

جامعة حسيبة بن بوعلي - بالشلف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

كمال آيت زيان

من إعداد الطالب:

امحمد فرعون

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -	أ.د. قدور بن نافلة
مقررا	جامعة الجيلالي بونعامه المدعو سي امحمد-خميس مليانة -	أ.د. كمال آيت زيان
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -	أ.د. منير نوري
ممتحنا	جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -	د. الحاج مداح عرابي
ممتحنا	مدرسة الدراسات التجارية العليا	د. هشام صلواتشي
ممتحنا	جامعة الجيلالي بونعامه المدعو سي امحمد-خميس مليانة -	د. محمد لعربي

السنة الجامعية: 2016 - 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

كلمة شكر

لا يسعنا ونحن نضع اللمسات الأخيرة على هذا العمل للحصول على شهادة الدكتوراه بعون الله وتوفيقه أن نحمده جلّ وعلا على حسن توفيقه لنا في إتمام هذا البحث، كما لي أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى جميع أولئك الذين قدّموا لنا يد المساعدة والعون، ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور "آيت زيان كمال" الذي تفضل بقبوله الإشراف على هذه الأطروحة، فعلى الرغم من مشاغله واهتماماته الكثيرة أفادني بالكثير من نصائحه وتوجيهاته فنسأل له الله أن يجازيه الثواب في الدنيا والآخرة.

الشكر موصول أيضا للأستاذ الدكتور Yvon PESQUEUX الذي قدم لنا كل العون والتوجيه اثناء تاطيره لنا طيلة الترخيص الاقامي؛

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لصديقي و زميلي الدكتور اليفي محمد الذي كان له الإسهام الكبير في إخراج هذا العمل في شكله النهائي، راجين الله أن يثيبه عنا حسن الجزاء و العطاء؛

كما أتقدم بالشكر لكافة أساتذة وإطارات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، و اطارات و موظفي مكتبة الكلية والمكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف؛

ولي أن أشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين سيتحملون عناء قراءة هذه الأطروحة ويسجلوا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة التي ستساعدني على تدارك ما فاتني من هفوات وتصحيح ما وقعت فيه من أخطاء.

فشكرا جزيلا للجميع.

إهداء

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل إلى والداي اللذان أستضيء بنورهما

وأدعو الله أن يحفظهما ويهدي بالهما ويجعل نجاحي دائما عزة وفخرا لهما

إلى إخوتي

إلى زوجتي و أولادي أنس، أمانى و أشرف

إلى كل أساتذتي عبر جميع مراحل الدراسة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور آيت زيان
كمال والأستاذة الدكتورة أميمي حورية.

وإلى كل الأساتذة الزملاء و الطاقم الإداري بجامعة الجبالي بونعامه بخميس مليانة
وجامعة حسبية بن بوعلى بشلف

أحمد

المُلخَص

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على شكل المسار العام الذي يمكن أن تنتهجه مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر في سبيل بلوغ الأداء الشامل، الذي يعبر عن الدمج والتوفيق بين كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي، و هي تعبر بدورها عن مساهمة المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال اعتماد أسس و مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق منهج استراتيجي قائم على الرؤية طويلة المدى بإشراك كل المتخيلين والفاعلين الذين يمكن أن يؤثروا وان يتأثروا بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة المؤسسات، خلال عمل تشاوري و تشاركي بين المؤسسات ومختلف أصحاب المصالح مثلما وضحنا ذلك عند الإشارة لنظرية العمل الجماعي.

الملخص: خلصت في جانبها التطبيقي إلى أن أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسات المدروسة لا يلعبون دور أساسي في حث وتوجيه المؤسسات لتبني سلوكيات مسؤولة اجتماعيا باستثناء السلطات العمومية التي كان لها دورا واضحا من خلال التشريعات والقوانين، كما أن مؤسسات عينة الدراسة لا تمتلك نظرة واضحة ودقيقة عن ما تمثله التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و تعتبرها مجرد ضوابط إلزامية يجب التعامل معها، وهي بذلك لا تتبع إستراتيجية ممنهجة و برؤية بعيدة المدى في التعامل مع متغيرات و مستجدات هذا الموضوع، وتطبق في ذلك بعض الإجراءات والعمليات تتمحور بالأساس حول بعض الأعمال الخيرية مع تسجيل اهتمامها بالجوانب الاجتماعية للعمال (الموارد البشرية) ، كما أن اهتمامها بالجوانب البيئية يندرج ضمن ما تفرضه القوانين وهي لا تحاول الإبداع في هذا المجال و تكتفي بالتقيد بما تفرضه التنظيمات ، وقد تعود هذه السلوكيات حسب ما توصلت إليه الدراسة إلى مجموعة الصعوبات والعقبات التي تواجه مؤسسات الصناعات الغذائية متمثلة بالأساس في الصعوبات المالية و الصعوبات التقنية والمعرفية، كما أبدت مؤسسات عينة الدراسة اهتماما واضحا بمتغيرات الأداء الاقتصادي و متابعة مستوياته ، بينما لاحظنا تباينا في ما يخص متغيرات الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي وفي الأخير سجلنا غياب تام لآليات الاتصال مع أصحاب المصالح والأطراف المعنية بنتائج المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الأداء الشامل، مؤسسات الصناعات الغذائية.

Résumé : L'objectif de notre étude exploratoire est d'éclairer le modèle général que les entreprises agroalimentaires en Algérie puissent suivre afin d'atteindre la performance globale, qui représente l'intégration et la cohésion entre la performance économique, sociale et environnementale et qui signifie aussi l'évaluation de la participation des entreprises dans la réalisation des objectifs du développement durable ; par l'adoption volontaire des principes de la RSE par un processus stratégique avec la collaboration de toutes les parties prenantes et selon les principes de la théorie de l'action collective.

On a constaté que les autorités publiques en Algérie ont exprimées un grand intérêt au questions du développement durable avec l'adoption de la stratégie national du développement durable, mise en place avec des procédures législative, organisationnelles et financières pour permettre aux différents acteurs de contribuer a la réalisation des objectifs et d'avoir un développement équilibrer entre toutes les régions et en se basant sur les différents secteurs économiques.

De sa part, le secteur des industries agroalimentaires, malgré une importance particulière dans la stratégie du développement durable par sa relation interdépendance avec le secteur agricole et la participation dans la sécurité alimentaire, est resté loin d'atteindre les objectifs attendus.

L'étude pratique nous a permet de conclure que les parties prenantes n'ont pas influencé l'orientation des entreprises pour adopter des comportements socialement responsable, a l'exception des autorités publiques avec les incitations réglementaires, en plus les entreprises de notre échantillon n'ont pas développer une vision claire et précise sur ce qui signifie le DD et la RSE et les considèrent comme des obligations qui influencent négativement leurs activités, et pratiquent dans ce champ des opérations axés sur les conditions sociales des ressources humaines et le respect de la réglementation sans chercher l'innovation , on peut expliquer ces comportements par les difficultés et les obstacles lies principalement au manques des ressources financières, l'absence de l'encadrement et le savoir faire, ce qui les a pousser a s'intéressées principalement aux variables de l'évaluation de la performance économique, tandis qu'il existe une variance pour les variables de la performance sociale et environnementale, en outre, on a remarquer que les entreprises étudié n'ont développer aucun outil de reporting ou de communication avec les parties prenantes.

Mots clés : développement durable, RSE, performance globale, les entreprises agroalimentaires.

الفهرس

الفهرس:

كلمة شكر

إهداء

الملخص

I الفهرس
VII قائمة الجداول والأشكال
XI قائمة المختصرات
أ - ح مقدمة
02 الفصل الأول: السياق العام لنشأة الأداء الشامل
02 تمهيد
02 المبحث الأول: المشروع التسييري للتنمية المستدامة
02 المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة
03 أولاً - مضمون التنمية المستدامة
04 ثانياً - تعريف التنمية المستدامة في المؤسسة
07 المطلب الثاني: إستراتيجيات التنمية المستدامة في المؤسسة
08 أولاً - حالات التنمية المستدامة في المؤسسة
08 ثانياً - عقليات التنمية المستدامة
10 ثالثاً - التوقع الإستراتيجي للمؤسسة في التنمية المستدامة
12 المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كاستجابة تسييرية
12 أولاً - مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
16 ثانياً - نظرة عن المقاربة الأمريكية والأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
18 ثالثاً - مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
19 المبحث الثاني: مقارنة الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
20 المطلب الأول: أهم المدارس والأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
20 أولاً - أهم المدارس والتيارات الفكرية للمسؤولية الاجتماعية
23 ثانياً - الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
25 المطلب الثاني: ماهية إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
25 أولاً - مفهوم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
27 ثانياً - أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية
28 ثالثاً - نحو إدارة إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

31	المطلب الثالث: نماذج المقاربة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
31	أولا- نموذج Ackerman و Bauer.....
33	ثانيا- نموذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإستراتيجية ومقاربة سلسلة القيم.....
34 خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: إدارة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.....
36 تمهيد
36 المبحث الأول: ماهية الأداء الشامل
37 المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية
37	أولا: مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....
40	ثانيا: الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.....
43 المطلب الثاني: المطلب الثاني: ماهية الأداء الشامل
43	أولا- نشأة وتطور الأداء الشامل.....
45	ثانيا- تعريف الأداء الشامل.....
48	ثالثا- مبادئ وطبيعة مؤشرات قياس الأداء الشامل.....
51 المطلب الثالث: أدوات تحقيق الأداء الشامل
51	أولا- الأدوات الداخلية لتقييم الأداء الشامل.....
55	ثانيا- أهم المبادرات والدلائل الدولية.....
58	ثالثا- أهم المبادرات على المستوى المحلي.....
62 المبحث الثاني: دور نظرية العمل الجماعي في إدارة الأداء الشامل
62 المطلب الأول: مجالات العمل الجماعي للتنمية المستدامة
62	أولا- الإطار المفاهيمي لنظرية العمل الجماعي.....
63	ثانيا- مجالات العمل الجماعي للتنمية المستدامة.....
65 المطلب الثاني: المجال الإيجابي والاختياري للتنمية المستدامة
65	أولا- المجال الإيجابي للتنمية المستدامة.....
66	ثانيا- المجال الاختياري للتنمية المستدامة.....
66	ثالثا- الترابط الحركي بين المجال الإيجابي والاختياري.....
70 المطلب الثالث: إدارة المجال الإيجابي والاختياري لتحقيق الأداء الشامل
70	أولا- احترام البنى الإجبارية.....
70	ثانيا- الإبداع في المجال الاختياري.....
72 خلاصة الفصل

74 الفصل الثالث: البعد المؤسسي والتنظيمي للأداء الشامل في الجزائر
74 تمهيد
74 المبحث الأول: مضمون الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة
74 المطلب الأول: أهداف وأبعاد الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة
74 أولا- أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر
77 ثانيا- أبعاد إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر
79 المطلب الثاني: التخطيط البيئي المحلي والشمولي في الجزائر
79 أولا- التخطيط البيئي المحلي في الجزائر الأولى
81 ثانيا- التخطيط البيئي الشمولي في الجزائر
83 المطلب الثالث: التخطيط البيئي القطاعي في الجزائر للمصرف
83 أولا- تخطيط قطاع المياه
85 ثانيا- مخطط قطاع إدارة وتسيير النفايات
86 ثالثا- تخطيط التحكم في الطاقة
87 المبحث الثاني: آليات تحقيق الأداء الشامل في الجزائر
87 المطلب الأول: نظام الإعانات في الجزائر
87 أولا- الهيئات المشرفة على نظام الإعانات في الجزائر
88 ثانيا- الصناديق الخاصة بحماية البيئة والتنمية المستدامة
95 المطلب الثاني: الجباية البيئية في الجزائر
95 أولا- الرسوم البيئية
98 ثانيا- الإتاوات البيئية
100 المطلب الثالث: برامج دعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
100 أولا- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية
101 ثانيا- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
103 ثالثا- عقود الأداء البيئي
106 خلاصة الفصل
108 الفصل الرابع: استدامة الصناعات الغذائية في الجزائر
108 تمهيد
108 المبحث الأول: ماهية استدامة الصناعات الغذائية
109 المطلب الأول: مفهوم الصناعات الغذائية
109 أولا- تعريف الصناعات الغذائية

110 ثانيا- أهمية وخصائص الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني.
111 ثالثا- علاقة الصناعات الغذائية بالقطاعات الاقتصادية.
112 المطلب الثاني: مضمون استدامة الصناعات الغذائية.
112 أولا- تداخل العلاقة بين الصناعات الغذائية والتنمية المستدامة.
114 ثانيا- تحديات الصناعات الغذائية.
116 ثالثا- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الصناعات الغذائية.
117 المطلب الثالث: المعايير الدولية لاستدامة الصناعات
117 أولا- نظام تحليل نقط المراقبة الحرجة HACCP.
119 ثانيا- معيار الإيزو 22000 (2005).
120 ثالثا- تكييف وتعديل GRI والإيزو 26000 لقطاع الصناعات الغذائية.
122 المبحث الثاني: اثر الإصلاحات على قطاع الصناعات الغذائية.
123 المطلب الأول: محتوى الإصلاحات في قطاعي الفلاحة والصناعات الغذائية.
123 أولا- إستراتيجية التنمية الفلاحية.
124 ثانيا- سياسة التجديد الفلاحي والريفي.
126 ثالثا- الإستراتيجية الوطنية لتأهيل مؤسسات الصناعة الغذائية.
127 المطلب الثاني: أثر الإصلاحات على قطاعي الفلاحة والصناعات الغذائية للفترة 2005-2014.
127 أولا- تطور الإنتاج الفلاحي للفترة 2005-2014
130 ثانيا- تطور نشاط قطاع الصناعات الغذائية للفترة 2005-2014.
134 المطلب الثالث: واقع الأمن الغذائي في الجزائر
134 أولا- مفهوم الأمن الغذائي.
136 ثانيا- الميزان التجاري الغذائي للجزائر خلال الفترة 2005-2014.
140 ثالثا- الاكتفاء الغذائي الذاتي في الجزائر للفترة 2005-2014.
143 خلاصة الفصل.
145 الفصل الخامس: دراسة الأداء الشامل في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.
145 تمهيد
145 المبحث الأول: منهجية تصميم الدراسة
145 المطلب الأول: وصف نموذج و متغيرات الدراسة.
145 أولا- التعريف بنموذج الدراسة.
147 ثانيا- التعريف بمتغيرات الدراسة.
147 المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة.

148	أولا - مكونات الاستبيان.....
149	ثانيا - صدق و ثبات أداة الدراسة.....
150	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية.....
150	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
150	أولا - الفرضية الأولى.....
154	ثانيا - الفرضية الثانية.....
155	ثالثا - الفرضية الثالثة.....
157	رابعا - الفرضية الرابعة.....
158	خامسا - الفرضية الخامسة.....
159	سادسا - الفرضية السادسة.....
161	سابعا - الفرضية السابعة.....
161	المطلب الثاني: دراسة الارتباط بين المتغيرات.....
162	أولا - ارتباط متغير أصحاب المصالح بالمتغيرات الأخرى.....
164	ثانيا - ارتباط متغير (الموقف) الرؤية بباقي المتغيرات.....
166	ثالثا - ارتباط متغير الإستراتيجية مع باقي المتغيرات.....
169	رابعا - ارتباط الممارسات الحسنة بباقي المتغيرات.....
170	خامسا - ارتباط الصعوبات والعقبات بالمتغيرات الأخرى.....
172	خلاصة الفصل.....
174	خاتمة.....
182	قائمة المراجع.....

الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال:

الصفحة	عناوين الجداول والأشكال	الرقم
الجدول		
17	المقارنة بين المقاربة الأوروبية والمقاربة الأمريكية.....	01-01
19	مستويات وطبيعة المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات.....	02-01
22	أهم مدارس المسؤولية الإجتماعية.....	03-01
31	أصناف السلوكيات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....	04-01
32	عملية تأسيس التحدي الاجتماعي حسب Ackerman 1973.....	05-01
90	ميزانية الصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث.....	01-03
92	ميزانية صندوق ترقية الصحة الحيوانية والوقاية النباتية.....	02-03
93	ميزانية الصندوق الوطني لتنمية الإستثمار الفلاحي.....	03-03
94	ميزانية الصندوق الوطني للتراث الثقافي.....	04-03
95	طريقة حساب قيمة الرسم على الأنشطة الملوثة أو الخطيرة.....	05-03
128	تطور أهم المنتجات الزراعية في الجزائر للفترة 2005-2014.....	01-04
129	تطور الإنتاج الحيواني في الجزائر للفترة 2005-2014.....	02-04
129	تطور إنتاج الأسماك واللحوم في الجزائر للفترة 2005-2014.....	03-04
130	تطور إنتاج الحليب ومشتقاته في الجزائر للفترة 2005-2014.....	04-04
131	تطور قيمة كمية الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية للفترة 2005-2014.....	05-04
132	مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة للفترة 2005-2014.....	06-04
133	مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في تعويضات المستخدمين للفترة 2005-2014.....	07-04
137	تطور الواردات الغذائية والزراعية في الجزائر للفترة 2005-2014.....	08-04
138	تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة للفترة 2005-2014.....	09-04
139	تطور الصادرات الزراعية والغذائية في الجزائر للفترة 2005-2014.....	10-04
140	تطور الميزان التجاري الغذائي للجزائر للفترة 2005-2014.....	11-04
141	نسبة الاكتفاء الذاتي لأهم المنتجات الغذائية في الجزائر للفترة 2005-2014.....	12-04
147	متغيرات الدراسة.....	01-05
149	معامل الثبات الكلي.....	02-05
150	تقييم دور العمال في التأثير على المؤسسات.....	03-05
151	تقييم دور الملاك/المساهمين في التأثير على المؤسسات.....	04-05

151	تقييم دور السلطات والهيئات العمومية في التأثير على سلوكيات المؤسسات.....	05-05
152	تقييم دور الزبائن في توجيه سلوكيات المؤسسة.....	06-05
152	دور الموردين في التأثير على المؤسسات.....	07-05
153	تقييم دور منظمات المجتمع المحلي.....	08-05
153	تقييم دور الإعلام في التأثير على سلوكيات المؤسسات.....	09-05
154	وجهة نظر المؤسسات في المبدأ التطوعي لما تمثله التنمية المستدامة.....	10-05
155	وجهة نظر المؤسسات في المبدأ الإلزامي لما تمثله التنمية المستدامة.....	11-05
155	مدى اعتماد المؤسسات على إستراتيجية تفاعلية.....	12-05
156	مدى اعتماد المؤسسات لإستراتيجية دفاعية.....	13-05
156	مدى اعتماد المؤسسات لإستراتيجية تكيفية.....	14-05
156	مدى اعتماد المؤسسات لإستراتيجية استباقية.....	15-05
157	مدى اعتماد مؤسسات عينة الدراسة لممارسات تتطلب نفقات مالية.....	16-05
158	مدى اعتماد مؤسسات عينة الدراسة لممارسات تتطلب نفقات مالية.....	17-05
159	الصعوبات والعراقيل المعرفية والتقنية التي تواجه المؤسسات.....	18-05
159	الصعوبات والعراقيل المالية التي تواجه المؤسسات.....	19-05
160	مؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي.....	20-05
160	مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي.....	21-05
161	مؤشرات تقييم الأداء البيئي.....	22-05
161	مدى اعتماد مؤسسات العينة على الإفصاح.....	23-05
162	معامل الارتباط بين متغير حركية السلطات والهيئات العمومية وباقي المتغيرات.....	24-05
163	ارتباط متغير حركية الزبائن بالمتغيرات الأخرى.....	25-05
163	ارتباط متغير حركية الزبائن بمتغير الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية.....	26-05
164	ارتباط متغير حركية الزبائن بمتغير الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية.....	27-05
164	ارتباط متغير (الموقف) الرؤية الإرادية بمتغيرات الإستراتيجية المعتمدة.....	28-05
165	ارتباط متغير (الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير الممارسات الحسنة.....	29-05
165	ارتباط متغير (الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي.....	30-05
166	ارتباط متغير الرؤية الإلزامية بمتغير حركية الزبائن.....	31-05
166	ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغيرات الممارسات الحسنة.....	32-05
167	ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغير تقييم الأداء الشامل.....	33-05
167	ارتباط متغير الإستراتيجية الدفاعية مع باقي المتغيرات.....	34-05
168	ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية مع متغيرات الممارسات الحسنة.....	35-05

