفاهيم جديدة، بحيث أصبحت واقعا لا يمكن تجنبه ولا يمكن عزله عن الواقع الاقتصادي ولعل أهمها حوكمة الشركات، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الالتزام بأخلاقيات الأعمال، أصحاب المصالح وغيرها من المفاهيم، وبذلك أصبحت الاستدامة وما رافقها من مفاهيم تحديات جديدة مطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية. ومن هذا المنطلق ارتأينا وضع هذا المبحث الذي سنتناول فيه أهم المرتكزات الرئيسية لتجسيد الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في كل من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الالتزام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسة، حوكمة الشركات في المؤسسات وأخيرا الحوار مع الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسئولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن أيضا عما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية[1].

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

حتى وقتنا الراهن لم يتم تحديد تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، حيث لا تزال هذه المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية، ومن هنا تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة السوق ونطاق نشاط المؤسسة وأشكاله، وما تتمتع به كل مؤسسة من قدرة مالية وبشرية[2]، وقد أشار أحد الباحثين في هذا المجال (وانغ تشي يويه) في كتاب بعنوان" القدرة التنافسية – مسؤوليات الشركات المتعددة الجنسيات "الذي كان حصيلة مشروع بحوث حول المسؤولية الاجتماعية للشركات زار من خلاله مع زملائه أكثر من 30 شركة متعددة الجنسيات في اليابان وكوريا الجنوبية والولايات المتحدة وأوروبا، وتحدثوا مع ممثلي أكثر من 80 شركة أجنبية في الصين جاء فيه: إن أهم التحديات التي

[1]- حسين مصطفى هلالي، **الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية**، القاهرة، 2005، ص55.

[2]- عبد الله صادق دحلان، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس، 2004، ص15.

تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة هي كيفية فهم مسؤولية المؤسسة[1]، ولهذا السبب فإن هناك عدة تساؤلات من قبل المؤسسات لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية، وفي ما يلي سوف نقدم بعض التعاريف المهمة في هذا المجال، وهي كما يلي:

– تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات الاقتصادية لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية، البيئية، والاقتصادية في صنع قرارات، استراتيجيات، سياسات، قيم وثقافة المؤسسة الاقتصادية، العمليات والأنشطة داخلها، بشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات والعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، والمحافظة على صحة، سلامة، وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال"[2].

– كما تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها: التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف[3].

– في حين عرفها المنتدى الدولي لقادة الأعمال على أنها: ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين[4].

– كما تعرف المسؤولية الاجتماعية أيضا على أنها "الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات الاقتصادية أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية وكذلك في علاقاتهم مع الأطراف ذات المصلحة، فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هي التزامات قانونية سارية المفعول، ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك بالاستثمار في الرأسمال البشري، في البيئة، وفي العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة"[5].

– يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أيضا من خلال تطورها عبر التاريخ كما يلي[6]:

---

[1]– شين ولوه يوان جيون وشيوي شياو يان، **الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية**، http://www.chinatoday.com.cn/Arabic/، تاريخ الاطلاع: 2017/02/29.

[2]- Commission des communautés européennes, **livret vert**, promouvoir le cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 2001, P 7.

[3]- Marie-françoise GUYONNAUD et Frédérique WILLARD, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, CAP2D / ERM, PF 3169, Agence de l'environnement et de la maitrise de l'énergie ADEME, France, Mars 2004, P 05.

[4]– هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، **القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد3، العدد04، 2017، ص105.

[5]- D. Wolff et F. Mauléon, **Le management durable l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**, Lavoisier, Paris, 2008, P 135.

[6]– نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006، ص197.

- **بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية:** المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اِجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها؛
- **بالعلاقة مع المصلحة الذاتية:** المسؤولية الاجتماعية هي إلزام رجال وشركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم؛
- **بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال:** المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الاِلتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تنسجم مع قواعد ومتطلبات البيئة والأطراف المؤثرة فيها؛
- **بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة:** المسؤولية الاجتماعية هي الحدّ الأدنى الأخلاقي المطلوب الاِلتزام به لضمان اِمتثال شركات الأعمال للقانون وللمعايير وللقيّم الاجتماعية.

ومن خلال ما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها عبارة عن التزام لتحقيق الاستدامة والتي تمثل نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين؛ أحدهما داخلي ويتمثل في إسهام المؤسسة الاقتصادية في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والبعد الخارجي ينعكس في مبادرات المؤسسة الاقتصادية في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع، فهي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الاقتصادية، فهي تتجاوز مجرد الامتثال للقانون، بل تهدف إلى التوفيق بين ما يتوقعه المجتمع، وما تتوقعه المؤسسات الاقتصادية، من خلال سد الفجوة الموجودة بين المؤسسات الاقتصادية وأصحاب المصالح، لأنه غالبا ما يكون هناك تناقض بين توقعات المؤسسة الاقتصادية وتوقعات ومطالب أصحاب المصالح.

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكننا أيضا أن نستنتج مجموعة من الخصائص للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تتمثل في:

- التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؛

- الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءا من ثقافة التسيير بها وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية؛ هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابلا يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها؛

- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه؛

- الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييرا في ثقافة التسيير بها؛

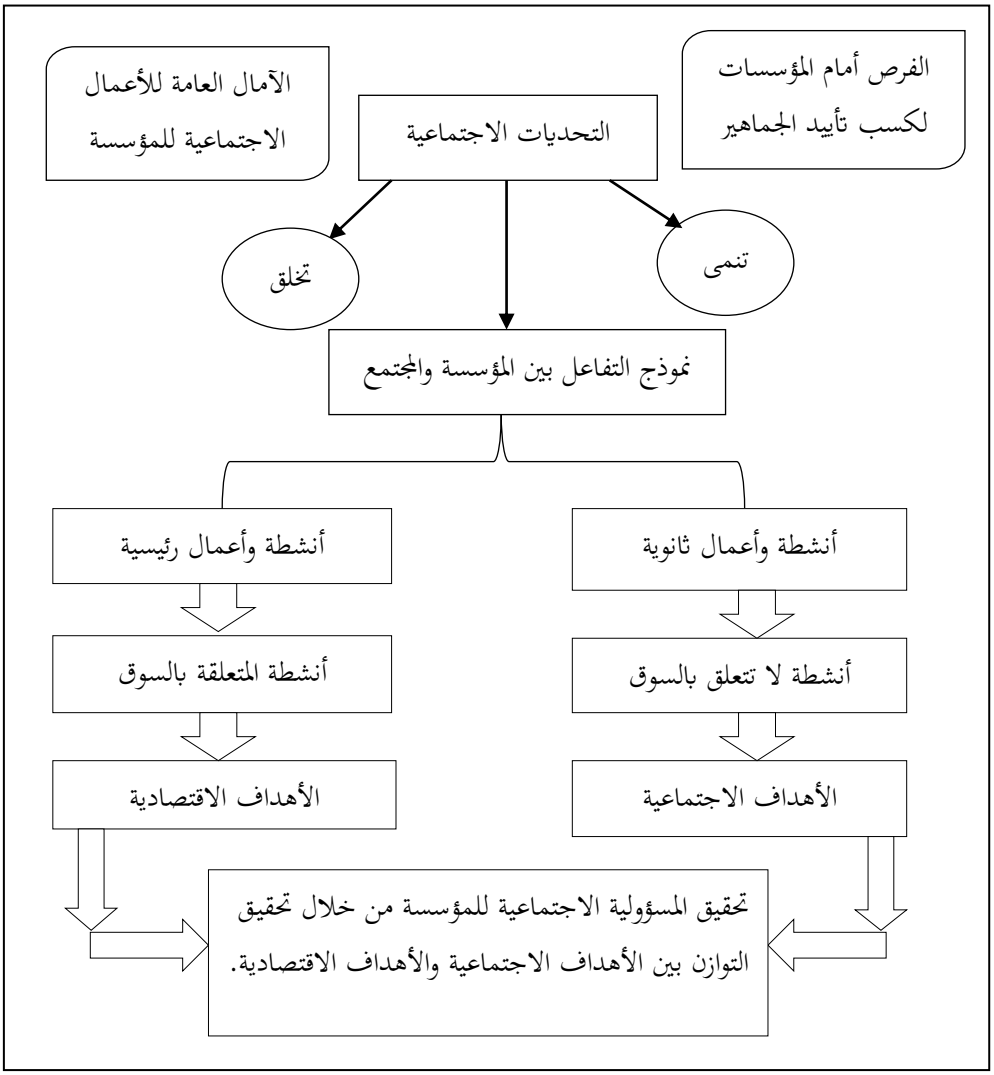
– عنصر"الشفافية" والذي يرتكز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الجيدة للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها؛

– القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح "مواطنة" وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع (المحيط) الذي تعمل فيه.

الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

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

الشكل رقم (1-9): أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2007، ص23.

ومن الشكل أعلاه يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تسمح بـ:

- تحقيق توازن بين مصلحة المساهمين ومصالح الفئات الأخرى، وهذا بدوره يخلق نوعا من الأنصاف والعدالة كما يخلق الرضا لأفراد المجتمع؛
- تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ولن يكون ذلك بمعزل عن التأثيرات الاجتماعية السائدة في المجتمع؛
- إن المجتمع من خلال عناصره وفئاته المختلفة يعتبر صاحب الفضل الأول في نجاح المؤسسة وتحقيقها للأرباح، فلا أقل من مراعاة عدالة الاهتمام بهذه العناصر والفئات ليستمر للمؤسسة نجاحها وتحافظ على تحقيق أرباحها؛
- تعظيم الأرباح في الأجل القصير واستمرار هذه الأرباح في التطور بمعدلات مناسبة مما يسمح بتحسين سمعة المؤسسة في الأجل الطويل، وهذا بدوره يؤدي إلى توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف؛
- استفادة العمال من الأرباح التي تحققها المؤسسة، مما يحقق لهم الرقي والرفاهية باعتبارهم عنصرا من العناصر الرئيسية التي ساعدت في تحقيق هذه الأرباح؛
- استمرار أصحاب المصالح الخارجيين في التعامل مع المؤسسة، ذلك أنها توفر لهم الشعور بالأمن والأمان والسلامة، والذي يحقق ذلك هو إمداد هؤلاء بالمعلومات الصحيحة والدقيقة؛
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.

الفرع الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

حاول بعض الباحثين تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يمكن أن يغطي مجموعة من الأبعاد ويرون أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وحسب تأثير فئات أصحاب المصالح، ويمكن اختصار هذه العناصر في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1-6): عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم، زيادة قيمة المؤسسة، رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	أجور ومرتبات مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، إعلان صادق وأمين، منتجات أمينة عند الاستعمال، التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن، التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، تقليل المخاطر البيئية، وضع مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة؛ اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية، اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية، جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد، ترشيد استخدام المياه، معالجة المخلفات، حماية التنوع البيئي.
المجتمع المحلي	دعم البنى التحتية، احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك، محاربة الفساد الإداري والرشوة، دعم مؤسسات المجتمع المدني، دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق، تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي، احترام مبدأ تكافؤ الرص بالتوظيف، احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز، تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.
الموردون	استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تطوير المواد المجهزة، تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.
المنافسون	منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من الآخرين طرق غير نزيهة.
الأقليات وذوي الحاجات الخاصة	عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة في الوظيفة والعدالة في الوصول للمناصب العليا، تجهيزات للمعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح، الاهتمام كبار السن والمتقاعدين، الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الطفل.
جماعات الضغط الأخرى	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام، الصدق والشافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002، ص217-218.

الفرع الرابع: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

حتى تنجح هذه المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي[1]:

– ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات، مرورا بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تتفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجبا عليها؛

– أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة؛

– أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات، ويتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية؛

– يجب على المؤسسة أن تخصص مسئولا متفرغا تفرغا كاملا لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة؛

– من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقق المشاريع والبرامج الكبيرة؛

– الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسئولين عنها على تنفيذها طبقا لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج؛

– إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المؤسسة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهذر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المؤسسة المعنية.

---

[1]– محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2009، ص 180.

وفي الأخير يمكننا القول بأن هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد المؤسسات على أن يصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءا منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

المطلب الثاني: الالتزام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسة الاقتصادية

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة وأصبحت المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة وحلت أخلاقيات الأعمال محل الربح الذي ظل ولعقود طويلة مركز الاهتمامات وهذا من أجل بلوغ الاستدامة.

الفرع الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال

ليس هناك تعريف دقيق ومحدد لأخلاقيات الأعمال، فالعديد من المختصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعدهم على فهم هذا المصطلح ومدلوله، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- عرفها فالوك (Valock) بأنها: الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد[1]. وهذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الأعمال بعدا علميا ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة، حتى لا تصبح أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المختلفة. وفي هذا الاتجاه نجد أن بيتر دراكر (P.F.Dracker) يرى أن الأخلاق في الإدارة هي: العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف[2]، ليضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعدا موضوعيا.

- كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتمثل خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار وانتقاء البديل الأخلاقي من بين البدائل المتاحة والذي يرضي كافة أصحاب المصالح[3].

- يشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية[4].

---

[1] - P.W.Van Valock, **Ethics of Management**, in H.B.Maynard, (Editor) Handbook of Business Administration, McGraw – HillBook Co. N.Y, Part I, 1967, P 471.

[2]- نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال**، مرجع سابق، ص17.

[3]- بن نامة فاطمة الزهرة، العشعاشي تابت وسيلة، **أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، المجلد 2، العدد 3، ص 45.

[4]- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، 2009، ص434.

– إن أخلاقيات الأعمال تشير بأنه يوجد مبادئ أو قواعد محددة يجب احترامها، ويمكن تعريفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموما[1].

فمن التعاريف السابقة الذكر يمكننا إعطاء تعريف شامل لأخلاقيات الأعمال: فهي عبارة عن مفهوم ينطوي على معان متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بل إن هناك اختلاطا في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات الأعمال استخدام الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المؤسسة، وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل وتأثيرها على رفاهة الناس والبيئة، بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يمكن أن يشير أيضا إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين، وأخيرا فإن أخلاقيات الأعمال أيضا قد تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة، والثقة، والصدق) في العمل.

الفرع الثاني: أهمية أخلاقيات الأعمال في المؤسسة الاقتصادية

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي على صعيد الفرد في المؤسسات يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المؤسسة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، فأهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات الاقتصادية جراء التزامها الأخلاقي في العمل ما يلي[2]:

– في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المؤسسة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بالتأكيد سيكون واضحا على المدى الطويل؛

– قد تتكلف المؤسسات كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، فالتصرف الأخلاقي يضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية؛

– إن الحصول على شهادات عالمية مثل شهادة نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، فيقترن بالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية لذا فان الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي؛

– تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية؛

---

[1]- André BOYER, **l'impossible éthique des entreprises**, éditions d'organisation, 2002, P 04.

[2]– أحمد محمود حبيب البوتي، **أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري**، دبلوم عالي إدارة أعمال، هيئة المعاهد التقنية أربيل، المعهد التقني، العمادية، www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf، تاريخ الاطلاع: 2017/11/01.

– إن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضع المؤسسة في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة، في حين تجاهل هذه الأخلاقيات يعتبر نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة.

– تساعد في إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التنويع والتي تعد من الحاجات التي تتطلب اهتماما واسعا في منظمات الأعمال لأنها تقود إلى ما يميز المؤسسة عن غيرها في ميدان نشاطها.

– الالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة نتيجة وجود الأمانة في إدارة الوقت والجهد والسلوك[1].

المطلب الثالث: حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي حدثت في العديد من الدول، والتي ترجع أغلبها إلى وجود فساد إداري ومحاسبي ومالي، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلى دور مدققي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات وذلك على خلاف الحقيقة. فالحوكمة كفكرة وكمصطلح شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية نتيجة لقصور الإدارات الحكومية عن تحقيق ذلك بفعالية.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

نظرا لتداخل مفهوم حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات والذي بدوره يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، فلم يتم التوصل إلى تعريف موحد ومتفق علية للمصطلح على الصعيد العالمي، فمن الإدارة الرشيدة إلى الإدارة الحكيمة، التحكم المؤسسي فحوكمة الشركات، وبالرجوع لأهم الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات، فقد تم نسب نشأتها من خلال مناقشات (A .Berle) و(G. Means) سنة 1932عن آثار فصل الملكية عن وظيفة اتخاذ القرار في كبرى شركات الأسهم بالو.م.أ، مما يترتب عن ذلك خطر انتهاك حقوق صغار المساهمين من طرف المسيرين الذين عادة ما يتهربون من آليات المراقبة[2]. ولقد توالت بعدها التنظيمات الفكرية حول الحوكمة المؤسسية من خلال أعمال (A.Achain) و(H.Demtez) سنة 1972 وأعمال (M.C. Jensen) و(W.H.Meckling) سنة 1976 وأعمال (E.F.Fama) سنة 1980[3].

---

[1]– هبة كامل، **تعريف أخلاقيات العمل**، منصة موضوع كوم ، 2017، http://mawdoo3.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/01.

[2]– رقايقية فاطمة الزهراء، **مساهمة حوكمة الشركات في الحد من أثار المحاسبة الإبداعية على مصداقية القوائم الدالية– دراسة ميدانية**، الملتقى الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25–26 نوفمبر 2013، ص4.

[3]- Tomoyo Matsui, **Corporate Governance and closey –held Companies in Japan**, in Corporate Governance in 21st Century, PEFC, USA, 2008, P 108.

وعلى ضوء ذلك تتعدد وتتفاوت وجهات النظر للمصطلح فبعضهم ينظر له من **الوجهة الاقتصادية** على انه الآلية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل اللازم وضمان تعظيم قيمة الأسهم فيها واستخدامها في المدى البعيد، وآخرون ينظرون له من **الناحية المحاسبية** باعتبارها في مجملها مجموعة من الآليات النظامية والمالية التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب رأس المال المستثمر في المؤسسة ، وهناك من ينظر لها من **الناحية القانونية** ليعكس طبيعة العلاقة التعاقدية التي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة والمديرين من جهة أخرى، وفئة أخرى تنظر له من الزاوية **الأخلاقية والاجتماعية** بالتركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تأمين حقوق صغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة[1]، هذا ويؤكد كل من (Solomon، Cunningham، Mitchell) سنة 1996 و(Monks Nell، Minow Robert) سنة2001 على ذلك من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسة لحل مشكلة الوكالة، على اعتبار أن مفهوم حوكمة الشركات يعتبر نظاما بمقتضاه تدار المؤسسة وتراقب، كما أن مبادئها تؤكد على مسؤوليات مجلس الإدارة بما يضمن أداء حقوق المساهمين وتحقيق العدالة بالمؤسسة[2]، بما يدعم ذلك آليات الإفصاح والشفافية خصوصا للمؤسسات المتداولة في أسواق المال[3]، وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الحوكمة تعني مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين[4]. وعرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة أيضا على أنها هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها[5].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف لحوكمة الشركات على أنها مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

تسعى حوكمة الشركات من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات،

---

[1]- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ التجارية**، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 9.

[2]- عائشة سلمى كيحلي، راضية كروش، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة المعلومة المحاسبية والإفصاح المحاسبي – حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية**، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر2013، ص732.

[3]- Tomoyo Matsui, **Corporate Governance and closey –held Companies in Japan**, op cit, P 108.

[4]- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، على الموقع الالكتروني: http:// www.OECD.org، تاريخ الاطلاع: 2016/02/10.

[5]- محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، مؤتمر دولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، ديسمبر2012، ص12.

بالإضافة أيضا إلى وضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة. ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق الحوكمة بما يأتي[1]:

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة؛
- إيجاد ضوابط، قواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في المؤسسة؛
- فرض الرقابة الجيدة على الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين قدرتها التنافسية؛
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي؛
- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية للحد من الفساد.
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية؛
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة؛
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهمات واختصاصات وصلاحيات تحقيق لرقابة فعّالة ومستقلة؛
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يُسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.

الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

لقد ظهرت العديد من المبادرات الهادفة لوضع مبادئ لحوكمة الشركات، تهدف إلى تعزيز الإصلاحات والتطبيق السليم لها، ولعل أهم هذه المبادئ ما يلي[2]:

- **حقوق المساهمين:** تشمل حق نقل ملكية الأسهم، التصويت في الجمعية، اختيار مجلس الإدارة، الحصول على عائد من الأرباح وتدقيق القوائم المالية.

- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** يقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الإطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين.

---

[1]- محمد زرقون، جميلة العمري، **دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات**، مؤتمر دولي: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرْموك، الأردن، 2013، ص87.

[2]- فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، رسالة ماجستير غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2011، ص12.

- **دور أصحاب المصالح**: ويتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك تلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

- **الإفصاح والشفافية**: ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبالدقة الكافية.

- **مسئوليات مجلس الإدارة**: تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**: يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

أما من وجهة نظرنا نحن فإنه لكي يتم التطبيق الجيد لهذه المبادئ في المؤسسات يجب مراعاة مجموعتين من المحددات والتي تتمثل في[1]:

المحددات الداخلية: تشير هذه المحددات إلى القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، مثل الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المدراء التنفيذيين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المؤسسة للنشاط الاقتصادي مثل :قوانين سوق المال، الشركات وتنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، البنوك وسوق المال، كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية وهيئة سوق المال والبورصة، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المدققين، المحاسبين، المحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها، هذا بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل: مكاتب المحاماة والتدقيق، التصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

[1]- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص24/23.

المطلب الرابع: ممارسة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من خلال الحوار مع الأطراف ذات المصلحة

إن ممارسة الاستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يجب أن يحفز هذه الأخيرة على إشراك أصحاب المصالح في هذه العملية، ذلك أن المؤسسة الاقتصادية التي ترغب في إدماج أبعاد الاستدامة في إدارتها يجب أن تضع ضمن أهدافها ليس فقط تعظيم الأرباح لصالح المساهمين فقط ولكن تحقيق التوازن بين المصالح التي قد تكون متناقضة لكل أصحاب المصالح.

الفرع الأول: مفهوم أصحاب المصالح في الفكر التنظيمي

إن درجة الاهتمام بالاستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية يعكس مستوى الوعي الذي يتحلى به المسيرون خدمة لغايات وأهداف دائما متضاربة متأتية من جهات مختلفة تسمى في أدبيات التنمية المستدامة بأصحاب المصالح، حيث يقع على عاتق المؤسسة ضرورة تحقيق التوافق بين هدفها العام وبين مجموعة الأهداف المتعددة والمتضاربة لهذه الأطراف، فبقدر الاهتمام الذي توليه المؤسسات لهؤلاء الأطراف يظهر مدى الاهتمام بتطبيق الاستدامة. فالمقصود بأصحاب المصالح هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمؤسسة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، فبالنسبة للمؤسسة يندمج مفهوم تطبيق الاستدامة ضمن المنطلق الذي تسير عليه نظرية الأطراف ذات المصلحة، هذه النظرية تشغل حاليا اهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذلك مسيري كبريات الشركات في العالم[1].

على الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون بأن الجذور الأولى لمفهوم أصحاب المصلحة نشأت من ضمن أعمال عالم الاقتصاد الأسكتلندي آدم سميث (Adam Smith) سنة 1759، وكذلك عام 1932 عبر كتاب (The Modern Corporation and Private Property) لمؤلفيه عالمي الاقتصاد الأمريكيين أدولف بيرلي (Adolf Berle) وقاردينر مينز (Gardiner Means). في حين يعد أول ظهور لهذا المفهوم كان في عام 1963 من خلال وروده في مذكرة داخلية تعود لمؤسسة ستانفورد للأبحاث (Stanford Research Institute)، إلا أنه هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة الاقتصادية بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث بونروز (Penrose) وكان ذلك سنة 1959 إذ يعتبر أحد الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصالح[2]، وفيما بعد قام بروفيسور إدارة الأعمال إدوارد

---

[1]– العايب عبد الرحمن، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، مرجع سابق، ص 79.

[2] - Eric PERSAIS, **les rapports sociétaux: enjeux et limites**, Revue Française de Gestion, Paris, France, n° 152, September – Octobre, 2004, P 168.

فريمان (Edward Freeman) سنة 1984 بتطوير هذا المفهوم والذي أسس منه نظرية عرفت بنظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)[1]. ومن بين التعاريف المقدمة لتعريف مفهوم أصحاب المصالح نجد:

– تعريف معهد ستانفورد للأبحاث (Stanford Research Institute) سنة 1963، حيث يعرف أصحاب المصالح على أنهم كل شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين بدون دعمهم تزول المؤسسة من الوجود، أي كل من المساهمين، الموظفين، المستهلكين، أصحاب رأس المال والمجتمع[2].

– تعريف فريمان (Edward Freeman) لأصحاب المصالح على أنهم كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال، وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون[3].

– تعريف دايفيد ريد (David L. Reed) وآخرون لأصحاب المصالح على أنهم الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل، أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح المؤسسة[4].

– تعريف بيترا كونكل وآخرون لأصحاب المصلحة على أنهم الأفراد أو المؤسسات المهتمة بمسار تطويري معين أو لديها قرار محدد، ويمكنها أن تظهر في شكل فرد أو ممثل لمجموعة ما، وهي تؤثر إما بنفسها على قرار ما، أو تكون العناصر الأساسية عند التنفيذ أو تكون ذات صلة مباشرة بعملية التنمية[5].

واعتمادا على ما سبق وفي محاولة لوضع تعريف شامل لأصحاب المصلحة يضم كل الأطراف دون استثناء، نقترح التعريف الإجرائي الآتي: أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية هم كل المجموعات المفتاحية والأطراف الضرورية والرئيسية المسئولة عن استمرارية وبقاء المؤسسة والمحافظة عليها، بحيث يمكن أن يكونوا فرد أو جماعة، أشخاص طبيعيين أو معنويين، حالين أو مستقبليين يملكون عقودا صريحة أو ضمنية مع المؤسسة؛ ويؤثرون أو يتأثرون بصفة مباشرة أو غير مباشرة بممارسات المؤسسة وبأهدافها وعملياتها سواء نشطت أم لم تنشط.

وقد حاول باحثون كثيرون تقديم قائمة مفصلة بهؤلاء الأصحاب كما حاول آخرون القيام بتصنيف هؤلاء الأطراف حسب درجة تأثيرهم في المؤسسة، بالنسبة للقائمة فقد تم حصرهم في كل من الزبائن والموردون والعمال والمساهمون

---

[1] - R. Edward Freeman, **Strategic management: A stakeholders approach**, Cambridge university press, 1984, P 45.

[2]- Astrid Mullenbach-Servayre, **L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises**, La Revue des Sciences de Gestion, Université Paris II Panthéon-Assas, janvier-février 2007, Vol 1, N ° 223, P 111.

[3]- Yvon Pesqueux, **Stakeholders in perspective**, Corporate Governance the international journal of business in society, EABIS and EFMD, vol 5, 2005, P 6.

[4]- david L reed, R. Edward Freeman, **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**, California Management Review, the regents of the university of California, vol 27 n° 3, 1983, P 89.

[5]– بيترا كونكل، سيلفينه جيرلاخ، فيرا فريج، ترجمة محمد عبد الهادي، **التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه**، معهد الريادة الجماعية، إنتير، 2014، ص20.

وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون، أما فيما يخص التصنيف فهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، الأساسيين والثانويين ويأتي على رأس هذا التصنيف كلاركسون (Clarkson) سنة 1995 حيث اعتبر أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيين والثانويين، فالأساسيين هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين والعمال والموردون والزبائن، أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة[1]. وهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، المباشرين وغير المباشرين ويأتي على رأس هذا التصنيف (Caroll وNasi) في دراسة صدرت لهما سنة 1997 والتي تم فيها تقسيمهم إلى أصحاب المصالح المباشرين وأصحاب المصالح غير المباشرين، فحسب صاحبي الدراسة من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح المباشرين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمؤسسة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن، في حين أن أصحاب المصالح غير المباشرين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة[2]. وعلى الرغم من المحاولات المتكررة لتصنيف أصحاب المصالح، إلا أن هناك من يرفض أي تصنيف يعطى لأصحاب المصالح، منتقدين بذلك كل ما جاء به كلاركسون (Clarkson) وكارول (Caroll) ومن تبعهم في تصنيف أصحاب المصالح. ويأتي على رأس المنتقدين والرافضين للتصنيف الباحث الأمريكي ميتشل (Mitchell) الذي يرى أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة لأصحاب المصالح على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تصنيف لأصحاب المصالح فهو غير مؤسس[3].

ولهذا سوف نحاول في بحثنا هذا قدر الإمكان على التعرف على أهم أصحاب المصالح وعلاقتهم بالمؤسسة الاقتصادية من أجل سردها وعرضها بنوع من التفصيل، وهي موضحة في الشكل الموالي:

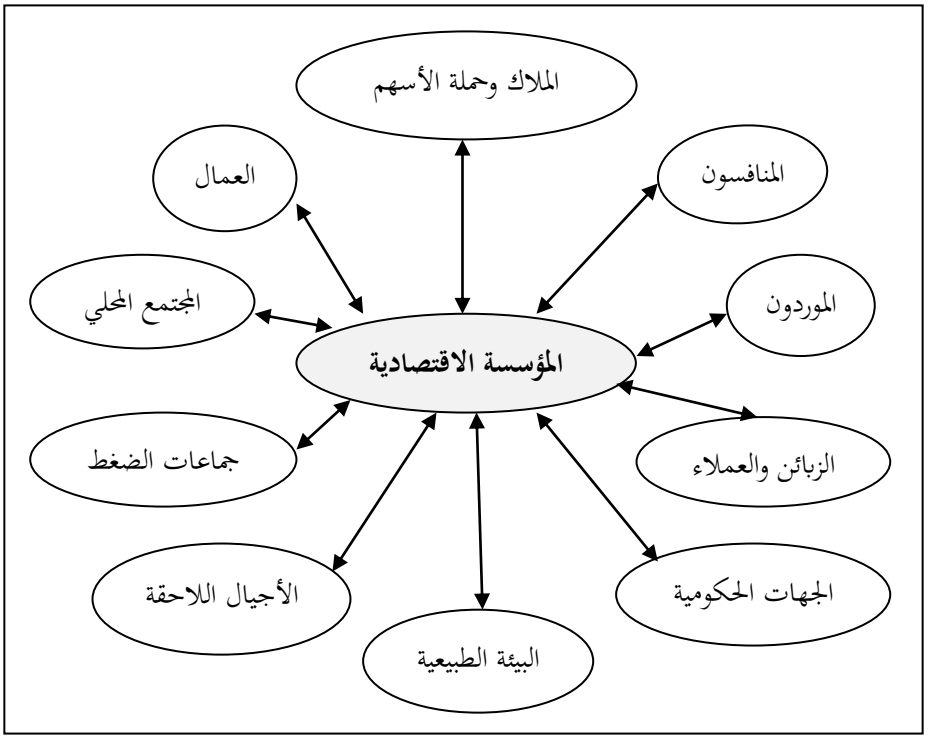
---

[1]- سعد العنزي، **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص6.

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

[3] - Eric PERSAIS, **les rapports sociétaux: enjeux et limites**, Op.Cit, P 169.

شكل رقم (1-10): أهم أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث.

فمن خلال ما ظهر في الشكل أعلاه سنحاول تقديم بعض التفصيلات والتوضيحات لأهم الأطراف ذات المصلحة على النحو التالي:

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

[1]- العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، **إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيب وفنون الطباعة – برج بوعريريج**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص10.

الزبائن والعملاء: إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها زبائن وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات، وإن ما يرجوه الزبائن من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات بالإضافة إلى رصد آراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم والاهتمام بالخصائص الاجتماعية والبيئية لها، على هذا النحو يصبح المستهلك عنصرا فاعلا وله القدرة على اختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة، إذن فمصالح العملاء تتجه نحو (الجودة، الخدمات والأسعار)، في حين تكون مساهمتهم عبر (الولاء، تحسين السمعة والاستمرار)[1].

العمال: تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبرون مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز، فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل[2].

الموردون: يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة والوثيقة جدا، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها ويتعلق الأمر بخلق نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل، وليس الهدف هو الحصول على أفضل الأسعار فقط بقدر ما هو الحصول على خدمات ومنتجات ذات نوعية جيدة وخلال فترات دائمة ومستمرة وبذلك تعم الفائدة كلا الطرفين أي المؤسسة والموردين، وتنصب مصلحة الموردون أيضا حول (الإبقاء على علاقة توريد مستقرة ومستدامة ورفع هامش الربح واكتساب المزيد من المناقصات)، في حين يبرز إسهامهم حول (الكفاءة وانتظام مواعيد التسليم وسلامة المنتجات وكفاءة الخدمات)[3].

المجتمع المحلي: يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وإن حياة وتطور المجتمع والتجمعات المحلية تعتمد وبشكل مباشر على التأثيرات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يخص توفير مناصب الشغل، بالإضافة إلى مساهمة الضرائب والجمعيات في المحافظة على الخدمات العامة وكذا التجارة،

---

[1]- سعد محمد السياري، **مفهوم الحوكمة .. أصحاب المصلحة**، صحيفة مال الاقتصادية، 2019/01/01، نشر شركة سهيل الدولية، السعودية، https://www.maaal.com/archives/20190101/116831، تاريخ الاطلاع: 2020/05/23.

[2] -Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, **The Stakeholder Theory**, Stakeholder Theory of the MNC, December 2006, P 7.

[3]- سعد محمد السياري، مرجع سابق.

والمؤسسات الاقتصادية مجبرة على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية لتلك المؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع والمؤسسة الاقتصادية التي ترى نفسها متحلية بالمسؤولية الاجتماعية عليها أن تجد أساليب وطرقا تسعى من خلالها إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي من خلال تكوين الروح الجماعية التي تجعل منهم كيان واحدا موحدا[1].

البيئة الطبيعية: ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان أولا وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار، وهي تقاس مثلا على المدى القصير بعدد الاجتماعات، عدد الشكاوى المتعلقة بهيئة حماية البيئة، عدد المجابهات الغير الودية، عدد مرات تكوين الائتلافات وعدد القضايا المرفوعة، أما على المدى البعيد فمثلا فهي تقاس بعدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة[2].

جماعات الضغط: منذ ثلاثة عقود تقريبا تجمعت بعض الهيئات التي لها أثر دولي تحت لواء منظمات غير حكومية يكمن دورها في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية التي تطالب من مسيريها بأن يكونوا أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السيئ للنفوذ الذي تحوز عليه بعض المؤسسات مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلويث البيئة. وتعاني كثيرا كبريات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها كأن تطالب مثلا من الرأي العام من مقاطعة منتجاتها وقد يترتب عليه أيضا آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة وانسحاب المستثمرين. ومن الأمثلة على جماعات الضغط يمكن ذكر كل من منظمة العفو الدولية ومنظمة السلام الأخضر (PEACE GREEN) وأطباء بدون حدود والصندوق العالمي للطبيعة (WWF) وكذا رابطة فرض الضرائب على المعاملات المالية (ATTOC) لمساعدة المواطنين. ولتفادي الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسات نتيجة تصرفات جماعات الضغط، تقوم بعض المؤسسات بإبرام علاقات مع بعض المنظمات غير الحكومية من خلالها تسعى إلى تنمية ورفع الوعي البيئي والاجتماعي لدى الرأي العام وتبرهن أن تصرفاتها كلها تنصب تحت ما تقتضيه المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للشركات[3].

---

[1]- منال محمود، **التنمية والمجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2001، ص5.

[2]- محمد خطاب، **أصحاب المصالح – مفهوم، أنواع، التعارض بينهم، وقياس رضاهم**، مقال منشور على موقع أسود البيزنس، 2018/20/03، https://www.business4lions.com/2018/03/Who-does-the-organization-deal-with-and-is-there-a-conflict-between-interests.html، تاريخ الاطلاع: 2020/05/23.

[3]- العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، **إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيب وفنون الطباعة – برج بوعريريج**، مرجع سابق، ص10.

الجهات الحكومية: تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تعير لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة، فترتكز مصلحتهم حول (الامتثال، إتباع القوانين، المساهمة في الاقتصاد المحلي، المساهمة في معضلة البطالة والجباية)، في حين تبرز إسهاماتها من خلال (تعزيز المناخ التجاري والاستثماري، الترخيص والاعتماد، الدعم بسياسات الاقتصاد الكلي)[1].

المنافسون: تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وألا تكون منافسة غير عادلة وشريفة، وباعتبارهم إحدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها[2].

الأجيال اللاحقة: تعتبر الأجيال المستقبلية أيضا من أصحاب المصلحة للمؤسسة من خلال تلبية احتياجاتهم، فمسؤولية المؤسسة لا تقتصر فقط اتجاه مساهميها أخذا بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، ولكن تشير أيضا إلى مسؤوليتها اتجاه الإنسانية ككل، أي اتجاه البيئة وتجاه الأجيال المقبلة بطرق ليست فقط قابلة للحياة اقتصاديا وسليمة بيئيا وعادلة اجتماعيا، بل يسمح أيضا للأجيال القادمة أن تفعل الشيء نفسه[3].

الفرع الثاني: توقعات مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية من خلال ممارسة الاستدامة

لقد أصبح من حق أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المؤسسة الاقتصادية أن يعرفوا النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه وعن تصرفات مسيريها، ذلك أن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للمؤسسة فحسب والمتمثلة في قيمتها السهمية بل يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الانحرافات البيئية والاجتماعية والتي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس. لذلك، لقد أصبح مهما أن تعطي المؤسسة الاقتصادية الاهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع أصحاب المصالح، وكل تقصير من جانب المؤسسة في هذا المجال لا يسمح لها بالتعرف على مدى اهتمام الغير بالمؤسسة، وإن ممارسة الاستدامة على مستوى هذه المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام، فهي بذلك مطالبة بإشراك أصحاب المصالح في هذه العملية[4]. والجدول الموالي يبين توقعات مختلف أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المؤسسة الاقتصادية من خلال ممارسة الاستدامة.

---

[1]- سعد محمد السياري، **مفهوم الحوكمة .. أصحاب المصلحة**، مرجع سابق، https://www.maaal.com/archives/20190101/116831، تاريخ الاطلاع: 2020/05/23.

[2]- Michael e. porter, **competitive strategiy techniques for analyzing industries an competitors**, the free press, 1985, P 23.

[3]- Sofiane Hamadouche, **The Importance adoption of Corporate Social Responsibility for Sustainable Development**, Global Journal of Economic and Business, Science Reflection, Vol. 2, No. 1, February 2017, P 28.

[4]- عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، **إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص 41.

جدول رقم (1-7): أمثلة عن توقعات مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال ممارسة الاستدامة

الأطراف ذات المصلحة	الجانب الاقتصادي	الجانب الاجتماعي	الجانب البيئي
المساهمون والملاك	النتائج المالية.	التحكم في المخاطر المرتبطة بصورة المؤسسة، توقع وتسيير المخاطر.	التوقع والتحكم في المخاطر، الشفافية.
السلطات العمومية	المساهمة في الثروة الوطنية والمحلية.	احترام القوانين المتعلقة بتشريعات العمل.	احترام التشريعات والقوانين.
البنوك وشركات التامين	الاستمرارية، ضمان الإمداد بالاحتياجات من رأس المال المتداول، رسوم الترميم.	توقع الاحتياجات بإعادة التصنيف لأجل التقليل من التكاليف، حوادث العمل.	التحكم في المخاطر البيئية وتأثيراتها المالية وحوادث العمل بما في ذلك المقاولين من الباطن.
العمال والنقابات	العدالة الاجتماعية، الأجور.	التحفيز، الاستشارة الداخلية، التكوين، تطوير قدرات ومهارات العمل.	احترام البيئة المحلية.
الزبائن	الضمان، الجودة.	الأخلاق، الآداب، التجارة العادلة.	استهلاك الموارد.
الموردون	علاقات شراكة طويلة الأمد	التمسك بالحاجات الأخلاقية	نمذجة الخصائص الفنية
المناولون	المكافأة العادلة، الإعلام بتوجيهات وأفاق التطور واستمرارية التعاون.	نمذجة المتطلبات المتعلقة بشروط الإنتاج وطرق الرقابة والمراجعة.	التعريف الواضح بالمتطلبات البيئية بخصوص المنتجات وسيرورة العمل.
الموزعون	التحكم في تكاليف الإنتاج والهوامش.	تطوير المنتجات الأخلاقية.	اختزال نفايات التغليف أثناء النقل، والأخذ في الحسبان الجوانب البيئية.
المنافسون	المقارنة الرجعية.	احترام شروط المنافسة، الأخلاق، غياب الإغراق الاجتماعي.	احترام قواعد الحماية.
الهيآت المحلية والإقليمية	بقاء واستمرارية المؤسسة.	الأخذ في الحسبان احتياجات المجتمع المحلي والمشاركة في الحياة المحلية، توفير فرص العمل.	الإعلام والشفافية، الحد من الأضرار البيئية.
المنظمات غير حكومية	عدم تبيض الأموال، العمولات والرشوة.	احترام حقوق الإنسان، المواثيق الدولية والشفافية.	الالتزام بالحد من الآثار البيئية.

Source: Marie-Françoise Guyonnaud, Frédérique willard, **synthèse documentaire sur le développement durable, du management environnemental au développement durable des enterprises**, CAP2D / ERM, PF 3169, Agence de l'environnement et de le maitrise de l'énergie ADEME, France, Mars 2004, PP 10-11.

فمن خلال الجدول فالأطراف ينتظرون من المؤسسة الاقتصادية أسلوب جديد في الاتصال، ويكون ذلك بالحصول دون عناء على المعلومات، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم في ظل تطبيق المؤسسة للاستدامة، فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد.

الفرع الثالث: أهمية الحوار مع أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

سيتم بشكل متزايد استخدام الحوار مع أصحاب المصلحة باعتبارها أداة لتحقيق الاستدامة، فعلى سبيل المثال عندما يتعلق الأمر بالتكيف مع التغير المناخي وتوسيع مجال استخدام مصادر الطاقة المتجددة وأعمال التحصيل المستدامة وإدارة الموارد وتحسين الخدمات الصحية والتطوير المستمر لسلاسل القيمة المضافة والتطوير المستمر للمدن وتحسين الخدمات التعليمية أو تنفيذ المعايير الاجتماعية والبيئية، كما سيتم استخدامها أيضا بشكل مكثف في مجال التنمية الاقتصادية المستدامة وفي إطار التفاعل بين المؤسسات ومجموعات اهتماماتها، وهنا تجدر الإشارة إلى النشطاء في الجهات الفاعلة من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني الذين يقومون بتحفيز استخدامها. وعليه يمكننا توضيح أهمية الحوار مع أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية في النقاط التالية[1]:

- يعمل الحوار مع أصحاب المصلحة على تقديم فرضية منهجية لإتاحة إمكانية التعاون والمشورة في إطار عمليات التغيير المتشابكة لتحقيق الاستدامة بالمؤسسات، وحتى يمكن وضع صياغة محددة لهذه التغيرات وإنجاح هذه العملية يجب أن يتم إشراك مختلف مجموعات الاهتمامات في العمليات المعنية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحوارات جيدة الإنشاء لأصحاب المصلحة من شأنها أن تؤمن نجاح أي عملية تحديد للنتائج وتوفر قدرا عاليا من الالتزام من قبل كل المشاركين في العملية عند التطبيق، وهناك العديد من الجهات الفاعلة المختلفة على مستوى المجتمع تدخل في علاقة تعاون مشترك بهدف مناقشة خيارات الحلول الممكنة والتعامل مع التحديات القائمة والمشاركة الفعالة في التطبيق.

- إن فرضية الحوار مع أصحاب المصلحة تعرض طريقا بناءا في المواقف المتشابكة، وذلك من خلال فتح رؤى لخيارات تعامل جديدة يمكن أن يقبلها كل المشاركين وأصحاب المصلحة، وإذا ما تم الوصول إلى حلول بشكل مشترك، فإن احتمالية التوصل إلى اتفاق في الرأي تزداد وكذلك الحصول على نتائج يمكن تقبلها، وتتفاعل المهارات معا عندما يتم العمل على أهداف مشتركة عابرة لحدود القطاعات، ومع ذلك فإنه، وفي إطار القطاع الواحد يقوم تبادل وجهات النظر المختلفة بإحداث تأثيرات إيجابية.

- يعمل الحوار مع أصحاب المصلحة على تجميع مختلف الرؤى ووجهات النظر، وهو بذلك يتيح إمكانية البحث المشترك عن فرضيات حلول لا تتوقف عند إنصاف الحلول أو تغض الطرف عن المصاعب القائمة، وإن الاختلافات والنزاعات بين الجهات المختلفة من أصحاب المصلحة تخفي في جعبتها طاقة كبيرة لوضع فرضيات حلول مبتكرة من

[1]- بيترا كونكل، سيلفينه جيرلاخ، فيرا فريج، ترجمة محمد عبد الهادي، **التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه**، مرجع سابق، ص20.

منظور التطوير المستدام للمؤسسات، وهذا إذا ما تم تجميع السبل والموارد معا، فيمكن أن تزداد فعالية حوارات أصحاب المصلحة بشكل إضافي.

- يتيح الحوار مع أصحاب المصلحة إمكانية ربط مختلف الرؤى ووجهات النظر والاهتمامات ضمن عمليات التخطيط والتطبيق بالمؤسسات، وبذلك فإنه يعمل على مواءمة صيغ وأشكال جديدة ومبتكرة للتواصل والتعاون المشترك من خلال العمل على دمج المهارات المختلفة معا، وهو بذلك يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في التطبيق المستدام.

- يساهم الحوار مع أصحاب المصلحة في كشف النقاب عن المشكلات ويهدف إلى المعالجة الجماعية لسبل الحلول الممكنة من أجل تحقيق الاستدامة بالمؤسسات، ونظرا إلى أن الأمر يضم كل أصحاب المصلحة فسوف تتزايد فرص إرساء شبكات التعاون التي تظل فعالة طوال فترة المشاركة، وبالإضافة إلى ذلك يكون هنالك مجال لدعم إقامة البنى التي من شأنها تحفز إدخال التغيير في المسؤولية الذاتية للفاعلين المشاركين.

- يتيح الحوار مع أصحاب المصلحة إمكانية إحداث التوازن بالمؤسسة بين التطبيق الملزم للأهداف المتفق عليها والانفتاح المتزامن للتعلم المشترك.

- الحوار البناء لأصحاب المصلحة والموجه لتحسين النتائج والتعاون العالمي يكونان معا قاعدة أساسية للتغلب على التحديات القائمة، والتي تتمثل في التغير المناخي ومكافحة الفقر وتحقيق العدالة الاقتصادية وتأمين موارد الطاقة وإدارة الموارد والسلام وتحديات النمو السكاني ومنه تحقيق الاستدامة سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي (المؤسسات).

من خلال ما سبق وللتوضيح أكثر يمكننا طرح السؤال التالي: لماذا يعد الحوار مع أصحاب المصلحة بالمؤسسة نهجا واعدا لتحقيق الاستدامة؟ والإجابة على هذا السؤال الذي يبين أهمية الحوار مع أصحاب المصلحة بالمؤسسة من أجل تحقيق الاستدامة نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-8): لماذا يعد الحوار مع أصحاب المصلحة بالمؤسسة نهج واعدا لتحقيق الاستدامة؟

الهدف	التفسير
المهارات يتم ربطها وتجميعها.	التحديات التي تجلب معها على سبيل المثال إدارة سلسلة الإمداد والتحصيل المستدام والتواصل والمسؤولية الاجتماعية للشركات الموجهة للأهداف والعولمة المتزايدة للعمليات، تتطلب تجميع الخبرات المتباينة للفاعلين المختلفين.
السبل والمصادر يتم استخدامها بشكل أكثر فعالية.	التعاون في إطار حوارات أصحاب المصلحة يعمل على تحفيز عملية الاستفادة بشكل أكثر فعالية من السبل والمصادر، حيث إنه يتم استخدامها بشكل مشترك لتحقيق الهدف (المؤسسة المستدامة).
النتائج التي يتم تحقيقها في الحوار تكون أكثر قابلية للتحمل وقبولا واستدامة مقارنة بالحلول الفردية.	النتائج التي يتم تحقيقها في إطار التعاون والحوار يقبلها أصحاب المصلحة، ولكنه يتم قبولها أيضا في محيط عمل أصحاب المصلحة بشكل أفضل، وهو ما يزيد نسبة القبول وتشجيع علاقات التعاون المشترك في المؤسسة من أحل تحقيق الاستدامة.
تعمل حوارات أصحاب المصلحة على زيادة طاقة النظم المتشابكة لإيجاد حلول الاستدامة بالمؤسسة.	من خلال الحوار مع أصحاب المصلحة يتم تدعيم طاقة النظم المتشابكة على حل المشكلات، بالإضافة إلى تجميع الطاقات المختلفة والتكوين المشترك لحقول التعامل من شأنها أن تؤدي إلى زيادة سرعة قدرة التعلم مقارنة بالحال عند ممارسة الأنشطة المؤسسية.
جودة ومصداقية عمليات تكوين الرأي أعلى.	جودة ومصداقية عمليات تكوين الرأي تكون أعلى، عندما يتم إشراك وجهات نظر متعددة وتتم موازنة الاهتمامات والمصالح، ومعرفة الأسانيد والحجج المختلفة من شانها أن تمنع المواقف المتصلبة حول تحقيق الاستدامة بالمؤسسة.
استراتيجيات الاستدامة المتفق عليها تكون أسهل في التطبيق.	استراتيجيات الاستدامة المتفق عليها تكون أسهل في التطبيق عندما يتم تطويرها في أي حوار شفاف ومتوازن، فلا يجب أن يجري إقناع أصحاب المصلحة من البداية، بل يمكن أن يتم ذلك من خلال مشاركتهم الفاعلة في الوصول إلى النتائج التي تمت معالجتها.
حوارات أصحاب المصلحة تزيد من الاستعداد للالتزام الذاتي لتحقيق الاستدامة بالمؤسسة.	حوارات أصحاب المصلحة من شأنها أن تزيد من الاستعداد للالتزام الذاتي، حيث إن المشتركين يساهمون في التأثير على تشكيل المستقبل، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية المشتركة، ومن اهتمامهم بالنجاح المشترك لتحقيق الاستدامة.
حوارات أصحاب المصلحة تصدر عن التصلب والنزاعات في المجتمع.	المشاركة الفعالة في حوارات أصحاب المصلحة تعمل على تشجيع عملية الاستكشاف المشترك للإمكانات المستقبلية، وهذا من شأنه أن يعمل على تغيير وتوسيع نطاق منظور المشاركين ويفتح إمكانات تعامل جديدة للجميع.

المصدر: بيترا كونكل، سيلفينه جيرلاخ، فيرا فريج، ترجمة محمد عبد الهادي، **التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه**، معهد الريادة الجماعية، إنتير، 2014، ص21.

المبحث الرابع: طرق إدماج الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

سوف نتناول في هذا المبحث طرق إدماج الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية والتي تكون إما في المقاربات الطوعية من خلال أن المؤسسة تقوم باعتماد المفهوم عن طريق تبني سياسات، إستراتيجيات، أو عن طريق إنشاء وظيفة للتنمية المستدامة تعنى بقضايا الاستدامة، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في المقاربات النظمية، حيث تقوم منظمات دولية بإصدار معايير وشهادات متعلقة بالاستدامة، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: طريقة اعتماد رؤية وأسلوب تنفيذ صحيح

إدماج مفهوم الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من خلال هذه الطريقة يتطلب مجموعة من المتطلبات يمكننا توضيحها في النقاط التالية:

1- اعتماد رؤية صحيحة: إن المؤسسات الفائزة تفوقت على المنافسين في ظل التوجهات البيئية بالاعتماد على مراحل التطور الاستراتيجي من أجل إتقان مبدأ الاستدامة. ففي عام 2006 وصفا كل من (Andrew Winston, Danial Easty) هذه الإستراتيجية (إستراتيجية التحول نحو الاستدامة) في كتاب معنون بـ "من الأخضر إلى الذهب" (Green to Gold) مؤكدين على ضرورة تحول الممارسات البيئية إلى استراتيجيات بيئية[1]. وقد تم تمديد هذا الإطار خاصة من طرف (Parhalad C.K, Mr.Rangaswami, Ram Nidumolu) في مقال معنون بـ "لماذا الاستدامة هي الآن المحرك الرئيسي للابتكار" (Why sustinability is Now the Key Driver of Innovation). إن المؤسسات الرائدة التي تسعى لتحقيق الاستدامة عادة ما تلجأ لتخفيض المخاطر والتقليل من التكاليف ووضع استراتيجيات ملائمة لخلق القيمة، بما في ذلك العناصر المعنوية كالعلامة التجارية والثقافة التنظيمية. وتمر عملية خلق القيمة بأربعة مراحل أساسية[2]:

المرحلة الأولى:القيام بالأشياء الاعتيادية بطرق جديدة: تركز المؤسسات للتفوق على المنافسين على الامتثال للقوانين البيئية والإدارة البيئية للمخاطر والتكاليف، وبالتالي فنجد أن المؤسسات تركز على الكفاءة الاقتصادية البيئية، فعلى سبيل المثال عند إنشاء برنامج منع التلوث لشركة (3M)[3] منذ 30 سنة، والذي يعد من أهم المبادرات في هذا المجال، حيث حققت المنظمة في عام 2005 نتائج مبهرة: تخفيض الملوثات بأكثر من 2.5 مليار جنية إسترليني، واقتصاد في الموارد بما يقدر 1 مليار دولار، كما أنها وضعت الأساس لتحقيق الأهداف البيئية الخاصة ببرنامج 2010/2005، الأمر الذي سوف يقلل من النفقات المتعلقة باستخدام الطاقة، الانبعاثات والنفايات 20%.

---

[1]- Daniel C. Esty, Andrew S. Winston, **GREEN TO GOLD**, Yal university press, 2006, P 7.

[2]- Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, and M.R. Rangaswami, **Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation**, Harvard Business Review, September 2009, PP 57-64.

[3]- 3M شركة مساهمة عامة أمريكية، كان اسمها سابقاً "شركة التعدين والتصنيع مينيسوتا"، مقرها في سانت بول، مينيسوتا الولايات المتحدة.

المرحلة الثانية: القيام بالأشياء الجديدة بطرق جديدة: تقوم المؤسسات بإعادة تصميم على نطاق واسع للمنتجات والعمليات والنظم لتحسين استخدام الموارد (كفاءة الموارد) وإدارة المخاطر عبر سلسلة قيمتها (سيرورة القيمة). فعلى سبيل المثال أدى التزام شركة (Dupont)[1] في مجال "صفر نفايات" إلى إعطاء الأولوية للكفاءة البيئية عبر عملياتها، وقد تقرر تطبيق المبادئ البيئية على منتجاتها كالسجاد والنيلون اعتمادا على تقليل التكاليف ودراسة المخاطر البيئية من أجل المساهمة في رفع الأرباح في المستقبل.

المرحلة الثالثة: تعديل في الأعمال (الأنشطة) الأساسية للمؤسسة: بما أن الرؤية توسع من المستقبل، تصبح الابتكارات في مجال الاستدامة مصدر لمداخيل جديدة والنمو، فقد قامت شركة (Dow)[2] للصناعات الكيميائية بتجاوز أهداف الاستدامة لعام 2015، بسبب توجيه عجلة الابتكارات في العديد من خطوط إنتاجها، خلقت منتجات جديدة متوائمة مع البيئة، استخدمت التكنولوجيا بدءا من الطاقة الشمسية وحتى البطاريات. فجوهر الأعمال الأساسية الذي كان يعتمد على الأنشطة التقليدية للمواد الكيماوية تحول إلى الاعتماد على مواد متطورة للطاقة واستخدام كفء للتكنولوجيا.

المرحلة الرابعة: إنشاء نموذج جديد للأعمال قائم على الابتكار والتميز: تحاول المؤسسات استغلال التوجهات البيئية لخلق التميز في نموذج الأعمال، العلامة التجارية، التزام العاملين والعناصر المعنوية الأخرى، وبشكل أساسي إعادة تموقع المؤسسة وإعادة التعريف باستراتيجياتها من أجل القدرة التنافسية. وأحسن مثال على ذلك مبادرة شركة (General Electric) للوصول إلى 25 مليار دولار كإيرادات بحلول 2010، تمكن الرئيس التنفيذي للشركة ليس فقط لإعادة تموقع المؤسسة كقطب للطاقة والبيئة وإنما بناء "هالة" خضراء في العلامة التجارية للشركة.

2- اعتماد أسلوب تنفيذ صحيح: إن الحصول على قدرة تنافسية في ظل وجود توجهات الاستدامة لا يتطلب فقط وجود رؤية صحيحة وإنما أيضا تنفيذ صحيح في خمسة مناطق حرجة وهي: القيادة، الطرق والأساليب، الإستراتيجية، الإدارة وإعداد التقارير وهي ممثلة في الشكل الموالي. في كل منطقة من المناطق السابقة، على المؤسسات الانتقال من المنهج التكتيكي المنفرد إلى المنهج الاستراتيجي التكاملي المنظم.

---

[1]- دو بونت (DuPont) هي شركة كيميائية أميركية، تأسست في 1802 كمطحنة للبارود من قبل إلوتير إرينيه دو بونت (Eleuthère Irénée du Pont). شركة دو بونت حاليا هي ثاني أكبر شركة كيماويات في العالم (وراء باسف BASF) من حيث القيمة السوقية.

[2]- شركة داو كيميكال (DOW) هي شركة كيميائية أميركية متعددة الجنسيات، ومقرها في ميدلاند بولاية ميشيغان. تقدم شركة داو منتجات الكيميائية، البلاستيكية، الزراعية والمنتجات والخدمات إلى الأسواق الاستهلاكية التي تشمل الغذاء والنقل والصحة والدواء والعناية الشخصية والبناء، وتعمل في حوالي 180 دولة.

شكل رقم (1-11): المناطق الحرجة في مجال تنفيذ الاستدامة

رفع القيادة	قيادة الإدارات (المصالح) بشكل انفرادي	خلق مستوى قيادة الذي يربط بين إستراتيجية الاستدامة مع المبادرات والنتائج، وتطوير أهداف مشتركة بالشراكة مع الموردون والعملاء وغيرهم من الأطراف ذات المصلحة.
تنظيم الطرق والنماذج	استخدام طرق غير دقيقة، غير متسقة في مسارات منفصلة	تحليل الأعمال المهنية اعتمادا على البيئة من خلال استخدام منهجي للطرق المتخصصة كدراسة المخاطر، تخطيط السيناريوهات، الحصول على شهادات جديدة للمعايرة وغيرها.
تكييف الإستراتيجية ونشرها	برامج ومبادرات غير منسقة من الناحية التكتيكية	تكييف إستراتيجية الأعمال الأساسية والخطط التشغيلية مع التغيرات التي تفرضها الاستدامة.
إدارة متكاملة	مسئولية منقوصة	المساءلة المشتركة من خلال الأهداف المتكاملة وتقييم الأداء.
تنظيم التقارير والاتصال	تقارير غير منظمة تستخدم أدوات غير معيارية	إعداد بطاقات إنجاز الاستدامة تمكن من المقارنة المكانية، أفضل ممارسات المقارنة واتصالات داخلية وخارجية منسقة.

Source: David A Lubin, Daniel C Esty, **The Sustainability Imperative**, Harvard Business Review, May 2010, P 5.

وفيما يلي شرح مفصل لكل المناطق الحرجة[1]:

– **القيادة**: إن المبادرات الإستراتيجية للاستدامة تتطلب احتياجات مماثلة من القيادة العليا، في حين أن العديد من المؤسسات لديها الآن رئيس مكلف بالاستدامة، نجد أن دوره يختلف بشكل كبير من مؤسسة إلى أخرى. وبالتالي على القيادة العليا خلق التزام لتأسيس هذا الموقف الجديد للمؤسسة والمتمثل في التوجه نحو الاستدامة عن طريق تخصيص الموارد والمسؤوليات الضرورية، فالقيادة التي تسعى لتحقيق الاستدامة يجب أن تطور أهداف مشتركة مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة كالزبائن، جماعات الضغط، المنافسون وحتى الخصوم. فعلى سبيل المثال شركة كوكاكولا عملت بشكل مكثف على تخفيض وزن عبوتها وقطع انبعاثات الغاز لتوفير عشرات من ملايين الدولارات.

– **استخدام طرق وأساليب لتقييم القيمة**: عندما تمتلك المؤسسة رؤية حول الاستدامة، يجب على الفريق التنفيذي إعداد قدرات متخصصة لتقييم الخيارات وقياس المنافع والمخاطر، لذا تتطلب الاستدامة من المؤسسات تحديث الطرق التقليدية للأعمال وتحليل الاتجاهات، تخطيط السيناريوهات، وضع نماذج المخاطر، وحتى استخدام محاسبة التكاليف للاستجابة لمتطلبات الاستدامة البيئية، فمعظم الطرق الحالية التي تستخدمها المؤسسات لتتبع آثار الاستدامة غير متناسقة وغير مكتملة وغير دقيقة البيانات وبالتالي لا يمكن التعامل مع الأدوات التي تتصف بهذه الخصائص، والمؤسسات الآن تقوم بتطوير أفضل أدوات القياس الاستدامة في مجال التكاليف والمنافع والمعايرة، فشركة (Fujitsu) مثلا تطبق بطاقة لتقييم الأداء تسمى "مؤشر التكلفة الخضراء"، حيث تقيم هذه البطاقة التكاليف المحتملة، الإنتاجية والآثار البيئية للمبادرات الاقتصادية والبيئية للشركة. وهناك مؤسسات أخرى تعيد تشكيل أدوات وطرق أخرى لتحقيق الاستدامة لكل جوانب النشاط بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركة (3M)، قائدة الجودة لفترة طويلة، تطبق منهجية (six sigma) لتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المنتج لتخفيض استخدام الطاقة والنفايات وانبعاث الغاز والاحتباس الحراري.

– **تنمية الإستراتيجية**: بمجرد أن تنتهي المؤسسات من الحصول على قاعدة صلبة من البيانات التحليلية اعتمادا على المرحلة السابقة، سوف تحاول تموقع نفسها عن طريق تنمية استراتيجيات متميزة في مجال الاستدامة. إن العديد من جوانب الإستراتيجية ستعتمد على الجوانب الداخلية، ولكن بما أن المؤسسات ستسعى لتحقيق الاستدامة، فإنها ستعتمد بشكل متزايد على اعتماد منهج مفتوح بمشاركة الأطراف ذات المصلحة الخارجية. ومن بين المؤسسات التي اتبعت هذا الاتجاه نجد شركة (Wal-Mart)، ففي عام 2006 قام المدير التنفيذي لها بإطلاق برنامج الاستدامة 360 ووضع أهداف واضحة لشراء 100% من الطاقات المتجددة، الحصول على صفر من النفايات، خفض انبعاثات الغاز، بيع منتجات تحافظ على الموارد والبيئة، وتحقيقا لهذه الغاية أنشأت المؤسسة شبكات لتقييم الاستدامة متكونة

[1]- David A Lubin, Daniel C Esty, **The Sustainability Imperative**, Harvard Business Review, May 2010, PP 5-6.

من أعضاء من المؤسسة، خبراء من المنظمات غير الحكومية، المسئولين الحكوميين والموردين، جميع هذه الفعاليات تعمل تحت قيادة المؤسسة وكل فريق يركز على قضية إستراتيجية مستهدفة من قبل المؤسسة في مجال الاستدامة مثل التسهيلات، المرافق، التغليف، النقل والإمداد، تطوير طرق جديدة في أداء الأعمال لدعم استدامة المؤسسة، فإستراتيجية النقل لوحدها حسنت من الكفاءة بحدود 38%، وحققت المؤسسة وفرات بأكثر من 200 مليون دولار سنويا وخفضت من انبعاثات الغاز بـ 200000 طن سنويا.

الإدارة المتكاملة: من أجل الحصول على منافع الإستراتيجية الموجهة نحو الاستدامة، يجب على المؤسسات دمج أهداف الاستدامة في الإدارة الروتينية، فيمكن للقيادة أن تأتي من المستوى الأعلى للمؤسسة، في حين مسؤولية التنفيذ توجد في الميدان، فالعديد من المؤسسات مثل (Dow) أدمجت أهداف الاستدامة في مختلف عملياتها الإدارية بشرط استعراض مدى خطط الاستدامة لوظائفهم ومصالحهم مع الإدارة العليا في غضون 90 يوما.

فتتطلب الإدارة الإستراتيجية للاستدامة العديد من نظم الدعم، فالعديد من المؤسسات استثمرت في التكنولوجيا لمواكبة الأحداث البيئية، فمثلا وصفت (Wayne Balta) رئيسة الشؤون البيئية في شركة (IBM) نظام الإدارة البيئية لشركتها على انه قاعدة لتطبيق سياسات المؤسسة، الممارسات الإدارية، تحديد الأهداف، اتخاد القرارات وتجميع البيانات. وتستخدم شركة (IBM) التكنولوجيا لترسيخ الاستراتيجيات البيئية في كافة أنشطة الأعمال، من البحوث والتطوير حتى مرحلة نهاية المنتج.

التقارير والاتصالات: بالإضافة إلى تدقيق الجمهور، التنظيمات الحكومية وتوقعات العملاء، تحتاج المؤسسات لبناء قدرات في مجال تقارير الاستدامة على سبيل المثال، فنظرا لأن المؤسسات تحتاج لنشر المعلومات عن استجابتها للمعايير البيئية الجديدة، اقترحت وكالة حماية البيئة لوائح لإبلاغ انبعاثات الغاز والآثار المالية المترتبة عن التوجه نحو الاستدامة على الموظفين، المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة. إن تطوير المقاييس التي تسمح للشركات بقياس الفوائد وفهم التكاليف تعد شيئا مهما لتكييف وإعادة تشكيل استراتيجياتهم، إضافة إلى نشر النتائج، ونلاحظ الآن أن هناك تحسنا كبيرا في الاتصالات في مجال الاستدامة، خاصة بين المؤسسات التي لديها التزام قوي نحو هذا المجال، فمثلا نجد سياسة شركة (Timberland) في مجال الاستدامة تشمل العديد من المقاييس المستخدمة في مجال قياس التلوث والاستخدام الطبيعي للموارد، وقد دخلت مجالا جديدا في توفير المعلومات ذات الطابع البيئي لعملائها.

المطلب الثاني: طريقة التشخيص والتعريف بسياسات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

يتطلب تشخيص جوانب الاستدامة والتعريف بسياساتها في المؤسسة الاقتصادية بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة في بيئة المؤسسة الداخلية، وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذه العملية تتواءم مع مشروع الاستدامة في المؤسسة من خلال:

1- التعريف برهانات الاستدامة: والتي تتم من خلال[1]:

أولا: تحقيق التشخيص: التشخيص يتحقق خلال فترتين، ففي الفترة الأولى المؤسسة تتطلب تحديد محاور التشخيص، وهذا يعني الرهانات الملائمة المنتمية للاستدامة على هذه المحاور التي يمكن أن يكون له تأثيرات، مفضلة أو عير مفضلة، من نشاطها، منتجاتها، مكانها، نمط الزبائن...الخ، أما في الفترة الثانية المؤسسة تتطلب التموقع على هذه المحاور في مجال القوة والضعف، وهي كما يلي:

أ- الاستشارة الخارجية: استشارة خارجية تتضمن الحوار مع أصحاب المصالح يصف المقارنة المرجعية القطاعية، اليقظة التنظيمية، وتتضمن[2]: الأهداف من خلال التعريف برهانات الاستدامة لأجل هذه الأطراف الخارجية التي لها مساهمات للمؤسسة، والوسائل من خلال الحوار مع أصحاب المصالح واقتناص المؤشرات الخارجية، ضمان يقظة تنظيمية، مقارنة مع أطراف أخرى عاملين في النشاط.

ب- الاستشارة الداخلية: استشارة داخلية تتضمن أصحاب المصالح الداخلية، خاصة الأطر الأساسية ووظائف المؤسسة، تعريف التوجهات للأطراف الداخلية (النقابات، الأجراء...الخ) في مجال الاستدامة، تعريف التصورات التي ترتبط بتسيير المؤسسة إلى تحقيق تنمية مستدامة، وكل الأطراف من مجلس الإدارة، تعداد الممارسات الجيدة والسيئة للمؤسسة في قلب مختلف المستويات التشغيلية.

ثانيا: تقديم التشخيص: يكون تحت شكل مصفوفة لنمط "SWOT" من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1-9): مصفوفة "SWOT"

نقاط القوة	نقاط الضعف
قناعة المسيرين، انخراط الأفراد العاملين لمفهوم التنمية المستدامة، قيم المؤسسة، سياسة تسيير الموارد البشرية.	سياسات البيئة، تصور سيء لأصحاب المصالح لنظام التقارير.
الفرص	**التهديدات**
الاستفادة من سياسات التنمية المستدامة من أجل تعزيز صورة المؤسسة من خلال العمال المستقبليين، التحول في اللوائح التي تسمح في تثمين البعد البيئي للمنتجات.	صعوبة القوانين، التأخر مقارنة بالمنافسين في مجال التنمية المستدامة.

Source: Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la Contribution de l'Entreprise au Développement Durable**, l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement, EPE, France, 2005, P 14.

[1] - Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la Contribution de l'Entreprise au Développement Durable**, l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement, EPE, France, 2005, P 13.
[2]- Ibid., P 14.

من خلال المصفوفة فالتشخيص المحقق في المؤسسة يكون وفق ديناميكية معينة للأعمال، ومراعاة الانحراف بين التشخيص الفعلي والتشخيص المتوقع، فالتشخيص الفعلي يعكس نقاط القوة والضعف للمؤسسة في مجال التنمية المستدامة، أما التشخيص المتوقع يعطي مجموعة متجانسة لأصحاب المصالح نقاط القوة والضعف التي تتوقعها المجموعة. هذا الاختلاف يسهل بشكل خاص تنظيم سياسة ووضع أعمال تشغيلية لتقليل نقاط الضعف الداخلية من أجل الاستجابة للتشخيص الحقيقي ونشاطات الاتصال من أجل أن يصير أكثر موضوعية للتصور الخارجي لنقاط الضعف والاستجابة للتشخيص المتوقع.

2- رصد واقع الاستدامة في المؤسسات: إن مقاربة التقيد بأفضل الممارسات، والتي ترصد بدقة واقع الاستدامة على مستوى المؤسسات بهدف خلق فوائض في القيمة على المدى الطويل بالنسبة لحملة الأسهم، ومن أجل ذلك يغتنم أنصار الاستدامة من المضاربين وحملة الأسهم الفرص ويسيرون الأخطار الناجمة عن عمليات التنمية، ونظرا لأهمية الاستدامة ومدى مساهمة التقارير التي ترصد واقعها بالمؤسسات والتي بدورها تنعكس على سعر السهم والقيمة السوقية لأصول المؤسسات، والتي بدورها تشجع على وجود استثمارات تخدم النظام الايكولوجي والتي يطلق عليها بتحضير الأعمال. والجدول التالي يوضح الرابط الموجود بين الاستدامة ووظائف المؤسسة.

جدول رقم (1-10): يوضح الرابط بين سياسات الاستدامة ووظائف المؤسسة

الوظيفة	نمط المساهمة الممكنة
الإدارة العامة	الموائمة بين إستراتيجية المؤسسة وسياسة الاستدامة، معايير مستعملة عند تطوير وتنمية نشاطات جديدة وأفضل لممارسات الحوكمة "الشفافية، إشراك أطراف داخل المؤسسة وخارجها، هيكل خاص بالحوكمة".
المصالح المالية	شفافية المعلومات، وسائل مالية تساعد على تطبيق سياسات الاستدامة، معايير مطبقة لعمليات نشر واكتساب أو تمويل نشاطات أخرى، التنبؤ بالأخطار المرتبطة بالاستدامة.
مصالح قانونية	توقع وتسيير الضغوط التنظيمية، إدارة الأزمات.
التسويق	الاستجابة لتطلعات السوق في مجال الاستدامة، الموائمة بين المواد والخدمات المطورة وتبني الاستدامة في المؤسسة، الموائمة بين نمط الزبائن المستهدف، مراعاة البعد الأخلاقي في الرسالات الاشهارية "الموضوعية، مكانة المرأة، فائض في الاستهلاك...الخ"، ومراعاة البعد الأخلاقي في الوسائل الإعلامية.
موارد بشرية	الاستماع والحوار الاجتماعي، التنوع والاختلاط، محاربة العزلة، الأمن من حوادث العمل، الانتقال، تطوير الذات، التكوين، الموضوعية في التوظيف، الموائمة بين الحث المالي للموظفين وتبني الاستدامة للمؤسسة، إدارة السيناريوهات.
الاتصال	تسيير صورة المؤسسة، شفافية الاتصال، ممارسات جيدة للحوار مع أصحاب المصلحة، ممارسات جيدة لإدارة الأزمات "الشفافية، الاستفادة من الخبرات السابقة، استرجاع الخبرات السابقة".
البحوث والتطوير	تطوير مفاهيم بيئية، مراجعة لميزانية البيئة وتحليل دورة حياة المنتجات والخدمات، تحسين استدامة المنتجات والوقاية من الآثار الصحية للمواد، ممارسات أخلاقية للبحوث "عدم إجراء التجارب على الحيوانات، حذف مواد من شأنها تعزز صلة المؤسسة بالمستهلك".
الشراء	شفافية عروض العمل، متطلبات في وجه الموردين "شراء أخضر، الحالة الاجتماعية للموردين الأساسيين"، التوجه البيئي والاجتماعي في سياسات الموردين.
الإنتاج	تسيير الآثار البيئية في كامل عملية الإنتاج، تخفيض الاستهلاك وتسيير الموارد، تخفيض المنتجات المعيبة، تسيير المقاولون الباطنيون حسب نفس المعايير، علاقات مع فرق العمل من خلال جوارية المواقع.
الإمداد	تسيير الآثار البيئية المرتبطة بالنقل "CO2".
تجارية	شفافية الممارسات التجارية، نمط التوظيف التجاري، مجموعة توجهات الزبائن في مجال الاستدامة، لائحة بيانات تجارية.

Source: Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la Contribution de l'Entreprise au Développement Durable**, l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement, EPE, France, 2005, P 2.

المطلب الثالث: طريقة بناء نظام لأداء الاستدامة

يتم بناء نظام أداء الاستدامة عن طريق المزج بين الرؤية لخلق القيمة للاستدامة (ما يجب علينا القيام به) وتطوير قدرات التنفيذ (كيف يجب علينا القيام به)، فبالاعتماد على الرؤية والتنفيذ والرغبة في استخدام الاستدامة كسلاحين تنافسيين، يمكن للمؤسسات أن تقع في إحدى الفئات التي يبينها الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-12): كيف تصبح فائزا في مجال الاستدامة؟

خلق القيمة من خلال تغيير نماذج المنتج والأعمال.	**الحالمين**	**الفائزين**
خلق القيمة من خلال تخفيض المخاطر والتكاليف والنفايات.	**الخاسرين**	**المدافعين**
	قدرات ناتجة من التنفيذ التكتيكي.	قدرات ناتجة من التنفيذ الاستراتيجي.

Source: David A Lubin, Daniel C Esty, **The Sustainability Imperative**, Harvard Business Review, May 2010, P 8.

وفيما يلي سوف يتم شرح كل فئة:

الخاسرين: مع التطور السريع للاستدامة، فالمؤسسات التي وضعت نظام متواضع للتكاليف والمخاطر وللمبادرات في مجال تخفيض النفايات وتصور مبهم للرؤية والاستراتيجيات مفككة سوف تجد صعوبة متزايدة للحفاظ على مواقعهم. وهناك أمثلة واضحة عن الشركات فقدت مركزها التنافسي نتيجة للفشل في تطوير وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة، فعلى سبيل المثال نجد أن الانخفاض أو الدنو التي شهدته شركة جنيرال موتورز يعزى إلى فشلها في فهم اعتبارات الجودة المؤثرة التي شهدها قطاع صناعة السيارات، وبالمثل شركة كوداك التي كانت مهيمنة في مجال التصوير الفوتوغرافي، بدأت تتآكل مكانتها بسرعة بسبب تجاهلها إدخال التقنيات الرقمية في صناعتها.

المدافعين: بعض المؤسسات قد تختار إستراتيجية الذهاب ببطء نحو الاستدامة وذلك للعديد من الأسباب كخصائص قطاع الصناعة، طبيعة العمليات الإنتاجية، المؤثرات البيئية أو لاعتبارات أخرى تخص المنافسة، والبعض الآخر من المؤسسات قد تكون مقتنعة بالقيام باستثمارات في مرحلة مبكرة في مجال التكلفة والمخاطر وإدارة النفايات. هذا الموقع الدفاعي يمكن أن يسهم في بروز فجوة بين المكانة السوقية للشركة التي اتبعت إستراتيجية "الذهاب ببطء" والمنظمة التي تمتلك قدرات تنفيذ بما يتماشى وطبيعة تعقد أعمالها، وعلى سبيل المثال فقد ركزت شركة ميرسك (شركة الشحن الدانيماركية) جهودها على الكفاءة الاقتصادية من خلال خفض تكاليف الوقود وانبعاث ثاني أكسيد

الكربون اعتمادا على النقل والشحن بطيء السرعة والعديد من المبادرات الأخرى، في حين نجد أن شركات أخرى في نفس قطاع الصناعة (الشحن) لم تتبع إستراتيجية أشمل للاستدامة، واعتمدت فقط على تصميم أكثر كفاءة لسفنها، وبالتالي على شركة ميرسك الحفاظ على موقعها، وعليه نجد أن العديد من المؤسسات أن أفضل خيار لها هو اللعب الدفاعي في مجال الاستدامة وليس محاولة جعل هذه المسألة (الاستدامة)كأساس للتميز في السوق.

الحالمين: عندما تكون الرؤية طموحة جدا وبعيدة بفارق كبير عن قدرات تنفيذ المؤسسات، تواجه هذه الأخيرة العديد من القضايا، فتلك المؤسسات التي تسعى أن تكون الأولى في مجال امتلاك مزايا تنافسية في المراحل الأخيرة للتميز في الاستدامة دون تصميم إستراتيجية واضحة وأسس فعالة للتنفيذ ستواجه مشاكل عديدة وتكون بعيدة عن الاستدامة، فإن المؤسسات الحالمة بركوب موجة الاستدامة تواجه خطر عدم القدرة على الحفاظ بوعود الاستدامة، كتحمل مصاريف كبيرة والإضرار بالسمعة التجارية والمالية للشركات. فعلى سبيل المثال منذ سنوات عانت شركة (Ford) من محاولات (بيل فورد) في مجال استدامة أنشطة المؤسسة قبل أن يكون فريق إدارته جاهز لهذه المهمة، حيث لن تتحقق التزاماته لتحسين الاقتصاد في استهلاك الوقود وجعل شركة فورد رائدة في مجال السيارات ذات الدفع الرباعي مما أغضب المنظمات المكلفة بحماية البيئة، على عكس خليفة (بيل فورد) السيد (مايكل آلان) الذي دفع بشركة فورد للأمام من خلال خلق نماذج جديدة باستخدام مواد متقدمة وأنظمة ذكية وكفاءة عالية مكنت المؤسسة من الصمود في وجه الركود الذي شهده قطاع السيارات.

الفائزين: بالرغم من أن مشهد الاستدامة لازال في تحول، ظهرت بعض المؤسسات الفائزة من أمثلتها شركة جنيرال إلكتريك لخدمات الأعمال المالية قد تخلفت بشدة، إلا أن نتيجة لمبادرتها في مجال الإبداع البيئي ولد لها العشرات من المليارات في الإيرادات ووضع المنظمة كقائدة في سوق يتصف بدرجة عالية من النمو السريع، فالحملة التسويقية التي قامت بها في مجال الإبداع البيئي حول سمعتها من شركة مسيئة إلى البيئة إلى شركة صديقة لها.

المطلب الرابع: طريقة دمج الاستدامة في المؤسسة ضمن نظام الإدارة

بالإضافة إلى الطرق المذكورة سابقا لإدماج الاستدامة على مستوى المؤسسات، هناك طرق أخرى يتم من خلالها إدماج الاستدامة داخل المؤسسة، أو ما يسمى بالأنظمة الإدارية والتي تصدر على شكل مبادئ أو شهادات من قبل منظمات غير حكومية أو هيئات دولية.

1- الميثاق والتزام المؤسسة (la charte et l'engagement de l'entreprise): مهما كان شكل الميثاق، فهو عبارة عن وثيقة منشورة، معلقة، تشرح من خلالها الإدارة التزامها وتعرضها في حالة وجود تقصير للانتقادات الداخلية والخارجية، فمثلا اللجنة (comité21) بفرنسا وضعت مرجعا: "على المؤسسات العمومية أن تصرح بأن الاستدامة تعتبر كجزء من رسالتها".

ومن الأمور التي يتم متابعتها في هذا الميثاق ما يلي[1]:

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

2- المواصفات الدولية والمحلية المتعلقة بالاستدامة: لإدماج الاستدامة، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى الاستعانة بجملة من الأدوات وهي بمثابة مرجعيات يستدل بها "منها من جاءت نتيجة مجهودات قامت بها الهيئات الدولية للتقييس، ومنها من قامت بها المنظمات الدولية والجمعيات المهنية والجمعيات غير الحكومية ومكاتب التدقيق والاستشارة وكذلك الجامعيين"[2]. وتصنف هذه المبادرات إلى ثلاثة أصناف وهي: الاعتماد على المعايير ومواصفات قياسية دولية، تطبيق المبادرات دولية صادرة عن جمعيات ومنظمات دولية وتطبيق نماذج التميز الإداري.

أولا: المعايير والمواصفات القياسية: هناك العديد من المعايير والمواصفات القياسية الأساسية التي تسمح بإدماج وظيفة الاستدامة في إدارة المؤسسة الاقتصادية، ومن أمثلة ذلك نجد[3]:

– المواصفة القياسية أيزو (14001): هذه المواصفة توفر الآلية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي، وتكمن فوائد الحصول على شهادة الأيزو 14001 في ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والتقليل الفاقد والحد من التلوث والتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية وتحسين صورة الشركة وأداءها البيئي.

– المواصفة القياسية أيزو (9001): تهدف هذه المواصفة إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال تستطيع من خلالها المؤسسة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها دعم الإرضاء العملاء المتزايدة باستمرار وتحسين الإنتاج كماً ونوعاً وخفضا التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

– معيار الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001): يسمح هذا المعيار بوضع نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية ويحدد المتطلبات التي يجب توافرها لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها.

---

[1] - http://comite21.org/comite21/index.html, le: 21/10/2017.

[2]- Didier STEPHANY, **développement durable et performance de l'entreprise – Bâtir le développement durable**, éditions Liaisons, 2003, P 65.

[3]- développement durable et enterprise: un défie pour les managers, édition ORSE, 2003, P 85.

– **مواصفة المسائلة الاجتماعية (SA8000)**: ويدعى أيضا بنظام المسائلة الاجتماعية. تقدم هذه المواصفة متطلبات ومنهجية تدقيق لتقييم ظروف مكان العمل بما في ذلك عمالة الأطفال والعمل الإجباري والصحة والسلامة المهنية وحرية التجمع وعدم التمييز والممارسات التأديبية وساعات العمل والأجور وغيرها بغرض الحفاظ على ظروف عمل جيدة وتحسين الظروف القائمة.

– **المعيار أيزو (26000)**: إن آخر المستجدات في مجال المعايير والمواصفات القياسية هو إقدام المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الأيزو على طرح مواصفة خاصة بالمسؤولية المجتمعية للشركات وتدعى بالمواصفة القياسية حول المسؤولية المجتمعية للشركات والتي تحمل رمز أيزو 26000. هذا المعيار هو مبادرة قامت منظمة الأيزو بوضعها وتطويرها والهدف من ورائها هو "توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الاجتماعية "إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى غاية شهر سبتمبر من سنة 2010، إن أهم ما يميز هذه المواصفة هو أنها "مواصفة إرشادية في المسؤولية المجتمعية تقوم بالتزويد بالإرشادات لفائدة المؤسسات بغرض التحلي بالمسؤولية المجتمعية للشركات.

– **المواصفة القياسية أيزو (45001)**: تهدف إلى تحديد بعناية متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OH&S) لتمكن المنشآت بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وآمنة، وذلك بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من إصابات العمل، والوقاية من الصحة السيئة.

ثانيا: المبادرات الصادرة عن الجمعيات والمنظمات الدولية: من أهم هذه المبادرات مبادرة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والعقد العالمي والمبادرة العالمية لإعداد التقارير. وفيما يلي شرحا لها[1]:

– **مبادرة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي**: أخذت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على عاتقها القيام بمبادرات من شأنها أن توجه المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات ومن بينها المبادئ العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الموجهة خصيصا للشركات المتعددة الجنسيات لسنة 1997. إن من شأن هذه المبادرة أن توجه المسؤولية المجتمعية والبيئية لهذا النوع من المؤسسات، ومن بين ما تقوم عليه هذه المبادرة في المجال الاجتماعي هو احترام حقوق العاملين فيها بأن يكونوا ممثلين في اتحادات مهنية التي تمثل العاملين بصدق، وتعنى بمفاوضات بناءة، بصورة مستقلة أومن خلال اتحادات المشغلين، مع الممثلين بهدف الوصول إلى اتفاقيات حول شروط التشغيل. أما في المجال البيئي، فهي توصي بإقامة وتنفيذ أنظمة إدارة بيئية تشمل جمع وتقييم المعلومات اللائقة والمختلفة بخصوص التأثيرات البيئية، الصحية والأمنية لنشاطاتها وتحديد أهداف قابلة للقياس، وكذلك التحقق والرقابة المنتظمة للتقدم تجاه الأهداف أو الأهداف البيئية، الصحية أو المتعلقة بالأمان والسلامة.

[1]– العايب عبد الرحمن، **وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر**، مرجع سابق، ص174.

– **العقد العالمي**: ويعرف أيضا بمبادرة كوفي عنان، هذا العقد هو عبارة عن: "مبادرة تلقائية لمؤسسات مسئولة ترمي إلى تحقيق هدفين تكميليين يتمثلان في إدماج الميثاق العالمي ومبادئه في إستراتيجية المؤسسات وأنشطتها وتنمية التعاون بين الأطراف الأساسية المعنية والنهوض بالشركات التي تأسست بمساندة الأهداف التي تسهر منظمة الأمم المتحدة على تحقيقها"، وإن الفكرة التي تنطلق منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي وكذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة، ولبلوغ هذه الأهداف يقترح الميثاق العالمي عدة آليات للتسيير والمشاركة كالتشاور حول السياسات المزمع إتباعها والتدريب والهياكل المحلية والمشاريع في نطاق الشراكة. وليس الميثاق العالمي آلية ترتيبية إذ لا يستخدم للحكم على سلوك أو على أعمال المؤسسات لكنه يرتكز بالعكس على المسؤولية تجاه العموم وعلى الشفافية والمصالح على المدى الطويل للشركات وعالم الشغل والمجتمع المدني لبعث أعمال ملموسة ومتناسقة ومتعلقة بتطبيق مبادئ المبادرة.

– **المبادرة العالمية للإفصاح**: وتسمى أيضا بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير كما تسمى بمبادرة الإبلاغ العالمية، وقد أنشئت سنة 1997 من طرف منظمة تسمى بائتلاف الاقتصاديات المسئولة بيئيا بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة وتكمن مهمتها في: "وضع طرق لإعداد تقارير للتنمية المستدامة ورفعها إلى مستوى يعادل تلك الخاصة بالتقرير المالي حتى تتوفر في تلك التقارير الخصائص التالية وهي القابلية للمقارنة والدقة والمصداقية وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة".

– **التنظيم الأوروبي (EMAS)**: أظهر الاتحاد الأوروبي بسرعة سياسته الطوعية من خلال اقتراح تشريع غير إلزامي في مجال حماية البيئة، هذا التشريع الذي يطبق بصورة أكثر على المنتوجات المستوردة، ففي 29 جوان 1993 أصدر مجلس الاتحاد الأوروبي تشريعا تحت رقم 93/1836 يخص كيفية مساهمة المؤسسات الصناعية في نظام مشترك للإدارة والتدقيق البيئي يسمى إدارة البيئة ونظام التدقيق (EMAS)، وفي سنة2001 قام الاتحاد الأوروبي بمراجعة هذا التشريع، وفي أفريل2001 أصدر النسخة الجديدة والمسماةEMAS271/2001، فساعدت هذه النسخة على الاهتمام بالإدارة البيئية في تسيير المؤسسات وتدعيم التحسين المستمر للأداء البيئي، وبهذا أصبحت EMAS271/2001 تتابع من طرف جميع أصناف المؤسسات، غير أن متطلباتها الصارمة والشكوك حولها بسبب حدودها الإقليمية جعل المؤسسات تتجه نحو المواصفة الدولية (ISO14001).

– **الدليل (SD 21000)**: تم إعداد هذا الدليل من قبل مجموعة عمل "المؤسسات والتنمية المستدامة"، والذي أنشأ من قبل الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) عام 2000، وذلك لغرض إعداد الأهداف والوسائل من قبل المؤسسات لإدماج مفهوم التنمية المستدامة واحترام مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ولقد تم إعداد هذا الدليل على أساس إطار التقييم الذاتي، الذي يسمح للمؤسسة بـ[1]:

- الأخذ في الاعتبار التنوع وأهمية رهانات التنمية المستدامة؛

- تعريف وتحديد مستوى الأداء لكل رهان؛

- تعريف مختلف الأطراف ذات المصلحة مقارنة بالرهانات لغرض معرفة نوعية العلاقات التي تربط ما بين هذه الأطراف؛

- القيام بأعمال تصحيحية تسمح بضمان إستراتيجية التنمية المستدامة للمؤسسة حسب منطق التحسين المستمر، هذه المنهجية تحتوي أربع خطوات أساسية وهي[2]: العمل على قضايا التنمية المستدامة المطبقة في المؤسسة، تدقيق الأطراف ذات المصلحة، ترتيب الرهانات، والتقييم والتحسين المستمر.

ثالثا: نماذج التميز الإداري: وتدخل ضمن هذه الفئة كل من نموذج الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة ونموذج ماكولم بالدريج ونموذج ديمنغ وكذلك بعض المبادرات المحلية مثل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وجائزة ملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في الأردن. وبالرغم من تعدد النماذج إلا أن نموذج الجائزة الأوربية لإدارة الجودة يبقى هو الرائد في هذا المجال بل يعتبر هو المرجع لباقي النماذج الأخرى المذكورة سابقا وهذا نظرا لاحتواء معاييره على البعد المجتمعي، وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. وتشتمل الجائزة على مجموعة من العناصر أو المعايير خصص كل منهما عدد من النقاط حسب مدى أهميته كما تعطي الأهمية اللازمة للمسؤولية المجتمعية والبيئية، حيث ترى أن البحث عن التميز يتجاوز مجرد تطبيق الإطار القانوني المخصص لاحترام البيئة وللعمال بل إن المنظمة المتميزة هي تلك التي تتصرف بروح المسؤولية اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة عن طريق النزاهة والإفصاح والمسائلة، وهذه الأخيرة هي تلك التي تتصرف بكل مسؤولية في الحاضر وكذلك في المستقبل[3].

---

[1]- BRODHAG Christian, GONDRAN Natacha, DELCHET Karen, D**u concept à la mise en œuvre du développement durable: théorie et pratique autour de guide SD 21000**, Vertigo, Vol 5, n°2, November 2004, P 17, http://www.vertigo.uqam.ca/vol5no2/art3vol5no2, le: 03/06/2018.

[2] - Karen Delchet, **Développement durable: l'intégrer pour réussir 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, Paris, 2007, P 78.

[3]- علي السلمي، **نماذج التميز الإداري**، مجلة إدارة العصر، مجلة علمية تصدرها المنظمة العربية للإدارة، جمهورية مصر العربية، العدد الثامن، ديسمبر 2007، ص7.

خلاصة الفصل الأول:

لقد اتضح من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل أن العصر الراهن حتم على المؤسسات الاقتصادية مواكبة التطورات الاقتصادية في جميع الميادين وذلك من أجل تحقيق تنمية شاملة مستدامة تضمن النمو الاقتصادي وفي نفس الوقت العدالة الاجتماعية وحماية البيئة، فبواسطة هذه التنمية فيمكن لثلاثة مجالات مختلفة أن تشترك وهي الاقتصاد والمجتمع والبيئة، كما أن اشتراكهما يسمح بتحقيق منهج حياة مستمر ديناميكي ومتطور على مستوى هذه المؤسسات ألا وهو نهج الاستدامة لتصبح بدورها مؤسسات مستدامة، فالواجب إذا على المؤسسات الاقتصادية أن تأخذ بأسباب هذه التنمية التي يراعى فيها البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وذلك من خلال المبادرة والبحث عن أحسن الأساليب التي يمكن أن تكون عاملا حاسما في تحقيق ذلك، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب أنظمة الإدارة المندمجة والذي يسمح بتحقيق الاستدامة في هذه المؤسسات من خلال مقاربة إدارية جديدة وإعادة هيكلة نمطها الإداري بما يتماشى مع مبادئ وأهداف الاستدامة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصول الموالية.

الفـصل الثاني:
التعريف بمكونات
أنظمة الإدارة المندمجة

تمـــــهيـد:

إن التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية السريعة، وزيادة المنافسة وضغوط المجتمع لتطوير الإنتاج والخدمات، واختلاف وتنوع متطلبات الأطراف ذات المصلحة ومحاولة المؤسسة تلبيتها، فرض على هذه الأخيرة وضع مجموعة من الأنظمة الإدارية لاستفاء هذه المتطلبات، فكانت هناك أنظمة لإدارة الجودة، أنظمة للإدارة البيئية، أنظمة للصحة والسلامة المهنية، أنظمة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تقع للمؤسسة في شتى المجالات، أنظمة لإدارة الطاقة، الأنظمة الخاصة بالسلامة الغذائية والأنظمة الخاصة بالإدارة الطبية بالنسبة للمؤسسات الصحية وإلى غير ذلك من الأنظمة المختلفة. ونتيجة لتعدد هذه الأنظمة الإدارية والتشابه الموجود بينها وحاجة المؤسسة إليها سواء بعضها أو معظمها، صار في تطبيقها الكثير من التشعبات والتعقيدات ما أدى إلى ظهور أنظمة الإدارة المندمجة التي تدمج مختلف هذه الأنظمة في نظام واحد سلس وبسيط يحقق الأهداف المرجوة من هذه الأنظمة كلها ويحافظ على السهولة والبساطة في تنفيذها.

في هذا الفصل سيتم ذكر أهم مكونات الإدارة المندمجة التي تمثل الأنظمة الأكثر انتشارا واستعمالا من قبل العديد من المؤسسات على المستوى العالمي والأكثر اعتمادا من طرف المؤلفين الأكاديميين وهذه الأنظمة هي: نظام إدارة الجودة (ISO9001)، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS18001 أو ISO45001) ونظام الإدارة البيئية (ISO14001)، ذلك أن هذه الأنظمة الثلاثة تشمل تقريبا جميع المجالات التي يمكن فيها للمؤسسات أن تلبي معظم وأهم متطلبات الأطراف ذات المصلحة، وللإشارة حسب خصوصية المؤسسة وطبيعة نشاطها يمكنها دمج أنظمة أخرى مثل: (ISO27001)، (ISO22000)..الخ، وهذا سوف يكون من خلال معرفة كل نظام إداري على حدى وكيفية صياغته وتنفيذه وتقييمه، وما هي المبادئ والأسس التي يقوم عليها، أما في الجزء الأخير من هذا الفصل سيتم محاولة التعريف بماهية أنظمة الإدارة المندمجة وكذا مجالات الدمج بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة وأهم التحديات التي تواجهها، وأيضا الإجراءات المشتركة وأوجه الاختلاف بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة، كما سيتم معرفة الفوائد والعراقيل التي تحول دون إدماج أنظمة الإدارة المندمجة. وعليه يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة (ISO 9001).

المبحث الثاني: نظام الإدارة البيئية (ISO 14001).

المبحث الثالث: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية: (OHSAS 18001) و(ISO 45001).

المبحث الرابع: أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية).

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

من خلال هذا المبحث سنقوم بتوضيح وتبيان مفهوم إدارة الجودة والمفاهيم ذات العلاقة، ثم الحديث عن نظام إدارة الجودة (ISO 9001) باعتباره النظام المكلف بمهمة الجودة، وبعدها نتناول المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة (ISO 9001) إصدار 2015، وفي الأخير نقدم نموذج العملية المرتكز على عملية التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة (ISO 9001) إصدار 2015.

المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة

تشكل إدارة الجودة المحور والقاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها، لذلك لابد أن نتعرف أولا على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، قبل أن نضفي عليها صفة الشمولية، لذلك سوف نعالج في هذا المطلب النقاط التالية: تعريف الجودة، نشأتها وتطورها، أهميتها وفي الأخير مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

إن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة فهي مثل الحرية والعدل مفهوم يصعب تحديده تماما. كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، هذا فضلا عن أن للجودة مركبات كثيرة تكون مستواها ودرجة جودتها ومع ذلك فلابد من تحديد مفهوم الجودة، إذ بدون ذلك يصعب الحصول عليها وتقييمها[1].

ويرجع مفهوم كلمة الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشبعة[2].

فبالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء:

---

[1]- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص15.

[2]- مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص16.

– فيعرف قاموس (Petit Larousse) الجودة على أنها: "طبيعة الشيء الذي يكون أكثر أو أقل تميزا بمعنى جيد أو سيء"[1]. كما عرفت أيضا من طرف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة على أنها: "مجموع الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية"[2].

– تعرفها الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) على أنها: "الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية"[3].

أما بالنسبة لرواد هذا المفهوم:

– فيعرفها جوران (Juran) بأنها: "(الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة"[4].

– يعرفها كروسبي (ph.Crosby) بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة وهي[5]: الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

– وعرفها ديمنغ (Deming) على أنها: "تلك المواصفات التي يجب أن يمتاز بها المنتوج والتي ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية"[6].

– يرى تاكيشي(Taguchi) أن الجودة هي: "تفادي الخاسرة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستهلك، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل"[7].

– عرفها (A.V.Feignbaum) بأنها: "ناتج عن تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته"[8].

– تعرف أيضا الجودة على أنها: "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"[9].

---

[1]- J-L Multon, J-F Arthuad et A-S Soroste, **la Qualité des produits alimentaire: politique, incitation, Gestion et contrôle**, collection science technique Agro_alimentaire, sequal, technique documentation, la voisier, 1994, P 5.

[2]- Ph. KOTLER & B. DEBOIS, **Marketing Management**, 10ème édition, Public Union, Paris, 2000, P 90.

[3]- Daniel Duret, Maurice pillet, **Qualité en production: de ISO 9000 à Six sigma**, 2eme edition, édition d'organisation, Paris 2002, P 21.

[4]- J- M. Juran, **Gestion de la Qualité**, ed AFNOR, Paris, 1983, P 15.

[5]– محمود عبد الفتاح رضوان، **إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق**، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص14.

[6]- J.M. Juran, Frank M. Gryna, **Quality Planning and Analysis**, Mc Graw-Hill Nez York, 1983, P 4.

[7]– محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص2.

[8]– محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص20.

[9]– فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب للنشر، مصر، 1996، ص10.

– كما تعرف بأنها جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها، كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل وخلال وبعد العملية الإنتاجية وعليه فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك[1].

أما التعريف الذي تم اقتراحه من طرفنا فالجودة هي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق. ومن خلال التعاريف المذكورة سابقا أيضا يمكننا أن نستنتج أن للجودة معنيين متشابهين وفى نفس الوقت بينهما اختلافين فهناك الجودة: من وجهة نظر العميل أو متلقي الخدمة ومن وجهة نظر المؤسسة أو الشركة أو المصنع، والقاسم المشترك بينهما هو المنفعة المتبادلة بين الطرفين والمعنيين المتشابهين هما:

1- العميل يرى أن الجودة هي جودة التصميم وهو ما يتحقق من خلال: خصائص الجودة، السعر.

2- المؤسسة ترى أن الجودة هي جودة الأداء وتماسكه عبر الوقت وهو ما يتحقق من خلال: مطابقة المواصفات، التكلفة.

وعليه فإن المعنيين المتشابهين هما جودة التصميم وجودة الأداء وكلاهما وجهان لعملة واحدة (وهو منتج ذو جودة وكفأه عالية) ونقطتي الخلاف بين العميل أو متلقي الخدمة وصاحب المنتج أو مقدم الخدمة هما السعر والتكلفة، فالعميل يريد منتج ذو جودة عالية بأقل سعر وصاحب المنتج أو مقدم الخدمة يبحث عن منتج ذو جودة عالية ولكن بأقل تكلفة، ومن هنا تكون المعادلة الصعبة والتي قامت عليها كل أنظمة الجودة في الأصل والتي تهدف إلى رضاء العميل وتحقيق مكاسب عالية وإنتاجية أكثر.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء ، ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على

[1]– محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص197.

اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول، وعليه فإن الجودة مرت بعدد من المراحل تطور فيها مضمونها بشكل غير عادى وهذه المراحل هي[1]:

مرحلة التفتيش أو الفحص (Inspection Stage): تتضح معالم هذه المرحلة مع بدايات القرن العشرين وخصوصا بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور (Taylor) وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل، حيث كانت الجودة عبارة عن عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعة سعيا لاستبعاد المعيب منها ، وضمان عدم وصوله إلى العملاء، ومعنى ذلك أن هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ، فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده، ولذا يطلق البعض على هذه المرحلة – أحيانا تعبير أنها عملية إطفاء الحريق إشارة إلى أنها لا تحاول منع إشعال الحريق، ولكنها تأتى لتطفئ النار التي اشتعلت فعلا.

مرحلة مراقبة الجودة (Quality Control): ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام 1931 حينما نشر الإحصائي الشهير والتر شيوارت (Walter Shewart) كتابه عن مراقبة الجودة، وأهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل جزءا من التصميم والأداء مستخدما في ذلك الأساليب الإحصائية المستحدثة وقواعد البيانات والمعلومات مما ساعد في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة.

مرحلة توكيد (ضمان) الجودة (Quality Assurance): مع بداية فترة السبعينيات تحول مفهوم الجودة في هذه المرحلة إلى مفهوم الأخطاء الصفرية أو منع وقوع الأخطاء (Zero Defects) وليس مجرد استبعادها، ومعنى ذلك أن الجودة تبنى في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة، أي أن تأكيد الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

وتمثل المراحل الثلاث السابقة المدخل التقليدي لإدارة الجودة والذي لم يعد كافيا لمواجهة التحديات الناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي وإقامة التكتلات الاقتصادية وغير ذلك من مظاهر العولمة مما كان دافعا لظهور فكر فلسفي جديد تغيرت معه مفاهيم الجودة وتمثل ذلك في المرحلة الرابعة أو ما يطلق عليه المفهوم الحديث للجودة (الجودة الشاملة).

مرحلة المفهوم الحديث للجودة (الجودة الشاملة Total Quality): ترجع بدايات هذه المرحلة إلى نهاية فترة الثمانينيات من القرن المنصرم حيث لم يعد مفهوم الجودة هو التفتيش على المنتجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما أنه لم يعد هو منع الأخطاء وتفادى إنتاج مخرجات بها عيوب أو لا تلاءم متطلبات

[1]– منى علي عبد الله الزهراني، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية**، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، كتاب نشر في شبكة الألوكة، 2017، ص19.

المستفيدين وإنما أصبحت الجودة عملية شاملة بمعناها الواسع؛ فهي شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته، وهى شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وشاملة لكل الأنشطة والبرامج، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وشاملة للأبعاد المختلفة للمنتج من حيث اللون والشكل والمتانة والذوق والسعر والملائمة للاستخدام،كما أصبحت الجودة بمفهومها الحديث تمثل رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر، كما أنها تعنى عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفى الزمن المحدد وهى تعنى أيضا العمل الدءوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم.

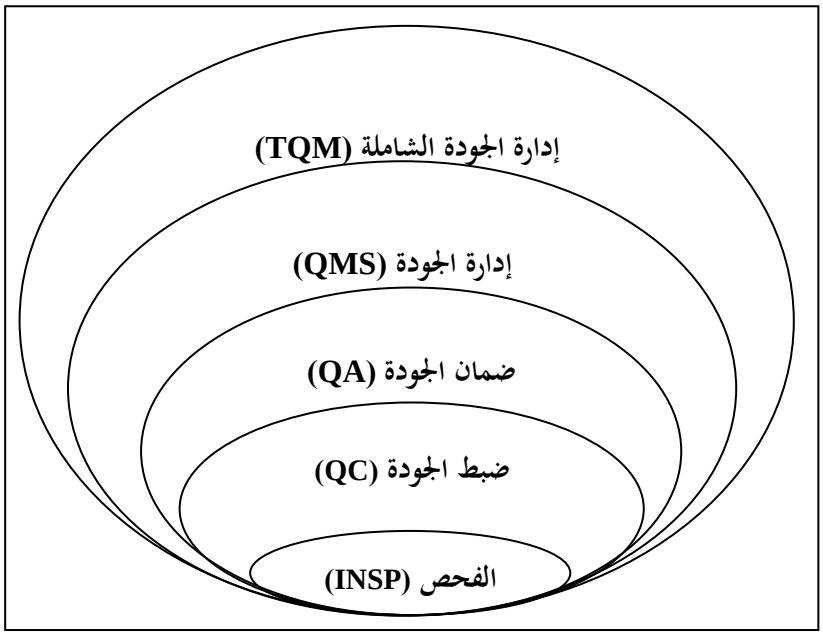
ومما سبق يمكن توضيح مراحل تطور الاهتمام بالجودة والسمات المميزة لكل مرحلة حتى الوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (2-1): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية.	– فترة العشرينيات. – فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية.
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج.	– فترة الثلاثينيات /الأربعينات. – أهم الأساليب: العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها.	– فترة منتصف الخمسينات. – بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة. – القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع والتركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب.
مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات.	– اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة والربط بين الربحية والجودة في المنظمات. – إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية وكسلاح تنافسي.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، ورقلة، العدد06، 2008، ص178.

شكل رقم (2-1): مراحل تطور أنظمة الجودة



المصدر: نزار البرواري، **مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المُنظمات الصناعية العراقية**، مجلة المنصور، ع1، بغداد، 2002، ص90.

الفرع الثالث: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي[1]:

– **سمعة الشركة**: تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات عملاء المؤسسة، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

– **المسؤولية القانونية للجودة**: تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسئولة قانونا عن كل ضرر يصيب العميل من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

– **المنافسة العالمية**: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع

[1]– قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو9001 (2000)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص30-32.

إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

– **حماية المستهلك**: تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في منتجات المؤسسة. فعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتوج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه، وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضياع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه بالخسارة الكاملة للمبالغ التي دفعها المستهلك ثمنا باهظا، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة ظهرت جماعات حماية المستهلك، لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأمانا.

– **التكاليف والحصة السوقية**: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتح الفرصة لاكتشاف الأخطاء، مما قد يجنب المؤسسة تحمل تكاليف إضافية .كما أن الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها يؤدي إلى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وزيادة ربحية المؤسسة.

الفرع الرابع: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل هام عام 1988 لتعبر عن عملية تحسين الجودة فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارة والمؤسسات من خلال ما قدمه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة، بحيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر.

هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمنغ عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلا على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها[1]، وهنا سوف نورد مجموعة من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضاء العميل. وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

[1]– عارف سمان، **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، مدونة صالح محمد القرا للعلوم المالية والإدارية، https://sqarra.wordpress.com/mang1/، تاريخ الاطلاع: 2018/02/19.

– عرفها (johblonski) على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة وهي الاشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل"[1].

– عرفت بأنها: "التغيير الجوهري في طريقة أداء الأعمال باعتبارها ابتكار اتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا، فهي عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة الإبتكارية والمسؤولية الفردية والتطبيقات الكمية"[2].

– عرفها جون أوكلاند (John Oakland) بأنها "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"[3].

– في تعريف آخر لـ (Haver) أكد أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ[4].

– ووفق (Royal-mail) فإن إدارة الجودة الشاملة هي "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجيات المستهلكين"[5].

– عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل (Baharat wakhlu) على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت"[6].

– إدارة الجودة الشاملة هي تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى، مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء[7].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى

---

[1]– احمد بن عيشاوي، **معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية**، مجلة الباحث، ورقلة، العدد04، 2006، ص9.

[2]– سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الأول، جامعة عمران، الأردن، 2010، ص26.

[3] - ANDREW M. PETTIGRE, **Context and action in the transformation of the firm**, Journal of Management Studies, Vol 24, No.6, P 654.

[4]- Claude Yves Bernard, **le management par la Qualité total: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnellement**, édition AFNOR, Paris, 2000 ,P 10.

[5]– كاظم خضير محمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الميصرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2000، ص216.

[6]– زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، **الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات** ؟، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة، 2010، ص05.

[7]– سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، مرجع سابق، ص24.

جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

المطلب الثاني: ماهية نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

تعتبر المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001) من المفاتيح الفعالة في مجال إدارة المؤسسات في العصر الحديث، وذلك نظرا لكون هذه المواصفات تحدد الشروط اللازمة لإقامة نظام جودة فعال ومعترف به دوليا، لذلك سوف نعالج في هذا الفرع النقاط التالية: مفهوم نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، التطور التاريخي لهذا النظام وأهم فوائده، مراحل تطبيق وتقييم نظام إدارة الجودة (ISO 9001) وأخيرا أسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001).

الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

سنحاول في هذا الفرع بالتعرف على كل من مفهوم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو (ISO) ونظام نظام إدارة الجودة (ISO 9001) من خلال ذكر بعض التعاريف المتعلقة به.

1-1: تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية: تعرف تسمية الأيزو (ISO) من حيث معنى الكلمة بأنها: "تعني التعادل أو التساوي والتشابه[1]". وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني إيزوس (ISOS) مستنبطة من فكرة عدم الاختلاف أو التعادل. وتستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من عدد الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة، فعلى سبيل المثال: تعني كلمة إيزوثيرمل (isothermal) تواجد درجات حرارة متساوية. ولذا فإن المقصود بكلمة أيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة[2].

اشتقت كلمة الأيزو (ISO) من الحروف الثلاثة الأولى لتسمية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (international Organization for Standardization)، وهي عبارة عن فدرالية عالمية لمنظمات التقييس الوطنية المنخرطة بها[3].

وبسبب أن هناك العديد من الاختصارات للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي في العديد من اللغات فمثلا بالإنجليزية تأخذ اختصار (IOS) وبالفرنسية تأخذ اختصار (ONI)، لذا تقرر أن يكون اعتماد اختصار واحد منبثق من الكلمة اليونانية (ISOS)، ولهذا أصبح الاختصار الموحد بكل الدول هو (ISO)، وبتالي جاء استخدام هذا المقطع للدلالة على هذه المنظمة من منطلق الدور الرئيسي الذي تقوم به وهو إصدار مواصفات دولية موحدة سواء كانت فنية تخص السلع أو الخدمات، أو مواصفات تنظم الإدارة. هذا بالإضافة إلى أنها تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على

---

[1]- يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص310.

[2]- أديجي باديرو، **الدليل الصناعي إلى أيزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص33.

[3]- AFNOR, **Norme NF EN ISO 9001**, Système de management de la qualité, exigences, Paris, 2000, P 8.

مستوى عالمي في شتى المجالات ماعدا الإلكترونيات حيث توجد هيئة خاصة بهذا المجال، كما تضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم.

بناءا على ما سبق يمكن تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو (ISO) على أنها اتحاد دولي أو منظمة دولية غير حكومية وليست من منظمات الأمم المتحدة، تضم هيئات أو أجهزة المواصفات والمقاييس في الدول المختلفة، ويشارك فيها عضو من كل دولة وتختص بإصدار المواصفات الدولية، وقد تأسست في عام 1946في جنيف لتسهيل التعاون وتوحيد المواصفات الصناعية على المستوى الدولي بهدف تسهيل عمليات التبادل التجاري للسلع والخدمات، فالمعايير الموضوعة من قبلها تعد بمنزلة نظام لتأكيد الجودة وضمانها، وهي تراعي عند إصدار هذه المقاييس مصالح جميع الأطراف من المنتجين والمستهلكين والحكومات والجهات العامة وغيرها. وتعتمد على مجموعة من العلماء المتخصصين في مختلف الدول، حيث يتم متابعة مشكلات التطبيق عن طريق مندوبين يجتمعون على شكل لجان لتبادل الخبرات والآراء وهذا ما يعطي المنظمة سمة العمل غير المركزي.

2-1: تعريف نظام إدارة الجودة (ISO 9001): إن الكلام عن نظام إدارة الجودة (ISO 9001) يستلزم تفكيك الكلمات والتعرف عليها لفظا لفظا، فيمكن أن نقول إن كلمة نظام (System) تعني مجموعة متداخلة من العناصر ومرتبطة مع بعضها. وأن نظام إدارة (Management System) يكون داخل مؤسسة ما كنظام الإدارة المالية، نظام الإدارة البيئية، نظام إدارة الجودة، وبناءا عليه فإن نظام إدارة الجودة Quality Management System (QMS): يعني نظام إدارة ومراقبة لدى أي مؤسسة بالنسبة للجودة في عملياتها أو أنشطتها المختلفة، ولهذا النظام مبادئ وأسس (ركائز) ومجالات[1]. ومن التعاريف المقدمة لهذا النظام نذكر ما يلي:

– نظام إدارة الجودة (ISO 9001) هو معيار يركز على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات للمؤسسة، حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الشركة لأعلى المستويات، كما أنه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات[2].

– نظام إدارة الجودة (ISO 9001) هو مجموعة من إجراءات العمل الإدارية والفنية التي يتطلب إنجازها استخدام موارد مختلفة في ظل بناء تنظيمي محدد قادر على تحقيق نظام الجودة الذي يسعى إلى تحقيق رغبات العميل، من خلال إنتاجه لمنتجات مطابقة للمواصفات المطلوبة لجميع مراحل وعمليات شراء الموارد وتصميم المنتج. فإن تطبيق

[1]– ربيع الزواوي، **نظام إدارة الجودة أيزو 9001: 2008**، مقالات في أنظمة الإدارة عن طريق ISOTEC نشر في 2015/12/03، http://www.iso-tec.com/%D8%A3%D9%8A%D8%B2%D9%88-9001/، تاريخ الاطلاع:2018/02/24.

[2]– هيام حايك، **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات – الجزء الثاني**، مقالة منشورة يوم: 2017/01/08، على موقع مدونة أكاديمية النسيج، http://blog.naseej.com/، تاريخ الاطلاع: 2018/02/24.

نظام الجودة يعطي ضمانا وإثباتا بأن للمؤسسة نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم تطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين، ولمواكبة التطورات التقنية الحديثة[1].

- يعرف نظام إدارة الجودة (ISO 9001) بالانجليزية (Quality Management System) ويشار إليه باختصار (QMS) على انه نظام رسمي وضع لتوثيق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسات الجودة وأهداف الجودة حسب مواصفات ومعايير (ISO 9001) والأنظمة الأخرى المشابهة، كما أن نظام إدارة الجودة (QMS) يساعد في عمليات تنسيق وتوجيه أنشطة المنظمات والشركات التجارية لتلبية متطلبات العملاء وتحسين الكفاءة والفاعلية على أساس مستمر[2].

وعليه يمكننا تعريف نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على أنه نظام إداري يسمح بتوجيه ومراقبة المؤسسة في مجال الجودة يتكون من مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تركز على تحقيق سياسة الجودة وأهداف الجودة لتلبية احتياجات العملاء وفقا للشروط المطلوبة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة (ISO 9001)

إن إدارة الجودة هي ضمان فاعلية وكفاءة تطبيق جميع النشاطات اللازمة لتصميم وتطوير وبالتالي تحقيق الخدمة (المنتج النهائي) في المؤسسات، ولقياس جودة الخدمات أوجدت المنظمة الدولية للتقييس (International Standardization for Organization) والتي يرمز لها بالحروف الثلاثة (ISO) بإصدار مواصفات قياسية لنظام إدارة الجودة (QMS).

ففي عام 1987 أصدرت المنظمة الإصدار الأول (عائلة الـ 9000 المكونة من 9001 و9002 و9003) المبنية على فلسفة الفحص النهائي للمنتجات تحت مسمى (ISO 9000: 1987) الصالحة للتطبيق على أنواع مختلفة من المؤسسات الصناعية كلا حسب نشاطها، فالمؤسسات التي تتركز نشاطاتها في مجال التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة كانت تطبق المواصفة (ISO 9001: 1987)، أما المؤسسات التي يتركز نشاطها في الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات فكانت تطبق المواصفة (ISO 9002: 1987) وللتفتيش النهائي والاختبار كانت تطبق

[1]- الطائي حميد عبد النبي، أل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، **إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزوISO**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص118.

[2]- احمد عبد العظيم، **ما هو نظام إدارة الجودة QMS حسب مواصفات ومعايير ISO 9001**، مقال منشور بموقع عقل المهندس، 2017، https://engineermind.com/%d9%85%d8%a7-%d9%87%d9%88-%d9%86%d8%b8%d8%a7%d9%85-، تاريخ الاطلاع: 2018/02/25.

المواصفة (ISO 9003: 1987)[1]. وفي عام 1994 تم إصدار الثاني لعائلة (ISO 9000) مؤكدة على ضمان الجودة عن طريق اتخاذ إجراءات وقائية بدلا من مجرد فحص المخرجات النهائية للمؤسسة. ومع بداية القرن الحالي أصدرت المنظمة الدولية (ISO) إصدارها الثالث (ISO 9001: 2000) حيث تم الجمع بين المعايير الثلاثة (ISO 9001) و(ISO 9002) و(ISO 9003) وقد اتخذت هذه المواصفة منهج العملية فلسفة لها، وقد تلازم هذا الإصدار مع إصدار المواصفة (ISO 9000: 2000) للعناية بالأسس والمصطلحات لنظم إدارة الجودة، والمواصفة (ISO 9004: 2000) التي تشكل دليلا لتطوير الأداء بشكل يفوق المتطلبات الأساسية للمواصفة الدولية (ISO 9001: 2000).

إن المواصفة (ISO 9001) تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة التي يمكن استخدامها داخل المؤسسات أو منح الشهادات أو الأغراض التعاقدية وتركز هذه المواصفة على فاعلية نظام إدارة الجودة في الوفاء بمتطلبات العميل، بينما تركز المواصفة الدولية (ISO 9004) حيث تقدم هذه المواصفة القياسية إرشادات عملية لتَطبيق نظام إدارة الجودة من أجل تحقيق النجاح المستدام للمنشأة في ظل بيئة معقدة كثيرة المتطلبات دائمة التنوع والتغيير، ومن الجدير بالذكر فإن المواصفة (ISO 9004) لا تستخدم في منح الشهادات ولا في الأغراض التنظيمية ولا التعاقدية.

