وزارة التعلـــيم العالي والبـــحث العلـــمي

جـــامعة الشاذلي بن جديد – الطارف–

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

- EL - Taref -

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر تبني المسؤولية البيئية على التوجه الإستراتيجي للمنظمة في الجـزائـــــــــر

تخصص: إدارة إستراتيجية

من إعداد الطلـــبة:

- بوشعالة هناء
- معمور صليحة

تحت إشراف:

د/ عمروسي حنان

2024 / 2023

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والشكر لجلاله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذه المذكرة ، وبعد أن أنجزنا مذكرتنا نستذكر الجهود التي تسببت في وصولنا إلى شاطئ الأمان و نجد أنفسنا عند كلمة لابد أن نذكرها وهي أن العمل قد تم بفضل الله تعالى أولا و بفضل مجهودات و توجيهات الأستاذة المشرفة (ثانيا) الدكتورة **عمروسي حنان** حيث نقول لها شكرا لكي يا أستاذتنا الكريمة فلم نجد الكلمات التي تعبر عن مدى سعادتنا بوقوفك بجانبنا و مجهوداتك العظيمة التي بذلتها معنا .

أهديك أسمى و أرقى تحيات الشكر و العرفان يا أستاذتنا (القدوة)

إهداء

إلى روح **والديا** العزيزين رحمهم الله و أسكنهم فسيح جناته .

إلى **زوجي العزيز عبد النور** الذي ساندني و كان لي خير سند في حياتي العلمية فأقول له أنت رفيق دربي و أنيسي في دنيتي و مزيج من أب و أخ و صديق ، ربي احفضه لي وأجعله بجواري لآخر العمر.

إلى **أخواتي** منية و هادية العزيزين على قلبي .

إلى **أولادي** الأعزاء يحي و سعيد و فاطمة الزهراء

دون أن ننسى مشرفتي على هذه المذكرة الدكتورة **عمروسي حنان** بارك الله في دنياها و آخرتها (قدوة).

إلى زميلتي **نسمة** و رفيقتي في العمل و الدراسة

هسنة

إهداء

إلى **والديا** الكريمين حفظهما الله

إلى **زوجي** الذي ساندني

إلى **إخوتي** الإعزاء

إلى **أبنائي** الإعزاء متمنية لهم كل التوفيق في حياتهم

دون أن أنسى مشرفتي الدكتورة **عمروسي حنان** بارك الله في صحتها

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد

صليحة

ملخـــص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة البيئية في المؤسسات الجزائرية، ومدى تبني هذه المؤسسات للإدارة البيئية ونظمها، إلى جانب تسليط الضوء على أسباب تخلف المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة الإدارة البيئية، وزيادة الوعي البيئي وخاصة فيما يتعلق بسلسلة المواصفات ISO 14000، وأهمية سعي مؤسساتنا للحصول عليها حفاظا على البيئة وتحسينا لوضعها التنافسي محليا ودوليا. مستخدمين في ذلك كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومنهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة الجزائر.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تعتبر الإدارة البيئية أسلوبا إداريا وفلسفيا متكاملا متاحا لمختلف المؤسسات يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية واستغلالها، كما يعتبر انخفاض مستوى الوعي البيئي لدى مسيري المؤسسات وعامة الموظفين فيها أحد أهم الأسباب التي تعيق تطبيق وتبني الإدارة البيئية ونظمها في المؤسسات الصناعية، إضافة إلى ذلك رغم المكاسب البيئية والاقتصادية والتجارية لنظام الإدارة البيئية وعلى الرغم من كل التحفيزات التي توفرها الدولة، إلا أن تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية تعتبر من أقل المؤسسات تطبيقا لهذا النظام.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية البيئية، التوجه الإستراتيجي، نظام الإدارة البيئية، شهادة ISO 14001.

Summary

This study aims to identify the reality of environmental management in Algerian institutions, and the extent to which these institutions adopt environmental management and its systems, in addition to highlighting the reasons for the backwardness of Algerian institutions in the field of environmental management systems, and increasing environmental awareness, especially with regard to the ISO 14000 series of specifications, and the importance of our institutions' pursuit To obtain it in order to preserve the environment and improve its competitive position locally and internationally. Using the descriptive approach, the analytical approach, and the case study approach when addressing the case of Algeria.

The study concluded several results, the most important of which are: Environmental management is considered an integrated administrative and philosophical method available to various institutions that enables it to achieve its strategic goals by preserving and exploiting natural resources. The low level of environmental awareness among institutional managers and general employees is considered one of the most important reasons that hinder the application and adoption of management. The environment and its systems in industrial institutions. In addition, despite the environmental, economic and commercial gains of the environmental management system and despite all the incentives provided by the state, the adoption of Algerian industrial institutions is considered one of the least institutions that implement this system.

Keywords: environmental responsibility, strategic direction, environmental management system, ISO 14001 certification.

قائمــة الأشكــال :

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	تطور عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة iso 14001 في الجزائر في الفترة الممتدة من 2004 إلى غاية 2019	صفحة 100
02	نموذج نظام الإدارة البيئية للمواصفة ISO 14001	صفحة 127

قائمـة الجــداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	هيكل سلسلة المواصفات الدولية ISO14000	الصفحة 45
02	عناصر رسالة المنظمة	الصفحة 68
03	المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية	الصفحة 72
04	عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 14001 سنة 2019 في أربع دول عربية.	الصفحة 101
05	الجوانب البيئية المهمة لمؤسسة فرتيال عنابة	الصفحة 108
06	قيم الوفورات المحققة من ترشيد استخدام الموارد المائية في سنة 2012 بعد الحصول على إشهاد الأيزو 14001	الصفحة 109
07	مستويات الانبعاثات الغازية في وحدة الأمونياك لسنة 2013م (عينة مأخوذة يوم 2013/11/03م)	الصفحة 111
08	مستويات الانبعاثات الغازية في وحدة حمض النتريك لسنة 2013م (عينة مسحوبة يوم: 16/05/2013م)	الصفحة 111
09	مستويات الانبعاثات الهوائية الملوثة في وحدة نيترات الأمونيوم لسنة 2013م عينة مسحوبة يوم (2013/09/01م)	الصفحة 112
10	الفرق بين طريقة التفجير التقليدية والطريقة الحديثة.	الصفحة 122
11	الجدول رقم 11 يوضح إنتاج وتخزين المخلفات لسنة 2017 .	الصفحة 123
12	استهلاك الماء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012– 2016)	الصفحة 125
13	استهلاك الكهرباء والغاز في المؤسسة للسنوات (2012–2016)	الصفحة 126

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

المقدمـــة:	أ – ذ
الفصل الأول	10
الإطار النظري للمسؤولية البيئية	10
تمهيد:	11
المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المسؤولية البيئية	12
المطلب الأول: ماهية المسؤولية البيئية	12
1-1-1- 1- مفهوم البيئة و أنواعها	12
1-1-1-2- مفهوم المسؤولية البيئية	15
1-1-1-3- المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية البيئية	16
المطلب الثاني : نشأة وتطور للمسؤولية البيئية للمؤسسة	18
المطلب الثالث : المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية	21
1-1-3-1- مقاربة بيقو (Arthur Cecil Pigou)	21
1-1-3-2- مقاربة كواز Ronald Harry Coase)	21
1 – 1 – 3 – 3 – المقاربات الطوعية :	22
المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية البيئية	24
المطلب الأول: عناصر و مبادئ المسؤولية البيئية	24
1-1-2-1- عناصر المسؤولية البيئية	24
1-2-1-2 – مبادئ المسؤولية البيئية	25
المطلب الثاني : دوافع تبني المسؤولية البيئية	30
1-2-2-1- أسباب التبني الاختياري للمسؤولية البيئية	30
1-2-2-2- أسباب التبني الإجباري للمسؤولية البيئية	31
المطلب الثالث : أهمية و معيقات إدماج البعد البيئي بالمنظمة	33
1-2-3-1- أهمية إدماج البعد البيئي	33
1-2-3-2 معيقات إدماج البعد البيئي	34

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: الإدارة البيئية في المنظمة الاقتصادية	35
المطلب الأول : ماهية الإدارة البيئية	36
1-3-1-1- مفهوم الإدارة البيئية	36
1-3-1-2- أهمية الإدارة البيئية	37
1-3-1- 3- أهداف الإدارة البيئية	38
المطلب الثاني : نظم الإدارة البيئية	40
1-3-2-1- مفهوم نظام الإدارة البيئية	40
1-3-2-2- أنواع نظم الإدارة البيئية	41
المطلب الثالث : نظم الإدارة البيئية والمواصفة الدولية (ISO 14000)	43
1-3-3-1- تعريف سلسلة الإيزو (ISO 14000)	43
1-3-3-2- هيكل سلسلة المواصفات الدولية ISO 14000	44
1-3-3-3- متطلبات إنشاء نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة البيئية ISO 14000	46
الخلاصة :	50
الفصل الثاني	51
الإطار المفاهيمي للتوجه الإستراتيجي	51
تمهيد :	52
المبحث الأول: ماهية التوجه الإستراتيجي	53
المطلب الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي	53
المطلب الثاني : أهمية ومظاهر التوجه الإستراتيجي	55
2-1-2-1- أهمية التوجه الإستراتيجي	55
2-1-2-2- مظاهر الاتجاه الإستراتيجي	56
المطلب الثالث : أنماط التوجه الإستراتيجي	58
2-1-3-1- نموذج Miles and Snow للتوجهات الإستراتيجية	59
2-1-3-2- نموذج Venkatraman's للتوجهات الإستراتيجية	60
المبحث الثاني : مكونات التوجه الإستراتيجي	64
المطلب الأول : رسالة وقيم المنظمة	65

فهرس المحتويات

2 – 2 – 1 – 1 – رسالة المنظمة	65
2–2–1–2– قيم المنظمة	68
المطلب الثاني : الرؤيـة	71
2 – 2 –2–1–2– مفهوم الرؤية :	71
2– 2– 2–2– أهمية الرؤية	72
2–2–2–3– عناصر الرؤية :	73
المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية	76
2–2–3–1– مفهوم الأهداف	76
2–2–3–2– أهمية وضع الأهداف	77
2–2–3–3– تصنيفات الأهداف	78
المبحث الثالث : مناهج التوجه الإستراتيجي ومعايير تقييمه	80
المطلب الأول : نماذج التوجه الإستراتيجي	80
2–3–1–1– الموارد والتوجهات الإستراتيجية	80
2–3–1–2– التوجهات الإستراتيجية والقدرات الديناميكية	81
2–3–1–3– التوجه الاستراتيجي نتيجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية	82
المطلب الثاني : مراحل تطور التوجه الإستراتيجي :	83
المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل	83
المرحلة الثانية : التوجه الاستراتيجي المحدود	83
المرحلة الثالثة : التوجه البيئي:	84
المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل:	85
المطلب الثالث : معايير تقييم التوجه الإستراتيجي ومحدداته	86
2–3–3–1– معايير تقييم التوجه الاستراتيجي	86
2–3– 3–2– محددات التوجه الاستراتيجي :	86
خلاصة :	88

فهرس المحتويات

الفصل الثالث 89

علاقة المسؤولية البيئية بالتوجه الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية 89

تمهيد 90

المبحث الأول : دور الحكومة الجزائرية في دعم تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات 91

المطلب الأول : التقييس في الجزائر 91

3-1-1-1- النظام الجزائري للتقييس 91

3-1-1-2- البرنامج الوطني للتقييس وشروط الاستفادة منه 94

المطلب الثاني : آليات التمويل وبرامج الدعم الفني الأجنبية 95

3-1-2-1-الآليات التمويلية 95

3-1-2-2- برامج الدعم الفنية الأجنبية 96

المطلب الثالث : واقع نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في الجزائر 99

3-1-3-1- مكانة نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في المؤسسات الجزائرية 99

3-1-3-2- أسباب تخلف المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة الإدارة البيئية 102

المبحث الثاني:العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والمسؤولية البيئية في مؤسسة FERTIAL –وحدة عنابة – 103

المطلب الأول : التوجه الإستراتيجي لمؤسسة FERTIAL – وحدة عنابة – 103

3-2-1-1- التعريف بمؤسسة فرتيال – وحدة عنابة – 103

3-2-1-2 وحدات الإنتاج 104

3-2-1-3 – السياسة البيئية (الغايات والأهداف) 106

3-2-1-4- شهادات المطابقة الدولية المتحصل عليها 107

المطلب الثاني : الاثار البيئية المهمة لمؤسسة FERTIAL – وحدة عنابة – 107

المطلب الثالث : المكاسب الاقتصادية المحققة من توطين نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 في مؤسسة فرتيال FERTIAL – وحدة عنابة – 109

3-2-3-1- تأثير نظام إدارة البيئة الأيزو 14001 على استهلاك المياه : 109

3-2-3-2- تأثير نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 على تسيير النفايات في مؤسسة فرتيال عنابة : 110

3-2-3-3- تأثير توطين نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 على الانبعاثات الملوثة للمؤسسة: 110

المبحث الثالث : تأثير المسؤولية البيئية على التوجه الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت – تبسة – 112

فهرس المحتويات

المطلب الأول : التوجه الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت – تبسة –	112
3–3–1–1– نشأة مؤسسة الإسمنت – تبسة –	112
3–3–1–2– التوجه نحو تبني المسؤولية البيئية في المؤسسة	114
المطلب الثاني– المحطات الرئيسية في السياسة البيئية لمؤسسة الاسمنت تبسة	118
3–3–2–1–تعيين مندوب البيئة :	118
3 – 3 – 2 – 2 – الإلتزام بالشروط التشريعية الجديدة للحصول على رخصة الاستغلال:	119
3–3–2–3– الرسوم والضرائب المفروضة لحماية البيئة من الملوثات:	119
3–3–2– 4– إدارة النفايات في مصنع الاسمنت تبسة والتصريح بالنفايات الخطرة:	120
المطلب الثالث : الأنشطة البيئية المعتمدة من طرف مؤسسة الإسمنت – تبسة –	121
3–3–3–1– إجراءات الحد من تلوث الهواء:	121
3–3–3 –2 إجراءات الحد من تلوث الأرض:	123
3–3–3–3– إجراءات ترشيد استهلاك الماء:	124
3–3–3–4– إجراءات ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز:	126
الخلاصة	129
الخاتمـــة	131
قائمــة المراجــع	136

المقدمـــــة

المقدمـــــة:

شهدت فترة الستينات والسبعينات تراجعا كبيرا في الأوضاع البيئية في مختلف دول العالم بسبب التطور الصناعي الهائل، والذي كان على حساب البيئة نتيجة الاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية، بالإضافة إلى ما خلفته عمليات التصنيع من إنبعاثات غازية سامة، ومن مخلفات وفضلات لم يقدر النظام البيئي على استيعابها، هذا التراجع في الأوضاع البيئية أدى لظهور عدد من الظواهر البيئية الخطيرة مثل التصحر، ارتفاع درجات حرارة الأرض، الأمطار الحمضية بالإضافة إلى ظاهرة التلوث بأنواعه.

وقد تنبهت الحكومات والدول المختلفة إلى خطورة تلك الظواهر وضرورة مواجهتها، لما تشكله من خطر عام على صحة الإنسان والكائنات الحية الأخرى وبقائها، فقامت بسن مجموعة من القوانين والتشريعات لحماية البيئة، كما أن زيادة الوعي الوطني والدولي بأهمية البيئة وضرورة معالجة الأوضاع البيئية المتدهورة أدى لظهور مجموعة من المؤتمرات كان أولها مؤتمر (ستوكهولم 1972) برعاية هيئة الأمم المتحدة، حيث هدف المؤتمر إلى محاولة إظهار خطورة الوضع البيئي المتأثر بمخلفات النشاط الصناعي واقتراح حلول للحد من التلوث، تلاه بعد ذلك صدور عدة تقارير أهمها التقرير الصادر عن لجنة (برونتلاند 1987) تحت اسم "مستقبلنا المشترك"، والذي طرح مفهوما جديدا للتنمية بهدف الاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية، وانتهاج سلوك وقائي ضد كل أنواع الانتهاكات على البيئة، وذلك من خلال تحقيق التنمية في جميع الميادين مع ضرورة الحفاظ على المصادر الطبيعية، لضمان حقوق الأجيال المستقبلية وهو ما يعرف بالتنمية المستدامة.

تزامنا مع هذا أصدرت منظمة التقييس العالمية ISO مواصفة خاصة بنظم الإدارة البيئية تمكن المؤسسات من إدارة البيئة والتخفيف من الضغوط المفروضة عليها، وهو ما دفع الكثير من المؤسسات إلى تبني هذا النظام، ويعتبر نظام الإدارة البيئية أحد أهم النظم التي يتم الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهداف الحد من التلوث، وتحسين أحوال البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، ويقوم هذا النظام على مجموعة من الممارسات والأدوات التي تتضمن تقييم الآثار البيئية والمخاطر البيئية وإدارتها.

ونتيجة لهذه التطورات وجدت المؤسسات نفسها أمام واقع يحتم عليها تحمل المسؤولية تجاه البيئة، لما تسببه من أضرار عند ممارستها لنشاطاتها، وأصبحت هذه المؤسسات تخضع لضغوطات متنامية من قوانين وتشريعات بيئية ومنظمات مهنية، مما دفع العديد منها لإدماج البعد البيئي ضمن سياساتها واستراتيجياتها، واستحداث بدائل نظيفة لا تدمر البيئة لمواجهة التحديات الداعية إلى ضرورة العمل من أجل التطوير المستمر، للوصول إلى مستويات من الرفاهية الاقتصادية.

إذ تمثل برامج المسؤولية البيئية أحد الطرق التي تحقق للمؤسسات هذه الأهداف، والتي من خلالها نجد أن المؤسسات تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه، ولاشك أن المسؤولية البيئية تعد حجر الزاوية، وأداة مهمةللتخفيف من سيطرة العولمة وجموحها، وعليه أصبح الاهتمام ا مطلبا أساسيا من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية بتوفير البيئة المناسبة، وعدم تبديد الموارد والقيام بعمليات التوظيف والتدريب ورفع القدرات البشرية.

ويعتبر نظام الإدارة البيئية من بين المداخل التي تعتمدها المؤسسات من أجل تجسيد مسؤوليتها اتجاه البيئة، ونتيجة لتزايد حدة المنافسة من جهة وتزايد الوعي البيئي من جهة أخرى، لم يعد في مصلحة المؤسسة سواء على المدى البعيد أو القصير إغفال الجوانب المتعلقة بحماية البيئة والموارد البيئية المختلفة، إذ أصبح تبني نظم الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO 14001 أمرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي والبيئي، بالإضافة لتعزيز سمعتها في المحيط الذي تنشط فيه.

إشكالية الدراسة

لم يعد في مصلحة المؤسسات الجزائرية إغفال الجوانب المتعلقة بحماية البيئة ومواردها، إذ أصبح تبني نظام الإدارة البيئية أمرا ضروريا لضمان سريان إستراتيجياتها وفقا لما تم التخطيط له، وتحسين جودة منتجاتها تماشيا مع هذا التوجه الجديد الذي يأخذ بعين الاعتبار المنتجات الصديقة للبيئة، من خلال هذا الطرح تبرز الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هو تأثير تبني المسؤولية البيئية على التوجه الإستراتيجي للمنظمة في الجزائر ؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

من أجل توضيح أكثر للإشكالية المطروحة، و فهم و استيعاب مختلف جوانبها نعتمد على الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل توجد توجهات إستراتيجية وتدابير بيئية فعلية لدى المؤسسات الجزائرية تسعى من خلالها لتطبيق نظم الإدارة البيئية ؟
2. ما هو دور الحكومة الجزائرية في دعم تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. التزام المؤسسات الجزائرية بمسؤوليتها البيئية يجعلها تعتمد على توجهات إستراتيجية تتماشى مع البيئة التي تعمل فيها.
2. هناك تدابير رسمية تحفز المؤسسات في الجزائر على تطبيق نظم الإدارة البيئية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، ألا وهو تبني المؤسسات الجزائرية للمسؤولية البيئية، فالتحديات التي يواجهها الوضع البيئي بفعل غياب الرقيب القانوني و البعد الأخلاقي نتج عنه آثار سلبية على البيئة، فالمؤسسة مجبرة على التحسين من أدائها البيئي وذلك حتى تتمكن من جعل هذا التهديد فرصة تزيد من ربحيتها وتحقق مزايا تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء في ظل التحولات الراهنة، حيث تعمل نظم الإدارة البيئية على دراسة الوضعية البيئية للمؤسسة وتحول اهتمامها لدمج الاعتبارات البيئية ضمن إستراتيجياتها، وتحمل لمسؤوليتها البيئية مما يجعلها تحافظ على البيئة وتنتج أدنى حد من الملوثات والغازات، كما تستخدم معايير فعالة تؤدي للحد من تدفق النفايات وتجعلها قابلة للتدوير للحد من الآثار السلبية على البيئة من تلوث واستنزاف للموارد الطبيعية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الهامة التالية :

- إثراء الأدبيات المتعلقة بهذا المجال بصفة عامة، ودعم مكتبة الجامعة بصفة خاصة نظرا لنقص المراجع أو الدراسات الخاصة بهذا النوع في المكتبة؛
- الوقوف على واقع الإدارة البيئية في المؤسسات الجزائرية، ومعرفة مدى تبني هذه المؤسسات للإدارة البيئية و نظمها؛
- زيادة الوعي البيئي وخاصة فيما يتعلق بسلسلة المواصفات ISO 14000، وأهمية سعي مؤسساتنا للحصول عليها حفاظا على البيئة وتحسينا لوضعها التنافسي محليا ودوليا؛
- معرفة أسباب تخلف المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة الإدارة البيئية؛
- التعرف على تأثير تبني المسؤولية البيئية على التوجه الاستراتيجي في المنظمة الجزائرية.

مبررات و دوافع اختيار موضوع الدراسة

يعود اختيار موضوع البحث إلى جملة من المبررات و الدوافع نذكر منها :

- الاهتمام بموضوع تبني المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال، بحكم ارتباطه بالتخصص الأكاديمي للطالبتين "إدارة إستراتيجية"، ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال؛
- تزايد أهمية تبني الإدارة البيئية كتوجه إداري حديث، وعدم جدوى الأساليب الإدارية الكلاسيكية؛

- ارتفاع الوعي البيئي لدى المؤسسات الاقتصادية وخاصة منها الصناعية محليا وعالميا، وبالتالي محاولة البحث عن أثر هذا الاهتمام على عملياتها التشغيلية؛
- الأثر المباشر لنظام الإدارة البيئية على تخفيض تكاليف المشاريع الصناعية، وزيادة معدلات الكفاءة على المدى البعيد (حالة مؤسسة فرتيال –عنابة– FERTIAL مثلا).

المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، والمعالجة السليمة للإشكالية المطروحة، فقد استخدمنا المنهجين الوصفي والتحليلي، اللذان يقومان على جمع مختلف المعلومات والبيانات التي تصف المشكلة، وتساعد على تحليلها، وهذا أثناء التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية البيئية، وأهمية ودوافع تبنيها في منظمات الأعمال الصناعية، وكذا مختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بنظم الإدارة البيئية ISO 14000، إلى جانب توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي. بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة عند التطرق لحالة الجزائر في الفصل الثالث، من خلال التطرق إلى واقع التقييس في الجزائر، وكذا آليات التمويل وبرامج الدعم الفنية الأجنبية، مع عرض تجربة كل من مؤسسة FERTIAL – عنابة – وكذا مؤسسة الإسمنت – تبسة – في تبنيهما للمسؤولية البيئية وتأثيرها على توجههما الإستراتيجي.

أما فيما يخص أدوات التحليل المستخدمة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات والمراسيم التنفيذية الصادرة في الجريدة الرسمية الجزائرية، بالإضافة إلى الرجوع لدراسات سابقة من أطروحات دكتوراه وماجستير وطنية، ملتقيات وطنية، ومواقع إنترنيت رسمية. كما تم استخدام بعض الأدوات الإحصائية مثل الجداول والأشكال، لفهم الظواهر وتفسيرها و تسهيل عملية قراءتها.

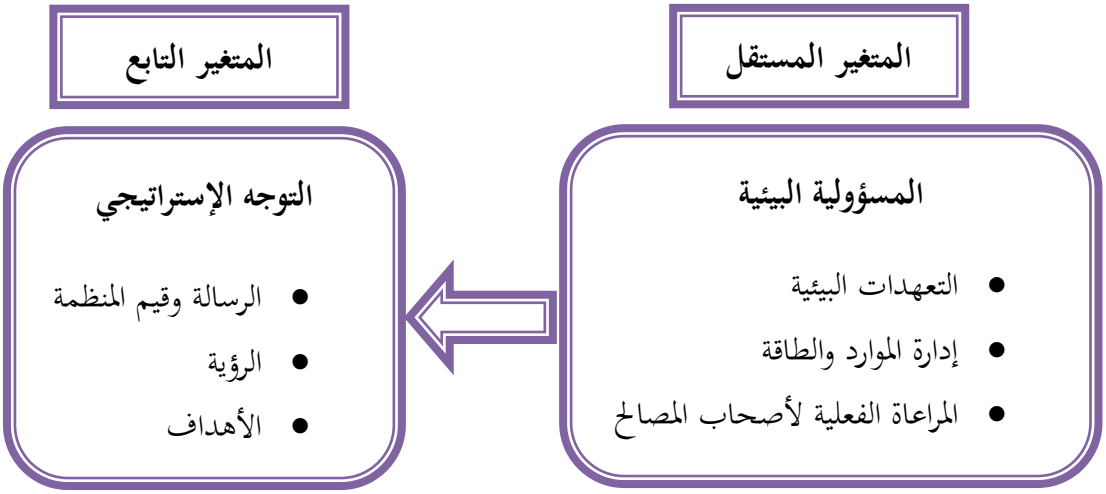
الحدود المكانية و الزمانية للدراسة

- من الناحية المكانية انصب موضوع البحث حول تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية البيئية، مع التركيز على حالة الجزائر، إلى جانب الاستدلال بدراسة حالة مؤسسة فرتيال –عنابة– ومؤسسة الإسمنت –تبسة– رغبة منا في إثراء موضوع الدراسة.
- أما من الناحية الزمنية فقد اختلفت الفترة الزمنية حسب المتغيرات و إمكانية توفر البيانات و المعطيات لكل متغير، حيث تم تحديد الفترة الزمنية بين سنتي (2004-2019) بالنسبة لتطور عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 14001 في الجزائر ، وذلك بالنظر إلى تزامن هذه الفترة مع ازدياد الوعي البيئي لدى متخذي القرار، واشتداد المنافسة،

إذ تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تعزيز ميزتها التنافسية ومكانتها في السوق، من خلال حصولها على شهادة الجودة البيئية.

نموذج الدراسة

وضح الشكل الموالي متغيرات البحث، والمتمثلة في المسؤولية البيئية (المتغير المستقل)، والتوجه الإستراتيجي للمنظمة (المتغير التابع)، حيث سيتم إبراز العلاقة بين المسؤولية البيئية والتوجه الإستراتيجي للمنظمة.



الدراسات السابقة

1. **مذكرات ماجستير و أطروحات دكتوراه**

- **رشيد علاب، (2017)، " نظم الإدارة البيئية (ISO 14000)، واقع و معوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر "**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : **ماهو واقع تطبيق نظم الإدارة البيئية (ISO 14000) في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ؟ وما هي معوقات تطبيقها ؟**

هدفت دراسة الباحث إلى معرفة واقع الوضع البيئي العام والإدارة البيئية في الجزائر عن طريق تقديم عرض للمشكلات البيئية ومصادر التلوث البيئي، والإجراءات والتدابير الإدارية البيئية العامة، وكذلك معرفة مدى تنفيذ الإجراءات والتدابير البيئية الرسمية ذات الصلة بالبيئة إجمالا، ومدى وجود إجراءات وتدابير بيئية عامة متصلة مباشر بتطبيق نظم الإدارة

البيئية (ISO 14000)، مع تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظم الإدارة البيئية من وجهة نظر القيادات الإدارية المؤسسات الاقتصادية.

ومن بين نتائجها أن الإدارة البيئية تعتبر من أهم الآليات التي تلجأ لها كل من الدول والمؤسسات الاقتصادية لتعامل أفضل مع البيئة، حيث يمكن أن يقاس ويقيم ويراجع، إضافة إلى أن نظم الإدارة البيئية (ISO 14000) تنتشر في الدول الأكثر تقدما، على غرار الجزائر التي لا زالت تسجل تأخرا كبيرا في مجال اعتماد نظم الإدارة البيئية (ISO 14000)، إلى جانب كونها تعاني من العديد من المشاكل البيئية (التصحر، نذرة المياه، التلوث الحضري، التلوث الصناعي،... الخ).

- **شراف براهيمي، (2017)، " أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية : دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE ".** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

حاول الباحث من خلال دراسته الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : **ما مدى مساهمة الإدارة البيئية في الرفع من كفاءة المشاريع الاقتصادية ؟ وما أثر تطبيقها على كفاءة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ؟**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجاز أهمها فيما يلي : تسليط الضوء على ضرورة تخلي المشاريع الصناعية على الممارسات الإدارية القديمة والتوجه نحو الأساليب الحديثة والتي تمثل الإدارة البيئية أحد أشكالها، والوقوف على أهم العوائق التي تقف أمام تفعيل أنظمة الإدارة البيئية في المؤسسات خاصة الصناعية منها، إضافة إلى ما سبق تبيان واقع ممارسات الإدارة البيئية في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف فيم يخص الإنتاج الأنظف، التسويق الأخضر، ونظم المعلومات التسويقية.

وخلصت الدراسة إلى أن تدخل الدولة لحماية البيئة عن طريق فرض الجباية البيئية ومنح الاعتمادات والتصاريح البيئية من شأنه التقليل من الآثار السلبية للمشاريع الصناعية على البيئة، كما أن عمل سلسلة ISO 14000 ينصب على مجموعتين رئيسيتين، تتعلق الأولى بالمنتج والثانية بالمشروع، كما توصل الباحث كذلك إلى أن الحصول على شهادة ISO 14001 يضمن للمؤسسات الصناعية القبول العالمي والمنافسة في الأسواق العالمية، وأن التوجه البيئي الحديث للمشاريع الصناعية يتطلب تغيير وسائل الإنتاج بإدخال طرق تكنولوجية جديدة (التكنولوجيا النظيفة والمنظفة) تكون أقل إحداثا للتلوث.

- **نوال شين، (2017)، " تأثير الاتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال : دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر "**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : **كيف يؤثر الاتجاه الإستراتيجي على الأداء في شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية "الجزائر" ؟**

هدفت دراسة الباحثة إلى التعرف على ماهية الاتجاه الإستراتيجي وأبعاده السائدة في شركة نفطال، وإبراز علاقة الارتباط بين الاتجاه الإستراتيجي وأداء شركة نفطال، وكذلك تحليل تأثير كل مكون من مكونات الاتجاه الإستراتيجي في الأداء.

ومن بين نتائجها أن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، ولضمان ذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، وأن اختيار الاستراتيجيات المناسبة وفق ظروف ومتغيرات المنظمة لا يكون إلا عبر تحليل أدائها لمعرفة مدى تحقق رسالة المنظمة وأهدافها عند اعتماد خيار استراتيجي معين، ومن أجل ضمان إنجاز الأهداف يجب على المنظمات الجزائرية اعتماد مدخل التفكير الإستراتيجي في تحديد اتجاهها الاستراتيجي، لأنها تمتلك القدرات والمؤهلات التي تساعدها على خلق المزايا التنافسية وإدامتها بشكل مستمر.

- **فاطمة طالب، (2018)، " نظم الإدارة البيئية 14000 ISO و تدويل المؤسسات الاقتصادية "**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

وتمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية : **ما مدى إسهام نظم الإدارة البيئية 14000 ISO في خدمة عملية تدويل المؤسسات الاقتصادية ؟**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يشمل جميع الجوانب الأساسية لكل من التدويل ونظم الإدارة البيئية ISO 14000، إضافة إلى إظهار أو إبراز الدور الذي تلعبه النظم والاعتبارات البيئية في تفعيل تدويل المؤسسات الاقتصادية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط واضح بين الاهتمام بالمعايير البيئية وتحقيق التنمية المستدامة، وأن العلامات البيئية وشهادات الجودة في ظل المتطلبات الجديدة للسوق العالمي أصبحت أداة ضرورية لا غنى عنها وجواز مرور لأغلب الصادرات خاصة للأسواق الأوروبية، وخلصت كذلك إلى أن عدم تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO 14000 يؤدي إلى تدهور الوضع البيئي وتحقيق المزيد من الخسائر في الموارد الطبيعية، والإضرار بالصحة العامة، وفقدان السمعة التجارية للمنتجات وضعف القدرة التنافسية للنفاذ إلى الأسواق الدولية.

2. الدراسات

- **وليد شتوح، (2016)، " المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام إدارة البيئة ISO 14000 في المؤسسات الصناعية : دراسة حالة مؤسسة فرتيال –عنابة–، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02.**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز المكاسب الاقتصادية من الحصول على إشهاد ISO 14001 في مؤسسة فرتيال، التي تتميز بتلويثها المعتبر للبيئة والاستهلاك المكثف للموارد الطبيعية. توصلت هذه الدراسة إلى أن توطين مثل هذا النظام حقق للمؤسسة محل الدراسة عدة مكاسب اقتصادية تتمثل في : ترشيد استخدام الموارد الطبيعية خاصة المياه والغاز الطبيعي، انخفاض استهلاك الطاقة الكهربائية، زيادة الكفاءة الإنتاجية، إضافة إلى تحسن أدائها البيئي، انخفاض تكاليف معالجة النفايات، والتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية الوطنية. ولقد أوصت هذه الدراسة بوضع برنامج وطني يشرف عليه المعهد الجزائري للتقييس، بهدف توعية المؤسسات الصناعية الجزائرية بالأهمية البيئية والاقتصادية والتجارية للمواصفة القياسية ISO 14001.

أمال حفناوي، (2019)، " تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة "، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01، العدد 04.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال من خلال الاهتمام بتحسين أدائها البيئي، مع دراسة جهود ومساعي مؤسسة الإسمنت تبسة في هذا المجال، من أجل إعادة التوازن في علاقتها بالبيئة، وتفعيل المسؤولية البيئية المستدامة فيها. وخلصت الدراسة إلى أنه رغم الجهود المبذولة من المؤسسة لحماية البيئة وتحسين أدائها البيئي إلا أن هذا الأخير لا يزال ضعيفا ولا يرقى للمستوى المطلوب، مما يعكس ضعف تبني المؤسسة لمسؤوليتها البيئية، والسبب الرئيسي في ذلك عدم توفر الوعي اللازم لدى العنصر البشري في المؤسسة، وعدم دمج البيئة ضمن استراتيجياتها وعملياتها.

هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية للدراسة، وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي :

- يتعرض **الفصل الأول** إلى "**الإطار النظري للمسؤولية البيئية**"، من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المسؤولية البيئية، أما المبحث الثاني يتمحور حول أساسيات المسؤولية البيئية، في حين يدور المبحث الثالث حول الإدارة البيئية في المنظمة الاقتصادية.

❖ أما **الفصل الثاني** فيتناول "**الإطار المفاهيمي للتوجه الإستراتيجي**"، حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث تطرقنا فيها على التوالي إلى : ماهية التوجه الإستراتيجي، مكونات التوجه الإستراتيجي، مناهج التوجه الإستراتيجي ومعايير تقييمه.

❖ وأخيرا **الفصل الثالث** والذي نسعى من خلاله التعرض إلى " **علاقة المسؤولية البيئية بالتوجه الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية** "، وهو بدوره يضم ثلاثة مباحث رئيسية، الأول نتعرض فيه إلى دور الحكومة الجزائرية في دعم تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات ، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والمسؤولية البيئية في مؤسسة FERTIAL – وحدة عنابة –، وأخيرا المبحث الثالث وتناولنا من خلاله تأثير المسؤولية البيئية على التوجه الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت – تبسة –.

- **الدراسات السابقة المتعلقة بالمسؤولية البيئية:**

نجيب دحدوح (2016)، " مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التحسيس بالمسؤولية البيئية لجميع المنشآت بما في ذلك المنشآت السياحية، إذ تمثلت مشكلة البحث في التعرف على واقع تبني المنشآت السياحية للمسؤولية البيئية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المنشآت السياحية بولاية جيجل تتبنى المسؤولية البيئية وأن هناك علاقة وطيدة بين السياحة والبيئة، إذ أن هناك العديد من الآثار البيئية الناجمة عن السياحة.

مريم عزة يخلف (2021)، "أثر المسؤولية البيئية على صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان SCHB قسنطينة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص : إشهار وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 ، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية دمج المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية بشكل يجعلها تحقق الأهداف البيئية المرجوة منها ، وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة كيفية تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة ليكون لها دوراً في دعم نظم الإدارة البيئية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أنه من الضروري زياد الاهتمام بالوعي البيئي ودعم المؤسسات في مجال حماية البيئة، وضرورة الرقابة الحكومية في عمل الخطط طويلة المدى لتحقيق حماية الموارد الوطنية والتنمية.

الفصل الأول

الإطار النظري للمسؤولية البيئية

تمهيد:

إن سوء استغلال الموارد الطبيعية وما صاحبه من انعكاسات سلبية على البيئة والإنسان إضافة للوعي بهذه المخاطر، جعل الاهتمام بالبيئة من القضايا التي يتوجب على المؤسسات الاقتصادية أخذها بعين الاعتبار نظرا للأهمية التي أصبحت تحظى بها، وهو ما برز من خلال التشريعات والقوانين على المستويين المحلي والدولي، لدرجة أن إهمال المؤسسات للبيئة الطبيعية التي تتواجد بها قد يؤدي لزوالها وعدم استمرارية عملها، خصوصا وأنها تعتمد على الموارد الطبيعية الموجودة في البيئة كمصدر رئيسي في مختلف أوجه نشاطها، هذا إضافة لما تجنيه المؤسسة من أرباح نتيجة احترامها للبيئة، ككسب ثقة المستثمرين والعملاء أو الولوج لأسواق جديدة وأيضا لتحسين صورتها لدى المتعاملين معها. فصورة المؤسسة لم تعد مقتصرة على نوع أو جودة الخدمات التي توفرها المؤسسة أو مكانتها الاقتصادية في السوق، بل أيضا على مدى اعتمادها لمعايير أخلاقية نحو محيطها بداية من تلبية احتياجات المجتمع بأفراده وهيئاته ومؤسساته في إطار المفهوم الواسع (المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال) وصولا إلى احترام وحماية والحفاظ على البيئة الطبيعية كجزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أي " المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال "، ويتجسد التزام المؤسسة نحو البيئة من خلال جملة من الإجراءات التي تتخذها : كوضع سياسة بيئية واضحة تبني نظم الإدارة البيئية، حرصها على اتباع سياق التنمية المستدامة...الخ وهو ما يجعل منها مؤسسة مسؤولة بيئيا .