168	ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية بمتغيرات تقييم الأداء الشامل.....	36-05
169	ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بالعراقيل والصعوبات المالية.....	37-05
169	ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء الشامل.....	38-05
170	ارتباط الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء الشامل.....	39-05
171	ارتباط الصعوبات والعقبات التقنية والمعرفية بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي.....	40-05
171	ارتباط الصعوبات والعقبات المالية بالمتغيرات الأخرى.	41-05
الأشكال		
04	النقاء وتقاطع أبعاد التنمية المستدامة.....	01-01
08	الحالات الثلاثة للتنمية المستدامة.....	02-01
09	الترابط بين عقلانيات التنمية المستدامة.....	03-01
26	تكامل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والأعمال.....	04-01
30	إطار تحليل تعددي لعلاقة المؤسسة بالمجتمع.....	05-01
33	أشكال الإلتزام الإجتماعي للمؤسسات.....	06-01
42	نموذج CarroII للأداء الاجتماعي للمؤسسات.....	01-02
46	مكونات الأداء الشامل للمؤسسة.....	02-02
53	نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة إقتصادية.....	03-02
54	تركيبية شجرة رأس المال الفكري حسب نموذج سكانديا نافيفاتور.....	04-02
55	نموذج سكانديا نافيفاتور.....	05-02
56	المكونات الأساسية لمواصفة معيار الايزو 26000.....	06-02
57	مخطط لمبادئ مبادرة الإفصاح العالمي.....	07-02
59	مبادئ الدليل SD21000.....	08-02
60	منهجية الدليل SD21000.....	09-02
61	الإطار المنهجي لجائزة مالكوم بالدريج.....	10-02
65	مجالات العمل الجماعي المتعلقة بالتنمية المستدامة.....	11-02
67	النمذجة الحركية الزمنية للمجال الإجباري والإختياري.....	12-02
68	وضعيات المؤسسة في ظل ترابط وتواصل المجال الإجباري والإختياري.....	13-02
146	نموذج الدراسة.....	01-05

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

المختصر	المدلول باللغة العربية	المدلول باللغة الاجنبية
MEDEF	حركة المؤسسات الفرنسية	Le Mouvement des Entreprises de France
OCDE	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	L'Organisation de la Cooperation et de Developpement Economiques
GRI	المبادرة العالمية للإفصاح	Global reporting initiative
CJD	مركز المديرين الشباب	Le Centre des Jeunes Diregeants
SBSC	لوحة القيادة المتوازنة المستدامة	Sustainable Balanced Scorecard
PNUE	برنامج الأمم المتحدة للبيئة	Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement
BSI	المعهد البريطاني للمواصفات	British standards institute
ACV	تحليل دورة الحياة	Analyse du cycle de vie
HACCP	نظام تحليل نقط المراقبة الحرجة	Hazard analysis critical control points
PNDA	المخطط الوطني للتنمية الفلاحية	Le plan national de développement agricole
FNRDA	الصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية	Le Fond National de la Regulation et du Développement Agricole
SYRPALAC	نظام ضبط المنتجات الفلاحية ذات الاستهلاك الواسع	Systeme de Regulation des Produits Agricole de large Consommation
RSE	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	La Responsabilité Sociale des Entreprises
FAO	منظمة التغذية و الزراعة	Food and Agriculture Organisation

مقدمة

مقدمة:

دفع تنامي اهتمام المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي بمبادئ و حركية التنمية المستدامة، الباحثين إلى إعادة النظر في مفهومي الأداء و المسؤولية، حيث اتضح أن الأداء المالي لوحده غير كاف للحكم على مستوى أداء المؤسسة، و منه أصبح قياس تطور المؤسسات يتم عبر نظرة أكثر شمولية تتعدى المعايير (المقاييس و الأبعاد) الاقتصادية إلى الإبعاد الاجتماعية و البيئية ، كما أن مسؤولية المؤسسة في إطار التنمية المستدامة تعدت مستوى المسؤولية القانونية و امتدت إلى ما اصطلح على تسميته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و التي عرفت على أنها " قيام المؤسسات بإدماج -بشكل طوعي - الاهتمامات الاجتماعية و البيئية ضمن أنشطتها التجارية وفي إطار علاقاتها مع مختلف أصحاب المصالح " .

تعني هذه المسؤولية بالخصوص أن المؤسسات وانطلاقا من مبادراتها الخاصة تساهم في تحسين ظروف المجتمع، بالإضافة إلى حماية البيئة وفي إطار العلاقة مع جماعات أصحاب المصالح التي عرفت على أنها كل فرد أو جماعة تستطيع أن تؤثر أو تتأثر بشكل أو بآخر بنشاطات المؤسسة، كما أنها تنتظر من المؤسسة تقديم تصاريح دقيقة عن الطرق التي تسير بها ، بالإضافة إلى تحمل كامل مسؤولياتها اتجاه العمال، المساهمين، المجاورين، المتعاملين التجاريين و البيئة الطبيعية.

تهدف هذه المبادرات الطوعية إلى توجيه المؤسسات نحو تغيير سلوكياتها و تبني سياسات و مبادئ التنمية المستدامة، و بهذا تمتد و تتوسع مسؤولية المؤسسة لتشمل ميادين أخرى، بعدما كانت تقتصر على تحقيق اكبر الأرباح والعوائد الممكنة للمساهمين، و تشمل هذه المسؤولية على ثلاث مستويات ، المستوى الأول و يضم المسؤوليات الأساسية لأجل تحقيق الوظائف الأساسية المتعلقة بالإنتاج، التوظيف و النمو الاقتصادي، أما المستوى الثاني فيضم مستوى أكثر توسعا للمسؤولية مع حساسية معينة اتجاه المجتمع وتطلعاته ، و المستوى الثالث، هو المتعلق بالجانب البيئي لمسؤولية المؤسسة وما يمكن أن تؤثر به هذه الأخيرة على الوضع البيئي بشكل عام.

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديث نسبيا، حيث يعرفها HOWARD BOWEN من خلال كتابه Social Responsibilities of Businessman لسنة 1953 بأنها " مجموعة (سلسلة) من الواجبات يتولد منها سلسلة من سياسات، قرارات و خطط لسلوكيات متطابقة مع أهداف المجتمع". و تطور بعد ذلك مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتعددت التعاريف و

الدراسات بشأنها، إذ عرفها Carroll سنة 1979: " ما ينتظره المجتمع من المنظمات فيما يخص الجوانب الاقتصادية، الأخلاقية و القانونية".

كما نلاحظ اختلافات جوهرية بين المفهوم الأوروبي و المفهوم الأمريكي للمسؤولية الاجتماعية، فالاتجاه الأمريكي يقوم على أسس أخلاقية ودينية، في حين يقوم الاتجاه الأوروبي على أسس سياسية مساهمة في إرساء قواعد التنمية المستدامة على المستوى الجزئي، حيث أن النظرة الأمريكية تعتمد على المسؤولية الفردية و ليس الجماعية بهدف تصحيح أخطاء النظام و التنبؤ بالخسائر و الأخطار الناجمة عن نشاط المؤسسة لأجل تقليل وقوعها مع القضاء على السلوكيات السيئة والأخلاقية بدون تدخل الدولة، و عليه فان الاعتبارات الدينية و الأخلاقية تشكل أساس النظرة الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات التي تتلخص بالنسبة للكثير من المؤسسات الأمريكية في أفعال و أعمال خيرية خارجة عن النشاطات الاقتصادية المعتادة، أما الاتجاه الأوروبي يرى انه لا يمكن الفصل بين نشاط المؤسسة و النشاطات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية حيث ستسمح هذه المسؤولية للمؤسسات مهما كان حجمها و قطاع نشاطها بالمساهمة في دمج الطموحات الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية بالتعاون مع باقي الشركاء و المتعاملين، إذ يسمح الاتجاه الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بجعل مفهوم التنمية المستدامة عملي على مستوى المؤسسات، فيترجم ذلك عن طريق ثلاث أبعاد: الأول اقتصادي الذي يعني خلق الثروة للجميع بواسطة أنماط إنتاجية و استهلاكية مستدامة، أما البعد الثاني فهو اجتماعي يتبلور من خلال تحقيق العدالة و مشاركة كل المجموعات الاجتماعية في اتخاذ القرار، و البعد الثالث يتعلق بالبيئة من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية و ترميمها.

ومنه تقوم التنمية المستدامة على مبدأ خلق التوازن بين الأبعاد الثلاث، حتى لا يتم تحقيق هدف ما على حساب باقي الأهداف و الأبعاد، و في هذا السياق ظهر مفهوم جديد أكثر شمولية للتعبير على الأداء، اصطلح على تسميته بالأداء الشامل، الذي عرفه كل من CAPRON, QUAIREL, 2005 على انه " غاية أو هدف متعدد الأبعاد، اقتصادي، اجتماعي، بيئي و مالي، يخص في نفس الوقت المؤسسات و المجتمعات الإنسانية، العمال و المواطنين".

وبهذا المنطق يقاس الأداء الشامل بواسطة مؤشرات متعددة المعايير و التمثيل، وليس عن طريق قياس وحيد أو عملية تقييم لمتغير واحد، معنى ذلك أن العلاقات التي تقيّمها المؤسسات مع البيئة الاجتماعية و البيئة الطبيعية يجب أن تخضع للدراسة و التقييم المستمر لمستويات بلوغ الأهداف قصد تحليل الانحرافات و الوقوف على نقاط القوة لتتميتها و تطويرها و تحديد نقاط القصور لمعالجتها و

تصحيح الاختلالات، حيث نجد في أدبيات الإدارة الحديثة أن الأداء الشامل يستعمل لتقييم مدى تفعيل مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة و الذي عرفه بعض المفكرين بأنه " تجميع الاداءات الاقتصادية، الاجتماعية، و البيئية" أو انه " اتحاد وترايط بين الأداء المالي و الأداء الاجتماعي و الأداء المجتمعي" .

وبتبنى الجزائر لمبادئ التنمية المستدامة ومصادقتها على مختلف المعاهدات الدولية في هذا الصدد، بالإضافة إلى اعتمادها مبادئ الألفية للتنمية، تجد المؤسسات الجزائرية نفسها في محور النقاش السائد حول إمكانية إبراز دور المؤسسات في تفعيل التنمية المستدامة و الوصول بالمجتمعات إلى الأهداف المرجوة في هذا الاتجاه بما يطرحه ذلك من تحديات أمام المؤسسات، قد تحول دون استمرار وجودها في الأسواق و ما يصحبه من فرص للتطور و دخول أسواق جديدة تمكن من ضمان استدامة نشاطها عن طريق أداء شامل، و بالخصوص المؤسسات النشطة في مجال الصناعات الغذائية لما لهذا القطاع من خصوصيات تمس الميادين و المبادئ المشكلة لقيم التنمية المستدامة.

و مما سبق يمكننا طرح التساؤل الجوهري و الأساسي الذي سيكون محور هذه الدراسة كالتالي:

"ما هو مستوى الأداء الشامل المحقق ضمن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر؟"

و كمحاولة لمعالجة الموضوع و دراسة الإشكالية ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات في إطار التنمية المستدامة؟
- على ما يرتكز تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟
- ما هي المحفزات الدافعة للبحث عن هدف الأداء الشامل؟
- فيما تكمن المعوقات التي قد تحول دون وصول المؤسسات إلى مستوى الأداء الشامل؟
- ما هي الطرق المتاحة لقياس الأداء الشامل؟

تبعاً للتساؤل الرئيسي المطروح و لأجل دراسة الموضوع من كل الجوانب يستوجب علينا الأمر

وضع الفرضيات التالية:

- يكتسي أصحاب المصالح دور مهم في توجيه المؤسسات نحو الاهتمام بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

- تمتلك مؤسسات عينة الدراسة نظرة واضحة ودقيقة عن ما تمثله التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالنسبة لها؛
 - تضع مؤسسات عينة الدراسة استراتيجيات محددة وواضحة لتبني أسس ومبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛
 - ينعكس اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من خلال ممارسات و إجراءات عملية؛
 - تواجه مؤسسات عينة الدراسة عدة صعوبات و عقبات في سبيل إدماج كل أبعاد التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛
 - تهتم مؤسسات عينة الدراسة بقياس، تقييم و متابعة أدائها الشامل؛
 - تقدم مؤسسات عينة الدراسة طواعية تقارير دورية، مفصلة، دقيقة و واضحة فيما يتعلق بممارساتها للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- أهمية الموضوع:** تظهر أهمية موضوع بحثنا من الأهمية التي يحتلها موضوع التنمية المستدامة على المستوى الدولي، كما أن الجزائر و من خلال سعيها إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، تضع المؤسسات الاقتصادية بشكل عام و مؤسسات الصناعية الغذائية بشكل خاص أمام خيار إعادة تأهيل أنماطها التسييرية، الإنتاجية و التسويقية وفق ما يتماشى و متطلبات المنافسة في الأسواق الدولية. ومن هنا تبرز أهمية الموضوع كمنهج تتبعه المؤسسات الصناعية قصد تحقيق قيمة مضافة بالإضافة إلى ترقية المجتمعات الإنسانية و ضمان استدامة الموارد الطبيعية.
- كما أن قطاع الصناعات الغذائية يحتل أهمية كبرى لما له من مؤهلات تمكن الدول من بلوغ أهداف الألفية للتنمية، و ما عليه من عوامل قد تؤثر في نفس الوقت على مسار الدول في هذا الاتجاه.
- هدف الموضوع:** نسعى من خلال دراستنا لموضوع الأداء الشامل إلى:
- إظهار مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في القطاع الصناعي الجزائري، و من ثمة إبراز المحفزات التي قد تدفع المؤسسات في هذا الاتجاه ، و المعوقات التي قد تمنع المؤسسات الصناعية عن تبني مثل هذه المبادئ؛
 - الوقوف على مؤهلات و مثبطات المؤسسات الصناعية الجزائرية لأجل الوصول إلى تحقيق الأداء الشامل؛

- محاولة إبراز الدور الذي يجب أن يلعبه أصحاب المصالح في توجيه و دعم المؤسسات بغية اشتقاق مبادئ التنمية المستدامة على المستوى الجزئي؛

- محاولة إيجاد علاقة سببية بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي في مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر .

حدود الدراسة: موضوع بحثنا يدور حول موضوع الأداء الشامل في المؤسسات الصناعية، اختيارنا واقتصار الدراسة على هذا النوع من المؤسسات إنما يعود إلى طبيعتها من حيث الآثار الناجمة عن نشاطها، فهي متعددة ومتداخلة من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية و البيئية، كما اقتصرنا الدراسة على المؤسسات التي أظهرت اهتمام و لو ضمني بأحد مبادئ التنمية المستدامة.

المنهج المتبع: لقد اعتمدنا في دراستنا على كل من المنهج الاستقرائي والاستنباطي، حيث وظفنا الاستنباط و أدواته في تحديد الإطار النظري المتعلق بالتنمية المستدامة و متطلبات اشتقاقها على المستوى الجزئي، بالإضافة إلى أسس و مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمفاهيم المتعلقة بالأداء الشامل في المؤسسات، بينما استخدمنا الاستقراء و أدواته الإحصائية في الجانب التطبيقي لتحديد واقع و أفاق تحقيق الأداء الشامل في المؤسسات الصناعية الجزائرية، كما استعملنا المنهج التحليلي عند معالجة نتائج الجانب التطبيقي و محاولة ربط هذه النتائج مع المعطيات النظرية و البحث عن العلاقة التي يمكن وجودها بين المعطيات النظرية و التي تمكن من تحقيق الأداء الشامل في المؤسسات الصناعية في الجزائر.

الدراسات السابقة : لقد أجريت عدة دراسات ذات الصلة بالموضوع وخاصة في الدول المتقدمة .

1- دراسة نائل العواملة (1990) والتي جاءت بعنوان " مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية قياس تحلي الشركات الأردنية بالمسؤولية الاجتماعية. ومن بين ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- تدني الاهتمام بنشاطات المسؤولية الاجتماعية عموما بين الشركات قيد البحث؛

- تفاوت آراء الشركات حول مدى كفاية إسهامها في هذه النشاطات؛

- وجود بعض المزايا الإضافية المهمة التي تقدمها الشركات للعاملين فيها؛

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

حالة المؤشرات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية للشركات

Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Le cas des indicateurs non financiers de la responsabilité sociale

تناول هذا البحث بالدراسة موضوع مهم يتمثل في التعرف على آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالاستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات شملت هذه الدراسة ثمانية (08) شركات فرنسية وقد حاول الباحث من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية "كيف يمكن دمج مؤشرات الأداء الشامل في نظم مراقبة تسيير المؤسسات ولماذا يتم ذلك؟". من خلال هذه الدراسة، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف المؤسسات وبالرغم من الاهتمام الذي يوليه الأكاديميون لموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ولضرورة الانتقال من قياس والحكم على أداء المؤسسة من جانبه الكلي بدلا من التركيز على الأداء الاقتصادي، إلا أن ذلك يبقى صعبا ويحتوي على جملة من المعوقات تمنع المؤسسات من القيام بذلك؛
- إن الجهد الذي تبذله بعض المؤسسات في مجال اعتماد مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (الأداء الشامل) يأتي تحت ضغط جهات خارجية يأتي على رأسها المنظمات غير الحكومية؛
- إن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي يتم الاعتماد عليها من طرف الشركات تأخذ جملة من الأشكال فهي في بعض الأحيان أدوات تستعمل في القيادة وفي أحيان أخرى أدوات تستعمل لمراقبة بعض تصرفات الإدارة العليا، إلا أنه وفي أحيان كثيرة توجه هذه المؤشرات إلى قياس مستوى الإشباع الذي تحققه المؤسسة لبعض أصحاب المصالح؛
- هناك صعوبة في وضع أهداف كمية خاصة بالأداء الشامل وهذا راجع لكثرة المؤشرات المستعملة في قياس هذا الأداء.

3- دراسة العايب عبد الرحمان 2011 " التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت وما يؤكد ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تدخل ضمن الاهتمامات الإدارية لمسيرى القطاع؛

- غياب تام لقياس الأداء الشامل وكذلك الإفصاح عنه، حيث يظل الاهتمام مركزا على الأداء المالي والاقتصادي دون مراعاة الأبعاد الأخرى التي تسمح بتقييم الأداء الشامل والحكم عليه وهما الأداء البيئي والأداء الاجتماعي؛
- أن مؤسسات قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر تقوم بدمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية من خلال محورين فقط، فالمحور الأول فهو الاهتمام بالأثر البيئي للنشاط الممارس من طرف المصانع التابعة للقطاع وذلك بالسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بحماية البيئة في الجزائر والاستثمار في المعدات التي تسمح بالتقليل من الانبعاث الصادرة من مصانع الاسمنت، أما المحور الثاني فيكمن في السعي إلى إرضاء الزبائن بالأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم المختلفة.

4- دراسة بروش زين الدين 2014 " الإسهام في تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية بولاية سطيف"، تندرج هذه الدراسة ضمن البرنامج الوطني للبحوث الاقتصادية (PNR 27)

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأخذ المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 بعين الاعتبار احتياجات الزبائن المختلفة و تسهر على إشباع رغباتهم في حين أن باقي المؤسسات لا تولي اهتمام بهذا الموضوع؛
- تولي المؤسسات التابعة لشعبي المشروبات وصناعة البسكويت اهتماما كبيرا بإشباع رغبات الزبائن نظرا لطبيعة المنافسة وخصائص السوق و تنظيم قنوات التوزيع، بينما لا نشهد ذلك الاهتمام لدى مؤسسات صناعة السميد و مشتقاته والتي تعاني من مشكلة التموين سوء تنظيم شبكة التوزيع المعتمدة بالأساس على تجار الجملة؛
- علاقة مؤسسات شعبي المشروبات والبسكويت مع مورديها غير قائمة على أساس المصلحة المشتركة بل هي مجرد صفقات تجارية، كما أن مؤسسات إنتاج السميد و مشتقاته لا تهتم بتحسين علاقتها بالممون الوحيد الذي يحتكر تموين السوق بالقمح "الديوان الجزائري المهني للحبوب"؛
- كل المؤسسات المدروسة تهتم بمسألة السلامة الغذائية نظرا لتأثير القوانين و التشريعات، مع ملاحظة بعض الفروقات بين المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 22000 و تلك غير الحاصلة على هذه الشهادة؛

- لا تهتم المؤسسات التي شملتها الدراسة بجوانب الرضا الوظيفي و لا حتى جوانب الإصغاء والاستماع؛
- تضع المؤسسات المدروسة أهدافا واضحة وقابلة للقياس فيما يتعلق بمسائل الأمن والسلامة المهنية، بالإضافة لبرامج التكوين والتدريب من خلال توفير ميزانية محددة ومخططات سنوية لذلك؛
- ينبع اهتمام المؤسسات المدروسة بالجوانب البيئية من الضغوطات القانونية و هي في الغالب تتبع سلوكيات امتثالية لتفادي العقوبات.