قامت المنظمة الدولية بإجراء تعديل على مواصفة (ISO 9001) في سنة 2005 لتوضيح بعض التعريفات بصورة أفضل، وفي نوفمبر عام 2008 قامت المنظمة الدولية بإصدار الإصدار الرابع للمواصفة الدولية (ISO 9001) حيث تم إجراء بعض التعديلات التي شملت فقط على إعطاء بعض التوضيحات لبعض المتطلبات دون تغيير جذري في المتطلبات المحددة في إصدار 2000. وفي 15 سبتمبر عام 2015 تم إصدار الإصدار الخامس للمواصفة الدولية (ISO 9001) حيث تم إدخال تعديلات جوهرية من أبرزها تبني وتفعيل دور إدارة المخاطر[2].

الفرع الثالث: فوائد نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

يمكن إجمال الفوائد التي تعود على أي مؤسسة من تطبيق نظام الجودة (ISO 9001) فيما يلي[3]:

- بناء نظام إداري مرن: يصلح هذا النظام لكافة المؤسسات لجميع أنواعها الصغيرة منها أو الكبيرة ويزود المؤسسة بمفهوم مرن لتوثيق الجودة وكذلك يتضمن تخطيط للجودة مشابه لكافة المقاييس العالمية ويعتبر أيضاً أساساً لإدخال أي نظام إداري آخر.

---

[1]- عمادة التطوير والجودة، **نظام إدارة الجودة (ISO)**، جامعة الملك سعود، 2018، https://dqd.ksu.edu.sa/ar/node/1140، تاريخ الاطلاع: 2018/02/11.

[2]- علاء الحاج، **ISO 9001 & ISO 9000 تفاصيل المواصفتين ونبذة تاريخية عن تطورها**، المدونة العربية لخدمات أنظمة الجودة المتكاملة، https://iso-iqms.blogspot.com/2016/06/iso-9000-iso-9001_13.html، تاريخ الاطلاع: 2018/02/25.

[3]- ربيع الزواوي، **فوائد تطبيق نظام الجودة أيزو 9001**، عن طريق ISOTEC نشر في 2015/12/03 في مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.iso-tec.com، تاريخ الاطلاع: 2018/02/22.

– نظام الجودة يمكن المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها: فالنظام يشتمل على مؤشرات وخطط لابد مع تطبيقها من الحصول على بيانات واضحة لمواضع القوة أو الضعف داخل المؤسسة.

– نظام الجودة يحتوي على التدابير اللازمة للتقييم: حيث يشتمل النظام على إجراءات ونماذج تتطلب قياس أمور ملموسة يمكن قياسها بسهولة، تمكن المؤسسة من تقييم نفسها بكل وضوح.

– نظام الجودة يحتوي على أسس التحسين المستمر: لكونه يشتمل على أهداف للجودة وأهداف إستراتيجية تصبو إليها المؤسسة، ويشتمل كذلك على وسائل تفعيل وتنفيذ هذه الأهداف التي تدفع إلى التحسين المستمر، الذي هو متطلب أساس من متطلبات المواصفة أيزو 9001.

– نظام الجودة يقدم رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية: لأنه يضمن للمؤسسة أنها تمضي في سبيل تحقيق أهدافها بأسس سليمة، وهذا محل احترام أي جهة خارجية.

– نظام الجودة يقلل الأخطاء: لكون كل نشاط يمضي وفق تخطيط واضح، ومجرب، وكل يعرف دوره في كل عملية مهما صغرت، فلا مجال للاجتهاد؛ مما يقلل الأخطاء أو يجعلها تنعدم أو تكاد.

– نظام الجودة يقلل الوقت اللازم لإنهاء مهمة ما: لأنه لا وجود للتجريب والتفكير من الصفر، إذ الطريق مرسوم والخطط موضوعة.

– نظام الجودة يحقق ثقة العملاء ورضاهم: لأنه يدلل للعملاء على تطبيق معايير متفق عليها عالميا في العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمة.

– نظام الجودة يقلل الاجتماعات غير الضرورية: لكون النظام يحدد لكل فرد في المؤسسة دوره ومن أين يبدأ وأين ينتهي، وماذا يفعل وماذا يتابع... الخ.

– نظام الجودة يحدد المسئوليات وعدم إلقاء التبعات على الآخرين: فكل شيء محدد؛ من يفعل ماذا؟ ومتى يفعل؟ ومع من يفعل... الخ.

– نظام الجودة يقلل من عمليات المراقبة: لأن العمليات ومراحلها جميعا تتم بمنهجية ودقة، ومع الوقت يقل ولا شك لوازم المراقبة لقلة – أو انعدام – دواعي القلق.

– نظام الجودة يحقق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة: لأنه يحدد كم؟ وماذا؟ يلزم لأي عمل أو مشروع في خطط الجودة أو خطط المشروعات.

– التحقق والتيقن: ويشمل ذلك العديد من العمليات كالتحقق من عمليات الشراء، تأكيد مخرجات العمليات داخل المؤسسة، تضمين المتطلبات لإعادة التأكد من المنتجات أو الخدمات لضمان استمرارية تحقيق رضا الزبائن.

– توثيق كافة الإجراءات ونظم العمل وتسجيل جميع أحداث التشغيل وتحليل جميع عمليات المنظمة طبقا لمعيار دولي والمطالبة دائما بالتوافق والأداء والاعتراف الدولي وتحسين صورة المنظمة[1].

– المراجعات: وذلك عن طريق إجراء مراجعة منتظمة داخلية وخارجية لأهداف ونظام الجودة بهدف التأكد من تطبيقه وفاعليته.

– التوجه نحو الزبون: يقدم لنا نظام الأيزو 9001 مفهوما جديدا حول أهمية تحديد المستفيدين من المنتج أو الخدمة، وكيف يمكن أن تخطط المؤسسة لتحقيق احتياجاتهم ويؤكد على ضرورة التواصل القريب من الزبائن وتأمين نظام رسمي لقياس متطلبات ورضا الزبائن.

الفرع الرابع: مراحل تطبيق وتقييم نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

على وجه العموم فإن المنظمة الراغبة في تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة الأيزو 9001 فإن عليها إتباع الخطوات التالية[2]:

1-4: التخطيط والإعداد: ويتم في هذه المرحلة الأولى إعداد الأوضاع في المؤسسة وتجهيزها لتتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتشتمل هذه المرحلة على بعض الخطوات وهي كما يأتي:

– اقتناع الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحفيز العاملين بالمؤسسة عن طريق نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية.

– تعيين مدير للجودة مسئول عن نظام الأيزو تقع عليه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الأيزو.

– تشكيل فريق عمل يتضمن التخصصات الرئيسية، مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد.

– وضع خطة عمل وفق جدول زمني للتنفيذ.

– الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.

– صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة.

– توثيق الإجراءات وتعليمات العمل والخطوات التصحيحية.

– إجراء التدقيق الداخلي لنظام الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، والتحقق من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورات تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة.

– التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.

---

[1]– هيثم القيّم، **نظام إدارة الجودة ... شهادة الأيزو ... وأثره في الأداء الاقتصادي**، مجلة الحوار المتمدن، 2014، من الموقع الالكتروني: www.ahewar.org/debat/show.art، تاريخ الاطلاع: 2018/02/12.

[2]– محمد، حسين عبد العال، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو واهم التعديلات التي أدخلت عليها**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، 119-122.

2-4: مرحلة التسجيل (حصول المؤسسة على الشهادة): يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بالإشراف على نظام إدارة الجودة للحصول على الشهادة على أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخصة، وتشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- التعاقد مع المسجل، وهي الشركة التي سوف تمنح الشهادة.
- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة.
- التعاون مع المشرف (المسجل) وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
- قيام المسجل بعمل تحليل الفجوة.
- تقوم جهة الإشراف بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة[1]، والكشف عن أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة. وفي حال وجود مخالفات جوهرية يؤجل منح الشهادة، أما إذا كانت المخالفات صغيرة، فتمنح الشهادة على أن يتم تصحيح المخالفات الصغيرة لاحقا.

3-4: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد حصول المؤسسة على شهادة الأيزو9001 ودخولها في سجل المنظمات الحاصلة على الشهادة، لا يعني أنها تتوقف عند هذا الحد بل يجب عليها العمل على التحسين المستمر للجودة، والحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه، والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن أجل ذلك تقوم الجهة المانحة (المسجل) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات وكما يأتي:

- الزيارات الدورية المجدولة والتي تتم عادة كل ستة (6) أشهر.
- الزيارات المفاجئة والتي تكون في حال استلام شكاوى عن عيوب في منتجات أو خدمات المؤسسة، والهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظم إدارة الجودة.

الفرع الخامس: أسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

يوجد هناك العديد من الأسباب وراء فشل المؤسسة في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو9001، ولكن هذه الأسباب غير متعلقة بالنظام نفسه، ولكنها ترجع إلى الطريقة التي تم التعامل فيها مع النظام. ويمكن القول إن السبب الرئيسي هو عدم استعداد المؤسسة أو عدم قدرتها على تطبيق نظام إدارة الجودة بشكل صحيح، وفيما يلي بعض الأسباب المؤدية إلى فشل التطبيق[2]:

- غياب التزام الإدارة العليا بالنظام الذي تم تطبيقه.

---

[1]- موسوعة الخليج، **نظام إدارة الجودة ISO9001**، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي، الرياض – المملكة العربية السعودية، من الموقع الإلكتروني: www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-9001، تاريخ الاطلاع: 2018/02/10.

[2]- التميمي فواز، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو9001**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد – الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص58.

– عدم تخصيص الزمن الكافي، وعدم تأمين الموارد اللازمة.

– عدم تفهم القائمين بعملية التطبيق لهذه العملية كما يجب، ونقص تدريبهم وقلة الخبرة لديهم.

– فشل الإدارة في إشراك جميع العاملين في عملية التطبيق.

– فشل الإدارة في مراقبة تطور عملية التطبيق، وعدم الحفاظ على الجدول الزمني المحدد لانجاز العمليات.

– تعارض في الأولويات، ومقاومة العاملين للتغيير.

– استخدام الإدارة لنظام الجودة وشهادة الأيزو وسيلة للتهرب من التزاماتها نحو الجودة، واعتبارها نهاية المطاف، حيث تعتقد الإدارة بحصولها على شهادة الأيزو تنتهي من مشكلة الجودة وتحسينها باستمرار، وهنا تقع مسؤولية الجودة على الشهادة، وبالتالي أي فشل للمؤسسة تجاه الجودة سيعزي لنظام إدارة الجودة وشهادة الأيزو.

– توثيق وإجراء العمليات دون فحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001)

تضمنت المواصفة (ISO 9001/2015) المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة التي ينبغي على المنظمات الراغبة بالحصول على شهادة الجودة الدولية الالتزام بها وتلبيتها، وهذه المتطلبات وضعت في مجموعة من البنود يمكن تلخيصها كما يلي[1]:

الباب الأول (مجال التطبيق): ينبغي على المنظمة أن تحدد المجال الذي سيشمله نظام إدارة الجودة وكذلك عندما ترغب هذه الأخيرة في:

– إثبات قدرتها على استمرار توفير المنتج أو الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية.

– تعزيز رضا العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام، بما في ذلك عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية السارية.

الباب الثاني (المراجع القياسية): يتناول هذا البند من المواصفة الوثائق المرجعية (جميعها أو جزء منها) هي وثائق أساسية من أجل تطبيق هذه الوثيقة ،وبالنسبة للمراجع المؤرخة يتم تطبيق الإصدار المذكور فقط، أما بالنسبة للمراجع الغير المؤرخة فيتم تطبيق آخر إصدار من الوثائق المرجعية (متضمنة لأي تعديلات).

الباب الثالث (المصطلحات والتعريفات): يتم تحديد التعاريف والمصطلحات لنظام إدارة الجودة الذي ستعتمده المنظمة.

---

[1]– المواصفة الدولية لنظام إدارة الجودة (**ISO 9001:2015 ،International Standard for QMS**)، ترجمة د. أسامه سيد عبد الحميد سليمان، من الموقع الإلكتروني: eng.utq.edu.iq/images/jaf/ISO-9001---2015-English---Arabic.pdf، تاريخ الاطلاع: 2018/02/16.

الباب الرابع (سياق المنظمة): يقصد به تحديد ماهية الشركة، نشاطها والعمليات الإنتاجية أو الخدمية التي تتم بها واتجاهاتها واستراتيجياتها المستقبلية، ورؤيتها ورسالتها، وإمكانياتها وقدراتها (نقاط القوة الموجودة بها ومركزها في السوق)، والمتغيرات البيئية المحيطة بها، والمخاطر المحتمل أن تواجهها وكيفية إدارة المخاطر التي يحتمل أن تواجه إدارات الشركة المختلفة، وكذا تحديد الأطراف الخارجية ذات العلاقة بها وكيفية تلبية متطلباتها والتشريعات والقوانين الحاكمة لنشاطها وسياسة الجودة المتبعة ونظام إدارة الجودة المطبق بها وعملياته.

الباب الخامس (القيـادة): يقصد بها دعم قيادات الشركة لتفعيل نظام الجودة لتحسين الأداء، والمقصود بالقيادات هم جميع الأفراد القادرين على اتخاذ قرارات قد تؤثر في نتيجة تنفيذ الأعمال بالشركة، مثل الإدارة العليا ورؤساء القطاعات، المديرين العموميين، ومديري الإدارات ومديري الفروع، وكل فرد يمكنه أن يؤثر في نتائج تنفيذ العمليات.

الباب السادس (التخطيط): يقصد به التخطيط للوصول إلى التميز في الأداء أثناء قيام الإدارات بتنفيذ الأعمال الموكلة إليها بالشركة، مثل[1]:

- تحديد الأهداف المطلوبة بدقة.
- التخطيط لتنفيذها بعد تحديد الوضع الحالي، والوضع المستهدف، وتحديد كيفية الوصول إليه.
- تحديد مؤشرات الأداء المعيارية.
- تحديد نقاط القوة التي ستساعد في تحقيق الأهداف.
- تحديد نقاط الضعف الموجودة لعلاجها حتى لا تؤثر في نتائج تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد التهديدات (المخاطر) التي يمكن أن تؤثر على الشركة وعلى تحقيق أهدافها.
- عمل جداول زمنية لتنفيذ الأهداف بعد ضمان توفير الإمكانيات المطلوبة.

الباب السابع (الدعم / المساندة): يقصد به توفير كل العوامل الرئيسية والمساعدة اللازمة لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المرجوة، وتحقيق التميز في الأداء مثل:

- توفير الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والخبرة.
- توفير الموارد المادية والمالية وأنظمة الحاسب الآلي الحديثة.
- تحديث إجراءات وتعليمات العمل واللوائح والسياسات والأنظمة بالشكل الذي يحقق الأهداف بالكفاءة والفعالية والسرعة المطلوبة.

[1]- International Organisation for Standardisation, **(ISO 9001: 2015)**, Quality Management System Requirements, (ISO), Geneva, https://www.iso.org/standard, le : 16/02/2018.

– توفير بيئة العمل المناسبة (بيئة طبيعية، تعاملات سلوكية جيدة والاحترام المتبادل، غرس القيم المؤسسية، غرس ثقافة الجودة).

– توفير المعلومات والبيانات اللازمة للتنفيذ الفعال، وتوثيقها للاستفادة منها في المستقبل.

– توفير وسائل الاتصال الفعالة، وإجراء التوعية ونقل الخبرات للأجيال القادمة.

الباب الثامن (عمليات التشغيل): يقصد بها تصميم ومتابعة تنفيذ كافة العمليات التي تضمن انجاز الأعمال بنجاح مثل:

– تحديد متطلبات ومواصفات الخدمات المطلوب تقديمها للعميل (سواء كان عميل داخلي أو خارجي)، ومتابعة تحقيقها.

– تنفيذ الأعمال وفقا لما هو مخطط له، ووفقا لتعليمات العمل الموثقة، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ومؤشرات الأداء المعيارية المحددة.

– التواصل مع العملاء لضمان تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم.

– المتابعة المستمرة لضمان تنفيذ العمليات حسب المخطط لها.

– التحقق من سلامة وصلاحية الخدمات المقدمة للشركة من جهات خارجية طبقا للمواصفات المحددة مسبقا.

– التأكد من جودة تنفيذ العمليات والخدمات قبل تسليمها للعميل.

الباب التاسع (تقييم الأداء): يقصد به تقييم الأداء أثناء وبعد تنفيذ العمليات للتأكد من مطابقة التنفيذ لما هو مخطط له، بهدف تعديل وتحسين المسار في الوقت المناسب عن طريق[1]:

– رصد / فحص / قياس الأداء أثناء وبعد تنفيذ العمليات وقبل تقديمها للعميل للتأكد من مطابقتها للمواصفات والمتطلبات المحددة.

– تحليل وتقييم نتائج تنفيذ العمليات ومقارنتها بمؤشرات الأداء المعيارية السابق تحديدها.

– ضرورة التأكد من رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة لهم (التغذية العكسية) لمعرفة أوجه القصور، بهدف معالجتها مستقبلا.

– ضرورة تقييم جودة الخدمات المقدمة من مزودي الخدمة إلى إدارات الشركة المختلفة (الموردين، الأطباء، المستشفيات، شركات الصيانة المقاولين، شركات الدعاية .....الخ)، لتحديد مدى استمرارية التعامل معهم مستقبلا من عدمه.

[1] - International Organisation for Standardisation, Op.cit, https://www.iso.org/standard, le : 16/02/2018.

الباب العاشر (التحسين): بعد تحليل وتقييم نتائج تنفيذ الأعمال كل فترة، يتم تحديد نقاط الضعف الموجودة واتخاذ إجراءات علاجها وتحسينها لضمان عدم تكرارها مستقبلا، وكذا تحديد نقاط التحسين المرغوبة لتحقيق التميز فيها مستقبلا بهدف:

- تعزيز رضاء العملاء.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات لتتوافق مع متطلباتها ومع الاحتياجات المستقبلية والمتوقعة للعملاء (داخلي /خارجي).
- تصحيح أو منع أو تقليل الآثار السلبية غير المرغوب فيها.
- تحسين أداء وفعالية نظام الجودة بالشركة مستقبلا.
- تحسين الأداء العام ودعم قدرات الشركة التنافسية.

وكخلاصة لما سبق يمكننا توضيح أهم التعديلات التي طرأت على المواصفة الجديدة لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 إصدار 2015 مقارنة بمواصفة الأيزو 9001 إصدار 2008:

- التفكير المبني على المخاطر (Risk based thinking) حيث لا يوجد بند اسمه الإجراءات الوقائية لأن الغرض من نظام إدارة الجودة هو أن يكون بالكامل أداة وقائية، وبالتالي يجب مسح المخاطر المتعلقة بكافة عمليات الشركة وكذا تحديد التهديدات والفرص والتحسينات.
- وجوب قياس ورصد ومتابعة متطلبات الجهات المهتمة (ذات العلاقة) وتعزيز قدرة الشركة لإرضائهم كالمساهمين والوكلاء وتجار التجزئة والمستهلك والأطراف الحكومية وكل جهة تتعامل معها الشركة أو موجودة ضمن سياق عملها.
- زيادة فاعلية ودور الإدارة العليا عبر إلغاء متطلب ممثل الإدارة وتوزيع مسئولياته وصلاحياته على الإدارة العليا ومجلس الإدارة ومدراء الإدارات والأقسام.
- مرونة كبيرة في التوثيق حيث أن هناك توافق مع التقنيات الحديثة مع تعديلات في بعض المصطلحات المستخدمة.
- تم وضع هيكلة موحدة للمواصفات لضمان التوافق مع النظم الإدارية الأخرى الخاصة بالبيئة والسلامة وسلامة الغذاء.
- الهيكل العام للمواصفة (High level structure) أصبحت بنود المواصفة 10 بدل 8 سابقاَ.
- تعديل مبادئ نظام إدارة الجودة حيث أصبحت سبعة بدل أن كانت ثمانية.
- متطلبات تم إضافتها مثل: سياق المنظمة، تحديد المخاطر، المعرفة داخل المنظمة، خطط تحقيق الأهداف، تخطيط التغييرات، ملكية مقدمي الخدمات والمنتجات، ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات.
- متطلبات تم إلغائها مثل: دليل الجودة، ممثل الإدارة، الإجراءات الست الأساسية، الأفعال الوقائية.

المطلب الرابع: نموذج العملية المرتكز عليه نظام إدارة الجودة (ISO 9001) وعملية التحسين المستمر

يركز منهج العملية في نظام إدارة الجودة (ISO 9001) على الآتي[1]:

- الفهم والاتساق للتطابق مع المتطلبات.
- النظر للعملية من ناحية القيمة المضافة.
- تحقيق الأداء الفعال للعملية.
- تحسين العملية بناءا على تقييم البيانات والمعلومات.

ويمكن تطبيق دورة (PDCA) على كل العمليات على النحو التالي:

(Plan): وضع أهداف النظام وعملياته والموارد المطلوبة للحصول على النتائج بالتوافق مع متطلبات العميل وسياسة المؤسسة وتعريف المخاطر والفرص.

(Do): القيام بتنفيذ ما هو مخطط له.

(Check): مراقبة وقياس العمليات والمنتج والخدمة مقابل السياسات والأهداف والمتطلبات والأنشطة المخططة وعمل تقرير بالنتائج.

(Act): اتخاذ الإجراءات للتحسين المستمر في أداء العملية.

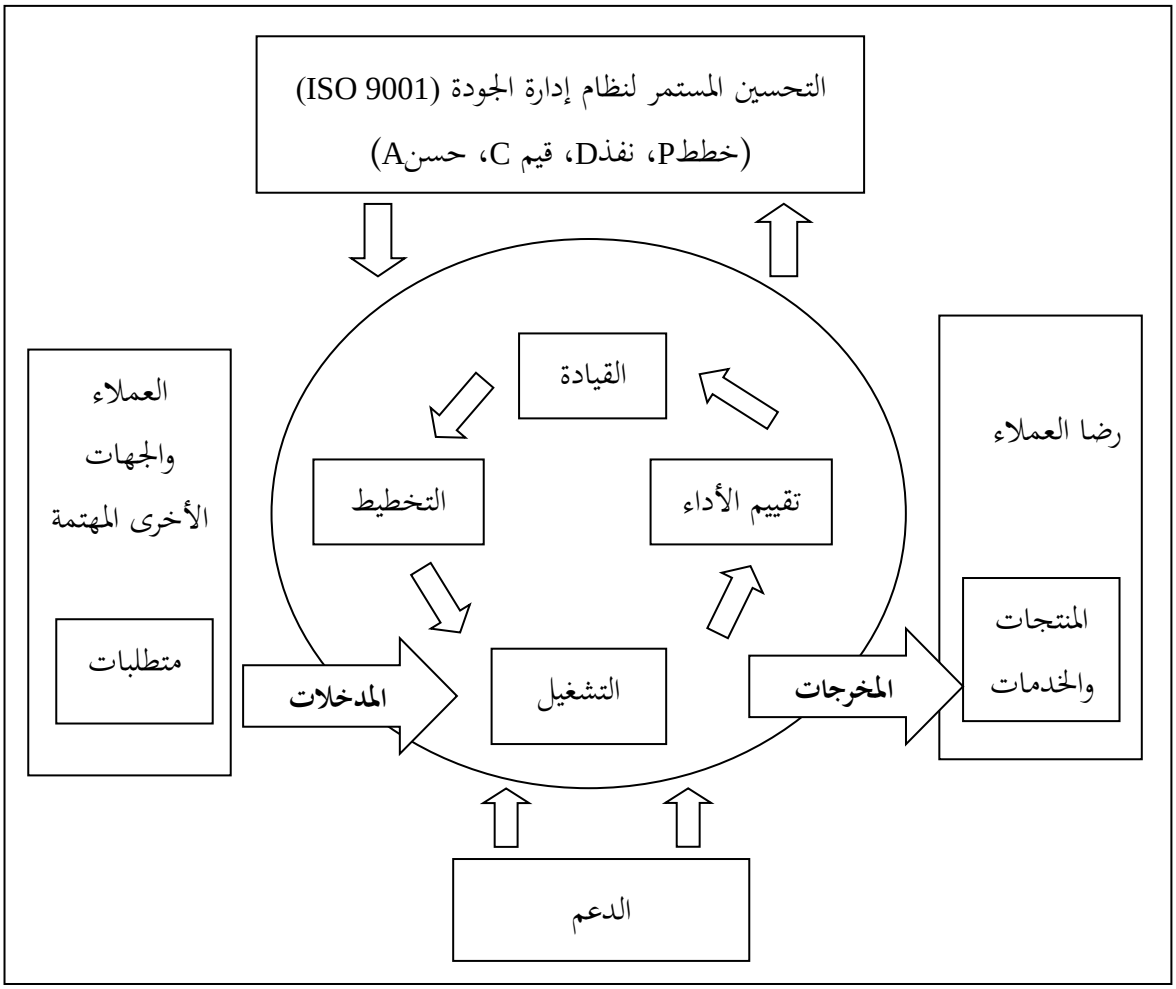
ويرتبط تقويم فعالية نظام الجودة بسياسة وأهداف المنظمة المتعلقة بالجودة، فإذا كانت سياسة الجودة مثلا لشركة صناعية تحقيق رضا العملاء، فإن هذه السياسة تترجم إلى عدة أهداف مثل: الجودة العالية، التسليم في الوقت المحدد، مقابلة المتطلبات، الملائمة للاستخدام، السعر المناسب.... الخ، فعندما تتحقق هذه الأهداف يوصف نظام الجودة بهذه المنظمة بأنه فعال[2]. وعليه يمكننا مما سبق توضيح كيفية بناء نموذج نظام إدارة الجودة (ISO 9001) إصدار عام 2015 على نموذج العملية (Process Model) في الشكل الموالي:

---

[1]- عيد اللزيم أحمد، **ترجمة المواصفة الدولية الأيزو 9001 إصدار 2015**، http://www.academia.edu/29708046، تاريخ الاطلاع: 2018/02/25.

[2]- Chaudhuri A. K, Acharya U. H, **Measuring effectiveness and suitability of a quality system**, Total Quality Management, Vol 11, N 02, 2000, p150.

شكل رقم (2-2): نموذج نظام إدارة الجودة (ISO 9001/2015) المرتكز على عملية التحسين المستمر (PDCA)



المصدر: عيد اللزيم أحمد، **ترجمة المواصفة الدولية الأيزو 9001 إصدار 2015**، http://www.academia.edu/29708046، تاريخ الاطلاع: 2018/02/25.

يتضح من الشكل المبين أعلاه الركائز التي يبنى عليها نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية وهي: القيادة، التخطيط، التشغيل وتقييم الأداء وكمحاولة منا لفهم العلاقة الموجودة بين مختلف هذه العمليات نلاحظ أن الجودة المبني على العمليات هو كغيره من الأنظمة التي لها مدخلات وعمليات التحويلية ومخرجات، فمدخلات نظام الجودة هي متطلبات جميع الأطراف ذات المصلحة التي لا بد لها أن تنعكس في السياسة إلى مجموعة من الأهداف.

وبإدارة جيدة لمختلف موارد المؤسسة سواء كانت مادية أم بشرية تتم عملية الإنجاز أو التشغيل هذه الأخير تكون خاضعة لتقييم الأداء تستخدم نتائج هاذين الأخيرين في التحسين المستمر لنظام الجودة ليتم طرح منتجات وخدمات قادرة على تلبية حاجات العملاء إلى أقصى حد ممكن.

وكخلاصة لهذا المبحث نضيف بعض التصورات الخاطئة عن نظام إدارة الجودة الأيزو9001، التي لا تزال عالقة في أذهان الأفراد من جهة، والمؤسسات التي لم تحصل على الشهادة من جهة أخرى، وهذه التصورات هي كما يأتي:

1- تعد شهادة الأيزو 9001 دليل على جودة منتجات المؤسسة التي حصلت على الشهادة، ومما يعزز هذا التصور الخاطئ هو استغلال بعض المؤسسات لشهادة الجودة على المنتجات على أنها إثبات لجودة منتجاتها، إذ تقوم بوضع شعار الأيزو 9001 على المنتجات، على الرغم من إن الشهادة لا تتعلق بجودة المنتجات، وإنما بجودة النظام الإداري للمؤسسة.

2- شهادة الأيزو 9001 تحصل عليها الشركات الخاصة فقط، ويعد هذا التصور خاطئا إذ تستطيع أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها سواء كانت عامة أم خاصة أم تطوعية، تقدم خدمات أو منتجات الحصول على شهادة الأيزو، ما دام نظام الجودة لديها مطابق للمواصفات الدولية، ولهذا فإن هناك عددا كبيرا من المنظمات الحكومية والمدارس والجامعات ومنظمات المجتمع المدني وغيرها حصلت على الشهادة.

3- يجب أن تحصل المنظمة ككل على شهادة الأيزو9001، وهذا السبب يؤدي إلى إحجام المنظمات الكبيرة والمتعددة الأنشطة عن التقدم للحصول على الشهادة، ولكن في الحقيقة تستطيع أي منظمة أن تتقدم بطلب الحصول على الشهادة عن فرع من فروعها أو نشاط واحد من نشاطاتها، وهذا يفسر حصول بعض المنظمات على أكثر من شهادة.

4- الحصول على شهادة الأيزو 9001 عملية مكلفة وتحتاج إلى وقت طويل، ويعزز هذا التصور أن بعض المكاتب الاستشارية تطالب بمبالغ كبيرة مقابل خدماتها، ولكن في الحقيقة أن الحصول على الشهادة لا يحتاج للكثير من التكاليف، لاسيما إذا قامت المنظمة بنفسها بتطوير نظام الجودة لديها إذ تنحصر تكاليف الحصول على الشهادة في رسوم التدقيق وإصدار الشهادة.

5- شهادة الأيزو 9001 يتم الحصول عليها من المنظمة الدولية للتقييس (ISO) مباشرة، إذ يتم الحصول على الشهادة من شركات مانحة معتمدة، حيث يقوم مفتشون من تلك الشركات وليس من المنظمة الدولية للتقييس بزيارة المنظمة التي ترغب بالحصول على الشهادة، وهذه الشركات موجودة في الكثير من دول العالم، وهي في الغالب شركات خاصة.

6- شهادة الأيزو 9001 شهادة ليس لها مدة محددة، حيث إن لشهادة الأيزو مدة محددة وهي في العادة ثلاث سنوات من تاريخ الحصول على الشهادة، إذ لا بد بعد ذلك من إعادة الفحص والتدقيق لتجديد الشهادة، مع العلم أنه بعد الحصول على الشهادة يتم إجراء زيارات عدة وذلك لضمان استمرار مطابقة نظام الجودة المعمول به.

7- المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو 9001 وصلت إلى نهاية المطاف فيما يتعلق بجودة نظامها الإداري، ولكن في الحقيقة عملية الحصول على الشهادة هو بداية الطريق ليس فقط للمحافظة على جودة النظام ولكن نحو التحسين المستمر للعمليات والنشاطات وتفعيل النظام نحو الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

يمكن التغلب على هذه التصورات الخاطئة وغيرها من خلال نشر الوعي بالجودة والتأكيد على إن تحقيق الجودة يحتاج لعمل مستمر وجهود متواصلة ترتكز على التعاون والمشاركة والتحسين المستمر.

المبحث الثاني: نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

زاد الحديث في السنوات الأخيرة عن البيئة ومشكلاتها وبدأت تتوالى الندوات والمؤتمرات التي تناقش المخاطر والتأثيرات المحددة للبيئة والتي تصل بعضها إلى حد فناء الحياة البشرية، وأصبحنا نسمع عن تآكل طبقة الأوزون وظاهرة الاحتباس الحراري ومشكلة التصحر والتسريبات النووية وغيرها من الظواهر التي كان للسلوك الإنساني الغير المتوازن اتجاه الطبيعة دورا كبيرا في ظهورها.

إن عصرنا على الرغم من التقدم العلمي الهائل محاصر بالخوف، الخوف من الإخلال بتوازن الطبيعة الذي أتاحه استخدام التقنيات الحديثة ومجالات التنمية المتعددة، واستجابة لتلك المخاوف بدأت تطلق دعاوى التنمية المستدامة والترابط بين التنمية وحماية البيئة وغيرها من المفاهيم والقيم البيئية الحديثة وكانت مبادرة المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بالتعاون مع العديد من الجهات في إصدار سلسلة المواصفات الدولية (ISO 14001) إحدى تلك الاستجابات لذلك التحدي البيئي، وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المبحث الذي سنقوم فيه بتوضيح وتبيان مفهوم الإدارة البيئية، ثم الحديث عن نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) باعتباره النظام المكلف بمهمة البيئة، وبعدها نتناول المتطلبات الأساسية لنظام الإدارة البيئية (ISO 14001) إصدار 2015، وفي الأخير نقدم نموذج العملية المرتكز على عملية التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية (ISO 14001) إصدار 2015.

المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة البيئية

إن الاهتمام المتزايد للجانب البيئي أفرزه الواقع للممارسات والنشاطات التي تقوم بها المجتمعات والمنظمات العاملة، ولذلك فإن هناك اتجاه عالمي نحو الاهتمام بالإدارة الجديدة للبيئة، وهو ما يعكسه تبني العديد من الدول الصناعية تطبيق مواصفات ونظم إدارية خاصة بهذا الشأن، وأصبحت كثير من المنظمات ترى أن الإدارة البيئية أصبحت إستراتيجية أساسية يجب تبنيها بهدف تحقيق ممارسات بيئية جديدة والوصول إلى النجاح في بيئة الأعمال.

الفرع الأول: تعريف الإدارة البيئية

سوف نتناول في هذا الفرع بعض التعاريف المقدمة للإدارة البيئية، بالإضافة إلى ذلك سنتطرق إلى المفهوم الحديث لها.

1-1: تعريف الإدارة البيئية: توجد عدة تعاريف للإدارة البيئية من بينها:

– تعرف الإدارة البيئية بأنها "الهيكل الوظيفي للمؤسسة، والتخطيط، والمسؤوليات، والممارسات العلمية، والإجراءات والعمليات، وإمكانيات التطوير وتنفيذ وإنجاز ومراجعة ومتابعة السياسة البيئية للمؤسسة، بهدف تحسين أدائها البيئي وخفض الآثار البيئية السلبية ومحاولة منع وقوعها"[1].

[1]– محمد صلاح الدين عباس، **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية أيزو 14000**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص62.

– يقصد أيضا بالإدارة البيئية بأنها "مجموعة من الأدوات الديناميكية الموجهة نحو العمل، واتخاذ إجراءات للمساعدة في صياغة إستراتجيات لحماية البيئة وتعزيزها وصيانتها، ومن ثم تنفيذها ومراقبتها[1]".

– تعرف غرفة التجارة الدولية (International Chamber Of Commerce) الإدارة البيئية بأنها: عملية إيجاد وتصميم آلية شاملة تضمن عدم وجود أثار بيئية ضارة في منتجات المؤسسة، وذلك عبر جميع المراحل بدءا بالتخطيط والتصميم وصولا إلى المنتج النهائي[2].

– تعرف كذلك بأنها: إدارة المؤسسة لتبقى واعية لتفاعلات سلعها وأنشطتها مع البيئة، وذلك لغرض الإنجاز والتحسين المستمر لمستوى الأداء المرغوب، وإدارة الموارد الطبيعية والبشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة المتواصلة للإنسان ومجتمعه، في أي مكان وبما يضمن تحسين جودة حياته وحياة الأجيال المستقبلية في مجتمعه[3].

– عرفتها (United Nationsm) على أنها "وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمشروع الصناعي، وفي جميع مراحله الإنتاجية إبتداءا من المدخلات وحتى المنتج النهائي والجوانب المتصلة به"[4].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم الإدارة البيئية يعتبر امتداد لمفهوم الإدارة بمعناه العام وخاصة عند تطبيقه في مجالات معينة مثل الإنتاج، المال، البشر...الخ، وعند التنفيذ فهو يعتمد على أساليب الإدارة التقليدية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، وذلك من خلال آليات مختلفة الأنواع والأشكال لتحقيق أهداف محددة وتقييم الأداء ثم تصحيح المسار، وعليه فالإدارة البيئية هي تلك الإدارة التي تسعى لتسيير كل المجالات الوظيفية والمستويات الإدارية من خلال مجموعة من الإجراءات والممارسات والخطوات في المؤسسة بطريقة تتماشى ومتطلبات الحفاظ على البيئة، وتحقق تحسين في الأداء البيئي، وذلك دون المساس بأهداف الإدارة التقليدية.

2-1: المفهوم الحديث للإدارة البيئية: تبحث المؤسسات يوما بعد يوم عن الوصول إلى مستوى جيد للأداء البيئي من خلال تحكم أفضل في التأثيرات التي قد تحدثها نشاطاتها على البيئة، وقد ظهرت هذه الانشغالات وتنامت في ظل التزايد المستمر للضغوطات الرسمية والغير الرسمية المفروضة عليها من طرف المجتمع والمتعلقة خاصة بالحفاظ على البيئة للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. فلقد تطور مفهوم الإدارة البيئية بعد تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة

---

[1]– عبد الرحيم علام، **مقدمة في نظم الإدارة البيئية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 03.

[2]– عثمان حسن عثمان، **دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية**، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008، ص523.

[3]– يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، مرجع سابق، ص372.

[4]- Corinne Gendron, **La Gestion environnemental et la norme ISO 14001**, les presses de l'université de Montréal, Canada, 2004, P 60.

(TQM) وعليه اخدت تعرف بإدارة الجودة البيئية الشاملة (TQEM)[1]، وتم التركيز على الارتقاء بالجودة وعلاقتها بالإدارة البيئية، وضمن هذا السياق فقد مرت الإدارة البيئية بنفس المراحل التي مرت بها الجودة إذا كانت تعتمد على عملية الفحص اللاحق للتلوث لذلك كانت استجابة العمل الأولية علاجية وكانت عاقبة ذلك هو التعامل مع المواضيع البيئية كمواضيع فنية مستقلة تحتاج إلى أقسام مستقلة وأفراد وسياسات وإجراءات متميزة.

تبدو إدارة الجودة الشاملة غير مرتبطة بالشؤون البيئية في حين أن نقاط القوة المتأصلة في (TQM) قادرة على التركيز بشكل فعال على بعض المواضيع البيئية، فالمهنيون الذين يطبقونها في الجوانب البيئية هم الذين وضعوا مصطلح (TQEM) والذي يعني إدارة الجودة البيئية الشاملة، وهو الطريقة المنطقية لتحقيق الوقاية من التلوث من خلال المواصفة القياسية (ISO 14001). وفي هذا الصدد تبنت العديد من المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فلسفة إدارية حديثة منبثقة ومستمدة من إدارة الجودة الشاملة، تعتبر الوجه الجديد للإدارة البيئية تسمى إدارة الجودة البيئية الشاملة، تتفاوض من خلالها أهداف والسياسات الاقتصادية للمؤسسة مع تلك المتعلقة بالحفاظ على البيئة وهذا من خلال وضع نظام إداري بيئي متكامل وشامل لا يبحث عن الأداء الإداري فقط، بل تسعى دوما عن الامتياز. ويعرف هذا المفهوم بشكل تفصيلي لمكوناته كما يلي: **فالإدارة** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات والموارد المتعلقة بتطبيق الأهداف والسياسة البيئية للمؤسسة، أما **الجودة البيئية** فهي تحقيق متطلبات حماية المجتمع والطبيعة من خلال المساهمة في تقليل المؤثرات السلبية على البيئة ومنع وقوعها وتقديم منتج لا يؤثر سلبيا على المستهلك النهائي ويكون صديق للبيئة. و**الشاملة** تتطلب مشاركو واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل البيئة وإجراء التحسينات المستمرة[2].

الفرع الثاني: أهمية الإدارة البيئية

لقد بينت التجارب العملية أن المؤسسات الاقتصادية التي أدرجت مفهوم الإدارة البيئية ضمن أولوياتها الإستراتيجية، استطاعت أن تحقق فوائد اقتصادية كبيرة، كان أساسها تخفيض التكاليف وتحسين صورة وسمعة المؤسسة، وقد لخصت الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة الفوائد التي تجنيها المؤسسات الاقتصادية من خلال تبني الإدارة البيئية في النقاط التالية[3]:

– **تحسن الأداء البيئي للمؤسسة**: إن استخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجئات غير السارة، ويساعد على التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة، ويحفز على اقتناص الفرص المتاحة والإيجاد المسبق للحلول.

---

[1]- Lina Khadour, **Total Quality Environmental Management (TQEM) Framework Towards Sustainability (UK Novated D&B Principal Contractors)**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Nottingham Trent University for the degree of Doctor of Philosophy, 2010, P 126.

[2]- Ibid., PP 126-133.

[3]– عثمان حسن عثمان، **دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص 3-4.

– **تدعم وترفع تنافسية المؤسسات**: إن تخفيض تكلفة الطاقة أو الاستغناء عن بعض المواد الكيماوية غير الضرورية يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح، والتي يمكن استغلالها في عمليات التوسعة أو في التوزيع على حملة الأسهم أو لتحفيز العاملين، كما يمكن أن تساعد المؤسسة في الدخول إلى بعض الأسواق المحددة، ومن هنا يتضح أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية واضحة حول أدائها البيئي هي التي ستتحصل على ميزات تنافسية في الأسواق العالمية.

– **توفر الأموال**: إن نظام الإدارة البيئية يوفر للمؤسسة العديد من البدائل لتحسين الأداء، فمثلا إدخال واستعمال تكنولوجيا نظيفة يؤدي إلى توفير الأموال عن طريق ترشيد استهلاك الطاقة والحفاظ عليها، ومنع التلوث والتخلص من النفايات، مما يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل وتحسين الأداء.

– **تحسن صورة المؤسسة**: إن منظومة الإدارة البيئية تحتوي على مؤشرات تساعد في الحكم على مدى تقدم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالبيئة مقارنة بالأهداف الموضوعة، فالتقارير المنشورة والمتضمنة لهذه المؤشرات والنتائج المتحصل عليها، تساعد في كسب مزيد من الثقة والشفافية لدى الرأي العام، مما يعود بالإيجاب على سمعة المؤسسة.

– **تحافظ على الأفراد العاملين بالمؤسسة**: تعتبر مواضيع مثل البيئة والصحة والسلامة من المواضيع التي تستحوذ على اهتمامات الأفراد العاملين، فإدارة البيئة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء في هذه المجالات، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية ويزداد الرضا والاعتزاز بالعمل، مما يؤدي إلى المحافظة على الأفراد العاملين.

– **تضمن التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية**: تساعد الإدارة البيئية للمؤسسة على اتخاذ كل الإجراءات والتدابير الكفيلة بتطبيق الالتزامات والتشريعات البيئية القانونية، وهو ما يضمن لها على المدى القصير عدم الوقوع في التجاوزات وما يترتب عنها من مضاعفات.

الفرع الثالث: المستلزمات الأساسية للإدارة البيئية

للإدارة البيئية مفاهيم ذات علاقة بها تعبر عن مستلزماتها الأساسية وهي[1]:

نظام الإدارة البيئية: هو جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتنفيذ وتطبيق السياسة البيئية للمؤسسة، وتجسيد أهدافها وغايتها، من أجل تحقيق أداء بيئي متميز لها.

السياسة البيئية: إقرار وإعلان المؤسسة لنواياها واتجاهاتها المتعلقة بالأداء البيئي الشامل، والذي تعبر عنه رسميا الإدارة العليا متضمنا إطار العمل اللازم لإرساء الأهداف والغايات البيئية[2].

---

[1]- Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, 3édition Presses Polytechniques et Universitaire Romandes, Paris, 2007, PP 11-12.

[2]– صلاح محمود الحجار، داليا الحميد صقر، **نظم الإدارة البيئية والتكنولوجية ISO 14001: منهجياته، تقنياته واستدامته**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص231.

الأداء البيئي: النتائج القابلة للقياس والمتحصل عليها من تعاملات المؤسسة مع بيئتها برقابة الجوانب البيئية المحددة، بناءا على سياستها وأهدافها وغاياتها.

الهدف البيئي: هي الأهداف الشاملة التي تنشأ من السياسة البيئية للمؤسسة لتحقيق أفضل أداء بيئي ممكن، وتكون قابلة للتطبيق والقياس.

الغايات البيئية: هي الأداء البيئي التفصيلي المطلوب تحقيقه، والذي يتطلب تحديده والوصول إليه لتجسيد الأهداف البيئية[1].

الجوانب البيئية: وهي العناصر الناتجة عن أنشطة المؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها والتي تؤثر على البيئة المحيطة مثل تلوث الهواء[2].

المراجعة البيئية: وهي أداة إدارية داخلية تعمل على التقييم الدوري الموثق والمنظم والمستمر لمدى كفاءة أداء نظام الإدارة البيئية، ومدى اهتمام المؤسسة بحماية البيئة من خلال رقابة الإدارة على الأنشطة البيئية، ومدى تنفيذ البرامج والسياسات المرتبطة بالأنشطة التي من خلالها يتم الوفاء بمتطلبات التشريعات والقوانين البيئية[3].

الفرع الرابع: أهداف الإدارة البيئية

إن تطبيق منظومة الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية بواسطة إدارة متخصصة تتمتع بالقدر الكافي من الاستقلالية وتعمل في إطار الهيكل التنظيمي، وتؤدي إلى زيادة التنسيق بين المؤسسة والجهات التنفيذية من أجل دمج الاعتبارات البيئية الملائمة في العمليات الصناعية، وبالتالي محاولة تحقيق مجموعة من الأهداف التي نلخصها في النقاط التالية[4]:

- منع وقوع الآثار السلبية للبيئة هو الهدف الرئيسي للإدارة البيئية؛
- السياسة البيئية للمؤسسة ومن بينها اتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة بيئيا؛
- احترام وإتباع تعليمات السلطات المختصة والقوانين وتوصيات الجمعيات الخضراء فيما يتعلق بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح به؛
- الحفاظ على البيئة مثل تبني إجراءات تقنية تقلل من المؤثرات البيئية واتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية المناسبة؛
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال حماية البيئة للأجيال الحالية والقادمة عن طريق المشاريع التطوعية؛

---

[1]- نجم العزاوي، عبد الله النقار، **إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص248.

[2]- نفس المرجع، ص247.

[3]- أحمد أمين لطفي السيد، **المراجعة البيئية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص134.

[4] -Saleh Ali Mohsen Almadhagi, **Complementary Option in Preparing Quality of Administrative System and the Environment According to the Two Standard International Specifications ISO 9001 & ISO 14001**, The Present Study is at Aden Company for Iron, Doctor of Philosophy: Business Administration, Université mondiale St Clements, 2012, P 105.

– معرفة الواقع البيئي الحالي من خلال عرض المشكلات البيئية ومصادر التلوث، والإجراءات التي يجب اتخاذها نحو ذلك؛

– معرفة التوجهات البيئية للمؤسسات الصناعية التي تطبق من خلالها نظم حماية البيئة، أم أن هذه المؤسسات تنفذ الإجراءات والتدابير الخاصة بالبيئة من أجل أهداف إدارية أخرى؛

– متابعة مصادر التلوث وحماية نوعية البيئة في المؤسسة ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيق نظم الإدارة البيئية؛

– إشراك الكفاءات الخارجية المتخصصة لتنفيذ برنامج الإنتاج الأنظف؛

– وضع الإرشادات الخاصة بالنظافة والوقاية داخل المؤسسة؛

– تحقيق وفورات في التكاليف الرأسمالية وتكاليف تشغيل وحدات معالجة المخلفات وتطوير عملية تسيير نفايات المصانع[1].

الفرع الخامس: مستويات الإدارة البيئية

هناك مستويين للإدارة البيئية تربط بينهما علاقة تبادلية، وهما الإدارة البيئية على مستوى المؤسسة والإدارة البيئية على مستوى الدولة، وأهداف المستوى الأول هي الالتزام بما يحدده المستوى الثاني من صفات لنشاطات المؤسسة، وبالذات ما يخرج عنها إلى البيئة الخارجية من انبعاث وتصريفات ومخلفات صلبة، أما أهداف المستوى الثاني هي الحفاظ على بيئة صحية للإنسان ولكل مظاهر الحياة في المحيط الحيوي الذي يعيش فيه والعمل على التوازن البيئي وتحقيق الهدف الاستراتيجي للبيئة المستدامة.

1-5: الإدارة البيئية على مستوى الدولة: البيئة ليست قطاعا رأسيا قائما بذاته على نحو ما هو مألوف في التنظيم الخطي في أغلب الأجهزة الحكومية، كما في النقل أو الاتصالات أو المياه أو الكهرباء، فقضايا البيئة تقطع عرضا في كل قطاعات التنظيم الرأسي، ومن ثم إيجاد كيان مسئول عن شؤون البيئة في الدولة (إنشاء وزارة مستقلة أو جهاز مثلا) لضمان التنسيق بين مختلف الأجهزة الرأسية لتحقيق الأهداف البيئية، وتحقيق الالتزام من جميع الجهات المعنية بنشر الوعي البيئي، والتي هي أقرب إلى طبيعة المشاكل البيئية، ولضمان فاعلية عملية الالتزام وبالتالي لتحقيق التنسيق البيئي بين الأجهزة المعنية بالبيئة فإنه لا بد من اعتبار العوامل التالية[2]:

– وضع متطلبات يمكن الالتزام بها دون تعسف، من ناحية، أو ضرر للبيئة يمكن تلافيه، من ناحية أخرى.

– المرونة والاستمرارية والتقدم بإصرار نحو الهدف، دون القفز فوق محددات الواقع، وبما يسمح بالتكيف مع التحولات والتقلبات في النظام المؤسسي والمناخ السياسي السائد.

---

[1] -Michel Jonquière, **Le Manuel Du Management Environnemental**, tome 1, société alpine de publications, Paris, P 193.

[2]– نادية حمدي صالح، **الإدارة البيئية (المبادئ والممارسات)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص80-82.

- إدخال أفكار حديثة في عملية وبرامج الالتزام، مثل تشجيع "الإنتاج الأنظف" أو الاتفاقيات المرحلية مع المنشآت المطلوب منها الالتزام.

- تنمية علاقات تعاون مع المطلوب منهم الالتزام.

- تنمية الرقابة الذاتية وضمان تحقيقها بنزاهة وشفافية.

2-5: الإدارة البيئية على مستوى المؤسسة: هناك فرق بين مؤسسة القطاع العام أو المشترك (التي تملكها أو تساهم فيها الدولة) وبين المؤسسة الخاصة، والقدر الأكبر من النشاط الاقتصادي في الدول، وعلى اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية هو في القطاع الأول، فتهدف المؤسسة الخاصة إلى تعظيم أرباحها في سوق تنافسية، في حدود ما تسمح به النظم والقوانين والتقاليد وهناك عدد من الأسباب تدفع إلى الاهتمام بمسألة الإدارة البيئية في المؤسسة وهي[1]:

- التشريعات واللوائح والالتزام بها.

- الضغط الاجتماعي والسمعة في سوق يزداد فيه الوعي بأهمية حماية البيئة.

- المنافسة في السوق المحلية أو الإقليمية أو العالمية.

- الاعتبارات المالية.

المطلب الثاني: ماهية نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

إن اعتماد نظام للإدارة البيئية هو عمل طوعي تقوم به المؤسسات، فالمؤسسة الحديثة لابد أن تدرج الاعتبارات البيئية في إدارة نشاطاتها، بالنظر إلى المخاطر التي تهدد نشاط المؤسسة (الحوادث البيئية، المنافسة، الجباية...الخ) واشتداد المنافسة حيث يعتبر اعتماد نظم الإدارة البيئية كسبب لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات كما يمنحها الفرصة للولوج إلى العديد من الأسواق، الداخلية والخارجية.

الفرع الأول: مفهوم نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

يهدف نظام الإدارة البيئية إلى زيادة الاهتمامات البيئية في كافة جوانب العملية الإدارية في منظمات الأعمال، مشددا على أهمية تحمل كل فرد في المنظمة المسؤولية صوب البيئة والمجتمع عن طريق توفير إطار عمل تكون فيه الأهداف البيئية إحدى المدخلات الرئيسة لعملية اتخاذ القرارات[2]، كما يرمي هذا النظام مساعدة المنظمة في

---

[1]- مقدم وهيبة، **منظومة الإدارة البيئية في المنشآت الاقتصادية**، التنمية البيئية، بوابات كنانة أونلاين، http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159110، تاريخ الاطلاع: 2018/02/04.

[2]- Yarnell Patrick, **Implemention of ISO14001 Environmental Management System: A case Study of Environmental Training and Awareness Implementation of The Van Courer International Airport**, Master Thesis, School of Resource and Environmental of Management, Canada, 1999, P 04.

انجاز عملياتها في ضوء الأهداف المحددة، بما في ذلك التوافق مع القوانين وإدارة المخاطر البيئية[1]. على الرغم من إن تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ليس إلزاميا عند التعامل مع القضايا البيئية نظرا للطوعية في تبني هذا النظام[2]، إلا أن القوانين البيئية والضغوط التنافسية مارست دورا كبيرا ومؤثرا في توجه منظمات الأعمال صوب ذلك النظام.

وعليه يمكن تعريف نظام الإدارة البيئية على أنه:

– جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتكون من متطلبات معينة تتضمن الهيكل التنظيمي، ونشاطات التخطيط، والمسؤوليات، والإجراءات، والعمليات، والموارد، من أجل تطوير وتنفيذ وتحقيق ومراجعة السياسة البيئية للمنظمة وتجسيد أهدافها على أرض الواقع[3]. يحدد هذا التعريف مكونات نظام الإدارة البيئية مع تأمينه إطار عمل لتحديد وإدارة وتقييم وتحسين الأداء البيئي إلا انه يغفل الإشارة إلى تحقيق التوافق مع القوانين البيئية، وبمعنى آخر يوصف بأنه: العملية التي تقوم المنظمة عن طريقها بإدارة الموارد وبكفاءة مع الأخذ بنظر الاهتمام كافة جوانب الصحة والأمان وربطها مع طريقة إدراك أصحاب المصالح والزبائن لكيفية عمل المنظمة[4].

– مجموعة عناصر مترابطة تشكل نظاما إداريا فرعيا يبغي إدارة التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطة المنظمة بصرف النظر عن حجم ونوع ذلك النشاط عن طريق توفير إطار عمل تكاملي للتطوير، والتنفيذ، والمحافظة على السياسة البيئية وضمان التوافق مع القوانين البيئية وتحسين الأداء البيئي[5].

– يعرف نظام الإدارة البيئية أيضا بأنه: أداة ونمط تنظيمي يسمح للمؤسسة هيكلة إدارتها البيئية وتحسين كفاءتها في المجال البيئي، يسمح هذا النظام بتحديد الأولويات وتخطيط برنامج عمل ووضع جميع الوسائل المالية والتقنية والبشرية لتسيير أنشطة المؤسسة بما يخدم البيئة[6] .

– عرفته منظمة التقييس العالمية (ISO) أيضا بأنه "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها"[7].

---

[1]- Gallagher R, Darnall N, & Andrews N.L, **International Standards For on Environmental Management System: A Future Promise for Environmental Policy**, University of North Carolina, Chapel Hill, (1999), P 02.

[2]- Baigalmaa, Puntsay, **Contest for Young Standardizers in Developing Countries and Economics in Transition**, Journal of ISO Bulletin, vol 33, no 12, December, 2002, P 11.

[3]– محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000، ISO 14000**، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2002، ص189.

[4]- Cook Mark & Farquharson Corri, **Business Economics: Strategy and Applications**, Pitman Publishing, London, 1998, P 483.

[5]– إيثار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي، **تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001**، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات/ معمل بابل 1، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد70، 2008، ص120.

[6]- Eddy Bauraing, et alii, **Mise en place d'un système de management environnemental**, Fondation Universitaire Luxembourgeoise, December 2000, P 05.

[7]– نجم العزاوي، عبد الله النقار، **إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000**، مرجع سابق، ص122.

– كما أن هناك من يعرفه بأنه معالجة منهجية لرعاية البيئة في كل جوانب النشاط الاقتصادي في المجتمع[1].

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا القول بأنه تعزز الاهتمام المتزايد بالبيئة والمحافظة عليها بعد تقديم نظام إدارة بيئي متكامل عبر صدور سلسلة مواصفات نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، وهذا من أجل زيادة الاهتمامات البيئية في كافة جوانب العملية الإدارية في منظمات الأعمال. وعليه فنظام الإدارة البيئية يتمثل في العملية التي تقوم المنظمة عن طريقها بإدارة الموارد بكفاءة وبناء السياسة والأهداف البيئية للمنظمة وانجاز تحقيقها وهو جزء من الإدارة العامة للمؤسسة، يهدف إلى وضع منهجية مؤسسية للتعامل السليم للمؤسسة مع البيئة الطبيعية التي تنشط فيها.

بالإضافة إلى نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، هناك أيضا نظامين أكثر شهرة وعالمية للإدارة البيئية، معبر عنها بمواصفات قياسية، وفيما يأتي عرض موجز لكل منها:

1- المواصفة البريطانية British Standard (BS 7750): أصدر المعهد البريطاني للمواصفات عام 1992 نظاما للإدارة البيئية عرف بالمواصفة البريطانية رقم 7750، وبدأ تطبيقها في 200 شركة صناعية في المملكة المتحدة، وقد تم تنقيحها عام 1994، وهي مواصفة لازالت معتمدة حتى الآن في المملكة المتحدة، وقد شكلت أساسا لتطوير المواصفة الدولية (ISO 14001)، إلا أنها اقل مرونة وأكثر تحديدا ويصعب تطبيقها على المستوى العالمي، لذا اعتمدت مواصفة (ISO 14001) بوصفها مواصفة قياسية عالمية، بعد أن تم تبسيط شروط المواصفة البريطانية وتحقيق متطلباتها العملية ضمن المواصفة الدولية. وتعتبر المواصفة البريطانية British Standard (BS 7750) من أشهر المواصفات القياسية التي توفر نظاما لإدارة البيئة داخل المنظمة وتقييم كفاءته كما تساعد في تحديد السياسات والأهداف البيئية، وتوفر دافعا قويا للتحسين المستمر في المجال البيئي[2].

2- المواصفة الأوربية EMAS (Eco Management and Audit Scheme): هي مواصفة قياسية أوروبية أنشئت في شهر جويلية سنة 1993 من طرف الاتحاد الأوروبي لتعكس نظاما طوعيا للمنظمات التي ترغب في تقييم وتحسين أدائها البيئي وعلى الرغم من اعتماد بنائها على المواصفة البريطانية رقم 7750 وذلك بسبب تأثير التشريعات البيئية الألمانية الصارمة عليها[3]، إلا أنها أكثر تشددًا وتفصيلا في بعض جوانبها مع المواصفة الدولية (ISO 14001)، وتم فتح الانضمام إلى هذه المواصفة في أفريل1995، وتم تعديل متطلبات هذه المواصفة في السنوات 2001، 2002، 2004.

---

[1]– نادية حمدي صالح، **الإدارة البيئية (المبادئ والممارسات)**، مرجع سابق، ص82.

[2] -Nicholas P. Cheremisinoff, Motasem B. Haddadin, Beyond Compliance, **The Refinery Manager's Guide to ISO 14001 Implementation**, Gulf Publishing Company, Houston, USA, 2006, P 94-95.

[3]- Ibid., PP 96-98.

تتشابه المواصفة الأوربية (EMAS) من حيث طلب الإعلان عن السياسة البيئية والتزام الإدارة العليا بتنفيذها واستمرار العمل لتحسين نظام الإدارة البيئية، وكذلك إجراءات التدريب والتدقيق ... الخ. إلا أن المواصفة الأوربية في العديد من المواصفات تركز على الموقع، في حين تهتم المواصفة الدولية (ISO 14001) على القضايا المتعلقة بالمنتج وعمليات الإنتاج، ومن ثم فان المواصفة الدولية قابلة للتطبيق في المنظمات الإنتاجية، وكذلك في المنظمات والهيئات المختلفة وفي مقدمتها المنظمات الخدمية.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

إن مجموعة المواصفات الدولية (ISO 14001) والصادرة عن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) في عام 1996 هي نتيجة لسلسلة من التطورات والنداءات الدولية، فمنذ انعقاد المؤتمر الأول للأمم المتحدة حول بيئة الإنسان في ستوكهولم عام 1972 أصبحت البيئة وعلى الخصوص العلاقة بين الأعمال والبيئة تحتل أهمية متزايدة وتشكل قضية إستراتيجية[1].

وكان من نتائج هذه المؤتمرات تأسيس برنامج البيئة للأمم المتحدة (UNEP) واللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED) والتي حددت في تقريرها الشهير (مستقبلنا المشترك) والدور الذي يجب أن تقوم به الصناعة في الإدارة البيئية[2]، فضلا عن الدعوات التي أطلقت في مفاوضات جولة الاورغواي للاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة (GATT) والهادفة لإيجاد مواصفات دولية تتحاشى الحواجز التجارية القائمة على أسس بيئية وتعزز من وسائل حماية البيئة بذات الوقت. ما تقدم دفع منظمة (ISO) واللجنة الدولية للالكتروتقنية (IEC) لتشكيل المجموعة الاستشارية الإستراتيجية للبيئة (SAGE) عام 1991 لتقييم الحاجة إلى مواصفات دولية خاصة بإدارة البيئة تحقق الأهداف الآتية[3]:

- تنشئ مداخل عامة لإدارة البيئة مشابهة لتلك الخاصة بإدارة الجودة.
- تعزز قدرات المنظمات لانجاز تحسينات في الأداء البيئي والقدرة على قياسها.
- تسهّل التجارة الدولية وتزيل العوائق التجارية غير الجمركية.

وقد تزامن مع عمل (SAGE) انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والبيئة (UNCED) عام 1992 في البرازيل والمعروف بقمة الأرض، والذي خلق مناخا عالميا ايجابيا وزخما سياسيا باتجاه إيجاد نظام دولي لإدارة البيئة، ونتيجة لكل ذلك أوصت (SAGE) بأن تمضي منضمة (ISO) باتجاه إيجاد مواصفات دولية تعالج قضايا البيئة، فشكلت عام 1993 اللجنة الفنية (TC207) بهدف تطوير مجموعة مواصفات لنظم الإدارة البيئية تحت الرقم (ISO 14001)، في الأول

---

[1]- Harrington H, James and Knight Alan, **ISO 14000 Implementation**, McGraw-Hill, USA, 1999, P 01.

[2]– عبد الله عبد القادر نصير، **البيئة والتنمية المستدامة: التكامل الاستراتيجي للعمل الخيري**، أبحاث ودراسات، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، الأردن، عدد 7، 29 يوليو 2002، ص10.

[3] - Diamond, Graig P, **Environmental Management System Demonstration Project**, Nsf, Michigan, USA, 1996, P 103.

من سبتمبر عام 1996 أصدرت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) المواصفة الدولية (ISO 14001)، وهي أكثر مواصفات السلسلة أهمية وشهرة ، ويعد اصدارها حدث مهم في مجال اعتماد استراتيجيات تنافسية لإدارة البيئة وهي المواصفة الوحيدة ضمن السلسلة التي يجري تدقيقها من قبل مسجل معتمد، لذا تسمى المواصفة الوحيدة ضمن السلسلة التي يجري تدقيقها من قبل مسجل معتمد، لذا تسمى بالمواصفة المعيارية (normative standards)، ثم عرضت للمراجعة بعد خمس سنوات بعد اجتماع فريق من الخبراء حتى تصبح المواصفة أكثر تبسيطا وتطبيقا من طرف جميع الفاعلين حول العالم، وبهذا أنهوا تحرير المشروع النهائي للمواصفة الدولية والذي عرض للموافقة النهائية ونشر سنة 2004[1]، وتم تعديل هذه المواصفة سنة 2008 ليتم تعديلها مرة أخرى في سبتمبر عام 2015 ونشر الإصدار الجديد لها للتأكد من استمرار خدمة المعيار للمؤسسات بشكل أكثر توافقا مع متطلبات سوق العمل اليوم، فلنجاح الأعمال في المستقبل يجب ضمان استمرار نجاحها في الوقت الحالي.

الفرع الثالث: فوائد نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

تتلخص فوائد هذا النظام فيما يلي[2]:

- يعتبر من أكثر الأنظمة الإدارية فاعلية في تحقيق أداء بيئي متميز، يسمح للمنظمة أو للمؤسسة بمراجعة نشاطات التي تقوم بها، والتي لها تأثير في البيئية والعمل على توفيق أوضاعها لها، بما يتناسب والمتطلبات القياسية؛
- يساعد المؤسسة في تحسين كفاءة الأداء البيئي ذاتيا، من خلال التعاون مع الجهات المعنية بالشأن البيئي؛
- يتضمن تحديد الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق السياسة البيئية المرجوة.
- يتطلب الحصول على نظام الجودة وشهادات المواصفات القياسية البيئية، كمؤشر على مدى الاهتمام بنشاطات حماية البيئة على المستويين المحلي والدولي؛
- يؤدي من خلال تطبيقه إلى توحيد المصطلحات والمفاهيم المتداولة، عند إجراء المقارنات في مجال الحفاظ على البيئة؛
- رضاء العميل وتحسين العلاقة مع المجتمع وإرضاء المستثمر؛
- تحسين صورة المنشأة ونسبة المشاركة في السوق وتحسين العلاقة مع الحكومة؛
- تحسين السيطرة على التكلفة وتقليل الحوادث وتوفير المدخلات من الخامات والطاقة.

---

[1]- دهيمي جابر، **مساهمة المواصفة القياسية ISO 14001 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات: دراسة مقارنة بين شركتي الإسمنت SCAEK&ACC**، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثامن عشر ديسمبر 2015، ص165.

[2]- رحيم حسين، رشيد مناصرية، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الأيزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص306.

الفرع الرابع: مراحل تطبيق وتقييم نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

على وجه العموم فإن المنظمة الراغبة في تطبيق نظام الإدارة البيئية فإن عليها إتباع الخطوات التالية[1]:

– عمل دراسة عن القوانين البيئية في الدولة التي تنطبق على المؤسسة وعلى منتجاتها وعلى أنشطتها وعلى خدماتها وتحديد المعايير البيئية اللازم التقيد بها.

– عمل تحليل متكامل عن التأثيرات البيئية الناشئة عن المنتجات والعمليات والخدمات في المنشأة فيما يسمى تحليل الأوجه والتأثيرات البيئية.

– عمل قياسات حقلية للفجوة بين التأثيرات البيئية الموجودة وبين المعايير اللازم التقيد بها بغرض وضع الأهداف البيئية والسياسة البيئة للمنشأة وهو ما يسمى المسح البيئي المبدئي.

– عمل دراسة فجوة فيما بين وضع الإدارة البيئي القائم للمنظمة وبين متطلبات نظام الإدارة البيئية، وعموما تجرى هذه الدراسة بمعرفة مختصين بالمشاركة مع العاملين بالمنظمة ويستخدم فيها أدوات مختلفة منها "التدقيق" ومنها "المقابلات الشخصية" ومنها "الاستبيانات" وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المنظمة عن نظام الإدارة البيئية المرجو، وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هو تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المنظمة ونظام الإدارة البيئية المستهدف.

– تقوم الإدارة العليا للمنظمة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة 3 &4.

– يتم على التوازي في المنظمة تبني وتنفيذ ببرنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المنشأة بمتطلبات نظام الإدارة البيئية المستهدف لإعداد المنشأة للتغيير المطلوب.

– يتم من خلال المسئولين والخبراء تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعة في الخطوة 2 وعلى الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

– بعد تنفيذ النظام الجديد والمفترض مطابقته لنظام الإدارة البيئية ولمدة معقولة تؤكد استقرار النظام الجديد تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المنظمة، وعادة يتم هذا التدقيق بصورة منهجية وطبقا لخطة موضوعة سلفا.

– تكون نتائج التدقيق عادة "عدم مطابقات" لمتطلبات نظام الإدارة البيئية المستهدف، ويتم بمعاونة الإدارة العليا للمنظمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لإغلاق "عدم المطابقات".

---

[1]– موسوعة الخليج، **نظام الإدارة البيئية ISO 14001**، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي، الرياض – المملكة العربية السعودية، من الموقع الإلكتروني: www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001، تاريخ الاطلاع: 2018/02/10.

المطلب الثالث: متطلبات نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)

نقدم في هذا المطلب كل المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية حسب مواصفة الأيزو (ISO 14001)[1]، وهي موضحة كما يلي:

1- متطلبات عامة: يجب على المؤسسة أن تنشئ وتحافظ على تطبيق وصيانة نظام الإدارة البيئة، والذي حددت متطلباته في البند الرابع من هذه المواصفة.

2- السياسة البيئية: يجب على الإدارة العليا أن تحدد سياسة البيئة للمؤسسة وتتأكد من أنها[2]:

- مناسبة لطبيعة وحجم المؤثرات البيئية للأنشطة/ المنتج / الخدمة.
- تشمل الالتزام نحو التطوير المستمر ومنع التلوث.
- تشمل الالتزام بالتوافق مع متطلبات وتشريعات الجهات الرسمية والحكومية ومتطلبات التنظيمات البيئية الأخرى التي تشترك فيها المؤسسة.
- تحدد الإطار لتحديد ومراجعة الأغراض والأهداف البيئية.
- موثقة ومطبقة ويتم توصيلها لجميع العاملين.
- متاحة للجمهور والعامة.

3- التخطيط: ويتم من خلال العناصر التالية[3]:

أ- الاتجاهات البيئية: يجب على المؤسسة أن تنشئ وتحافظ على تطبيق إجراءات تحدد الاتجاهات (المؤثرات) البيئية للأنشطة والمنتجات التي يتوقع أن تؤثر على البيئة حتى يمكن تحديد تلك الأنشطة ذات التأثير الكبير على البيئة، وكذلك يجب عليها أن تتأكد من أن الاتجاهات البيئية التي تواجه هذه التأثيرات الكبيرة تؤخذ في الاعتبار عند تحديد الأغراض والأهداف البيئية للمؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تعمل على تحديث هذه المعلومات باستمرار.

ب- المتطلبات القانونية الأخرى: يجب على المؤسسة أن تنشئ وتحافظ على تطبيق إجراءات تحدد المتطلبات القانونية الأخرى وطريقة الاتصال بها، وأن هذه الإجراءات تتطابق مع الاتجاهات البيئية لأنشطة ومنتجات أو خدمات هذه المؤسسة.

---

[1]-DNV GL main headquarters, **ISO 14001:2015 ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS – REQUIREMENTS Guidance Document**, DNV GL AS, NO-1322 Høvik, Norway, Version 12.08.15, P 3-11, www.dnvgl.com, le: 10/02/2018.

[2] - Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, op.cit, P 28.

[3]- العزاوي محمد عبد الوهاب، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO9000/ISO14000**، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000، ص200.

ج- الأغراض والأهداف: يجب على المؤسسة أن تنشئ وتضع الأهداف البيئية الموثقة لكل نشاط ومستوى داخل المؤسسة، كما يجب عليها أن تضع المتطلبات القانونية / الأخرى عند إنشاء ومراجعة الأغراض وأن تحدد الاتجاهات البيئية الكبيرة، والتكنولوجيا المتوقعة، والإمكانيات المالية ومتطلبات العمل ورؤية الأطراف المعنية ويجب أن تتوافق الأغراض والأهداف مع السياسة البيئية مع الالتزام بمنع التلوث.

د- برنامج الإدارة البيئية: يجب على المؤسسة أن تنشئ وتنفذ برنامج لتحقيق أهدافها وأغراضها ويجب أن يتضمن البرنامج الآتي:

- تحديد المسئوليات داخل المؤسسة لتحقيق الأغراض والأهداف البيئية المحددة لكل نشاط ومستوى داخل المؤسسة.
- تحديد طرق ووسائل وفترة تحقيق هذه الأهداف والأغراض.
- في حالة إضافة أي تطويرات أو تعديلات للأنشطة أو المنتجات أو الخدمات يجب أن يتم تعديل برنامج الإدارة البيئة ليواكب هذه التعديلات المستجدة.

4- التطبيق والعمليات: يستدعي التنفيذ الناجح لنظام الإدارة البيئية التزاما من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وبذلك لم يعد اقتصار المسؤوليات البيئية على الأقسام المتخصصة، بل أضحت تدخل ضمن أعمال المؤسسة ككل. وعليه جاءت مرحلة التنفيذ والتشغيل بالخطوات التالية[1]:

أ- الهيكل والمسئوليات: يجب أن يتم تحديد وتوثيق وتوصيل المسئوليات والسلطات لتسهيل دور الإدارة البيئية وعلى المؤسسة أو المنظمة أن تخصص الموارد الأساسية لتطبيق ومراقبة نظام إدارة البيئة وهذه الموارد تشمل الموارد البشرية، المهارات الخاصة، التكنولوجيا والموارد المالية وعلى الإدارة العليا للمؤسسة أن تعيين ممثلا لإدارة نظام البيئة– بالإضافة إلى مهامه الأخرى– والذي يجب أن تكون له المسئوليات والسلطات المحددة بهدف:

- التأكد من إنشاء نظام إدارة البيئة وان هذا النظام تم إنشائه وتطبيقه طبقاً لمتطلبات هذه المواصفة العالمية.
- تقديم تقارير عن أداء نظام البيئة إلى الإدارة العليا للمراجعة ويعتبر هذا التقرير قاعدة لتطوير نظام إدارة البيئة للمؤسسة.

ب- التدريب والتوعية: يجب على المؤسسة تحديد متطلبات واحتياجات التدريب، وبصفة خاصة للأشخاص الذين ينتج عن عملهم تأثيرا كبيرا على البيئة ويجب تلقيهم التدريب المناسب، وكذلك يجب عليها أيضا أن تقوم المؤسسة بإنشاء وتطبيق إجراءات من شأنها توعية جميع العاملين بالمؤسسة على مختلف مستوياتهم بالآتي:

- أهمية التطابق (التوافق) مع سياسة وإجراءات ومتطلبات نظام الإدارة البيئية.

[1] -Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, op.cit, P 30.

– التأثيرات البيئية الكبيرة والمتوقعة الناتجة عن نشاطهم، والفوائد البيئية الناجمة عن تحسن الأداء الشخصي لهم.

– أدوارهم ومسئولياتهم في تحقيق التطابق مع السياسة البيئية والإجراءات ومتطلبات نظام الإدارة البيئية، وكذا استعدادهم لحالات الطوارئ ومتطلبات الاستجابة لها.

– النتيجة المتوقعة عن عدم الالتزام بإجراءات العمل الخاصة.

– الأشخاص الذين يؤدون أعمالا يمكن أن يكون لها تأثيرا كبيرا على البيئة يجب أن يكونوا على درجة عالية من التعليم والتدريب والخبرة.

ج– الاتصال: ينبغي على المؤسسة أن تضع الإجراءات اللازمة التي توضح الاتصالات الداخلية بين جميع المستويات والوظائف المختلفة، مع استلام وتوثيق والاستجابة للاتصالات من جانب المهتمين بشؤون البيئة. كما تأخذ بعين الاعتبار وسائل الاتصالات الخارجية وبالأخص فيما يتعلق بالمؤثرات البيئية الخطيرة للمؤسسة.

د– وثائق نظام إدارة البيئة: يجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء وتنفيذ وصيانة وثائق نظام الإدارة البيئية ويمكن أن تكون هذه المعلومات على ورق أو في أي صورة إليكترونية وذلك لتحقيق الآتي:

– وصف العناصر الأساسية لنظام الإدارة البيئية وعلاقة هذه العناصر بعضها ببعض.

– توضيح مرجعية الوثائق ذات الصلة.

هـ– مراقبة الوثائق: يجب على المؤسسة أن تنشئ وتطبق إجراءات لمراقبة جميع الوثائق المطلوبة طبقا للمواصفة العالمية وذلك بغرض التأكد من:

– أن هذه الوثائق يمكن الوصول إليها.

– أن الوثائق يتم مراجعتها دوريا، وأنها تغطى جميع أنشطة الشركة وأنها معتمدة من السلطة المناسبة التي تضمن كفايتها لمتطلبات المواصفة.

– التعديلات أو التحديثات التي تتم على الوثائق تكون متوافرة في جميع أماكن استخدامها حيث العمليات الهامة التي تؤثر على كفاءة وفاعلية نظام إدارة البيئة.

– أن الوثائق الملغاة يتم سحبها فورا من أماكن العمل وانه يتم التخلص منها لمنع الاستخدام الخاطئ عن غير عمد.

– يتم تمييز الوثائق التي يتم الاحتفاظ بها لأغراض قانونية أو للمعلومات التاريخية.

و– مراقبة العمليات: يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد تلك العمليات والأنشطة التي لها علاقة بالاتجاهات البيئية وتوافق ذلك مع السياسة والأغراض والأهداف البيئية للمؤسسة وكذلك يجب عليها أن تضع خططا لتنفيذ هذه العمليات وصيانتها لكي تتأكد من أنها تنفذ تحت ظروف محددة وذلك من خلال الآتي:

- إنشاء وتطبيق إجراءات تغطى كافة العمليات والأنشطة والتي قد ينتج عن غيابها حدوث انحراف عن السياسة والأغراض والأهداف البيئية.

- تحديد معايير العمليات في هذه الإجراءات.

- إنشاء وحفظ وصيانة الإجراءات المتعلقة بالاتجاهات البيئية للمنتج / الخدمة / أنشطة المؤسسة.

ز- الاستعداد والاستجابة لحالات الطوارئ: يجب على المؤسسة أن تنشأ إجراءات وتحافظ عليها، وذلك لتعريف الحالات الطارئة المحتملة التي يمكن أن يكون لها أثار سلبية على البيئة، مع كيفية الاستجابة الفعلية لحالات الطوارئ والحوادث ومنع أو تخفيف الآثار البيئية المرافقة لها. كما تقوم المؤسسة دوريا وحيث ما كان ذلك ضروريا بمراجعة وتعديل واختبار إجراءات الاستعداد للطوارئ والاستجابة لها وخاصة بعد حدوثها[1].

5- الاختبار والأفعال التصحيحية: يتضمن هذا المتطلب أربع عناصر رئيسية هي[2]:

أ- الرصد والقياس: يعد هذا العنصر من المفاتيح الأساسية في عملية تقييم الأداء البيئي للمؤسسة، وتتطلب إجراءات موثقة لعملية الفحص الدورية وهي:

- يجب على المؤسسة إنشاء والحفاظ على تطبيق إجراءات موثقة للرصد والقياس بصفة منتظمة للأنشطة والعمليات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على البيئة.

- يجب أن يتم تسجيل عمليات الرصد والقياس والتأكد من أن هذه القياسات تطابق أغراض وأهداف المؤسسة.

- يجب معايرة وسائل الرصد والقياس وتسجيل عملية المعايرة طبقا للإجراءات التي تنص على ذلك بالمؤسسة.

- يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ إجراءات موثقة للتقييم الدوري للنظام للتأكد من مطابقته مع التشريعات والقوانين البيئية.

ب- حالات عدم المطابقة والأفعال التصحيحية والوقائية: يجب على المؤسسة أن تنشئ وتنفذ إجراءات خاصة بالتعامل مع حالات عدم المطابقة واتخاذ الأفعال التصحيحية أو الوقائية التي تقلل من التأثيرات البيئية وأي فعل تصحيحي أو وقائي يتم اتخاذه لمنع أو تقليل أسباب حدوث حالات عدم المطابقة سواء الفعلية أو المتوقعة، يجب أن يكون متناسبا مع حجم (قيمة) التأثير البيئي الحادث، ويجب عليها أيضا تطبيق ما تنص عليه التعديلات التي تطرأ على الإجراءات الموثقة والناتجة عن الأفعال التصحيحية أو الوقائية وكذا القيام بأعمال التسجيلات اللازمة لعملية التعديل أو التغيير.

ج- التسجيلات: يجب على المؤسسة أن تقوم بـ:

---

[1]- نجم العزاوي، عبد الله النقار، **إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000**، مرجع سابق، ص139.

[2]- العزاوي محمد عبد الوهاب، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO9000/ISO14000**، مرجع سابق، ص207-211.

– إنشاء وتنفيذ إجراءات لتحديد وصيانة وحفظ التسجيلات الخاصة بنظام البيئة على أن تشمل هذه التسجيلات تسجيلات التدريب ونتائج المراجعات والتحقيقات، كذلك يجب أن هذه التسجيلات تتميز بسهولة قراءتها.

– حفظ تسجيلات البيئة بطريقة تحافظ عليها من التلف أو الفقد، كما يتم تحديد مدة الاحتفاظ بهذه التسجيلات وكذلك تسجيلات البيئة يجب أن تكون مناسبة للنظام البيئي بالمؤسسة وتوضح مطابقته لمتطلبات المواصفات العالمية.

د– مراجعة نظام إدارة البيئة: يجب على المؤسسة إنشاء برنامج وإجراءات للمراجعة الدورية لنظام الإدارة البيئية ويتم تنفيذ هذه المراجعات بغرض تحديد ما إذا كان نظام الإدارة البيئة يحقق: مطابقة للترتيبات المخططة لنظام إدارة البيئة وشاملا متطلبات المواصفات العالمية، مطبق بفاعلية ويتم صيانته، ويقدم للإدارة العليا المعلومات عن نتائج المراجعات. فيجب أن يكون برنامج المراجعة مبنيا على أهمية الأنشطة ونتائج المراجعات السابقة، بحيث يكون برنامج المراجعات متكاملا وتحدد إجراءات المراجعة المجال والمعدلات والطريقة المستخدمة في التنفيذ وكذلك المسئوليات ومتطلبات تنفيذ المراجعة، ويتم إعداد تقارير بنتائج المراجعة.

6- مراجعات الإدارة: تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالمراجعة وبصورة شاملة لنظام الإدارة البيئية على فترات مخططة، لضمان الاستمرارية والفعالية، وذلك بناءًا على نتائج مرحلة الفحص والمراجعة والتقييم السابقة، والأخذ بعين الاعتبار فرص التحسين المستمر الذي تتوفر من خلال التقييم المتواصل لأداء نظام الإدارة البيئية إزاء السياسات والأهداف والغايات البيئية. كما يجب أن تغطى مراجعة الإدارة العليا على نظام إدارة البيئة مدى الحاجة إلى تغيير سياسة البيئة للمؤسسة وكذلك مراجعة الأغراض والعناصر الأخرى لمتطلبات النظام، كما تراجع نتائج مراجعات البيئة وتغير الظروف والمتطلبات البيئية وكذلك مدى الالتزام بالتطوير المستمر للنظام.

المطلب الرابع: نموذج العملية المرتكز عليه نظام الإدارة البيئية الأيزو 14001 وعملية التحسين المستمر

يستند الأساس في نظام الإدارة البيئية الأيزو 14001 على مفهوم (خطط – افعل – تحقق – نفذ) والمعروف دوليا بـ (Plan-Do-Check-Act Cycle) والمختصر بـ (PDCA) وهو يوضح التخطيط لنظم الإدارة البيئية الأيزو 14001 ومن ثم تنفيذه ثم إجراء عملية التحقق من النظام ومراجعته وهذا النموذج استمراري لأن نظام الإدارة البيئية يعتمد على التحسين المستمر في المنشأة واستمرار مراجعة النظام والتأكد من فعاليته، ويمكن تطبيقه على نظام الإدارة البيئية ولكل منها من عناصرها الفردية[1]. ويمكن وصفها بإيجاز على النحو التالي[2]:

[1]– شتوح وليد، **مكانة نظام الإدارة البيئية الأيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 7، العدد 02، 2014، ص03.

[2]- Alain Jounot, **RSE et développement durable**, Afnor édition, France, 2010, P 49.

التخطيط (Plan): وهو عبارة عن وضع الأهداف والعمليات البيئية اللازمة لتحقيق النتائج وفقا للسياسة البيئية للمؤسسة.

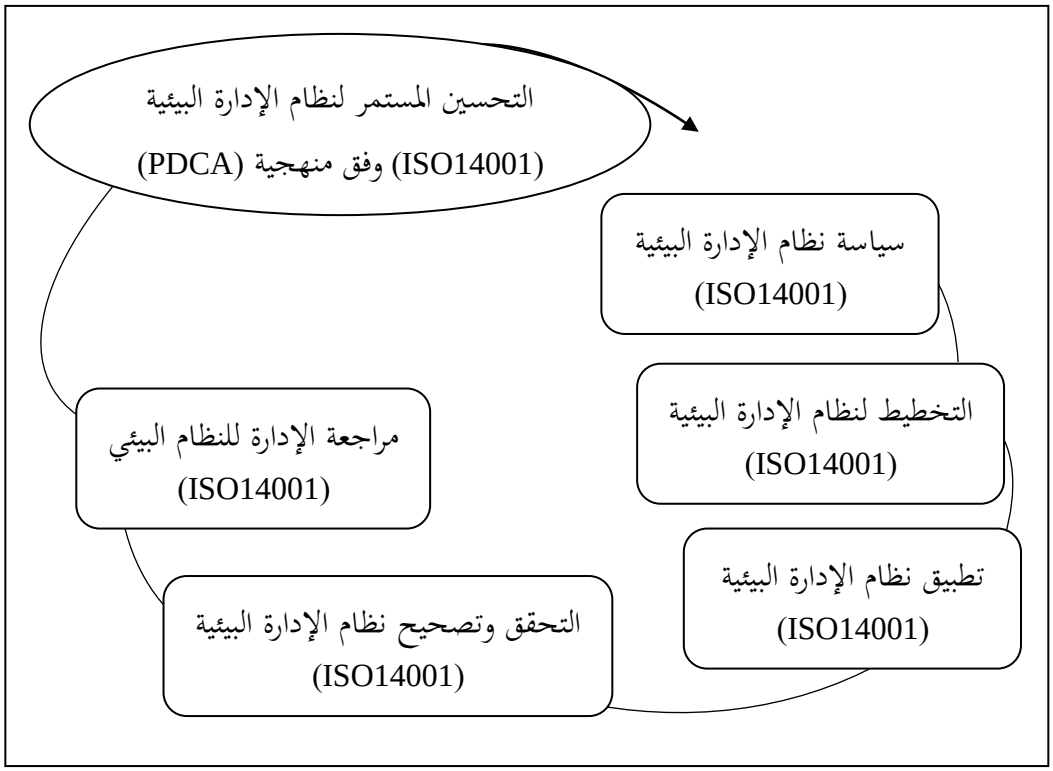
افعل (Do): تنفيذ وتطبيق العمليات المخططة في الخطوة السابقة.

التحقيق (Check): رصد وقياس العمليات التي تستهدف السياسة البيئية، بما في ذلك التزاماتها القانونية، الأهداف البيئية ومعايير التشغيل، وكتابة تقارير عن النتائج.

نفذ (Act): اتخاذ إجراءات للتحسين المستمر.

والشكل التالي يوضح كيفية إدماج الإطار الوارد في المواصفة القياسية الدولية الأيزو 14001 في نموذج (PDCA)، والتي يمكن أن تساعد المستخدمين الجدد والحاليين لفهم أهمية منهج نظام إدارة البيئة.

شكل رقم (2–3): نموذج نظام الإدارة البيئية الأيزو 14001 وعملية التحسين المستمر



المصدر: نبيل هاشم الأعرجي وآخرون، **دليل الجودة البيئية في جامعة بابل حسب المواصفة العالمية للبيئة الأيزو14001**، جامعة بابل، 2010، ص07.

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن الضامن الوحيد لفعالية واستمرارية نظام الإدارة البيئية الأيزو14001 لابد أن يكون ضمن عملية التحسين المستمر من خلال المراجعة والإجراءات التصحيحية ومراجعة الإدارة.

المبحث الثالث: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) و(ISO 45001)

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية التي تقوم عليها أية مؤسسة، فالقوى العاملة هي حجر الزاوية في أي عملية إنتاجية، ولا قيمة للآلات والمعدات بدون من يقوم بتشغيلها ويتولى صيانتها عند الضرورة، لهذا الغرض تعتبر مراقبة الحالة الصحية لهم ورعايتها وصيانتها هي في حقيقة الأمر محافظة على سير عملياتها الإنتاجية قبل أن تكون تنفيذا لأية التزامات قانونية تنص عليها التشريعات الوطنية والدولية. لهذا تبنت معظم المؤسسات الرائدة مواصفات لإدارة الجانب الاجتماعي الصادرة عن المنظمات الدولية للمحافظة على مواردها البشرية، ومن بين هذه المواصفات نجد مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) والمواصفة الجديدة (ISO 45001). وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المبحث الذي سنقوم فيه بتوضيح وتبيان مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية، ثم الحديث عن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية (ISO 45001) باعتبارهم الأنظمة المكلفة بمهمة الصحة والسلامة المهنية من خلال تناول كل من متطلباتهم وعلاقتهم بنموذج عملية التحسين المستمر.

المطلب الأول :مفاهيم إدارة الصحة والسلامة المهنية

في ظل التعامل الحديث للمؤسسات مع القوى البشرية باعتبارها رأس مال إستراتيجي، ومن أهم الموجودات الإنتاجية، فإن الحفاظ عليها وتوفير متطلبات الأمن المهني والصحي لها يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى مؤسسات الأعمال اليوم إلى تحقيقها، وخاصة لأن ذلك يؤثر بشكل مباشر على أداء مواردها البشرية.

الفرع الأول: تعريف إدارة الصحة والسلامة المهنية

لقد أولت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية اهتماما كبيرا للحفاظ على القوى البشرية العاملة من الآثار السلبية الناجمة عن حوادث وإصابات العمل، سواء ما يتعلق منها بالسلامة المهنية أو الصحة المهنية[1]، وعليه قبل التطرق إلى تعريف إدارة الصحة والسلامة المهنية نتطرق إلى تعريف كل من:

1-1: السلامة المهنية: وهي حماية جميع عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل وفي مقدمة هذه العناصر العنصر البشري[2]، أو هي الفرع الذي يرمي إلى تهيئة جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية والتي تكفل أكبر إنتاج، مع الاهتمام برضا العامل عن عمله، فالسلامة المهنية تهتم بالكشف عن أفضل الظروف الإنسانية للعمل، وحل المشكلات الصناعية حلا علميا[3].

---

[1]- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان، ط2، 2009، ص225.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص570.

[3]- السيد رمضان، **حوادث الصناعة والأمن الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص88 .

1-2: الصحة المهنية: يدل هذا اللفظ على ذلك العلم الذي يهتم بالمحافظة على سلامة وصحة الإنسان أثناء عمله، ويتم عن طريق توفير البيئة المناسبة والآمنة التي تخلو من أي مسببات للحوادث، والإصابات، أو الأمراض المهنية، وبناء على ذلك يمكن تعريف مفهوم الصحة المهنية بأنها مجموعة من القواعد، والإجراءات الموضوعة في إطار تشريعي، بهدف حماية الإنسان والممتلكات المرتبطة بمهنة معينة[1]، أو هي حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل[2]. وعليه نستطيع أن نشير إلى أن الصحة المهنية تنظر باتجاه خاص بالعمل والإنتاج وطبيعة البيئة التي يتم العمل من خلالها، أي أنها أكثر شمولية في مفهومها لغاية الارتقاء بمستوى العمل والعمال من خلال بيئة آمنة من المخاطر والحوادث[3].

1-3: الصحة والسلامة المهنية: يمكن تعريف الصحة والسلامة المهنية بأنها "مجموع الإجراءات والتدابير الكفيلة بحماية الأرواح والممتلكات في المنشآت الصناعية"[4]. ولقد عرفها الموسوي بأنها "ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث خلال العمل وذلك بإيجاد الظروف الملائمة المادية والنفسية للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية "[5]. أما عمر وصفي عقيلي فقد عرفها بأنها "مجموعة من المبادئ والقواعد التي يتم بموجبها حماية الموارد البشرية على اختلاف نوعياتهم وطبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولونها سواء المادية الفسيولوجية أو النفسية وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برنامج أمن وحماية مناسب يمكن بواسطته تقليل عدد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل أو منع حدوثها أثناء تأديتهم لأعمالهم، ويتم وضع برنامج الحماية عن طريق دراسة كل عمل وتحليله لمعرفة المخاطر أو الإصابات التي يتعرض لها الفرد ,وتوفير الوسائل التي تمكن من حمايته"[6].

كما يمكن تعريف الصحة والسلامة المهنية بمفهومها الحديث والشامل بأنها تعني المحافظة على عناصر الإنتاج الرئيسية وهي[7]: الإنسان داخل المؤسسة وخارجها، المواد الخام والمواد المنتجة، المعدات وأدوات الإنتاج وأخيرا البيئة المحيطة من ماء وهواء وتراب، بالإضافة إلى العناصر التالية التي تعتبر المحور الرئيسي للعمل وهي[8]: ضرورة اتخاذ مجموعة من

---

[1]- غدير خالد، **مفهوم الصحة المهنية**، مقال منشور على منصة موضوع كوم 2017، http://mawdoo3.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/28.

[2]- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص185.

[3]- علوطي عاشور، **الأبعاد النفسية للصحة والسلامة المهنية لدى العامل داخل المؤسسة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد20، سبتمبر2015، ص234.

[4]- عباس أبو شامة، **الأمن الصناعي**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، 1999، ص29 .

[5]- سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للطبع والتوزيع، عمان، 2004، ص266 .

[6]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الأفراد**، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب، سوريا، 1988، ص495.

[7]- عبد المجيد الشاعر وآخرون، **الصحة والسلامة العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص311.

[8]- علوطي عاشور، مرجع سابق، ص234.

الإجراءات والاحتياطات، الوقائية لإيجاد بيئة آمنة خالية من المخاطر، ضرورة تطبيق الإجراءات على اختلاف فئاتها الصحية والاجتماعية، التربوية والتقنية، وأخيرا ضرورة التمسك بطابع الوقاية لتلك الإجراءات لتكون موجهة نحو الحماية والوقاية من حدوث المسببات للحوادث والمخاطر، أي يكون التطبيق قبل وليس بعد حدوث الحوادث.

وعليه يمكننا أن نخرج من كل هذه التعريفات بأن الصحة والسلامة المهنية ما هي إلا مجموعة من الإجراءات والنظم الخاصة بحماية الأرواح والمنشآت وسلامتها مع استمرار أكبر قدر ممكن من الإنتاجية في كل الظروف. وكملاحظة يمكن إضافتها أيضا في هذا السياق أنه قد يستخدم مصطلح السلامة الصناعية أو مصطلح الأمن الصناعي ليعني كل منهما الصحة والسلامة المهنية في حين أن هذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر على الصناعة وحسب في الوقت الذي ليس هناك عمل في ظل التطور التكنولوجي يخلو من مخاطر خاصة به، سواء كان عملا زراعيا أو خدميا، وربما ترجع جذور استخدام هذين المصطلحين إلى سببين[1]: الأول ما رافق الصناعة من ظروف قاسية انعكست على مجمل الأوضاع الصحية والاجتماعية والأمنية الخاصة بالعاملين، والآخر يتمثل في أن متطلبات السلامة والأمن أكثر وضوحا وبروزا في الصناعة منها في باقي القطاعات.

1-4: تعريف إدارة الصحة والسلامة المهنية: إن مفهوم إدارة السلامة بشقيها الصحي والمهني يتطلب من المؤسسة اتخاذ جميع الإجراءات والتدابير ومجموعة الأنظمة المتواجدة في إطار تشريعي، والتي تهدف إلى حماية والحفاظ على العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه، من خلال معالجة العوامل التقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر، وتحسين بيئة العمل بتوفير الشروط الصحية والوقائية اللازمة[2]. وعليه فينظر لإدارة الصحة والسلامة المهنية على أنها الإدارة التي تحقق الأداء الآمن في بيئة العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو الإقلال منها قدر الإمكان وإلى المستوى الأدنى أثناء العمل، وكما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل ملوثات الهواء، الضوضاء، الحرارة والرطوبة...وغيرها[3].

كما يمكن تعريف إدارة الصحة والسلامة المهنية أيضا بأنها الإدارة التي تقع على عاتقها مسؤوليات وواجبات التسيير والتوجيه والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكل ما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية في المؤسسة، ووضع القواعد والتعليمات الفنية واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لضمان سلامة العاملين والممتلكات والبيئة، ووضع برامج تدريبية وتثقيفية

---

[1]- نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص328 .

[2]- زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص118.

[3]- زكريا طاحون، **السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل**، شركة ناس للطباعة، بعابدين، مصدر، 2006، ص18.

لتحقيق الوعي اللازم الذي يمكن من خلاله الارتقاء بمستوى أداء العاملين، والارتقاء بمستوى وضع السلامة والصحة المهنية للوصول إلى معايير الجودة في هذا المجال[1].

من هذا المنطلق يمكننا تلخيص مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية على أنه:

- مجال يهدف إلى حماية العنصر البشري بالدرجة الأولى، إلا أن مهمته تتعدى ذلك إلى حماية بقية عناصر الإنتاج من مختلف الأضرار؛

- مجال يعمل على البحث عن الأسباب الحقيقية لحوادث العمل، والأمراض المهنية من مصادرها الإنسانية والمادية، والعمل على معالجتها ومنع تكرارها؛

- فرع جديد يعنى بالعلاقة بين المكونات التالية: الإنسان والمادة وبيئة العمل، ويهتم بتنسيق هذه العلاقة لخدمة الأفراد العاملين والمؤسسة والمجتمع ككل.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية

تتلخص أهداف إدارة الصحة السلامة المهنية في حماية عناصر الإنتاج (القوى العاملة، معدات ووسائل الإنتاج، مواد الإنتاج) من الضرر والتلف الذي قد يلحق بها من جراء وقوع الحوادث وإصابات العمل وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والاحتياطات الوقائية واتخاذ الحلول الهندسية (الفنية) والصحية الضرورية، بهدف تأمين بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر والأمراض المهنية، لذا إدارة الصحة السلامة المهنية تهدف إلى[2]:

أ. حماية العنصر البشري من الإصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والإصابات والأمراض المهنية.

ب. الحفاظ على مقومات العنصر المادي المتمثل في المنشآت وما تحتويه من أجهزة ومعدات من التلف والضياع نتيجة للحوادث.

ت. توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي.

ث. تستهدف السلامة والصحة المهنية كمنهج علمي تثبيت الآمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم، والحد من نوبات القلق والفزع الذي ينتابهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات العمل مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يهددهم وتحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم بين وقت وآخر لأخطار فادحة.

---

[1] – عدنان سلطان، **إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية**، مقال منشور على بوابة كنانة أونلاين، شبكات المعرفة المجتمعية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، http://kenanaonline.com/users/DrAdnanSultan/posts/95109، تاريخ الاطلاع: 2017/11/27.

[2]– ثابت علي محمد طه، محمد أبو القاسم محمد، **نظم السلامة والصحة المهنية في المشروعات الصغيرة**، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، العدد 36، 2012، ص99.

ج. تخفيض كلفة الإنتاج وذلك بتوفير الأموال التي تدفع نتيجة وقوع حوادث العمل من تعويضات ومصاريف علاج، ونقل وإصلاح واستبدال المعدات والأجهزة أو المنشآت التي تتعرض للتلف والدمار وتخفيض النفقات المتعلقة بوقت العمل الضائع نتيجة حدوث إصابات العمل والأمراض المهنية وتكاليف استبدال العامل وتدريب من يحل محله وما يترتب عن ذلك من تأخير في إنجاز العمل ومواعيد التسليم.

ح. خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأساليب والطرق الآمنة لأداء العمل وأهمية الالتزام بقواعد السلامة والتي من شأنها تدعيم السلامة والصحة المهنية وكذلك رفع معنويات العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة الصحة والسلامة المهنية

ثمة علاقة مباشرة بين جهود المؤسسة في مجال السلامة المهنية وبين فعاليتها في تحقيق أهدافها، مما يوجب عليها وضع سياسة إدارية بحيث تصبح مسألة حماية العاملين من الإصابات والأمراض المهنية من أهم مسؤوليات المنظمة، وإن هذه المسؤولية ليست أدبية وحسب، بل أنها مسؤولية إدارية أساسية وضرورة اقتصادية واجتماعية، إذ إنه يمكن تلافي إصابات العمل وحوادثه أو الحد منها على الأقل من خلال اعتماد الوحدة التنظيمية المعنية بإدارة الموارد البشرية سياسة إدارية ذات أبعاد مختلفة: هندسية، صحية، أمنية، خدمية، تنظيمية، وبيئية[1]. وعلية فبالنسبة **للبعد الهندسي** للسياسة فيطال ضرورة إيجاد التصميم الملائم للمباني، وتوفير الظروف المادية (الفيزيقية) المناسبة من إضاءة وتهوية وحرارة...الخ، وتخصيص المساحات اللازمة التي تفي بأغراض التوسعات المستقبلية، كذلك توفير الآلات بالمواصفات المناسبة وتزويدها بالحواجز الواقية، والتأكد من أن التمديدات الكهربائية منفذة وفق المواصفات العلمية القياسية. وأما البعد **الصحي** فيفرض ضرورة إجراء الفحوصات الطبية الشاملة للمرشحين للتعيين، للتأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية قبل تعيينهم، كذلك إجراء الفحوصات الدورية للعامل، بخاصة عندما تكون لطبيعة الوظيفة آثار سلبية على صحته، واستعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من تعرض العامل لأي خطر، كذلك العمل على إجراء عمليات التطعيم الدوري ضد الأمراض المعدية للعاملين، ووضع سياسة واضحة للتأمين الصحي، ويقع في هذا الإطار ضرورة تحديد مسؤولية الجهة التي تتولى الرعاية الصحية للعاملين، وإيجاد وحدات للإسعاف قريبة من أماكن عملهم، وعيادات صحية في مواقع العمل لمعالجة الأحداث الطارئة التي يتعرض لها العاملون كالجروح والحروق ونحوها. وأما البعد **الأمني** فيوجب توعية العاملين بأهمية السلامة المهنية، وتعليمهم أصول السلامة وقواعدها، ووضع إشارات وتعليمات في الأماكن الخطرة، والتأكد من التقيد بها، كإشارات" ممنوع التدخين"، أو

[1]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص306.

"ممنوع الدخول لمن ليس له عمل "والتفتيش المستمر على ظروف العمل لاكتشاف أية أخطاء تؤثر في السلامة، والعمل على تلافيها، وتوفير الملابس الواقية للعاملين والمعدات الحامية من الإصابات، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق، وإصدار نشرة إعلامية وإحصائية عن الحوادث التي وقعت في المنظمة، وزيادة المصابين نتيجة الحوادث، وتقديم العون الممكن لهم ولأسرهم. أما البعد **التنظيمي** فيهدف إلى إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة تقع تحت مظلة وحدة إدارة الموارد البشرية لتقديم البرامج اللازمة للسلامة المهنية، بحيث تتولى توعية القيادات الإدارية بأهمية العلاقات الإنسانية وبأهمية إيجاد ظروف عمل مشجعة للعاملين. ويستهدف البعد **الخدمي** توفير الخدمات الأساسية التي تخفف من معاناة العاملين، كخدمات النقل المجاني المريح والسريع من أماكن سكناهم إلى أماكن عملهم، وتوفير المساكن الصحية، بالإضافة إلى توفير السلع والمواد الغذائية الأساسية للعاملين من خلال الجمعيات التعاونية الاستهلاكية. ويأتي البعد **البيئي** ليركز على أهمية حماية البيئة الداخلية للمنظمة من مخاطر الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بالمنظمة، وتقليل الآثار والأضرار التي تحدثها هذه المنظمة في البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)

سوف نتناول في هذا المطلب كل من مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) وتطوره التاريخي، وكذلك سوف نتطرق إلى مراحل تطبيق وتقييم هذا النظام بالإضافة إلى أهم الفوائد المرجوة من تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001).

الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)

سنحاول التعرف على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) من خلال ذكر بعض التعاريف المتعلقة به وهي كما يلي:

- إن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) هو شبكة من عناصر مترابطة تتضمن مسؤوليات، الصلاحيات، العلاقات، الوظائف، النشاطات، العمليات، الممارسات، الإجراءات والموارد وهذه العناصر يتم تطبيقها لوضع سياسات وخطط وأهداف وبرامج الصحة والسلامة المهنية، وكما هو أيضا ممارسات نظامية لتحديد الإمكانيات لتقليل المخاطر وتقييمها، واتخاذ الضبط المناسب لتنفيذ ومراقبة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية[1].

- نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) هو نظام عالمي لإدارة الصحة والسلامة المهنية، ويتألف من جزأين18001 و18002[2]، ويعد نظام18001 الأول وهو تطبيق تقييمي لأنظمة إدارة السلامة والصحة المهنية، وقد تم وضعه لكي يساعد المؤسسات على تلبيه التزاماتها المتعلقة بالسلامة والصحة بأسلوب كفء وفعال، ويقدم

[1]- ohsas 18001 2007: **occupational health and safety standard translated into plan English**, 2007, P 17.
[2]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, Edition AFNOR, Paris, 2009, P 111.

نظام السلامة والصحة المهنية 18002 إرشادات لتطبيق نظام18001، كما يوضح متطلباته وكيفية التنفيذ والتسجيل، وهما معا يؤلفان معايير وأساليب ناشئة للتعامل مع السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسات[1].

– نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) عبارة عن أداة دائمة في المنظمة من أجل تسيير والتحكم في المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية[2]، وكذلك هو نظام يحدد المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها[3].

أما من وجهة نظرنا نحن فإنه يمكن أن نعرف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) على أنه عبارة عن عمليات منظمة للتّحسّن المستمر في إنجاز الأعمال والحفاظ على الصحة وسلامة الموظفين والمجتمع وحماية البيئة التي يعملون بها وبالإضافة إلى ذلك فهو أيضا عبارة عن جزء من النظام العام للإدارة، يهدف إلى تسهيل تسيير السلامة والصحة المهنية المرتبطة بنشاطات المؤسسة، من خلال إعطاء المتطلبات اللازمة ومراجعة مدى تطبيقها.

ويتم منح شهادة المطابقة لمواصفة إدارة السلامة والصحة المهنية للمؤسسات بناءا على تطبيقها وتبنيها لمتطلبات وإجراءات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) في كافة مواقع العمل، كما يبرهن الحصول على هذه الشهادة على أن نظام إدارة السلامة الذي تقوم به المؤسسة يتوافق مع أرقى المعايير الدولية المعترف بها في هذا المجال، وتؤكد الشهادة كذلك على أن كافة الموظفين والعملاء على دراية تامة بأهداف السلامة والصحة المهنية، وأنه قد تم تدريبهم عليها بهدف توفير بيئة صحية وآمنة للجميع. ويمكن تطبيق المواصفة (OHSAS 18001) في أي من المؤسسات التي ترغب في تأسيس نظام سلامة وصحة مهنية لمنع أو تقليل المخاطر التي قد يتعرض لها العاملين أو الجهات المعنية جراء أنشطتها المختلفة، وتطبيق وصيانة والتحسين المستمر لهذا النظام، والتأكيد على مطابقتها لسياسة السلامة والصحة المهنية التي تعلنها الشركة، وبيان تلك المطابقة للآخرين.

الفرع الثاني: تاريخ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)

نظرا للتطور الذي شهده مجال العمل في المؤسسات الصناعية الكبرى، والتعقيد الذي عرفته طرقه وشروطه، فقد عرفت هذه المؤسسات ارتفاعا كبيرا في عدد حوادث العمل والأمراض المهنية، مما كلفها ذلك تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة، وجعلها تسعى لاهتمامات أخرى تزامنا مع تحقيق متطلبات ورغبات الزبائن والمستهلكين بتوفير أجود

---

[1]– ربيع الزواوي، **نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001**، مقال منشور على ISOTEC في 2015/12/07، مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.iso-tec.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/01.

[2]- Julien Di Giulio, **Le management de la Qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE)**, Business administration, Mémoire professionnel, 1 ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, IRG, l'Université de Reims Champagne-Ardenne, 2010/2011, P 30.

[3]- Laurent NOTE, **Détermination et evaluation des Systèmes de management combines,** QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France, P 4.

السلع والخدمات لهم، مع الحرص على حماية البيئة، حيث أصبحت اهتمامات ووجهات المؤسسة إضافة إلى الجودة وحماية البيئة، البحث عن نظام يحمي الأفراد العاملين داخلها من الأخطار والأمراض المهنية، ويوفر لهم بيئة عمل سليمة ومناسبة، ويضمن حقوقهم ومتطلباتهم، وهذا ما أدى بتضافر جهود العديد من الهيئات العالمية وهيئات المعايير الوطنية المختصة في إدارة نظم السلامة والصحة المهنية، وهيئات إصدار الشهادات وهيئات الاستشارات المتخصصة في هذا المجال في السنوات (1992- 1996)، من أجل تحقيق المتطلبات اللازمة في السلامة والصحة المهنية.

بحيث انطلقت أشغال إعداد مواصفات ومرجعيات هذا النظام على شكل دليل توضيحي، والتي تمت متابعتها في فرنسا من طرف المنظمة الفرنسية للمواصفات (AFNOR) سنة 1992، وقد شملت مواصفات (BS8800) بإنجلترا، (ENE81900) بإسبانيا، (NPR-5001) بهولندا، (AS1470) بالنرويج، (OHSAS 18001) للمجموعة المشتركة (الولايات المتحدة الأمريكية، أيرلندا، إسبانيا، ماليزيا، وبعض المنظمات الخاصة).

ففي عام 1999 صدرت المواصفة (OHSAS 18001) عن هيئة المواصفات البريطانية BSI (British Standards Institute) وهي عبارة عن سلسلة لتقييم السلامة والصحة المهنية بالشركات والمؤسسات، لتمكنها من ضبط والتحكم في مخاطر السلامة والصحة المهنية وتحسين أداءها، ودمجت هذه المواصفة بين معايير هيئة السلامة والصحة المهنية أوشا ومعايير نظام إدارة الجودة أيزو 9001، وقد انتشرت المواصفة (OHSAS 18001) في العالم لدرجة أن البعض يسميها أيزو 18001 مع أنها ليست مواصفة من مواصفات الأيزو. مع الأخذ في الاعتبار أن المطبق الآن هو الإصدار 2007 من هذه المواصفة، ومما هو جدير بالملاحظة أيضا أن متطلبات هذه المواصفة تغطي جميع متطلبات أي نظام إدارة سلامة وصحة مهنية. ومما سبق يمكن تلخيص مراحل تطور نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) كما يلي[1]:

1992: نشرت لجنة السلامة والصحة البريطانية دليل إدارة الصحة والسلامة في العمل.

1993: نشرت لجنة السلامة والصحة البريطانية دليل (الصحة والسلامة 65)، الإدارة الناجحة للصحة والسلامة.

1996: تم نشر المعايير البريطانية (BS8800) واستُخدمت كنموذج للسلامة والصحة المهنية.

1999: تم نشر مواصفات نظام السلامة والصحة المهنية 18001 بناءا على المعايير البريطانية (BS8800).

2007: تم إعادة نشر مواصفات نظام السلامة والصحة المهنية 18001 كأحد المعايير في يوليو 2007 مع زيادة التوكيد على الصحة.

[1]- حسان فروح، **نظام إدارة السلامة والصحة المهنية**، دورة تدريبية بشركة توف سود ميدل إيست، السعودية، الرياض، TÜV SÜD Middle East L.L.C، https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/slamah.pdf، تاريخ الاطلاع: 2017/11/28.

الفرع الثالث: فوائد تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)

من فوائد هذا النظام أنه يهدف إلى وضع نظام للصحة والسلامة المهنية من شأنه أن[1]:

- يقلل إلى أقصى حد ممكن المخاطر على العمال وعلى الأطراف الأخرى المعنية التي تكون عرضة إلى أخطار قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم في العمل بفعل النشاط الذي تمارسه المؤسسة.
- إثبات أن هذا النظام قابل للحصول على شهادة مطابقته للمعيار الذي وضع على أساسه ويكون ذلك بعمليات التقويم الذاتي.
- تقليل احتمالات الحوادث في المنظمة والتقليل من زمن التوقف في المنظمة وبالتالي تقليل التكلفة.
- إظهار التوافق القانوني والتشريعي والالتزام بالصحة والسلامة لكافة المهتمين بعمل المنظمة.
- إظهار التفكير المستقبلي والمنهجيات المتقدمة والإدارة الأفضل لمخاطر الصحة والسلامة في الحاضر وفي المستقبل.
- التحسين المستمر لهذا النظام وتقليل المسئولية العامة وتكلفة التأمين.
- تعزيز ثقة العمال بالمؤسسة، مما يساعد في تحفيزهم على العمل بطريقة أفضل وتحقيق أحسن أداء، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيقها بذلك تميز تنافسي.

الفرع الرابع: مراحل تطبيق وتقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)

إن مجموعة المواصفات البريطانية (OHSAS 18001) والصادرة عن منظمة التقييس البريطانية (BSI) في عام 2007 هي مواصفة تتمتع باعتراف دولي منقطع النظير، وهي تهدف إلى تطوير مجموعة مواصفات لنظم إدارة الصحة الوظيفية والسلامة تحت الرقم (OHSAS 18001) وهذا لمخاطبة الموضوعات التالية[2]: التخطيط لتحديد المخاطر وتقييم ومراقبة الخطورة، برنامج إدارة الصحة والسلامة المهنية، الهيكل التنظيمي والمسئوليات، التدريب والتوعية والجدارة، التشاور والاتصالات، مراقبة التشغيل، الاستعداد للطوارئ وردود الفعل عند حدوثها. وقد تم تصميم هذه المواصفة في إصدار 2007 لتكون متوافقة مع المواصفتين (ISO 9001 & ISO 14001). وعلى وجه العموم فإن المنظمة الراغبة في تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية فإن عليها إتباع الخطوات التالية[3]:

1- عمل دراسة عن القوانين في الدولة التي تنطبق على المؤسسة وعلى العاملين بها ومنتجاتها وعلى أنشطتها وعلى خدماتها وتحديد المعايير اللازم التقيد بها.

---

[1]-Octave GELINIER et autres, **développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable**, ESF Editions, France, 2005, P 94.

[2]- هيثم محمد عبد الحميد عبد الغني، **علوم الجودة الشاملة والأيزو**، من الموقع الإلكتروني: www.raso2620.yoo7.com/forum، تاريخ الاطلاع: 2017/11/12.

[3]- موسوعة الخليج، **نظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة OHSAS 18001**، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي، الرياض – المملكة العربية السعودية، من الموقع الإلكتروني: www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/ohsas-18001، تاريخ الاطلاع: 2017/11/10.

2- عمل تحليل متكامل عن التأثيرات الناشئة عن المنتجات والعمليات والخدمات في المنشأة فيما يسمى تحليل المخاطر لصحة الوظيفية والسلامة.

3- عمل قياسات حقلية للفجوة بين ما هو موجود وبين المعايير اللازم التقيد بها بغرض وضع الأهداف والسياسة للصحة الوظيفية والسلامة للمنشأة وهو ما يسمى المسح المبدئي.

4- عمل دراسة فجوة فيما بين وضع الإدارة القائمة للمنظمة وبين متطلبات نظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة، وعموما تجرى هذه الدراسة بمعرفة مختصين بالمشاركة مع العاملين بالمنظمة ويستخدم فيها أدوات مختلفة منها "التدقيق" ومنها "المقابلات الشخصية" ومنها "الاستبيانات" وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المنظمة عن نظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة المرجوة، وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هو تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المنظمة ونظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة المستهدف.

5- تقوم الإدارة العليا للمنظمة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة 3&4.

6- يتم على التوازي في المنظمة تبني وتنفيذ ببرنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المنشأة بمتطلبات نظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة المستهدف لإعداد المنشأة للتغيير المطلوب.

7- يتم من خلال المسئولين والخبراء تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعة في الخطوة 2 وعلى الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

8- بعد تنفيذ النظام الجديد والمفترض مطابقته لنظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة ولمدة معقولة تؤكد استقرار النظام الجديد تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المنظمة، وعادة يتم هذا التدقيق بصورة منهجية وطبقا لخطة موضوعة سلفا.

9- تكون نتائج التدقيق عادة "عدم مطابقات" لمتطلبات نظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة المستهدف، ويتم بمعاونة الإدارة العليا للمنظمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لإغلاق "عدم المطابقات."

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)

يتطلب التطبيق السليم لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الالتزام التام بالإجراءات التي جاء المرجع بها وتتلخص فيما يلي[1]:

[1] - Eric LACHAPELLE, Narta VOCA, **OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management System**, PECB Insights Magazine, Latest Edition, P 05, https://pecb.com/whitepaper/ohsas-18001-occupational-health-and-safety-management-system, le : 30/11/2017.

1- متطلبات عامة: يجب على المنشأة أن تؤسس نظاما للسلامة والصحة المهنية، وأن تنفذ هذا النظام وتصونه بما يؤمن ويضمن استمرارية فاعليته، وأن تعمل على تحسينه بصفة دائمة في ضوء متطلبات هذه المواصفة، وأن تقرر وتحدد كيفية استيفاء تلك المتطلبات، وكذلك يجب على المنشأة أيضا تحديد وتوصيف وتوثيق نظام إدارة السلامة والصحة المهنية.

2- سياسة الصحة والسلامة المهنية: لا بد من وجود سياسة للسلامة والصحة المهنية مصدق عليها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتعلن بوضوح الأهداف الكلية والالتزام بتحسين الأداء في هذا المجال، وأن تشمل هذه السياسة الأمور التالية[1]:

- تكون مناسبة لطبيعة ونطاق أخطار المؤسسة بالنسبة للسلامة والصحة المهنية؛
- تتضمن الالتزام بالتحسن والتطوير المستمر؛
- تتضمن الالتزام على الأقل بالتشريعات المطبقة في هذا المجال؛
- أن تكون موثقة ومطبقة ومحافظ عليها؛
- معلنة ومعروفة لكل العاملين حتى يتعرفوا على واجباتهم؛
- تكون متاحة للأطراف ذات المصلحة والجهات المهتمة؛
- يتم مراجعتها بصورة دورية للتأكد من أنها ما زالت مرتبطة ومناسبة للمؤسسة ومواكبة للتغيرات الحاصلة في مجال السلامة والصحة المهنية.

3- التخطيط: يتم تطبيق هذا المتطلب من خلال العناصر التالية:

أ- التخطيط لتحديد مصادر الخطر وتقييم الخطر الناتج والتحكم فيه: يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات للتحديد المستمر لمصادر الخطر المتوقعة وتقييم الخطر الناجم عنها وتنفيذ الإجراءات الضرورية المناسبة لتحكم فيها، والتي تتضمن الأنشطة الروتينية والغير الروتينية؛ أنشطة كل العاملين ممن لهم صلة ببيئة عمل المؤسسة؛ المعدات والمنشآت في بيئة العمل سواء كانت تم توفيرها بواسطة المؤسسة أو آخرين. وعلى المؤسسة كذلك أن تتأكد من أن نتائج هذه التقييمات وفعالية عملية التحكم مأخوذة بعين الاعتبار عند وضع الأهداف، وكذا يجب أن تقوم بتوثيق والحفاظ على هذه المعلومات المتعلقة بالمخاطر المتوقعة وطرائق وإجراءات التحكم فيها وتحديثها. وتتلخص منهجية المؤسسة في تحديد مصادر الخطر المتوقع وتقييمه عند حدوثه في النقاط التالية[2]:

---

[1] - Eric LACHAPELLE, Narta VOCA, **OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management System**, Op.cit, P 06.

[2] - OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management Systems – Requirements**, OHSAS 18001: 2007, P 06, www.aims.org.pk/wp.../08/OHSAS-18001-2007-Standards.pdf, le : 30/11/2017.