وبناءا على ذلك قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

- **المبحث الأول** : مفاهيم أساسية حول المسؤولية البيئية
- **المبحث الثاني** : أساسيات حول المسؤولية البيئية
- **المبحث الثالث**: الإدارة البيئية في المنظمة الاقتصادي.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المسؤولية البيئية

تعالت الأصوات المنادية بالاهتمام بالبيئة وإعادة الاعتبار لها، وظهر مفهوم التنمية المستدامة الذي يدافع عن حق الأجيال القادمة في الموارد وفي بيئة سليمة، على أن يشترك الجميع في تحقيق ذلك، فكان على منظمات الأعمال أن تتحمل مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع ، ليس فقط من خلال معالجة مشاكل التلوث الذي تحدثه هذه المنظمات إنما باستخدام طرق وأساليب وقائية تمنع هذا التلوث أو تخفضه إلى اقل قدر ممكن ، فظهر ما يعرف بالمسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال التي تجعل المؤسسة تحمل على عاتقها مسؤولية حماية البيئة.

المطلب الأول: ماهية المسؤولية البيئية

يوجد صعوبة في تحديد مفهوم المسؤولية البيئية نظرا لتعدد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي للفرد، والمجتمع على حد سواء، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المتغيرة لهذه الأنشطة، إلا أن هنالك محاولات لدراسة هذا النوع من السلوك البيئي للتعرف على المجالات التي تتأثر بهذا السلوك.

1-1-1- 1- مفهوم البيئة و أنواعها

في السنوات الأخيرة شاع استخدام لفظ "البيئة"، و قد أفرط الكثيرون في استخدامها، فكثيرا ما نسمع بـ "البيئة الثقافية" و "البيئة الاجتماعية" و "البيئة الاستوائية" و "البيئة الريفية" و البيئة الحضرية" و "البيئة المائية" و "بيئة العمل" ... الخ من الاستخدامات الشائعة، حتى يظن المرء أنة هذه الكلمة أصبحت ترتبط بجميع مجالات الحياة. و بالرغم من ذلك، فإن المفهوم الدقيق لهذه الكلمة ما يزال غامضا للكثيرين، لاسيما و انه ليس هناك تعريف واحد محدد يبين ماهية البيئة و يحدد مجالاتها المتعددة و يعد ابن عبد ربه من أقدم من عرف هذه الكلمة في كتاب (الجمانة) كإشارة للوسط الطبيعي (الجغرافي) و المكاني و الإحيائي) الذي يعيش فيه الكائن الحي بما في ذلك الإنسان، و للإشارة إلى المناخ الاجتماعي (السياسي و الأخلاقي و الفكري) المحيط بالإنسان.

كما قد يقصد بالبيئة مجازيا أولئك الناس الذين يعيشون فيها، كما يمكن أن يعنى بالبيئة كافة المخلوقات و الموجودات التي تشاركنا المواضع التي نعيش فيها، كالحيوانات والنباتات و المياه و الهواء و الصخور أما البيئة في المعاجم الانجليزية (Environnement) فهي تعني مجموعة الظروف و المؤثرات الخارجية التي لها تأثير في حياة الكائنات (بما فيها الإنسان).

كما يمكن تعريف البيئة بأنها الوسط أو المكان الذي يعيش فيه الكائن الحي أو غيره من المخلوقات، تشكل في لفظها مجموعة الظروف و العوامل التي تساعد الحي على بقائه و دوام حياته. [1]

و في كثير من الأحيان يتم المزج بين مفهومي الإيكولوجي (التبيؤ) (Ecology) و البيئة (Environnement) الذي يتضمن علم الإيكولوجي، فعلم الإيكولوجي فرع من فروع علم الأحياء عرفه العالم الألماني أرنست هيجل (Ernst Hegel) عام 1866 بأنه ذلك العلم الذي يبحث علاقات الكائنات الحية مع بعضها البعض و مع المحيط أو الوسط الذي تعيش فيه، و يشمل هذا العلم قدرة تحمل النظم البيئية الطبيعية المختلفة للتغيرات السلبية الطارئة عليها، مثل قدرة المياه على التخلص من أو معالجة الملوثات العضوية عن طريق التنقية الذاتية للمياه. أما علم البيئة (Environnement) فهو يبحث في المحيط الذي تعيش فيه الكائنات الحية و يدعى أيضا بالمحيط الحيوي (Biosphere) و الذي يتضمن بمعناه الواسع العوامل الطبيعية و الاجتماعية و الثقافية و الإنسانية التي تؤثر على أفراد و جماعات الكائنات الحية و تحدد شكلها و علاقاتها و بقائها . [2]

و ظهر استعمال مصطلح البيئة لأول مرة في مؤتمر الأمم المتحدة لتنمية الموارد البشرية المنعقد في ستوكهولم بالسويد سنة 1972 بدلا من مصطلح الوسط البشري، حيث نبه فيه لأول مرة لخطر التلوث المحدق بالبيئة، و ورد تعريف البيئة في مؤتمر ستوكهولم بأنها : " ذلك الرصيد من الموارد المادية و الاجتماعية المتاحة ة في وقت ما و في مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته ".[3]

ولقد عرفها المشرع الجزائري في قانون البيئة رقم 03/10 لسنة 2003 كما يلي : " تتكون البيئة من الموارد الطبيعية الحيوية واللا حيوية كالهواء والجو والماء والأرض وباطن الأرض، والنبات والحيوان، بما في ذلك التراث الوراثي، وأشكال التفاعل بين هذه الموارد وكذا الأماكن والمناظر والمعالم الطبيعية ". [4]

وبذلك فإن البيئة بمفهومها الواسع تشمل:[5]

[1] الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج (2008) ، " **علم البيئة** "، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني المملكة العربية السعودية، ص2.

[2] الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سابق، ص3.

[3] عارف صالح مخلف (2009)، "**الإدارة البيئية : الحماية الإدارية للبيئة** "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 31.

[4] القانون رقم : 03/10 الصادر في 19 جمادى الأول عام 1424 الموافق لـ 20 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، ص07.

[5] الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سابق، ص3-5.

أ. **البيئة الطبيعية** : و تتضمن كل من :

- **الأرض بما في ذلك** : الشكل الخارجي لسطح الأرض، التربة بما في ذلك مكوناتها خصائصها المختلفة، التكوين الجيولوجي بما في ذلك المحتوى المعدني و المياه الجوفية.
- **المسطحات المائية بما في ذلك** : المحيطات و البحار والبحيرات و الأنهار، وما تحويه من كائنات حية.
- **الغطاء النباتي** : حجمه و نوعيته و الحيوانات البرية.
- **المناخ** : الأمطار و معدلات درجات الحرارة و الرياح السائدة و اتجاهاتها...الخ. .

ب. **البيئة الصناعية** : و تشتمل على :

- **استعمالات الأراضي المحيطة** : نوعية الاستعمال(سكني أو صناعي)، الكثافة السكانية في المناطق، نوع المباني (ارتفاعها و تصميمها).
- **البنية التحتية و الخدمات العامة** : إمدادات المياه من حيث الكمية و النوعية، إدارة النفايات السائلة تصريف مياه الأمطار والمجاري، مصادر الطاقة المستخدمة (الفحم الحجري، النفط، الغاز الطبيعي، الكهرباء) الخدمات العامة (الطرق و النقل العام وأماكن وقوف السيارات و المطارات).
- **مستوى تلوث الهواء** : نوع و حجم الملوثات الهوائية، الظروف الخاصة بالموقع، مصادر تلوث الهواء في المنطقة.
- **مستوى تلوث المياه** : مصادر المياه الجوفية و السطحية، استعمال و نقل الأسمدة والمبيدات، طرق صرف المياه المستخدمة، مناطق معالجة النفايات الصلبة.
- **مستوى الضوضاء** : مصادر الضوضاء في المنطقة مطارات و سكك حديدية وطرق، كثافة و نوع الضوضاء في المنطقة.

ج. **البيئة الاجتماعية** : و تشمل :

- **الخدمات الاجتماعية العامة** : مواقع المدارس و معدلات استيعابها ، المنتزهات و الخدمات الترفيهية و الثقافية ، الخدمات الصحية و الشرطة و الدفاع المدني.
- **مناطق العمل و التجارة**
- **الخصائص الاجتماعية للسكان** : أماكن تجمعهم و نشاطاتهم و إدارتهم، كثافة السكان و توزعهم، ظروف الإسكان.

د. البيئة الاقتصادية و تشمل : العمل و البطالة مستوى الدخل، الطبيعة الاقتصادية للمنطقة، أسعار السلع بشكل عام.

هـ. البيئة الجمالية و تشمل : المناطق التاريخية و التراث الوطني، الصفات المعمارية للمباني القائمة، المناظر الطبيعية الجميلة.

1-1-1-2- مفهوم المسؤولية البيئية

- عرف Davis & Blomstrom دافيس و بلومستروم (1975) المسؤولية البيئية على أنها : " تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة و هي تحوي على التزامات صناع القرار لتحمل مسؤولية الإجراءات التي تهدف إلى حماية و تحسين البيئة ككل، و هذا بما يتماشى مع مصالحها الخاصة ". [1]
- و تعرف على أنها : " المسؤولية التي تنطوي على اثنين من الإجراءات التكميلية من حيث :[2]
  - ✓ الاهتمام ببيئة تشتمل على العالم الطبيعي و دعم الحياة التي يكون البشر جزءا لا يتجزأ منها؛
  - ✓ ضمان التوجيه و المساءلة عن أي ضرر أو خطأ نحو البيئة .
- كما عرفها محمد فلاق على أنها : " مهمة تغطية الآثار البيئية للعمليات الإنتاجية لمنظمات الأعمال، وتخفيض التلف والانبعاثات وتعظيم كفاءة إنتاجية مواردها وتقليص الممارسات التي يمكن ان تكون لها آثار بيئية مستقبلا .. و ينظر إليها كذلك على أنها : " عملية تطبيق المعارف الخاصة بحماية البيئة، مع وجود وعي حقيقي بذلك لدى القائمين على اتخاذ القرارات، ويرتكز تطبيق المسؤولية البيئية على كافة مبادئ التنمية المستدامة، وتتضمن المسؤولية

البيئية في تقاريرها تقييم الأداء البيئي لمنظمات الأعمال الاقتصادية بأحدث مراحل التطور المحاسبي، فوظائف الإدارة وبالتالي وظائف المحاسبة قد ازدادت ازديادا مضطردا مع ازدياد حجم الوحدات الاقتصادية، وبصفة خاصة الشركات المساهمة " . [3]

- فالمسؤولية البيئية هي : " إعادة التوازن في علاقة المؤسسات بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى كرأس المال والعمل، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يلوثها أو يفسدها أن يتحملها " . [1]

---

[1] Gabriel Flynn, (2008), **" Leadership and Business Ethics** ", Springer Science, Business Media, p269.

[2] Martin Reynolds, Chris Blackmore, Mark J.Smith, (2009), " **The Environmental Responsibility Reader** ", The open university, Zed books, London, p3.

[3] محمد فلاق، (2016)، " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص110.

❖ وعرفها البنك الدولي على أنها : " التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة و من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان باسلوب يخدم الاقتصاد يخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية و قوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة ". [2]

و يمكن إجمال ضرورة توفر مسؤولية بيئية في المؤسسة الصناعية في ما يلي : تعزيز المشاركة الشخصية والجماعية، زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم الحوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث البحث عن فرص سوقية من خلال عرض سلع وخدمات مصممة لتحسين البيئة المحيطة، البحث في تحسين النتائج الاقتصادية عن طريق القيام بالتحسينات الهيكلية والتكنولوجية لاستعمالها بشكل أقل مقابل القيام بالأشياء بشكل أفضل .[3]

1-1-1-3- المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية البيئية

أ. التنمية المستدامة

تتعدد تعريفات التنمية المستدامة، فثم ما يزيد عن ستين تعريفا لهذا النوع من التنمية، ولكن الملفت إلى النظر أنه لم يستخدم استخداما صحيحا في جميع الأحوال، وعموما ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية Un commission for envirenment and devlopment عام 1987، التي رأستها جرو هارلم براوند تلاند Gro herim brundtland رئيسة وزراء النرويج السابقة، التي أصدرت تقريرها المعنون" مستقبلنا المشترك" "Our common future" وعرفت التنمية في هذا التقرير على أنها " تلك التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم".

كما عرفها دي فرايز بأنها " عملية موازنة للوفاء بالاحتياجات الإنسانية /البشرية في إطار حماية البيئة الطبيعية من أجل توفير هذه الاحتياجات في الحاضر والمستقبل".

كما تم تعريفها بأنها " تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، وهي ليست واحدة من تلك الأنماط التنموية التي درج العلماء على إبرازها مثل التنمية الاقتصادية، أو التنمية الاجتماعية أو الثقافية، بلهي تشمل هذه الأنماط كافة، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها، وتنهض بالموارد البشرية وتقوم بها، فهي تنمية تأخذ

---

[1] نجم عبود نجم (2012)، " المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة ، دار الوراق ، عمان، الأردن، ص 19.

[2] نجيب دحدوح (2016)، " **مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية** "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، ص 36.

[3] نفس المرجع السابق.

بعين الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية". تعرف أيضا بأنها محاولة الحد من التعارض الذي يؤدي إلى تدهور البيئة عن طريق إيجاد وسيلة لإحداث تكامل بين البيئة والاقتصاد".

وفي تعريف آخر : التنمية المستدامة تعني بالنسبة لأي مؤسسة تطبيق إستراتجيات وأنشطة الأعمال التي تحقق احتياجات المشروع وأصحاب المصلحة فيه اليوم، مع حماية الموارد البشرية والطبيعة في المستقبل. [1]

ب. الأداء البيئي

يرتبط مفهوم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية بمفهوم المسؤولية البيئية، كونه انعكاس لتفاعل المؤسسة مع بيئتها وما ينتج عنه من ممارسات قابلة للقياس، من خلال مجموعة من المؤشرات لمعرفة تأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية.

ويعرف الأداء البيئي على أنه التأثير الحاصل نتيجة ممارسات عمليات الأعمال للمؤسسة على بيئتها، أو هو كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات منظمة الأعمال الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها.

كما عرفته المواصفة العالمية ISO 14031 بأنه " النتائج القابلة للقياس والمتحصل عليها من نظام الإدارة البيئية المرتبطة برقابة الجوانب البيئية المحددة للمؤسسة بناء على سياستها وأهدافها وغاياتها البيئية ". وعليه فالأداء البيئي هو عبارة عن نتائج يمكن قياسها لمجهودات منظمة الأعمال الإجبارية أو الاختيارية لإدارة جوانبها البيئية، للحد أو التخفيف من الآثار السلبية التي يخلفها نشاطها أو سلعها أو خدماتها بطرق مقصودة أو غير مقصودة على البيئة.[2]

ج. الإدارة البيئية

الإدارة البيئية تجسد مفهوم المسؤولية البيئية من خلال مجموعة من الخطط والبرامج البيئية التي تعتمدها المؤسسة، وبالتالي القول بوجود المسؤولية البيئية من عدمه يتأتى من خلال ما تبذله المؤسسة لاعتماد أساليب صديقة للبيئة في كل وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي من خلال تبني نظم الإدارة البيئية تساعدها على تحقيق ذلك.

ويعرف نظام الإدارة البيئية بأنه : " أداة ونمط تنظيمي يسمح للمؤسسة هيكلة إدارتها البيئية وتحسين كفاءتها في هذا النظام بتحديد الأولويات وتخطيط برنامج عمل ، ووضع جميع الوسائل المالية والتقنية المجال البيئي، يسمح والبشرية

[1] فاتح غلاب ، بوبكر رزيقات، الطاهر ميمون (2017)، **"دور الإدارة البيئية في تحسن الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : معوقات ومتطلبات التطبيق** "، مجلة الفكر للإدارة والمحاسبة والتدقيق، العدد 01، ص 109، ص 110.

[2] آمال حفناوي (2018)، **" تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت"**، مجلة الهقار للدراسات الاقتصادية، العدد 03 ص 209 .

لتسيير أنشطة المؤسسة بما يخدم البيئة، كذلك يوفر هذا النظام إمكانية متابعة مستوى تحقيق الأهداف البيئية المسطرة".[1]

د. السلوك البيئي

السلوك البيئي للمؤسسة ما هو إلا انعكاس ملموس لما تبذله المؤسسة من جهود للحفاظ على البيئة والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها عليها. وهو سلوك يهدف إلى الربط بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحسينها بأقل قدر من الطاقة وترشيد الاستهلاك، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج والحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها .[2]

المطلب الثاني : نشأة وتطور للمسؤولية البيئية للمؤسسة

يعتبر مفهوم المسؤولية البيئية من المفاهيم الديناميكية التي عرفت ولاتزال تعرف تطورا وتغيرا مستمرين بداية من مطلع القرن العشرين إلى الوقت الحالي، نظرا لارتباط هذا المفهوم بمجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإيكولوجية ... التي أثرت فيه وأضافت له الكثير ، ليصبح هذا الاتجاه من القضايا الحساسة التي يجب أن تدركها المنظمات الحديثة، خصوصا وأنه أصبح محل نقاش عالمي عكس البدايات الأولى لظهوره حيث لم يكن معروفا وواضحا.[3]

نلاحظ أنه خلال الثورة الصناعية وما رافقها من تجارب علمية في الإدارة كان الاهتمام متركزا على كون مسئولية المنظمة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع وتحقق المنظمة من خلالها عوائد مجزية للمالكين" حيث كانت الفلسفة الاقتصادية السائدة في ذلك الوقت ترى أن واجب الشركات يقتصر على تعظيم ربحيتها دون أن يكون لها واجب آخر نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، واقتصرت النظرة التقليدية على اعتبار مسؤولية الشركة تتحقق من خلال مجموعة من الممارسات كسداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة " . وهذا التوجه يستند على أفكار الاقتصادي الشهير آدم سميث القائمة على مبدأ ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة المجتمع ؛ كما يشير

---

[1] مريم عزة يخلف (2021)، "أثر المسؤولية البيئية على صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان SCHB قسنطينة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص : إشهار وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 ، الجزائر ، ص 97.

[2] يحي حولية، حورية بورعدة (2018)، " التحديات البيئية المؤثرة في السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية : تجارب المؤسسات الجزائرية في تطبيق النظام البيئي (ISO) ، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 01، العدد 01، ص66.

[3] مريم عزة يخلف (2021)، "أثر المسؤولية البيئية على صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان SCHB قسنطينة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص : إشهار وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 ، الجزائر ، ص 69.

العالم ميلتون فريدمان أن مسؤولية المؤسسات تنحصر في تعظيم الربح، احترام قواعد اللعبة الاقتصادية التقيد بالقوانين الالتزام بالأخلاقيات، إلا أنه وبنظرة تاريخية فإن صفة (الشركات أثرت في صياغة وجهة النظر حول ما يقع على عاتقها من مسؤوليات، وذلك من خلال جانبين هما: [1]

– الشركات هي وحدات طبيعية تشكلت وفقا لمبدأ حرية التضامن.

– المنافع العامة التي تنتج عن نشاطات الشركات يجب أن تترك لليد الخفية *في السوق كما يعبر عنهاادم سميت.

فالمالكين هم المستفيدون بالدرجة الأولى، ولا اهتمام بالعاملين أو المجتمع كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت فى بداياتها وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع ".

وقد أدى هذا التوجه الذي يجعل من المؤسسة كيان ربحي يسعى لتحقيق المكاسب المادية كهدف أول ووحيد إلى ظهور فجوة كبيرة فيما يخص التزام المؤسسة بمسؤوليتها والأهداف التي تطمح الوصول إليها، وقد حدثت بعد هذه الفترة تغييرات كبيرة في طبيعة المنظمات، خصوصا مع تحرك جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين، وغيرها من الحركات الاجتماعية من اجل التأثير على سلوك الشركات الأمر الذي ألزم الشركات بتطوير سياساتها في مجال الاستخدام، وتطورت أنظمة الرقابة والحماية ضد التلوث وازداد الاهتمام بالحد من هدر الطاقة. كما اتسعت خلال هذه الفترة الدعوات المطالبة بحماية البيئة ونشر الوعي البيئي وإدراك الناس للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية بشكل كبير كما تعالت أصوات تطالب بتحسين نوعية الوقود لتخفيف التلوث الناجم عن احتراقه كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة إمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات المفترضة التي تحصل من قبل منظمات الإعمال تجاه المستفيدين. ومن هنا نلاحظ بدأ المطالبة بالاهتمام بالجانب البيئي من قبل المؤسسات والذي اعتبر التزاما للمؤسسة نحو محيطها.

تنامي هذه الاحتجاجات أدى لظهور جماعات ضغط والتي كانت رغم وجودها في مراحل سابقة إلا أنها أصبحت تحظى بتأثير قوي على المنظمات وقراراتها خصوصا وأن هذه الأخيرة يجب أن تأخذ الاعتبار كونها كيان اقتصادي واجتماعي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يتواجد بها ومن أمثلة هذه الجماعات: جماعات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية أطباء بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جماعات الدفاع عن حقوق الطفل، جمعيات السلام الأخضر وغيرها .

[1] نفس المرجع السابق، ص 70.

من هنا نلاحظ أن تزايد الوعي بالآثار البيئية لعمليات المؤسسة والحاجة إلى اتخاذ إجراءات للحد من هذه المخاطر، تطور بشكل رئيسي خلال ستينيات وسبعينيات القرن العشرين. [1]

الحكومات الغربية في هذا الوقت واستجابة للمخاوف البيئية المجتمعية، ومعظمها فيما يتعلق بالتلوث أدخلت العديد من التشريعات البيئية في محاولة للحد من الآثار البيئية للصناعة وطلب من الشركات، بموجب هذه الأنظمة التشريعية، الامتثال أو مواجهة الغرامات أي نظام القيادة والتحكم"، كما يُطلق عليه في كثير من الأحيان. خلال هذه الفترة تطورت ثقافة الامتثال في العديد من الشركات.

فى أواخر 1970 وأوائل 1980 ثقافة شركات مختلفة، حددها روبنز ك "مجموعة من القواعد الموجودة في منظمة "، بدأت في التطور داخل بعض الشركات، وبعبارة أخرى، كان هناك تحرك بعيد عن مجرد الامتثال إلى مبدأ الاعتراف ببعض المسؤولية عن الآثار البيئية .

في أواخر سبعينيات القرن العشرين أدرجت بعض الشركات أقسامًا صغيرة حول الأداء البيئي في تقاريرها السنوية واستمرت هذه الممارسة بشكل غير رسمي خلال ثمانينيات القرن العشرين.

كما دفع نمو الاستثمار الأخلاقي" في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والضغط من شركات التأمين المعنية بزيادة تعرضها للمخاطر البيئية بعض الشركات إلى الإبلاغ عن المسؤولية البيئية.

كان الدافع وراء وعي الشركات بمسؤوليتها هو قيام الأمم المتحدة في عام 1983 بإنشاء اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية (WCED) عينت الأمم المتحدة لجنة دولية لاقتراح استراتيجيات التنمية المستدامة وهي طرق لتحسين رفاه الإنسان على المدى القصير دون تهديد البيئة المحلية والعالمية على المدى الطويل * وقد بلغت هذه العملية التي استمرت أربع سنوات ذروتها في عام 1987، مع صدور تقرير مستقبلنا المشترك"، المعروف على نطاق واسع باسم تقرير بروندتلاند لمؤلفه الرئيسي غرو بروندتلاند Gro Brumdtland. كان التقرير يهتم في المقام الأول بتأمين الإنصاف العالمي وإعادة توزيع الموارد نحو الدول الأفقر، مع تشجيع نموها الاقتصادي. وسلط الضوء على ثلاثة عناصر أساسية للتنمية المستدامة :

الحماية البيئية والنمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية ، وسلط الضوء على معدل الاستخدام المفرط لموارد الكوكب ، وقد نجم عن هذه التقارير والمؤتمرات العالمية تحول المؤسسات إلى مراعاة البيئة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. [2]

[1] نفس المرجع السابق ص 71 .

[2] نفس المرجع السابق ص 72 .

المطلب الثالث : المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية

يعد احترام التنظيمات السارية المفعول شرطا ضروريا لضمان استمرارية ونمو المؤسسة، وذلك من خلال علاقة الثقة التي تنشأ بين هذه الأخيرة والسلطات العمومية، المسؤولية البيئية للمؤسسة الصناعية تهدف بالأساس إلى التوعية ومنع حدوث الآثار الخارجية للإنتاج والتي تضر بالثروة الطبيعية وهي تتشكل من مجموع التدابير المؤسسية التي تمنع أو تحد من بعض الأنشطة الطرائق أو المنتجات التي تشكل تهديدا لتوازن الوسط الطبيعي.

وهنالك جملة من المقاربات النظرية التي تناولت موضوع المسؤولية البيئية في المؤسسة ، وأهمها :

1-1-3-1- مقاربة بيقو (Arthur Cecil Pigou)

يرى بيقو أن المسؤولية البيئية للمؤسسة تبرز في شكلها الاقتصادي من الرسوم والإتاوات والإعانات التي تفرضها الحكومات على المؤسسات، حيث إن الجباية (الرسوم) شبه الجباية (الإتاوات) والإعانات (وهي أموال تقدم للمؤسسة الصناعية لتشجيعها على اعتماد " **الممارسات النظيفة** ")، فلسفة هذه الأدوات تستند إلى مبدأ "**الملوث – الدافع** " والذي يقضي بضرورة دفع الملوث تكاليف إزالة الأضرار التي تسبب فيها وتقوم السلطات العمومية بتحديد مستوى هذه الأدوات وتتدخل باستعمالها من خلال تعديل أسعار وتكاليف الأعوان الاقتصاديين. كما يرى بيقو أنه يتم فرض الإتاوات في مجال جمع ومعالجة النفايات، أما الرسوم، فهي تستعمل لمحاربة التلوث، ويمكن أن تفرض مباشرة على المخلفات (وهو الإجراء الأكثر تحفيزا)، أو تفرض على المنتجات المتأتية من استعمال أساليب إنتاج ملوثة، كما إن استعمال الإعانات من قبل الدولة يتم بحيطة وحذر بالنظر إلى إمكانية التعسف في منحها وإمكانية تحويلها عن الوجهة الأصلية لها. [1]

1-1-3-2- مقاربة كواز Ronald Harry Coase)

ويستند فيها إلى إنشاء حقوق ملكية على السلعة البيئية أي خصخصة موارد طبيعية، وإنشاء أسواق لتداول هذه السلع، هذا التداول له سعر وقيمة، وينظم استغلالها، ومن أمثلة ذلك لدينا " **رخص التلويث**" والحصص الفردية للصيد القابلة للتداول، يؤدي إنشاء مثل هذه الأسواق إلى تحويل "**الآثار الخارجية**" للمؤسسة إلى سلعة جديدة وهي "الحق في التلويث" والذي يمكن تداوله بين مختلف الأعوان الاقتصاديين.

تهدف حقوق التلويث إلى توزيع جهود مقاومة التلوث بين الفاعلين المختلفين، في حين تتيح للسلطات العمومية الإبقاء على أقصى إجمالي للانبعاثات الملوثة إذ يتجزأ إلى عدد ثابت من حقوق الانبعاثات الفردية القابلة للتداول، وتعمل

[1] سفيان ساسي ، (2014) ," **المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية : حالة الجزائر** "، مجلية جيل حقوق الإنسان ، العدد 02 ، ص 09.

السلطة العمومية على هذه الحقوق عن طريق بيعها بسعر ثابت أو بيعها بالمزاد أو عن طريق توزيعها على المؤسسات المعنية حسب إنتاجها ، في هذه يسمح لكل مؤسسة أخرى أكثر نظافة منها لم تستنفذ بعد حقوقها في التلويث، عندئذ ، وفي منطقة معينة، يمكن تعويض ارتفاع درجة تلويث مؤسسة بانخفاض درجة تلويث مؤسسة أخرى عن طريق تداول رخص التلويث أي أن السلطة العمومية تقوم بتحديد معيار جماعي شامل (حد أقصى لانبعاث الملوثات) يجب تحقيقه، لكن توزيع الأعباء على مختلف الأطراف المعنية يتم من خلال السوق الذي يتم فيه تداول حقوق التلويث ، وقواعد التوزيع الأولي لحقوق التلويث هي من اختصاص السلطة العمومية، وفي هذا الإطار فإن القيمة المقدمة لنيل رخص التلويث تهدف إلى تعديل السلوك البيئي للمؤسسة الصناعية ليس فقط من خلال معاقبة المؤسسة الملوثة فحسب ، ولكنها تمنح أفضلية لتلك المؤسسات التي تدمج الاعتبارات البيئية في سياساتها الإنتاجية والتسويقية، ونتيجة لذلك يتم تغيير قواعد المنافسة لصالح المؤسسات التي تحترم البيئة والتي تتحصل على ميزة تفضيلية أمام المؤسسات الملوثة. [1]

1 – 1 – 3 – 3 – المقاربات الطوعية :

المقاربات الطوعية هي الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية، وهي عبارة عن مبادرات من قبل المؤسسات في مجال حماية البيئة فهي تسمح للمؤسسة بإظهار أدائها البيئي الفعال، كما تشجع التنظيم الذاتي للقطاعات الاقتصادية، هذا النوع من الأدوات يثمن التفاوض والتفاهم بين القطاعات الاقتصادية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى، وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 بأنها : " الوسائل التي بواسطتها تلتزم المؤسسات طوعيا لتحسين أدائها البيئي"، كما عرفها كل من :P-Borkey وF-Leveque سنة 1998 بأنها " الالتزام الطوعي للمؤسسة بمتابعة الإجراءات لتحسين" أما SKrarup- فقد عرفها سنة 2001 على أنها " التزام المؤسسات على تحسين أدائها البيئي متجاوزة بذلك ما هو مطلوب قانونا " وتتميز المقاربات الطوعية بعدة خصائص حيث تسهل عملية مشاركة المؤسسات والهيئات الممثلة للقطاعات الاقتصادية في إعداد السياسة البيئية للدولة، وتزيد من حافزيه المسؤولين في المؤسسات لتحقيق أهداف بيئية محددة، أيضا تسمح للمؤسسة بالتحقيق السريع لأهدافها، فعلى سبيل المثال هناك عدد متزايد من المستهلكين يقبلون على اقتناء سلع المؤسسات التي تبرهن على جهد طوعي في مجال حماية البيئة، وعليه فالمؤسسات الصديقة للبيئة يتم مكافأتها خلال" طلب أخضر"، وهو نمو مستمر وسريع. [2]

[1] سفيان ساسي ، مرجع سابق ن ص 10 .

[2] نجيب دحدوح ، مرجع سابق ، ص 40 .

ويمكننا التمييز بين أربعة أنواع أساسية للمقاربات الطوعية : الأنظمة الطوعية العمومية، الاتفاقيات البيئية المتفاوض عليها بين السلطات العمومية والمؤسسات الاتفاقيات الخاصة بين المؤسسات الملوثة وضحايا التلوث، الالتزامات أحادية الجانب للمؤسسات.

أ- الأنظمة الطوعية العمومية : وهي برامج طوعية يتم اقتراحها من طرف السلطات العمومية، وتقوم بدعوة المؤسسات والشركات لتبنيها بشكل فردي، وعند تبني المؤسسات لهذا النوع من البرامج يتطلب منها الامتثال للمعايير التي تحددها السلطات العمومية فيما يتعلق بالأداء البيئي واختيار التكنولوجيا المناسبة، وتقوم أيضا بتحديد شروط المشاركة والأحكام التي يجب مراعاتها إضافة إلى تقييم النتائج من جهة أخرى قد تمنح السلطات المعنية للمؤسسات التي تشارك في هذه البرامج بعض الحوافز مثل التخفيضات الضريبية، دعمها فيما يخص البحث والتطوير وتقديم مساعدات لتكوين وتدريب الكفاءات.

ب- الاتفاقيات البيئية المتفاوض عليها بين السلطات العمومية والمؤسسات : يمكن التفاوض على إبرام اتفاقيات بين السلطات العمومية والمؤسسات خاصة الصناعية منها فيما يتعلق بحماية البيئة، وهذه العقود تحدد على العموم أهداف بيئية وجدول أعمال لتحقيق هذه الأهداف.

ج- الاتفاقيات الخاصة : توضع على شكل عقود بين المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات والأشخاص سواء كانوا عمال أو سكان أو مؤسسات مجاورة ... الخ، الذين قد يعانون من الإزعاج الذي تسببه المؤسسة من خلال أنشطتها، فهؤلاء الأشخاص أو المنظمات والهيئات في غالب الأحيان تمثلهم الجمعيات، وهذه العقود المبرمة ترافق عادة برامج الإدارة البيئية وجهاز الحماية.

د- الالتزامات الأحادية الجانب للمؤسسات : عموما هي عبارة عن مبادرات من طرف المؤسسات الصناعية، وذلك لتحقيق الأهداف العامة للسياسة البيئية، حيث تقوم المؤسسات المهتمة بتطوير البرامج المتعلقة بتحسين أدائها البيئي بعدها تقوم بإبلاغها للأطراف المعنية (عمال مساهمين، زبائن...) بحيث تحدد الأهداف وكيفية تحقيقها من طرف المؤسسة نفسها مع تدخل طرف أخر قد يكون مراجعا خارجيا، فالدعوة للطرف الخارجي يضفي نوعا من المصداقية، ومن بين الالتزامات أحادية الجانب اعتماد نظام الإدارة البيئية إصدار الشهادات البيئية للمؤسسة. [1]

[1] نفس المرجع السابق ص 41 .

المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية البيئية

تعد المسؤولية البيئية لمنظمات الأعمال أحد أهم الدعائم التي يقوم عليها الاقتصاد الأخضر، حيث تعمل بالدرجة الأولى على الاستغلال الأمثل والعقلاني للطاقات المتجددة و التكنولوجيات الحديثة في مختلف مجالات الطاقة و تدوير المخلفات إلى جانب الحفاظ على النظام الإيكولوجي.

المطلب الأول: عناصر و مبادئ المسؤولية البيئية

1-1-2-1- عناصر المسؤولية البيئية

تتكون عناصر المسؤولية البيئية من ثلاث مرتكزات رئيسية هي : التعهدات البيئية إدارة الموارد والطاقة، المراعاة الفعلية لمتطلبات أصحاب المصالح، ويمكن تفصيل هذه العناصر فيما يلي :

أ. **التعهدات البيئية** : وتكون المؤسسة ذات مسؤولية بيئية إذا حققت ما يلي : [1]

- تبني رؤية مؤسسية شاملة بهدف دعم حماية البيئة ؛
- اتخاذ حماية البيئة والمحافظة عليها كإستراتيجية ذات أولوية ؛
- تبني مبادئ التدابير الوقائية ؛
- العمل على أساس أن العمليات الاقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي ؛
- معرفة إذا ما كانت منتجاتها وخدماتها لها قيمة بيئية و / أو اجتماعية ومراعاة هذه الخاصية عند اتخاذ قراراتها ؛
- العمل على جعل قراراتها متكاملة ومتناسقة مع الإجراءات الحكومية، وتشجيع الثقافة المؤسسية التي تسمح بتدعيم القيم البيئية.

ب. **إدارة الموارد والطاقة** : وفي هذا الإطار يمكن ذكر النقاط التالية :

- استغلال الموارد الطبيعية بكفاءة ؛

إنتاج واستعمال الموارد المتجددة بكفاءة ؛

- اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة ؛
- إعداد تقييم للأداء من أجل تحقيق استمرارية النمو، ودمج التكاليف والفوائد البيئية الإجمالية.

[1] آمال حفناوي ، وئام ملاح ن (2018) ،" **المسؤولية البيئية كآلية لمساهمة منظمات الاعمال في التنمية المستدامة** " ، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة ، المجلد 01 ، العدد 01 ، ص 53 ، ص 54 .

ج. **المراعاة الفعلية لأصحاب المصالح** : تكون المؤسسة مسؤولة بيئيا إذا حققت ما يلي :

- الالتزام بمبادئ أولوية الإفصاح والإعلام المجاني للسلطات والمنظمات المحلية ؛
- قبول محاسبة المنظمات وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية ، الحاضرة والمستقبلية ؛
- الالتزام بشفافية الإفصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية ؛
- تقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية.

1-2-1-2 – مبادئ المسؤولية البيئية

انعقد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة و التنمية و المعروف باسم قمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل في الفترة من 03 إلى 14 جوان ،1992 ، إذ يؤكد من جديد إعلان مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة البشرية المعتمد في ستوكهولم في 16 جوان ،1972، و يسعى إلى اتخاذه ركيزة لمواصلة البناء. إذ يستهدف إقامة مشاركة عالمية جديدة و منصفة عن طريق إيجاد مستويات جديدة للتعاون بين الدول و قطاعات المجتمع الرئيسية و الشعوب، إلى جانب كونه يعمل من أجل عقد اتفاقات دولية تحترم مصالح الجميع و تحمي سلامة النظام العالمي للبيئة و التنمية، كما يدرك الطابع المتكامل و المترابط للأرض.

و يركز على المبادئ البيئية التالية : [1]

[1] تقرير الأمم المتحدة المعني بالبيئة و التنمية من 3-14 جوان 1992 ، (1993) ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، المجلد 01 ص 2-6 .

المبدأ 1

يقع البشر في صميم الاهتمامات المتعلقة بالتنمية المستدامة، ويحق لهم أن يحيوا حياة صحية ومنتجة في ونام مع الطبيعة.

المبدأ 2

تملك الدول، وفقا لميثاق الأمم المتحدة ومبادئ القانون الدولي، الحق السيادي في استغلال مواردها وفقا لسياساتها البيئية و الإنمائية ، وهي مسؤولة عن ضمان أن لا تسبب الأنشطة التي تدخل في نطاق ولايتها أو سيطرتها أضرارا لبيئة دول أخرى أو لمناطق واقعة خارج حدود ولايتها الوطنية .

المبدأ 3

يجب إعمال الحق في التنمية على نحو يكفل الوفاء بشكل منصف بالاحتياجات الإنمائية والبيئية للأجيال الحالية والمقبلة.

المبدأ 4

من أجل تحقيق تنمية مستدامة ، يجب أن تكون حماية البيئة جزءا لا يتجزأ من عملية التنمية ولا يمكن النظر فيها بمعزل عنها.