أقسام البحث: لقد قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول :

حيث يشتمل **الفصل الأول** السياق العام لنشأة الأداء الشامل. و يحتوي على مبحثين ، فقد خصصنا المبحث الأول لتوضيح الإطار الذي تبلورت فيه مختلف الأفكار المتعلقة بالمشروع التسييري للتنمية المستدامة، كما تناولنا في المبحث الثاني المقاربة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أما **الفصل الثاني** يضم بدوره **مبحثين** ، عالجنا فيه قيادة الأداء الشامل بين القواعد الإلزامية والمبادئ الطوعية موضحين إمكانية الانتقال من الأداء الاجتماعي إلى الأداء الشامل و سبل قيادة الأداء الشامل من خلال نظرية العمل الجماعي و **من خلال مبحثين في الفصل الثالث** عالجنا البعد التنظيمي والمؤسسي للتنمية المستدامة والأداء الشامل في الجزائر حيث استعرضنا أهم الجهود المبذولة و الإجراءات المتخذة على المستوى التنظيمي و التشريعي من اجل مساعدة وحث المؤسسات الاقتصادية على تبني مبادئ التنمية المستدامة والمضي نحو تحقيق الأداء الشامل، كما **خصصنا الفصل الرابع** لدراسة واقع و آفاق قطاع الصناعات الغذائية على اعتباره ذو أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني و يمكن أن يلعب دورا محوريا في معادلة الأمن الغذائي والتنمية المستدامة في الجزائر، و قمنا من خلال **الفصل الخامس** بدراسة ميدانية على مؤسسات الصناعات الغذائية و محاولة التعرف على المسار العام الذي تتبعه هذه المؤسسات في سبيل اعتماد مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية وصولا لتحقيق الأداء الشامل.

الفصل الأول:

السياق العام لنشأة الأداء الشامل

الفصل الأول: السياق العام لنشأة الأداء الشامل.

تمهيد: اقترحت اللجنة الأوروبية في الكتاب الأخضر لسنة 2001 تبني المسؤولية الاجتماعية في مسعى اشتقاق مبادئ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، بعد التيقن بالدور المهم الذي يمكن أن يكون لهذه الأخيرة في تحقيق الأهداف المرجوة، والتي يفترض من خلالها أن تساهم المؤسسات طواعية وبمبادراتها الخاصة في ترقية المجتمعات وحماية البيئة.

وبالتوازي مع هذا التطور في النظرة لدور المؤسسة في المجتمع، وسع مفهوم الأداء تدريجيا بنظرة أكثر شمولية ومتعددة الأبعاد (ثلاثية الأبعاد) للأداء، بمعنى أنها لا تضم فقط الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وإنما تمتد إلى دمج الأهداف الثلاث للتنمية المستدامة.

ومن منطلق اعتبار مفهوم الأداء يصور كل المساعي لتقييم المؤسسات، تجددت إشكالية أداء المؤسسات متمحورة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وينبع هذا التطور من مختلف التغيرات البيئية، الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات، والتي تفضي إلى توسيع مسؤولياتها إلى كل الفاعلين الاجتماعيين الذين هم في علاقة مع المؤسسة، وانطلاقا من هذا، فإن بلوغ الأهداف المعقدة والمتعددة الأبعاد يتطلب تجديد عميق في نظم قيادة وقياس الأداء.

وفي هذا السياق، حاولت الكثير من الدراسات تحليل ومعالجة كيفية تعديل وتكييف الأساليب التقليدية لمراقبة التسيير، القيادة وتقييم الأداء للأخذ بعين الاعتبار هذه النظرة الجديدة الشاملة للأداء. ومما تقدم سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على المفاهيم والمبادئ النظرية التي ساهمت وتساهم في بلورة أسس الأداء الشامل، بداية بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثم مقارنة الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الأول : المشروع التسييري للتنمية المستدامة.

كان لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأثر الكبير على سلوكيات المؤسسات في الاستجابة لتطلعات أصحاب المصالح، واعتبرت هذه المسؤولية إسقاط لمبادئ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية. ومن خلال هذا البحث سنحاول التعرف على أسس ومبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية والاستراتيجيات الإدارية التي تعتمدها المؤسسة في ذلك أولا، ثم التطرق إلى تفاصيل وحيثيات تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية كإستجابة إدارية لتبني التنمية المستدامة من طرف المؤسسات ثانيا، وفي الأخير نتناول أهم المدارس والأسس النظرية المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثالثا.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة.

ظهر مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة سنة 1987 من خلال تقرير بروتلاند، ويعتبر من بين المفاهيم الأكثر استعمالاً إعلامياً خلال العشرة سنوات الأخيرة، وقد تم إدراجه في الكثير من اللقاءات والندوات الدولية بالشكل الذي جعل الهيئات الدولية تضع برامج خاصة لتحقيق ما يعرف بأهداف التنمية المستدامة، وظهر جلياً الدور المهم للمؤسسات الاقتصادية في سبيل تحقيق الأهداف، والتي أصبحت مطالبة (إلزامياً أو طوعياً) بالعمل والسعي في الاتجاه الذي يمكن من بلوغ أهداف التنمية المستدامة، وللإحاطة بشكل مختصر عن مفهوم التنمية المستدامة سنحاول تناولها في ما يلي:

أولاً - مضمون التنمية المستدامة: عرفت اللجنة العالمية للتنمية المستدامة في تقريرها المضمون "مستقبلنا المشترك"، وأثناء قمة الأرض الثانية بربو دي جانيرو عام 1992 التنمية المستدامة على أنها "ضرورة إنجاز الحق في التنمية"، بحيث تتحقق التنمية المستدامة بشكل متساوي بين الأوس الثلاثة: النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية وحماية البيئة⁽¹⁾، وأضافت اللجنة أساس رابع، وهو البعد المؤسسي (التنظيم الاجتماعي)، وحسبها فإن هذا البعد يمكن أن يعيق تحقيق الأبعاد الثلاثة أو أن يدعمها بحركيته⁽²⁾.

ويعود أول استعمال لمصطلح التنمية المستدامة للجنة بروتلاند سنة 1987 التي عرفت بها بأنها "تلبية حاجيات الأجيال الحالية دون المساس بحقوق الأجيال المستقبلية"⁽³⁾.

والتنمية المستدامة مفهوم متعدد الأشكال فهو: " فلسفة للعمل لفهم قضايا العالم، والاتفاق على هدف أساسي وهو مستقبل آمن وحياة أفضل للإنسانية، بالإضافة إلى أنها أخلاق ترتكز على الأخذ بعين الاعتبار الأجيال المستقبلية وطريقة جديدة للتفكير والتصرف ومسعى لسلوكيات جديدة"⁽⁴⁾.

والملاحظ أن التنمية المستدامة مفهوم كلي ومجتمعي يطمح إلى اقتراح مستقبل أفضل للكون والبشرية، وأصبح مع مرور الوقت مشروع تسييري للمؤسسات، وعلى هذه الأخيرة إدماج وتنفيذ هذا المشروع من خلال تحقيق التوافق بين الركائز الثلاثة للتنمية المستدامة المتمثلة في⁽⁵⁾:

- الركيزة الاقتصادية: تتعلق بأهداف النمو والكفاءة والفعالية الاقتصادية لتدعيم التنمية الإنسانية والاجتماعية، خاصة الفئات الأكثر حرماناً اقتصادياً؛

- الركيزة الاجتماعية: تهدف إلى تلبية الحاجيات الإنسانية الضرورية والاستجابة إلى أهداف العدالة والتماسك

(1): Organisation des Nations Unies, Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, New York, 1992, pp : 01-02.

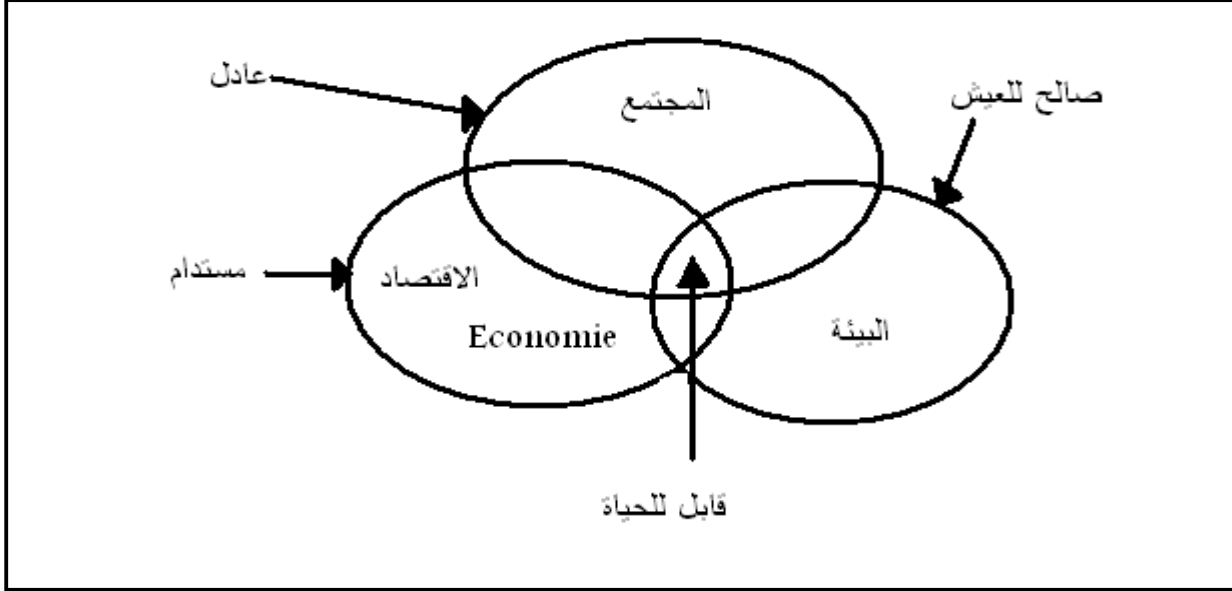
(2): Fabienne GURRRA, Pilotage Stratégique de l'Entreprise, le Rôle du Tableau de Bord Prospectif, Edition de Boeck, Paris, 2007, p: 215.

(3): Organisation des Nations Unies, Rapport Brundtland: Notre Avenir a Tous, New York, 1987, p: 14.

(4): Btissam MONCEF et al, le Management Durable au Cour des Organisations, Hermès Sciences, Edition Lavoisier, Paris, 2001, p: 22.

(5): Michel CAPRON, Quairel Françoise LANOIZELE, Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable, La Découverte, Paris, 2004, p: 116.

الإجتماعي، تشمل قضايا الصحة، السكن، التعليم، العمل، الثقافة... الخ؛
- الركيزة البيئية: تعد ضرورية لضمان حقوق الأجيال المستقبلية، حماية، وكذا تحسين وتعزيز
وضعية البيئة والموارد الطبيعية، والتقاء وتقاطع الركائز الثلاثة يترجم بالعبارة التالية: العمل من أجل
عالم صالح للعيش، على كوكب مستدام ومع مجتمع عادل⁽¹⁾ مثلما يوضحه الشكل التالي:
الشكل رقم (01-01): التقاء وتقاطع أبعاد التنمية المستدامة.



المصدر: Michel CAPRON, Quairiel Françoise LANOIZELE, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Collections, Les Topos, La Découverte, Paris, 2004, p:116.

وبعد تيقن مسؤولي الهيئات الدولية ورؤساء الدول أن تحقيق أهداف الألفية للتنمية أو أهداف التنمية المستدامة لا يتم دون مشاركة حقيقية من طرف المؤسسات، جاءت مبادرة العقد العالمي لتؤكد ذلك ففي سنة 2000 قدم الأمين العام للأمم المتحدة مبادرة العقد العالمي في شكل عشرة (10) مبادئ للمسؤولية الاجتماعية والبيئة للمؤسسة (أنظر الملحق رقم 1).

ثانيا- تعريف التنمية المستدامة في المؤسسة: كانت أول بداية لإدماج مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة سنة 1997 حين خصصت الجمعية العامة للأمم المتحدة لدور المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة، وسجلت بعد ذلك المؤسسات في الدورة السادسة للجنة التنمية المستدامة لسنة 1998، حيث نشر إطار عام لما يجب أن تكون عليه المسؤولية المقاولاتية للمؤسسة، وقد احتوى النقاط التالية⁽²⁾:

- إعادة تعريف إستراتيجيات المؤسسات لتضمن ثلاثية التنمية المستدامة (اقتصادي، اجتماعي، بيئي) في كل الأقسام (التسويق، المشتريات، تصميم المنتجات، الإشهار... الخ) وفي كل الأعمال عبر العالم؛

⁽¹⁾: Michel CAPRON, Quairiel Françoise LANOIZELE, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, op cit, pp :13-14.

⁽²⁾: UNEP, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, Responsible Entrepreneurship Background, paper n 4, CSD 6, 20 April, 1may 1998, p: 15.

- إعادة تصميم العمليات، المنتجات والخدمات؛
- الشراكة الفعالة في تطوير وتنفيذ الاتفاقات والاتفاقيات الدولية؛
- الاعتراف الكامل بـ "حق المعرفة" و "المبدأ الوقائي"؛
- تطوير مؤشرات التنمية المستدامة بعد استشارة أصحاب المصلح واستعمالها لمقارنة الأداءات (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في وما بين القطاعات الصناعية؛
- تقديم تقارير التنمية المستدامة تضمن المعايير الدولية وإجراء المراجعات الاجتماعية؛
- الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في حوار صريح على جميع أصحاب المصالح.

إن إسقاط تعريف التنمية المستدامة المقترح من طرف برونتلاند على مستوى المؤسسة يعاني من نقطتي نقص⁽¹⁾، تتمثل الأولى في مستوى عموميته "شموليته" ما يسمح بوجود الكثير من القراءات إذا ما اعتمدنا هذا التعريف فقط، أما النقطة الثانية فتدور حول مرجعية الأجيال اللاحقة (المستقبلية)، ورغم أنها حجر الزاوية في التعريف إلا أنها غير واضحة التطبيق في المؤسسة، فالتنمية المستدامة في المؤسسة تعني ضمان تنمية بمقاربة شاملة للأداء، مستمرة عبر الزمن ومقاومة للمخاطر، ومحترمة لنظام القيم، بتدخل كل الجهات الفاعلة (الداخلية والخارجية) من خلال منطقتي التحسين المستمر⁽²⁾، إذا على مستوى المؤسسة، يجب أخذ التنمية المستدامة بعين الاعتبار من خلال الإستراتيجية والتي تفعل وتراقب من خلال توليفة من المؤشرات معرفة في لوحة القيادة.

فحسب MEDEF تتمثل الوظيفية الأساسية للمؤسسة التي تنتهج التنمية المستدامة في خلق القيمة دون التخلي عن هدف المردودية، بل بالعكس فهي تتخبط في عملية التحسين المستمر للتمكن من الإستجابة بأفضل شكل لكل أصحاب المصالح... إلخ، ويعني هذا إدماج طوعي من قبل المؤسسة للاهتمامات الاجتماعية والبيئية ضمن أنشطتها التجارية ومختلف علاقاتها مع أصحاب المصالح⁽³⁾.

فالتنمية المستدامة تلزم المؤسسات بإتباع نهج جديد، وبناء إستراتيجيتها وفقا للركائز الثلاثة، متجاوزة بذلك المبدأ البسيط للمردودية الاقتصادية، وبصفة أخرى فإن المؤسسات مدعوة في إطار التنمية المستدامة أن تولي أكثر اهتمام لاحتياجات أصحاب المصالح، وبذلك فهي تختار تحمل مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية بشكل إيجابي⁽⁴⁾.

إن الترجمة التسييرية للتنمية المستدامة في المؤسسة تمر عبر المسؤولية بالبحث عن المسؤولية الشاملة، التي توسع بشكل كبير مفهوم الأداء في المكان (متعدد الأبعاد) وفي الزمان (الأجل البعيد)⁽⁵⁾.

(1): Didier STEPHANY, Développement Durable et Performance de l'Entreprise : Bâtir l'Entreprise Développement Durable, Edition Liaisons, Paris, 2003, p: 32.

(2): Idem, p: 33.

(3): Fabienne GUERRA ,op cit , p: 215.

(4): Idem , p: 219.

(5): Btissam MONCEF et al, op cit p: 155.

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج جملة من العناصر فيما يتعلق بتعريف التنمية المستدامة ضمن إستراتيجية المؤسسة:

- إشرط مستوى معين من التنمية: يوضح Flerroux أن "التنمية عبارة عن تركيبة من التغيرات الاجتماعية والذهنية للمجتمع، والتي تمكنه من الزيادة التراكمية والدائمة للنتاج الحقيقي الخام"، فهي موجودة أيضا في المؤسسة، وهي في الغالب مرتبطة بالبحث والتطوير و/أو الموارد البشرية، بمعنى تبني التنمية المستدامة في المؤسسة هو اعتماد مقاربة أكثر شمولية للنمو بدمج قيم تطور وتنمية المورد البشري⁽¹⁾؛

- مقاربة شاملة للأداء: يعبر المدافعين عن التنمية المستدامة أن الهدف المنتظر وأسلوب بلوغه لا يتوقف على المعيار الاقتصادي فقط، وإنما يمتد إلى الركائز الثلاثة؛

- مستمرة عبر الزمن رغم الصدمات الخارجية: تدل كلمة مستدامة على ذلك صراحة، وأيضا المرونة من خلال مقاومة الصدمات الخارجية لضمان البقاء، فمفهوم شخصية إستدامة التنمية يعني النمو المستمر عبر الزمن لضمان إستدامة المؤسسة⁽²⁾؛

- تدخل كل الفاعلين: تتأكد مع التنمية المستدامة فكرة أصحاب المصالح، حيث يفترض أن هناك عدد كبير من الفاعلين الخارجيين ذو شرعية يمكنهم التأثير على اختيارات المؤسسة وبشكل مباشر أو غير مباشر على توزيع القيمة المضافة؛

- محترمة لنظام القيم المصرح بها: ترتبط مقاربة التنمية المستدامة في الواقع بنظام سياسي قائم على مبادئ ديمقراطية وإنسانية عالمية (حقوق الإنسان، الشفافية... إلخ)، فاحترام القيم وشرحها هما الميزتان الأساسيتان لمقاربة التنمية المستدامة⁽³⁾. وانطلاقا من المعطيات السابقة فقد تم تصنيف المؤسسات^(*) في مواجهة التنمية المستدامة في خمسة فئات، ندرجها كما يلي⁽⁴⁾:

- المبدعة (المبتكرة- الإستباقية): هي المؤسسات التي لا تنتظر ضغوط خارجية لتشارك في حركية التنمية المستدامة، فهذا الاتجاه الطوعي يركز على دوافع شخصية وعلى ثقافة المؤسسة، وقد يكون ناتج من توجه استراتيجي استباقي لما يمكن أن تواجهه المؤسسة، رغم ذلك تبقى مسألة الغاية والقيم تحل مكانة حاسمة في هذا الاتجاه.

- المتفاعلة: هذا النوع من المؤسسات يهتم بالتنمية المستدامة نتيجة صدمة خارجية عنيفة أو ضغوطات كبيرة، وهي تستمر في الاهتمام بجوانب التنمية المستدامة حتى وإن توقفت الضغوطات، وتصبح بمرور الزمن ضمن المؤسسات المبدعة؛

(1): Didier STEPHANY, op cit, p: 34.

(2): Idem, p: 35.

(3): Idem , p: 36.

(*) : إن هذا التصنيف ليس الوحيد فهناك الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع، ولكننا اعتمدنا على هذا التصنيف لاعتباره الأقرب لدراستنا من حيث المنهج وطبيعة المؤسسات في دراسة الحالة.

(4): Didier STEPHANY, op cit, pp: 115-117.