- يجب أن تصنف هذه المخاطر وتحديد تلك التي يجب التخلص منها أو يتم التحكم فيها بواسطة إجراءات معينة؛
- تكون متوافقة مع خبرة التشغيل وقدرات الأساليب المستخدمة في التحكم في الخطر وتقييمه؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة وتطوير أساليب التحكم في العمليات؛
- أن توفر ما يلزم لمراقبة وقياس الأعمال المطلوبة للتأكد من فعاليتها وأنها تطبق في الوقت المناسب.

ب- متطلبات قانونية ومتطلبات أخرى: يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد والتعرف على المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية المطبقة عليها، وتقوم بالتحديث المستمر لهذه المتطلبات ونشرها على جميع العاملين والأطراف ذات المصلحة.

ج- الأهداف: يجب على المؤسسة أن تنشئ وتحافظ على أهداف موثقة للسلامة والصحة المهنية بالنسبة إلى كل وظيفة ومستوى داخل المؤسسة وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس. وعند إنشاء ومراجعة الأهداف يجب على المؤسسة أن تضع في اعتبارها المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى ومصادر الخطر والأخطار المؤثرة على السلامة والصحة المهنية، والبدائل التكنولوجية المستخدمة، والمتطلبات المالية والتشغيلية للمؤسسة وأراء أصحاب المصالح، كما يجب أن تكون متوافقة مع سياسة المؤسسة ومتضمنة الالتزام بالتحسين المتواصل.

د- برامج إدارة السلامة والصحة المهنية: يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع برامج لتجسيد ما خطط له من أهداف، ويستدعي ذلك توثيق المسئوليات والسلطات المعنية لتحقيق الأهداف المسطرة على المستويات والوظائف ذات العلاقة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى توفير الوسائل والموارد وتقدير المدى الزمني لتحقيق الأهداف. وهذه البرامج يجب أن تراجع على فترات دورية ومخططة، ويمكن أن يتم تعديلها إذا لزم الأمر، لملائمة التغيرات في الأنشطة والمنتجات والخدمات وظروف التشغيل في المؤسسة.

4- التطبيق والتشغيل: وتتم من خلال تطبيق المراحل التالية[1]:

أ- الهيكل والمسئولية: يجب تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات للأشخاص الذين يديرون ويؤدون ويتحققون من النشاطات التي تؤثر على مخاطر الصحة والسلامة المهنية،كما يجب أن يتم نشرها وإيصالها للعاملين من أجل تسهيل عملية إدارة السلامة والصحة المهنية. إن المسئولية النهائية للسلامة والصحة المهنية تقع على كاهل الإدارة العليا، حيث يعين عضو من الإدارة العليا له سلطات ومسئوليات محددة للتأكد من أن نظام إدارة السلامة والصحة المهنية مطبق بصورة صحيحة، ويعمل وفق متطلبات جميع المواقع داخل المؤسسة، ويجب أن يكون الفرد المعين من الإدارة العليا له دور محدد ومسئوليات وسلطات من أجل:

[1] - OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management Systems – Requirements**, Op.cit, P 08.

– التأكد من أنة تم إنشاء، تطبيق والحفاظ على متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفق ما جاءت به هذه المواصفة؛

– التأكد من توفير الموارد اللازمة للتطبيق والرقابة وتحسين نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛

– التأكد من أن التقارير حول أداء نظام السلامة والصحة المهنية ترفع إلى الإدارة العليا للمراجعة كأساس لعملية التحسين المستمر للنظام.

ب– التدريب والتوعية والكفاءة: يجب أن يكون الأفراد العاملين في المؤسسة على كفاءة عالية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم ذات الصلة بالسلامة والصحة المهنية داخل بيئة العمل، ويتم تحديد الكفاءة على ضوء التدريب أو الخبرة، وتقوم المؤسسة بإنشاء والحفاظ على إجراءات للتأكد من أن العاملين لديها بمختلف الإدارات والمستويات على وعي بالعناصر التالية:

– أهمية المطابقة مع سياسة السلامة والصحة المهنية والإجراءات ومتطلبات النظام وفقا للمواصفة؛

– الآثار المترتبة والفوائد المتأتية من رفع مستوى أدائهم من خلال تطبيق نظام السلامة والصحة المهنية؛

– أدوارهم ومسئولياتهم للوصول إلى التطابق مع سياسة وإجراءات ومتطلبات نظام السلامة والصحة المهنية، ويتضمن ذلك متطلبات الاستعداد والاستجابة للطوارئ؛

– الآثار المحتملة لحالات عدم المطابقة، مع إجراءات التشغيل المحددة؛

– كما يجب أن يؤخذ بالحسبان عند وضع إجراءات التدريب المستويات المختلفة في المؤسسة.

ج– الاستشارات والاتصال: يجب على المؤسسة أن يكون لديها إجراءات للتأكد من أن المعلومات المتعلقة بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية يتم تبادلها بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصلحة، كما يجب أيضا على المؤسسة مراعاة بعض العناصر المتعلقة بالأفراد العاملين فيها وهي:

– مشاركتهم في وضع ومراجعه السياسات والإجراءات لإدارة الأخطار؛

– يتم استشارتهم إذ كان هناك أي تغيرات تؤثر على صحة وأمن مكان العمل؛

– يتم تمثيلهم في الموضوعات المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية.

د– التوثيق: يجب على المؤسسة وضع وحفظ الوثائق اللازمة من أجل وصف العناصر الأساسية لنظام التسيير وتفاعلاتها وتعيين مكان إيجاد الوثائق المناسبة.

هـ– التحكم في الوثائق والبيانات: يجب على المؤسسة وضع وحفظ الإجراءات اللازمة للتحكم في جميع الوثائق والمعطيات المطلوبة من قبل المواصفة لضمان:

– تحديد أماكن تواجدهم (توزيع الوثائق في أماكن الاستخدام)؛

– معاينتها بانتظام ومراجعتها إذا دعت الضرورة من قبل الأشخاص المرخصين؛

– توفر نسخ عن الوثائق والمعطيات المعنية في جميع الأماكن التي تنجز فيها العمليات الأساسية للعمل الفعال لنظام تسيير الصحة وأمن العمل؛

– المراجعة الدورية للوثائق وتعديلها عند الضرورة، كما أنه يتم مراجعتها للتحقق من مطابقتها.

و– الرقابة على العمليات: يجب على المؤسسة تعيين العمليات والأنشطة المتعلقة بالأخطار المعينة، والتي تطبق من أجلها مقاييس التحكم، كما يجب أيضا على المؤسسة تخطيط أنشطتها لضمان انجازها بالشروط المطلوبة، وذلك بـ:

– إعداد الإجراءات الكتابية لتغطية الحالات التي يمكن أن يتسبب غيابها في انحرافات على السياسة والأهداف في مجال الصحة والسلامة المهنية؛

– الاتفاق على معايير العملية في الإجراءات؛

– وضع الإجراءات المتعلقة بأخطار الصحة وأمن العمل بالنسبة للسلع والتجهيزات المستعملة من طرف المؤسسة، وكذلك إعلام الموردون والأطراف المعنية بالإجراءات الملائمة؛

– وضع وإعداد الإجراءات لتصميم مكان العمل والعمليات والتركيبات والآلات اللازمة له وتنظيمه بشكل الذي يضمن التوافق مع القدرات البشرية بهدف تفادي أو تقليص الأخطار المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

ز– الاستعداد والاستجابة للطوارئ: تقوم المؤسسة بإنشاء وتطبيق إجراءات تستخدم فيما يلي:

– تحديد حالات الطوارئ المحتمل حدوثها؛

– إعداد خطة لمواجهة حالات الطوارئ واضعة في الاعتبار الجهات المعنية بحالات الطوارئ؛

– تدريب العاملين دوريًا بالشركة على كيفية التصرف في حالة حدوث حالات الطوارئ، وتقييم تجارب الطوارئ.

5- الفحص والإجراءات التصحيحية: ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات وهي موضحة كما يلي[1]:

أ– المراقبة وقياس الأداء: يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات وأساليب للمتابعة وقياس الأداء لنظام السلامة والصحة المهنية بصفه دورية، وهذه الأساليب توفر العناصر التالية:

– القياسات الكمية والكيفية المناسبة لاحتياجات المؤسسة؛

– تبيين إلى أي مدى تم تحقيق أهداف نظام السلامة والصحة المهنية؛

– تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس الأداء، والتي تفحص التطابق مع برنامج ومعايير العمليات وتشريعات السلامة والصحة المهنية التي تتعلق بالمؤسسة؛

[1]- OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management systems – Requirements**, OHSAS 18001:2007, Op.cit, P 10.

– تسجيل نتائج المراقبة وتحديد المقاييس الكفيلة لتسهيل تحليل الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء.

ب– الحوادث والحوادث المحتملة وعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية: يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد المسئوليات والسلطات من أجل:

– البحث والمتابعة للوقائع والحوادث وحالات عدم المطابقة؛

– اتخاذ الأساليب والإجراءات التي تقلل الآثار الناتجة عن الحوادث الحالية أو المتوقعة أو حالات عدم المطابقة؛

– التأكد من فعالية الإجراءات التصحيحية والوقائية المتخذة لتقليص أسباب حالات عدم المطابقة الفعلية أو المتوقعة.

ج– إدارة السجلات: من خلال أنه:

– يجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على إجراءات لتحديد وصيانة سجلات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وكذلك نتائج المراجعات؛

– يجب أن تكون هذه السجلات مقروءة ومحددة ويمكن تتبعها لكل الأنشطة؛

– يجب حفظ سجلات النظام بأوقاتها، وصيانتها بطريقة يسهل بها استرجاعها وحمايتها من التلف والفقدان، وذلك لإيضاح التطابق مع المواصفة الدولية (OHSAS 18001) لإدارة نظام السلامة والصحة المهنية.

د– التدقيق: هو فحص منهجي لتحديد فيما إذا كانت النشاطات والنتائج المتعلقة بها مطابقة للترتيبات المخططة وأيضا فيما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بشكل فعال لإنجاز سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها. فيجب على المؤسسة أن تنشأ وتحافظ على برنامج للتدقيق، وإجراءاته الدورية لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية، وذلك من أجل تحديد ما إذ كان هذا الأخير يتطابق مع متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية وفقا للمواصفة (OHSAS 18001) عن طريق معرفة ما إذا كان هذا النظام مطبق بصورة صحيحة أم لا، ومجسد لسياسة وأهداف المؤسسة في ما يخص هذا المجال، كما يتضمن نشاط التدقيق أيضا إعطاء معلومات عن نتائج المراجعات التي قامت بها الجهات المعنية للإدارة العليا في شكل تقرير مبني على نتائج تقييم الخطر لأنشطة المؤسسة، ونتائج المراجعات السابقة التي تغطى مجال وعدد مرات المراجعة والمنهجية والكفاءة التي أجريت بها، بالإضافة إلى المسئوليات ومتطلبات القيام بالمراجعة فيما يتعلق بنظام السلامة والصحة المهنية وفقا للمواصفة. ويتم عمل التدقيق بواسطة أفراد مستقلين (ليس له مسئولية مباشرة عن النشاط المراد تدقيقه، ولا يشترط أن يكون من خارج المؤسسة).

6- مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة العليا بالمؤسسة مراجعة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) في فترات محددة تقررها، للتأكد من مناسبة النظام وكفاءته وفعاليته، ولضمان تحقيق التحسين المستمر في ما يخص السلامة والصحة المهنية، من أجل توفير بيئة عمل آمنة وسالمة من أي خطر يؤثر على العاملين من جهة

وعلى أدائهم من جهة أخرى. وإن عملية مراجعه الإدارة العليا هي التي تؤكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم تجميعها لتنفيذ التقييم اللازم، وكذلك لتوثيق والحفاظ على هذه المراجعة، كما أن مراجعة الإدارة العليا أيضا يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الجديدة المواكبة للتطورات التي قد تمس السياسة والأهداف والعناصر الأخرى المكونة لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) بناءا على نتائج مراجعة النظام والظروف المتغيرة والالتزام بمبدأ التحسين المستمر.

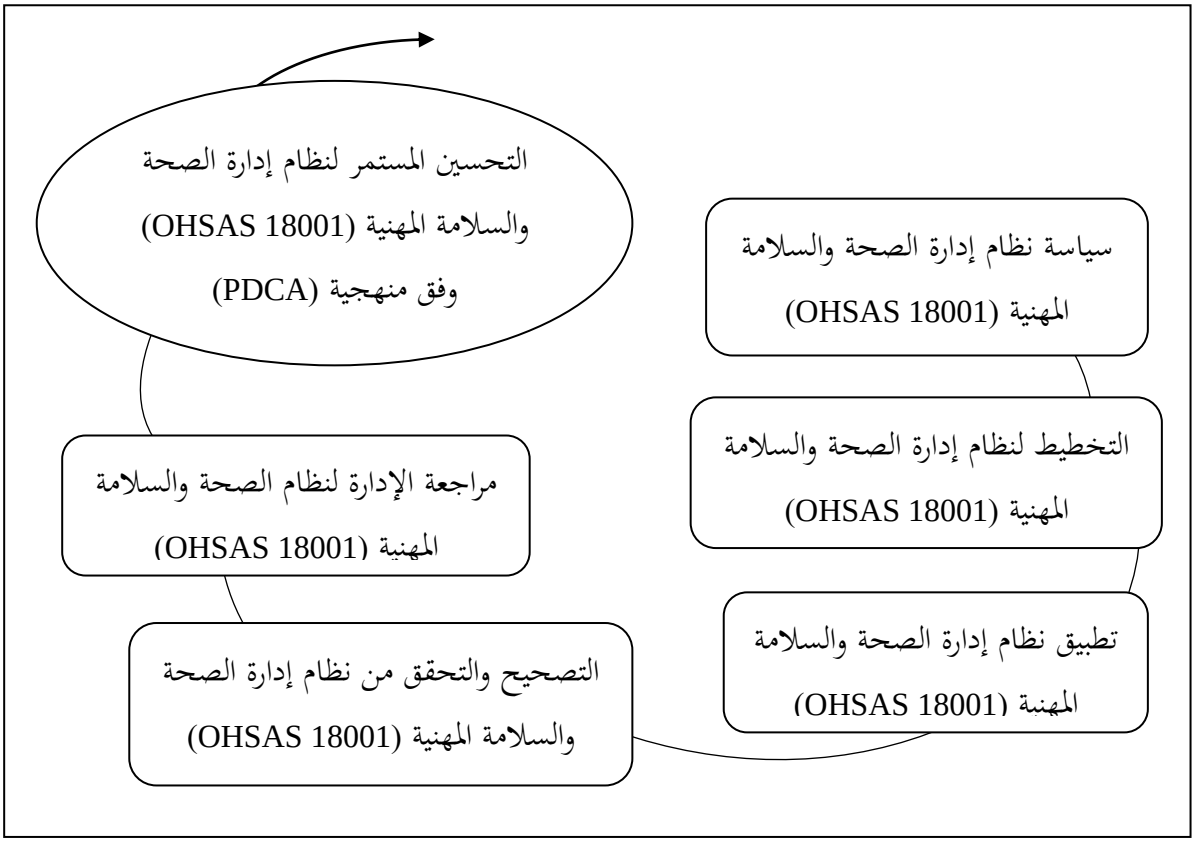
وتشمل مدخلات عملية المراجعة تقارير بشأن ما يلي[1]:

- نتائج المراجعات الداخلية وتقييم مدى المطابقة للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تخضع لها المنشأة؛
- نتائج المشاركة والمشورة؛
- الاتصال (الاتصالات) من الجهات الخارجية المعنية بما في ذلك الشكاوى؛
- كفاءة أداء السلامة والصحة المهنية بالمؤسسة؛
- مدى تحقيق الأهداف ونتائج المتابعة للمراجعات السابقة؛
- موقف فحص الحوادث، والإجراءات التصحيحية، والإجراءات الوقائية.
- تغير الظروف بما في ذلك المتغيرات في الضوابط التي تحددها القوانين والمتطلبات الأخرى الخاصة بالسلامة والصحة المهنية.
- توصيات ومقترحات التحسين.

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص مساهمة المتطلبات السابقة – من خلال تسلسلها –في عملية التحسين المستمر لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة (OHSAS 18001) بالاعتماد على الشكل الموالي.

[1] - OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management Systems – Requirements**, OHSAS 18001: 2007, Op.cit. P 14.

شكل رقم (2-4): نموذج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق مواصفة (OHSAS 18001)



Source: OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management Systems – Requirements**, OHSAS 18001: 2007, P 14.

وعليه من هذا الشكل يمكننا القول بأن أساس هذه المواصفة المختصة بالسلامة والصحة المهنية هو القاعدة المعروفة بـ (PDCA) وذلك على النحو التالي:

التخطيط (Plan): وهو عبارة عن وضع الأهداف والعمليات والأنشطة المطلوبة التي تكون نتائجها مطابقة لسياسة السلامة والصحة والمهنية للمؤسسة.

افعل (Do): تشغيل وتطبيق العمليات المخططة في الخطوة السابقة.

التحقيق (Check): رصد وقياس نتائج العمليات والأنشطة في ضوء سياسة وأهداف السلامة والصحة المهنية ومتطلبات القوانين والمتطلبات الأخرى مع إعداد وكتابة تقارير عن النتائج.

نفذ (Act): اتخاذ إجراءات للتحسين المستمر لكفاءة الأداء.

المطلب الرابع: نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (ISO 45001)

منذ أول إصدار للمواصفة الدولية لنظم السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001)، أصبحت هي المواصفة الدولية والمرجعية المعتمدة لتقييم واعتماد نظم إدارة السلامة والصحة المهنية، اليوم وبعد مرور 18 عاما يجري وضع مواصفة (ISO) جديدة لتحل محل (OHSAS 18001)؛ وتم تسميتها (ISO 45001).

الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001)

في 12 مارس 2018 صدرت المواصفة الجديدة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية أيزو 45001 (Occupational health and safety management system ISO 45001) والتي تحل محل نظام السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) وكان قد بدأ العمل على المواصفة القياسية (ISO 45001) منذ عام 2014[1]. وتحدد المواصفة القياسية (ISO 45001) بعناية متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OH&S) لتمكن المنشآت بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وآمنة، وذلك بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من إصابات العمل، والوقاية من الصحة السيئة.

تناسب المواصفة القياسية (ISO 45001) أي منشأة ترغب في إنشاء وتطبيق نظام إدارة سلامة وصحة مهنية، بهدف تحسين السلامة والصحة المهنية بها، بغض النظر عن حجمها ونوعها ونوع أنشطتها، كما اهتمت المواصفة القياسية أيزو 45001 بعوامل مهمة تتعلق بالمنظمة مثل سياق المنظمة، وعوامل تتعلق باحتياجات وتوقعات عملائها وأي أطراف ذات علاقة معها، كما دمجت أيضا هذه المواصفة القياسية (ISO 45001) جوانب أخرى للسلامة والصحة المهنية مثل صحة ورفاهية العمال[2].

هذا ومن الجدير بالذكر أن المواصفة القياسية أيزو 45001 لا تتعرض لسلامة المنتجات أو تلف ممتلكات العميل التي تغطيها المواصفة القياسية أيزو 9001 على سبيل المثل ولا تتعرض كذلك للآثار البيئية التي تغطيها المواصفة القياسية أيزو 14001.[3]

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) يعتبر إطارا لتحديد ومراقبة ومنع الإصابات المرتبطة بالعمل، وهي مواصفة عالمية تحدد متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OH&S) مع توجيهات لاستخدامها لتمكين المنظمة من تحسين أدائها في مجال الصحة والسلامة المهنية على نحو استباقي في الوقاية من حدوث الإصابات وسوء الصحة، وهي قابلة للتطبيق على أي منظمة بغض النظر عن

---

[1]- ربيع الزواوي، **نظام إدارة السلامة والصحة المهنية أيزو 45001**، عن طريق ISOTEC نشر في 2018/04/22 في مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.iso-tec.com، تاريخ الإطلاع: 2018/10/25.

[2]- فايف ستازر للاستشارات الإدارية، **استشارات الأعمال (أيزو)**، http://www.demo-ad.com/demo/fsmqc/index.php/ar/iso.html، تاريخ الاطلاع: 2018/10/27.

[3]- نفس المرجع.

حجمها ونوعها وطبيعتها بهدف أن تكون جميع متطلباتها مدمجة مع عمليات إدارة المنظمة. وللتوضيح أكثر يمكننا أن نوضح الغرض والنتائج المتوقعة من تطبيق نظام (ISO 45001) بالمنظمة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2-2): يوضح الغرض والنتائج المتوقعة من تطبيق نظام (ISO 45001)

الغرض من التطبيق	النتائج المتوقعة
– تحديد مخاطر الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بأنشطة المنشأة والقضاء عليها أو وضع ضوابط للحد من آثارها المحتملة. – زيادة الوعي بمخاطر الصحة والسلامة المهنية. – ضمان قيام العمال بدور نشط في مسائل الصحة والسلامة المهنية. – خفض التكاليف الإجمالية للحوادث وتقليل وقت التوقف عن العمل وتكاليف تعطيل العمليات. – الحد من التغيب ومعدلات دوران الموظفين.	– تنفيذ وتطوير سياسة الصحة والسلامة المهنية وأهدافها. – وضع عمليات منهجية تنظر في "سياق المنظمة" وتأخذ في الاعتبار مخاطرها، وفرصها ومتطلباتها القانونية وغيرها. – تحديد المخاطر ومخاطر الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بأنشطتها. التي تريد القضاء عليها أو وضع ضوابط للحد من آثارها المحتملة. – وضع ضوابط تشغيلية إدارة المخاطر في مجال الصحة والسلامة المهنية والمخاطر القانونية وغيرها من المتطلبات. – زيادة الوعي بمخاطر الصحة والسلامة المهنية في المنظمة. – تقييم أداء الصحة والسلامة المهنية والسعي لتحسينه، من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة. – ضمان أن العاملين يأخذوا دورا نشطا في مسائل الصحة والسلامة المهنية.

المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الثاني: خطوات تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001)

يمر تطبيق وتنفيذ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) بمجموعة من الخطوات وهي تعتبر خارطة الطريق للتحول إلى (ISO 45001)، وهي كما يلي[1]:

01- تشكيل فريق عمل مؤهل والفهم العميق لفلسفة ومبادئ نظام إدارة السلامة المهنية ومتطلبات المواصفة.

02- تحليل وتقييم الفجوات، وخطة عمل للتحول.

03- التوعية والتدريب على ثلاث مستويات.

04- مراجعة وتطوير سياسة السلامة والصحة المهنية وتحديد سياق عمل المنظمة.

05- إعادة هندسة العمليات ونظام المعلومات الموثقة الداعم للنظام.

06- تفعيل النظام مع التركيز على بناء ثقافة داعمة والتحفيز والمشاركة.

[1]– محمد سعد البنا، **التحول إلى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة الدولية ISO 45001:2018**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني للسلامة والصحة المهنية 28 – 29 أفريل 2018 م، https://mlsd.gov.sa/.../9%29%20، تاريخ الاطلاع: 2018/10/26.

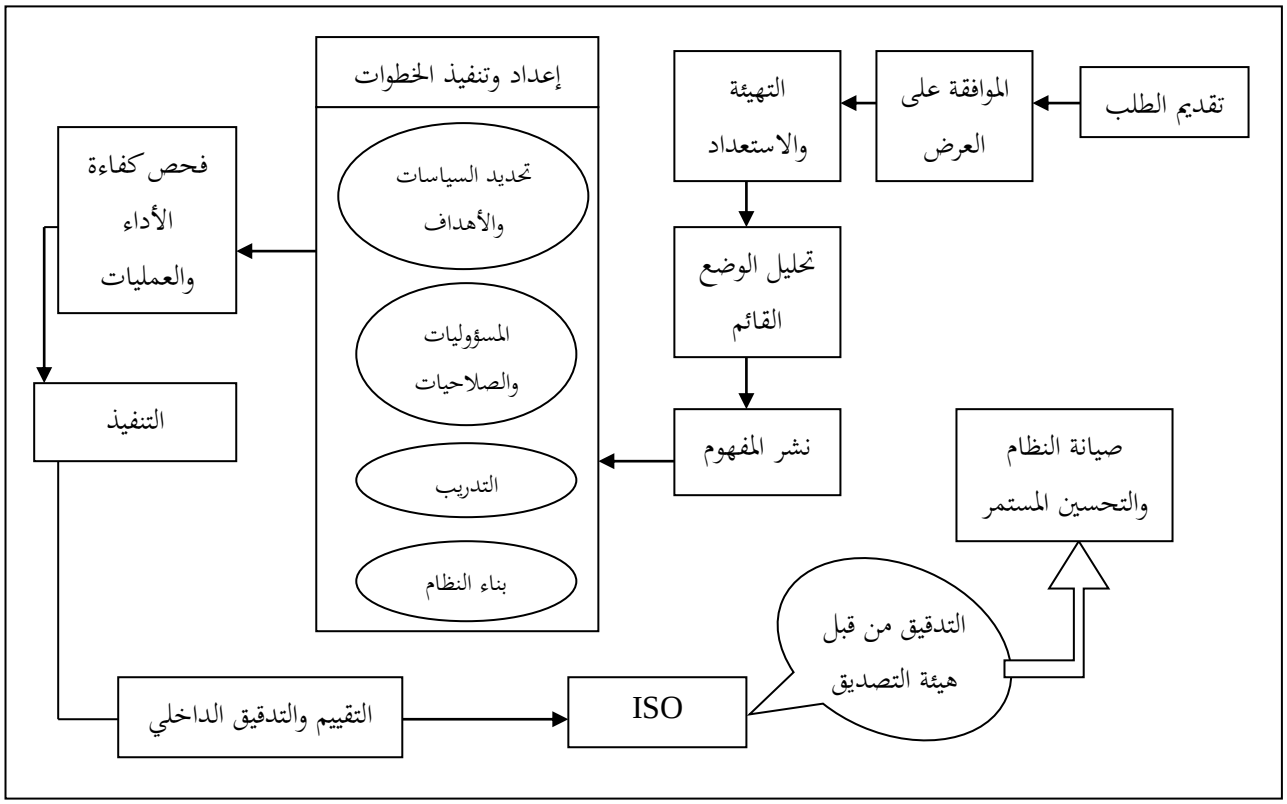
07- التدقيق الداخلي والتقييم الذاتي مع التركيز على رصد الثقافة السائدة وجدارات العاملين.

08- التدقيق النهائي لإحدى جهات المنح الدولية للحصول على الشهادة.

09- صيانة النظام والتحسين المستمر.

والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:

شكل رقم (2-5): يوضح خطوات تطبيق نظام (ISO 45001)



Source: kd-company, **ISO-45001**, https://kd-company.com/iso-45001/#1511869678164-1969459a-ee16, le: 25/10/2018.

فمن خلال هذا الشكل يتضح لنا أن تطبيق وتنفيذ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) يمر بمجموعة من الخطوات، وهذا من أجل النفع والفائدة التي تعود على المؤسسات بمختلف أحجامها وطبيعتها، وذلك من خلال رصد السياسات والممارسات المرجعية في الحكم على السلامة والصحة المهنية في شتى الدول والثقافات والاختصاصات، كما سيساعد المؤسسات على تحديد مقاييس تقييم الأداء وبالتالي التخفيف من الحوادث المهنية وما يرتبط بها من تكاليف.

الفرع الثالث: مقارنة بين (ISO 45001) و(OHSAS 18001)

قامت لجنة (ISO PC 283) بإنشاء المواصفة الدولية الجديدة (ISO 45001) وفي ضوء الإصدار المبدئي وجد عدد من الاختلافات الرئيسية الواضحة بين (ISO 45001) و(OHSAS 18001) وهي مبينة كما يلي[1]:

[1] - ISO Update, **Differences between ISO 45001 and OHSAS 18001**, http://isoupdate.com/resources/differences-between-iso-45001-and-ohsas-18001/, le : 25/10/2018.

– الفرق الأول يتعلق بهيكل المواصفة، حيث اعتمدت (ISO 45001) على الملحق (Annex SL) الذي يفرض ويوحد الهيكل رفيع المستوى والنصوص والمصطلحات الشائعة والتعريفات للأجيال القادمة من مواصفات نظم الإدارة (مثلISO 9001،ISO 14001، وما إلى ذلك)، ويهدف هذا الهيكل لتسهيل عملية التنفيذ ودمج العديد من أنظمة الإدارة بطريقة منسقة ومنظمة وفعالة.

– في مواصفة (ISO 45001) الجديدة هناك تركيز أكبر على "إطار (سياق) المنظمة"، بحيث سيكون على المنظمات أن تنظر إلى قضايا وموضوعات أبعد وأعمق من الصحة والسلامة الداخلية أو الخاصة بها، ومراعاة ما يتوقعه المجتمع منهم فيما يتعلق بقضايا الصحة والسلامة.

– تقوم بعض المنظمات التي تتبنى (OHSAS 18001) بتفويض مسؤوليات الصحة والسلامة لمدير السلامة فقط بدلا من دمج النظام في عمليات المؤسسة، لذا، ركزت (ISO 45001) على ضرورة إدماج جوانب الصحة والسلامة في نظام الإدارة العام للمنظمة، مما يدفع الإدارة العليا أن يكون لها دور قيادة أقوى فيما يتعلق بنظام إدارة السلامة والصحة المهنية.

– ركزت (ISO 45001) على تحديد ومراقبة (Risks) بدلا من (Hazards)، وليس كما نصت (18001 OHSAS).

– ألزمت (ISO 45001) المنظمات أن تأخذ في الاعتبار كيفية إدارة الموردين والمقاولين لمخاطرهم.

– تم تغيير بعض المفاهيم الأساسية في (ISO 45001)، مثل المخاطر، العامل ومكان العمل، وهناك أيضا تعريفات جديدة لبعض المصطلحات مثل الرصد والقياس، الفعالية، أداء السلامة والصحة المهنية والعملية[1].

– تم استبدال مصطلح "الوثيقة" و"السجل" بمصطلح "معلومات موثقة" ونصت المواصفة أيضا على ضرورة الحفاظ على هذه المعلومات الموثقة بالقدر اللازم للتأكد من أن جميع العمليات قد نفذت طبقا للمخطط لها.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكننا أيضا تلخيص هذه الفروقات في الجدول الموالي:

[1]- Grainger, **COMPARING DIFFERENCES BETWEEN OHSAS 18001 AND ISO 45001**, https://safety.grainger.com/facilities/ohsas-18001-vs-iso-45001, le: 25/10/2018.

جدول رقم (2-3): يوضح التغيرات بين مواصفة (OHSAS 18001) والمواصفة الحديثة (ISO 45001)

OHSAS 18001:2007	ISO 45001:2018
1. المجال.	1. المجال
2. المراجع.	2. الوثائق المرجعية.
3. التعريفات والمصطلحات.	3. التعريفات والمصطلحات.
4. المتطلبات.	4. السياق التنظيمي.
1.4. متطلبات عامة:	5. القيادة.
2.4. سياسة السلامة والصحة المهنية.	6. التخطيط.
3.4. التخطيط.	7. الدعم.
4.4. التطبيق والعمليات.	8. العمليات.
5.4. الفحص.	9. تقييم الأداء.
6.4. مراجعة الإدارة.	10. التحسين.

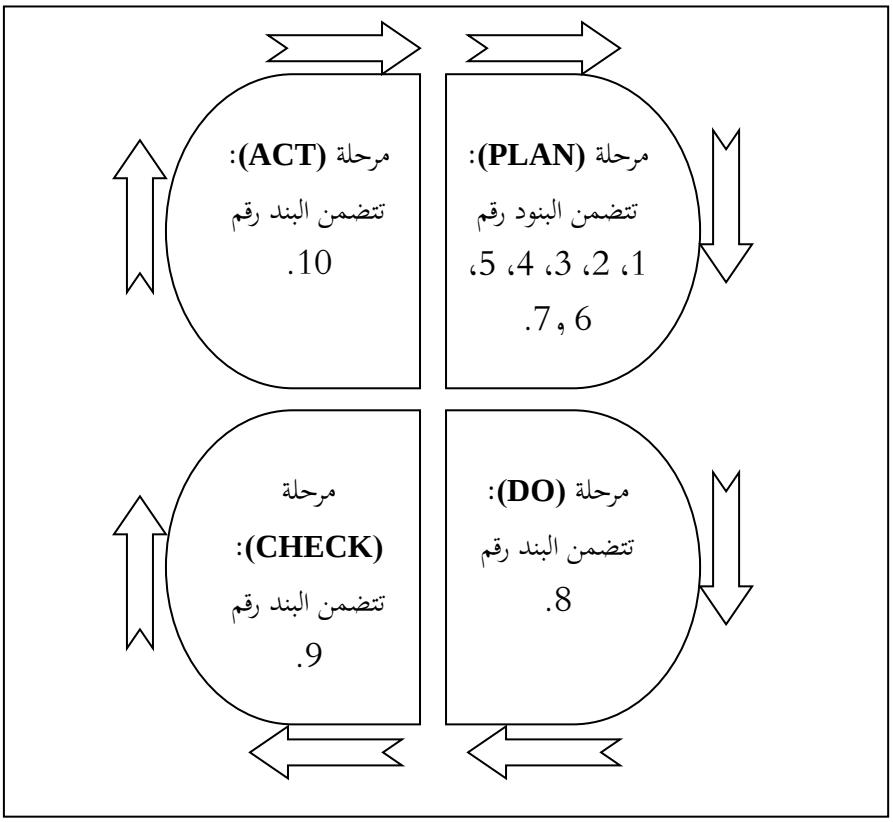
المصدر: محمد سعد البنا، **التحول إلى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة الدولية ISO 45001:2018**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني للسلامة والصحة المهنية 28 – 29 أفريل 2018 م، https://mlsd.gov.sa/.../9%29%20، تاريخ الاطلاع: 2018/10/26.

فعلى الرغم من هذه التغييرات فإن الهدف العام للمواصفة الجديدة (ISO 45001) لا يزال هو نفسه كما في (OHSAS 18001)، وهو الحد من أي مخاطر غير مقبولة وضمان سلامة ورفاهية كل من يشارك في أنشطة المنظمة.

الفرع الرابع: متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001)

تتكون المواصفة القياسية (ISO 45001) من عشرة بنود رئيسة وهي موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-6): متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) وفق مبدأ التحسين المستمر



المصدر: محمد سعد البنا، **التحول إلى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة الدولية ISO 45001:2018**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني للسلامة والصحة المهنية 28 – 29 أفريل 2018 م، https://mlsd.gov.sa/.../9%29%20، تاريخ الاطلاع: 2018/10/26.

وفيما يلي شرح مبسط لكل بند من بنود متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) وهي كما يلي[1]:

البند الأول: النطاق (Scope)

البند الثاني: المرجع المعياري (Normative references)

البند الثالث: المصطلحات والتعاريف (Terms and definitions)

يعتبر البند الأول، الثاني والثالث عبارة عن إرشادات فقط، أما البنود الملزمة فتبدأ من البند الرابع حتى البند العاشر وهي كما يلي:

البند الرابع: سياق المنظمة (Context of the organization): ففي بند سياق المنظمة يجب فهم تحديات الصحة والسلامة المهنية داخل المنظمة، والمخاطر الكامنة في النشاط أو مجال عمل المنظمة، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية

[1]- إيهاب بركات، **شرح مبسط وسريع للمواصفة ISO 45001**، أكاديمية الجودة، 2018، https://www.qualityacademy.org/blogA9-iso-45001-2018، تاريخ الاطلاع: 2018/10/25.

لتحديد القضايا ذات الصلة، وتحديد متطلبات وتوقعات الأطراف المعنية، بالإضافة إلى دراسة نطاق التطبيق الذي يمكن أن يطبق فيه نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (فرع من الشركة أو جميع الفروع حسب الإمكانية).

البند الخامس: القيادة ومشاركة العاملين (Leadership and worker participation): وفي بند القيادة ومشاركة العاملين تدخل رسم السياسة والأدوار التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وإثبات قدرة الإدارة العليا على القيادة والالتزام والمساءلة، حيث أن السياسة بالمواصفة المقصود بها وثيقة أو ورقة يكتبها المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة لتوضيح التزامه والتزام الشركة بأكملها تجاه السلامة والصحة المهنية كما يقوم بتحديد مهام ومسئوليات العاملين والذي لهم صلة بالسلامة والصحة المهنية.

البند السادس: التخطيط (Planning): وفي بند التخطيط يتم تحديد وتحليل المخاطر كما يتم تحديد الفرص وتحديد وسائل التحكم المقترحة ثم يتم عمل سجل حصر بالتشريعات المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وأية متطلبات غير قانونية سوف يتم تطبيقها يتم حصرها أيضا وبعد ذلك يتم تحديد الأهداف المخطط تنفيذها في خلال فترة معينة والبرامج المطلوبة (الخطوات لتنفيذ الأهداف).

البند السابع: الدعم (Support): في هذا البند يجب الأخذ في الاعتبار جميع ما يتعلق بالموارد، والكفاءة، والتوعية، والاتصال، والمعلومات الموثقة؛ حيث تم تغيير عبارة (الوثائق والسجلات) لتصبح (المعلومات الموثقة)، بالإضافة إلى التأكد من كفاءة العاملين المشاركين في تطبيق أيزو 45001 وإعطاءهم تدريب إذا تطلب الأمر والتأكد أن جميع العاملين والأطراف المعنية على وعي بمهامهم وعن السياسة والأهداف وغيرها وعمل نظام فعال للاتصالات الداخلية والخارجية كما يتم تحديد كيفية إنشاء وتعديل أي نموذج أو سجل وفترة الحفظ وكيفية الحفظ وكل ما يتعلق بالسجلات والوثائق من الناحية الشكلية.

البند الثامن: العمليات (Operation): وهي تعني مرحلة الاستفادة من جميع المراحل السابق ذكرها بتطبيق جميع وسائل التحكم المخططة في تحليل المخاطر وتقييم الموردين وأية جهة متعامل معها يمكن أن تؤثر على نظام السلامة والصحة المهنية بالشركة كما يتم عمل إجراء وخطة للتصرف في حالات الطوارئ وتجارب الطوارئ.

البند التاسع: تقييم الأداء (Performance evaluation): يتضمن بند تقييم الأداء التأكد من أن جميع البنود السابق ذكرها تم تطبيقها بفاعلية عن طريق عمل قياسات بيئية لقياس الضوضاء والأتربة العالقة والإضاءة وغيرها، كما يتم التأكد أن قائمة حصر القوانين والمتطلبات الأخرى السابق ذكرها في البند السادس مطبقة في الواقع والشركة متطابقة مع هذه القائمة، ثم يتم عمل مراجعات داخلية بصفة دورية للتأكد من أن كل عملية لها علاقة بالسلامة والصحة المهنية يتم تطبيقها بشكل صحيح طبقا للإجراءات الداخلية وطبقا للقانون وطبقا للمواصفة ويجب على المراجع

الداخلي أن يكون مستقل عن إدارة السلامة والصحة المهنية لتوافر الحيادية في وضع حالات عدم المطابقة وفي نهاية هذا البند يقوم مدير عام الشركة أو رئيس مجلس الإدارة بعمل اجتماعات دورية مع المديرين للتأكد من تطبيق النظام وتوفير الموارد عند الحاجة.

البند العاشر: التحسين (Improvement): يتكلم هذا البند عن حصر الحوادث والحوادث الوشيكة وعمل تحقيق فيها وحصر حالات عدم المطابقة وعمل أفعال تصحيحية لكل حالة للحيلولة دون تكرارها مرة أخرى ويجب أيضا التحسين المستمر لأنه الهدف الأساسي من المواصفة.

المبحث الرابع: أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)

تكلمنا في المباحث السابقة عن الأنظمة الإدارية للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية والتشابه الموجود بينها وحاجة المؤسسة إليها، وأنه صار في تطبيقها الكثير من التشعبات والتعقيدات ما أدى إلى ظهور أنظمة الإدارة المندمجة التي تدمج مختلف هذه الأنظمة في نظام واحد سلس وبسيط يحقق الأهداف المرجوة من هذه الأنظمة كلها ويحافظ على السهولة والبساطة في تنفيذها، وهذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث والذي يهدف إلى توفير فهم واضح لأنظمة الإدارة المندمجة وذلك من خلال التعريف بماهية أنظمة الإدارة المندمجة، مجالات الدمج بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة وأهم التحديات التي تواجهها، الإجراءات المشتركة وأوجه الاختلاف بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة وأخيرا سوف يتم الحديث عن الفوائد والعراقيل التي تحول دون إدماج أنظمة الإدارة المندمجة.

المطلب الأول: ماهية أنظمة الإدارة المندمجة

سوف نتكلم في هذا المطلب عن نظام إدارة وحيد يسمح بإدارة المجموع ألا وهو أنظمة الإدارة المندمجة، من خلال إجراءات موحدة بدمج عدة أنظمة إدارية (جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية) في كيان واحد وحيد يلم بالكيانات السابقة محتفظا في سلوكه بالتناسق داخل وخارج الكيان. ولهذا سوف نهتم في هذا الجزء بماهية أنظمة الإدارة المندمجة من خلال شرح مفهوم النظام المندمج وتعريف أنظمة الإدارة المندمجة، ثم التطرق إلى المبادئ الأساسية لاندماج أنظمة الإدارة وأهم خصائصها.

الفرع الأول: ماذا نقصد بنظام مندمج (متكامل)

الدمج هو إنشاء وتعزيز الروابط التي يمكن أن توجد بين كيانين أساسيين أو أكثر من أجل استخلاص كيان واحد وواحد فقط يجمع الكيانات السابقة ويحافظ في سلوكه على الترابط الداخلي فيما بين الكيانات[1]، وبعبارة أخرى أيضا الاندماج أو التكامل عبارة عن جملة من الأمور تتمثل في هدم مجموع الحواجز التقنية، التنظيمية والبشرية التي تعيق التحسن وأوجه التآزر داخل المؤسسة على نحو يجعل كافة النشاطات محققة بشكل مثمر وفعال، أما في السياق الإداري فنقصد به وضع جميع تطبيقات الإدارة في نظام واحد أو ربط العمليات المختلفة مع بعضها البعض لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد[2]، إن هذا لا يعني بالضرورة إدماج جميع الأنظمة، بل يمكن أن تعني أيضا مختلف مستويات التنسيق التي يمكن أن تكون بين هذه الأنظمة والمتميزة بوجود أجزاء مشتركة وأخرى خاصة بكل نظام، كما

[1]- Dakkak Badr et autres, **Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines,** Hal Submitted on 16 May 2013, P 02, https://hal.archives-ouvertes.fr, le 09/ 01/ 2019.
[2]- David Hoyle, **Quality management Essentials**, Elsevier Limited, Oxford, 2007, P 73.

يمكن أن يشمل هذا الاندماج كل المؤسسة أو بعضها فقط من أجزائها أو جميع الأنظمة الموجودة أو الاقتصار على بعضها فقط، وتختلف طريقة التنفيذ من مؤسسة إلى أخرى على حسب حاجاتها الخاصة[1].

أما فيما يخص النظام المندمج (المتكامل) فتستخدم العديد من المصطلحات للتعبير عنه، حيث نجد[2]: **نظام متناسق**(أنظمة لها أحكام مشتركة على قدر الإمكان، وأحكام محددة تتعلق بـ الجودة-السلامة-البيئة)، **نظام متداخل** (أنظمة ذات عناصر متداخلة)، **نظام مشترك وموحد** (حالة عناصر الإدارة معالجة بنفس الشكل)، **نظام إجمالي وشامل** (نظام يطبق على مجموعة من الأنشطة أو النظم الفرعية)، ولكن لا نقصد بالنظام المندمج (المتكامل) "نظام واحد" بأسلوب واحد وإجراءات وتعليمات واحدة، وإنما نقصد أن الأنظمة الفرعية الجودة، الأمن والسلامة والبيئة[3]:

- يمكن أن تكون أطرافا مشتركة، أطرافا منفصلة وخاصة؛
- يمكن أن تحتوي على عناصر متداخلة فيما بينها؛
- يجب أن تكون منسقة مشتركة في "نظام شامل جودة-أمن وسلامة-بيئة" أو "أنظمة متناسقة جودة-أمن وسلامة-بيئة" أو "نظام للإدارة الشاملة جودة-أمن وسلامة-بيئة" أو " جودة-أمن وسلامة-بيئة".

ولكن معنى متكامل لا تعني مركزي ولكن بالعكس إن الاعتماد على مبادئ معينة ومحددة ومفهومة للتكامل تسمح بممارسة اللامركزية.

الفرع الثاني: تعريف أنظمة الإدارة المندمجة* (SMI)**

ترتبط الإدارة المندمجة كمدخل حديث انتشر تطبيقه على مستوى العديد من الدول، بعملية إصدار المواصفات على المستوى العالمي والتي بدأت سنة 1987 كأول إصدار لسلسلة مواصفات (ISO9000) المتعلقة بإدارة الجودة، وتلتها عدة إصدارات أخرى خاصة بمجالات متنوعة كالبيئة (ISO14000) والمسؤولية الاجتماعية (ISO26000)، إدارة أمن المعلومات (ISO27000) وإدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)..الخ، وذلك في إطار تشجيع المؤسسات على ضبط أدائها وتوسيع نشاطها في مناطق جغرافية متنوعة.

---

[1]- Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques**, 10° Rencontres Sur La Prospective Des Métiers: Quel management demain?, le 16 mars 2010, l'ESSEC, P 4.

[2]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, Op.cit, PP 151-152.

[3]- Ibid., P 152.

* من خلال إطلاعنا على عدة مراجع وجدنا أن أنظمة الإدارة المندمجة لها عدة مسميات وهي: الإدارة المندمجة، الإدارة المدمجة، الإدارة المتكاملة، أنظمة الإدارة المتكاملة، الأنظمة الإدارية المدمجة، نظام الجودة المتكامل، نظام الإدارة المتكامل، نظام الإدارة المدمجة ونظام الإدارة المندمج.

** SMI (Système Management Intégrée) / IMS (Integrated Management System).

غير أن أول ظهور لأنظمة الإدارة المندمجة كان في أدبيات بعض المجلات التي ورد فيها ذكرها بطريقة غير رسمية؛ حيث تناولت مختلف عناصرها كتعريفها، تقديم مكوناتها، والتقاربات المتعلقة بها، ثم بدأ هذا المفهوم يتطور شيئا فشيئا من خلال التطبيقات، ومنذ 1990 تبنت منظمات الأعمال في العالم أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) كرهان وبرهان حقيقي تنافسي تواجه من خلالها تحديات السوق الدولية، كما اعتبرتها كوسيلة إشهار وتعريف عالمي لها، هذا ما أدى إلى تطور أنظمة الإدارة المندمجة بصورة متسارعة لدى العديد من المؤسسات التي اعتبرتها وسيلة هامة وفعالة لتطويرها وتنميتها. ويؤرخ لظهور أنظمة الإدارة المندمجة بداية في المؤسسات الصناعية، ثم انتشر بعدها ليشمل منظمات الأعمال الخدمية، مع استمرارية مطالبة المؤسسات بإصدار مواصفة عالمية محددة، شاملة، ودقيقة، لضبط نظام موحد للجودة– البيئة – الصحة والسلامة المهنية بطريقة متكاملة ومتناسقة[1].

فمن بين التعاريف التي تناولت أنظمة الإدارة المندمجة يمكن إدراج عدد منها فيما يلي:

– تعرف أنظمة الإدارة المندمجة بأنها نهج الإدارة المنطقية والمنهجية التي تسمح باتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية المثلى والتي تأخذ بالاعتبار جميع الجوانب الرئيسية التي تؤدي إلى فعالية أداء المؤسسة من حيث الجودة والبيئة من جهة والصحة والسلامة المهنية من جهة أخرى[2]. وفي هذا السياق أيضا تعرف (AFNOR) أنظمة الإدارة المندمجة بأنها: عبارة عن نهج أو مجموعة من الخطوات موجهة للنظر بطريقة شاملة ومتناسقة للمتطلبات المختلفة من الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية[3].

– نظام الإدارة المندمج (نظام الإدارة المتكامل SMI): هو نظام يسمح بإدارة العديد من مجالات الإدارة المختلفة داخل نفس المؤسسة، بحيث يجمع هذا النوع متطلبات المعايير المتوافقة مع بعضها البعض (ISO 9001 للجودة، OHSAS 18001 أو ISO 45001 للسلامة والصحة المهنية، ISO 14001 للبيئة) لجعل المؤسسة أكثر كفاءة، ويتيح نظام الإدارة المندمج رؤية شاملة للشركة من خلال الوعي بجميع العمليات ومراعاة التفاعلات فيما بينها[4].

– أنظمة الإدارة المندمجة تعني وجود مواصفة واحد تضم عدة مواصفات مثل ضم مواصفات للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في مواصفة واحدة بحيث ينشأ لدينا نظام متكامل عند تطبيقه نحقق متطلبات عدة مواصفات في نفس الوقت[5].

---

[1]– بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، **نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (1998–2017)**، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، المجلد 6، العدد 02، 2019، ص 138.

[2]-Vadastreanu Adela Mariana and Other, q**uality, environment and health integrated Management Systems: A literature review**, Journal investment and management, Vol 4, No 6, 2015, P 353.

[3]– بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، مرجع سابق، ص137.

[4]- A. TALBI ET AUTRE, **Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines**, QUALITA2013, Compiègne, France, Mar 2013, P 02.

[5]- Vincent lacolare, François lorek, **Intégrer le système de management de l'entreprise**, Afnor éditions, 2011, P 70.

– تعرف أنظمة الإدارة المندمجة بأنها ذلك النظام الذي يجمع بين ثلاثة أنظمة في نظام واحد أكثر كفاءة يأخذ بالاعتبار جميع الجوانب الرئيسية التي تؤدي إلى فعالية أداء المؤسسة من حيث الجودة والبيئة من جهة والصحة والسلامة المهنية من جهة أخرى[1].

– أنظمة الإدارة المندمجة لا تعني بشكل منهجي نظاما واحدا أو مركزيا، بل نظاما يحتوي على مجموعات فرعية من الجودة والسلامة والبيئة التي يمكن أن تحتوي على أجزاء مشتركة وأخرى محددة[2].

– أنظمة الإدارة المندمجة هي عبارة عن نظام إداري يجعل إدارة الأجزاء المشتركة بين معايير الجودة والسلامة والبيئة وفقا لخصائص الشركة (قطاع النشاط والسياسة والموارد البشرية والمالية) بطريقة شاملة[3].

ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا أن نستنتج بأن أنظمة الإدارة المندمجة عبارة عن منهج إداري تطوعي من قبل إدارة المؤسسة، بحيث تهدف إلى التحسين المستمر للأداء العام وضمان الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق الرضا العام لجميع الأطراف ذات المصلحة وهذا من خلال دمج متطلبات كل من نظام إدارة الجودة، إدارة البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية في نظام واحد وتحت سقف واحد يلبي مختلف أهداف هذه الأنظمة ويلغي التعقيدات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الأنظمة في نظام متناسق، وهي تعتبر بمثابة مرجعيات يستدل بها بحيث تعمل وفق نمط تسييري استراتيجي يخدم الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في آن واحد. وفي الشكل الموالي يمكننا توضيح الإطار العام لأنظمة الإدارة المندمجة.

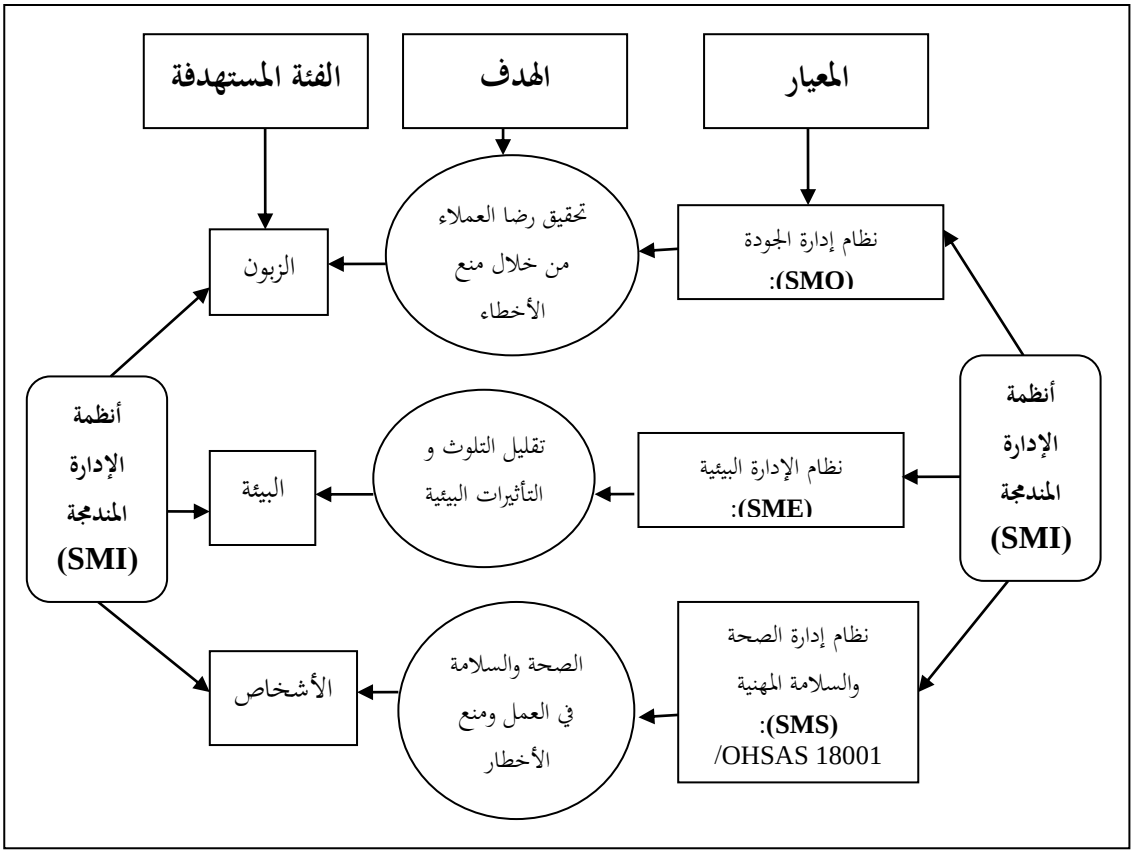
---

[1]– قروف صالح، يوسفي رفيق، **أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فريتال عنابة**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 11، العدد 01، الجزء 02، 2020، ص246.

[2] - Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques**, Op.cit, P 4.

[3]- A. ADJTOUTAH, **Qualité, Sécurité, Environnement Système de Management Intégré Stratégies et methodologies**, Info CETIM, N 14, Décembre 2008, P 01.

شكل رقم (2-7): الإطار العام لأنظمة الإدارة المندمجة



المصدر: من إعداد الباحث.

فمن خلال هذا الشكل يتضح لنا بأن أنظمة الإدارة المندمجة تعتبر كنتيجة لتعدد الأنظمة الإدارية والتشابه الموجود بينها، وهي تلبي متطلبات مختلف هذه الأنظمة في نظام واحد يحقق النتائج والأهداف المرجوة منه.

الفرع الثالث: المبادئ الأساسية لاندماج أنظمة الإدارة

يمكن إجمال المبادئ الأساسية لاندماج (تكامل) أنظمة الإدارة في النقاط التالية[1]:

- تجنب التكرار وعدم التنسيق، فلضمان عملية التكامل بين الأنظمة الفرعية الثلاثة تتطلب عدم تكرار في الإجراءات والتعليمات، لذا من الأحسن أن تكون الإجراءات موحدة ومنسقة في آن واحد حتى نضمن سلاسة النظام.
- تعظيم جهود الأفراد في المؤسسة التي تريد اعتماد نظام إداري متكامل يعد شيئا ضروريا لضمان استمراريته، لأن النظام الإداري المتكامل يتطلب سلوكيات جديدة في العمل، أساليب جدية في اتخاذ القرارات، أنماط جديدة في التسيير، طرق جديدة في توزيع الموارد، رؤى جديدة داخلية وخارجية.
- التكيف مع المستجدات المتعلقة بالجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، لأن النظام الإداري المتكامل الجيد هو الذي يأخذ بعين الاعتبار المستجدات والتطورات التي تعرفها كل من الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية.

[1] - Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, Op.cit, P 152.

– إن كل ما لديه تأثير على نتائج المؤسسة يجب أن يكون جزءا من النظام الإداري وعلية فإنه بالأحرى على أنظمة الإدارة المندمجة أن تشمل جميع الأنظمة التي ترتكز على الجودة، الصحة والسلامة المهنية، البيئة، العمال، المالية، الأمن..... الخ، بمعنى أن جميع العمليات والوثائق التي تحتويها يجب أن تكون مندمجة[1].

– من المهم الانتباه إلى بعض النقاط التي تخص إدماج الأنظمة، فلا يكفي مثلا وضع نظام إدارة الجودة، البيئة والسلامة المهنية في دفتر واحد للسياسات والإجراءات، أو وضع برنامج للإعلام الآلي يتعامل معها أو جمع هذه الأنظمة كلها في مصلحة واحدة من مصالح المؤسسة، بل إن الإدارة المندمجة هي ذلك المفهوم أين تكون الإدارة الوظيفية موزعة على جميع المؤسسة بحيث تسمح للمسئولين بإدارة مجموعة من الوظائف في آن واحد، فعلى سبيل المثال يمكن لمسؤول الإنتاج أن يدير التصنيع، الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية، المالية.....الخ في نفس الوقت في مجال الإنتاج (عملية الإنتاج) المخول إليه.

– يجب جعل نظام الإدارة المندمجة قابلا لإدخال عناصر جديدة أو أنظمة أخرى إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك، ولا يمكن جعله مغلقا غير قابل للتغيير وهذا يعتبر مبدءا أساسيا في هذا النظام وهو كونه قابلا للتغيير بإضافة وحذف عناصر وأنظمة جديدة بكل سهولة.

– يجب أن تكون أنظمة الإدارة المندمجة بسيطة قدر الإمكان لتحقيق الفعالية والكفاءة والمرونة المرجوة منها وكذلك فإنه يجب تحديد عوامل النجاح والفرص في كل عملية موجودة في الأنظمة.

الفرع الرابع: خصائص أنظمة الإدارة المندمجة

بعد الاطلاع على مختلف المصادر التي تناولت موضوع أنظمة الإدارة المندمجة، حاولنا تلخيص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها أنظمة الإدارة المندمجة وهي موضحة في النقاط التالية:

– تركز أنظمة الإدارة المندمجة على تطوير منظومة متناسقة قادرة على الاستجابة لمتطلبات الأنظمة الإدارية المختلفة[2].

– إن دمج الأنظمة الثلاث للإدارة هو منهج يضمن استدامة النشاط وبالمقابل تحسين النتائج؛ بحيث يسمح بإرضاء الزبائن والتحكم في المخاطر المرتبطة بالأمن وارتباطات التهديدات البيئية. ومن منظور داخلي(المنظمة) فهو يتيح رؤيا شاملة ومتكاملة للإجراءات المعتمدة، تخفيض التكاليف وربح الوقت[3].

---

[1]- Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Environmental management systems and certification**, The Baltic University Press, 2006, P 85.

[2]- Abouettahir Rachid, **Management intégré: Qualité, hygiene, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable**, cas des entreprises Marocaines, These de doctorat, UNIVERSITE ABDELMALEK ESSAADI, 2013, P 24.

[3]- Jadid Kaoutar, **Le management intégré QSE selon les Référentiels ISO 9001/ ISO 14001/ISO 27001**, Mémoire d'Intelligence Méthodologique, utc, France, 2015, P 13.

– تعتبر الإدارة المندمجة إستراتيجية تركز على تكامل الأنظمة الثلاثة: الجودة، السلامة، البيئة، ويستند هذا الدمج على الملاحظة التي تشير إلى وجود تشابهات نظرية بين سلسلة المواصفات الثلاثة[1].

– أنظمة الإدارة المندمجة هي المسئولة على تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة، والتي تجمع بين ثلاث أهداف وهي: الفعالية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة[2].

– أنظمة الإدارة المندمجة هي ذلك النظام الإداري الذي يسمح بتحقيق الأهداف بطريقة تلبي فيها مطالب وحاجات الأطراف ذات المصلحة، من خلال اندماج نظم الإدارة الفرعية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في نظام واحد وبسياسة واحدة وبدليل واحد.

– يؤكد مفهوم الدمج لأنظمة الإدارة المندمجة على وجود تكامل وتناسق بين نظامين فأكثر من نظم الإدارة، غير أن دمج الأنظمة الثلاث (ISO9001)، (ISO14001) و(OHSAS18001) هي الأكثر انتشارا واعتمادا من قبل العديد من منظمات الأعمال على المستوى العالمي، وللإشارة حسب خصوصية المؤسسة وطبيعة نشاطها يمكنها دمج أنظمة أخرى مثل: (ISO27001)، (ISO22000)...الخ[3].

– إن ما يلاحظ في أنظمة الإدارة المندمجة هو أن غالبية الكتابات تذكر نظم إدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، ذلك أن معظم المؤسسات يجب عليها أن تستوفي الشروط البيئية وشروط السلامة المفروضة عليها من طرف الحكومات والأطراف ذات المصلحة، أما بالنسبة لباقي الأنظمة الإدارية الأخرى كإدارة المعلومات، الصيانة، المسؤولية الاجتماعية، فهي نادرا ما تذكر في هذه الكتابات نتيجة لضعف أو عدم وجود ضغط على المؤسسات لأخذها بعين الاعتبار أو وجود غموض في كيفية دمج هذه الأنظمة غير أنه يجب أن تكون الإدارة المندمجة ذات طبيعة تمكن من احتواء أي نظام إضافي جديد قد تفكر فيه المؤسسة في المستقبل[4].

– ما يلاحظ أيضا هو عدم وجود أي نظرية تصف أنظمة الإدارة المندمجة إلى حد الآن وهنا تكمن الصعوبة في تقييس هذا النظام نتيجة للتعقيد الذي يتميز به، إذا كانت هناك العديد من النقاشات لتطوير مواصفات قياسية تشمل كل من (ISO 14001) و(ISO 9001) في نظام للإدارة المندمجة، وهو ما يعتبر غير واقعي بعض الشيء نظرا إلى أن تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة يختلف من مؤسسة إلى أخرى على حسب عدة عوامل سيتم ذكرها في العناصر

---

[1]- Dakkak Badr et Autres, Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines, op.cit, https://hal.archives-ouvertes.fr, le 09/ 01/ 2019.

[2]- Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement De la Qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, 2006, P 18.

[3]– بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، **نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (1998–2017)**، مرجع سابق، ص140.

[4]- I.A. Beckmerhagen et al, **Integration of management systems: Focus on safty in nuclear industry**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No 2, 2003, P 217.

القادمة، كما يمكن للبعض القول أنه يمكن جعل أنظمة الإدارة المندمجة عامة أو جعلها محدودة في بعض المجالات كالجودة والبيئة مثلا[1].

- إن من أهم الخصائص الموجودة أيضا في أنظمة الإدارة المندمجة هو تميزها بتقديم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة تلبي متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة عوضا عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدى، كما وأنه على الرغم من تطوير كل من نظام إدارة الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية بصفة مستقلة عن الآخر، إلا أنهم يتميزون بعناصر مشتركة هذه العناصر تتمثل في السياسة، الأهداف، التنظيم، الوثائق، المخططات، الإجراءات، السجلات والمراجعة وكلها تدخل في النظام الإداري والفلسفة التنظيمية للمؤسسة من خلال عملية التخطيط، التوجيه والمراقبة أو كما يعرف بعجلة ديمينج (PDCA) للتحسين المستمر[2].

المطلب الثاني: مجالات الدمج بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة وأهم التحديات التي تواجهها

كما تطرقنا سابقا في المباحث السابقة فإن لكل نظام مكون لأنظمة الإدارة المندمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) له متطلبات خاصة لتطبيقه، فلهذا سنقدم في هذا المطلب مجالات الدمج بين متطلبات الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة وكذلك سيتم ذكر أهم التحديات التي تواجه أنظمة الإدارة المندمجة.

الفرع الأول: مجالات الدمج بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة

إن توحيد أنظمة الإدارة المندمجة في ظل التوثيق المشترك أمر صعب بسبب تنوع الأهداف والخصائص التنظيمية، وعدم التأكد التي تميز عمل الإدارة. وعند الحديث عن التنسيق والإشراف على أنظمة الإدارة، يجب الإشارة إلى أن هذا النشاط معقد ويتطلب إعادة تصميم ثابتة وفي نفس الوقت ابتكارات في مجالات إدارية متباينة، ومن الضروري بذل جهود موحدة على المدى الطويل لقادة المستوى الاستراتيجي ومستوى عال من النضج التنظيمي، لضمان المراحل المتكاملة من التخطيط، وإعداد الوثائق وتنفيذ أنظمة الإدارة المتكاملة وتحقيقها، والجدول الموالي يوضح مجالات الدمج بين نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

[1]- Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Environmental management systems and certification**, Op.cit, P 70.
[2]- Alan Griffith, **Integrated Management Systems for Enhancing Project Quality**, Safety and Environment, International Journal of Construction Management, Vol2, No1, 2002, P 28.

جدول رقم (2-4): مجالات الدمج بين نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئة ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية

المتطلبات	ISO 45001:2018	OHSAS 18001: 2007	ISO 14001 :2015	ISO 9001 :2015
القيادة والالتزام	5.1	4.1	5.1	5.1
سياسة نظام الإدارة	5.2	4.2	5.2	5.2
أهداف نظام الإدارة	6.2	4.3.3	6.2	6.2
التخطيط	6	4.3	6	6
المعلومات الموثقة	7.5	4.4.4	7.5	7.5
التدقيق الداخلي	9.2	4.5.5	9.2	9.2
مراجعة الإدارة	9.3	4.6	9.3	9.3
التحسين المستمر	10.3	4.6	10.2	10.3

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: محمد سعد البنا، **التحول إلى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة الدولية ISO 45001:2018**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني للسلامة والصحة المهنية 28 – 29 أفريل 2018 م، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، ص20، https://mlsd.gov.sa/.../9%29%20، تاريخ الاطلاع: 2018/10/26.

يبين الجدول مجالات اتفاق بنود كل مواصفة، وترتيبها بالأرقام ضمن الهيكل العام، إذ تتحدد المجالات المشتركة مسؤولية الإدارة، السياسة والأهداف، التوثيق، التدقيق الداخلي، مراجعات الإدارة والتحسين المستمر، وللإشارة فآلية الدمج بين هذه الأنظمة الثلاثة تعتمد على منهج التحسين المستمر (PDCA)، ويجب أيضا الإشارة إلى أن تحقيق أنظمة الإدارة المدمجة، متأصل في الثقافة التنظيمية التي تدعم بعض الجوانب مثل: مشاركة الموظفون في تقديم الحلول لتطوير المؤسسة وحل المشكلات، العمل الجماعي والتعلم المستمر، التفاني في التحسين وتنسيق مختلف المصالح، ومع ذلك فالعديد من المؤسسات تواجه صعوبة في تطور ثقافة تنظيمية متقدمة، بسبب الحاجة إلى الموارد.

الفرع الثاني: تحديات أنظمة الإدارة المندمجة

إن التحدي الرئيسي لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة هو وضع المؤسسات في نهج تطوري من أجل تحقيق استدامتها، والذي يسمح بتحقيق الرضا لجميع الأطراف المعنية، كما تشكل تحديا أيضا لجودة المنتوج لأنه أصبح للعملاء متطلبات جديدة من حيث البيئة لأنهم منتبهون على نحو متزايد لنوعية المنتجات المسماة "الخضراء"، بحيث يجب على المؤسسة المطبقة لهذا النظام أن تبتكر منتجات ذات جودة عالية وصديقة للبيئة عند إنتاجها، وأيضا في إعادة التدوير واحترام ظروف عمل الموظفين خلال عملية الإنتاج، كما يوجد هناك تحدي آخر أمام تطبيق أنظمة

الإدارة المندمجة في المؤسسات والمتعلق بالشهادات والعلامات، بحيث تشكل هذه الشهادات والعلامات وسيلة للمؤسسات لإرسال رسالة لعملائها وأيضا لمنافسيها مفادها ما تقوم به. ويتمثل التحدي الآخر لأنظمة الإدارة المندمجة في قيادة التنظيم في نهج التقدم والأداء وتجنب الازدواجية عن طريق سن سياسة للوقاية والسيطرة على المخاطر وأيضا في خفض تكاليف التنفيذ ومتابعة مختلف نظم الإدارة في إدارة شاملة مستدامة ومتكاملة تهدف إلى إرضاء أصحاب المصلحة.[1]

فالمؤسسات اليوم أدركت أهمية هذا النمط من التسيير والتي تنتظر من خلاله تحقيق أهداف مالية وأخرى غير مالية تدخل كلها ضمن استراتيجياتها نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية، فعلى سبيل المثال من بين هذه الأهداف نجد:

- **أهداف الأداء (تقليص التكاليف وإضافة قيمة للعمليات)**: إن من أهم التكاليف التي يمكن للإدارة المندمجة تقليصها هو الوقت المنقضي في الإدارة، وهذا يشمل أفضل استغلال لوقت المراجعين (سواء المراجعين الداخليين أو مراجعي الجهات المانحة للشهادة)، فالوقت المستهلك في مراجعة نظام واحد يمكن أن يكون نفسه إذا كان في نظامين مختلفين كمراجعة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) مع نظام الإدارة البيئة (ISO 14001)، وهذا نتيجة للتقارب الموجود بين عناصر الأنظمة. هذا الاستغلال الأمثل للوقت يسمح للمؤسسة بتخصيص وقت أكبر للحفاظ وصيانة النظام الإداري، زيادة على ذلك فإن التكاليف المادية الناتجة عن التسجيل، المتابعة والمراقبة من طرف الجهات المانحة للشهادة يمكن تقليصها إلى مرة واحدة كل 6 أشهر وهذا عوضا عن 3 مرات كل 6 أشهر خاصة بكل نظام على حدى، أما بالنسبة للنقطة الثانية وهي إعطاء قيمة مضافة للعمليات، فكما رأينا سابقا أن كل نظام لديه مبدأ للتحسين المستمر يعتمد على قواعد تخصه وتساعد الإدارة المندمجة في جمع هذه المبادئ كلها في كل عملية داخل المؤسسة فتصبح كل عملية مسؤولة عن إعطاء قيمة مضافة خاصة بجميع الأنظمة السابقة من جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية وبذلك تضاعف قيمة مخرجات كل عملية[2].

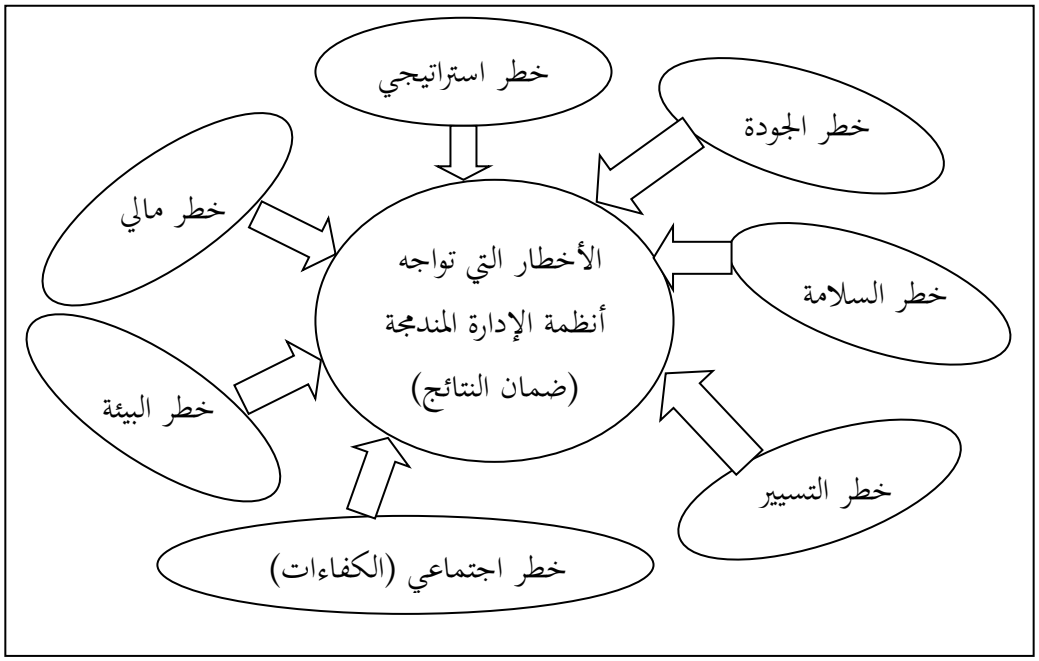
- **أهداف إبداعية**: يكمن أن يحققها إدماج الأنظمة هو ربط المنتجات مع الواقع المعاش، فنأخذ على سبيل المثال ظهور المنتجات المحافظة على البيئة وهو نتيجة ربط نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) مع مدخل المنتجات أو ما يسمى بـ (PMOS)[3] وهو نظام يهدف إلى التحسين المستمر للطبيعة الاقتصادية والبيئة للمنتج على طول دورة حياته، هذا ما يسمح بنشر سياسة المنتج والبيئة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة كمحرك للإبداع[4].

---

[1] - Julien Di Giulio, **Le management de la Qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE)**, Op.cit, P 41-42.
[2]- Ken Whitelaw, **ISO 14001 Environmental Systems Handbook**, Second edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003, PP 127-128.
[3]- (Product Oriented Management System)
[4]- Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques**, Op.cit, P 5.

- **التقليص من المخاطر**: فيمكن للأنظمة الثلاثة أن تقوم بتحليل وتقليص المخاطر في المجالات المختصة بها، ففي مجال الجودة المخاطر المتعلقة بتقديم منتج أو خدمة لا تلبي متطلبات الزبون أو عدم متابعة التطور المستمر لتغييرات متطلباته (مبدأ التحسين المستمر)، في مجال البيئة المخاطر المتعلقة بعدم المطابقة مع القوانين ومخاطر القيام بأنشطة تؤدي إلى نتائج بيئية خطيرة وفي مجال الصحة والسلامة المهنية المخاطر المتعلقة بالتسبب بالحوادث نتيجة الإهمال في مكان العمل واحتمال تحمل تكاليف ناتجة عن العقوبات أو المتابعات القضائية أو حتى الإشهارات السلبية. إن أي مؤسسة تدرك دائما أنه توجد هناك متطلبات وتحديات جديدة في هذا الإطار خاصة مع وجود المنافسة، القوانين الجديدة وظهور أطراف ذات مصلحة جديدة، إذ يجب عليها أن تدير جميع مواردها ما يسمح لمواجهة هذه التحديات، لذلك فإن دمج هذه الأنظمة الثلاثة في نظام واحد يسمح بتجاوز العوائق الموجودة بينها، لأن وجود أنظمة مستقلة يولد اتخاذ قرارات وأعمال مستقلة وبالتالي لن يكون استغلال الموارد فعالا، كما أن تعرض العمال لمجموعة مختلفة من المعلومات وتعارض التعليمات الآتية من هذه الأنظمة قد يضع المؤسسة في الخطر، زيادة على ذلك إمكانية ظهور البيروقراطية نتيجة لعدم قدرة المؤسسة في التحكم في مختلف الأنظمة[1]. كما أن الشكل رقم (2-8) يضيف لنا أنواع أخرى من المخاطر التي يتم توضيحها كالتالي:

شكل رقم (2-8): الأخطار التي تواجه أنظمة الإدارة المندمجة



Source: Stéphane TATU, Pierre Henri HAMBURGER, Raphael GAIFFE, Christophe DUCOU, Aymon WESTPHAL, **SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE**, séminaire des auditeurs – Giens, September 2014, P 14.

[1]- Ken Whitelaw, **ISO 14001 Environmental Systems Handbook**, Op.cit, PP 129-130.

من خلال ما سبق نستخلص أن أنظمة الإدارة المندمجة تعتبر أداة لوضع سياسة أكثر فعالية لتنظيم وتسيير المخاطر وكذا تحقيق الأهداف المسطرة أكثر من تطبيقها بصفة منفردة، وأنه هناك عدة تحديات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة، بحيث تحاول تلبية عدة احتياجات متعددة في آن واحد من أجل تحقيق استدامتها وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-5): تحديات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

المستويات	التحديات
المستوى الإستراتيجي	– أنظمة الإدارة المندمجة (SMI) هي مصدر التقدم والتطور. – التخصيص الأمثل للموارد من أجل إشباع رغبات الزبائن وأصحاب المصلحة. – التحكم في المخاطر المتعلقة بالمحيط الداخلي والخارجي. – تعمل أنظمة الإدارة المندمجة على تحسين صورة المؤسسة. – خلق مزايا تنافسية. – القدرة على المنافسة. – الالتزام الدائم بعملية التحسين المستمر.
المستوى الاقتصادي	– الاحتفاظ بالعملاء. – تحقيق الربحية وكسب المزيد من المال. – تخفيض التكاليف. – تحقيق الفعالية الاقتصادية. – تحقيق الجودة المنشودة.
المستوى الاجتماعي والأخلاقي	– تحقيق الأمن والاستقرار. – تجنب العقوبات الجزائية والإدارية. – خلق الولاء الوظيفي والتنظيمي. – الالتزام بمصطلح "المواطنة". – منع وقوع الأخطاء وتجنب الخسائر. – غرض المؤسسة لا يجب أن يكون تحقيق الربح فقط بل يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر البيئية والاجتماعية.

Source: Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, 2006, p 26.

فتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة يعد من أفضل الحلول لمواجهة التحديات الجديدة المبنية على المعرفة والأساليب العلمية الحديثة، حيث أصبحت كآلية تمتلكها الإدارات الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق شروط

الاستدامة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة المنشودة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الهدف الكلاسيكي للمؤسسة والمتمثل في تعظيم الربحية للمساهمين أي تحقيق الفعالية الاقتصادية والأهداف الأخرى المتمثلة في إشباع رغبات أصحاب المصالح، حماية البيئة والعدالة الاجتماعية.

المطلب الثالث: الإجراءات المشتركة وأوجه الاختلاف بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة

نظام الإدارة يبقى نظام الإدارة سواء تعلق الأمر بنظام إدارة الجودة أو البيئة أو إدارة الصحة والسلامة المهنية، وعليه فإن من أهم العناصر المشتركة للأنظمة الثلاث تتمثل في[1]:

01- من خلال تناولنا بشكل مفصل لمتطلبات الأيزو 9001، الأيزو 14001، OHSAS 18001 والأيزو45001 يتجلى لنا أن هناك إجراءات مشتركة بين هذه الأخيرة كذلك جل التعديلات التي طرأت على هذه المواصفات جاءت لتدعيم التوافق بين هذه المواصفات وسبل إدماجها.

02- يمثل المعيار (ISO 9001) قاعدة لمعايير حماية البيئة وسلامة وأمن الموظفين وتم تنسيق معيار إدارة الحماية البيئية (ISO 14001) بشكل خاص مع أحكام معايير إدارة الجودة، بالإضافة أيضا إلى معيار السلامة والصحة المهنية فتم تشكيلة مع مراعاة (ISO 9001) و(ISO 14001).

03- إن معايير إدارة الجودة، وإدارة حماية البيئة، وإدارة صحة الموظف والسلامة ومعايير المسؤولية الاجتماعية لها هيكل متشابه إل حد بعيد، من حيث البينية.

04- تطوير سلسلة مواصفات مشتركة (ISO 19011) لمراجعة نظام إدارة الجودة والبيئة معا.

05- إن نموذج عمل الأنظمة الثلاثة مستمد من نموذج حلقة ديمنغ (Deming) والتي يرمز لها بالرمز (PDCA).

06- أدوات العمل هي نفسها في الأنظمة الثلاثة والتي تتمثل في: مخطط العمل، المؤشرات، لوحة القيادة، التدقيق، أدوات الرقابة.... الخ.

07- تشترك الأنظمة الثلاثة في (les 5M) والتي تسمح بضمان جودة المنتوج وحماية الأفراد وحماية البيئة وهي[2]:

- طريقة العمل (**M**éthode de travail): وتشمل (شكل العمل، التنظيم الرسمي، نظام الورق...الخ).
- اليد العاملة (**M**ain-d'œuvre): وتشمل (التكوين، الكفاءة، المسؤولية، التدريب.... الخ).
- المواد الأولية (**M**atières premières): وتشمل مثلا الموردين: تعيينهم واختيارهم يتم من خلال القوانين الموجودة في دفتر الشروط.
- محيط العمل (**M**ilieu): مثل ظروف العمل، الإضاءة، بيئة العمل...الخ.

[1] - Tine H. Jorgensen et al, **Integrated management Systems three different levels of integration**, Journal of Cleaner Production, 14, 2006, P 716.

[2]- Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement De la Qualité au QSE**, Op. Cit, P 27.

- الوسائل والأدوات (**M**oyens): وتشمل (الآلات، نظام المعلومات، نظام الإعلام الآلي، وسائل الصيانة...الخ).

08- تشابه أنظمة الإدارة المندمجة من حيث كونها توفر الوسيلة لضبط أنظمة الإدارة في الشركات. أما بالنسبة لمبادئ الإدارة المشتركة بينهما فهي: الإجراءات الموثقة، التدقيق على الأنظمة، الإجراءات التصحيحية والوقائية في حالات حدوث حالات عدم المطابقة، التدريب والتوعية.

09- تهتم الأنظمة الثلاثة بأهمية الحوار مع أصحاب المصالح وكيفية إشباع رغباتهم ومتطلباتهم، كما تهتم أيضا بكيفية تحسين صورة المؤسسة.

ومع ذلك، فإن الشرط الرئيسي الذي يسمح بتطبيق أنظمة إدارة مختلفة هو نهج مفاهيمي موحد لطبيعة الإدارة التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أن أنظمة الإدارة المختلفة تعمل في هيكل تنظيمي موحد، باستخدام الموارد المشتركة والجمع بين عمليات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبعبارة أخرى، يجري تطوير نظم الإدارة المندمجة على أساس التشابهات الرئيسية لنظم الإدارة، فمن بين الخصائص الموجودة في نظام الإدارة المندمجة هو تميزها بتقديم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة التي تلبي متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة عوضا عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدى. كما أنه وبالرغم من أن كل نظام من أنظمة (الجودة، البيئة، السلامة) قد تطور بصفة مستقلة عن الآخر إلا أنهم يتميزون بعناصر مشتركة، تتمثل في السياسة، الأهداف، التنظيم، الوثائق، المخططات، الإجراءات، السجلات والمراجعة، كلها تدخل في النظام الإداري والفلسفة التنظيمية للمنظمة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمراقبة، أو ما يعرف بعجلة ديمينج (PDCA) للتحسين المستمر.

أما فيما يخص **أوجه الاختلاف**، فبطبيعة الحال فإن الاختلاف الأساسي بين هذه المواصفات هو في مجال تطبيق كل مواصفاته، فمواصفات إدارة الجودة تهتم بالمنتجات الموجهة نحو الزبون (المقصودة) وبالنسبة للبيئة فتهتم بالآثار غير المقصودة نتيجة لممارسة المؤسسة لنشاطها أو آثار المنتجات التي تنتجها، أما فيما يخص الصحة والسلامة المهنية فهي تهتم براحة وأمان الأشخاص في أماكن عملهم، كما يمكن ملاحظة هذه الاختلافات في الجانب الشكلي للبنود التي تحتويها كل مواصفة سواءا من ناحية ترتيبها أو ترقيمها أو في كيفية صياغتها. لذلك فإن كيفية إدماج هذه المواصفات في نظام واحد يعتمد بشكل أساسي على معرفة أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها لتكوين التناسق اللازم للنظام[1].

[1]- Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité /Environnement De la Qualité au QSE**, Op. Cit, P 29.

المطلب الرابع: الفوائد والعراقيل التي تحول دون إدماج أنظمة الإدارة المندمجة

هناك عدة مبررات لإدماج أنظمة الإدارة المندمجة ولعل أهم هذه المبررات هو تسهيل الحصول على رؤية إجمالية للرهانات الاقتصادية والإستراتيجية للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، تفعيل ردة الفعل اتجاه التطورات في هذه الأنظمة والتحسين المستمر بهدف وصول المؤسسة لأداء مستدام، وعلى هذا الأساس سوف نقدم في هذا المطلب الفوائد التي تنتج عن دمج مختلف الأنظمة وكذلك سيتم ذكر بعض العراقيل التي يمكن أن تحول دون التطبيق الجيد لأنظمة الإدارة المندمجة.

الفرع الأول: فوائد أنظمة الإدارة المندمجة

إن تطبيق المؤسسات لأنظمة الإدارة المندمجة لها فوائد معدودة تتمثل في الرفع من الفعالية وربحية المؤسسات والاهتمام أكثر بالأطراف ذات المصلحة وكذلك فإن دمج هذه الأنظمة لها مزايا أكبر من وضع كل نظام على حدة، خاصة فيما يتعلق بمدخل العمليات، دمج المراجعات والوثائق في هيكل واحد، فقرار إدماج الأنظمة الإدارية من عدمه يتطلب تحليل جد معمق، في الحقيقة حسب الإستراتيجية المستخدمة للفوائد التنظيمية والمالية والبشرية ستكون مختلفة ولها سلبياتها، من هنا وجب ضرورة معرفة الفوائد الداخلية والخارجية لتطبيق أنظمة الإدارية المندمجة وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-6): الفوائد الداخلية والخارجية لتبني الأنظمة الإدارية المندمجة

نوع الفوائد	المجال	الهدف
الفوائد الداخلية	**البشرية**	– زيادة التحفيز، إشراك العمال، التحسيس والتوعية، كفاية عمليات التدريب، الاتصال وكفاءة العمال ومؤهلاتهم حول توحيد المصطلحات، مع خلق صورة إيجابية عن المؤسسة ونشرها بين الموظفين.
	المالية	– توفير المال وتخفيف التكاليف بالحصول على شهادة أنظمة الإدارة المندمجة وبالتالي تقليص عمليات المراجعة الخارجية والداخلية. – تخفيض التكاليف بالحصول على التقييس لأنظمة الإدارة المندمجة. – التوليفة المثلى: التكاليف/العائد والرفع من هوامش الربح. – تخفيض التكاليف وذلك بالاستعانة بعدد أقل من المنسقين لتسيير الأنظمة منفصلة.
	التنظيمية	– تحسين نوعية الإدارة بتخفيض العناصر التشغيلية إلى عنصر واحد والحد من الحواجز بين الأنظمة الفرعية. – زيادة الكفاءة التشغيلية وزيادة مواءمة الهياكل التنظيمية مع العناصر المماثلة وتبادل المعلومات بتجاوز الحدود التقليدية للمؤسسة وتحسين الجهود. – القضاء على الازدواجية والحشو والتضارب في إجراءات الأنظمة الإدارية وتخفيف عبء الوثائق مع تنظيم الوثائق المطبوعة والاتصال.
الفوائد الخارجية	**الجودة، الصحة والبيئة**	– تحيين الجودة، البيئة والصحة لتحقيق أداء فعال ومستدام. – تقليل إنتاج الفضلات والنفايات الخطيرة. – تقليل الأخطار المهددة لأجهزة ومعدات الإنتاج وبالتالي عدم تعطيل العملية الإنتاجية.
	الاتصال	– تحسين صورة المؤسسة وعلاقتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة. – توافق أكثر لممارساتها مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية.
	التجارية والتسويقية	– ميزة تنافسية أعلى مع تحسين وتدعيم تموضع المؤسسة في السوق. – البحث عن زبائن جدد وتلبية حاجاتهم برضى أكبر.

Source: Éric Brunelle, **l'élaboration d'un système de management intégré: Qualité et Environnement**, centre Universitaire de formation en Environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005, PP 14-15.

ومما سبق يمكننا أيضا تلخيص أهم فوائد أنظمة الإدارة المندمجة للمؤسسات بصفة عامة فيما يلي[1]:

– الاستخدام الأمثل للموارد من خلال فريق واحد من المراجعين فعلى سبيل المثال لتدقيق مرة واحدة في الأنظمة المندمجة وليس من خلال ثلاث عمليات تدقيق مستقلة؛

[1]- Ian Dalling, **Integrated Management System Definition and Structuring Guidance**, Prepared by the Chartered Quality Institute Integrated Management Special Interest Group, Issue 1, Londers, 12 June 2007, PP 5-6.

– ضمان وجود توازن دائم في عملية صنع القرار، فمثلا يمكن أن يكون قرار يخص نظام إدارة الجودة ولكن له تأثير على البيئة، لهذا فأنظمة الإدارة المندمجة تحاول تجنب هذه المخاطر؛

– تلبية المتطلبات القانونية للدولة فيما يخص البيئة وتحقيق متطلبات السلامة والصحة المهنية وتوفير جو آمن من المخاطر التي تؤثر على العامل البشرى؛

– إنشاء نظام إداري قوي مبنى على التوثيق ويحدد المهام والمسئوليات والسلطات مما يساعد على تحفيز العاملين ويضعهم أمام تنفيذ مهامهم بكفاءة وفاعلية؛

– السهولة في تحديد جميع الأطراف ذات المصلحة وكذلك كيفية الموازنة بينها من خلال الأولويات الموجودة، هذا ما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة والأداء الإداري المتميز؛

– مراعاة ودمج أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة في آن واحد؛

– الانتقال من الحصول على شهادة مطابقة لمواصفة واحدة إلى شهادة مطابقة لمجموعة من المواصفات؛

– رؤية شاملة للمؤسسة بواسطة تحقيق التفاعل بين مختلف أنظمة الإدارة الثلاثة؛

– زيادة كل من الحصة التسويقية للمؤسسات، أرباح المؤسسات، الإنتاج والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، جودة المنتجات وزيادة الثقة للمستهلك؛

– تجميل صورة المؤسسات أمام الجهات الخارجية والظهور أمامهم بمظهر جيد وأسلوب يحتذي به؛

– تحقيق القدرة للمؤسسات على المنافسة والبقاء بتأثير واضح داخل السوق؛

– حصول المؤسسات على الأيزو وبناء نظام إداري متكامل فعال سوف يكون عامل من عوامل دعم منتجات المؤسسات؛

– تطوير أساليب العمل داخل المؤسسات والإقلال من الأخطاء وسهولة ضبط حالات عدم المطابقة؛

– توفر طرق منهجية ثابتة ومحددة للمؤسسات تستطيع من خلالها إدارة شئون الجودة، البيئة، السلامة والصحة المهنية؛

– تطوير نظرة شاملة حول الإدارة تساعد العمال في صقل مهاراتهم بما يتناسب وأهداف المؤسسة وهذا لسهولة الإجراءات ووضوحها ونقص الوثائق والعوائق الإدارية والمراجعات، ما يزيل النزاعات التي يمكن أن تحدث.

الفرع الثاني: عراقيل تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة

بالرغم من المميزات المتعددة لأنظمة الإدارة المندمجة والفوائد الكبيرة التي تعود بها على المؤسسة كتعظيم الإنتاجية، تخفيض التكاليف، ضمان توفر الاتصال، تعظيم التحفيز، المشاركة الجماعية، ملائمة التكوين، تأهيل الموظفين، اقتصاد في الأموال وتحسين جودة التسيير من خلال إنشاء نظام موحد وإذابة ثلاثة أنظمة فيه، إلا أنه توجد

بعض العقبات أو العراقيل التي تواجه أو تعرقل عملية تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، ففكرة تنفيذ هذه الأنظمة الإدارية يقوم على أوجه التشابه الموجودة بين المواصفات الدولية، إذ أنه أكثر من (80%) من مبادئ تنفيذ المواصفات المكونة للأنظمة متشابهة كلها من طبيعتها، غير أنه تبقى (20%) مختلفة عن بعضها والتي في بعض الأحيان تظهر متعارضة فيما بينها عند النظر إليها، ما يعني أن توثيقها لا يكون مندمجا، بل يكون منفصلا لوحده ويظهر التحدي الآخر في نظرة قائدي المؤسسات إلى أهمية الأنظمة الإدارية، إذ أنه غالبا ما نجد أن إدارة الجودة تعطى الأولية على حساب إدارة البيئة، إدارة الصحة والسلامة المهنية والمسؤولية الاجتماعية وهذا ما يتعارض مع مبدأ إدماج الأنظمة[1].

يجب على المؤسسة أيضا أن تدرك أنه لتحقيق نظام إداري متكامل يجب أن يكون مرتبطا بثقافة تنظيمية ملائمة تدعم بعضا من العناصر كـ: مشاركة العمال في تقديم الحلول للمشاكل، والمساهمة في تطوير المؤسسة، روح العمل الجماعي، التعليم والتحسين المستمر والتوافق بين مختلف المصالح...الخ، إلا أنه لا يوجد الكثير من المؤسسات التي لها ثقافة تنظيمية ملائمة لأنه ومن أجل خلق وتقوية هذه الثقافة يجب استثمار العديد من الموارد المالية وغير المالية. من جانب آخر تنفيذ هذه الأنظمة الإدارية دائما ما يقابله مقاومة للتغيير خاصة من طرف مدراء الوظائف، لأنها مرتبطة بالتغيير الهيكلي للمؤسسة وطبيعة تنفيذ هذه الأنظمة بحد ذاتها، أيضا يمكن أن تظهر بعضا من العراقيل في تطبيق مختلف القوانين التشريعية، إذ يمكن لأنظمة الإدارة المندمجة أن تخلق صعوبات وغموض في كيفية الالتزام بمتطلبات كل قانون على حدة، من جانب آخر فإنه توجد بعض العناصر التي لا يمكن دمجها في النظام الإداري الموحد والتي تولد حالات خاصة يتم التعامل معها خصوصا من جانب توثيقها ومراجعتها ما قد يولد وجود بعضا من البيروقراطية خلال سير النظام الإداري نتيجة لتكرار بعض الأنشطة[2].

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص أهم العراقيل التي تواجه أو تعرقل عملية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة بالمؤسسات بنجاح، والتي تم تقسيمها إلى عراقيل داخلية وأخرى خارجية وهي موضحة في الجداول التالية:

2-1: العراقيل الداخلية لتبني أنظمة الإدارة المندمجة: نوجزها في الجدول التالي:

[1]- Agota Giedrė Raišienė, **Advantages and Limitations of Integrated Management System: The Theoretical Viewpoint**, Social Technologies, vol 01, No.1, 2011, P 31.
[2] - Ibid., P 32.

جدول رقم (2-7): العراقيل الداخلية لتبني أنظمة الإدارة المندمجة

التجسيد والترسيخ	المواقف والتصورات	الموارد
الاختلافات الثقافية بين التخصصات.	التغييرات تظهر ثورية وكذلك مقاومة التغيير من العمال الراجع إلى الخوف من فقدان هوية المناصب، الوقت قصير جدا.	نقص الموارد المالية.
التعقيد والاختلاف بين النظم، وصعوبة العثور على القواسم المشتركة بين الوظائف.	وعي أقل بالفوائد التي ستجنى من تبني أنظمة الإدارة المندمجة.	نقص المعارف، المهارات والتدريب للإدارة والعمال معا.
مجهود كبير يجب القيام به لتحقيق ذلك.	أولويات أخرى أكثر أهمية، انعدام أو بالأحرى عدم وضوح الرؤية المستقبلية.	نقص في إشراك أو تحفيز العمال
التجسيد في وقت واحد وبشكل متناسق مع احتمال الأخطاء.	ملاحظة البيروقراطية.	نقص الوقت والتحفيز سواء من جانب الإدارة أو العمال.
وجود نظام مسبق وقد تم تعطيله.	توجه على المدى القصير.	
	صراع محتمل بين وظيفة الإنتاج ومديرية أنظمة الإدارة المندمجة.	
	ثقافة المنظمة لا تحفز لفعالية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية.	

Source: Éric Brunelle, **l'élaboration d'un système de management intégré: Qualité et Environnement**, centre Universitaire de formation en Environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005, P16.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أنظمة الإدارة المندمجة تواجه العديد من العقبات أو العراقيل الداخلية التي تحول دون تحقيقها، فعند تأسيس أنظمة الإدارة المندمجة تواجهها مشاكل عدة كاختلاف الثقافات داخل المؤسسة، تعقد وتنوع الأنظمة مما يتطلب مجهودات كبيرة، الاندماج قد يضاعف احتمالات الخطأ، قد يوجد نظام لا يعمل جيدا مقارنة بالأخريين إما الجودة، البيئة أو الصحة والسلامة المهنية، مشاكل تنظيمية كالبيروقراطية، التناقض في مصالح الإنتاج بين قسم الجودة والبيئة، ثقافة تنظيمية لا تتوافق بين ثقافة الجودة أو ثقافة البيئة أو ثقافة الصحة والسلامة المهنية، قلة الفوائد بالإضافة إلى نقص في الموارد المالية، نقص في المعارف، المهارات، نقص التحفيز من الإدارة، التكوين (الإدارة أو الموظفين)، غياب الوقت (الإدارة أو الموظفين)...الخ. كما يوضح الجدول التالي عقبات أخرى أو ما يعرف بالعقبات الخارجية وهي موضحة في النقطة التالية.

2-2: العراقيل الخارجية لتبني أنظمة الإدارة المندمجة: نوجزها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): العراقيل الخارجية لتبني أنظمة الإدارة المندمجة

الشهادات والتحقق منها	الاقتصاد	الدعم والتوجيه
تكلفة مرتفعة للحصول على الشهادة وعمليات المراجعة على الرغم من عملية الإدماج.	مبررات وفوائد غير كافية.	عدم وجود هيكل دعم.
تكرار المجهودات بين المسجل والمراجعين الداخليين.	عدم اليقين من قيمة أنظمة الإدارة المندمجة في السوق (تقييم المستهلكين لوجود الشهادة من عدمه عند قرار المفاضلة).	قلة الوسائل والتجارب لتبني أنظمة الإدارة المندمجة بقطاع مشابه.
عدم قدرة أساليب المراجعة على التحسين وتقييم فعالية النظام.	متطلبات مختلفة للأطراف ذات المصلحة.	عدم وجود استشاريين من ذوي الخبرة في توفير المشورة، والافتقار لمعلومات نوعية وتعليمات متضاربة.
		عدم وجود عرض وتحفيز لتبني أنظمة الإدارة المندمجة.

Source: Éric Brunelle, **l'élaboration d'un système de management intégré: Qualité et Environnement**, centre Universitaire de formation en Environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005, P17.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أنظمة الإدارة المندمجة تواجه مشاكل خارجية متنوعة كمشاكل الدعم والتوجيه من نقص الهياكل الداعمة، نقص وسائل ونماذج الإنشاء في نفس القطاع، نقص معاينة الخبراء لتوجيه النصائح، نقص معلومات عن الجودة؛ مشاكل اقتصادية كموارد غير كافية، عدم التأكد من قيمة النظام في السوق، اختلاف الطلبات للأطراف المعنية؛ مشاكل التقييس والمراجعة كأن تكون تكاليف التقييس باهظة وقد تحبط التكامل، ازدواجية المجهودات بين المسجلين والمراجعين الداخليين، عدم قدرة طرق المراجعة مما يعيق تطوير وفعالية أنظمة الإدارة المندمجة. في الأخير نخلص إلى أن أنظمة الإدارة المندمجة تضمن رضا كل طرف يستفيد من منتجات أو خدمات المؤسسة، تضمن ولاء الزبائن، تمنح الثقة في المؤسسة وتخلق ميزة تنافسية، فلها مكاسب ومحفزات كما لها عراقيل وعقبات لكن الثابت عنها أنها تحسن من أداء الأفراد وبالتالي الأداء العام للمؤسسة ككل.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأنظمة الإدارية للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية والتشابه الموجود بينها وحاجة المؤسسة إليها، وأنه صار في تطبيقها الكثير من التشعبات والتعقيدات، ما أدى إلى ظهور مفهوم الدمج في نظام واحد سلس وبسيط يحقق الأهداف المرجوة لهذه الأنظمة الثلاث (ISO9001)، (ISO14001)، (OHSAS18001) أو (ISO 45001) والتي تعتبر الأكثر انتشارا واعتمادا من قبل العديد من منظمات الأعمال على المستوى العالمي، وللإشارة حسب خصوصية المؤسسة وطبيعة نشاطها يمكنها دمج أنظمة أخرى مثل: (ISO27001)، (ISO22000)...الخ.

كما تطرقنا أيضا إلى تقديم فهم واضح لمفهوم أنظمة الإدارة المندمجة وذلك من خلال التعريف بماهيته، مجالات الدمج بين الأنظمة المكونة له وأهم التحديات التي تواجهه، بالإضافة إلى الإجراءات المشتركة وأوجه الاختلاف بين الأنظمة المكونة له، ثم بعد ذلك في الأخير تحدثنا عن أهم الفوائد والعراقيل التي تحول دون إدماج هذه الأنظمة وخلصنا إلى أن أنظمة الإدارة المندمجة تضمن رضا كل طرف يستفيد من منتجات أو خدمات المؤسسة، تضمن ولاء الزبائن، تمنح الثقة في المؤسسة وتخلق ميزة تنافسية، فلها مكاسب ومحفزات كما لها عراقيل وعقبات لكن الثابت عنها أنها تحسن من أداء الأفراد وبالتالي الأداء العام للمؤسسة ككل، وأن تطبيقها (أنظمة الإدارة المندمجة) في المؤسسة يعد من أفضل الحلول لمواجهة التحديات الجديدة المبنية على المعرفة والأساليب العلمية الحديثة، حيث أصبحت كآلية تمتلكها الإدارات الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق شروط الاستدامة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة المنشودة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الهدف الكلاسيكي للمؤسسة والمتمثل في تعظيم الربحية للمساهمين أي تحقيق الفعالية الاقتصادية والأهداف الأخرى المتمثلة في إشباع رغبات أصحاب المصالح، حماية البيئة والعدالة الاجتماعية. وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصـــــل الثالث:

تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

تمـــــهيـد:

ساهمت التحولات الاقتصادية في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، إذ أضحت هذه الأخيرة مجبرة على مواجهة تحديات اقتصادية، اجتماعية وبيئية كبيرة، كل هذه التحديات دفعت المؤسسات الاقتصادية لإعادة النظر في استراتيجياتها وأولوياتها التنافسية ومن ثم في أهدافها ورؤاها المستقبلية، بالإضافة أيضا إلى إدخال تغييرات على أنظمتها التسييرية، بحيث اختارت أنظمة الإدارة المندمجة لتصبح سلاحها التنافسي وتضمن من خلالها احتلال مركز قوي في السوق، وكذا المحافظة على هذا المركز وتعظيمه.

وعليه فتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية إذن أصبح يعد من أفضل الحلول لمواجهة تلك التحديات الجديدة المبنية على المعرفة والأساليب العلمية الحديثة، حيث أصبحت كآلية تمتلكها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق شروط المؤسسة المستدامة وبالتالي تحقيق الاستدامة المنشودة التي تهدف إلى تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة والتحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية)، بالإضافة إلى الرفع من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في تحقيق الفعالية الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، ولكي تتحقق هذه الأهداف أيضا يجب الأخذ بعين الاعتبار أنظمة الإدارة المندمجة كأداة التحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الغرض تم وضع هذا الفصل والذي يهدف إلى توفير فهم واضح لأثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من الناحية النظرية، بحيث قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة ومتطلبات إنشائها من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: العوامل، المعايير وفعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها.

المبحث الثالث: مسارات معالجة عناصر أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها.

المبحث الرابع: أنظمة الإدارة المندمجة ودورها في تحقيق الاستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة ومتطلبات إنشائها من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

إن القيمة المضافة التي سوف يقدمها هذا المبحث هو البحث في مساهمة وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية) ومتطلبات إنشائها من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال التطرق إلى أهم الأمور المتعلقة بكيفية تأسيس وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة وأهم مواصفات المسئول عنها، بالإضافة إلى الأشكال والنماذج المختلفة لإدماج هذه الأنظمة الإدارية في المؤسسات الاقتصادية وأهم متطلبات إنشائها وتنفيذها.

المطلب الأول: وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة ومواصفات المسئول عنها في المؤسسة الاقتصادية

نهدف من خلال هذا المطلب إلى توضيح العديد من الأمور والمتعلقة بكيفية تأسيس وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة وتبيان مقترحات حول طريقة بناء الهيكل التنظيمي لوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة، بالإضافة إلى التطرق إلى مهام المسؤول عن هذه الأنظمة ولوحة القيادة لهذه الوظيفة (أنظمة الإدارة المندمجة).

الفرع الأول: تأسيس وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة وهيكلها التنظيمي

لقيادة وتسيير وظيفة الأنظمة الإدارية المندمجة (جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية في العمل) من الضروري توفير الأرضية المناسبة للقيام بذلك، ولهذا تمر عملية تبني الأنظمة الإدارية المندمجة عبر المراحل التالية[1]:

مرحلة اتخاذ القرار بإدماج الأنظمة الإدارية: وتتم عبر اتخاذ الإدارة العليا لقرار تبني سياسة موحدة خاصة بالأنظمة الإدارية المندمجة (جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية).

مرحلة التحضير لعملية الإدماج: من خلال العمل على تكوين العمال في مجال الأنظمة الإدارية المندمجة وتوحيد الإجراءات ونظام التوثيق.

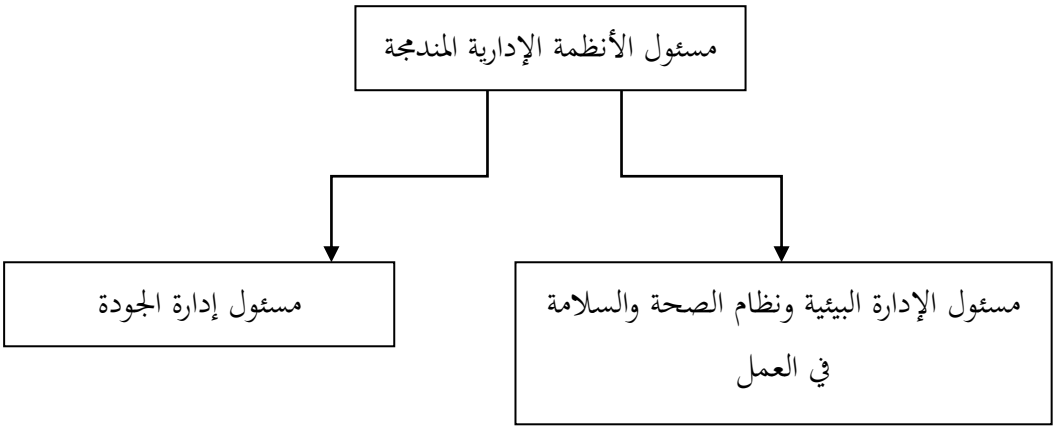
مرحلة البدء في عملية الإدماج: الانطلاق الفعلي في تطبيق عملية الإدماج.

وعلى هذا الأساس فإنه في كل الحالات عند الحديث عن الأنظمة الإدارية المندمجة يفرض أن هناك مسئول واحد يقود وظيفة الأنظمة الإدارية، ففي أبسط الحالات المسئول عن وظيفة إدارة الجودة يصير المسئول على وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة والمؤسسة تبقى على حالها ويمكن أن تأخذ المقترحات العملية الأكثر التالية:

المقترح الأول: ويكون من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

[1]- FD X50-189, **Systèmes de management**, Lignes directrices pour leur integration, Afnor Normalisation, Janvier 2004, P7, https://www.boutique.afnor.org/.../fd.../systemes-de-management-lignes.../fa124752, le: 19/05/2018.

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة (المقترح الأول)

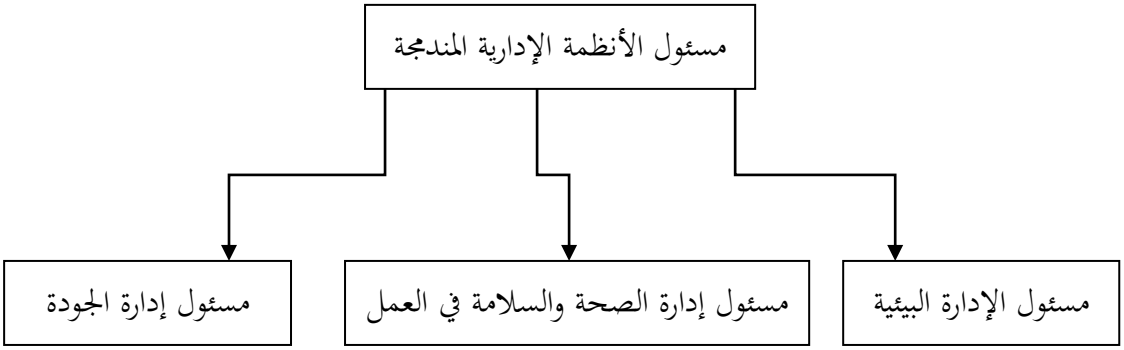


Source: Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, Paris, 2006, p 159.

يوضح لنا هذا المقترح أن يكون هناك مسئول واحد لكل من الإدارة البيئية والصحة والسلامة المهنية ومسئول مباشر على إدارة الجودة، كل منهما تحت الإشراف المباشر لمسئول أنظمة الإدارة المندمجة.

المقترح الثاني: ويكون من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة (المقترح الثاني)



Source: Florence GILLET-GOINARD, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, Paris, 2006, p 159.

يوضح لنا المقترح الثاني الهيكل التنظيمي بوجود ثلاث إدارات منفصلة وظيفيا وهي الإدارة البيئية، إدارة الصحة والسلامة في العمل وإدارة الجودة تكون كلها تحت إشراف مسؤول أنظمة الإدارة المندمجة.

الفرع الثاني: مهام المسؤول عن أنظمة الإدارة المندمجة (نظام الإدارة المتكامل)

إذا كانت وظيفة إدارة الجودة مرتبطة مباشرة بالإدارة، سيكون نفس الشيء بالنسبة لوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة، فمسئول هذه الأخيرة سيكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا، مهامه ستكون متعددة ومتفاوتة حسب حجم ونشاط المؤسسة، وتتمثل هذه المهام فيما يلي[1]:

[1]– دعاس عزالدين، **نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية (الإطار النظري)**، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، المركز الجامعي تيسمسيلت، العدد 20، 2017، ص223.

2-1: مهام مرتبطة بالسهر على تحديد الأهداف الخاصة بأنظمة الإدارة المندمجة بالتنسيق مع الإدارة العليا: تتمثل في:

- الأخذ بعين الاعتبار كل تطلعات الأطراف ذات المصلحة؛
- ضمان التحديث المنتظم لعملية الاستماع للزبون، تحليل الأخطار الخاصة بالصحة والسلامة في العمل والآثار البيئية؛
- ضمان تطبيق التشريعات ومتابعة التطورات التكنولوجية خاصة تلك المتعلقة بوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة؛
- أن يكون محاور مع جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- القيام بدراسات التغذية الراجعة للمنافسين؛

2-2: مهام مرتبطة بالقيادة والإشراف الخاص على أهداف أنظمة الإدارة المندمجة على العمليات: تتمثل في:

- ضمان قيادة أنظمة الإدارة المندمجة؛
- تقديم حوصلة النتائج والتقارير للإدارة العليا؛
- إشعار الإدارة العليا بالأخطار التي تهدد الأنظمة الإدارية المندمجة عند الضرورة؛
- تنظيم عمليات المراجعة الداخلية والخارجية؛
- تقديم لوحة تحكم موحدة للأنظمة الإدارية المندمجة (جودة، بيئة وصحة وسلامة في العمل) مع التقييم والتعليق عليها.

2-3: مهام متعلقة ببناء وإنشاء الأنظمة الإدارية المندمجة: تتمثل في[1]:

- إنشاء وقيادة أنظمة الإدارة المندمجة متوافقة مع المتطلبات التشريعية والمتطلبات القانونية السارية المفعول؛
- وضع حيز التنفيذ لسياسة موحدة: جودة، بيئة وصحة وسلامة في العمل مع قادة العمليات؛
- خلق إجراءات الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية للنظام والدليل؛
- المساعدة على تحرير وثائق أخرى خاصة بأنظمة الإدارة المندمجة (نماذج العمليات)؛
- مهام متعلقة بتنشيط ونشر ثقافة الأنظمة الإدارية المندمجة؛
- بعث أنشطة التحسين للأنظمة الإدارية المندمجة؛
- ضمان التحسيس والتوعية المستمرين للأنظمة الإدارية المندمجة مع جميع الشركاء؛
- تنظيم عملية الاتصال الداخلي والخارجي.

[1]- دعاس عزالدين، **نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية (الإطار النظري)**، مرجع سابق، ص224.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن المسؤول على أنظمة الإدارة المندمجة يقدم للإدارة العليا ضمان بأن النظام المطبق في المؤسسة يضمن مستوى من التحكم في الأخطار جد مقبول، ويساعد الإدارة على توضيح سياسة الأنظمة الإدارية المندمجة بتقديم بيانات ومعطيات هامة حول: الاستماع للزبائن، تحليل الأخطار، السهر على تطبيق القوانين والتشريعات مع الحرص على متابعة الجديد في هذا المجال، ثم تقديم أدوات الإثبات (لوحة التحكم) بأن هذه السياسة المطبقة سمحت بتحقيق الأهداف المسطرة.

ويقوم كذلك المسؤول عن أنظمة الإدارة المندمجة بدور تحذير الإدارة عند وجود بعض الانحرافات تقوم بالتجاوب وتقييم الأخطار واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وحسب رأي المدراء فإن المسئول عن وظيفة الأنظمة الإدارية المندمجة يتموضع أيضا كمورد رئيسي وذلك بمساعدته لقادة العمليات على أن يدمجوا في إداراتهم الجودة، البيئة والصحة والسلامة في العمل والتي أساسها التحسين المستمر وتسيير الأخطار، ويوفر المسئول الأدوات، الطرائق، قيادة العمليات وتنشيط سياسة أنظمة الإدارة المندمجة.

الفرع الثالث: لوحة قيادة وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة

تتكون لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات (عناصر مقاسه) تسمح بإدارة وقيادة العمليات والأنشطة فهي عبارة عن أداة للتشخيص (بمعرفة النتائج)، للأداء (بمقارنة النتائج مع الأهداف) وللتنفيذ والمراقبة، فإضافة إلى دورها الفعال في تنفيذ عجلة التحسين المستمر فهي أيضا تعتبر كوسيلة مهمة للاتصال والتحفيز في نفس الوقت، إذ لا يمكن ضمان مشاركة العمال إلا إذا أعطيناهم المعلومات الموجودة حول مدى تأثيرهم في المؤسسة وهذا لا يمكن ضمان مشاركة العمال إلا إذا أعطيناهم المعلومات الموجودة حول مدى تأثيرهم في المؤسسة، وهذا يكون بلوحة القيادة[1]. لوضع لوحة قيادة خاصة بإدارة أنظمة الإدارة المندمجة يجب التحديد بدقة ما هي المؤشرات التي يجب اعتمادها وما فائدتها وما هي الأنشطة التي تتابعها ونسبة التفصيل التي يجب أن تضمنها وهل فعلا تسمح بالقيادة، من هذه النقاط يمكن للمؤسسة التمييز بين الأنواع التالية للوحة قيادة أنظمة الإدارة المندمجة[2]:

3-1: لوحة القيادة لوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة بالنسبة للإدارة العليا: وهي لوحة قيادة تحتوي فقط على القليل من المؤشرات المفتاحية تسمح للإدارة العليا بملاحظة ما إذا كانت أنظمة الإدارة المندمجة الموضوعة فعالة، أن السياسة الخاصة بها متبعة فهي تسمح بالتحقق من مدى تحكم المؤسسة في المخاطر المتعلقة بالجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية وتطبيق القوانين، وأيضا تسمح بالتحقق من سياسة أنظمة الإدارة المندمجة تستجيب لمتطلبات السوق وهل

[1] - Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE,** Op.cit, P 161.
[2]- Ibid., PP 163-170.

أهداف أنظمة الإدارة المندمجة محققة أو على وشك أن تتحقق. بمعنى آخر فالإدارة العليا تراقب ما إذا كان الزبائن مشبعين وهل المؤسسة تحافظ على البيئة، وكذا نسبة الحوادث في انخفاض مستمر.

3-2: لوحة القيادة الخاصة بمسؤول وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة: وهي التي تقدم مؤشرات حول سير أنظمة الإدارة المندمجة (تخطيط المراجعات، متابعة مخططات الاتصال، نسبة الأعمال التصحيحية....الخ) ومؤشرات الفعالية والمتابعة للأنظمة (المنتجات، مؤشرات الأداء البيئي، الملاحظات حول الصحة والسلامة المهنية)، كما يمكن لمسؤول النظام بوضع معطيات أخرى تسمح له بمتابعة النظام فعلى سبيل المثال: مؤشرات الاستجابة لحالات الخطأ (المدة المتوسطة لتحرير مخططات العمل في حالة وجود عدم المطابقة)؛ إعداد التقارير حول نتائج المراجعات (أنواع عدم المطابقة الملاحظة، نسبة الخطورة، ملخص حول العمليات)؛ معلومات حول العمليات المفتاحية (تختلف حسب كل مؤسسة بحسب نشاطها ومجال اهتمامها).

3-3: لوحة القيادة بالنسبة لقائد كل عملية: يهتم قائد العملية بالتفصيل في مؤشرات الأداء الخاصة بكل عملية بجميع الجوانب (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة) ويمكن تقسيم المؤشرات التي يهتم بها قائد العملية إلى قسمين هما مؤشرات الأداء وهي تسمح بملاحظة ماذا كانت العملية تحقق غايتها (بمعنى النتائج النهائية للعملية) ومؤشرات المراقبة والتي تضمن السير الجيد للعملية (بمعنى مراقبة المعايير المفتاحية للعمليات، فمثلا بالنسبة لعملية التوزيع يعتبر كمؤشر للأداء نسبة وصول الطلبيات في الوقت المحدد، أما كمؤشر للمراقبة مراحل معالجة الطلبيات قبل وصولها والوقت المتوسط في معالجة كل طلبية). فعلى العموم هذه المؤشرات سواء كانت للأداء أو المراقبة يجب أن تكون مفيدة (بمعنى لها فائدة في قيادة المؤسسة وتساعد في اتخاذ القرارات)، دقيقة (بمعنى لا يكون هناك أي غموض في المؤشر) وأخيرا يجب أن تكون مرتبطة بهدف محدد.

المطلب الثاني: أشكال وأنواع تحليل وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية

إن مدى إدماج الأنظمة الإدارية يقوم على مدى تطبيق الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية، فيمكن أن تطبق على جزء من المؤسسة أو المؤسسة كلها أو حتى على سلسلة الإمداد كلها، فهذا الإدماج يعتمد وفقا لإدارة الحاجات المختلفة للأطراف ذات المصلحة، فعلى سبيل المثال نجد بعض ما حدث مع بعض الشركات العالمية التي تتعامل مع الموردين الذين يقومون بتشغيل الأطفال في بعض الدول النامية، ما سبب لها مشاكل مع منظمات حقوق الأطفال، إذ كان يجب على هذه المؤسسات تطبيق هذا الإدماج للأنظمة الإدارية على جميع سلسلة الإمداد إبتداءا من الموردين ومراقبة أعمالهم بما يتوافق وسياسة الإدارة المندمجة للمؤسسة.