المبدأ 5

تتعاون جميع الدول وجميع الشعوب في المهمة الأساسية المتمثلة في استئصال شأفة الفتر ،كشرط لا غنى عنه للتنمية المستدامة، بغرض الحد من أوجه التفاوت في مستويات المعيشة وتلبية احتياجات غالبية شعوب العالم على وجه أفضل.

المبدأ 6

تمنح أولوية خاصة لحالة البلدان النامية واحتياجاتها الخاصة، لاسيما أقل البلدان نموا وأضعفها بيئيا . وينبغي للإجراءات الدولية المتخذة في ميدان البيئة والتنمية أن تتناول أيضا مصالح واحتياجات جميع البلدان .

المبدأ 7

تتعاون الدول ، بروح من المشاركة العالمية، في حفظ وحماية واستعادة صحة وسلامة النظام الإيكولوجي للأرض . وبالنظر الى المساهمات المختلفة في التدهور العالمي للبيئة ، يقع على عاتق الدول مسؤوليات مشتركة وإن كانت متباينة . وتسلم البلدان المتقدمة النمو بالمسؤولية التي تتحملها في السعي ، على الصعيد الدولي، الى التنمية المستدامة بالنظر الى الضغوط التي تلقيها مجتمعاتها على كاهل البيئة العالمية ، والى التكنولوجيات والموارد المالية التي تستأثر بها.

المبدأ 8

من أجل تحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بنوعية الحياة لجميع الشعوب ، ينبغي أن تعمل الدول على الحد من أنماط الانتاج والاستهلاك غير المستدامة وإزالتها وتشجيع السياسات الديمغرافية الملائمة.

المبدأ 9

ينبغي أن تتعاون الدول في تعزيز بناء القدرة الذاتية على التنمية المستدامة بتحسين التفاهم العلمي عن طريق تبادل المعارف العلمية والتكنولوجية ، وبتعزيز تطوير التكنولوجيات وتكييفها ونشرها ونقلها بما في ذلك التكنولوجيات الجديدة و الابتكارية.

المبدأ 10

تعالج قضايا البيئة على أفضل وجه بمشاركة جميع المواطنين المعنيين ، على المستوى المناسب . وتوفر لكل فرد فرصة مناسبة ، على الصعيد الوطني ، للوصول الى ما في حوزة السلطات العامة من معلومات متعلقة بالبيئة، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالمواد والأنشطة الخطرة في المجتمع ، كما تتاح لكل فرد فرصة المشاركة في عمليات صنع القرار. وتقوم الدول بتيسير وتشجيع توعية الجمهور ومشاركته عن طريق إتاحة المعلومات على نطاق واسع . وتكفل فرص الوصول ، بفعالية ، الى الإجراءات القضائية والإدارية، بما في ذلك التعويض وسبل الانتصاف.

المبدأ 11

تسن الدول تشريعات فعالة بشأن البيئة . وينبغي أن تعكس المعايير البيئية والأهداف والأولويات الإدارية السياق البيئي والإنمائي الذي تنطبق عليه ، والمعايير التي تطبقها بعض البلدان قد تكون غير ملائمة وتترتب عليها تكاليف اقتصادية واجتماعية لا مسوغ لها بالنسبة لبلدان أخرى ، لاسيما البلدان النامية.

المبدأ 12

ينبغي أن تتعاون الدول على تشجيع قيام نظام اقتصادي دولي داعم ومنفتح يؤدي الى النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في جميع البلدان ، وتحسين معالجة مشاكل تدهور البيئة ، وينبغي أن لا تكون تدابير السياسة التجارية الموجهة لأغراض بيلية وسيلة لتمييز تعسفي أو لا مبرر له أو تقييدا مقنعا يفرض على التجارة الدولية . وينبغي تلافي الإجراءات التي تتخذ من جانب واحد لمعالجة التحديات البيئية خارج نطاق ولاية البلد المستورد . وينبغي أن تكون التدابير البيئية التي تعالج مشاكل بيئية عبر الحدود أو على نطاق العالم مستندة ، قدر المستطاع ، الى توافق دولي في الآراء.

المبدأ 13

تضع الدول قانونا وطنيا بشأن المسؤولية والتعويض فيما يتعلق بضحايا التلوث وغيره من الأضرار البيئية . وتتعاون الدول أيضا، على وجه السرعة وبمزيد من التصميم، في زيادة تطوير القانون الدولي بشأن المسؤولية والتعويض عن الآثار السلبية للأضرار البيئية التي تلحق بمناطق خارج ولايتها من جراء أنشطة تدخل في نطاق ولايتها أو سيطرتها.

المبدأ 14

ينبغي أن تتعاون الدول بفعالية في الثني عن تحويل ونقل أي أنشطة ومواد تسبب تدهورا شديدا للبيئة أو يتبين أنها ضارة بصحة الإنسان الى دول أخرى، أو منع هذا التحويل والنقل.

المبدأ 15

من أجل حماية البيئة ، تأخذ الدول ، على نطاق واسع، بالنهج الوقائي ، حسب قدراتها.وفي حال ظهور خطر حدوث ضرر جسيم أو لا سبيل الى عكس اتجاهه، لا يستخدم الافتقار الى التيقن العلمي الكامل سببا لتأجيل اتخاذ تدابير فعالة من حيث التكلفة لمنع تدهور البيئة.

المبدأ 16

ينبغي أن تسعى السلطات الوطنية الى تشجيع استيعاب التكاليف البيئية داخليا ، واستخدام الأدوات الاقتصادية، آخذة في الحسبان النهج القاضي بأن يكون المسؤول عن التلوث هو الذي يتحمل ، من حيث المبدأ ، تكلفة التلوث ، مع إيلاء المراعاة الواجبة للصالح العام، ودون الإخلال بالتجارة والاستثمار الدوليين.

المبدأ 17

يضطلع بتقييم الأثر البيئي ، كأداة وطنية ، للأنشطة المقترحة التي يحتمل أن تكون لها آثار سلبية كبيرة على البيئة، والتي تكون مرهونة بقرار لإحدى السلطات الوطنية المختصة.

المبدأ 18

تقوم الدول بإخطار الدول الأخرى على الفور بأي كوارث طبيعية أو غيرها من حالات الطوارئ التي يحتمل أن تسفر عن آثار ضارة مفاجئة على بيئة تلك الدول . ويبذل المجتمع الدولي كل جهد ممكن لمساعدة الدول المنكوبة على هذا النحو.

المبدأ 19

تقدم الدول إخطارا مسبقا وفي حينه ومعلومات ذات صلة بشأن الأنشطة التي قد تخلف أثرا بيئيا سلبيا كبيرا عبر الحدود الى الدول التي يحتمل أن تتأثر بهذه الأنشطة ، وتتشاور مع تلك الدول في مرحلة مبكرة و بحسن نية .

المبدأ 20

للمرأة دور حيوي في إدارة وتنمية البيئة ، ولذلك فإن مشاركتها الكاملة أمر أساسي لتحقيق التنمية المستدامة.

المبدأ 21

ينبغي تعبئة شباب العالم بقدراتهم الإبداعية ومثلهم وشجاعتهم من أجل إقامة مشاركة عالمية لتحقيق التنمية المستدامة وضمان مستقبل أفضل للجميع .

المبدأ 22

للسكان الأصليين ومجتمعاتهم والمجتمعات المحلية الأخرى دور حيوي في ادارة وتنمية البيئة بسبب ما لديهم من معارف وممارسات تقليدية . وينبغي أن تعترف الدول بهويتهم وثقافتهم ومصالحهم وأن تدعمها على النحو الواجب وتمكنهم من المشاركة بفعالية في تحقيق التنمية المستدامة .

المبدأ 23

توفر الحماية للبيئة والموارد الطبيعية للشعوب الواقعة تحت الاضطهاد والسيطرة والاحتلال .

المبدأ 24

إن الحرب ، بحكم طبيعتها ، تدمر التنمية المستدامة ، ولذلك يجب أن تحترم الدول القانون الدولي الذي يوفر الحماية للبيئة وقت النزاع المسلح وأن تتعاون في زيادة تطويره ، عند اللزوم .

المبدأ 25

السلم والتنمية وحماية البيئة أمور مترابطة لا تتجزأ .

المبدأ 26

على الدول أن تفض جميع منازعاتها البيئية سلميا وبالوسائل الملائمة وفقا لميثاق الأمم المتحدة .

المبدأ 27

تتعاون الدول والشعوب ، بحسن نية وبروح من المشاركة، في تحقيق المبادئ الواردة في هذا الإعلان وفي زيادة تطوير القانون الدولي في ميدان التنمية المستدامة .

المطلب الثاني : دوافع تبني المسؤولية البيئية

تسعى الشركات الصناعية إلى تبني مفهوم المسؤولية البيئية تجاه المجتمع المتواجدة فيه على الرغم من عدم وجود قوانين تلزم الشركات الصناعية بدراسة وتقييم الأثر البيئي لمنتوجاتها في كثير من الأحيان، فقد أصبح المنتج الصديق للبيئة والذي يطلق عليه (EFPP) مطلبا عالميا و خاصة أن التلوث البيئي يهدد صحة الإنسان والطبيعة على حد سواء، ويعتبر الاهتمام بالمسؤولية البيئية من المتطلبات الأساسية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (OMC)، لهذا نجد أن المؤسسة الاقتصادية تدمج هذه المسؤولية في الظاهر طوعية لكن الأصل فيها طابع الإجبار.

1-2-2-1- أسباب التبني الاختياري للمسؤولية البيئية

قد تلتزم المؤسسة بمسؤولياتها نحو البيئة بشكل طوعي لعدة أسباب منها : [1]

- تقليل كمية النفايات وبالتالي تقل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات والإصدارات الإشعاعية؛ . حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأفضل للموارد الطبيعية؛
- الإسهام ولو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأزون؛

[1] سفيان ساسي، منية غريب، (2012)، " **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق** "، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية جامعة فاصدي مرباح ورقلة الجزائر، يومي 20 و 21 نوفمبر، ص 353.

- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة وفروعها ؛
- تحسين أداء المؤسسة في النواحي البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على التفاعل والبيئة؛
- تحسين صورة الشركات بيئيا ، و تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات بالتالي من كسب ودهم ودعمهم؛
- تقليل التكلفة بإعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة والإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة .
- السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.

1-2-2-2- أسباب التبني الإجباري للمسؤولية البيئية

المؤسسة تربطها علاقة مصلحة مع جهات خارجية تتأثر و تؤثر فيها ، و هي تشكل جماعات ضغط تدفع بالمؤسسة للاستجابة للمتطلبات البيئية بشكل إلزامي فالأطراف ذوي العلاقة إذن هم جماعات أو أفراد تربطهم علاقة مصلحة بالمؤسسة بحيث يتأثرون بنشاطاتها و يشكلون جماعات ضغط على هذه المؤسسة في حالة عدم مراعاتها أو احترامها للحدود المسموح بها نحو محيطها الذي تتواجد فيه، و قد تربطهم بها علاقة رسمية أو غير رسمية، و قد يكونون من داخل أو خارج المنظمة حيث تأخذهم بعين الاعتبار عند تنفيذ أي مشروع .

وفيما يلي عرض لبعض الأطراف ذوي العلاقة وكيفية ممارستهم ضغوطات على المؤسسة في مجال المسؤولية البيئية :[1]

أ- الأطراف ذوي العلاقة القانونيين (الحكومة): تدخل من خلال أربعة أنواع من الأدوات للحد من الآثار البيئية السلبية للمؤسسات، النوع الأول من الأدوات يتمثل في التدابير المؤسسية التي تسعى لمنع الآثار الخارجية السلبية وتحد من السلوك الملوث للبيئة بالتهديد بتطبيق عقوبات إدارية أو قضائية (معايير ، دراسات تكشف عن التأثير على البيئة...)، النوع الثاني من الأدوات ذات طابع اقتصادي يستخدم اليات السوق مثل الضرائب المساعدات المالية، أنظمة الشحن.... أما النوع الثالث فيوظف أدوات إعلامية، تدابير مؤسسية تهدف إلى تحويل المعلومة البيئية الملوثات من خلال إشارات إعلامية ويشمل الجيل الرابع أدوات طوعية هدفها زيادة مستوى الوعي لدى المستهلكين والمنتجين ومسؤوليتهم تجاه البيئة بالاعتماد على المعلومات والمشاركة التطوعية وهذا الأسلوب يختلف عن النهج القسري. وقد أكد العديد من الباحثين أن تحليل أهمية الضغوط التي تمارسها الحكومات من أجل إقناع الشركات الصناعية باحترام البيئة وقد تم التوصل إلى أن الحكومات هي المصدر الأكثر أهمية لممارسة الضغط على المؤسسات سواء بأسلوب قسري أو من خلال إغراء المؤسسات للقيام بأعمال تحسن من أدائهم البيني.

[1] مريم عزة يخلف ، مرجع سابق ، ص 78 – 80 .

ب البيئة: حيث يجب على المؤسسة أن تشتمل على كل من سياسة بيئية واضحة وجود مدونة الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق، الهيكل العام للمنظمة اندماج العاملين في الأنشطة البيئية، وجود نظام الإدارة البيئي، إدارة الجودة الشاملة البيئية، المواد والطاقة واستخدام المياه الوقاية من التلوث وتقليل العادم وأنشطة إعادة التدوير الإشراف على المنتج ،والعمليات المحاسبة البينية واستخدام تحليل الربح التكاليف والأنشطة البيئية التدقيق البيني، الانبعاثات البيئية العلاقة المستديمة مع نظام حماية البيئة الطبيعية، المسؤوليات البينية، الاستجابة والغرامات الحوادث البيئية العلاقة مع الجمهور ووسائل الإعلام العلاقات مع المجتمع المحلي، علاقة مع حملة الأسهم، العلاقات مع المجهزين المشاركة في المجالس التعاونية البيئية والتوأمة مع جمعيات حماية البيئة اتصالات تعملي الأنشطة البنية البيئة الصناعية.

ج – جماعات الضغط المختلفة : يطلق عليهم تسمية الأطراف ذوي العلاقة الاجتماعيون وهي عبارة عن منظمات تنبثق عن المجتمع المحلي مثل المنظمات البيئية، الجمعيات الإيكولوجية، المنظمات غير الحكومية ، النقابات الإعلام والمؤسسات الدولية وهي من المجتمع المدني لا تنتمي للحكومة و لا إلى الجهات التنظيمية وهي تقوم بشكل طوعي برسم برامج وإدارتها وترويجها وهي مصدر هام للضغط البيئي على المؤسسات فرغم أنها لا تملك القدرة على الزام المؤسسات الصناعية باحترام البيئة كما لا تملك الوسائل المالية لاستعادة الجودة إلا أنها تؤثر بشكل كبير على جودة السياسة البيئية للمؤسسات كما تقوم بدور الوسيط بين المواطنين والإدارة المعنية من خلال نقل مخاوفهم وأهدافهم.

د – الموردون : يجب على المؤسسة أن تكون حذرة في اختيار الموردين فالقرارات المتهورة يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مع المتعاقدين مما قد يلحق ضررا بصورة المؤسسة ،وسمعتها، كما يفضل أن تعمل المؤسسة إلى جانب الموردين لتطوير منتجات أقل ضررا بينيا، ويشكل الموردين مصدر ضغط على المؤسسة للالتزام بيئيا وبالتالي فعدم أخذهم بعين الاعتبار قد يكلف المؤسسة خسائر كامتناعهم عن تزويدها بالمواد الأولية كما أن تأثير المورد يتحرك في اتجاه المنبع في سلسلة التوريد أي خسارة مورد صغير قد يؤدي لخسارة موردين لهم وزن أكبر ويزيد ضغط الموردين كلما زاد التزامهم بدورهم نحو البيئة أي إذا كانوا يتبنون المعايير البيئية فهم ينتظرون من المؤسسة أن تكون بدورها مسؤولة بيئيا.

هـ – العاملون : يعتبرون جماعة ضغط لأنهم يؤثرون ويتأثرون بشكل مباشر في حالة نجاح أو فشل المؤسسة لأن لديهم مصلحة من المؤسسة ، وهم الأكثر اطلاعا على وضعية المؤسسة ومن دونهم لا تستطيع المؤسسة أن تستمرة وبالتالي المؤسسة مطالبة بتدريب العاملين حول اللوائح العامة لمعالجة النفايات القوانين البيئية الأساسية، ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب بسيط بعيدا عن استخدام اللغة التقنية.

و– الزبائن : يعتبرون مشاركين فعالين في القضايا البيئية خصوصا مع تزايد الوعي البيئي وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك تأثير كبير الحجم المعرفة البيئية لدى المستهلك على موقفه البيئي وبالتالي فالمؤسسات التي تعتمد المنتج "الأخضر" في عمليات التعبئة والتغليف والإعلان والتصنيع ستكسب عملاء أكبر ، وقد ظهر مؤخرا مفهوم يعبر عن إبلاء الزبائن أهمية للجانب البيئي عند اقتنائهم للمنتجات وهو المستهلك الأخضر الذي يعني الشخص الذي يفكر بالقضايا البيئية باستمرار عند اتخاذ قرار الشراء أو عدم الشراء ومن الجوانب التي يفكر بها.

- ✓ المنتج بحد ذاته وتغليفه ؛
- ✓ النفايات، التلوث وهدر الطاقة خلال عملية الإنتاج؛
- ✓ السياسة البيئية وسمعة المؤسسة ومورديها.

ومنه فإن المؤسسة التي تسعى لبذل كل المجهودات في سبيل إرضاء زبائنها يجب أن تحترم تخوفهم ولا تهمل انشغالاتهم البينية في سبيل تعزيز ولائهم نحوها ونحو منتجاتها.

ي– المساهمون: بينت العديد من البحوث أن معظم المساهمين يتفادون الاستثمار بمؤسسات أداؤها البيئي ضعيف ويعتبرونه مخاطرة، كما أنهم يسعون للحفاظ على سمعة جيدة من وراء اهتمامهم بالقضايا البيئية وبهذا فهم يضغطون على الهيئة الإدارية لاتخاذ ما يلزم من تدابير في هذا المجال .

المطلب الثالث : أهمية و معيقات إدماج البعد البيئي بالمنظمة

1–2–3–1– أهمية إدماج البعد البيئي

إن تنامي الاهتمام بالقضايا البيئية من قبل المؤسسات لا يعود كما قلنا سابقا لأسباب إجبارية فقط بل قد يتم بشكل طوعي ، و بغض النظر عن أهمية اهتمامها بهذا الجانب لضمان بقائها و استمرارها، فالمؤسسات تجني فوائد من إتباعها نهج بيئي سليم و قد تكون النتائج إما على المدى القريب أو البعيد إلا أن هذا سينعكس بشكل إيجابي على نشاطها و أدائها الاقتصادي، و يمكن إبراز أهمية توفر مسؤولية بيئية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي : [1]

- تعزيز المشاركة الشخصية والجماعية ؛
- زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم الحوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث؛

[1] سفيان ساسي ، منية غريب ، مرجع سابق ص 353 .

• البحث في فرص سوقية من خلال عرض سلع وخدمات مصممة لتحسين البيئة المحيطة؛ • البحث في تحسين النتائج الاقتصادية عن طريق القيام بالتحسينات الهيكلية والتكنولوجية لاستعمالها بشكل أقل مقابل القيام بالأشياء بشكل أفضل؛

• تضع قواعد تنظيمية جديدة تجعل من الأرض مالكا تنظيميا شرعيا لكل المؤسسات.

1-2-3-2 معيقات إدماج البعد البيئي

قد ترغب المؤسسة في الاهتمام بالبيئة و إدماجها في أسلوب إدارتها إلا أنه قد تكون هناك معوقات تعطل أو تمنعها من إدماج البعد البيئي قد تكون داخلية أو خارجية : [1]

أ. المعوقات الخارجية

- **ضغوطات المستهلكين**

ضرورة الوعي بالمشاكل التي يمكن أن تؤدي للتدهور البيئي جراء استهلاكهم لمنتجات معينة من جهة و بالتلوث الصناعي من جهة أخرى، فالمستهلكون يستطيعون التأثير في المؤسسة إلى أن تقوم بدمج البيئة في إدارتها. وعلى العكس من ذلك أي قلة وعي المستهلك و عدم كفاية المعلومات البيئية قد يؤدي بالمؤسسات غلى عدم تبني البعد البيئي في إدارتها ، و بالتالي فالمؤسسات التي لا تتعرض لضغط أو تحظى بضغط ضعيف من قبل المستهلكين ستميل لعدم الامتثال لاحترام البيئة وتفضل تحمل العقوبات التي تكون طفيفة.

- **قلة و عدم ملائمة أدوات الإدارة البيئية**

و يكون هذا في حالة كانت الأدوات مفهومة و مدركة من قبل مجموعة محدودة من المؤسسات في بعض المناطق فقط.

- **الضغط البيئي من قبل السلطات العامة**

و يقصد به الرقابة التي تمارسها السلطات من خلال اللوائح التنظيمية و القوانين الصارمة تنظم عملية إدماج البعد البيئي في المؤسسة .

[1] مريم عزة يخلف ، مرجع سابق ، ص 82 ، ص 83 .

ب. المعيقات الداخلية

- **الموارد**

حيث أن نقص الموارد المالية و البشرية والمادية جعل من مشاكل البيئة و الاستثمار عوائق أساسية فيما يتعلق بالموارد.

- **فلسفة و ثقافة المؤسسة**

إن تحفظ الموظفين فيما يتعلق بالتغييرات المتعلقة بالبيئة و غياب ثقافة بيئية بالمؤسسة يعد مشكلا يعيق إدماج البعد البيئي في المؤسسة.

- **المعارف**

إن قلة المعرفة فيما يتعلق بالتشريعات البيئية و التواصل مع المنظمات البيئية، و غياب المعلومات كلها عوامل تعيق المؤسسة من الأخذ بالاعتبارات في إدارتها.

المبحث الثالث: الإدارة البيئية في المنظمة الاقتصادية

إن اعتماد نظام الإدارة البيئية هو عمل طوعي تقوم به المؤسسات، فالمؤسسة الحديثة لا بد أن تدرج الاعتبارات البيئية في إدارة نشاطاتها، نظرا إلى المخاطر التي تهدد نشاط المؤسسة الحوادث البيئية، المنافسة، الجباية ....الخ) ثم إن اعتماد الإدارة البيئية يعتبر كسبب لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، كما يمنحها الفرصة للولوج إلى العديد من الأسواق الداخلية و الخارجية.

المطلب الأول : ماهية الإدارة البيئية

1-3-1-1- مفهوم الإدارة البيئية

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع الإدارة البيئية، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الاقتصاديين، وفي هذا الإطار يمكن ذكر البعض منها.

- تعرف الإدارة البيئية على أنها : الجهود المنظمة التي تقوم بها المنظمات للاقتراب من تحقيق الأغراض البيئية بوصفها جزءا أساسيا من سياستها ". [1]
- تعرف أيضا بأنها : " إدارة الموارد الطبيعية والبشرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة المتواصلة للإنسان ومجتمعه في أي مكان، وبما يضمن تحسين جودة حياته وحياة الأجيال المستقبلية في مجتمعه". [2]
- كما عرفها William R. Margun على أنها : " الإجراءات ووسائل الرقابة سواء كانت محلية أو إقليمية أو عالمية، والموضوعة من أجل حماية البيئة، وهي تتضمن أيضا الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد". [3]
- أما منظمة المواصفات الدولية (ISO) فقد عرفت الإدارة البيئية على أنها : " جزء من النظام الإداري الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها "، وتشير غرفة التجارة الدولية إلى أن وظيفة الإدارة البيئية تكمن في إيجاد وتصميم نوع من الآلية الشاملة التي تضمن عدم وجود آثار بيئية ضارة لمنتجات المؤسسة وذلك عبر جميع المراحل بالتخطيط والتصميم ووصولا إلى المنتج التام. [4]

وعلى نحو ما سبق من تعاريف نجد أن الإدارة البيئية هي إدارة متخصصة تعمل ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتجه مسؤولياتها و سياستها و عملياتها و مواردها المستخدمة نحو حماية البيئة وإدارة النشاطات البيئية، ويحدد نظام

الإدارة البيئية فلسفة المؤسسة اتجاه القضايا البيئية و وضع أهداف للبرامج البيئية و تطوير برامج للأداء البيئي، و الممارسات العلمية و الإجراءات و العمليات و إمكانية تطوير وتنفيذ و إجراء السياسة البيئية و متابعتها، بهدف تحسين

[1] كاظم المقدادي، (2016)، "**حماية البيئة البحرية**"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص39.

[2] يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم (2009)، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية "، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص295.

[3] رعد حسن الصرن، (2001)، " **نظم الإدارة البيئية و الإيزو 14000** " ، ط1، دار الرضا للنشر ، دمشق، سوريا، ص28.

[4] محمد صلاح الدين عباس (2006)، " نظم الإدارة البيئية و المواصفات القياسية العالمية إيزو 14000"، ط2، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ، ص 22.

أداء المؤسسة و الخفض من آثارها السلبية على البيئة، فالإدارة البيئية تنظيم يلتزم من خلاله الأفراد تحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة. [1]

1-3-1-2- أهمية الإدارة البيئية

يؤكد الباحثين على ضرورة أهمية الإدارة البيئية ضمن وظائف المنظمة، ويرون بأنه إذا ما تكاملت البيئة مع الوظائف الرئيسية للمنظمات والأعمال، فإنه يجب العمل معا لتطبيق الخبرة في الإدارة البيئية، ويشير Waver بأن المنظمات تستطيع التوجه وبصورة مباشرة من منظمة غير كفأه إلى منظمة كفأه تأخذ مداخل الإدارة البيئية بعين الاعتبار وتركز على المستهلك والبيئة، فالفهم والإنجاز الجيد للإدارة البيئية لا يقود إلى خفض التلف والتلوث وتقليل التكاليف فحسب، بل يقود كذلك إلى زيادة الكفاءة في الإنتاج وضمان سلامة العاملين [2]

للإدارة البيئية أهمية بالغة سواء تعلق الأمر بالدولة أو بالقطاع الخاص، ويمكن أن نبرز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية: [3]

أ. على المستوى القومي

- تساهم الإدارة البيئية بصفة رئيسية في التوفيق بين عمليات التنمية والاهتمامات البيئية، حيث تعمل على إدخال الاعتبارات البيئية في خطط التنمية وتدعو بشكل خاص إلى تبني تنمية مستدامة، وهي التنمية التي تعمل على تلبية احتياجات الجيل الحاضر دون الإخلال بحق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها، وإدامة التنوع الحيوي في البيئة الكونية، ووضع حد للنشاطات الاستهلاكية غير الموجهة؛
- تقوم الإدارة البيئية بسن التشريعات والقوانين البيئية وفرض الضرائب البيئية، وكلها تدابير للحد من التلوث والمحافظة على البيئة؛
- تقوم الإدارة البيئية بإجراء دراسات الأثر البيئي، وهي دراسة تجري لتحديد الآثار البيئية المحتملة لمشاريع معينة قبل إجرائها وهي عملية تجرى بناء على فحوص معمقة، وجمع مكثف للمعلومات من قبل مستشارين واختصاصيين بيئيين وقد تؤدي إلى منع إقامة المشروع أحيانا؛

---

[1] نجيب دحدوح (2016)، مرجع سابق، ص47.

[2] مصطفى يوسف كافي (2013)، " **اقتصاديات البيئة والعولمة** "، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص267.

[3] رشيد علاب (2017)، " **نظم الإدارة البيئية ISO 14000 : واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص : علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص25 ، ص 26.

- تقوم الإدارة البيئية بعملية التدقيق البيئي وهي عملية مراجعة نشاطات مؤسسات قائمة أصلا للتحقق من طبيعة تأثير نشاطات تلك المنظمات ومدى التزامها بالتشريعات والقوانين البيئية، وتعمل الإدارة البيئية على إلزام تلك المنظمات باتخاذ الإجراءات الضرورية في حالة ثبوت وجود آثار سلبية لنشاطاتها ؛
- نشر الوعي البيئي داخل أفراد المجتمع ؛
- الإدارة البيئية على المستوى القومي هي عمل مؤسسي ومنظم عمل مؤسسي ومنظم للحد من المشكلات البيئية؛
- وجود الإدارة البيئية يعمل على الحد من استنزاف الثروات والموارد الطبيعية.

ب. على مستوى المؤسسة

- التزام المؤسسة بالتشريعات البيئية يساعد في الحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث؛
- الحصول على وضع تنافسي جيد، فتبني المؤسسة لإدارة بيئية متكاملة يجعلها في وضع تنافسي أعلى من المؤسسات التي لا تتبنى هذا التوجه، وذلك من خلال جذب زبائن جدد وتمكن المؤسسة من الولوج إلى أسواق أوسع؛
- تبني المؤسسة للإدارة البيئية يجنبها الخسائر الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية؛
- اعتماد الإدارة البيئية يزيد من القدرة التنافسية في السوق العالمية للمؤسسات التي لها منتجات موجهة للتصدير.

1-3-1- 3- أهداف الإدارة البيئية

تهدف الإدارة البيئية سواء كانت عملية إجرائية، إدارة ، وظيفة أو كنظام إلى تحقيق ما يلي : [1]

- ✓ تحقيق الإنتاج النظيف والإنتاج الأنظف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛
- ✓ تضمين الاعتبارات البيئية عند اتخاذ أي قرار إنتاجي تسويقي، تمويلي، تطويري؛
- ✓ إحداث التكامل بين نظم الإدارة البيئية والأنظمة التنفيذية المتعلقة بالمنظمة رأسيا وأفقيا ؛
- ✓ تطبيق المعايير القياسية لجودة البيئة؛
- ✓ تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة والتنمية المتواصلة؛
- ✓ التوافق مع القوانين والتشريعات المحلية والعالمية، لضمان الاستمرار في الصناعة وفي الأسواق.

[1] شراف براهيمي (2017)، " أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص47.

بالإضافة إلى الأهداف التالية : [1]

- ✓ الارتقاء بالمهارات لحل المشكلات البيئية وتطوير ظروف العمل؛
- ✓ تبني سياسة بيئية مناسبة بتطبيق وتنفيذ القوانين واللوائح والنظم البيئية
- ✓ إعداد النظم والأساليب الاقتصادية للحفاظ على البيئة والمساهمة في تعظيم العائد الاقتصادي؛
- ✓ تحقيق حماية المستهلك في توفير المتطلبات البيئية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات؛
- ✓ إعداد طرق ونظم المراقبة والرصد لمستويات التلوث ومتابعتها لدعم القدرة التنافسية الناتجة عن المنتجات النظيفة بيئيا والتي أصبحت في تزايد ونمو مستمرين على المستوى العالمي؛
- ✓ التعرف على المتطلبات التشريعية والجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات ومنتجات وخدمات المشروع؛
- ✓ تنمية التزام الإدارة والعاملين نحو حماية البيئة مع تحديد المهام الخاصة بالمسؤولية؛
- ✓ تشجيع التخطيط البيئي ليغطي كل نشاطات المشروع بدءا من طلب المواد الخام حتى توزيع المنتجات؛
- ✓ تشجع الموردين على إقامة نظام الإدارة البيئية لمنشآتهم؛
- ✓ القدرة على مواجهة المنافسين؛
- ✓ العمل على إدارة الأزمات بفعالية؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين صورة العمل.

ومن الأهداف التي كانت وراء تقديم طريقة مشتركة لنظام الإدارة البيئية على المستوى الدولي نذكر : [2]

- ✓ وضع مجموعة إجراءات يجري بموجبها تحديد الرضوخ والالتزام بالأنظمة والتعليمات والضغوط الاجتماعية؛
- ✓ مساعدة المنشآت على إدارة وتقويم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها ؛
- ✓ تحسين الأداء البيئي في مجال التصنيع؛
- ✓ تحقيق الانسجام بين المقاييس الوطنية والإقليمية بغية تسهيل التبادل التجاري؛
- ✓ مضاعفة المصداقية وتحسين القدرة التنافسية؛

[1] نفس المرجع السابق، ص48.

[2] نفس المرجع السابق، ص 48.

✓ إيجاد لغة مشتركة للإدارة البيئية على المستوى العالمي.

المطلب الثاني : نظم الإدارة البيئية

يعتبر نظام الإدارة البيئية مجموعة من الأدوات التي تم إعدادها من طرف هيئات متخصصة للشركات أو المؤسسات التي تهدف إلى تحسين إدارة أدائها البيئي، وهو سلوك طوعي، فلكل مؤسسة أن تقرر أن تتبنى أو لا تتبنى نظاما للإدارة البيئية وغالبا ما يتخذ هذا القرار على مستوى الإدارة العليا، ولا يحل نظام الإدارة البيئية محل التشريع في مجال البيئة، بل تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحمل مسؤولياتها البيئية، وإدارة الأنشطة اليومية بطريقة منظمة تتسم بالطابع الرسمي.

1-3-2-1- مفهوم نظام الإدارة البيئية

- عرفته منظمة التقييس العالمية ISO بأنّه : " جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها ". [1]
- ويعرف نظام الإدارة البيئية 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، كذلك يوفر هذا النظام إمكانية متابعة مستوى تحقيق الأهداف البيئية المسطرة ". [2]
- كما أن هناك من يعرفه بأنه : " معالجة منهجية لرعاية البيئة في كل جوانب النشاط الاقتصادي في المجتمع". [3]
- ويعرف نظام الإدارة البيئية كذلك بأنه : " إطار عمل نظامي يهدف إلى إدخال الإدارة البيئية ضمن نشاط المنشأة ومنتجاتها و خدماتها "، و يختلف نظام الإدارة البيئية عن نظم الإدارة التقليدية كونه يعالج جذور الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة، بينما تقوم الإدارة التقليدية بعلاج المشكلة عواقبها دون العمل على معالجة جذور الأسباب التي أدت إلى حدوثها، مما يؤدي إلى تكرار ظهور تلك الأسباب و عليه يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى تحسين الأداء الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي . [4]

---

[1] نجم العزاوي، عبد الله النقار ، (2010)، " إدارة البيئة : نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000 ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 122.

[2] رشيد ،علاب مرجع سابق، ص50.

[3] نادية حمدي صالح ، (2003)، "**الإدارة البيئية : المبادئ والممارسات** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص82.

[4] صلاح محمود الحجار، داليا محمد صقر، (2006)، " **نظام الإدارة البيئية و التكنولوجية : منهجياته، تقنياته، استدامته** "، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 37.

- وانطلاقا من هذه التعاريف تحاول كثير من المؤسسات الوصول بنظم الإدارة البيئية إلى تحقيق أداء بيئي فعال ومتميز، فهي مطالبة بتطبيق نظم خاصة بالمراجعة البيئية بهدف التأكد من أن معيار مراجعة نظام الإدارة البيئية يطابق المواصفات البيئية الموضوعة.

- **1-3-2-2- أنواع نظم الإدارة البيئية**

- توجد ثلاثة نظم للإدارة البيئية معبر عنها بثلاث مواصفات رئيسة وفيما يأتي عرض موجز لكل منها :

- **أ. المواصفة البريطانية BS7750 (British Standard)**

- أصدر المعهد البريطاني للمواصفات (BSI) – British Standard Institution عام 1992 نظاما للإدارة البيئية، عرف بالمواصفة البريطانية رقم (BS7750) وقد تم تنقيحها عام 1994 لتصدر بطبعة ثانية والتي 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. [1]

- و تعتبر أسس BS 7750 مشابهة لـ ISO 9000 من جهة نظام الجودة، كما أنها تعتبر موافقة لكل من المواصفة القياسية الأوربية EMAS و المواصفة القياسية ISO 14001.

- **ب – المواصفة الأوربية EMAS (Eco-Management & Audit Scheme)**

- تبنى الإتحاد الأوربي (EU) – European Union – النسخة الخاصة من إدارة البيئة وخطة التدقيق Eco-Management & Audit Scheme EMAS –عام 1993 وأصبحت سارية المفعول ابتداء من 1995، وتم تنقيحها سنة 2001 لتعكس نظاما طوعيا للمنظمات التي ترغب في تقييم وتحسين أدائها البيئي، وعلى الرغم من اعتماد بنائها على المواصفة البريطانية رقم (BS 7750) إلا أنها أكثر المواصفات تشددا وتفصيلا، وذلك بسبب تأثير التشريعات البيئية الألمانية عليها.

- تتشابه المواصفة الأوربية (EMAS) في بعض جوانبها مع المواصفة الدولية ISO 14001 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 تركز على الموقع، في حين تهتم المواصفة الدولية ISO 14001 في العديد من

[1] رشيد ،علاب (2017)، مرجع سابق، ص 53.

القضايا المتعلقة بالمنتج وعمليات الإنتاج، ومن ثم فان المواصفة الدولية قابلة للتطبيق لا في المنظمات الإنتاجية فقط وإنما أيضا في المنظمات والهيئات المختلفة وفي مقدمتها المنظمات الخدمية.[1]

ج. المواصفة الدولية ISO 14001 (International Standard)

تعد المواصفة ISO 14001 مواصفة دولية طورتها منظمة التقييس الدولية ISO ، وفي ضوئها حددت المتطلبات الأساسية لإقامة نظام للإدارة البيئية، وقد اعتمد النص الرسمي لهذه المواصفة بعد نشره عام 1996، لتمكين المنظمة من صياغة السياسة والأهداف مع الأخذ بنظر الاهتمام المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بشان الجوانب البيئية المهمة. وتطبق هذه المواصفة على أية منظمة تسعى إلى " صياغة وتطبيق وتحسين نظام إدارتها البيئية، والمطابقة الذاتية مع السياسة البيئية المعلنة، وإقامة الدليل على شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية من قبل جهة خارجية، والتقرير والإعلان الذاتي للمطابقة مع المواصفة.

إذ تعرف المواصفة ISO 14001 بأنها : " مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المنظمات في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من اجل متابعة الأداء البيئي، وغاية هذه المواصفة هو تزويد المنظمات بعناصر نظام إدارة بيئية فاعلة يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة، كما تسعى إلى مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية، وقد وافقت لجنة التقييس الأوربية على القبول بمتطلبات المواصفة 14001 ISO بما يلي متطلبات المواصفة الأوربية على أن يضاف إليها : [2]

- ✓ إعداد كشف بالأداء البيئي ويحدد فيه وثائق EMAS وما ينبغي أن تحتويه تلك الوثائق ؛
- ✓ إيضاح القضايا البيئية المتعلقة بالمنتجات التي تعدها المنظمة لذوي المصالح.

[1] فاطيمة زهرة نزعي (2017)، " **تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسات الجزائرية** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص192.

[2] نفس المرجع السابق، ص 192، ص 193.