- المنتظرة: تعتمد هذه المؤسسات على نوع من اليقظة الإستراتيجية ولكنها لم تدمج بعد التنمية المستدامة في إستراتيجيتها، وهي مع ذلك تريد أن تكون جاهزة لأي تغييرات أو طوارئ؛
- المتابعة (الإنتهازية): تظهر هذه المؤسسات وكأنها رائدة، هدفها الأساسي تحسين صورتها، ثم تحسين وتعبئة الموارد البشرية؛

- المشككة: لهذه المؤسسات معرفة سطحية بالتنمية المستدامة وهي تعتبر نفسها غير قادرة على المضي في طريق التنمية المستدامة (إما عن صواب أو خطأ)، إما لأن ليس الوقت أو ليس لديها الموارد الكافية لذلك.
نلاحظ من خلال التصنيف السابق أن وضعيات المؤسسات تراوحت ما بين الطوعية والتشكيك والتخوف، فأكاديميا هناك تياران متعارضان (تبقى فرضيات كلا التيارين غير محققة كلياً، وبشكل واسع، فهي تتعلق بنوع النشاط، وضعية وطبيعة المؤسسة) فيما يخص إدراج التنمية المستدامة ضمن إستراتيجية المؤسسة يتمثلان في التالي (1):

- التيار الاقتصادي الكلاسيكي: يعتبر المسائل البيئية كتهديد اقتصادي واجتماعي، فالمتغيرات البيئية تعتبر كقيود وتكاليف يمكنها أن تهدد إستدامة المؤسسة، فهذه الضغوطات قد تكون مصدر لتشويه صورة المؤسسة لدى العملاء، ولكن قد تكون أيضاً سبب تدنية هوامش المناورة المتعلقة بالقيود التنظيمية الجديدة، أو الحملات الإعلامية، وبالتالي فهذا التيار يضع المتغيرات البيئية والاجتماعية ضمن فرضية من النوع (فاسد، فاسد)؛

- التيار الإيكولوجي بقيادة بورتر: يسلط الضوء على فوائد دمج الاهتمامات البيئية ضمن أنشطت المؤسسة، حيث حاولت عدة دراسات إثبات ذلك من خلال الاقتصاد في الطاقة، تخفيض تكاليف المعالجة، تحسين طرائق الإنتاج... إلخ، فهي فرضية من النوع (رابح، رابح).

المطلب الثاني: إستراتيجيات التنمية المستدامة في المؤسسة.

أشارت أغلب الدراسات أن إدماج إبعاد التنمية المستدامة ضمن إستراتيجية المؤسسة ينبغي أن يمر عبر إعادة النظر في النموذج التسييري للمؤسسة وفي الإستراتيجيات المتبعة، ولمزيد من التوضيح سنستعرض هذا المطلب كالاتي:

أولاً-حالات التنمية المستدامة في المؤسسة: أشارت دراسة Millet وآخرون سنة 2003 في هذا الصدد أن إدماج الاهتمامات المتعلقة بالبيئة ثم تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة في المؤسسة يكون ضمن ثلاث حالات ممكنة للتنمية المستدامة هي التنمية المستدامة كقيد جديد، التنمية المستدامة كمعيار جديد والتنمية المستدامة كقيمة جديدة (2).

(1): Olivier BOIRAL, Environnement et Economie: une Relation Equivoque, vol 5, N° 2, La Revue Electronique en Sciences de l'Environnement, 2004 , pp: 02-06.

(2): Dominique MILLET et al, l'Entreprise Face au Développement Durable : Changement de Paradigme et Processus d'Apprentissage, Natures sciences sociétés, 11^{em} Editions, Elsevier, Mars 2003 , pp: 148-150.

ويمكن عرض هذه الحالات بشكل منفرد، ولكن الانتقال من حالة إلى أخرى يتطلب تغييرات جذرية متعلقة بإستدامة معينة، وحسب هذه الأعمال فإن الدخول إلى التنمية المستدامة بالتسلسل (قيد ، معيار، قيمة)، لا يتم بتعديلات بسيطة في النتائج أو المنهجيات المعتمدة، وإنما بتغيير النموذج المتبع، حيث أن إدماج مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة يتطلب تطور في المبادئ، الطرق وحتى المنتجات، الشيء الذي يتم بتطور عقلانية المؤسسة حتى تتمكن من تسجيل نفسها ضمن إستدامة قوية، ويدعم الشكل رقم (01-02) أدناه ما تقدم:

الشكل رقم (01-02): الحالات الثلاثة للتنمية المستدامة.

النتائج	إستراتيجية العمل	القيم
الحالة الأولى: انعدام الاستدامة (التنمية المستدامة كقيد جديد).		
- تعديل المنتجات؛ - إجراءات نهاية الأنبوب بالنسبة للطرائق.	- إستراتيجية الإنتظار؛ - إستراتيجية المعالجة: البيئة = قيد محلي	- عالم منتهي؛ - البيئة للاستغلال (مخزن، وعاء)؛ - الثقة في التقدم التكنولوجي.
الحالة الثانية: إستدامة ضعيفة (التنمية المستدام كمعيار جديد).		
-منتجات صديقة للبيئة؛ -تكنولوجيات نظيفة.	- إستراتيجية التحسين المستمر؛ - البيئة كمعيار للتسيير.	- عالم منتهي؛ - البيئة للتسيير (تسيير الجوانب، تسيير البيئة).
الحالة الثالثة : إستدامة قوية (التنمية المستدامة كقيمة جديدة).		
-الإبداع البيئي -نظام بيئي صناعي	- إستراتيجية استباقية -تحسين جذري - البيئة = قيمة	-التنمية المستدامة -البيئة للبناء (بناء العناصر البيئية)

المصدر: Dominique MILLET et al, l'Entreprise Face au Développement Durable : Changement de Paradigme et Processus d'Apprentissage, Natures sciences sociétés, 11^{em} Editions, Elsevier, Mars 2003 , pp :148-150.

ثانيا - عقلانيات التنمية المستدامة: اقترح Brodhag أربع عقلانيات لتتمكن المؤسسة من تصنيف العناصر التي عليها أن تأخذها بعين الاعتبار حتى تتخذ قرارات واضحة ومستثيرة في مجال التنمية المستدامة، وكانت هذه العقلانية الأربع كما يلي⁽¹⁾:

- الهيكلية: تغطي هيكل صناعة القرار، إذا ما مددت إلى التنمية المستدامة سيشمل هذا تنظيم الإهتمام بالتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة هل المسؤول عن قضايا التنمية المستدامة عنصر تنفيذي بعيد عن القرارات

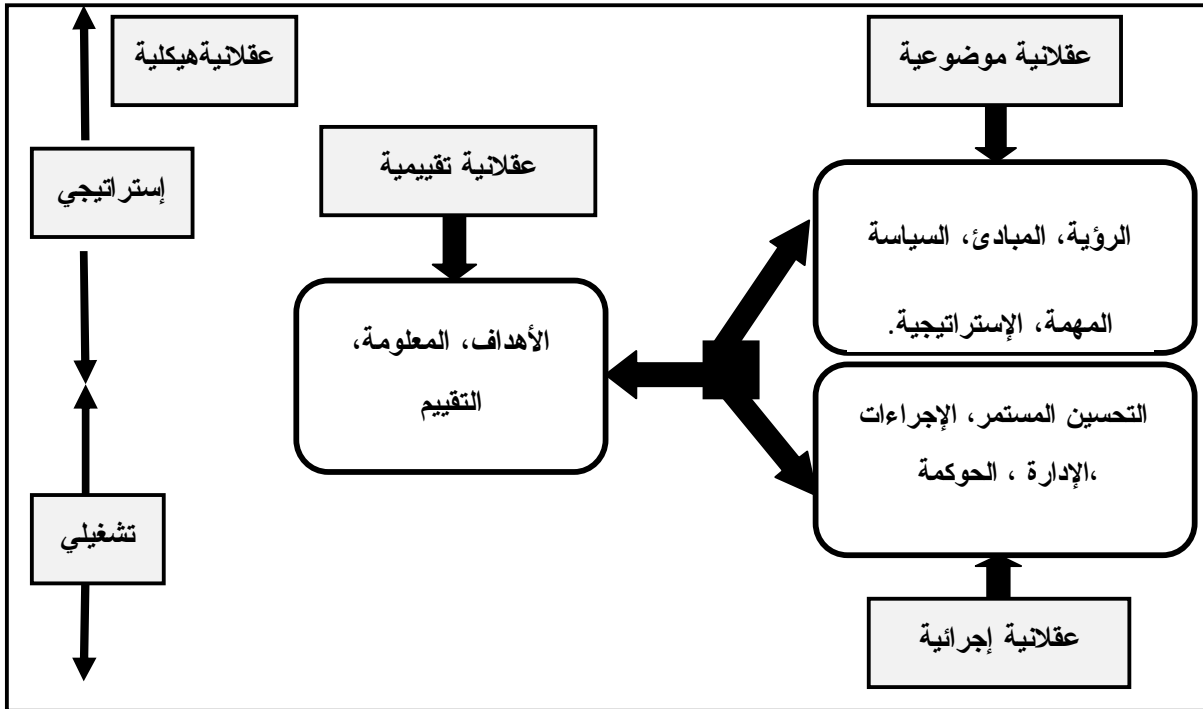
(1): Christian BRODHAG, Karen DELCHET, Audit et Développement Durable, Classeur Audit et Autoévaluation, Afnor, Paris, 2004, p: 04.

الإستراتيجية، وإهتمام الإدارة بالتنمية المستدامة على أعلى المستويات، إذ يقصد بذلك مكانة وموقع قضايا التنمية المستدامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- الموضوعية: تتعلق بالمادة والمعرفة التي توجه نتائج الإجراءات والعمليات في محيط الخطابات، ففي مجال التنمية المستدامة يجب أن تدمج المعارف المتعلقة مثلًا بالآثار البيئية والاجتماعية للمؤسسة، والطول اللازمة للتخفيف من تلك الآثار، ووجود الحلول في المؤسسة ومتقاسمة من طرف جميع المتدخلين في إتخاذ القرار؛
- التقييمية: تتعلق بالأهداف المحددة من طرف المسؤولين وبمعايير تقييم النتائج، هنا أيضا عند إدراج التنمية المستدامة في المؤسسة يتطلب الأمر أن يقتصر التقييم على الجانب الاقتصادي، وإنما يجب أن يمتد إلى الجانبين الاجتماعي والبيئي، تطور الآثار البيئية، الأهداف المرجوة في المجال البيئي والاجتماعي، تمكين الإجراءات المتخذة من بلوغ الأهداف ومساهمة المعطيات البيئية بإعادة النظر في الفرضيات الأولية؛
- الإجرائية: توجه اختيار الإجراءات وشكل اتخاذ القرارات؛

مما سبق ينبغي أن تأخذ التنمية المستدامة في المؤسسة العقلانية الأربعة بعين الاعتبار في أن واحد، فالعقلانيات: الإجرائية، الهيكلية والتقييمية ليس لهم معنى إلا من خلال منظور العقلانية الموضوعية⁽¹⁾، فإستراتيجية التنمية المستدامة تركز على التحكم في العقلانيات الأربع، والشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-03): الترابط بين عقلانيات التنمية المستدامة.



المصدر: Christian BRODHAG et Al, du Concept à la Mise en Œuvre du Développement Durable : Théorie et Pratique Autour du Guide SD 21000- vertigo- la revue électronique en science de l'environnement, vol 05, N° = 02, novembre 2004, p : 6.

(1): Christian BRODHAG, Karen DELCHET, op cit: p: 05.

ثالثا- التوقع الإستراتيجي للمؤسسة في التنمية المستدامة: في مواجهة الأبعاد الثلاث، على المؤسسة التي ترغب في إدماج التنمية المستدامة أن تتوقع وتعرف على ما تركز في مشروع التنمية المستدامة ولكن الصعوبة تكمن في أن هذه الأبعاد الثلاث قد تكون في كثير من الأحيان متضادة ومتعارضة، حيث تسعى كل السياسات والإجراءات إلى إيجاد توافق بين مختلف وجهات النظر للأبعاد الثلاث⁽¹⁾، وانطلاقا من نقاط تقاطع الأبعاد الثلاث على المؤسسة أن تسير مناطق التضاد "التوتر" التي قد تشكل تهديدات أو فرص بالنسبة للمؤسسة⁽²⁾.

فمن جهة أولى ومن منطلق أن التنمية المستدامة مشروع إجتماعي يهدف إلى تحقيق التنمية البشرية، يتشارك لتحقيقه جميع الأطراف، والمؤسسات الاقتصادية كطرف فاعل في ذلك عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح وتطلعات ومساهمات باقي الفاعلين، ومن جهة ثانية، فإستراتيجية التنمية المستدامة للمؤسسة "تبنى" على مرجعية شاملة منبثقة من النظام الاجتماعي والمؤسسي الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا الأفق النظامي للتنمية المستدامة نلاحظ توسع مجال تسيير المؤسسات إلى ما وراء الأطراف الداخلية.

وعليه فالمقاربة النظامية ضرورية لإدماج أبعاد وتهديدات التنمية المستدامة في المؤسسة، فمنطق التنمية المستدامة يتعين وجود توافق وترابط بين الأبعاد أي أن تؤخذ بشكل كلي، فغياب أساس أو تفضيل أحد الأسس على الأساسين الآخرين لا يؤدي إلى تحقيق التنمية الكاملة.

واقترح Brodhag و Sebastien ثلاث مقاربات من خلال ترتيب سلمي للأبعاد التقليدية للتنمية المستدامة حسب إدراك الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين⁽³⁾:

- المقاربة المرتكزة على الإنسان: يوجد البعد الاقتصادي في هذه المقاربة في الأعلى ويشمل البعدين الآخرين، حيث يرتبط المجالين الاجتماعي والبيئي بتعظيم المؤشرات الاقتصادية للوصول إلى زيادة الرفاهية الإنسانية، وتسمى هذه المقاربة أيضا بالإستدامة الضعيفة؛

- المقاربة المرتكزة على المجتمع: يقع من خلال هذه المقاربة البعد الاجتماعي في المركز (يقصد بالاجتماعي كل ما يتعلق بالمجتمع والجماعات الإنسانية)، حيث تطرح المشاكل الاقتصادية والبيئية ضمن نظرة اجتماعية (مجتمعية)، أين يكون العنصر البشري يركز الإشكالية التي هي العلاقات بين الأفراد وأيضا الإنسان بالبيئة.

(1): Michel CAPRON, Françoise Quairel LANOIZELE, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Edition La Découverte, Paris, 2010, p: 14.

(2): Michel CAPRON, Françoise Quairel LANOIZELE, Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable, op cit, p: 116.

(3): Christian BRODHAG, Sébastien NARO , A la Recherche de la Dimension Sociale du Développement Durable, Revue Développement Durable et Territoires, N°3, 2004 ; p: 04.

- المقاربة المرتكزة على البيئة: التي تضع التهديدات والمشاكل البيئية في مركز إشكالية التنمية المستدامة، فالمجال الاقتصادي جزء من المجال الاجتماعي والذي يشكل بدوره جزء من المجال البيئي، فالطوارئ البيئية لحماية الكائنات الحية تغطي على الطوارئ الاجتماعية والاقتصادية، وتسمى هذه المقاربة أيضا بالإستراتيجية القوية (لمزيد من التفاصيل فيما يخص المقاربة المرتكزة على البيئة راجع في ذلك الملحق رقم (02)).

ومن خلال هذا الترتيب نلاحظ أن كل ركيزة تشمل الركيزة أو الركيزتين الباقيتين، وتمكن هذه الفكرة من إظهار العلاقة بين الأبعاد الثلاث والاتجاه نحو التنمية المستدامة المثالية، المركبة والنظامية، لكن هذا الترتيب بين أبعاد التنمية المستدامة يوضح الأفضلية بين الأبعاد من دون شرح كيفية الربط بينها، وفي هذا الصدد وضح capron و Lanoizélee أن طبيعة الركائز الثلاث يمكن أن تتغير إلى هدف، أداة (وسيلة) أو شرط حسب موقع المؤسسة في المجتمع أو حسب رؤيتها للمجتمع.

وعليه فالأولويات والغايات الإستراتيجية للمؤسسة يمكن أن تكون الجانب الاجتماعي في المقاربة المرتكزة على المجتمع، أو الجانب الاقتصادي في المقاربة المرتكزة على الاقتصاد، أو الجانب البيئي في المقاربة المرتكزة على البيئة؛ إذا حسب هذه الفرضية يمكن أن يكون الجانبين الآخرين " إما أداة (وسيلة) موجهة لخدمة الهدف الذي نعتقد أننا نسيطر عليه ويمكننا إستخدامه بلا حدود، أو شرط معرف من خلال احترام معايير/ أو الحفاظ على الموارد، مفروضة من الخارج بهدف الحد من استغلالها أو شروط استغلالها (البحث عن الكفاءة)"⁽¹⁾.

وانطلاقا من الربط بين الغاية (الهدف)، الوسيلة والشرط نتحصل على ستة مواصفات قياسية نمثلها في الملحق رقم (03).

وعند مقارنة الاتجاهين نجد أن الاتجاه الأول لـ Brodhag يؤهل المقاربة الأولى بالمرتكزة على الإنسان وأسسها الاقتصاد في حين أن الاتجاه الثاني يرى أن المقاربة المرتكزة على الإنسان أسسها المجتمع ككل.

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن الكثير من البحوث اتفقت على وجود تفضيل اتجاهين أساسيين في المقاربات الإستراتيجية للتنمية المستدامة⁽²⁾، فالاتجاه الأول ينطلق من البعد الاجتماعي ثم البيئي وصولا إلى الجدوى الاقتصادية، التي من دونها لا يتحقق أي مما سبق، وهذا ما يتناسب مع المقاربة المرتكزة على المجتمع لدى Brodhag و Sebastien مع المواصفة الإنسانية العقلانية لدى

⁽¹⁾: Michal CAPRON, Quairiel Françoise LANOIZELE, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Collections Les Topos, La Découverte, Paris, 2007, p: 14.

⁽²⁾: Sylvie BRUNEL, le Développement Durable, Collection Que Sais- Je, Presses Universitaires de France, Paris, 2004 , p: 36.

capron و Lanoizelée في المقاربة الإجتماعية، أما الاتجاه الثاني فيفضل البعد البيئي الذي يتناسب مع المقاربة المرتكزة على البيئة لدى Brodhag و Sebastien والموصفة البيئي الاجتماعي ضمن المقاربة المرتكزة على البيئة لدى capron و Lanoizelée .

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كإستجابة تسييرية.

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قبل مفهوم التنمية المستدامة بقرابة نصف قرن، وسار بالتوازي لفترة من الزمن، إلى أن أدرك العالم أن تحقيق التنمية المستدامة لا يتم دون إشراك كل الفاعلين ومن أهمها المؤسسات الاقتصادية التي دعيت للقيام بدورها الأساسي في ذلك، فكانت الإستجابة من خلال إحداث تقاطع بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة، لتصبح الأولى كإستجابة أو كترجمة إدارية (تسييرية) للتنمية المستدامة، وفي ما يلي سوف نعرض أهم التطورات والمبادئ التي عرفها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: لأجل الإحاطة بمفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ينبغي لنا أن نحاول معرفة التطور التاريخي لهذا المفهوم ثم الولوج إلى أهم التعاريف المرتبطة به كما يلي:

1- **التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** مر تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الاقتصادية عبر أربعة فترات أساسية نوجزها في التالي:

أ- **الفترة الأولى:** التي شملت أعمال Bowen، حيث يعتبر كتابه سنة 1953 أول بناء نظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث اعتبر أن الشركات الأمريكية كانت في قلب الحياة السياسية والاجتماعية وأن تصرفاتهم وسلوكياتهم تأثر بشكل واسع (إلى حد كبير) على حياة الأفراد في عدة جوانب، كما يرى أن للمؤسسات مسؤولية اتجاه الأمة تتعدى المسؤولية الاقتصادية، القانونية والتعاقدية، حيث المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها " تشير المسؤولية الاجتماعية إلى أنه من واجب رجال الأعمال وضع سياسات، واتخاذ قرارات وإتباع مبادئ توجيهية تستجيب للأهداف وللقيم المرغوب فيها من قبل (طرف) مجتمعنا"⁽¹⁾ تركز هذه المقاربة الأولى للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأخذ بعين الاعتبار قيم ومبادئ فلسفية، خيرية ومعيارية في التسيير، أدخلت مصطلحات جديدة لميدان إدارة الأعمال، ثم عرفت فيما يلي تطورات عديدة.

ب- **الفترة الثانية (1960-1970):** بالاعتماد على أعمال Bowen، حاول العديد من الباحثين إضفاء الطابع الرسمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتكوين عقيدة لذلك، وسنحاول التطرق لأهم البحوث

(1): Jean Pascal GOND, Arrol MULLENBACH, les Fondements Théoriques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Revue des Sciences de Gestion, Vol 205, 2004, p: 97.