الفرع الأول: الأشكال المختلفة لتكامل أنظمة الإدارة المندمجة

يمكننا أن نميز حالات إدماج الأنظمة الإدارية في المؤسسات بصفة عامة إلى حالتين، فالحالة الأولى توجه المؤسسات التي ليس بها أي نظام إدارة خاص بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية نحو تطبيق الأنظمة الإدارية المندمجة مباشرة لتجنب التكاليف المرتفعة للحصول على الشهادات منفصلة ومن جهة أخرى كسب الوقت وضمان إقامة نظام إداري موحد فعال، أما الحالة الثانية فتتمثل في إقناع المؤسسات التي بها الأنظمة الإدارية منفصلة بالعمل على إدماجها ومن ثم الحصول على تقييس الأنظمة الإدارية المندمجة (SMI) خاصة في ظل توافر أدوات على المستووين الدولي والمحلي تساعد على تسهيل الإدماج نلخصها كالآتي[1]:

- المعيار (AC-X50-200) للأنظمة الإدارية المندمجة –أحسن الممارسات واستغلال الخبرات السابقة (Systèmes de mangement intégré- Bonnes pratiques et retours d'expérience).

- المعيار (FD-X50-189) الأنظمة الإدارية– متطلبات الإدماج.

وعليه يمكن أن نصنف أشكال الاندماج (التكامل) إلى ثلاثة مستويات: تكامل على مستوى القمة، تكامل على مستوى العمليات والنظام الوثائقي وتكامل على مستوى الموارد البشرية.

1-1: التكامل على مستوى القمة: ويركز على التكامل على مستوى السياسات والتكامل على مستوى وظائف الجودة، الأمن والبيئة. فالتكامل على مستوى السياسات يتطلب أن سياسات الجودة والأمن والبيئة تكون مبينة في نص واحد أو مستند واحد، أو قد تكون على مستندات مختلفة لكن لديها مرجعية واحدة تبين تعهد الإدارة العليا، بمعنى مشروع المنظمة، أما بالنسبة لوظائف الجودة، الأمن والبيئة من المفترض أن تكون هناك سلطة واحدة على الوظائف الثلاثة للجودة والسلامة والبيئة، مع ذلك من الممكن وعلى الغالب تطبيق سياسة متكاملة مع سلطات منفصلة للجودة والسلامة البيئة، أو أيضا سلامة الجودة والبيئة[2].

2-1: تكامل على مستوى العمليات والنظام الوثائقي: ويتمثل في[3]:

أ– التكامل على مستوى العمليات: نميز ثلاثة أنواع من العمليات:

- **على مستوى عمليات الإنجاز**: ينبغي أن يعني التكامل أن المتطلبات المتعلقة بـ (QSE) تؤخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت في كافة مراحل دورة حياة المنتوج أو الخدمة، ابتداء من التعبير عن الاحتياجات إلى غاية التسليم والخدمات المرتبطة به، مرورا بجميع المراحل الوسيطة.

---

[1]- AFAQ/AFNOR, **le système de management intégré QSE: stratégie et outils, Sisqual**, 2004, https://www.scribd.com/document/73280887/3C-SMI, le: 19/05/2018.

[2]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, P 154.

[3]- Ibid., P 155.

- **على مستوى عمليات الدعم**: يعني التكامل أن المتطلبات الواجب احترامها يجب أن تكون مشتركة فمثلا: بالنسبة للوثائق بشكل عام ليست هناك حاجة للتمييز بين تقديم الوثائق، المراجعة، الموافقة لـ (QSE)، وبالنسبة للتكوين قد تكون العمليات متطابقة أو متشابهة (على سبيل المثال لتحديد احتياجات التكوين، خطة التكوين...)، ونتيجة لذلك فإن معظم الإجراءات، التعليمات، المطبوعات والتسجيلات المتعلقة بعمليات الدعم يمكن أن تكون مشتركة أو تسير بشكل مشترك.

- **على مستوى عمليات المديرية وإدارة العمليات**: التكامل كامل بقدر ما تكون سياسة وأهداف ووظائف (QSE) هي نفسها متكاملة، أما على مستوى إدارة العمليات فستكون الترتيبات المتخذة مشتركة (نفس شكل وصف العملية أو نفس الترتيبات للتحكم والتحقق من فعالية العمليات).

ب- التكامل على مستوى النظام الوثائقي: يمكن تصور هذا التكامل عن طريق صورة هرم الوثائق[1]:

- **عند قمة الهرم**: يمكننا القول إن النظام المتكامل يفترض إما دليلا (QSE) (موجزا) مشتركا موجها نحو إجراءات مشتركة وأخرى خاصة؛ وإما دلائل منفصلة قد تعتمد على دليل مشترك (QSE) أو أيضا على دليل إدارة أكثر عمومية.

- **نحو قاعدة الهرم**: تتعدد الوثائق المشتركة في الإجراءات أو الوثائق المماثلة على مستوى العمليات، التعليمات وإجراءات التشغيل والمطبوعات المتنوعة فعلى سبيل المثال: التعليمات والمطبوعات المستعملة للنقل والتي تتضمن ما هو ضروري من أجل احترام متطلبات الجودة والسلامة والبيئة.

3-1: التكامل على مستوى الموارد البشرية: يتطلب نظام الإدارة المتكامل أو المندمج تحريك وتحفيز وتكوين الموارد البشرية باعتبارهم أساس المنظمة، فإن إعطاء الموارد البشرية الحرية في اختيار سلوكيات العمل، تحديد الإجراءات، طرق العمل سوف يحث أفراد المنظمة على التفكير في متطلبات الجودة والأمن والبيئة بالبحث على التحسين المستمر لمختلف العمليات والأنشطة. وعليه في هذا النوع من التكامل يتعلق الأمر بتسخير الموارد البشرية للمؤسسة من خلال[2]:

أ- التسخير عند وضع النظام وهنا نميز حالتين:

- **حالة طريقة واحدة متزامنة جودة وبيئة**: من خلال وصف عمليات العمل المعتادة الخاصة بها، وتحديد التعليمات، وإجراءات التشغيل.. الخ، ويتم تشجيع الموظفين على التفكير في متطلبات (QSE)، باحثين على تحسين العملية.

[1]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, P 156.
[2] - Ibid., P 157.

- **حالة توسيع نظام الجودة إلى نظام يكمل السلامة والبيئة:** تبذل الجهود لتوعية الموظفين بشأن العلاقات والتقاربات بين الأنظمة الثلاث والأجزاء المشتركة والمتميزة وأسباب اختلافاتها.

ب- التكوين الدائم: فعلى وجه الخصوص سيكون التركيز على توضيح كيفية ضمان تناسق النظام المتكامل وتحسينه، بتسليط الضوء على قرابة المفاهيم وباستخدام منهجيات وأدوات مشتركة لـ (QSE).

الفرع الثاني: أنواع تحليل وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة

توجد ثلاث أنواع لتحليل وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة، والجدول التالي يوضح هذه الأنواع والحالات التي تكون عليها وفقا لمجموعة من المعايير:

جدول رقم (3-1): الأنواع الثلاث لأنظمة الإدارة المندمجة

نوع الإدارة المندمجة	إضافي	متناسق	مدمج	
نوع التدقيق.	مراجعة كل نظام على حدة.	يم التفاوض على عمليات المراجعة معا ولكن لم يتم إجراؤها بالضرورة في نفس الوقت.	مراجعة مشتركة.	تدقيق مشترك مع الفريق.
مستوى إشراك العمال.	منخفض.	متغير.	متغير.	قوي مع المسؤولية.
مستوى الإشراك في استعمال الموارد البشرية والمالية.	منعدم.	ضعيف.	متغير.	كلي.
إدماج أنظمة الإدارة المندمجة في ثقافة المؤسسة.	منعدم.	ضعيف.	متوسط.	قوي مع التزام الإدارة.
نمط دمج الأنظمة.	لا يوجد.	تدريجي من الأول إلى الأخير.	دمج في نفس الوقت عند وضع النظام ككل.	
الوثائق.	منفصل.	بعض الأجزاء المشتركة (المراجعة، التكوين، عناصر من الدليل...الخ).	مشتركة.	
وضوح تعدد الأنظمة.	كلي.	بعض الأجزاء كالسياسات والإستراتيجيات وبعض عناصر التوثيق.	منعدم.	
مدخل العمليات.	موجودة بالنسبة للجودة، وليس شرطا لباقي الأنظمة.	دمج تدريجي للمدخل بالنسبة لباقي الأنظمة.	معالجة كلية.	

Source: Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques**, 10° Rencontres Sur La Prospective Des Métiers: Quel management demain?, Le 16 mars 2010, l'ESSEC, P 10.

وفيما يلي شرح لكل نوع:

– **الأنظمة المضافة**: وهو وجود نظامين إداريين أو أكثر في المؤسسة بدون الرغبة في التقريب بينهم، وهو المستوى الأول الذي تم ذكره في الأعلى إذ تشير الدراسات إلى أن 15% من المؤسسات تفضل وضع أنظمتها الإدارية بهذه الطريقة وذلك لعدم إقناعها بفائدة النظام المندمج[1].

– **الأنظمة المتناسقة**: وهو وضع قواعد وأسس مشتركة بين نظاميين إداريين أو أكثر خاصة على مستوى التوثيق، ومن بين أهم النقاط المشتركة هي: المراجعة الداخلية، مراجعة الإدارة، مراقبة الوثائق والتسجيلات والاتصال الداخلي، ففي الغالب ما يكون هذا التقارب على المستوى الإستراتيجي بدون المساس أو التقريب على المستوى العملي، ومنه فإن هذا التنسيق يكون شكليا مع انعدام الأنشطة العملية الخاصة بالإدماج أين يكون العمال غير مشركين في عملية التنسيق، كما أن الترابط بين الأنظمة يكون واضحا ومحددا شكليا[2].

– **الأنظمة المندمجة جزئيا أو كليا**: إن وضع هذا النوع من الأنظمة الإدارية يستلزم التغيير في تطبيقات وعمليات المؤسسة بغاية التحسين المستمر، وهناك نوعين من الإدماج وهو: الأنظمة الإدارية المندمجة جزئيا، الأنظمة الإدارية المندمجة كليا، ويكمن الفرق بين هذين النظامين في موقعه في المؤسسة وعلاقته مع الثقافة التنظيمية لها، فكلما كانت الأنظمة الإدارية المندمجة مرتبطة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وكان فهمه سهلا ومنتشرا بين العمال كأداة لأداء المؤسسة لتحقيق رغبات الأطراف ذات المصلحة كلما كانت فعاليته أكبر في تنفيذه، بالمقابل فإذا كان الاقتناع بالأنظمة ضعيفا فلن تكون هناك فعالية في تحقيقه حتى وإن وحدت الأدوات الإستراتيجية والعملية لتنفيذه، فالمعنى الحقيقي للإدارة المندمجة لا يكون بالتركيز على المدراء والموظفين، لكن على العمال الموجودين في تحقيق المنتج أو الخدمات التي تلحقه داخل المؤسسة. فالعمال هم الذين لديهم المسؤولية المباشرة فيما يخص الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية باعتبارهم المحرك الوحيد لعمليات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن فهم العمال للإدارة المندمجة يمكن أن يخفف أو يزيل الغموض حول النظام خاصة فيما يتعلق باستيفاء عدة مواصفات في نشاط واحد، لذلك فعلى الإدارة العليا أن تسطر برامج لتحقيق هذه الغاية وكما يجب عليها وضع أدوات تسمح لهم بإدارة هذه المواصفات[3].

المطلب الثالث: نماذج إدماج أنظمة الإدارة في المؤسسات الاقتصادية

إن نماذج الإدماج هي عبارة عن وصف ومفاهيم نظرية مقترحة للمؤسسات في كيفية تنفيذ الإدارة المندمجة، كانت هناك العديد من المحاولات من أجل تطوير نموذج يسمح بتقييم وتنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة وفقا لأهداف

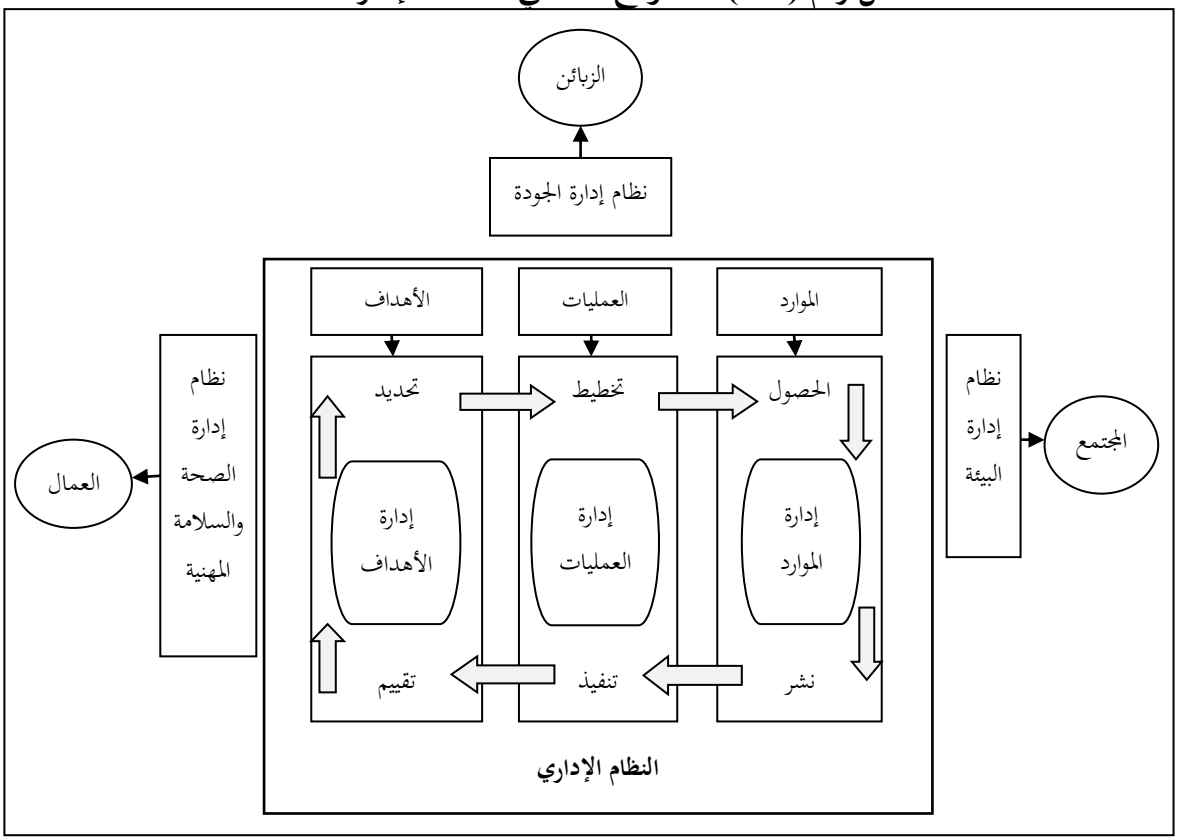
---

[1]- Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques**, Op.cit, P.9.
[2]- Ibid., P.9.
[3]- Robert B. Pojasek, **Quality toolbox: Is Your Integrated Management System Really Integrated?**, Environmental Quality Management, wiley online Library, volume 16, Issue 2, 2006, P 92.

وغايات المؤسسة. هذه المحاولات أدت إلى طرح العديد من النماذج من طرف الباحثين في هذا المجال والتي من أهمها النموذج النظامي والنموذج التناسقي[1]، إذ يجب القول هنا أنه لا يمكن أن يوجد نموذج واحد مثالي يحقق إدماج الأنظمة في جميع المؤسسات وجميع الحالات هذا لأن هدف تبني النظام المندمج وشروط تنفيذه يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمثلا يمكن أن نجد المؤسسة تتطلب التكامل للأنظمة كلها، في حين بعض المؤسسات الأخرى تسعى إلى الإدماج الجزئي فقط بين البيئة والصحة والسلامة المهنية: وفيما يلي نقدم شرح النموذجين كما يلي:

1. النموذج النظامي: وهو مقترح من طرف (Karopetrovic and wiilborn)[2]، بحيث يركز على كيفية الربط بين الأنظمة الإدارية الثلاث (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)، إذ يقوم على إيجاد التوازن بين الأهداف، العمليات والموارد كما هو موجود في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-3): النموذج النظامي لأنظمة الإدارة المندمجة



Source: Stanislav Karapetrovic and Jan Jonker, **Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients**, Total Quality Management and Business Excellence, volume 14, Issue 4, 2003, P 455.

يوضح الشكل خمسة عناصر يكونها النموذج النظامي: تحديد الأهداف، تخطيط وتصميم النظام، الحصول واستعمال الموارد، تنفيذ النظام، تقييم النظام والتحسين. فوفق هذا النموذج فإن الإدارة المندمجة هي مجموعة من

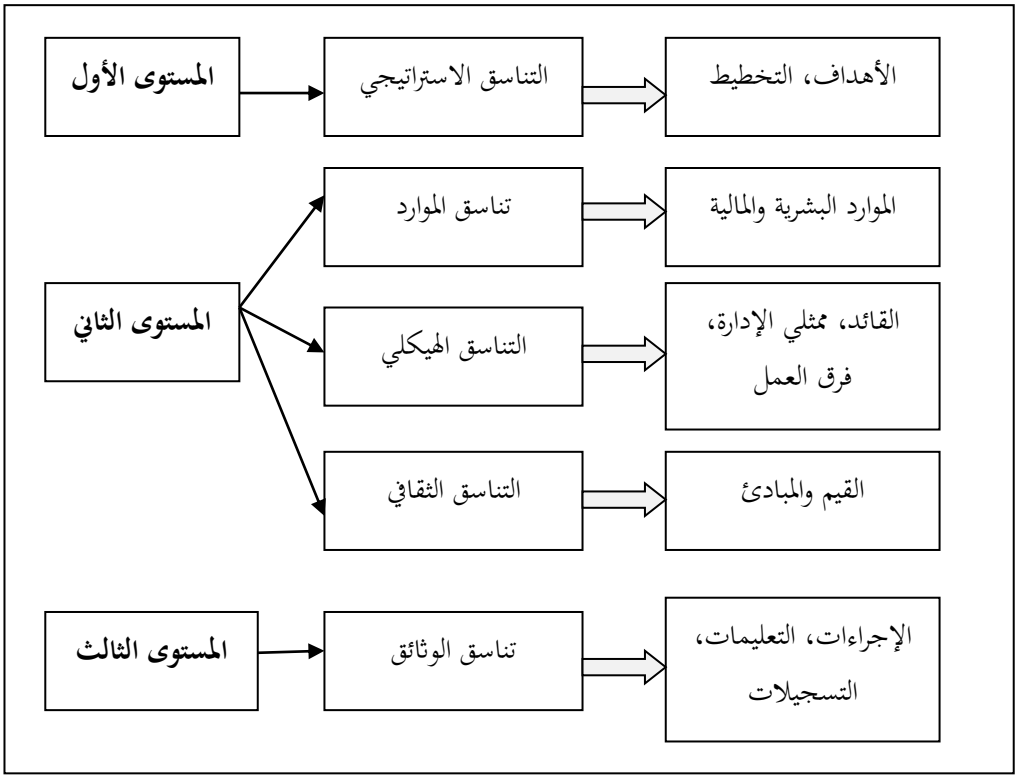
[1] - Zeng, S.X, Shi, J.J., & Lou, G.X, **A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in China**, Journal of Cleaner Production, vol 15 (18), 2007, P 1760–1767.

[2]- Stanislav Karapetrovic and Jan Jonker, **Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients**, Total Quality Management and Business Excellence, vol 14, Issue 4, 2003, P 456.

العمليات المترابطة التي تشتغل في تناسق وتتشارك في نفس الموارد البشرية، المادية، المعلوماتية والمالية وهذا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، وإن دمج الأنظمة الإدارية يقوم على هذه العناصر الثلاث بالاعتماد على عجلة التحسين المستمر (PDCA) أو ما يسمى بعجلة ديمنج، فبالنسبة للأهداف يمكن جمعها من مختلف الأنظمة وصياغتها (الجودة، البيئة، الأمن، المسؤولية الاجتماعية وباقي الأهداف والغايات)، ثم بعد وضع هذه الأهداف يتم وضع مخططات لتحقيقها وكذا تخصيص الموارد الملائمة من أجلها، بعد ذلك تتم عملية التنفيذ بواسطة إدارة العمليات وفق شروط الأنظمة الخاصة بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم بعد ذلك تأتي عملية التقييم والتحسين.

2. **النموذج التناسقي**: يقوم النموذج التناسقي باعتبار التناسق الموجود بين مختلف متطلبات كل نظام من أنظمة الإدارة المندمجة: التوثيق، السياسات، الأهداف، التزام الإدارة، التحسين المستمر، المراجعة والاتصال الداخلي، إن هذه العناصر المذكورة هي أساس النموذج التناسقي كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-4): النموذج التناسقي لأنظمة الإدارة المندمجة



Source: J.P.T. Domingues, P. Sampaio & P.M. Arezes, **Analysis of integrated management systems from various perspectives**, Total Quality Management & Business Excellence, vol 26, Issue 11/12, 2015, P 1325.

يوضح الشكل أعلاه ثلاث مستويات للتناسق، ففي **المستوى الأول (التناسق الاستراتيجي)** تصاغ إستراتيجية الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وفقا للأهداف والمخططات الإستراتيجية الموضوعة. تقوم الإستراتيجية بتجسيد رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وتسمح بخلق التناسق بين الهيكل التنظيمي، الموارد والثقافة التنظيمية وتعكس في نفس الوقت التحسين المستمر للأداء فيما يتعلق بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، فإذا افتقدت

المؤسسة التناسق الاستراتيجي فإنها ستركز أكثر على الغايات قصيرة المدى، كغاية الحصول على الشهادة ونسيان كيفية استدامة المواصفات القياسية والتحكم فيها. أما في **المستوى الثاني** فيحتوي على ثلاثة ركائز هي: التناسق الهيكلي، التناسق في الموارد والتناسق الثقافي، فعادة ما نجد في المؤسسات وجود صراعات بين فرق العمل التي تدير مختلف الأنظمة الإدارية وهذا ما يخلق عدم التناسق في المؤسسة فعلى سبيل المثال يمكن أن نجد كل نظام إداري (الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية) له ممثل خاص وفريق إداري وفريق للمراجعة الداخلية الخاصة به، فيتطلب التناسق في الهيكل التنظيمي الترابط من الإدارة العليا إلى غاية العمال في أسفل الهيكل التنظيمي فيجب على الإدارة العليا الالتزام بنشر أهداف ومخططات المؤسسة وكذا بتحفيز وتعليم العمال، هذا ما يسهل عملية إدماج الأنظمة الثلاث ويجعل الهيكل التنظيمي قادرا على خلق السلامة في هذا الاندماج. أما بالنسبة إلى التناسق الثقافي فهي أيضا مهمة من أجل اندماج الأنظمة الإدارية فيمكن أن تظهر ثقافة المؤسسة في القواعد والإجراءات والبرامج المتبناة، هذه العناصر يجب أن تضمن التغيير الثقافي من أجل النجاح في التحول من أنظمة مختلفة إلى نظام واحد مندمج، أما التناسق في الموارد، فيشمل الموارد البشرية والمالية ويكون هذا التناسق في محاولة تحديد النقاط المشتركة بين الأنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لها عوضا عن تخصيصها لكل نظام على حدة ما يساعد في رسم خطة ذات كفاءة في استعمال الموارد، إن هذه الركائز الثلاث (التناسق الهيكلي, الثقافي والتناسق في الموارد) يجب أن يكون مدعما بالوثائق. وفي الأخير **المستوى الثالث** يهتم بالتوثيق، إذ يجب على فرق العمل أن تطور نظاما للتوثيق وفق هرم الوثائق إبتداءا من السياسات والقيم والمبادئ المتعلقة بكل من الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم تليها باقي الوثائق الأخرى[1].

المطلب الرابع: متطلبات تنفيذ وظيفة أنظمة الإدارية المندمجة في المؤسسة الاقتصادية

لإنشاء وتنفيذ وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة (نظام الإدارة المتكامل) في المؤسسة لابد من توفير مجموعة من المتطلبات وهي موضحة في الخطوات التالية[2]:

الخطوة 1: في هذه الخطوة يتم تحديد **العمليات** والتفاعلات والمسؤوليات، يتم إنشاء مسودات بعض المعلومات الموثقة، يتم تحليل احتياجات وتطلعات ومتطلبات جميع الأطراف المعنية مع مشاركة عدد أقصى من الأشخاص المتوفرين، يتم كتابة الإصدارات الأولى من مختلف المعلومات الموثقة (أوصاف وظيفية، الوثائق والمعلومات، تعليمات العمل، أوراق العمل).

[1]- Charefeddine Moumen, Mohamed Knouch, **An Overview of The Methods for The Integration of Management Systems with Examples for International Companies**, Strategy and Development Review, Vol 08, N 15, 2018, P 99.

[2] -PQB E 19V15 S, **Préparation à un système de management intégré QSE**, P08-09, https://www.pqb.fr/template/userfiles/PQBE19V15S36pp.pdf, le : 31/03/2018.

الخطوة 2: يتم تعيين **الموارد** اللازمة لتحقيق أهداف (QSE)، يتم وضع الخطط للمهام والمسؤوليات والمواعيد النهائية، يدرك الموظفون الداخليون والمقاولون من الباطن المخاطر المحتملة والآثار البيئية، يتم الأخذ بعين الاعتبار تدريب المدققين الداخليين.

الخطوة 3: تحديد أساليب لقياس **فعالية وكفاءة** كل عملية (مؤشرات)، تقيم عمليات التدقيق الداخلي، تحديد درجة تنفيذ النظام (متطلبات العملاء، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تحديد الجوانب والتأثيرات البيئية، المتطلبات القانونية وغيرها).

الخطوة 4: تحديد **عدم المطابقة** من خلال فرز الإجراءات التصحيحية، يتم سرد حالات الطوارئ مع الآثار المحتملة على الصحة والسلامة والبيئة، تنفيذ وتوثيق الاستجابات (الإجراءات وردود الفعل) لحالات الطوارئ.

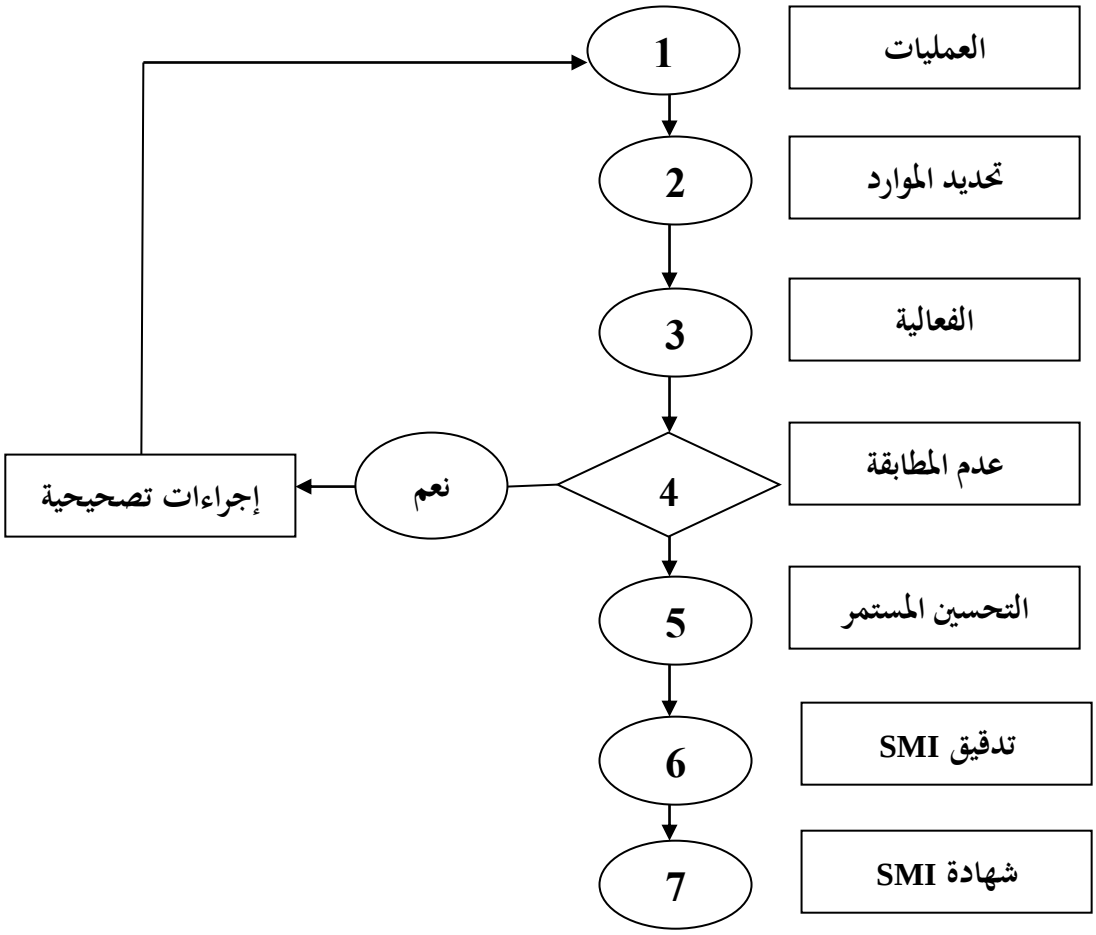
الخطوة 5: في هذه المرحلة يتم تحديد أدوات ومجالات تطبيق **عملية التحسين المستمر**، يتم ملء جدول يجمع التكاليف الرئيسية للحصول على الجودة من قبل الأشخاص الذين لديهم الأرقام، يتم تحديد المخاطر، يتم التخطيط للإجراءات ويتم العثور على فرص للتحسين، يتم تأسيس نهج لمنع عدم المطابقة والقضاء على الأسباب، يتم تخطيط وتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالمخاطر والجوانب البيئية الهامة، يتم إنجاز المراقبة التنظيمية، يتم تأسيس الاتصالات الداخلية والخارجية وإضفاء الطابع الرسمي عليها.

الخطوة 6: في هذه المرحلة يتم إجراء **التدقيق على نظام الإدارة المندمج (SMI)**، يتم التحقق من المعلومات الموثقة والموافقة عليها من قبل الأشخاص المناسبين، تقيم مراجعة الإدارة والامتثال للمتطلبات السارية، الانتهاء من سياسة (QSE) وأهدافها، وفي هذه الخطوة أيضا يستطيع مدير (QSE) من شركة أخرى أو خبير استشاري تقديم ملاحظات واقتراحات وتوصيات قيمة.

الخطوة 7: في هذه المرحلة عندما يتم تنفيذ النظام بشكل صحيح ومحترم، تصدر **شهادة أنظمة الإدارة المندمجة (SMI)** من قبل وكالة خارجية.

ويمكن أن نلخص هذه الخطوات في الشكل الموالي:

شكل رقم (3-5): متطلبات إنشاء وتنفيذ وظيفة أنظمة الإدارية المندمجة



Source: PQB E 19V15 S, **Préparation à un système de management intégré QSE**, P08-09, https://www.pqb.fr/template/userfiles/PQBE19V15S36pp.pdf, le : 31/03/2018.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أنه لتنفيذ تطبيق وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات الاقتصادية لابد من توفير مجموعة من المتطلبات كتحديد العمليات والتفاعلات والمسؤوليات وتوفير الموارد اللازمة لذلك، بالإضافة إلى إتباع مجموعة من المراحل المذكورة أعلاه.

المبحث الثاني: العوامل، المعايير وفعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها

سوف يقدم هذا المبحث أهم العوامل المؤثرة في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة من أجل تحقيق استدامتها، بالإضافة إلى التطرق إلى المعايير المعتمدة من طرف المؤسسات لتحقيق الاستدامة من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة والتي تسمح بفهم وترتيب الأنشطة المختلفة لها، ثم تناولنا في المطلب الثالث المراحل والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات لتحقيق نظام مندمج مستدام دو كفاءة وفعالية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها

تحقيق تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة يتغير من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب واقعها، ظروفها، نشاطها ومختلف العوامل المحيطة بها، فتوجد عوامل داخلية وأخرى خارجية تحدد الشروط الشكلية لأنظمة الإدارة المندمجة، وهي موضحة في النقاط التالية:

1. **العوامل الداخلية**: وهي مجموع الخصائص المتعلقة بالمؤسسة التي تؤثر في كيفية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وتتمثل فيما يلي[1]:

أ. **قطاع النشاط**: وهو الذي يدفع المؤسسة إلى تبني بعض الممارسات التي تعتبر أولوية بالنسبة لها، فنجد على سبيل المثال أنه غالبا ما تضغط النقابات على المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الكيماوية بتبني أنظمة إدارية خاصة بالمحافظة على البيئة وسلامة العمال كأولوية أولى في أنظمتها الإدارية.

ب. **أقدمية الاندماج**: إن أقدمية الأنظمة الإدارية الموضوعة بالنسبة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية مهمة للغاية، فدرجة صعوبة وضع نظام الإدارة المندمجة يمكن أن يعتمد بشكل كبير على الأنظمة الموجودة والموضوعة من قبل في المؤسسة فأول نظام يوضع في المؤسسة يحدد بدرجة كبيرة طبيعة نظام الإدارة المندمجة، فنجد على سبيل المثال (Karapetrovice Et Wilborn) اقتراحا أنه يكون من السهل وضع نظام الإدارة المندمجة إذا ما تم البدء أولا بنظام إدارة الجودة، لأن أنظمة الجودة تعتبر سباقة وأساسا للأنظمة الأخرى.

ج. **طبيعة مسؤولي الإدارة المندمجة**: يمكن أن تؤثر طبيعة المسؤول على نمط نظام الإدارة المدمجة، إذ أن ميولاته نحو جانب من جوانب الإدارة المندمجة يمكن أن يحدد طبيعة تنفيذ الجوانب الأخرى لها، فنجد على سبيل المثال المسؤول الذي يميل نحو الإدارة البيئية يهتم أكثر بالجوانب القانونية وهذا يؤثر مثلا على أنظمة الجودة التي تركز أكثر على إشباع حاجات ورغبات الزبون أكثر من الجوانب القانونية الموجودة.

[1] - Charefeddine MOUMEN, Mohamed KNOUCH, **An Overview of The Methods for The Integration of Management Systems with Examples for International Companies**, op.cit, P 87.

د. التزام الإدارة: يمكن ترجمة مستوى التزام الإدارة من خلال الوسائل والموارد الموضوعة من أجل نظام الإدارة المندمجة وكذلك الثقافة الداخلية التي تخلفها، إذ يمكن ملاحظة نقص التزام الإدارة مثلا من خلال مستوى تحفيز ومشاركة العمال في هذا الإطار.

هـ. الموارد البشرية: إن أهمية الموارد البشرية لا يمكن فقط في وضع نظام الإدارة المندمجة، بل أيضا في تنفيذه والحفاظ عليه، فكفاءة العمال في هذا الأساس تساهم في تحديد كيفية سير النظام وأيضا في تفادي الصراعات الداخلية خاصة تلك الموجودة بين المجموعات والأنظمة.

2. العوامل الخارجية: وهي تلك العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، بل فقط التكيف والتعامل معها، ويمكن تلخيصها في الآتي[1]:

أ. البلد الذي تنشط فيه المؤسسة: إذ تختلف من بلد إلى آخر طبيعة تنفيذ نظام الإدارة المندمجة، فنجد مثلا هناك بعض البلدان التي طورت نماذج خاصة بها للإدارة المندمجة كأستراليا (GLOBAL SAl 1990) والدنمارك (AE NOR 2005) واسبانيا (DS 2005).

ب. الإرشادات التقنية: وهي تعتبر أهم عامل في العوامل الخارجية، فهناك العديد من الصعوبات المتعلقة بوضع وتنفيذ وتقييم الإدارة المندمجة من طرف المؤسسات فيما يتعلق بالوثائق وكيفية التطبيق الخاص بكل مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو على حسب القطاع الذي تنشط فيه وهو ما يجعل المؤسسات تطلب الدعم المستمر من الهيئات تكون مختصة في جانب واحد أو اثنين فقط من هذه الأنظمة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية) حيث أننا لا نجد أن هذه الهيئات تقدم الإرشادات التقنية الخاصة بدمج هده الأنظمة، لكن حاليا بدأت تظهر الهيئات التي تقدم الدعم التقني في عملية دمج هذه الأنظمة.

ج. الثقافة: تعتبر الثقافة عاملا داخليا (ثقافة المؤسسة) أو خارجيا (الثقافة الوطنية)، إذ توجد علاقة وطيدة بين الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة لأنه لا يمكن للمؤسسات أن تطور ثقافة تنظيمية تختلف بشكل كبير عن تلك الغالبة في البلد الذي تنشط فيه. إن هذا التحول الثقافي له أهمية كبيرة خاصة عند النظر إلى القيم الأساسية لنظام الإدارة في إشباع الزبائن، التزام الإدارة، إشراك العمال، التحسين المستمر، الصحة والسلامة، الاهتمام بالمسؤوليات الاجتماعية وغيرها من القيم الأخرى، لذلك ولنجاح نظام الإدارة المندمجة تعتبر محاذاة هذه القيم مع ثقافة المؤسسة أمرا ضروريا والذي يمكن اعتباره أمرا صعبا نوعا ما نتيجة للمدة الزمنية التي يمكن أن تأخذها هذه العملية من أجل إرساء هذه القيم في ثقافة المؤسسة.

[1]- Charefeddine MOUMEN, Mohamed KNOUCH, **An Overview of The Methods for The Integration of Management Systems with Examples for International Companies**, op.cit, P 88.

ويمكن أيضا ذكر بعض العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في طبيعة وشكل نظام الإدارة المدمجة كسياسة المؤسسة، النمط أو الأسلوب الإداري (فوق، تحت، بيروقراطي...الخ)، سمعة المؤسسة، مواردها...الخ.

المطلب الثاني: معايير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها

تعتمد أنظمة الإدارة المندمجة على مجموعة من المعايير التي تسمح لها بفهم وترتيب وتنفيذ الأنشطة المختلفة للمؤسسة ووضعها في مجموعة عمليات واضحة تشكل نظاما إداريا موحدا وهذه المعايير هي[1]:

- **معايير الحوكمة والإدارة**: إن الغاية من هذا المعيار هو توحيد ممارسات الفريق الإداري من أجل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة وذلك لتوجيه أنشطتها ومراقبتها وتقديم تقارير هذه الأنشطة لمختلف الأطراف ذات المصلحة وبصفة خاصة للمساهمين والعمال.

- **معايير السوق والزبائن**: إن الغاية من هذا المعيار هو تحديد موقع المؤسسة بالنسبة للسوق والمنافسين وكذلك تحديد علاقتها تجاه الزبائن وذلك من أجل إشراكهم في بعض مبادئ التنمية المستدامة (ليس فقط إشراك الزبائن ولكن حتى باقي المؤسسات الموجودة في القطاع بالاعتماد على مختلف أشكال الاتصال)، فنجد على سبيل المثال بعض المؤسسات الكبرى في التجارة بالتجزئة (ديكاتلون، كارفور....الخ) تضع قواعد للتفاوض وتقييم التنمية المستدامة لبعض مورديها.

- **معايير الصحة والسلامة المهنية في العمل، البيئة وجودة المنتجات والأنظمة**: لقد تم في الفصل السابق ذكر الغاية من المعايير الخاصة بكل نظام منها.

- **المعايير الاقتصادية**: إن الغاية من هذا المعيار هو تحديد الممارسات الموجودة في المؤسسة من أجل ضمان نموها الاقتصادي (تسيير الاستثمارات، الموارد المالية...الخ)، وتعتبر المحاسبة التحليلية كأداة فعالة في اتخاذ القرارات التي تسمح في قيادة المؤسسة وعملياتها وذلك من خلال البحث في تقليص التكاليف والبحث في سبل رفع ربحية المؤسسة، وكذلك وجود العديد من الأدوات الأخرى كالتسيير المالي وطرق البيع التي يمكن استخلاص العديد من المعايير الخاصة بالأداء الاقتصادي.

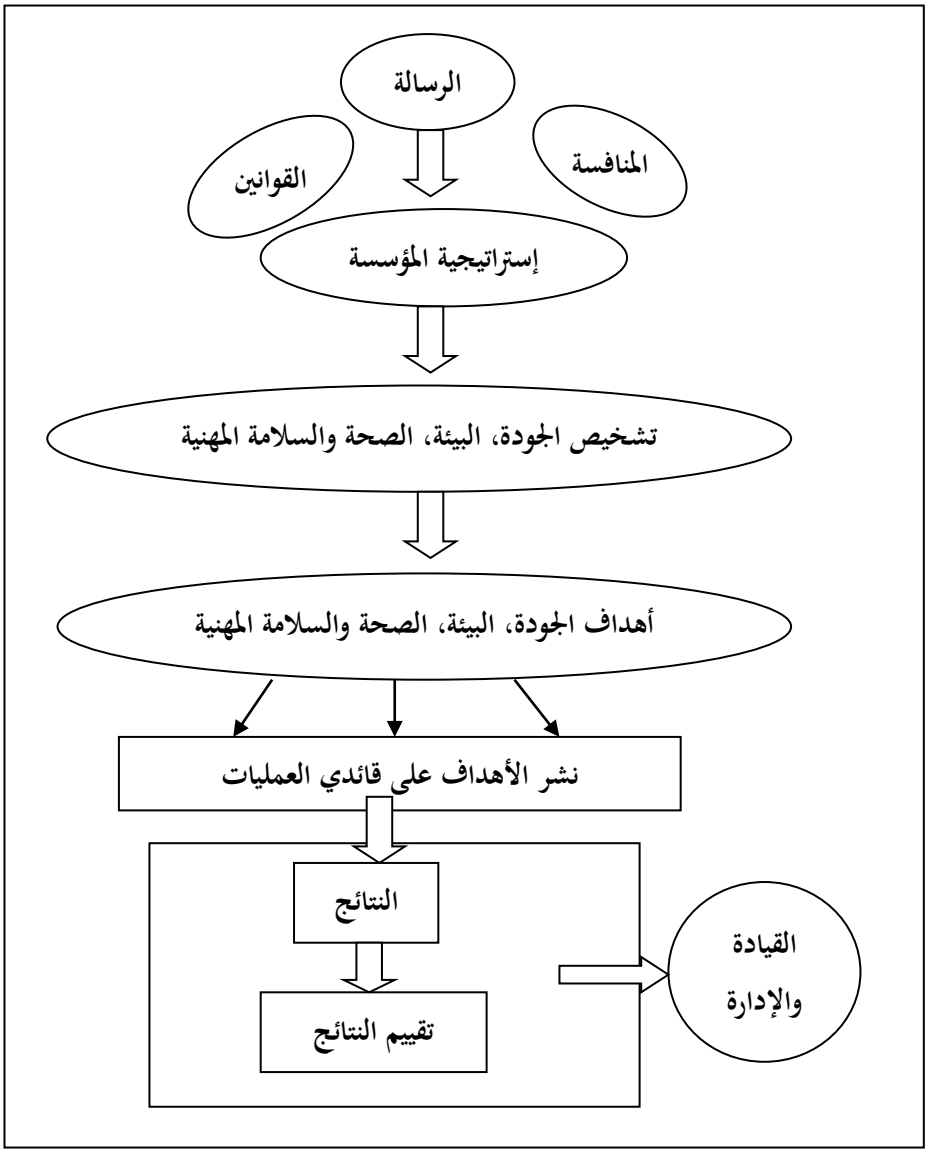
- **المعايير الاجتماعية**: إن الغاية من هذا المعيار هو تحديد ممارسات المؤسسة فيما يخص الحفاظ على الشروط الحسنة للعمل كالحوار الاجتماعي ومشاركة ممثلي العمال في القرارات الحاسمة بالنسبة للمؤسسة وإعطائهم روح المسؤولية وغير ذلك من الأعمال الأخرى الخاصة بتفاعل المؤسسة من أجل تطوير تفاعلها مع الأطراف الأخرى.

[1] - Xavier Michel et Patrice cavaillé, **Management des risques pour un développement durable**, Dunod, Paris, 2009, P 213.

المطلب الثالث: فعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها

يعالج هذا المطلب أهم المراحل والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق نظام مندمج ذو كفاءة وفعالية ومنه تحقيق الاستدامة فيها، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): فعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, Éditions d'organisation, Paris, 2006, P 195.

فمن خلال هذا الشكل يمكننا القول إنه لتحقيق المراحل المذكورة أعلاه يجب طرح التساؤلات التالية:

أ. هل يعتبر الزبائن، الأفراد (العمال) والبيئة من الاهتمامات اليومية للمدراء؟ فالاهتمام بهذه الأطراف ليس فقط عبارة عن فلسفة مجردة في المؤسسة، بل يجب أن تطبق وتترجم يوميا باستعمال مؤشرات، لوائح، ومفاهيم عبر كامل المؤسسة خاصة عند وضع الأهداف أو وضع استثمار...الخ.

ب. هل تعبر سياسة أنظمة الإدارة المندمجة كمحرك لنجاح المؤسسة مجسدة في رؤية الإدارة العليا؟ إذ يجب أن تكون أنظمة الإدارة المندمجة ترتكز على الارتباط الموجود بين سياسة النظام الإداري وإستراتيجية المؤسسة، بمعنى أن يكون داخلا في رؤية، رسالة وقيم المؤسسة ويقاد على أساسها هذا النظام في لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العليا.

ج. هل سياسة أنظمة الإدارة المندمجة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأطراف ذات المصلحة، اليقظة القانونية، تحليل السياق التنافسي للقطاع؟ فيعد اعتبار هذه المتطلبات لازما عند صياغة سياسة أنظمة الإدارة المندمجة وأيضا كيفية إشباعهم وهذا في الإطار القانوني المتعلق بها وبوضع السياسيات اللازمة للاتصال مع هذه الأطراف.

د. هل الأهداف المتعلقة بالتحسين متجانسة فيما بينها وبين سياسة أنظمة الإدارة المندمجة؟ وهذا يعتبر أساس نجاحها إذا كان مشروع الإدارة المندمجة طموحا ويؤخذ كأنه عنصرا فاعلا في المؤسسة وتنافسيتها. لذلك على مسؤول الأنظمة أن يساهم مع الإدارة العليا في تحديد أهدافه العامة بالاعتماد على البيانات الداخلية والخارجية كدراسة السوق.

هـ. هل يوجد هناك ترابط بين السياسة والقرارات اليومية للمدراء؟ فعادة ما يتم تحديد الأهداف السنوية بالاعتماد على السياسة الموضوعة، لكن هذا لا يكفي في الحياة اليومية للمؤسسة، إذ يجب المتابعة المستمرة لسياسة أنظمة الإدارة المندمجة خاصة من قبل المدراء الذين يتخذون القرارات، لأنها هي التي تعكس بصفة واضحة هذه السياسة.

و. هل يتم دراسة القيمة المضافة لكل عملية وكل نشاط؟ وهذا بمعنى التركيز على مساهمة كل عملية في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة ومدى تأثيرها على تنفيذ الإستراتيجية، ثم الاهتمام بكل نشاط داخل كل عملية ومدى مساهمته في تحقيق غايتها.

ز. هل يتم قياس كفاءة العمليات؟ وهذا يكون بتحليل تكاليف اللاجودة، الالتزام بالميزانيات الموضوعة، تحليل كل نشاط وتكلفته...الخ.

ح. هل قائدي العمليات فعلا يهتمون بأداء أنظمة الإدارة المندمجة؟ بمعنى تحقيق القيادة المتوازنة لكل المؤشرات (النتائج والتكاليف).

ط. هل يتم تقييم أداء كل فرد وكل مجموعة في دورها في المساهمة في نتائج أنظمة الإدارة المندمجة؟ يجب على الإدارة العليا أن تقوم بتقييم كل المساهمين في النظام ونتائجهم على مستوى الإدارة المندمجة من أجل إشراكهم في نجاح النظام.

من خلال هذه النقاط يمكننا القول بأنه ومن أجل نظام إداري يحقق فعالية وكفاءة كبيرة يجب أن يكون هناك مدراء يدركون أهمية النظام وكيفية إدارته، وما هي القيم والمبادئ التي يقوم عليها، كذلك معرفة القيمة المضافة وكيفية التحكم فيها لكل عملية ونشاط، وما هي الأساليب والأسس لتقييم النظام ومن هم الأطراف الفاعلة فيه وكذا الأطراف ذات المصلحة الخاصة به.

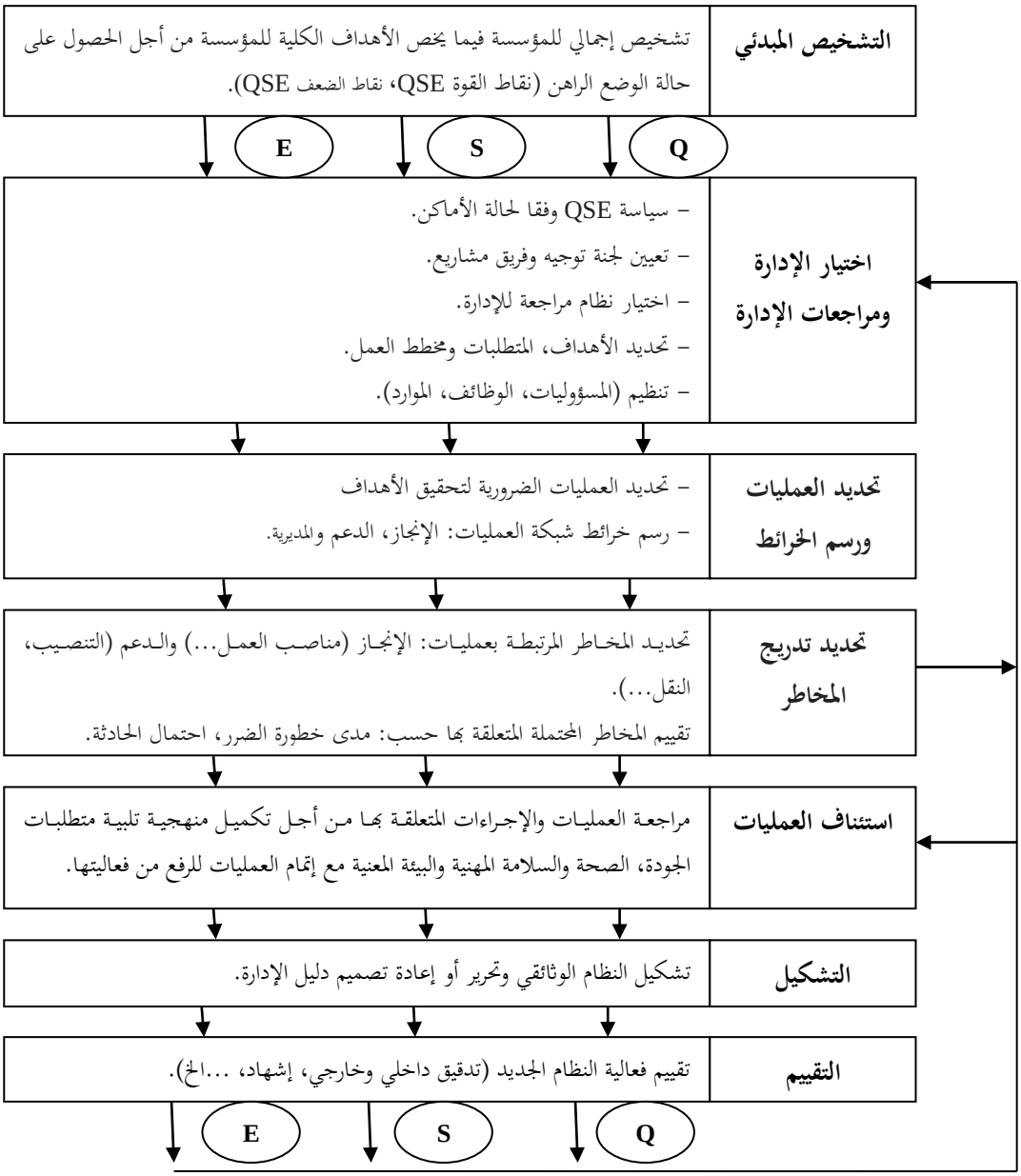
المبحث الثالث: مسارات معالجة عناصر أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها

سوف نجيب في هذا المبحث على مجموعة من التساؤلات التي تخص كيفية معالجة عناصر نظام الإدارة المندمجة في أية مؤسسة، فعلى سبيل المثال: ما هي سياسة الإدارة نحو الإدارة المندمجة، ما هي الأهداف المرجوة، ما هي المرجعية الواجب احترامها، ما هي التدابير الواجب اتخاذها للتنفيذ، التحكم وتحسين العمليات الضرورية.. الخ.

المطلب الأول: مسار مسؤولية الإدارة لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

ينبغي أن تتولى الإدارة العليا المسؤوليات الرئيسية لعملية التكامل أو الاندماج، وعموما يتضمن منهج بناء نظام الإدارة المندمج الخطوات التخطيطية المبينة بالشكل الموالي:

شكل رقم (3-7): المراحل الرئيسية لعملية بناء نظام الإدارة المندمج



Source: Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, Edition AFNOR, Paris, 2009, P 184.

وفيما يلي شرح مفصل لهذا الشكل:

1. التشخيص المبدئي وحالة الوضع الراهن: تتمثل المرحلة الأولى الخاصة بمبادرة الإدارة المندمجة (المتكاملة) في إجراء تشخيص للحصول على الحالة الراهنة من خلال تسليط الضوء على العراقيل (متطلبات الزبون، التنظيم وما إلى ذلك)، نقاط القوة ونقاط الضعف وأسبابها، وكذلك من خلال عناصر يمكن ملاحظتها، لصياغة أهداف الجودة، السلامة والبيئة، ويمكن القيام بهذا التشخيص من طرف عضو أو أكثر من المديرية بمساعدة خبير خارجي، بحيث يجب أن يوضح هذا التشخيص الجوانب التنظيمية، التقنية، الاجتماعية، الأخلاقية والمالية، بالنظر إلى أهداف المؤسسة والمتعلقة بـ (QHSE) كما يوضحها الجدول رقم (3-2)، ويمكن أيضا أن يشمل تحديدا أولي للمخاطر المحتملة: البشرية، المادية والمالية وتقييم معمق من خلال تحديد العمليات.

جدول رقم (3-2): مقارنة مجالات التطبيق وأهداف التشخيص جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية

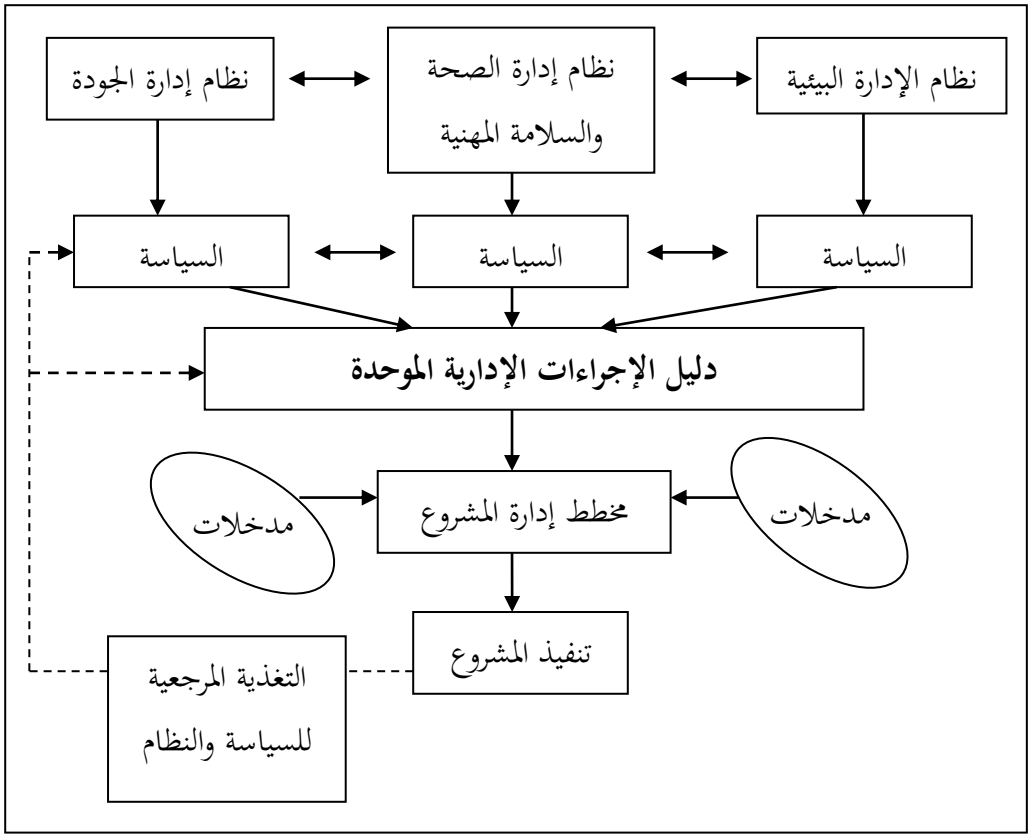
Type de démarche نوع المنهج		Objectif الأهداف
Q	تشخيص الجودة Diagnostic Qualité	– تحديد نقاط القوة والضعف. – المقارنة مع المنافسين.
E	المراجعة البيئية الأولية Revue environnementale initiale	– تحديد وتعريف المظاهر البيئية. – قياس النتائج مقارنة بالفرص والإمكانيات.
S	الانتقال إلى المراجعة الأولية	– تحديد المخاطر. – تحليل وتصنيف الأخطار.

Source: Genipro Canada, **Systèmes de management intégrés**, Alger, Organisé le 12 au 13 Octobre 2004, P19.

2. إعادة صياغة سياسة أنظمة الإدارة المندمجة: عادة فإن نظام إدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية يكون مهيكلا بطريقة عمودية أين يكون كل نظام منفصلا عن الآخر ويعمل بطريقة متوازية ولا يوجد لمشاركة نظام المعلومات فيما بينها، لكن في حقيقة الأمر يمكن هيكلة هذه الأنظمة بصفة أفقية (أنظر الشكل رقم: 3-8) تسمح بمشارك سياسات هذه الأنظمة بطريقة متناسقة دون المساس بخاصية كل نظام إذ تسمح هذه المشاركة بتكوين دليل للإجراءات موحد يسهل في تنفيذ مخطط إدارة مشروع المؤسسة الذي يسمح بترجمة هذه السياسات إلى إدارة عملية للإجراءات والتعليمات[1].

[1]- Alan Griffith, **Integrated Management Systems for Enhancing Project Quality**, Op.cit, P 30.

الشكل رقم (3-8): السياسة في أنظمة الإدارة المندمجة



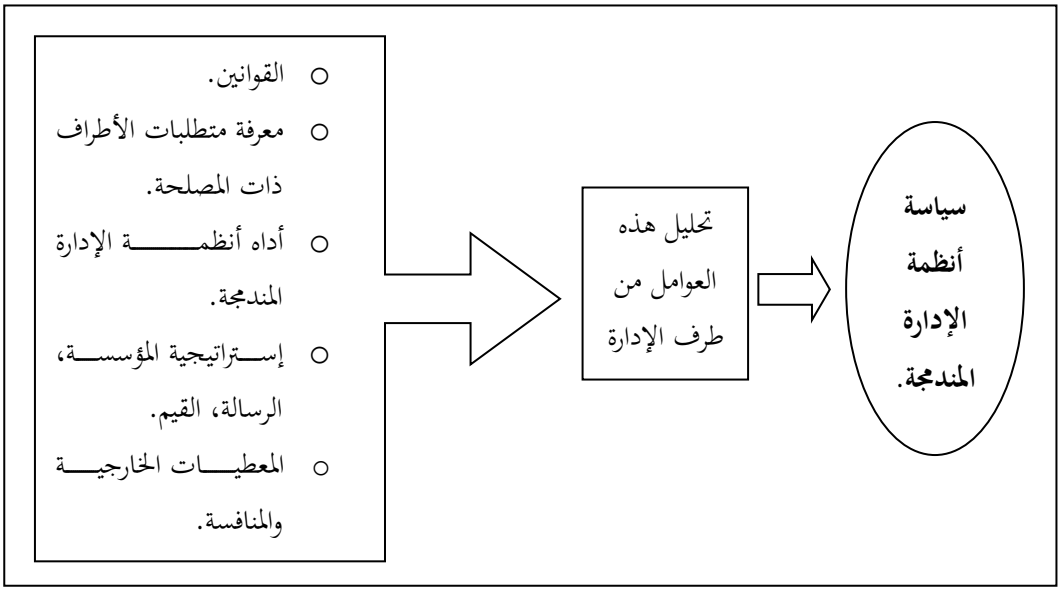
Source: Alan Griffith, **Integrated Management Systems for Enhancing Project Quality**, Safety and Environment, International Journal of Construction Management, vol 2, N 1, 2002, P 30.

فإن سياسة أنظمة الإدارة المندمجة ليس لها قيمة إلا إذا كانت تسمح بإعطاء صورة واضحة عن سيرورة هذه الأخيرة والتي يجب أن تكون في قلب اهتمامات الهيئة العليا للإدارة، لا يعتبر هذا كاستفاء لمتطلبات معينة ولكنها عمل تفكيري وتحليلي يسمح بتحديد قناعات وتوجهات المؤسسة فيما يخص الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وهذا بصفة مندمجة. إن صياغة السياسة يكون من طرف عملية الإدارة العليا، لذلك فهي تحتاج إلى إستراتيجية شاملة تتضمن نتائج فحص متطلبات الأطراف ذات المصلحة، نتائج الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية (إشباع الزبون، الأداء البيئي والأمني)، نتائج تحليل المخاطر المحتملة الخاصة بكل نظام ملخص عن شكاوى الأطراف ذات المصلحة[1].

ويمكن تلخيص هذه العناصر التي تصوغ سياسة أنظمة الإدارة المندمجة في الشكل التالي:

[1]- Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Op.cit, P 135.

الشكل رقم (3-9): عناصر صياغة سياسة أنظمة الإدارة المندمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, Éditions d'organisation, Paris, 2006, P 124.

فعليه من الجانب الرسمي فإنه يفضل تحرير نص واضح ودقيق وسهل الفهم، هذا النص يذكر المبادئ الأساسية التي تقوم على قيم المؤسسة والتي يجب أن تساهم في تحسين صورتها، من جانب آخر فإن هذا النص يعتبر كوسيلة لتوجيه العمال والطاقات من أجل نجاح مشروع المؤسسة.

3. اختيار نوع من التكامل: نميز ثلاثة أنواع من التكامل وهي[1]:

- **سياسة التكامل التدريجي**: إنها السياسة الأكثر شيوعا للمجموعات الصناعية ذات القطاعات المتمايزة بحيث تقوم المؤسسة ببناء نظام سلامة أو بيئة بالموازاة مع نظام إدارة الجودة الموجود.

- **سياسة التكامل الجزئي**: تتبنى المؤسسة سياسات مختلفة (Q) و(E -S) أو (S-Q) و(E)، ولكن بالارتكاز على عدد من الإجراءات ووثائق عمل المشتركة أو سياسة متكاملة (QHSE) تقتصر على بعض المواقع أو القطاعات الصناعية.

- **سياسة التكامل الكلي**: سياسة تهدف إلى تكامل (QHSE) على جميع المستويات والقطاعات، ولكنها محدودة بالاستجابة لمتطلبات الزبائن وللمتطلبات القانونية أو سياسة تهدف إلى تكامل (QHSE) على جميع المستويات بما في ذلك التميز من خلال إشراك جميع الموظفين في أهداف الوقاية والسيطرة على جميع المخاطر الداخلية والخارجية.

4. تحديد نطاق التطبيق وتعيين لجنة التوجيه: ينبغي أن تحدد مديرية المؤسسة بالضبط وفي البداية نطاق تطبيق نظام إدارتها المندمج (المتكامل): المنتجات، الخدمات المعنية، المناطق الجغرافية والمؤسسات، الخ، وتحدد أيضا على أي نوع

[1] - Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, P 186.

من الأنشطة يطبق النظام، مثلا فيما يخص الإنشاءات الجديدة، التكتلات، اكتساب .. الخ، بالإضافة إلى تعيين لجنة توجيه ففي حالة عملية وضع نظام إدارة جديد، فإن رئيس الهيئة غالبا ما يعين في البداية لجنة توجيه تتألف من عضو أو عدة أعضاء من لجنة المديرية والمساعدين، وتشارك هذه اللجنة في تحديد الأهداف وفي وضع خطة العمل الأولى، وتجتمع دوريا لرصد وضع النظام وإعادة توجيه خطة العمل.

5. صياغة الأهداف ومخططات التنفيذ: كباقي الأنظمة الأخرى فإن أنظمة الإدارة المندمجة تصاغ أهداف محددة خاصة بسياسة الأنظمة، مقاسه وطموحه لكي تكون محفزة وواقعية ويمكن تنفيذها في زمن محدد، ومن أمثلة الأهداف المصاغة نذكر ما يلي[1]:

- **مستوى إشباع ووفاء الزبائن مثل:** (نسبة الزبائن الذين اقترحوا المؤسسة لزبائن آخرين، نسبة إشباع الزبائن، نسبة الخدمة المقدمة، نسبة الشكاوى المقدمة، نسبة تطور تشكيلة المنتجات.... الخ).
- **مستوى صحة وسلامة عمال المؤسسة مثل:** (عدد حوادث العمل، عدد ساعات التوقف عن العمل، تكاليف الحوادث، عدد المخاطر الحرجة....الخ).
- **الأداء البيئي مثل:** (استهلاك الطاقة، حجم النفايات، التدابير المأخوذة من أجل حماية البيئة، عدد ونسبة التأثيرات البيئية والتحكم فيها.....الخ).
- **مستوى المطابقة مع القوانين مثل:** (عدد الفروقات المكتشفة خلال المراجعات، عدد الأوامر والملاحظات الرسمية الآتية من الهيئات الحكومية ...الخ).

فإن هذه العناصر المذكورة وغيرها يتم وضعها على شكل مؤشرات في لوحات القيادة لأنظمة الإدارة المندمجة كما ذكرنا سابقا، وهذه المعايير تكون مقاسه بشكل دوري والتي تستعمل في متابعة تطور أنظمة الإدارة المندمجة والتنبيه في حالة الوصول إلى النقاط الحرجة الموضوعة مسبقا في لوحات القيادة، عند هذه الحالات يتم اتخاذ إجراءات وقائية وتصحيحية تلقائيا من طرف أنظمة الإدارة المندمجة، وفي حالة تحقيق الأهداف المرجوة تتخذ تدابير التحسين المستمر.

6. التزام المديرية: التزام المديرية هو شرط مشترك للمعايير(ISO 9000،ISO 14000 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، فهذا الالتزام الشكلي لتطبيق السياسة المحددة وتحقيق الأهداف الموافقة هو أمر ضروري للغاية فهو يترجم إشراك المديرية العامة في نهج إداري، وفي حالة سياسة متكاملة (جودة، سلامة وبيئة) فيجب أن يكون التزام الإدارة لهذه السياسة نقطة انطلاق لعملية التكامل.

[1] - Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Op.cit, PP 137-138.

7. التنظيم: تتحدد هذه الخطوة من خلال[1]:

- **تنظيم المسؤوليات**: بغض النظر عن السياسة المعتمدة، سواء من حيث الجودة والسلامة والبيئة، فإن مهمات ومسؤوليات وسلطة أولئك الذين تؤثر أنشطتهم على تحقيق النتائج المتوقعة ينبغي أن تكون مناسبة. وللتأكيد على شرط اشتراك للمعايير الثلاثة ببساطة وفعالية يجب حيازة رسم أو مخطط بياني محين يسمح بتلخيص وتفسير التنظيم وتشغيل المؤسسة، وكذلك يجب التمييز على هذا الرسم البياني بين الروابط التسلسلية (روابط السلطة على الموظفين) والروابط الوظيفية (روابط غير تسلسلية متعلقة بوظائف محددة جيدا)؛ هذه الأخيرة جد ضرورية لوصف علاقات الاتصال أو التفاعل الخاص بـ (QHSE)، بالإضافة إلى الحفاظ على تحيين تحديد الوظائف المكملة لجوانب (QHSE)، عن طريق ضبط المسؤوليات اتجاه الوقاية من المخاطر والدور المؤدى في حالة طوارئ.

- **تنظيم وظائف الجودة، السلامة والبيئة**: من المهم أن يتم نقل سياسة وأهداف (QHSE) إلى مختلف المستويات التسلسلية المناسبة وأن تكون الأعمال المتعلقة بها متحركة ومراقبة وتحكمها وظائف مستقلة عن خطوط التشغيل، ولكن مرتبطة بالمدير العام، فاعتمادا على أهمية الشركة ووفقا لسياستها في (QHSE) وتنوعها يتم وضع قطاعات بأنواع مختلفة من مديري (QHSE) في علاقة هرمية مع المديرية وضمن علاقة وظيفية مع الجهات الفاعلة في العمليات، وكثيرا ما يتم توفير العلاقة الوظيفية مع الموظفين التشغيليين من خلال وسيط مرسل (QHSE).

- **تنظيم الوسائل**: يتعين بالإضافة إلى الوسائل المادية والبشرية المؤهلة لحسن تنفيذ المهام، الوسائل التي لها تأثير على حماية البيئة والسلامة المهنية مثل: وسائل الوقاية، الخدمات المتخصصة (قياس التدفقات، تحليل النفايات، ....الخ)، وسائل متخصصة في تكوين الموظفين.

- **تنظيم الاتصال**: إن الاتصال عبارة عن نشاط إداري يختص بـ: إخبار الموظفين بالمتطلبات القانونية وغيرها من الطلبات الخارجية المتعلقة بها، ضمان الاتصال الداخلي والخارجي (مع الجمهور ومع السلطات)، إبقاء الموظفين على علم بالنتائج المحصلة فيما يتعلق بالمحيط والسلامة والجودة والتواصل مع الزبون تحت زاوية نظام الإدارة، فجميع هذه المتطلبات متوافقة ومتكاملة يمكنها أن تدمج ضمن أهداف عملية مشتركة. ومن بين وسائل الاتصال التي تعتمد عليها أنظمة الإدارة المندمجة نذكر ما يلي[2]:

أ. دليل أنظمة الإدارة المندمجة: وهو يسمح بنشر سياسة هذه الأخيرة ويصف التزاماتها.

ب. الدفاتر اليومية للمؤسسة: وهي تسمح بنشر نتائج أنظمة الإدارة المندمجة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، كما تشرح مختلف مشاريع المؤسسة للعمال باقتراح آرائهم حول هذه الأنظمة الإدارية (التجارب،

[1] - Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, P 192.
[2] - Ibid., P 193.

النجاحات، الصعوبات، الأفكار...الخ)، ويمكن نشر هذه الدفاتر إلى مختلف الشركاء الاجتماعيون، المساهمون، الموردون، السلطات....الخ.

ج. دفتر الاستقبال: ويكون موجها إلى العمال الجدد بغاية شرح أنظمة الإدارة المندمجة، إذ يحتوي على إعطاء نظرة حول طبيعة العمل، الأخطار المحتملة، والتعليمات التي يجب احترامها فيما يخص البيئة والصحة والسلامة المهنية، كما يمكن أن يوجه هذا الدفتر بصفة ملخصة إلى الزوار الوافدين للمؤسسة.

د. لوحات القيادة: وهي تسمح بنشر النتائج وتبين مدى استيفاء المؤسسة بالتزاماتها، فهي الأداة الفعالة في كيفية قراءة أداة المؤسسة من جميع جوانبه.

هـ. التظاهرات: وتكون منظمة من طرف المؤسسة بغاية تحسين صورتها وخلق الحركية بين عمالها، هذه التظاهرات يمكن أن تكون داخلية أو خارجية كأيام مفتوحة للزبائن والمجتمع ككل، زيارات للمؤسسات بغاية المقارنة المرجعية، أيام تكوينية.....الخ.

و. الاجتماعات: وتشمل الاجتماعات الرسمية بين قادة العمليات، مسؤولي المصالح والمديريات وتكون الغاية منها طرح مختلف التحديات والنتائج والأهداف المتعلقة بالمؤسسة وكيفية رسم أبعاد جديدة للتحسين.

ز. التقارير السنوية: وهي التقارير التي تحررها المؤسسة سنويا عن نشاطها من أجل إعطاء نظرة شاملة عن أهدافها والتزاماتها، هذه التقارير منها ما هو التزام قانوني تجاه مصالح معينة ومنها ما هو اختياري تنشره المؤسسة للأطراف ذات المصلحة.

8. الموارد البشرية: في إدارة الجودة تتمثل إحدى مسؤوليات الإدارة في تحديد الاحتياجات في التكوين والتأهيل، وهذا هو العامل الأساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد على الوعي والتحفيز من الموظفين من أعلى إلى أسفل التسلسل الهرمي، وهو أيضا وعي بجميع المستويات والوظائف المطلوبة من خلال معيار (ISO14001)، بالإضافة إلى صياغة متطلبات مماثلة في مواصفات (OHSAS18001) أو (ISO 45001)، وبالتالي فإن التكامل في مجال الموارد البشرية لا يمثل مشكلة، فحتى الإجراءات يمكن تطبيقها على تحديد الاحتياجات التدريبية والتوعية والتدريب على الجودة والسلامة المهنية وحماية البيئة. وإن الشركات التي لديها بالفعل سياسة إدارة الجودة الشاملة تكون أفضل استعدادا لذلك.

9. التخطيط: عادة ما تبنت المعايير الثلاثة هيكل (PDCA) لأن المتطلبات المتعلقة بالتخطيط جد متشابهة وهي كما يلي[1]:

[1] - Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, P 196-200.

- **التخطيط من أجل الجودة**: نميز في هذا المجال: التخطيط ذو الطابع الاستراتيجي (التحضير لتنفيذ سياسة الجودة، تحديد أهداف الجودة)، التخطيط من أجل منتوج أو عملية وأخيرا التخطيط ذو الطابع التشغيلي الذي يتوافق مع أشكال مختلفة من الخطط: خطط تكوين، خطط مراقبة، خطط تدقيق.. الخ، ويمكن أن تشمل مختلف أشكال التخطيط هذه أحكاما لتحسين الجودة.

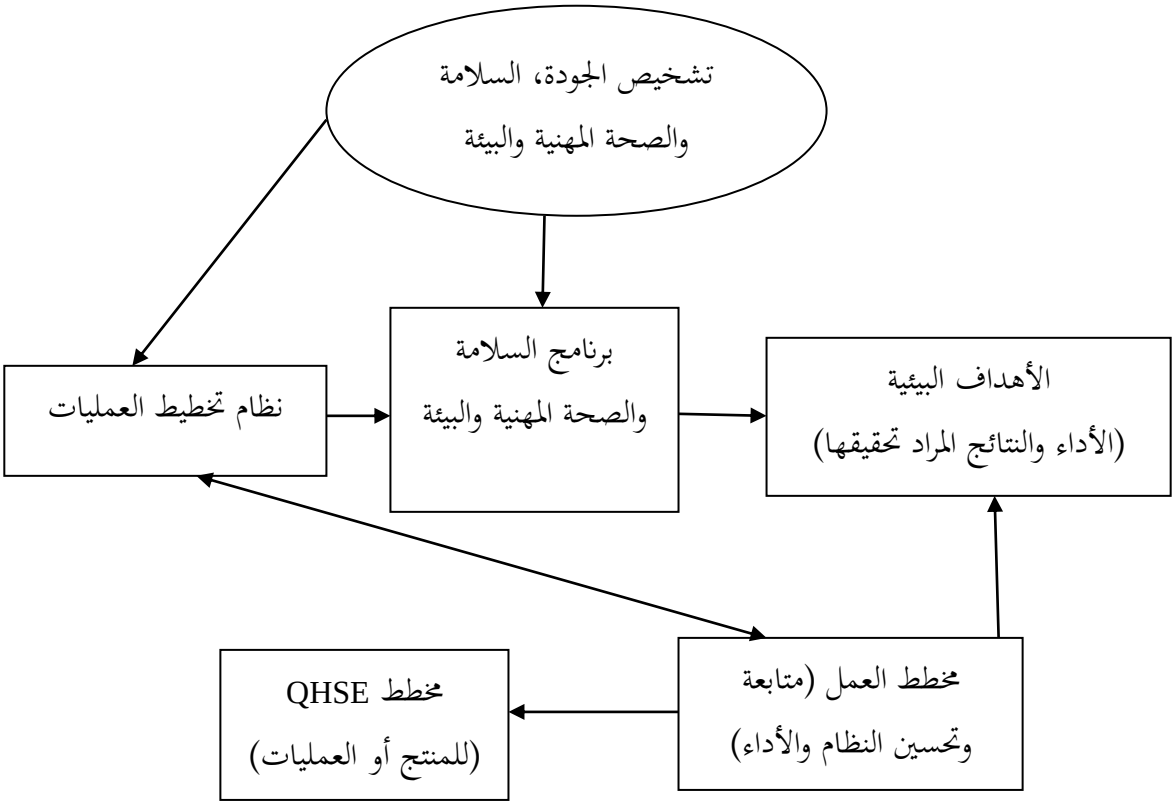
- **التخطيط من أجل الصحة والسلامة في العمل**: تتضمن متطلبات مواصفة (OHSAS18001) ومواصفة (ISO 45001): تحديد المخاطر وتقييم المخاطر ومراقبتها، تحديد المتطلبات القانونية، تحديد الأهداف والحفاظ على تحيين برنامج أو عدة برامج إدارة الصحة والسلامة في العمل.

- **التخطيط البيئي**: متطلبات معيار (ISO 14001) للتخطيط تشمل: تحديد الجوانب البيئية، تحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، إنشاء وصيانة الأهداف والغايات البيئية وإنشاء وصيانة واحد أو أكثر من برامج الإدارة البيئية.

- **التخطيط الإستراتيجي أو التشغيلي المتكامل**: في عملية الإدارة المتكاملة (QHSE) يجب الانطلاق من تشخيص (QHSE)، وعن هذه النتائج تنبثق بالتأكيد عناصر التحديد الأولى والمتمثلة في العمليات الواجب تحديدها، معالجتها وتحسينها؛ الأهداف والبرامج للسلامة والبيئة الواجب وضعها للوصول إلى تحقيقها وخطط (QHSE) الواجب تحريها إن وجدت والتي سيتم وضعها لبعض المشاريع أو المنتجات أو العمليات أو العقود الخاصة.

يتعين أيضا وضع ومنذ بداية العملية مخطط عمل الذي يحدد أهداف وضع عناصر النظام حيز الخدمة بالتفصيل كالتكوين، الاتصال، تنظيم نظام التدقيق، إعادة نظر الإدارة، وضع المؤشرات..الخ، وقد يمكن أيضا أن يأخذ هذا المخطط ذو الطابع الاستراتيجي أو التشغيلي شكل وثيقة متابعة العمليات الجارية واحترام الأهداف، أو شكل مخطط التحسين المستمر. والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (3-10): مثال عن عملية التخطيط المندمج (QHSE)



Source: Collectif, **Qualité, Sécurité Environnement: Construire un système de management intégré**, AFNOR, 2002, P 200.

10. نظام التوثيق (le système Documentation): الوثيقة الأساسية لأنظمة الإدارة المندمجة هي الدليل الذي يصف المعلومات التالية[1]:

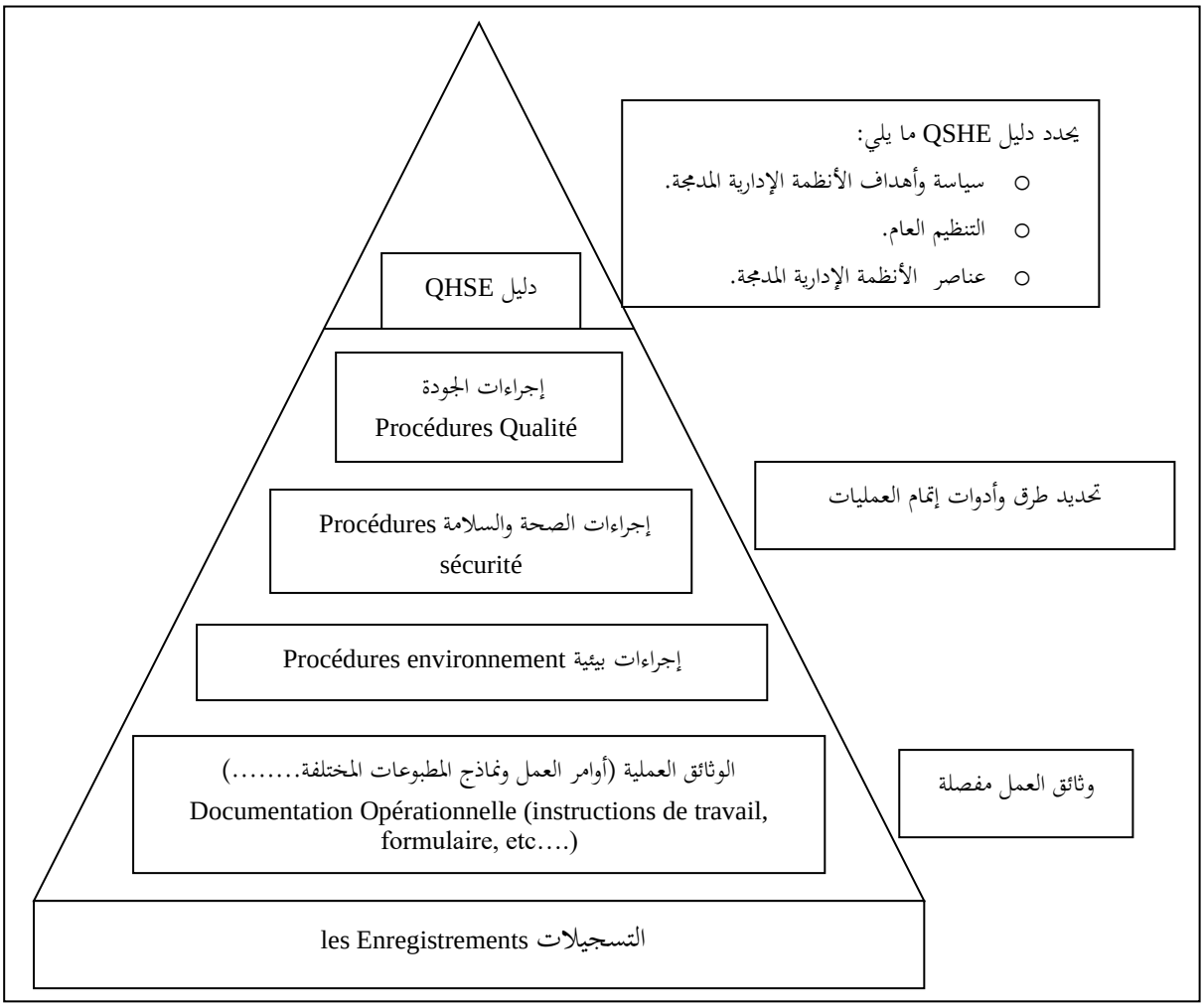
- البيانات الشخصية والمعلومات الأساسية حول إنشاء المؤسسة؛
- رؤية المؤسسة بما في ذلك سياسة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛
- الهيكل التنظيمي للشركة مع تقديم جميع الموظفين الرئيسين بما في ذلك ممثل نظام الإدارة المندمج؛
- نشر ومعرفة السياسة والأهداف؛
- شرح عناصر نظام الإدارة ونشر الوعي بالمسؤوليات على كل المستويات؛
- شرح طرائق العمل، مراقبة وتحسين ما تم فعله والحفاظ على المعارف المكتسبة.

ولكي يكون نظام الإدارة فعالا واقتصاديا يجب بناء نظام وثائقي لها بحيث يكون ضروري وكافي، بمعنى تكييفه لأبعاد المؤسسة لاحتياجاتها ولتعقيد المهام والطرائق المستخدمة، وعليه لإقامة الأنظمة الإدارية المدمجة (جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية)، يتوفر لدينا خيارات لتحرير دليل أو أكثر، في الحقيقة هذا يعتمد على أهمية المؤسسة وتعدد قطاعاتها،

[1]- Jozef Gasparik, **Integrated management system in construction company effective tool of Quality**, environment and safety level improving, Slavak University of Techonlogy, Faculty of civil engineering, an international journal, 2009, P 17.

وسياستها وعليه نقترح دليل هيكل الوثائق للأنظمة الإدارية المدمجة، بحيث يعرض سياسة المؤسسة، الأهداف وعناصر الأنظمة الإدارية المدمجة. والهرم التالي يوضح فلسفة هذا الخيار:

شكل رقم (3-11): هرم دليل هيكل الوثائق يدمج كل من إدارة الجودة، الإدارة البيئية وإدارة الصحة والسلامة المهنية



Source: Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, Edition AFNOR, Paris, 2009, P 233.

إن الأنظمة الإدارية الثلاث لها هيكلة متطابقة على شكل هرمي تبدأ من الدليل الخاص بكل نظام إلى غاية السجلات والتعليمات المختلفة، وهذا ما يسهل توحيد هذه الوثائق في شكل واحد وملخص يجمع الأنظمة إذ يحتفظ في أنظمة الإدارة المندمجة على الهيكلة الهرمية للوثائق لكن مع بعض التعديلات الخاصة بكل عنصر لتشمل توثيق الأنظمة الثلاث، فنجد أن الدليل المتعلق بأنظمة الإدارة المندمجة يحتوي على متطلبات المواصفات الثلاث ويصف كيفية تلبية هذه المتطلبات، أما فيما يخص توثيق العمليات فيكون التعديل على بطاقات العمليات التي تصف عناصر وكيفية إدارة هذه العمليات وكذا التعديل على خريطة العمليات، أيضا فالعناصر المتبقية في هرم الوثائق (الإجراءات، الأنماط التشغيلية، السجلات....الخ) يتم التعديل فيها بما يتوافق مع دليل أنظمة الإدارة المندمجة. ويتم توثيق أنظمة

الإدارة المندمجة وفق ثلاث خطوات أساسية وهي تحديد الوثائق، هيكلتها وتخزينها فتحديد الوثائق يكون بترميز جميع وثائق النظام الموجودة في الهيكل الهرمي للوثائق تعرف بمدونة الوثائق وكذلك تحدد الوثائق الخارجية التي لها أهمية لأنظمة الإدارة المندمجة، أما الخطوة الثانية هيكلة الوثائق فتشمل تنظيم المعلومات وترتيبها وفق أشكال وطرق معينة وكذا معالجتها، هذه الخطوة تساعد على توفير المعلومات بصفة دائمة لسير أنظمة الإدارة المندمجة، وتشمل الخطوة الثالثة تخزين الوثائق والحفاظ على مختلف التسجيلات والوثائق ومدة حفظها، كما يجب التنويه إلى أنه يجب أن تكون هذه التسجيلات والوثائق واضحة وتحت تصرف العمال (باستثناء تلك التي لها الخصوصية السرية).

المطلب الثاني: مسار التحكم في إدارة العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

تتمثل أحد الخطوات الأولى أيضا من عملية بناء أنظمة الإدارة المندمجة في تحديد العمليات الضرورية لبلوغ الأهداف، وتعتبر هذه الخطوة أساسية لأنه على مستوى كل عملية سوف تدمج جوانب كل من (QHSE)، وعليه فإذا نسيت أية عملية مفيدة أو ضرورية فإنه سوف تكون هناك مجازفة بعدم ضمان احترام كافة المتطلبات المحددة في نهاية العملية.

الفرع الأول: توسيع خريطة العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

في أنظمة الإدارة المندمجة يتوسع مفهوم الزبون إلى مختلف الأطراف ذات المصلحة فتصبح العمليات لها هدف تلبية حاجات ورغبات الزبون، ولكن كذلك باقي الأطراف ذات المصلحة من بيئة وحماية للعمال، إذ تصبح مختلف العمليات كعمليات الإدارة، العمليات التشغيلية وعمليات الدعم مقادة من الزوايا المختلفة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية. فإن التعديل على خارطة العمليات ليتوافق مع أنظمة الإدارة المندمجة يكون وفق طبيعة ونشاط المؤسسة، كما قد تكون هناك الحاجة إلى إضافة عمليات جديدة كـ[1]:

أ. **عملية إدارة النفايات**: وهي تسمح بالتعامل مع نفايات العمليات التشغيلية (أو عمليات الدعم) ومحاولة إنقاص تأثيرها بما يتوافق والقوانين، هذه النفايات (المنتجات غير الإدارية للمؤسسة) قد تكون سائلة، صلبة أو غازية، كما يمكن أيضا إدارتها بخلق العديد من العمليات المتناسقة فيما بينها.

ب. **عملية تحليل المخاطر**: وهي العمليات التي تسمح بالتحديد الشامل لمخاطر (QHSE) وقياس هذه المخاطر ووضع الإجراءات الوقائية والتحكم فيها، هذا التحليل يكون كمدخلات لعمليات الإدارة.

ج. **عملية الاتصال**: وهي العملية التي تحدد وترسم وتنشر الاتصال بين الأطراف ذات المصلحة، كما تتعلق أيضا بالتحكم بطرق الاتصال في حالة وقوع الأزمات.

[1]- Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, op.cit, P 122.

د. عملية اليقظة القانونية: وهي تسمح بضمان التحديد الكلي بالقوائم والمتطلبات القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة وكيفية تطبيقها.

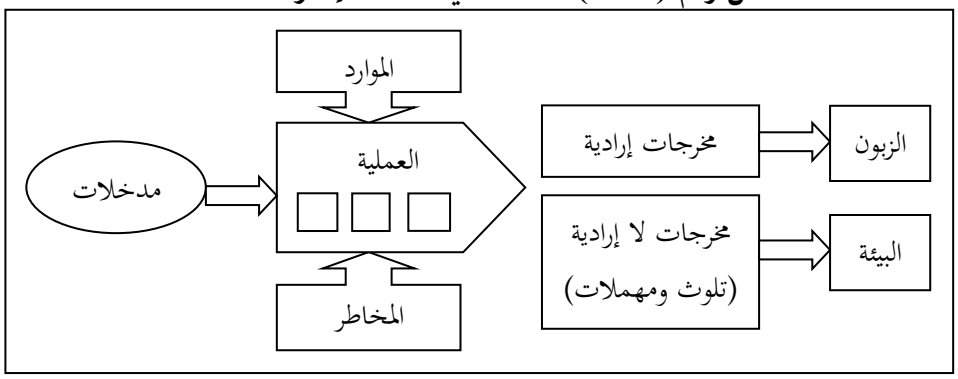
هـ. عملية إدارة الأزمات: وهي تسمح بتعيين المسؤوليات والطرق التنظيمية الواجب اتخاذها في حالة الأزمات التي يمكن أن تضع الزبون، العمال والبيئة في خطر.

إن ما تم ذكره في العمليات السابقة ليس شرطا على كل مؤسسة العمل بها، إذ أن خارطة العمليات يجب أن تتوافق مع سياسة وإستراتيجية المؤسسة وكذا رسالتها، فالهدف هو توضيح وهيكلة النظام باختيار من عشرة إلى خمسة عشر عملية مفتاحيه للمؤسسة تسمح بالاستجابة لحاجات الأطراف ذات المصلحة في إطار تحقيق الأداء الشامل لها، فيمكن أن تدمج عملية مع أخرى أو تكون جزءا من عملية أخرى أو العكس.

الفرع الثاني: إعادة النظر في العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة يتطلب التحديد بدقة خصائص العمليات ونمط تشغيلها، ففي نموذج الجودة توصف العملية على أنها تسلسل من الأنشطة يسمح بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات مع قيمة مضافة إرادية (موجهة نحو الزبون)، أما في نموذج أنظمة الإدارة المندمجة فتنقسم عناصر مخرجات العملية إلى قسمين إرادية (منتجات وخدمات موجهة نحو الزبون) وغير إرادية (فضلات ومهملات ومخاطر). كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3-12): العملية في أنظمة الإدارة المندمجة



Source: Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, Éditions d'organisation, Paris, 2006, P 135.

إن إعادة النظر في العمليات تحت ضوء إرادية لا يعني بالضرورة تغيير قائد العملية أو إعادة النظر في مدخلاتها، بل تعني إعادة النظر في جميع المتطلبات المتعلقة بالتحكم البيئي في معطيات المدخلات وكذا الأمني على مستوى الوسائل المستعملة، كما تشمل إعادة النظر في العمليات التغيير في بعض عناصر بطاقة التعريف لكل عملية وهذه العناصر هي[1]:

[1]- HEUVELMANS Thomas, **Etude et Mise en place d'un Système de Management Intégré et Certification ISO pour les Services d'Infrastructure Globaux d'un Groupe Pharmaceutique**, MEMOIRE présenté en vue d'obtenir le DIPLOME d'INGENIEUR CNAM SPECIALITE: INFORMATIQUE, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS, PARIS, 2012, P 78.

أ. **الغاية**: فلا تكون الغاية الوحيدة في الجودة، التكلفة والتوقيت، بل تتعداها إلى الأخذ بعين الاعتبار المسؤوليات البيئية والمجتمعية، بمعنى أن تحقق أهدافها ولكن باحترام هاتين الأخيرتين.

ب. **معطيات المخرجات**: ويجب أن تشمل النظر في المخرجات الإرادية وكذا غير الإرادية من فضلات ومهملات، هذه المخرجات غير الإرادية يجب أن تكون كمدخلات لعملية أخرى من أجل معالجتها.

ج. **المتطلبات المفتاحية للزبون**: وذلك بتوسيع هذه المتطلبات ودمجها مع متطلبات مختلف الأطراف ذات المصلحة.

د. **القيود**: إذ تدرس كل عملية وفقا للقيود القانونية الموجودة من مختلف الهيئات وهذا بمساعدة اليقظة القانونية.

هـ. **الوثائق المرتبطة بكل عملية**: وتشمل هنا مختلف الإجراءات والتعليمات.

و. **مؤشرات الأداء**: زيادة على المؤشرات المتعلقة بالجودة والتكاليف والوقت، تضاف إليها مؤشرات البيئة والأمن والسلامة التي توضع في لوحة القيادة الخاصة بكل عملية.

ز. **تحديد المخاطر**: مخاطر الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية والتي تكون على مستوى كل عملية.

الفرع الثالث: مقترحات حول بعض العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

نلاحظ أن بعض المتطلبات يقال إنها داخلية بالنسبة لمجموعة المؤسسة، ولكنها قد تكون خارجية بالنسبة للعملية نفسها، لهذا من الأفضل تحديد ليس فقط العمليات ولكن أيضا علاقات زبون- ممول، فيجب على كل واحد اعتبار نفسه كزبون في العمليات الأولى وبالتالي التعبير عن متطلباته؛ وكل واحد أيضا هو ممول في عملية الإعداد فعليه الأخذ بعين الاعتبار تأثير عمله على من يليه، لهذا سنقدم أدناه بعض الاقتراحات لمعالجة بعض العمليات الرئيسية من أجل تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وهي موضحة كما يلي[1]:

- **العمليات المتعلقة بالزبائن**: يمكن أن نأخذ بعين الاعتبار مثلا: المتطلبات المحددة من طرف الزبون بما في ذلك سلامة المنتوج والبيئة، المتطلبات المتعلقة بالسلامة والبيئة المنصوص عليها في التشريع وغيرها من المتطلبات التي سيتم توقعها (الضمنية) فيما يخص المنتوج أو العملية، وأيضا القدرة على إرضاء الزبون دون الخروج عن الشروط العادية للسلامة والبيئة.

- **التحكم في التصميم**: انطلاقا من معيار (ISO 9001) يمكن أن نأخذ بعين الاعتبار مثلا: تحديد الحدود المشتركة بين مختلف المتدخلين والروابط الضرورية مع أخصائي السلامة والبيئة، بيانات دخول التصميم عن طريق تحديد متطلبات السلامة والبيئة منذ البداية، أثناء التصميم يجب اللجوء إلى أساليب تشغيل آمنة، مراجعة التصميم بمشاركة مختصين في البيئة أو ممثلون عن وظائف الجودة والمحيط، بيانات إخراج التصميم دون نسيان تحديد خصائص التصميم

[1]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, P 205-207.

الحرجة من أجل التشغيل السليم بكل سلامة للعملية والمنتوج، فضلا عن الشروط الغير عادية لاستعمال منتوج واستغلال العملية.

- **التحكم في المشتريات والتعاقد من الباطن**: فمثلا من أجل تقييم المتعاقدين من الباطن نأخذ بعين الاعتبار كفاءتهم في احترام متطلبات السلامة والمحيط، بالنسبة لمعطيات الشراء نأخذ بعين الاعتبار أيضا متطلبات السلامة والبيئة دون نسيان تلك المتعلقة بالنقل.

- **العمليات الخاصة**: إنها العمليات التي لا يمكن مراجعتها كليا عن طريق عمليات مراقبة وتجريب المنتوج المنجز لاحقا والتي تتطلب إذن تأهيلا مسبقا لكفاءتهم، فمن زاوية السلامة وحماية البيئة مثلا يتعين مراجعة ما إذا كان يجب على العملية التي لها آثار على السلامة أو البيئة أن تكون مؤهلة قانونيا.

- **استغلال المنشآت**: يتعين على وجه الخصوص دمج ضمن النظام الوثائقي مثلا: جرد آثار النشاط على البيئة، تقييم المخاطر الصناعية، مناهج وطرق قياس مستويات الأداء على مستوى السلامة والبيئة، الوسائل المتوقعة لتجسيد المخاطر (تكوين خاص مثل المسعفون ورجال الإطفاء، وسائل متوفرة من الأشخاص والمعدات، مخططات التدخل...الخ)، إخبار السلطات والجمهور، مخططات التحسين مثل الأهداف، المسئولين والبرامج.

- **تطوير المنتجات الجديدة**: لا ننسى أيضا أن ندمج ضمن وثائق التنظيم مثل[1]: عمليات احترام الالتزامات القانونية حالة المواد الكيميائية والخطيرة، طرق تحليل دورة الحياة، البحث عن حلول بديلة للمواد الأولية، النقل، التخزين، الاسترجاع وإعادة رسكلة المنتوج والتغليف.

- **إعداد عمليات إنتاج جديدة وخدمات اللوجيستيك**: مثل احترام الالتزامات القانونية واللجوء إلى الهندسة الآنية من خلال: دراسة الأخطار وأثر الإنتاج على المحيط بمجرد تصميم المنتوج؛ البحث عن التحكم في الطاقة، في المواد الأولية، في الاقتطاعات (الماء)...الخ؛ البحث عن حلول تخص فضلات الإنتاج مثل التصفية، الاسترجاع، الرسكلة.

المطلب الثالث: مسار مراقبة وقياس أداء العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

من المهم التأكيد على أن أساس التحسين المستمر لأنظمة الإدارة يعتمد على وضع أدوات التحكم في العمليات وهي: الضوابط والرقابة، إعادة النظر (المراجعة)، التفتيش، التدقيق والمؤشرات وغيرها من المؤشرات ذات الصلة، فتحليل المعطيات الناتجة عن ممارسات المراقبة والقياس كما هي موضحة في الجدول الموالي هي بمثابة شرط أساسي لتنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.

[1]- info entrepreneurs, **DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES**, Business Link UK, Crown copyright 2009, https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---developper-de-nouveaux-produits-et-services/, le: 29/09/2018.

الجدول رقم (3-3): أنواع التقييم أمام تكامل الجوانب (جودة، سلامة وصحة مهنية وبيئة)

موضوع التقييم	وقت التقييم		
	قبل الانجاز	أثناء الانجاز	بعد الانجاز
المنتوج	– إعادة النظر في التصميم المدرج في QHSE، حسب مجموع المخاطر المحددة والمقيمة. –تحليل دورة الحياة.	– متابعة المؤشرات. – تفتيش عام. – مراقبة مستمرة.	– مراقبة المنتجات النهائية. – الموافقة عليها (مقارنة باحتياجات المستخدم).
العمليات (الفعالية)	– التشخيص. – تحديد الأخطار وتقييم مخاطر السلامة. – التعرف على الجوانب والآثار البيئية – دراسة عن مختلف الآثار والمخاطر وإدارة النفايات.	– إعادة النظر في العملية. – عمليات تفتيش السلامة. – عمليات تفتيش البيئة. – متابعة المؤشرات.	– عمليات تفتيش السلامة. – عمليات تفتيش البيئة. – متابعة المؤشرات.
فاعلية	– تكاليف الجودة. – تكاليف السلامة والصحة المهنية. – تكاليف حماية المحيط	– تكاليف الجودة. – تكاليف السلامة. – تكاليف الحماية. – متابعة المؤشرات.	– تكاليف الجودة. – تكاليف السلامة. – تكاليف الحماية.
النظام	– ما قبل التدقيق.	– التدقيق.	– التدقيق. – التقييم الذاتي.

Source: Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité, Sécurité Environnement: Construire un système de management intégré**, Afnor editions, Paris, 2009, P 208.

وفيما يلي شرح مبسط لأهم الأدوات اللازمة للتحكم في العمليات والإجراءات وهي كما يلي[1]:

– **الضوابط (الرقابة)**: على الرغم من أن الضوابط (الرقابة) والاختبارات لم تعد الوسيلة الوحيدة لرصد العمليات والإجراءات، ولكن تبقى هذه الأخيرة ضرورة لابد منها في جميع قطاعات النشاط وفي كافة مراحل صنع منتوج، وعليه فالسمة الأولى للرقابة هي أنه يجب أن تنجز وتستغل من طرف متعاون مؤهل قادر على تقدير النتيجة.

– **الضوابط أو الرقابة التنظيمية**: تسمح الرقابات الواجبة المفروضة بواسطة قانون العمل بتحديد الاختلافات في المطابقة بين التدابير المنصوص عليها والأجهزة الموضوعة حيز الخدمة.

– **التفتيش في الموقع**: يمكن إجراء عمليات تفتيش السلامة إما داخليًا من قبل الشركة نفسها أو من قبل هيئات خارجية، وتجري عمليات التفتيش لتلبية المتطلبات البيئية بطريقة مماثلة في إطار نظام (QHSE).

– **التدقيق الداخلي**: بغض النظر عن الجودة أو السلامة أو المعايير البيئية، فإن ممارسة التدقيق الداخلي تمثل عنصرا رئيسيا في تقييم أداء العمليات، فيسمح تكامل الأنظمة بتنظيم عمليات تدقيق مشترك أو مختلط من شأنه تجميع

[1] - Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, PP 209-220.

متطلبات المراجع الثلاثة، في هذه الحالة فتشكيل لجنة التدقيق يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المهارات المطلوبة من أجل تقدير مناسب للالتزامات، لتطبيق القواعد التنظيمية وللشروط الخاصة بالمجالات الثلاثة، فالغرض من التقييم بواسطة التدقيق المدمج هو تحديد إبتداءا من تحليل المخاطر (QHSE)، المطابقة، الفعالية وقدرة العمليات على تحقيق الأهداف والغايات[1]. ويتعين التوضيح أيضا أن عمليات التدقيق لابد أن تنجز بالرجوع إلى نظام الإدارة، الذي يكون في حد ذاته مصمما بالرجوع إلى الدليل في حالة بداية العملية وقد يمكن أن تكون ممارسة التشخيص لـ (QHSE) التي تهدف ببساطة لقياس الاختلافات الهيكلية الكبيرة كافية مقارنة بالمعيار المرجعي، ويستخدم تحليل الاختلافات لتحديد الأولويات في تعريف نظام الإدارة المستقبلي.

– **التشخيص الذاتي حسب مستوى التقدم**: إن التشخيص الذاتي حسب مستوى التقدم عبارة عن فحص جماعي وشامل لمجموع أنشطة المؤسسة ونتائجها مقارنة مع معايير التقييم، ويمكن أن تعتمد معايير التقييم على عوامل النجاح الرئيسية التي يحددها الفريق المسير للمؤسسة، أو على الأحكام المقدمة في مراجع مثل معايير إدارة الجودة سلسلة (ISO 9000)، معايير إدارة البيئة سلسلة (ISO 14000)، مواصفات (OHSAS 18001) أو (ISO 45001) على إدارة الصحة والسلامة المهنية.

والغرض من التشخيص الذاتي هو تحريك ديناميكية التحسين المستمر وقياس تحقيق الأداء عن طريق تحديد الجهد المبذول في لحظة معينة والوسائل المستخدمة فعلا والنتائج المتحصل عليها من خلال وضع هذا الأداء على سلم التقدم المقسم إلى خمسة مستويات. ومستويات التقدم الخمسة المقترحة لوصف أداء نظام الإدارة هي[2]:

المستوى 1: سير العمل القاعدي (العملية الأساسية)؛

المستوى 2: محدد، مخطط ومتابع؛

المستوى 3: متقن (متحكم فيه)؛

المستوى 4: الأمثل؛

المستوى 5: ممتاز.

وتسمح نتائج التشخيص الذاتي من خلال هذه المستويات بـ: تقييم فعالية وكفاءة نظام الإدارة الحالي المعتمد أو قيد البناء؛ توفير بفضل مستويات التقدم معايير مرجعية فيما يتعلق بمتطلبات المراجع (ISO 9001/9004، 14001 ISO، OHSAS 18001، ISO 45001...الخ).

[1] - HEUVELMANS Thomas, **Etude et Mise en place d'un Système de Management Intégré et Certification ISO pour les Services d'Infrastructure Globaux d'un Groupe Pharmaceutique**, op.cit, P 78.

[2]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, P 211.

– **قياس تكاليف أنظمة الإدارة المندمجة**: يشمل قياس هذه التكاليف تكاليف مسار النظام كله وتكاليف نتائجه وتصنف إلى قسمين هما: التكاليف الخاصة بالمتابعة والمراقبة من جهة والتكاليف الناتجة عن الأعمال التصحيحية والوقائية من أجل التقليل من الأخطار وتجنب حالات عدم المطابقة من جهة أخرى، فإن حساب تكاليف الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية ليس بالأمر السهل، إذ يتعين في بعض الحالات تقييم التكاليف كتقييم تكاليف الجودة العالية أو تقييم تكاليف عدم الجودة أو عدم رضا الزبائن...الخ، بمعنى آخر فالتقييم يكون بحساب تكاليف الاختلالات وحساب التكاليف المتعلقة بمراقبة الاختلالات.

– **إعادة النظر**: إعادة نظر عبارة عن ممارسة رسمية تهدف على وجه الخصوص إلى التحقق مما يلي[1]:

– العمليات المخططة لها قد تم تحقيقها بشكل جيد؛

– جسور الانتقادات قد تم احترامها فعلا؛

– الضوابط الداخلية والخارجية المخطط لها قد تم القيام بها وأنها مطابقة للتطلعات؛

– العلاقات الوسيطة بين الأطراف ذات المصلحة قد تم تسييرها بشكل صحيح؛

– أدوات حلقة التحسين فعالة؛

– المعطيات وهيكل المستندات الخاصة بالعمليات قد تم تبنيها في قضايا نتائج تحليل المخاطر ذات الصلة؛

– الكفاءات المستعملة مطابقة للكفاءات المطلوبة؛

– مؤشرات المتابعة والتقدم والنشاط والأداء تشير إلى الاتجاهات المتوقعة مع احترام توقعات الميزانية.

المطلب الرابع: مسار التعديل على المراجعة لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وفق مبدأ التحسين المستمر

في السابق كان قيام المراجعين بعمليات مراجعة المطابقة (Audit de Conformité) لمؤسسات كانت فاعلة عندما طبقت عمليات مراجعة الأنشطة وكان هدف المراجعة ضمان تطابق الإجراءات، اليوم ظهرت ضرورة تجاوز ذلك نحو عمليات مراجعة للفعالية والأداء[2]. سابقا أيضا كان المراجع يقوم بعمليات مراجعة الجودة، لكن اليوم تطورت المراجعة الداخلية (خارج المراجعة المالية ومراقبة التسيير) مع مواصفات الأيزو الخاص بالجودة وأصبحت عمليات المراجعة تهدف إلى مراجعة أنظمة الإدارة المندمجة (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) وحتى ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة، كل ذلك بهدف خلق الثقة وبنائها على أسس سليمة مع جميع الأطراف ذات المصلحة. إذن تتطلب عملية تحسين وصيانة أنظمة الإدارة المندمجة وقفة تقييميه دورية ودائمة بواسطة القيام بعمليات مراجعة تقود

[1]- Michel Jonquières, **Réussir les audits Qualité et Environnement la norme NF EN ISO 19011**, AFNOR, Paris, 2003, P 03.
[2]- Yvon Mougin, **les nouvelles pratiques de l'audite de management QSEDD**, Edition AFNOR, Paris, 2008, P 05.

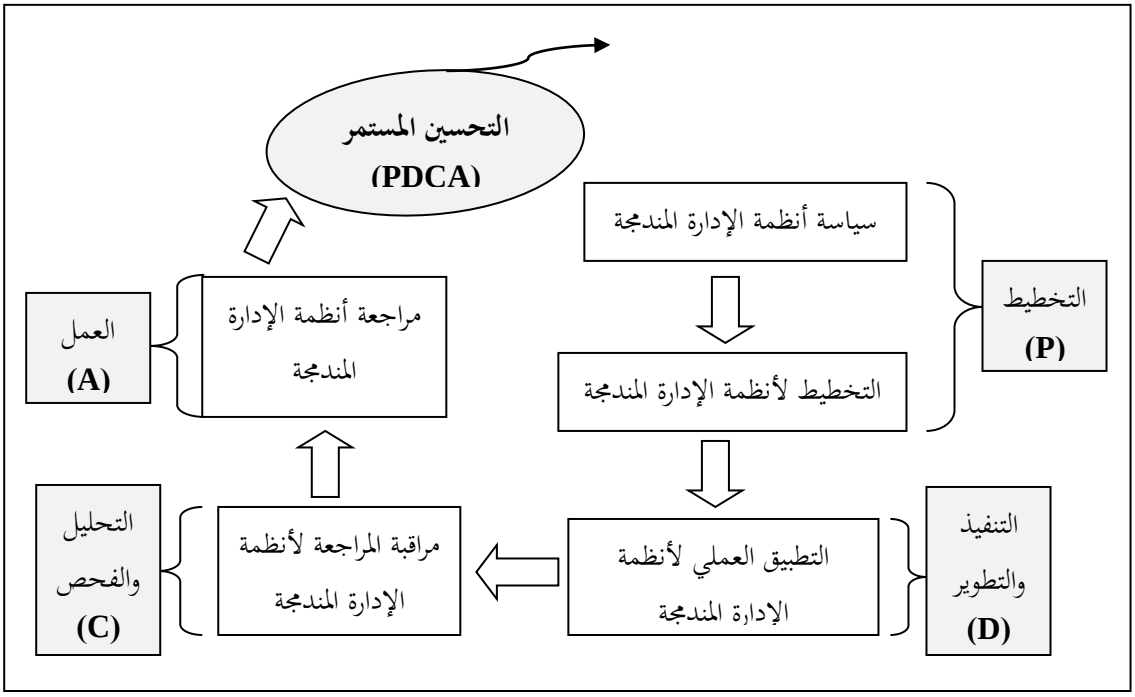
نتائجها إدارة المؤسسة لاتخاذ أفضل القرارات التصحيحية والوقائية لتحقيق ديناميكية التحسين المستمر للأداء (Amelioration Continue des Performances)، بالإضافة أيضا إلى دمج مختلف مراجعات الأنظمة السابقة في مراجعة وحيدة تستوفي المطابقة مع جميع المواصفات المتبعة وكذا مدى الوصول إلى أهدافها، ففي بعض الأحيان وقبل الدمج الكلي للمراجعات يتم اتخاذ بعض الخطوات الأولية كربط مراجعات الأنظمة المختلفة في إطار واحد أو إجراء مراجعة على نظام إداري معين ثم الأخذ بعين الاعتبار التشعبات التي تميلها الأنظمة الإدارية الأخرى.

إذن يعتبر التعديل على المراجعة جزءا لا يتجزأ من أنظمة الإدارة المندمجة والذي يرتكز في أساسه على حلقة التحسين المستمر (PDCA)، وتشكل جزءا مهما من الرقابة (Contrôle) والتي تشكل مخرجاتها أساسا لاتخاذ القرارات التصحيحية والتحسينية لأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة، وتتكون عملية الرقابة من مجموعة من الأدوات نذكر من بينها –بالإضافة إلى المراجعة– نجد [1]:

- المؤشرات ولوحات القيادة جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية (Indicateurs et tableaux de Bord QHSE).
- تحليل دورة الحياة (Analyze du cycle de vie).
- اليقظة في مجال أنظمة الإدارة المندمجة (Veille en QHSE).
- المقارنة المرجعية لأنظمة الإدارة المندمجة (Benchmarking QHSE).

وتتم عملية التعديل على المراجعة وفق المنهجية التالية الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (3-13): عمليات تعديل المراجعة وفق مبدأ التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة



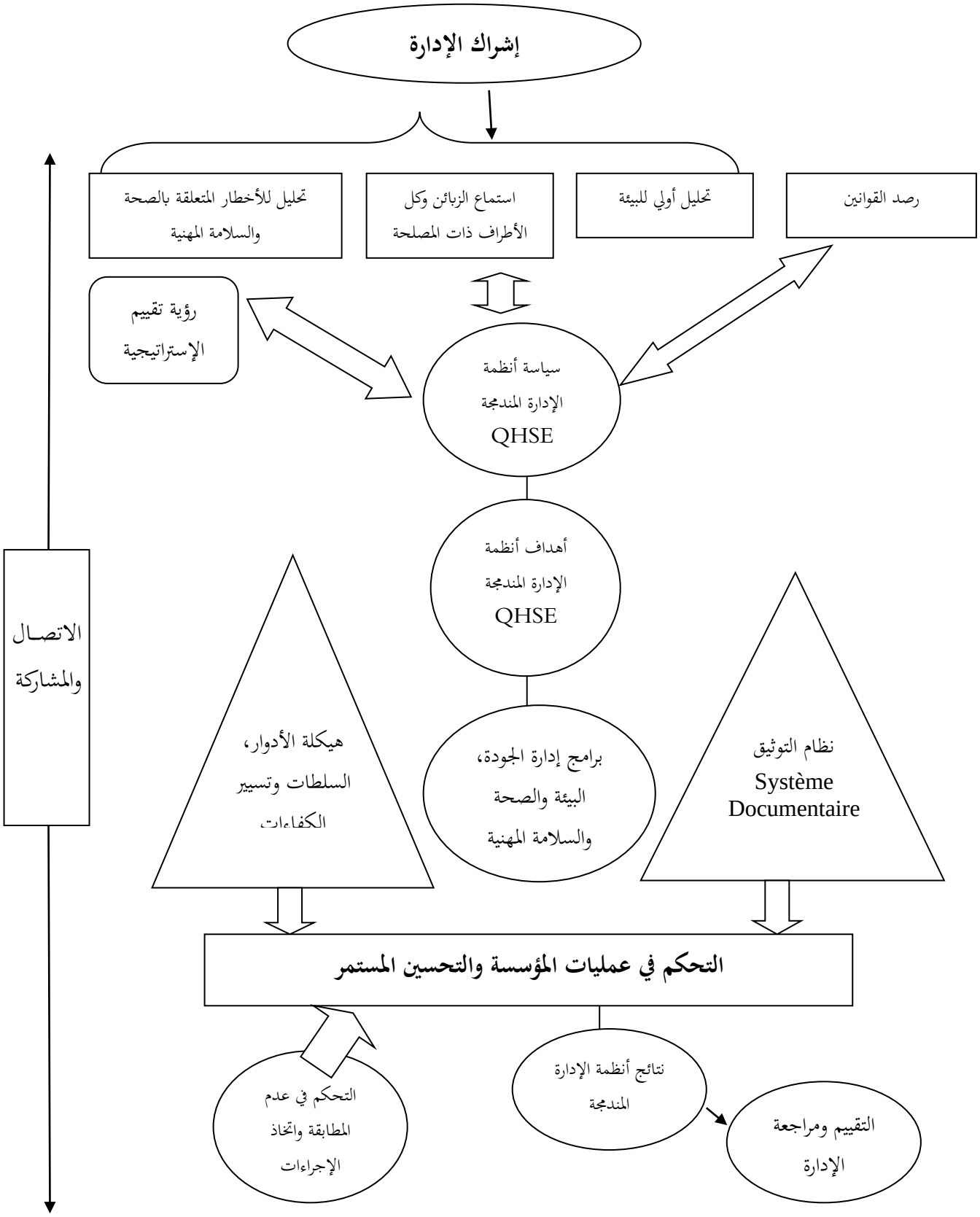
المصدر: من إعداد الباحث.

[1]- Michel Jonquières, **Réussir les audits Qualité et Environnement la norme NF EN ISO 19011**, op.cit, P 03.

يمكننا القول من خلال هذا أن عمليات المراجعة هي الضامن الوحيد لاستمرارية وفعالية الأنظمة الإدارية المدمجة وفق مبدأ التحسين المستمر من خلال تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها بما يتطابق مع متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة، وبالإضافة أيضا إلى التأكد من أن الإجراءات والعمليات تحقق المبادئ الاقتصادية وتقلص من التأثيرات السلبية المحتملة على الأشخاص، الملكيات أو البيئة، كما تجرى هذه المراجعة على الوثائق والعمليات المعدلة وأيضا تجرى من أجل منح الشهادة وكذا مراجعات الموردين أو أي نقطة لها علاقة بسير أنظمة الإدارة المندمجة.

وكخلاصة لهذا المبحث فمن خلال ما سبق ذكره في المطالب الأربعة يمكننا تلخيص آلية عمل أنظمة الإدارة المندمجة من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية في الشكل الآتي:

شكل رقم (3-14): آلية عمل أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق الاستدامة



Source: Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement De la Qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, Éditions d'organisation, Paris, 2006, P 140.

المبحث الرابع: أنظمة الإدارة المندمجة ودورها في تحقيق الاستدامة للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر إدارة الجودة والإدارة البيئية وإدارة السلامة والصحة المهنية والمستمدة من مواصفات (ISO 9001)، (ISO 14001) و(OHSAS 18001) أو (ISO 45001) على الترتيب، من التقنيات التسييرية والإرشادية الحديثة التي تلعب دورا هاما وبارزا في تحقيق استدامة المؤسسة، إذ أن هذه الأخيرة باعتمادها لهذه المواصفات بصورة متكاملة دون ترك إحداها، تكون قد أخذت بعين الاعتبار أبرز الجوانب التي تشكل مرتكزات تحقيق الاستدامة المؤسسية، وذلك من خلال تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة والحوار معهم، التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية)، الرفع من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة وتطبيق هذه الأنظمة المندمجة كأداة للتحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسة. وعليه سيتم تسليط الضوء في هذا المبحث على هذه العناصر التي من شأنها أن توضح دور تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة، البيئة والسلامة المهنية) على تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: دور أنظمة الإدارة المندمجة في تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة كسبيل لتحقيق المؤسسة الاقتصادية لاستدامتها

إن من الأسباب الرئيسة لدمج الأنظمة الإدارية في نظام الإدارة المندمجة هو محاولة إشباع مختلف الأطراف ذات المصلحة، إذ أن عدم رضا طرف قد يشكل فشلا محتملا للمؤسسة، إن تحقيق هذا الإشباع يجب أن يكون على المدى القصير والطويل، بمعنى أن يكون أداء المؤسسة حتى للأطراف ذات المصلحة المستقبلين وذلك بتحديد الأطراف ذات المصلحة الحاليين والمستقبلين ومدى تأثير قرارات المؤسسة عليهم. فلنجاح أنظمة الإدارة المندمجة يجب تحريك وتنشيط وتعبئة مختلف الأطراف المستفيدة من المؤسسة وإيجاد أرضية مشتركة بينهم من أجل بناء نظام للإدارة وتفعيله عن طريق خلق توافق بينهم، فالأنظمة الإدارية المندمجة تضمن تلبية حاجات وتطلعات جميع الأطراف ذات المصلحة عبر تحسين نتائج معظم أنشطة المؤسسة (المنتجات، الخدمات والنتائج المالية)، تقليل عدد الحوادث، الفضلات، النفايات والضوضاء، كل هذا بهدف استدامة المؤسسة.