المطلب الثالث : نظم الإدارة البيئية والمواصفة الدولية (ISO 14000)

شهدت فترة الستينات والسبعينات عقد عدة مؤتمرات وتقارير تمحورت حول الاهتمام بتطوير إستراتيجيات بيئية وطنية، وتعاونا إقليميا في البحث عن سياسات بيئية تهدف لرفع كفاءة الأداء الاقتصادي والتخطيط لاستخدام الموارد الطبيعية بعقلانية أكبر، بالإضافة إلى المساهمات الشعبية وممارسات جماعات الضغط البيئي في محور القضايا البيئية. كما دعت تلك المؤتمرات والتقارير إلى ضرورة إدخال الاعتبارات البيئية في قرارات وسياسات المؤسسات، وقد كان من أبرز هذه التطورات إصدار المؤسسة العالمية للتقييس للمواصفة (ISO 14000) وهي سلسلة المقاييس المكونة لنظام الإدارة البيئية والتي تستخدم لتقييم أداء المؤسسات من الناحية البيئية.

تعتبر كلمة إيزو الترجمة الحرفية للمصطلح الإنجليزي (ISO) الذي يمثل اختصار لاسم المنظمة العالمية للتقييس والتي مقرها جنيف بسويسرا International Organization for Standardization، حيث تضع هذه المنظمة المعايير والفحوصات اللازمة للحصول على الشهادة التي تحمل اسمها، وقد تم تأسيس هذه المنظمة سنة 1946 بعد الحرب العالمية الثانية، وتتمثل مهمتها الرئيسية في إصدار المواصفات الدولية وتوحيدها في المجال الصناعي

لكي تساعد على تسهيل عمليات التبادل بين الدول وتطوير التعاون فيما بينها، وقد اشتقت مواصفات 14000 ISO من المواصفات القياسية البريطانية BS 7750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية.[1]

1-3-3-1- تعريف سلسلة الإيزو (ISO 14000)

تعتبر المواصفة القياسية وثيقة أعدت على أساس من الاتفاق، تم اعتمادها بواسطة منظمة معترف بها لتقدم قواعد وإرشادات أو خواص متعلقة بأنشطتها أو بنتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى للنظام في إطار معين، ولمحاولة تحديد مفهوم للمواصفة (ISO 14000) لا بد من استعراض بعض التعاريف وأهمها :

- تعرف المواصفة (ISO 14000)على أنها : " مجموعة من المتطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المؤسسات، ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة سواء كانت ثقافية اجتماعية أو جغرافية ".[2]
- وتعرف أيضا على أنها : " مجموعة من المقاييس تمثل مدخل يحدد أنظمة إدارة عمليات أي مؤسسة مع التركيز على النواحي البيئية لأنشطتها ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها، حيث يجب على المنظمات أن تسعى ليس فقط لإرضاء

[1] محمد الهادي ،خنوس (2013)، " **دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة سوناطراك** "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص : إدارة بيئية وسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر ص 37.

[2] نجم العزاوي، عبد الله النقار ، (2007)، " إدارة البيئة : نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000 ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 93.

عملائها بل أيضا إلى إدارة قضايا البيئة التي تخصها بفعالية، وأن تظهر كذلك قدرا مناسبا من المسؤولية البيئية للجماعات وأصحاب المصلحة في المجتمع المهتمين بالبيئة والذين تتنامى أعدادهم باستمرار".[1]

1-3-3-2- هيكل سلسلة المواصفات الدولية ISO 14000

تم تصميم المواصفة الدولية ISO14000 وفقا لمجموعة معايير نظم الإدارة، إذ قارب عدد هذه المقاييس إحدى وعشرين حيث تشمل السلسلة على مجموعة وثائق إرشادية ما عدا المواصفة ISO14001 فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمنظمات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية وبلورة سياسة بيئية واضحة تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة. أما بقية المقاييس فهي مقاييس إرشادية تستخدمها المنظمات للتأثير على الجوانب المتعلقة بمسؤولياتها البيئية، مثل التدقيق البيئي، وتقويم الأداء البيئي، وتحليل دورة حياة منتوجاتها وخدماتها وأنشطتها .[2]

حيث قامت منظمة ISO بنشر أول مقياس خاص بنظام الإدارة البيئية ISO14000 في 1996 ثم نشرت بقية المقاييس في فترات لاحقة، والجدول الآتي يوضح هيكل سلسلة المواصفة الدولية بإصداراتها وتواريخها المختلفة.

[1] محمد الهادي ،خنوس، مرجع سابق، ص 38.

[2] فاطمة دغفل، (2017)، " **تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسات الإسمنت الجزائرية : واقع** وآفاق "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص102.

1- الجدول رقم 01 :هيكل سلسلة المواصفات الدولية ISO14000

الحالة	رقم و تاريخ المواصلة	العنوان
ISO	14000:2004	دليل إلى مبادئ الإدارة البيئية وتقنيات مساندة
ISO	14001:2004	نظم الإدارة البيئية – متطلبات قابلة للتطبيق، وهي أداة لتأسيس وصيانة نظام الإدارة البيئية
ISO	14004:2004	نظم الإدارة البيئية – تعليمات عامة وتقنيات مساندة وتنسيق النظام مع النظم الأخرى
ISO	14015:2001	إدارة بيئية وتوجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع
ISO/TR	14031:1999تقرير تقني	إدارة بيئية تعليمات تقييم للأداء وتمييز ووصف العناصر المتعلقة بالإعلانات البيئية وبرامج المطابقة
ISO/TR	14032:1999تقرير تقني	أمثلة على تقييم الأداء البيئي
ISO	14040:1997	إدارة بيئية – تقييم دورة الحياة – مبادئ وإطار لإجراء وتقديم تقرير دراسات تقييم دورة الحياة
ISO	14041:1998	إدارة بيئية – تقييم دورة الحياة – تقييم تأثير دورة الحياة – مبادئ وإطار يزود المتطلبات لإجراء تفسير دورة الحياة
ISO	14042:2000	إدارة بيئية – تقييم دورة الحياة –تقييم تأثير دورة الحياة
ISO	14043:2000	تقييم دورة الحياة – تفسير دورة الحياة
ISO/TR	14047:2003	أمثلة تقييم دورة حياة تطبيقISO14042
ISO/TR	14049:2000	أمثلة تقييم دورة حياة تطبيقISO14041
ISO	14050:2002	مفردات الإدارة البيئية –يحتوي تعاريف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة البيئية
ISO/TR	14061:1998	معلومات لمساعدة منظمات علم الغابات في استخدام نظام الإدارة البيئية ISO14001 و ISO14004
ISO/TR	14062:2002	يوحد السمات البيئية مع تصميم وتطوير المنتجات لم يصنف كمواصفات لأغراض التسجيل والشهادة
ISO	19011:2002	تعليمات لتدقيق نظم إدارة الجودة وإدارة البيئة

International standard Organization	مواصفات دولية ISO
Workingdraft	مسودة عمل : W.D
TechnicalReport	تقرير لجنة : T.R

المصدر : فاطمة دغفل، (2017) ، "**تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسات الإسمنت الجزائرية : واقع وآفاق** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، ص 102.

1-3-3-3- متطلبات إنشاء نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة البيئية ISO 14000

يتألف نظام الإدارة البيئية بحسب اللجنة 207 التابعة لمنظمة التقييس العالمية، وفقا للقيود الواردة في المواصفة (2004 ISO 14001) من مكونات رئيسية تمثل حلقة التحسين المستمر التي يرتكز عليها نموذج هذا النظام، ويمكن أن تطبق على مختلف أنواع وأحجام المشاريع التي ترغب في إقامة وإدامة نظام إدارتها البيئية، وذلك عن طريق المراجعة المستمرة والدورية لأجل تحديد مجالات التحسين الممكنة بقصد التوصل إلى تحسين مستمر في الأداء البيئي، هذه المتطلبات هي كما يلي :

أ. متطلبات عامة : على المنظمة تهيئة وتوثيق ،

وتطبيق نظام الادارة البيئية وصيانته وتحسينه باستمرار وتوفير متطلباته وفقاً لما مبين في هذه المواصفة الدولية وتحديد كيفية الوفاء بتلك المتطلبات. وستقوم المنظمة بتحديد وتوثيق مجال نظام الادارة البيئية لها .[1]

ب السياسة البيئية : على الادارة العليا تحديد.

السياسة البيئية للمنظمة ضمن المجال المحدد، التي تضمن وتؤمن : [2]

- . ان تكون ملائمة لطبيعة ووزن التاثير البيئي لانشطتها ومنتجاته او خدماتها ؟
- التعهد باعتماد التحسين المستمر ومنع التلوث.
- الالتزام بالتشريعات والقوانين والمتطلبات الاخرى المحددة للملوثات في المنظمة والتي ترتبط بالمظهر البيئي؟
- ان تقدم سياسة البيئة اطار عمل لوضع ومراجعة الاهداف والغايات البيئية.
- ن تكون موثقة ومطبقة ومدامة .
- ان تكون مبلغة لجميع الافراد العاملين في المنظمة او نيابة عنها ؟
- ان تكون متاحة للجمهور.

كما تحدد السياسة البيئية مبادئ عمل المنظمة و تحدد مستوى المسؤولية و الأداء البيئي المطلوبان للمنظمة، مقابل جميع الإجراءات اللاحقة التي سيتم الحكم بموجبها ، و ينبغي للسياسة أن تكون مناسبة للآثار البيئية لأنشطة المنظمة، و لمنتجاتها و خدماتها التي تدخل في المجال المعرف لنظام الإدارة البيئية)، و ينبغي أن يسترشد بها وضع الأهداف والغايات.

[1] إسماعيل إبراهيم القزاز عادل كوريل (2016)، " نظام الإدارة البيئية بموجب متطلبات مواصفة الآيزو 14001 : 2004 "، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص71.

[2] نفس المرجع السابق.

ج. التخطيط

التخطيط أمر حاسم في تحقيق سياسة المنظمة البيئية، وإنشاء وتنفيذ وصيانة نظام الإدارة البيئية. وينبغي أن يكون لدى المنظمة عملية تخطيط تشتمل على العناصر التالية: [1]

- تحديد المظاهر البيئية وتحديد المؤثرة منها ؛
- تحديد المتطلبات القانونية المعمول بها وغيرها من الاحتياجات التي تشترك بها المنظمة
- تحديد معايير الأداء الداخلية عند الاقتضاء؛
- تحديد الأهداف والغايات، وإنشاء برنامج لتحقيقها

ويمكن لعملية التخطيط مساعدة المنظمة على تركيز مواردها على أهم المجالات لتحقيق أهدافها. يمكن أيضا أن تستخدم المعلومات التي تولدت نتيجة عملية التخطيط في إنشاء وتحسين أجزاء أخرى من نظام الإدارة البيئية مثل التدريب الرقابة التشغيلية والمراقبة والقياس.

د. التنفيذ و التشغيل

ينبغي على المنظمة توفير الموارد والقدرات والهياكل وآليات الدعم اللازمة لما ياتي : [2]

- تحقيق سياستها البيئية ، والأهداف والغايات ،
- تلبية الاحتياجات المتغيرة للمنظمة ،
- التواصل بشأن مسائل نظام الإدارة البيئية مع الأطراف المعنية، و
- أن توفر الموارد للعملية الجارية وللتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية لتحسين الأداء البيئي للمنظمة.

ويمكن عند إدارة المسائل البيئية على نحو فعال أن تصمم أو تنقح نظام الإدارة البيئية بحيث يحاذي ويتكامل على نحو فعال مع عمليات نظام الادارة القائمة. هذا التكامل يمكن أن يساعد المنظمة على تحقيق التوازن وتسوية التعارض بين الأهداف البيئية وغيرها من الاهداف التنظيمية، إذا كانت موجودة.

[1] نفس المرجع السابق ، ص 74 .
[2] نفس المرجع السابق، ص 95 .

تشمل عناصر نظام الادارة التي يمكن أن تستفيد من التكامل، سياسات التنظيم وتخصيص الموارد والضوابط التشغيلية والوثائق والمعلومات ونظم الدعم والتدريب والتطوير ونظام المساءلة والثواب ونظم التقييم والقياس ونظم المراقبة وعمليات التدقيق الداخلي، والاتصال والإبلاغ.

هـ. الفحص و الإجراءات التصحيحية (الضبط)

يشمل الضبط، قياس ومراقبة وتقييم الأداء البيئي في المنظمة. وينبغي استخدام الإجراءات الوقائية لتحديد ومنع المشاكل المحتملة قبل وقوعها. الإجراءات التصحيحية تشمل تحديد وتصحيح المشاكل في نظام الإدارة البيئية.

تساعد عملية تحديد عدم المطابقة في نظام الإدارة البيئية، واتخاذ إجراءات تصحيحية أو وقائية على تنظيم تشغيل وصيانة نظام الإدارة البيئية كما هو مقرر حفظ السجلات وإدارتها على نحو فعال يعطي المنظمة مصدرا موثوقا للمعلومات عن تشغيل ونتائج نظام الإدارة البيئية. يساعد التدقيق الدوري لنظام الإدارة البيئية المنظمة في التحقق من أن تصميم النظام وعمله هو وفقا للخطة. [1]

ي: مراجعة الإدارة

على الإدارة العليا للمنظمة إجراء مراجعة لنظام الدارة البيئية بفترات مخططة للتأكد من استمرارية ملائمة وفاعليته. تشتمل المراجعة على تقييم فرص التحسين والحاجة لتغييرات في نظام الإدارة البيئية بما في ذلك السياسة البيئية والأهداف والغايات البيئية ويجب الحفاظ على سجلات المراجعة الإدارية.

تتضمن مدخلات مراجعة الإدارة الأتي: [2]

- نتائج التدقيق الداخلي وتقييم الالتزام بالمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تشترك بها المنظمة.
- الاتصال مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بما في ذلك الشكاوى.
- الأداء البيئي للمنظمة
- مدى تحقيق الأهداف والغايات.
- حالة الإجراءات التصحيحية والوقائية
- متابعة الأفعال المتخذة من المراجعة السابقة.

[1] نفس المرجع السابق ، ح 120 .
[2] نفس المرجع السابق ، ص 131 .

- المتغيرات مشتملة تطور التشريعات والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالبيئة.
- مقترحات التحسين.

تشتمل مخرجات المراجعة القرارات والأفعال المتعلقة بالتغييرات الممكنة في سياسة وأهداف وغايات وعناصر نظام إدارة البيئة الأخرى، المتوافقة مع الالتزام بالتحسين المستمر.

الخلاصة :

أدى ارتفاع مستويات تلوث المياه والهواء في العديد من مدن العالم إلى درجات خطيرة، إلى زيادة الاهتمام العالمي بالقضايا البيئية، وبدأت الانتقادات توجه وبشكل كبير إلى المؤسسات الاقتصادية بسبب الآثار السلبية لمنتجاتها على البيئة، وكنتيجة لهذه الانتقادات وجهت المؤسسات الاقتصادية اهتمامها وبشكل كبير لهذا الموضوع من خلال صياغة إستراتيجيات تهدف إلى تبني المسؤولية البيئية كأداة لضمان التعامل الرشيد مع البيئة وصيانتها من المشاكل التي تهددها سوى كانت في شكل تلوث أو استنزاف.

فالتزام المؤسسة بمسؤولياتها نحو البيئة قد يتم بشكل طوعي من خلال رغبتها في نقل صورة بيئية حسنة لمحيطها ، أو بسبب المنافسة ، أو لإبراز وعيها البيئي...، أو بشكل إلزامي من خلال الضغوط التي تمارس على المؤسسة من قبل الأطراف ذوي العلاقة بها والذين يؤثرون ويتأثرون بما تقوم به المؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للتوجه الإستراتيجي

تمهيد :

يعد التوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال سواء الخدمية أو الصناعية مكون مهم من مكونات الإدارة الإستراتيجية الفعالة، كونه يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة جملة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تحقيق هذه الأهداف.

وتعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا يجعلها تعمل على تطوير وتحسين وتعديل إستراتيجياتها، وتطوير منتجاتها، من أجل تحقيق التقدم والتطور المستمر في ظل اعتناقها لمنهج التوجه الإستراتيجي الذي يعتبر المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها أمام منافسيها، حيث يعد متطلبا إجباريا وليس اختياريا لهذه المنظمات.

وبناءا على ذلك قسم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية :

- **المبحث الأول** : ماهية التوجه الإستراتيجي
- **المبحث الثاني** : مكونات التوجه الإستراتيجي
- **المبحث الثالث** : مناهج التوجه الإستراتيجي ومعايير تقييمه

المبحث الأول: ماهية التوجه الإستراتيجي

التوجه الإستراتيجي مفهوم واسع الاستخدام في مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية المقاولاتية والتسويق، حيث يعد واحدا من المداخل التي تعتمده إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة وبيئتها، ويعتمد نجاح المنظمة وبقاؤها في الأمد البعيد على ما يتخذه المدراء في الإدارة العليا من اختيارات إستراتيجية، فهو يعبر عن الالتزام باستعدادات تنظيمية مهيأة نحو استثمار فرص البيئة الخارجية ومواجهة ما تفرزه من تهديدات.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي

اختلفت تعريفات التوجه الاستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وفيما يلي أهمها :

- حسب **عباس خضير الخفاجي** : " يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن محيط الأعمال، ولذلك فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي، والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد ".[1]
- ويؤكد **Stanley et al** على أن : " التوجه الإستراتيجي يهتم بالقرارات التي تتخذها المنظمات لتحقيق الأداء العالي، أي أن التوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، ومن يفيدها في التعرف على بنيتها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرارات واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير ".[2]
- عرف **Auh and Mengus** التوجه الاستراتيجي بأنه : " توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، والتوجه الاستراتيجي يقتضي تقاسم المعلومات ونشرها بالمنظمة، إلى جانب تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي "

---

[1] نعمة عباس خضير الخفاجي (2004)، " الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات "، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 85

[2] نوال شين ، (2017) ن " تأثير الإتجاه الإستراتيجي على آداء منظمات الأعمال : دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية – الجزائر – " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ن الجزائر ، ص47 .

[1] فوزية مقراش، (2015)، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة : دراسة حالة شركة الخطوط مال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص74.

- كما أن التوجهات الإستراتيجية حسب Xue & Liu, i يمكن اعتبارها : " مجموعة من القيم تسترشد بها المنظمة في مجالي الإستراتيجية والقرارات التي تخلق السلوكيات السليمة للتفاعل مع السوق، كما توفر للمنظمات القدرة على تحقيق المزايا التنافسية ".[1]

- وبين Kaehler et al أن التوجه الإستراتيجي يعكس الخيارات التنظيمية، والطريقة التي تتفاعل فيها المنظمة مع البيئة الخارجية، بحيث يتم تخصيص مقدرات المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها بما ينسجم مع أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها .

- أما Rigby فقد أشار إلى أن مفهوم التوجه الإستراتيجي هو بمثابة التعرف بوضوح على ثقافة المنظمة والقيم الإستراتيجية لمعرفة المستقبل، من خلال تحليل الواقع الحالي للمنظمة ضمن بيئة المنظمة ونطاق عملها .[2]

- ومن زاوية أخرى يربط Porter مفهوم الاتجاه الإستراتيجي بالإستراتيجيات التنافسية، كونه هو الأكثر استخداما للإطار المتعلق بالاتجاه الاستراتيجي للمنظمات خلال الثلاثين سنة الماضية وما تبعها من بحوث حول هذا الموضوع، والتي كانت في تطور مستمر على طول هذه السنوات، حيث أظهرت هذه البحوث نتائج مختلفة، البعض منها يؤيد تأكيد Porter على انه يجب على المنظمات الاختيار بين إستراتيجية " قيادة التكلفة " وإستراتيجية " التمييز " أو ستصبح المنظمات (عالقة في الوسط)، أو أن تكون بدون إستراتيجية متماسكة، ودارسات أخرى تعارضت نتائجها مع Porter حيث أعطت دعما لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة والتمايز معا ".

من خلال التعريف السابق نجد أن Porter كان ينظر للاتجاه الإستراتيجي على أنه إطار للإستراتيجيات التنافسية الممثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز ، هناك من الباحثين من أيده وهناك من عارضه لكن النتيجة في الأخير بالنسبة للمنظمات هي اختيار واحدة من الاستراتيجيات التمايز، قيادة التكلفة، أو المزج بينهما ليكون أدائها أحسن من المنظمات العالقة في الوسط حسب تعبير Porter ، ويضيف أن الاختلاف بين الاتجاه الإستراتيجي والأداء مرتبط كثيرا بالاختلاف لمحيط السوق في مختلف المناطق، وتقوده القوى التنافسية الخمسة .[3]

---

[1] فوزية مقراش، (2015)، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة : دراسة حالة شركة الخطوط مال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص74.

[2] سامي المواضية، غازي أبو قاعود (2022، "أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات المجلد 37 العدد 04 ، ص 218.

[3] نوال ،شين مرجع سابق، ص47، ص48.

بالرغم من تعدد التعاريف التي قدمت للتوجه الإستراتيجي وباختلاف الزوايا التي عرف على أساسها، إلا أنه يمكننا أن نستنتج بأن التوجه الإستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود المنظمة، وفي ضوء رؤية ورسالة المنظمة تشتق الأهداف والغايات الإستراتيجية.

المطلب الثاني : أهمية ومظاهر التوجه الإستراتيجي

2-1-2-1- أهمية التوجه الإستراتيجي

أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات، وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية، وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة، سواء كانت ربحية أو خدمية أو ذلك. ويشير Alpkan إلى أن أهمية دراسة التوجه الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية، تعكس هذه القرارات أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة. كما يمكن من خلال التوجه الاستراتيجي تطبيق أنظمة كفأة لتحفيز العاملين وتحقيق التنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم، وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.

كما أن هناك من يشير إلى أهمية الاتجاه الاستراتيجي في :[1]

- ✓ صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها ؛
- ✓ تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛
- ✓ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- ✓ توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة؛
- ✓ التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة؛
- ✓ توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية؛
- ✓ توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي؛
- ✓ التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل

[1] نوال شين مرجع سابق، ص 50.

2-1-2-2- مظاهر الاتجاه الإستراتيجي

- ✓ تتألف مظاهر الإتجاه الإستراتيجي مما يأتي : [1]
- ✓ أ. **فلسفة إدارة المنظمة** : لقد تبنى Perlmutter ثلاثة نماذج فلسفية تحدد بشكل دقيق مسار الإدارة في صياغة إستراتيجية المنظمة وسياساتها، وهي:
- ✓ * **فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي**: ويكون اهتمام الإدارة بموجبها منطلقا من معايير المنظمة الأم، وتتخذ القرارات وفق تلك المعايير، مع تجاهل الاختلافات والفوارق البيئية. ويواجه تطبيق هذه الفلسفة صعوبة كبيرة عند التعامل مع البلد أو البلدان المضيفة، خاصة عندما تكون تلك الاختلافات كبيرة وجوهرية.
- ✓ * **فلسفة ترتبط بالجانب السياسي** : وتذهب هذه الفلسفة في اتجاه أخر، حيث أن المنظمات الرئيسة متعددة الجنسيات لا تتكيف ذاتيا مع الاختلاف في أنواع البيئة، وقد تستطيع وحداتها الفرعية تحقيق تكيف تام، مما يساعد على بلوغ التطابق والانسجام التام مع السلوك المحلي.
- ✓ * **فلسفة ترتبط بالجانب الجغرافي** : وتعنى هذه الفلسفة بالعالم كله، ويساعد هذا الأمر المديرين على وضع أهداف دولية شاملة، وتستخدم الموارد في العالم، وتستفيد المنظمات من تبادل الأفراد والمنتجات والأموال، والتكنولوجيا من اجل تعظيم الأرباح .
- ✓ **ب. التوجه التنظيمي**: هناك تأكيد على وجود ارتباط بين الاتجاه الاستراتيجي كتوجه للمنظمة ودلالة الإستراتيجية عند المديرين سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أم وسائل معالجة، فلا يقين في المستقبل، أم أنها تتغير نتيجة تغيرات في الموقف أم أنه لا توجد إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف . فهو كتوجه منظمي مرتبط بتحليل البيئة وتكوين الإستراتيجية، مستفيد من إدراك مدخل حل مشكلات إستراتيجية، ومستجيب بل متأثر بمعطيات العولمة، وإدارة النوعية الشاملة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية معطيات خاصة في الإدارة الإستراتيجية. وهنالك من نوه بضرورة إنشاء توجه استراتيجي يأتي ترجمة للتصور الاستراتيجي وينعكس في رسالة المنظمة وغاياتها، وعدها إحدى مستلزمات القيام بالرقابة الإستراتيجية على الوجه الصحيح، كما يعتمد إنشاء هذا التوجه على نتائج التحليل البيئي ويؤثر في صياغة الإستراتيجية.

[1] نعمة عباس خضير الخفاجي (2010)، " الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات "، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ص83-86.

وضمن إطار بيان دور الإدارة العليا في توجه المنظمة وتصميمها وفاعليتها، احتوى توجه الإدارة الإستراتيجية وجهين متكاملين اختص الأول بتعريف الرسالة والأهداف الرسمية، واهتم الثاني بانتقاء غايات العمليات والاستراتيجيات التنافسية. وتتوقف سلامة هذا التوجه على وعي فريق الإدارة العليا بمكونات البيئة(جوانب القوة والضعف والكفاءة التميزية وأسلوب القائد والأداء الماضي)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات واللاتأكد والموارد المتاحة). ويمتلك التوجه تأثيرا مباشرا في تصميم وغير مباشر في مستوى نتائج فاعليتها.

ج. مهام الإستراتيجية وعناصرها : يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الإستراتيجية التالية :[1]

- تكوين رسالة المنظمة، وتشمل قوائم واسعة حول الغرض والفلسفة والغايات
- تكوين لمحة مختصرة عن حياة المنظمة تعكس ظروفها الداخلية واستعداداتها
- تقويم بيئة المنظمة الخارجية، ويضم نوعين من العوامل هما عوامل المنافسة وعامل المحيط العام
- تحليل خيارات المنظمة بمقارنة مواردها مع بيئتها الخارجية
- تحديد أكثر الخيارات تفضيلا عن طريق تقويم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة،
- انتقاء الأهداف بعيدة الأمد والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد في بلوغ خيارات منفصلة،
- تطوير الأهداف التشغيلية والإستراتيجية قريبة الأمد بما يتناسب مع تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد،
- تطبيق الاختيارات الإستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي تتم من خلال مقارنة المهام، والموارد البشرية، والتراكيب المنظمية، والتكنولوجيا بنظم المكافأة الواجب تأكيدها،
- تقويم نجاح العملية الإستراتيجية كمدخل لاتخاذ قرار المستقبل، بينما تشتمل العناصر المؤلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية على تحديد رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، واختيار الاستراتيجيات على المستوى الشامل والأعمال بالاستدلال بجوانب تمكن المنظمة وضعفها مع ما تفرزه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وتبني تركيب منظمي، ونظم رقابة لتنفيذ الإستراتيجية التي وقع عليها الاختيار.

د. حركية الإستراتيجية: هناك من ربط الحركية بالتوجه نحو التغيير الإستراتيجي، وتبنى الحركية على أساس تقييم التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ويتجلى دور الاتجاه الإستراتيجي كواصف للحركية في تقليل هامش الخطأ في الحكم ونفقات

[1] نعمة عباس خضير الخفاجي، طاهر محسن منصور الغالبي، عبد الرحمان الجبوري، جمال غانم الدباغ (2008)، "الفكر الإستراتيجي : قراءات معاصرة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 226 ، ص 227.

التغيير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات النفسية، وتحقيق التكيف الإستراتيجي إستجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي.

هـ. مدخل الإختيار: يعتمد على هذا المدخل لوصف القدرة الإستراتيجية بترجيح الاتجاه الاستراتيجي في الإجابة عن تساؤلين هما ماهي الأعمال التي ينبغي أن تكون المنظمة فيها؟ وماهو مدخل الأعمال التي ستتخذه؟ ويعد الجواب عليهما أساس تلك القدرة في المنظمة والتي تنصرف إلى اختيار للتحليلات والخطط والقرارات والتصرفات المحددة للاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها الإستراتيجية وأهدافها في بيئة حركية.

و. المجالات المنظمية : يمكن ربط الإتجاه الإستراتيجي بفكرة المجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها عند تأسيس غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية (صافي الربح)، والكفاءة (أدنى تكلفة مثلا)، والنمو (زيادة إجمالي الموجودات والمبيعات)، وثروة المالكين (تقسيم الأرباح، وارتفاع قيمة السهم) واستخدام الموارد (العائد على الاستثمار، والسمعة، ومراعاة الإدارة العليا للمنظمة)، ومساهمات الموارد البشرية (السلامة والأمان والأجر)، والمساهمة في خدمة المجتمع (تسديد الضرائب، المشاركة في الأعمال الخيرية، وتزويدهم بالمنتجات والخدمات التي تظهر الحاجة لها،الحصة السوقية، وقيادة التكنولوجيا، البقاء).

المطلب الثالث : أنماط التوجه الإستراتيجي

لقد تعددت أنماط التوجهات الإستراتيجية واختلفت وجهات النظر حول مفهومها، مما أدى إلى تباين تفسير وتصنيف الباحثين لمختلف هذه الأنماط، فمنهم من ذكر ستة توجهات إستراتيجية ومنهم من ذكر وتبنى أربعة توجهات، تم تصنيفها حسب أشهر الباحثين في مجال الاتجاه الإستراتيجي ومن بينهم : نموذج Miles and Snow ونموذج Venkatraman للتوجهات الإستراتيجية.

2-1-3-1- نموذج Miles and Snow للتوجهات الإستراتيجية

تبنى الباحثان أربعة أنواع للاتجاه الإستراتيجي والتي هي عبارة عن إستراتيجيات رئيسية تكون في مجملها هذا النموذج الذي اعتبره كل من Snow and hrebiniak مفيد للباحثين، لأنه أبعادا عديدة عديدة لتداخلات المنظمة مع بيئتها ، ويضعها في نظام متكامل . وفيما يلي سنوضح الإستراتيجيات الأربع لهذا النموذج .[1]

أ – التوجه الاستكشافي

تعد المنظمات ذات التوجه الاستكشافي أو المنقب من أكثر المنظمات مغامرة وعدوانية، لأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالبا ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، لهذا تمتاز هذه المنظمات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو. وباستخدام هذا الاتجاه فهذا دليل على تبني هذه المنظمات أحدث التقنيات المتطورة، حتى تفي بحاجاتها التشغيلية، لذلك فهي تعد من أكثر المنظمات مغامرة في تبني الابتكارات ضمن العمل، كما تعد المنظمة المستكشفة غير مركزية، وهذا ما يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة. وبالاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية، فإنه من المتوقع أن تؤدي هذه المنظمات أداء حسنا.

ب – التوجه التحليلي

المنظمة التحليلية أقل مغامرة وعدوانية من المنظمات الاستكشافية، وهذا بفضل تكريس جهودها للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها أي قرار أو قيامها بأي عمل، خاصة فيما يتعلق بدخولها إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة، حيث أنها في غاية الحذر من استغلالها لهذه الفرص، كما أنها تعمل بجد من أجل الحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجي مزدوج قادر على خدمة حقول ثابتة ومتغيرة، لهذا السبب تتمتع منظمات التحليل بفعالية تقنية معتدلة مقارنة مع الأكثر مرونة المنظمات الاستكشافية، ولكن في المقابل تميل منظمات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلا من المنظمات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا، مع الإشارة إلى أن المنظمة في هذا النمط أكثر رسمية ومركزية من الاستكشافية بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو .

ج. التوجه الدفاعي

المنظمات الدفاعية هي أقل المنظمات عدوانية بين الأنواع الإستراتيجية الرئيسية، خاصة من ناحية النمو والتوسع، والمنظمات الدفاعية هي الأكثر اهتماما بالمحافظة على الأسواق الحالية وحمايتها من التهديد التنافسي.

[1] محمد كايد محمد المجالي ،(2012)، " أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص17، ص18

تميل المنظمات الدفاعية إلى التركيز على الأسواق الضيقة والمستقرة، ومن النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة، النمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الاختراق للسوق الحالية بدلا من التوسع إلى أسواق جديدة، أكثر ما تهتم به هذه المنظمات هو التكلفة بدلا من تبني تقنيات حديثة . هذا النوع من الإستراتيجية يعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، تقوم بالتركيز على التخطيط والبحث في المشاكل الداخلية بدلا من إدراك وفهم البيئة الخارجية، فحسب Doty نجد أن المدافعين هم عكس المنقبين، لأنهم يركزون على تعزيز الكفاءة وعلى استغلال المعرفة أو تنفيذها أكثر من خلقها.

د. التوجه الاستجابي

المنظمات الاستجابية هي النوع الوحيد في هذا النموذج التي لا تتبع نمطا ثابتا في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة السالفة الذكر ، فإن الاستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه المنظمات، بغض النظر عن عدوانية السوق والابتكارات التي ينتجها، إلا أن المنظمات التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها، ففي بعض الحالات تكون المنظمات الاستجابية عدوانية جدا، وفي حالات أخرى تكون خاملة والميزة التي تنفرد بها هي افتقادها للاستمرارية.

2-1-3-2- نموذج Venkatraman's للتوجهات الإستراتيجية

قدم **Venkatraman's** ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم الإتجاه الإستراتيجي، وتشكل هذه الأنماط الستة مجتمعة بما أسماه (**STROBE**) " **The Strategic Orientation of Business Enterprise**" الإتجاه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال التجارية، وهي :[1]

أ- **التوجه العدواني** : هو توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على أرباح وكسب حصة سوقية أكبر، ويشير التوجه العدواني إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد، ومن أجل الحصول على مركز سوقي مفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لابد القيام بتطوير السوق والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية، أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج، وذلك من خلال اجراء تغييرات في بنية المنظمة. وهناك من الباحثين من أشار إلى المنظمة المرتكزة على الموارد، وكيفية كسب المنظمة للأفضلية التنافسية من خلال الإستحواذ، الإندماج مع منظمات أخرى أو التنوع والتميز على منافسيها، وفي هذا النوع فإنه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تختارها

[1] نوال شين ، مرجع سابق ، ص 56-58 .

المنظمات العدوانية، حتى تتمكن المنظمة من التغلب على منافسيها، ومن المحتمل أن تكون التجديدات الجذرية نادرة في المنتجات التي ينتجها هذا النوع من التوجه وذلك بسبب الرغبة بزيادة الحصة السوقية من خلال هذا التوجه.

ب- **الإتجاه التحليلي** : يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المنظمة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المنظمة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية، وإنما تشير إلى ميول المنظمة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار ، وهذا البعد مطابق للشمولية كما استخدمها Venkatraman's إذ أن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في التخطيط لدى الفرد، وتعني أيضا أن يكون للمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار .

وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار. وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في إظهار هذا التوجه على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل أن يقوم موردوهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

ج – **الاتجاه الدفاعي** : يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الإنتاج، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذه منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها. إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفض التكلفة، وهذا التوجه يدل على الأداء الجيد ضمن السوق المختار ، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به فالمنظمة التي تمتلك قوة التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية لوضع هذه الصفات في المنتج، ومن الضروري تطوير علاقات مع الموردين موثوق بهم وأن الانتقال من مورد الى اخر يزيد بشكل نموذجي من التكلفة، وعليه فإن العلاقة طويلة مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا كفؤا ، وإنما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل مع الاشارة ألى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته.

د – الإتجاه المستقبلي : يعمل هذا التوجه على مركز المنظمة طويل الأجل بدلا من الفعالية قصيرة الأجل، بعبارة أخرى كل ما هو مؤثر وكفء على المدى البعيد، القيام بشراء معدات جديدة بمعايير العائد على الاستثمار وذلك مقابل زيادة فورية في الأداء الحالي، ولتقريب المعنى هنالك مثال جيد على ذلك وهو خط إنتاج جديد تم تركيبه في مصنع لزيادة الكفاءة والفعالية، والتي ستنتهي بعد مرور سنة على تركيبه . السؤال هنا هل سيقوم خط الإنتاج بتوليد وخلق عوائد كافية تبرر الإستثمار طويل الأجل لتحسين نظام الإنتاج الحالي أم البقاء على النظام الحالي دون تركيب الخط الجديد. إن ما يميز التوجه المستقبلي هنا هو أن العمود الفقري لاتخاذ القرار يكمن في طول المدة أو الإستراتيجية طويلة الأجل، كما أن التوجه المستقبلي كتوجه استراتيجي سوف يقدم منظمة ذات نظرة بعيدة الأجل أو مستقبلية وسوف تكون ترتيبات الموردين لدى هذه المنظمة ذات أجل بعيد مع وجود خيار تغيير عدد من مورديها بنسب قليلة إذا كان ذلك ضروريا.

هـ– التوجه الاستباقي : هو توجه اخر يضاهي التوجه الاستكشافي في نظرية

"مايلز وسنو" فيما يخص الصناعات الجديدة أو الفرص السوقية الجديدة، وفيه أيضا تتبنى المنظمات عمليات جديدة. وفي هذا النوع تقوم المنظمات بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معا، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهذا يتضمن بأن التوجه الاستراتيجي مطلوب حتى تكون هنالك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية، وفي التوجه الاستباقي يهم المنظمة الاستباقية إستراتيجيا أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق. وأما بالنسبة لعلاقة المنظمة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقية.

وفي المنظمة الاستباقية فإن التوجه السوقي يكون متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكارية، وأن الابتكارات في تطوير المنتجات تمثل نقطة القوة.

و – المخاطرة : تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المنظمة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق والمنتجات يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب من قرارات عديدة، فعلى سبيل المثال: هناك دافع لمنظمة في أن تكون الأولى بالسوق عندما يكون ذلك ممكننا ، بينما منظمة أخرى تنتظر تكنولوجيا معتمدة حتى تتبناها كل واحدة من هاتين المنظمتين تواجه مستوى معينا من المخاطرة تستطيع قبولها، وعندما تتطور قوى متعلقة ببعض الأبعاد المختلفة يبدأ عندها تشكل إستراتيجية المنظمة.

التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل " Kohli et Jaworski " ليحل محل المخاطرة، أما الإختلاف بينهما فيكمن في قياس الخطر.

– إذ يمثل التغلب على المخاطر الميول إلى تجنب المخاطر أي أن تكون المنظمة بمستوى تقبله،

– أما تجنب المخاطر، فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المنظمة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به ومع القوى في تجنب الخطر تتشكل روابط مع موردين وذلك بهدف تقليل التكاليف إضافة إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل مع الموردين مهم جدا إذ يتم التعامل معهم للتأكد من أن هؤلاء الموردين ملتزمين وذو ثقة للتعامل معهم، إضافة إلى أنه لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي، وذلك بسبب عامل الخطر عند حدوث التغييرات والتكاليف الناجمة عن ذلك، والقوة هذا التوجه تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية في طبيعتها لتجنب ربحية مفقودة.