التي ساهمت في تطوير وتشكيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذه الفترة:

- أعمال **Keith Davis**: حسب هذا الباحث يجب على كل مؤسسة أن تشارك في السياسة، في رفاهية المجتمع، في التعلم... إلخ، حيث يجب أن تصرف كل مؤسسة بالشكل الصحيح مثلها مثل أي مواطن صالح، واقترح سنة 1966 بالاشتراك مع Blomstrom التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات " تشير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى واجب المسيرين المديرين النظر في الآثار المترتبة من أعمال المؤسسة على كل النظام الاجتماعي، وهم إذا يطبقون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عند الأخذ بعين الاعتبار أن نشاطات مؤسساتهم قد تؤثر على مصالح الأشخاص الآخرين، وعليهم النظر إلى ما بعد المصالح الاقتصادية والتقنية لمؤسساتهم"⁽¹⁾.

- أعمال **Harold Johnson**: اعتمد نفس الإطار الفكري لـ Davis واقترح عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في كتابه لسنة 1971 حيث يعتبر أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها قدرة المسيرين على خلق التوازن بين مصالح مختلف المجموعات، واقترح تعريفه الخاص للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إذ عرفها بأنها: " متابعة أهداف اجتماعية واقتصادية من خلال وضع معايير خاصة تمكن عالم الأعمال من الاستجابة لحالات خاصة"⁽²⁾، كما اقترح أيضا تمديد هذا التعريف ليشمل مفهوم الربح، فبالنسبة له أن الشركات تضع برامج اجتماعية لأنها تنتظر أن هذه البرامج تولد ربح إضافي للشركة، وبذلك يمكن أن ينظر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها " دالة المنفعة لتعظيم الربح على المدى الطويل".

- أعمال **Archi Carroll**: لا يمكن تجاهل أعمال هذا الأخير خلال هذه الفترة والتي عرفت فيها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع ربطها بفكرة الأداء الاجتماعي للمؤسسة فحسبه "تغطي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التطلعات الاقتصادية، القانونية الأخلاقية والخيرية للمجتمع عند لحظة معينة"⁽³⁾. وأدرجت في تعريفها مفهومي الأخلاق والخير، فالمسؤولية الأخلاقية تمثل تصرفات ومعايير أخلاقية منتظرة من قبل المجتمع على المؤسسة إتباعها، من دون أن تكون هذه التصرفات والمعايير مفروضة بقوانين، إذا فهي تصرفات طوعية من قبل المسيرين، أما المسؤولية الخيرية تتمثل في تصرفات طوعية لبعض المؤسسات في أعمال إجتماعية من دون أن تكون منتظرة من طرف المجتمع.

وبشكل عام مكنت الأعمال والبحوث المنجزة في هذه الفترة من الانتقال بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من النظرة الفلسفية إلى النظرة الواقعية والإدارية، والتي من خلالها تتعلق المسؤولية

(1): Davis KEITH, Robert BLOMSTROUM, Business and its Environnement, Mc Graw- Hill, New York, 1966, p: 12.

(2): Johnson HAROLD, Business Contemporary Society: Framwork and Issues; Wadr worth, Belmont, 1971, p: 50.

(3): Archie B CARROLL, A Three- Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, Academy of Management Review, Vol 04, n° 04 , 1979, p : 500.

الاجتماعية بنماذج تسير المشاكل الاجتماعية التي تواجهها المؤسسة، وانتقل المفهوم من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات 01 إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات 02 حسب Carroll.

ج- الفترة الثالثة (1980- 1990) : تكثفت البحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال هذه الفترة في الاتجاه الذي ادى إلى ظهور عدة مفاهيم ومصطلحات جديدة مبتكرة: الأداء الاجتماعي، الحساسية الاجتماعية، السياسات العمومية للمنظمات، أخلاقيات الأعمال وبدرجة أقل نظرية أصحاب المصالح، وأثريت في الاتجاه الذي أصبح فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يضم كل هذه المفاهيم في آن واحد، وحاول Edwin Epstein سنة 1987 إعادة تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالتركيز على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الحساسية وأخلاقيات الأعمال، فيعتبر أن هذه المفاهيم لا يمكن فصلها عن بعضها ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت، حيث اقترح مفهوم "منهاج السياسة الاجتماعية للمؤسسات"، والهدف من هذا المفهوم هو إضفاء الطابع المؤسسي وإدماج المسؤولية الاجتماعية، الحساسية وأخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة، ونلاحظ خلال هذه الفترة أن العامل الموجه للباحثين هو محاولة إسقاط مبادئ المسؤولية الاجتماعية على المستويات المؤسسية، التنظيمية والإدارية⁽¹⁾، وهذا ما يتضح مثلا من خلال تعريف الذي قدمته Wood سنة 1991 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: "لا يمكن فهم المسؤولية الاجتماعية إلا من خلال التفاعل التبادلي بين ثلاث مبادئ: الشرعية، المسؤولية العمومية، وحرية التصرف الإداري، تنتج هذه المبادئ الثلاث من ثلاث مستويات للتحليل: مؤسسي، تنظيمي وفردية"⁽²⁾، كما ركزت البحوث خلال هذه الفترة في المقام الأول على الأداء الاجتماعي للمؤسسات، فنحن هنا في تصور أكثر إداري يهدف إلى تحسين النتائج الاجتماعية للمؤسسات.

د- الفترة الرابعة: تخص فترة تطور مفهوم التنمية المستدامة، إذ تغذت المسؤولية الاجتماعية خلال هذه الفترة من خطابات التنمية المستدامة، حيث تعتبر المؤسسة كعنوان محوري اجتماعي، لا يمكن أن تستمر إلا إذا كانت تنشط في بيئة صحية وكان هدفها الأساسي على المدى البعيد المساهمة في المصلحة العامة، وبالتالي أصبحت المؤسسات المعنية بشكل أو بآخر باهتمامات التنمية المستدامة، وهي مسؤولة عن آثار أنشطتها وهي مدفوعة أيضا لتحمل مسؤولياتها في التنمية المستدامة.

فالتكلم عن المسؤولية الاجتماعية في هذا السياق يعني أن "للمؤسسات دور في تحقيق التنمية المستدامة، ويمكن أن تدير عملياتها بالشكل الذي يحفز النمو الاقتصادي، تعزيز القدرة التنافسية، مع ضمان حماية البيئة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية"⁽³⁾.

(1): Jean Pascal GOND, Arrol MULLENBACH, op cit, p: 99

(2): Donna .J. WOOD, Corporate Social Performance Revisited, Academy of Management Review, Vol 16, n= 4, 1991, p: 695.

(3): Michel CAPRON, Françoise LANOIZELE, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, op cit, p :115.

2- تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: في هذا السياق لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريف للمسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة حياة جميع هذه الأطراف"⁽¹⁾.

كما يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرههم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية الاقتصادية"⁽²⁾.

كما عرفت التجارة العالمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها " جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، وعليه فالمسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعلم".

ولقد عرفت اللجنة الأوروبية المسؤولية الاجتماعية على أنها " مسؤولية المؤسسات عن الآثار التي تمارسها على المجتمع"⁽³⁾، أما حسب معيار الإيزو 26000 فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي "المسؤولية عن الآثار المترتبة عن قرارات وأنشطة المؤسسة على المجتمع والبيئة والتي تترجم في سلوكيات شفافة وأخلاقية"⁽⁴⁾:

- تساهم في التنمية المستدامة وصحة ورفاهية المجتمع؛

- تحترم القوانين وتتماشى مع المعايير الدولية المعمول بها؛

- مدمجة في كل أنشطة المؤسسة وعلاقتها.

ولأجل تحديد مجال المسؤولية الاجتماعية، والتعرف على نقاط التدخل وضبط الأولويات على المؤسسة أن تعالج المسائل الجوهرية التالية⁽⁵⁾:

- حوكمة الشركة؛

(1): OCDE, Rapport Annuel Sur les Principes Directeurs à l'Intention des Entreprises Multinationales 2011 : nouvel agenda pour l'avenir, www.oecd-ilibrary.org/content/book/mne-2011-fr , pp:280-282.

(2): Bruno BOIDIN, les Enjeux de la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises dans les Pays en Développement, Mondes en Développement, 2008 /04 , n° 144. p: 07.

(3): Commission Européenne, les Responsabilités Sociales des Entreprises : Une Nouvelle Stratégie de l'UE Pour la Période 2011-2012, Bruxelles, COM (2011) 681 Final, 2011 , p : 07.

(4): GRI, Lignes Directrices G4 du GRI et ISO 26000 Pour Une Utilisation Conjointe des Lignes Directrices G4 du GRI et de l'ISO 26000, www.iso.org/iso/fr/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf, Consulté le 11/04/2014, p: 03.

(5): ISO 26000 , Lignes Directrices Relatives à la Responsabilité Sociétale, www.iso.org/iso/fr/discoverin_g_iso_26000.pdf, Consulté le 13/04/2013, p: 04.

- حقوق الإنسان؛

- علاقات وظروف العمل؛

- المسائل البيئية؛

- ولاء المتعاملين؛

- المسائل المتعلقة بالمستهلكين والمجتمع المحلي وتميمته.

وعليه مما سبق فالمسؤولية الاجتماعية مفهوم يفترض أن المؤسسات تدمج طواعية اهتمامات ليست بالضرورة اقتصادية، ولكنها قد تكون في المجالات الاجتماعية، الصحية، المجتمعية أو حتى البيئية، وعليه تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "مساهمة قطاع الأعمال في التنمية المستدامة"، فعلى مستوى المؤسسات تقتضي التنمية المستدامة أن تنظر المؤسسات إلى ما بعد المحور الاقتصادي أي "إدماج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في العمليات اليومية للمؤسسات في تعاملاتها مع مختلف أصحاب المصالح، مبدئياً على أساس طوعي"⁽¹⁾.

ثانياً - نظرة عن المقاربة الأمريكية والأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: سجل الباحثون أن هناك فروقات أساسية بين التصميم الأمريكي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والاتجاه الأوروبي في ذلك، فالإتجاه الأمريكي جاء من الاعتبارات الدينية والأخلاقية، أما الإتجاه الأوروبي يقوم على أسس سياسية تسجل ضمن المساهمة في التنمية المستدامة، (نلاحظ أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في أوروبا ارتبط بمفهوم التنمية المستدامة، فالمسؤولية تشتق إذا على ثلاث مستويات: اقتصادي، اجتماعي وبيئي⁽²⁾، فالارتباط كان مباشراً بين الظواهر والحالات الاجتماعية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، أما في أوروبا فإن فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يبنى انطلاقاً من المسألة الاجتماعية المرتبطة بالسيادة السياسية المختلفة حسب البلدان، والموحدة ضمن الإتحاد الأوروبي.

وحسب النظرة الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يوجد فصل بين نشاط المؤسسة والأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فحسب اللجنة الأوروبية "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم يعني الدمج الطوعي من طرف المؤسسة، الاهتمامات الاجتماعية، البيئية ضمن أنشطتها التجارية وعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح"⁽³⁾، فهي تعتبر المؤسسة مسؤولة اجتماعياً

⁽¹⁾: Commission Européenne, Les PME Européennes et les Responsabilités Sociales et Environnementales, Observatoire des PME Européennes, n°4, 2002, p : 11

⁽²⁾: François L'EPINEUX et Al, La RSE la Responsabilité Sociale des Entreprises, Edition Dunod, Paris, 2010, p: 36.

⁽³⁾: Commission Européenne, Livre Vert : Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, COM 366, Bruxelles, 2001, p: 05.

عندما تتعدى الشروط القانونية في الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تسمح للمؤسسات مهما كان حجمها، من المساهمة في التوفيق بين الطموحات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، بالتعاون مع شركائهم⁽¹⁾، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتحقق من خلال "Triple Bottom line" الذي يعني: الازدهار الاقتصادي، احترام البيئة، واحترام وتحسين التماسك الاجتماعي⁽²⁾، ويعكس هذا المفهوم الأخذ بعين الاعتبار على مستوى المؤسسة الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة⁽³⁾.

ولتوضيح أهم الاختلافات بين وجهتي النظر الأمريكية والأوروبية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نعتد على ما قام به Pesqueux ونوجز أهم الملاحظات في الجدول التالي:
الجدول رقم (01-01): المقارنة بين المقاربة الأوروبية والمقاربة الأمريكية.

المقاربة الأوروبية	المقاربة الأمريكية
- جزء من "فلسفة" إدارية فيما يتعلق بتقافة تنظيمية قائمة على مرجعية القيم.	- تفاعلي الآثار المضرة بقيمة حقوق المساهمين وبالسمعة.
- لا يمكن للإدارة أن تتجاهل الديمقراطية والحرية في مكان العمل.	- مطالب خارجية أدت إلى خلق القواعد السلوكية- الأخلاقية -
- وجهات النظر "الأخلاقية" من قبل الشركاء الاجتماعيين.	- التقاليد الجمهورية المدنية "الصدق والنزاهة".
- الأهمية ممنوحة لفهم القيم.	- الأهمية ممنوحة للتدريب الرسمي حول القيم.
- اعتماد التقاليد القانونية لنابليون في قانون العمل.	- التقاليد القانونية للقانون العام، حيث هناك مكان للتفسير والصراع.
- جانب تطوعي (غير قانوني).	- أهمية القوانين حول الفساد.
- مدونات الأخلاق هي عبارة عن دليل غير ملزم	- مدونات الأخلاق هي شبه قوانين
- شراكة عامل/ صاحب عمل (بما في ذلك النقابات)	- إصدار إرشادات الأحكام الاتحادية
- الآثار الاقتصادية لمجال الأعمال، بالنظر إلى وجهات النظر الأخلاقية	- أخلاقيات الأعمال في ميدان الإدارة

المصدر: Yvon PESQUEUX, Décider avec les Parties Prenantes, Collection Recherche, Edition la Découverte, Paris, 2006, p: 36.

(1): Comité Economique et Social Européen, Mise en Œuvre du Partenariat pour la Croissance et l'Emploi: Faire de l'Europe un Pole d'Excellence en Matière de RSE, COM 136 ,Bruxelles, 2006, p: 09.

(2): Yvon PESQUEUX, Organisation: Modèles et Représentations, Presses Universitaire de France, Collection Gestion, Paris, 2002, p: 157.

(3): Phillip BARET, L'Evaluation Contingente de la Performance, Globale des Entreprises: une Méthode pour Fonder un Management Sociétalement Responsable ?, 2^{ème} journée de recherche du CEROS, 2006, pp : 1-24, p: 02.

ثالثاً- مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: قدم كل من Wood و Carroll تصورين لمستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نوجزها في ما يلي:

1- أنماط Carroll: عرف Carroll المسؤولية الاجتماعية كمجموعة واجبات المؤسسة اتجاه المجتمع وميز أربع فئات من الواجبات (المسؤوليات) على المؤسسات أن تأخذها بعين الاعتبار⁽¹⁾:

- المسؤولية الاقتصادية: وهو الدور التقليدي للمؤسسة، على المؤسسة أن تكون مربحة للمساهمين والموظفين، وعليها أيضاً أن تقدم منتجات تحترم معايير الجودة والأمان... إلخ؛

- المسؤولية القانونية: على المؤسسة أن تخضع وتحترم القوانين والتشريعات؛

- المسؤولية الأخلاقية: تتعلق هذه المسؤولية بالأعمال الطوعية للمؤسسة في اتجاه تطلعات المجتمع، من دون أن تكون هذه الأعمال منتظرة أو مفروضة بقوانين؛

- المسؤولية الخيرية: تتعلق هذه المسؤولية بالمبادرات الخيرية التي تطلقها المؤسسات من دون أن تكون هذه الأعمال ضمن تطلعات المجتمع.

2- أعمال wood: قامت wood بإثراء ما قدمه carroll، واقترحت ثلاث مستويات للمسؤولية، يتعلق كل منها بمستوى تنظيمي محدد:

- الشرعية على المستوى المؤسسي: حسب wood، يمنح المجتمع الشرعية والسلطة، وعلى المدى البعيد على المؤسسة أن تستعمل هذه السلطة في الاتجاه الإيجابي لتطلعات المجتمع، وإذا كان الحال غير ذلك فإن المؤسسة تفقد شرعيتها وسلطتها؛ إذا تتبع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من الحاجة للبقاء بالنسبة للمؤسسة؛

- المسؤولية العمومية (المسألة العامة) على المستوى التنظيمي: في هذا المستوى لكل مؤسسة مسؤولية من حيث آثار أنشطتها التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أصحاب المصالح؛ ومنه المسؤولية الاجتماعية عبارة عن آثار المؤسسة على أصحاب المصالح.

- الحرية الإدارية على المستوى الفردي: حسب wood، على كل مسير أن يتصرف وفق مسؤولية فردية وأخلاقية، فعلى المسيرين استعمال سلطاتهم التقديرية لخدمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في كل قراراتهم؛ في هذا السياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة متروكة لتقديرات المسيرين وطواعياتهم.

ويعتبر هذان التصوران متكاملان، حيث يمكن إسقاط أنماط المسؤوليات لـ carroll (المسؤولية الإقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية) على المستويات الثلاث لـ wood (المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، المستوى المؤسسي)، كما هو موضح في الجدول رقم (01-02) في الصفحة الموالية .

(1)- Archie CARROLL, op cit, p : 12.

الجدول رقم (01-02): مستويات وطبيعة المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات.

المستوى المؤسسي	المستوى التنظيمي	المستوى الفردي	
- إنتاج سلع وخدمات - منح مناصب عمل - خلق الثروة للمساهمين	- تعكس أسعار المنتجات التكاليف الفعلية وتضم كل الآثار الخارجية.	- الانتاج بشكل صديق للبيئة؛ - استعمال تكنولوجيا غير ملوثة - تخفيض التكاليف من خلال إعادة التدوير.	المسؤولية الاقتصادية
- احترام القوانين واللوائح. - عدم تطبيق الإحتكار والضغط.	- العمل لصالح سياسات عامة تدافع عن مصالح وأهداف واضحة.	- الاستفادة من التعليمات التنظيمية للإبداع في المنتجات والتكنولوجيا.	المسؤولية القانونية
- إتباع مبادئ أخلاقية أساسية (النزاهة).	- تقديم معلومات دقيقة وكاملة لزيادة معايير السلامة والأمان. (تتعدى ما تفرضه التشريعات).	- تطوير معلومات الاستعمال واستعمالها كميزة للمنتج.	المسؤولية الأخلاقية
- التعرف كمواطن مثالي في كل المجالات (أكثر مما تفرضه التشريعات). - منح جزء من رقم الأعمال للمجتمع.	- استثمار موارد المؤسسة في أعمال خيرية ذات علاقة بالمستوى الأول والثاني للبيئة الاجتماعية للمؤسسة.	- اختيار استثمارات خيرية ذات عائد فيما يتعلق بمعالجة المشاكل الاجتماعية.	المسؤولية الخيرية (التقديرية)

المصدر: Mourad ATTARCA, Thierry JACQUOT, La représentation de la RSE : une confrontation entre les approches théoriques et les visions Managériales, Aims, Anger, 2005, p: 06.

المبحث الثاني: مقارنة الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

كان لاعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كإسقاط جزئي للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الأثر الكبير في تغيير وتعديل الكثير من السلوكيات والأنماط الإدارية، ودفع ذلك المؤسسات إلى إعادة النظر في علاقاتها مع المجتمع، من خلال الاهتمام بمطالب وتطلعات أصحاب المصالح والسعي إلى تحقيق التوازن بينها، رغم أنه في الكثير من الأحيان تكون هذه المطالب والتطلعات متعارضة، وقد تعددت الدراسات والبحوث في هذا المجال حسب التيارات الفكرية، انبثقت منها الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ومن خلال هذا المبحث سنتناول ماهية الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أولاً، ثم نتطرق لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وفي الأخير نعرض أهم نماذج المقاربة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المطلب الأول: أهم المدارس والأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

عرف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عدة تطورات وتحولات، وحتى اليوم لا يوجد إتفاق عام حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ك مجال متجدد للبحوث، انبثقت منه عدة مفاهيم خلال مراحل تطوره وتكونه منها مسؤولية رجال الأعمال، الاستجابة الاجتماعية، الأداء المجتمعي، أصحاب المصالح، مواطنة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية للمؤسسات، وظهرت تبعا لذلك ثلاث أطر نظرية تمثل المساهمة المتتابة لمختلف المراحل المتمثلة في: نظرية أصحاب المصالح، نظرية الوكالة والنظرية المؤسسية الجديدة.