ولكي تتحقق هذه الاستدامة يجب على المؤسسة أن تتحول من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث وهو المؤسسة المستدامة التي هي عبارة عن التزام المؤسسة باحترام مجموع المبادئ والتي تتجاوز اللوائح التشريعية، هذه المبادئ تستمد من أدوات دولية معروفة مثل المعاهدات والاتفاقيات، وأن تقوم أيضا بإجراءات استباقية للجمع بين أبعاد التنمية المستدامة الثلاث: الاقتصادية، البيئية والاجتماعية[1]. كما تعرف أيضا أنها المؤسسة التي تحاول تلبية

[1]- Sandrine Ansart, Virginie Monvoisin, **À l'heure de l'entreprise durable, si l'on parlait un peu plus de viabilité**, et un peu moins de rentabilité, http://portail-des-pme.fr/developpement-durable, le: 08/07/2018.

العناصر الأربع المهمة في تلبية العناصر الأربع في سلسلة الأطراف ذات المصلحة[1]: تلبية حاجيات الزبون، إرضاء العمال في العمل، الأداء بالنسبة للمالكين وأخيرا منفعة المجتمع. وعليه فتتمثل احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح وعلاقاتهم بنظام الإدارة المندمج (المتكامل) فيما يلي[2]:

1. الزبائن: إن الزبائن هم أهم الأطراف بالنسبة للمؤسسة باعتبار أن الهدف الأساسي لنظام الإدارة هو تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، ففيما يخص الجودة فإن الأيزو 9000 يهدف بشكل أساسي تلبية احتياجات الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم، ولا تتوقف احتياجات الزبائن في مجال الجودة فقط بل تتعداها لتشمل الأمن والصحة وحماية البيئة[3]. فبالنسبة للجودة، يعد الزبائن أول من يهتم بجودة المنتجات والخدمات التي يتم تقييمها من طرفهم ومقارنتها مع جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف المنافسون، وبالتالي من الضروري: التعريف بالعملاء؛ تحديد احتياجاتهم ومعرفة توقعاتهم؛ إدماج احتياجات العملاء في قيم وسياسات والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛ إدماج احتياجات الزبائن عند إعداد المنتجات والخدمات؛ الاتصال بالزبائن؛ قيادة العمليات وفقا لمعايير تلبية احتياجات العملاء؛ القيام بالإجراءات التصحيحية المتعلقة باحتجاجات الزبائن. أما في مجال احتياجات الزبائن المتعلقة بالأمن والأداء البيئي للمنتج فيجب[4]: احترام درجة أمن المنتج المقتنى من طرف الزبون؛ توفير الصحة والأمن في مجال ظروف العمل؛ احترام البيئة كإنتاج المنتجات التي تتماشى والجانب الإيكولوجي.

2. العمال: يعد العمال أساس النجاح أو الفشل في بناء نظام للإدارة، وبالتالي من واجب المؤسسة سماع تطلعات وأراء العمال سواء كانوا أجراء أو مؤقتين أو متربصين.

3. المساهمون: يعد المساهمون مسئولون عن اختيار السياسات الإدارية بالمؤسسة التي تركز على الاعتبارات الطويلة الأجل بدلا من الاهتمام بالاعتبارات الربحية القصيرة الأجل كالاهتمام بسمعة المؤسسة، الجودة النوعية، الصحة والبيئة، وبالتالي من الأحسن أن يكون المساهمون مهتمون بالانشغالات المتعلقة بالجودة والصحة والسلامة والبيئة.

4. الموردون: يعد الموردون من أهم شركاء المؤسسة في مجال التنمية المستدامة، فنجاح المؤسسة مرتبط بالتزام الموردين بتوفير المدخلات الأساسية (المواد الأولية، الخدمات، عوامل الإنتاج) التي تتماشى مع مقتضيات أنظمة الإدارة المندمجة. وعليه يجب أن يوفر الموردون المواد الأولية التي تتماشى وطبيعة جودة المنتوج أو الخدمة المراد إنتاجها، كما يجب أن تتماشى مع الأمن والسلامة المهنية، دون أن ننسى أن هذه المواد تكون غير مؤثرة على البيئة. إن المؤسسة

---

[1]- Philippe Dermagne, **L'ENTREPRISE DURABLE**, COMMENT COMMENCER?, GPO Magazine, https://www.gpomag.fr/web/finance-gestion/rse/, le: 09/07/2018.

[2]- Solange Faucher, **système intégré de management (QSE)**, Afnor, France, 2006, P 126.

[3]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, P 159.

[4]– عمر بن لخضر خلفاوي، **التنمية المستدامة للمنظمات جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية**، دار الأيام، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص98.

عبارة على نظام يتحصل على موارده من البيئة، بالتالي ومن أجل نجاحها في تلبية احتياجاتها في مجال الجودة والأمن والبيئة يجب أن تكون مدخلاتها متوافقة من المواصفات والمعايير المتعارف عليها وأن تكون الفوائد متبادلة ومستمرة[1].

5. المجتمع: المجتمع المدني مهم كثيرا لإدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية للشركة وهناك أكثر من سبب يوضح هذه الأهمية، لأنه يؤدي إلى فرز منتجات وخدمات ذات مستوى عالي للمستهلكين، ويعزز من مصداقية هذه المنتجات والخدمات من ناحية الصحة والبيئة. ويتمثل المجتمع المدني في العناصر التالية[2]:

الجمعيات: مثل جمعيات حماية المستهلك بالنسبة للجودة، جمعيات حماية البيئة وغيرها من الجمعيات، كما تقوم هذه الجمعيات بتوعية أفراد المجتمع كلا في تخصصها.

المفكرين: الذين يكتشفون بعض المشاكل التي يصعب حلها بتحليل الفكرة العامة المتعلقة بالمنتجات والتجهيزات مثل ظاهرة الاحتباس الحراري.

وسائل الإعلام: مثل وسائل الإعلام المتخصصة التي تقدم معلومات عن المنتجات والتجهيزات التي تنجم عنها المشاكل الأمنية والبيئية.

المنتخبين المحليين: البلديات، المجالس العامة والجهوية وحساسيتهم بالخوف من منتخبيهم وذلك بتدخلهم في قرارات توسيع تجهيزات جديدة، بالإضافة إلى المساهمة في الأسواق العامة.

شركات التأمين: شركات التأمين المعنية بتغطية أقساط المخاطر والتي تكون أغلى كثيرا عندما يكبر الخطر، بحيث أن كل جهد من طرف المؤسسة للتحكم في المخاطر يؤدي إلى خفض أقساط التأمين.

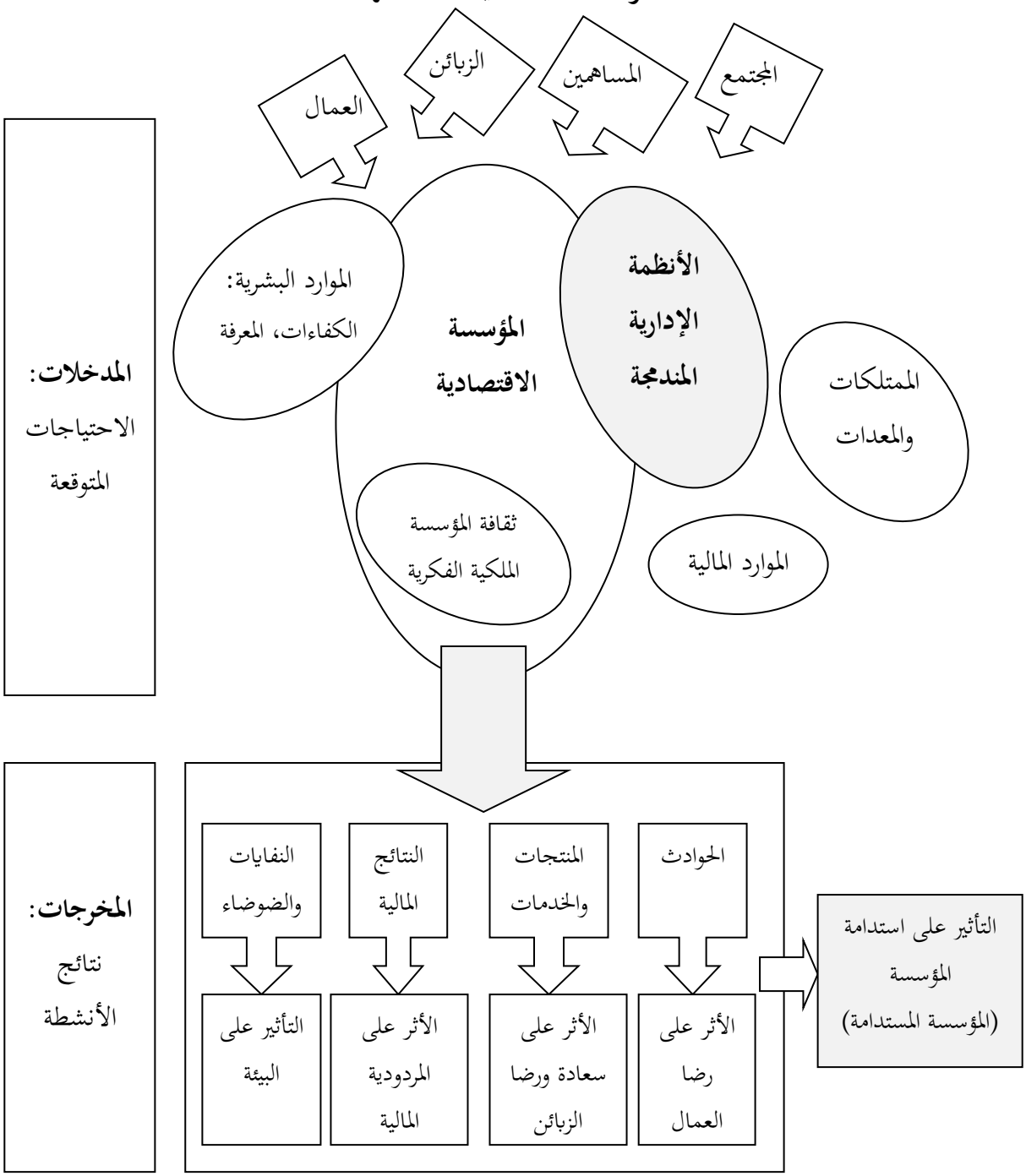
ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أيضا توضيح العلاقة أكثر بين أنظمة الإدارة المندمجة وتلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة كسبيل لتحقيق المؤسسة الاقتصادية لاستدامتها في الشكل الموالي:

---

[1]- Ferreira Rebelo and al, **A Methodology to develop the integration of the environmental management system with other standardized management systems**, Computational Water, Energy, and Environmental Engineering, Vol.03 No.04, 2014, http://file.scirp.org/Html/5-2570066_50287.htm, le: 09/07/2018.

[2]- Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré**, op.cit, PP 169-181.

شكل رقم (3-15): دور أنظمة الإدارة المندمجة في تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة كسبيل لتحقيق المؤسسة الاقتصادية لاستدامتها



Source: Euro-Symbiose Accompagne, **les enjeux d'un système de mangement intégré (Qualité, Sécurité, Environnement)**, les cahiers QSE euro symbiose, P18, www.euro-symbiose.fr/IMG/pdf/extraits_QSE.pdf, le: 10/07/2018.

يتضح من الشكل أعلاه أنه على المؤسسة الاقتصادية إذا ما أرادت الالتحاق بركب الاستدامة من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة لتلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة يجب عليها أن توفر ثقافة تدفع المؤسسة نحو تحقيق الاستدامة، مع توافر على مورد بشري كفء من خلال تبني أنظمة الإدارة المندمجة، بالإضافة إلى توفير الموارد

المالية اللازمة لتمويل سياسة الاستدامة، فبتوافر هذه العناصر ومع التحديد الجيد لمتطلبات كل الأطراف ذات المصلحة والتي لها علاقة بالمؤسسة ستنجح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق استدامتها، وهنا يجب أن نشير أيضا إلى أنه يجب أن ترتكز إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على مبدأ هام في التسيير وهو مبدأ التحسين المستمر وهذا من أجل تحقيق الاستدامة المؤسسية. ويمكن تطبيقه من طرف المؤسسة كالتالي[1]:

- تعهد المديرية العامة والذي يجب أن يكون واضحا لجميع أصحاب المصالح في انتهاج الاستدامة وموضحا اهتمامات الجهات العليا في الإدارة ويجب أن يتجلى ذلك في إستراتيجيتها بكل وضوح؛
- تلبية كاملة لجميع رغبات الزبائن ويمكن قياس ذلك على فترات زمنية متفرقة واختبارها؛
- العمل الجماعي والتنسيق بين العمال والموردين والزبائن (اعتماد مبدأ المصلحة المشتركة)؛
- الاهتمام بإشباع رغبات العمال وذلك بتنوع مهامهم وتحميلهم جزءا من المسؤولية مع الاهتمام بتكوينهم المستمر؛
- متابعة البيانات التي تسمح بقياس تأثير أنشطة المؤسسة على المجتمع الذي تنشط فيه؛
- مقارنة بيانات المؤسسة مع بيانات المؤسسات المنافسة؛
- اعتماد الشفافية اتجاه العمال والموردين والزبائن مع مراجعة وتدقيق التحسينات المنتظرة.

ومنه كخلاصة لهذا المطلب نستنتج أنه لسير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وتحقيق النتائج المرجوة منها يجب أن تحدد جميع الأطراف ذات المصلحة الخاصة بها وكيفية تحقيق التوازن بين متطلباتهم وهنا يمكن أن يكون بتقييم الجوانب الأهم لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الثاني: دور أنظمة الإدارة المندمجة في التحكم في المخاطر الاقتصادية، البيئية والاجتماعية لتحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

تواجه مختلف المؤسسات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يودي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات، تتمثل عموما في حالة عدم التأكد ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقا عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها، لذلك على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء. فمن بين هذه الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات لمثل هذه المخاطر نجد مدخل أنظمة الإدارة المندمجة (نظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام إدارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001)، لأنها أصبحت من احدث الأدوات الفاعلة التي تحقق أعلى مستويات الإدارة والتفوق

[1]- Mouvement des enterprises de France « MEDEF », **Développement Durable et PME**, cahier élaboré dans le cadre du comité du développement durable, juin 2003, P.10, https://www.medef.com/fr/, le: 14/07/2018.

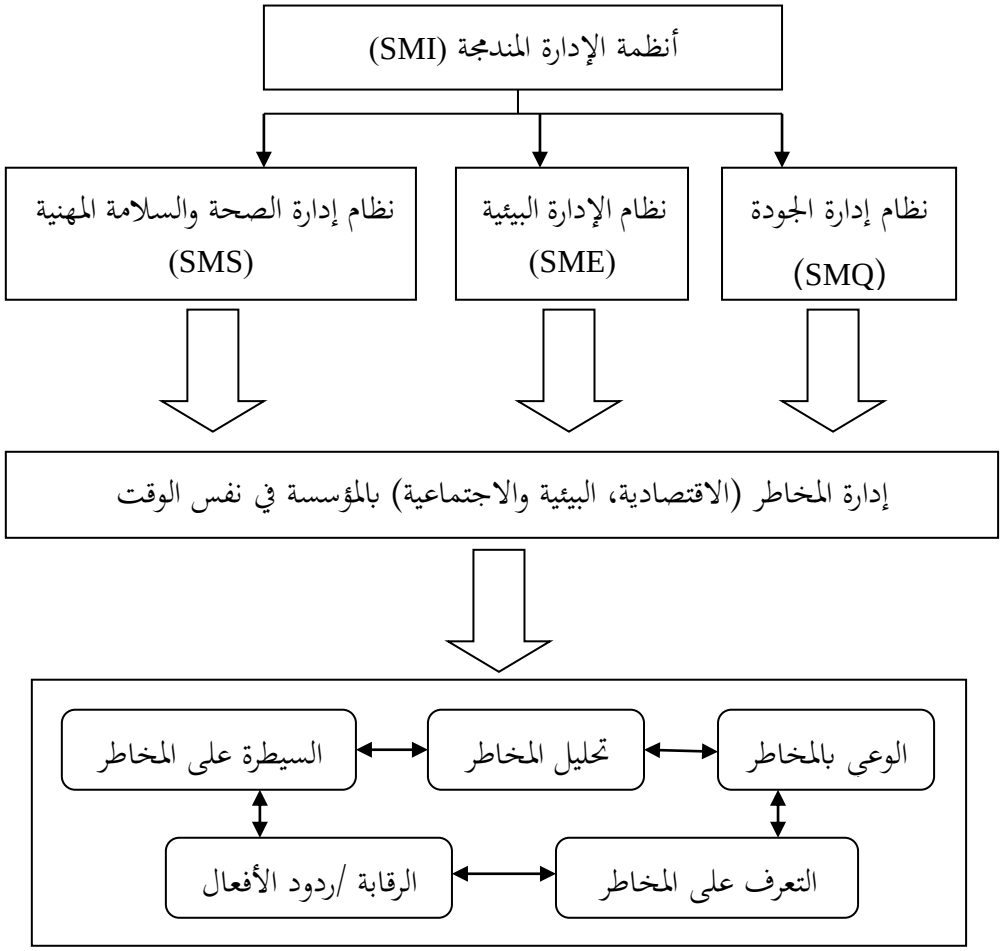
والتميز في المنشآت وهى محور نجاح المؤسسات وكل الأعمال المختلفة، فلم يعد الآن مهما أين تقع المؤسسة في دول متقدمة أم في دول نامية، في دول غنية أم في دول فقيرة، ولكن المهم ما هي المعايير العالمية التي تتبعها المؤسسة أو الشركة وما هو نظام الإدارة المتبع الذي يسمح بالسيطرة على المخاطر (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) وكيفية تحقيق السلامة للإنسان والبيئة وكسب ثقة المجتمع الوطني والدولي. وعليه يمكننا تلخيص دور أنظمة الإدارة المندمجة في التحكم في المخاطر الاقتصادية، البيئية والاجتماعية من أجل تحقيق استدامة المؤسسة في الجدول والشكل الموالين:

جدول رقم (3-4): يوضح دور أنظمة الإدارة المندمجة في السيطرة والتحكم في المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية

أصحاب المصلحة	السيطرة والتحكم في المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية				
	ضمان الجودة	البيئة	الأمن والسلامة في العمل	الصحة والسلامة المهنية	إدارة الموارد البشرية
الزبائن	مطابقة المنتج مع مراعاة متطلبات العميل.	احترام البيئة عند استخدام المنتج.	أمن وسلامة المنتج عند الاستخدام.	معلومات عن كيفية استخدام المنتجات.	إشراك الموظفين.
العاملين	الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين.	حماية البيئة في مكان العمل.	الأمن والسلامة في مكان العمل.	ظروف العمل.	العدالة الاجتماعية.
المساهمين	السيطرة على الموردين ومقدمي الخدمات.	السيطرة على الآثار المالية.	مراقبة أمن المنشآت من التأثيرات المالية.	الحفاظ على رأس المال البشري.	تحفيز الموظفين.
المجتمع المدني	تتبع المواد.	الحفاظ على الحد من إزعاج البيئة المعيشية.	أمن السكان.	احترام الحقوق الاجتماعية.	الأخلاق.
السلطات العامة	تتبع العمليات.	الامتثال بلوائح حماية البيئة خلال دورة حياة المنتج.	الامتثال التنظيمي للحفاظ على المجتمع.	الامتثال للأنظمة المتعلقة بقانون العمل.	الامتثال للأنظمة المتعلقة بقانون العمل.
الموردين والمناولين	الموافقة الرسمية على طرق السيطرة.	تخطيط الإدارة والتنسيق الدقيق للتدخلات.	تخطيط الإدارة والتنسيق الدقيق للتدخلات.	تخطيط الإدارة والتنسيق الدقيق للتدخلات.	إضفاء الطابع الرسمي على المتطلبات الأخلاقية.
شركات التأمين	الحد من عيوب المنتج.	تحديد المخاطر البيئية.	تحديد المخاطر.	تحديد المخاطر الصحية.	تدريب الموظفين على الوقاية.

Source: Christian Virmaux, **Systèmes de Management Intégré (SMI)/ Instrumentation**, Contrôle et Management des Systèmes, ICMS 2, 3/11/2017, P18-19, https://www.univ-orleans.fr/sites/.../5_systeme_de_management_integre_qse_0.pdf, le: 14/07/2018.

شكل رقم (3-16): يوضح عملية التحكم والسيطرة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة لتحقيق استدامتها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Bahmed.L, Djebabra.M et Abibsi.A, Démarche d'integration du concept Qualité-Sécurité-Environnement aux systemes d'alimentation en eau potable, Larhyss Journal, ISSN 1112-3680, n° 03, Juin 2004, P 118.

نستخلص من الجدول والشكل السابقين أن قرار إدماج الأنظمة الإدارية في المؤسسة يعد من أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات للمخاطر بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى التحكم والسيطرة في إدارتها وهذا من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

بالإضافة إلى ما سبق يمكننا أيضا تلخيص دور عمل الأنظمة الإدارية المندمجة في السيطرة والتحكم في المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل تحقيق استدامة المؤسسة في مجموعة من النقاط وهي كما يلي[1]:

- إن تطبيق المبادئ والإرشادات الخاصة بأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات سوف يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الإدارة ونيل ثقة أصحاب المصلحة من ناحية وخفض الخسائر لأدنى مستوى من ناحية أخرى،

[1]- زينب فتحي أبو العلا، السيطرة على المخاطر.. مفتاح نجاح الشركات، مقال منشور في الجانب الاقتصادي، 22-3-2015، موقع مؤسسة الأهرام، http://ik.ahram.org.eg/News/3528.aspx، تاريخ الاطلاع: 2018/07/17.

كما تساعد هذه الأنظمة أيضا على تعزيز الأداء الصحي والسلامة البيئية ووضع أساس قوي لاتخاذ القرار والتشجيع على الإدارة الوقائية في كل المجالات.

– تسمح أنظمة الإدارة المندمجة ببناء أنظمة لإدارة المخاطر في المؤسسات لأنها أصبحت تعد آلية إنذار مبكر في مواجهة مختلف المخاطر والأزمات (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) التي تواجهها هذه المؤسسات وهذا من أجل حماية أنفسها والنجاح في تنمية أعمالها.

– تساهم أنظمة الإدارة المندمجة في توفير الأمن والسلامة للمواطنين وتحسين قدرة المؤسسات على استيعاب الأزمات والمخاطر التي تواجهها، وهو ما يلقى بمسئوليات كبيرة على عاتقنا لمتابعة آخر المستجدات والتطورات في إدارة المخاطر في المؤسسات وكيفية زيادة فاعليتها.

– تعد أنظمة الإدارة المندمجة عملية تقوم المؤسسة من خلالها بتحديد وقياس وإدارة والإفصاح عن المخاطر الأساسية التي تتعرض لها وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة لصالح جميع الأطراف ذوي المصلحة من حملة الأسهم والعاملين والجهات الرقابية وجهات التصنيف وغيرها من الجهات المعنية.

– إن نظام الإدارة المندمج (الجودة والبيئة والصحة والأمن في العمل) في المؤسسة يسمح بصفة فعلية في وضع الزبون والبيئة والموظفين في صميم اهتمامات المسئولين، وهو يعتبر طريقة منهجية في تسيير المخاطر والالتزام بطريقة لا رجعة فيها بمنطق التحسين المستمر، بحيث يعتمد على التسبيق والاحتراس والتغيير والاتصال ويحافظ على تسيير قادر على استخدام المعايير العالمية التي تمثل أوّل إجماع دولي لمواجهة المشاكل المرتبطة بتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

المطلب الثالث: دور أنظمة الإدارة المندمجة في الرفع من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية لتحقيق استدامتها

إن نجاح المؤسسات لا يقاس بالأداء التقليدي أو المالي، وإنما يقاس أيضا بالأداء الاجتماعي/ الأخلاقي والبيئي، وبطبيعة الحال فإن هذه الفكرة تأخذ وقتا لقبولها من طرف الأفراد داخل أو خارج الشركات حول العالم، لأن هذه الأخيرة لديها التزامات متعددة اتجاه الأطراف ذات المصلحة لكي تتبنى سلوكا مسئولا[1]، فالتزام المؤسسة بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة كمدخل للأداء الشامل من أجل تحقيق الاستدامة فيها يحتم عليها الانتباه للمردودية الاقتصادية لنشاطها، ومحاولة التقليل من الآثار السلبية على البيئة والأخذ في الاعتبار مصالح الأطراف ذات المصلحة، ويتم هذا بنشر مبادئ الأداء الشامل ومؤشراته على مدى مراحل أنظمة الإدارة المندمجة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

[1] - Wayne Norman and Chris MacDonald, **GETTING TO THE BOTTOM OF "TRIPLE BOTTOM LINE"**, Business Ethics Quarterly, Vol 14, N 2. ISSN 1052-150X, 2004, P 245.

الفرع الأول: مبادئ أنظمة الإدارة المندمجة لتحقيق لأداء الشامل

من المهم أن تدرك المؤسسة المبادئ الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها لتحقيق الأداء الشامل في سياق الأعمال الذي تنشط فيه، فتقوم الإدارة المندمجة على منظورين لتحقيق الأداء الشامل، منظور على المستوى الجزئي يعتمد على إدارة عناصر محددة في المؤسسة ومنظور كلي يقوم على النظرة الإستراتيجية للمؤسسة وللنظام كله كوحدة واحدة وترابطاته مع باقي المقومات الأخرى في المؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

1-1: الأداء الشامل على المستوى الجزئي: إن كل عنصر من عناصر أنظمة الإدارة المندمجة يقوم على الآخر وهذا وفقا للمبدأ النظامي للمؤسسات، إذ أن كل عنصر له أهميته البالغة في بناءه، فإذا أرادت المؤسسة أن تحقق الأداء الشامل بأنظمة الإدارة المندمجة فعليها أن تهتم وتدخل هذا المفهوم في كل عنصر من عناصرها، بصفة عامة المقومات التي يجب أن تهتم بها أنظمة الإدارة المندمجة لتحقيق الأداء الشامل هي[1]:

- **الأطراف ذات المصلحة**: إن من الأسباب الرئيسة لدمج الأنظمة الإدارية في نظام الإدارة المندمجة هو تحديد احتياجات جميع أو معظم الأطراف ذات المصلحة ووضع خطوات رسمية لبناء علاقات معهم.

- **الموارد**: إن الحاجة إلى إدماج الأنظمة الإدارية تعود إلى الرغبة في الاستعمال الفعال للموارد، فهي كما ذكرنا سابقا تختصر المال والوقت والعمال، من جانب آخر فإن أنظمة الإدارة المندمجة تحفز المؤسسة على اعتبار المبادئ الاجتماعية والبيئية في استغلال الموارد كإعادة التدوير والاقتصاد في الطاقة والماء وإنتاج منتجات لا تحتاج إلى الكثير من الموارد وهذا من المبادئ التي يدعو إليها الأداء الشامل في الاستعمال الأمثل للموارد سواء كانت بشرية أو مادية.

- **القيادة**: إن إدماج مبادئ الأداء الشامل في سياسة وإستراتجية المؤسسة يكون في يد الإدارة العليا، فإذا أدركت الإدارة العليا هذه المبادئ ووجهت جميع طاقاتها نحوها فتستحق النجاح في جميع المجالات التي تنشدها الإدارة المندمجة من جودة وبيئة وصحة وسلامة مهنية.

- **العمليات**: هي أساس خلق القيمة في المؤسسة ومركز التحسين في الأداء الجزئي لكل منها، فهي الخلية التي يبدأ بها الأداء وقاعدة للتحسين الجزئي المستمر.

- **القيم**: إن الأداء الشامل للمؤسسة يفرض عليها اعتماد مجموعة من القيم التي يجب أن تتحلى بها تجاه الأطراف ذات المصلحة من مساواة، دعم للقضايا الاجتماعية والبيئة واحترام للقوانين التنظيمية والشفافية تجاهها....الخ، والتي ينبغي أن تكون جزءا من ثقافتها وهنا توفر أنظمة الإدارة المندمجة منهجية واضحة في كيفية ترسيخ هذه القيم من خلال السياسات والبرامج لكل نظام قد يكونها.

[1] - Miguel Rocha et al, **Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 18, Issue 1-2: Quality into the 21st Century, 2007, P 89.

- **الأهـداف**: إن تحديد الأهداف بالنسبة للأداء الشامل لا تختلف عن تلك الموضوعة بالنسبة لأنظمة الإدارة المندمجة، بل هي تساعد في كيفية صياغة وتحقيق الأداء الشامل، غير أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار التعارضات التي يمكن أن تنشأ بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية خلال صياغتها وتنفيذها من أجل تحقيق التوازن بينها.

- **النتائج**: يفرض الأداء الشامل تبني مفاهيم واسعة عن كيفية قياس الأداء للمؤسسة ونتائجها وتدعم أنظمة الإدارة المندمجة هذا المفهوم من خلال طرح مقاييس دقيقة وشاملة للأداءات المختلفة على المدى الطويل، بل ويتعداها إلى قياس الترابط الموجود بين الأنظمة ومؤشراتها.

2-1: الأداء الشامل على المستوى الكلي: إن بناء الأداء الشامل على كل عنصر من عناصر الإدارة المندمجة المذكورة في الأعلى وحده لا يكفي لتحقيقه بل يجب أن تكون هناك نظرة شاملة لهذه العناصر وكيفية التفاعل فيما بينها وتوجيهها نحو الأهداف التي تضعها المؤسسة. إن هذه العناصر يجب أن تكون داعمة لبعضها البعض، فالتركيز على عنصر وعدم الاهتمام بالآخر قد يؤثر على هذا الأخير سلبا وبالتالي لا يمكن الاستفادة من مزاياه ما يحسن جزءا فقط من الأداء دون غيره[1]. ومن جانب آخر من المستوى الكلي أيضا ولتحقيق الأداء الشامل يجب نشر أنظمة الإدارة المندمجة أفقيا وعموديا على مستوى المؤسسة، فنشر النظام الإداري المندمج أفقيا يعني تطبيقه على مختلف مصالح وإدارات المؤسسة أما عموديا فيعني تطبيقه من الإدارة العليا إلى أسفل الهرم الوظيفي، لذلك تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة يكون على المستوى العمودي والأفقي في نفس الوقت ويعني أيضا نشر أهداف ومبادئ الأداء الشامل على المؤسسة كلها.

الفرع الثاني: مراحل دمج الأداء الشامل في أنظمة الإدارة المندمجة

يقوم هذا المبدأ على تطوير مؤشرات خاصة بكل نظام (جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية) وكذا الأطراف ذات المصلحة المتعلقة بها وهذا من خلال تعديل الهيكلة اللازمة على جميع المستويات التنظيمية وتحديد المسؤوليات وجعل سياسة الاتصال وتدفق المعلومات مهيكلة مع التنظيم الموجود، كذلك يسمح هذا المبدأ بإعطاء مدخل من أجل ترجمة الأهداف الإستراتيجية ودمج متطلبات الأطراف ذات المصلحة في عمليات المؤسسة. فإن مراحل دمج نظام الإدارة المندمجة مع مفاهيم الأداء الشامل يكون وفق مخطط ديمينج (خطط، نفذ، افحص، اعمل) وهذا من أجل التحسين الدائم لهذا الأداء[2]:

[1] - Miguel Rocha et al, **Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems**, Op.cit, P 90.
[2] - Muhammad Asif et al, **An integrated management systems approach to corporate social responsibility**, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, University of Twente Research Information data protection policy, Journal of Cleaner Production, No56, 2013, P 13.

التخطيط: النقطة الأولى هي عملية التخطيط مع مراعاة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بما فيها تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ثم بعد ذلك محاولة تحديد الأطراف ذات المصلحة الموجودين والمحتملين وكذا احتياجاتهم، إذ تؤخذ معايير في هذا الإطار كقوة ووزن الأطراف، الأولوية والأحقية، الاستعجال .....الخ، وتتمثل الأطراف ذات المصلحة في الأطراف المراقبة للمؤسسة، فتقييم احتياجات الأطراف ذات المصلحة من خلال نقطتين الأولى متعلقة بتطوير مؤشرات لقياس الأداء فيما يخص المجالات ذات الأهمية كجزء من عملية تحليل بيئة المؤسسة، سواء كانت الأطراف ذات المصلحة أو المجالات الأخرى المتعلقة بهيكل وتنظيم المؤسسة، والنقطة الثانية تتمثل في تنفيذ النظام الإداري وفق الاحتياجات الخاصة بكل طرف من الأطارف ذات المصلحة وهذا بضمان أن مختلف متطلبات الأطراف ذات المصلحة لا توجه عمليات المؤسسة إلى مسارات مختلفة أو متعارضة وتطوير مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية التي تعطي تقييم شامل للنظام الإداري، بالإضافة أيضا إلى تطوير هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والوظائف.

التنفيذ: تبدأ مرحلة التنفيذ (تنفيذ إدماج مبادئ تحقيق الأداء الشامل في أنظمة الإدارة المندمجة) من خلال الدليل المدمج، وهو الوثيقة التي توجه النظام الإداري وكيفية تنفيذ الأهداف (أهداف الأداء)، بعد ذلك نستنبط الإجراءات من الدليل المدمج، وهي التي تبين كيفية تنفيذ عمليات المؤسسة بطريقة مدمجة، ثم تأتي التعليمات الخاصة بالنظام التشغيلي التي تشرح بدقة كيفية التنفيذ بطريقة محددة تتوافق مع أهداف المؤسسة.

الفحص: يعتبر القياس والتقييم أساس مرحلة الفحص في عملية التحسين المستمر، هذه المرحلة هي التي تسمح بمعرفة التغيرات التي تطرأ على متطلبات الأطراف ذات المصلحة وعلى التغيرات التي تطرأ في سير النظام الإداري، عادة ما يكون القياس والتقييم في المؤسسات بثلاث طرق مختلفة (كما يمكن استعمال هذه الطرق مجتمعة في نفس الوقت) وهي[1]:

أ- اعتماد وسائل قياس خاصة بالمؤسسة على حسب طبيعتها وحاجاتها.

ب- المراجعة المدمجة: تقدم المراجعة أدوات مهمة لتقييم الأداء الشامل، فهي تحدد مجالات عدم التطابق التي يمكن عدم ملاحظتها من طرف قائد العملية فعلى خلاف المراجعة المعتادة التي تحاول التركيز على كل عنصر من متطلبات الأطراف ذات المصلحة، فالمراجعة المدمجة تقيم عمليات المؤسسة كلها في نفس الوقت مع جميع أبعاد ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة.

ج- المقارنة المرجعية: تقدم المقارنة المرجعية فرصة مقارنة أداء المؤسسة وعملياتها بأفضل التطبيقات الموجودة.

[1] - Muhammad Asif et al, **An integrated management systems approach to corporate social responsibility**, Op.cit, P 13.

هذه الطرق والمؤشرات هي التي تساعد على معرفة إلى مدى تنفيذ مخططات المؤسسة الإستراتيجية بواسطة نظام الإداري، وما هي التعديلات التي يجب أن تكون على النظام لتحقيق هذه الأهداف.

العمل: إن نتائج الأداء الشامل يجب أن تنشر على الأطراف ذات المصلحة كالتقارير السنوية، الرسائل،.....الخ، وهي نتائج تخضع للتحسين المستمر، هذا التحسين يعتمد على معرفة الخبرات والمعلومات السابقة ونتائج الأداء وربطها بكل عملية في المؤسسة، ثم بعد ذلك اعتماد طرق ووسائل للتحسين (هوشين كانري، كايزن، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، التقييم الذاتي.....الخ).

وكخلاصة لهذا المطلب فإن التطبيق الناجح للنظام المتكامل (المندمج) لإدارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الاقتصادية يمكن أن يؤدي إلى تطوير وتحسين أدائها الشامل ومن ثم قدرتها على تحقيق الاستدامة في عدة مجالات أهمها:

أولا: تحسين الأداء البيئي: وذلك من خلال[1]:

- التوفيق ما بين نشاط المؤسسة وحماية الأنظمة البيئية الطبيعية وكذلك البيئات المسكونة وحتى البراري.
- استخدام أكفأ للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة.... وغيرها.
- تقليل كمية النفايات وإعادة استخدام المواد.
- معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وثقب طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة من خلال توفير الأسس الداعمة لتلك الجهود.

ثانيا: تحسين الأداء الاجتماعي والبشري: والذي يتضح من خلال[2]:

- تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والناتجة عن الانبعاثات والإصدارات الصناعية.
- تحسين صحة الإنسان في العمل والمجتمع.
- تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات بالتالي من كسب ودهم ودعمهم.
- وجود القيادة الفعالة ووضوح مهام ومسؤوليات الأفراد.
- التكوين المستمر للأفراد مع توفير محيط عمل ملائم لتطوير كفاءاتهم وإنتاجيتهم.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشاكل واستخدام مهاراتهم الإبداعية.
- الاهتمام بالزبون بنوعيه الداخلي والخارجي.

---

[1] - J. Ernult et A. Ashta, **Développement durable**, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie desparties prenantes: Évolution et perspectives, Op.cit, www.escdijon.com, le: 18/10/2017.
[2]- Ibid., www.escdijon.com, le: 18/10/2017.

– دراسة وظيفة الأفراد في شكل عمليات ونظام.

– تحسين الاتصال الداخلي من خلال سريان أفضل للمعلومات.

– التحسين المستمر الذي يؤدي إلى تطوير ثقافة الأفراد بالمؤسسة.

ثالثا: تحسين الأداء الاقتصادي: الذي يتم من خلال[1]:

– تخفيض تكاليف اللاجودة بالمؤسسة وذلك من خلال دراسة كيفية حساب وتحليل عناصر هذه التكاليف والمتمثلة في تكاليف الوقاية، تكاليف الكشف والاختبار (التقويم) وتكاليف المعيب (الاختلالات).

– وفورات في التكاليف البيئية منها: الوفورات الناتجة عن تخفيض استهلاك الطاقة والموارد الأخرى؛ الوفورات الناتجة عن إعادة دوران المنتجات وبيع الإنتاج العرضي والمخلفات، والتخفيض في تكاليف التخلص من النفايات؛ الوفورات الناتجة عن التخفيض من الغرامات التي تفرض لمخالفات البيئة، والتخفيض في الجزاءات التي تتكبدها المؤسسة عن أنشطة مسببة للتلوث، فضلا عن تخفيض التعويضات القانونية نظير الأضرار البيئية.

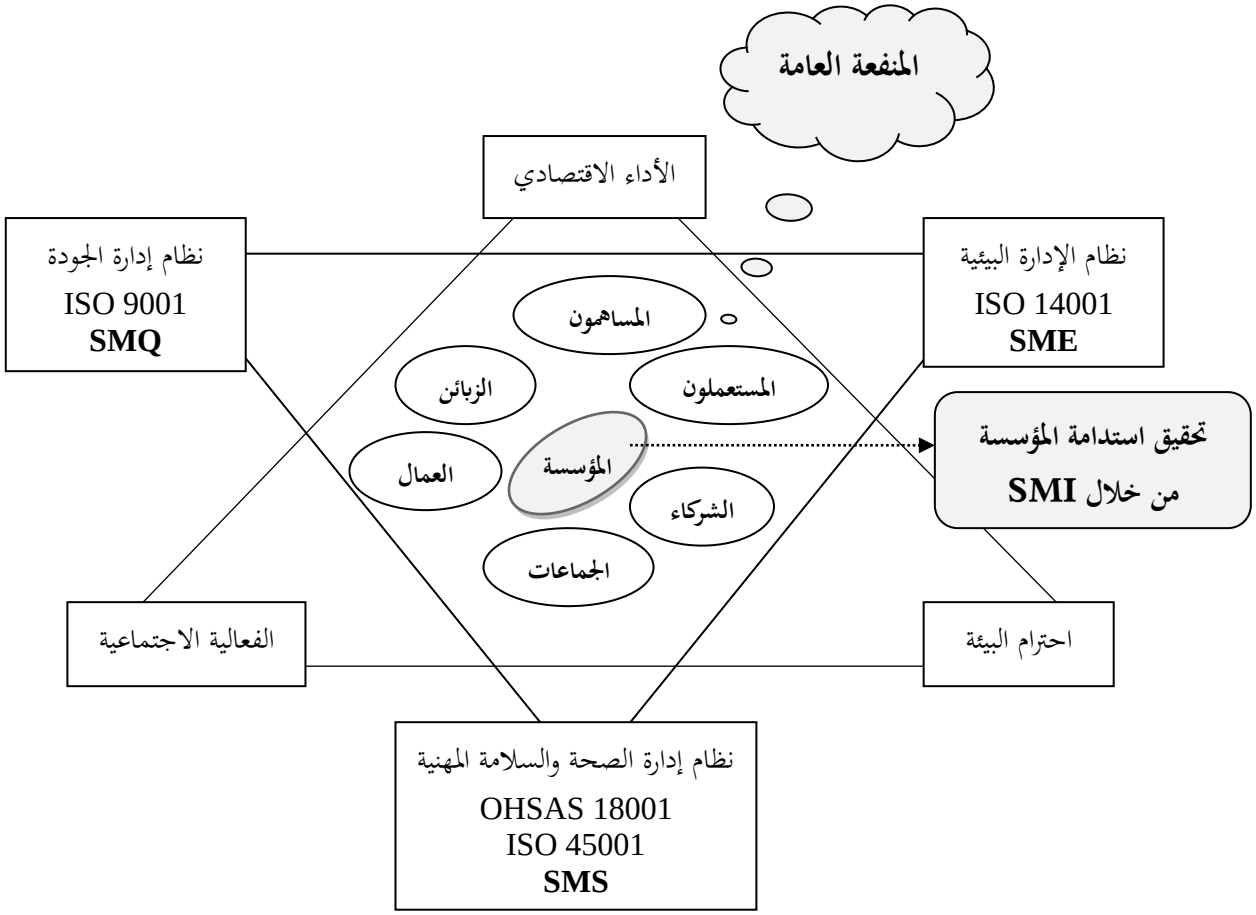
– زيادة الإيرادات مثل: زيادة المساهمة الحدية للمنتجات الخضراء لأنها تباع بسعر أعلى من سواها؛ زيادة حصة المؤسسة لمنتجات جديدة إلى فتح أسواق جديدة لهذه المنتوجات؛ الزيادة على طلب المنتجات التقليدية التي تساهم في تخفيف حدة التلوث.

– تحسين الأداء الإنتاجي من خلال صنع منتجات مطابقة للمواصفات العالمية ورفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة فعالية العمليات الإنتاجية من خلال بلوغ أهدافها الإنتاجية وتلبية رغبات الزبائن لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.

والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد داخل المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها نتيجة لتبني أنظمة الإدارة المندمجة:

[1]- J. Ernult et A. Ashta, **Développement durable**, Op.cit, www.escdijon.com, le: 18/10/2017.

شكل رقم (3-17): دور أنظمة الإدارة المندمجة في الرفع من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية لتحقيق استدامتها



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Jean-Supize, **le management de la performance durable**, édition d'organisation, France, 2007, P 74.

المطلب الرابع: أنظمة الإدارة المندمجة كأداة للتحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

مهما كانت الأساليب المتاحة لإدماج الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية، فيجب على هذه الأخيرة أن تختار ذلك الأسلوب المناسب الذي يتسم بالديناميكية ويفتقد للجمود وقابل للتطوير، لأن تطبيق سياسة الاستدامة على مستوى هذه المؤسسات يجب أن يكون مطبقا في كل عملية تسعى من خلالها للتحسين المستمر للنواحي البيئية والاجتماعية علاوة عن الاقتصادية لها وذلك من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، وبالتالي فمبدأ التحسين المستمر من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة هو أفضل وسيلة تسمح للمؤسسة بالتغيير للأفضل والتحسين المتواصل لتحقيق الاستدامة[1]، حيث ينصب عمله في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا، ومحاولة الوقوف على كافة

[1]- الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، **التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن في الجزائر**، مرجع سابق، ص163.

التغييرات التي تحدث أثناء العمل، وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى التحسين والتطوير، لذلك يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس متواصل[1]، فهو عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات إلى العميل وكافة الأطراف ذات المصلحة، حيث قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودتها أو ارتفاع في مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء، بالإضافة إلى ذلك فإن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين[2].

كما تقوم فلسفة تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة من خلال عملية التحسين المستمر أيضا على مواصلة التطوير مرة تلوى الأخرى، فهي تأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، فالكثير من الأفكار البسيطة في العمل تؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير مكاسب كبيرة للمؤسسة الاقتصادية، وهناك عناصر عديدة تتفاعل فيما بينها لتعمل ضمن طريقة التحسين المستمر في المؤسسة، أهمها التركيز على الجودة والعملاء وروح التعاون وعمل الفريق، التزام الإدارة باحترام الشؤون البيئية، الصحة والسلامة المهنية للعاملين، علاقات الإدارة مع العاملين واستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك يعتمد أسلوب التحسين المستمر من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على استعمال حلقة ديمنغ PDCA (خطط Plan، تطوير Do، التحليل والفحص Check، التنفيذ Action) ويعمل وفق المراحل التالية[3]:

- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتطوير؛
- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف؛
- تقييم الحلول والبدائل المقترحة واختيار الأنسب ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه؛
- قياس، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المخططة؛
- وضع التحسينات والتغييرات الممكنة.

والشكل الموالي يوضح أسلوب التحسين المستمر لتكامل الأنظمة الإدارية وفق حلقة ديمنغ (PDCA):

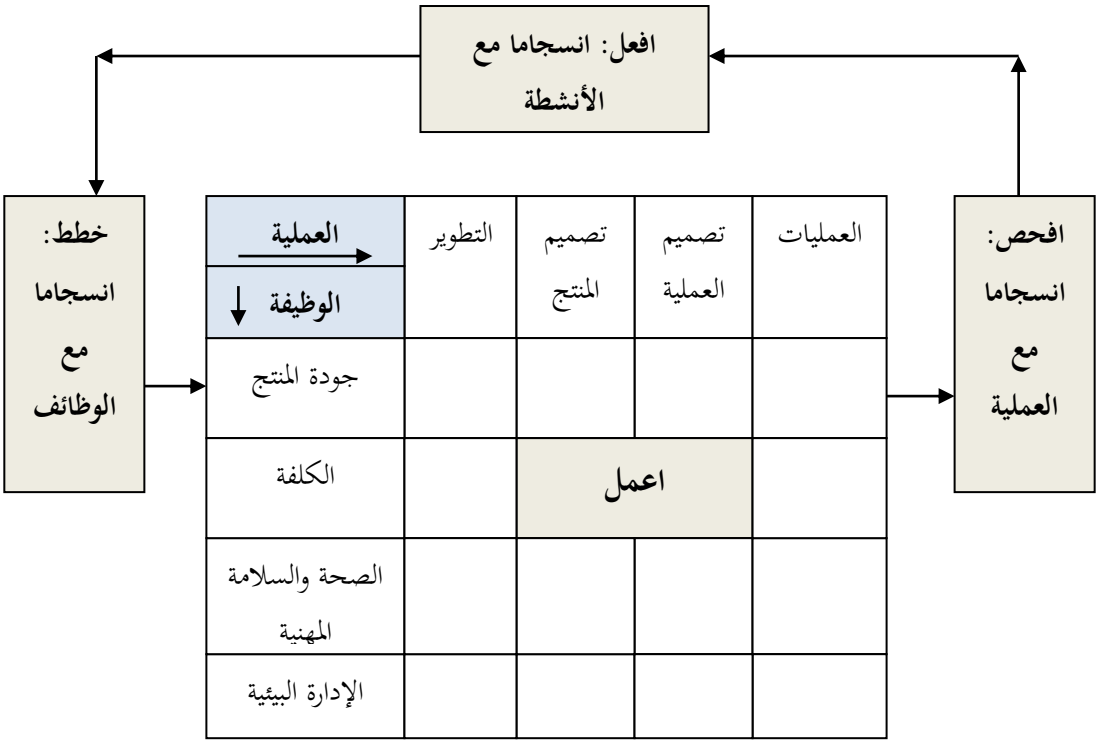
---

[1]- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص233.

[2]- جودة محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة**: مفاهيم وتطبيقات، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص182.

[3]- Jaques Segot et Christophe Gasquet, **Assurer le passage à la norme ISO 9001**, version 2000, édition AFNOR, Paris, 2003, P 29.

شكل رقم (3-18): مخطط ديمنغ لتحسين العمليات لنظام الإدارة المندمج (المتكامل) من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية



Source: Suzanne Stroh, Will Artley, **The Performance-Based Management Handbook**, This document was produced under a contract between the U.S. Department of Energy and Oak Ridge Associated Universities, Vol 2, Establishing an Integrated Performance Measurement System, Laboratory Administration Office, University of California, USA, 2001, P 36.

يوضح المخطط أعلاه التكامل بين الأنشطة الإدارية من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال أن التخطيط للأنشطة يتجه نحو الارتباط بالمستويات الوظيفية (جودة المنتج، التكلفة، الصحة والسلامة المهنية، الإدارة البيئية)، وأن الخطط تتحقق عند فحص جودتها وفقا لمستويات الأنشطة، التي ترتبط بعمل العمليات بحد ذاتها.

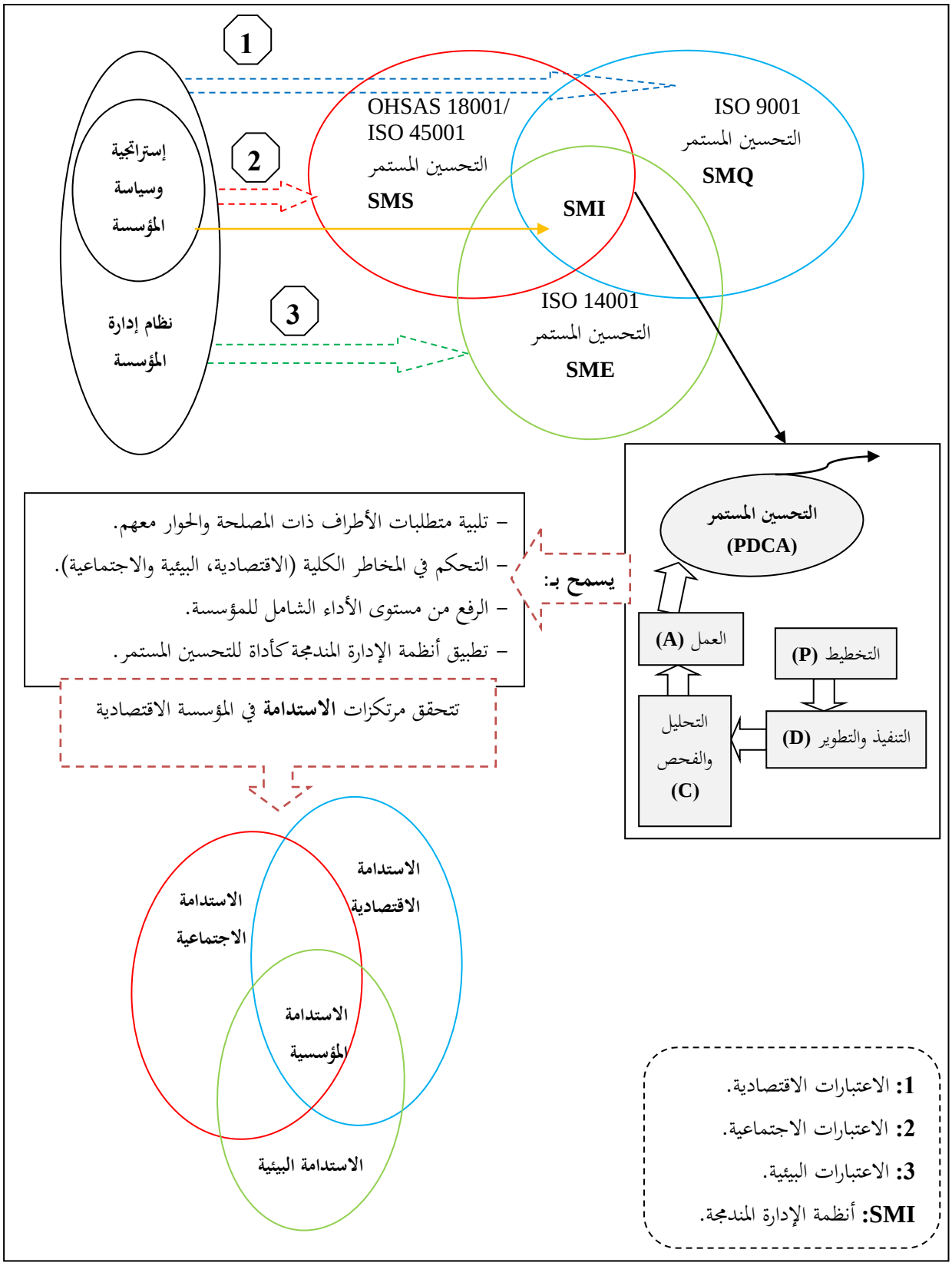
ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن منهج التحسين المستمر هو قاعدة وآلية أساسية لأسلوب عمل الاستخدام المتكامل لمواصفات الأيزو المعنية بتحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية، ذلك لأن أنظمة مواصفات الأيزو (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) المدعمة بالمبادئ التوجيهية للمواصفة (ISO 26000)، تسعى من أجل التحسين المستمر[1]. فنظام (ISO 9001) يعمل من أجل التحسين المستمر لاستغلال الموارد وتقليل الفاقد وتحقيق الجودة المطلوبة التي تلبي متطلبات وتطلعات الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم، أما نظام (ISO 14001) يسعى من خلال متطلباته إلى التحسين المستمر للنواحي المتعلقة بحماية البيئة بالتقليل من

[1]- الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، **التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة لوضع الجزائر**، مرجع سابق، ص163.

التلوث وتحسين الأداء البيئي، أما بالنسبة لنظام (OHSAS 18001 أو ISO 45001) فهما يعملان لتحقيق التحسين المستمر في إدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين من خلال تقليل الحوادث والمحافظة على صحة الأفراد التي هي جزء مهم من الجوانب الاجتماعية في المؤسسة[1]،كما أن عملية التحسين المستمر أيضا تتطلب تفاعل ثلاث عمليات رئيسة وهي مراجعة الإدارة ونظام التدقيق وأعمال التصحيح، وهذا ما تحتويه متطلبات أنظمة المواصفات (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 وISO 45001)، والتي تعمل جنبا إلى جنب من أجل أن تشكل مجتمعة نظام متكامل في المؤسسة الاقتصادية يعمل على التحسين والتطوير المستمرين لأبرز مرتكزات الاستدامة، ومن ثم يساهم في تحقيقها. وفيما يلي يمكننا اقتراح نموذج يوضح فلسفة أنظمة الإدارة المندمجة كأداة للتحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال الشكل الموالي:

[1]- Pascal Robert, Mathieu Weil, **LES FONDEMENTS DE LA QUALITE**, Séminaire International, Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur, IAV Hassan II – Rabat, Maroc 31 mai et 1er juin 2007, P 20.

شكل رقم (3-19): أنظمة الإدارة المندمجة كأداة للتحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أحد وسائل إدماج مفهوم الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية وهو المقاربة النظمية أو وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة، والتي تقاد من خلال مسؤول ومجموعة من المؤشرات ولوحات القيادة من أجل رؤية المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الركائز الثلاثة للاستدامة المؤسسية (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية). كما تطرقنا أيضا إلى عدم وجود طريقة أو مبدأ موحد يجمع الأنظمة بصفة معينة، بل تخضع لمجموعة من المعايير والعوامل المتعلقة بماهية الأنظمة الموجودة، طبيعة نشاط المؤسسة، ورغبتها في درجة ونمط الإدماج الذي تريده، بالإضافة أيضا إلى مدى فعالية تطبيق هذه الأنظمة في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق استدامتها، ثم تناولنا بعهدها مسار أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية والذي يقوم على مجموعة من المسارات وهي: مسار مسؤولية الإدارة لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، مسار التحكم في إدارة العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة من خلال توسيع خريطة العمليات وإعادة النظر فيها مع تقديم مقترحات حول بعض العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، ثم مسار مراقبة وقياس أداء العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة ومسار التعديل على المراجعة لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وفق مبدأ التحسين المستمر. وفي الأخير توصلنا بأن أنظمة الإدارة المندمجة تساهم في تحقيق الاستدامة للمؤسسة الاقتصادية عن طريق: تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة والحوار معهم، التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية)، الرفع من مستوى الأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) للمؤسسة الاقتصادية وتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة كأداة للتحسين المستمر. وهذه المداخل هي التي سنقوم بالتأكد ما إذا كانت فعلا مدخلا لتحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تبنيها لأنظمة الإدارة المندمجة في الجانب التطبيقي.

الفصـــــل الرابع:

دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمـــــهيـد:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة المتمثلان في المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001) والمتغير التابع (الاستدامة في المؤسسة) فيما يتعلق بالفصول السابقة، بالتطرق في الأول منها إلى التوجه نحو تحقيق الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات الاقتصادية المستدامة من خلال عرض أهم النقاط المتعلقة بها، ثم في الفصل الثاني حاولنا التعريف بمكونات أنظمة الإدارة المندمجة، ثم في الفصل الثالث بعرضه لأنظمة الإدارة المندمجة وأثرها على تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من الناحية النظرية، حان الوقت للولوج في الدراسة الميدانية التي ستسمح لنا بالتأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا والوقوف على حقيقة ما يحدث في مؤسساتنا، ولهذا الغرض سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. لهذا الغرض سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وواقع تطبيقها في الجزائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، اختبار فرضياتها ونتائجها.

المبحث الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وواقع تطبيقها في الجزائر

إن عدم وجود مواصفات قياسية موحدة بالنسبة لأنظمة الإدارة المندمجة وتعدد أنماط وأشكال تنفيذها، جعل من الصعب حصر الإطار القانوني أو التنظيمي لها، ولكن فيما يخص أوجه أنظمة الإدارة المندمجة من جودة، بيئة، صحة وسلامة مهنية، فهناك نصوص قانونية تؤطر نشاط المؤسسة في هذا المجال وكذا وجود إجراءات لتحفيز مبادرة المؤسسات في تبني هذه الأوجه، فعلى هذا الأساس ومن أجل مواكبة الدخول في الأسواق العالمية طورت الجزائر مجموعة من الأدوات والنصوص التنظيمية المتعلقة بالجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية لإرساء مبادئهم، بحيث هذه الإجراءات لعبت دورا مهما في تحقيق الوعي بأهمية هذه الجوانب. ولهذا سوف نتناول في هذا المبحث أهم الجهود المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية لضمان تطبيق مكونات أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات والمتمثلة في مختلف القوانين، التشريعات، المراسيم، إنشاء مخابر وهيئات الوصاية، إضافة إلى استفادتها من خبرة هيئات دولية ومشاركتها في منظمات عالمية كالهيئة الدولية للتقييس أيزو (ISO)، كما سنتطرق أيضا إلى واقع تطبيق مكونات نظم الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية في الجزائر.

المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق نظام الجودة في الجزائر

تختلف القوانين، الإجراءات والأنظمة باختلاف نضج الاقتصاد ونضج القوانين للدولة، فكلما كان الاقتصاد ناضجا ازدادت القطاعات تطورا وازداد عدد وتنوع المؤسسات به، كلما كانت قوانين تنظيم مسؤوليات هذه المؤسسات أكثر لأن العمل بها ينطوي على توفير مميزات أكثر للمنتجات وحماية أكبر للمستهلك، كما ازداد أيضا وعي المؤسسات بأهمية وضرورة تطبيق نظام الجودة في إنتاجها، إذ تسعى اليوم العديد من المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة، الخاصة والعمومية لتطبيق بشكل صحيح لتشريح مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التنظيمية والتشغيلية، تصنيعية أو خدمية قصد مجابهة التحديات المرتبطة بشدة التنافس والتكيف مع التغيرات التي تحدث سواء على المستوى المحلي أو العالمي، فنجد في الجزائر عدة جهود للدولة في هذا المجال تبرز من خلال تنوع القوانين والإجراءات ويمكن توضيحها كما يلي:

1. القوانين الداخلية لتسيير نظام الجودة بالجزائر: اهتم المشرع الجزائري على غرار باقي المشرعين بموضوع جودة المنتجات من سلع وخدمات داخل الوطن وكرس هذا الاهتمام في شكل مبدأ دستوري عمل على تطبيقه من خلال مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية هذا تطبيقا للاتفاقيات العربية والدولية المصادق عليها في هذا المجال.

وفيما يلي سوف نذكر أهم هذه القوانين لأنه لا يسعنا ذكرها كلها وهي[1]:

– قانون رقم 90-18 المؤرخ في 31 جويلية سنة 1990، يتعلق بالنظام الوطني القانوني للقياسة والذي يرتكز على المبادئ العامة والمتمثلة في[2]: تبني النظام الدولي للوحدات، ضمان مصداقية ونزاهة نشاطات القياسة بالحرص على صرامة القياسات، تطوير طرق جديدة للتفتيش والمراقبة بالاعتماد خصوصا على منهجيات ضمان الجودة، التنسيق بين الأطراف المعنية من خلال تضافر الجهود مع مختلف مؤسسات وهيئات البنية التحتية للجودة، التحسين المستمر للبنية التحتية الوطنية للقياسة وأخيرا تعزيز لامركزية نشاطات القياسة.

– القانون الأساسي للتقييس المعمول به حتى الساعة هو القانون رقم 04-04 المؤرخ 23 جوان 2004 وقد شهد مؤخرا بعض التعديلات وإن صح التعبير إضافات أو ما يصطلح عليه بلغة القانون يعدل ويتمم من خلال القانون رقم 16-04 مؤرخ في 14 رمضان 1437 الموافق ل 19 جوان 2016 بحيث يهدف هذا القانون إلى[3]: تحديد الإطار العام للتقييس بالجزائر من خلال تحسين جودة السلع والخدمات، نقل التكنولوجيا، التخفيف من العوائق التقنية للتجارة وعدم التمييز، إشراك الأطراف المعنية في التقييس واحترام مبدأ الشفافية، تجنب التداخل والازدواجية في أعمال التقييس، اقتصاد الموارد وحماية البيئة، تحقيق الأهداف المشروعة، ضرورة الاستجابة إلى الأهداف المشروعة لاسيما في مجال الأمن الوطني، حماية المستهلكين، حماية الاقتصاد الوطني، النزاهة في المعاملات التجارية، حماية صحة الأشخاص وأمنهم، حياة الحيوانات أو صحتها والحفاظ على النباتات، حماية البيئة وكل هدف أخر من الطبيعة ذاتها.

– القانون رقم 09-03 المؤرخ في 29 صفر 1430 الموافق لـ 25 فبراير 2009 المتعلق بمجال حماية المستهلك وقمع الغش من خلال تطبيق أحكام هذا القانون على كل سلعة أو خدمة معروضة للاستهلاك بمقابل أو مجانا وعلى كل متدخل وفي جميع مراحل عملية العرض للاستهلاك[4].

– المرسوم التنفيذي رقم 89-147 والمؤرخ في 6 محرم عام 1410 هجرية الموافق 8 أوت سنة 1989 المتضمن إنشاء المراكز الجزائرية لمراقبة النوعية (الجودة)، والتي تتجلى أهدافها في[5]: المساهمة في حماية صحة وأمن المستهلك الجزائري

---

[1]– بن سيدي أحمد محند أويدير، عبادة عبد العزيز، **الجودة في التشريع الجزائري والنظريات العلمية ومعايير أيزو 9000 (قراءة تحليلية)**، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران2، مخبر التربية والتنمية، العدد 10، مارس 2018، ص288.

[2]– شبكة قوانين الشرق، https://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/ArticlesTDetails?MasterID=1871671&related، تاريخ الاطلاع: 2019/07/05.

[3]– قلوش الطيب، **دور التقييس في حماية المستهلك في التشريع الجزائري**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 18، جوان 2017، ص179.

[4]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 2009.

[5]– الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية بسكرة، http://www.dcwbiskra.dz/fr/index.php/entreeespaceconsom?id=181، تاريخ الإطلاع: 2019/07/04.

ومصالحه المادية والمعنوية والسهر على احترام النصوص التي تنظم نوعية السلع والخدمات الموضوعة للاستهلاك وتحسينها، ترقية نوعية الإنتاج الوطني للسلع والخدمات من خلال التنسيق مع الهيئات المختصة قصد الوصول إلى اكتشاف أعمال الغش والتزوير ومخالفة التشريع الساري والعمل به في مجال نوعية السلع والخدمات، إجراء التحاليل اللازمة والبحوث الضرورية لفحص مدى مطابقة المنتوجات والمقاييس المعتمدة وكذا المواصفات القانونية التي يجب أن تتميز بها، التكوين والإعلام والاتصال وتحسيس المستهلك الجزائري.

– المرسوم التنفيذي رقم 90-39 والمؤرخ في 3 رجب عام 1410 الموافق 30 جانفي سنة 1990 والمتعلق برقابة الجودة وقمع الغش من قبل أعوان الجودة لرقابة المنتوجات والخدمات عن طريق المعاينات المباشرة والفحوص البصرية وبواسطة أجهزة المكاييل والموازين والمقاييس وبالتدقيق في الوثائق والاستماع إلى الأشخاص المسؤولين أو بأخذ العينات لإجراء التحاليل عليها[1].

– المرسوم التنفيذي رقم 192-91 المؤرخ في 01 جوان 1991 والمتعلق بمخابر تحليل النوعية في الجزائر والذي جاءت بعده عدة مراسيم في هذا المجال منها[2]: المرسوم التنفيذي رقم 96-355 المؤرخ في 19 أكتوبر 1996 والمتضمن بإنشاء شبكة مخابر التجارب وتحاليل النوعية وتنظيمها وسيرها، المرسوم التنفيذي رقم 02-68 المؤرخ في 06 فيفري 2002 والذي يحدد شروط فتح مخابر الجودة واعتمادها، المرسوم التنفيذي رقم 13-328 المؤرخ في 02 أكتوبر 2013 والمحدد لشروط وكيفيات اعتماد المخابر قصد حماية المستهلك وقمع الغش.

– المرسوم التنفيذي رقم 14-153 المؤرخ في 14 جمادي الثاني لسنة 1435 الموافق ل 30 أفريل 2014 الذي يحدد شروط مخابر تجارب وتحليل الجودة واستغلالها التي تنص على أن كل هيئة أو مؤسسة تحلل أو تقس أو تدرس أو تجرب أو تعاير وبصفة عامة تحدد خصائص أو فعاليات المادة أو المنتوج ومكوناتها في إطار تقديم الخدمات[3].

2. برامج ترقية نظام الجودة بالجزائر: كانت هناك محاولات من طرف الدولة لترقية الجودة وذلك بتسطير برامج لعل أهمها تلك التي صادق عليها المجلس الشعبي الوطني في 27 سبتمبر 2000 فيما يخص ترقية الاستثمار ودعم المؤسسات وهي وضع برامج وأنشطة لتكوين وتدريب مراجعين في الجودة في الوسط الصناعي من أجل وضع أنظمة الجودة والحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الجودة (ISO 9001) ومساعدة المؤسسات في وضع أنظمة ضمان الجودة. هذه البرامج والأنظمة ركزت كثيرا على القواعد الأساسية لحماية المستهلك والتي شملت العديد من المستويات، فعلى مستوى الإنتاج مثلا فيجب على المؤسسات وضع المنتجات التي تستوفي الشروط القانونية والتنظيمية التي

[1]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 05، 1990.

[2]– الموقع الإلكتروني للمديرية الجهوية للتجارة بالجزائر، http://www.drcalger.dz/index.php/2011-05-06-15-24-، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04.

[3]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، 2014.

تضمن الحماية ضد أي خطر يمكن أن يصل إلى المستهلك، أما على مستوى التوزيع والتسويق فعلى المؤسسات أن تقوم بالإجراءات الخاصة بالفحص الدقيق في كيفية تغليف وعرض المنتجات الموجهة للاستهلاك، وعلى مستوى المتابعة فعلى المؤسسة أن تعلم المستهلكين حول منتجاتها بوضع المعلومات والبطاقات على المنتجات للاستعمال الملائم لها[1].

3. تأطير نظام الجودة في الجزائر: فيما يخص الجانب التنظيمي المتعلق بتأطير نظام الجودة في الجزائر، فهناك عدة مستويات؛ فالأول متعلق بتنصيب الهياكل الإدارية (الإدارات المركزية، الخدمات الخارجية، الوسطاء)، ويكون من طرف إدارات منظمة على ثلاثة مستويات (مركزي، جهوي وولائي)، وبمساعدة وسيط هو المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف الذي ساهم في ترقية ومراقبة الجودة، أما المستوى الثاني في تأطير الجودة فهو يهتم بخلق هيئات دعم للجودة، ومنها مجلس التوجيه العلمي والتقني وهو الهيئة الاستشارية لدى المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف وكذلك الجمعية الوطنية لترقية الجودة والتي تكونت من ممثلي الإدارات، المتعاملين الاقتصاديين ومعاهد التكوين. وأما في مستوى الإشهاد فنجد الهيئة الوطنية للاعتماد ألجيراك (ALGERAC) والتي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 في 04 ذو القعدة 1426 والموافق لـ 06 ديسمبر 2005، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، كما أنها تعمل تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار وأنشأت بهدف التكامل مع بقية الهياكل الموجودة مثل المعهد الوطني للمعادلة أو المعهد الوطني للقياسة القانونية النظام الوطني للنوعية الذي هو أمر أساسي لكل إستراتيجية صناعية، ويدخل إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد في إطار تعزيز مسار النوعية التي بادرت إليه السلطات العمومية والتي تهدف إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات الجزائرية وتسهيل إدماجها في الاقتصاد العالمي. ويكمن المهام الرئيسي لهذه الهيئة هو اعتماد أية هيئة لتقييم المطابقة بوضع القواعد والإجراءات التي لها علاقة باعتماد هيئات التقييم والمراقبة، وفي الجزائر فتتمثل أهم هذه الهيئات لتقييم المطابقة في: الفرنسية (AFAQ)، الكندية (QMI)، البلجيكية (AIB-Vinçotte) والإيطالية (DET NORSK VERITAS)[2].

4. الجائزة الجزائرية للجودة: لتحفيز المؤسسات لانتهاج وتبني فلسفة الجودة تم إعلان الجائزة الجزائرية للجودة بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 والقرار الوزاري المؤرخ في 03 أفريل 2002 من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار[3]، وهي مسابقة وطنية لمنح الجائزة الجزائرية للجودة قصد

---

[1]- الموقع الإلكتروني لوزارة الصناعة والمناجم، http://www.mdipi.gov.dz/، تاريخ الإطلاع: 2019/07/05.

[2]- نفس المرجع.

[3]- بوفاس الشريف، رحاحلية بلال، **الالتزام بالمواصفات القياسية كإستراتيجية لحماية المستهلك حالة الجزائر**، الملتقى الوطني حول أثر التحولات الاقتصادية على المنظومة القانونية لحماية المستهلك، يوم 8 و9 ماي 2013، جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس، ص12.

مكافأة مجهودات المؤسسات والهيئات على النتائج المتحصل عليها في مجال تحسين وتطوير الجودة، وتتكون هذه الجائزة من مكافأة مالية قدرها مليوني دينار جزائري (2 مليون دج)؛ كأس استحقاق وشهادة شرفية، أما أهدافها فتتمثل في النقاط التالية[1]:

- اختيار الطريق الذي يأخذ إلى الامتياز؛
- تقييم سير خطى الجودة بواسطة شبكة من الاختصاصين في المجال؛
- المنافسة لنيل الجائزة تضمن تعزيز وترقية سير المجهودات في القطاع؛
- تحفيز وإشراك مجموع العمال في مشروع الجودة؛
- تقوية صورة علامة المؤسسة عن طريق جائزة الجودة؛
- تثمين وتعزيز الجهود المبذولة من طرف المؤسسات والمنظمات في إطار الجودة؛
- الإثبات للزبائن مستوى نفوذ المؤسسة في الجودة.

المطلب الثاني: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق النظام البيئي في الجزائر

تتطلب عملية حماية البيئة مجهودات وطنية ومجهودات دولية فالمجهودات المحلية هي جزء لا يتجزأ من المجهودات الدولية لحماية البيئة، والدولة الجزائرية سعت جاهدة إلى حماية النظام البيئي وتجسد ذلك في عدة جهود والتي تبرز من خلال تعدد القوانين والإجراءات وكذا تنوع التغيرات المستمرة في الهيئات المعتمدة لحماية البيئة، ويمكن توضيحها كما يلي:

1. الوسائل القانونية لتسيير النظام البيئي في الجزائر: المشرع الجزائري قام بإصدار القوانين المنظمة لمختلف الأنشطة الصناعية والزراعية والعمرانية والخدمية وغيرها من الأنشطة التي يمكن أن يترتب عليها تلوث للبيئة، وسن اللوائح التنظيمية المنفذة لها، معتمدا في ذلك على جملة من الوسائل القانونية التي من خلالها يمكن تفعيل هذه القوانين على أرض الواقع وبالتالي ضمان رقابة فعالة لحماية البيئة، وتتمثل هذه الوسائل في[2]: الحضر والنهي، الإلزام، الترخيص المسبق، الإبلاغ، دراسة مدى التأثير. ومن جملة القوانين التي نظمت هذه الوسائل نذكر منها:

- القوانين المتعلقة بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة: لقد تعددت القوانين الجزائرية المتعلقة بحماية البيئة فنجد القانون رقم 03-10 المؤرخ في 20 جوان 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة في مادته الثانية (02) جاء تماشيا مع التوجيهات العامة لمبادئ التنمية لإعلان ريو سنة 1992، بحيث يهدف إلى حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة مع تحديد المبادئ الأساسية وقواعد تسيير البيئة، ترقية التنمية الوطنية المستدامة بتحسين شروط

[1]- الموقع الإلكتروني لمديرية الصناعة والمناجم لولاية مسيلة، http://dim-msila.dz/?p=1، تاريخ الإطلاع: 2019/07/04.

[2]- كمال رزيق، دور الدولة في حماية البيئة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، العدد 5، 2007، ص77.

المعيشة والعمل على ضمان إطار معيشي سليم، الوقاية من كل أشكال التلوث والأضرار الملحقة بالبيئة وضمان المحافظة على مكوناتها، تدعيم الإعلام وتحسين وتفعيل مشاركة الجمهور ومختلف المتدخلين في تدابير البيئة[1].

– القانون المتعلق بتسيير، الرقابة والتخلص من النفايات: فيظهر اهتمام الحكومة بتسيير النفايات جليا في قانون رقم 19-01 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بتسيير والتخلص من النفايات جاء كضرورة ملحة للحد من الآثار السلبية للنفايات خاصة الصناعية منها على الصحة العمومية والبيئة محددا الإطار العام للرقابة والتخلص منها تجسيدا لمبادئ التسيير العقلاني للنفايات من خلال جميع مراحله وذلك بخفض درجة خطورة النفايات من المصدر[2].

– القانون المتعلق بجودة الهواء وحماية الجو: كما نجد الحكومة قد اهتمت بالهواء والجو ذلك من خلال المرسوم التنفيذي رقم 02-06 المؤرخ في 17 جانفي 2006، الذي يضبط القيم القصوى ونوعية الهواء، ويركز أساسا على الوقاية، الإشراف والإعلام، إعداد أدوات التخطيط، ترتيب الإجراءات التقنية (الرقابية، العقابية، الجبائية والمالية)، وكما ينص على إجبارية القيام على مستوى التجمعات التي تزيد عن 500 ألف نسمة بالرقابة على جودة الهواء[3].

– المرسوم التنفيذي الخاص بالمنشآت لمعالجة النفايات: المرسوم التنفيذي رقم 04-410 المؤرخ في 14 ديسمبر 2004 يحدد هذا المرسوم القواعد العامة لتهيئة استغلال منشآت معالجي النفايات وشروط قبول النفايات على مستوى هذه المؤسسات وقد أوضح أن كل مؤسسة موجهة إلى تثمين النفايات، تخزينها وإزالتها تعتبر مؤسسة معالجة للنفايات[4].

– المرسوم التنفيذي المتعلق بدراسات مدى التأثير على البيئة: المرسوم التنفيذي رقم 78/90 المؤرخ في 27 فيفري 1990، والذي يحدد قائمة الأنشطة التي لابد أن تخضع لدراسة التأثير على البيئة فيبين مراحل إنجاز دراسة التأثير على البيئة، كما يبين المؤسسات الخاضعة للترخيص والمؤسسات الخاضعة للتصريح[5].

– المرسوم التنفيذي المتعلق بالمنشآت المصنفة: نجد الحكومة قد اهتمت بالمنشآت المصنفة وذلك من خلال المرسوم التنفيذي رقم 98-339 المؤرخ في 1998/11/03 المتعلق بالمنشآت المصنفة والذي يضبط التنظيم المطبق على المنشآت المصنفة ويحدد قائمتها[6].

2. الاتفاقيات والمعاهدات الدولية للتسيير البيئي في الجزائر: سعت الجزائر إلى إبراز اهتمامها بالبيئة على المستوى الإقليمي والعالمي حيث صادقت على العديد من الاتفاقيات أو البرتوكولات المرتبط بالبيئة، وموازاة مع الاهتمام المحلي

[1]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، 2003.

[2]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 2001.

[3]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 01، 2006.

[4]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 81، 2004.

[5]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 1990.

[6]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، 1998.

بالبيئة فإن الجزائر وقعت عدة اتفاقيات دولية نذكر منها: المعاهدة الدولية الخاصة بالأضرار الناتجة عن التلوث بالنفط التي تمت المصادقة عليها في بروكسل 1969 واعتمدتها الجزائر بالأمر رقم 75-17 المؤرخ في 17 جوان 1975، المعاهدة الخاصة بحماية البحر المتوسط من التلوث ببرشلونة في 16 فبراير 1976 صادقت عليه الجزائر في 05 ديسمبر 1978 واعتمدتها الجزائر في مرسوم رقم 82-440 الصادر في 11 ديسمبر 1982، الاتفاقية الدولية الخاصة بحماية البحر الأبيض المتوسط ضد التلوث البري التي اعتمدت بتاريخ 17 ماي 1980 ووافقت عليها الجزائر بمقتضى المرسوم 02-441 الصادر بتاريخ 11 ديسمبر 1982، اتفاقية دولية للوقاية من تلوث ناقلات النفط تعرف باتفاقية ماربول، الاتفاقية الدولية لحماية طبقة الأوزون، اتفاقية ريو دي جانيرو المتعلقة بتغيير الطقس في 10 جوان 1992 واتفاقية ريو دي جانيرو حول التنوع البيولوجي المؤرخ 16 ماي 2003....الخ[1].

3. الإطار المؤسساتي لحماية النظام البيئي في الجزائر: هناك عدة هيئات تقوم بحماية البيئة منها المحلية والمتمثلة في كل من البلدية والولاية، إلى جانب الجمعيات ذات الطابع المحلي، ومنها مؤسسات أخرى، فقد قامت وزارة البيئة والطاقات المتجددة بإنشاء عدة هيئات تساهم في الحفاظ على النظام البيئي نجد منها[2]:

– **المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة: (ONEDD)**: وهو مؤسسة عمومية جزائرية ذو طابع صناعي تجاري، أسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-115 في 3 أفريل 2002، ويقع تحت وزارة البيئة حاليا ويكلف بـ[3]: وضع شبكات الرصد وقياس التلوث وحراسة الأوساط الطبيعية وتسيير ذلك؛ جمع المعطيات والمعلومات المتصلة بالبيئة والتنمية المستدامة لدى المؤسسات الوطنية والهيئات المتخصصة؛ معالجة المعطيات والمعلومات البيئية قصد إعداد أدوات الإعلام؛ المبادرة بالدراسات الرامية إلى تحسين المعرفة البيئية للأوساط والضغوط الممارسة على تلك الأوساط؛ وانجاز هده الدراسات أو المشاركة في إنجازها ونشر المعلومة البيئية وتوزيعها من أجل غرس التربية وتنمية الوعي البيئي عند الأفراد.

– **مديريات البيئة للولايات (DEW)**: تم تنظيم مديريات البيئة للولايات بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 جمادى الأول عام 1428 الموافق 28 ماي 2007، والتي تتكون من عدة مصالح[4].

---

[1]– زايد محمد، **دور الاتفاقيات الدولية في تحديد المسؤولية عن الأضرار البيئية**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المركز الجامعي تامنراست، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص302.

[2]– سهام عزي، هاجر بوشعير، **التنمية المستدامة: الإطار القانوني والمؤسساتي لحماية البيئة في الجزائر**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 04، العدد 15، 2019، ص226-229.

[3]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 22، 2002.

[4]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57، 2007.

– **الوكالة الوطنية للنفايات (AND)**: والتي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-175 والمؤرخ في 20 ماي 2002، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تخضع للقانون الإداري في علاقاتها مع الدولة وتعتبر تاجرة في علاقاتها مع الغير، تسير وفقا لنظام الوصاية الإدارية من طرف الوزير المكلف بالبيئة، وتدار الوكالة بمجلس إدارة يتكون من الوزير المكلف بالبيئة كرئيس أو يعين ممثل له، وأعضاء يمثلون الوزارات الأخرى. أما عن اختصاصات هذه الوكالة فهي تتكفل أساسا بتطوير نشاطات فرز النفايات ومعالجتها وتثمينها؛ تقديم المساعدات للجماعات المحلية في ميدان تسيير النفايات؛ معالجة المعطيات والمعلومات الخاصة بالنفايات وتكوين بنك وطني للمعلومات حول النفايات[1].

– **المحافظة الوطنية للساحل (CNL)**: أنشئت هذه الهيئة بموجب القانون 02/02 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1422 والموافق 5 فيفري 2002 والمتعلق بحماية الساحل وتثمينه، وتعتبر هذه المحافظة هيئة عمومية تكلف بالسهر على تنفيذ السياسة الوطنية لحماية الساحل وتثمينه على العموم والمنطقة الشاطئية على الخصوص، كما تضطلع هذه الهيئة بإعداد جرد واف للمناطق الشاطئية، سواء فيما يتعلق بالمستوطنات البشرية أم بالفضاءات الطبيعية[2].

– **المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج الأكثر نقاء**: تم إنشاء هذا المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-263 والمؤرخ في 2002/8/17، والذي يهدف إلى ترقية مفهوم تكنولوجيا إنتاج أكثر نقاء وتعميمه والتوعية به، مساعدة مشاريع الاستثمار في تكنولوجيا إنتاج أكثر نقاء ومساندتها، خلق فضاء نقل وتبادل المعلومات والخبرات التقنية في مجال الإنتاج الأكثر نقاء، تصميم قياسات تكوينية ملائمة مخصصة لمديري الأعمال والعمل، ظهور صناعة صديقة للبيئة مع التركيز على عمليات التصنيع الأقل تلويثا واستهلاكا للموارد الطبيعية، تحسين الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات الجزائرية في إطار احترام المتطلبات البيئية[3].

– **المعهد الوطني للتكوينات البيئية**: تم إنشاء هذا المعهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-174 والمؤرخ في 2012/4/11 يتمم المرسوم التنفيذي 02-263 المؤرخ في 2002/8/17 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوينات البيئية[4]، والذي يهدف إلى: تنمية الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع وخلق آراء وأفكار حول المشكلات البيئية، وكذلك حثهم على المشاركة الفعالة في التصدي للمشكلات التي تواجه البيئة وحمايتها ولو بأبسط السلوكيات، لتكون هناك تربية بيئية لدى الأفراد ويتم ذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات البيئية الصحيحة، وشرح مخاطر بعض السلوكيات التي

[1]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2002.

[2]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 2002.

[3]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، 2002.

[4]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، 2002.

يسلكها الأفراد سواء عن قصد أو عن غير قصد وتأثيرها السلبي على البيئة، وكذلك الآثار المترتبة عن هذه المشكلات وانعكاس أضرارها على الإنسان[1].

– المركز الوطني لتنمية الموارد البيولوجية (CDRB): تم إنشاء هذا المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-371 المؤرخ في 6 رمضان عام 1423 الموافق 11 نوفمبر 2002[2] وذلك لتحقيق مجموعة من المهمات نذكر أهمها: جمع مجمل الإحصائيات المتعلقة بالحيوانات والنباتات والسكنات والأنظمة البيئية، حماية الموارد الوطنية ووضع أسس لتتبع مسارها خارج الوطن وهذا حتى يبقى المنتوج الجزائري جزائريا مهما كان البلد الذي يتوجه له، تسيير المورد الجيني والبيولوجي وحماية الموارد التقليدية وإشراك المتعاملين الاقتصاديين في القطاع الخاص، حماية الموارد البيولوجية والجينية والمتمثلة في المنتجات الفلاحية والبحرية والغابية والمنتجات العطرية والطبية والزيوت الأساسية والكائنات الدقيقة وغيرها، تنفيذ الإستراتيجية الوطنية والإطار القانوني والمؤسساتي للحصول على الموارد الجينية والتقاسم العادل والمنصف للمنافع الناشئة عن استخدامها والمعارف المرتبطة بها وفقا للاتفاقية المتعلقة بالتنوع البيولوجي وبرتوكول ناغويا[3].

– الوكالة الوطنية للتغيرات المناخية: تم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي المرسوم التنفيذي 05-375 المؤرخ في 2005/9/26 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للتغيرات المناخية وتحديد مهامها وضبط كيفيات تنظيمها وسيرها[4]، أما فيما يخص دور الوكالة فيتمثل في: مكافحة التغيرات التي يشهدها المناخ إدماج مشكلة التغيرات المناخية في كل مراحل التطور بمختلف القطاعات وذلك بدعم القدرات، تقديم بنك للمعلومات، انجاز الدراسات فيما يخص التكيف أو تقليص انبعاث الغازات، مكافحة تغيرات المناخ، ورفع القدرات الجزائرية والبحث عن التمويل للمشاريع التي تخص التكيف والتقليص، إلى جانب تحسيس المواطنين فيما يخص التغيرات المناخية، مكافحة التغيرات التي يشهدها المناخ من خلال دائرتي الوكالة وهما دائرة المعطيات حول انبعاث الغازات والدراسات، ودائرة التحسيس والاتصال[5].

– المتفشية العامة للبيئة (IGE): بموجب المرسوم رقم 93 -183 والمؤرخ في 7 صفر عام 1414 الموافق 27 جوان 1993، يتضمن إنشاء مصالح خارجية تابعة لإدارة البيئة والمتمثلة في المتفشية الجهوية للبيئة ويحدد هذا المرسوم

---

[1]– مسعودان نسمة، غروبة دليلة، **واقع الاتصال البيئي في الجزائر– المعهد الوطني للتكوينات البيئية أنموذجا**، مجلة حوليات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قالمة، العدد 18، ديسمبر 2016، ص459.

[2]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، 2002.

[3]– الموقع الإلكتروني لجريدة الصوت الآخر، **الجزائر تستكمل الإطار القانوني لحماية مواردها البيولوجية والجينية أواخر 2020**، 26 جانفي 2020، https://www.assawt.net/2020/01/، تاريخ الإطلاع: 2020/06/30.

[4]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67، 2005.

[5]– عبد الرحمن بوقادوم، المدير العام للوكالة الوطنية للتغيرات المناخية للنصر، جريدة النصر، 29 سبتمبر 2018، https://www.annasronline.com/index.php/2014-09-30-11-05-07/2014-09-08-19-53-12/105091-2018-09-29-20-03-21، تاريخ الاطلاع: 2019/07/05.

كيفيات تنظيمها وعملها، وتتولى في هذا الصدد القيام بتدابير المراقبة والتفتيش علاوة على اقتراح التدابير القانونية أو المادية والقيام بالزيارات التقويمية والتفتيشية والرقابية وكذا التحقيق في حالة حدوث تلوث مع المراجعة الدورية لأجهزة الإنذار والوقاية من حوادث التلوث[1].

4. الإجراءات الاقتصادية لحماية النظام البيئي في الجزائر: إن الإستراتيجية التي تتبناها الجزائر في إطار حماية البيئة والتنمية المستدامة ترتكز على الأدوات الاقتصادية المتمثلة في الجباية البيئية وتحويل الدعم أو رفعه تدريجيا على الموارد الطبيعية الرئيسية كالطاقة، المياه والوقود وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

أ- الجباية البيئية: سعت الجزائر إلى إقرار مجموعة من الضرائب البيئية من أجل مكافحة التلوث وخاصة تلوث الهواء والماء تبعا للإصلاح الجبائي الأخضر تم إدخال ضريبة بيئية من خلال قانون المالية 1992، بحيث تم فرض الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة أو الخطيرة إلا أن تجسيد الجباية البيئية كأداة اقتصادية لم يتم إلا من خلال السنوات القليلة الماضية، حيث تم استحداث عدة ترتيبات جبائية من خلال قوانين المالية للسنوات 2000، 2002، 2003 وفيما يلي نذكر أهم أنواع هذه الرسوم[2]:

- الرسوم الخاصة بالنفايات الصلبة: تتمثل في: رسم إخلاء للنفايات العائلية، رسم تحفيزي على عدم تخزين النفايات الطبية المتعلقة بالنشاطات الطبية، رسم تحفيزي على عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة والرسم على الأكياس البلاستيكية.

- الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة والخطيرة على البيئة: يخضع لهذا الرسم المؤسسات المصنعة التي ينجم عن نشاطها أخطار ومساوئ قد تكون لها أثار سلبية على الصحة العمومية، النظافة، الأمن، الفلاحة، الطبيعة والبيئة، وكذلك للمحافظة على الآثار والمعالم والمناطق السياحية.

- الرسم الخاص بالانبعاثات السائلة الصناعية: تم إدخال هذا بموجب قانون المالية لسنة 2003 حيث تم إنشاء الرسم على المياه المستعملة الصناعية ويحسب بنفس طريقة حساب الرسم التكميلي على التلوث الجوي وتخصيص نسبة 30% من هذا الرسم لصالح البلديات.

- إتاوة المحافظة على جودة المياه: أدرجت هذه الإتاوة ضمن قانون المالية لسنة 1993 وهي إتاوة تجتبى لحساب الصندوق الوطني للتسيير المتكامل للموارد المائية.

---

[1]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، 1993.

[2]- محمد حمزة بن قرينة، حدة فروحات، **تقييم دور المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية في الجزائر**، الملتقى الدولي سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2012، ص21-22.

ب- صناديق حماية النظام البيئي: اهتمت الحكومة الجزائرية في إطار تمويل المشاريع البيئية بإنشاء المؤسسات والصناديق التالية[1]:

- صندوق المحيط ومكافحة التلوث: أنشأ هذا الصندوق بموجب قانون المالية 1992 وقانون المالية 2002 حددت مهامه بالمرسوم التنفيذي رقم 01-804 المؤرخ في 13 ديسمبر 2001، وتتمحور مهامه حول تدعيم المؤسسات سواء الخاصة أو العامة التي لها علاقة بحماية البيئة والمحيط وهذا في إطار حماية المحيط من التلوث وما ينجم عنه من مشاكل صحية واجتماعية كما يندرج في إطار ما يسمى بالتنمية المستدامة، أما موارده أو مصادره فهي من الرسوم المفروضة على تلويث المحيط.

- الصندوق الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم: والذي أنشئ بموجب قانون المالية لسنة 1995، وهو موجه لمنح علاوات لتهيئة الإقليم ومساعدات لتصنيف الأنشطة والتي تتعلق بإنشاء مؤسسات عامة تتكون من عشرة عمال دائمين على الأقل في مناطق الترقية في المجالات المرتبطة بالأنشطة الإنتاجية أو إنشاء مؤسسات عامة تتكون من خمسة عمال دائمين على الأقل في نفس المناطق وفي مجالات الخدمات من النوع السامي (تقنيات جديدة للاتصال) .

- صندوق التجهيز وتهيئة الإقليم: ويمثل الصندوق أداة جديدة تم إنشاؤه من أجل إنجاز وتطبيق البرامج ونشاطات الدعم المتعلقة بالسياسة الوطنية لتهيئة الإقليم والبيئة، خصوصا التنمية الجهوية المتوازنة من خلال المساعدة على تمويل الهياكل القاعدية الكبرى، وتموين الجمعيات المحلية والأعوان الاقتصادية ومختلف المساعدات الضرورية في إطار هذه الأنشطة.

- الصندوق الوطني لحماية الشواطئ والمناطق الساحلية: تم إنشاؤه بموجب قانون المالية لسنة 2003، من أجل تمويل عمليات الدراسات والبحوث المختصة بحماية الشواطئ والمناطق الساحلية، تمويل الدراسات والخبرات الأولية في رد الاعتبار للمناظر الطبيعية، تمويل أنشطة مكافحة التلوث لحماية وتحسين الشواطئ والمناطق الساحلية والمساهمة في النفقات المتعلقة بالتدخل الإستعجالي في حالة التلوث البحري المفاجئ.

- صندوق مكافحة التصحر وتنمية المناطق الرعوية والسهبية: تم إنشاؤه بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2002، وقد خصص له مبلغ مالي أولي قدر بـ: 500 مليون دج، وهو تابع لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية، وتتمثل أهم الأنشطة التي سيقوم بتدعيمها وتمويلها تلك المتعلقة بمكافحة التصحر وصيانة وتنمية الأراضي، تطوير إنتاج الحيوانات في الأوساط السهبية، تقويم إنتاج الدواجن وحماية مدا خيل مربي المواشي وصيانة المناطق الرعوية.

---

[1]- فروحات حدة، **استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من أجل تحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة الجزائر**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، العدد 07، 2009-2010، ص 131-132.

المطلب الثالث: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية في الجزائر

لقد سعت الجزائر إلى إنشاء وإرساء مبادئ لحماية الصحة وتأمين السلامة المهنية للأفراد العاملين بالمؤسسات وتمثل هذا الاهتمام في سلسلة القوانين والاتفاقيات التي تحدد من خلالها السياسات التي يجب إتباعها لمنع وقوع الخطر، بالإضافة إلى إنشاء مؤسسات وهيئات وطنية متخصصة في الصحة والسلامة المهنية من خلال تقديم التكوين والاستشارة والدراسة. ويمكننا توضيح هذه الإجراءات في النقاط التالية:

1. الوسائل القانونية لتسيير نظام الصحة والسلامة المهنية في الجزائر: إن الدولة الجزائرية حرصت على ترقية السياسة الوطنية للوقاية من الأخطار المهنية خاصة في حوادث العمل والأمراض المهنية، الوقاية وطب العمل، أمان الهياكل، المواد الخطيرة...الخ، باعتمادها آلية قانونية ومعيارية من خلال العديد من النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بهذا المجال، ومن بين أهم هذه القوانين نذكر ما يلي[1]:

– المرسوم التنفيذي رقم 74-255 والصادر في 23 أفريل 1974 والمتعلق بتأسيس لجان للوقاية الصحية والسلامة على مستوى المؤسسات الإنتاجية بهدف تحسين ظروف العمل بالقطاع الخاص، بحيث ألزم المشرع الجزائري من خلاله أرباب العمل باتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على صحة وسلامة العمال.

– القانون الأساسي رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 والمتعلق بحماية العمال وأنه يتعين على المؤسسة المستخدمة أن تؤمن للعمال شروط الوقاية الصحية والسلامة التي يحددها التشريع المعمول به.

– القانون رقم 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية والتأمينات المرتبطة بالحوادث المهنية وهو يشكل أرضية ترتكز عليها الحماية الاجتماعية التي تضمن التكفل بالمؤمنين اجتماعيا وذوي الحقوق مع التنظيم المؤسساتي الناجع لمختلف الهيئات التي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتي تسهر على تجسيد السياسة الوطنية على أرض الواقع.

– القانون رقم 85-05 المؤرخ في 16 فيفري سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها قصد ضمان أحسن الظروف في مجال الوقاية الصحية والأمن وطب العمل لفائدة العمال وكذا تحديد المسؤولين المتولين ذلك[2].

– القانون 88-07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية والسلامة وطب العمل والذي يعتبر أهم تشريع يبين الشروط الواجب توفرها في أماكن العمل، حيث أشار إلى مواضيع أساسية في السلامة المهنية[3]: كالقواعد

---

[1]– قوانين الصحة والأمن، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، http://oprebatph.org.dz/index.php/ar/documents-a-telecharger-ar، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04.

[2]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 08، 1985.

[3]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، 1988.

العامة في مجال التكوين والإعلام، الرقابة في مجال السلامة من طرف مفتش العمل، العقوبات الواجبة جراء مخالفة القواعد التشريعية، توفير للعامل الألبسة الخاصة والتجهيزات والمعدات الفردية ذات الفعالية المعترف بها من أجل الحماية وذلك حسب طبيعة الأنشطة والأخطار.

- مرسوم تنفيذي رقم 86 – 132 مؤرخ في 27 ماي سنة 1986، يحدد قواعد حماية العمال من أخطار الإشعاعات الأيونية، والقواعد المتعلقة بمراقبة حيازة المواد الإشعاعية، والأجهزة التي تتولد عنها إشعاعات أيونية واستعمالها.

- مرسوم تنفيذي رقم 91 – 05 مؤرخ في 19 جانفي سنة 1991، يتعلق بالقواعد العامة للحماية التي تطبق على حفظ الصحة والأمن في أماكن العمل.

- مرسوم تنفيذي رقم 93 – 120 مؤرخ في 15 ماي سنة 1993، يتعلق بتنظيم طب العمل.

- مرسوم تنفيذي رقم 96 – 209 مؤرخ في 05 جوان سنة 1996، يحدد تشكيل المجلس الوطني للوقاية الصحية والأمن وطب العمل وتنظيمه وسيره.

- مرسوم تنفيذي رقم 01 – 342 مؤرخ في 28 أكتوبر سنة 2001، يتعلق بالتدابير الخاصة بحماية العمال وأمنهم من الأخطار الكهربائية في الهيئات المستخدمة.

- مرسوم تنفيذي رقم 01 – 341 مؤرخ في أكتوبر سنة 2001، والذي يحدد تشكيل اللجنة الوطنية للمصادقة على مقاييس فعالية المنتجات والأجهزة وآلات الحماية وصلاحياتها وتسييرها.

- المرسوم التنفيذي رقم 02- 427 والمؤرخ في ديسمبر 2002، والذي يتعلق بشروط تنظيم تعليم العمال وتكوينهم في ميدان الوقاية من الأخطار المهنية.

- مرسوم تنفيذي رقم 05-11 مؤرخ في 08 جانفي سنة 2005، يحدد شروط إنشاء مصلحة الوقاية الصحية والأمن في وسط العمل وتنظيمها وسيرها وكذا صلاحياتها.

أما بالنسبة للآلية المعيارية فتبنت الجزائر 69 معيارا متعلق بتجهيزات الحماية الفردية مستمدة من المعايير الدولية (ISO) والمعايير الإقليمية (EN) والمعايير الفرنسية (NF)، وهذه المعايير توجه المستخدمين نحو اقتناء أفضل التجهيزات الخاصة بالحماية الفردية لتكون ملائمة لطبيعة العمل وذات فعالية تسمح بتوفير أكبر لسلامة العامل وصحته وآمنة ضد المخاطر المهددة لحياته وسلامته[1].

[1]- سليمان.ر، **تجهيزات الحماية الفردية التزام للمستخدمين وحق العمال**، حملة إعلامية تحسيسيه للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية من تنظيم (كناس) عنابة، جريدة الشرق الجزائري، آخر ساعة، 2018/05/05، http://www.akhersaa-dz.com/2018/05/05، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04.

2. الأطراف الفاعلة في مجال نظام الصحة والسلامة المهنية في الجزائر: توجد حاليا على المستوى الوطني مؤسسات وهيئات وطنية متخصصة في الصحة والسلامة المهنية تشارك في جوانب عدة من الصحة والسلامة المهنية مثل[1]: مفتشية العمل والتي تسهر على تطبيق التشريع طبقا لصلاحياتها، المعهد الوطني للهيدروكربون والذي يوفر التدريب لاختصاصيي الصحة والسلامة، وكذلك وجود عدة مؤسسات متخصصة في الصحة والسلامة المهنية تعمل بالتنسيق مع وزارة العمل، فمثلا نجد المؤسسة الوطنية للحماية من أخطار العمل، المعهد الجزائري للحماية من أخطار العمل في القطاع العام والهيدروليكي، الخدمات الصحية في المنشآت الكبيرة، مراكز المستشفيات الجامعية، والقطاعات الصحية، المعهد الوطني للوقاية من الأخطار المهنية، هيئة الوقاية من الأخطار المهنية في نشاطات البناء والأشغال العمومية والري وبالإضافة أيضا إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والذي يساهم في ترقية نشاطات تنجز مباشرة من قبل هياكله لوقاية العمال من الأخطار والحوادث المهنية.

يوجد أيضا مؤسسات متعددة ومتخصصة تقيم مخاطر العمل والتابعة للقطاع الصحي، بحيث تساهم في تطبيق السياسة الصحية للمؤسسة من خلال نشاط طب العمل وتتعامل مع مخاطر محددة بحسب اختصاصها؛ مثلا مؤسسات طب العمل، المركز الوطني لعلم السموم (المخاطر الكيميائية والسامة)، والمعهد الوطني للصحة العامة (علم الأوبئة)، وعدة مختبرات لاختبار السلامة مثل المختبر الوطني لمراقبة المنتجات الطبية في وزارة الصحة، والسكان وإصلاح المستشفيات، كما تم إنشاء معهد وطني للوقاية من الحوادث المهنية، بحيث يقوم بتعزيز وتحسين ظروف الصحة والسلامة في بيئة العمل وينفذ برامج للتدريب والتنمية والأبحاث في مجال الوقاية من الحوادث المهنية[2].

المطلب الرابع: واقع تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في الجزائر

لدراسة واقع تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في بيئة الأعمال الجزائرية، فقد تم الاعتماد على الإحصائيات المتوفرة بموقع منظمة (ISO) والخاصة بالنظامين (ISO 9001) و(ISO 14001). أما فيما يخص نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) فقد اعتمدنا على الإحصائيات التي تحصلنا عليها من طرف مؤسسة الاستشارة وتسيير الجودة (ALGERIE QCM) وهي مؤسسة استشارية جزائرية تأسست عام 1998 مهمتها هي دعم ومرافقة المؤسسات من أجل تحسين أدائها في سياق التنمية المستدامة[3]. وأما فيما يخص نظام (ISO 45001)

---

[1]- الموقع الإلكتروني لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، https://www.mtess.gov.dz/ar، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04.

[2]- محمد خياط، **ورشة عمل إقليمية في الجزائر بشأن السلامة والصحة المهنيتين**، جريدة (sudhorizons)، 19 سبتمبر 2017، https://sudhorizons.dz/ar/2016-10-15-18-10-43/2016-10-15-19-34-27/21821-2017-09-19-15-34-59، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04.

[3]- الموقع الإلكتروني لمؤسسة (QCM ALGERIE)، http://www.qcm-algerie.net/، تاريخ الاطلاع: 2019/08/06.

فنظرا لعدم توفر الإحصائيات الخاصة به لكونه إصدار حديثا لا يزال محدود الانتشار وأغلب المؤسسات هي في مرحلة الانتقال من مواصفة (OHSAS 18001) إلى مواصفة (ISO 45001).

الفرع الأول: واقع تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر

إن تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في بيئة الأعمال الجزائرية ظاهرة حديثة، إذ أن أول ظهور لهذه المواصفة في الجزائر كان سنة 1998، وبعدد محدود جدا (قدر بـ 2 شهادة) حيث أن الشهادة الأولى التي تتوافق مع متطلبات إصدار (ISO 9002) لعام 1994 صدرت في جويلية 1998 إلى المؤسسة الوطنية لصناعات الأجهزة المنزلية (ENIEM) بتيزي وزو. ويمكن توضيح تطور عدد الشهادات الممنوحة في الجزائر كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-1): تطور اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر للفترة (1998-2017)

السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
العدد	2	4	9	12	39	43	126	185	103	171
السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
العدد	159	250	362	268	427	540	396	569	543	458

المصدر: بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، **نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (1998–2017)**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص147. بالاعتماد على: https://www.iso.org.

فمن خلال هذا الجدول يتضح أن اعتماد نظام الجودة (ISO 9001) في الجزائر خلال الفترة (1998-2001) قد كان محدودا جدا إذ لم يتعدى عدد الشهادات الممنوحة 12 شهادة سنة 2001 وبداية من سنة 2002 ارتفع عدد الشهادات إلى39 شهادة، وفي سنة 2004 أصبح 126 شهادة، وتزايد هذا العدد بشكل مستمر وبنسب متزايدة خاصة خلال الفترة (2005-2013) وإلى غاية 2017 تزايد عدد الشهادات الممنوحة لمنظمات الأعمال الجزائرية بشكل متذبذب. وإن هذا التأخر في اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ومحدودية انتشاره في بيئة الأعمال الجزائرية في ضوء هذه التوجهات العالمية والإقليمية والدولية، وقد يفسر بجملة من العوامل، أبرزها ما يلي[1]:

– نظام الأسعار المسير لا يسمح للمؤسسات بتوجيه خياراتها الاقتصادية أو تطوير إمكانياتها الإنتاجية، لأن الأسعار ليست مجزية (معوضة) وهي في كثير من الأحيان أقل من تكاليف الإنتاج، إلى جانب أن هذا النظام يقيد عمليات الإمداد المحلي من حيث الكم والنوع؛

[1]- Tcham Kamel, **Le management de la Qualité et son role dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes**, colloque national sur: Le Management de La Qualité Total et Le Développement de La Performance de L'Entreprise, l'université Dr Tahar Moulley Saida, Algérie,13-14 Décembre, 2010, P 05.

– محدودية المعلومات المتعلقة بوضعية السوق تمثل عائقا أمام تحسين جودة المنتجات، إضافة إلى طبيعة المستهلك الجزائري وسلبيته اتجاه البحث عن الجودة في المنتجات؛

– تخفيض قيمة العملة الوطنية المتواصل أدى إلى ارتفاع قيمة الواردات وبالتالي ارتفاع تكاليف المؤسسات، وفي ظل افتقارها إلى موارد من العملات الأجنبية تجد نفسها أمام طريق مسدود فيما يتعلق بقطع غيار المعدات، مواد خام متدهورة، وهذا يشكل آثارا سلبية على جودة المنتجات النهائية؛

– محدودية خدمات دعم مؤسسات الأعمال من خلال إجراءات مثل التقييس، إصدار الشهادات، التدريب والاستشارات، والتي لا تلبي رغبات هذه المؤسسات من حيث الجودة؛

– نقص المؤهلات والكفاءات التسييرية الديناميكية والمبدعة لدى المسيرين ورجال الأعمال في القطاعين العام والخاص جعل العمل روتيني وبيروقراطي وهذا كان له آثارا سلبية على تطوير ممارسات الجودة في كثير من منظمات الأعمال.

الفرع الثاني: واقع تطبيق نظام إدارة البيئة (ISO 14001) في الجزائر

بدأ العمل بنظام الإدارة البيئة (ISO 14001) في بيئة الأعمال الجزائرية خلال سنة 2004، بحيث بلغ عدد الشهادات الممنوحة 3 ثم 6 شهادات خلال سنة 2005، وتطور هذا العدد بنسب متزايدة مقارنة بسنة 2004 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-2): تطور اعتماد نظام الإدارة البيئة (ISO 14001) في الجزائر للفترة (2004-2017)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
العدد	3	6	6	17	24	37	86
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
العدد	66	88	101	92	102	101	77

المصدر: بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، **نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (1998–2017)**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص147. بالاعتماد على: https://www.iso.org.

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الجزائرية المتحصلة على (ISO 14001) في تزايد مستمر وذلك مقارنة بسنة 2004. وهذا قد يفسر بزيادة الوعي البيئي لدى هذه المؤسسات بالإضافة إلى الجانب القانوني والتشريعي، وقد ينعكس ذلك إيجابيا على سلوكها اتجاه البيئة، ومن جهة أخرى فإن تزايد عدد المؤسسات المتحصلة على هذه الشهادة ترافق مع تزايد اهتمام الدولة بتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، وتركيزها على ضرورة تجسيد البعد البيئي في العمليات التسييرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل التشريعات والضوابط التي وضعتها الدولة لممارسة بعض الأنشطة الاقتصادية، ومختلف المؤتمرات التي شاركت فيها الجزائر والمتعلقة بالبيئة ومجمل

الاتفاقيات الدولية الموقعة عليها في هذا المجال، كما أن التزام هذه المؤسسات بالمسؤولية البيئية يمكن تفسيره بالسعي إلى التميز ودخول الأسواق الدولية، باعتبار أن شهادات الجودة تعتبر من الحواجز غير الجمركية، وأن حيازة المؤسسة لشهادة (ISO 14001) يعتبر فرصة للتصدير والتعامل مع نظيراتها الدولية التي تفرض هذا النوع من الشهادات ضمن شروط التعاقد.

الفرع الثالث: واقع تطبيق إدارة نظام الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) في الجزائر

تعتبر المؤسسات الجزائرية من المؤسسات التي تهتم بصحة وسلامة أفرادها عالميا وفي منطقة شمال إفريقيا أما فيما يخص سعيها للحصول على شهادات عالمية في هذا المجال (OHSAS 18001) أو مجال الحماية الاجتماعية (ISO 26000) فهو قليل نوعا ما، لأن المواصفتين جديدتين، حيث تم طرحهما في 1999 للأولى و2010 للثانية، فدرجة تبنيهن من طرف المؤسسات في العالم ككل قليلة، لذلك من الطبيعي أن لا تمتلك أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أدنى فكرة سواء عن المواصفة بحد ذاتها أو عن أهميتها وكيفية تبنيها، كما أنه يرتبط تبني المواصفة من طرف المؤسسات الجزائرية عموما بواقع ممارستها سواء للحماية الصحة والسلامة المهنية أو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، فمعظم المؤسسات الجزائرية تهتم بجودة الأداء الإنتاجي بحيث يأتي في مقدمة أولوياتها، لأنه يعتبر أكبر محدد من المحددات المعتمد عليها في تسويق المنتجات محليا ودوليا، أما جودة الأداء البيئي الاجتماعي لا يحظى بنفس الدرجة من الأهمية، إذا نجد أغلبها لا تهتم بالممارسات ذات الطابع البيئي والاجتماعي لذلك فهي لا تهتم بمثل هذه المواصفة، إذ انه حتى سنة 2003 لم تكن أي مؤسسة جزائرية حاصلة على الإشهاد (OHSAS 18001) لإصدار سنة 1999، بحيث أول مؤسسة تحصلت على المواصفة هي مؤسسة سونطراك.

تشير إحصائيات سنة 2006 الصادرة عن وزارة الصناعة الجزائرية[1] عن اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالمواصفة القياسية الخاصة بالجودة (ISO 9001) ونوعا ما بالمواصفة القياسية الخاصة بالبيئة (ISO 14001) والإهمال الكلي للمواصفة (OHSAS 18001) إذ أنه قبل سنة 2004 لم تتحصل ولا مؤسسة جزائرية على المواصفة، أما في 2004 و2005 المؤسسة الوحيدة التي تحصلت عليها فهي مؤسسة سونطراك، أما في سنة 2006 فنجد غياب المؤسسات التي تحصلت على الشهادة وفي 2007 نجد شركتين فقط التي تحصلت عليها.

في جانفي 2010 كانت 07 مؤسسات جزائرية حاصلة على المواصفة القياسية العالمية (OHSAS 18001) ومؤسسة واحدة صناعية أخرى في طريقها للحصول على الإشهاد، ففي نهاية سنة 2011 تحصلت ثلاث مؤسسات جديدة على الإشهاد وهما مؤسسة (PETROGAZ) للطاقة البترولية، مؤسسة (HELIOS) لإنتاج (Production

[1]- شتوح وليد، **مكانة نظام الإدارة البيئية الأيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية**، مرجع سابق، ص12.

d'HELIUM) ومؤسسة (ENAC) للأشغال (Travaux de canalisation) وأما في سنوات 2012، 2013، 2014 فتحصلت مؤسسات جديدة على الإشهاد وهما مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية (COSIDER TP)، مؤسسة (BATICOMPOS)، مؤسسة (GTP/ Installations industrielles)، مؤسسة كوسيدار (COSIDER CARRIERES) ومؤسسة كوسيدار (COSIDER OUV. D'ART). وأما من بداية سنة 2015 إلى نهاية سنة 2017 فتمكنت مؤسسات أخرى من الحصول على هذه الشهادة فنجد منها مؤسسة (EDIEL) لإنتاج الخزائن الكهربائية، مؤسسة كوسيدار للمنشآت الفنية، مؤسسة صاربي (SARPI)، مؤسسة أورسيم (ORSIM) للصناعات الميكانيكية، مؤسسة (I2B) المختصة في المراقبة القانونية[1].

[1]- الموقع الإلكتروني لمؤسسة (QCM ALGERIE)، مرجع سابق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الاتجاه السائد لدى علماء الاجتماع والباحثين يميل إلى الجمع ما بين المناهج النظرية والمناهج التطبيقية أو العملية من منطلق أن البحث الميداني يحتاج إلى مقولات وأطر نظرية تهدي الباحث وتنير له السبيل سواء في بداية بحثه أو بعد جمعه للبيانات ومحاولة تفسيرها، ونفس الأمر بالنسبة للمناهج النظرية فحتى تأخذ مصداقيتها يجب أن تقترن ببحث ميداني وأن تكيف مقولاتها مع ما يكتشفه هذا الأخير من خصوصيات مجتمعية[1]. وعليه إذن فتعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها، حيث سنتعرض في هذا المبحث إلى إجراءات تحديد مجال الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية، ثم نتعرف على منهج ومتغيرات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: إجراءات تحديد مجال الدراسة الميدانية

للقيام بتحديد مجال الدراسة الميدانية فلقد تطلب مجموعة إجراءات ضرورية في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، من خلال قيام الطالب بأخذ توصيات من السيد المكلف بالدراسات ما بعد التدرج بالجامعة موجهة إلى المدراء، وبعدها شرع الطالب في الانتقال الشخصي إلى مقر بعض المؤسسات في قطاعات معينة، بالإضافة إلى الانتقال إلى بعض الوزارات والمديريات، ولقد استغرقت هذه العملية أكثر من سنة (نهاية سنة 2017 وبداية سنة 2019) وهي موضحة في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: القيام بدراسات استطلاعية على بعض القطاعات في الجزائر من خلال إجراء عدة حوارات ومقابلات مع مسئولين ورؤساء مصالح وفروع وذلك من أجل الحصول على بعض المعلومات من أجل تحديد مجال المجتمع الخاص بالمؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية، وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

أ- القيام بدراسة استطلاعية على قطاع الموانئ في الجزائر من خلال إجراء عدة مقابلات مع مسئول مجمع الخدمات المينائية (Groupe Services Portuaire SERPORT SPA) المتواجد بالجزائر العاصمة والذي أفادنا ببعض المعلومات حول الموانئ الجزائرية التي تطبق نظام الإدارة المندمج من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها، فخرجنا بالنتيجة أن الموانئ التي تطبق هذا النظام (أنظمة الإدارة المندمجة) في الجزائر هما: المؤسسة المينائية بسكيكدة (Entreprise Portuaire de Skikda) والمؤسسة المينائية ببجاية (Entreprise Portuaire de Bejaia)، وبالإضافة إلى ذلك أيضا فقد توجه الباحث إلى المؤسستين بغرض معرفة واقع التطبيق الفعلي لمتطلبات أنظمة الإدارة المندمجة من

[1]- إبراهيم أبراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق، عمان، 2009، ص103.

أجل تحقيق استدامة المؤسستين، وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن شروع المؤسستين في التطبيق الفعلي لمتطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (إدارة الجودة والبيئة والسلامة الصحية في العمل) حقق لهم عدة مزايا من خلال وضع العميل والبيئة والموظفين في قلب الاهتمامات اليومية للمديرين وتجميل صورة المؤسستين أمام الجهات الخارجية والظهور أمامهم بمظهر جيد وأسلوب يحتذي به في تحقيق شروط الاستدامة.

ب- القيام بدراسة استطلاعية على قطاع الصناعات الميكانيكية والمتمثل في مجمع (BCR) الذي يضم الآن الفرعين المتمثلين في فرع (SANIAK) ومقرها بعين الكبيرة بولاية سطيف وفرع (ORFEE) المتواجدة ببرج منايل بولاية بومرداس وهذا من أجل التعرف على مدى وعي الإدارة العامة للمجمع المتواجدة بولاية سطيف بالالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة من أجل تحقيق الاستدامة، فتوصل الباحث من خلال المقابلة التي أجراها مع المسئول على مديرية التدقيق الداخلي ومسؤولية إدارة الجودة والبيئة إلى أن مجمع (BCR) تحصل على شهادة نظام الإدارة المندمج سنة 2001 ولكن هذا النظام يدمج فقط كل من نظام إدارة الجودة 9001 ونظام الإدارة البيئية 14001.

ج- القيام بدراسة استطلاعية على المنطقة الصناعية لولاية سطيف من خلال إجراء عدة لقاءات ومقابلات مع مسئولي بعض المؤسسات المتواجدة بالمنطقة الصناعية وهي: (K-PLAST، SIPLAST، SETIF KAHRIF، Synest، Brandt Algérie، IRIS، CAL PLAST، SARL AGROFILM، MAMI GROUPE، CIRAM GLASS، MGB Merouani، SETIF PIPE، SAFCER). وتوصل الباحث إلى أنه هناك مؤسسات لديها علم بأنظمة الإدارة المندمجة ولكن غير مطبق فيها بل تهتم فقط بنظام إدارة الجودة (ISO 9001)، وهناك مؤسسات أخرى أدركت فوائد تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة من أجل تحقيق الاستدامة فيها وبدأت في التحضير لهذه الأنظمة من أجل الحصول على شهادة نظام الإدارة المندمج (Système de Management Intégré SMI).

الخطوة الثانية: الاتصال بمجموعة إدارات محلية على مستوى ولاية ميلة والمتمثلة في مديرية الصناعة والمناجم، مديرية التجارة، غرفة التجارة والصناعة وهذا بغرض تزويدنا بقائمة المؤسسات المتواجدة بالولاية والمتحصلة على شهادة أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001 للجودة، OHSAS 18001 أو ISO 45001 للسلامة والصحة المهنية، ISO 14001 للبيئة)، ولكن خرجنا بنتيجة أنه هناك مؤسسة وحيدة على مستوى ولاية ميلة وهي مؤسسة هنكل الجزائر فرع شلغوم العيد التي تهتم بأنظمة الإدارة المندمجة ولكن بصفة مستقلة أي كل نظام على حدى.

الخطوة الثالثة: الاتصال بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار والمتواجد مقرها بالجزائر العاصمة، من خلال إجراء مقابلة مع مسؤول قسم الجودة والأمن الصناعي بالمديرية العامة للتنافسية الصناعية (DGCI) على مستوى الوزارة والذي يكلف بالمهام التالية[1]:

- المشاركة في إعداد التشريع والتنظيم المتعلقين بالتقييس والملكية الصناعية والقياسة القانونية والأمن الصناعي والسهر على تطبيقها؛
- تشجيع ترقية الإشهاد على مطابقة وجودة المنتوجات الصناعية وضبط المقاييس لذلك؛
- ضمان متابعة التعاون التقني مع الهيئات الدولية في ميدان الملكية الصناعية والتقييس والقياسة القانونية والاعتماد؛
- متابعة نشاطات المؤسسات تحت الوصاية المكلفة بالملكية الصناعية والتقييس والقياسة القانونية والاعتماد؛
- المساهمة في العمليات الرامية إلى حماية البيئة والمشاركة في إعداد المقاييس البيئية المرتبطة بالصناعة.