المبحث الثاني : مكونات التوجه الإستراتيجي

إن عملية تحديد التوجه الإستراتيجي لمنظمات الأعمال تعتبر المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في أي منظمة، ولهذا فإن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للمستويات المختلفة، اختيار الإستراتيجيات، وضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة. ورغم الاختلاف مابين الباحثين في ترتيب أبعاد التوجه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال، إلا أنهم يتفقون على أن هذه الأبعاد تتمثل برؤية المنظمة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الإستراتيجية.

المطلب الأول : رسالة وقيم المنظمة

2 – 2 – 1 – 1 – رسالة المنظمة

أولا – مفهوم الرسالة

يبنى الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً ، أسهم في بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة " The Father of Modern Management " نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة وخاصة لشركة جنيرال موتورز (GM) ولإنتاجه المتميز فى مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاباً.

بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والذى أطلقت علية مجلة (Harvard Review Business)نابغة الفكر الإدارى فى وقتنا الحاضر. يرى دراكر أنه لابد أن تسأل المنظمة نفسها :

ما هو عملنا ؟ والذي سيكون مترادفاً مع سؤال

ما هي رسالتنا ؟ والذى سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها " reason for being " والذي يحدد ما هو نشاطها ، ويرجع دراكر الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذى يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورتر Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.[1]

إن التفكير المبدئى عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقى من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية ، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التي نجدها تحتوى على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بجودة المنتج ، أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهمية المجالات والمزايا الاستراتيجية المتوقعة ، أو فلسفة المنظمة ، أو المفهوم الذاتى ، أو الصورة العامة.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2013)، " **الإدارة الإستراتيجية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية** "، مكتبة الملك فهد للنشر، الطائف السعودية، ص193.

لقد توصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كل من David & Pearce إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم.

ويؤكد جورج ستينر (Steiner ,1979) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمى الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز (Tone) و الفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجوهرى لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعا على هدى من توجهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة فى كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل " **الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها و عملياتها وممارساتها** ". [1]

ثانيا – أهمية وضع رسالة واضحة

تنبع أهمية وضع رسالة واضحة فى تحقيق إدارة استراتيجية فعالة، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارن لـ ٥٠٠ شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها.

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها:[2]

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.

[1] نفس المرجع السابق ص 194

[2] مجد صقور ، رعد الصرن (2018)، " **الإدارة الإستراتيجية** "، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، ص31.

- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد المسئولين عن كل منها.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي
- **ثالثا – عناصر رسالة المنظمة**
- أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التى يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التي أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسعة عناصر هي (العملاء – المنتجات – الموقع – التكنولوجيا – الاهتمام الفلسفة الفكرية – المفهوم الذاتى – الاهتمام بالصورة العامة – الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذي يمكننا عرضه في الجدول رقم.

الجدول رقم 02 – عناصر رسالة المنظمة–

العنصـــر	التســـاؤلات
1 . العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
2 . المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
3 . الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
4 . التكنولوجيا	ماهي أسس التكنلوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟
5 . البقاء / النمو / الربحية	ما هي إلتزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الإقتصادية ؟
6 . الفلسفة والإيدولوجية	ما هي قيم و معتقدات الشركة و مناخها و أولويات فكرها و إهتماماتها ؟
7 . المفهوم الذاتي	ما هي نواحي قوة الشركة و مزاياها التنافسية ؟
8 . الصورة العامة	ما هي الإنطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة ؟
9 . العاملين	ماهي إتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2013)، " **الإدارة الإستراتيجية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية** "، مكتبة الملك فهد للنشر، الطائف السعودية، ص193.

2–2–1–2– قيم المنظمة

أولا – مفهوم القيم التنظيمية

تختلف القيم التنظيمية في مفهومها وطبيعتها ووظيفتها عن سائر القيم الأخرى سواء كانت دينية أو سياسية أو فكرية، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثمة فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ودعما لما سبق سنتطرق فيما يلي إلى مختلف آراء الباحثين والمفكرين في مفهومهم وتحليلهم للقيم التنظيمية :

- فالقيم المتعلقة بالتنظيم " تعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المنظمة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المنظمة".[1]

[1] رحاب محمد عبد الرحمان (2015)، " أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن "، ط 1 ، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائرالعاصمة، الجزائر، ص108.

- كما يشير **نعموني** إلى أن : " القيم التنظيمية تعبر على طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة، والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة – ولو جزئيا – من طرف أعضائها وتعتبر طريقة التفكير هذه، عنصرا أساسيا في التفريق بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة، فقد أصبح من المتفق عليه اليوم، أن المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة ".[1]
- ويشير **Robin Williams** إلى أن : " مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة، فالقيم يعتبرها **Williams** ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم، بل هي في الواقع وراء سلوك". كما يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها : " مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة ، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصن القرارات". [2]

ثانيا – أهمية القيم التنظيمية

تكمن أهمية القيم التنظيمية فيما يلي : [3]

- تعتبر قوة محركة ومنظمة للسلوك ؛
- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم؛ تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد
- اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة؛
- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرس الثقة والمشاركة؛
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتمائهم مما يؤثر إيجابيا على أدائهم؛
- تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة الرئيسة داخل التنظيم؛
- تكون إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشطات المنظمة؛
- تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة؛

[1] مراد نعموني، (2014)، " مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم "، ط1، جسور للنشر، الجزائر، ص166.

[2] نوال ،شين مرجع سابق، ص68.

[3] سيد سالم عرفة (2019)، " السلوك التنظيمي " ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص162.

- كما تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه حيث يلقن العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها، والتي تسهم في تحقيق أهدافه.

ثالثا – مصادر القيم التنظيمية

تم تحديد أربعة مصادر للقيم تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة نوجزها في النقاط التالية :[1]

- **المصدر الاجتماعي** : باعتبار الفرد عنصر ينتمي إلى المجتمع الذي يعيش فيه، فإن قيم فرد ما في مجتمع ما تختلف عن قيم فرد أخر في مجتمع مختلف، ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي.
- **المصدر الديني** : يمثل الدين مصدرا أساسيا لكثير من القيم ويعد أكثر المصادر أهمية وثباتا، كمجتمع مسلم فان القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومساهمات الصحابة – رضوان الله عليهم – لعبت دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء هذا المجتمع.
- **جماعة العمل** : تتكون لدى جماعات العمل بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها تفرضها على أعضاءها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعات العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة، مما يجعله اعتياديا يتأثر بالقيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان عمله.
- **الخبرة المتراكمة** : تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد.

[1] نوال ،شين، مرجع سابق، ص70، ص71.

المطلب الثاني : الرؤيـة

2 – 2 –2–1– مفهوم الرؤية :

تعرّف الرؤية على أنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية الإمكانات والقدرات التي تخطط لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المنظمة في بنائها. "

أي أنها: "الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها لنفسها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه."

وبشكل أوضح وأشمل يمكن تعريف الرؤية بأنها : " تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، وتكون هذه الصورة في حدود 5 إلى 10 سنوات، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها مع استغلال نقاط قوتها والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق المثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة."[1]

من خلال استعراض ما تقدم يتبين لنا أن الرؤية الاستراتيجية هي :[2]

- الصورة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.
- هي طموح تأمل المنظمة في بلوغه.
- هي حلم واقعي لمستقبل المنظمة والإدارة بعد تطبيق الاستراتيجية .
- هي صورة مثالية لتبرير الغاية من وجود المنظمة.
- هي أداة جذب وإطار يحفز الإدارة والأفراد على الالتزام بالأهداف الاستراتيجية.
- هي الداعم والمساند والقاعدة التي تبنى عليها الرسالة.

ولهذا تكون للرؤية الاستراتيجية حاجة ماسة، وقيمة كبيرة لأنها ترسم الاتجاه العام والتطلع لما هو أبعد من حدود الزمن الحاضر ، ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتبدل في أذواق العملاء والمستهلكين، وتلبية حاجاتهم الحالية والمرتقبة مع مواكبة التقنيات الجديدة ،والحديثة واقتناص الفرص المناسبة للتغلب على المنافسين وتحقيق الميزة التي تظهر تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والأخرى في دائرة نشاطها.

[1] مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص 24 .

[2] نفس المرجع السابق .

ويوضح الجدول رقم 03 المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية

الرؤية	الخطة الإستراتيجية
1. مثالية في شكلها	1. واقعية في تصرفاتها
2. تصورية وحدسية في الخيال	2. منطقية وموضوعية
3. تهتم بالشكل العام للمنظمة	3. تهتم بالجوانب التفصيلية للمنظمة
4. لغة عاطفية وحماسية نسبياً	4. لغة إجرائية تنفيذية
5. علنية	5. سرية
6. تخاطب الروح والخيال	6. تخاطب العقل والواقع
7. تعتمد على التحليل وبناء التصور	7. تعتمد على حسابات ومؤشرات
8. صورة تخيلية	8. تحركات تنفيذية و عملية

فإذا كانت الرسالة تكتسب أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المنظمة الحالي ونوعية احتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي، إلا أن ذلك لا يتماشى مع المستقبل والحاجة إلى التغيير عندما يصبح الأمر ضرورياً لتحديد ما يجب القيام به لمقابلة المستجدات والاحتياجات المستقبلية لعملائها والحاجة إلى بقائها واستمراريتها وتحقيق النمو والازدهار لها، ولهذا لا بد للرسالة من أن تدعم بالرؤية وتتناغم معها خاصة عندما

تتصف بيئة المنظمة بالتغيير والتعقيد الديناميكي.

2- 2- 2-2- أهمية الرؤية

تنبع أهمية وجود رؤية للمنظمة من عدة اعتبارات هي :[1]

- إنها ترسم معالم خارطة طريق لمستقبل المنظمة من خلال رسم السياسات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الأفراد وتوجيهها نحو المسار والاتجاه الصحيح.

[1] المرجع السابق، ص 25 ، ص 26

- هي طاقة متجددة في رؤية المستقبل، وإثارة حماس الإدارة والعاملين لتحقيق ما يطمحون إليه، وتحويل حلمهم في الوصفية والصورة التي تخيلوا مشاهدتها إلى حقيقة واقعية وملموسة.
- الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسيخ القيم الداعمة والمساندة للإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخلاقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الجديدة في وضع البدائل والمفاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المنظمة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
- تساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الإمكانيات والموارد و تحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وموارد بشرية وأنظمة إدارية متقدمة وصورة المجتمع والقوى المؤثرة فيه حتى يتسنى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها.

إن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها ويعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الاستراتيجية وبرسالة المنظمة وتحقيق الفهم والإقناع بهما لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

إن الأفراد يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما التغيرات المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل معها. وعندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل المنظمة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الالتزام فإن الرؤية الاستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة.

2-2-2-3- عناصر الرؤية :

يوجد ثلاثة عناصر أساسية مميزة للرؤية الاستراتيجية يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغتها وهي :[1]

أولا – تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة :

إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما يتصور البعض. وإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند على مجموعة دعائم هي :

[1] نفس المرجع السابق ص 26- 28 .

أ. احتياجات العملاء (ما الذي يجب إشباعه):

إن تعريف مجال النشاط في ضوء ما الذي يجب إشباعه، وكيف يمكن تحقيق الإشباع يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة، وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها. وإن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة ليس كافياً لتحقيق الغرض .

فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية من منظور العملاء، ولكنها تصبح مجالاً للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. فبدون الحاجة والرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.

ب مجموعات العملاء :

تكتسب مجموعات عات العملاء أهمية خاصة في تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

ج. التكنولوجيا والأنشطة :

تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها، وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها. على سبيل المثال قد تنجح شركة ما في تحقيق التكامل الشامل في أنشطة إنتاج المنتج وتوزيعه مثل شركة مايكروسوفت.

إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث في تعريف واحد يمثل نوعاً من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات، وعليه فإن تعريف النشاط لدى بعض المنظمات يعد أفضل من الأخرى، ومن أمثلتها المنظمات التي تتعامل بنظم وتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد الاستراتيجية والنتائج المتوخاة من ورائها.

ثانيا – تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة :

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية. فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما يتطلب تنفيذ هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الخلاق والإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط.

إن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها، كما يجب أن تكون واقعية كذلك فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية.

إن الرؤية الاستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل استراتيجيتها.

إن الاستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، والتطورات التكنولوجية الحديثة، ومداخل اختراق الأسواق الخارجية، وكافة المؤشرات المهمة التي تعكس وجود الفرص أو التهديدات في أسواقها وإن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات الغد.

ثالثا – تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية :

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفهم والاقتناع بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة. وإن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود ويوحد التصرفات وتشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.

وفي الحقيقة، فإنه ما لم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة نشاط منظمتهم ولماذا يتم اتباع مداخل جديدة لتحقيق ، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يصبحان فارغتين من حيث المضمون، ويكون من الصعوبة بمكان الحصول على تأييد العاملين وتعاونهم والتزامهم لتنفيذ هذه المداخل الاستراتيجية. وعليه، فإن شرح الرؤية الاستراتيجية الجديدة وتفسيرها بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها يعد خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم وتنمية استعداده للتحرك في الاتجاه الجديد.

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية

2-2-3-1- مفهوم الأهداف

تشير الأهداف إلى "النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها "ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومى "Objectives" و "Goals ، نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن:

- " Goals " : تشير إلى الأهداف التى تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا يشار إليها - Long run Open - ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهذا توضع هذه الأهداف Goals أخذه صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم ربحية To achieve greater or better Profitability.
- **Objectives** " : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحى محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة ، وهي تشمل بالتسلسل مايلي :

1 – الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه

2 – وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

3 – نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية ، وقابلة للتحقيق).

4 – إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

وبمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبواسطة من ؟

وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل : مستويات الربح المرغوبة ، العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو فى الأسواق ، مستويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة ... الخ . "[1]

إن مجال الأعمال الرئيسة للمنظمة يتحدد بناء على الغايات النهائية التي تبنى على أساس ما ينتظره مجموعة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة المساهمون العاملون الموردون .... الخ). إن مجال الغايات رحب بحيث يمثل الانطلاقة إلى بيان مهام المنظمة التى من خلالها تتميز عن غيرها من المنظمات ، وتعمل على تحقيق أغراض كل طرف حسب ما درسته وحددته فيما سبق. وبناء على غايات المنظمة تستطيع وضع أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها وهي في سبيل تحقيقها تستعين بالخطط والسياسات المرشدة.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، من 219.

الخلاصة :

إن الأهداف العامة الشاملة Goals " تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهى بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو والتوسع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، ولهذا فهى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة هذا ، في حين أن الأهداف الفرعية " Objectives " تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطى والتشغيلى وتهتم الإدارة بتحديدها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحا للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل . [1]

2-2-3-2- أهمية وضع الأهداف

هناك عدة نواحى تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها : [2]

- **تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط** : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- **تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات** : إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التى تواجهها ،كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- **تساعد الأهداف في المستويات العليا " Goals " على وضع الأهداف في المستويات التالية " Objective** " : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يساعد ويمهد فى وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.
- **يسهم وضع الأهداف فى تحديد مراكز المسئولية** : فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات وأفراد محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالي يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها.

[1] نفس المرجع السابق، ص 220.

[2] نفس المرجع السابق، ص 222.

- **تسهم الأهداف فى تفويض السلطة** : إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد فى التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

- **تسهم الأهداف فى بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها** : فالأهداف تساهم فى بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم فى بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة ، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقى ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

- **تسهم الأهداف فى وضع المعايير والمقاييس** التى تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

2-2-3-3- تصنيفات الأهداف

أولا – الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية

أ– الأهداف الرئيسية : تمثل تلك الأهداف التى لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف " تحقيق الأرباح .

ب– الأهداف الفرعية : تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف تحقيق" كمية مبيعات معينة في الشهر".

ثانيا – الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية

أ – الأهداف المعلنة : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير و التصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهم الإدارة العليا في علاقتها بالملاك ، وذلك مثل هدف المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب – الأهداف الواقعية : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شبه ذلك ، مثل " العمل على تشغيل ٥ مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يومياً ".

ثالثا – الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية

أ – الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف الميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ "مازلو" في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ت- **الأهداف على المستوى التنظيمى** : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفي هذا الصدد نجد أن " بيتر دراكر " قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال: [1]

- **الموقف التسويقى** : تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من السوق بما يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها.
- **الإبداع والتجديد** : يجب أن تحدد المنظمة معايير لمنتجاتها الجديدة ، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها الإنتاجية و التسويقية ، وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال ، ومجالات تنمية الموارد البشرية بها.
- **الإنتاجية** : يجب أن يضع التنظيم الأهداف التى تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة.
- **الموارد المالية والمادية** : يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعده على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.
- **الإنجاز الإدارى والتطوير** : إذ يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.
- **الربحية** : تسعى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم فى قياس العوائد على الاستثمارات والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب.
- **إنجاز العاملين واتجاهاتهم** : يجب تحديد مستويات أداء محددة لقياس أداء العاملين، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء.
- **المسئولية العامة** : تضع المنظمة بعض الأهداف التى تتعلق بقياس دورها الإجتماعى وآثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذي تعيش فيه.

[1] نفس المرجع السابق، ص 230 ، ص 231 .

المبحث الثالث : مناهج التوجه الإستراتيجي ومعايير تقييمه

تمثل عملية تحديد التوجه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال، من تحديد الأهداف المختلفة واختيار الإستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى. فالتوجه الإستراتيجي يصف للمنظمة توجهها العام ، ويوضح اتجاهها وموقفها حيال النمو، وكذلك أعمالها التجارية وخطوط إنتاجها ، فتقرر المنظمة توسيع مشاريعها، أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها الحالي، أو التراجع وتقليص حجم أعمالها .

المطلب الأول : نماذج التوجه الإستراتيجي

توجد نماذج مختلفة لدراسة التوجه الإستراتيجي، فهناك من ربط هذا التوجه بموارد المنظمة، وهناك من قام بربطها بالقدرات الديناميكية للمنظمة، وهناك من لديه نظرة مغايرة واعتبرها من مخرجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفيما يلي سيتم شرح وجهات النظر هذه كل على حدى :

2-3-1-1- الموارد والتوجهات الإستراتيجية

نوقش موضوع التوجه الاستراتيجي في عدة دراسات على أنه اتجاه الأعمال، وأنه الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويوضح الكيفية التي ترغب بها المنظمة العدوانية في المنافسة في السوق وكذا رغبتها في اكتشاف وتطوير قدراتها، منتجاتها، أو التوسع في الأسواق . بحسب نظرية تخصيص الموارد، فإن الموارد تمنح المنظمة اعتبارات مهمة عند صياغة الاستراتيجيات إن إدراك الإدارة العليا لموارد المنظمة تؤثر على نظرة المنظمة إلى النمو على المدى الطويل وكذلك ثروة أصحاب المنظمة أي المساهمين، فمختلف التوجهات الإستراتيجية تحتاج إلى استثمارات مختلفة، موارد مالية وبشرية، وأيضا إلى الرأس مال السياسي أي إلى فكر قيادي يوضح المسار الذي تسير عليه المنظمة .

المدراء يقيمون موارد المنظمة، ونقاط قوتها النسبية، والتي بدورها تحدد الأشياء التي يمكن أو يجب أن تقوم بها المنظمة مستقبلا. لهذا فإن التوجهات الإستراتيجية تكون تحت تأثير كيف يدرك المدراء الموارد وقدرات المنظمة، فعندما يكون الاقتصاد في مرحلة انتقالية بعض المديرين يعجزون عن فهم وإدراك الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة، في حين هناك بعض المدراء ينتهجون طرقا وأساليبا أكثر خطورة لاستغلال الأسواق الجديدة. وبالتالي فإن الإدارة العليا لديها إدراك مختلف في ما يخص قيمة الموارد في المنظمة والاستراتيجيات الممكنة في السياق الذي يمر به الاقتصاد .[1]

[1] فوزية مقراش، مرجع سابق ص 80.

2-3-1-2- التوجهات الإستراتيجية والقدرات الديناميكية

وتنشأ التوجهات المختلفة من اختلاف وجهات النظر بشأن الإستراتيجية، مع أن مفهوم القدرات الديناميكية ربطت عادة بوجهة نظر القائمة على تخصيص الموارد في المنظمة فهي تتشارك مع التوجه الإستراتيجي في مجموعة من الخصائص. إذ يرى بعض المؤلفين أن التوجهات الإستراتيجية عبارة عن قدرات ديناميكية. وقد تم تعريف القدرات الديناميكية على أنها قدرة المنظمة للاندماج، بناء، وتكوين القدرات الداخلية والخارجية للتصدي للتغيرات البيئية السريعة بالتأكيد يمكن أن تستوعب فكرة التوجهات نظرية تخصيص الموارد والتي ترى بأن الموارد التي تتميز في نفس الوقت بالقيمة العالية الندرة، صعوبة التقليد، وكذلك عدم وجود بدائل لها هي مصدر للميزة التنافسية والقدرات الديناميكية هي التي تغير في خصائص المنظمة، حزم المورد الفريد (القدرات) .

كما أكد (2010) Hakala أن القدرات الديناميكية هي عبارة عن التوجهات السلوكية للمنظمة لدمج وإعادة تكوين وتجديد وإعادة خلق مواردها ،وقدراتها، والأهم من ذلك تطوير وإعادة بناء القدرات الأساسية للاستجابة إلى البيئة المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. كما تعرف القدرات الديناميكية على أنها أعلى القدرات في المنظمة إذ تؤكد على السعي المستمر للمنظمة لإعادة تشكيل وتجديد وإعادة خلق موارد والقدرات الأساسية لمعالجة التغير البيئي. فالتوجهات عبارة عن قدرة ديناميكية، كما تعتبر من مقاييس هذا النوع القدرات التي يمكن ملاحظتها عبر المنظمات بدلا من أن تكون فريدة من نوعها في المنظمات الفردية.

بالإضافة إلى أن (2010) Hakala يؤكد على أنه مع أن القدرات الديناميكية تتعلق بالتغيرات الداخلية في الموارد التي تعتمد عليها المنظمة فإن التوجه الاستراتيجي ورغم أنه يرتبط بالتغيرات الحاصلة في موارد المنظمة الداخلية إلا أنه أيضا يعتمد على التغيرات الحادثة في جوانب أخرى، أو في القدرات الديناميكية في حد ذاتها. بعبارة أخرى فإن التوجهات المختلفة تتبع المفاهيم المختلفة للإستراتيجية، كما أنها أيضا قد تتعلق بالتغيرات الحاصلة في السوق المواقف من المبادرة، أو عمليات التعلم. هذا يؤدي أو يقود إلى استنتاج أنه لا يمكن الاعتماد الكلي على نظرية تخصيص الموارد، بل يجب أن تكون هناك مرونة أكثر من حيث وجهة النظر الأساسية للإستراتيجية .

وعلى الرغم من أن الباحثين لم يربطوا صراحة بين القدرات الديناميكية والتوجهات، إلا أن التوجهات الإستراتيجية غير مستقلة عن وجهة النظر القائمة على الموارد أي نظرية تخصيص الموارد أو القدرات الديناميكية للمنظمة، كما أن التوجهات الإستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة تؤدي إلى خلق سلوكيات تساهم في التفوق في الأداء .[1]

[1] نفس المرجع السابق، ص 80 ، ص 81

2-3-1-3- التوجه الاستراتيجي نتيجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

إستراتيجية الأعمال تميزت على أنها الطريقة التي من خلالها المنظمة تقرر التنافس، وتشمل السعي نحو الانجاز ، تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية في الصناعة وبالنظر إلى مركزها فإن قضيتها المحورية في اتخاذ القرارات التنظيمية، فإنه ليس من الغريب أن يكون مفهوم الإستراتيجية يربط بنتائج الأداء. في الواقع، فإن عددا كبيرا من الباحثين الإداريين يكرسون انتباههم نحو التوجه الاستراتيجي، إذ أنه من دون شك أن فكرة الأداء المتفوق تحتاج أن يكتسب العمل مزايا أعلى من تلك التي يمتلكها المنافسون والتركيز على التفكير الاستراتيجي .

ويرى Morgan and Strong (2003) أن النظرية المعيارية في الإدارة الإستراتيجية تتجه إلى تبني العملية، المحتوى، أو وجهات نظر بيئية، حيث أن بحوث العمليات تقوم باختبار وفحص الأنشطة التنظيمية والإدارية الناتجة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما بحوث المحتوى تتضمن خصائص القرار الإستراتيجي وإستراتيجية العمل في حد ذاتها، وتركز بحوث السياق على الشروط التي يمكن بموجبها أن الكل يأخذ مكانه.

كما أكد Morgan and Strong (2003) أن معظم الدراسات الإستراتيجية تركز على حالات الظواهر الداخلية والخارجية التي يمكن التحكم بها والتي يمكن قياس أثرها الواضح على الأداء. مع ذلك فإن أدبيات الدراسات أسست من أجل فهم طبيعة العمليات الإستراتيجية وتقييم العلاقة بين هذه العمليات والأداء. تمت دراسة جوانب عديدة من العلاقات من قبل أفراد مجموعة من وجهة نظر تنظيمية، حيث توصلوا إلى نتائج غير واضحة أو غير ثابتة. إن عدم الإجماع على النتائج في البحوث الإستراتيجية في الآونة الأخيرة لعب دورا كبيرا في تفسير الاختلافات في أداء الأعمال على حد سواء عندما تأخذ في الاعتبار الربط في قضايا العملية الإستراتيجية فضلا عن امتلاكها حق بناء القرارات .

بالإضافة إلى أن محتوى الإستراتيجية يركز أساسا على مخرجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وطريقة محتوى الأعمال الإستراتيجية يظهر جليا في المنظمة التي تصفها على أنها الإستراتيجية المناسبة، الاستعداد الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي وكذلك التوجه الاستراتيجي الأكثر شيوعا. لقد درس التوجه الاستراتيجي حسب ثلاث وجهات نظر مختلفة : منهج السرد المنهج التصنيفي، والمنهج المقارن. فمنهج السرد يسعى إلى الوصف الشفهي للطابع الشمولي للإستراتيجية على أنها حدث فريد من نوعه، حالة، وتنظيم، حيث يعتمد هذا النوع من المناهج على الأساليب النوعية، وعلى الاختبار النظري بالتركيز على الوصف والسرد إلا أنه لا يقيس بشكل كاف المتغيرات التي يمكن تقييمها بدقة معايير وموازين، وتقتصر المقارنة عبر وحدات التحليل لأن إستراتيجية المنظمة البيئة، والظروف الزمنية وحيدة .

ظهر المنهج التصنيفي كمنهج بديل لمنهج السرد ، ويقوم هذا المنهج على تصنيف المنظمات وفق حجج مسبقة أو حجج لاحقة. ويستند تصنف المنظمات إلى القيام بالمقارنة وليس التحليل بين المنظمات المصنفة، ومن أهم التصنيفات نجد المنقب، المدافع، المحلل والمتفاعل، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التصنيفات لا تحدد الفروق الدقيقة التي تبنى عليها الاستراتيجيات، كما أنها لا تفسر تصرفات المنظمات وأعمالها بطريقة دقيقة.

أما المنهج الثالث لتقييم إستراتيجية الأعمال هو المقارنة وتسعى إلى التقييم الإستراتيجي عن طريق صفات متعددة أو أبعاد مشتركة لكل المنظمات. لذا، فالإستراتيجية لديها أهمية نسبية تقدمها للمنظمة على مدى كل بعد للتوجه الإستراتيجي. هذا المنهج، بالتالي ينظر إلى التغلب على القيود التجريبية للطريقة التصنيفية في هذا التوجه الإستراتيجي لا ينظر عبر التصنيفات الإستراتيجية الصارمة، ولكن بدلا من ذلك، على طول أبعاد محددة. إن التصورات بخصوص المقارنة الإستراتيجية محدودة لكن سنة 1989 اقترح Venkatraman ستة أبعاد للتوجه الإستراتيجي وهي: العدواني، المحلل المدافع المنتفع مستقبلا، المتفاعل، والمخاطر.[1]

المطلب الثاني : مراحل تطور التوجه الإستراتيجي :

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات حيث توضح اسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات المتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أُطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية : التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقويمها.

[1] نفس المرجع السابق، ص 81 ، ص 81.

وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين.

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المنيرة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها ، إذ بدأت تتفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد.[1]

المرحلة الثالثة : التوجه البيئي:

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتمام إلي ما وراء الموردين والمنافسين ، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات ، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة الزاهية " لدراسات الإدارة الاستراتيجية.

كما أن مرحلة التوجه البيئي تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالي : [2]

1- مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار) : وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي ، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة مازالت هادئة و التغير ليس نشطاً.

2-مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي) : أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الاستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب العلمية ، والكمية ، والمالية. في هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الاستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الاستراتيجية.

3- مرحلة الثمانينيات(مرحلة التوجه التنافسي): زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمى إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقي للمنظمة ولمنافسيها ويسهم في بناء استراتيجية المنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المختلفة.

[1] مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص 11

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 24 – 26 .

4- مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير (الموسع) : في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً ، هذا مع عمق درجة التعقد البيئي ، مما أدى إلي ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة " الفترة الساطعة " في دراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة : [1]

1- إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها التنظيمية ، وبناءها لغاياتها وأهدافها بوعى وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

2- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أي معوقات ومدعم لتطبيق الفرعيات.

3- إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.

4- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية .

5- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

[1] نفس المرجع السابق، ص 26 .

المطلب الثالث : معايير تقييم التوجه الإستراتيجي ومحدداته

2-3-3-1- معايير تقييم التوجه الاستراتيجي

يوجد عدة معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقويم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم اعتماده من قبل المؤسسة.[1]

- مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولاً لمختلف فئات العاملين وان يؤدي الى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكناً أي لدى المؤسسة المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
- تطابق التوجه الاستراتيجي رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها
- توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها

2-3- 3-2- محددات التوجه الاستراتيجي :

- تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية.
- التركيز على الأهداف القريبة المدى.
- الانفراد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
- تعدد مصادر التمويل للمنظمة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الاستراتيجية وتعارضها أحياناً.
- التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات.
- غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
- وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية.
- ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة.
- التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.

[1] ميرنا أبو نجم (2018)، " أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات : دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص18.

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
- عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة. [1]

[1] نفس المرجع السابق ص 18 ، ص 19 .

خلاصة :

إن عملية تحديد مكونات التوجه الإستراتيجي متمثلة في : الرسالة القيم، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في أي منظمة. كما أن الفائدة من استخدام التوجه الإستراتيجي تبقى غير مجدية إذا لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر بشكل كبير على التنفيذ الفعال للإستراتيجية، فللبيئة الداخلية والخارجية دور هام في تحديد نجاح التوجه الإستراتيجي للمنظمة، لذلك فهذا الأخير يحتاج إلى الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيقه وتعريفه في جميع مستويات التسلسل التنظيمي الهرمي للمنظمة. وعليه يمكن القول أن التوجه الإستراتيجي أهم مرشد للمنظمة ونجاحها مقرون بمدى قدرتها على تحديد هذا التوجه بكفاءة، وحتى تستطيع المنظمة التحديد الدقيق والتطبيق الصحيح لتوجها الإستراتيجي فهي تحتاج إلى تكامل جهود مواردها البشرية في مختلف المستويات الإدارية حتى تضمن نتائج إيجابية وتتفادى المشاكل التي قد تظهر جراء الخطأ في توجهها الإستراتيجي.

الفصـل الثالـــث

علاقة المسؤولية البيئية بالتوجه الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية

تمهيد

كان للجزائر نصيب أو دور في حماية البيئة العالمية بصفة عامة والبيئة المحلية بصفة خاصة منذ الاستقلال وإلى غاية يومنا هذا، وركزت إستراتيجية الجزائر البيئية على شقين أساسيين، أولهما الشق التشريعي أو القانوني أين قامت بسن العديد من القوانين والنصوص التنظيمية الموجهة لحماية البيئة والحد من مخاطر التلوث وتنوعت هذه النصوص بين نصوص أو قواعد خاصة بالإدارة المحلية وأخرى خاصة بالمؤسسات الصناعية المحلية أو الأجنبية العاملة في الجزائر، وبين نصوص ترغيبية وأخرى ردعية كالقوانين الخاصة بالجباية والرسوم البيئية المطبقة على المؤسسات المصنفة (الملوثة) تحت مبدأ " الملوث يدفع".

أما الشق الثاني فتمثل في الشق المؤسساتي أين عمدت الجزائر إلى إنشاء وزارة وصية مرت بالعديد من المحطات عبر فترات زمنية مختلفة لتتركز بوزارة البيئة والطاقات المتجددة حاليا ودعمت هذه الوزارة بالعديد من الهيئات الوطنية كالمراكز والمراصد التي تتابع الوضع البيئي في الجزائر وترصد مختلف التلوثات، هذا بالإضافة إلى وكالات التقييس التي أنشئت بهدف إصدار المواصفات الخاصة بالجودة ونشر ثقافة البيئة داخل المؤسسات الصناعية وعملت الجزائر على تحديث وتطوير برامج دعم فنية ومالية الهادفة لتحفيز المؤسسات على تبني وتطبيق نظام الإدارة البيئية من خلال تقديم مساعدات مالية تخفض من عبئ التكاليف الخاصة بالنظام، ودعم فني يتمثل في دورات تدريبية يؤطرها خبراء ومختصين، والهادفة لرفع مستوى الوعي بالبيئة وأنظمة الإدارة البيئية لدى مسيري وموظفي المؤسسات.

كما تتوطن في الجزائر الأنشطة الاقتصادية المعروفة بحجم تلويثها المعتبر للبيئة كصناعات الحديد والصلب، صناعة الاسمنت، صناعة البتروكمياء وصناعة الأسمدة والمخصبات الزراعية، وهي نشاطات لها تأثيرات سلبية على صحة المواطنين وعلى نوعية البيئة، وفي هذا السياق قمنا بالاستدلال بمؤسستين : الأولى مؤسسة FERTIAL – وحدة عنابة – التي تنشط في مجال صناعة البتروكمياء، والثانية شركة الإسمنت – تبسة – وهما مؤسستان لهما وزنهما في الاقتصاد الوطني، ومشهود لهما بالالتزام البيئي .

وبناء على ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

- **المبحث الأول** : دور الحكومة الجزائرية في دعم تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات
- **المبحث الثاني** : العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والمسؤولية البيئية في مؤسسة FERTIAL – وحدة عنابة –
- **المبحث الثالث** : تأثير المسؤولية البيئية على التوجه الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت – تبسة

المبحث الأول : دور الحكومة الجزائرية في دعم تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات

سارعت الجزائر إلى إصدار مجموعة من التشريعات المتعلقة بموضوع التقييس وإصدار وحدات القياس الوطنية، واعتماد مخابر مراقبة الجودة، إضافة إلى وضع مجموعة من الإجراءات بهدف مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادات المطابقة وفقا للتقييس الجزائري، وكذا مرافقتها في مسيرة الحصول على شهادات الجودة العالمية مثل شهادة 9001 ISO ، وشهادة ISO 14001 ، ومختلف أشكال المواصفات الأخرى.

المطلب الأول : التقييس في الجزائر

يعتبر التقييس أداة لتنظيم الاقتصاد الوطني، وترقية تنافسيته على المستوى الدولي، ولا يتسنى له تحقيق ذلك إلا بوجود نظام وطني للتقييس، وبرامج تشجع المؤسسات على تبني المواصفات القياسية.

3-1-1-1- النظام الجزائري للتقييس

ويتكون النظام الجزائري للتقييس من مجموعة من الهيئات مهمتها التكفل بنشر وتطبيق نظم التقييس، وإعداد وإصدار المواصفات القياسية الجزائرية، إضافة إلى متابعة تطورات التقييس على المستوى العالمي، وتحقيق

التكييف والملائمة معها، وتتمثل في :

أ. المعهد الجزائري للتقييس IANOR

تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ،كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فبراير 1998 ، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 2-11-20 المؤرخ في 25 يناير 2011.[1] ويحل المعهد الجزائري للتقييس محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية في أنشطته المتعلقة بالتقييس والأنشطة ذات العلاقة به. يعمل المعهد الجزائري للتقييس تحت إشراف وزارة الصناعة، وهو مكلف بـ :[2]

- تحضير ، إشهار ونشر المعايير الجزائرية ؛

[1] المادة 04، مرسوم تنفيذي رقم 11-20 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 هـ الموافق 25 يناير سنة 2011م ، يعدّل ويتمّم المرسوم التنفيذي رقم 98 69 المؤرخ في 24 شوّال عام 1418 هـ الموافق 21 فبراير سنة 1998م والمتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدّد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، ص4.

[2] المادة 07 مرسوم تنفيذي رقم 98-69 مؤرخ في 24 شوّال عام 1418 هـ الموافق 21 فبراير سنة 1998م ، يتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدّد قانونه الأساسي ، المعدّل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، ص27.

- المركزية والتنسيق لجميع أعمال التقييس التي باشرتها الهياكل القائمة وتلك التي سيتم إنشاؤها لهذا الغرض ؛
- اعتماد العلامات التجارية المطابقة للمعايير الجزائرية وتسميات ذات نوعية ، فضلا عن الإذن بتسليم تصريح باستخدام هذه العلامات التجارية ، ومراقبة استخدامها في إطار التشريع المعمول به ؛
- ترقية الأعمال ، والبحوث ، والتجارب في الجزائر أو في الخارج وكذلك وضع مرافق الاختبارات اللازمة لإنشاء المعايير وضمان تنفيذها ؛
- صيانة الدستور والبقاء تحت تصرف الجمهور لأي توثيق أو معلومات تتعلق بالتقييس ؛
- التكوين و التحسيس في مجالات التقييس ؛
- تطبيق الاتفاقيات الدولية في ميادين التقييس ، التي تكون الجزائر طرفا فيها ؛
- إدارة المركز الوطني للمعلومات حول العوائق التقنية للتجارة ، الذي يندرج تحت غطاء منظمة التجارة العالمية ؛وبالإضافة إلى أن المعهد يشارك في أشغال المنظمات الدولية والإقليمية للتقييس ويمثل الجزائر عند الاقتضاء.