أولاً- أهم المدارس والتيارات الفكرية للمسؤولية الاجتماعية: يمكن عرض مختلف المدارس والتيارات الفكرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق التسلسل التاريخي والمنهجي الآتي:

1- أهم مدارس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: تتمثل في المدارس التالي ذكرها:

أ- المدرسة الكلاسيكية: تعالج هذه المدرسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من زاوية فعالية المجتمع، بالإشارة إلى صراعات المصالح بين المسيرين والمساهمين؛ من أهم رواد هذه المدرسة Friedman الذي اقترح صورة منطقية ومتجانسة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فحسبه تكمن طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الفكرة التالية: " في إطار الاقتصاد الحر للمؤسسة مسؤولية واحدة- المسؤولية الاقتصادية- أين تلتزم المؤسسة بنشاطات تنمي أرباحها، في الإطار المسموح به من قبل القوانين والتشريعات، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمنح المسيرين فرصة استعمال مسؤوليتهم كأعوان للمساهمين، بعبارة أخرى اعتماد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي تخصص سيء وغير مجدي للموارد، أين يمكن للمسيرين متابعة طموحاتهم الاجتماعية، السياسية والمهنية الخاصة على حساب المساهمين، ومن بين المساهمات المميزة لـ friedman، أنه ميز بين ثلاث أزواج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

- المسؤولية الاجتماعية للفرد وللمؤسسة؛

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الموجهة للمجتمع والموجهة لأصحاب المصالح؛

- المسؤولية الاجتماعية الأدواتية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه الآخر (غير أنانية).

وبهذا وحسب friedman تتميز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بحقيقتين:

- قرارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تكون بالضرورة متضادة مع مسؤولية المسيرين كأعوان

للمساهمين؛

- تهدف المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة للمصلحة العامة للمجتمع.

ب- مدرسة أصحاب المصالح (العدالة التعاقدية 1984): يعتبر frieman رائد هذه المدرسة حيث أشار أن علاقات الأعمال يجب أن تتضمن كل من يؤثر أو يتأثر بنشاطات المؤسسة؛ فحسب فريمان أصحاب المصالح هم كل مجموعة يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة.

فالمؤسسة حسبه عبارة عن نقطة التقاء بين مجموعة من العقود لعدة أطراف من المؤسسة وأصحاب المصالح، وقد استثمر أصحاب المصالح مواردهم في المؤسسة ليصبحوا بذلك من أصحاب الحقوق وبالتالي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعني أن المؤسسة لا تتبع الهدف الوحيد التقليدي المتمثل في تعظيم الربح للمساهمين، وعليها أن تأخذ بعين الاعتبار حقوق كل أصحاب المصالح. وقد تناولت أغلب دراسات هذه النظرية مسألة التعرف على الطرف الذي يستحق أو يفرض اهتمام أكبر في عملية التسيير، وركزت هذه البحوث على العلاقات القائمة بين المؤسسة وأصحاب المصالح على أساس عمليات التبادل، التبعية من حيث القوى، الشرعية والاستعجال، كما ربطت بحوث أخرى نظرية أصحاب المصالح بمقاربات تسييرية أخرى خاصة نظرية الحوكمة والوكالة⁽¹⁾.

وساهمت هذه النظرية في تفعيل وجعل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار عملي، فتمنح تسيير أصحاب المصالح يمثل إطار جديد لوصف وتقييم وتسيير الأداء الاجتماعي للمؤسسة؛ فمن خلاله يمكن للمؤسسة أن تقيم مسؤولياتها العامة اتجاه المجتمع إلى مستويات خاصة بكل طرف من أصحاب المصالح، وهذا ما يساعد من دون شك على تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات⁽²⁾.

وتم اقتراح هذه النظرية للتعرف على أصحاب المصالح وأهمية تسييرهم، قائمة على تقييم مدى اكتساب أصحاب المصالح إحدى السمات التالية: السلطة، المشروعية، الاستعجال، وبناء على ذلك يستجيب المسيرين لمطالبهم وسيرتها حسب هذه المتغيرات الثلاث⁽³⁾.

ورغم ذلك فقد تعرضت نظرية أصحاب المصالح لعدة انتقادات أهمها أنها تنقل المسيرين من أعوان للمساهمين إلى أعوان لأصحاب المصالح؛ كما أنها قد توسع من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى مجال غير محدد وغير منتهي، فبمجرد ظهور صاحب مصلحة جديد ينبع من ذلك مسؤولية جديدة للمؤسسة.

ج- المدرسة الاستراتيجية: اقترح مفهوم المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية للمؤسسات من طرف Baron،

⁽¹⁾: Arnold ACQUIER, Frank AGGERI, Une Généalogie de la Pensée Managériale sur le RSE , Revue Française de Gestion, 1, 180, 2008, p: 140.

⁽²⁾: Clarkson MAX, A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, The Academy of Management Review, vol 20, N=°1, June 1995 , p: 97.

⁽³⁾: Douna J WOOD and Al , Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Keally Count, The Academy of Management Review, vol 22, N4 oct 1997, pp: 865-867.

حيث يشير إلى أنه إذا كان الدافع هو تفضيل المجتمع على حساب الربح، يمكن اعتبار الأفعال مسؤولة اجتماعيا، بالإضافة إلى ذلك تدرج بعض المؤسسات خطوات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بهدف التأثير إيجابا على مصالحها الاقتصادية، في هذا الإطار، إذا كان الدافع هو تحقيق الأهداف الاقتصادية، تكون الأفعال مسؤولة اجتماعيا بشكل فردي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبارة عن إستراتيجية.

كما أنه يمكن اعتماد الميزة التنافسية لدراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تشكل المسؤولية البيئية مثلا لبعض المؤسسات مصدر للموارد والمهارات تساعد على اكتساب ميزة تنافسية دائمة، ومن جهة أخرى يمكن التطبيق الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المؤسسة من الإبداع في طرق تحقيق التميز في منتجاتها والوصول إلى تحسين السمعة، من خلال استعمال مواد صديقة للبيئة، أعمال خيرية، الدعم الجمعي، وبذلك تحصل المؤسسة على مصادر للإبداع، وباختصار يمكن أن نعرض أهم هذه المدارس ومبادئها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03): أهم مدارس المسؤولية الاجتماعية.

المدرسة	المدرسة الكلاسيكية	مدرسة أصحاب المصالح	المدرسة الاستراتيجية
الفترة	1970-1960	1990-1980	بعد 1990
الرواد	friedman	Freeman , clarkson	Sigel , Mcwilliams Baron
المقاربة	مسؤولية كل المؤسسات اتجاه المجتمع	مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح.	بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.
النظرية الأساسية	نظريات المكلف- المكاف	نظرية أصحاب المصالح	نظريات المؤسسة المتعددة الأقطاب.
النتيجة	فعالية المجتمع ككل	العدالة والمساواة في العقد الاجتماعي	السعي لتحقيق الميزة التنافسية.
أهم الحجج	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فعل خاص بالمسير يتعلق بمصلحته الخاصة، وبالتالي سيؤدي إلى تقليص ثروة المساهمين	المؤسسة عبارة عن مجموعة من العقود بين المؤسسة وأصحاب المصالح، على المسير أن يأقلم سياسته مع التطلعات المختلفة لأصحاب المصالح.	يمكن أن تساعد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

المصدر: Corinne GENDRON, Enjeux Sociaux et Représentations de l'Entreprise, La revue du MALISS , N^o=15, 2000 , p :322.

2- التيارات الفكرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: مكن النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من التمييز بين ثلاث تيارات فكرية⁽¹⁾:

أ- تيار أخلاقيات الأعمال: تعني هذه المقاربة الأخلاقية أن نشاط المؤسسة يخضع لحكم أخلاقي، يعتمد هذا التيار في مرجعيته على أخلاقيات الأعمال، بعبارة أخرى هو تطبيق لمفهوم أخلاق المؤسسة؛

ب- تيار الأعمال والمجتمع: يسمى أيضا التعاقدية أو المجتمعي، فالمقاربة التعاقدية تقتضي وجود علاقة تبادلية بين المجتمع والمؤسسة؛ فهي عبارة عن عقد اجتماعي، ويندرج هذا ضمن منطق مشروعية نشاط المؤسسة، فالمؤسسة التي تخل بمسؤولياتها ستفقد سلطتها اتجاه المجتمع من خلال مثلا: المقاطعة، نصوص تنظيمية جديدة.

ج- تيار إدارة القضايا الاجتماعية: يسمى النفعي أو الإستراتيجي، يشكك هذا التيار في عقلانية الوظيفة الحالية للمؤسسات، فهو ينطلق من مبدأ ما هو جيد للمجتمع فهو جيد للمؤسسة.

ونلاحظ أن التياران الأولان يهدفان إلى تصحيح أفعال المؤسسات بينما يبحث التيار الثالث في فهم تصرفاتها، كما أن هذا التصنيف يعرض التيارات وكأنها متعارضة، بينما يمكن أن تكون متكاملة.

ثانيا - الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: جعل التطور الذي عرفه مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الصعب وضع إطار نظري واحد يمكن من استيعاب هذا المفهوم، ولذلك سنحاول في التالي تقديم أهم البناءات النظرية التي مكنت من توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (حسب تصنيف Gond, Mullunbech):

1- نظرية أصحاب المصالح: تركز هذه النظرية على أعمال freeman، وتعتبر أن حياة المؤسسة تمر عبر دعم مجموعات اجتماعية معرفة ومحددة، عرف freeman هذه الجماعات بـ "كل فرد أو جماعة يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة"، وتمتلك المؤسسة عدة علاقات مع عدة جماعات مصالح، تتميز بالتوسع وصعوبة التحكم فيها، وبذلك تحاول هذه النظرية هيكلية العلاقة بين المؤسسة وكل الجماعات الاجتماعية التي هي في علاقة معها، إذ تخضع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لعلاقة تبادلية (أخذ/ عطاء)، أين يجب على المؤسسة الاستجابة لتطلعات أصحاب المصالح، الذي يعتبر الهدف الأساسي لها، لأنها تمنح إطار تحليل نظري لأسس الإدارة الإستراتيجية لعلاقات المؤسسة مع كل جماعات المصالح.

2- النظرية التعاقدية: انبثقت هذه النظرية من تيار "الأعمال والمجتمع" الذي يعتبر أن المؤسسة والمجتمع قد اتفقا على عقود "ضمنية أو صريحة" على الطرفين احترامهما، ومن هذا المنطلق يبحث هذا التيار في دراسة العلاقات التبادلية (التفاعلات) بين المؤسسات والمجتمع من منظور إداري وسوسيولوجي.

⁽¹⁾: Corinne GENDRON, Enjeux Sociaux et Représentations de l'Entreprise, La Revue du MALISS , n°15, 2000, p: 322.

ولقد نشرت wood المقاربة التعاقدية لأسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المعتمدة من طرف تيار الاعمال والمجتمع، حيث ارتكزت على فكرة أساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفادها: "أن المؤسسة والمجتمع متشابكان ومتداخلان، وأن المجتمع لديه تطلعات فيما يخص تصرفات ونتائج المؤسسة"⁽¹⁾، وفي هذا الاتجاه توضح Gendron أن المقاربة التعاقدية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ترتكز على ثلاث نماذج نظرية لعلاقات المؤسسة بالمجتمع⁽²⁾:

- المؤسسة والمجتمع كيانان في علاقة تبادلية (تفاعل): حسب نموذج post و Preston، المؤسسة والمجتمع والمجتمع متداخلان، وفي تفاعل مستمر، بمعنى أن لا أحد يتحكم أو يخضع للآخر كلياً، ويعتبران أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما هي في الحقيقة سوى التقاطع بين منطقي المجتمع والمعاملات التجارية؛

- المؤسسة والمجتمع مرتبطان بعقد إجتماعي: حيث أن لكل من الطرفين واجبات يجب إحترامها، هذا العقد الاجتماعي "الضمني" يفترض أن الأشخاص العقلانيين اتفقوا بغض النظر عن مصالحهم الخاصة، على مبادئ موجّهة لإنشاء نظام للحقوق، الالتزامات، التفضيلات والصلاحيات؛ وبذلك يعترف المجتمع بالمؤسسة و يمنحها السلطة لإمتلاك واستعمال الموارد الطبيعية بالإضافة إلى التوظيف، في المقابل على المؤسسة أن تخصص جزءاً من أرباحها للمجتمع، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تُعتبر كالتزام تعاقدي ضمني بين المؤسسة والمجتمع.

- خضوع المؤسسة للرقابة الاجتماعية: ينبع هذا من فكرة أن على كل مؤسسة منتجة أن تقدم منافع وأرباح للمجتمع، وفي حالة العكس ستجد نفسها خارج النظام الاجتماعي، وتخسر بالتالي كل السلطات وتعوض ببيئة اجتماعية أخرى أكثر نفعاً للمجتمع، وبهذا وجود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يمكن من الحفاظ على السلطة الاجتماعية للمؤسسة من منطلق المراقبة الاجتماعية للمجتمع على المؤسسة.

3- النظرية المؤسسية الجديدة: ترتكز هذه النظرية على البيئة المؤسسية، حيث يرى أصحاب هذا التيار أن المحيط الخارجي للمؤسسة يحتوي على مجموعة من القيم، المعايير والنماذج التنظيمية التي تؤثر على الهياكل والأنماط التفسيرية للمؤسسات؛ بالإضافة إلى ذلك، تعتبر هذه النظرية أن المؤسسات متداخلة ومتقاطعة ومتواصلة ومبنية اجتماعياً من خلال متغيرات البيئة، هذه البيئة المؤسسية تتميز اليوم بأطراف جديدة و جد مؤثرة، فحمل قيم إنسانية، وانشغالات اجتماعية وبيئية والتي من خلالها يمارسون ضغوطات على المؤسسات تدفعها إلى احترام القواعد المؤسسية، الشيء الذي يؤدي إلى ظهور تصرفات جديدة في مجال المسؤولية

(1): Donna J. WOOD, Corporate Social Performance Revisited, The Academy of Management Review, Vol 16, N°4, oct 1991, P: 695.

(2): Corinne GENDRON, Le Questionnement Ethique et Social de l'Entreprise Dans la Littérature Managériale, Cahiers du CRISES, Fev 2000, Quebec, pp : 39-43.

الاجتماعية للمؤسسات (يجمع بين الالتزامات المفروضة والمبادرات الطوعية)، وهي بذلك تتأقلم مع هذا الوضع حفاظاً على مشروعيتها، معتمدة على ما يسمى الامتثال ويمكن أن يتخذ ثلاث أشكال:

- الامتثال القهري بالقوة: حسب هذا المبدأ يمكن لمؤسسة قوية أو مجموعة من المؤسسات أن تمارس ضغوطات على مؤسسات أقل حجماً لتغييرات معينة، في هذه الحالة التغييرات الهيكلية ناتجة عن قوة، عن إقناع أو اتفاق سري، بنفس الشكل إصدار قوانين جديدة قد يؤدي ببعض المؤسسات إلى التغيير؛

- الامتثال المقلد: في حالة عدم القدرة على إيجاد حلول جديدة مبتكرة وفي حالة عدم التأكد تلجأ بعض المؤسسات إلى اعتماد أساليب وحلول استعملت من طرف مؤسسات أخرى، (عندما تكون الحلول مقترحة من طرف مكتب الدراسات)؛

- الامتثال المعياري: حسب هذا المبدأ تعتمد المؤسسات هياكل و تصرفات تتطابق مع المعايير التي تضعها بنفسها (حالة اتفاق مؤسسات قطاع ما على وضع قواعد عمل معينة)، ما يجعلها متماثلة من حيث الهياكل وعمليات اتخاذ القرار.

إذا حسب هذه الرؤية المؤسسية الجديدة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ما هي إلا استجابة مؤسسية من قبل المؤسسات لضغوطات البيئة، حتى تقبل المؤسسة في المجتمع حسب القواعد والنظم المعتمدة؛ ويمكن أن ينتج ذلك إما من: امتثال قهري (إصدار قوانين بيئية)، أو امتثال معياري (معايير السلامة في الصناعات الكيماوية، أو الامتثال المقلد (بالتقليد) (إنشاء مديريات التنمية المستدامة بالمؤسسات).

المطلب الثاني: ماهية إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً- مفهوم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: يعتبر Carroll أن استجابة المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، أمر إستراتيجي، لأنه توجه نحو الأداء الاجتماعي للإدارة أكثر من المسؤولية الاجتماعية التقليدية، كما أن Cochran و Watrich وصفا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كعملية تتعلق بالأداء الاجتماعي، وهذا يعني أن الاستجابة للمسؤولية الاجتماعية تطور مباشرة من خلال المداخل الإدارية أو التوجهات الإدارية الشاملة، غير أن البعض حدد مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الإستجابة لأصحاب المصالح، فإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تتأطر بالتصورات الإستراتيجية المتضمنة الرؤية، الرسالة الإستراتيجية والخطط، وعند مزج وتعديل وتطويع عناصر الاتجاه الإستراتيجي السابقة الذكر بما يتماشى ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ينبغي ملاحظة ما يلي:

- الرؤية تعني التوقعات المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى الإستجابة لها، أو ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً؛

- الرسالة تعني ما ينبغي أن تعمله المؤسسة من أجل بلوغ رؤيتها، مع ملاحظة النشاطات التي تنجز من قبل الآخرين؛

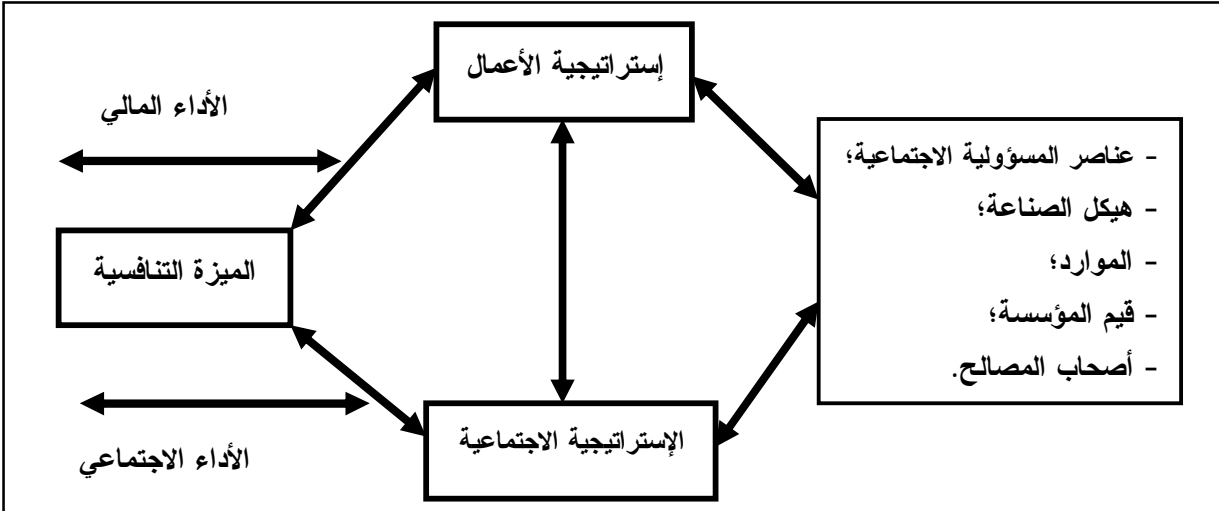
- الاستراتيجية وتعني الطريقة التي تنجز من خلالها المؤسسة رسالتها، أي وسائل بلوغ الرسالة؛

- الخطط تحدد المجالات التي تنفذ من خلالها الإستراتيجية والأشخاص المكلفون بتنفيذ العمليات. فإذا اعتبرنا أن الإستراتيجية هي الإطار الذي يتضمن عناصر الاتجاه الإستراتيجي ووسائل الإستجابة لها، وهدف الإستراتيجية هو تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، فإن هذه الأخيرة لا تتحقق إلا إذا تقبل المجتمع هذه المؤسسة والإستراتيجية المعتمدة، وعليه، فإن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تركز على مزج بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما يعني تضمين معاني المسؤولية الاجتماعية ومتطلباتها في كل عناصر الإستراتيجية بدءاً بالرؤية والرسالة وصولاً إلى مسارات العمل والخطط، وعليه فإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تؤسس على كل من المجال الإستراتيجي (البيئة والمؤسسة بمختلف مستوياتها) والمحتوى الإستراتيجي المتضمن (الرؤية، الرسالة، ومسارات العمليات والخطط)، وتتماشى معها في مستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

وتلعب المسؤولية الاجتماعية دور هام في تعزيز إستراتيجية المؤسسة في كل من جانبيها البيئي الخارجي، ومكوناتها الداخلية، فهي من جانب تدعم استجابة المؤسسة بشكل إيجابي لمتطلبات المجتمع لتدنية التهديدات المتعلقة بأصحاب المصالح، وتأكيد على الفرص المتاحة للمؤسسة⁽¹⁾.