توصل الباحث من خلال الحوار والنقاش الذي جمعه مع مسؤول قسم الجودة والأمن الصناعي حول قائمة المؤسسات الجزائرية التي تطبق أنظمة الإدارة المندمجة من أجل تحقيق متطلبات استدامتها، إلى أن الوزارة كلفت مهمة إحصاء المؤسسات التي تحصلت على الشهادات العالمية مثل شهادات (ISO) وغيرها من الشهادات ومهمة التقييس والاعتماد إلى الهيئة الجزائرية للاعتماد (ألجيراك ALGERAC) والتي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري كما ذكرنا سابقا وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع للقوانين والتنظيمات المعمول بها المطبقة على الإدارة في علاقاتها مع الدولة وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير، وتتمثل مهامها الرئيسية في اعتماد كل هيئة تقييم المطابقة.

الخطوة الرابعة: في هذه المرحلة قمنا بزيارة الهيئة الجزائرية للاعتماد (ألجيراك ALGERAC) وتوجهنا إلى المسؤول عن الإحصائيات فيما يخص اعتماد هيئات تقييم المطابقة وأجرينا معه مقابلة شفوية حول موضوع الهيئات المعتمدة من طرف ألجيراك في الجزائر والتي تقوم بمنح شهادات المطابقة للمؤسسات الجزائرية. فتوصل الباحث من خلال هذه المقابلة إلى أن الهيئة الجزائرية للاعتماد (ألجيراك ALGERAC) تمتلك كل الإحصائيات حول قائمة المؤسسات الجزائرية المعتمدة من طرف بعض الهيئات العالمية والتي تحصلت على الشهادات الثلاثة لأنظمة الإدارة المندمجة ولكن المسؤول على هذه الإحصائيات امتنع على منحنا أسماء هذه المؤسسات بالرغم من المحاولات العديدة وهذا راجع لأسباب عديدة نذكر منها أنه لابد أن يستشير هيئات تقييم المطابقة المعتمدة من طرفهم لأنهم يعتبرون زبائن الهيئة الجزائرية للاعتماد (ألجيراك)، بالإضافة إلى كون أن هيئات تقييم المطابقة المعتمدة من طرف ألجيراك يدفعون تكاليف

[1]- المقابلة التي أجريناها مع مسؤول قسم الجودة والأمن الصناعي بالمديرية العامة للتنافسية الصناعية (DGCI) على مستوى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

لها هذا من جانب وأنه هناك تنافسية كبيرة بين هيئات تقييم المطابقة في الحصول على مؤسسات جديدة من أجل منحها شهادات المطابقة من جانب آخر.

الخطوة الخامسة: على الرغم من عدم حصولنا على قائمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تحصلت على الشهادات الثلاثة لأنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001 للجودة،OHSAS 18001 أوISO 45001 للسلامة والصحة المهنية،ISO 14001 للبيئة)، فقد كانت اللقاءات الجانبية التي أجريناها مع بعض المسئولين بالوزارة وبالهيئة الجزائرية للاعتماد (ألجيراك ALGERAC) مفيدة لنا في التعرف على أسماء بعض هيئات تقييم المطابقة لمنح الشهادات العالمية للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلال الاسترشاد بهذه المعلومات كانت لنا العديد من الزيارات على مستوى هذه الهيئات وهي متمثلة في:

01- Vinçotte International Algérie SPA.
02- SGS- Algeria.
03- Sarl Bureau VERITAS Algérie.
04- L'Institut Algerian de Normalisation IANOR.
05- AFAQ AFNOR Algérie.
06- AFAQ AFNOR France.
07- L'Organisme Algerian d'Accréditation – ALGERAC.
08- Sarl TUV RHEINLAND Algeria.

وتوصل الباحث من خلال هذه الزيارات في الحصول على أسماء بعض المؤسسات التي تطبق أنظمة الإدارة المندمجة منذ عدة سنوات، بحيث تم إعدادها في جدول (أنظر الملحق رقم 01)، والتي على أساسها تم تحديد مجال الدراسة ومنه مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة التي تطبق أنظمة الإدارة المندمجة (نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية)، بالتوافق مع مواصفات الأيزو والمتمثلة في مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، مواصفة نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، مواصفة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (OHSAS 18001) أو (ISO 45001)، ويتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة التي يمكنها الإجابة على أسئلة الاستبيان.

أما عينة الدراسة فهي جزء من المجتمع الإحصائي، ولكن ليس أي جزء، إنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة، إن الاعتماد على أسلوب العينة متبع في أغلب الدراسات الميدانية وهذا لاستحالة جمع المعلومات الإحصائية من كل

الوحدات التي تشكل المجتمع المدروس أو بما يسمى بالحصر الشامل[1]. فبالرغم من عدم حصولنا على وثائق رسمية عن المعلومات التي كنا بصدد البحث عنها، فقد كانت اللقاءات التي جمعتنا بمسؤولي بعض الهيئات والمؤسسات، من خلال انتقالنا للعديد من الولايات على غرار ولاية الجزائر العاصمة، بجاية، جيجل، سطيف، قسنطينة، سكيكدة، باتنة، برج بوعريريج وتيزي وزو، فقد تم العمل مع المؤسسات التي فتحت أبوابها لنا لإنجاز هذا البحث. وعليه يمكن اعتبار عينة بحثنا عينة قصدية أو عمدية والتي تعرف بأنها تلك التي يختارها الباحث على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها، والتي بحسب اعتقاده ورأيه الشخصي تمثل المجتمع وتحقق غرض دراسته، وحتى إن كانت العينة القصدية غير ممثلة لكافة وجهات النظر، إلا أنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة[2]. وإن اختيارنا لهذا النوع من العينة كان لتحقيق الغرض الذي نسعى لبلوغه، فلقد تم اختيار المؤسسات التي تتوفر فيها خصائص معينة أهمها أنها مؤسسات لها ثلاث سنوات على الأقل منذ تطبق أنظمة الإدارة المندمجة من أجل قياس تأثيرها على الاستدامة، وهذا بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها، وكذلك أيضا جاء اختيارنا لها بناء على معطيات سابقة حول تطبيق تلك المؤسسات لأنظمة الإدارة المندمجة (نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO 14001، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001).

وبخصوص عينة المبحوثين الذين تم اختيارهم للإجابة عن استمارة بحثنا، فقد كان هدفنا في بداية الأمر هو استهداف الإطارات العليا على مستوى المؤسسات، غير أن صعوبة بلوغ ذلك في كل الحالات، فقد تحتم علينا توجيه استماراتنا كذلك إلى المسؤولين المباشرين ومسؤولي الوظائف (الإطارات المسيرة، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح وإداريين) وهم من الفئات المهنية التي لها من الكفاءات والخبرة التي تسمح لهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة وربطه بتجربة مؤسساتهم وهو ما سيضمن لنا الحصول على إجابات ذات موثوقية أكبر. ولقد تم تحديد المؤسسات وعدد المبحوثين، من خلال اللقاءات الأولية التي جمعتنا بالعديد من المسؤولين، من خلال لقاء كل من مديري الموارد البشرية ومديري أنظمة الإدارة المندمجة للمؤسسات محل الدراسة، وكنا خلال هذه اللقاءات نثير حوارا حول أهمية الدراسة وعن تجربة المؤسسة فيما يتعلق بموضوع الدراسة (تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة والاستدامة في المؤسسة)، وبعد تأكدنا من ذلك نقوم بتقديم عرض موجز لإشكالية بحثنا والأهداف العلمية التي نسعى للوصول إليها، ثم بعد ذلك نحدد بمعية محدثنا صفة وعدد المسؤولين الذين بإمكانهم الإجابة على الاستمارات، وقد كنا نشترط بأن يكونوا ممن لهم الخبرة الكافية

[1]- دلال القاضي، محمود البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص184.

[2]- سهيل رزق دياب، **مناهج البحث العلمي**، مركز التطوير التربوي، غزة، 2003، ص99.

التي تمكنهم من الإجابة عن موضوع الدراسة. فلقد بلغ عدد المؤسسات التي خضعت للدراسة الميدانية 18 مؤسسة، التي تأكدنا من وملاءمتها لموضوع الدراسة والتي أبدى مسؤولوها استعداد للتعاون معنا، وقد قمنا بتوزيع 155 إستبانة ورقية على مسؤولي هذه المؤسسات من مدراء ورؤساء أقسام ورؤساء مصالح وإداريين، وتمكنا من توظيف 108 استبانة فقط، بينما لم نستطع استغلال العدد المتبقي نظرا لعدم استرجاع البعض منها بسبب مماطلة مسؤولي المؤسسات، أو لعدم صلاحيتها للاستغلال والتحليل بسبب عدم إجابتها عن كل الأسئلة.

المطلب الثالث: المؤسسات المعنية بالدراسة ومبررات اختياراها

بما أن موضوع الدراسة حديث وتطبيقه من طرف المؤسسات قليل، ومن اجل القيام بالدراسة الميدانية فقد تم اختيار مجموعة من المؤسسات التي تنشط على مستوى عدة ولايات، وقد جاء اختيارنا بناءا على معطيات سابقة حول تطبيق تلك المؤسسات لأنظمة الإدارة المندمجة (نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO 14001، نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 أوISO 45001)، حيث بالرجوع إلى طبيعة الموضوع ولإبراز أهمية ودور تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة ومدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة بالمؤسسات تطلب ذلك من الباحث القيام ببحث معمق للمؤسسات الناشطة في مختلف القطاعات والواقعة في عدة ولايات التي تطبيق أو قامت بتطبيق هذه الأنظمة على مستوى المقر الرئيسي أو على مستوى وحداتها. وشملت الدراسة المؤسسات التالية:

جدول رقم (4-3): قائمة المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية

الرقم	اسم المؤسسة	الولاية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل
01	شركة الدراسات التقنية سطيف (SETS SETIF)	سطيف	10	09
02	شيالي بروفي بلاست (CHIALI PROFIPLAST)	سطيف	06	06
03	شركة الاسمنت لعين الكبيرة (SCAEK)	سطيف	10	06
04	شركة بناء الهياكل المصنعة عين ولمان (BATICIM)	سطيف	10	10
05	تريفيسود العلمة (TRIFISOUD)	سطيف	15	12
06	سيتيفيس بوثلينق (SARL SBC SETIF)	سطيف	10	06
07	أورو جـــابن (EURO JAPAN CONSTRUCTION)	قسنطينة	03	01
08	ليند غاز (LIND GAS)	قسنطينة	01	01
09	كوندور (CONDOR)	برج بوعريريج	12	11
10	شركة الاسمنت عين التوتة (SCIM.AT)	باتنة	10	08
11	ترانسماكس الجزائر (TRANSMEX ALG)	الجزائر العاصمة	07	07
12	شركة بناء الهياكل المصنعة الجزائر العاصمة (BATICIM ALG)	الجزائر العاصمة	03	01
13	المؤسسة الوطنية للأواني النحاسية والثنك للجزائر ش ذ أ (ECFERAL)	الجزائر العاصمة	10	04
14	كوسيدار ألرام (ALERM COSIDER)	الجزائر العاصمة	10	07
15	كوســيدار للمنشــآت الفنيــة (COSIDER OUVRAGE ART)	الجزائر العاصمة	08	07
16	المؤسسة الوطنية لتهيئة الري (HYDRO_AMENAGEMENT)	الجزائر العاصمة	10	06
17	كوسيدار (COSIDER CARIERE)	الجزائر العاصمة	10	00
18	المؤسسة الوطنية لمنشآت السكك الحديدية (INFRARAIL)	الجزائر العاصمة	10	06
	المجموع		155	108
	نسبة الاستجابة		69,67 %	

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد المبحوثين في هذه الدراسة قدرت بـ 69.67% وهي لا بأس بها، وأما فيما يخص سبب اختيار هذه المؤسسات فجاء نتيجة للأسباب التالية:

- أنها مؤسسات تهتم بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وبالتالي يمكن استقصاء أبعاد التنمية المستدامة عبرها.

– توفر القدرات التسييرية في هاته المؤسسات وبعض المزايا المعروفة حولها كجودة منتجاتها، وخبرتها الكبيرة.

– محدودية إمكانيات الباحث ولاعتبارات الانتشار الجغرافي للمؤسسات وعددها وتنوعها.

– التعاون الذي أبداه مسئولي هذه المؤسسات بتقديم يد المساعدة والتسهيلات اللازمة عندما ربطنا الاتصال بهم، والناتج عن اهتمامهم بالموضوع.

– اهتمامها بالجامعة وبالبحث العلمي بصفة خاصة ومساهمتها في استقبال الطلبة والباحثين.

– التكلفة التي يتطلبها القيام بدراسة إحصائية ممثلة للمجتمع الإحصائي؛ والتي جرت العادة ألا يقوم بها إلا مكاتب الدراسات المختصة؛ إضافة إلى ذلك جاءت هذه الدراسة بمثابة دراسة إسقاطيه الهدف منها توعية المؤسسات بأهمية الالتزام الفعلي بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة من أجل تحقيق استدامتها والتخلي عن التفكير التقليدي القاصر.

المطلب الرابع: منهج ومتغيرات الدراسة الميدانية

سوف نحاول في هذا المطلب توضيح الأسلوب المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية والذي يسمح بالإجابة على الإشكالية والبرهنة على فرضيات هذه الدراسة، بالإضافة أيضا سنحاول في هذا الجزء توضيح متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

للقيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى حقائق ذات مصداقية وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة، فالمنهج يعني الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة المهيمنة على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة[1]، فإن اختيار المنهج الملائم للبحث يختلف باختلاف طبيعة الموضوع وطبيعة التساؤلات والفروض التي يطرحها الباحث، ومن أجل الإجابة على الإشكالية والبرهنة على فرضيات دراستنا ميدانيا، اعتمدنا على المنهجين التاليين:

– **المنهج الوصفي التحليلي**: نعتقد أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر صلاحية لإجراء دراستنا الحالية (أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية) من خلال وصفها وتحديد متغيراتها والتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوثها، كما أنه منهج لا يتوقف عند عملية وصف الظاهرة المدروسة بل يتعداها إلى التحليل من خلال تفسيرها ومحاولة الربط بين متغيراتها عبر البيانات والمعلومات التي يتم جمعها. وهذا استنادا لما يقول به العساف فإن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى ما يلي[2]:

- وصف الظاهرة المدروسة (بحث مسحي)؛
- توضيح العلاقة ومقدارها (كشف العلاقات والارتباطات)؛
- كشف الأسباب التي تحكم سلوك معين (من خلال التحليل).

---

[1]– عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، **البحث العلمي**، وزارة المعارف، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، المملكة العربية السعودية، سنة 1990، ص15.

[2]– العساف صالح حمد، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الطبعة الرابعة، العبيكان، الرياض، 2006، ص18.

فالمنهج الوصفي التحليلي يتميز بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة[1]. فالأسلوب الوصفي التحليلي إذن هو أحد أساليب البحث العلمي أو الطريقة العلمية في البحث ولذلك يسير هذا الأسلوب وفق خطوات البحث العلمي التي تبدأ بتحديد المشكلة ثم فرض الفروض واختبار صحة الفروض وحتى الوصول إلى النتائج والتعميمات.

– **المنهج الإحصائي**: استعنا أيضا بالمنهج الإحصائي من حيث كونه طريقة هامة من طرق البحث العلمي التي تعتمد بالدرجة الأولى على الأسلوب الكمي وتحليل البيانات، من خلال النسب المئوية وبعض الاختبارات الإحصائية، والذي يسمح بإظهار العلاقات والترابط بين المتغيرات من خلال ترجمتها في شكل كمي، وبالتالي إمكانية قياسها.

وفي إطار منهجي البحث هذا (الوصفي التحليلي والإحصائي)، قمنا بالاطلاع على الأدبيات الأكاديمية من كتب ومجلات ودوريات بثلاثة لغات وهي العربية والانجليزية والفرنسية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعملنا على مراجعتها وتحليل ما جاء فيها، وفي الجانب التطبيقي لجأنا إلى استعمال وسائل التحليل الإحصائي لاستغلال البيانات التي تضمنتها إجابات المبحوثين لأسئلة الاستمارة التي تم توزيعها على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، والتي خضعت للدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة الميدانية

سوف نحاول في هذه النقطة توضيح متغيرات الدراسة من أجل معرفة تأثير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال التمييز بين نوعين من المتغيرات التي تستخدم في هذه الدراسة وهي:

– **المتغيرات المستقلة (المتغيرات التمييزية)**: هي المتغيرات التي تمثل الخصائص المميزة لكل مجموعة في التحليل، فالمتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي أنظمة الإدارة المندمجة، فانطلاقا من دراسات سابقة، اعتمد الباحث على سبعة أبعاد لتقييم تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO 45001) في المؤسسة الاقتصادية وهي: القيادة والالتزام، سياسة نظام الإدارة، التخطيط، المعلومات الموثقة، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة وإجراءات التحسين المستمر. وهي موضحة في الجدول الموالي:

[1]– ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار مجدلاوي، عمان، 1982، ص176.

جدول رقم (4-4): يوضح تكامل أنظمة الإدارة

المتطلبات	ISO 45001:2018	OHSAS 18001	ISO 14001 :2015	ISO 9001 :2015
القيادة والالتزام	5.1	4.1	5.1	5.1
سياسة نظام الإدارة	5.2	4.2	5.2	5.2
التخطيط	6	4.3	6	6
المعلومات الموثقة	7.5	4.4.4	7.5	7.5
التدقيق الداخلي	9.2	4.5.5	9.2	9.2
مراجعة الإدارة	9.3	4.6	9.3	9.3
التحسين المستمر	10.3	4.6	10.2	10.3

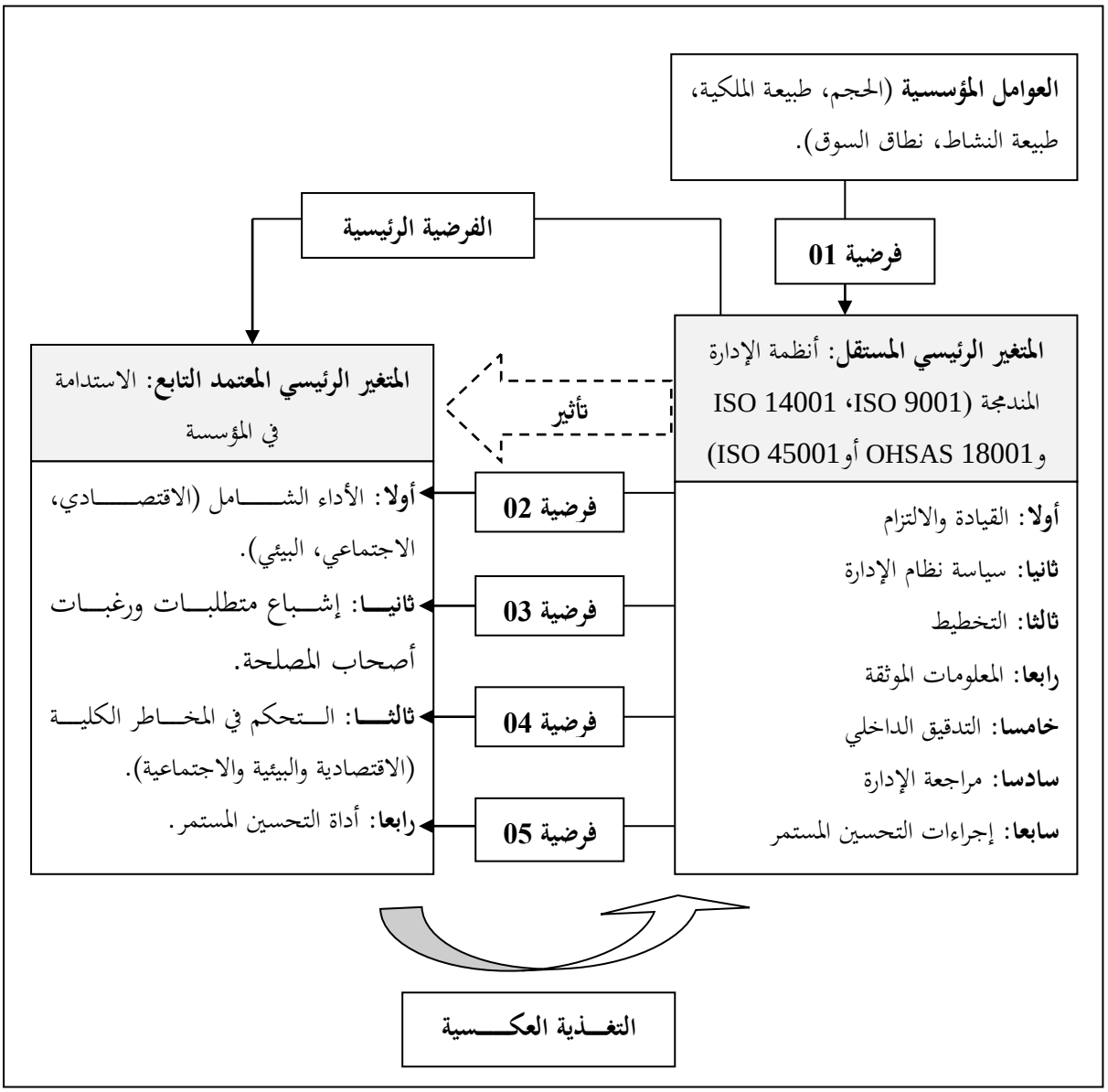
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: محمد سعد البنا، التحول إلى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة الدولية ISO 45001:2018، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني للسلامة والصحة المهنية 28 – 29 أفريل 2018 م، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، ص20، https://mlsd.gov.sa/.../9%29%20، تاريخ الاطلاع: 2018/10/26.

يوضح هذا الجدول المتغيرات الفرعية للمتغير الرئيسي المستقل والتي تم تحديدها من خلال أهم المتطلبات المشتركة بين الأنظمة الأربعة (ISO 9001 للجودة، OHSAS 18001 أو ISO 45001 للسلامة والصحة المهنية، ISO 14001 للبيئة) والتي تحدد التكامل فيما بينها. والأرقام المتواجدة داخل الجدول أعلاه هي عبارة عن أرقام البنود في كل مواصفة، فمثلا نجد متطلب القيادة والالتزام مرقم في مواصفة (ISO 9001) في البند رقم 5.1 وفي مواصفة (ISO 14001) مرقم في البند رقم 5.1، بينما في مواصفة (OHSAS 18001) نجد متطلب القيادة والالتزام في البند رقم 4.1 وفي مواصفة (ISO 45001) نجده في البند رقم 5.1، وهكذا بالنسبة لباقي المتطلبات.

– **المتغيرات التابعة (المتغيرات النوعية)**: هي التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة وتتغير وفقا لتغيراتها، فالمتغير التابع في هذه الدراسة هي الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية والتي تحمل عدة معاني فمنها التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة التنظيمية، التحكم في المخاطر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، الالتزام بالتحسين المستمر، عقلنه وترشيد استغلال الموارد وتحسين الأداء الشامل، تحسين مشاركة أصحاب المصالح. وانطلاقا من دراسات سابقة تم الاعتماد في هذه الدراسة على أربع متغيرات تابعة فرعية لقياس الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية وهي: الأداء الشامل، إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة، التحكم في المخاطر الكلية وأداة التحسين المستمر.

وعليه يمكننا توضيح المتغيرات المستقلة (المتغيرات التمييزية) والمتغيرات التابعة (المتغيرات النوعية) السابقة الذكر في نموذج الدراسة المبين في الشكل رقم (4-1)، بهدف توضيح فكرة مدى تأثير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وشرح العلاقة القائمة بين المتغيرات التي تتضمنها الفرضيات.

الشكل رقم (4-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يسعى هذا المبحث إلى شرح أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة وكذا شرح الطرق الإحصائية التي ستستعمل خلال عملية التحليل، كما يسعى أيضا إلى تبيان صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستمارة وفي الأخير تم ذكر مجالات توزيع أداة الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تساهم أدوات جمع البيانات في الوصول إلى المعرفة الموضوعية واليقينية من خلال التوظيف العلمي الأمثل لهذه الأدوات، وكلما زادت الدقة المنهجية في اختيار الأدوات المناسبة كلما توصل الباحث إلى نتائج ذات جدوى علمية، وتحديد هذه الأدوات يتوقف على طبيعة الموضوع المراد دراسته وخصوصيته، والمنهج المتبع في الدراسة، وعلى طبيعة البيانات المراد الحصول عليها، فقد يعتمد الباحث على أداة أو أكثر، إلا أن تعقد الظاهرة المدروسة في بعض الأحيان يفرض على الباحث الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات، وهو أمر مستحب ومرغوب فيه لأنه يحقق الدقة والموضوعية. وبغية جمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا في موضوع بحثنا المتعلق بتحديد أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فإننا استعملنا أربع أدوات لجمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، في حين استعملت الأدوات (الملاحظة والمقابلة وبعض وثائق المؤسسات) كأدوات مفسرة وداعمة للدراسة، وفيما يلي شرح لكل أداة:

– **الملاحظة**: تمثل الملاحظة مراقبة مقصودة، يتم فيها جمع المعلومات عن المستهدف بشكل مباشر، فيشترط أن تكون الملاحظة دقيقة وذكية وشاملة لجميع العناصر المطلوبة. وفي الواقع إن كل من الأداتين (الاستمارة والمقابلة) يتضمنان قدرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تستخدم بغض النظر أحيانا عن الأسلوب المستخدم في جمع البيانات، إلا أن الملاحظة تختلف عن كل من الاستمارة والمقابلة، وذلك بكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق، فهي الانتباه إلى ظاهره ما أو حادثة معينة بهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها[1]، وتركزت ملاحظاتنا – سواء المباشرة أو التلقائية – على عدد من المشاهد ورد الفعل إثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان.

– **المقابلة**: عبارة عن تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، فهناك

[1]– خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، **منهجية البحث العلمي**، دار إثراء، الأردن، 2008، ص 69.

بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه، ففي مناسبات متعددة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث[1]. فهي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة[2]، وفي دراستنا هذه حتى نتمكن من الحصول على معلومات دقيقة بالإضافة إلى شرح موضوع البحث لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسات، وهذا في محاولة لإثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية.

لقد تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع مديري وإطارات المؤسسات محل الدراسة، من أجل طرح المحاور الأساسية المعدة في الاستمارة الموجهة للمؤسسات محل الدراسة، بُغية شرح كل استجواب وتفسير وإزالة كل غموض ممكن، وأيضا من أجل ضمان جدية الإجابات وربح الوقت، وبذلك فقد فضلنا تجنب الطرق الأخرى مثل الهاتف والمراسلات في توزيعنا للاستبيان.

– **الوثائق والمستندات**: تمثلت في بعض الوثائق، التي أمدتنا بها بعض المؤسسات حول وضعية نظام الإدارة المندمج والاستدامة فيها.

– **الاستمارة**: تعتبر الاستمارة أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهميتها كأداة لجمع المعلومات بالرغم من الانتقادات التي تتعرض لها كونها اقتصادية في الوقت والجهد إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة. فتعرَف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجّه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف[3]. كما يمكن تعريفها أيضا أنها وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد تستخدم على إطار واسع لتشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة[4]. ولقد تم الاعتماد على الاستمارة في إعداد هذه الدراسة بطريقة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، باعتبار أنها وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات المجمعة بطرق الاستقصاء المختلفة، من خلال طرح الأسئلة أو عرض البنود نفسها على أفراد العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة. ولأجل صياغة الاستمارة في شكلها النهائي فإننا اتبعنا المراحل المنهجية التالية:

1- مرحلة التجريب: هذه المرحلة مهمة جدا قبل أن تأخذ الاستمارة شكلها النهائي، بحيث مرت بمجموعة من الخطوات وهي:

---

[1]– فايزة جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزغبي، **أساليب البحث العلمي**، دار حامد، عمان،2009، ص69.

[2]– منذر الضامن، **أساسيات البحث العلمي**، دارا لمسيرة، عمان، ط2، 2009.ص96.

[3]– رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2008، ص182.

[4]– عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، 1998، ص46.

الخطوة الأولى: لقد تم تصميم الاستمارة تماشيا مع فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة سواء تعلق الأمر بموضوع أنظمة الإدارة المندمجة، أو فيما يخص موضوع الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

الخطوة الثانية: تم عرض الاستمارة في شكلها الأولي على الأستاذ المشرف وأستاذين محكمين من جامعة سطيف، بالإضافة إلى توزيعها على مجموعة من إطارات المؤسسات من خلال القيام بدراسة استطلاعية شملت ثلاث مؤسسات اقتصادية تنشط في ولاية سطيف وهي: مؤسسة باتسيم (BATICIM)، مؤسسة تريفيسود (TREFISOUD) ومؤسسة شي علي (CHIALI)، حيث عرضت الاستمارة الأولية على 15 إطار يعمل بهذه المؤسسات. ومن خلال الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين والذين عرضوا بعض المقترحات والتعديلات الهامة وبعض الملاحظات التي تم التعرض إليها من خلال الدراسة الاستطلاعية، تم التعديل في الاستمارة الأولية بما يتماشى وهذه الملاحظات والمقترحات، حيث تم حذف بعض العبارات وتبسيط البعض وإعادة صياغة البعض الآخر.

الخطوة الثالثة: بعد تعديل الاستمارة تم إعادة توزيعها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من داخل الجزائر وخارجها وبلغ عددهم تسعة محكمين (أنظر الملحق رقم 02)، وبناءا على ملاحظات وآراء المحكمين واقتراحاتهم فيما يتعلق بالاستمارة، التي تمت مناقشتها مباشرة مع كل محكم من خلال جلسة حوار لتتضح الصورة أكثر، والتي تم الالتزام بها بما يخدم الإشكالية المطروحة، ليتم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي.

2- مرحلة الصياغة النهائية: كتكملة لما تم إنجازه في المرحلة السابقة تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 03)، آخذين في عين الاعتبار كل الملاحظات ليتم في الأخير صياغتها بشكلها النهائي كالتالي:

أ- الجزء الأول: والخاص بالمعلومات العامة والذي يتضمن: **البيانات الخاصة بأفراد العينة** والمتعلقة بالجنس، السن، الشهادة المتحصل عليها (المستوى التعليمي)، الأقدمية في المؤسسة (الخبرة المهنية) والمسمى الوظيفي (الدرجة الوظيفية)، وكذلك يتضمن هذا الجزء **بيانات خاصة بالمؤسسة** والمتمثلة في: اسم المؤسسة، المقر الاجتماعي، تاريخ بداية النشاط، طبيعة النشاط، طبيعة الملكية، عدد العمال بالمؤسسة ونطاق السوق، وترجع أهمية إدراج هذه المتغيرات في الاستمارة إلى التعرف على خصائص مؤسسات عينة الدراسة، والاستعانة بها في عملية التحليل لتفسير العلاقات بين بعض المتغيرات.

ب- الجزء الثاني: والمتمثل في أسئلة محاور استمارة موضوع البحث الذي يتكون من محورين وهما:

- المحور الأول: الذي يضم البنود المتعلقة بمدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، ويشتمل هذا المحور على ثمانية وثلاثون (38) بندا موزعة على ثمانية محاور فرعية كالتالي:

* المحور الفرعي 01: يتعلق ببعد القيادة والالتزام، ويضم البنود من 01 إلى 07.

* المحور الفرعي 02: يتعلق ببعد سياسة نظام الإدارة، ويضم البنود من 08 إلى 11.

* المحور الفرعي 03: يتعلق ببعد التخطيط، ويضم البنود من 12 إلى 18.

* المحور الفرعي 04: يتعلق ببعد المعلومات الموثقة، ويضم البنود من 19 إلى 23.

* المحور الفرعي 05: يتعلق ببعد التدقيق الداخلي، ويضم البنود من 24 إلى 28.

* المحور الفرعي 06: يتعلق ببعد مراجعة الإدارة، ويضم البنود من 29 إلى 33.

* المحور الفرعي 07: يتعلق ببعد إجراءات التحسين المستمر، ويضم البنود من 34 إلى 38.

– **المحور الثاني**: الذي يضم العبارات المتعلقة بواقع الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة، ويشتمل هذا المحور على خمسون (50) عبارة موزعة على أربعة محاور فرعية كالتالي:

* المحور الفرعي 01: يتعلق ببعد الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، ويضم البنود من 01 إلى 25.

* المحور الفرعي 02: يتعلق ببعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة، ويضم البنود من 26 إلى 38.

* المحور الفرعي 03: يتعلق ببعد التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)، ويضم البنود من 39 إلى 45.

* المحور الفرعي 04: يتعلق ببعد أداة التحسين المستمر، ويضم البنود من 46 إلى 50.

ويمكن توضيح محتوى الاستمارة في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-5): وصف محتوى الاستمارة

الأجزاء	المحور	عدد الأسئلة
الجزء الأول: معلومات عامة	بيانات خاصة بأفراد العينة	5
	بيانات خاصة بالمؤسسة	7
الجزء الثاني: محاور الاستمارة	**المحور الأول:** مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001).	
	القيادة والالتزام	7
	سياسة نظام الإدارة	4
	التخطيط	7
	المعلومات الموثقة	5
	التدقيق الداخلي	5
	مراجعة الإدارة	5
	إجراءات التحسين المستمر	5
	المحور الثاني: واقع الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة.	
	الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)	25
	إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة	13
	التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)	7
	أداة التحسين المستمر	5
المجموع	**المجموع الكلي لأسئلة الاستمارة**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة للبحث، فإنه عادة ما يتم تحليلها وفقا لمقتضيات البحث، في هذا المجال تم استخدام نظام التحليل بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS.25)* لمعالجة بيانات الاستمارة، ويستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الإنسانية[1]، عن طريق استخدام بعض الاختبارات التي يتيحها هذا البرنامج، وله أهمية كبيرة للباحثين بحيث يسمح لهم باستخلاص رؤى قابلة للتطبيق من خلال حل المشكلات البحثية المعقدة وتحليل بيانات دراساتهم وفهمها بشكل أفضل، ولعل من أبرز مميزات هذا البرنامج هو أنه الأكثر شهرة بين الباحثين ويضمن لهم عرضا كاملا ومفصلا للنتائج، المرونة

* Statistical Package for Social Sciences.

[1]- محمود مهدي البياني، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss: معالجة البيانات مع اختيار شروط التحليل وتفسير النتائج**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص17.

والسرعة في التحليل، سهولة الاستخدام والموثوقية العالية والتي تؤول مخرجاته من عمق وتفاصيل إحصائية وافية لغالبية البحوث والدراسات[1]، ومن بين الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث ما يلي:

– **اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)**: من أجل معرفة صدق وثبات البيانات.

– **معامل الارتباط بيرسون (Pearson)**: من أجل معرفة صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لعبارات الاستمارة.

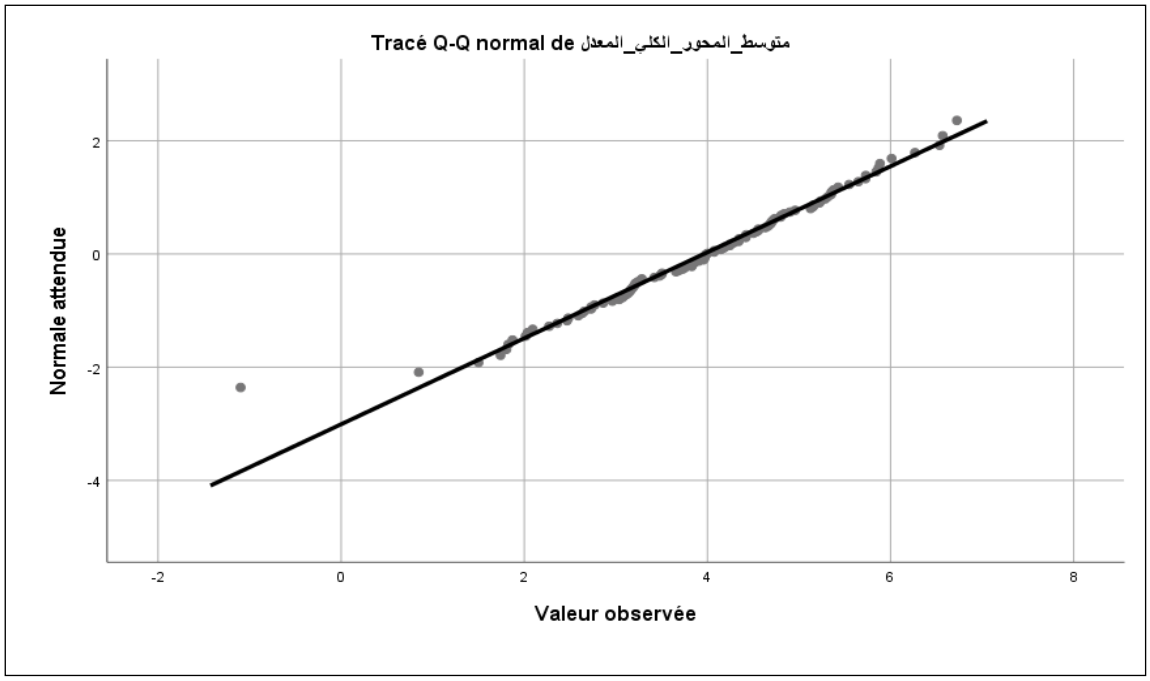
– **التوزيع التكراري**: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية.

– **المتوسط الحسابي**: من أجل معرفة مدى تركز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.

– **الانحراف المعياري**: من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

– **اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov)**: يستعمل من أجل تحديد طبيعة التوزيع أي مدى خضوع البيانات إلى توزيع طبيعي (بارا متري) أم غير طبيعي (لا بارا متري)، لأن كل نوع منهما يخضع لمعالجة إحصائية خاصة، علما أن البيانات في هذه الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (أنظر الملحق رقم 04)، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (4-2): اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

[1]– عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب الإحصاء (للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج spss)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص34.

– **المدى**: يستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس الاستمارة، ويفيد في تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات وتفسر مستوى الإجابة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أكثر المقاييس شيوعا لقياس الاتجاهات[1]، بحيث يكون ترتيب الإجابات كما يلي:

الجدول رقم (4-6): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

المصدر: محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص23.

وتم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسطات الحسابية انسجاما مع مقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه أداة الدراسة، وقيمة المدى (5-1=4) والتي يتم قسمتها على عدد درجات المقياس (4/5=0.8)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات التالية:

الجدول رقم (4-7): تحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي

قيمة المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	**الاتجاه**	**درجة الموافقة***
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
من 1.80 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما	متوسط
من 3.40 إلى 4.20	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

*تم وضع مستوى القبول كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على الدراسات السابقة لمقياس ليكرت الخماسي.

– **المتوسط الفرضي (Valeur du test)**: يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرات معه لتحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستمارة، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته بـ (03)، فكل عبارة تنقط من (01) إلى (05) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة: (1+2+3+4+5)/5=3. وقد اعتبرنا المتوسط الحسابي دالا على مستوى منخفض إذا كان أقل من الوسط الفرضي (03) ودالا على مستوى متوسط إذا كان مساويا له، ودالا على مستوى مرتفع إذا أكبر من الوسط الفرضي (03).

– **اختبار "t"**: لعينة واحدة لتحديد إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي.

[1]– محمد خير سليم أبوزيد، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجة spss (version 15–16)**، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010، ص27.

– **تحليل التباين للانحدار**: يستخدم للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية (اختبار المعنوية الكلية للنموذج) وذلك باستخدام توزيع فيشر (F).

– **معامل التحديد (R^2)**: يقيس نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع والنسبة المتبقية من الواحد قد ترجع لمتغيرات مستقلة أخرى خارج الدراسة أو للأخطاء العشوائية، وكلما كانت قيمة معامل التحديد أقرب من الواحد كلما كانت معادلة الانحدار صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

– **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)**: لتفسير الفروق الموجودة، حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية لقيمة (F) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، بمعنى تعتبر قيمة (F) دالة إحصائيا إذا كان مستوى دلالتها أقل من 0.05، عندئذ تقبل الفرضية.

– **اختبار الانحدار الخطي البسيط (Régression linéaire simple)**: يستعمل من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير متغير على آخر عندما تكون بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي.

– **اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Régression linéaire multiple)**: يستعمل من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير عدة متغيرات على متغير واحد عندما تكون بياناتهم كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)

من أجل التأكد من صحة ومصداقية الاستمارة، والتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائجها بكل موثوقية لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

الفرع الأول: صدق الاستمارة

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستمارة ما وضعت لقياسها، وقمنا بالتأكد من صدق الاستمارة من خلال، الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة، والصدق البنائي لمحاور الاستمارة.

1-1: الصدق الظاهري: يقوم على فكرة مدى مناسبة عبارات الاستمارة لما تقيس ولمن تطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستمارة ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستمارة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من داخل الجزائر وخارجها وبلغ عددهم تسعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص (أنظر الملحق رقم 02) لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديلها والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستمارة، ومدى شمول الاستمارة لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء أراء السادة المحكمين تم إعادة تعديل الاستمارة بناء على ملاحظاتهم ومقترحاتهم حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات أخرى، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحا وفهما لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر

صدقا في قياس موضوع هذه الدراسة، ولضمان الحصول على نتائج تخدم الموضوع وتجيب على إشكالية الدراسة وفرضياتها.

2-1: صدق الاتساق الداخلي: ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة مدى اتساق جميع فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهو موضح كما يلي:

أولا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: والمتمثل في مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الأول

رقم الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة المعنوية	النتيجة	رقم الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة المعنوية	النتيجة
1	**0.737	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**20**	**0.783	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2	**0.763	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**21**	**0.804	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3	**0.704	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**22**	**0.736	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4	**0.697	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**23**	**0.811	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5	**0.727	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**24**	**0.836	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
6	**0.761	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**25**	**0.827	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
7	**0.808	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**26**	**0.816	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
8	**0.840	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**27**	**0.747	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
9	**0.792	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**28**	**0.734	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
10	**0.730	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**29**	**0.802	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
11	**0.805	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**30**	**0.807	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12	**0.770	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**31**	**0.750	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13	**0.754	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**32**	**0.794	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
14	**0.795	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**33**	**0.835	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
15	**0.743	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**34**	**0.820	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
16	**0.754	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**35**	**0.798	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
17	**0.700	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**36**	**0.803	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
18	**0.800	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**37**	**0.783	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
19	**0.836	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**38**	**0.809	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01. * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه مدى اتساق جميع الفقرات مع المحور الأول الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه، فجميع قيم معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة متماسكة البناء وعلى درجة مقبولة من الانسجام.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: والمتمثل في العناصر التي من شأنها أن توضح واقع الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-9): يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الثاني

رقم الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة المعنوية	النتيجة	رقم الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة المعنوية	النتيجة
1	**0.402	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**26**	**0.793	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2	**0.772	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**27**	**0.844	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3	**0.585	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**28**	**0.717	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4	**0.703	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**29**	**0.699	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5	**0.768	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**30**	**0.737	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
6	**0.769	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**31**	**0.715	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
7	**0.692	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**32**	**0.688	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
8	**0.693	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**33**	**0.712	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
9	**0.786	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**34**	**0.665	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
10	**0.751	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**35**	**0.764	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
11	**0.775	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**36**	**0.747	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12	**0.737	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**37**	**0.491	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13	**0.751	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**38**	**0.761	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
14	**0.849	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**39**	**0.714	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
15	**0.745	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**40**	**0.772	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
16	**0.778	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**41**	**0.737	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
17	**0.722	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**42**	**0.840	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
18	**0.526	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**43**	**0.770	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
19	**0.756	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**44**	**0.689	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
20	**0.664	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**45**	**0.751	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
21	**0.709	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**46**	**0.800	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
22	**0.791	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**47**	**0.745	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
23	**0.664	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**48**	**0.729	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
24	**0.780	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**49**	**0.741	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
25	**0.755	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)	**50**	**0.760	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01. * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه مدى اتساق جميع الفقرات مع المحور الثاني الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه، فجميع قيم معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة متماسكة البناء وعلى درجة مقبولة من الانسجام.

3-1: الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة (الاستمارة) الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لأسئلة الاستمارة. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-10): يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستمارة

البيان	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة المعنوية sig	النتيجة
المحور الأول: مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001).	**0.950	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
المحور الثاني: واقع الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة.	**0.972	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01. * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للمحور الأول والثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى دلالة معنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور الأول والثاني من محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الاستمارة

يقصد بثبات الاستمارة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) باستخدام برنامج (SPSS.25) (أنظر الملحق رقم 04) والذي يعبر عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (4-11): معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)

المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)
المحور الأول: مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001).		
القيادة والالتزام	7	0.921
سياسة نظام الإدارة	4	0.877
التخطيط	7	0.903
المعلومات الموثقة	5	0.906
التدقيق الداخلي	5	0.903
مراجعة الإدارة	5	0.927
إجراءات التحسين المستمر	5	0.928
مجموع المحور الأول	**38**	**0.982**
المحور الثاني: واقع الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة.		
الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)	25	0.963
إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة	13	0.937
التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)	7	0.925
أداة التحسين المستمر	5	0.936
مجموع المحور الثاني	**50**	**0.981**
المجموع الكلي	**88**	**0.989**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (0 و1)، وكلما أقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو (0.60). ومن خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستمارة مرتفعة وهي كلها أكبر من 0.60، وكذا قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة ككل أكبر من 0.60 حيث بلغت قيمته 0.989، وهذا يدل على أن لأداة الدراسة مستوى ثبات مرتفع، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة صدق وثبات الاستمارة في جميع فقراتها وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وأنها جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الرابع: مجالات توزيع أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)

تتمثل مجالات توزيع استمارة الدراسة الميدانية في كل من المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري، والموضحة كما يلي:

– **المجال المكاني أو الجغرافي**: شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة والمتواجدة في مناطق جغرافية مختلفة بكل من ولاية سطيف، قسنطينة، برج بوعريريج، باتنة والجزائر العاصمة، ولقد تم توزيع أداة الدراسة على مجموعة من المؤسسات محل الدراسة والمتواجدة بالمناطق التالية: المنطقة الصناعية بسطيف، المنطقة الصناعية العلمة بسطيف، المنطقة الصناعية عين ولمان بسطيف، المنطقة الصناعية عين الكبيرة بسطيف، المنطقة الصناعية بقسنطينة، المنطقة الصناعية الخروب بقسنطينة، المنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، المنطقة الصناعية عين التوتة بباتنة، المنطقة الصناعية الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، المنطقة الصناعية الرويبة بالجزائر العاصمة، المنطقة الصناعية الحراش بالجزائر العاصمة، كما شملت بعض المؤسسات التي تنشط في المجال الخدمي والمتواجدة بوسط مدينة سطيف وجسر قسنطينة بالجزائر العاصمة.

– **المجال الزمني**: يعكس المجال الزمني لتوزيع استمارة الدراسة الميدانية الفترة الذي استغرقته عملية صياغة الاستمارة والبحث عن المؤسسات وتحديد موعد لمقابلة إطاراتها ومسيريها وحصول الموافقة على إجراء الدراسة التطبيقية، ومن ثم توزيع الاستمارات وجمعها حوالي عشر (10) أشهر من الزمن، حيث امتدت العملية من 2019/02/01 إلى غاية 2019/12/25.

– **المجال البشري**: يعبر المجال البشري لتوزيع استمارة الدراسة الميدانية عن مجموعة الأفراد الذين تم إخضاعهم للدراسة التطبيقية للبحث والمتمثلين في إطارات المؤسسات محل الدراسة، الذين ينتمون إلى المستوى الإداري الاستراتيجي والوظيفي، وهم المسؤولين المباشرين ومسؤولي الوظائف (الإطارات المسيرة، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح وإداريين) وهم من الفئات المهنية التي لها من الكفاءات والخبرة التي تسمح لهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة وربطه بتجربة مؤسساتهم وهو ما سيضمن لنا الحصول على إجابات ذات موثوقية أكبر.

المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، اختبار فرضياتها ونتائجها

بعد ما تم التعرف على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتوضيح الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية في المباحث السابقة، سنقوم في هذا المبحث بالمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، اختبار فرضياتها ونتائجها وذلك من خلال تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، حيث خصص المطلب الأول لعرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية، والمطلب الثاني يتناول عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الأول من الاستمارة، ويستعرض المطلب الثالث عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني من الاستمارة، وأما المطلب الأخير فسنتطرق فيه إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ونتائجها.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجوبين والخصائص المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية من خلال برنامج (SPSS.25) (أنظر الملحق رقم 05).

الفرع الأول: عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمستجوبي المؤسسات محل الدراسة

من خلال هذا العنصر تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لتحليل إجابات المستجوبين حول الخصائص الديموغرافية والوظيفية، من خلال تحليل خصائص المستجوبين التي تضمنتها الاستمارة والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي (الشهادة المتحصل عليها)، سنوات الخبرة (الأقدمية) في المؤسسة وكذلك المسمى الوظيفي.

1-1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة المستجوبين حسب متغير الجنس وفقا للتكرارات المطلقة والتكرارات النسبية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-12): عبارات توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	82	75.9%
أنثى	26	24.1%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تبين نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع المستجوبين حسب فئات الجنس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغ عددهم في العينة 82 مبحوثا بنسبة تقارب 75.9 %، بينما بلغ عدد الإناث 26 أي ما يقابل 24.1 % من مجموع المستجوبين، فعليه يمكننا أن نستنتج بأن التفوق الذكوري النسبي من مجموع المستجوبين عن نسبة الإناث يمكن إرجاعه لطبيعة نشاط مؤسسات عينة الدراسة الذي يحتاج لجنس الذكور أكثر من جنس الإناث، بالإضافة لبعد معظم هذه المؤسسات عن التجمعات السكانية.

1-2: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: من خلال مخرجات برنامج SPSS.25 (أنظر الملحق رقم 05) واعتمادا على بيانات الاستمارة، استطعنا استخراج أربع فئات لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة الميدانية وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	22	20.3%
من 31 إلى 40 سنة	51	47.2%
من 41 إلى 50 سنة	26	24.1%
أكثر من 51 سنة	9	8.4%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال البيانات الموضحة أعلاه نلاحظ أن النسبة الأعلى هي للفئة من 31 إلى 40 سنة والمقدرة بـ 47.2 %، ثم تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 24.1%، ثم تليها في المرتبة الثالثة فئة أقل من 30 سنة بنسبة مقدرة بـ 20.3% وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة أكثر من 51 سنة بنسبة 8.4%. وعلية فمن خلال قراءتنا لهذه النسب يمكننا أن نستنتج أن أغلبية الطاقة العاملة هي طاقة شابة، وأن النسبة الأعلى تمثل نسبة الإطارات الشابة في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن اعتبار النسبة العالية للشباب بمثابة طاقة ايجابية في صالح المؤسسات محل الدراسة متى تم استثمارها بصورة صحيحة، فهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء، ويكون حريصا ومتحمسا للعمل، ما يقلل من معدل تركه للعمل ومعدل غيابه عنه، ويكون أكثر استعدادا لمواكبة التغيير بتطبيق أنظمة إدارية جديدة، وهذا ما لمسناه خلال زياراتنا الميدانية المتكررة للمؤسسات محل الدراسة، لاهتمامها وتوجهها الواضح لتوظيف الكفاءات الشابة، حسب ما أدلى به مديرو الموارد البشرية في أغلب المؤسسات محل الدراسة.

1-3: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة المستجوبين حسب الشهادة المتحصل عليها وفقا للتكرارات المطلقة والتكرارات النسبية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-14): عبارات توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها

الشهادة المتحصل عليها	التكرار	النسبة
ثانوي	8	7.4%
جامعي	100	92.6%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يظهر الجدول أعلاه أن فئة الجامعيين هي الأكثر تمثيلا، حيث كانت نسبتهم 92.6 % من مجموع المبحوثين، و 7.4% ممن كان لديهم مستوى التعليم الثانوي، فمن خلال قراءتنا لهذه البيانات نستنتج أن الجامعيين يشكلون نسبة عالية وجيدة وهي تعبر عن المستوى العالي للإطارات في المؤسسات محل الدراسة وتعد كنقطة قوة داخلية للمؤسسات محل الدراسة وتخدم هدف بحثنا الحالي. ونعتقد أيضا بأن إجابات المبحوثين ستتميز بدقة وموضوعية أكبر على اعتبار أن الأغلبية الساحقة من هؤلاء هم من فئة الجامعيين الذين يمكنهم مستواهم العلمي من الإدراك الجيد لأسئلة الاستمارة ومحتوياتها، وحرصهم على موضوعية إجاباتهم.

4-1: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة (الخبرة المهنية): يعتبر متغير الخبرة الذي يشار إليه في هذه الدراسة بعدد سنوات الأقدمية بالمؤسسة، عنصرا مميزا لمسيري المؤسسات، وعاملا مؤثرا على سلوكياتهم الإدارية والتنظيمية، وفي هذا الإطار تم التمييز بين مستويات مختلفة للخبرة وفقا لعدد السنوات والمصنفة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-15): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة (الخبرة المهنية)

الأقدمية بالمؤسسة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	29	26.9%
من 5 إلى 15 سنة	53	49.1%
من 16 إلى 25 سنة	19	17.6%
أكثر من 25 سنة	7	6.5%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الجدول السابق نلاحظ أن 49.1 % من الفئة التي لها سنوات عمل من 5 إلى 15 سنة جاءت في المرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية الفئة التي لها سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 26.9 %، وبعدها الفئة التي لها سنوات العمل من 16 إلى 25 سنة بنسبة 17.6 %، وفي الأخير الفئة التي لها سنوات عمل أكثر من 25 سنة بنسبة 6.5 %.

وعليه يمكننا القول بأن غالبية أفراد العينة لديهم الخبرة في مجال الإدارة بنسبة 73.2% مجتمعة لأكثر من 5 سنوات مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة، وهذا ما يدل أيضا على استقرار حركة العمل داخل المؤسسات محل الدراسة.

1-5: توزيع أفراد العينة حسب المسمى (المركز) الوظيفي: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة المستجوبين حسب المسمى (المركز) الوظيفي وفقا للتكرارات المطلقة والتكرارات النسبية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-16): توزيع أفراد العينة حسب المسمى (المركز) الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير المؤسسة	5	4.6%
رئيس قسم	34	31.5%
رئيس مصلحة	29	26.9%
إداري	40	37%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

إن مبرر اختيارنا لفئة المبحوثين الواردة صفاتهم أعلاه كان بسبب علمنا أن هذه الفئات هي الأكثر استعدادا لمواكبة التغيير بتطبيق أنظمة إدارية جديدة على مستوى المؤسسات سواء من جانب المشاركة في صياغة هذه الأنظمة الإدارية أو المساهمة في تنفيذها، وبالتالي يكون هؤلاء الأفراد على علم بكل المسائل المرتبطة بالأنظمة الإدارية. يتبين من الجدول أعلاه أن مدراء المؤسسات أجابوا على هذا الاستبيان بنسبة 4.6% وهذا راجع لانشغالاتهم المتعددة، بينما نجد فئة الإداريين في المرتبة الأولى بنسبة 37%، تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 31.5% وفي النهاية فئة رؤساء المصالح بنسبة 26.9%، وعموما فإن غالبيتهم رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام مما يعطي هذه الدراسة الثقة والمصداقية وأنه تم توزيع الاستمارات بشكل مقبول حيث تم توزيعها على مراكز وظيفية عليا مختلفة وهذا ما يعطي صورة أوضح للإجابات.

الفرع الثاني: عرض وتحليل توزيع أفراد العينة حسب خصائص المؤسسات محل الدراسة

يتناول هذا الفرع أهم المميزات الخاصة بالمؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية حسب الأفراد المستجوبين، والتي لها تأثير جوهري على طبيعة تسييرها وسلوكيات مسيريها؛ وأبرزها نطاق السوق، طبيعة الملكية، عدد العمال في المؤسسة (الحجم) وطبيعة النشاط.

1-2: حسب طبيعة النشاط: في هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من المؤسسات التي تمارس الأنشطة المرتبطة بالصناعة والإنتاج، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية، وعلى أساس ذلك تم إبراز توزيع الأفراد المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة على مجالات النشاط المذكورة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة النشاط

طبيعة النشاط	التكرار	النسبة
إنتاجي/صناعي	61	56.5%
خدمي	24	22.2%
تجاري	6	5.6%
بناء وأشغال عمومية	17	15.7%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 61 من أفراد العينة للمؤسسات محل الدراسة هم من مؤسسات إنتاجية/صناعية، أي ما نسبته 56.5%، و24 فردا مؤسسة خدمية بنسبة 22.2%، و17 فردا ينتمون لمؤسسة البناء والأشغال العمومية بنسبة 15.7% من أفراد العينة، وهذا ما يعني أن عينة الدراسة تنتمي لمؤسسات لها وزن اقتصادي وتستعمل مختلف الموارد، ويمكن أن تتبنى وتطبق مختلف الأنظمة الإدارية، في حين أن 6 أفراد فقط ينتمون للمؤسسات التجارية والتي تمثل 5.6 % فقط من عينة الدراسة.

2-2: حسب طبيعة الملكية: تم توزيع أفراد العينة حسب المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية حسب طبيعة ملكيتها إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة ومؤسسات مختلطة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الملكية

طبيعة الملكية	التكرار	النسبة
عامة	70	64.8%
خاصة	26	24.1%
مختلطة	12	11.1%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يظهر من خلال الجدول أعلاه والخاص بطبيعة الملكية بأن عدد أفراد العينة في المؤسسات العامة بلغ 70 فردا أي بنسبة 64.8%، أما في المؤسسات الخاصة فقد بلغ عددهم 26 فردا أي بنسبة 24.1%، في حين بلغ عدد الأفراد في المؤسسات المختلطة 12 فردا بنسبة 11.1%.

3-2: حسب عدد العمال في المؤسسة: المقصود في هذا الإطار هو توزيع الأفراد في المؤسسات المدروسة من حيث حجمها مقاسا بعدد العمال، وتوضح البيانات الخاصة بذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (4-19): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العمال في المؤسسة

عدد العمال	التكرار	النسبة
من 10 إلى 49 عامل	0	0%
من 50 إلى 250 عامل	18	16.7%
أكثر من 250 عامل	90	83.3%
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون في مؤسسات تتصف باختلافها من حيث الحجم، مقاسا بعدد العمال لكل منها حيث يلاحظ أن 18 فردا أو ما يقابل نسبة 16.7% هم من مؤسسات متوسطة الحجم، حيث يتراوح عدد العمال ما بين 50 و250 عامل، والباقي 90 فردا أو ما يقابل نسبة 83.3% هم ينتمون لمؤسسات كبيرة الحجم، حيث عدد العمال أكبر من 250 عامل.

4-2: حسب نطاق السوق: في هذا المجال سيتم عرض البيانات المتعلقة بالنطاق الجغرافي للأسواق التي تستهدفها المؤسسات محل الدراسة، وهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-20): توزيع أفراد العينة حسب متغير نطاق السوق

نطاق السوق	التكرار	النسبة
محلي فقط	23	21.3%
إقليمي فقط	0	0%
محلي إقليمي	62	57.4%
دولي	23	21.3
المجموع	108	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة ينتمون لمؤسسات تنشط على المستوى المحلي، محلي إقليمي والمستوى الدولي، حيث نجد:

- 23 فردا أي ما يقابل 21.3% ينتمون لمؤسسات تنشط على المستوى المحلي؛
- 62 فردا أي ما يقابل 57.4% ينتمون لمؤسسات تنشط على المستوى المحلي الإقليمي؛
- 23 فردا أي ما يقابل 21.3% ينتمون لمؤسسات تنشط على المستوى الدولي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الأول من الاستمارة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض مختلف نتائج بنود الاستمارة فيما يتعلق بالمحور الأول من الجزء الثاني، والذي يتمثل في تحليل أراء أفراد العينة نحو أبعاد محور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، مع محاولة تفسيرها بمختلف الأدوات الإحصائية التي سبق ذكرها.

الفرع الأول: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد القيادة والالتزام من المحور الأول

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-21): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد القيادة والالتزام

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب*	الاتجاه**
1	تأخذ إدارة المؤسسة على عاتقها رعاية أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية).	4.34	0.833	16.741	0.000	2	موافق بشدة
2	تعين المؤسسة من بين أعضاء الإدارة العليا شخصا مسئولا عن متابعة تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	4.37	0.804	17.711	0.000	1	موافق بشدة
3	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	4.14	0.848	13.960	0.000	5	موافق
4	تستلم إدارة المؤسسة المعلومات الكاملة عن أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية) من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة.	4.14	0.814	14.538	0.000	4***	موافق
5	تحدد المؤسسة الأدوار والمسؤوليات للعاملين لتنفيذ أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	4.21	0.843	14.947	0.000	3	موافق بشدة
6	تشجع إدارة المؤسسة جميع عامليها على تقديم الآراء والمقترحات حول أنظمة الإدارة المندمجة.	3.87	0.918	9.852	0.000	7	موافق
7	وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة.	3.92	0.958	9.941	0.000	6	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**4.14**	**0.710**	**16.709**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد قدرت بـ 4.14 بانحراف معياري قدر بـ 0.710، وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق متطلب القيادة والالتزام لأنظمة الإدارة المندمجة. وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس بعد القيادة والالتزام هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 16.709 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ويتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا الجزء كانت أكبر من الوسط الفرضي (03) بما فيها ذات المتوسط الحسابي الأدنى والتي تشير إلى أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تشجع جميع عامليها على تقديم الآراء والمقترحات حول أنظمة الإدارة المندمجة، فقد حصلت العبارة رقم (2) على أكبر متوسط حسابي بـ 4.37 وبانحراف معياري مقدر بـ 0.804 وباتجاه موافق بشدة، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعين من بين أعضاء الإدارة العليا شخصا مسئولا عن متابعة تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وتليها العبارة رقم (1) باتجاه موافق بشدة على أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تأخذ على عاتقها رعاية أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم العبارة رقم (5) والتي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تحدد الأدوار والمسؤوليات للعاملين لتنفيذ أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية باتجاه موافق بشدة، ثم العبارة رقم (4) التي تأتي في المرتبة الرابعة باتجاه موافق على أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تستلم المعلومات الكاملة عن أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة، ثم تليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.14 وبانحراف معياري مقدر بـ 0.848 والتي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية باتجاه موافق، ثم تليها العبارة رقم (7) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.92 وبانحراف معياري قدر بـ 0.958 بحيث تدل على أن المؤسسات محل الدراسة وضعت إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة وباتجاه موافق، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة عبارة تشجع إدارة المؤسسات محل الدراسة جميع عامليها على تقديم الآراء والمقترحات حول أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية)، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.87 وانحراف معياري قدر بـ 0.918 باتجاه موافق.

عموما فإن بعد القيادة والالتزام من المحور الأول له متوسط حسابي يقدر بـ 4.14 وانحراف معياري يقدر بـ 0.710، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقر على أن إدارة ومسيري المؤسسات محل الدراسة لديهم اهتمام كبير بتطبيق متطلبات بعد القيادة والالتزام لأنظمة الإدارة

المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، فنجدها تعكف على تهيئة الظروف لذلك من خلال استلام المعلومات الكاملة عن أنظمة الإدارة المندمجة من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة وتعين من بين أعضاء الإدارة العليا شخصا مسئولا عن متابعة تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وبالتالي كانت آراؤهم ايجابية ومرتفعة وهذا الاتجاه ناتج عن توفير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأنظمة مع تحديد الأدوار والمسؤوليات للعاملين وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات حول أنظمة الإدارة المندمجة.

الفرع الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة من المحور الأول

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد سياسة نظام الإدارة من محور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-22): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب*	الاتجاه**
8	سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها.	4.22	0.970	13.095	0.000	1	موافق بشدة
9	سياسة أنظمة الإدارة المندمجة معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين.	4.18	0.874	13.989	0.000	3	موافق
10	سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية تنفذ بشكل سليم.	3.93	0.872	11.032	0.000	4	موافق
11	تقوم المؤسسة بمراجعة أنظمة الإدارة المندمجة (QHSE) دوريا لضمان ملاءمتها.	4.18	0.841	14.533	0.000	2***	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**4.12**	**0.760**	**15.367**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد قدرت بـ 4.12 بانحراف معياري قدر بـ 0.760، وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق متطلب بعد سياسة نظام الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة. وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 15.367 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ويتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا الجزء كانت أكبر من الوسط الفرضي (03)، ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلب سياسة نظام الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة من عبارة إلى أخرى، فنجد العبارة رقم (8) والتي تنص على أن سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.22 وانحراف معياري قدّر بـ 0.970، ثم تليها العبارة رقم (11) والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بمراجعة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية دوريا لضمان ملاءمتها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.18 وانحراف معياري قدّر بـ 0.841 وباتجاه موافق ومستوى قبول مرتفع، ثم تأتي العبارة رقم (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.18 وانحراف معياري قدّر بـ 0.874، بحيث تدل على أن المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون بقرار مرتفع على أن سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين، ثم تأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة "سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية تنفذ بشكل سليم" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.93 وانحراف معياري قدّر بـ 0.872. عموما فإن كل فقرات بعد سياسة نظام الإدارة من المحور الأول تقابل اتجاه موافق بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 وانحراف معياري يقدر بـ 0.760، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقر على أن إدارة ومسيري المؤسسات محل الدراسة لديهم اهتمام كبير بتطبيق متطلبات سياسة أنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001)، وما يؤكد هذا هو ما لاحظناه في كل المؤسسات محل الدراسة التي قمنا بزيارتها، حيث وجدنا أنها قامت بتعليق سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة في كل أنحائها، بالإضافة لوضعها لهذه السياسة في موقعها الإلكتروني، وعليه نحكم بالتطبيق المرتفع لهذا البعد.

الفرع الثالث: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التخطيط من المحور الأول

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول الموالي والذي يتضمن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة المعنوية وترتيب واتجاه كل عبارة من العبارات الخاصة ببعد التخطيط من محور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة.

الجدول رقم (4-23): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد التخطيط

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
12	تضع المؤسسة أهداف متكاملة لأنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	4.12	0.817	14.250	0.000	***1	موافق
13	تشارك المؤسسة المختصين والعاملين المتميزين عند صياغة أهداف أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية للمؤسسة.	3.71	0.977	7.585	0.000	7	موافق
14	تناقش الإدارة العليا مسودة الأهداف لأنظمة الإدارة المندمجة قبل المصادقة عليها.	3.88	0.851	10.746	0.000	6	موافق
15	تضع المؤسسة خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة.	3.91	0.933	10.111	0.000	5	موافق
16	تشرك المؤسسة منتسبيها في الدورات التعليمية والتدريبية لتعزيز مهارات ومعارف كشف ومعالجة الحوادث لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة.	4.12	0.883	13.185	0.000	2	موافق
17	توفر المؤسسة مقاييس كمية ونوعية معترف بها عالميا لقياس أداء عملياتها المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	3.99	0.902	11.419	0.000	4	موافق
18	تراجع المؤسسة مقاييس الأداء من فترة إلى أخرى لضمان مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال أنظمة الإدارة المندمجة.	4.06	0.889	12.449	0.000	3	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**3.97**	**0.710**	**14.204**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد قدرت بـ 3.97 بانحراف معياري قدر بـ 0.710، وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق متطلب بعد التخطيط لأنظمة الإدارة المندمجة. وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 14.204 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ويتضح أيضا من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا الجزء كانت أكبر من المتوسط الفرضي (03)، ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلب التخطيط لأنظمة الإدارة المندمجة من عبارة إلى أخرى، حيث نجد العبارة رقم (12) احتلت المرتبة الأولى والتي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تضع أهداف متكاملة لأنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 وانحراف معياري يقدر بـ 0.817 وباتجاه موافق، ثم تأتي العبارة رقم (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 وانحراف معياري يقدر بـ 0.883 بحيث تدل على موافقة الأشخاص المستجوبين بأن المؤسسات محل الدراسة تشرك منتسبيها في الدورات التعليمية والتدريبية لتعزيز مهارات ومعارف كشف ومعالجة الحوادث لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، ثم تأتي في المرتبة الثالثة عبارة "تراجع المؤسسة مقاييس الأداء من فترة إلى أخرى لضمان مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية"، باتجاه موافق، مستوى قبول مرتفع وبمتوسط حسابي يقدر بـ 4.06 وانحراف معياري قدر بـ 0.889، ثم تليها عبارة "توفر المؤسسة مقاييس كمية ونوعية معترف بها عالميا لقياس أداء عملياتها المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.99 وانحراف معياري مقدر بـ 0.902 وباتجاه موافق ومستوى قبول مرتفع، ثم تأتي العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري قدر بـ 0.933 بحيث تدل على أن الأشخاص المستجوبين يوافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسات محل الدراسة يضعون خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف، ثم تليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (14) بدرجة موافقة مرتفعة على أن الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة تناقش مسودة الأهداف لأنظمة الإدارة المندمجة قبل المصادقة عليها بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.88 وانحراف معياري مقدر بـ 0.851 وباتجاه موافق، ثم تأتي في المرتبة السابعة والأخيرة العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 وانحراف معياري مقدر بـ 0.977 وباتجاه موافق على أن المؤسسات محل الدراسة تشارك المختصين والعاملين المتميزين عند صياغة أهداف أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لها.

عموما فإن كل فقرات بعد التخطيط من المحور الأول تقابل اتجاه موافق، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، وإذا ما تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد والمقدر بـ 3.97 بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقر على أن المؤسسات محل الدراسة لديهم اهتمام كبير بتطبيق متطلبات بعد تخطيط أنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001). وما يدعم هذا هو استنتاجات المقابلات التي أجريناها مع مسئولي المؤسسات محل الدراسة بأنهم لديهم اهتمام كبير

بتطبيق متطلبات بعد تخطيط أنظمة الإدارة المندمجة وذلك من خلال وضع أهداف متكاملة لهذه الأنظمة ومشاركتها مع المختصين والعاملين المتميزين عند صياغتها ومناقشتها قبل المصادقة عليها، وبالإضافة أيضا إلى توفير مقاييس كمية ونوعية معترف بها عالميا لقياس أداء عملياتها المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية ومراجعتها من فترة إلى أخرى لضمان مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال أنظمة الإدارة المندمجة.

الفرع الرابع: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد المعلومات الموثقة من المحور الأول

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد من محور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-24): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد المعلومات الموثقة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
19	تضبط المؤسسة سجلات أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	4.15	0.830	14.384	0.000	2	موافق
20	تحتفظ المؤسسة بجميع التقارير في ملفات نظيفة وآمنة لضمان تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة.	4.27	0.838	15.724	0.000	1	موافق
21	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات يجرى تحديثها باستمرار لضمان تنفيذ أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	4.04	0.927	11.632	0.000	3	موافق
22	تحتفظ المؤسسة بحالات النجاح والفشل بسجلات خاصة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	3.85	0.895	9.896	0.000	5	موافق
23	توثق المؤسسة إجراءات التصحيح في سجلات خاصة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة.	3.99	0.881	11.691	0.000	4	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**4.05**	**0.745**	**14.767**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من هذا الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد قدرت بـ 4.05 بانحراف معياري قدر بـ 0.745، وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق متطلب بعد المعلومات الموثقة لأنظمة الإدارة المندمجة لكل من الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية. وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي

بلغت 14.767 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ويتضح أيضا من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا الجزء كانت أكبر من المتوسط الفرضي (03)، فقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين 3.85 و4.27 وهي قيم تعبر عن مستوى قبول مرتفع، ويتضح من إجابات عينة الدراسة أن هذه المؤسسات محل الدراسة تحتفظ بجميع التقارير في ملفات نظيفة وآمنة لضمان تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، حيث كانت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.27 وانحراف معياري مقدر بـ 0.838، وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (19) والتي تدل على أن المؤسسات محل الدراسة لديها سجلات لضبط أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، باتجاه موافق وبمتوسط حسابي يقدر بـ 4.15 وانحراف معياري مقدر بـ 0.830، ثم تليها العبارة رقم (21) بمستوى قبول مرتفع لإجابات الأشخاص المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك قاعدة بيانات يجرى تحديثها باستمرار لضمان تنفيذ أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم تليها العبارة رقم (23) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.99 وانحراف معياري مقدّر بـ 0.881 والتي تدل على موافقة عينة الدراسة بأن المؤسسات محل الدراسة توثق إجراءات التصحيح في سجلات خاصة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم تأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.85 وانحراف معياري مقدر بـ 0.895 وباتجاه موافق على أن المؤسسات محل الدراسة تحتفظ بحالات النجاح والفشل بسجلات خاصة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.

عموما فإن المحور الفرعي المتعلق ببعد المعلومات الموثقة من المحور الأول له متوسط حسابي يقدر بـ 4.05 وانحراف معياري قدر بـ 0.745، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين، وإذا ما تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نستنتج بأن المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام كبير بعملية توثيق المعلومات الخاصة بأنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (18001 OHSAS أو ISO 45001)، وهذا من خلال ضبط سجلات هذه الأنظمة الإدارية وتوثيقها في سجلات خاصة مع امتلاك قاعدة بيانات يجرى تحديثها باستمرار من خلال الاحتفاظ بها في ملفات نظيفة وآمنة لضمان تنفيذ أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة.

الفرع الخامس: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التدقيق الداخلي من المحور الأول

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-25): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد التدقيق الداخلي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
24	تنفذ المؤسسة إجراءات قياس أداء أنظمة الإدارة المندمجة وتحافظ عليها.	3.93	0.393	11.948	0.000	5	موافق
25	تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها.	4.01	0.870	12.056	0.000	3	موافق
26	تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها.	4.02	0.875	12.094	0.000	2	موافق
27	تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وتحافظ عليها.	3.97	0.814	12.411	0.000	4	موافق
28	تعين إدارة المؤسسة فريقا رسميا ومستقلا للقيام بمهمة التدقيق الداخلي لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة.	4.12	0.894	13.030	0.000	1	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**4.00**	**0.723**	**14.494**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم (24) إلى العبارة رقم (28) ترتيب واتجاه درجات الموافقة لبعد التدقيق الداخلي كأحد متطلبات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 4.00 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المرتفعة بانحراف معياري قدر بـ 0.723 الذي يدل على أن إجابات المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة متجانسة، وبالتالي فإن المستجوبين يؤكدون على أن المؤسسات محل الدراسة تنفذ متطلبات بعد التدقيق الداخلي لأنظمة الإدارة المندمجة بمستوى مرتفع وهذا ما أكدته درجات الموافقة التي تحصلت عليها كل عبارات هذا البعد حيث تحصلت العبارة رقم (28) على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.12 وبانحراف معياري قدر بـ 0.894 والأمر يتعلق بـ: تعين إدارة المؤسسة فريقا رسميا ومستقلا للقيام بمهمة التدقيق الداخلي لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم تليها العبارة رقم (26) التي تناقش أن المؤسسات محل الدراسة تنفذ إجراءات معالجة

الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وبانحراف معياري قدر بـ 0.875، أما العبارة رقم (25) فتحصلت على المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 4.01 هذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تنفذ إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها، ثم تليها العبارة رقم (27) التي تحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.97 وبانحراف معياري قدر بـ 0.814 وباتجاه موافق وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها، وفي المرتبة الأخيرة تحصلت عليها العبارة رقم (24) والتي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تنفذ إجراءات قياس أداء أنظمة الإدارة المندمجة وتحافظ عليها، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.93 وانحرافها المعياري قدر بـ 0.393.

يتضح لنا مما سبق اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على بعد التدقيق الداخلي في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي والمقدر بـ 4.00 يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، هذا ما يجعلنا نقر على أن المؤسسات محل الدراسة لديهم اهتمام كبير بتطبيق متطلبات بعد التدقيق الداخلي لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة، وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 14.494 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000). وهذا ما لمسناه من خلال الزيارات الميدانية التي أجريناها على هذه المؤسسات وحضورنا لعمليات التدقيق الداخلي بحيث وجدنا أن إدارة هذه المؤسسات تعين فريقا رسميا ومستقلا للقيام بمهمة التدقيق الداخلي لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة، وذلك للقيام بتنفيذ كل من: إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة والمحافظة عليها، إجراءات قياس أداء أنظمة الإدارة المندمجة والمحافظ عليها، إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحديد سجلاتها، والقيام أيضا بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية والمحافظ عليها.

الفرع السادس: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد مراجعة الإدارة من المحور الأول

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول الموالي والذي يتضمن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة المعنوية وترتيب واتجاه كل عبارة من العبارات الخاصة ببعد مراجعة الإدارة من محور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة.

الجدول رقم (4-26): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد مراجعة الإدارة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
29	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم وجدولة الفقرات الرئيسية لأنظمة الإدارة المندمجة لمناقشتها في اجتماع خاص للإدارة العليا.	3.98	0.875	11.654	0.000	3	موافق
30	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم جداول للتحقق من أداء أنظمة الإدارة المندمجة في الأقسام كافة.	3.87	0.918	9.852	0.000	5	موافق
31	تراجع الإدارة العليا أنظمة الإدارة المندمجة على فترات محددة لضمان استمرار فعاليتها.	3.99	0.870	11.834	0.000	2	موافق
32	تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة.	3.97	0.870	11.619	0.000	4	موافق
33	تقوم إدارة المؤسسة بجدولة النتائج الغير المتحققة من المراجعات السابقة لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة.	4.03	0.859	12.437	0.000	1	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**3.96**	**0.772**	**13.021**	0.000	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من هذا الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد قدرت بـ 3.96 بانحراف معياري قدر بـ 0.772، وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق متطلب بعد مراجعة الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة لكل من الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية. وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 13.021 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ويتبين من البيانات أعلاه أيضا أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما واضحا لبعد مراجعة الإدارة كأحد متطلبات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، فقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين 3.87 و4.03 وهي قيم أكبر من المتوسط الفرضي (03) وتعبر عن مستوى قبول مرتفع، ويتضح من إجابات عينة الدراسة أن هذه المؤسسات محل الدراسة تقوم إدارتها بجدولة النتائج الغير المتحققة من المراجعات السابقة لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة، حيث كانت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.03

وانحراف معياري مقدر بـ 0.859، وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (31) والتي تدل على أن الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة تراجع أنظمة الإدارة المندمجة على فترات محددة لضمان استمرار فعاليتها، باتجاه موافق وبمتوسط حسابي يقدر بـ 3.99 وانحراف معياري مقدر بـ 0.870، ثم تليها العبارة رقم (29) بمستوى قبول مرتفع لإجابات الأشخاص المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم إدارتها بتنظيم وجدولة الفقرات الرئيسية لأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لمناقشتها في اجتماع خاص للإدارة العليا، ثم تليها العبارة رقم (32) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.97 وانحراف معياري مقدّر بـ 0.870 والتي تدل على موافقة عينة الدراسة بأن مخرجات مراجعة الإدارة تحتوي على القرارات الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة، ثم تأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.87 وانحراف معياري مقدر بـ 0.918 وباتجاه موافق على أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تقوم بتنظيم جداول للتحقق من أداء أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في الأقسام كافة.

عموما فإن المحور الفرعي المتعلق ببعد مراجعة الإدارة من المحور الأول له متوسط حسابي يقدر بـ 3.96 وانحراف معياري قدر بـ 0.772، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين، وإذا ما تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقول بأن إدارة المؤسسات محل الدراسة لديها فعلا اهتمام كبير بعملية مراجعة الإدارة الخاصة بأنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001) على فترات محددة لضمان استمرار فعاليتها وتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في آن واحد.

الفرع السابع: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد إجراءات التحسين المستمر من المحور الأول

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول الموالي والذي يتضمن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة المعنوية وترتيب واتجاه كل عبارة من العبارات الخاصة ببعد إجراءات التحسين المستمر من محور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة.

الجدول رقم (4-27): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد إجراءات التحسين المستمر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
34	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نتائج التدقيق الداخلي عند إجراء التحسين المستمر على أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	4.12	0.828	14.045	0.000	1	موافق
35	تهتم المؤسسة بنتائج مراجعة الإدارة عند إجراء التحسين المستمر على أنظمة الإدارة المندمجة.	4.05	0.836	13.008	0.000	3	موافق
36	تتابع المؤسسة الملاحظات التي ثبتها الإدارة العليا بكل ما يتعلق بأنظمة الإدارة المندمجة.	4.06	0.868	12.754	0.000	2	موافق
37	تقوم إدارة المؤسسة بتسجيل إجراءات التحسين كافة في سجلات خاصة لضمان فعالية أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	4.02	0.907	11.674	0.000	5	موافق
38	تتحقق إدارة المؤسسة من قدرة الإجراءات المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة التي تم اتخاذها قد حققت أهدافها.	4.02	0.864	12.244	0.000	***4	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**4.05**	**0.758**	**14.436**	0.000	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد إجراءات التحسين المستمر للمحور الأول تتراوح ما بين 4.02 و 4.12 وانحرافاتها المعيارية ما بين 0.828 و0.907 وهي أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، فالفقرة رقم (34) والمتمثلة في "تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نتائج التدقيق الداخلي عند إجراء التحسين المستمر على أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.12 وانحراف معياري قدر بـ 0.828، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها، ثم تلتها الفقرة رقم (36) في المرتبة الثانية والمتمثلة في "تتابع المؤسسة الملاحظات التي ثبتها الإدارة العليا بكل ما يتعلق بأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.06 وانحراف معياري قدر بـ 0.868، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها، ثم تليها العبارة رقم (35) بمستوى قبول مرتفع لإجابات الأشخاص المستجوبين

على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بنتائج مراجعة الإدارة عند إجراء التحسين المستمر على أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، ثم تليها العبارة رقم (38) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.02 وانحراف معياري مقدّر بـ 0.864 والتي تدل على موافقة عينة الدراسة بأن إدارة المؤسسات محل الدراسة تتحقق من قدرة الإجراءات المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية التي تم اتخاذها قد حققت أهدافها، ثم تليها الفقرة رقم (37) في المرتبة الأخيرة والمتمثلة في"تقوم إدارة المؤسسة بتسجيل إجراءات التحسين كافة في سجلات خاصة لضمان فعالية أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.02 وانحراف معياري قدر بـ 0.907، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها.

عموما فإن بعد إجراءات التحسين المستمر للمحور الأول له متوسط حسابي يقدر بـ 4.05 وانحراف معياري قدر بـ 0.758 وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين، وإذا ما تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقول بأن إدارة المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام كبير لإجراءات التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001)، وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 13.021 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

الفرع الثامن: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور الأول من الاستمارة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بأبعاد المحور الأول من الاستمارة في الجدول الموالي والذي يتضمن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة المعنوية وترتيب واتجاه كل بعد من الأبعاد الخاصة بمحور مدى التوجه نحو الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من ISO 9001، ISO 14001 و18001 OHSAS أو ISO 45001 في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (4-28): النتائج الخاصة بأبعاد المحور الأول من الاستمارة

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
أولا: القيادة والالتزام	4.14	0.710	16.709	0.000	1	موافق
ثانيا: سياسة نظام الإدارة	4.12	0.760	15.367	0.000	2	موافق
ثالثا: التخطيط	3.97	0.710	14.204	0.000	6	موافق
رابعا: المعلومات الموثقة	4.05	0.745	14.767	0.000	3***	موافق
خامسا: التدقيق الداخلي	4.00	0.723	14.494	0.000	5	موافق
سادسا: مراجعة الإدارة	3.96	0.772	13.021	0.000	7	موافق
سابعا: إجراءات التحسين المستمر	4.05	0.758	14.436	0.000	4	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول	**4.04**	**0.683**	**15.922**	0.000	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال معطيات هذا الجدول يؤكد أفراد العينة المستجوبة على أن مدى التوجه نحو الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة مرتفع، ذلك لأن المتوسطات الحسابية للأبعاد ولإجمالي المحور كلها تقع في حدود المجال الرابع من 3.40 إلى 4.19 والذي يعكس درجة الموافقة المرتفعة حسب القاعدة المعتمدة لاتخاذ القرار في هذه الحالة وهي أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا ما يجعلنا نقول بأن المؤسسات محل الدراسة فعلا لديها اهتمام بتكامل متطلبات أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية في إطار نظام موحد للإدارة وذلك من أجل إعطاء الفرصة لزيادة الكفاءة الاقتصادية لها بشكل كبير، مع زيادة جودة الإنتاج والخدمات في نفس الوقت وتحسين صورتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة، وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الأبعاد الموضوعة لقياس هذا المحور هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 15.922 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني من الاستمارة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض مختلف نتائج بنود الاستمارة فيما يتعلق بالمحور الثاني من الجزء الثاني، والذي يتمثل في تحليل أراء أفراد العينة نحو أبعاد محور واقع الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة، مع محاولة تفسيرها بمختلف الأدوات الإحصائية التي سبق ذكرها.

الفرع الأول: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) من المحور الثاني

سيتم من خلال هذا العنصر وصف وتقييم درجات الموافقة على عبارات بعد الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) من المحور الثاني، وفقا للعبارات من 1 إلى 25 والتي توضح واقع تحسين الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) لتحقيق متطلبات الاستدامة.

1-1: الأداء الاقتصادي: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد الفرعي الأول من أبعاد الأداء الشامل للمحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-29): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي الأداء الاقتصادي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب*	الاتجاه**
1	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد.	3.89	1.008	9.166	0.000	2	موافق
2	تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية لتحقيق الاستدامة.	3.71	0.897	8.260	0.000	7	موافق
3	تحقق إدارة المؤسسة عوائد مالية من جراء الاستثمار في الاستدامة.	3.67	1.041	6.654	0.000	8	موافق
4	تعمل المؤسسة على تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري.	3.72	0.994	7.533	0.000	6	موافق
5	تعمل إدارة المؤسسة على تحسين أداء الموارد في مواقع العمل كافة.	3.78	0.910	8.879	0.000	4	موافق
6	تعمل المؤسسة على التقليل من حالات الفشل في مستوى النتائج النهائية للعمليات.	3.81	0.939	9.020	0.000	3	موافق
7	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف أقل.	3.74	1.053	7.308	0.000	5	موافق
8	تقوم المؤسسة بتحليل تكاليف اللاجودة.	3.52	1.148	4.695	0.000	9	موافق
9	تحرص المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة.	3.90	1.004	9.296	0.000	1	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**3.74**	**0.747**	**10.419**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضمن الجدول رقم (4-29) نتائج تحليل البعد الفرعي الأول من أبعاد الأداء الشامل وهو بعد الأداء الاقتصادي؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي (9) أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (1-9) كما جاء في أداة الدراسة (الاستمارة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الأداء الاقتصادي بـ 3.74 وبدرجة موافقة مرتفعة وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، كما أن الانحراف المعياري له قد بلغ 0.747 وهو ضعيف مما يدل على تجانس إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة. ويتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا الجزء كانت أكبر من الوسط الفرضي بما فيها ذات المتوسط الحسابي الأدنى والتي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحليل تكاليف اللاجودة، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم فعلا تهتم بتحسين الأداء الاقتصادي لتحقيق متطلبات الاستدامة، وما يؤكد موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد الفرعي الأول من أبعاد الأداء الشامل هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 10.419 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبعد الاقتصادي من عبارة لأخرى، فنجد الفقرة رقم (9) والمتمثلة في " تحرص المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.90 وانحراف معياري قدر بـ 1.004، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها، ثم تلتها الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية أي أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد، ثم العبارة رقم (6) والتي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على التقليل من حالات الفشل في مستوى النتائج النهائية للعمليات، ثم العبارة رقم (5) التي تأتي في المرتبة الرابعة أي أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحسين أداء الموارد في مواقع العمل كافة، ثم تليها العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.74 وبانحراف معياري 1.053 والتي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تقديم خدمات بتكاليف أقل، ثم تليها العبارة رقم (4) في المرتبة السادسة بدرجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري، ثم تأتي عبارة تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية لتحقيق الاستدامة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 وانحراف معياري قدر بـ 0.897، ثم تأتي الفقرة رقم (3) والمتمثلة في " تحقق إدارة المؤسسة عوائد مالية من جراء الاستثمار في الاستدامة " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.67 وانحراف معياري قدر بـ 1.041، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) باتجاه موافق على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحليل تكاليف اللاجودة.

تأسيسا على البيانات أعلاه، وبناء على إجابات المبحوثين في المؤسسات التي شملتها الدراسة الحالية، فقد تم التأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى فعلا إلى تحقيق الهدف الاقتصادي ولكن بمراعاة متطلبات الاستدامة فيها من خلال العمل على تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد، ترشيد استهلاك الطاقة، تحقيق عوائد مالية من جراء الاستثمار في الاستدامة، تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري، تقديم خدمات بتكاليف أقل والعمل على التقليل من حالات الفشل في مستوى النتائج النهائية للعمليات.

1-2: الأداء الاجتماعي: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد الفرعي الثاني من أبعاد الأداء الشامل للمحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-30): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي الأداء الاجتماعي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه **
10	تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه.	3.94	0.994	9.877	0.000	6	موافق
11	تضمن المؤسسة متطلبات الصحة والسلامة للعاملين جميعا.	4.15	0.905	13.185	0.000	3	موافق
12	توفر المؤسسة الظروف التي تستجيب لتوقعات العاملين.	3.80	0.851	9.722	0.000	8	موافق
13	تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لتمكين العاملين فيما يخص الاستدامة.	4.10	0.842	13.598	0.000	4	موافق
14	تحسن المؤسسة سمعتها في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية.	4.02	0.864	12.244	0.000	5	موافق
15	تساهم المؤسسة في تحسين نوعية الحوار الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين.	3.86	0.870	10.291	0.000	7	موافق
16	تحترم المؤسسة قوانين وتشريعات العمل.	4.24	0.916	14.080	0.000	1	موافق
17	تعمل المؤسسة على التقليل من عدد حوادث العمل.	4.16	0.898	13.391	0.000	2	موافق
18	تخصص المؤسسة ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية الخيرية.	3.16	1.201	1.362	0.176	9	موافق إلى حد ما
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	**3.93**	**0.722**	**13.475**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة على فقرات البعد الفرعي الثاني من أبعاد الأداء الشامل وهو بعد الأداء الاجتماعي تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة بمتوسطات حسابية بين 3.16 و4.24 وهي أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، ومن حيث الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد من الدراسة، فنجد العبارة التي مفادها "تحترم المؤسسة قوانين وتشريعات العمل" بدرجة موافقة مرتفعة وهي التي احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر

بـ 4.24 وانحراف معياري قدره 0.916، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تراعي فعلا تشريعات وقوانين العمل وهذا ما تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية المتكررة لهذه المؤسسات،كما نجد الفقرة "تعمل المؤسسة على التقليل من عدد حوادث العمل" بدرجة موافقة مرتفعة والتي احتلت الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16 وانحراف معياري قدره 0.898، تفيد بأن المؤسسات محل الدراسة تعمل جاهدة على التقليل من عدد حوادث العمل وهذا من خلال التوعية والبرامج التكوينية سواء اليومية أو الدورية، ثم تليها الفقرة رقم (11) في المرتبة الثالثة أي أن المؤسسات محل الدراسة تضمن متطلبات الصحة والسلامة للعاملين جميعا، ثم العبارة رقم (13) والتي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بوضع برامج تكوينية لتمكين العاملين فيما يخص الاستدامة، ثم العبارة رقم (14) التي تأتي في المرتبة الخامسة أي أن المؤسسات محل الدراسة تحسن سمعتها في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية باتجاه موافق، ثم في الرتبة السادسة نجد الفقرة رقم (10) بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه، ثم تأتي الفقرة رقم (15) والمتمثلة في: "تساهم المؤسسة في تحسين نوعية الحوار الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.86 وانحراف معياري قدر بـ 0.870، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها، ثم العبارة رقم (12) التي تأتي في المرتبة الثامنة أي أن المؤسسات محل الدراسة توفر الظروف التي تستجيب لتوقعات العاملين، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (18) باتجاه موافق إلى حد ما وبدرجة موافقة متوسطة على أن المؤسسات محل الدراسة تخصص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية الخيرية، وهي غير دالة بقيمة (t) المحسوبة 1.362 عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.176). وهذا ما تم استنتاجه من خلال إطلاعنا على بعض الوثائق للمؤسسات محل الدراسة، بحيث وجدنا أن هذه المؤسسات لا تخصص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية الخيرية بصفة دائمة ودورية، بل حسب الوضعية المالية للمؤسسة لكل سنة، وأنه عادة ما تكون هذه النشاطات موجهة للعاملين فقط من أجل تحفيزهم.

عموما فإن بعد الأداء الاجتماعي له متوسط حسابي يقدر بـ 3.93 وانحراف معياري قدر بـ 0.722 وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين، وإذا ما تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الفرعي بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نفسر بأن نجاح المؤسسات محل الدراسة لا يقاس بالأداء التقليدي أو المالي، وإنما يقاس أيضا بالأداء الاجتماعي بمراعاة متطلبات الاستدامة فيها، وهذا ما تم تأكيده من خلال قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 13.475 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

3-1: الأداء البيئي: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد الفرعي الثالث من أبعاد الأداء الشامل للمحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-31): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي الأداء البيئي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
19	تعتمد المؤسسة على سياسة نظام الإدارة المندمج للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية لدعم الأداء البيئي.	3.83	0.848	10.209	0.000	1	موافق
20	تقوم المؤسسة بقياس صورتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية.	3.53	1.018	5.387	0.000	7	موافق
21	تسمح المؤسسة بإشراك عمالها في التكوين المخصص من أجل احترام البيئة.	3.79	1.014	8.063	0.000	5	موافق
22	تقوم المؤسسة بقياس الانبعاثات المؤثرة سلبا على البيئة.	3.81	0.922	9.082	0.000	3	موافق
23	تضع المؤسسة برامج خاصة بالنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة.	3.66	0.959	7.127	0.000	6	موافق
24	تساهم المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأكفأ للموارد الطبيعية.	3.81	0.898	9.429	0.000	***2	موافق
25	تعمل المؤسسة على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة.	3.80	0.840	9.850	0.000	4	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**3.74**	**0.743**	**10.434**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد قدرت بـ 3.74 بانحراف معياري قدر بـ 0.743، وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق مجموعة من الممارسات البيئية من أجل تحقيق الاستدامة، وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 10.434 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ويتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا الجزء كانت أكبر من الوسط الفرضي (03) بما فيها ذات المتوسط الحسابي الأدنى والتي تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بقياس صورتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية، فقد حصلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على أنه "تعتمد المؤسسة على سياسة نظام الإدارة المندمج للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية لدعم الأداء البيئي" المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي يقدر بـ 3.83، أي بدرجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد فعلا على سياسة نظام الإدارة المندمج للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية لدعم الأداء البيئي، وما يدعم هذا هو إجابات المبحوثين على بعد سياسة نظام الإدارة من محور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001)، ثم تليها الفقرة رقم (24) باتجاه موافق على أن المؤسسات محل الدراسة تساهم في تحقيق الاستخدام الأكفأ للموارد الطبيعية، ثم تأتي الفقرة رقم (22) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81 وانحراف معياري يقدر بـ 0.922، أي أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بقياس الانبعاثات المؤثرة سلبا على البيئة، وما يدعم ذلك هو إجابات المبحوثين على الفقرة رقم (25) والتي يؤكدون بدرجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسات محل الدراسة فعلا يعملون على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة، ثم في الرتبة الخامسة نجد الفقرة رقم (21) بدرجة موافقة مرتفعة وهو ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تسمح بإشراك عمالها في التكوين المخصص من أجل احترام البيئة، ثم تأتي الفقرة رقم (23) والمتمثلة في "تضع المؤسسة برامج خاصة بالنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.66 وانحراف معياري قدر بـ 0.959، وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرة لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع لها، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (20) باتجاه موافق وبدرجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بقياس صورتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية.

يتضح جليا مما سبق أن المؤسسات محل الدراسة لديهم دراية بمفهوم الاستدامة من الناحية البيئية وما يؤكد ذلك هو اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين، وإذا ما تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد الفرعي بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نفسر بأن المؤسسات محل الدراسة يطبقون فعلا الممارسات التي من شأنها أن تساهم في الاستدامة وحماية البيئة، وهذا ما تم تأكيده من خلال الزيارات الميدانية التي أجريناها بهذه المؤسسات بحيث لاحظنا بأنه هناك اهتمام كبير من طرف القائمين على هذه المؤسسات في تحقيق البعد البيئي وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة والتحول إلى المؤسسة المستدامة من خلال التوجه نحو الاعتماد على الطاقات المتجددة والعمل على تحسيس المستهلكين بأهمية المسؤولية البيئية والقيام بتشجيع الممارسات البيئية الخاصة بأصحاب المصلحة.

4-1: الأداء الشامل: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد الأداء الشامل للمحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-32): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)

الأداء الشامل: (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
الأداء الاقتصادي	3.74	0.747	10.419	0.000	3	موافق
الأداء الاجتماعي	3.93	0.722	13.475	0.000	1	موافق
الأداء البيئي	3.74	0.743	10.434	0.000	***2	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الشامل	**3.81**	**0.695**	**12.117**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تعكس المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه وجود مجموعة من الأبعاد ذات التأثير المباشر على مستوى بلوغ المؤسسات محل الدراسة للأداء الشامل بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81 وانحراف معياري قدر بـ 0.695 وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين، وإذا ما تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقر بالدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات محل الدراسة في تحقيق النتيجة الثلاثية للأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، البيئي والأداء الاجتماعي)، ومن ثم تحسين الحوار مع الأطراف ذات المصلحة في توجه سليم لتحقيق متطلبات الاستدامة، وما يؤكد هذا هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 12.117 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

الفرع الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة من المحور الثاني

سيتم من خلال هذا العنصر وصف وتقييم درجات الموافقة على عبارات بعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة من المحور الثاني، وفقا للعبارات من 26 إلى 38 والتي توضح واقع مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة. والجدول التالي يلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (4-33): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
26	تساهم المؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم في مجال الجودة، الأمن والصحة وحماية البيئة.	4.09	0.892	12.734	0.000	1	موافق
27	تقوم المؤسسة بتحليل متطلبات الزبائن والحرص على اهتمامهم برهانات الاستدامة.	3.98	0.995	10.250	0.000	2	موافق
28	تساهم المؤسسة في التعرف على تطلعات العمال من خلال الاستقصاءات خاصة في المجالات البيئية وظروف العمل والصحة والسلامة المهنية.	3.56	1.079	5.441	0.000	10	موافق
29	تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال مما يجعل منهم طرفا فاعلا في السعي إلى تحقيق أهداف الاستدامة.	3.48	1.115	4.489	0.000	11	موافق
30	يتم الاعتماد على نظم الإدارة المندمجة في المؤسسة من أجل ترجمة رغبة المساهمين في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.	3.56	0.940	6.244	0.000	***9	موافق
31	تساعد أنظمة الإدارة المندمجة المؤسسة على وجود توافق بين رؤية الإدارة ورؤية المساهمين فيما يتعلق بمفهوم الاستدامة.	3.57	0.969	6.159	0.000	8	موافق
32	تساهم المؤسسة في انتهاج مبادرات مع الموردين من أجل العمل سويا على تطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي والاجتماعي.	3.41	1.077	3.932	0.000	12	موافق
33	تسمح أنظمة الإدارة المندمجة بوضع شروط ومتطلبات اقتصادية واجتماعية وبيئية عند قيام المؤسسة بإجراء مناقصات أو تقديم طلبيات إلى الموردين.	3.74	0.951	8.096	0.000	4	موافق
34	تساعد المؤسسة الموردون على توفير مدخلات متوافقة مع المواصفات والمعايير المتعارف عليها.	3.65	0.970	6.946	0.000	7	موافق
35	يعتبر المجتمع المدني من اهتمامات إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية للمؤسسة.	3.69	0.990	7.288	0.000	5	موافق
36	تهتم المؤسسة بردود فعل الرأي العام ووسائل الإعلام ذات العلاقة بالاستدامة.	3.68	1.040	6.756	0.000	6	موافق
37	تقوم المؤسسة بربط قنوات اتصال مع الأوساط السياسية من أجل الاستعانة بهم في إدماج رهانات الاستدامة سعيا لتحقيق التوافق بين المستويات الثلاثة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة.	3.24	1.118	2.238	0.027	13	موافق إلى حد ما
38	تراعي المؤسسة الأثر البيئي لمنتجاتها منذ الشروع في تصميمها.	3.81	0.908	9.322	0.000	3	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	**3.65**	**0.757**	**8.945**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

– المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ درجة الموافقة على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمتطلبات الزبائن والسهر على إشباع رغباتهم كانت مرتفعة وذلك من خلال الفقرة رقم (26) التي احتلت المرتبة الأولى والفقرة رقم (27) التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسطات حسابية 4.09، 3.98 على التوالي وهي أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وما يدعم هذا هو إجابات المبحوثين على أن المؤسسات محل الدراسة تساهم فعلا في تلبية احتياجات الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم في مجال الجودة، الأمن والصحة وحماية البيئة، وكذلك الحرص على اهتمامهم برهانات الاستدامة، ثم تأتي الفقرة رقم (38) التي تنص "تراعي المؤسسة الأثر البيئي لمنتجاتها منذ الشروع في تصميمها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81 وانحراف معياري يقدر بـ 0.908، أي أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالتعرف على متطلبات البيئة الطبيعية والسهر على إشباع رغباتها، ثم تأتي الفقرة رقم (33) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.74 وانحراف معياري يقدر بـ 0.951، أي أن أنظمة الإدارة المندمجة تسمح بوضع شروط ومتطلبات اقتصادية واجتماعية وبيئية عند قيام المؤسسات محل الدراسة بإجراء مناقصات أو تقديم طلبيات إلى الموردين، وما يدعم ذلك هو إجابات المبحوثين على الفقرة رقم (34) والفقرة رقم (32) والتي يؤكدون بدرجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسات محل الدراسة تساعد الموردون على توفير مدخلات متوافقة مع المواصفات والمعايير المتعارف عليها من جهة، ومن جهة أخرى أنها تساهم في انتهاج مبادرات مع الموردين من أجل العمل سويا على تصميم وتطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي والاجتماعي، ثم تأتي الفقرة رقم (35) التي تنص "يعتبر المجتمع المدني من اهتمامات إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية للمؤسسة"في المرتبة الخامسة والفقرة رقم (36) والمتمثلة في"تهتم المؤسسة بردود فعل الرأي العام ووسائل الإعلام ذات العلاقة بالاستدامة" في المرتبة السادسة بمتوسطات حسابية تقدر بـ 3.69 و3.68 على التوالي وهو ما يشير إلى اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على هذه الفقرات لأن متوسطها الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي ويبين التطبيق المرتفع للمؤسسات محل الدراسة في التعرف على متطلبات المجتمع والسهر على إشباع رغباته، ثم تأتي الفقرات رقم (30) و(31) باتجاه موافق وبدرجة موافقة مرتفعة من طرف الأشخاص المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تساهم في التعرف على متطلبات المساهمين والسهر على إشباع رغباتهم وذلك من خلال أن أنظمة الإدارة المندمجة تساعدها على وجود توافق بين رؤية الإدارة ورؤية المساهمين فيما يتعلق بمفهوم الاستدامة وكذلك الاعتماد على نظم الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية من أجل ترجمة رغبة المساهمين في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، ثم تأتي الفقرات رقم (28) و(29) بمتوسطات حسابية تقدر بـ 3.56 و3.48 وبانحرافات معيارية مقدرة بـ 1.079 و1.115 على التوالي وهي أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، أي أن المؤسسات محل الدراسة تساهم في التعرف على تطلعات العمال من خلال الاستقصاءات خاصة في المجالات البيئية وظروف العمل والصحة والسلامة المهنية وكذلك في اعتمادها على

ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال مما يجعل منهم طرفا فاعلا في السعي إلى تحقيق أهداف الاستدامة. ثم تأتي في الأخير الفقرة رقم (37) باتجاه موافق إلى حد ما وبدرجة موافقة متوسطة على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بربط قنوات اتصال مع الأوساط السياسية من أجل الاستعانة بهم في إدماج رهانات الاستدامة سعيا لتحقيق التوافق بين المستويات الثلاثة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة، وهي غير دالة بقيمة (t) المحسوبة 2.238 عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.027)، وهذا ما تم استنتاجه من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المسؤولين للمؤسسات محل الدراسة بأنهم يتحفظون من الأوساط السياسية من أجل الاستعانة بهم في إدماج رهانات الاستدامة.

عموما فإن المحور الفرعي المتعلق ببعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة من المحور الثاني له متوسط حسابي يقدر بـ 3.65 وانحراف معياري قدر بـ 0.757 وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين، وإذا ما تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، هذا ما يجعلنا نقول بأن إدارة المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام كبير بإشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، العمال، المساهمين، الموردون، المجتمع والبيئة) وهذا من أجل تحقيق الاستدامة فيها، وما يؤكد هذا هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 8.945 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

الفرع الثالث: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) من المحور الثاني

سيتم من خلال هذا العنصر وصف وتقييم درجات الموافقة على عبارات بعد التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) من المحور الثاني، وفقا للعبارات من 39 إلى 45 والتي توضح واقع التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) في المؤسسات محل الدراسة لتحقيق متطلبات الاستدامة. والجدول التالي يلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (4-34): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
39	يعتبر دمج أنظمة (الجودة، البيئة والسلامة والصحة المهنية) من بين الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسة للمخاطر الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.	3.95	0.890	11.135	0.000	1***	موافق
40	تحسن المؤسسة من قدرتها على استيعاب الأزمات والمخاطر التي تواجهها.	3.84	0.919	9.531	0.000	4	موافق
41	تقوم المؤسسة بتحديد والإفصاح عن المخاطر الأساسية التي تتعرض لها وذلك لزيادة القيمة السوقية للمؤسسة لصالح جميع الأطراف ذوي المصلحة.	3.67	0.957	7.239	0.000	7	موافق
42	تعتمد المؤسسة على منطق التحسين المستمر لتسيير المخاطر (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية).	3.95	0.951	10.422	0.000	2	موافق
43	يعد نظام الإدارة المندمج بمثابة آلية إنذار مبكر في مواجهة مختلف المخاطر والأزمات (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) التي تواجهها المؤسسة.	3.92	0.908	10.490	0.000	3	موافق
44	تعتمد المؤسسة على استخدام المعايير العالمية لمواجهة المشاكل المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.	3.69	0.973	7.318	0.000	6	موافق
45	تقوم المؤسسة بمتابعة آخر المستجدات والتطورات في إدارة المخاطر فيها وكيفية زيادة فاعليتها.	3.70	0.960	7.621	0.000	5	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	**3.81**	**0.779**	**10.905**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يبين الجدول أعلاه بيانات تحليل بعد التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) من المحور الثاني؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي (7) أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (39-45) كما جاء في أداة الدراسة (الاستمارة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) بـ 3.81 وبدرجة موافقة مرتفعة وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، كما أن الانحراف المعياري له قد بلغ 0.779 وهو ضعيف مما يدل على تجانس إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، وما يؤكد موافقة المبحوثين عموما على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 10.905 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ويتبين أيضا أن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا الجزء كانت أكبر من الوسط الفرضي بما فيها ذات المتوسط الحسابي الأدنى، فنجد الفقرة رقم (39) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.95 وانحراف معياري قدره 0.890، وهذا ما يدل على أن إدماج أنظمة (الجودة، البيئة والسلامة والصحة المهنية) في المؤسسات محل الدراسة يعتبر من بين الوسائل التي تعمل على تقليل تعرضها للمخاطر الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، وما يدعم هذا هو موافقة الأشخاص المستجوبين بدرجة مرتفعة على العبارة رقم (43) والتي يؤكدون فيها بأن نظام الإدارة المندمج (الجودة والبيئة والصحة والأمن في العمل) يعد فعلا بمثابة آلية إنذار مبكر في مواجهة مختلف المخاطر والأزمات (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) التي تواجهها المؤسسات محل الدراسة، ثم تأتي الفقرات رقم (42) و(40) باتجاه موافق وبدرجة موافقة مرتفعة من طرف الأشخاص المستجوبين على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على منطق التحسين المستمر لتسيير المخاطر (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) والتحسين من قدرتها على استيعاب الأزمات والمخاطر التي تواجهها، ثم تأتي الفقرة رقم (45) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.70 وانحراف معياري يقدر بـ 0.960 وباتجاه موافق على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بمتابعة آخر المستجدات والتطورات في إدارة المخاطر فيها وكيفية زيادة فاعليتها، وهذا ما أكدته إجابات الأشخاص المبحوثين على الفقرة رقم (44) بأن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على استخدام المعايير العالمية لمواجهة المشاكل المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (41) باتجاه موافق وبدرجة موافقة مرتفعة على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد والإفصاح عن المخاطر الأساسية التي تتعرض لها لصالح جميع الأطراف ذوي المصلحة وذلك لزيادة القيمة السوقية لها.

يتضح جليا مما سبق اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين أنه من بين الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات محل الدراسة للمخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) هو مدخل أنظمة الإدارة المندمجة (نظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001)، لأنها أصبحت من أحدث الأدوات الفاعلة التي تحقق أعلى مستويات الإدارة والتفوق والتميز لهم وهي محور نجاحهم وكل الأعمال المختلفة من أجل تحقيق استدامتهم.

الفرع الرابع: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد أداة التحسين المستمر من المحور الثاني

سيتم من خلال هذا العنصر وصف وتقييم درجات الموافقة على عبارات بعد أداة التحسين المستمر من المحور الثاني، وفقا للعبارات من 46 إلى 50 والتي توضح واقع مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بأداة التحسين المستمر لتحقيق متطلبات الاستدامة. والجدول التالي يلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (4-35): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد أداة التحسين المستمر

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
46	تسعى المؤسسة لتطبيق سياسة الاستدامة من خلال التحسين المستمر للنواحي البيئية والاجتماعية علاوة عن الاقتصادية لها.	3.78	0.879	9.196	0.000	5	موافق
47	مبدأ التحسين المستمر هو أفضل وسيلة تسمح للمؤسسة بالتطوير المتواصل لتحقيق الاستدامة.	4.15	0.863	13.831	0.000	3	موافق
48	إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في المؤسسة هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين.	4.13	0.918	12.787	0.000	4	موافق
49	إن منهج التحسين المستمر هو قاعدة وآلية أساسية لأسلوب عمل الاستخدام المتكامل لمواصفات الأيزو المعنية بتحقيق الاستدامة في المؤسسة.	4.17	0.922	13.147	0.000	2	موافق
50	إن أنظمة (ISO 9001، ISO 14001 و18001 OHSAS أو ISO 45001)، تعمل مجتمعة في المؤسسة على التحسين والتطوير المستمرين لتحقيق الاستدامة.	4.31	0.848	16.003	0.000	1	موافق بشدة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		**4.10**	**0.790**	**14.537**	**0.000**	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضمن الجدول رقم (4-35) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة ببعد أداة التحسين المستمر من محور واقع الاستدامة بالمؤسسات محل الدراسة، بحيث يتضح لنا بأن المتوسط الحسابي لكل الإجابات على الفقرات التي تضمنها هذا الجزء كانت أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بأداة التحسين المستمر لتحقيق متطلبات الاستدامة، وما يؤكد هذا هو قيمة (t) المحسوبة لكل فقرة والتي بلغت 9.196، 13.831، 12.787، 13.147، 16.003 على التوالي وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، بحيث نجد العبارة رقم (50) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.31 وانحراف معياري قدر بـ 0.848 والتي وافق عليها الأشخاص المستجوبين بدرجة مرتفعة جدا على أن أنظمة (ISO 9001، ISO 14001 و18001 OHSAS أو ISO 45001) تعمل مجتمعة في المؤسسات محل الدراسة على التحسين والتطوير المستمرين

لتحقيق الاستدامة، وهذا ما تم تأكيده في إجابات المبحوثين على الفقرات رقم (49) و(47) باتجاه موافق بأن منهج التحسين المستمر هو قاعدة وآلية أساسية لأسلوب عمل الاستخدام المتكامل لمواصفات الأيزو المعنية بتحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة وكذلك هو أفضل وسيلة تسمح لهم بالتطوير المتواصل لتحقيق الاستدامة، ثم تليها العبارة رقم (48) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة والتي توضح أن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين، وهذا ما أكدته إجابات الأشخاص المبحوثين على الفقرة رقم (46) بأن المؤسسات محل الدراسة تسعى لتطبيق سياسة الاستدامة من خلال التحسين المستمر للنواحي البيئية والاجتماعية علاوة عن الاقتصادية لها.

عموما فإن المحور الفرعي المتعلق ببعد أداة التحسين المستمر من المحور الثاني له متوسط حسابي يقدر بـ 4.10 وانحراف معياري قدر بـ 0.790 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين، وإذا ما تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (4-7) نجدها تقابل مستوى قبول مرتفع، وما يؤكد أيضا على هذه الموافقة هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 14.537 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000)، هذا ما يجعلنا نقول بأن منهج التحسين المستمر هو قاعدة وآلية أساسية لأسلوب عمل الاستخدام المتكامل لمواصفات الأيزو المعنية بتحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة، ذلك لأن أنظمة مواصفات الأيزو (ISO 9001، ISO 14001 و18001 OHSAS أو ISO 45001) تسعى من أجل التحسين المستمر، فنظام إدارة الجودة ISO 9001 يعمل من أجل التحسين المستمر لاستغلال الموارد وتقليل الفاقد وتحقيق الجودة المطلوبة التي تلبي متطلبات وتطلعات الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم، أما نظام الإدارة البيئية ISO 14001 يسعى من خلال متطلباته إلى التحسين المستمر للنواحي المتعلقة بحماية البيئة بالتقليل من التلوث وتحسين الأداء البيئي، أما بالنسبة لنظام OHSAS 18001 أو ISO 45001 فهما يعملان لتحقيق التحسين المستمر في إدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين من خلال تقليل الحوادث والمحافظة على صحة الأفراد التي هي جزء مهم من الجوانب الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الخامس: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور الثاني من الاستمارة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بأبعاد المحور الثاني من الاستمارة في الجدول الموالي والذي يتضمن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة المعنوية وترتيب واتجاه كل بعد من الأبعاد الخاصة بمحور واقع ممارسة الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (4-36): النتائج الخاصة بأبعاد المحور الثاني من الاستمارة

أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب *	الاتجاه**
أولا: الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)	3.81	0.695	12.117	0.000	***2	موافق
ثانيا: إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة	3.65	0.757	8.945	0.000	4	موافق
ثالثا: التحكم في المخاطر (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)	3.81	0.779	10.905	0.000	3	موافق
رابعا: أداة التحسين المستمر	4.10	0.790	14.537	0.000	1	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني	**3.84**	**0.701**	**12.547**	0.000	/	**موافق**

* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

** تم تحديد اتجاه كل فقرة والمحور بالاعتماد على جدول رقم (4-7) لتحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي.

*** عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال الترتيب الوارد في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تمارس الاستدامة بدرجات متفاوتة من خلال ممارسة أبعادها المختلفة، فنجد بعد أداة التحسين المستمر في المرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية نجد بعد الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، ثم في المرتبة الثالثة نجد بعد التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)، ثم يليه بعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة في المرتبة الرابعة، ونلاحظ أيضا أن كل الأبعاد السابقة الذكر كانت باتجاه موافق والذي يقابل مستوى قبول مرتفع.

بشكل إجمالي فإن المحور الثاني الخاص بواقع الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة له متوسط حسابي قدره 3.84 بانحراف معياري قدره 0.701 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يشير إلى درجة الموافقة من طرف المبحوثين على هذا المحور وهو يقابل مستوى قبول مرتفع، ومنه نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالاستدامة من خلال ممارسة أبعادها المختلفة، وما يؤكد أيضا هذا الاهتمام هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 12.547 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ونتائجها

اعتمادا على إجابات إطارات المؤسسات محل الدراسة على عبارات الاستمارة وفق محاورها المختلفة سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، ويقوم اختبار الفرضيات الموضوعة على تأكيدها أو نفيها باستخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي، لكونها عبارة عن إجابات مؤقتة عن الأسئلة البحثية المنبثقة من إشكالية الدراسة وهذا في الفرع الأول والثاني من هذا المطلب، وأما في الفرع الأخير فسيتم عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

ضمن هذا الجزء، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة، بحيث تمت صياغة خمس فرضيات فرعية سيتم اختبارها من خلال هذا الجزء، ولقبول أو رفض هذه الفرضيات تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي (أنظر الملحق رقم 06).

1-1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها "تختلف درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة باختلاف العوامل المؤسسية: طبيعة النشاط، طبيعة الملكية، الحجم (عدد العمال في المؤسسة)، نطاق السوق". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية لقيمة (F) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، بمعنى تعتبر قيمة (F) دالة إحصائيا إذا كان مستوى دلالتها أقل من 0.05، عندئذ تقبل الفرضية؛ أي توجد اختلافات في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة باختلاف العوامل المؤسسية: طبيعة النشاط، طبيعة الملكية، الحجم (عدد العمال في المؤسسة)، نطاق السوق". والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (4-37): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

رقم الفرضية	المتغيرات	درجة الحرية (حجم العينة-1)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الفرضية الفرعية رقم:01	طبيعة النشاط	107	0.897	0.656
	طبيعة الملكية	107	1.100	0.368
	عدد العمال في المؤسسة	107	1.123	0.340
	نطاق السوق	107	0.815	0.774

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من معطيات الجدول أعلاه، يتضح أن العوامل المؤسسية المأخوذة في الاعتبار لدراسة الظاهرة ليس لها تأثير على درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

– **بالنسبة لمتغير طبيعة النشاط**: تعتبر قيمة (F)=0.897 غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0.656 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير طبيعة النشاط لا يؤثر في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة

في المؤسسات محل الدراسة؛ وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة؛ أي لا تختلف درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير عامل طبيعة النشاط.

– **بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية**: تعتبر قيمة (F)= 1.100 غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0.368 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير طبيعة الملكية لا يؤثر في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة؛ وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بطبيعة ملكية المؤسسة؛ أي لا تختلف درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير عامل طبيعة الملكية.

– **بالنسبة لمتغير عدد العمال في المؤسسة**: تعتبر قيمة (F)= 1.123 غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0.340 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير الحجم (عدد العمال في المؤسسة) لا يؤثر في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة؛ وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بعدد العمال في المؤسسة؛ أي لا تختلف درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير عامل الحجم (عدد العمال في المؤسسة).

– **بالنسبة لمتغير نطاق السوق**: تعتبر قيمة (F)= 0.815 غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0.774 أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير نطاق السوق لا يؤثر في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة؛ وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بنطاق سوق المؤسسة؛ أي لا تختلف درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير عامل نطاق السوق.

عموما ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول **إن الفرضية الفرعية الأولى غير صحيحة ولهذا نرفضها**، وأنه لا يوجد اختلاف في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى العوامل المؤسسية لكل من: طبيعة النشاط، طبيعة الملكية، الحجم (عدد العمال في المؤسسة) ونطاق السوق.