ب. اللجان التقنية الوطنية CTN

يتم إنشاء هذه اللجان بقرار من الوزير المكلف بالتقييس وباقتراح من طرف المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، وهي تمارس مهامها تحت مسؤولية هذا المعهد، ويبلغ عددها حوالي 57 لجنة، وهي موزعة بحيث يكون لكل نشاط أو مجموعة أنشطة لجنة تقنية واحدة، وتتكون اللجان التقنية الوطنية من ممثلي الهيئات والمنظمات الوطنية المتعاملين الاقتصاديين، جمعيات حماية المستهلك والبيئة، وتشمل مهامها ما يلي :[1]

- إعداد مشاريع برامج التقييس؛
- إعداد مشاريع المواصفات؛
- تبليغ مشاريع المواصفات للمعهد الجزائري للتقييس لمناقشتها ؛
- الاختبار الدوري للمواصفات الوطنية؛
- المشاركة في أعمال التقييس الدولي والإقليمي؛

[1] الهادي براي (2020)، " واقع نظام الإدارة البيئية في الاقتصاد الجزائري "، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02،العدد 02، ص27.

- المساهمة في إعداد التنظيمات التقنية.

ج. الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC

أنشئت الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-05-466 المؤرخ 4 ذو القعدة 1426 الموافق 6 ديسمبر 2005 ، وهي مؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع ألجيراك تحت وصاية وزارة الصناعة.

وتتجلى المهمة الرئيسية لألجيراك في اعتماد أي هيئة تقييم المطابقة، في هذا السياق، فإن الهيئة الجزائرية للاعتماد مسؤولة بشكل خاص عن :[1]

- إنشاء نظام اعتماد وطني يفي بالمعايير الوطنية والدولية ذات الصلة.
- استكمال البنية التحتية للجودة الوطنية. تقييم مؤهلات وكفاءات هيئات تقييم المطابقة . (EOC) .
- إصدار قرارات الاعتماد.
- تجديد وتعليق وسحب قرارات الاعتماد من جهات تقييم المطابقة
- إبرام جميع الاتفاقيات والاتفاقيات المتعلقة ببرامج أنشطتها مع المنظمات الأجنبية المماثلة والمساهمة في الجهود التي تؤدي إلى اتفاقيات الاعتراف المتبادل.
- تمثيل الجزائر في هيئات دولية وإقليمية مماثلة.
- نشر وتوزيع المجلات والنشريات المتخصصة المتعلقة بموضوعها.

د. المجلس الوطني للتقييس CNN

كان يعرف سابقا بلجنة توجيه وتنسيق أعمال التقييس (COCTN) ، تم إنشاؤه للسهر على إعداد السياسات الوطنية للتقييس، وتتبع التطورات الحاصلة في هذا المجال على المستوى المحلي والدولي، وهو يقع تحت وصاية الوزارة المكلفة بالتقييس، وتتمثل مهامه في : [2]

- اقتراح الاستراتيجيات والوسائل التي تمكن من ترقية وتطوير نظام التقييس الوطني؛

[1] المادة 04 مرسوم تنفيذي رقم 05-466 مؤرخ في 04 ذي القعدة عام 1426 هـ الموافق 06 ديسمبر سنة 2005م ، يتضمن إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد وتنظيمها وسيرها "الجيراك" ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 80، ص12.

[2] الهادي براي مرجع سابق، ص25، ص26.

- تحديد أهداف التقييس على المدى القصير والطويل؛
- دراسة مشاريع البرامج الوطنية للتقييس وتقييمها ؛
- متابعة البرامج الوطنية للتقييس وتقييم عملية تنفيذها.

3-1-1-2- البرنامج الوطني للتقييس وشروط الاستفادة منه

قامت الحكومة الجزائرية ومن خلال وزارة الصناعة، بإعداد برنامج لمساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطبيق أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة، وذلك في إطار البرنامج الوطني للتقييس لسنة 2001، ويهدف هذا البرنامج إلى تشجيع المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحسين قدراتها التنافسية وإمكانياتها التصديرية، عن طريق منحها مساعدات مالية لتمكينها من تطبيق نظام أو أكثر من أنظمة الإيزو ، والحصول على شهادة المطابقة، وتشمل هذه الأنظمة :[1]

- ✓ نظم إدارة الجودة (المواصفة ISO 9001)
- ✓ نظم إدارة البيئة المواصفة (ISO 14001)؛
- ✓ نظم إدارة الموارد الغذائية (المواصفة ISO 22000)؛
- ✓ نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية (المرجع CHSAS 18001).

ويفرض برنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادة الإيزو مجموعتين من الشروط، وهي: الأولى تتعلق باختيار المؤسسات والثانية تخص اختيار المنظمات المرافقة لها في مسيرة الحصول على الشهادة، والمتمثلة في مكاتب الدراسات، وتشمل هذه الشروط ما يلي :

- ❖ شروط اختيار المؤسسات : تستفيد من هذا البرنامج كل المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمية ذات الانتماء الجزائري، والتي لا يقل عمرها عن 3 سنوات، والتي تشغل أكثر من 20 عامل 10 منهم على الأقل يمثلون عمالا دائمين.
- ❖ شروط اختيار المنظمة أو مكتب الدراسات: يرافق المؤسسة في مسيرة الحصول على الشهادة، ويشترط البرنامج أن يكون مكتب الدراسات المختار من طرف المؤسسة ذو انتماء جزائري، وواحد من المكاتب الواردة في القائمة التي حددتها الوزارة، والتي تضم أسماء وعناوين مكاتب الدراسات المكلفة بمرافقة المؤسسات في مسيرة الحصول على شهادات الإيزو.

[1] نفس المرجع السابق، ص 28 .

كما تأخذ طبيعة المساعدات المالية المقدمة من طرف البرنامج شكلين هما :

مساهمة الدولة بنسبة 80% من تكاليف عقد المرافقة لتطبيق نظام أو أنظمة الإدارة التي ترغب في وضعها المؤسسة، وذلك في حدود 2 مليون دج؛مساهمة الدولة بنسبة 80% من تكاليف التسجيل للحصول على شهادة المطابقة وذلك في حدود 1 مليون دج للنظام.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات المستفيدة من البرنامج تحصل على المساعدة المالية لمدة أقصاها 18 شهرا، ويمكن أن تمدد إلى 6 أشهر أخرى بطلب من المؤسسة المعنية، وذلك في إطار الاتفاق بين الوزارة المكلفة بالتقييس وزارة الصناعة)، والمؤسسات المستفيدة من المساعدة، والذي يحدد حقوق وواجبات الطرفين، فيما يخص عملية المرافقة والحصول على شهادة المطابقة، وأي مؤسسة تبدأ عملية المتابعة أو المرافقة والتسجيل قبل توقيع الاتفاق، تفقد حقها في الاستفادة من الدفعات المالية .[1]

المطلب الثاني : آليات التمويل وبرامج الدعم الفني الأجنبية

3-1-2-1-الآليات التمويلية

قامت الدولة على وضع مجموعة من الآليات التمويلية التي من شانها تحث المؤسسات الاقتصادية على القيام باستثمارات صديقة للبيئة. أهم هذه الآليات التمويلية تمثلت في الأتي :[2]

أ- صندوق تحسين التنافسية الصناعية FOPROCIالذي تشرف عليه وزارة الصناعة والصندوق الوطني للبيئة ومحاربة التلوث، حيث يعمل على تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومن بينها البرنامج الوطني للتقييس (Programme national de normalisation). يقع هذا البرنامج تحت وصاية وزارة الصناعة ويعنى بتطبيق المواصفات القياسية العالمية وحث المؤسسات الاقتصادية بقطاعيها العمومي والخاص على تطبيقها. ويقدم هذا البرنامج المساعدات المالية للمؤسسات الاقتصادية الراغبة في الحصول على شهادات المطابقة للمواصفات القياسية العالمية أهمها الايزو 9001 الايزو 14001 الايزو 22000 والشهادة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية OHSAS.

كما تم إدراج ضمن الصندوق الوطني لتحسين التنافسية الصناعية الحصول على شهادة الايزو 14001 لإصدار 2004 ضمن برنامج التأهيل. فكل ما تتخذه المؤسسة من إجراءات بغرض الحصول على هذه الشهادة يعتبر ضمن

[1] نفس المرجع السابق، ص29.

[2] فاطمة دغفل، (2017)، " تطبيق نظم الإدارة البئية في مؤسسات الإسمنت الجزائرية : واقع وآفاق "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص176.

عمليات التأهيل ويتحمل الصندوق تمويل العملية في حدود ما تقتضيه الإجراءات المعمول بها والمتمثلة في تحمل الدولة لنسبة 80% من تكاليف وضع نظام إدارة بيئية مطابق للمواصفات القياسية ايزو 14001: 2004، أما تكاليف الحصول على الشهادة فإن المؤسسة تتحمل ما نسبته 20% المتبقية.

تم اعتماد هذا الأسلوب الجديد في التمويل بدءا من سنة 2011 وذلك لعزوف الكثير من المؤسسات الاقتصادية على مثل هذا البرنامج حيث كانت النسب المعمول بها سابقا هي 50% على عاتق الدولة و 50% على عاتق المؤسسة.

ب. الصندوق الوطني للبيئة ومكافحة التلوث Fond de l'environnement et de la dépollution "FEDEP" تم إقرار ميزانيته في قانون المالية التكميلي لسنة 2001، حيث تشرف عليه وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، يهتم بتهيئة المؤسسات الصناعية لتطبيق أنظمة الإدارة البيئية، وذلك بتقديم المساعدات المالية، ومما يشمله هذا البرنامج أن تلتزم المؤسسات المنخرطة فيه طواعية بتطبيق واحترام كل القوانين التي تسمح بحماية البيئة، ويشمل العقد التزامات للطرفين الوزارة والمؤسسة. فمن ضمن التزامات الوزارة تقديم الدعم للمؤسسة في صياغة أهدافها الاستراتيجية التي تساعدها في تحقيق الإنتاج النظيف والخطط التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف خاصة منها ذات البعد البيئي. ومن جانبها تلتزم المؤسسة بتنفيذ كل البرامج التي تديرها الوزارة وأهمها وضع أنظمة للإدارة البيئية ووضع إجراءات للرقابة على إدارة النفايات ومكافحة التلوث وصياغة ميثاق البيئة للمؤسسة وإنشاء منصب مندوب البيئة على مستوى كل مؤسسة اقتصادية.

3-1-2-2- برامج الدعم الفنية الأجنبية

تطبيقا لبرنامج التأهيل البيئي الذي نفذته الجزائر تحت إشراف وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، فقد تم الاستعانة بجملة من الخبرات الأجنبية في المجال البيئي وذلك بإجراء دراسات تقنية تدخل ضمن جملة الاتفاقيات الثنائية هدفها من **الاستفادة** الخبرات التقنية لبعض الهيئات الدولية المختصة ومن بينها ما يلي :[1]

أ- برنامج ايكوسيس ECOSYS

يقوم برنامج ايكوسيس بإجراء دراسات تسمى بـ "Méso profil" والتي تهدف إلى ما يلي:

1. التعرف على الفوائد الاقتصادية للقطاعات الصناعية عند إنتاجها لسياسات حماية البيئة؛
2. التعرف على مدى التأثير السلبي للقطاع الصناعي على البيئة الطبيعية للبلد؛
3. اقتراح الامتيازات والحوافز الاقتصادية التي يمكن تطبيقها فيها من أجل التحكم في الآثار السلبية للقطاع على البيئة.

[1] نفس المرجع السابق، ص 177 .

وتقوم دراسة "Méso profil" بالتقييم الاقتصادي للآثار البيئية للقطاع الصناعي بالربط بين المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة والمستوى الكلي المتمثل في الدولة التقييم هذا الربط يسمى بالمستوى القطاعي Méso.

ب- برنامج مراقبة التلوث البيئي:

يتولى تنفيذه وتمويله مشروع التعاون التقني الجزائري الألماني GTZ ، هذا البرنامج الذي ينشط كثيرا في مجال التنمية المستدامة في الجزائر، يتولى إضافة إلى هذا البرنامج تمويل جملة من المشاريع الأخرى وأهمها:[1]

- **مشروع 1997 PME CONFORM** : من خلال هذا المشروع تم تكوين جملة الجزائريين في مجال الإدارة البيئية وفي وضع المواصفة القياسية ISO14001 والتدقيق البيئي؛
- **مشروع الإدارة البيئية المربحة Gestion Environnementale Profitable** : والذي يهدف إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية من خلال التقليل من التكاليف، وتخفيض الأثر البيئي من خلال التقليل من النفايات والمياه المستعملة والهواء المنبعث وكل المخلفات الأخرى، وتوفيرالتنظيم المناسب الذي يسمح بإحداث التغيير في التسيير.

ج- ثانيا . برنامج دلتا DELTA

برنامج دلتا هي منظمة تعتبر جزءا من خطة عمل لنشاط مركز الأعمال المستدامة. هذه المنظمة تنشط مع المؤسسات من أجل حثها على الاهتمام بالإدارة البيئية بغرض تحسين فعاليتها الاقتصادية والتقليل من الآثار السلبية للنشاط الذي تمارسه على البيئة.

يتكون برنامج دلتا من مدراء مؤسسات التابعة لإحدى عشر بلد عربي منخرط فيه حيث بواسطة برنامج دلتا يمكن للمؤسسات الحصول على المعلومات المتعلقة بالإدارة البيئية وتبادلها كما يهدف إلى تعريف المؤسسات بالمخاطر البيئية وبمنافعها بواسطة وضع أدوات للإدارة البيئية الساعية إلى تحقيق الفعالية البيئية.

لبرنامج دلتا تمثيل على مستوى كل بلد عربي لإحدى عشر المنخرطين فيه ويتولى تمثيله في الجزائر جمعية ترقية الفعالية البيئية والجودة بالمؤسسات .

[1] الهادي براي، مرجع سابق، ص 33.

فيما يتعلق بقطاع الإسمنت استفاد مصنعان للإسمنت في الجزائر من الدعم التقني لهذا البرنامج. حيث استفادت شركة صناعة الإسمنت متيجة وهي تابعة لمجمع الإسمنت للوسط من برنامج دعم دلتا حيث بواسطته قامت المؤسسة بوضع لوحة الأداء البيئي. وبواسطة هذه اللوحة يقوم البرنامج بمساعدة المؤسسة وتهيئتها لوضع نظام الإدارة البيئية المطابق للمواصفات القياسية ايزو 14001:2004. ومن أهداف لجوء مصنع الإسمنت متيجة لوضع هذه الأداة ما يلى:[1]

- الحكم على أدائها البيئي للمصنع؛
- التعرف على الإجراءات التي يجب عليها وضعها من اجل تحقيق الفعالية البيئية؛
- تهيئة المصنع للشروع في وضع نظام الإدارة البيئية المطابق للمواصفات القياسية ايزو 14001 في هذا الصدد شملت لوحة القيادة التي تم وضعها من طرف هذا البرنامج مجموعة من المؤشرات سمحت بقياس استهلاك الطاقة والمواد الأولية تلويث الهواء، والفضلات الصلبة والسائلة وصحة وسلامة العاملين.

كما استفادت شركة صناعة الإسمنت زهانة التابعة لمجمع الجهوي للغرب لصناعة الإسمنت، من وضع برنامج للتشخيص الذاتي للنشاط البيئي. حيث تستعين به من اجل التعرف على الآثار البيئية للمصنع سواء كانت هواء أو سائل أو صلب التي يتسبب فيها المصنع ومن ثم تقييم درجة خطورتها . وينجم عن هذه العملية وضع برنامج عمل يسمح بالتخلص والتقليل من تلك الآثار. إن الأهداف التي من أجلها لجا مصنع الإسمنت زهانة للاستعانة

لوضع هذا الدليل هي :[2]

- تحليل التوافق بين المظاهر البيئية الأكثر أولوية لنشاطات المصنع؛
- اتخاذ التدابير اللازمة بعد إجراء عملية التحليل.

إعداد خطة عمل في إطار مشروع المصنع لوضع نظام إدارة بيئية مطابق للمواصفات القياسية ايزو 14001.

[1] فاطمة دعفل، مرجع سابق، ص 179.

[2] نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث : واقع نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في الجزائر

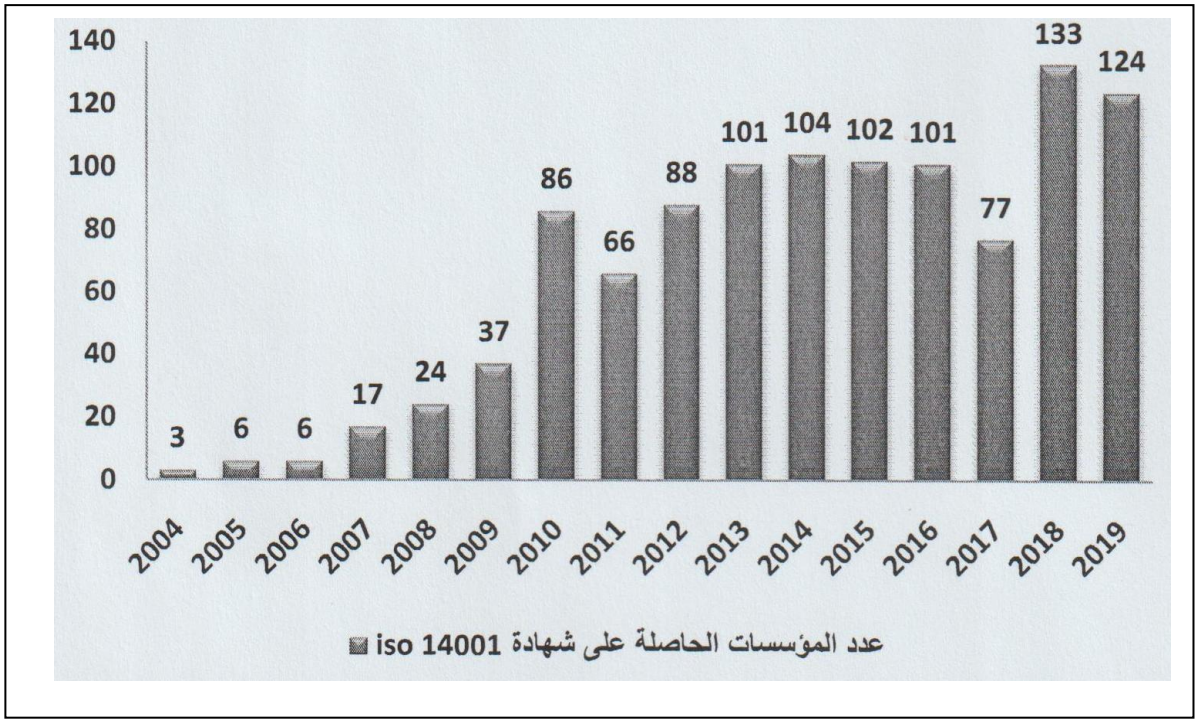
3-1-3-1- مكانة نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في المؤسسات الجزائرية

لا يختلف الوضع في الجزائر عن البلدان النامية الأخرى، فهذه الظاهرة حديثة في بلدنا، وظهرت في نهاية التسعينيات بمعيار واحد و هو ISO 9001 وكانت ENIEM4 أول شركة معتمدة فيما بعد انتقل سوق الشهادات الجزائري من المعيار الوحيد ISO 9001 إلى المعايير المتعددة لأنظمة الإدارة المتكاملة (ISO 9001، ISO 50001 ISO14001 (OHSAS 18001) ISO 45000 ISO 22000 ،.. الخ). وقد تطور عدد الشهادات الصادرة منذ عام 1998 حتى الآن، حيث انتقل من شهادتين في عام 1998 إلى أكثر من 673 شهادة في ديسمبر 2019 .[1]

يمكن اعتبار وضع نظام إدارة بيئية والعمل على الحصول على المطابقة مع المواصفة العالمية ISO 14001 (أو مواصفات أخرى) دليل على مجهود المؤسسة على تبني البعد البيئي، والاهتمام بالبيئة كمكون من مكونات إدارة المؤسسة، و الشكل التالي يوضح تطور عدد المؤسسات المتحصلة على شهادة iso 14001 في الجزائر :

[1] - Sabrina HAFFAF, Sultana BOUZADI, (2021), " Les Enjeux de la certification et le rôle du programme d'aide a la certification en Algérie ", Revue d'Economie & de Gestion Vol 05, N1, p85.

الشكل رقم (01) : تطور عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة iso 14001 في الجزائر في الفترة الممتدة من 2004 إلى غاية 2019



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على :

-رشيد علاب (2017)، "نظم الإدارة البيئية (ISO 14000 : واقع و معوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،

- Sabrina HAFFAF, Sultana BOUZADI, (2021), " Les Enjeux de la certification et le rôle du programme d'aide a la certification en Algérie ", Revue d'Economie & de Gestion Vol 05, N1, p85.

وفقا للشكل السابق، فإن حصة الشركات الحاصلة على شهادة ISO 14001 ارتفعت من 3 شركات في سنة 2004 إلى 124 شركة في سنة 2019 ، كما نلاحظ من خلال الشكل أن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة ISO 14001 في الجزائر شهد تزايدا منذ سنة 2004 لكن بمعدلات متفاوتة، ففي الفترة (2004-2008) كانت الزيادة بنسب ضعيفة ثم ارتفعت هذه النسبة في الفترة (2009-2019)، و يمكن أن يفسر ذلك بمجموعة من العوامل أهمها :[1]

- ✓ ازدياد الوعي البيئي لدى متخذي القرار ؛

[1] فاطمة طالب، (2018)، " نظم الإدارة البيئية ISO 14000 وتدويل المؤسسات الاقتصادية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص : تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم الجزائر ، ص243.

- ✓ اشتداد المنافسة، إذ تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تعزيز ميزتها التنافسية ومكانتها في السوق من خلال حصولها على شهادة الجودة البيئية؛
- ✓ ازدياد قيود التجارة الخارجية، إذ تفرض بعض الدول والمؤسسات حصول المتعاملين على شهادة الجودة البيئية.

و وفقا لوزارة الصناعة، فإن ISO 9001 و ISO 14001 هما أكثر المعايير المطلوبة ، لكن الشركات الجزائرية مهتمة أكثر بمعيار ISO 9001 لأن الوزارة تكافئ الشركات المتميزة بأنظمة إدارة الجودة الخاصة بها. كما تظهر إحصاءات 2019 أن هذا المعيار أعلى أربع مرات من ISO14001 ، مع ملاحظة أنه في عام 2004 لم يكن هناك سوى ثلاث شركات حاصلة على شهادة ISO14001 مقارنة بـ 126 لشركات ISO.2 9001.[1]

يعتبر اعتماد نظم الإدارة البيئية ISO 14001 في الجزائر ضعيفا، إذا ما قورن بمثيلاتها في الدول العربية، و الجدول التالي يوضح إحصاءات لمنظمة الأيزو عن الشهادات الممنوحة في أربع دول عربية بما فيها الجزائر :

الجدول رقم (04) : عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 14001 سنة 2019 في أربع دول عربية

الدولة	الجزائر	تونس	المغرب	مصر
عدد شهادات ISO 14001 الممنوحة	124	247	231	926

Source : Sabrina HAFFAF, Sultana BOUZADI, (2021), " Les Enjeux de la certification et le rôle du programme d'aide a la certification en Algérie ", Revue d'Economie & de Gestion Vol 05, N1, p87.

تظهر إحصائيات 2019 أن الجزائر تحصي 124 مؤسسة تحصلت على شهادة المواصفة القياسية ISO 14001، و هو عدد ضعيف إذا علمنا أنه وفي نفس الفترة أحصت مصر 926 مؤسسة متحصلة على شهادة التقييس ISO 14001 ، و في تونس 247 مؤسسة، في حين بلغ عدد المؤسسات في المغرب 231 مؤسسة.

[1] Sabrina HAFFAF, Sultana BOUZADI, op cit. p86.

3-1-3-2- أسباب تخلف المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة الإدارة البيئية

لا تعير المؤسسات الجزائرية اهتماما كبيرا لأنظمة الإدارة البيئية وذلك نظرا للأسباب التالية :[1]

- جهل معظم مديري المؤسسات الجزائرية بالمكاسب الاقتصادية والتجارية جراء تطبيق نظم الإدارة البيئية، خاصة وفق المواصفة القياسية العالمية ISO 14001 الإصدار سنة 2004 والتي تحقق للمؤسسة وفرات في التكاليف، وتزيد من قدراتها التنافسية في الأسواق التي تفرض قيودا بيئية متشددة؛
- عدم إدراك مديري معظم المؤسسات الجزائرية لمكانة الإدارة البيئية المعتبرة في التسيير، وذلك بالنظر إلى مكاسبها والسياسات البيئية الحكومية التي تعاقب المؤسسات ذات الأداء البيئي السيئ؛
- عدم معرفة أغلب مديري المؤسسات الجزائرية بنظم الإدارة البيئية المعروفة على المستوى الدولي وتأثير توطينها على أداء المؤسسة؛
- ضعف السياسات البيئية الوطنية وعدم قدرتها على التأثير على سلوك المؤسسات الملوثة ودفعها نحو توظيف وتطبيق نظم الإدارة البيئية؛
- غياب الوعي البيئي لدى المستهلكين الذين لا يأخذون في حسبانهم الاعتبارات البيئية عند شرائهم للسلع والخدمات؛
- تسويق معظم المؤسسات الجزائرية لمنتجاتها في الأسواق المحلية التي لا تفرض شروطا بيئية معقدة كالتي تفرض في أسواق الدول المتقدمة؛
- الخوف من ارتفاع تكاليفها بسبب تطبيق أنظمة الإدارة البيئية ISO 14000 داخل وحداتها مما يؤثر سلبا على تنافسيتها خاصة في الأسواق الداخلية؛
- غياب هيئات وطنية متخصصة فاعلة في مرافقة ومساعدة المؤسسات الجزائرية على تطبيق نظام الإدارة البيئية 14000 ISO رغم وجود المعهد الجزائري للتقييس IANOR .

[1] مجيد شعباني، سعيدة ،تلخوخ، (2018)، " اعتماد المؤسسات الجزائرية لنظم الإدارة البيئية : الإيزو 14001 ، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 05 ص 185.

المبحث الثاني:العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والمسؤولية البيئية في مؤسسة FERTIAL –وحدة عنابة –

تماشيا مع طبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة تم اختيار مؤسسة فرتيال وحدة – عنابة ، حيث تعتبر المؤسسة المختارة مثالا جيدا لتطابق خصائصها مع متطلبات الموضوع، فهي مؤسسة ملتزمة بيئيا وترجمت هذا الالتزام بتبنيها لنظام إدارة بيئية مطابق للمواصفة الدولية ISO 14001 إصدار 2004، ومصادق عليه منذ سنة 2010 ،كما أنيا تنتمي لقطاع نشاط حساس من الناحية البيئية، هو الصناعة البتروكيميائية.

المطلب الأول : التوجه الإستراتيجي لمؤسسة FERTIAL – وحدة عنابة –

يمكن تفسير العلاقة بين المسؤولية البيئية والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة من خلال علاقة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بمحيط المؤسسة بصورة عامة، حيث يمثل هذا الأخير بمختلف مجالاته بعدا مهما في التحليل الإستراتيجي وعملية اتخاذ القرار المرتبطة به وتظهر هذه العلاقة استنادا على أبعاد المسؤولية البيئية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي، حيث تمثل هذه الأبعاد عناصر المسؤولية البيئية في مؤسسة فرتيال، وهي التعهدات البيئية وإدارة الموارد والطاقة.

3-2-1-1- التعريف بمؤسسة فرتيال – وحدة عنابة –

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تعاني من مشاكل أهمها التخلف في الميدان الزراعي، فالصناعة الوطنية للأسمدة الكيماوية كانت محدودة ولا تتماشى مع متطلبات التنمية الزراعية الحديثة، مما أدى إلى إنشاء مصنعين للأسمدة لتتمكن الدولة من تحسين المنتج وبالتالي المنافسة في السوق الدولية، وبناءا على ذلك قامت مؤسسة سوناطراك سنة 1966 بإنشاء مركب بمنطقة أرزيو – وهران) مختص في إنتاج الأمونياك والأسمدة الآزوتية والفوسفاتية، ومن بعد ذلك وبالضبط سنة 1972 قامت بإنشاء مركب آخر على مستوى مدينة عنابة يختص في نفس مجال إنتاج المركب السابق . [1]

وفي سنة 1984 قامت الدولة بإعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك وإخراج المركبين منها ، وتم جمعهما في شركة مستقلة تحت تسمية أسميدال تختص في إنتاج الأمونياك والأسمدة ، وابتداء من سنة 1999 قامت هذه الأخيرة بإنشاء فروع لها تتمثل في : [2]

- ✓ فرع SOMIAS) : أنشأ من أجل صيانة مركبات المجمع؛
- ✓ فرع (KIMIAL) : يختص في إنتاج مادة (STTP) التي تستخدم في تصنيع مواد التنظيف؛

[1] عيسى روابحية (2018)، " الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : إدارة المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص139.

[2] نفس المرجع السابق، ص140.

- ✓ فرع (ASFERTRADE) : يختص في توزيع الأسمدة على المستوى الوطني؛
- ✓ فرع (FERTIAL) عنابة : لإنتاج الأمونياك والأسمدة الفوسفاتية والآزوتية؛
- ✓ فرع (ALZOFART) أرزيو : لإنتاج الأمونياك والأسمدة الفوسفاتية والآزوتية.

أنشأ رائد الصناعة الوطنية للبتوكيمياويات شركة FERTIAL للأسمدة في 04/08/2005، بموجب اتفاق بين المجموعة الجزائرية أسميدال ASMIDAL والمجمع الاسباني فيلار مير Grupo Villar Mir أفضى إلى دمج فرع فرتيال عنابة مع الزوفارت أرزيو وأصبح مقرها الرئيسي في عنابة، حيث تقدر حصة أسميدال بـ 34% أما فيلار مير فتقدر حصتها بـ 66% من رأس المال، وبلغت مساهمة الشركة الاسبانية 160 مليون دولار أمريكي. كما يمكن التنويه إلى أن أدوات الإنتاج مثبتة في المواقع الصناعية بعنابة وأرزيو ، وتبلغ طاقتها السنوية مليون طن من الأمونيا، بحيث اكتسبت فرتيال الحصص السوقية الكبيرة من الصادرات حيث تقدر بـ 74% من إنتاجها، وبهذا فإن فرتيال هي الشركة الثانية بعد المملكة العربية السعودية في المنطقة العربية والسابعة عالميا.

3-2-1-2 وحدات الإنتاج

لإنتاج مختلف السلع نصف المصنعة كالأمونياك، والتامة الصنع كالأسمدة الفوسفاتية والازوتية، يوجد في مؤسسة فرتيال عنابة وحدات الإنتاج التالية :[1]

- ➢ وحدة إنتاج أكسيد الفوسفوريك؛
- ➢ وحدة إنتاج الأمونياك : بقدرة إنتاج 1000 طن في اليوم، ويتم التصنيع وفق طريقة COLLOGG باستعمال الغاز الطبيعي وتعريضه للبخار لإنتاج غاز الهيدروجين؛
- ➢ وحدة إنتاج نترات الأمونياك : بقدرة إنتاج 1000 طن في اليوم، ويتم التصنيع وفق طريقةSTANICARBON
- ➢ وحدة إنتاج الأسمدة الفوسفاتية: بقدرة إنتاج 880 طن في اليوم بالنسبة للأسمدة الفوسفاتية البسيطة TSP و 1050 طن في اليوم بالنسبة للأسمدة الثنائية والثلاثية المعقدة NPK ، ويتم التصنيع وفق طريقة RHONE POULENC في إنتاج الأسمدة؛

[1] وليد شتوح (2016)، " المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام إدارة البيئة الإيزو 14000 في المؤسسات الصناعية : دراسة حالة مؤسسة فرتيال (الجزائر) "، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، ص109.

- وحدة إنتاج أكسيد النيتريك : بقدرة إنتاج 400 طن في اليوم، ويتم التصنيع وفق طريقةSTANICARBON بضغط عالي يقدر بـ 7.95 بار ؛
- وحدة الفوسفات البسيط SSP : بقدرة إنتاج 800 طن في اليوم، ويتم التصنيع وفق طريقة SAKATT المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ينتج مصنع عنابة المنتجات التالية : الأمونياك بقدرة إنتاج سنوية 330000 طن، حمض النتريك بقدرة إنتاج سنوية 240000 طن، كلسيوم نيترات الأمونيوم CAN بـ 27 نيتروجين بقدرة إنتاج سنوية 300000 طن، اليوريا نيترات الأمونيوم UAN بـ 32 نيتروجين بقدرة إنتاج سنوية 300000 طن، الأسمدة الفوسفاتية البسيطة TSP والأسمدة الثنائية والثلاثية المعقدة NPK بقدرة إنتاج سنوية 300000 طن، الأسمدة الفوسفاتية البسيطة SSP بقدرة إنتاج سنوية 264000 طن الأسمدة الثنائية والثلاثية المعقدة PK و NP بقدرة إنتاج سنوية 150000 طن.

3-2-1-3 – السياسة البيئية (الغايات والأهداف)

تمت صياغة السياسة البيئية لفرتيال المدعمة بميثاق المؤسسة للأمن الجودة والبيئة، حتى تتماشى مع طبيعة أنشطة، منتجات وخدمات المؤسسة أبعادها، وآثارها البيئية. هذه السياسة البيئية تعتبر إطارا لتحديد الأهداف والغايات البيئية، وقد تمت كتابتها وتطبيقها و نشرها لتصل إلى كافة الموظفين المعنيين بنظام الإدارة البيئية في المؤسسة. [1]

تشتمل السياسة البيئية للمؤسسة على الالتزامات الثلاثة وهي: التحسين المستمر، الحد من التلوث، والامتثال للقوانين والتشريعات، وقد وضعت السياسة البيئية للمؤسسة بشكل يناسب طبيعة الآثار البيئية للأنشطة الممارسة ، المنتجات والخدمات وتوفر الإطار اللازم لتحديد ومراجعة الأهداف البيئية.

وقد حددت المؤسسة مبادئ سياساتها البيئية من خلال الالتزامات المحددة في ميثاق الصحة، الجودة البيئة والمتمثلة في ما يلي :[2]

- تضع المؤسسة في مقدمة أولوياتها سلامة وصحة الأفراد أمن الأنشطة، احترام البيئة، رضا زبائنها وأيضا الاستماع إلى المجتمعات المحلية المحبطة بها؛
- تحرص المؤسسة على الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها ؛
- تهدف المؤسسة إلى التحسين المستمر في مجال الأمن، البيئة والجودة؛
- أن يكون كل فرد في كافة المستويات على دراية بالأدوار المنوطة به والمسؤولية الشخصية الملقاة على عاتقه بشأن الوقاية من مخاطر الحوادث، الحماية البيئة وجودة المنتجات التي تقوم المؤسسة بتصنيعها ؛
- يرتكز مستقبل المؤسسة على قدرتها في تحسين منتجاتها وخدماتها وحماية العاملين والبيئة، ويكون هذا الالتزام في مصلحة الموظفين الزبائن المساهمين والمجتمع ككل.

[1] سارة سلامة (2015)، " الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ISO 14001 وأثرها على الأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة فرتيال – وحدة عنابة – "، مجلة أسيوط للبحوث البيئية، المجلد 18 ، العدد 02، ص7.

[2] فريدة كافي، علي طالم، (2017)، " الإنتاج الأنظف كإستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة "، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات العدد 05 ص 526

3-2-1-4- شهادات المطابقة الدولية المتحصل عليها

تمت المصادقة على نظام الإدارة البيئية لفرتيال طبقا للمواصفة الدولية ISO 14001 إصدار 2004 في سنة 2010 من طرف المكتب الكندي المتخصص VERITAS وذلك بعد فترة تحضير استغرقت سنة (2009)، حيث تحصلت فرتيال وحدة عنابة على شهادتها المزدوجة ISO 14001 إصدار 2004 و ISO 9001 إصدار 2000 الخاصة بنظام إدارة الجودة خلال سنة 2010، لتتمكن في السنة الموالية 2011 من الحصول على شهادة 18001 OHSAS الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية.[1]

ونتيجة للنجاح الذي حققته فرتيال في تبني نظم الإدارة الثلاث : جودة، بيئة ،أمن، قررت الإدارة تبني نموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة EFQM الذي يرتكز على مبدأ التميز المستدام، وكانت بداية المشروع في أفريل 2012. وفي نوفمبر 2012 تحصل المختبر الزراعي التقني الموجود داخل مصنع عنابة على شهادة المطابقة ISO/CEI 17025 وهي سابقة من نوعها في الجزائر والقارة الإفريقية، التي تعد اعترافا رسميا بالنوعية والكفاءة التقنية للتحاليل التي يجريها هذا المختبر .[2]

المطلب الثاني : الاثار البيئية المهمة لمؤسسة FERTIAL – وحدة عنابة –

تعد مؤسسة فرتيال عنابة من أكثر المؤسسات على المستوى المحلى تلويثا للبيئة المائية والهوائية و الأرضية، إذ تنبعث منها الكثير والعديد من الملوثات الغازية والصلبة والتي لها أثار بيئية ضارة على المدى القريب والبعيد

تعتبر جميع وحدات الإنتاج للمؤسسة خاصة وحدة إنتاج الأمونياك مصدر اللجوانب البيئية المهمة. والجدول التالي يوضح لنا الجوانب البيئية المهمة لنشاط مؤسسة فرتيال :

[1] سارة سلامة، مرجع سابق، ص8.

[2] نفس المرجع السابق.