وبالتالي، ومما سبق توصف إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية على أنها المزوجة بين الجانب الاقتصادي (إستراتيجية الأعمال) والجانب غير الاقتصادي (الإستراتيجية الاجتماعية)، على أن تغطي عناصر المسؤولية الاجتماعية متطلبات كل من الإستراتيجيتين من جانب ومركزة على التفاعل فيما بينها من جانب آخر، من أجل إنجاز الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04): تكامل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية والأعمال.



المصدر: Husled, Bryam et allem David, Toward a Model of corporate social strategy Formulation, Social Issues in Management Division, Academy of management, 2008 ; p : 06.

(1): William WERTHER, David CHANDLER, Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholder Global Environnement, sage puld, USA, 2006, P: 46.

يتضح من الشكل أعلاه أن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية تكون من أربعة عناصر أو أبعاد (هيكل الصناعة، الموارد، قيم المؤسسة وأصحاب المصالح)، وكل بعد هذه الأبعاد له جانب اجتماعي وجانب اقتصادي يساهم من خلاله في تحديد الإستراتيجيتين (الاقتصادية والاجتماعية)، تؤدي في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية موصوفة بالأداء المالي والأداء الاجتماعي.

ومما سبق يمكن تعريف إستراتيجية المؤسسة الاجتماعية للمؤسسة إجرائيا بأنها "الإستراتيجية التي تركز على الخصائص والأبعاد الاجتماعية في كل عنصر من عناصر إستراتيجية المؤسسة".
وحسب Savall و Zardet فإن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية هي إستراتيجية تعرف بشكل مشترك الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في نفس المستوى بالنسبة للإستراتيجية، لأن كل منها أداة لتحقيق الآخر⁽¹⁾، ويرى الباحثان أن هناك خمسة سمات لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية:

- الامكانيات البشرية والتي تعتبر عامل طاغوي مهم؛
 - استراتيجية اجتماعية-اقتصادية تحفز كل الطاقات البشرية من خلال مشروع متفق عليه في سلسلة القيادة؛
 - محرك أو دافع الإستراتيجية والذي يكون بالتناوب وعلى قدم المساواة اقتصادي واجتماعي؛
 - تعريف الأهداف المسطرة على المدى المتوسط والموارد اللازمة لتحقيقها؛
 - إستراتيجية اقتصادية، اجتماعية تضم الأهداف الاقتصادية للنتائج الفورية والإمكانيات الخلاقة.
- ثانيا- أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية: تتكون إستراتيجية المؤسسة الاجتماعية من الأبعاد التالية⁽²⁾:

- 1- **البعد الاجتماعي:** هو مجموعة من الأنشطة والبرامج والفعاليات والسياسات الاجتماعية الموجهة نحو الاستجابة إلى متطلبات ورغبات أصحاب المصالح، من أجل تكوين أداء اجتماعي يدعم النشاطات الاقتصادية للمؤسسة الموجهة بالأداء الاقتصادي ومن أهم متغيرات هذا البعد نجد كل من الأعمال الخيرية، مساندة منظمات المجتمع المدني، خدمة المجتمع، الشفافية وحماية البيئة؛
- 2- **البعد الاقتصادي:** هو البرامج والإجراءات ذات الطبيعة الاقتصادية، والتي تأخذ بعين الاعتبار التوجه الاجتماعي أو الإلتزام الاجتماعي للمؤسسة، من أهم متغيرات هذا البعد^(*):
- القدرات الداخلية: يقصد بها الأنشطة والبرامج والسياسات التي تدعم من القدرات الداخلية للمؤسسة

(1): Henri SAVALL, Véronique ZARDET, Ingénierie Stratégique du Réseau, Economica, 2^{eme} édition 2005, p: 153.

(2): Dan O'BRIEN, Mark ROBINSON, Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy, The Centre of Corporate Citizen Ship of Boston university, 2002, p: 07.

(*) قد يصادف تطبيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجموعة من الصعوبات التي تؤدي إلى الحصول على نتائج ضعيفة لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية (أنظر الملحق رقم 04).

ذات الإطار الاجتماعي، ومن الأمثلة على ذلك: نشر الثقافة التنظيمية، تدعيم هيكل العلاقات الخارجية.

- الموارد البشرية: يقصد بها صياغة إستراتيجية الموارد البشرية على ضوء مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، وانعكاس هذه الصياغة في إجراءات التعيين، الترقية والقواعد التنظيمية؛

- بيئة العمل: تتعلق بتوفير الظروف الداخلية الملائمة لتحفيز العاملين، كالخدمات الاجتماعية الملائمة، متطلبات السلامة، رفع الروح المعنوية؛

- الهيكل المساند: يقصد به صياغة النشاطات الاجتماعية المساندة لعمليات المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال منح فرص المشاركة لاتخاذ القرار، النشاطات النقابية، الحياة الاجتماعية والمهنية؛

- الزبون: يقصد به تحديد النشاطات والبرامج الملائمة التي تستجيب لمتطلبات الزبون وحاجاته؛

- الأداء الاستراتيجي: يتعلق الأداء الإستراتيجي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها "لاسيما إذا كانت هذه الأهداف تتعلق بديمومة واستمرارية المؤسسة".

ثالثا - نحو إدارة إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: عند محاولة فهم الالتزام الاجتماعي للمؤسسة وإدماجها للمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها، وظفت بعض الدراسات المتغيرات التالية: "الدوافع، الرؤية ومستوى الالتزام" والتي سنتطرق إليها أسفله:

1- **الدوافع:** هناك مقاربتين فيما يتعلق بالدوافع، المقاربة المعيارية والمقاربة الأدواتية (الأساسية)، حيث أن إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعتبر القاسم المشترك للمقاربة المعيارية⁽¹⁾، ومن خلال هذه المقاربة يمكن اعتبار المؤسسة "كنتيجة لعقد اجتماعي بمعنى هيئة أنتجت من قبل المجتمع لخدمة مصالحه، أي المصالح العامة"⁽²⁾، وفي هذا الاتجاه يمارس المجتمع رقابة على المؤسسات، التي عليها الاهتمام بالمتطلبات الاجتماعية، والعمل في الاتجاه الذي يضمن الرفاهية للجميع من خلال التنمية المستدامة.

ومن خلال المقاربة الأساسية، تعتبر المؤسسات أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمصدر للتطور المستدام بالنسبة لها، من خلال تحقيق أهداف الاداء الشامل أو بالنسبة لثلاثة أبعاد هي: العدالة الاجتماعية، الإزدهار الاقتصادي ونوعية البيئة⁽³⁾، وتحت غطاء هذه المقاربة المؤسسات مدعوة لأن تكون مسؤولة اجتماعيا من خلال ثلاث حجج تتمثل في⁽⁴⁾:

- يمكن للمؤسسة المسؤولة اجتماعيا أن تستفيد من الفرص السوقية الناتجة عن تغير القيم الاجتماعية والبيئية؛

(1): Jean Pascal GOND, Jacque IGALENS, La Responsabilité Sociale de l'Entrepris Collection que sais-je?, PUF, Paris, 2008, p: 22.

(2): Corinne GENDRON, Le Questionnement Ethique et Social de l'Entreprise Dans la Littérature Managériale, Cahiers du CRISES, N° 004, Québec, 2000, p: 36.

(3): Martinet A.C, Emmanuelle REYNAND, Stratégies d'Entreprise et Ecologie, Economica, paris, 2004, p : 75.

(4): Corinne GENDRON, op cit, p : 44.

- يمكن لسلوك مسؤول اجتماعيا أن يمنحها أسبقية تنافسية؛
- أن إستراتيجية مسؤولية اجتماعيا تمكن المؤسسة من مواجهة وحتى استباق التطور التشريعي.
- كما أن هذه المقاربة تدفع المؤسسات إلى الاهتمام بأصحاب المصالح، فإدارة أصحاب المصالح تهدف في أول الأمر إلى الدفاع عن مصالح المؤسسة، إذا الحديث هنا عن قدرة المؤسسة الاهتمام بتطلعات المجتمع وإرضائها لأن هؤلاء الأطراف (أصحاب المصالح) لها قدرات على التأثير في أداء المؤسسة، و/ أو لها مصلحة ما في أداء المؤسسة".
- وفي الأخير سواء كانت المؤسسات مجبرة على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أو اتجهت لذلك طواعية لتحسين تنافسيتها لا يمكنها البقاء في منطق ضمني بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية وعليها أن تساهم صراحة في التنمية المستدامة⁽¹⁾.
- 2- صياغة الرؤية الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: حسب Gond هناك محورين لصياغة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هما المحور المنهجي الذي يقابل بين الأفق الموضوعية والأفق الذاتية المتعلقة بطبيعة الحقيقة الاجتماعية وعلاقة هذه الحقيقة بالفاعلين، والمحور الثاني سياسي يعرض الأفق المرتكزة على التغيير الاجتماعي والأفق القائمة على التنظيم⁽²⁾، وتنقسم صياغة الرؤية حسبها إلى:
- أ- الرؤية الوظيفية: تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كوظيفة ضبط إجتماعي، بمعنى أداة لضبط المجال (المؤسسة- المجتمع) بهدف ضمان الإستقرار الامثل لهذا المجال ودمج أهداف المؤسسة ضمن أهداف المجتمع⁽³⁾، ما يوصف بأنها موجهة نحو التقارب الموضوعي للأهداف.
- ب- الرؤية الثقافية: تعتبر هذه الأخيرة بناتج ثقافي يعكس العلاقات المرجوة بين المؤسسة والمجتمع، والمعرفة بالنسبة الشفافية، السياسة المؤسسية والسياسية⁽⁴⁾.
- ج- الرؤية السياسية: تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها عبارة علاقة السلطة، فقدرة هذه العلاقات على البروز والتهيكل يكون تحت تأثير متغيرين: من جهة سلطة الفاعلين الاجتماعيين وأصحاب المصالح التي تؤثر على المؤسسة، ومن جهة أخرى سلطة المؤسسة وقدرتها على التأثير في المجتمع وفي سلسلة القيمة، فالمسؤولية الاجتماعية تعكس على المستوى التنظيمي علاقات القوى الاجتماعية الكلية، التي يحتمل أن تغير سلوكيات المؤسسات تاركة المجال مفتوح لإمكانية التغيرات الاجتماعية⁽⁵⁾.

(1): Michel CAPRON, Quairiel Françoise LANOIZELEE, La Responsabilité Rociale des Entreprises op cit, p: 75.

(2): Jean Pascal Gond, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au Delà du Fonctionnalisme : Un Cadre d'Analyse Pluraliste de l'Interface Entreprise- Société, Finance Contrôle stratégique, Vol 14, N° 2, 2011 , p: 44.

(3): Jean Pascal GOND, 2011, op cit, p: 46.

(4): Jaen Pascal GOND, 2011, op cit, p: 48.

(5): Jaen Pascal GOND, 2011, op cit, p:47.

د- الرؤية البنائية: تعرف المسؤولية الاجتماعية بناء إجتماعي معرفي لميدان الأعمال والمجتمع من خلال عملية معقدة لتأطير متبادل للهويات، نظم القيم والتحديات الاجتماعية⁽¹⁾، وتصبح بذلك المسؤولية الاجتماعية مفهوم متفاوض، معدل ومراجع بصفة منتظمة من طرف الفاعلين (المؤسسة وأصحاب المصالح)، ونشير إلى أنه من خلال مزج هذه المقاربات، يمكن للمؤسسات أن تشكل رؤيتها الخاصة للمسؤولية الاجتماعية.

الشكل رقم (01-05): إطار تحليل تعددي لعلاقة المؤسسة بالمجتمع.



المصدر: Jean Pascal GOND, la Responsabilité Sociale de l'Entrepris Au- Delà du Interface Entreprise- Société, Finance 'Fonctionnalisme : Un Cadre d'Analyse Pluraliste de l'Contrôle Stratégie, vol 14 N = 2 ; Juin 2011, p: 45.

3- تنوع مستويات الالتزام في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: بالتوازي مع اختلاف الرؤى الإستراتيجية اتجاه المسؤولية الاجتماعية تختلف المؤسسات من حيث سلوكيات إستراتيجية الالتزام، فقد ميزت بعض البحوث بين الأنواع الإستراتيجية التالية⁽²⁾:

أ- السلوكيات الدفاعية: في مواجهة ضغوطات قانونية ومؤسساتية تتبع المؤسسات سلوكيات دفاعية تفاديا للخروج من السوق؛

ب- السلوكيات النشطة: يمكن الحديث في البداية عن المقاربات التي تفصل بين أفعال المسؤولية الاجتماعية ونشاط المؤسسة ثم المقاربات التي تربط المسؤولية الاجتماعية بإستراتيجية المؤسسة،

(1): Jaen Pascal GOND, 2011, op cit, p: 50.

(2): Michel CAPRON, Quairel Françoise LANOIZELEE , 2010, P: 77.

وتدمج أهداف المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية المؤسسة بشكل ضعيف ولكن تدريجي، بعد ذلك إستراتيجيات التوافق بين الأهداف الاقتصادية والتحديات التي تواجه عمل المؤسسة من حيث قيم وقضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ثم الإستراتيجيات التي تدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن صلب عمل المؤسسة، وفي إستراتيجيتها وتنظيمها.

ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات إما تفاعلية أو إستباقية مثلما تم التطرق له سابقا، ونلخص ما سبق في الجدول المبين أدناه.

الجدول رقم (01-04): أصناف السلوكيات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

مخاطر كبيرة فرص كبيرة	مخاطر ضعيفة فرص ضعيفة	الأداء الإقتصادي ضغوطات أصحاب المصالح
استراتيجيات استباقية: من الدمج الضعيف حتى الدمج الجوهري.	تجاهل، إمتثال ضعيف أو رمزي. استراتيجيات متبعة.	- ضغوطات ضعيفة. - رؤية ضعيفة.
استراتيجيات إستباقية، تفاعلية أو توافقية.	استراتيجيات دفاعية ، تجنب أو تلاعب	- ضغوطات كبيرة (قوية). - رؤية كبيرة (قوية)

المصدر: Michel CAPRON, Quairel Françoise LANOIZELEE, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 2^{en} Edition Collections, Les Topos, La découverte, Paris, 2010, p :77.

المطلب الثالث: نماذج المقاربة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً- نموذج **Ackerman و Bauer** : ركز الباحثان في نموذجهما على المؤسسات المتعددة الأقسام، يصف النموذج مناهج التغيير التنظيمي معتمد من قبل الإدارة العليا ويرتكز على ثلاث مراحل، مرحلة التزام الإدارة ووضع سياسة عامة، مرحلة تعيين مسؤول عن الاهتمامات الاجتماعية (مرحلة يغلب عليها الجانب التقني)، وأخيرا مرحلة تعميم الإلتزام التنظيمي، وفيما يلي نعرض مراحل هذا النموذج الذي يتطلب تغيير في وجهة المؤسسة:

- التزام الإدارة العليا: تتعلق المرحلة الأولى بوعي والتزام الإدارة على المستوى الاستراتيجي، أين يصبح المسؤول أكثر اهتمام بالموضوع، من خلال تعيين لجان خاصة، توجيه موارد مالية للتكوين أو معالجة المخرجات، وتأتي بعد ذلك ضرورة وضع سياسة المؤسسة بهدف النشر بين باقي الإطارات والمسؤولين الذين قد يبدون في البداية نوع من الرفض وعدم قبول هذه الإجراءات الجديدة؛ نظرا لغياب الوضوح أو إنعدام التأهيل والتكوين المتخصص، ما قد يخلق نوع من المقاومة ورفض لدى المصالح التنفيذية.

- جلب المعرفة وتعيين المختصين: عند هذا المستوى تمر المؤسسة من مقاربة سياسية للموضوع إلى مقاربة تقنية عملية، من خلال إنشاء وظيفة خاصة لمتابعة وتقييم تطور الإلتزام وتحديد الإجراءات الواجب اعتمادها.

- القيام بتنفيذ الإجراءات: يرى Ackerman و Bauer أن هذه المرحلة قد تكون مرحلة أزمة في المؤسسة، ولكنها ضرورية لزيادة وعي المدراء التنفيذيين بضرورة إلتزامهم، ففي هذه المرحلة يكون الشكل الإداري (تسيري)، أين يكون دور المسؤول المختص ضروري لزيادة الإهتمام بالمشاكل البيئية والاجتماعية، ونلخص هذا النموذج في الشكل الموالي:

الجدول رقم (01-05): عملية تأسيس التحدي الاجتماعي حسب Ackerman 1973.

مراحل الإلتزام التنظيمي			المستويات التنظيمية
المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الأولى	
<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على الإلتزام التنظيمي. - تغيير أهداف الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحصول على المعارف. - توظيف إختصاصيين. 	<ul style="list-style-type: none"> -التحدي: التزام المؤسسة. - العمل: تكوين سياسة عامة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. - النتيجة: أهداف موسعة، تحسيس متنامي. 	الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> - إثارة إستجابات من قبل الوحدات العملية. - تنشيط نظام معلوماتي لقياس الاداءات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحدي: مشاكل تقنية. - العمل: تصميم نظام معلومات ووصف بيئة المؤسسة. - النتيجة: قاعدة تقنية ومعلوماتية. 		خبراء التحديات الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - التحدي: مشاكل إدارية - العمل: التزام الموارد وتغيير الإجراءات - النتيجة: زيادة التفاعلية. 			المديريات

المصدر: Ackerman, R.W, How Companies Respond to Social Demands, Harvard Business Review, Vol 51/4, P: 88.98.

يعاني هذا النموذج من نقطتي نقص:

- اعتباره أن ضغوطات أصحاب المصالح بالنسبة للآثار الخارجية للمؤسسة تتراد (في تزايد مستمر في مواجهة تردد المؤسسة في استبدال أثارها الخارجية"، في حين يمكن اعتماد مقاربة تشاركية لحل المشاكل؛

- التركيز على المؤسسة فقط، من دون مراعاة الجانب المؤسسي (الإطار) الذي تنشط فيه، وكان المؤسسة تنشط في بيئة خالية من أي إطار (تأطير) مؤسسي.

ثانيا - نموذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاستراتيجية ومقاربة سلسلة القيم: قدم Porter و Kramer في مقال بمجلة Harvard Business توجّه جديد لتنمية المسؤولية الاجتماعية تتقاطع فيه مع إستراتيجية المؤسسة وعرضها للقيمة من حيث يميز الباحثان ثلاث أصناف من التحديات الاجتماعية للمؤسسة:

- التحديات الاجتماعية العامة: هي تحديات لا ترتبط بشكل مباشر بنشاط المؤسسة، ولا تؤثر بشكل كبير على تنافسيتها على المدى البعيد؛

- الآثار الاجتماعية المرتبطة بسلسلة القيمة: ذات صلة بالنشاطات العملية للمؤسسة في السياق العادي للأعمال؛

- الأبعاد الاجتماعية في السياق التنافسي: تتعلق بالتحديات الاجتماعية التي تؤثر على تنافسية المؤسسة.

كما يميز الباحثان مقاربتيان للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة:

- تتعلق الأولى بموقف المؤسسة "المواطنة" العمل الخيري للمؤسسات؛

- الموقف الثاني يسمى المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية تهدف إلى معالجة واستباق الأضرار، فهي إستراتيجية لأنه يجب أن تعزز الوضعية التنافسية للمؤسسة، تهدف إلى إيجاد وضعية تنافسية جديدة من خلال التميز عن المنافسين، والتموقع في الريادة، وتحسين عرضها للقيمة حسب التطلعات الاجتماعية.

الشكل رقم (01-06): أشكال الإلتزام الإجتماعي للمؤسسات.

أبعاد السياق التنافسي	الآثار الاجتماعية المرتبطة بسلسلة القيمة	الآثار الاجتماعية العامة
أعمال خيرية إستراتيجية تستهدف المناطق الحرجة للمجال التنافسي.	تدنية الخسائر الناتجة عن نشاطات سلسلة القيمة	المواطنة الجيدة
المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية	تحويل سلسلة القيمة لخلق أكثر لقيمة إجتماعية وإقتصادية بتعزيز الإستراتيجية.	المسؤولية الاجتماعية التفاعلية

المصدر: Michael Porter, Mark Kramer, The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, december 2006, p : 89.

كما يشير الباحثان إلى ضرورة ارتباط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالإبداع ، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على أداءات جيدة، " كلما كان التحدي الاجتماعي مرتبطاً بأنشطة المؤسسة كلما كانت إمكانية المؤسسة في الحصول على عوائد أكبر، وإنتاج قيمة مزدوجة للمؤسسة والمجتمع".