2-1: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة، والذي يعمل هذا التحليل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض، كما يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير المستقل بدلالة المتغير التابع **(Y = a*X + B)**، حيث تمثل كل من **(a**: معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل وميل المعادلة الخطية و**B**: الباقي الثابت)، والجداول والأشكال التالية توضح ذلك.

أولا: استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية رقم: 02								
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) الجدولية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	22558.299	1	22558.299	245.265	0.000^b	3.89	0.836^a	0.698
البواقي	9749.368	106	91.975					
المجموع	32307.667	107						

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة (F)=245.265 المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 3.89 (أنظر الملحق رقم 08)، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. وكذلك أن هناك علاقة ارتباط قوية وفي نفس الاتجاه بين أنظمة الإدارة المندمجة من جهة والأداء الشامل من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط (R)= 0.836^a تبين أن إشارته موجبة. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة على المتغير التابع الأداء الشامل) أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته 0.698 أي أن 69.8 % من التغيرات في الأداء الشامل ناتج عن التغير في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، وهي

نسبة قوية تدل على أن لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة دورا كبيرا في التحسين من الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة فيها.

ثانيا: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-39): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية رقم: 02					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	اختبار (t)	مستوى المعنوية (Sig)
الباقي الثابت	8.986	5.594	-	1.606	0.111
أنظمة الإدارة المندمجة	0.562	0.036	0.836	15.661	0.000
قيمة (t) الجدولية	1.645				

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) على المتغير التابع (الأداء الشامل)، وذلك استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 15.661 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 (أنظر الملحق رقم 09)، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.836 وحدة في المتغير التابع (الأداء الشامل) وهي نسبة مرتفعة جدا (83.6%) تعكس العلاقة القوية، مما يقتضي **قبول الفرضية الفرعية الثانية** والتي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

الأداء الشامل = (0.562 * أنظمة الإدارة المندمجة) + 8.986

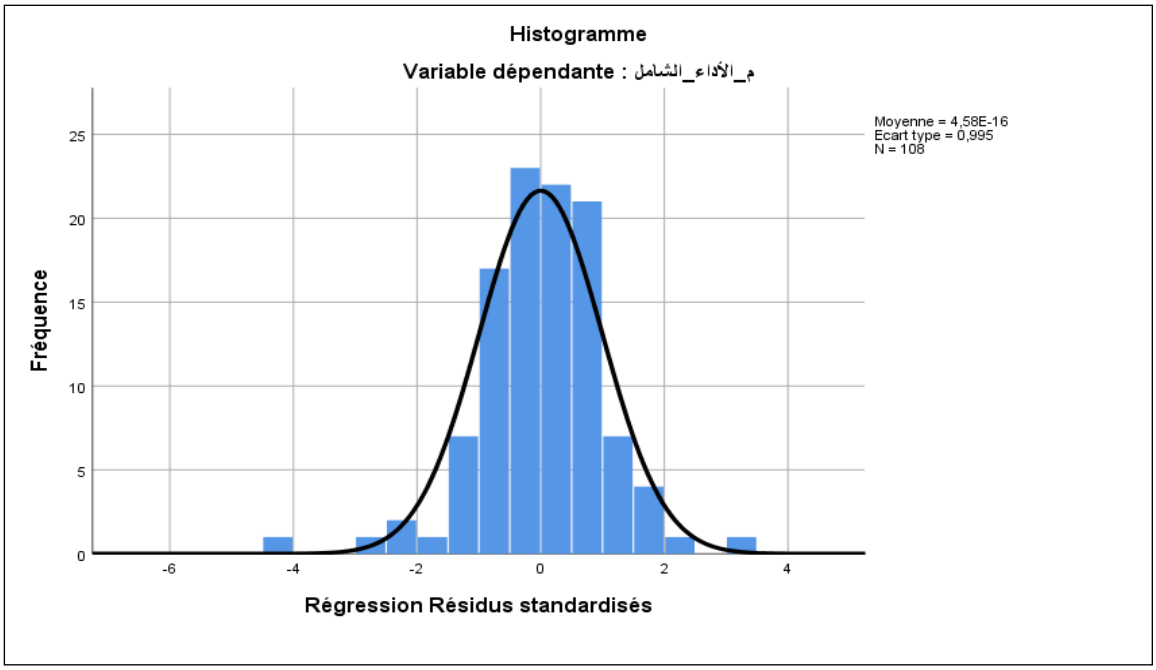
فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار بلغت 0.562 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الشامل بقيمة 0.562.

- الباقي الثابت (Constant): B= 8.986 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig= 0.111، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا، وهي تعبر عن تحسين الأداء الشامل في حالة انعدام قيم أنظمة الإدارة المندمجة ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للأداء الشامل في حالة انعدام دور أنظمة الإدارة المندمجة، وحتى هذا الحد غير دال إحصائيا.

والشكل التالي يوضح طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي:

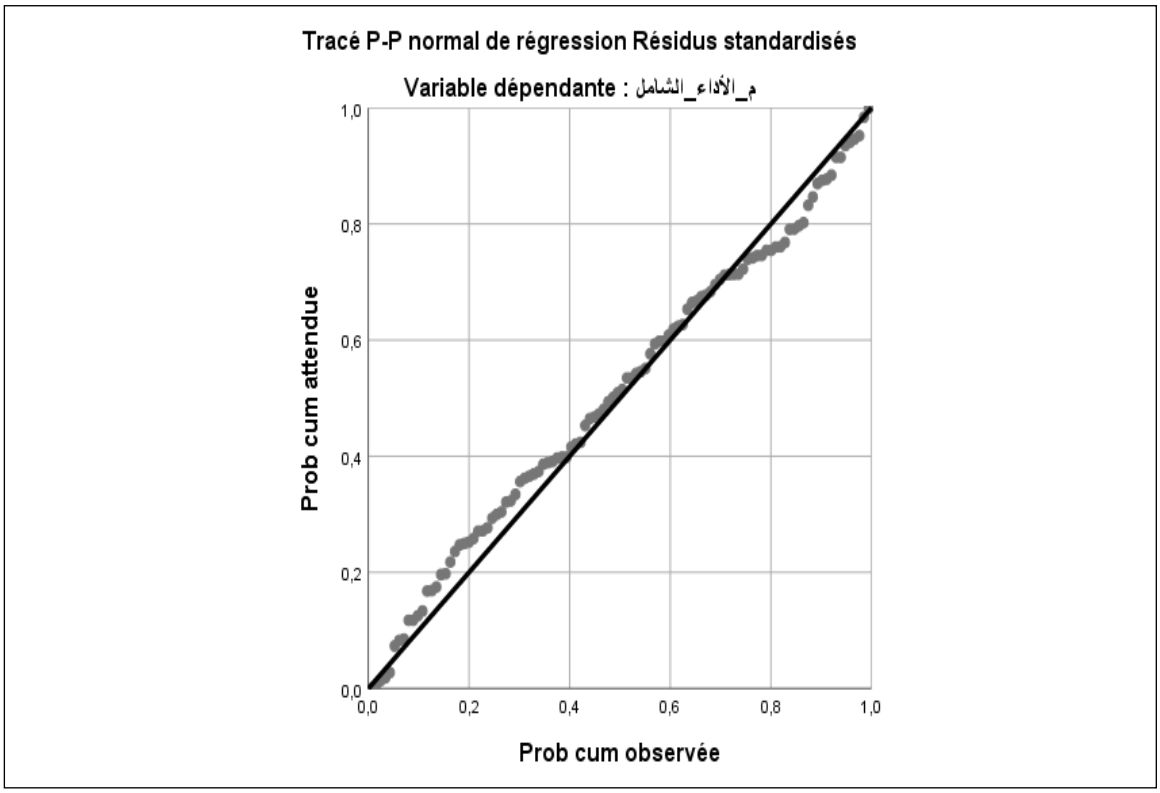
الشكل رقم (4-3): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الفرعية الثانية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الشكل السابق نلاحظ أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. والشكل التالي يدعم الشكل السابق:

الشكل رقم (4-4): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الفرعية الثانية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي.

وللتحقق من أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على كل بعد من أبعاد الأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة فيها، تم تقسيم **الفرضية الفرعية الثانية إلى ثلاث فرضيات جزئية** وهي كما يلي:

1-2-1: اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة". فبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج (SPSS.25)، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-40): نتائج اختبار أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة

الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية رقم: 02					
المصدر	**درجات الحرية**	**قيمة (F) المحسوبة**	**مستوى الدلالة (Sig)**	**معامل الارتباط (R)**	**معامل التحديد (R^2)**
الانحدار	1	149.579	0.000^b	0.765^a	0.585
البواقي	106	-	-	-	-
معلمات النموذج	**المعاملات**	**الخطأ المعياري**	**Bêta**	**اختبار (t)**	**مستوى الدلالة (Sig)**
الباقي الثابت	3.133	2.537	-	1.235	0.220
أنظمة الإدارة المندمجة	0.199	0.016	0.765	12.230	0.000
قيمة (t) الجدولية	1.645				

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن:

- قيمة (F)= 149.579 المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 3.89 (أنظر الملحق رقم 08)، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

– قيمة (t) المحسوبة بلغت 12.230 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 (أنظر الملحق رقم 09)، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.765 وحدة في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي) وهي نسبة مرتفعة (76.5%) تعكس العلاقة القوية.

– قيمة معامل الارتباط (R)= 0.836^{a}، وهذا يفسر أن تأثير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) يرتبط إيجابيا وبدرجة قوية على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، تؤدي أيضا إلى زيادة في مستوى تحسين الأداء الاقتصادي.

– معامل التحديد (R^2)= 0.585، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 58.5%؛ أي أن 58.5% من التغيرات الحاصلة على الأداء الاقتصادي ترجع إلى تأثير التغير في قيم أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

– نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

الأداء الاقتصادي = (0.199 * أنظمة الإدارة المندمجة) + 3.133

فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

– قيمة معامل الانحدار بلغت 0.199 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الاقتصادي بقيمة 0.199.

– الباقي الثابت (Constant): B= 3.133 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig= 0.220، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا، وهي تعبر عن تحسين الأداء الاقتصادي في حالة انعدام قيم أنظمة الإدارة المندمجة ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للأداء الاقتصادي في حالة انعدام دور أنظمة الإدارة المندمجة، وحتى هذا الحد غير دال إحصائيا.

فمن خلال هذه النتائج المذكورة أعلاه **تقبل الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثانية**، التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة.

1-2-2: اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة". فبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج (SPSS.25)، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-41): نتائج اختبار أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة

الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية رقم: 02					
المصدر	**درجات الحرية**	**قيمة (F) المحسوبة**	**مستوى الدلالة (Sig)**	**معامل الارتباط (R)**	**معامل التحديد (R^2)**
الانحدار	1	198.170	0.000^b	0.807^a	0.652
البواقي	106	-	-	-	-
معلمات النموذج	**المعاملات**	**الخطأ المعياري**	**Bêta**	**اختبار (t)**	**مستوى الدلالة (Sig)**
الباقي الثابت	4.213	2.248	-	1.874	0.064
أنظمة الإدارة المندمجة	0.203	0.014	0.807	14.077	0.000
قيمة (t) الجدولية	1.645				

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن:

- قيمة (F)= 198.170 المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 3.89 (أنظر الملحق رقم 08)، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

- قيمة (t) المحسوبة بلغت 14.077 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 (أنظر الملحق رقم 09)، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.807 وحدة في المتغير التابع (الأداء الاجتماعي) وهي نسبة مرتفعة جدا (80.7%) تعكس العلاقة القوية.

- قيمة معامل الارتباط (R)= 0.807^a، وهذا يفسر أن تأثير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) يرتبط إيجابيا وبدرجة قوية على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة

(ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، تؤدي أيضا إلى زيادة في مستوى تحسين الأداء الاجتماعي.

- معامل التحديد (R^2)= 0.652، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 65.2%؛ أي أن 65.2% من التغيرات الحاصلة على الأداء الاجتماعي ترجع إلى تأثير التغير في قيم أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

- نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

الأداء الاجتماعي = (0.203 * أنظمة الإدارة المندمجة) + 4.213

فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار بلغت 0.203 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الاجتماعي بقيمة 0.203.

- الباقي الثابت (Constant): B= 4.213 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig= 0.064، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا، وهي تعبر عن تحسين الأداء الاجتماعي في حالة انعدام قيم أنظمة الإدارة المندمجة ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للأداء الاجتماعي في حالة انعدام دور أنظمة الإدارة المندمجة، وحتى هذا الحد غير دال إحصائيا.

فمن خلال هذه النتائج المذكورة أعلاه **تقبل الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية**، التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة.

3-2-1: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة". فبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج (SPSS.25)، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبار أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة

الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية رقم: 02					
المصدر	**درجات الحرية**	**قيمة (F) المحسوبة**	**مستوى الدلالة (Sig)**	**معامل الارتباط (R)**	**معامل التحديد (R^2)**
الانحدار	1	181.146	0.000[b]	0.794[a]	0.631
البواقي	106	-	-	-	-
معلمات النموذج	**المعاملات**	**الخطأ المعياري**	**Bêta**	**اختبار (t)**	**مستوى الدلالة (Sig)**
الباقي الثابت	1.639	1.852	-	0.885	0.378
أنظمة الإدارة المندمجة	0.160	0.012	0.794	13.459	0.000
قيمة (t) الجدولية	1.645				

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن:

- قيمة (F)= 181.146 المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 3.89 (أنظر الملحق رقم 08)، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000[b] وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

- قيمة (t) المحسوبة بلغت 13.459 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 (أنظر الملحق رقم 09)، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.794 وحدة في المتغير التابع (الأداء البيئي) وهي نسبة مرتفعة جدا (79.4%) تعكس العلاقة القوية.

- قيمة معامل الارتباط (R)= 0.794[a]، وهذا يفسر أن تأثير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) يرتبط إيجابيا وبدرجة قوية على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، تؤدي أيضا إلى زيادة في مستوى تحسين الأداء البيئي.

– معامل التحديد (R^2)= 0.631، وهذا ما يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار هذا بلغت 63.1%؛ أي أن 63.1% من التغيرات الحاصلة على الأداء البيئي ترجع إلى تأثير التغير في قيم أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

– نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

الأداء البيئي = (0.160 * أنظمة الإدارة المندمجة) + 1.639

فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

– قيمة معامل الانحدار بلغت 0.160 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء البيئي بقيمة 0.160.

– الباقي الثابت (Constant): B= 1.639 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig= 0.378، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا، وهي تعبر عن تحسين الأداء البيئي في حالة انعدام قيم أنظمة الإدارة المندمجة ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للأداء البيئي في حالة انعدام دور أنظمة الإدارة المندمجة، وحتى هذا الحد غير دال إحصائيا.

فمن خلال هذه النتائج المذكورة أعلاه **تقبل الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية**، التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة.

1-3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "يساهم اندماج أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) إيجابيا في التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة".

سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال إجراء اختبار إحصائي لمعرفة ما إن كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة وأيضا معرفة درجة هذا الارتباط واتجاهه، بالإضافة إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من المساهمة الإيجابية لاندماج أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة، والجداول والأشكال التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (4-43): نتائج الارتباط الثنائي للفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية رقم: **03**		
معامل الارتباط بيرسن (R)	**مستوى الدلالة (R)**	**الحكم**
0.783	0.000	دال إحصائيا

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ومستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من هذا الجدول يتبين أن هناك علاقة ارتباط قوية وفي نفس الاتجاه بين المتغيرين، حيث (R)= 0.783 وهو ايجابي، ما يدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد مساهمة اندماج أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بدرجة ايجابية زاد معه مستوى التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R)= 0.000 وهو أقل من 0.05.

الجدول رقم (4-44): يوضح نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية رقم: **03**							
النموذج	**معادلة الانحدار**		**اختبار (F)**		**اختبار (t)**		**معامل التحديد (R^2)**
	المعاملات (B)	**الخطأ المعياري**	**قيمة (F)**	**مستوى الدلالة**	**قيمة (t)**	**مستوى الدلالة**	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	1.587	3.594	167.639	0.000^b	0.442	0.660	0.613
أنظمة الإدارة المندمجة	0.299	0.023			12.948	0.000	

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

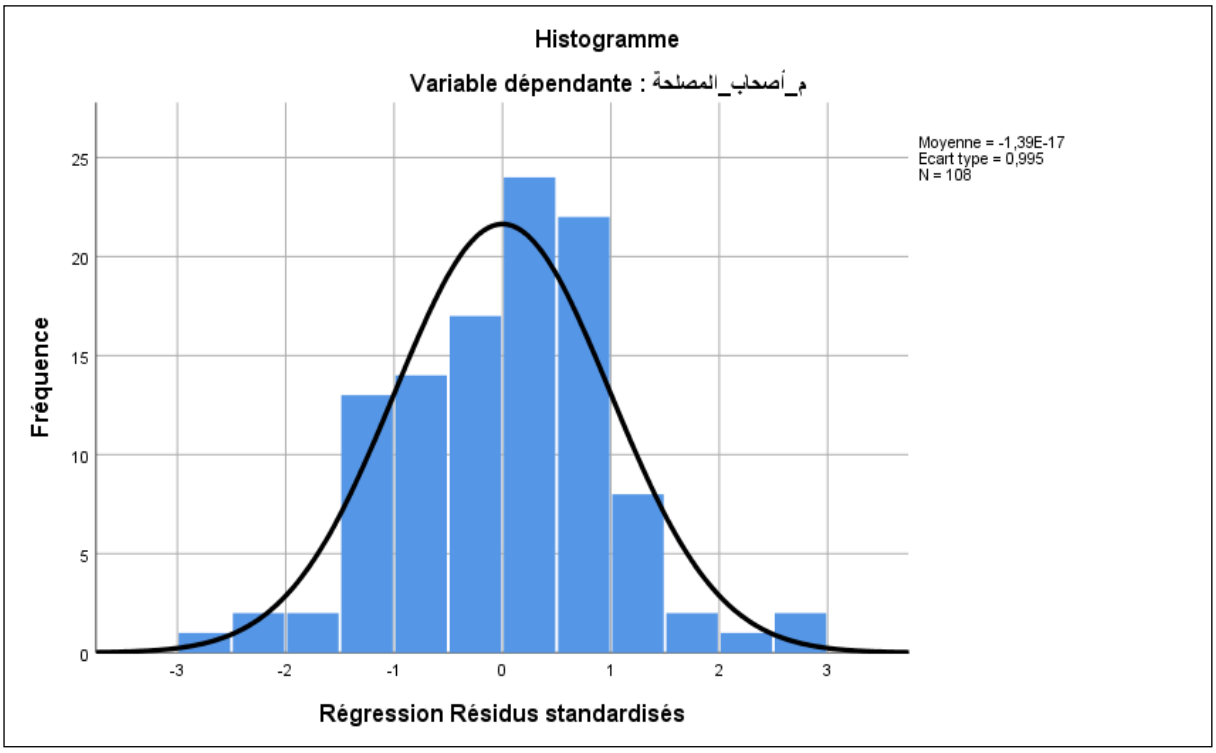
نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة (F)= 167.639 وهي دالة بمستوى الدلالة قدرة 0.000^b، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) على المتغير التابع (أصحاب المصلحة) للمؤسسات محل الدراسة.كما بلغت قيمة (t)= 12.948 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة قدرة 0.000، وهو ما تشير إلية قيمة المعامل (B) التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.299 في المتغير التابع (أصحاب المصلحة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2)= 0.613 من التباين في المتغير التابع، أي أن 29.9% من التغيرات الحاصلة

على مستوى متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة سببها تغيرات على مستوى اندماج أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، مقابل الباقي الثابت (Constant): B= 1.587 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig= 0.660، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا، وهي تعبر عن التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة في حالة انعدام قيم أنظمة الإدارة المندمجة ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للتأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة في حالة انعدام دور أنظمة الإدارة المندمجة، وحتى هذا الحد غير دال إحصائيا. ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة = (0.299 * أنظمة الإدارة المندمجة) + 1.587

وعليه يمكن القول إن اندماج أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) يساهم إيجابيا في التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة فيها، مما يقتضي **قبول الفرضية الفرعية الثالثة**. والشكل التالي يوضح طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي:

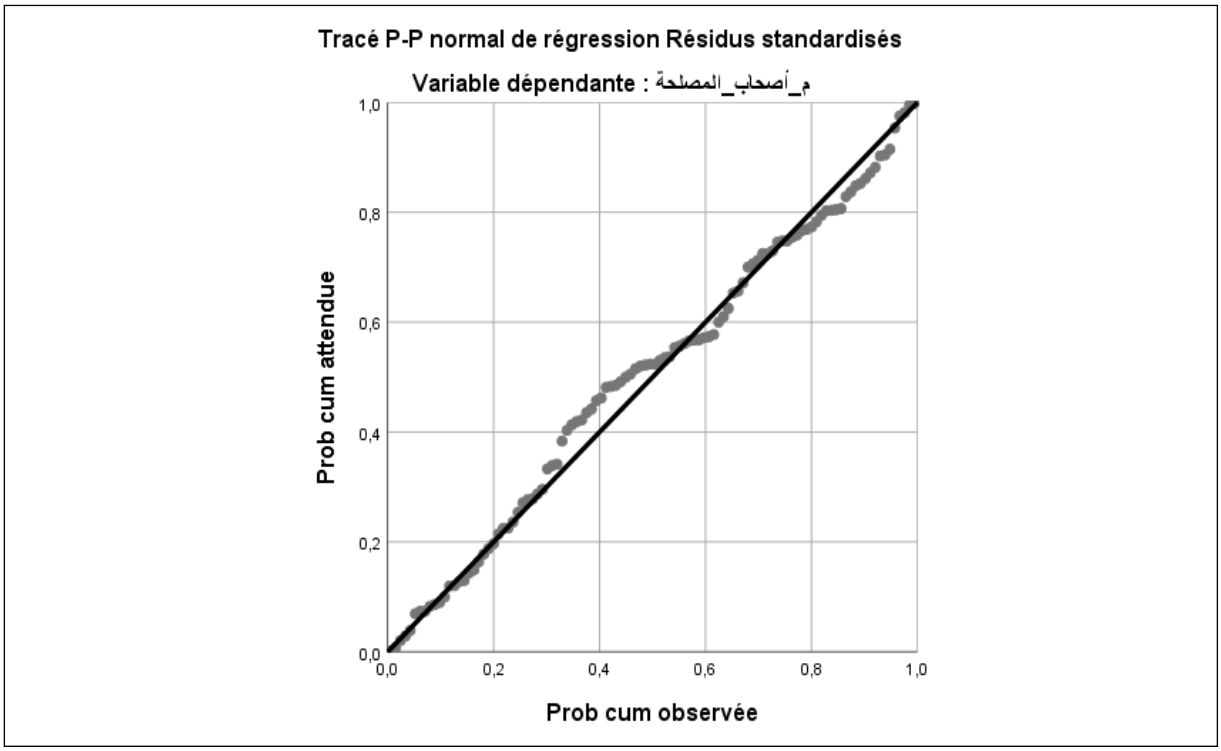
الشكل رقم (4-5): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الفرعية الثالثة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الشكل السابق نلاحظ أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. والشكل التالي يدعم الشكل السابق:

الشكل رقم (4-6): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الفرعية الثالثة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي.

4-1: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي مفادها "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو 45001 ISO) على التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة، والذي يعمل هذا التحليل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض، كما يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير المستقل بدلالة المتغير التابع، والجداول والأشكال التالية توضح ذلك.

أولا: استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-45): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية رقم: 04								
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) الجدولية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	1945.354	1	1945.354	166.792	0.000^b	3.89	0.782^a	0.611
البواقي	1236.313	106	11.663					
المجموع	3181.667	107						

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة (F)= 166.792 المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 3.89 (أنظر الملحق رقم 08)، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. وكذلك أن هناك علاقة ارتباط قوية وفي نفس الاتجاه بين أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) من جهة والتحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط (R)= 0.782^a تبين أن إشارته موجبة. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) على المتغير التابع (التحكم في المخاطر الكلية: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته 0.611 أي أن 61.1 % من التغيرات في التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) ناتج عن التغير في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، وهي نسبة قوية تدل على أن لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) دورا كبيرا في التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة فيها.

ثانيا: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4-46): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية رقم: **04**					
النموذج	**المعاملات**	**الخطأ المعياري**	**Bêta**	**اختبار (t)**	**مستوى المعنوية (Sig)**
الباقي الثابت	1.349	1.992	-	0.677	0.500
أنظمة الإدارة المندمجة	0.165	0.013	0.782	12.915	0.000
قيمة (t) الجدولية	1.645				

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) على المتغير التابع (التحكم في المخاطر الكلية: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)، وذلك استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 12.915 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 (أنظر الملحق رقم 09)، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.782 وحدة في المتغير التابع (التحكم في المخاطر الكلية: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) وهي نسبة مرتفعة جدا (78.2%) تعكس العلاقة القوية، مما يقتضي **قبول الفرضية الفرعية الرابعة** والتي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) على التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية)= (0.165 * أنظمة الإدارة المندمجة) + 1.349

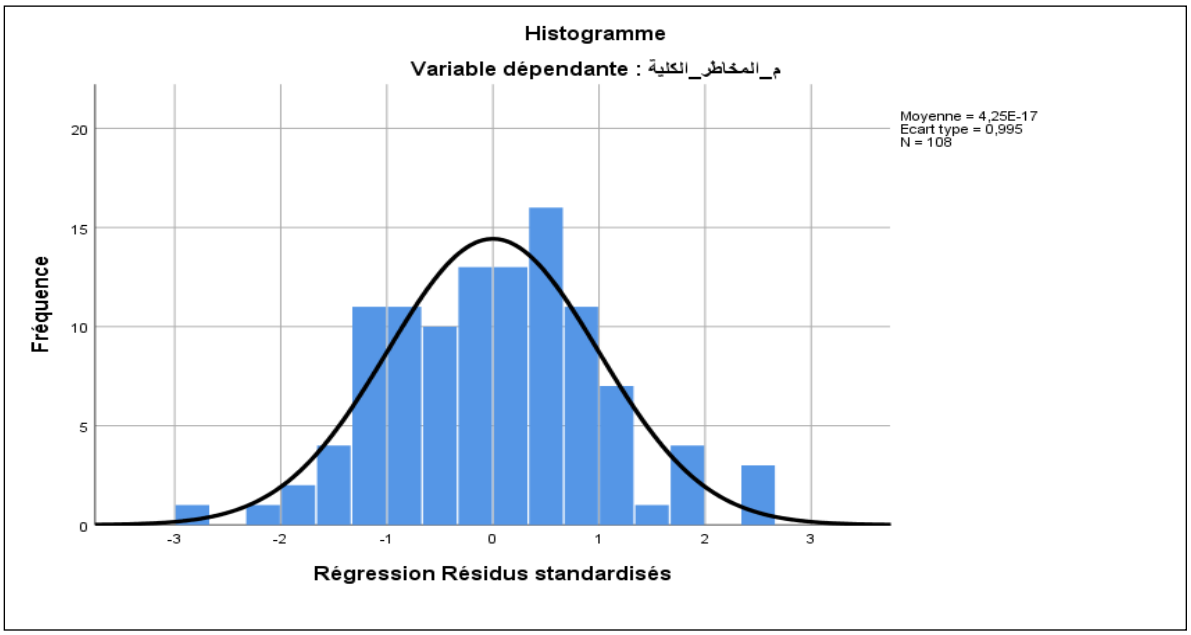
فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار بلغت 0.165 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة يؤدي إلى زيادة في التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) بقيمة 0.165.

- الباقي الثابت (Constant): B= 1.349 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig= 0.500، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا، وهي تعبر عن التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) في حالة انعدام قيم أنظمة الإدارة المندمجة ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للتحكم في المخاطر (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) في حالة انعدام دور أنظمة الإدارة المندمجة، وحتى هذا الحد غير دال إحصائيا.

والشكل التالي يوضح طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي:

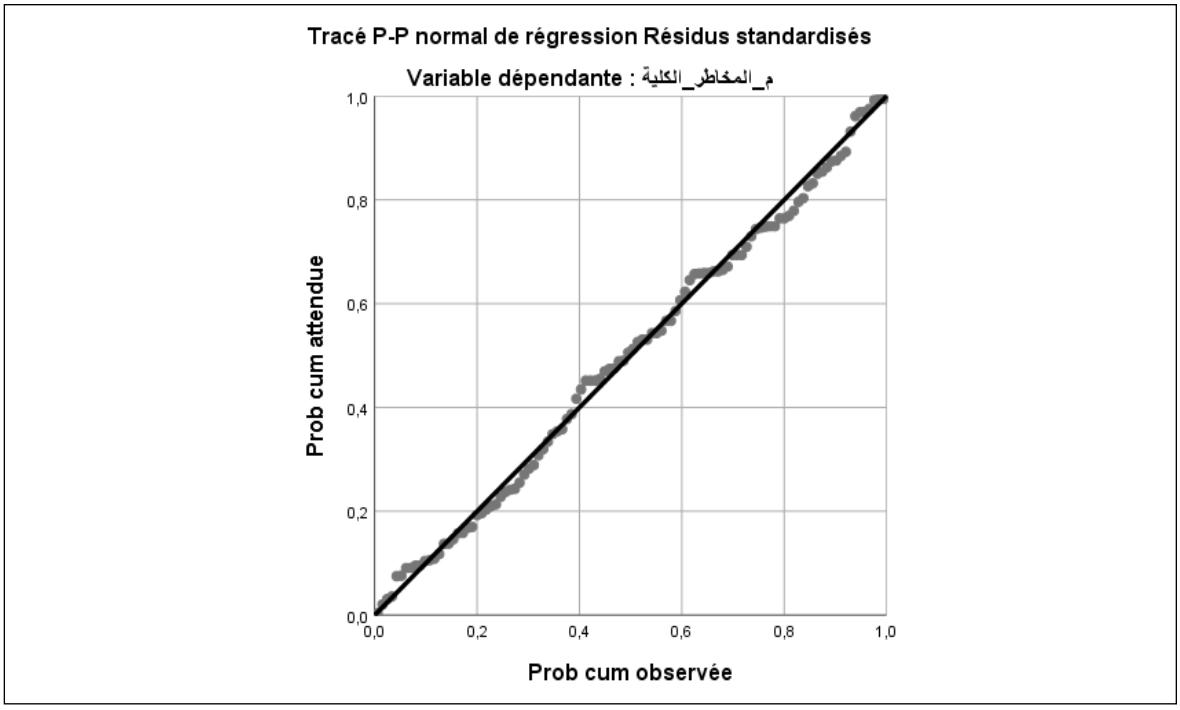
الشكل رقم (4-7): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الفرعية الرابعة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الشكل السابق نلاحظ أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. والشكل التالي يدعم الشكل السابق:

الشكل رقم (4-8): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الفرعية الرابعة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي.

5-1: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على أنه "يرتبط تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بأداة التحسين المستمر".

لاختبار هذه الفرضية نقوم بتحليل كل من الانحدار والارتباط بين المتغير التابع المتمثل في أداة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة والمتغير المستقل الذي يتمثل في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001). والجدول التالي يوضح نتائج الارتباط الثنائي بين هذين المتغيرين كما يلي:

الجدول رقم (4-47): نتائج الارتباط الثنائي للفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية رقم: **05**				
معامل الارتباط بيرسن (R)	**مستوى الدلالة (R)**	**معامل التفسير (R^2)**	**قيمة (F)**	**مستوى الدلالة (F)**
0.722	0.000	0.521	115.212	0.000

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من هذا الجدول يتبين أن هناك علاقة ارتباط قوية وفي نفس الاتجاه بين المتغيرين، حيث (R)= 0.722 وهو ايجابي، ما يدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بدرجة ايجابية زاد معه مستوى أداة التحسين المستمر وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R)= 0.000 وهو أقل من 0.05. ومن جهة أخرى، فإن مدى تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و18001 OHSAS أو ISO 45001) يفسر حوالي 52.1% من مستوى أداة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بإحصائية (F)= 115.212 وهي دالة إحصائيا، حيث مستوى دلالتها 0.000 أقل من 0.05.

ولتوضيح أثر تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو 45001 ISO) على أداة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد؛ حيث **المتغير التابع** يتمثل في أداة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة و**المتغيرات المستقلة** تتمثل في متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة وهي: القيادة والالتزام، سياسة نظام الإدارة، التخطيط، المعلومات الموثقة، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة وإجراءات التحسين المستمر. وفيما يلي ندرج نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (4-48): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومستوى دلالتها للفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية رقم: 05			
رقم المتغير	المتغيرات المستقلة	معاملات الارتباط (R)	مستوى الدلالة (R)
01	القيادة والالتزام	0.656	0.000
02	سياسة نظام الإدارة	0.635	0.000
03	التخطيط	0.679	0.000
04	المعلومات الموثقة	0.690	0.000
05	التدقيق الداخلي	0.683	0.000
06	مراجعة الإدارة	0.673	0.000
07	إجراءات التحسين المستمر	0.641	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من هذا الجدول يتبين أن هناك علاقة ارتباط قوية وفي نفس الاتجاه بين المتغير التابع (أداة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة) والمتغيرات المستقلة (القيادة والالتزام، سياسة نظام الإدارة، التخطيط، المعلومات الموثقة، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة وإجراءات التحسين المستمر)، حيث بلغت قيمت معاملات الارتباط على التوالي: (R_1)= 0.656، (R_2)= 0.635، (R_3)= 0.679، (R_4)= 0.690، (R_5)= 0.683، (R_6)= 0.673، (R_7)= 0.641 وهي كلها ايجابية، ما يدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة مفادها:

- كلما زاد تطبيق متطلب القيادة والالتزام لأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة بدرجة ايجابية زاد معه مستوى أداة التحسين المستمر وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط دال إحصائيا (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R_1)= 0.000 وهو أقل من 0.05.
- كلما زاد تطبيق متطلب سياسة نظام الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة بدرجة ايجابية زاد معه مستوى أداة التحسين المستمر وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط دال إحصائيا (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R_2)= 0.000 وهو أقل من 0.05.
- كلما زاد تطبيق متطلب التخطيط لأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بدرجة ايجابية زاد معه مستوى أداة التحسين المستمر وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R_3)= 0.000 وهو أقل من 0.05.

- كلما زاد تطبيق متطلب المعلومات الموثقة لأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة بدرجة ايجابية زاد معه مستوى أداة التحسين المستمر وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط دال إحصائيا (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R_4)= 0.000 وهو أقل من 0.05.

- كلما زاد تطبيق متطلب التدقيق الداخلي لأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة بدرجة ايجابية زاد معه مستوى أداة التحسين المستمر وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط دال إحصائيا (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R_5)= 0.000 وهو أقل من 0.05.

- كلما زاد تطبيق متطلب مراجعة الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة بدرجة ايجابية زاد معه مستوى أداة التحسين المستمر وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط دال إحصائيا (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R_6)= 0.000 وهو أقل من 0.05.

- كلما زاد تطبيق متطلب إجراءات التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بدرجة ايجابية زاد معه مستوى أداة التحسين المستمر وبدرجة إيجابية أيضا، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية (لم يكن بمحض الصدفة)؛ حيث بلغ مستوى دلالة معامل الارتباط (R_7)= 0.000 وهو أقل من 0.05.

ولمعرفة تأثير هذه العناصر مجتمعة، نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (4-49): ملخص تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية رقم: 05			
معامل الارتباط العام (R)	**معامل التفسير العام (R^2)**	**قيمة (F)**	**مستوى الدلالة (F)**
0.733	0.537	16.547	0.000

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تبرز هذه المعطيات قوة تأثير تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) على أداة التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط العام (R) بلغت 0.733، وقدر معامل التفسير العام (R^2) بـ 0.537؛ بمعنى أن حوالي 53 % من التغير في مستويات أداة التحسين المستمر بالمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات تطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة والمتمثلة في: القيادة والالتزام، سياسة نظام الإدارة، التخطيط، المعلومات الموثقة، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة وإجراءات التحسين المستمر. وما يدعم مصداقية هذا الارتباط دلالة إحصائية (F)= 16.547عند 0.05.

بناءا على ما سبق، فإننا **نؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة** والتي مفادها أنه: "يرتبط تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بأداة التحسين المستمر".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه هناك " أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة". (أنظر الملحق رقم 07)

للإجابة على هذه الفرضية، يستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط، من خلال إيجاد معادلة خطية (**Y = a*X + B**) يكون فيها المتغير التابع ممثلا في تحقيق **الاستدامة** والمتغير المستقل ممثلا في **تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة** (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO 45001)، حيث تمثل كل من (**a**: معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل وميل المعادلة الخطية و**B**: الباقي الثابت)، والجداول والأشكال التالية توضح ذلك.

أولا: استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-50): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية								
المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) الجدولية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الانحدار	92160.021	1	92160.021	275.902	0.000^b	3.89	0.850^a	0.722
البواقي	35407.414	106	334.032					
المجموع	127567.435	107						

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة (F)= 275.902 المحسوبة أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 3.89 (أنظر الملحق رقم 08)، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000^b وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، وكذلك أن هناك علاقة ارتباط قوية وفي نفس الاتجاه بين أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أوISO 45001) من جهة وتحقيق الاستدامة من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط (R)= 0.850^a تبين أن إشارته موجبة. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) على المتغير التابع (تحقيق الاستدامة) أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل

للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد (R^2) الذي كانت قيمته 0.722 أي أن 72.2 % من التغيرات في تحقيق الاستدامة ناتج عن التغير في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، وهي نسبة قوية تدل على أنه لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) دورا كبيرا في تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

ثانيا: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (4–51): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية					
النموذج	**المعاملات**	**الخطأ المعياري**	**Bêta**	**اختبار (t)**	**مستوى المعنوية (Sig)**
الباقي الثابت	15.479	10.660	-	1.452	0.149
أنظمة الإدارة المندمجة	1.136	0.068	0.850	16.610	0.000
قيمة (t) الجدولية	1.645				

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) على المتغير التابع (تحقيق الاستدامة)، وذلك استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 16.610 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 (أنظر الملحق رقم 09)، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (أنظمة الإدارة المندمجة) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.850 وحدة في المتغير التابع (تحقيق الاستدامة) وهي نسبة مرتفعة جدا (85%) تعكس العلاقة القوية، مما يقتضي **قبول الفرضية الرئيسية** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

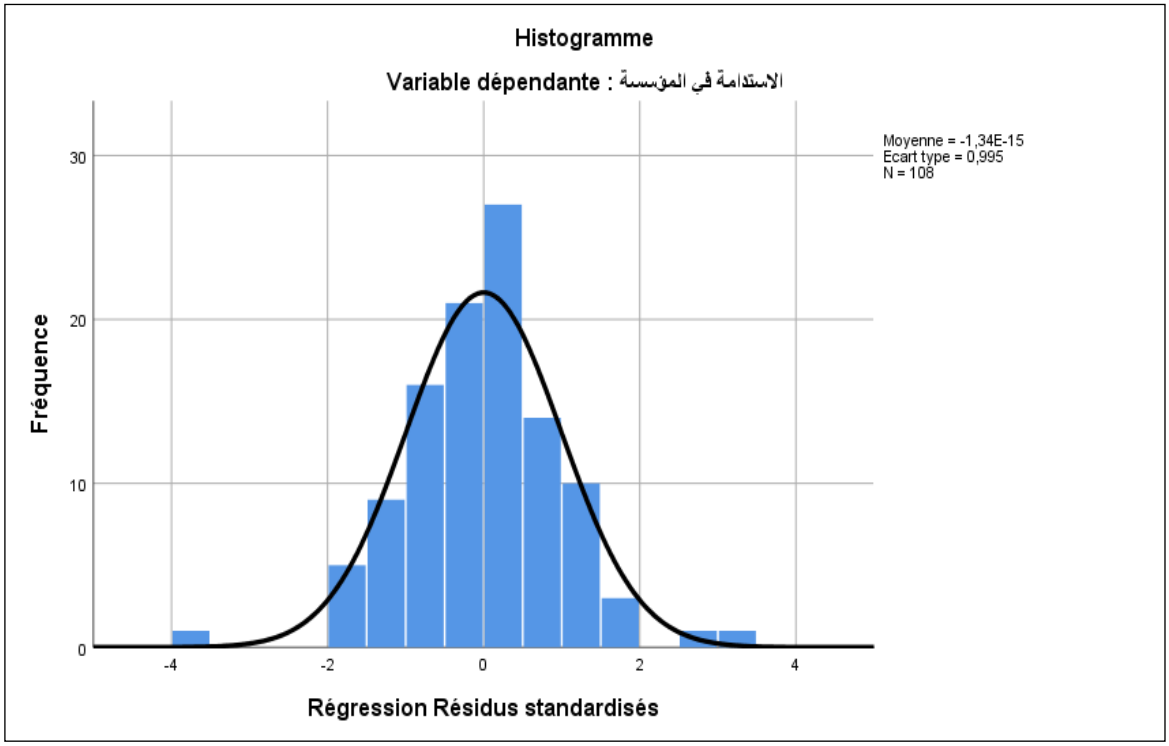
تحقيق الاستدامة = (1.136 * أنظمة الإدارة المندمجة) + 15.479

فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

– قيمة معامل الانحدار بلغت 1.136 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة: (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الاستدامة بقيمة 1.136.

- الباقي الثابت (Constant): B= 15.479 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig= 0.149، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائيا، وهي تعبر عن تحقيق الاستدامة في حالة انعدام قيم أنظمة الإدارة المندمجة ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف لتحقيق الاستدامة في حالة انعدام دور أنظمة الإدارة المندمجة، وحتى هذا الحد غير دال إحصائيا. والشكل التالي يوضح طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي:

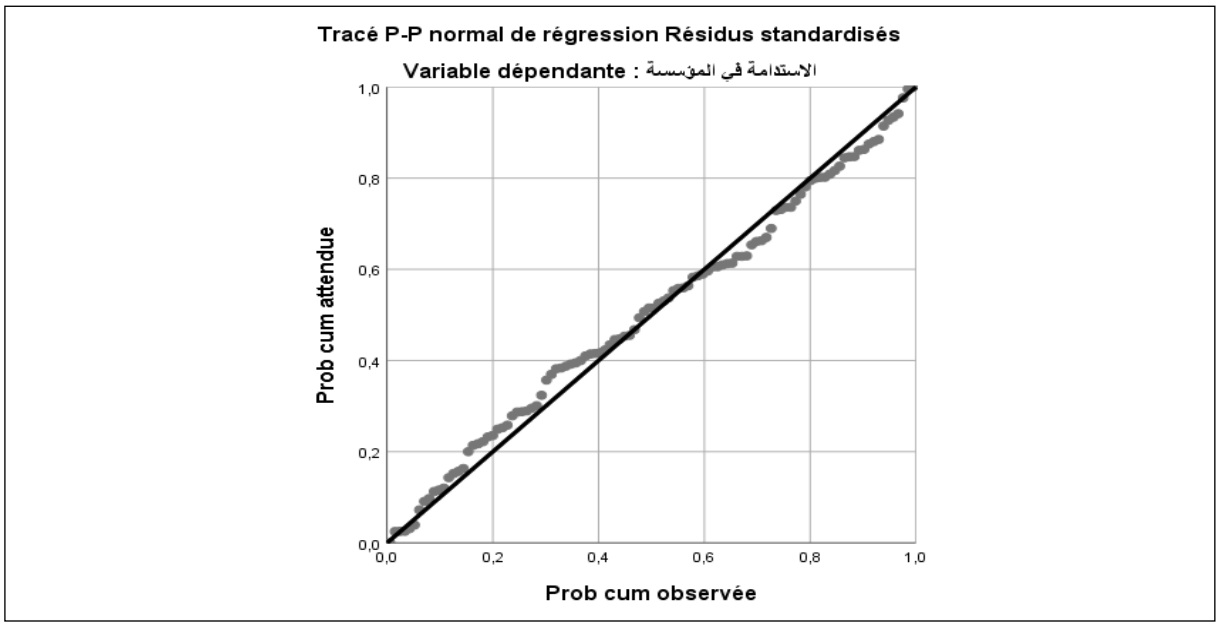
الشكل رقم (4-9): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الشكل السابق نلاحظ أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي. والشكل التالي يدعم الشكل السابق:

الشكل رقم (4–10): التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الرئيسية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي.

وللتحقق من أثر كل متطلب من متطلبات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و18001 OHSAS أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى سبع فرضيات جزئية، وهي كما يلي:

– **الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية**: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب القيادة والالتزام لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

– **الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية**: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب سياسة نظام الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

– **الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية**: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التخطيط لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

– **الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الرئيسية**: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب المعلومات الموثقة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

– **الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الرئيسية**: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التدقيق الداخلي لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

– **الفرضية الجزئية السادسة للفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب مراجعة الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

– **الفرضية الجزئية السابعة للفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب إجراءات التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الارتباط الثنائي ونموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الدلالة لكل متطلب من متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، وذلك بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج (SPSS.25)، فتم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-52): نتائج اختبار أثر الدلالة الإحصائية لمتطلبات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة

متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	المعاملات	اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig)
01- القيادة والالتزام	146.936	0.000^b	0.762^a	0.581	36.609	2.850	0.005
					5.295	12.122	0.000
02- سياسة نظام الإدارة	142.748	0.000^b	0.758^a	0.574	48.305	4.003	0.000
					8.595	11.948	0.000
03- التخطيط	182.944	0.000^b	0.796^a	0.633	36.534	3.168	0.002
					5.525	13.526	0.000
04- المعلومات الموثقة	179.599	0.000^b	0.793^a	0.629	41.021	3.627	0.000
					7.346	13.401	0.000
05- التدقيق الداخلي	179.406	0.000^b	0.793^a	0.629	38.447	3.342	0.001
					7.566	13.394	0.000
06- مراجعة الإدارة	195.770	0.000^b	0.805^a	0.649	47.339	4.554	0.000
					7.196	13.992	0.000
07- إجراءات التحسين المستمر	168.650	0.000^b	0.784^a	0.614	45.528	4.020	0.000
					7.134	12.987	0.000
قيمة (t) الجدولية	1.645						

* درجات الحرية (107) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر ودور للمتغيرات المستقلة (متطلبات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة: القيادة والالتزام، سياسة نظام الإدارة، التخطيط، المعلومات الموثقة، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة وإجراءات التحسين المستمر) على المتغير التابع (تحقيق الاستدامة) بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك استنادا إلى:

– قوة تأثير تطبيق متطلب القيادة والالتزام لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R_1) بلغت 0.762^a، وقدر معامل التفسير (R^2_1) بـ 0.581؛ بمعنى أن حوالي 58% من التغير في مستويات تحقيق الاستدامة بالمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات تطبيق متطلب القيادة والالتزام لأنظمة الإدارة المندمجة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية (F_1)= 146.936 عند 0.05 ودلالة قيمة (t_1)= 12.122 المحسوبة وهي أكبر من قيمة (t_1) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 عند 0.05 (أنظر الملحق رقم 09)، مما يقضي **قبول الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب القيادة والالتزام لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

تحقيق الاستدامة = (5.295 * متطلب القيادة والالتزام) + 36.609

– قوة تأثير تطبيق متطلب سياسة نظام الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R_2) بلغت 0.758^a، وقدر معامل التفسير (R^2_2) بـ 0.574؛ بمعنى أن حوالي 57 % من التغير في مستويات تحقيق الاستدامة بالمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات تطبيق متطلب سياسة نظام الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية (F_2)= 142.748 عند 0.05 ودلالة قيمة (t_2)= 11.948 المحسوبة وهي أكبر من قيمة (t_2) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 عند 0.05 (أنظر الملحق رقم 09)، مما يقضي **قبول الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب سياسة نظام الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

تحقيق الاستدامة = (8.595 * متطلب سياسة نظام الإدارة) + 48.305

– قوة تأثير تطبيق متطلب التخطيط لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R_3) بلغت 0.796^a، وقدر معامل التفسير (R^2_3) بـ 0.633؛ بمعنى أن حوالي 63 % من التغير في مستويات تحقيق الاستدامة بالمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات تطبيق متطلب التخطيط لأنظمة الإدارة المندمجة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية (F_3)= 182.944 عند 0.05 ودلالة قيمة (t_3)= 13.526 المحسوبة وهي أكبر من قيمة (t_3) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 عند 0.05 (أنظر الملحق رقم 09)، مما يقضي **قبول الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التخطيط لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

تحقيق الاستدامة = (5.525 * متطلب التخطيط) + 36.534

– قوة تأثير تطبيق متطلب المعلومات الموثقة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R_4) بلغت 0.793^a، وقدر معامل التفسير (R^2_4) بـ 0.629؛ بمعنى أن حوالي 62% من التغير في مستويات تحقيق الاستدامة بالمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات تطبيق متطلب المعلومات الموثقة لأنظمة الإدارة المندمجة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية (F_4)= 179.599 عند 0.05 ودلالة قيمة (t_4)= 13.401 المحسوبة وهي أكبر من قيمة (t_4) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 عند 0.05 (أنظر الملحق رقم 09)، مما يقضي **قبول الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الرئيسية** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب المعلومات الموثقة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

تحقيق الاستدامة = (7.346 * متطلب المعلومات الموثقة) + 41.021

– قوة تأثير تطبيق متطلب التدقيق الداخلي لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R_5) بلغت 0.793^a، وقدر معامل التفسير (R^2_5) بـ 0.629؛ بمعنى أن حوالي 62% من التغير في مستويات تحقيق الاستدامة بالمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات تطبيق متطلب التدقيق الداخلي لأنظمة الإدارة المندمجة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية (F_5)= 179.406 عند 0.05 ودلالة قيمة (t_5)= 13.394 المحسوبة وهي أكبر

من قيمة (t_5) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 عند 0.05 (أنظر الملحق رقم 09)، مما يقضي **قبول الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الرئيسية** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التدقيق الداخلي لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

تحقيق الاستدامة = (7.566 * متطلب التدقيق الداخلي) + 38.447

– قوة تأثير تطبيق متطلب مراجعة الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R_6) بلغت 0.805^a، وقدر معامل التفسير (R^2_6) بـ 0.649؛ بمعنى أن حوالي 64% من التغير في مستويات تحقيق الاستدامة بالمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات تطبيق متطلب مراجعة الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية (F_6)= 195.770 عند 0.05 ودلالة قيمة (t_6)= 13.992 المحسوبة وهي أكبر من قيمة (t_6) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 عند 0.05 (أنظر الملحق رقم 09)، مما يقضي **قبول الفرضية الجزئية السادسة للفرضية الرئيسية** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب مراجعة الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

تحقيق الاستدامة = (7.196 * متطلب مراجعة الإدارة) + 47.339

– قوة تأثير تطبيق متطلب إجراءات التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط (R_7) بلغت 0.784^a، وقدر معامل التفسير (R^2_7) بـ 0.614؛ بمعنى أن حوالي 61 % من التغير في مستويات تحقيق الاستدامة بالمؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات تطبيق متطلب إجراءات التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية (F_7)= 168.650 عند 0.05 ودلالة قيمة (t_7)= 12.987 المحسوبة وهي أكبر من قيمة (t_7) الجدولية والمقدرة بـ 1.645 عند 0.05 (أنظر الملحق رقم 09)، مما يقضي **قبول الفرضية الجزئية السابعة للفرضية الرئيسية** والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب إجراءات التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

تحقيق الاستدامة = (7.134 * متطلب إجراءات التحسين المستمر) + 45.528

الفرع الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

ساهم هذا البحث في تنظير وتوضيح الإطار النظري لمدخل أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، ودراسة الواقع العملي لتطبيقه في المؤسسات الاقتصادية؛ إذ حاولنا إبراز أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بدراسة واقع تطبيق هذا المدخل لدى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحليل إدراك إطاراتها لأهميته الكبيرة لتحقيق استدامة مؤسساتهم. وتم التوصل بذلك إلى مجموعة من النتائج الميدانية نستعرضها في النقاط الآتية، وبالإضافة أيضا سوف نحاول التعرف على مدى اتفاق واختلاف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة مع ذكر بعض الاقتراحات للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهي موضحة كما يلي:

1-3: النتائج المستمدة من المقابلات والزيارات الميدانية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال المقابلات والزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة وهي موضحة كما يلي:

- لمسنا من خلال مقابلات الدراسة الميدانية بأن الإطارات المسيرة للمؤسسات محل الدراسة يتميزون بالاهتمام والرغبة الشديدة لمعرفة مفاهيم الاستدامة وممارساتها المختلفة على أرض الواقع؛
- لمسنا من خلال مقابلات الدراسة الميدانية بأن إدارة المؤسسات محل الدراسة لديها إدراك بأهمية الحصول على شهادات المنظمة العالمية للتقييس (ISO) باعتبارها أدوات مهمة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة ومن ثمة التحول إلى مؤسسات مستدامة؛
- لمسنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة بأن إدارتهم تعمل جاهدة على الأخذ بعين الاعتبار جميع رهانات وتطلعات واحتياجات مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسات؛
- لمسنا من خلال الزيارات الميدانية بأن تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة يضم كافة مراحل التشغيل الداخلية والخارجية للمؤسسات محل الدراسة بحيث تنطلق من الزبون ورغباته المستقبلية إلى غاية تحقيقها مع الحفاظ على البيئة والصحة والسلامة المهنية؛
- وجدنا من خلال الزيارات الميدانية بأن هناك أطراف تستفيد من تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وهم أصحاب المصالح، الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثر والتأثير في المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- لمسنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة بأن تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية يوفر لهم كل الوسائل الضرورية للعمل بأكثر كفاءة وفعالية لسعيها الدائم

لتحقيق رضا الزبائن مع الأخذ في الاعتبار كل أصحاب المصالح، الاحتياط لكل الظروف مع مراعاة الشروط القانونية المطبقة في الجزائر (ما يتعلق بهذا النشاط)، التوقع للأخطار المستقبلية، تحسين ظروف العمل، تحسين الظروف الصحية للأفراد، التحسين المستمر للأداء، ضمان حقوق ومسؤوليات المستخدمين في كل المستويات؛

- لمسنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة بأن تبنيها لأنظمة الإدارة المندمجة عاد عليها بنتائج إيجابية؛

- لمسنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة بأنه هناك تطور ملحوظ للتأطير التشريعي والتنظيمي المتعلق بأبعاد الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، فالبرغم من بعض العوائق المتعلقة بالحالة الاقتصادية للبلد، إلا أن هناك إدراك من طرف المؤسسات والحكومة في أهمية هذه الجوانب وتطبيقها.

2-3: النتائج المستمدة من وصف بيانات المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة

إن وصف وتحليل بيانات كل من المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة، قد أفضى إلى مجموعة من الاستنتاجات؛ هي كالآتي:

- استنتجنا بأنه هناك تفوق ذكوري نسبي من مجموع المستجوبين عن نسبة الإناث، والذي يمكن إرجاعه لطبيعة نشاط مؤسسات عينة الدراسة الذي يحتاج لجنس الذكور أكثر من جنس الإناث، بالإضافة لبعد معظم هذه المؤسسات عن التجمعات السكانية؛

- إن أغلبية الطاقة العاملة في المؤسسات محل الدراسة هي طاقة شابة، وأن النسبة الأعلى تمثل نسبة الإطارات الشابة في المؤسسات محل الدراسة؛

- إن فئة الجامعيين هي الأكثر تمثيلا بحيث يشكلون نسبة عالية وجيدة تقدر بـ 92.6 % من مجموع المبحوثين، فهي تعبر عن المستوى العالي للإطارات في المؤسسات محل الدراسة وتعد كنقطة قوة داخلية للمؤسسات محل الدراسة؛

- أن غالبية أفراد العينة لديهم الخبرة في مجال الإدارة بنسبة 73.2% مجتمعة لأكثر من 5 سنوات مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة، وهذا ما يدل أيضا على استقرار حركة العمل داخل المؤسسات محل الدراسة؛

- إن غالبية فئة المبحوثين هم رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام مما أعطى هذه الدراسة الثقة والمصداقية وأنه تم توزيع الاستمارات بشكل مقبول حيث تم توزيعها على مراكز وظيفية عليا مختلفة وهذا ما يعطي صورة أوضح للإجابات؛

- يتوزع الأفراد المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة في مختلف مجالات النشاط وبنسب متفاوتة، حيث شكلت المؤسسات الصناعية والإنتاجية حوالي 56.5% من مجموع الأفراد التي شملتها الدراسة، تليها المؤسسات الخدمية بنسبة 22.2% فردا، وبعض الأفراد ينتمون لمؤسسات تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية والتجارة؛

– اتضح من خلال إجابات أفراد العينة أنهم ينتمون للمؤسسات العامة أكبر من المؤسسات الخاصة والمختلطة، حيث بلغ عددهم في المؤسسات العامة 70 فردا أي بنسبة 64.8%، أما المؤسسات الخاصة فقد بلغ عددهم 26 فردا أي بنسبة 24.1%، في حين بلغ عددهم في المؤسسات المختلطة 12 فردا بنسبة 11.1%؛

– اتضح من خلال البيانات المتحصل عليها نتيجة تفريغ الاستمارات أن معظم الأفراد المستجوبين ينتمون لمؤسسات كبيرة الحجم بنسبة 83.3%؛

– ينشط أفراد المؤسسات محل الدراسة في عدة مستويات وبنسب متفاوتة، حيث شكل المستوى المحلي الإقليمي نسبة 57.4%، ثم يليه المستوى المحلي والمستوى الدولي بنفس النسبة والمقدرة بـ 21.3% فردا من مجموع عينة الدراسة.

3-3: النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة إجابات المستجوبين المتعلقة بأسئلة الاستمارة

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات المستجوبين حول محاور وبنود الاستمارة، نوردها فيما يلي:

– مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد القيادة والالتزام من المحور الأول مرتفع، هذا ما جعلنا نقر بأن إدارة ومسيري المؤسسات محل الدراسة لديهم اهتمام كبير بتطبيق متطلبات هذا البعد، وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة مع تحديد الأدوار والمسؤوليات للعاملين وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات حول هذه الأنظمة مع تهيئة الظروف لاستلام المعلومات الكاملة عن أنظمة الإدارة المندمجة من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة وتعين من بين أعضاء الإدارة العليا شخصا مسئولا عن متابعة تنفيذ أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛

– مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد سياسة نظام الإدارة من المحور الأول مرتفع، هذا ما جعلنا نقر على أن إدارة ومسيري المؤسسات محل الدراسة لديهم اهتمام كبير بتطبيق متطلبات سياسة أنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001)، وهذا ما أكدناه من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا للمؤسسات محل الدراسة، بحيث وجدنا أنها قامت بتعليق سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة في كل أنحائها، بالإضافة لوضعها لهذه السياسة في موقعها الإلكتروني؛

– مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد التخطيط من المحور الأول مرتفع، هذا ما جعلنا نقر على أن المؤسسات محل الدراسة لديهم اهتمام كبير بتطبيق متطلبات بعد تخطيط أنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001)، وذلك من خلال وضع أهداف متكاملة لهذه الأنظمة

ومشاركتها مع المختصين والعاملين المتميزين عند صياغتها ومناقشتها قبل المصادقة عليها، وبالإضافة أيضا إلى توفير مقاييس كمية ونوعية معترف بها عالميا لقياس أداء عملياتها المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية ومراجعتها من فترة إلى أخرى لضمان مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال أنظمة الإدارة المندمجة؛

– مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد توثيق المعلومات من المحور الأول مرتفع، هذا ما جعلنا نستنتج بأن المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام كبير بعملية توثيق المعلومات الخاصة بأنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001)، وهذا من خلال ضبط سجلات هذه الأنظمة الإدارية وتوثيقها في سجلات خاصة مع امتلاك قاعدة بيانات يجرى تحديثها باستمرار من خلال الاحتفاظ بها في ملفات نظيفة وآمنة لضمان تنفيذ أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة؛

– اتضح لنا أن اتجاه المبحوثين إلى الموافقة على بعد التدقيق الداخلي من المحور الأول في مؤسسات عينة الدراسة لأن متوسطه الحسابي يقع في فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، هذا ما جعلنا نقر على أن المؤسسات محل الدراسة لديهم اهتمام كبير بتطبيق متطلبات بعد التدقيق الداخلي لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وذلك من خلال تعيين فريق رسمي ومستقل للقيام بمهمة التدقيق الداخلي وجميع إجراءاته؛

– مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد مراجعة الإدارة من المحور الأول مرتفع، هذا ما جعلنا نقول بأن إدارة المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام كبير بعملية مراجعة الإدارة الخاصة بأنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001)، على فترات محددة لضمان استمرار فعاليتها وتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في آن واحد؛

– مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد إجراءات التحسين المستمر من المحور الأول مرتفع، هذا ما جعلنا نقول بأن إدارة المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام كبير لإجراءات التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة لكل من نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001)؛

– يؤكد أفراد العينة المستجوبة على أن مدى التوجه نحو الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة لكل من (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة مرتفع، وهذا ما جعلنا نقول بأن المؤسسات محل الدراسة فعلا لديها اهتمام بتكامل متطلبات أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية في

إطار نظام موحد للإدارة وذلك من أجل إعطاء الفرصة لزيادة الكفاءة الاقتصادية لها بشكل كبير، مع زيادة جودة الإنتاج والخدمات في نفس الوقت وتحسين صورتها مع جميع الأطراف ذات المصلحة؛

- بناءا على إجابات المبحوثين في المؤسسات التي شملتها الدراسة الحالية حول البعد الفرعي الأول من أبعاد الأداء الشامل وهو بعد الأداء الاقتصادي، فقد تم التأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق الهدف الاقتصادي ولكن بمراعاة متطلبات الاستدامة فيها وذلك من خلال العمل على تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد، ترشيد استهلاك الطاقة، تحقيق عوائد مالية من جراء الاستثمار في الاستدامة، تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري، تقديم خدمات بتكاليف أقل والعمل على التقليل من حالات الفشل في مستوى النتائج النهائية للعمليات؛

- بناءا على إجابات المبحوثين في المؤسسات التي شملتها الدراسة الحالية حول البعد الفرعي الثاني من أبعاد الأداء الشامل وهو بعد الأداء الاجتماعي والتي تقابل مستوى قبول مرتفع، فقد تم التأكيد على أن نجاح المؤسسات محل الدراسة لا يقاس بالأداء التقليدي أو المالي، وإنما يقاس أيضا بالأداء الاجتماعي والذي يتمثل في تحقيق أهداف الرسالة الاجتماعية للمؤسسات وإدارته تتطلب عملية مؤسسية لترجمة هذه الأهداف إلى عمل بمراعاة متطلبات الاستدامة؛

- بناءا على إجابات المبحوثين في المؤسسات التي شملتها الدراسة الحالية حول البعد الفرعي الثالث من أبعاد الأداء الشامل وهو بعد الأداء البيئي، فقد تم التأكيد على أن المؤسسات محل الدراسة لديهم دراية بمفهوم الاستدامة من الناحية البيئية وأنهم يطبقون فعلا الممارسات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الاستدامة وحماية البيئة كالتوجه نحو الاعتماد على الطاقات المتجددة والعمل على تحسيس المستهلكين بأهمية المسؤولية البيئية والقيام بتشجيع الممارسات البيئية الخاصة بأصحاب المصلحة؛

- مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد الأداء الشامل من المحور الثاني مرتفع، هذا ما جعلنا نقر بالدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات محل الدراسة في تحقيق النتيجة الثلاثية للأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، البيئي والأداء الاجتماعي)، ومن ثم تحسين الحوار مع الأطراف ذات المصلحة في توجه سليم لتحقيق متطلبات الاستدامة؛

- مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة من المحور الثاني مرتفع، هذا ما جعلنا نقول بأن إدارة المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام كبير بإشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، العمال، المساهمين، الموردون، المجتمع والبيئة) وهذا من أجل تحقيق الاستدامة فيها؛

– يؤكد أفراد العينة المستجوبة على أنه من بين الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات محل الدراسة للمخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) هو مدخل أنظمة الإدارة المندمجة (نظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001)، لأنها أصبحت من أحدث الأدوات الفاعلة التي تحقق أعلى مستويات الإدارة والتفوق والتميز لهم وهى محور نجاحهم وكل الأعمال المختلفة من أجل تحقيق استدامتهم؛

– مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول بعد أداة التحسين المستمر من المحور الثاني مرتفع، هذا ما جعلنا نستنتج بأن منهج التحسين المستمر هو قاعدة وآلية أساسية لأسلوب عمل الاستخدام المتكامل لمواصفات الأيزو المعنية بتحقيق الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة، فنظام إدارة الجودة يعمل من أجل التحسين المستمر لاستغلال الموارد وتقليل الفاقد وتحقيق الجودة المطلوبة التي تلبي متطلبات وتطلعات الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم، أما نظام الإدارة البيئية يسعى من خلال متطلباته إلى التحسين المستمر للنواحي المتعلقة بحماية البيئة بالتقليل من التلوث وتحسين الأداء البيئي، أما بالنسبة لنظام (OHSAS 18001) أو (ISO 45001) فهما يعملان لتحقيق التحسين المستمر في إدارة الصحة والسلامة المهنية للعاملين من خلال تقليل الحوادث والمحافظة على صحة الأفراد التي هي جزء مهم من الجوانب الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؛

– مستوى قبول إجابات الأشخاص المستجوبين حول المحور الثاني الخاص بواقع الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة مرتفع، هذا ما جعلنا نستنتج بأن المؤسسات محل الدراسة تهتم فعلا بتحقيق الاستدامة وذلك من خلال ممارسة أبعادها المختلفة، واهتمامهم بإعطاء دور ومكانة للمؤسسة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم وتعزز مبادئ وأبعاد وممارسات التنمية المستدامة.

3-4: النتائج المستمدة من اختبار الفرضيات

لقد تضمنت فرضيات البحث مجموعة من المتغيرات، تمت دراستها باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

– أنه لا يوجد اختلاف في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى العوامل المؤسسية لكل من طبيعة النشاط، طبيعة الملكية، الحجم (عدد العمال في المؤسسة) ونطاق السوق؛

– هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة؛

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة؛

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة؛

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة؛

- إن اندماج أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) يساهم إيجابيا في التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة فيها؛

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة؛

- يرتبط تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بأداة التحسين المستمر؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب القيادة والالتزام لأنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب سياسة نظام الإدارة لأنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التخطيط لأنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و18001 OHSAS أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب المعلومات الموثقة لأنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التدقيق الداخلي لأنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

– هنـاك أثـر ذو دلالـة إحصـائية لمتطلـب مراجعـة الإدارة لأنظمـة الإدارة المندمجـة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؛

– هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب إجراءات التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

3-5: مدى اتفاق واختلاف نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة:

لا شك وأن تقديمنا للدراسات السابقة في المقدمة العامة باعتبارها فصل تمهيدي إذ تعتبر دعامة أساسية في البحث العلمي وبموجبها يستنير ويسترشد الباحث في مجالات علمية ومنهجية كثيرة ويقف على أهم الفجوات المعرفية التي أغفلها الباحثين السابقين وتساعد في بناء الخطة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي وجمع واستغلال المراجع، وأخيرا وهـي النقطة المهمة وموضوع حديثنا أي معرفة مدى اتفاق واختلاف نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، وهي موضحة كما يلي:

– تتفق نتائج دراستنا مع بعض النتائج المتوصل إليها في دراسة (Éric Brunelle) سنة (2005)، بحيث توصل إلى أن فوائد تطبيق نظام الإدارة المتكامل تفوق عيوبه وأنه هو أفضل وسيلة لتوجيه المنظمة نحو التحسين المستمر وتمهيد الطريق للتنمية المستدامة. كما تختلف بعض نتائج دراستنا مع بعض نتائج هذه الدراسة، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في المنطلقات الأساسية والأهداف التي تحاول كل دراسة تحقيقها لكون هذه الدراسة السابقة تركز على تكامل كل من نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية ودراستنا أشمل منها كونها تدرس تكامل ثلاثة أنظمة إدارية وهي نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

– تتفق نتائج دراستنا مع بعض النتائج المتوصل إليها في دراسة (Kristina Oskarsson and Fredrik von Malmborg) سنة (2005)، بحيث توصلا إلى أن المؤسسات المدروسة أظهروا اهتماما متزايدا بتكامل جهودهم فيما يتعلق بالإدارة من القضايا البيئية والجودة والصحة والسلامة المهنية ذات الصلة والتي تساهم في إدارة الاستدامة في المؤسسات المدروسة. كما تختلف بعض نتائج دراستنا مع بعض نتائج هذه الدراسة في كون أن الوضع الذي يتصف به الواقع الجزائري للمؤسسات مخالف تماما لواقع المؤسسات السويدية الرائدة في العالم والساعية نحو تحقيق التنمية المستدامة من خلال دمج أنظمة الإدارة المختلفة الخاصة بهم.

– تتفق نتائج دراستنا مع النتائج المتوصل إليها في دراسة (Gasparik Jozef) سنة (2009)، ويرجع هذا إلى الاتفاق في المنطلقات الأساسية والأهداف التي تحاول كل دراسة تحقيقها لكون دراستنا وهذه الدراسة السابقة كلاهما ركزا على تكامل كل من نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، بحيث توصلت هذه الدراسة السابقة إلى نفس بعض النتائج التي توصلت إليه دراستنا وهي أن تنفيذ وتحسين نظام الإدارة المتكامل الفعال

في المؤسسات يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج وسلامة جميع العاملين وتطبيق كل المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالجوانب البيئية وتحقيق رضا الزبائن، مع ضرورة أن يفهم وينفذ نظام الإدارة المتكامل من قبل جميع الموظفين، وأن هذا النظام ليس هدف ولكنه وسيلة لتحقيق رضا الزبائن وتحسين ظروف العمل للموظفين في المؤسسة والنجاح والسمعة في الأسواق داخل الوطن وخارجه. كما تختلف نتائج دراستنا مع بعض نتائج هذه الدراسة السابقة في كون أن نتائج دراستنا كانت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على خلاف نتائج هذه الدراسة السابقة والتي كانت مؤسسات البناء السلوفاكية الساعية نحو تحقيق الاستدامة المؤسساتية من خلال تطبيق كل متطلبات أنظمة الإدارة المتكاملة.

– تتفق نتائج دراستنا مع النتائج المتوصل إليها في دراسة (MOEZ SEID) سنة (2009) أنه لابد من ضرورة الانتقال من قياس والحكم على أداء المؤسسات من جانبه الكلي بدلا من التركيز على الأداء الاقتصادي فقط، وأنه هناك صعوبة في وضع أهداف كمية خاصة بالأداء الشامل وهذا راجع لكثرة المؤشرات المستعملة في قياس هذا الأداء. كما تختلف نتائج دراستنا مع بعض نتائج هذه الدراسة السابقة في كون أن نتائج دراستنا كانت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على خلاف نتائج هذه الدراسة السابقة والتي كانت على ثمانية (08) شركات فرنسية.

– تتفق بعض نتائج دراستنا مع النتائج المتوصل إليها في دراسة (مطانيوس مخول، عدنان غانم) سنة (2009)، بحيث توصلا إلى أنه يجب التركيز على أهمية الوعي البيئي والثقافة البيئية في المؤسسات والبلدان كافة، فضلا عن تفعيل التشريعات القانونية وتطويرها لحماية البيئة، ودعوة كل من الباحثين ومتخذي القرار إلى تعميق الدراسات في مجال كيفية المواءمة بين نظم الإدارة البيئية والتنمية المستدامة، لأنها ستشكل اللبنة الأساسية لأي برنامج يعول عليه، وتكون وعدا ضامنا للأجيال في المستقبل. كما تختلف نتائج دراستنا مع بعض نتائج هذه الدراسة السابقة في كون أن نتائج دراستنا كانت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تم التأكيد فيها على أن المؤسسات محل الدراسة لديهم فعلا دراية بمفهوم الاستدامة من الناحية البيئية وأنهم يطبقون فعلا الممارسات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق الاستدامة وحماية البيئة، على خلاف نتائج هذه الدراسة السابقة والتي كانت على المستوى الدولي لسوريا من خلال توضيح الرؤية المستقبلية التكاملية للعلاقة بين نظم الإدارة البيئية والتنمية المستدامة في سوريا.

– تتفق بعض نتائج دراستنا مع بعض النتائج المتوصل إليها في دراسة (العايب عبد الرحمن) سنة (2010) أن قياس الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية لا يزال يرتكز على المؤشرات الاقتصادية والمالية من الناحية الكمية، مع الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية من الناحية الكيفية فقط. وتختلف نتائج دراستنا مع بعض نتائج هذه الدراسة السابقة في كون أن نتائج دراستنا كانت قد توصلت إلى الدور المحوري الذي تلعبه المؤسسات محل الدراسة في تحقيق النتيجة الثلاثية للأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، البيئي والأداء الاجتماعي)، ومن ثم تحسين الحوار مع الأطراف ذات

المصلحة في توجه سليم لتحقيق متطلبات الاستدامة، أما عن نتائج هذه الدراسة السابقة فقد توصلت إلى أن الإفصاح عن الأداء الشامل الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة (مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت) هو ذلك الذي يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأن اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بذلك.

- تختلف نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Badr Dakkak et Autres) سنة (2013)، بحيث أظهرت نتائجهم من خلال التشخيص الذين قاموا به على عشرين مؤسسة مغربية والتي تعمل في قطاعات وأنشطة مختلفة، بأن أهداف نظام الإدارة المتكامل لم يتم تحقيقها في معظم هذه المؤسسات، وهذا ما فسروه أنه على المؤسسة المغربية أن تستثمر أكثر وبشكل مستمر لتطوير أنظمة الجودة والبيئة والسلامة والاستفادة من مزايا نظام الإدارة المتكامل، بالإضافة لذلك يجب عليها أن تستثمر في الرأسمال البشري لكونه عاملا حاسما لتحسين أدائها ويساهم بفعالية في نجاح كل إستراتيجية تتخذها المؤسسة.

- تتفق بعض نتائج دراستنا مع النتائج المتوصل إليها في دراسة (حسين علي زيدان راضي العقابي) سنة (2013)، بحيث توصل إلى إمكانية تطبيق نظام الإدارة المتكامل في شركة نفط الجنوب البصرة والذي يسمح بتحسين الأداء الشامل لها من خلال المعالجة الشاملة للمشكلات الإدارية والحوادث الفنية التي ترافق عمليات الشركة وأعمالها، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية بأنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة فيها.

- تتفق بعض نتائج دراستنا مع النتائج المتوصل إليها في دراسة (Naima Chouali) سنة (2015)، بحيث توصلت إلى أنه من خلال دراسة السياسة العامة لمؤسسة ميناء بجاية (EPB) تم التأكيد على أن لهذه المؤسسة رؤية وإستراتيجية إدارية تشمل محاور مشتركة لأهداف الأداء تغطي المجالات الثلاثة للجودة والسلامة والبيئة، وأن اعتماد تنفيذ نظام الإدارة المتكامل يساهم في تحسين النتيجة الاقتصادية وكسب ميزة تنافسية وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية.

- تتفق بعض نتائج دراستنا مع النتائج المتوصل إليها في دراسة (Adela Mariana Vadastreanu and al) سنة (2015)، بأنه هناك عدة نماذج لتكامل الأنظمة الإدارية المختلفة، وأكثرها استخداما في التكامل هي نظام إدارة الجودة، نظم البيئة ونظم الصحة والسلامة المهنية، وينتج عن هذا التكامل تمكين المؤسسة من التحكم في وظائف الإدارة الرئيسية والاستفادة من مزايا القرارات الرئيسية المنسقة والترابط في نشاط المؤسسة والكفاءة بأقل التكاليف، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا الحالية بأنه هناك تأثير لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحسين كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.

– تتفق نتائج دراسة (مريم قطوش) سنة (2017) مع بعض النتائج المتوصل إليها في دراستنا وهي أن كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي يساهم في تعزيز المؤسسات المستدامة عن طريق إدارة جيدة للتنمية المستدامة في المؤسسات من خلال تطبيق مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والوصول إلى تحقيق الهدف النهائي للنتيجة الثلاثية والاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعايير العالمية وهي أنظمة الإدارة المندمجة. كما تختلف نتائج دراستنا مع بعض نتائج هذه الدراسة السابقة في كون أن نتائج دراستنا توصلت إلى أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالاستدامة من خلال ممارسة أبعادها المختلفة، على عكس نتائج هذه الدراسة السابقة والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو توجه كل من مؤسسة ENPEC سطيف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة ترجح إلى صالح مؤسسة SANIAK.

– تتفق بعض نتائج دراستنا مع بعض النتائج المتوصل إليها في دراسة (دعاس عزالدين) سنة (2018)، بحيث توصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص ومراجعة الإدارة) على الأداء البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، والذي هو جزء لأحد المتغيرات الفرعية (الأداء الاجتماعي) في دراستنا. كما تختلف بعض نتائج دراستنا مع بعض نتائج هذه الدراسة، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في المنطلقات الأساسية والأهداف التي تحاول كل دراسة تحقيقها لكون هذه الدراسة السابقة تركز على متطلبات تكامل أنظمة الإدارة المتكاملة والمتمثلة في: السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص ومراجعة الإدارة وأثرها على الأداء البشري ودراستنا أشمل منها كونها تدرس متطلبات تكامل أنظمة الإدارة المندمجة والمتمثلة في: بعد القيادة والالتزام، بعد سياسة نظام الإدارة، بعد التخطيط، بعد توثيق المعلومات، بعد التدقيق الداخلي، بعد مراجعة الإدارة وبعد إجراءات التحسين المستمر وأثرها على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

6-3: اقتراحات للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقترح مجموعة من النقاط على المؤسسات محل الدراسة وهي كما يلي:

– يقترح الباحث على المؤسسات محل الدراسة بالعمل على الاستمرار في نشر ثقافة الاهتمام بالاستدامة من خلال ممارسة أبعادها المختلفة، مع ضرورة اهتمامهم بخلق أو بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم وتعزز مبادئ وأبعاد وممارسات التنمية المستدامة وذلك من أجل إعطاء دور ومكانة للمؤسسة في تحقيق الاستدامة؛

– يقترح الباحث بضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود تحقيق الاستدامة على مستوى المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال إدماج أبعاد ومبادئ الاستدامة في استراتيجياتها وسياساتها وخططها وأهدافها كسبيل للتحول السليم للمؤسسات المستدامة؛

– اقتراح يتعلق باعتماد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على المقارنة المرجعية كوسيلة لتحسين تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في الإدارة من أجل تحقيق الاستدامة فيها لأنها تعتبر من الأدوات الأساسية المساعدة على بلوغ هذه الغاية، لأن المبدأ الذي تقوم عليه المقارنة المرجعية هو أنه نتيجة للتطور الذي تعرفه أنماط وأساليب الإدارة فإنه لا توجد جدوى لابتكار طرق جديدة ما دام أنه توجد هناك طرق مستعملة ومطبقة من طرف بعض المؤسسات والتي تأتي بنتائج جيدة، وعليه فالمقارنة المرجعية قائمة على مبدأ مفاده أن المؤسسة مجبرة على الاعتراف بأنه في المجال الذي تنشط فيه، هناك من هو أحسن منها وأنه يجب عليها التصرف بحكمة والتعلم منها الكيفية التي تجعلها في مثل مستواها ولما لا أفضل منها. ذلك أن المقارنة المرجعية هي عملية من خلالها يمكن للمنظمة التعرف على الممارسات الأحسن أداء المطبقة من طرف المنظمات عبر كامل أنحاء العالم من أجل تحليلها وتطبيقها بغرض تحسين أدائها.

– ضرورة حصول المؤسسات محل الدراسة على شهادات الإصدارات الجديدة لنظام إدارة الجودة (ISO 9001) ونظام الإدارة البيئة (ISO 14001) وخاصة مع إصدار مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001) في سنة 2018 وذلك لتسهيل التكامل بينها لأنها تحتوي على نفس البنية (بنية المستوى العالي) ونفس المتطلبات الرئيسية؛

– يجب على المؤسسات محل الدراسة الاستمرار بتقديم برامج وحصص لتدريب العمال من أجل توعيتهم بثقافة أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) حتى يتم تنفيذها بفعالية من أجل تحقيق الاستدامة؛

– يقترح الباحث على المؤسسات محل الدراسة بضرورة التحكم في العمليات وتوفير المؤهلات والكفاءات المناسبة اللازمة لتحديد واستباق المخاطر التي يمكن أن تواجه تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية من أجل تحقيق الاستدامة فيها؛

– يقترح الباحث على المؤسسات محل الدراسة بضرورة نشر وتوسيع ثقافة التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، وأن يضعوا عملية الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر لهذه الأنظمة من أجل تحقيق الاستدامة فيها في صلب استراتيجياتها بعيدا عن العلاقات التسويقية والعامة، أي أن تجعل منها أهدافا حقيقية يجب بلوغها؛

– يقترح الباحث على مسيرو المؤسسات محل الدراسة بأن يضعوا نصب أعينهم مبدأ التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة لأنه هو مصدر من المصادر التي تساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن إدماج هذا المبدأ في تسيير المؤسسة يعطي لها تفوق أمام منافسيها الآخرين ويحسن من صورتها في الوسط والبيئة التي تنشط فيها وبالتالي تحقيق الاستدامة فيها؛

– يقترح الباحث على مسيرو المؤسسات محل الدراسة بضرورة الإعلان عن كل الإجراءات والقرارات المتخذة فيما يخص أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) لجميع العمال بالمؤسسات؛

– يقترح الباحث على مسيرو المؤسسات محل الدراسة بضرورة تقديم الدعم المعنوي والمادي للمورد البشري من أجل التحفيز أكثر على تلبية الأنشطة المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية؛

– اقتراح يتعلق بضرورة إطلاع مسيري المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على تجارب المؤسسات الرائدة في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، ومحاولة الاستفادة منها لتحقيق الاستدامة؛

– يقترح الباحث على مسيرو المؤسسات محل الدراسة بالعمل على الاستمرار في نشر ثقافة تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية داخل مؤسساتهم، ومحاولة القضاء على أسباب التخوف من التغيير نحو إدماج أنظمة جديدة؛

– يقترح الباحث على المؤسسات محل الدراسة بتنمية روح التعاون والعمل كفريق من أجل تحقيق المستويات المرغوبة في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وحل مشكلات العمل المختلفة للوصول إلى تحقيق الاستدامة فيها؛

– التأكيد على أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة المقاربة الاستثمارية للمورد البشري، والأخذ بمتطلبات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية عند القيام بعمليات التوظيف، التدريب والتكوين...الخ، والتي تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية؛

– التركيز على أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) كعنصر أساسي عند وضع إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة، لضمان شموليتها لمختلف جوانب العمل والتي تساهم في تحقيق استدامتها، وإن أهم ما يوجب الإشارة إليه هو ضرورة أن يكون هذا الأسلوب المعتمد أسلوبا ديناميكيا يفتقد للجمود وقابل للتطوير؛

– يقترح الباحث بتعميق الوعي لدى المسيرين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأهمية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001) في الرفع من أداء المؤسسة وترقية تنافسيتها، مع العمل على متابعة كل النتائج المحققة لمؤسسات تنشط في نفس القطاع بتبنيها لأنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وكذلك أحسن الممارسات في نفس القطاع محليا ودوليا.

خلاصة الفصل الرابع:

ركز هذا الفصل على معرفة أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالقيام بدراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تنشط بعدة ولايات.

فمن خلال المبحث الأول تم التعرف على جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وواقع تطبيقها في الجزائر، والمبحث الثاني خصصناه لتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بعرض إجراءات تحديد مجال الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، المؤسسات المعنية بالدراسة، منهج، متغيرات ونموذج الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض أهم الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية، وفي المبحث الرابع والأخير فقد تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستمارة وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية بالاستعانة بالمقابلة والملاحظة لميدان الدراسة وهذا كان في المطلب الأول، الثاني والثالث، وتم التوصل إلى أن مستوى درجة الموافقة من طرف المبحوثين على محوري الدراسة يقابل مستوى قبول مرتفع، أي أن المؤسسات محل الدراسة فعلا لديها اهتمام بتكامل متطلبات أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية في إطار نظام موحد للإدارة وكذلك أيضا لديها اهتمام بتحقيق الاستدامة من خلال ممارسة أبعادها المختلفة، أما في المطلب الرابع والأخير من هذا المبحث فشكل خلاصة البحث ككل، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي مع ذكر أهم نتائج هذه الدراسة، بحيث تم التوصل إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وأنه لا يوجد اختلاف في درجة الالتزام بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو 45001 ISO) في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى العوامل المؤسسية لكل من: طبيعة النشاط، طبيعة الملكية، الحجم (عدد العمال في المؤسسة) ونطاق السوق، في حين تم قبول كل من الفرضيات الفرعية (الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة) والتي مفادها على التوالي: "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحسين الأداء الشامل للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة"، "إن اندماج أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو 45001 ISO) يساهم إيجابيا في التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة فيها"، "هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة"، "يرتبط تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، 14001 ISO وOHSAS 18001 أو ISO 45001) في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها بأداة التحسين المستمر". وصولا إلى قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق

أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن التحديات التنافسية والتغيرات السريعة في عالم اليوم، تفرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة، وفي نفس الوقت تقدم لها فرصا لا حدود لها، ففي ظل البيئة الجديدة وفي ظل تنامي ضرورة إدماج الاستدامة في الأساليب الإدارية لم تعد استراتيجيات الأمس مجدية لحل مشاكل اليوم، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن تتوفر لديها الأساليب والأدوات اللازمة للتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛ بحيث لا تكون أهدافها في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتوجب عليها الاهتمام أكثر بحماية البيئة والتقليل من التلوث وحماية اليد العاملة لديها من خلال توفير بيئة عمل آمنة، إضافة إلى مساهمتها في الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في العيش السليم والمساهمة في مواجهة مشاكل المجتمع وتطويره.

ومن أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق هذا السياق للمؤسسات الاقتصادية والرقي بها هي أنظمة الإدارة المندمجة (SMI) والتي تجمع بين ثلاث أنظمة إدارية فرعية (نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO 14001، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001) والتي تتميز بمجموعة من المتطلبات المشتركة تتمثل في: (القيادة والالتزام، سياسة نظام الإدارة، التخطيط، المعلومات الموثقة، التدقيق الداخلي، مراجعة الإدارة وإجراءات التحسين المستمر)، التي تعمل المؤسسة من خلالها إلى تبني مفهوم الاستدامة في أنشطتها، بانتهاجها لأبعاد التنمية المستدامة في وظائفها المتمثلة في إرضاء وكسب زبائنها وذلك بتقديم خدمات ذو جودة، دون إحداث أي آثار سلبية على البيئة وباستغلال أمثل للموارد الطبيعية، بالإضافة إلى احترام وحماية صحة وسلامة العمال، وبالتالي المؤسسة تضمن استمراريتها في ظل بيئة التنافس الشديدة وذلك من خلال تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة والحوار معهم، التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية)، الرفع من مستوى الأداء الشامل والمساهمة في تحسينه، وتطبيق مبدأ التحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة فيها.

ولقد ارتبطت إشكالية هذا البحث بدراسة أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد حاولنا الإجابة عن هذه الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها، من خلال ثلاثة فصول نظرية، وفصل خاص بالدراسة الميدانية التي كانت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الأخيرة – مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية– والتعرف على مدى تأثير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في مثل هذه المؤسسات على تحقيق الاستدامة فيها، الأمر الذي مكننا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج والمقترحات وهي موضحة في النقاط الموالية.

أولا: نتائج الدراسة

يمكننا تلخيص أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها من خلال ما ورد في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة في الآتي:

- إدماج مفهوم الاستدامة يكلف المؤسسة الكثير لكن في المقابل يعتبر استثمارا على المدى الطويل، ومن وسائل إدماج هذا المفهوم المقاربة النظمية أو أنظمة الإدارة المندمجة، حيث تتبنى المؤسسات نظام إدارة يجمع بين الأبعاد الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي) لتحقيق الاستدامة؛

- إن الاستدامة ليست فكرة فردية محدودة المدى كحياة الفرد، وإنما هي فكرة جماعية على مستوى الأوطان والعالم بأسره، هي ليست من أجل جيل بعينه، بل إنها راية لكل الأجيال، يسلمها كل جيل إلى الجيل الذي يليه، وعلى ذلك تحتاج الأوطان والعالم بأسره إلى الوعي بشأنها وإلى اهتمام شامل بقضاياها من جميع أصحاب العلاقة في كل مكان وزمان؛

- تعتبر الاستدامة مصطلح مرتبط بالتنمية المطلوبة للمجتمع الإنساني فالأساليب المتطورة والخلاقة التي تحافظ على استدامة الحياة تستلزم تعاون جميع الجهود ومن كل الأطراف سواء كانت حكومات أو مؤسسات أو مستهلكين، وبالتالي فان التوجه نحو الاستدامة ليس خيارا وإنما ضرورة لابد من تحقيقها من أجل مراعاة رفاهية الأجيال القادمة؛

- لا يمكن الوصول إلى مستوى الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية إلا من خلال تغيير طريقة التفكير البشرية، كما أن الأمر بحاجة أيضًا إلى الابتكارات وإبداع الأفكار الجديدة وإلى مجهود الأفراد الذين لا يقتصر مصدر إلهامهم على إمكانية الاستدامة، بل يمتد أيضا ليشمل الإرادة على تحقيق التغيرات اللازمة على كل مستويات المجتمع العالمي؛

- أصبح التوجه نحو الاستدامة ضرورة حتمية، لذا اهتمت المؤسسات بهذا التوجه وأخذت تتبني مبادئ التنمية المستدامة وتربطها باستراتيجياتها الأساسية مما أدى إلى ظهور مصطلح المؤسسة المستدامة؛

- توصلنا إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة المستدامة هي المؤسسة التي تقوم بدمج كل القضايا والاهتمامات الاجتماعية والبيئية إضافة إلى الاهتمامات الاقتصادية الأساسية ضمن استراتيجياتها وسياساتها، وفي نفس الوقت تعمل على تطبيق القوانين والتشريعات الدولية التي تستجيب للضغوطات الخارجية المتنامية للمؤسسة لشغل أدوار فعالة في حل القضايا العامة ذات الصلة بالتنمية المستدامة، وتتمثل هذه القضايا أساسا في الفقر والعدالة الاجتماعية، سوء التغذية، التغير المناخي، تلوث البيئة وندرة الموارد؛

- أنظمة الإدارة المندمجة تعتبر في وقتنا الحالي الرهان (قد يكون الوحيد) بيد المؤسسة لمستقبل واعد بنجاحات أكثر، لما يوفره من خصائص تكسب المؤسسة ميزة تنافسية أولا وجملة من الفوائد، المكاسب كتجنيبها الكثير من التكاليف، الأضرار (الداخلية والخارجية)، المخاطر، ضمان الجودة العالية والسمعة الطيبة؛

– يعتبر تبني أنظمة الإدارة المندمجة تحدي كبير في حياة المؤسسات التي تتصف بأنها عادلة ومنصفة، قابلة للعيش معها، وقابلة للاستمرار، وتعتبر المؤسسة المطبقة لهذه الأنظمة مثالية وفي نفس الوقت ذات مردودية عالية، تساهم في تشكيل قيمة مضافة في المخطط الاقتصادي، وتستطيع تحمل المسؤولية المزدوجة على الصعيد المحلي وكذا العالمي، بالوقاية الايكولوجية للأرض والفضاء واحترام الكرامة البشرية؛

– إن أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية تعتبر أداة لوضع سياسة أكثر فعالية لتنظيم وتسيير المخاطر وكذا تحقيق الأهداف المسطرة أكثر من تطبيقها بصفة منفردة؛

– عند تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة يتوسع مفهوم الزبون إلى مختلف الأطراف ذات المصلحة فتصبح العمليات لها هدف تلبية حاجات ورغبات الزبون، ولكن كذلك باقي الأطراف ذات المصلحة من بيئة وحماية للعمال، إذ تصبح هذه العمليات (عمليات الإدارة، العمليات التشغيلية وعمليات الدعم) مقادة من الزوايا المختلفة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية؛

– إن تطبيق المؤسسات لأنظمة الإدارة المندمجة له مزايا معدودة تتمثل في الرفع من الفعالية وربحية المؤسسات والاهتمام أكثر بالأطراف ذات المصلحة، وكذلك فإن دمج هذه الأنظمة له مزايا أكبر من وضع كل نظام على حدة، خاصة فيما يتعلق بمدخل العمليات، دمج المراجعات والوثائق في هيكل واحد؛

– توصلنا إلى نتيجة مفادها بأن أنظمة الإدارة المندمجة هي التي تسمح بتسيير بصفة عامة كل الأجزاء المشتركة من معايير الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية بالتوافق مع خصائص المؤسسة في مجال النشاط، السياسة، الموارد البشرية والمالية، هذا يعني أنه ليس على المؤسسة التكييف مع معايير التسيير ولكن على المعايير أن تتكيف مع متطلبات المؤسسة ما يضمن أن الأداء مقبول وبصفة مستدامة، غالبا ما تعتبر أنظمة الإدارة كمصدر مهم لتسيير الوقت، مقاومة العمال وتكاليف المطابقة للقوانين؛

– من بين الخصائص الموجودة في أنظمة الإدارة المندمجة هو تميزها بتقديم نظام واحد مفتوح يحتوي على جميع الأنشطة التي تلبي متطلبات الوظائف الإدارية للمؤسسة عوضا عن تلبية متطلبات كل نظام مفصول على حدى؛

– إن كيفية تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة يعتبر عاملا أساسيا لنجاحها، ولتحقيق هذا الأمر يتطلب على المؤسسة تتبع خطوات صياغة وتنفيذ ومراقبة النظام، وكذا اختيار الطريقة المثلى في دمج الأنظمة الإدارية والتي تكون وفق العديد من النماذج الموجودة حسب حاجة وطبيعة المؤسسة وأنظمتها الإدارية، هذه المراحل المذكورة من صياغة وتنفيذ ومراقبة وكيفية دمج الأنظمة هي المسار الذي بواسطته تقوم المؤسسة بتحقيق غاياتها والأداء الذي تهدف إليه؛

– أنظمة الإدارة المندمجة تعمل على تناسق وتكامل مجموعة السيرورات المرتبطة بنشاط المؤسسات وعلاقاتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، وفقا لآلية التحسين المستمر المعتمدة على منهج "عجلة Deming" الذي يرمز له اختصارا "PDCA"؛

– يقدم تطبيق مدخل أنظمة الإدارة المندمجة سبيلا فعالا لتميز المؤسسات من خلال إدارة مواردها بكفاءة، وتحقيق مستويات أداء أفضل، خاصة في ظل توفر الإمكانيات والدعم المتواصل لعملية الدمج؛

– إن المؤسسات التي تطبق أنظمة الإدارة المندمجة تتوفر على نظام فعال لإدارة المخاطر وأدوات متناسقة للقيادة تدعم موقعها التنافسي في السوق وتسمح لها بتكوين صورتها كمؤسسات مسؤولة تعرف المخاطر المرتبطة بأنشطتها ومحاولاتها للتقليص منها إلى الحدود المعقولة، لذلك فغالبا ما نجد هذه المؤسسات تقوم بالخطوة الأولى اتجاه الاستدامة باعتمادها على هذا النظام (أنظمة الإدارة المندمجة) لأنه مرتبط بـ: الفعالية الاقتصادية (ISO9001)، العدالة الاجتماعية (OHSAS18001) والحفاظ على البيئة (ISO14001)، فالبرغم من أن هذا النظام ليس متوافقا كليا مع التنمية المستدامة إلا أنه يعتبر أداة أساسية للمؤسسة إذا ما أرادت تطوير نفسها نحو تحقيق الاستدامة، وذلك لاحتوائها على الفاعلين الأساسيين في هذا النظام؛

– تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية في دول أخرى في بيئة تتسم بالمنافسة والانفتاح على الأسواق الدولية مما أوجب عليها تحسين طرق تسييرها في شتى المجالات لتطوير أدائها، ولعل من بين أهم الأساليب الإدارية الحديثة الأكثر استعمالا من طرف هذه المؤسسات الاقتصادية هي تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة؛

– إن اعتماد أنظمة الإدارة المندمجة بفعالية يتطلب مستوى عال من النضج التنظيمي، وهو استثمار بعيد المدى يستدعي عمليات تحسين على مستويات متنوعة من النشاط، وكذا تنمية الكفاءات وتطوير المهارات المتناسبة مع المفاهيم التي يتضمنها هذا المدخل؛

– إن أنظمة الإدارة المندمجة تضمن رضا كل طرف يستفيد من منتجات أو خدمات المؤسسة، تضمن ولاء الزبائن، تمنح الثقة في المؤسسة وتخلق ميزة تنافسية، فلها مكاسب ومحفزات كما لها عراقيل وعقبات لكن الثابت عنها أنها تحسن من أداء الأفراد وبالتالي الأداء الشامل للمؤسسة ككل؛

– إن وضع أنظمة الإدارة المندمجة حيز التنفيذ يوفر للمؤسسات الوسائل الضرورية للعمل بأكثر كفاءة وفعالية لكونها تتمحور حول نقاط مهمة في مسار المؤسسة كتحقيق أعلى مستوى ممكن لرضا الزبائن، الأخذ في الاعتبار كل أصحاب المصالح وكل الظروف والشروط القانونية المطبقة في ما يتعلق بهذا النشاط، التوقع للأخطار المستقبلية، التحسين المستمر للأداء، مساهمة ومسؤوليات المستخدمين في كل مستويات المؤسسة؛

- وجود ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة هو عامل رئيسي لنجاح تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة، تتمكن من خلالها المؤسسات من تعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل، والقضاء على الصراعات التنظيمية أو الوظيفية التي قد تنشأ جراء توحيد نظام الإدارة لخدمة أطراف متعددة ومتنوعة.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج العامة المتوصل إليها في هذه الدراسة، تم تقديم مجموعة من المقترحات للمؤسسات الاقتصادية فيما يخص تفعيل تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة والوصول لأعلى مستوى من تحقيق الاستدامة المؤسسية، وذلك نظرا لأهمية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في تحقيق الاستدامة للمؤسسة الاقتصادية من خلال تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة والحوار معهم، التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية)، الرفع من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة وتطبيق هذه الأنظمة المندمجة كأداة للتحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسة. وتتمثل أهم هذه المقترحات فيما يلي:

أ. توصيات واقتراحات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية حول تحقيق الاستدامة: من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة وجود رؤيا إستراتيجية والتزام طويل الأجل بالتنمية المستدامة والاستدامة المؤسسية، وذلك بتوعية المسيرين وتعميق فهمهم لعناصر هذه المداخل الحديثة لترشيد عمليات التسيير والتنظيم على مستوى المؤسسات الجزائرية؛
- يجب أن يؤخذ تحقيق الاستدامة في الاعتبار عند وضع إستراتيجية المؤسسة، وأن تتضمن خطط الاستدامة توضيحا لأساليب التنفيذ ومتابعة الأداء؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بخلق أو بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم وتعزز مبادئ وأبعاد وممارسات الاستدامة، وذلك من خلال تلقين العمال والموظفين بعض القيم الثقافية الإيجابية والمعتقدات والسلوكيات البناءة، من أجل إعطاء دور ومكانة للمؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة؛
- لا ينبغي على المؤسسات التركيز فقط بالاهتمام بالبعد الاقتصادي لوحده واعتباره محدد أساسي للنجاح وتميز المؤسسات من خلال الأرباح والمبيعات والتنافسية ....الخ، على الرغم من أهميته بل لا بد من إعطاء أهمية كبيرة أيضا لتحقيق كل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي، فقد تكون هناك مؤسسات ناجحة ومتميزة في البعد الاقتصادي إذ تحقق منتجات كبيرة ومبيعات أكبر وأرباح متزايدة ولكن كل هذا على حساب كل من البعد الاجتماعي الذي قد يشهد تدهور في ظروف العمل فقد تكون سيئة للغاية على حساب الصحة والسلامة المهنية المتدهورة وتشغيل الأطفال الصغار والتمييز بين العمال وعدم المساواة وضعف ترقية المؤسسة للمجتمع المحلي الذي تنشط فيه....الخ،

بالإضافة إلى عدم احترام البعد البيئي والمتمثل في مساهمة المؤسسة في التلوث، استنزاف الموارد...الخ، وفي هذا المجال بتوجب الاهتمام بالأبعاد ككل متكامل مع بعضه البعض؛

– ينبغي على إدارة المؤسسات الجزائرية ضرورة إدماج أبعاد ومبادئ الاستدامة في استراتيجياتها وسياساتها وخططها وأهدافها كسبيل للتحول السليم للمؤسسات المستدامة؛

– ضرورة توضيح مفهوم وممارسات الاستدامة لدى عمال وموظفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال القيام بعمليات التوعية والتثقيف والتحسيس بهذه الثقافة، مع إدراج أيضا برامج وحصص لتكوينهم وتدريبهم في هذا المجال؛

– من أجل التحول إلى المؤسسات المستدامة يتوجب على إدارة المؤسسات الجزائرية فتح حوار جاد ومعمق مع مختلف الأطراف ذات المصلحة وفتح قنوات الاتصال وتحديدهم وتصنيفهم ومعرفة انشغالاتهم وتطلعاتهم وخاصة المتعلقة بحماية البيئة والتقليل من التلوث وأخذها بعين الاعتبار وتجسيدها في جميع القرارات التي تتخذها المؤسسة؛

– اقتراح يتعلق بمقارنة أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال الاستدامة بنظيراتها من المؤسسات في الدول المتطورة والوقوف على أهم الاختلالات التي تحول دون توجه المؤسسات الجزائرية نحو تحقيق التنمية المستدامة.

بـ. توصيات واقتراحات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة: من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

– ضرورة أن تتجه المؤسسات الجزائرية نحو تحقيق التكامل بين أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة التي تفرض مجموعة من التحديات التنافسية؛

– يجب أن تكون أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بسيطة قدر الإمكان لتحقيق الفعالية والكفاءة والمرونة المرجوة منها وكذلك فإنه يجب تحديد عوامل النجاح والفرص في كل عملية موجودة في الأنظمة؛

– للتغلب على مختلف العراقيل التي تواجه تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يجب عليها أن توحد جميع جهودها نحو تنفيذ هذه الأنظمة الإدارية من خلال الاهتمام بالعمليات وتوضيحها للعمال وإشراكهم في توثيق هذه العمليات ليتسنى لهم الفهم الواضح لسير المؤسسة وكيفية تلبية المتطلبات المختلفة؛

– تحفيز المؤسسات الجزائرية المطبقة لإحدى نظم الأيزو (نظام إدارة الجودة ISO 9001، أو نظام إدارة البيئة ISO 14001 أو نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001) على تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وذلك من أجل تحقيق الاستدامة؛

– يجب توفر التزام قوي من طرف الإدارة العليا لكل مؤسسة جزائرية لإنجاح تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛

– تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بأهمية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية أفضل من تطبيق كل نظام لوحده (نظام إدارة الجودة، نظام الإدارة البيئية، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية)؛

– لابد على المؤسسات الجزائرية اليوم أن تعيد النظر في وظائفها التقليدية في إطار تنامي ضرورة إدماج الاستدامة في الأساليب الإدارية، إذ ينبغي أن يكون هناك دور جديد لوظيفة جديدة يشار إليها بوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة؛

– ضرورة توفر الإرادة والاستمرارية في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الاستدامة على المستوى المتوسط والبعيد؛

– تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسات الجزائرية لما له من أثر في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية على تحقيق الاستدامة؛

– يجب دمج أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في الوظائف الأساسية للمؤسسات الجزائرية؛

– يجب على المؤسسات الجزائرية تكوين عمالها وتدريبهم وتوعيتهم باستمرار من أجل إنجاح تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛

– منح حوافز ومزايا للمؤسسات الجزائرية المطبقة لأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية؛

– ضرورة توعية المسيرين في المؤسسات الجزائرية بأثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية على تحقيق الاستدامة بصفة عامة؛

– توسيع ثقافة العمل بروح الفريق كحافز معنوي لإنجاح تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وتحقيق الاستدامة؛

– ضرورة اقتناع المؤسسات الجزائرية بأن لها دورا محوريا في تحقيق الاستدامة من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وأن ذلك لا يعد عنصر تكاليف بالنظر إلى العائد على الاستثمار على المدى المتوسط والبعيد؛

– تبني أنظمة الإدارة المندمجة يجب أن يكون ضمن حلقة التحسين المستمر من خلال ليس فقط الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية بل يتعداه إلى متابعة المؤسسة أحسن الممارسات في القطاع الذي تنشط فيه؛

– الاستفادة من دعم الدولة للمؤسسات التي تريد الحصول على تقييس أنظمة الإدارة المندمجة؛

– الإطلاع على التجارب الناجحة في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في العديد من المؤسسات على المستوى الإقليمي والعالمي، ومحاولة الاستفادة منها، لاسيما تجارب المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال؛

– التعامل بجدية مع نتائج البحوث والدراسات الأكاديمية التي اهتمت بدراسة الجوانب التنظيمية والإدارية والمتعلقة بكيفية تبني أنظمة الإدارة المندمجة وكيف ساهمت في تحقيق الاستدامة للمؤسسات الاقتصادية؛

– من الضروري إشراك أكبر ما يمكن من الموظفين والعاملين في عمليات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وعدم اقتصار الأمر على فريق محدد توكل إليه المهمة بحيث يشعر البقية بأن الموضوع لا يعنيهم ويقتصر على الفريق فقط، في حين أن النجاح في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة يرتكز بالأساس على المشاركة الجماعية وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية؛

– إجراء المزيد من الدراسات حول سبل تعزيز مفهوم أنظمة الإدارة المندمجة في البيئة الجزائرية، باعتبارها وسيلة فعالة في مساعدة المؤسسات على البقاء وتحقيق ميزة تنافسية في ظل المنافسة المتزايدة وتحديات العولمة؛

– إقامة الندوات التثقيفية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى وبعض الوظائف الإشرافية والمالية والتقنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لتوسيع مدارك العاملين بأنظمة الإدارة المندمجة (نظام إدارة الجودة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO 14001، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 أو ISO 45001)، وتبصيرهم بعناصرها الأساسية، وكيفية تجسيدها على أرض الواقع.

ج. توصيات واقتراحات خاصة بالدولة: يمثل الإطار الوطني الذي تمارس فيه المؤسسات الاقتصادية أعمالها الدعامة الأساسية في ترقية تنافسيتها، ويبرز دور الدولة في هذا المجال من خلال تهيئة البيئة الملائمة لمزاولة مختلف نشاطاتها الاقتصادية. وفي هذا الصدد فإننا نرى ضرورة بذل الدولة لجهود أكبر في تفعيل الأساليب الداعمة لتبني تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسات الاقتصادية من تحقيق الاستدامة فيها، ويتأتى ذلك من خلال:

– إنشاء مجلس وطني لأنظمة الإدارة المندمجة والتنمية المستدامة يسعى لمتابعة تبني المؤسسات الجزائرية لها، الصعوبات والبحث عن الحلول؛ أحسن الممارسات في المجالات الدولية التي تنشط فيها المؤسسات ونشرها للمؤسسات من خلال مواقع انترنت متخصصة؛

– إنشاء معهد وطني لأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية يزود سوق العمل بالمختصين من مهندسين وتقنيين؛

– ضرورة إنشاء بنك للمعلومات على مستوى وزارة الصناعة أو المعهد الجزائري للتقييس تتوفر لديه معلومات حول كل المؤسسات المطبقة لأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية، بحيث وجدنا أن البعض من المؤسسات المطبقة لهذا النظام ليست موجودة بالقوائم التي تم إرسالها لنا؛

– تحيين مختلف القوانين المتعلقة بالعمل من خلال مفتشيات العمل؛

– منح مزايا للمؤسسات التي تطبق الأنظمة الإدارية المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية كل الأنشطة المتعلقة بهذه الوظيفة من تدريب واستثمار؛

– على المستوى الكلي، فعملية الدمج لأنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية تتطلب تشجيعا ودعما متواصلا من قبل الدولة في مجال تأهيل المؤسسات الاقتصادية لتصبح قادرة على الاستثمار في شهادات الجودة العالمية؛

– محاسبة المؤسسات التي استفادت من الدعم في مجال الأنظمة الإدارية المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية ولم تحرص على الحفاظ على هذا المكسب حيث ستعتبر مرجعية سلبية في هذا المجال؛

– تنظيم منتديات ومؤتمرات دولية تجمع الفاعلين المحليين والعالميين في مجالات أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية من خبراء وأصحاب المبادرات النموذجية والناجحة وممثلي المؤسسات الاقتصادية الجادة في أداء دورها لتحقيق الاستدامة؛

– وضع جوائز للتميز تمنح للمؤسسات التي حققت تفوقا في مجال الاهتمام بتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية من أجل تحقيق الاستدامة فيها.

ثالثا: الآفاق المستقبلية للدراسة

إن نهاية أي بحث تعد بمثابة الأرضية لبداية بحث آخر، حيث حاولت هذه الدراسة معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة شاملة لكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، لذا نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

– أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية على نشر تقارير التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

– دراسة استكشافية لعوامل نجاح تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في المؤسسات الجزائرية.

– دور أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

– تقييم فعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

– التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة كآلية لبناء وتطوير المعارف الجديدة في المؤسسات الاقتصادية.

– الأدوات الدولية والمحلية الداعمة لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في سبيل تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المؤسسات التي تطبق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001 للجودة، OHSAS 18001 للسلامة والصحة المهنية، ISO 14001 للبيئة) في الجزائر

N°	Société	Secteur ou domaine d'activité	Wilaya
1	SOCIETE DES CIMEN DE AIN-TOUTA	Fabrication et commercialisation des ciments.	BATNA
2	TREFISOUD	Société de Tréfilage et de fabrication des Produits de Soudage.	Sétif
3	ENAMC EL EULMA	Entreprise Nationale des Appareils de Mesure et de Contrôle.	Sétif
4	LINDE GAS ALGERIE	Produit et commercialise un large éventail de Gaz (gaz industriels et médicaux).	Constantine/ Alger
5	SOCIETE DES CIMENTS DE AIN EL KEBIRA	Fabrication et commercialisation des ciments.	Sétif
6	BATICIM	Construction de Structures Métalliques Industrialisées.	Sétif / Alger
7	SODEXO ALGERIE	Vente et réalisation de prestations de restauration collective et approvisionnement.	Ouargla
8	SGSIA AEROPORT D'Alger Houari Boumediene	Gestion des Services et Infrastructures Aéroportuaires.	Alger
9	BATICOMPOS	Production et commercialisation de composants destinés à l'habillage de bâtiments industrialisés.	Bejaia
10	BYA ELECTRONIC	Activités de fabrication, commercialisation et Service Après-Vente de produits électroniques.	Oron
11	COSIDER ALREM	Rénovation et maintenance des matériels de travaux publics et de transport.	Alger
12	COSIDER CARRIERES	Exploitation de carrières et commercialisation de sable et de granulats.	Alger
13	COSIDER TP	Etudes et réalisation de grands travaux en rapport avec les Travaux Publics et l'Hydraulique.	Alger
14	ENAC	Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures.	Alger
15	ETTERKIB	Prestations de construction, de montage et de maintenance industriels dans les secteurs d'activités de l'énergie.	Blida
16	ETRHB Direction Energie	Stockage, transformation et distribution du bitume et des produits bitumineux.	Alger
17	GL1Z	La production, le stockage, et l'expédition des produits gaz naturel.	Oron
18	HELIOS	Production et commercialisation d'helium, production d'azote, conditionnement et stockage.	Oron
19	HESP (Hassi Messaoud)	Haliburton Entreprise de Services aux Puits.	Ouargla
20	Hydro Aménagement SPA	Entreprise Nationale des Aménagements Hydrauliques.	Alger
21	INERGA SPA	Etudes et réalisation des ouvrages et	Blida

		infrastructures à caractères énergétique Industriel et immobilier.	
22	Naftal Branche Carburants	Stockage, Transport et Distribution des carburants terre, aviation et marine.	Alger
23	SAFIR	Société Algérienne d'Ingénierie & de Réalisation.	Oron
24	SARL gumei aluminium Algérie	Fabrication et vente de profilés en aluminium.	Alger
25	SARL les Jumeaux	Restauration collective et full catering.	Tiaret
26	SET Sétif	Etudes, expertises, essais, contrôle et suivi technique et géotechnique des infrastructures.	Sétif
27	YOUKAIS	Etudes et Réalisation de Constructions Civiles et Industrielles.	Alger
28	TRANSMEX	Transport et manutention des équipements électriques.	Alger
29	AL-ELEC	Entreprise électrification d'Algérie.	Alger
30	E.NA.GEO	Développement et Réalisation d'études Géophysiques.	Ouargla
31	ECFERAL	Fabrication, réparation et maintenance de chaudières industrielles.	Alger
32	ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA	Gestion et exploitation du domaine portuaire.	Skikda
33	MFG spa	Fabrication de verre float et de verre feuilleté.	Blida
34	REELEC SPA	Etude, réalisation et mise en service d'installations électriques industrielles.	Alger
35	TGCTP	Terrassement, Génie Civil, Pose de Canalisations et leurs ouvrages annexes.	Alger
36	ENTP	Forage, Entretien des puits.	Ouargla
37	SAHA	Industrie de l'hôtellerie et de la restauration.	Alger
38	Condor	Fabrication d'équipements électriques et électroniques.	Bordj Bou Arreridj
39	OFMC	Industrie de l'hôtellerie et de la restauration.	Ouargla
40	Bayât Catering	Industrie de l'hôtellerie et de la restauration.	Ouargla
41	SOGEX	Captage, traitement et distribution d'eau Production et distribution électrique.	Oron
42	Cimet	Architecture et bureau d'ingénieurs.	Alger
43	MONDIAL FERIEL	Entreprise de réalisation et de la maintenance industrielle.	Oron
44	REGA	Transport et canalisation gaz.	El oued
45	INFRARAIL	Travaux publics, ferroviaires, bâtiment & Production d'éléments préfabriqués et d'agrégats.	Alger
46	SNC WELL GLOBAL SERVICES	Gestion de base de vie & catering.	Ouargla
47	GESI-TP	Ensemble des activités relatives à la réalisation des ouvrage et infrastructures du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique.	Alger
48	ALGERO ITALIENE	Développement, Traitement et séparation	Ouargla

	DES FLUIDES GEOENERGY	d'Huiles.	
49	ALGERIE LIGABUE CATERING	Prestations de services en restauration collective.	Alger
50	COSIDER Construction	Conception et réalisation de bâtiments à usage d'habitation.	Alger
51	ENAFOR	Prestation de forage et work over des puits d'hydrocarbures.	Ouargla
52	ENTREPOSE Algérie	Ingénierie, Fournitures, Construction et mise en service de tout type d'installation terrestres.	Alger
53	EURO JAPAN Construction	Conception et fabrication de construction pré usinées.	Constantine
54	FERTIAL	Production et commercialisation d'ammoniac.	Annaba
55	HIGH SERVICES	Full catering.	Ouargla
56	I2B	Informatiques et télécommunications.	Alger
57	KAHRAKIB	Fabrication des tableaux électriques, des postes électriques et des lignes.	Alger
58	MULTICATERING	Full catering.	Ouargla
59	NESTLE WATERS	Production et la commercialisation d'eau de source.	Blida
60	CHIALI PROFIPLAST	Fabrication des canalisations thermoplastiques PEHD et PVC ainsi que la fabrication des profilés PVC destinés à la menuiserie.	Setif
61	SARL SBC SETIF	Production des Boissons: JUFRE, FARHA et BONJOS.	Setif

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الهيئات التالية:

L'Institut Algérien de Normalisation IANOR، Vinçotte International Algérie spa، AFAQ AFNOR Algérie، SGS- Algeria، L'Organisme Algérien d'Accréditation – ALGERAC، Sarl TUV RHEINLAND Algeria، Sarl Bureau VERITAS Algérie.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

1. الدكتور بورغدة حسين. جامعة سطيف 1، الجزائر.
2. الدكتور العايب عبد الرحمن. جامعة سطيف 1، الجزائر.
3. الدكتور سكاك مراد. جامعة سطيف 1، الجزائر.
4. الدكتور أبو بكر بوسالم. المركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر.
5. الدكتورة بوحرود فتيحة. جامعة سطيف 1، الجزائر.
6. الدكتور بن فرحات ساعد. جامعة سطيف 1، الجزائر.
7. الدكتور مارك بوني (*Marc Bonnet*). جامعة (Jean Moulin) ليون 3، فرنسا.
8. الدكتور زكرياء بلخامسة. جامعة ماليزيا صباح، ماليزيا.
9. الدكتور غردة عبد الواحد. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

الملحق رقم (03): الاستمارة في شكلها النهائي

جامعة فرحات عباس – سطيف 01-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

رقم الاستمارة: /___/___/___/ التاريخ: .../.../.....

الموضوع: هذه الاستمارة موجهة إلى الإطارات العليا بالمؤسسة

سيدي المحترم السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

تحية طيبة، وبعد:

يقوم الباحث بإعداد بحث علمي من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه طور ثالث في علوم التسيير تحت عنوان:

" أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"

نضع بين أيديكم الكريمة، هذه الاستمارة راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرّم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (×) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة.

وإنني أشكركم على تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق، وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة، وإن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا.

الطالب: بن الطيب علي **تحت إشراف الأستاذ: بورغدة حسين**

Aliw1990@gmail.com

ملاحظات:

- يرجى من سيادتكم وضع العلامة (0) حول الرقم المناسب والذي يعبر عن الواقع الفعلي لمؤسستكم.
- إذا أردتم التعرف على نتائج الدراسة يمكنكم كتابة بريدكم الإلكتروني؛ للتواصل:

.....

الجزء الأول: معلومات عامة

أولا: بيانات خاصة بأفراد العينة

01- الجنس	ذكر	
	أنثى	
02- السن:.....		
03- الشهادة المتحصل عليها	أقل من ثانوي	
	ثانوي	
	جامعي	
04- الأقدمية بالمؤسسة	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى 15 سنوات	
	من 16 إلى 25 سنة	
	أكثر من 25 سنة	
05- المسمى الوظيفي	مدير المؤسسة	
	رئيس قسم	
	رئيس مصلحة	
	إداري	

ثانيا: بيانات خاصة بالمؤسسة

06- اسم المؤسسة:.....

07- المقر الاجتماعي:.....

08- تاريخ بداية النشاط: .....