الجدول رقم (05) : الجوانب البيئية المهمة لمؤسسة فرتيال عنابة

وحدة الانتاج	الجوانب البيئية	المجال البيئي	التأثيرات البيئية
وحدة الأمونياك	- انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. CO_2 - انبعاثات أكسيد الكربون. CO - نبعاثات أكسيد النيتروجين NO_x - انبعاثات ثاني اكسيد النتروجين NO_2 - استخدام الموارد المائية - استخدام الغاز الطبيعي - الضجيج الناتج عن وحدة إنتاج الأمونياك - الجبس الفسفوري - نفايات خاصة (زيوت، شحوم، بطاريات، كبريت، المنشطات الكيميائية، مولدات الكهرباء المستعملة)	- الهواء - استهلاك الموارد الطبيعية - الضوضاء - مياه البحر - مياه الوديان - الأرض	- تلوث الجو - الأمراض التنفسية التي يعاني منها السكان القاطنين بجوار المصنع - الإستهلاك الغير العقلاني للموارد الطبيعية - إصابة العمال بعدة أمراض مرتبطة بالضجيج والتلوث - تلويث مياه البحر - تلويث مياه واد سيبوس
وحدة إنتاج نترات الأمونيوم.	- انبعاثات الغبار - انبعاثات غاز الأمونياك (النشادر) NH_3 - انبعاثات ثاني أكسيد النتروجينNO_2 - نيتريت الأمونيوم - نفايات خاصة (زيوت، شحوم، بطاريات، كبريت، المنشطات الكيميائية، مولدات الكهرباء المستعملة)	- الهواء - الأرض - مياه الوديان - مياه البحر	- تلوث الجو - الأمراض التنفسية التي يعاني منها السكان القاطنين بجوار المصنع - تلويث مياه واد سيبوس - تلويث مياه البحر
وحدة .NPK	- مركبات الأمونيوم NH_4^+ - درجة الحموضة PH - استهلاك الموارد المائية - نفايات خاصة (زيوت، شحوم، بطاريات، كبريت، المنشطات الكيميائية، مولدات الكهرباء المستعملة) - إنبعاثات الغبار - إنبعاثات الفليور	- الهواء - الأرض - مياه الوديان - مياه البحر	- تلوث الجو - تلويث مياه واد سيبوس - تلويث مياه البحر - إستهلاك مكثف للموارد الطبيعية
وحدة حمض النتريك	- انبعاثات ثاني أكسيد النتروجين NO_2 - انبعاثات أكسيد النتروجين NO_X - انبعاثات غاز الأمونياك (النشادر)NH_3 - نفايات خاصة (زيوت، شحوم، بطاريات، كبريت، المنشطات الكيميائية، مولدات الكهرباء المستعملة)	- الهواء - الأرض - مياه الوديان - مياه البحر	- تلويث الجو - الأمراض التنفسية التي يعاني منها السكان القاطنين بجوار المصنع - تلويث مياه واد سيبوس - تلويث مياه البحر

المطلب الثالث : المكاسب الاقتصادية المحققة من توطين نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 في مؤسسة فرتيال FERTIAL – وحدة عنابة –

3-2- 3-1- تأثير نظام إدارة البيئة الأيزو 14001 على استهلاك المياه :

حققت مؤسسة فرتيال وفورات معتبرة في استهلاك المياه بعد توطينها لنظام الإدارة البيئية الأيزو 14000 ستؤدي حتما إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، والجدول التالي يوضح لنا قيم هذه الوفورات الاقتصادية المحققة في استهلاك المياه لسنة 2012م .

الجدول رقم (06) : قيم الوفورات المحققة من ترشيد استخدام الموارد المائية في سنة 2012

بعد الحصول على إشهاد الأيزو 14001

الاستهلاك المتوقع الكمية بالمتر مكعب	الاستهلاك المحقق الكمية بالمتر مكعب	حجم الوفورات المحققة بالمتر المكعب + نسبة الوفوورات %	سعر المتر المكعب من المياه الموجهة للقطاع الصناعي دينار جزائري	قيمة الوفورات المحققة من ترشيد استخدام المياه دينار جزائري
290908 214790	129463 168819	+161445(+55%) +45971(+21.40%)	34.65+ 34.65+	5594069.25+ 1592894.15+
64982 255643.23	65172 138606.64	190- (-0.29%) +117036.64 (+45.78%)	34.65+ 34.65+	6583.65- 4055319.576+

نلاحظ من خلال الجدول انخفاض مستمر فيما يخص استهلاك الموارد المائية في الثلاثيات الأربعة لسنة 2012 بعد تطبيق نظام الإدارة البيئية الأيزو 14000 ، وهذا ما أدى إلى تحقيق وفورات مالية مهمة قدرت ب 11235699.326 دج في سنة كاملة ، ويعود سبب هذا التقليل إلى حرص المؤسسة المستمر على الاستعمال العقلاني لهذا المورد من خلال زيادة الوعي لدى العمال المعنيين واستخدام تكنولوجيات حديثة مقتصدة للمياه وتركيب عدادات لمراقبة استهلاك المياه، إلى جانب تنصيب محطة لتحلية مياه البحر.

المصدر: وليد شتوح ..... ص 111.

3-2-3-2- تأثير نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 على تسيير النفايات في مؤسسة فرتيال عنابة :

للتحكم في الجانب البيئي المهم المتعلق بتسيير النفايات بمختلف أنواعها في إطار عملية توطين نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 ، وأيضا التماثل مع القانون رقم 01-19 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001م، المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، قامت خلية البيئة على مستوى مؤسسة فرتيال بوضع نظام خاص للتعامل مع النفايات تتمثل خطواته فيمايلي :

* **الفرز والتخزين** : يتم في هذه العملية تقسيم النفايات وتصنيفها حسب نوعيتها وصفتها، ثم تخزن في رواقات خاصة Hall de stockage

***المعالجة** : هناك العديد من النفايات الخاصة والخطيرة على صحة الإنسان والبيئة بطاريات الرصاص التالفة، المواد الكيميائية الخاصة بالمخبر المواد المضادة للجير) يتم التخلي عنها لصالح الهيئات الوطنية الأجنبية المعتمدة والمختصة في معالجة هذا النوع من النفايات.

***إعادة الاستعمال** : هناك عدة نفايات يعاد استخدامها في العملية الإنتاجية مرة أخرى كالمياه المعالجة مثلا.

* **الحرق** : النفايات الطبية هي النوع الوحيد من النفايات التي يتم التخلص منها عن طريق حرقها، وذلك في المستشفى الجامعي بعنابة.

***البيع** : تبيع مؤسسة فرتيال عنابة العديد من النفايات في المزاد العلني كخردة الحديد، وأطر العجلات المستخدمة ، وبقايا الألمنيوم.

* **الرمي في المزابل العمومية** : ترمي مؤسسة فرتيال عنابة بعض النفايات غير الخطيرة على صحة الإنسان والبيئة مباشرة في المزابل العمومية دون معالجتها كالنفايات المنزلية مثلا، ومخلفات عمليات البناء.

3-2-3-3- تأثير توطين نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 على الانبعاثات الملوثة للمؤسسة:

انطلاقا من توطين نظام إدارة البيئة الأيزو 14000 انخفضت الانبعاثات الغازية الملوثة الناتجة عن وحدات إنتاج المؤسسة بصفة ملحوظة، وأصبحت تحت سقف المستويات المسموح بها في المرسوم التنفيذي رقم 06-18 المؤرخ في 15 أفريل من سنة 2006م والجدول التالي يوضح لنا مستويات الانبعاثات في وحدة الأمونياك لسنة 2013م.

الجدول رقم (07) مستويات الانبعاثات الغازية في وحدة الأمونياك لسنة 2013م

(عينة مأخوذة يوم 2013/11/03م)

العناصر	مخرج الإنبعاثات 101B	مخرج الإنبعاثات 103B	مخرج الإنبعاثات 104B	مخرج الإنبعاثات 105B	القيم القصوى ملغ/ م^3
ثاني أكسيد الكربون CO_2 %	05.74	04.80	06.07	09.23	150 ملغ / م^3
أكسيد الكربون Co %	27.00	9.00	23.00	01	150 ملغ / م^3
No (جزء المليون)	56.00	20.00	60.00	82.00	300 ملغ / م^3
No2 (جزء المليون)	12.60	01.10	12.30	10.70	300 ملغ / م^3
Nox (جزء من المليون)	68.60	21.10	72.30	92.70	300 ملغ / م^3

المصدر : وليد شتوح (2016)، " المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام إدارة البيئة الإيزو 14000 في المؤسسات الصناعية : دراسة حالة مؤسسة فرتيال (الجزائر) "، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02 ص118.

من الجدول السابق نلاحظ أن مستويات الانبعاثات الغازية على مستوى وحدة الأمونياك أصبحت تحت القيم القصوى التي يسمح بها القانون، وهذا ما يدل على تحكم المؤسسة في الانبعاثات الصادرة عن أهم مصدر للجوانب البيئية فيها. وفيما يلي مستويات الانبعاثات في وحدة حامض النتريك لسنة 2013م.

الجدول رقم (08): مستويات الانبعاثات الغازية في وحدة حمض النتريك لسنة 2013م

(عينة مسحوبة يوم: 2013/05/16 م)

العناصر	التركيز	القيم القصوى المسموح بها قانونا
غاز النشادر NH_3 ملغ/م ^{3}	47	50 ملغ / م^3
Nox (جزء من المليون)	40	300 ملغ / م^3
No2 (جزء المليون)	1790	300 ملغ / م^3

المصدر : وليد شتوح (2016)، " المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام إدارة البيئة الإيزو 14000 في المؤسسات الصناعية : دراسة حالة مؤسسة فرتيال (الجزائر) "، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02ص118.

من الجدول السابق نلاحظ انخفاض الانبعاثات الغازية الناتجة عن وحدة حمض النتريك دون المستويات القانونية، فنتائج العينة المسحوبة يوم 16 ماي 2013م أظهرت أن انبعاثات غاز النشادر NH3 من وحدة حمض النتريك بتركيز 47

ملغ/م أقل من القيمة القصوى المسموح بها قانونا المقدرة بـ 50 ملغ/م^3 تعتبر وحدة نيترات الأمونيوم من أهم الوحدات التي تعتبر مصدرا للجوانب البيئية المهمة وخاصة الانبعاثات الهوائية الملوثة ، لذلك شهدت هذه الوحدة انخفاضات مهمة في هذه الانبعاثات بعد توطين نظام إدارة البيئة الأيزو 14000، والجدول التالي يوضح لنا مستويات الانبعاثات في هذه الوحدة.

الجدول رقم (09) مستويات الانبعاثات الهوائية الملوثة في وحدة نيترات الأمونيوم لسنة 2013م

عينة مسحوبة يوم (2013/09/01م)

العناصر	القيم (جزء في المليون)		القيم الكلية (ملغ/لتر)	
غاز النشادر (جزء في المليون)	نتائج التحليل	المستهدفات	نتائج التحليل	المعيار
NH4 03 (جزء في المليون)	88.62	636	98	100
		47572.24	98	100

المصدر : وليد شتوح (2016)، " المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام إدارة البيئة الإيزو 14000 في المؤسسات الصناعية : دراسة حالة مؤسسة فرتيال (الجزائر) "، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02ص118.

من الجدول السابق نلاحظ أن انبعاثات غاز النشادر وانبعاثات NH4 03 أقل من القيمة القصوى المسموح بها قانونا والمقدرة بـ 100 ملغ لكل لتر ، حيث أظهرت نتائج العينة المسحوبة يوم 01 سبتمبر 2013م أن قيمة الانبعاثات لكل من غاز النشادر NH3 و N03NH4هي 98 ملغ/لتر.

المبحث الثالث : تأثير المسؤولية البيئية على التوجه الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت – تبسة –

تتأثر سياسة مؤسسة الإسمنت تبسة بالبيئة التي تعمل فيها كما تؤثر فيها ، وهذا الأثر المتبادل ينعكس بصورة مباشرة على نشاط المنظمة والإجراءات المتبعة فيها ، فهي تعي تماما الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لنشاطاتها وعملياتها، والدور المنوط بها فيما يخص ذلك.

المطلب الأول : التوجه الإستراتيجي لمؤسسة الإسمنت – تبسة –

3-3-1-1- نشأة مؤسسة الإسمنت – تبسة –

إن مشروع إنجاز شركة الإسمنت كان ضمن المخطط الرباعي الرابع للفترة (1976-1980) للتنمية بالجزائر والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 تحت إشراف الشركة الوطنية لتوزيع مواد البناء، حيث تأسست بموجب الأمر رقم 67/280 المؤرخ في 20/12/1967 وتم تقسيمها إلى أربعة مؤسسات جهوية : المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للوسط للغرب للشرق، وبالشلف . وفي سنة 1988 تم تحويل ملف شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق بولاية قسنطينة إلى ولاية

تبسة بسبب القرب الجغرافي بين تبسة وقسنطينة، ولذلك بعثت شركة الإسمنت للشرق مشروع إنجاز مؤسسة الإسمنت بتبسة بعقد توثيق بتاريخ 29/11/1993، برأس مال إجمالي 800 مليون دج مقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منها 100000 دج، بالإضافة إلى قروض تحصلت عليها المؤسسة من طرف البنك الجزائري للتنمية في بداية مشوارها . [1]

ولكن مع بداية سنة 1997 أصبحت مؤسسة الإسمنت للشرق المساهم الوحيد في مؤسسة الإسمنت – تبسة بشرائها لبقية الأسهم من المؤسستين الأخرتين، وفي سنة 1998 أصبح رأس مال الشركة يقدر بـ 1200 مليون دج، وارتفع سنة 2003 ليصبح 2700 مليون دج. وفي نوفمبر 2009 بعد التعديل الجديد الذي تم في إطاره تأسيس المجمع الصناعي المتخصص في إنتاج الإسمنت ومواد البناء (GC) Groupe) ضمن إطار تطبيق الإستراتيجية الصناعية في الجزائر للرفع من الإنتاج الوطني للإسمنت ووضع شبكة مراقبة وتوزيع وضبط، فأصبحت شركة الإسمنت GICA تمتلك كل أسهم مصانع الإسمنت.

وبعد الانتهاء من إنجاز المشروع خلال مدة 04 سنوات تقريبا كانت الانطلاقة الأولى لأشغال الفرن بتاريخ 11/04/1994 ، وتاريخ الحصول على أول كلنكر المنتج) نصف (المصنع) كان بتاريخ 14/10/1994، وأما تاريخ الحصول على أول مادة للإسمنت كان في جانفي 1995، وتم توزيع هذه المادة لأول مرة في 12/03/1995. يقع المصنع بدائرة الماء الأبيض جنوب ولاية تبسة على بعد حوالي 26 كلم بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، وطاقة إنتاجية سنوية تقدر بحوالي 525500 طن من الإسمنت البورتلاندي. [2]

[1] نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، (2017)، " سلوك مؤسسة الإسمنت – تبسة – بين خطورة الملوثات البيئية لصناعة الإسمنت وتكاليف مواجهتها : دراسة تقييمية للفترة (2010-2015) "، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 08، ص58.

[2] نفس المرجع السابق.

3-3-1-2- التوجه نحو تبني المسؤولية البيئية في المؤسسة

يعتبر تحقيق مؤسسة الإسمنت تبسة إلى الأداء المنشود مرهونا بتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها البيئي، وذلك لضمان التنمية المستدامة للمؤسسة وبيئتها الخارجية.

أ. **السياسة البيئية** :تعتمد مؤسسة الإسمنت تبسة على سياسة بيئية تهدف إلى حماية البيئة والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها، وذلك من خلال العمل على تبليغ الجهات المعنية بالنجاعة البيئية بطريقة شفافة، وتوفير الإمكانات اللازمة للمطابقة القانونية، وتحسين النجاعة البيئية بتسخير الموارد الضرورية، لذلك كانت السياسة البيئية للمؤسسة والمعلنة بين العاملين والمتعاملين معها تتمحور حول ما يلي :[1]

- الامتثال الصارم للقوانين والمعايير المطبقة على نشاطات الشركة؛
- التحسين المستمر في مجالات الجودة والأمن والبيئة؛
- إعداد الأهداف التي يمكن إنجازها في المجالات التالية :

✓ التحكم في تسيير النفايات الناجمة عن نشاطات الشركة وجميع نشاطاتها الأخرى؛

✓ الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المستعملة؛

✓ التكفل بالعناصر الملوثة للبيئة الناجمة عن كل نشاطات الشركة؛

✓ الحد من الأخطار المهنية وحوادث العمل؛

✓ الحد من مكامن الخلل (عدم التطابق) لتطوير جهاز الإدارة المتكامل؛

✓ العمل على إرضاء الزبائن؛

✓ تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال.

انطلاقا من هذه الأهداف بدأت المؤسسة في وضع جهاز تسيير يعمل وفق معايير نظام الإدارة البيئية ISO 14001 الذي يشتمل على برامج عديدة للتحكم في الأنشطة الملوثة للبيئة تتمثل فيما يلي :

[1] أمال ،حفناوي (2019)، " تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة "، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01 ، العدد 04، ص 169، ص 170.

- إعادة النظر في طريقة الاستغلال بمقلع الكلس وذلك باقتناء ماكينتين للاستغلال والتكسير تتميزان بتقنيات متطورة، هذه الطريقة مكنت المؤسسة من التحكم بشكل كبير في عناصر بيئة مضرة من بينها

الاستغناء تدريجيا عن عمليات التفجير والتي لها أثار سلبية على السكان والتجهيزات، وكذا التقليل من استهلاك الطاقة الكهربائية بورشة التكسير ؛

- وضع برامج صيانة دورية لأجهزة تصفية الغبار لكل ورشات المصنع وخاصة ورشة الطهي؛
- مراقبة العناصر المنبعثة من المدخنة (غبار) وغازات) وذلك باقتناء أجهزة مراقبة دائمة؛
- الشفافية الدائمة في الاتصال مع كل الشركاء المعنيين بالبيئة، وذلك بعقد اجتماعات مع الجمعيات المختصة والسلطات المحلية؛
- تكوين الفئات العمالية وتحسيسها للانخراط في السياسة البيئية للمؤسسة؛
- وضع برامج سنوية للنجاعة البيئية والتي تمس الجوانب التالية :

✓ الترشيد في استهلاك الطاقة (الكهرباء ، الغاز) والموارد الطبيعية (المواد الأولية، ماء...الخ)؛

✓ المساهمة في التنمية المستدامة للمنطقة بغرس أشجار الزيتون حول مقلع الكلس ؛

✓ القيام بمناورات تدريبية للمستخدمين داخل المصنع بمشاركة الحماية المدنية للتدخل السريع لمواجهة الكوارث الطبيعية والصناعية الكبرى.

ب. التخطيط: قامت مؤسسة الإسمنت تبسة بالدراسات الأولية لتحديد الملوثات والأخطار ، ثم قامت بوضع خطة عمل التزمت من خلالها بتخفيض الانبعاثات الجوية والحفاظ على الموارد الطبيعية (المواد الأولية والطاقة والماء)، والتحكم في إدارة النفايات، باعتبارها الأهداف البيئية ذات الأهمية الفائقة للمؤسسة، نظرا لتأثيرها السلبي على البيئة، وعلى تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك قامت المؤسسة بتحديد الجوانب البيئية الهامة لتأثيرات أنشطتها على البيئة، من أجل حسن التحكم فيها ، وهي(الزيوت والشحوم المستعملة، انبعاثات الغبار في الجو، مياه الصرف الصحي، الانبعاثات الغازية، والضوضاء).

ج. التغيير والتشغيل: لقد قامت مؤسسة الإسمنت تبسة بتحديد مجموعة من الوسائل المادية والبشرية وتعيين مسؤولين عن البيئة ليكونوا حلقة وصل بين المؤسسة ومديرية البيئة، إذ قامت بتحديد الدراسات الأولية لتحديد الملوثات والأخطار، فقامت بتدريب العمال والإطارات حول الأضرار البيئية وكيفية التخلص منها . إذ تحرص المؤسسة في سبيل تحسين أداء العاملين على التحسين المتواصل للمستوى المعرفي والتقني للعاملين والمؤسسة، تماشيا مع متطلبات عصر المعرفة

والتطورات المتسارعة في المجالات الإدارية والمحاسبية، وفي نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال تكوينات وتدريبات تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وزيادة مهنيتهم، وتطوير تخصصهم ومعارفهم في مجالات عملهم، بالإضافة إلى التكوين والتدريب حول إجراءات الصحة وحماية البيئة، ومهارات الأمن الصناعي، كما توظف التكوينات والتدريبات لإدماج الإطارات الجدد. [1]

مع العلم أن تكوين وتدريب عمال مؤسسة الإسمنت تبسة قد يكون داخل المؤسسة من طرف إطارات المؤسسة للعاملين الجدد، أو من طرف مكونين من خارج المؤسسة أو خارج المؤسسة (المعاهد أو الجامعات أو المدارس التكوينية الخاصة)، أو في مركز التكوين **CFIC** التابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر **GICA** . كما يتم توعية العمال داخل المؤسسة وتقديم أفلام مصورة ، وبيانات ولوائح وملصقات حول معالجة النفايات، وأخطار حوادث العمل وكيفية الوقاية منها ، وحسن استغلال الموارد الطبيعية، وغيرها مما يخص البيئة، وتم التدريب فيما يلي :[2]

- إدارة النفايات والمخلفات؛
- الوظائف التي لها تأثير على البيئة(المشغلين، الميكانيكيين، ... إلخ)؛
- الإدارة البيئية؛
- إتقان استهلاك الطاقة؛
- المخاطر الصناعية؛
- تمارين المحاكاة للسيطرة على التدخلات في حالات الطوارئ؛

ولا يزال العمل جاريا في المؤسسة لتكوين وتدريب جميع العاملين كأحد متطلبات تنفيذ نظام الإدارة المتكامل.

د. الإجراءات التصحيحية: تتم عملية مراقبة تنفيذ خطة العمليات التفصيلية بما يتفق مع الأهداف البيئية المرسومة في مؤسسة الإسمنت تبسة، حيث يتم إعداد وضعيات وقوائم دورية بالجوانب البيئية والأخطار وتصنيفها حسب درجة خطورتها والحاجة معالجتها، حيث يتم تصنيف هذه المخاطر بناء على المعادلة التالية :

[1] نفس المرجع السابق، ص171.

[2] نفس المرجع السابق، ص172.

المخاطر البيئية على الصحة والسلامة في العمل = التطابق مع اللوائح X التكرار x الخطورة X التحكم

كما قامت بتقييم تطبيقاتها لنظام إدارة البيئة، وكشف أوجه القصور مقارنة مع ISO 14001 ، لوضع برنامج يهدف إلى تقليص حدة التلوث، فعملت على تصحيح بعض الأخطاء التي تتناقض مع المعايير الدولية.

هـ . مراجعة الإدارة :تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لما تم تحديده من أهداف وما تم تطبيقه فعلا لتقليل الانحرافات بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، إذ تخضع عملية مراقبة ومعاينة نظام الإدارة البيئية لمدققين داخليين وخارجيين، حيث قامت مؤسسة الإسمنت تبسة بالاتصال بمؤسسة AFAQ - AFNOR الفرنسية من أجل معاينة نظام البيئة في المؤسسة، والتأكد من تطابقها مع المعايير والمواصفات الدولية لمنحها شهادة المطابقة.

3-3-1-3- الحصول على شهادة الإيزو

إن عملية تطبيق سلسلة مواصفات ISO 14000 في المؤسسة الاقتصادية يتطلب أن يكون بعد اختيار طوعي أو إجباري، وقد سعت مؤسسة الإسمنت تبسة إلى محاولة الحد من النفايات أو تقليلها، وهي ملتزمة ضمن إطار التنمية المستدامة بتطوير نظام تسيير متكامل لإدارة الجودة، السلامة والبيئة، وفق المواصفات العالمية فتحصلت شركة الإسمنت تبسة على شهادة ISO 9002 إصدار 1994 منذ 2001/07/10، وتم تنفيذ أعمال التدقيق للمتابعة بنجاح في 2002/10/15، وقد تمت الترقية إلى النسخة ISO 90011 في جانفي 2004، وقد تحصلت المؤسسة في سنة 2006 على العلامة التجارية TEDJ وهو معيار جودة محلي معتمد في الجزائر من المعهد الجزائري لتسوية المعايير IANOR.[1]

وبفضل عملها الدؤوب والتزامها الدائم، تحصلت المؤسسة على المواصفات الدولية التالية :[2]

- ✓ معايير نظام الجودة ISO 9001
- ✓ نظام إدارة البيئة ISO 14001
- ✓ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001
- ✓ شهادة ISO 50001 المتعلقة بنظام إدارة وترشيد الطاقة إذ تعد شركة اسمنت تبسة ثاني مؤسسة تابعة لمجمع جيكا تتحصل على هذه الشهادة.

[1] نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، مرجع سابق، ص64.

[2] الموقع الرسمي لشركة الإسمنت –تبسة– : https://web.facebook.com/hashtag/sociétédescimentsdetébessa، تاريخ النشر : 2024/03/10، تاريخ التصفح : 2024/05/17.

المطلب الثاني– المحطات الرئيسية في السياسة البيئية لمؤسسة الاسمنت تبسة

إن مؤسسة الاسمنت تبسة شأنها في تبني البعد البيئي شأن الكثير من المؤسسات الجزائرية تبنته حديثا تماشيا المتطلبات القانونية مع للمشرع الجزائري ولهذا فإن وعي المؤسسة يعود إلى عدة أسباب منها: القوانين الوطنية المعمول بها في مجال حماية البيئة والوقاية من التلوث والضرائب المفروضة على المؤسسة في ما يخص المواد الملوثة، وكذلك شكاوى المواطنين القاطنين بجوار المصنع من آثار ملوثات الجو وخاصة الغبار وأيضا رغبة المؤسسة في ارضاء الزبائن وخاصة المجاورين لمبنى المصنع من أجل الاستمرار في تحقيق الأرباح. ونظرا لهذه الأسباب فإن مؤسسة الاسمنت تسعى إلى الوقاية والحد من الأخطار والتلوث من خلال سياسة بيئية قائمة على الآتي: محاولة القيام باستثمارات الاستبدال والتحسين في آلات ومعدات المصنع، التقليل من استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية كالماء وبقية المواد الأولية، التحكم في تسيير النفايات بترشيد تقنيات الانتاج والحد منها بتدويرها أو معالجتها تحسين نوعية المنتجات بما يتلاءم ومعايير الجودة العالمية توعية وتكوين المستخدمين في مجالات الجودة والأمن والبيئة نشر ثقافة التحليل بشكل تشاركي للأخطار المهنية داخل المؤسسة وكذا الأخطار البيئية الناتجة عن نشاطات الشركة من أجل الحد من عدد وخطورة حوادث العمل والأمراض المهنية والتأثيرات السلبية على البيئة.

وعليه نبرز أهم المحطات الرئيسية في السياسة البيئية لمؤسسة الاسمنت تبسة في ما يلي: [1]

3-3-2-1-تعيين مندوب البيئة :

تخضع كل المؤسسات الصناعية في الجزائر حسب نشاطها والأخطار التي تنتج عنها إلى ترخيص من الوزير المكلف بالبيئة والوزير المعني أو الوالي المنتدب أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، وطبقا للمرسوم التنفيذي (05-204) المؤرخ في 28 جوان 2005 المتعلق بكيفية تعيين مندوب البيئة ومهام هذا المندوب والمتمثلة في ما يلي: تطبيق القوانين البيئية على مستوى المنظمة، البحث الدائم عن وسائل الوقاية والتخفيض من التلوث تنفيذ نظام الرقابة الذاتية للنفايات والتجهيزات، تبني أدوات جديدة لتسيير البيئة لاسيما المراجعة البيئية أو نظام الإدارة البيئية، تأكيد الاستعمال العقلاني للمواد الطبيعية والطاقة توعية العمال وتدريبهم على أساسيات الأمن الصناعي والسلامة والبيئة. فقد قامت شركة الاسمنت تبسة بتعيين إطار مكلف بالجودة والأمن والبيئة ويقوم بالمهام السابقة في المؤسسة، وهو بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة ومديرية لبيئة في الولاية، وقد أوكلت له مهمة الرقابة والتوجيه وتقديم التقارير حول كفاءة النظام البيئي داخل المؤسسة. ولكن السياسة البيئية لمؤسسة الاسمنت تبسة سياسة موثقة إلا أنها لم تنشر بالشكل المطلوب ولم تصل إلى كل العاملين وأهدافها لازالت

[1] نوفل سمايلي ، فضيلة بوطورة، مرجع سابق، ص 62.60

غير محددة ،بدقة كما لا توجد بالمؤسسة نسخا للوثائق المتعلقة بالجوانب البيئية تكون في متناول كل العاملين، فقد اقتصر التعريف بالقضايا البيئية الهامة على الموظفين المعنيين فقط دون تعميم على الجميع بالإضافة إلى عدم وجود اجراءات تضمن المراجعة الدائمة والنظامية للسياسة البيئية للمؤسسة.

3 – 3 – 2 – 2 – الإلتزام بالشروط التشريعية الجديدة للحصول على رخصة الاستغلال:

إن رخصة الاستغلال هي وثيقة إدارية تثبت أن المنظمة المصنفة المعنية تطبق الأحكام والشروط المتعلقة بحماية البيئة وصحتها وأمنها، لذلك يستوجب على مؤسسة الاسمنت باعتبارها تقوم بنشاط له تأثير سلبي على البيئة إجراء دراسات بيئية واستخراج رخصة إستغلال لمزاولة نشاطها قانونيا والدراسة البيئية هي دراسة للتأثير أو موجز التأثير ودراسة الخطر حيث تنجز من قبل مكاتب الدراسات او الخبرة أو الاستشارات المعتمدة من قبل الوزير المكلف بالبيئة، وتنجز على نفقة صاحب المشروع وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم (06-198 المؤرخ في 04 جمادى الأولى عام 1427 الموافق لـ 31 ماي 2006 المتعلق بضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة. وأما دراسة الخطر فهو يهدف إلى تحديد المخاطر المباشرة أو غير المباشرة التي يتعرض لها الأشخاص والممتلكات والبيئة من جراء نشاط المنظمة . ومؤسسة الاسمنت تبسة هي شركة مصنفة قائمة أساسا فهي متحصلة على رخصة الاستغلال منذ تاريخ إنشاءها وعليه حسب هذا التشريع فهي مطالبة بإنجاز مراجعة بيئية تحدد مختلف مصادر التلوث والأضرار الناجمة عن نشاطها الملوث، مع اقتراح التدابير والإجراءات اللازمة التي تهدف إلى الوقاية منها(التخفيف والإزالة، ثم ترسل إلى والي الولاية المختص إقليميا لدراستها ثم المصادقة عليها.

3-3-2-3- الرسوم والضرائب المفروضة لحماية البيئة من الملوثات:

في سنة 1992 تم تأسيس بالجزائر أول رسم بيئي هو الرسم على الأنشطة الملوثة أو الخطيرة على البيئة 24 ، ومؤسسة الاسمنت تبسة عمليات إنتاجها لمادة الاسمنت تخلف عدة آثار سلبية على البيئة متفاوتة الخطورة ونتيجة لذلك تفرض مصلحة الضرائب للولاية ضرائب ورسوم تدفعها المؤسسة نتيجة لهذا الضرر تتبعها غرامات في حالة التأخر عن الدفع، فقد كان التلوث الصادر عن المؤسسة منذ إنشاءها كبير واستمر لعدة سنوات أي إلى غاية استبدال المصفاة ذات الأذرع حجم ولذلك كانت المؤسسة تدفع رسوم ضريبية تقدر بـ: 2.000.000 دج سنويا، في حين مع زيادة الاهتمام المحسوس بالبيئة من قبل المؤسسة انخفضت هذه الرسوم إلى مبلغ 720.000 دج سنويا. وفي 2006 قررت المؤسسة استبدال المصفاة الكهربائية بمصفاة ذات أذرع حديثة وتماشيا مع المرسوم التنفيذي رقم (06-138) المؤرخ في 15 أفريل 2006 الذي ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار للجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو، وقد تأخر العمل الفعلي بالمصفاة الجديدة إلى غاية شهر أفريل 2011، وقد قللت من التلوث الصادر عن المصنع وبالمقابل نقصت قيمة الرسوم

البيئية المدفوعة، حيث أصبحت مؤسسة الاسمنت تبسة تدفع الرسم على البيئة الذي قدر سنة 2012 بمبلغ 480.000 دج فقط، بالإضافة إلى دفعها لحق إيجار محيط الاستغلال للمقالع لمفتشية أملاك الدولة الذي قدر سنة 2014 بمبلغ 960.413.58 مقسمة 644.000 دج مقابل إيجار مقلع الكلس، و 196000 دج مقابل إيجار مقلع الطين ، و 120.413.58 دج مقابل إيجار مقلع الرمل [25] .

3-3-2- 4- إدارة النفايات في مصنع الاسمنت تبسة والتصريح بالنفايات الخطرة:

تتم عملية إدارة النفايات داخل مؤسسة الاسمنت من خلال مجموعة من الأنشطة، وذلك انطلاقا من تحديد النفايات وتصنيفها ومن ثم تحديد الكميات المنتجة خلال السنة ثم تخزينها وصلا إلى معالجتها، وتتدخل مؤسسات أخرى لاسترجاع ما تستطيع إعادة استغلاله.

أ- تقديم تصريح سنوي عن النفايات الخاصة والخطرة: يحدد المشرع الجزائري في المرسوم التنفيذي رقم (05-315) المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 المتعلق بكيفية التصريح بالنفايات الخطرة[26] من حيث طبيعة النفايات وكميتها وخصائصها وطرق معالجتها والإجراءات المتخذة والمتوقعة لتفادي إنتاج هذه النفايات، ويؤكد المشرع على ضرورة إرسال هذا التصريح إلى المديرية الولائية للبيئة في أجل لا يتجاوز ثلاثة أشهر من نهاية السنة المعنية.

ب- إدارة النفايات في مؤسسة الاسمنت تبسة :عملت مؤسسة الاسمنت تبسة على ادماج جانب تسيير النفايات الصناعية في اطار استراتيجيتها البيئية تطبيقا للقانون رقم (01-19) الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير ومراقبة والحد من النفايات، لهذا فإن النفايات المتولدة عن نشاطها إما يعاد معالجتها وإدخالها كمادة أولية في العملية الانتاجية مثل الاسمنت الخام المترسب في المصفاة ذات الأذرع أو يتلف عن طريق الحرق في الفرن مثل أكياس الاسمنت الممزقة أو تعالج وتباع في المزاد العلني لمحولين معتمدين من قبل وزارة البيئة وتهيئة الاقليم. فبعد تحديد المؤسسة درجة خطورة النفايات على البيئة كما في التصنيف السابق الذكر تقوم بفصل النفايات إلى مجموعات قابلة لإعادة الاستعمال وغير قابلة للاستعمال، حيث تقوم بجمع النفايات الصلبة في مخازن خاصة بها كالآلات المستعملة، الخشب أكياس ممزقة ونفايات أخرى تجمع لإعادة استعمالها كالأشرطة الزيوت والشحوم المستعملة. وتقوم المؤسسة بتقسيمها إلى فضلات خاصة وصلبة بحيث تضمن التصريف الجيد لها بتخزينها أو بيعها، فالفضلات الخاصة مثلا منها ما يتم تصريفه كالزيوت والدهون غير الصالحة بالتخزين في منطقة معروفة وغير محدودة من أجل بيعها لمؤسسة نفطال والفضلات الصلبة كالأوراق غير صالحة فتخزن في مساحة معروفة من أجل أن تسترجع من طرف المؤسسة المعتمدة كوسيدار. [27]

المطلب الثالث : الأنشطة البيئية المعتمدة من طرف مؤسسة الإسمنت – تبسة –

تسعى مؤسسة الإسمنت تبسة إلى الحفاظ على البيئة وحماية مواردها من التلوث والاستنزاف حيث بلغت قيمة الاستثمارات في هذا المجال في الفترة (2007-2010) ما قيمته 1259 مليون دج وذلك تماشيا مع عمليات الاستثمار التي أطلقتها اللجنة الدائمة لسياسة مجموعة GICA والتي تندرج في إطار التنمية المستدامة، حيث استطاعت المؤسسة في هذا المجال زيادة إنتاجها من 500,000 طن إلى مليون طن، بالإضافة إلى تركيب آلة خرسانة بطاقة إنتاجية تبلغ 165,200 طن في السنة.

3-3-3-1- إجراءات الحد من تلوث الهواء:

يعتبر تلوث الهواء جانبا بيئيا بالغ الأهمية، لذا قامت مؤسسة الإسمنت تبسة بمجموعة من الاستثمارات للسيطرة على آثار هذا الجانب، فصناعة الإسمنت من الصناعات التي لها درجة تلويث عالية للبيئة. وتتمثل أهم هذه الاستثمارات فيما يلي:[1]

أ- استبدال المصفاة القديمة بمصفاة حديثة : حيث تم استبدال المصفاة القديمة المستخدمة والتي كانت تسبب الكثير من التلوث بمصفاة حديثة تعمل بنظام أكثر كفاءة لجمع الغبار، تسترجع 99% من الغبار المنبعث من أجل التقليل قدر الإمكان من انبعاثات الغبار لمستويات أقل من المعايير (أقل من $10mg/nm^3$)بدأ عمل هذه المصفاة في فيفري 2011، مما رجع على المؤسسة بتحقيق أرباح قدرت بحوالي 3 ملايين دج في الشهر فمن خلال هذه المصفاة استطاعت المؤسسة التقليل من التلوث البيئي والاستفادة من كمية الغبار المنبعثة في الجو عبر استرجاعها واستخدامها كمادة أولية.

ويعتبر الغبار من أهم الملوثات التي تصدرها المؤسسة، ترتبط طبيعته بالمواد الخام ونوع المعدات المستخدمة وطريقة الاستغلال، ويكون مصدره في عمليات الاستخراج والسحق والنقل وتخزين المواد الخام وتعبئة مادة الإسمنت، لذا قامت المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة للحدّ من هذا التلوث من خلال ما يلي:

- استرداد الغبار المنبعث وإعادة تدويره في ناقلة لولبية؛
- الحفاظ على مسار الطين وصيانته وذلك بتجديد جزء منه ورشه يومياً على طول الطريق؛
- تنظيف واستعادة المواد وتتم هذه العملية من طرف مؤسسة نظافة.

[1] أمال حفناوي، مرجع سابق، ص 177 ، ص 178

ب- تركيب معدات الرصد الذاتي للانبعاثات الجوية : الهدف منها قياس مستويات انبعاثات الغاز والغبار ؛ قامت المؤسسة بتجهيز الورشتين الطهي والخام" بأجهزة الفحص الذاتي (جهاز قياس الغبار pacimeter، وجهاز قياس الغازات (CH_4 , NO_X , CO et O_2) وبلغت تكلفة المشروع 7,600,000.00دج.

ج- وضع جهاز الصدمات الهوائية Air choker : الذي يقوم بتنظيف مدخنة الغبار بعد تراكمه فاستراتيجية المؤسسة للحد من التلوث أعطت الأولوية للحد من كمية الغبار المنبعث، نظرا لما يخلفه من آثار سلبية على الجوانب الصحية للعاملين والسكان المجاورين للمصنع. كما يتسبب في مشاكل بيئية أخرى مثل: تدهور المنتجات الزراعية إفساد المظاهر الجمالية للطبيعة وتلوث الماء والهواء.

د – تغيير طريقة الاستخراج : وذلك للسيطرة على التأثيرات البيئية على مستوى مقلع الكلس الغبار، الإزعاج الصوتي والاهتزازي ... الخ)، حيث قامت مؤسسة الإسمنت تبسة باستبدال طريقة التفجير التقليدية بتقنية جديدة آلات حفر المناجم السطحية). وتم شراء آلتان تعملان بتقنية عالية بلغت كلفتهما 227 مليون دج، والجدول الموالي يوضح الفرق بين الطريقتين:

جدول رقم (10) الفرق بين طريقة التفجير التقليدية والطريقة الحديثة

	الطريقة التقليدية	الطريقة الحديثة
الضوضاء والاهتزاز	انتشار الموجات الزلزالية	غياب الإزعاج (الصوت والاهتزاز)
إزالة الغبار	انتشار الغبار أثناء عمليات الحفر والتكسير	عدم انتشار الغبار أثناء عمليات الحفر والتكسير
التكلفة مليون (دج /طن)	60	39
المعدات	عربة الحفر، جرافة، شاحنة التفريغ ومتفجرات	الآلة وشاحنة التفريغ
الطاقة (كيلوواط/ ساعة)	1.6	0.95
إنتاجية الكسارة (طن/ساعة)	500	750

المصدر : أمال ،حفناوي (2019)، " تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة "، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01 ، العدد 04، ص179.

3-3-3 -2 إجراءات الحد من تلوث الأرض:

أ – **تسيير المخلفات** : يتم في المؤسسة تطبيق إجراءات الفرز والتخزين والعلاج لتدوير النفايات الناتجة عن مختلف مراحل عمليات التصنيع والصيانة وقد قامت مصلحة البيئة والأمن بالمؤسسة بجرد لكافة الجوانب البيئية ولمختلف مصالح وإدارات المؤسسة وورشاتها، والآثار التي تسببها على البيئة.

كما تقوم مؤسسة الإسمنت تبسة بعدة إجراءات فيما يخص النفايات، إذ تقوم إما ببيعها والاستفادة من مبالغ البيع أو إعادة رسكلتها وإدخالها كمادة أولية في الإنتاج. وهناك بعض النفايات التي لا تبيعها المؤسسة للمؤسسات الخاصة رغم تلقيها لعروض قيمة احتياطا من سوء استعمالها. ويوضح الجدول التالي عمليات إنتاج وتخزين هذه المخلفات لسنة 2017 :

شكل رقم(11) : إنتاج وتخزين المخلفات لسنة 2017

نوع المخلفات	الكمية الكلية (كغ/سنة)	الكمية المخزنة		الكمية المعالجة أو التي تم تدويرها (طن)	أسلوب ومكان المعالجة
		مؤقتة	دائمة		
بطاريات مستعملة	25 وحدة/سنة 825 كلغ	00 وحدة 00 كلغ	/	315 وحدة 9140 كلغ	استرجاعها من قبل مؤسسة ENPEC
الشحوم المستعملة	1460 كغ/سنة	10280 كلغ	/	10280 كلغ	إعادة إستخدامها داخليا وبيعها لمشتري معتمد (عدم وجود مشتري معتمد حاليا)
الزيوت المستعملة	5432.4 كغ/سنة	3283.6 كلغ	/	3283.6 كلغ	إعادة إستخدامها داخليا
مصفاة زيوت مستعملة	196 وحدة/سنة 326 كلغ	3008 مصفاة 4544 كلغ	/	3008 مصفاة 4544 كلغ	استرجاعها من قبل هيئة معتمدة (عدم وجودالمشتري المعتمد حاليا)
نفايات الزيوت المستعملة	3693.6 كلغ/سنة	0 كلغ	/	5842.4 كلغ	استرجاعها من قبل نفطال
المعدات للتخلص منها تحتوى على مكونات خطرة (أنبوب بأشعة x مستعمل)	1 وحدة/5 سنوات 2.35 كلغ	06 وحدات 15.9 كلغ	/	/	استرجاعها من قبل هيئة معتمدة (عدم وجودالمشتري المعتمد حاليا)

المصدر : أمال ،حفناوي (2019)، " تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة "، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01 ، العدد 04، ص180.

تقوم مؤسسة الإسمنت تبسة بجمع المخلفات السائلة والمتمثلة في الشحوم المستعملة وزيوت التشحيم، والمخلفات الصلبة الناتجة عن عمليات صيانة تجهيزات الإنتاج وتخزينها من أجل إعادة استخدامها داخليا أو إعادة بيعها إلى هيأت معتمدة من أجل ضمان الالتزام بالقوانين البيئية من هذه الهيئات مؤسسة NAFTAL التي تشتري نفايات الزيوت المستعملة، والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC التي بدأت في سنة 2017 بشراء البطاريات المستعملة من المؤسسة.

ب- إجراءات الحد من تلوث التربة: قامت المؤسسة باقتناء وسائل استعادة المواد (الإسمنت والطحين والمواد الخام وما إلى ذلك، حيث بلغت تكلفة هذه الآلة 38 مليون دج،وفي نفس السياق تم تجديد ورشة التعبئة بتكلفة بلغت 412 مليون دج ، وكذا تجديد نظام القيادة بتكلفة 93 مليون دج.

ج- إجراءات تهيئة المساحات الخضراء: حيث تمت زراعة 7800 شجرة زيتون على مساحة 65 هكتار في محجر الحجر الجيري. كما تحرص على الاعتناء بالمساحات الخضراء داخل المصنع، لذا تم غرس 30 شجرة صغيرة داخل محيط المصنع، حيث يسهر جميع العاملين بالمصنع على سقي تلك الأشجار يوميا وباستمرار، وقد بلغت تكلفة هذا المشروع 10 ملايين دج.

ومن أجل تحسين سمعة المؤسسة لدى أفراد المجتمع وتحسين علاقاتها مع سكان المحيط الذي تعمل فيه تقوم المؤسسة بتنظيم زيارات دورية لتلاميذ المدارس بالتنسيق مع مديرية البيئة للتعريف بالمؤسسة ونشاطها والأساليب المتبعة لحماية البيئة، وتنظيم نشاطات غرس الأشجار مع التلاميذ يختم بتقديم هدايا تشجيعية كنشاط ترفيهي وتحسيسي لتدعيم ثقافة حماية البيئة في نفس الوقت. وهذا ما ساهم في تحسن صورة وقيمة المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، خاصة وأنها كانت في السابق تعاني من تذمر وشكايات كثيرة من المواطنين بسبب ما تخلفه أنشطتها من مشاكل على البيئة وعلى صحة الناس.

3-3-3-3- إجراءات ترشيد استهلاك الماء:

يتم استهلاك المياه في مؤسسة الإسمنت تبسة بشكل رئيسي في العمليات التالية :[1]

- عملية طحن الكلنكار؛
- تكييف غاز الفرن لإزالة الغبار الكهروستاتيكي؛
- سقي أشجار الزيتون والمساحات الخضراء؛

[1] نفس المرجع السابق ص 181 .

- المرافق الصحية؛
- وبالنسبة لورشات خط الإنتاج الأخرى فإنه يتم إعادة تدوير المياه المستخدمة.

والجدول الموالي يوضح تطور استهلاك الماء في المؤسسة:

جدول رقم (12) استهلاك الماء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012– 2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
إستهلاك الماء($م^3$)	7889	5878	10742	12175	11393

المصدر : أمال ،حفناوي (2019)، " تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة "، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01 ، العدد 04، ص182.

ولقد قامت المؤسسة بالعديد من الإجراءات للحد من الاستهلاك المفرط لهذا المورد الحيوي وعدم استنزافه، ومن أهم الإجراءات المطبقة ما يلي:

- إزالة التسربات في شبكة الإمداد؛
- تركيب مضخات جديدة (ورش الطهي والإسمنت والمواد الخام)؛
- تركيب عدادات بمستويات جيدة لمراقبة الاستهلاك اليومي؛
- استخدام مادة مضافة عالية الرطوبة وطحن مساعد في طحن الكلنكار.

كما تستعمل المؤسسة المياه من أجل تبريد غازات الفرن والكلنكار، حيث تستعمل المؤسسة تقنية الدارة المغلقة والتي تضمن دوران الماء في نفس الحلقة (Circuit Ferme) دون الحاجة إلى مياه اضافية ودون صرف الماء المستعمل في شبكات الصرف الصحي. وبالرغم من استخدام هذه التقنية إلا أن نسبة قليلة تضيع بسبب عملية التبخر مما يستدعي إضافة كمية من الماء لتعويض الكمية المتبخرة، للعلم فإن المؤسسة تحوز على بئر ماء، الأمر الذي جعلها تستغني على خدمات مؤسسة الجزائرية للمياه وتزويد مصالحها بشبكة المياه الحضرية، ومع ذلك ولأن المؤسسة تسعى إلى ترشيد استهلاك المياه بصفة تخدم مبادئ التنمية المستدامة، فإنها في طريقها إلى استبدال تقنية تبريد الكلينكر بالمياه بتقنية أخرى تعتمد على أجهزة التهوية للتبريد من شأنها تقليص حجم استهلاك المياه. وكان لهذه الإجراءات أثر إيجابي على استهلاك المياه في المؤسسة، حيث انخفضت معدلات استهلاك المياه بصورة ملحوظة.[1]

[1] نفس المرجع السابق ص 182.

بالإضافة إلى ذلك قامت المؤسسة بداية من سنة 2017 باستخدام تقنية جديدة لتجميع مياه الصرف الصحي بطريقة نظيفة وأقل تلويثا للبيئة، حيث تم الاستثمار في تقنية حديثة لجمع هذه المياه وتفعيل طريقة مستدامة تعتمد على طرق طبيعية بحتة خالية من الكيماويات لتنقية المياه إلى الحد الذي تستوعبه البيئة ولا يضر بمواردها وقد حققت هذه التقنية نجاحا باهرا حيث استطاعت المؤسسة من خلالها التخلص من الآثار السيئة لطريقة التجميع القديمة الضارة بصحة العمال والملوثة للبيئة، هذا بالإضافة إلى التخلص من الرسوم والضرائب البيئية التي كانت تتحملها جراء التصريف غير القانوني لتلك المياه الملوثة. ويتم العمل حاليا على مشروع لتنقية أكبر لهذه المياه لتصبح صالحة لإعادة الاستعمال مبدئيا في رش طرق نقل المواد الأولية وفي التبريد والغسل.

3-3-3-4- إجراءات ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز:

يتم استهلاك الطاقة الكهربائية بشكل رئيسي في المؤسسة من قبل المطاحن الخام والإسمنت. أما الغاز فتستهلك ورشة الطهي حوالي 90% منه، ويتم استهلاك الباقي من قبل باقي الورشات.

جدول رقم (13) استهلاك الكهرباء والغاز في المؤسسة للسنوات (2012-2016)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
الكهرباء والغاز	219, 807,152.41	214, 801,383.16	153, 891,479.67	223, 773,330.65	265, 654,618.30

- **المصدر** : أمال ،حفناوي (2019)، " تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة "، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01 ، العدد 04، ص183.

حيث أن استهلاك الطاقة في المؤسسة على العموم يتناسب طرديا مع تطور الإنتاج في المؤسسة فكلما انخفض الإنتاج ينخفض استهلاك الطاقة، فالانخفاض المحقق في استهلاك الطاقة لسنة 2014 راجع لانخفاض الإنتاج إثر توقف عمليات الإنتاج لحوالي 5 أشهر بسبب توقف الفرن. مما يعني أن المؤسسة لم تتوصل بعد إلى إجراءات ناجحة وفعالة لتقليل استهلاك الطاقة دون التأثير على الكميات المنتجة إلا أنها اعتمدت طرق وإجراءات طموحة في هذا الشأن وهي:[1]

- الحد من استهلاك الطاقة الكهربائية في ورشة الطحن عن طريق استخدام مساعد الطحن؛
- تركيب بطاريات التعويض في المحطات الفرعية
- توقف العملية الإنتاجية أثناء ساعات الذروة التي ترتفع فيها سعر الوحدة المستهلكة؛
- تركيب موقد بتقنيات حديثة يوفر في استهلاك الغاز

[1] نفس المرجع السابق ص 184.

- التحكم في ساعات عمل المعدات الكبيرة؛
- تشمل عمليات التصنيع أنظمة استرداد حرارة الفرن لأغراض التسخين المسبق.

نتج عن هذه الاستثمارات منافع عديدة لمؤسسة الإسمنت تبسة خاصة فيما يتعلق بتقليل التكاليف وزيادة الأرباح والمحافظة على البيئة من التلوث وحماية الموارد من التلف والاستنزاف، وكذا المحافظة على صحة العمال والمجتمع الذي تعمل فيه. مما يوحي بمبادرات واعدة لتفعيل المسؤولية البيئية فيها.

والشكل التالي يوضح بصورة مبسطة الحلقة التي تؤدي إلى التحسين المستمر وفقا لنظام الإدارة البيئية في ظل المواصفة ISO 14001, 1996 2004) :

الشكل رقم (02) : نموذج نظام الإدارة البيئية للمواصفة ISO 14001

المصدر : فاطيمة زهرة نزعي (2017)، " تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسات الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، ص 223.

يتم مراجعة معايير ISO و تنقيحها بصورة دورية عادة كل 5 سنوات، للتأكد من أنها لا تزال ذات صلة بالسوق و الاستجابة لأحدث الاتجاهات، بما في ذلك الاعتراف المتزايد من قبل المؤسسات أن هناك عوامل خارجية و داخلية التي تؤثر على البيئة، مثل تقلبات المناخ و السياق التنافسي الذي يعملون فيه، و التأكد من أن المعيار متوافق مع معايير أخرى لنظام الإدارة.

و تحتفظ نسخة إصدار ISO140012015 بالمبادئ الرئيسية لإصدار ISO 14001 2004)، ويتمثل الابتكار الرئيسي لإصدار 2015 في هيكل ISO 14001 ، و الهدف منه يتمثل في تحقيق ما يسمى بـ "المعيار العالمي "، حيث يدعو المؤسسات لتنفيذ نظام الإدارة البيئية المساهمة في التنمية المستدامة، يتطلب مجموعة من الإجراءات لمنع التلوث و حماية البيئة و تحسين أدائها البيئي ، و إظهار التزامها لتلبية متطلبات اللوائح، و مع ذلك فإن مشروع (ISO 14001015 يكشف طرق جديدة حيث يدعو على سبيل المثال أن تكون المؤسسات أكثر انخراطا أو نفوذا للسماح لها بتحديد أولويات المخاطر و الفرص المرتبطة بالآثار، أي يضمن المرونة التي تلعب دورا مهما في رصد الأداء البيئي على امتداد سلسلة القيمة (للموردين و العملاء)، و هذا بالتركيز على أنشطة المؤسسة و عملياتها بتقنين وتحديد الجوانب البيئية لدورة حياة المنتج، و يتم ذلك من خلال العمل بالبنود العشرة التي يوفرها الإصدار لعام 2015، المتمثلة في الآتي : مجال التطبيق، المراجعة المعيارية، المصطلحات و التعاريف إطار المؤسسة، القيادة التخطيط، الدعم العمل التنفيذي، تقييم الأداء، التحسين. [1]

[1] فاطمة طالب، (2018)، " **نظم الإدارة البيئية ISO 14000 و تدويل المؤسسات الاقتصادية** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم 0 التجارية، تخصص تجارة دولية و لوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص72، ص 73 .

الخلاصة

لقد أصبحت المسؤولية البيئية والحفاظ على الموارد الطبيعية أحد أكبر التحديات التي تواجه النظم الاقتصادية والدول والمؤسسات، بحيث أن ارتفاع حجم النشاط الاقتصادي بقدر ما يساهم في زيادة معدلات التنمية، فإنه بالمقابل يساهم وبشكل مباشر في التلوث البيئي واختلال مكونات وعناصر النظام البيئي. وبالنسبة للجزائر، يعتبر الكثير من الباحثين في الاقتصاد أن بقاء واستقرار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرهون بتحولها إلى مدخل مرتبط بالوقاية من التحديات البيئية التي أصبحت تمثل أكبر عائق لها، حيث أنه لابد أن تعمل على دراسة مدى التزامها بمسؤولياتها البيئية ودرجة حفاظها على البيئة، وتركز اهتمامها على استخدام تكنولوجيات أكفأ وأنظف، تجعل منها تستهلك أقل قدر من الطاقة والموارد وتنتج حد أدنى حد من الغازات والملوثات، كما لابد أن تستخدم معايير معينة تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتجعلها قابلة للتدوير، وهذه التحولات أو التطورات التكنولوجية تساهم بشكل كبير في الحد من المشكلات البيئية.

الخاتمـــــــــة

الخاتمـــــة

نستنتج من هذه الدراسة، أن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، ولضمان ذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن المنظمة التي تريد ضمان وضع تنافسي متميز عليها أن تقوم بعملية التحليل البيئي بصفة دائمة ومتميزة مما يساعدها على تبني الخيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المنظمة، وأن الحكم على نجاح أو فشل المنظمة يكون نتيجة تحديد وتوضيح الاتجاه الاستراتيجي.

تسطر السياسة البيئية في المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الأهداف الواضحة المرتبطة بالجوانب البيئية لأنشطة هذه المؤسسة، وهو ما يفرض على هذه الأخيرة تحقيق هذه الأهداف، فالسلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في المحافظة على البيئة. وبالتالي أصبحت التشريعات البيئية أكثر إلزامية والأدوات الاقتصادية أكثر تحفيزا، مما دفع بالمؤسسات الملوثة إلى اعتماد سلوك جديد يتميز بالمسؤولية البيئية، والاهتمام بكل ما يؤثر على البيئة ويلوثها، والعمل على تخفيضه وتقليصه وتقليله، كما أن حجم الأخطار المهددة للبيئة أدى إلى ظهور وزيادة الوعي البيئي لدى الرأي العام، والذي تحول إلى ضغوطات تمارسها الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة بهدف إدماج البعد البيئي في نظام إدارتها.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : " التزام المؤسسات الجزائرية بمسؤوليتها البيئية يجعلها تعتمد على توجهات إستراتيجية تتماشى مع البيئة التي تعمل فيها ".

إن هدف المنظمة بغض النظر عن الشعارات التي ترفعها هو تحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة وضمان الاستمرار، لذا فهي تختار التوجهات الإستراتيجية التي تضمن لها كل ما سبق، وتعتمد على توجهات إستراتيجية تتماشى مع البيئة التي تعمل فيها.

فقد تمت صياغة السياسة البيئية لفرتيال FERTIAL مثلا المدعمة بميثاق المؤسسة للأمن، الجودة، والبيئة، حتى تتماشى مع طبيعة أنشطة، منتجات، وخدمات المؤسسة، أبعادها، وآثارها البيئية. هذه السياسة البيئية تعتبر إطارا لتحديد الأهداف والغايات البيئية، وقد تمت كتابتها وتطبيقها و نشرها لتصل إلى كافة الموظفين المعنيين بنظام الإدارة البيئية في المؤسسة. وتشتمل السياسة البيئية للمؤسسة على الالتزامات الثلاثة وهي: التحسين المستمر، الحد من التلوث،

والامتثال للقوانين والتشريعات، وقد وضعت السياسة البيئية للمؤسسة بشكل يناسب طبيعة الآثار البيئية للأنشطة الممارسة، المنتجات والخدمات وتوفر الإطار اللازم لتحديد ومراجعة الأهداف البيئية.

في حين تعتمد مؤسسة الإسمنت –تبسة– على سياسة بيئية تهدف إلى حماية البيئة والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها، وذلك من خلال العمل على تبليغ الجهات المعنية بالنجاعة البيئية بطريقة شفافة، وتوفير الإمكانات اللازمة للمطابقة القانونية، وتحسين النجاعة البيئية بتسخير الموارد الضرورية. **وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.**

الفرضية الثانية : " هناك تدابير رسمية تحفز المؤسسات في الجزائر على تطبيق نظم الإدارة البيئية ".

سارعت الجزائر إلى إصدار مجموعة من التشريعات المتعلقة بموضوع التقييس وإصدار وحدات القياس الوطنية، واعتماد مخابر مراقبة الجودة، إضافة إلى وضع مجموعة من الإجراءات بهدف مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادات المطابقة وفقا للتقييس الجزائري، وكذا مرافقتها في مسيرة الحصول على شهادات الجودة العالمية مثل شهادة ISO 9001، وشهادة ISO 14001، ومختلف أشكال المواصفات الأخرى.

ويتكون النظام الجزائري للتقييس من مجموعة من الهيئات مهمتها التكفل بنشر وتطبيق نظم التقييس، وإعداد وإصدار المواصفات القياسية الجزائرية، إضافة إلى متابعة تطورات التقييس على المستوى العالمي، وتحقيق التكييف والملائمة معها، وتتمثل في : **المعهد الجزائري للتقييس IANOR، اللجان التقنية الوطنية CTN، الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC، المجلس الوطني للتقييس CNN.**

كما قامت الحكومة الجزائرية ومن خلال وزارة الصناعة، بإعداد برنامج لمساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تطبيق أنظمة الإيزو والحصول على شهادة المطابقة، وذلك في إطار البرنامج الوطني للتقييس لسنة 2001، ويهدف هذا البرنامج إلى تشجيع المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحسين قدراتها التنافسية وإمكانياتها التصديرية، عن طريق منحها مساعدات مالية، لتمكينها من تطبيق نظام أو أكثر من أنظمة الإيزو، والحصول على شهادة المطابقة، ويفرض برنامج مساعدة المؤسسات في الحصول على شهادة الإيزو مجموعتين من الشروط، وهي: الأولى تتعلق باختيار المؤسسات، والثانية تخص اختيار المنظمات المرافقة لها في مسيرة الحصول على الشهادة، والمتمثلة في مكاتب الدراسات.

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي :

- تتمثل عناصر المسؤولية البيئية في ثلاث ركائز أساسية هي : التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح، حيث تشير التعهدات البيئية إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة بيئيا من خلال تحقيقها لمجموعة من الشروط أهمها تبني رؤية مؤسسية شاملة تهدف إلى حماية البيئة، أما بالنسبة لإدارة الموارد فتكون من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج المناسبة، وأخيرا مراعاة أصحاب المصالح والتي تكون من خلال تقديم التقارير الدورية حول نشاطاتها البيئية، القيام بالإفصاح والإعلام المجاني عن أدائها البيئي للسلطات والمنظمات المحلية؛
- تعتبر الإدارة البيئية أسلوبا إداريا وفلسفيا متكاملا متاحا لمختلف المؤسسات يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية واستغلالها؛
- تعد الإدارة البيئية ونظمها الأسلوب الأنجع المخول لحل مشكلة التلوث البيئي، من خلال الموازنة بين عمل المؤسسة والحاجات البيئية، وهي بذلك تنقلنا إلى مفهوم صناعي جديد يراعي في تحقيق أهدافه البيئة المحيطة به؛
- يعتبر انخفاض مستوى الوعي البيئي لدى مسيري المؤسسات وعامة الموظفين فيها أحد أهم الأسباب التي تعيق تطبيق وتبني الإدارة البيئية ونظمها في المؤسسات الصناعية؛
- رغم المكاسب البيئية والاقتصادية والتجارية لنظام الإدارة البيئية وعلى الرغم من كل التحفيزات التي توفرها الدولة، إلا أن تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية تعتبر من أقل المؤسسات تطبيقا لهذا النظام؛
- إن تبني مؤسسة فرتيال عنابة لنظام إدارة بيئة وفقا للمواصفة الدولية ISO 14001-2004 سمح لها بتحسين أدائها في عدة مجالات، فقد تعرضت فرتيال ولمدة طويلة من الزمن للانتقاد بسبب انبعاثاتها الضارة، إلا أنها اليوم تتمتع بسمعة جيدة في مجال حماية البيئة والحفاظ عليها، وذلك بفضل حصولها على شهادة الجودة البيئيةISO 14001؛
- ساهمت المواصفة ISO 14001 في تغير ثقافة مؤسسة فرتيال عنابة، فالعديد من الممارسات التي تحمي البيئة تم الترويج لها عن طريق التوعية البيئية (مثل العمل التطوعي الهادف للحفاظ على البيئة داخل المؤسسة وخارجها)؛

- يعتبر نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ترجمة للمساعي البيئية لمؤسسة الإسمنت -تبسة-، وذلك بتوفيرها لمنهجية عمل متكاملة تمكنت من خلالها من صياغة السياسة والأهداف البيئية مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية وإدماجها ضمن رؤيتها الإستراتيجية وأولوياتها التسييرية.

الاقتراحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة نتقدم بالاقتراحات التالية :

- على منظمات الأعمال تخصيص دورات تكوينية وملتقيات للعاملين حول تحسين الأداء البيئي والتحسيس بأهمية تفعيل المسؤولية البيئية فيها؛
- يجب توفير تقارير دورية تنشر للجميع حول الأداء البيئي لمنظمات الأعمال والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومحاولة تقييم مدى تحقق الأهداف في كل مرة؛
- أن التطبيق الناجح لنظام الإدارة البيئية في المؤسسة يحتاج إلى دعم واهتمام الإدارة العليا والتزامها، والى تكامل جهود كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة توافر كافة الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيق واستمرارية هذا النظام؛
- على المؤسسات الصناعية الجزائرية التوجه نحو تبني استراتيجيات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، مما يساعدها على تقليل استهلاك الموارد الطبيعية ومنع تلوث الهواء عند المنبع؛
- توسيع قاعدة اتخاذ القرارات المرتبطة بالأداء البيئي للمؤسسة، من خلال منح صلاحيات أكبر لمندوب البيئة وإشراك جميع الإطارات في تكريس ثقافة المسؤولية البيئية في المؤسسة؛
- زيادة قيمة الرسوم البيئية المطبقة في الجزائر المتعلقة بالانبعاثات الملوثة وتخزين النفايات الخاصة، لأن الدراسات التجريبية أثبتت أن الرسوم البيئية من أنجع أدوات السياسة البيئية التي تدفع الملوثين لإدماج البعد البيئي في اهتماماتهم.

آفاق الدراسة

وفي الختام نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية و انطلاقة إيجابية في سبيل إثراء العلوم و المعرفة، لتصبح مفتاحا لمواضيع أخرى نذكر منها مثلا :

- ✓ أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية في تقييم الأداء البيئي الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- ✓ أهمية تطبيق نظام الإدارة البيئية على القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية؛
- ✓ تأثير تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 على الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية؛

- ✓ معايير ومؤشرات قياس جودة وفعالية تطبيق نظم الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

قائمــة المراجـــع

أولا الكتـــب :

1/ باللغة العربية :

1- فاطيمة زهرة نزعي (2017)، " **تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسات الجزائرية** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص192

2- فاطيمة زهرة نزعي (2017)، " **تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسات الجزائرية** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص192 ، ص 193.

3- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج (2008) ، " **علم البيئة** "، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني المملكة العربية السعودية، ص2.

4- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سابق، ص3.

5- عارف صالح مخلف (2009)، "**الإدارة البيئية : الحماية الإدارية للبيئة** "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 31.

6- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سابق، ص3-5.

7- محمد فلاق، (2016)، " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص110.

8- نجم عبود نجم (2012)، " المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة ، دار الوراق ، عمان، الأردن، ص 19

9- فاتح غلاب ، بوبكر رزيقات، الطاهر ميمون (2017)، **"دور الإدارة البيئية في تحسن الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : معوقات ومتطلبات التطبيق** "، مجلة الفكر للإدارة والمحاسبة والتدقيق، العدد 01، ص 109، ص 110.

10- تقرير الأمم المتحدة المعني بالبيئة و التنمية من 3-14 جوان 1992 ، (1993) ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، الولايات المتحدة الأمريكية ، المجلد 01 ص 2-6 .

11- سفيان ساسي، منية غريب، (2012)، " **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق** "، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية جامعة فاصدي مرباح ورقلة الجزائر، يومي 20 و 21 نوفمبر، ص 353.

12- كاظم المقدادي، (2016)، "**حماية البيئة البحرية**"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص39.

13- يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجبلي، ليث علي الحكيم (2009)، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية "، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص295.

14- رعد حسن الصرن، (2001)، " **نظم الإدارة البيئية و الإيزو 14000** " ، ط1، دار الرضا للنشر ، دمشق، سوريا، ص28.

15- محمد صلاح الدين عباس (2006)، " نظم الإدارة البيئية و المواصفات القياسية العالمية إيزو 14000"، ط2، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر ، ص 22.

16- مصطفى يوسف كافي (2013)، " **اقتصاديات البيئة والعولمة** "، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص267.

17- رشيد علاب (2017)، " **نظم الإدارة البيئية ISO 14000 : واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص : علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص25 ، ص 26.

18- رشيد علاب (2017)، " **نظم الإدارة البيئية ISO 14000 : واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص : علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص50.

19- رشيد علاب (2017)، " **نظم الإدارة البيئية ISO 14000 : واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص : علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص53

20- نجم العزاوي، عبد الله النقار ، (2010)، " إدارة البيئة : نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000 ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 122.

21- نادية حمدي صالح ، (2003)، "**الإدارة البيئية : المبادئ والممارسات** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص82.

22- صلاح محمود الحجار، داليا محمد صقر، (2006)، " **نظام الإدارة البيئية و التكنولوجية : منهجياته، تقنياته، استدامته** "، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 37.

23- محمد الهادي ،خنوس (2013)، " **دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة سوناطراك** "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص : إدارة بيئية وسياحية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر ص 37.

24- نجم العزاوي، عبد الله النقار ، (2007)، " إدارة البيئة : نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000 ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 93.

25- فاطمة دغفل، (2017)، " **تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسات الإسمنت الجزائرية : واقع** وآفاق "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص102.

26- إسماعيل إبراهيم القزاز عادل كوريل (2016)، " نظام الإدارة البيئية بموجب متطلبات مواصفة الآيزو 14001 : 2004 "، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص71.

27- فاطمة طالب، (2018)، " **نظم الإدارة البيئية ISO 14000 و تدويل المؤسسات الاقتصادية** "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم 0 التجارية، تخصص تجارة دولية و لوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، ص72، ص 73 .

28- نعمة عباس خضير الخفاجي (2004)، " الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات "، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 85

25- فوزية مقراش، (2015)، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة : دراسة حالة شركة الخطوط مال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص74.

29- سامي المواضية، غازي أبو قاعود (2022(، "أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات المجلد 37 العدد 04 ، ص 218.

30- نعمة عباس خضير الخفاجي (2010)، " الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات "، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، ص83-86.

31- نعمة عباس خضير الخفاجي، طاهر محسن منصور الغالبي، عبد الرحمان الجبوري، جمال غانم الدباغ (2008)، "الفكر الإستراتيجي : قراءات معاصرة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 226 ، ص 227.

32- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2013)، " **الإدارة الإستراتيجية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية** "، مكتبة الملك فهد للنشر، الطائف السعودية، ص193.

33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2013)، " **الإدارة الإستراتيجية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية** "، مكتبة الملك فهد للنشر، الطائف السعودية، ص24-26.

34- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2013)، " **الإدارة الإستراتيجية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية** "، مكتبة الملك فهد للنشر، الطائف السعودية، ص222،220،219،.

35- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2013)، " **الإدارة الإستراتيجية : الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية** "، مكتبة الملك فهد للنشر، الطائف السعودية، ص231،230.

36- مجد صقور ، رعد الصرن (2018)، " **الإدارة الإستراتيجية** "، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، ص31.

37- مجد صقور ، رعد الصرن (2018)، " **الإدارة الإستراتيجية** "، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، ص26-28.

38- مجد صقور ، رعد الصرن (2018)، " **الإدارة الإستراتيجية** "، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، ص24.

39- مجد صقور ، رعد الصرن (2018)، " **الإدارة الإستراتيجية** "، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، ص25-26.

40- مجد صقور ، رعد الصرن (2018)، " **الإدارة الإستراتيجية** "، الجامعة الافتراضية السورية للنشر، سوريا، ص11.

41- رحاب محمد عبد الرحمان (2015)، " أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن "، ط 1 ، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائرالعاصمة، الجزائر، ص108.

42- مراد نعموني، (2014)، " مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم "، ط1، جسور للنشر، الجزائر، ص166.

43- سيد سالم عرفة (2019)، " السلوك التنظيمي " ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص162.

44- الهادي براي (2020)، " واقع نظام الإدارة البيئية في الاقتصاد الجزائري "، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02،العدد 02، ص27.

2/ باللغة الأجنبية

1- Gabriel Flynn, (2008), " **Leadership and Business Ethics** ", Springer Science, Business Media, p269.

2- Martin Reynolds, Chris Blackmore, Mark J.Smith, (2009), " **The Environmental Responsibility Reader** ", The open university, Zed books, London, p3.

3- Sabrina HAFFAF, Sultana BOUZADI, (2021), " Les Enjeux de la certification et le rôle du programme d'aide a la certification en Algérie ", Revue d'Economie & de Gestion Vol 05, N1, p85.

4- Sabrina HAFFAF, Sultana BOUZADI, op cit. p86.

ثانيا المجلات :

1- يحي حولية، حورية بورعدة (2018)، " التحديات البيئية المؤثرة في السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية : تجارب المؤسسات الجزائرية في تطبيق النظام البيئي (ISO) ، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 01، العدد 01، ص66.

2- سفيان ساسي ، (2014) ," **المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية : حالة الجزائر** "، مجلة جيل حقوق الإنسان ، العدد 02 ، ص 09.

3- سفيان ساسي ، (2014) ," **المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية : حالة الجزائر** "، مجلية جيل حقوق الإنسان ، العدد 02 ، ص 10.

4- آمال حفناوي ، وئام ملاح ن (2018) ،" **المسؤولية البيئية كآلية لمساهمة منظمات الاعمال في التنمية المستدامة** " ، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة ، المجلد 01 ، العدد 01 ، ص 53 ، ص 54 .

5- مجيد شعباني، سعيدة ،تلخوخ، (2018)، " اعتماد المؤسسات الجزائرية لنظم الإدارة البيئية : الإيزو 14001 ، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 05 ص 185.

6- وليد شتوح (2016)، " المكاسب الاقتصادية والبيئية لتطبيق نظام إدارة البيئة الإيزو 14000 في المؤسسات الصناعية : دراسة حالة مؤسسة فرتيال (الجزائر) "، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، ص109.

7- سارة سلامة (2015)، " الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ISO 14001 وأثرها على الأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة فرتيال – وحدة عنابة – "، مجلة أسيوط للبحوث البيئية، المجلد 18 ، العدد 02، ص7.

8- فريدة كافي، علي طالم، (2017)، " الإنتاج الأنظف كإستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة "، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات العدد 05 ص 526.

9- نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، (2017)، " سلوك مؤسسة الإسمنت – تبسة – بين خطورة الملوثات البيئية لصناعة الإسمنت وتكاليف مواجهتها : دراسة تقييمية للفترة (2010-2015) "، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 08، ص58.

10- أمال ،حفناوي (2019)، " تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة "، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01 ، العدد 04، ص 169، ص 170.

11- آمال حفناوي (2018)، **" تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت"**، مجلة الهقار للدراسات الاقتصادية، العدد 03 ص 209 .

ثالثا الأطروحات و المذكرات الاكاديمية

1- مريم عزة يخلف (2021)، "أثر المسؤولية البيئية على صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان SCHBقسنطينة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص : إشهار وعلاقات عامة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 ، الجزائر ، ص 69.

2- مريم عزة يخلف (2021)، "أثر المسؤولية البيئية على صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان SCHBقسنطينة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص : إشهار وعلاقات عامة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 ، الجزائر ، ص 78-80.

3- مريم عزة يخلف (2021)، "أثر المسؤولية البيئية على صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان SCHBقسنطينة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص : إشهار وعلاقات عامة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 ، الجزائر ، ص 82-83.

4- مريم عزة يخلف (2021)، "أثر المسؤولية البيئية على صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت حامة بوزيان SCHBقسنطينة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علوم الإعلام والاتصال تخصص : إشهار وعلاقات عامة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02 ، الجزائر ، ص 97.

5- نوال شين ، (2017) ن " تأثير الإتجاه الإستراتيجي على آداء منظمات الأعمال : دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية – الجزائر – " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ن الجزائر ، ص47 .

6- نوال شين ، (2017) ن " تأثير الإتجاه الإستراتيجي على آداء منظمات الأعمال : دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية – الجزائر – " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ن الجزائر ، ص48 .

7- نوال شين ، (2017) ن " تأثير الإتجاه الإستراتيجي على آداء منظمات الأعمال : دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية – الجزائر – " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ن الجزائر ، ص50.

8- نوال شين ، (2017) ن " تأثير الإتجاه الإستراتيجي على آداء منظمات الأعمال : دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية – الجزائر – " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ن الجزائر ، ص68 .

9- نوال شين ، (2017) ن " تأثير الإتجاه الإستراتيجي على آداء منظمات الأعمال : دراسة حالة شركة نفطال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية – الجزائر – " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ن الجزائر ، ص70-71 .

10- فاطمة دغفل، (2017)، " تطبيق نظم الإدارة البئية في مؤسسات الإسمنت الجزائرية : واقع وآفاق "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص176.

11- فاطمة طالب، (2018)، " نظم الإدارة البيئية ISO 14000 وتدويل المؤسسات الاقتصادية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص : تجارة دولية ولوجستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم الجزائر ، ص243.

12- عيسى روابحية (2018)، " الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة : دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص : إدارة المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص139.

13- نجيب دحدوح (2016)، " **مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية** "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، ص 36.

14- نجيب دحدوح (2016)، " **مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية** "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، ص 40.

15- نجيب دحدوح (2016)، " **مساهمة تدابير إدارة المخاطر في تفعيل المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية** "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، ص 41.

16- شراف براهيمي (2017)، " أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص47.

17- شراف براهيمي (2017)، " أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص48.

18- محمد كايد محمد المجالي ،(2012)، " أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص17، ص18

19- ميرنا أبو نجم (2018)، " أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات : دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص18.

رابعا الجريدة الرسمية

01 القانون رقم : 03/10 الصادر في 19 جمادى الأول عام 1424 الموافق لـ 20 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، ص07.

02-المادة 04، مرسوم تنفيذي رقم 11-20 مؤرخ في 20 صفر عام 1432 هـ الموافق 25 يناير سنة 2011م ، يعدّل ويتمّم المرسوم التنفيذي رقم 98 69 المؤرخ في 24 شوّال عام 1418 هـ الموافق 21 فبراير سنة 1998م والمتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدّد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، ص4.

03-المادة 07 مرسوم تنفيذي رقم 98-69 مؤرخ في 24 شوّال عام 1418 هـ الموافق 21 فبراير سنة 1998م ، يتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس ويحدّد قانونه الأساسي ، المعدّل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 11، ص27.

04-المادة 04 مرسوم تنفيذي رقم 05-466 مؤرخ في 04 ذي القعدة عام 1426 هـ الموافق 06 ديسمبر سنة 2005م ، يتضمن إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد وتنظيمها وسيرها "الجيراك" ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 80، ص12.

خامسا مواقع الأنترنات الرسمية

01- الموقع الرسمي لشركة الإسمنت -تبسة-

https://web.facebook.com/hashtag/sociétédesciments detébessa :،

تاريخ النشر : 2024/03/10، تاريخ التصفح : 2024/05/17.