09- طبيعة النشاط	إنتاجي /صناعي	
	خدمي	
	تجاري	
	بناء وأشغال عمومية	
10- طبيعة الملكية	عامة	
	خاصة	
	مختلطة	
11- عدد العمال في المؤسسة	من 10 إلى 49 عامل	
	من 50 إلى 250 عامل	
	أكثر من 250 عامل	
12- نطاق السوق	محلي فقط	
	إقليمي فقط	
	محلي إقليمي	
	دولي	

الجزء الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: إليك بعض العبارات حول **مدى التزام مؤسستكم بتطبيق متطلبات أنظمة الإدارة المندمجة** لكل من (ISO 9001، ISO 14001 و OHSAS 18001 أو ISO 45001)، فعليه إلى أي درجة أنت موافق أو غير موافق على ذلك؟

	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
	أولا: القيادة والالتزام					
1	تأخذ إدارة المؤسسة على عاتقها رعاية أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية).	1	2	3	4	5
2	تعين المؤسسة من بين أعضاء الإدارة العليا شخصا مسئولا عن متابعة تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
3	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتنفيذ أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
4	تستلم إدارة المؤسسة المعلومات الكاملة عن أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية) من المصادر الداخلية والخارجية المتنوعة.	1	2	3	4	5
5	تحدد المؤسسة الأدوار والمسؤوليات للعاملين لتنفيذ أنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
6	تشجع إدارة المؤسسة جميع عامليها على تقديم الآراء والمقترحات حول أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية).	1	2	3	4	5
7	وضعت المؤسسة إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية).	1	2	3	4	5
	ثانيا: سياسة نظام الإدارة					
8	سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية موثقة ومحافظ عليها.	1	2	3	4	5
9	سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية معلنة لجميع العاملين في المؤسسة ومتاحة لجميع المهتمين.	1	2	3	4	5
10	سياسة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية تنفذ بشكل سليم.	1	2	3	4	5
11	تقوم المؤسسة بمراجعة أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية دوريا لضمان ملاءمتها.	1	2	3	4	5
	ثالثا: التخطيط					
12	تضع المؤسسة أهداف متكاملة لأنظمة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
13	تشارك المؤسسة المختصين والعاملين المتميزين عند صياغة أهداف أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية للمؤسسة.	1	2	3	4	5
14	تناقش الإدارة العليا مسودة الأهداف لأنظمة الإدارة المندمجة قبل المصادقة عليها.	1	2	3	4	5
15	تضع المؤسسة خطط للجودة متكاملة مع البرنامج البيئي وبرنامج الصحة والسلامة المهنية لتحقيق الأهداف السابقة.	1	2	3	4	5
16	تشرك المؤسسة منتسبيها في الدورات التعليمية والتدريبية لتعزيز مهارات ومعارف كشف ومعالجة الحوادث لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة.	1	2	3	4	5

17	توفر المؤسسة مقاييس كمية ونوعية معترف بها عالميا لقياس أداء عملياتها المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
18	تراجع المؤسسة مقاييس الأداء من فترة إلى أخرى لضمان مواكبتها للتطورات الحاصلة في مجال أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
رابعا: المعلومات الموثقة						
19	تضبط المؤسسة سجلات أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
20	تحتفظ المؤسسة بجميع التقارير في ملفات نظيفة وآمنة لضمان تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
21	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات يجرى تحديثها باستمرار لضمان تنفيذ أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
22	تحتفظ المؤسسة بحالات النجاح والفشل بسجلات خاصة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
23	توثق المؤسسة إجراءات التصحيح في سجلات خاصة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
خامسا: التدقيق الداخلي						
24	تنفذ المؤسسة إجراءات قياس أداء أنظمة الإدارة المندمجة وتحافظ عليها.	1	2	3	4	5
25	تنفذ المؤسسة إجراءات دورية لتقييم امتثالها للمتطلبات القانونية والغير القانونية وتحدد سجلاتها.	1	2	3	4	5
26	تنفذ المؤسسة إجراءات معالجة الحوادث وحالات عدم المطابقة المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة وتحافظ عليها.	1	2	3	4	5
27	تقوم المؤسسة بإنشاء سجلات المطابقة مع متطلبات أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وتحافظ عليها.	1	2	3	4	5
28	تعين إدارة المؤسسة فريقا رسميا ومستقلا للقيام بمهمة التدقيق الداخلي لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
سادسا: مراجعة الإدارة						
29	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم وجدولة الفقرات الرئيسية لأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية لمناقشتها في اجتماع خاص للإدارة العليا.	1	2	3	4	5
30	تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم جداول للتحقق من أداء أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في الأقسام كافة.	1	2	3	4	5
31	تراجع الإدارة العليا أنظمة الإدارة المندمجة على فترات محددة لضمان استمرار فعاليتها.	1	2	3	4	5
32	تحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على القرارات الممكنة لتحسين سياسة وأهداف الجودة والبيئة والصحة.	1	2	3	4	5
33	تقوم إدارة المؤسسة بجدولة النتائج الغير المتحققة من المراجعات السابقة لضمان فعالية أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
سابعا: إجراءات التحسين المستمر						
34	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار نتائج التدقيق الداخلي عند إجراء التحسين المستمر على أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
35	تهتم المؤسسة بنتائج مراجعة الإدارة عند إجراء التحسين المستمر على أنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5

36	تتابع المؤسسة الملاحظات التي ثبتها الإدارة العليا بكل ما يتعلق بأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
37	تقوم إدارة المؤسسة بتسجيل إجراءات التحسين كافة في سجلات خاصة لضمان فعالية أنظمة إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
38	تتحقق إدارة المؤسسة من قدرة الإجراءات المتعلقة بأنظمة الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية التي تم اتخاذها قد حققت أهدافها.	1	2	3	4	5

المحور الثاني: تتناول فقارات هذا المحور أبرز العناصر التي من شأنها أن توضح واقع الاستدامة في مؤسستكم، فإلى أي مدى أنت موافق أو غير موافق على ذلك؟

	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
أولا: الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)						
01- الأداء الاقتصادي						
1	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد.	1	2	3	4	5
2	تعتمد المؤسسة على نماذج اقتصادية لتحقيق الاستدامة.	1	2	3	4	5
3	تحقق إدارة المؤسسة عوائد مالية من جراء الاستثمار في الاستدامة.	1	2	3	4	5
4	تعمل المؤسسة على تعظيم الاستثمار في رأس المال البشري.	1	2	3	4	5
5	تعمل إدارة المؤسسة على تحسين أداء الموارد في مواقع العمل كافة.	1	2	3	4	5
6	تعمل المؤسسة على التقليل من حالات الفشل في مستوى النتائج النهائية للعمليات.	1	2	3	4	5
7	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بتكاليف أقل.	1	2	3	4	5
8	تقوم المؤسسة بتحليل تكاليف اللاجودة.	1	2	3	4	5
9	تحرص المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة.	1	2	3	4	5
02- الأداء الاجتماعي						
10	تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه.	1	2	3	4	5
11	تضمن المؤسسة متطلبات الصحة والسلامة للعاملين جميعا.	1	2	3	4	5
12	توفر المؤسسة الظروف التي تستجيب لتوقعات العاملين.	1	2	3	4	5
13	تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لتمكين العاملين فيما يخص الاستدامة.	1	2	3	4	5
14	تحسن المؤسسة سمعتها في مجال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
15	تساهم المؤسسة في تحسين نوعية الحوار الذي يربطها بالشركاء الاجتماعيين.	1	2	3	4	5
16	تحترم المؤسسة قوانين وتشريعات العمل.	1	2	3	4	5
17	تعمل المؤسسة على التقليل من عدد حوادث العمل.	1	2	3	4	5
18	تخصص المؤسسة ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية الخيرية.	1	2	3	4	5
03- الأداء البيئي						
19	تعتمد المؤسسة على سياسة نظام الإدارة المندمج للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية لدعم الأداء البيئي.	1	2	3	4	5
20	تقوم المؤسسة بقياس صورتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية.	1	2	3	4	5

21	تسمح المؤسسة بإشراك عمالها في التكوين المخصص من أجل احترام البيئة.	1	2	3	4	5
22	تقوم المؤسسة بقياس الانبعاثات المؤثرة سلبا على البيئة.	1	2	3	4	5
23	تضع المؤسسة برامج خاصة بالنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة.	1	2	3	4	5
24	تساهم المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأكفأ للموارد الطبيعية..	1	2	3	4	5
25	تعمل المؤسسة على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة.	1	2	3	4	5
ثانيا: إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة						
26	تساهم المؤسسة في تلبية احتياجات الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم في مجال الجودة، الأمن والصحة وحماية البيئة.	1	2	3	4	5
27	تقوم المؤسسة بتحليل متطلبات الزبائن والحرص على اهتمامهم برهانات الاستدامة.	1	2	3	4	5
28	تساهم المؤسسة في التعرف على تطلعات العمال من خلال الاستقصاءات خاصة في المجالات البيئية وظروف العمل والصحة والسلامة المهنية.	1	2	3	4	5
29	تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال مما يجعل منهم طرفا فاعلا في السعي إلى تحقيق أهداف الاستدامة.	1	2	3	4	5
30	يتم الاعتماد على نظم الإدارة المندمجة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية في المؤسسة من أجل ترجمة رغبة المساهمين في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.	1	2	3	4	5
31	تساعد أنظمة الإدارة المندمجة المؤسسة على وجود توافق بين رؤية الإدارة ورؤية المساهمين فيما يتعلق بمفهوم الاستدامة.	1	2	3	4	5
32	تساهم المؤسسة في انتهاج مبادرات مع الموردين من أجل العمل سويا على تصميم وتطوير منتجات يراعى فيها البعد البيئي والاجتماعي.	1	2	3	4	5
33	تسمح أنظمة الإدارة المندمجة بوضع شروط ومتطلبات اقتصادية واجتماعية وبيئية عند قيام المؤسسة بإجراء مناقصات أو تقديم طلبيات إلى الموردين.	1	2	3	4	5
34	تساعد المؤسسة الموردون على توفير مدخلات متوافقة مع المواصفات والمعايير المتعارف عليها.	1	2	3	4	5
35	يعتبر المجتمع المدني من اهتمامات إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية للمؤسسة.	1	2	3	4	5
36	تهتم المؤسسة بردود فعل الرأي العام ووسائل الإعلام ذات العلاقة بالاستدامة.	1	2	3	4	5
37	تقوم المؤسسة بربط قنوات اتصال مع الأوساط السياسية من أجل الاستعانة بهم في إدماج رهانات الاستدامة سعيا لتحقيق التوافق بين المستويات الثلاثة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسة.	1	2	3	4	5
38	تراعي المؤسسة الأثر البيئي لمنتجاتها منذ الشروع في تصميمها.	1	2	3	4	5
ثالثا: التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية)						
39	يعتبر دمج أنظمة (الجودة، البيئة والسلامة والصحة المهنية) من بين الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسة للمخاطر الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.	1	2	3	4	5
40	تحسن المؤسسة من قدرتها على استيعاب الأزمات والمخاطر التي تواجهها.	1	2	3	4	5
41	تقوم المؤسسة بتحديد والإفصاح عن المخاطر الأساسية التي تتعرض لها وذلك لزيادة القيمة السوقية للمؤسسة لصالح جميع الأطراف ذوي المصلحة.	1	2	3	4	5

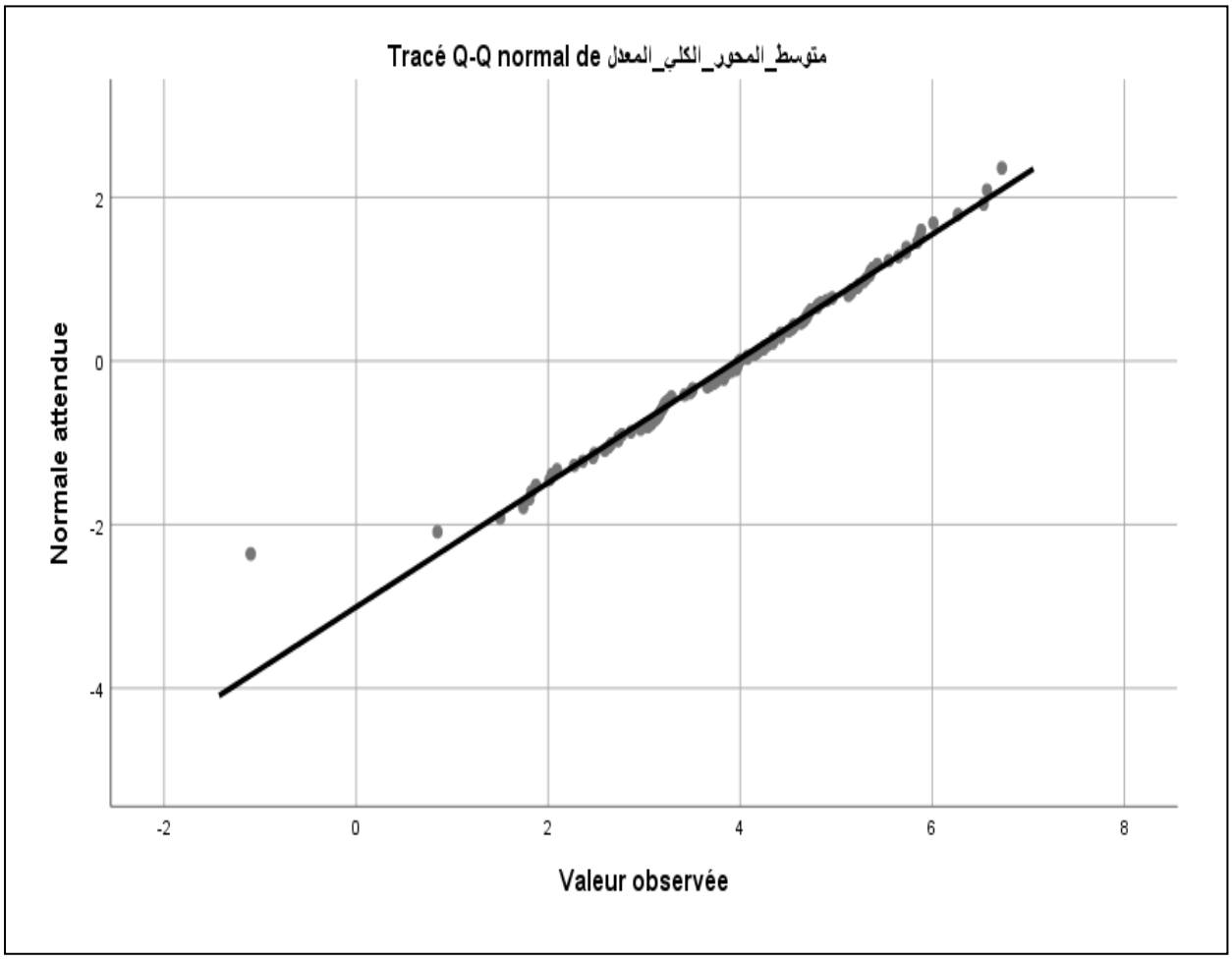
42	تعتمد المؤسسة على منطق التحسين المستمر لتسيير المخاطر (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية).	1	2	3	4	5
43	يعد نظام الإدارة المندمج (الجودة والبيئة والصحة والأمن في العمل) بمثابة آلية إنذار مبكر في مواجهة مختلف المخاطر والأزمات (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) التي تواجهها المؤسسة.	1	2	3	4	5
44	تعتمد المؤسسة على استخدام المعايير العالمية لمواجهة المشاكل المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.	1	2	3	4	5
45	تقوم المؤسسة بمتابعة آخر المستجدات والتطورات في إدارة المخاطر فيها وكيفية زيادة فاعليتها.	1	2	3	4	5
رابعا: أداة التحسين المستمر						
46	تسعى المؤسسة لتطبيق سياسة الاستدامة من خلال التحسين المستمر للنواحي البيئية والاجتماعية علاوة عن الاقتصادية لها.	1	2	3	4	5
47	مبدأ التحسين المستمر هو أفضل وسيلة تسمح للمؤسسة بالتطوير المتواصل لتحقيق الاستدامة.	1	2	3	4	5
48	إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في المؤسسة هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين.	1	2	3	4	5
49	إن منهج التحسين المستمر هو قاعدة وآلية أساسية لأسلوب عمل الاستخدام المتكامل لمواصفات الأيزو المعنية بتحقيق الاستدامة في المؤسسة.	1	2	3	4	5
50	إن أنظمة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001)، تعمل مجتمعة في المؤسسة على التحسين والتطوير المستمرين لتحقيق الاستدامة.	1	2	3	4	5

الملحق رقم (04): نتائج اختبار كولموكروف سمير نوف وحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستمارة

أولا: نتائج اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov)

Récapitulatif de traitement des observations						
	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
متوسط_المحور_الكلي	108	100,0%	0	0,0%	108	100,0%

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
متوسط_المحور_الكلي_المعدل	,053	108	,200*	,981	108	,119
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						



ثانيا: نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستمارة

01- معاملات الثبات للاستمارة ومحاورها:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,981	50

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,989	88

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	38

02- معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستمارة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	5

03- معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني من الاستمارة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	25

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	13

الملحق رقم (05): التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة الميدانية

01- التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة الميدانية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	82	75,9	75,9	75,9
	أنثى	26	24,1	24,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25	3	2,8	2,8	2,8
	26	1	,9	,9	3,7
	27	1	,9	,9	4,6
	28	8	7,4	7,4	12,0
	29	2	1,9	1,9	13,9
	30	7	6,5	6,5	20,4
	31	6	5,6	5,6	25,9
	32	8	7,4	7,4	33,3
	33	4	3,7	3,7	37,0
	34	8	7,4	7,4	44,4
	35	7	6,5	6,5	50,9
	36	4	3,7	3,7	54,6
	37	2	1,9	1,9	56,5
	38	4	3,7	3,7	60,2
	39	4	3,7	3,7	63,9
	40	4	3,7	3,7	67,6
	41	1	,9	,9	68,5
	42	3	2,8	2,8	71,3
	43	2	1,9	1,9	73,1
	44	2	1,9	1,9	75,0
	45	2	1,9	1,9	76,9
	46	6	5,6	5,6	82,4
	47	3	2,8	2,8	85,2
	48	5	4,6	4,6	89,8
	49	1	,9	,9	90,7
	50	1	,9	,9	91,7
	51	1	,9	,9	92,6
	52	3	2,8	2,8	95,4
	54	4	3,7	3,7	99,1
	55	1	,9	,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

الشهادة المتحصل عليها					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	7,4	7,4	7,4
	جامعي	100	92,6	92,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

الأقدمية بالمؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	29	26,9	26,9	26,9
	من 5 إلى 15 سنوات	53	49,1	49,1	75,9
	من 16 إلى 25 سنة	19	17,6	17,6	93,5
	أكثر من 25 سنة	7	6,5	6,5	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير المؤسسة	5	4,6	4,6	4,6
	رئيس قسم	34	31,5	31,5	36,1
	رئيس مصلحة	29	26,9	26,9	63,0
	إداري	40	37,0	37,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

02- التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بخصائص المؤسسات محل الدراسة الميدانية:

طبيعة النشاط					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إنتاجي/ صناعي	61	56,5	56,5	56,5
	خدمي	24	22,2	22,2	78,7
	تجاري	6	5,6	5,6	84,3
	بناء وأشغال عمومية	17	15,7	15,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

طبيعة الملكية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامة	70	64,8	64,8	64,8
	خاصة	26	24,1	24,1	88,9
	مختلطة	12	11,1	11,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

عدد العمال في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 50 إلى 250 عامل	18	16,7	16,7	16,7
	أكثر من 250 عامل	90	83,3	83,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

نطاق السوق					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محلي فقط	23	21,3	21,3	21,3
	محلي إقليمي	62	57,4	57,4	78,7
	دولي	23	21,3	21,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): اختبار الفرضيات الفرعية

01- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
طبيعة النشاط	Intergroupes	68,667	59	1,164	,897	,656
	Intragroupes	62,250	48	1,297		
	Total	130,917	107			
طبيعة الملكية	Intergroupes	29,235	59	,496	1,100	,368
	Intragroupes	21,617	48	,450		
	Total	50,852	107			
عدد العمال في المؤسسة	Intergroupes	8,700	59	,147	1,123	,340
	Intragroupes	6,300	48	,131		
	Total	15,000	107			
نطاق السوق	Intergroupes	55,102	59	,934	,815	,774
	Intragroupes	55,000	48	1,146		
	Total	110,102	107			

02- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,836[a]	,698	,695	9,59037
a. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج				
b. Variable dépendante : م_الأداء_الشامل				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22558,299	1	22558,299	245,265	,000[b]
	de Student	9749,368	106	91,975		
	Total	32307,667	107			
a. Variable dépendante : م_الأداء_الشامل						
b. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج						

Coefficients[a]						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	8,986	5,594		1,606	,111
	نظام الإدارة المندمج	,562	,036	,836	15,661	,000
a. Variable dépendante : م_الأداء_الشامل						

01-02- اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,765[a]	,585	,581	4,35025
a. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج				
b. Variable dépendante : م_الأداء_الاقتصادي				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2830,727	1	2830,727	149,579	,000[b]
	de Student	2006,014	106	18,925		
	Total	4836,741	107			
a. Variable dépendante : م_الأداء_الاقتصادي						
b. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,133	2,537		1,235	,220
	نظام الإدارة المندمج	,199	,016	,765	12,230	,000
a. Variable dépendante : م_الأداء_الاقتصادي						

02-02- اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807[a]	,652	,648	3,85420
a. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج				
b. Variable dépendante : م_الأداء_الاجتماعي				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2943,793	1	2943,793	198,170	,000[b]
	de Student	1574,615	106	14,855		
	Total	4518,407	107			
a. Variable dépendante : م_الأداء_الاجتماعي						
b. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,213	2,248		1,874	,064
	نظام الإدارة المندمج	,203	,014	,807	14,077	,000
a. Variable dépendante : م_الأداء_الاجتماعي						

03-02- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,794[a]	,631	,627	3,17503
a. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج				
b. Variable dépendante : م_الأداء_البيئي				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1826,101	1	1826,101	181,146	,000[b]
	de Student	1068,566	106	10,081		
	Total	2894,667	107			
a. Variable dépendante : م_الأداء_البيئي						
b. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,639	1,852		,885	,378
	نظام الإدارة المندمج	,160	,012	,794	13,459	,000
a. Variable dépendante : م_الأداء_البيئي						

03- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Corrélations			
		نظام الإدارة المندمج	م_أصحاب_المصلحة
نظام الإدارة المندمج	Corrélation de Pearson	1	,783**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	108	108
م_أصحاب_المصلحة	Corrélation de Pearson	,783**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	108	108
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,783[a]	,613	,609	6,16165
a. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج				
b. Variable dépendante : م_أصحاب_المصلحة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6364,579	1	6364,579	167,639	,000[b]
	de Student	4024,384	106	37,966		
	Total	10388,963	107			
a. Variable dépendante : م_أصحاب_المصلحة						
b. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,587	3,594		,442	,660
	نظام الإدارة المندمج	,299	,023	,783	12,948	,000
a. Variable dépendante : م_أصحاب_المصلحة						

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	21,8862	58,3056	47,4815	7,71246	108
de Student	-18,11069	18,03816	,00000	6,13279	108
Valeur prévue standard	-3,319	1,403	,000	1,000	108
Résidu standard	-2,939	2,927	,000	,995	108
a. Variable dépendante : م_أصحاب_المصلحة					

04- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,782[a]	,611	,608	3,41516
a. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج				
b. Variable dépendante : م_المخاطر_الكلية				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1945,354	1	1945,354	166,792	,000[b]
	de Student	1236,313	106	11,663		
	Total	3181,667	107			
a. Variable dépendante : م_المخاطر_الكلية						
b. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج						

Coefficients[a]						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,349	1,992		,677	,500
	نظام الإدارة المندمج	,165	,013	,782	12,915	,000
a. Variable dépendante : م_المخاطر_الكلية						

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	12,5716	32,7064	26,7222	4,26390	108
de Student	-9,27966	8,72034	,00000	3,39917	108
Valeur prévue standard	-3,319	1,403	,000	1,000	108
Résidu standard	-2,717	2,553	,000	,995	108
a. Variable dépendante : م_المخاطر_الكلية					

05- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

Corrélations			
		نظام الإدارة المندمج	م_أداة_التحسين_المستمر
نظام الإدارة المندمج	Corrélation de Pearson	1	,722**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	108	108
م_أداة_التحسين_المستمر	Corrélation de Pearson	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	108	108
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,722[a]	,521	,516	2,74835
a. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج				
b. Variable dépendante : م_أداة_التحسين_المستمر				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	870,251	1	870,251	115,212	,000[b]
	de Student	800,666	106	7,553		
	Total	1670,917	107			
a. Variable dépendante : م_أداة_التحسين_المستمر						
b. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,557	1,603		2,219	,029
	نظام الإدارة المندمج	,110	,010	,722	10,734	,000
a. Variable dépendante : م_أداة_التحسين_المستمر						

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	11,0633	24,5303	20,5278	2,85187	108
de Student	-6,69292	6,54092	,00000	2,73548	108
Valeur prévue standard	-3,319	1,403	,000	1,000	108
Résidu standard	-2,435	2,380	,000	,995	108
a. Variable dépendante : م_أداة_التحسين_المستمر					

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,733[a]	,537	,504	2,78241
a. Prédicteurs : (Constante), م_إجراءات_التحسين_المستمر, م_القيادة_الالتزام, م_التدقيق_الداخلي, م_مراجعة_الإدارة, م_المعلومات_الموثقة, م_سياسة_نظام_الإدارة, م_التخطيط				
b. Variable dépendante : م_أداة_التحسين_المستمر				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	896,737	7	128,105	16,547	,000[b]
	de Student	774,180	100	7,742		
	Total	1670,917	107			
a. Variable dépendante : م_أداة_التحسين_المستمر						
b. Prédicteurs : (Constante), م_إجراءات_التحسين_المستمر, م_القيادة_الالتزام, م_التدقيق_الداخلي, م_مراجعة_الإدارة, م_المعلومات_الموثقة, م_سياسة_نظام_الإدارة, م_التخطيط						

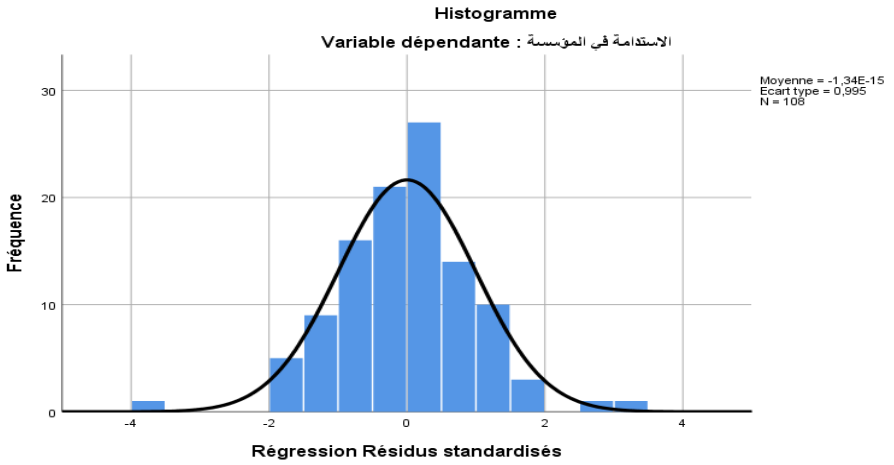
الملحق رقم (07): اختبار الفرضية الرئيسية

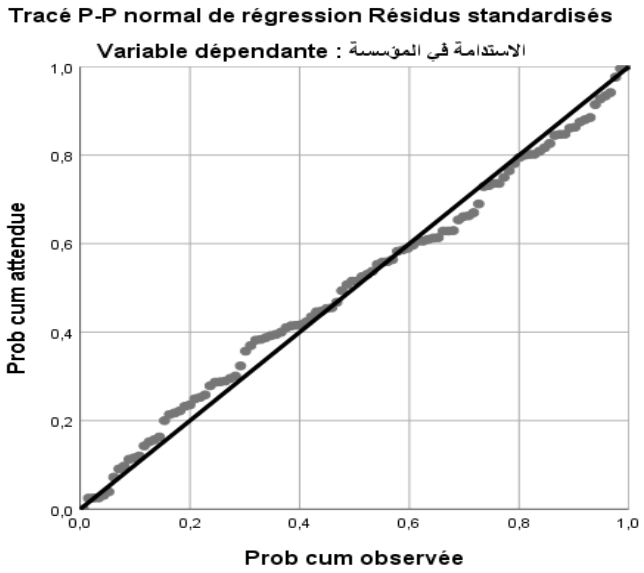
Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,850[a]	,722	,720	18,27655
a. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج				
b. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة				

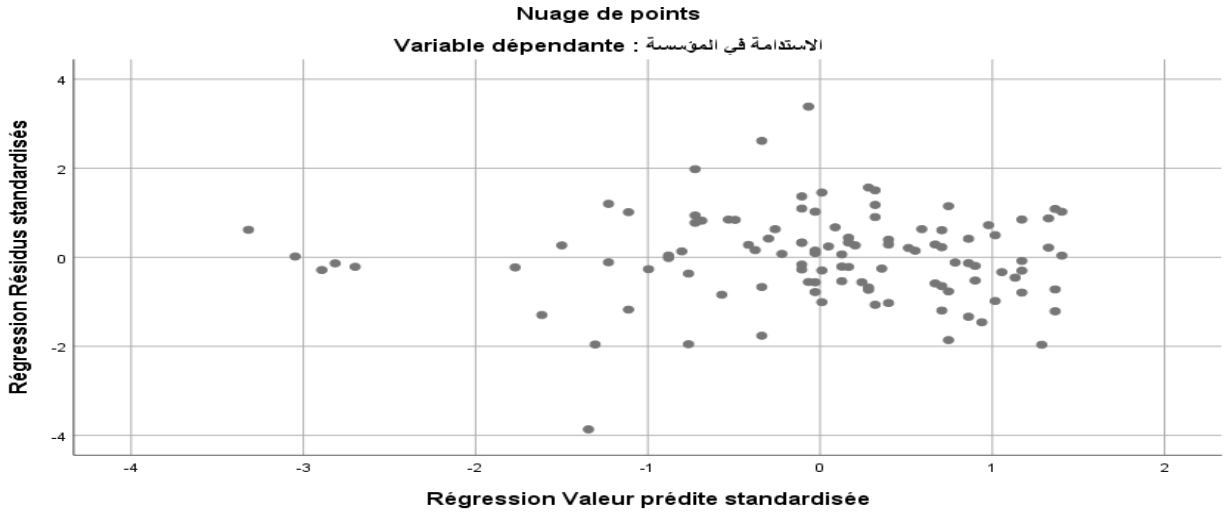
ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	92160,021	1	92160,021	275,902	,000[b]
	de Student	35407,414	106	334,032		
	Total	127567,435	107			
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), نظام الإدارة المندمج						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	15,479	10,660		1,452	,149
	نظام الإدارة المندمج	1,136	,068	,850	16,610	,000
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						

Statistiques des résidus[a]					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	92,7232	231,3091	190,1204	29,34806	108
de Student	-70,65664	61,85703	,00000	18,19094	108
Valeur prévue standard	-3,319	1,403	,000	1,000	108
Résidu standard	-3,866	3,385	,000	,995	108
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة					







اختبار الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,762[a]	,581	,577	22,45766
a. Prédicteurs : (Constante), م_القيادة_الالتزام				
b. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	74106,727	1	74106,727	146,936	,000[b]
	de Student	53460,708	106	504,346		
	Total	127567,435	107			
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), م_القيادة_الالتزام						

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	36,609	12,847		2,850	,005	11,138	62,080
	م_القيادة_الالتزام	5,295	,437	,762	12,122	,000	4,429	6,161
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة								

اختبار الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,758[a]	,574	,570	22,64591
a. Prédicteurs : (Constante), م_سياسة_نظام_الإدارة				
b. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	73206,666	1	73206,666	142,748	,000[b]
	de Student	54360,769	106	512,837		
	Total	127567,435	107			
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), م_سياسة_نظام_الإدارة						

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	48,305	12,068		4,003	,000	24,379	72,231
	م_سياسة_نظام_الإدارة	8,595	,719	,758	11,948	,000	7,169	10,021
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة								

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,796[a]	,633	,630	21,01180
a. Prédicteurs : (Constante), م_التخطيط				
b. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	80768,906	1	80768,906	182,944	,000[b]
	de Student	46798,529	106	441,496		
	Total	127567,435	107			
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), م_التخطيط						

Coefficients[a]								
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	36,534	11,534		3,168	,002	13,667	59,401
	م_التخطيط	5,525	,409	,796	13,526	,000	4,716	6,335
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة								

اختبار الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,793[a]	,629	,625	21,13449
a. Prédicteurs : (Constante), م_المعلومات_الموثقة				
b. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	80220,753	1	80220,753	179,599	,000[b]
	de Student	47346,682	106	446,667		
	Total	127567,435	107			
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), م_المعلومات_الموثقة						

Coefficients[a]								
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	41,021	11,310		3,627	,000	18,598	63,444
	م_المعلومات_الموثقة	7,346	,548	,793	13,401	,000	6,259	8,433
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة								

اختبار الفرضية الجزئية الخامسة للفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,793[a]	,629	,625	21,14161
a. Prédicteurs : (Constante), م_التدقيق_الداخلي				
b. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	80188,869	1	80188,869	179,406	,000[b]
	de Student	47378,566	106	446,968		
	Total	127567,435	107			
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), م_التدقيق_الداخلي						

Coefficients[a]								
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	38,447	11,505		3,342	,001	15,638	61,257
	م_التدقيق_الداخلي	7,566	,565	,793	13,394	,000	6,446	8,686
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة								

اختبار الفرضية الجزئية السادسة للفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,805[a]	,649	,645	20,56042
a. Prédicteurs : (Constante), م_مراجعة_الإدارة				
b. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	82757,976	1	82757,976	195,770	,000[b]
	de Student	44809,459	106	422,731		
	Total	127567,435	107			
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), م_مراجعة_الإدارة						

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	47,339	10,395		4,554	,000	26,731	67,948
	م_مراجعة_الإدارة	7,196	,514	,805	13,992	,000	6,176	8,215
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة								

اختبار الفرضية الجزئية السابعة للفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles[b]				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,784[a]	,614	,610	21,55164
a. Prédicteurs : (Constante), م_إجراءات_التحسين_المستمر				
b. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	78333,269	1	78333,269	168,650	,000[b]
	de Student	49234,166	106	464,473		
	Total	127567,435	107			
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة						
b. Prédicteurs : (Constante), م_إجراءات_التحسين_المستمر						

Coefficients[a]								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	45,528	11,326		4,020	,000	23,074	67,982
	م_إجراءات_التحسين_المستمر	7,134	,549	,784	12,987	,000	6,045	8,223
a. Variable dépendante : الاستدامة في المؤسسة								

الملحق رقم (08): قيمة (F) الجدولية

Tables

TABLE E

F critical values (continued)

Degrees of freedom in the denominator	p	Degrees of freedom in the numerator: 1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	.100	2.89	2.50	2.29	2.16	2.06	2.00	1.94	1.90	1.87
	.050	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24
	.025	5.61	4.22	3.63	3.29	3.06	2.90	2.78	2.69	2.61
	.010	7.64	5.45	4.57	4.07	3.75	3.53	3.36	3.23	3.12
	.001	13.50	8.93	7.19	6.25	5.66	5.24	4.93	4.69	4.50
29	.100	2.89	2.50	2.28	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.86
	.050	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22
	.025	5.59	4.20	3.61	3.27	3.04	2.88	2.76	2.67	2.59
	.010	7.60	5.42	4.54	4.04	3.73	3.50	3.33	3.20	3.09
	.001	13.39	8.85	7.12	6.19	5.59	5.18	4.87	4.64	4.45
30	.100	2.88	2.49	2.28	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.85
	.050	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21
	.025	5.57	4.18	3.59	3.25	3.03	2.87	2.75	2.65	2.57
	.010	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.07
	.001	13.29	8.77	7.05	6.12	5.53	5.12	4.82	4.58	4.39
40	.100	2.84	2.44	2.23	2.09	2.00	1.93	1.87	1.83	1.79
	.050	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12
	.025	5.42	4.05	3.46	3.13	2.90	2.74	2.62	2.53	2.45
	.010	7.31	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.89
	.001	12.61	8.25	6.59	5.70	5.13	4.73	4.44	4.21	4.02
50	.100	2.81	2.41	2.20	2.06	1.97	1.90	1.84	1.80	1.76
	.050	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07
	.025	5.34	3.97	3.39	3.05	2.83	2.67	2.55	2.46	2.38
	.010	7.17	5.06	4.20	3.72	3.41	3.19	3.02	2.89	2.78
	.001	12.22	7.96	6.34	5.46	4.90	4.51	4.22	4.00	3.82
60	.100	2.79	2.39	2.18	2.04	1.95	1.87	1.82	1.77	1.74
	.050	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04
	.025	5.29	3.93	3.34	3.01	2.79	2.63	2.51	2.41	2.33
	.010	7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72
	.001	11.97	7.77	6.17	5.31	4.76	4.37	4.09	3.86	3.69
100	.100	2.76	2.36	2.14	2.00	1.91	1.83	1.78	1.73	1.69
	.050	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97
	.025	5.18	3.83	3.25	2.92	2.70	2.54	2.42	2.32	2.24
	.010	6.90	4.82	3.98	3.51	3.21	2.99	2.82	2.69	2.59
	.001	11.50	7.41	5.86	5.02	4.48	4.11	3.83	3.61	3.44
200	.100	2.73	2.33	2.11	1.97	1.88	1.80	1.75	1.70	1.66
	.050	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93
	.025	5.10	3.76	3.18	2.85	2.63	2.47	2.35	2.26	2.18
	.010	6.76	4.71	3.88	3.41	3.11	2.89	2.73	2.60	2.50
	.001	11.15	7.15	5.63	4.81	4.29	3.92	3.65	3.43	3.26
1000	.100	2.71	2.31	2.09	1.95	1.85	1.78	1.72	1.68	1.64
	.050	3.85	3.00	2.61	2.38	2.22	2.11	2.02	1.95	1.89
	.025	5.04	3.70	3.13	2.80	2.58	2.42	2.30	2.20	2.13
	.010	6.66	4.63	3.80	3.34	3.04	2.82	2.66	2.53	2.43
	.001	10.89	6.96	5.46	4.65	4.14	3.78	3.51	3.30	3.13

الملحق رقم (09): قيمة (t) الجدولية

t Table

cum. prob	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1,729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

t-table.xls 7/14/2007

قائمـــــة المراجـــــــع

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أبراش إبراهيم، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق، عمان، 2009.

2. أحمد أمين لطفي السيد، **المراجعة البيئية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

3. أديجي باديرو، **الدليل الصناعي إلى أيزو 9000**، ترجمة فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

4. أسامة الدباع، أثيل عبد الجبار الجومرد، **مقدمة في الاقتصاد الكلي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

5. باتر محمد علي وردم، **العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة**، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

6. بيترا كونكل، سيلفينه جيرلاخ، فيرا فريج، ترجمة محمد عبد الهادي، **التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه**، معهد الريادة الجماعية، إنتير، 2014.

7. جوجلاس موسشيست، **مبادئ التنمية المستدامة**، ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الأولى القاهرة، 2000.

8. جودة محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

9. حسين مصطفى هلالي، **الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية**، القاهرة، 2005.

10. حميد عبد النبي الطائي، أل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأيزو (ISO)**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

11. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، **منهجية البحث العلمي**، دار إثراء، الأردن، 2008.

12. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان، ط2، 2009.

13. درمان سليمان صادق وآخرون، **التسويق المستدام: مدخل تسويقي معاصر نحو الاستدامة في القرن الحادي والعشرين**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017.

14. دوخلاس موشييت، **مبادئ التنمية المستدامة**، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2010.

15. دوناتو رومانو، **الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة**، المركز الوطني للسياسات الزراعية، دمشق، سوريا، 2003.

16. ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار مجدلاوي، عمان، 1982.

17. رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2008.

18. رمزي علي إبراهيم سلامة، **اقتصاديات التنمية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1991.

19. رمضان السيد، **حوادث الصناعة والأمن الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.

20. زكريا طاحون، **السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل**، شركة ناس للطباعة، بعابدين، 2006.

21. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، 2009.

22. زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

23. سلمان زيدان، **إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الأول، جامعة عمران، الأردن، 2010.

24. سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للطبع والتوزيع، عمان، 2004.

25. سهيل رزق دياب، **مناهج البحث العلمي**، مركز التطوير التربوي، غزة، 2003.

26. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

27. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

28. سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

29. صالح حمد العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، الطبعة الرابعة، العبيكان، الرياض، 2006.

30. صبري فارس الهيتي، **التنمية السكانية والاقتصادية في الوطن العربي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

31. صلاح محمد الحجار، **نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية**، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.

32. صلاح محمود الحجار، داليا الحميد صقر، **نظم الإدارة البيئية والتكنولوجية ISO 14001: منهجياته، تقنياته واستدامته**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.

33. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ التجارية، تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

34. عباس أبو شامة، **الأمن الصناعي**، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

35. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب الإحصاء (للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

36. عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، **البحث العلمي**، وزارة المعارف، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، المملكة العربية السعودية، سنة 1990.

37. عبد الرحيم علام، **مقدمة في نظم الإدارة البيئية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

38. عبد السلام أديب، **أبعاد التنمية المستدامة**، المندوبية السامية للتخطيط، المملكة المغربية، http://ebooks9.com، تاريخ الاطلاع: 2016/06/25.

39. عبد القادر محمد عبد القادر عطية وآخرون، **قضايا اقتصادية معاصرة**، قسم الاقتصاد آلية التجارة، نشر الجامعة الإسكندرية، 2005.

40. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **اتجاهات حديثة في التنمية**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.

41. عبد الله الصعيدي، **النمو الاقتصادي والتوازن البيئي**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002.

42. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، **التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي**، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، 2015.

43. عبد الله عطوي، **السكان والتنمية البشرية**، دار النهضة العربية، بيروت، 2004.

44. عبد المجيد الشاعر وآخرون، **الصحة والسلامة العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

45. عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، 1998.

46. عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنط، **التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها**، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006.

47. عمر بن لخضر خلفاوي، **التنمية المستدامة للمنظمات جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية**، دار الأيام، عمان، الأردن، ط1، 2016.

48. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الأفراد**، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب، سوريا، 1988.

49. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

50. عودة راشد الجيوشي، **الإسلام والتنمية المستدامة: رؤى كونية جديدة**، سلسلة التحول والابتكار، النسخة الثانية، ترجمة جمانة وليد وآخرون، مؤسسة فريديريش ايبرت، الأردن، 2012.

51. فايزة جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزغبي، **أساليب البحث العلمي**، دار حامد، عمان، 2009.

52. فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، دار الكتب للنشر، مصر، 1996.

53. فواز التميمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو9001**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

54. قادري محمد الطاهر، **التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق**، مكتبة حسن العصرية، بيروت، الطبعة الأولى، 2013.

55. قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو (2000)9001**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

56. كاظم خضير محمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الميصرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2000.

57. كلود فوسلير، بتر جيمس، ترجمة علا أحمد إصلاح، **إدارة البيئة من أجل جودة الحياة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001.

58. كميل حبيب وحازم البني، **من النمو والتنمية إلى العولمة والغات**، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2000.

59. مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.

60. مايكل ابدجمان، **الاقتصاد الكلي: النظرية والسياسة**، ترجمة محمد إبراهيم منصور، دار المريخ للنشر، الريا ض، المملكة العربية السعودية، 1999.

61. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006.

62. محفوظ جودة، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

63. محمد أحمد الدوري، **التخلف الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.

64. محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2007.

65. محمد حسين عبد العال، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو واهم التعديلات التي أدخلت عليها**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.

66. محمد خير سليم أبوزيد، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجة SPSS (version15-16)**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

67. محمد صافي يوسف، **مبدأ الاحتياط لوقوع الأضرار البيئية: دراسة في إطار القانون الدولي**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2007.

68. محمد صلاح الدين عباس، **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية أيزو 14000**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

69. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

70. محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000، ISO 14000**، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2002.

71. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

72. محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري–دراسة مقارنة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

73. محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، **إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

74. محمود عبد الفتاح رضوان، **إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق**، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.

75. محمود مهدي البياني، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS: معالجة البيانات مع اختيار شروط التحليل وتفسير النتائج**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

76. منال محمود، **التنمية والمجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2001.

77. منذر الضامن، **أساسيات البحث العلمي**، دارا لمسيرة، عمان، ط2، 2009.

78. منى علي عبد الله الزهراني، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية**، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، كتاب نشر في شبكة الألوكة،2017.

79. نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

80. نادية حمدي صالح، **الإدارة البيئية (المبادئ والممارسات)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

81. نبيل هاشم الأعرجي وآخرون، **دليل الجودة والبيئية في جامعة بابل حسب المواصفة العالمية للبيئة الأيزو 14001**، نشر جامعة بابل، 2010.

82. نجم العزاوي، عبد الله النقار، **إدارة البيئة، نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.

83. نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006.

84. ياسمين مدحت أحمد، مدحت أبو النصر، **التنمية المستدامة: مفهومها – أبعادها – مؤشراتها**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.

85. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ب- المجلات العلمية:

1. احمد بن عيشاوي، **معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية**، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 04، 2006.

2. أمال مهري، **التوجه من الإعلام البيئي إلى الاتصال المسؤول في إطار التنمية المستدامة لدى المؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 242، 19 ديسمبر 2014.

3. ايثار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي، **تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001**، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات/ معمل بابل 1، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، 2008.

4. البرمبلى هشام، **الاستدامة على الموضة**، مجلة تصميم، القاهرة، 2006.

5. بن سيدي أحمد محند أويدير، عبادة عبد العزيز، **الجودة في التشريع الجزائري والنظريات العلمية ومعايير أيزو 9000 (قراءة تحليلية)**، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2، العدد 10، مارس 2018.

6. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 06، 2008.

7. بن نامة فاطمة الزهرة، العشعاشي تابت وسيلة، **أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، المجلد 2، العدد 3، 2012.

8. بوحرود فتيحة، بن سديرة عمر، قورين سعاد، **نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية (1998-2017)**، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، المجلد 6، العدد 02، 2019.

9. بوزيداوي محمد، **الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد 03، أفريل 2015.

10. ثابت علي محمد طه، محمد أبو القاسم محمد، **نظم السلامة والصحة المهنية في المشروعات الصغيرة**، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، جامعة أسيوط، مصر، العدد 36، 2012.

11. دعاس عزالدين، **نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية (الإطار النظري)**، مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، المركز الجامعي تيسمسيلت، العدد 20، 2017.

12. دهيمي جابر، **مساهمة المواصفة القياسية ISO 14001 في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات: دراسة مقارنة بين شركتي الإسمنت SCAEK&ACC**، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد الثامن عشر، ديسمبر 2015.

13. زايد محمد، **دور الاتفاقيات الدولية في تحديد المسؤولية عن الأضرار البيئية**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، جامعة تامنراست، المجلد 09، العدد 02، 2019.

14. سعد العنزي، **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 48، 2007.

15. سهام عزي، هاجر بوشعير، **التنمية المستدامة: الإطار القانوني والمؤسساتي لحماية البيئة في الجزائر**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زبان عاشور الجلفة، المجلد 04، العدد 15، 2019.

16. شتوح وليد، **مكانة نظام الإدارة البيئية الأيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 07، العدد 02، 2014.

17. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002.

18. عابد فضلية، **أهداف التنمية المستدامة في إطار (الأجندة المحلية 21) وتحليل السلطات المحلية السورية على تحقيقها**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 4، 2008.

19. العايب عبد الرحمن، **وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف1، العدد 11، 2011.

20. عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، **إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الشلف، العدد 17، جانفي 2017.

21. عبد الله سعدون سلمان المعموري، **إنسانية العمارة العربية الإسلامية: العمارة بين متطلبات الحاجة ومثالية التنظير**، المجلة العراقية للهندسة المعمارية، العدد 22، 2011.

22. عبد الله صادق دحلان، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس 2004.

23. عبد الله عبد القادر نصير، **البيئة والتنمية المستدامة: التكامل الاستراتيجي للعمل الخيري**، أبحاث ودراسات، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، الأردن، عدد 7، 2002.

24. علوطي عاشور، **الأبعاد النفسية للصحة والسلامة المهنية لدى العامل داخل المؤسسة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 20، سبتمبر2015.

25. علي السلمي، **نماذج التميز الإداري**، مجلة إدارة العصر، مجلة علمية تصدرها المنظمة العربية للإدارة، جمهورية مصر العربية، العدد الثامن، ديسمبر 2007.

26. عماد إشوي، **الطبيعة القانونية لمبدأ الحيطة في الاتفاقيات الدولية المنظمة للبيئة**، مجلة الفقه والقانون، المملكة المغربية، رقم 2336-0615، 2012/10/26، من الموقع الالكتروني: http://www.majalah.new.ma، تاريخ الاطلاع: 2016/07/16.

27. فروحات حدة، **استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من أجل تحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة الجزائر**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2009-2010.

28. قروف صالح، يوسفي رفيق، **أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فريتال عنابة**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 11، العدد 01، الجزء 02، 2020.

29. قلوش الطيب، **دور التقييس في حماية المستهلك في التشريع الجزائري**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الشلف، العدد 18، جوان 2017.

30. كربالي بغداد، حمادي محمد، **إستراتجيات والسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر**، مجلة العلوم الإنسانية، تصدر عن بعض الأكاديميين العرب في المهجر، العدد 45، 2010.

31. كمال رزيق، **دور الدولة في حماية البيئة**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، 2007.

32. ماجدة أبو زنط، عثمان غنيم، **التنمية المستديمة إطار فكري دراسة في فلسفة**، المنارة، المجلد 12، ع1، 2006.

33. مأمون أحمد محمد النور، **التنمية المستدامة**، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العدد 361، 2011.

34. مسعودان نسمة، غروبة دليلة، **واقع الاتصال البيئي في الجزائر– المعهد الوطني للتكوينات البيئية أنموذجا**، مجلة حوليات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قالمة، العدد 18، ديسمبر 2016.

35. مطانيوس مخول، د. غانم عدنان، **نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية الاقتصادية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد02، 2009.

36. منى حلمي عباس محمد، **التداخل بين أبعاد التنمية المستدامة والفقر**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ncc.nu.edu.sa، تاريخ الاطلاع: 2017/11/11.

37. موسعي ميلود، **التنمية المستدامة**، مجلة آفاق البيئة والتنمية، مجلة إلكترونية تصدر عن مركز العمل التنموي / معا، العدد 122، 2020/02/01، https://www.maan-ctr.org/magazine/article/2524/، تاريخ الاطلاع: 2020/02/20.

38. نزار البرواري، **مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمات الصناعية العراقية**، مجلة المنصور، ع 1، بغداد، 2002.

39. نصرية قوريش، **التنمية البشرية في الجزائر وآفاقها في ظل برنامج التنمية 2010-2014**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 06، 2011.

40. هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، **القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة الشلف، المجلد3، العدد 04، 2017.

ج- الملتقيات العلمية:

1. بوفاس الشريف، رحاحلية بلال، **الالتزام بالمواصفات القياسية كإستراتيجية لحماية المستهلك حالة الجزائر**، الملتقى الوطني حول أثر التحولات الاقتصادية على المنظومة القانونية لحماية المستهلك، جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس، يوم 8 و9 ماي 2013.

2. حمزة رملي، إسماعيل زحوط، **دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة/ ZedPharme Groupe)**، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 21/20 نوفمبر 2012.

3. رحيم حسين، رشيد مناصرية، **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الأيزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

4. رقايقية فاطمة الزهراء، **مساهمة حوكمة الشركات في الحد من أثار المحاسبة الإبداعية على مصداقية القوائم الدالية– دراسة ميدانية**، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

5. زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، **الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟**، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د. مولاي الطاهر– سعيدة، 2010.

6. عائشة سلمى كيحلي، راضية كروش، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة المعلومة المحاسبية والإفصاح المحاسبي – حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية**، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر2013.

7. عبد الرحمان العايب، بقة الشريف، **إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيب وفنون الطباعة – برج بوعريريج**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

8. عبد الرحمان العايب، بقة الشريف، **التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة إلى الوضع الراهن للجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف 1، 07-08 أفريل 2008.

9. عثمان حسن عثمان، **دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية**، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 08/07 أفريل 2008.

10. عماري عمار، **إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها**، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف 1، 07-08 أفريل 2008.

11. محسن محمد إبراهيم، **العمارة المستدامة**، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر هندسة القاهرة الأول، العمارة والعمران في إطار التنمية، 2004، www.repository.ksu.edu.sa، تاريخ الاطلاع: 2016/06/21.

12. محمد حمزة بن قرينة، حدة فروحات، **تقييم دور المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية في الجزائر**، الملتقى الدولي سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 2012.

13. محمد زرقون، جميلة العمري، **دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات**، مؤتمر دولي حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.

14. محمد سعد البنا، **التحول إلى نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق المواصفة الدولية 45001:2018 ISO**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني للسلامة والصحة المهنية، وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، 28 – 29 أفريل 2018.

15. محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، مؤتمر دولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، ديسمبر 2012.

د- الرسائل الأكاديمية والأطروحات:

1. أحمد محمود حبيب البوتي، **أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري**، دبلوم عالي إدارة أعمال، هيئة المعاهد التقنية أربيل، المعهد التقني، العمادية، www.nazaha.iq/conf7/conf7-soci5.pdf، تاريخ الاطلاع: 2017/11/01.

2. إيهاب محمود عقبة، **البعد البيئي للتنمية العمرانية المتواصلة**، أطروحة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998.

3. بناني فتيحة، **السياسة النقدية والنمو الاقتصادي –دراسة نظرية**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008 -2009.

4. حسونة عبد الغني، **الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه علوم في الحقوق، جامعة محـــمد خيـضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الـــسياسية، 2013/2012.

5. سالمي رشيد، **أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

6. عبد الرحمان العايب، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، سطيف 1، 2011/2010.

7. فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، رسالة ماجستير غ م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2011.

8. مجد عمر حافظ ادريخ، **استراتيجيات وسياسات التخطيط المستدام والمتكامل لاستخدامات الأراضي والمواصلات في مدينة نابلس**، رسالة ماجستير، قسم التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الهندسة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005.

9. مريم قطوش، **برنامج التأهيل الوظائفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة**، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، سطيف، 2010/2009.

10. مشري محمد الناصر، **دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة**، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، سطيف1، 2011/2008.

11. وعيل ميلود، **المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها– حالة: الجزائر، مصر والسعودية، دراسة مقارنة خلال الفترة 2010/1990**، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.

ه- التقارير والجرائد:

1. الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة بالتعاون مع مكتبة الإسكندرية، **تقرير الحوار حول مستقبل الاستدامة في العالم العربي**، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2008.

2. أحمد بشارة، **التنمية المستدامة (مفهومها، أبعادها، مؤشراتها)**، جريدة مصر العربية، 29 أكتوبر2015.

3. أسيا آل الشيخ، **مؤشرات الاستدامة (2)**، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، الخميس 6 نوفمبر 2014.

4. سعد محمد السياري، **مفهوم الحوكمة .. أصحاب المصلحة**، صحيفة مال الاقتصادية، نشر شركة سهيل الدولية، السعودية، 01 جانفي 2019.

5. سليمان.ر، **تجهيزات الحماية الفردية التزام للمستخدمين وحق العمال**، حملة إعلامية تحسيسيه للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية من تنظيم (كناس) عنابة، جريدة الشرق الجزائري، آخر ساعة، 05 ماي 2018.

6. عامر بن محمد الحسيني، **المبادرة العالمية للتقارير (GRI)**، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، الأربعاء 14 نوفمبر 2018.

7. عبد الرحمن بوقادوم، **المدير العام للوكالة الوطنية للتغيرات المناخية للنصر**، جريدة النصر الجزائرية، 29 سبتمبر 2018.

8. عبد الله الردادي، **مفهوم الاستدامة**، الشرق الأوسط، جريدة العرب الدولية، نشر الشركة السعودية البريطانية للأبحاث والتسويق، السعودية، العدد 14979، 02 ديسمبر 2019.

9. عبد الله بن عبد الرحمن الربدي، **الاستدامة الثلاثية**، مقالات اقتصادية، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، الشركة السعودية للأبحاث والنشر، السعودية، الأربعاء 21 فيفري 2018.

10. محمد خياط، **ورشة عمل إقليمية في الجزائر بشأن السلامة والصحة المهنيتين**، جريدة (sudhorizons)، 19 سبتمبر 2017.

و- الوثائق الرسمية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 08، 1985.

2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، 1988.

3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 05، 1990.

4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 1990.

5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، 1993.

6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، 1998.

7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، 2001.

8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 2002.

9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 22، 2002.

10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 23، 2002.

11. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 2002.

12. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، 2002.

13. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، 2002.

14. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، 2003.

15. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 81، 2004.

16. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 67، 2005.

17. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 01، 2006.

18. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 57، 2007.

19. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 2009.

20. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، 2014.

ز- المواقع الإلكترونية:

1. أحمد بشارة، **التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتها**، http://www.masralarabia.com، تاريخ الاطلاع: 2016/09/17.

2. احمد عبد العظيم، **ما هو نظام إدارة الجودة QMS حسب مواصفات ومعايير ISO 9001**، مقال منشور بموقع عقل المهندس، 2017، https://engineermind.com/، تاريخ الاطلاع: 2018/02/25.

3. الأمم المتحدة، المفوضية السامية لحقوق الإنسان، **حقوق الإنسان وخطة التنمية المستدامة لعام 2030**، http://www.ohchr.org/AR/Issues/MDG/Pages/MDGPost2015Agenda.aspx، تاريخ الاطلاع: 2016/06/23.

4. الأمم المتحدة، **أهداف التنمية المستدامة**، http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/، تاريخ الاطلاع: 2016/06/20.

5. الأمم المتحدة، **جدول أعمال القرن 21 (1992)**، من موقع أريج، معلومات أساسية، 2006، http://bethlehem21.arij.org/ar/agenda21.php، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

6. إيهاب بركات، **شرح مبسط وسريع للمواصفة ISO 45001**، أكاديمية الجودة، 2018، https://www.qualityacademy.org/blogA9-iso-45001-2018، تاريخ الاطلاع: 2018/10/25.

7. الإتحاد العربي للتنمية المستدامة والبيئة، **أبعاد التنمية المستدامة**، http://www.ausde.org، تاريخ الاطلاع: 2016/06/28.

8. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **الأهداف لتحويل عالمنا 17**، https://www.unglobalcompact.org، تاريخ الاطلاع: 2016/06/24.

9. بوابة التنمية البرلمانية، **أهداف التنمية المستدامة (SDGs) أجندة لما بعد العام 2015**، http://www.agora-parl.org، تاريخ الاطلاع: 2016/06/24.

10. جلال خشيب، **النمو الاقتصادي مفاهيم ونظريات**، شبكة الألوكة، 2014، مقالة متاحة على الموقع: www.alukah.net/culture/0/78001، تاريخ الاطلاع: 2016/06/13.

11. حسان فروح، **نظام إدارة السلامة والصحة المهنية**، دورة تدريبية بشركة توف سود ميدل إيست، السعودية، الرياض، TÜV SÜD Middle East L.L.C، https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-files/slamah.pdf، تاريخ الاطلاع: 2017/11/28.

12. ربيع الزواوي، **فوائد تطبيق نظام الجودة أيزو 9001**، عن طريق ISOTEC نشر في 2015/12/03 في مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.iso-tec.com، تاريخ الاطلاع: 2018/02/22.

13. ربيع الزواوي، **نظام إدارة الجودة أيزو 9001: 2008**، مقالات في أنظمة الإدارة عن طريق ISOTEC نشر في 2015/12/03، http://www.iso-tec.com، تاريخ الاطلاع:2018/02/24.

14. ربيع الزواوي، **نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS 18001**، مقال منشور على ISOTEC في 2015/12/07، مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.iso-tec.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/01.

15. ربيع الزواوي، **نظام إدارة السلامة والصحة المهنية أيزو 45001**، عن طريق ISOTEC نشر في 2018/04/22 في مقالات في أنظمة الإدارة، http://www.iso-tec.com، تاريخ الإطلاع: 2018/10/25.

16. زينب فتحي أبو العلا، **السيطرة على المخاطر ..مفتاح نجاح الشركات**، مقال منشور في الجانب الاقتصادي، 22-3-2015، موقـــع مؤسســـة الأهـــرام، http://ik.ahram.org.eg/News/3528.aspx، تاريـــخ الاطـــلاع: 2018/07/17.

17. سامر إبراهيم المفلح، **خارج إطار المؤشرات المالية والانتقال إلى فكر الاستدامة**، مقال منشور على موقع عمون الإخبارية، بتاريخ 27 فيفري 2019، https://www.ammonnews.net/article/440193، تاريخ الإطلاع: 2019/05/12.

18. سيرين شيخ روحة، **هيئة التنمية المستدامة وحقوق الأجيال القادمة**، تونس، 21 أكتوبر 2016، https://tn.boell.org/fr/node/655، تاريخ الإطلاع: 2020/05/14.

19. شبكة العربية للتمييز والاستدامة، **التنمية المستدامة مفهوم تعريف وأبعاد ومكونات**، https://sustainability-excellence.com، تاريخ الاطلاع: 2020/05/07.

20. شبكة قوانين الشرق، https://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/Articles، تاريخ الاطلاع: 2019/07/05.

21. شركة أدميرال ماركت، **دليل تداول مؤشر الداو جونز الأمريكي**، مقال منشور على موقع شركة AdmiralMarkets للتـــــــــــــــداول، https://admiralmarkets.com/ar/education/articles/trading-instruments/dow-jones-30، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

22. شين ولوه يوان جيون وشيوي شياو يان، **الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية**، http://www.chinatoday.com.cn/Arabic/2006n/0609/p50.htm، تاريخ الاطلاع: 2017/02/29.

23. عارف سمان، **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**، مدونة صالح محمد القرا للعلوم المالية والإدارية، https://sqarra.wordpress.com/mang1/، تاريخ الاطلاع: 2018/02/19.

24. عدنان سلطان، **إدارة أنظمة الأمن والسلامة المهنية**، مقال منشور على بوابة كنانة أونلاين، شبكات المعرفة المجتمعية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، http://kenanaonline.com/users/DrAdnanSultan/posts/95109، تاريخ الاطلاع: 2017/11/27.

25. علاء الحاج، **ISO 9000 & ISO 9001 تفاصيل المواصفتين ونبذة تاريخية عن تطورها**، المدونة العربية لخدمات أنظمة الجودة المتكاملة، https://iso-iqms.blogspot.com/2016/06/iso-9000-iso-9001_13.html، تاريخ الاطلاع: 2018/02/25.

26. عمـــادة التطـــوير والجـــودة، **نظـــام إدارة الجـــودة (ISO)**، جامعـــة الملـــك ســـعود، 2018، https://dqd.ksu.edu.sa/ar/node/1140، تاريخ الاطلاع: 2018/02/11.

27. عيـــد اللـــزيم أحمـــد، **ترجمـــة المواصـــفة الدوليـــة الأيـــزو 9001 إصـــدار 2015**، http://www.academia.edu/29708046، تاريخ الاطلاع: 2018/02/25.

28. غدير خالد، **مفهوم الصحة المهنية**، مقال منشور على موضوع كوم 2017، http://mawdoo3.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/28.

29. فـــايف ســـتازر للاستشـــارات الإداريـــة، استشـــارات الأعمـــال (أيـــزو)، http://www.demo-ad.com/demo/fsmqc/index.php/ar/iso.html، تاريخ الاطلاع: 2018/10/27.

30. قـــوانين الصـــحة والأمـــن، وزارة العمـــل والتشـــغيل والضـــمان الاجتمـــاعي، http://oprebatph.org.dz/index.php/ar/documents-a-telecharger-ar، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04.

31. لينا مطاوع عبد الرحيم، **أهداف التنمية المستدامة**، الموسوعة الالكترونية وزي وزي، الأردن، تاريخ النشر: 13 أفريل 2017، http://weziwezi.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/11.

32. محمد الشيخ بن راشد آل مكتوم، **الطريق نحو مستقبل أفضل يبدأ من المدرسة**، طفلك في القلب وعائلتك في العقـل، بـدايات، شـركة معنيـة بتطـوير مشـاريع رعايـة الأطفـال في الإمـارات العربيـة المتحـدة، 2012، http://www.bidayaat.com/ar، تاريخ الاطلاع: 2016/11/19.

33. محمد خطاب، **أصحاب المصالح – مفهوم، أنواع، التعارض بينهم، وقياس رضاهم**، مقال منشور على موقع أسود البيزنس، 2018/20/03، https://www.business4lions.com، تاريخ الاطلاع: 2020/05/23.

34. مركـز أنبـاء الأمـم المتحـدة، أمـين عـام الأمـم المتحـدة يـدعو إلى التنميـة المسـتدامة القائمـة علـى الكرامـة، http://www.un.org/arabic/news/story.asp، تاريخ الاطلاع: 2016/06/20.

35. مقـدم وهيبـة، **منظومـة الإدارة البيئيـة في المنشـآت الاقتصـادية**، التنميـة البيئيـة، بـوابات كنانـة أونلايـن، http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159110، تاريخ الاطلاع: 2018/02/04.

36. منـال ماجـد، **مفهـوم الاسـتدامة: مـا هـو تعريـف الاسـتدامة بيئيًـا ؟**، موقـع تسـعة بيئـة، https://www.ts3a.com/bi2a، تاريخ الاطلاع: 2016/10/15.

37. منظمـة التعـاون والتنميـة الاقتصـادية، علـى الموقـع الالكـتروني: www.OECD.org //:http، تاريخ الاطـلاع: 2016/02/10.

38. مواصفة نظام إدارة الجودة الدولية (International Standard for QMS، ISO 9001:2015)، ترجمة د. أسامه سيد عبد الحميد سليمان، من الموقع الإلكتروني: eng.utq.edu.iq/images/jaf/ISO-9001---2015-English---Arabic.pdf، تاريخ الاطلاع: 2018/02/16.

39. موسوعة الخليج، **نظام إدارة الجودة ISO 9001**، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي، الرياض – المملكة العربية السعودية، من الموقع الإلكتروني: www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-9001، تاريخ الاطلاع: 2018/02/10.

40. موسوعة الخليج، **نظام إدارة الصحة الوظيفية والسلامة OHSAS 18001**، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي، الرياض – السعودية، من الموقع الإلكتروني: www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/ohsas-18001، تاريخ الاطلاع: 2017/11/10.

41. موسوعة الخليج، **نظام الإدارة البيئية ISO 14001**، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي، الرياض المملكة العربية السعودية، من الموقع الإلكتروني: www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001، تاريخ الاطلاع: 2018/02/10.

42. موقع المديرية الجهوية للتجارة الإلكتروني بالجزائر، http://www.drcalger.dz/index.php/2011-05-06-15-24-، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04.

43. موقع جريدة الصوت الآخر الإلكتروني، **الجزائر تستكمل الإطار القانوني لحماية مواردها البيولوجية والجينية أواخر 2020**، 26 جانفي 2020، https://www.assawt.net/2020/01/، تاريخ الإطلاع: 2020/06/30.

44. موقع مديرية التجارة الإلكتروني لولاية بسكرة، http://www.dcwbiskra.dz/fr/index.php/entreeespaceconsom?id=181، تاريخ الإطلاع: 2019/07/04.

45. موقع مديرية الصناعة والمناجم الإلكتروني لولاية مسيلة، http://dim-msila.dz/?p=1، تاريخ الإطلاع: 2019/07/04.

46. موقع مؤسسة (QCM ALGERIE) الإلكتروني، http://www.qcm-algerie.net/، تاريخ الاطلاع: 2019/08/06.

47. موقع وزارة الصناعة والمناجم الإلكتروني، http://www.mdipi.gov.dz/، تاريخ الإطلاع: 2019/07/05.

48. موقع وزارة العمل، التشغيل والضمان الاجتماعي الإلكتروني، https://www.mtess.gov.dz/ar، تاريخ الاطلاع: 2019/07/04.

49. نشرة مفاوضات من أجل الأرض، **ملخص الاجتماع التحضيري العربي الإقليمي لمؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (مؤتمر ريو + 20)**، 16-17 أكتوبر 2011، خدمة إخبارية عن المفاوضات المعنية بالبيئة والتنمية، نشر المعهد الدولي للتنمية المستدامة، المجلد 27، العدد الثامن، الأربعاء 19 أكتوبر 2011، https://enb.iisd.org/download/pdf/enb2708a.pdf، تاريخ الاطلاع: 2020/05/14.

50. هبة كامل، **تعريف أخلاقيات العمل**، موضوع كوم 2017، http://mawdoo3.com، تاريخ الاطلاع: 2017/11/01.

51. هيام حايك، **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات – الجزء الثاني**، مقالة منشورة يوم: 2017/01/08، على موقع مدونة أكاديمية النسيج، http://blog.naseej.com/، تاريخ الاطلاع: 2018/02/24.

52. هيثم القيم، **نظام إدارة الجودة ... شهادة الأيزو ... وأثره في الأداء الاقتصادي**، مجلة الحوار المتمدن، 2014، من الموقع الالكتروني: www.ahewar.org/debat/show.art، تاريخ الاطلاع: 2018/02/12.

53. هيثم محمد عبد الحميد عبد الغني، **علوم الجودة الشاملة والأيزو**، من الموقع الإلكتروني: www.raso2620.yoo7.com/forum، تاريخ الاطلاع: 2017/11/12.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

1. Alain Jounot, **RSE et développement durable**. Afnor édition, France, 2010.

2. Alexandre Nshue M. Mokime, **Modèles de croissance économique**, Version préliminaire, Kinshasa, Juillet 2012.

3. André BOYER, **l'impossible éthique des entreprises**, éditions d'organisation, 2002.

4. Aras G. & Crowther D, **A handbook of corporate governance and social responsibility**, Gower applied Research, Uk, 2010.

5. Bernard Froman, Jean-Marc Gey, Fabrice Bonnifet, **Qualité- Sécurité- Environnement, Construire un système de management intégré**, AFNOR éditions, Paris, France, 2002/2009.

6. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, **The Stakeholder Theory**, Stakeholder Theory of the MNC, December 2006.

7. Claude Yves Bernard, **le management par la Qualité total: l'excellence en efficacité et en efficience opérationnellement**, édition AFNOR, Paris, 2000.

8. Collectif, **Qualité, Sécurité Environnement: Construire un système de management intégré**, AFNOR, 2002.

9. Commission des communautés européennes, **livret vert**, promouvoir le cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 2001.

10. Cook Mark & Farquharson Corri, **Business Economics: Strategy and Applications**, Pitman Publishing, London, 1998.

11. Coprinne Gendron, **Vous avez dit développement durable?**, presses international polytechnique, canada, Deuxième édition, 2007.

12. Corinne Gendron, **La Gestion environnemental et la norme ISO 14001**, les presses de l'université de Montréal, Canada, 2004.
13. D. Wolff et F. Mauléon, **Le management durable l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**, Lavoisier, Paris, 2008.
14. Daniel C. Esty, Andrew S. Winston, **green to gold**, Yal university press, 2006.
15. Daniel Duret, Maurice pillet, **Qualité en production: de ISO 9000 à Six sigma**, 2 eme édition, édition d'organisation, Paris 2002.
16. David Hoyle, **Quality management essentials**, Elsevier Limited, Oxford, 2007.
17. développement durable et Enterprise: **un défie pour les managers**, édition ORSE, 2003.
18. Diamond Graig P, **Environmental Management System Demonstration Project**, Nsf, Michigan, USA, 1996.
19. Didier STEPHANY, **développement durable et performance de l'entreprise – bâtir le développement durable**, éditions Liaisons, 2003.
20. Eddy Bauraing, Jacques Nicolas, Marianne von Frenckell, **Mise en place d'un système de management environnemental**, Fondation Universitaire Luxembourgeoise, December 2000.
21. Fabienne GURRRA, **Pilotage Stratégique de l'Entreprise**, le Rôle du Tableau de Bord Prospectif, Edition de Boeck, Paris.
22. Florence Emanuelli, Eva Pulcinelli, Johan Péan, **2éme Baromètre de la fonction développement durable des entreprises de SBF 120**, l'IAE Gustave Eiffel, Université Paris 12, France, 2010.
23. Florence Gillet-Goinard, **Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement De la qualité au QSE**, Groupe Eyrolles, Éditions d'organisation, Paris, 2006.
24. Gallagher R, Darnall N & Andrews N.L, **International Standards for on Environmental Management System: A Future Promise for Environmental Policy**, University of North Carolina, Chapel Hill, 1999.
25. Harrington H, James and Knight Alan, **ISO 14000 Implementation**, McGraw-Hill, USA, 1999.
26. Hassan Zaoual, **DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES**, Économie sociale, environnement & innovations, Le HARMATTAN, 2008.
27. J- M. Juran, **Gestion de la Qualité**, ed AFNOR, Paris, 1983.
28. J.M. Juran, Frank M. Gryna, **Quality Planning and Analysis**, Mc Graw-Hill Nez York, 1983.
29. Jaques Segot et Christophe Gasquet, **Assurer le passage à la norme ISO 9001**, version 2000, édition AFNOR, Paris, 2003.
30. Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la Contribution de l'Entreprise au Développement Durable**, Association Française des Entreprises pour l'Environnement, EPE, France, 2005.
31. Jean-Supize, **le management de la performance durable**, édition d'organisation, France, 2007.
32. J-L Multon, J-F Arthuad et A-S Soroste, **la Qualité des produits alimentaire: politique, incitation, Gestion et contrôle**, collection science technique Agro_alimentaire, sequal, technique documentation, la voisier, 1994.
33. Karen Delchet, **Développement durable: l'intégrer pour réussir 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, Paris, 2007.

34. Ken Whitelaw, **ISO 14001 Environmental Systems Handbook**, Second Edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.

35. Michael e. porter, **competitive strategiy techniques for analyzing industries an competitors**, the free press, 1985.

36. Michel Jonquière, **Le Manuel Du Management Environnemental**, tome 1, société alpine de publications, Paris, 2007.

37. Michel Jonquières, **Réussir les audits Qualité et Environnement la norme NF EN ISO 19011**, AFNOR, Paris, 2003.

38. Mireille Chroleu Assouline, **Les stratégies de développement durable des enterprises**, CNDP, Paris, 2006.

39. Nicholas P. Cheremisinoff, Motasem B. Haddadin, Beyond Compliance, **The Refinery Manager's Guide to ISO 14001 Implementation**, Gulf Publishing Company, Houston, USA, 2006.

40. Octave GELINIER et autres, **développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable**, ESF Editions, France, 2005.

41. OECD, **Développement durable: Les grandes questions**، ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, OECD ILIBRARY, 2001.

42. P.W.Van Valock, **Ethics of Management**, in H.B.Maynard(Editor) Handbook of Business Administration, McGraw – HillBook Co. N.Y.. Part I, 1967.

43. Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, 3édition Presses Polytechniques et Universitaire Romandes, Paris, 2007.

44. Peter Hewitt , Philippe Aghion, **Endogenous growth Theory**, Massachusetts Institute of technology, third printing, 1999.

45. Ph. KOTLER & B. DEBOIS, **Marketing Management**, 10ème édition, Public Union, Paris, 2000.

46. Philipp Weiß and Jörg Bentlage, **Environmental management systems and certification**, The Baltic University Press, 2006.

47. Philippe Détrie, **l'entreprise durable**, Dunod, Paris, 2005.

48. R. Edward Freeman, **Strategic management: A stakeholders approach**, Cambridge university press, 1984.

49. Solange Faucher, **système intégré de management (QSE)**, Afnor, France, 2006.

50. Sophie Liger-Tessier et autre, **Entreprises et développement durable: Suivez le guide !**, MEDEF – Vademecum, Paris, 2006.

51. Tomoyo Matsui, **Corporate Governance and closey –held Companies in Japan**, in Corporate Governance in 21st Century , PEFC, USA , 2008.

52. Vincent lacolare, François lorek, **Intégrer le système de management de l'entreprise**, afnor éditions, 2011.

53. Visser w et al, **The A to Z of corporate social responsibility**, Ed. Wiley, 2010.

54. Xavier Michel et Patrice cavaillé, **Management des risques pour un développement durable**, Dunod, Paris, 2009.

55. Yveline Nicolas, Haut conseil de la coopération internationale, **développement durable et solidarité internationale : enjeux, bonnes pratiques, propositions pour un développement durable du sud et du nord**, Adéquations, Paris, France, juin 2006.

56. Yvon Mougin, **les nouvelles pratiques de l'audite de management QSEDD**, Edition AFNOR, Paris, 2008.

ب- المجلات العلمية:

1. A. ADJTOUTAH, **Qualité, Sécurité, Environnement Système de Management Intégré Stratégies et méthodologies**, Info CETIM, N 14, Décembre 2008.

2. A. TALBI ET AUTRE, **Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines**, QUALITA2013, Compiègne, France, Mar 2013.

3. Agota Giedrė Raišienė, **Advantages And Limitations Of Integrated Management System: The Theoretical Viewpoint**, Social Technologies, Vol 01, No1, 2011.

4. Alan Griffith, **Integrated Management Systems for Enhancing Project Quality**, Safety and Environment, International Journal of Construction Management, vol 2, N 1, 2002.

5. ANDREW M. PETTIGRE, **Context and action in the transformation of the firm**, Journal of Management Studies, Vol 24, No.6, 1987.

6. Astrid Mullenbach-Servayre, **L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises**, La Revue des Sciences de Gestion, Université Paris II Panthéon-Assas, Vol 1,N 223, janvier-février 2007.

7. Badr Dakkak, Youness Chater, Mephtaha Guennoun, Abdennebi Talbi, **Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines**, QUALITA2013, Compiègne, France, Mar 2013.

8. Bahmed.L, Djebabra.M et Abibsi.A, **Démarche d'integration du concept Qualité-Sécurité-Environnement aux systemes d'alimentation en eau potable**, Larhyss Journal, ISSN 1112-3680, N 03, Juin 2004.

9. Baigalmaa, Puntsay, **Contest For Young Standardizers in Developing Countries and Economics in Transition**, Journal of ISO Bulletin, Vol 33, No 12, December, 2002.

10. BRODHAG Christian, GONDRAN Natacha, DELCHET Karen, **Du concept à la mise en œuvre du développement durable: théorie et pratique autour de guide SD 21000**, Vertigo, Vol 5, N 2, Novembre 2004.

11. Charefeddine MOUMEN, Mohamed KNOUCH, **An Overview of The Methods for The Integration of Management Systems with Examples for International Companies**, Strategy and Development Review, Vol 08, N 15, 2018.

12. Chaudhuri A. K, Acharya U. H, **Measuring effectiveness and suitability of a Quality system**, Total Quality Management, Vol 11, N 02, 2000.

13. David A Lubin, Daniel C Esty, **The Sustainability Imperative**, Harvard Business Review, May 2010.

14. david L reed, R. Edward Freeman, **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**, California Management Review, the regents of the university of California, Vol 27, N 3, 1983.

15. Eric PERSAIS, **les rapports sociétaux: enjeux et limites**, Revue Française de Gestion, Paris, France, N 152, September – Octobre, 2004.

16. Ferreira Rebelo and al, **A Methodology to develop the integration of the environmental management system with other standardized management systems**, Computational Water, Energy, and Environmental Engineering, Vol.03, N.04, 2014.

17. Gérard CHARREAUX, **Vers une théorie de gouvernance d'entreprise**, l'Université de Bourgogne, France, 1996.

18. I.A. Beckmerhagen et al, **Integration of management systems: Focus on safty in nuclear industry**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, N 2, 2003.

19. Ian Dalling, **Integrated Management System Definition and Structuring Guidance**, Prepared by the Chartered Quality Institute Integrated Management Special Interest Group, Issue 1 – 12 June 2007.

20. J. Ernult et A. Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie desparties prenantes: Évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, groupe ESC Dijon bourgogne, Chambre de commerce et d'industrie de Dijon, France, 2007.

21. J.P.T. Domingues, P. Sampaio & P.M. Arezes, **Analysis of integrated management systems from various perspectives**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 26, Issue 11/12, 2015.

22. Jérôme Ballet, Jean-Luc Dubois et François-Régis Mahieu, **A la recherche du développement socialement durable: concepts fondamentaux et principes de base**, Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable, journals open édition, Dossier 3, 2004.

23. Jozef Gasparik, **Integrated management system in construction company effective tool of Quality**, environment and safety level improving, Slavak University of Techonlogy, Faculty of civil engineering, an international journal, 2009.

24. Laurent NOTE, **Détermination et évaluation des Systèmes de management combines**, QUALITA' 2015, Nancy, France, Mar 2015.

25. Low SweeFoon and Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs,** International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, N 1, 2010.

26. Marie-Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, CAP2D / ERM, PF 3169, Agence de l'environnement et de le maitrise de l'énergie ADEME, France, Mars 2004.

27. Miguel Rocha et al, **Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems**, Total Quality Management & Business Excellence, Vol 18, Issue 1-2: Quality into the 21st Century, 2007.

28. Muhammad Asif et al, **An integrated management systems approach to corporate social responsibility**, Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences, University of Twente Research Information data protection Policy, Journal of Cleaner Production, N 56, 2013.

29. Olivier GODARD, L'entreprise économique du développement durable – enjeux et politiques de l'environnement, école polytechnique, laboratoire d'econometrie, cahiers français n° 306, France, P 54.

30. Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, and M.R. Rangaswami, **Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation**, Harvard Business Review, September 2009.

31. Robert B. Pojasek, **Quality toolbox: Is Your Integrated Management System Really Integrated?**, Environmental Quality Management, wiley online Library, Vol 16, Issue 2, 2006.

32. Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou and George Serafeim, **The Impact of a Culture of Corporate Sustainability on Corporate Behavior and Performance**, Working paper 12-035, Harvard Business School, 14 November 2011.

33. Sofiane Hamadouche, **The Importance adoption of Corporate Social Responsibility for Sustainable Development**, Global Journal of Economic and Business, Science Reflection, Vol. 2, N 1, February 2017.

34. Stanislav Karapetrovic and Jan Jonker, **Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients**, Total Quality Management and Business Excellence, Vol 14, Issue 4, 2003.

35. Stefanie Pfahl, **Institutional Sustainability**, Int. J. Sustainable Development, Vol 8, Inderscience Enterprises Ltd, 2005.

36. Sully Taylor, **HRM's Role in Sustainability : Systems, Strategeies, and Practices, Human Resource Management**, Vol 51, N 6, November-December 2012.

37. Suzanne Stroh, Will Artley, **The Performance-Based Management Handbook**, This document was produced under a contract between the U.S. Department of Energy and Oak Ridge Associated Universities, Vol 2, Establishing an Integrated Performance Measurement System, Laboratory Administration Office ,University of California, USA, 2001.

38. Tine H. Jorgensen et al, **Integrated management systems three different levels of integration**, Journal of Cleaner Production, 14, 2006.

39. Vadastreanu Adela Mariana and Other, **Quality, environment and health integrated Management Systems: A Literature Review**, Journal Investment and management, Vol 4, N 6, 2015.

40. Wayne Norman and Chris MacDonald, **GETTING TO THE BOTTOM OF "TRIPLE BOTTOM LINE"**, Business Ethics Quarterly, Vol 14, tssue 2. ISSN 1052-150X, 2004.

41. Yvon Pesqueux, **Stakeholders in perspective**, Corporate Governance the international journal of business in society, EABIS and EFMD, Vol 5, 2005.

42. Zeng, S.X, Shi, J.J., & Lou, G.X, **A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in China**, Journal of Cleaner Production, Vol 15 (18), 2007.

ج- الملتقيات العلمية:

1. Béatrice Bellini et Marianne Parry, **Système De Management Intégré: Vers Un Référentiel D'évaluation des pratiques**, 10° Rencontres Sur La Prospective Des Métiers: Quel management demain ?, l'ESSEC, le 16 mars 2010.

2. Ballet J, Dubois J.L et Mathieu F.R., **Le développement socialement durable: un moyen d'intégrer capacités et durabilité**, Septembre 2003, 3ème Conférence sur l'approche des capabilités à l'Université de PAVIE, Italie, 2003.

3. Christian Brodhag, **Développement durable – responsabilité sociétale des entreprises**, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, Université de Genève, 4 – 6 septembre 2004.

4. Christian Brodhag, **Le développement durable**, colloque inaise (international association of investiors in social economy), Mulhouse, 23 mai 2002.

5. Genipro Canada, **Systèmes de management intégrés**, Alger, Organisé le 12 au 13 Octobre 2004.

6. Pascal Robert, Mathieu Weil, **LES FONDEMENTS DE LA QUALITE**, Séminaire International, Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur, IAV Hassan II – Rabat, Maroc 31 mai et 1er juin 2007.

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

8. Stéphane tatu, Pierre Henri Hamburger, Raphael Gaiffe, Christophe ducou, Aymon westphal, **système de management intégré**, séminaire des auditeurs – Giens, September 2014.

9. Tcham Kamel, **Le management de la Qualité et son role dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes**, colloque national sur: Le Management de La Qualité Total et Le Développement de La Performance de L'Entreprise, l'université Dr Tahar Moulley Saida, Algérie,13-14 Décembre, 2010.

د- الرسائل الأكاديمية والأطروحات:

1. Abouettahir Rachid, **Management intégré: Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines**, These de doctorat, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc, 2013.

2. Eric Brunelle, **L'élaboration d'un système de management intégré: qualité et environnement**, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005.

3. Heuvelmans Thomas, **Etude et Mise en place d'un Système de Management Intégré et Certification ISO pour les Services d'Infrastructure Globaux d'un Groupe Pharmaceutique**, mémoire présenté en vue d'obtenir le diplôme d'ingénieur cnam, spécialité: informatique, conservatoire national des arts et métiers, Paris, 2012.

4. Jadid Kaoutar, **Le management intégré QSE selon les référentiels ISO 9001/ ISO 14001/ISO 27001**, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, utc, juin 2015.

5. Julien Di Giulio, **Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE)**, Business administration, Mémoire professionnel, 1 ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, IRG, l'Université de Reims Champagne-Ardenne, 2010/2011.

6. Karen Delchet, **La prise en compte du déeveloppement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation, Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD 21000, au sein d'un échantillon de PME francaises**, THESE Pour obtenir le grade de Docteur, Sciences de l'environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006.

7. Lina Khadour, **Total Quality Environmental Management (TQEM) Framework Towards Sustainability (UK Novated D&B Principal Contractors)**, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of Nottingham Trent University for the degree of Doctor of Philosophy, 2010.

8. Saleh Ali Mohsen Almadhagi, **Complementary Option in Preparing Quality of Administrative System and the Environment According to the Two Standard International Specifications ISO 9001 & ISO 14001 - The Present Study is at Aden Company for Iron**, Doctor of Philosophy: Business Administration, Université mondiale St Clements, 2012.

9. Yarnell Patrick, **Implemention of ISO14001 Environmental Management System: A case Study of Environmental Training and Awareness Implementation of The Van Courer International Airport**, Master Thesis, School of Resource and Environmental of Management, Canada, 1999.

ه- المواقع الإلكترونية:

1. AFAQ/AFNOR, **le système de management intégré QSE: stratégie et outils, Sisqual**, 2004, https://www.scribd.com/document/73280887/3C-SMI, le: 19/05/2018.

2. AFNOR, **Norme NF EN ISO 9001**, Système de management de la qualité, exigences, Paris, 2000, https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-iso-9001/systemes-de-management-de-la-qualite-exigences, le : 21/01/2017.

3. Arnold Chassagnon, **La Croissance Economique: la théorie et les faits**, Université de Tours et PSE, automne 2012, http://www.parisschoolofeconomics.eu/docs/chassagnon-arnold/eg_2012_5.pdf, le : 13/06/2016.

4. Chelsea Hicks et l'équipe du REDD, **5 caractéristiques des enterprises qui créent un retour sur investissement durable**, Réseau entreprise et développement durable, ESG UQAM, 18 September 2012, https://redd.nbs.net/articles/5-caracteristiques-entreprises-qui-creent-retour-sur-investissement-durable, le: 10/10/2019.

5. Christian Virmaux, **Systèmes de Management Intégré (SMI)/ Instrumentation**, Contrôle et Management des Systèmes, ICMS 2, 3/11/2017, P18-19, https://www.univ-orleans.fr/sites/.../5_systeme_de_management_integre_qse_0.pdf, le: 14/07/2018.

6. David chelly, **Entreprise-durable**, Ce qu'est une entreprise durable, France, http://www.entreprise-durable.fr/, le: 08/05/2019.

7. DNV GL main headquarters, **ISO 14001:2015 ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS – REQUIREMENTS Guidance Document**, DNV GL AS, NO-1322 Høvik, Norway, Version 12.08.15, www.dnvgl.com, le : 10/02/2018.

8. Eric LACHAPELLE, Narta VOCA, **OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Management System**, PECB Insights Magazine, Latest Edition, P 05, https://pecb.com/whitepaper/ohsas-18001-occupational-health-and-safety-management-system, le : 30/11/2017.

9. Euro-Symbiose Accompagne, **les enjeux d'un système de mangement intégré (Qualité, Sécurité, Environnement)**, les cahiers QSE euro symbiose, P18, www.euro-symbiose.fr/IMG/pdf/extraits_QSE.pdf, le : 10/07/2018.

10. FD X50-189, **Systèmes de management**, Lignes directrices pour leur integration, Afnor Normalisation, Janvier 2004, P7, https://www.boutique.afnor.org/.../fd.../systemes-de-management-lignes.../fa124752, le: 19/05/2018.

11. Grainger, **COMPARING DIFFERENCES BETWEEN OHSAS 18001 AND ISO 45001**, https://safety.grainger.com/facilities/ohsas-18001-vs-iso-45001, le: 25/10/2018.

12. Hadelin de Beer, **L'ENTREPRISE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE**, Etopia, 2010, P 01, http://www.etopia.be/IMG/pdf/Entreprise_et_developpement_durable.pdf, le : 21/01/2017.

13. http://comite21.org/comite21/index.html, le: 21/10/2017.

14. http://www.vertigo.uqam.ca/vol5no2/art3vol5no2, le: 03/06/2018.

15. https://www.iso.org, le: 03/06/2020.

16. info entrepreneurs, **DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES**, Business Link UK, Crown copyright 2009, https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---developper-de-nouveaux-produits-et-services/, le: 29/09/2018.

17. International Organisation for Standardisation, **(ISO 9001:2015)**, Quality Management System Requirements, (ISO), Geneva, https://www.iso.org/standard, le : 16/02/2018.

18. ISO Update, **Differences between ISO 45001 and OHSAS 18001**, http://isoupdate.com/resources/differences-between-iso-45001-and-ohsas-18001/, le : 25/10/2018.

19. JAMES CHEN, **Dow Jones Sustainability North America Index**, SUSTAINABLE INVESTING, SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTING (SRI), Investopedia publishing, Updated 25 Sep 2019, https://www.investopedia.com/terms/d/djones-sustainability-na-index.asp, le: 14/05/2020.

20. Kasper Elmgreen**, How to improve Your ESG credentials**, Financial Adviser, newspaper for UK, 6 February 2020, https://www.ftadviser.com/investments/2020/02/06, le: 11/05/2020.

21. kd-company, **ISO-45001**, https://kd-company.com/iso-45001/#1511869678164-1969459a-ee16, le: 25/10/2018.

22. Le développement durable, un atout pour votre entreprise, sequovia, 2010, http://www.sequovia.com/le-developpement-durable-un-atout-pour-votre-entreprise.php, le : 21/01/2017.

23. Mouvement des enterprises de France « MEDEF », **Développement Durable et PME**, cahier élaboré dans le cadre du comité du développement durable, juin 2003, P.10, https://www.medef.com/fr/, le: 14/07/2018.

24. ohsas 18001 2007, **occupational health and safety standard translated into plan English**, 2007,P 17, https://www.praxiom.com/ohsas-18001.htm, le : 30/11/2017.

25. OHSAS Project Group, **Occupational health and safety management Systems – Requirements**, OHSAS 18001:2007, P 06, www.aims.org.pk/wp.../08/OHSAS-18001-2007-Standards.pdf, le : 30/11/2017.

26. Philippe Dermagne, **L'ENTREPRISE DURABLE**, COMMENT COMMENCER?, GPO Magazine, https://www.gpomag.fr/web/finance-gestion/rse/, le: 09/07/2018.

27. PQB E 19V15 S, **Préparation à un système de management intégré QSE**, P08-09, https://www.pqb.fr/template/userfiles/PQBE19V15S36pp.pdf, le : 31/03/2018.

28. Sandrine Ansart, Virginie Monvoisin, **À l'heure de l'entreprise durable, si l'on parlait un peu plus de viabilité**, et un peu moins de rentabilité, http://portail-des-pme.fr/developpement-durable, le: 08/07/2018.

فهــرس الجداول

رقم الجدول	عنـــــوان الجدول	الصفحـة
(1 - 1)	يوضح الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية	06
(1 - 2)	الفرق بين التنمية العادية والتنمية المستدامة	13
(1 - 3)	الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة	24
(1 - 4)	أهداف الاستدامة	42
(1 - 5)	أبعاد الاستدامة حسب الهيئات المعتمدة لها	48
(1 - 6)	عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية	65
(1 - 7)	أمثلة عن توقعات مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال ممارسة الاستدامة	80
(1 - 8)	لماذا يعد الحوار مع أصحاب المصلحة بالمؤسسة نهج واعدا لتحقيق الاستدامة؟	83
(1 - 9)	مصفوفة "SWOT"	89
(1 - 10)	يوضح الرابط بين سياسات الاستدامة ووظائف المؤسسة	91
(2 - 1)	التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية	106
(2 - 2)	يوضح الغرض والنتائج المتوقعة من تطبيق نظام (ISO 45001)	161
(2 - 3)	يوضح التغيرات بين مواصفة (OHSAS 18001) والمواصفة الحديثة (ISO 45001)	164
(2 - 4)	مجالات الدمج بين نظام: إدارة الجودة، الإدارة البيئة وإدارة الصحة والسلامة المهنية	176
(2 - 5)	تحديات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	179
(2 - 6)	الفوائد الداخلية والخارجية لتبني الأنظمة الإدارية المندمجة	183
(2 - 7)	العراقيل الداخلية لتبني أنظمة الإدارة المندمجة	186
(2 - 8)	العراقيل الخارجية لتبني أنظمة الإدارة المندمجة	187
(3 - 1)	الأنواع الثلاث لأنظمة الإدارة المندمجة	198
(3 - 2)	مقارنة مجالات التطبيق وأهداف التشخيص جودة، بيئة وصحة وسلامة مهنية	211
(3 - 3)	أنواع التقييم أمام تكامل الجوانب (جودة، سلامة وصحة مهنية وبيئة)	224
(3 - 4)	يوضح دور أنظمة الإدارة المندمجة في السيطرة والتحكم في المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أجل تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية	235
(4 - 1)	تطور اعتماد نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر للفترة (1998-2017)	265
(4 - 2)	تطور اعتماد نظام الإدارة البيئة (ISO 14001) في الجزائر للفترة (2004-2017)	266
(4 - 3)	قائمة المؤسسات المعنية بالدراسة الميدانية	275
(4 - 4)	جدول يوضح تكامل أنظمة الإدارة	278
(4 - 5)	وصف محتوى الاستمارة	284

(4 - 6)	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي	286
(4 - 7)	تحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي	286
(4 - 8)	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الأول	288
(4 - 9)	جدول يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الثاني	289
(4 - 10)	جدول يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستمارة	290
(4 - 11)	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)	291
(4 - 12)	عبارات توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	293
(4 - 13)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	294
(4 - 14)	عبارات توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	295
(4 - 15)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة (الخبرة المهنية)	295
(4 - 16)	توزيع أفراد العينة حسب المسمى (المركز) الوظيفي	296
(4 - 17)	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة النشاط	297
(4 - 18)	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الملكية	297
(4 - 19)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد العمال في المؤسسة	298
(4 - 20)	توزيع أفراد العينة حسب متغير نطاق السوق	298
(4 - 21)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد القيادة والالتزام	299
(4 - 22)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة	301
(4 - 23)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد التخطيط	303
(4 - 24)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد المعلومات الموثقة	305
(4 - 25)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد التدقيق الداخلي	307
(4 - 26)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد مراجعة الإدارة	309
(4 - 27)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد إجراءات التحسين المستمر	311
(4 - 28)	النتائج الخاصة بأبعاد المحور الأول من الاستمارة	313
(4 - 29)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي الأداء الاقتصادي	314
(4 - 30)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي الأداء الاجتماعي	316
(4 - 31)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي الأداء البيئي	318
(4 - 32)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد الأداء الشامل	320
(4 - 33)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة	321
(4 - 34)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد التحكم في المخاطر الكلية	324

(4 - 35)	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد أداة التحسين المستمر	326
(4 - 36)	النتائج الخاصة بأبعاد المحور الثاني من الاستمارة	328
(4 - 37)	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	329
(4 - 38)	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	331
(4 - 39)	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	332
(4 - 40)	نتائج اختبار أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة	334
(4 - 41)	نتائج اختبار أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على الأداء الاجتماعي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة	336
(4 - 42)	نتائج اختبار أثر الدلالة الإحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على الأداء البيئي للمؤسسات محل الدراسة من أجل تحقيق الاستدامة	338
(4 - 43)	نتائج الارتباط الثنائي للفرضية الفرعية الثالثة	340
(4 - 44)	يوضح نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	340
(4 - 45)	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	343
(4 - 46)	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	344
(4 - 47)	نتائج الارتباط الثنائي للفرضية الفرعية الخامسة	346
(4 - 48)	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومستوى دلالتها للفرضية الفرعية الخامسة	347
(4 - 49)	ملخص تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الخامسة	348
(4 - 50)	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	349
(4 - 51)	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	350
(4 - 52)	نتائج اختبار أثر الدلالة الإحصائية لمتطلبات تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة	353

فهـــرس الأشكال

رقم الشكل	عنـــــوان الشكل	الصفحـة
(1 - 0)	نموذج الدراسة	ن
(1 - 1)	نموذج ما سلو(Maslow's Model) الحاجات الإنسانية طبقاً للأولويات	10
(2 - 1)	الإطار العام للتنمية المستدامة	12
(3 - 1)	مراحل تطور مفهوم التنمية المستدامة	18
(4 - 1)	الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة	30
(5 - 1)	ترابط أبعاد عملية التنمية المستديمة	31
(6 - 1)	تكامل أبعاد عملية التنمية المستديمة	31
(7 - 1)	تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة	32
(8 - 1)	البعد الثقافي ضمن مرتكزات التنمية المستدامة	35
(9 - 1)	أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية	63
(10 - 1)	أهم أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية	76
(11 - 1)	المناطق الحرجة في مجال تنفيذ الاستدامة	86
(12 - 1)	كيف تصبح فائزا في مجال الاستدامة؟	92
(1 - 2)	مراحل تطور أنظمة الجودة	107
(2 - 2)	نموذج نظام إدارة الجودة (ISO 9001) المرتكز على عملية التحسين المستمر	122
(3 - 2)	نموذج نظام الإدارة البيئية الأيزو 14001 وعملية التحسين المستمر	142
(4 - 2)	نموذج نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق مواصفة (OHSAS 18001)	159
(5 - 2)	يوضح خطوات تطبيق نظام (ISO 45001)	162
(6 - 2)	متطلبات نظام (ISO 45001) وفق مبدأ التحسين المستمر	165
(7 - 2)	الإطار العام لأنظمة الإدارة المندمجة	172
(8 - 2)	الأخطار التي تواجه أنظمة الإدارة المندمجة	178
(1 - 3)	الهيكل التنظيمي لوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة (المقترح الأول)	192
(2 - 3)	الهيكل التنظيمي لوظيفة أنظمة الإدارة المندمجة (المقترح الثاني)	192
(3 - 3)	النموذج النظامي لأنظمة الإدارة المندمجة	200
(4 - 3)	النموذج التناسقي لأنظمة الإدارة المندمجة	201
(5 - 3)	متطلبات إنشاء وتنفيذ وظيفة أنظمة الإدارية المندمجة	204
(6 - 3)	فعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	208
(7 - 3)	المراحل الرئيسية لعملية بناء نظام الإدارة المندمج	210

(3 - 8)	السياسة في أنظمة الإدارة المندمجة	212
(3 - 9)	عناصر صياغة سياسة أنظمة الإدارة المندمجة	213
(3 - 10)	مثال عن عملية التخطيط المندمج (QHSE)	218
(3 - 11)	هرم دليل هيكل الوثائق يدمج كل من إدارة: الجودة، البيئية والصحة والسلامة المهنية	219
(3 - 12)	العملية في أنظمة الإدارة المندمجة	221
(3 - 13)	عمليات تعديل المراجعة وفق مبدأ التحسين المستمر لأنظمة الإدارة المندمجة	227
(3 - 14)	آلية عمل أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق الاستدامة	229
(3 - 15)	دور أنظمة الإدارة المندمجة في تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة كسبيل لتحقيق المؤسسة الاقتصادية لاستدامتها	233
(3 - 16)	يوضح عملية التحكم والسيطرة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة لتحقيق استدامتها	236
(3 - 17)	دور أنظمة الإدارة المندمجة في الرفع من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية لتحقيق استدامتها	243
(3 - 18)	مخطط ديمنغ لتحسين العمليات لنظام الإدارة المندمج (المتكامل) من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	245
(3 - 19)	أنظمة الإدارة المندمجة كأداة للتحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	247
(4 - 1)	نموذج الدراسة	279
(4 - 2)	اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov)	285
(4 - 3)	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الفرعية الثانية)	333
(4 - 4)	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الفرعية الثانية)	333
(4 - 5)	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الفرعية الثالثة)	341
(4 - 6)	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الفرعية الثالثة)	342
(4 - 7)	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الفرعية الرابعة)	345
(4 - 8)	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الفرعية الرابعة)	345
(4 - 9)	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)	351
(4 - 10)	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية للانحدار (الفرضية الرئيسية)	352

فهـــرس الملاحق

رقم الملحق	عنـــــــوان الملحق	الصفحـــة
(01)	قائمة المؤسسات التي تطبق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001 للجودة، OHSAS 18001 للسلامة والصحة المهنية، ISO 14001 للبيئة) في الجزائر	384
(02)	قائمة الأساتذة المحكمين	387
(03)	الاستمارة في شكلها النهائي	388
(04)	نتائج اختبار كولموكروف سمير نوف وحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للاستمارة	395
(05)	التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة الميدانية	397
(06)	اختبار الفرضيات الفرعية	400
(07)	اختبار الفرضية الرئيسية	406
(08)	قيمة (F) الجدولية	412
(09)	قيمة (t) الجدولية	413

فهـــرس المحتــويــات

العنـــــوان	الصفحـة
شكر وعرفان	-
إهداء	-
مقدمـــــة	أ-ع
الفصل الأول: التوجه نحو تحقيق الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات الاقتصادية المستدامة	
تمهيـــــــد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة	03
المطلب الأول: التنمية المستدامة من حيث المفهوم والخصائص	03
الفرع الأول: تعريف التنمية المستدامة	03
الفرع الثاني: خصائص التنمية المستدامة	13
المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة	14
المطلب الثالث: أهداف ومبادئ التنمية المستدامة	18
الفرع الأول: أهداف التنمية المستدامة	19
الفرع الثاني: مبادئ التنمية المستدامة	21
المطلب الرابع: أبعاد التنمية المستدامة وكيفية تحقيقها	23
الفرع الأول: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة	23
الفرع الثاني: الترابط بين الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة	30
الفرع الثالث: الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة	32
المبحث الثاني: من التنمية المستدامة إلى الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	36
المطلب الأول: ماهية الاستدامة	36
الفرع الأول: مفهوم الاستدامة	36
الفرع الثاني: أهمية الاستدامة	39
الفرع الثالث: أهداف الاستدامة	40
الفرع الرابع: الاستدامة الثلاثية (TBL)	43
الفرع الخامس: معايير إعداد تقرير الاستدامة	44
المطلب الثاني: ماهية المؤسسة المستدامة	49
الفرع الأول: تعريف المؤسسة المستدامة	49
الفرع الثاني: خصائص المؤسسة المستدامة	51
الفرع الثالث: أركان أو ركائز المؤسسة المستدامة	52

المطلب الثالث: الاستدامة رهان رابح للمؤسسة الاقتصادية	54
المطلب الرابع: المهام الأساسية لوظيفة الاستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية	57
المبحث الثالث: مرتكزات تجسيد الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	60
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	60
الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	60
الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية	63
الفرع الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية	64
الفرع الرابع: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية	66
المطلب الثاني: الالتزام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسة الاقتصادية	67
الفرع الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال	67
الفرع الثاني: أهمية أخلاقيات الأعمال في المؤسسة الاقتصادية	68
المطلب الثالث: حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية	69
الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات	69
الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات	70
الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الشركات	71
المطلب الرابع: ممارسة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من خلال الحوار مع أصحاب المصلحة	73
الفرع الأول: مفهوم أصحاب المصالح في الفكر التنظيمي	73
الفرع الثاني: توقعات مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية من خلال ممارسة الاستدامة	79
الفرع الثالث: أهمية الحوار مع أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	81
المبحث الرابع: طرق إدماج الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	84
المطلب الأول: طريقة اعتماد رؤية وأسلوب تنفيذ صحيح	84
المطلب الثاني: طريقة التشخيص والتعريف بسياسات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	88
المطلب الثالث: طريقة بناء نظام لأداء الاستدامة	92
المطلب الرابع: طريقة دمج الاستدامة في المؤسسة ضمن نظام الإدارة	93
خلاصة الفصل الأول	98
الفصل الثاني: التعريف بمكونات أنظمة الإدارة المندمجة	
تمهيـــــــد	101

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة (ISO 9001)	102
المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة	102
الفرع الأول: مفهوم الجودة	102
الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة	104
الفرع الثالث: أهمية الجودة	107
الفرع الرابع: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	108
المطلب الثاني: ماهية نظام إدارة الجودة (ISO 9001)	110
الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة (ISO 9001)	110
الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة (ISO 9001)	112
الفرع الثالث: فوائد نظام إدارة الجودة (ISO 9001)	113
الفرع الرابع: مراحل تطبيق وتقييم نظام إدارة الجودة (ISO 9001)	115
الفرع الخامس: أسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001)	116
المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة (ISO 9001)	117
المطلب الرابع: نموذج العملية المرتكز عليه نظام إدارة الجودة (ISO 9001) وعملية التحسين المستمر	121
المبحث الثاني: نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)	125
المطلب الأول: مفاهيم حول الإدارة البيئية	125
الفرع الأول: تعريف الإدارة البيئية	125
الفرع الثاني: أهمية الإدارة البيئية	127
الفرع الثالث: المستلزمات الأساسية للإدارة البيئية	128
الفرع الرابع: أهداف الإدارة البيئية	129
الفرع الخامس: مستويات الإدارة البيئية	130
المطلب الثاني: ماهية نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)	131
الفرع الأول: مفهوم نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)	131
الفرع الثاني: التطور التاريخي لنظام الإدارة البيئية (ISO 14001)	134
الفرع الثالث: فوائد نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)	135
الفرع الرابع: مراحل تطبيق وتقييم نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)	136
المطلب الثالث: متطلبات نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)	137

المطلب الرابع: نموذج العملية المرتكز عليه نظام الإدارة البيئية الأيزو 14001 وعملية التحسين المستمر	141
المبحث الثالث: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) و(ISO 45001)	143
المطلب الأول :مفاهيم إدارة الصحة والسلامة المهنية	143
الفرع الأول: تعريف إدارة الصحة والسلامة المهنية	143
الفرع الثاني: أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية	146
الفرع الثالث: أبعاد إدارة الصحة والسلامة المهنية	147
المطلب الثاني: ماهية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)	148
الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)	148
الفرع الثاني: تاريخ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)	149
الفرع الثالث: فوائد تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)	151
الفرع الرابع: مراحل تطبيق وتقييم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)	151
المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001)	152
المطلب الرابع: نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (ISO 45001)	160
الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001)	160
الفرع الثاني: خطوات تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001)	161
الفرع الثالث: مقارنة بين (ISO 45001) و(OHSAS 18001)	162
الفرع الرابع: متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (ISO 45001)	164
المبحث الرابع: أنظمة الإدارة المندمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية)	168
المطلب الأول: ماهية أنظمة الإدارة المندمجة	168
الفرع الأول: ماذا نقصد بنظام مندمج (متكامل)	168
الفرع الثاني: تعريف أنظمة الإدارة المندمجة (SMI)	169
الفرع الثالث: المبادئ الأساسية لاندماج أنظمة الإدارة	172
الفرع الرابع: خصائص أنظمة الإدارة المندمجة	173
المطلب الثاني: مجالات الدمج بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة وأهم التحديات التي تواجهها	175
الفرع الأول: مجالات الدمج بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة	175
الفرع الثاني: تحديات أنظمة الإدارة المندمجة	176
المطلب الثالث: الإجراءات المشتركة وأوجه الاختلاف بين الأنظمة المكونة للإدارة المندمجة	180

المطلب الرابع: الفوائد والعراقيل التي تحول دون إدماج أنظمة الإدارة المندمجة	182
الفرع الأول: فوائد أنظمة الإدارة المندمجة	182
الفرع الثاني: عراقيل تنفيذ أنظمة الإدارة المندمجة	184
خلاصة الفصل الثاني	188
الفصل الثالث: تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	
تمهيـــــــد	190
المبحث الأول: وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة ومتطلبات إنشائها من أجل تحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	191
المطلب الأول: وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة ومواصفات المسئول عنها في المؤسسة الاقتصادية	191
الفرع الأول: تأسيس وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة وهيكلها التنظيمي	191
الفرع الثاني: مهام المسؤول عن أنظمة الإدارة المندمجة (نظام الإدارة المتكامل)	192
الفرع الثالث: لوحة قيادة وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة	194
المطلب الثاني: أشكال وأنواع تحليل وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية	195
الفرع الأول: الأشكال المختلفة لتكامل أنظمة الإدارة المندمجة	196
الفرع الثاني: أنواع تحليل وظيفة أنظمة الإدارة المندمجة	198
المطلب الثالث: نماذج إدماج أنظمة الإدارة في المؤسسات الاقتصادية	199
المطلب الرابع: متطلبات تنفيذ وظيفة أنظمة الإدارية المندمجة في المؤسسة الاقتصادية	202
المبحث الثاني: العوامل، المعايير وفعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها	205
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها	205
المطلب الثاني: معايير تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها	207
المطلب الثالث: فعالية تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها	208
المبحث الثالث: مسارات معالجة عناصر أنظمة الإدارة المندمجة في المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق استدامتها	210
المطلب الأول: مسار مسؤولية الإدارة لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	210
المطلب الثاني: مسار التحكم في إدارة العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	220

الفرع الأول: توسيع خريطة العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	220
الفرع الثاني: إعادة النظر في العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	221
الفرع الثالث: مقترحات حول بعض العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	222
المطلب الثالث: مسار مراقبة وقياس أداء العمليات لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة	223
المطلب الرابع: مسار التعديل على المراجعة لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وفق مبدأ التحسين المستمر	226
المبحث الرابع: أنظمة الإدارة المندمجة ودورها في تحقيق الاستدامة للمؤسسة الاقتصادية	230
المطلب الأول: دور أنظمة الإدارة المندمجة في تلبية متطلبات الأطراف ذات المصلحة كسبيل لتحقيق المؤسسة الاقتصادية لاستدامتها	230
المطلب الثاني: دور أنظمة الإدارة المندمجة في التحكم في المخاطر الاقتصادية، البيئية والاجتماعية لتحقيق الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	234
المطلب الثالث: دور أنظمة الإدارة المندمجة في الرفع من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية لتحقيق استدامتها	237
الفرع الأول: مبادئ أنظمة الإدارة المندمجة لتحقيق لأداء الشامل	238
الفرع الثاني: مراحل دمج الأداء الشامل في أنظمة الإدارة المندمجة	239
المطلب الرابع: أنظمة الإدارة المندمجة كأداة للتحسين المستمر من أجل تحقيق متطلبات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية	243
خلاصة الفصل الثالث	248
الفصل الرابع: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
تمهيـــــــد	250
المبحث الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة وواقع تطبيقها في الجزائر	251
المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق نظام الجودة في الجزائر	251
المطلب الثاني: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق النظام البيئي في الجزائر	255
المطلب الثالث: جهود الدولة المتبعة لضمان تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية في الجزائر	262
المطلب الرابع: واقع تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة في الجزائر	264
الفرع الأول: واقع تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الجزائر	265
الفرع الثاني: واقع تطبيق نظام إدارة البيئة (ISO 14001) في الجزائر	266
الفرع الثالث: واقع تطبيق إدارة نظام الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) في الجزائر	267

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	269
المطلب الأول: إجراءات تحديد مجال الدراسة الميدانية	269
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية	272
المطلب الثالث: المؤسسات المعنية بالدراسة ومبررات اختياراها	274
المطلب الرابع: منهج ومتغيرات الدراسة الميدانية	276
الفرع الأول: منهج الدراسة	276
الفرع الثاني: متغيرات الدراسة الميدانية	277
المبحث الثالث: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	280
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية	280
المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية	284
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)	287
الفرع الأول: صدق الاستمارة	287
الفرع الثاني: ثبات الاستمارة	290
المطلب الرابع: مجالات توزيع أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)	292
المبحث الرابع: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، اختبار فرضياتها ونتائجها	293
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية	293
الفرع الأول: عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمستجوبي المؤسسات محل الدراسة	293
الفرع الثاني: عرض وتحليل توزيع أفرد العينة حسب خصائص المؤسسات محل الدراسة	296
المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الأول من الاستمارة	299
الفرع الأول: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد القيادة والالتزام من المحور الأول	299
الفرع الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد سياسة نظام الإدارة من المحور الأول	301
الفرع الثالث: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التخطيط من المحور الأول	302
الفرع الرابع: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد المعلومات الموثقة من المحور الأول	305
الفرع الخامس: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التدقيق الداخلي من المحور الأول	307
الفرع السادس: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد مراجعة الإدارة من المحور الأول	308
الفرع السابع: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد إجراءات التحسين المستمر من المحور الأول	310
الفرع الثامن: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور الأول من الاستمارة	312

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني من الاستمارة	314
الفرع الأول: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) من المحور الثاني	314
الفرع الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد إشباع متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة من المحور الثاني	320
الفرع الثالث: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) من المحور الثاني	323
الفرع الرابع: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد أداة التحسين المستمر من المحور الثاني	325
الفرع الخامس: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور الثاني من الاستمارة	327
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ونتائجها	328
الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية	329
الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية	349
الفرع الثالث: نتائج الدراسة الميدانية	357
خلاصة الفصل الرابع	370
الخاتمة	373
الملاحق	383
قائمة المراجع	414
فهرس الجداول	442
فهرس الأشكال	446
فهرس الملاحق	449
فهرس المحتويات	451

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على واقع كل من الاستدامة وأنظمة الإدارة المندمجة بهذه المؤسسات والعلاقة بينهما. ولبلوغ ذلك تم استخدام أداة الاستمارة حيث وزعت 155 إستبانة ورقية في 18 مؤسسة اقتصادية جزائرية طبقت أنظمة الإدارة المندمجة للجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 108. وبعد معالجة بيانات هذه الاستبيانات باستخدام برنامج (SPSS.25) توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنظمة الإدارة المندمجة (ISO 9001، ISO 14001 وOHSAS 18001 أو ISO 45001) على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال ارتباط تطبيق هذه الأنظمة بأداة التحسين المستمر، تحسين الأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) لهذه المؤسسات والمساهمة الإيجابية في التأثير على متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة وأخيرا التحكم في المخاطر الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية) للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتمخض عن الدراسة جملة من الاقتراحات أهمها ضرورة التركيز على أنظمة الإدارة المندمجة كعنصر أساسي عند وضع إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية، لضمان شموليتها لمختلف جوانب العمل والتي تساهم في تحقيق استدامتها، وإن أهم ما يوجب الإشارة إليه أيضا هو ضرورة أن يكون هذا الأسلوب المعتمد أسلوبا ديناميكيا يفتقد للجمود وقابل للتطوير.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، المؤسسة المستدامة، أنظمة الإدارة المندمجة، نظام إدارة الجودة (ISO 9001)، نظام الإدارة البيئية (ISO 14001)، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 أو ISO 45001).

Abstract:

The Aim of the study is to investigate the impact of the Integrated management systems Quality, Environment, Occupational Health and Safety On achieving Sustainability in the Algerian economic companies, through identifying the status of both Sustainability and the Integrated management systems in these companies and the Relationship between them. For This aim, the study distributed 155 questionnaires in 18 companies That implemented the Integrated Management System Quality, Environment and Health. In This regard the valid questionnaires Were 108. The study used SPSS, V25 to test the data and reached the following result, There is a significant effect to implement the Integrated management systems (ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 or ISO 45001) on achieving Sustainability in Algerian economic companies, And That is through the Link between the application of these systems and the continuous improvement tool, improving the overall performance (economic performance, social performance and environmental performance) of these companies and The positive contribution in influencing the requirements and desires of the stakeholders and Finally controlling the overall risks (economic, social and environmental) of the Algerian economic companies.

The study produced a number of suggestions, the most important of which was the need to focus on integrated management systems as a Key element when developing the Strategy of economic institutions, in order to ensure That they are inclusive of the various aspects of work That contribute to their Sustainability, the most important point must also be made of the need for This method to be dynamic, immobile and developable.

Key words: Sustainability, The sustainable Enterprise, Integrated Management Systems, Quality Management System (ISO 9001), Environmental Management System (ISO 14001), Occupational Health and Safety Management System (OHSAS 18001 or ISO 45001).

Résumé:

Le but de l'étude est d'étudier l'impact des systèmes de management intégrés de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail sur la réalisation de la durabilité dans les entreprises économiques algériennes, en identifiant le statut de la durabilité et des systèmes de management intégrés dans ces entreprises et la relation entre eux. Pour cet objectif, l'étude a distribué 155 questionnaires dans 18 entreprises ayant mis en place le Système de Management Intégré Qualité, Environnement et Santé. À cet égard, les questionnaires valides étaient 108. L'étude a utilisé SPSS. V25, pour tester les données et a atteint le résultat suivant, il y a un effet significatif pour mettre en œuvre les systèmes de gestion intégrés (ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 ou ISO 45001) sur atteindre la durabilité dans les entreprises économiques algériennes, et cela à travers le lien entre l'application de ces systèmes et l'outil d'amélioration continue, l'amélioration de la performance globale (performance économique, performance sociale et performance environnementale) de ces entreprises et la contribution positive en influençant les exigences et désirs des parties prenantes et Enfin la maîtrise des risques globaux (économiques, sociaux et environnementaux) des entreprises économiques algériennes.

L'étude a produit un certain nombre de suggestions, dont la plus importante était la nécessité de se concentrer sur les systèmes de management intégrés en tant qu'élément clé lors de l'élaboration de la stratégie des institutions économiques, afin de garantir qu'ils incluent les différents aspects du travail qui contribuent Pour leur pérennité, le point le plus important doit également être fait sur la nécessité pour cette méthode d'être dynamique, immobile et évolutive.

Mots clés: Développement Durable, Entreprise Durable, Systèmes de Management Intégrés, Système de Management de la Qualité (ISO 9001), Système de Management Environnemental (ISO 14001), Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (OHSAS 18001 ou ISO 45001).

تم بحمد الله