خلاصة: مكنتنا العناصر الواردة في هذا الفصل من الإحاطة بالإطار العام الذي يتم فيه تحليل ودراسة الأداء الشامل في الفترة الحالية، المتميزة بتضاعف الضغوطات الاجتماعية على المؤسسات وارتفاع شدة التحديات في سبيل دفع المؤسسات إلى التحلي بالمزيد من المسؤولية اتجاه كل أصحاب المصالح، مدعمة في ذلك بما فرضته و تفرضه التنمية المستدامة من تحديات على المؤسسات الاقتصادية التعامل والتأقلم معها، ومثلما تناولنا سابق تعد المناهج والأساليب الإدارية من بين هذه التعديلات المبتكرة، التي استحدثت الإدارة وتسيير متغيرات التنمية المستدامة

وفي مواجهة ذلك كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تتأقلم وتتكيف مع هذا المحيط الجديد، بتغيير أنماطها التسييرية والإدارية والإنتاجية بالشكل الذي يجعلها تساهم في استدامة المؤسسة ورفاهية المجتمع، ولعل من بين أهم الأسس التسييرية التي مسها التغيير هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي انتقلت من مجرد سلوك تسييري فردي إلى فلسفة ومنهجية قائمة ومدمجة ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسات، و التي يمكن أن تكون أما إستراتيجية:

- المبدعة (المبتكرة- الإستباقية): هي المؤسسات التي لا تنتظر ضغوط خارجية لتشارك في حركة التنمية المستدامة، فهذا الاتجاه الطوعي يركز على دوافع شخصية وعلى ثقافة المؤسسة، وقد يكون ناتج من توجه استراتيجي - استباقي لما يمكن أن تواجهه المؤسسة، رغم ذلك تبقى مسألة الغاية والقيم تحتل مكانة حاسمة في هذا الاتجاه.

- المتفاعلة (التفاعلية): هذا النوع من المؤسسات يهتم بالتنمية المستدامة نتيجة صدمة خارجية عنيفة أو ضغوطات كبيرة، وهي تستمر في الاهتمام بجوانب التنمية المستدامة حتى وإن توقفت الضغوطات، وتصبح بمرور الزمن ضمن المؤسسات المبدعة؛

- المنتظرة (التكيفية): تعتمد هذه المؤسسات على نوع من اليقظة الإستراتيجية ولكنها لم تدمج بعد التنمية المستدامة في إستراتيجيتها، وهي مع ذلك تريد أن تكون جاهزة لأي تغيرات أو طوارئ؛

- المشككة(الدفاعية): لهذه المؤسسات معرفة سطحية بالتنمية المستدامة وهي تعتبر نفسها غير قادرة على المضي في طريق التنمية المستدامة (إما عن صواب أو خطأ)، إما لأن ليس الوقت أو ليس لديها الموارد الكافية لذلك.

وكننتيجة لهذا التداخل بين المتغيرات الخارجية السابقة الذكر وعملية التأقلم والتكيف داخل المؤسسة نشأ مفهوم جديد للتعبير على أداء المؤسسة يجمع بين كل المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بنتائج المؤسسة على المدى البعيد، والذي عرف بالأداء الشامل، وهذا ما سنتناوله من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

إدارة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: إدارة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد: يعرف محيط المؤسسات الاقتصادية المحلية والدولية اليوم تغيرات جوهرية، سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى المؤسسي والتشريعي، ويعتبر ظهور مفهوم التنمية المستدامة في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، ومحاولة إدراج مبادئه في النظم الإدارية والتسييرية للمؤسسات من أهم محركات (دوافع) هذه التغيرات، كما أن زيادة وعي المستهلكين والمؤسسات على حد سواء بالتحديات الاجتماعية والبيئية، وتوسع دور المؤسسة في المجتمع فلم تعد مهمتها اليوم تقتصر على تحقيق الأهداف المالية لإرضاء المساهمين، بل أصبحت تضم الاهتمامات الاجتماعية التي تسعى إلى دعم استدامة المؤسسة وبيئتها العامة على المدى البعيد.

وفي مسعى إشتقاق مبادئ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة بعد التيقن بالدور المهم الذي يمكن أن يكون لهذه الأخيرة في تحقيق الأهداف المرجوة، اقترحت اللجنة الأوروبية في الكتاب الأخضر لسنة 2001، أن يتم ذلك من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية، والتي يفترض من خلالها أن تساهم المؤسسات طواعية وبمبادراتها الخاصة في ترقية المجتمعات وحماية البيئة.

وبالتوازي مع هذا التطور في النظرة لدور المؤسسات في المجتمع، تطور مفهوم الأداء تدريجيا من النظرة التقليدية إلى نظرة أكثر شمولية ومتعددة الأبعاد، بمعنى أنها لا تضم فقط الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وإنما تمتد إلى دمج الأهداف الثلاث للتنمية المستدامة.

انطلاقا مما سبق، سنعمل في هذا الفصل على تناول ماهية الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية بالمرور على مفهوم الأداء والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية، إلى جانب ذلك سنسعى إلى دراسة إدارة الأداء الشامل من خلال نظرية العمل الجماعي.

المبحث الأول : ماهية الأداء الشامل.

يتعلق الأداء في مجال التسيير بتحقيق أهداف المؤسسة وإعطاء حكم ذو قيمة على كيفية الوصول إلى النتائج المنتظرة، وارتكز فيما سبق تقييم أداء المؤسسات على المؤشرات والمعايير المالية والتي ظهرت محدوديتها في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن تطور أداء المؤسسات في ظل انفتاحها على المجتمع وتأثيرها وتأثرها بمتغيرات بيئتها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية.

يذكر تاريخيا أن مصطلح الأداء أستعمل في ميدان الرياضة للتعبير على نتائج المنافسة، وفي ميدان الميكانيك للتعبير على الإمكانيات والقدرات التقنية للآلة؛ وهذا قبل أن يستعمل في المؤسسة⁽¹⁾، كما أن الأداء يبقى مسألة تصور بين الأفراد، ما من شأنه أن يخلق عدم توافق للرؤى في أوقات الأزمات بسبب اختلاف التصورات حول مفهوم الأداء، فمفهوم الأداء يكتسب العديد من الأوجه بقدر ما يوجد من أفراد وجماعات تستعمل هذا المفهوم.

أولا- مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

ينبغي للإحاطة بمفهوم الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية تحديد مفهوم الأداء ولأجل ذلك سنتناول ما يلي:

1- تعريف الأداء في المؤسسة الاقتصادية: اختلف الباحثون حول المعنى الدقيق للأداء^(*)، فتقليديا يتعلق الأداء في ميدان تسيير المؤسسات بإنجاز وبلوغ أو حتى تجاوز أهدافها، وبذلك يصبح الأداء مفهوم مستقطب على النتيجة المعلنة، وهو في النهاية حكم ذو قيمة على النتيجة المتحصل عليها أخيرا (إيجابية أو سلبية) والنهج (المنهاج) الذي يسمح بالوصول إلى ذلك، كما قد يعني النجاح⁽²⁾، ففي نفس السياق حاول Bourguignon جمع ما يمكن أن تمثله كلمة الأداء في مجال التسيير في ثلاث فئات⁽³⁾:

- الأداء هو النجاح: الأداء غير موجود في ذاته وإنما هو دالة للنجاح متغيرة حسب المؤسسات و/أو الفاعلين؛
- الأداء هو نتيجة العمل: على العكس من الأول، لا يحتوي هذا المعنى حكم ذو قيمة، قياس الأداء يعرف أنه تقييم لاحق للنتائج المحققة؛

- الأداء هو عمل: بهذا المعنى الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

ومن الواضح أن مفهوم الأداء يحمل بالتعريف بعض الذاتية فحسب بعض الباحثين " الأداء له جوانب كثيرة، حسب تعدد المراقبين من داخل وخارج المؤسسة، فهو بذلك يعرف من قبل أولئك الذين

(1): Annick BOURGUIGNON, Sous Les Pavés, La Plage...Ou les Multiples Fonctions Du Vocabulaire Comptable : Exemple La Performance, Comptabilité Contrôle, Audit, Vol 1, p: 89-101.

(2): الأداء في اللغة الفرنسية "performance" كان يعني القرن 18 من الفرنسية القديمة "parformer" تنفيذ، إنجاز، ثم ظهر في اللغة الإنكليزية بـ " to perform " والذي يعتبر أصل كلمة "performance" وتعني في نفس الوقت إجراء عملية أو مهمة متبوعة بنتائج (PESQUEUX, Yvon, La notion de Performance Globale, 05 Forum International ETHICS , 2004 Tunis, p: 06.

(3): Annick BOURGUIGNON, Peut – On Définir la Performance ?, Revue Française de Comptabilité, n : 269, Juillet- août, 1995, p: 07.

(3): Annick BOURGUIGNON, Sous Les Pavés, la Page...Ou Les Multiples Fonctions Du Vocabulaire Comptable : Exemple La Performance, op cit, p: 91.

يستخدمون المعلومة وليس لها أهمية (قيمة) إلا مقارنة مع ما سيجعل منها ذلك المستخدم⁽¹⁾.

فالمسير يرى الأداء على أنه مردودية أو تنافسية المؤسسة، العامل يرى الأداء على أنه مناخ العمل، الزبون يرى الأداء على أنه نوعية الخدمة المقدمة، فتعدد المقاربات الممكنة جعلت من الأداء مفهوم غير محدد، نظرا لعدم محدودية الجماعات التي تشكل المؤسسة⁽²⁾.

كما أن تعريف الأداء يتطلب توضيح من المستفيد من الأداء وما هي العلاقات التي تربط الأطراف المتداخلة في الأداء، فحسب Bourguignon : "الأداء في الإدارة هو تحقيق الاهداف التنظيمية"⁽³⁾، وكتكملة لهذا التعريف قدم Lebas تعريفا أكثر عمليا للأداء يشمل إنجاز، إتمام شيء ما، بهدف معين "خلق القيمة" وتحقيق النتيجة والقدرة على الإنجاز أو إمكانية التحقيق إلى جانب مقارنة النتيجة مع مرجعية داخلية و/أو خارجية مختارة أو مفروضة واعتماد وتطبيق مفاهيم التحسين المستمر (فعل) (القيام) أفضل من المنافسين، أو أفضل من المرجع، أفضل من النتيجة السابقة)، حكم مقارنة (هنا يجب معرفة من يحكم وبالنسبة إلى أي معيار، كما سبقت الإشارة تتعدد التعاريف للأداء بتعدد المتدخلين، وهنا يطرح السؤال المتعلق بمن يعرف القيمة، ويبين بوضوح أن هناك حاجة جوهرية لمقاربة متعددة المعايير للأداء، وأخيرا القياس بأرقام أو معايير يمكن الإفصاح عنها وبالتالي ليس للأداء معنى إلا إذا تم قياسه أو قيادته بمؤشرات مالية وغير مالية⁽⁴⁾.

ويمكن القول أن الأداء ما هو إلا نتيجة الثلاثية (الأهداف - الوسائل - النتائج) فهو يخضع للمبادئ التالية⁽⁵⁾:

- يرتبط بمرجعية: هدف أو غاية (الغرض)؛
- متعدد الأبعاد إذا كانت الأهداف متعددة؛
- ذاتي حيث أنه يتميز بالذاتية.

وإذا ما اعتبرنا المؤسسة عبارة عن كيان ذي أهداف اقتصادية بالأساس (الربح، المردودية)، فالأداء يعرف حسب هذه الأهداف، وباقي الاعتبارات (قانونية، اجتماعية، بيئية... إلخ) تكون في شكل

(1): Jean-Yves SAULQUIM, Guillaume SCHIER, Responsabilité Sociale des Entreprises et Performance, Complémentarité ou Substitutualité ?, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1, n° = 223, p: 06.

(2): Ibid.

(3): Christian CADIOU et al, La Rationalités Stratégiques : Utopie ou Réalité de La Performance Globale ? In, la Performance En Management De la Perception a la Réalisation, Dir, Christian CADIOU, Presse Universitaire de Rennes, 2008 p: 24.

(4): Philippe LORINO , Méthode et Pratiques De La Performance, 3^{ème} Edition, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p: 244.

(5): Annick BOURGUIGNON, Peut ou Définir la Performance ?, Revue Française de Comptabilité, Juillet- Août 1995 n° = 269, pp:61-65.

قيود (تهديدات)^(*).

- ومن جهة أخرى فالأداء "هو كل ما من شأنه أن يساهم في تحسين الزوج "القيمة- التكلفة" أي تحسين الخلق الصافي للقيمة، والعكس صحيح"⁽¹⁾، أما حسب Lebas فإن نموذج الأداء المنبثق من علاقة الثنائية التكلفة والقيمة أي المتعلق بخلق القيمة يتميز بما يلي⁽²⁾:
- يرتكز على الأفق الزمني ويحتوي على إمكانات النمو في المستقبل وخلق القيمة؛
 - يتميز بالنسبية (تقديرها يعتمد على نظرة معينة)؛
 - هو نتيجة العلاقة المتعددة: يرتكز على نسبة المردودية، المخاطرة والزوج (القيمة، التكلفة).
- وعند قبولنا أن الأداء ذو أصل اقتصادي، فهو يعرف بخلق الثروة (الخلق ناقص الهدم) لأن المنظمة تستهلك موارد لإنتاج خدمات، لكن هذه المقاربة قليلة الاستعمال لأنها تحمل مشكلتين⁽³⁾:
- مشكلة الأفق الزمني باعتبار أن الأداء هو نسبة بين ما أنتج وما أستعمل؛
 - في أغلب الحالات فإن النسبة "القيمة- التكلفة" لها معنى في المستويات العليا للمؤسسة، ولكن كلما اتجهنا نحو المستويات العملية (العملياتية) يصبح من الصعب الربط بين هذين القيمتين؛
- كما يمكن التمييز بين بعدين للأداء، البعد الأول موضوعي من نوع اقتصادي (الكفاءة) ونظامي (استدامة المؤسسة)، والبعد الثاني ذاتي من نوع اجتماعي (الموارد البشرية) ومجتمعي (شرعية المؤسسة)⁽⁴⁾، وهكذا إذا كان يقصد بالأداء:
- نتيجة العمل (الفعل) (أي تقييم لاحق للنتائج)، فإن تحليل النتائج يرتكز على قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف؛
 - إذا كان يرتكز الأداء على تقدير تنفيذ العمل (مختلف طرق الحصول على النتيجة)، فإن تقييمه يتطلب إدماج ظروف الحصول على النتيجة ضمن التحليل⁽⁵⁾؛
 - أما إذا كان الأداء يعكس نجاح العمل فهو يظهر كبناء اجتماعي (مجتمعي)، هنا يصبح الأداء مفهوم مرتبط وتابع بأخذ عدة معاني حسب تطلعات أصحاب المصالح.

^(*) : نعلم أن بقاء (ديمومة) المؤسسة يرتبط بشكل أساسي بنتائجها الاقتصادية، ونقبل أنها كيان بأهداف اقتصادية تخضع لعدة قيود وتهديدات، ولكن هذه النظرة لا تمكننا من تجنب الشخصية (الطبيعية) المتعددة الأبعاد للأداء (Philip LORINO, la Performance et Ses Indicateurs : Element de Definition, In Indicateurs de Performance, Hermes science publications, Paris, 2001, pp :23-24.)

⁽¹⁾ : Phillip LORINO, Méthodes et Pratiques De la Performances, op cit, p: 04.

⁽²⁾ : Michel LE BAS, Oui, Il Faut Définir la Performance, Revue Française de Comptabilité, Juillet – Août 1995, n°= 269, pp: 66-71.

⁽³⁾ : Yvon PESQUEUX, op cit , p: 10.

⁽⁴⁾ : Idem , p: 09.

⁽⁵⁾ : Jean-Yves SAULQUIM, Guillaume SCHIER, op cit, pp: 57-65.

وإذا باختصار فالأداء مفهوم لا يمكن أخذه بمعزل عن مفاهيم أخرى كالفعالية (تحقيق الأهداف والغايات المبرمجة)، الكفاءة (تعظيم كمية المنتجات أو الخدمات المتحصل عليها انطلاقاً من كمية معينة من الموارد)، الإنسجام (الذي يعكس إنسجام المكونات القاعدية للمؤسسة لقياس الأداء التنظيمي من خلال ربط الأهداف بالوسائل) والدقة (ترابط الأهداف أو الوسائل بالقيود البيئية).

2- تطور مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية: مر الأداء من مفهوم مرادف لتدنية التكاليف إلى مفهوم أكثر توسعاً معاً إياه كزوج "القيمة - التكلفة"، ومنه فلأداء عدة أبعاد متكاملة، والتي يجب أن ترتب بإتساق مع إستراتيجية المؤسسة⁽¹⁾، وهناك ثلاث قراءات في تطور الأداء⁽²⁾:

- من الأداء المالي إلى الأداء التنظيمي: اعتبر الأداء لفترة طويلة أحادي البعد، يقاس بمعيار الربح (نظراً للوزن الذي يشكله المساهمين "المالكين" على اتخاذ القرار). لقد إنتقد هذا الاتجاه لأنه لا يدمج مختلف المساهمين في تطور المؤسسة (العمال مثلاً)؛

- من الأداء الموضوعي إلى الأداء كبناء إجتماعي ذاتي: من منطلق قبول فرضية تعدد الاهداف والمساهمين، اكتسب مصطلح الأداء عدة معاني بعدد الأفراد والجماعات التي تستعمله، حيث أصبح ذاتي يتغير معناه بحسب الوضعية، ومفهوم متعدد الأبعاد لأنها قضية إدراك وفهم، ليس لمستعمليه نفس وجهة النظر؛

- من الأداء كأداة للقياس إلى الأداء كأداة للإدارة: إن استعمال الأداء كأداة للقياس يندرج ضمن النظرة الساكنة للمؤسسة يهدف إلى قياس الأداء الاقتصادي، بينما حالياً تستخدم المؤسسات - ضمن الحديث عن الأداء الإجتماعي والمجتمعي - الأداء بشكل صريح أو ضمنى كأداة للإدارة.

ثانيا- الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية: فرضت الضغوطات الاجتماعية المتزايدة على المؤسسات الاقتصادية توسع إهتمامها بالعناصر المكونة لمحيطها الاجتماعي ، ووعيا منها بضرورة الإستجابة لهذه المتطلبات (لما قد يسببه ذلك من آثار على مصالحها الاقتصادية على المديين المتوسط والبعيد) اعتمدت الكثير منها إجراءات مختلفة واعتمدت سبل متعددة لإرضاء تطلعات أصحاب المصالح ما أسفر عن تغييرات جوهرية في سبل وأنماط الإدارة بما في ذلك نظم التقييم، والمصطلحات والمفاهيم المستعملة لهذه العمليات، فكانت البداية مع الأداء الاجتماعي للتعبير عن مدى إدراج

(1): Françoise GIRAUD et al, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 3^{ème} Edition, Gualino Edition, Paris, p: 63.

(2): Melchior SALGADO, La Performance, Une Dimension Fondamentale Pour l'Evaluation Des Entreprises et Des Organisations, 2013, p: 03.

المؤسسات للمتغيرات الاجتماعية واهتمامها بها (خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية)، من خلال هذا سنبرز الأداء الاجتماعي الذي يقيم مدى اهتمام المؤسسة بالعوامل الاجتماعية (المجتمعية).

1- **تعريف الأداء الاجتماعي للمؤسسات:** يقول Gond: "أن الأعمال الأكاديمية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ارتكزت في البداية على التساؤل المزدوج حول حدود مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالبحث عن تقييم الحدود من جهة وتحديد الأسس من جهة أخرى، ثم سعت هذه الدراسات إلى توصيف أنماط إدارة هذه المسؤولية في المؤسسات، بنظرة إدارية بعيدا عن التحليل الفلسفي من خلال مفهوم الحساسية الاجتماعية، التي تعكس قدرة المؤسسة على إدارة المشاكل الاجتماعية والحد منها في بيئتها"⁽¹⁾.

أما حسب fredrick يدل الأداء الاجتماعي على " قدرة المؤسسة على الاستجابة للضغوطات الاجتماعية"، وقد اعتبر كل من Wood و Carroll أن الأداء الاجتماعي عبارة عن تكوين تنظيمي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبالنسبة لـ Wood يعني الأداء الاجتماعي وضع إطار تسييري للعلاقات التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح"، وعليه يمكن القول أن الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية يمثل ما تقدمه المؤسسة خدمة للمجتمع بغض النظر عن مصالحها الاقتصادية.

2- **المقاربات النظرية للأداء الاجتماعي:** يوجد العديد من المقاربات النظرية المتصلة بالأداء الاجتماعي للمؤسسات يمكن إيجاز أبرزها وأهمها في الآتي:

أ- **المقاربة النظرية لـ Carroll:** يعتبر أول من قدم مبادئ الأداء منبثقة من مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث توصل إلى أن الأداء الاجتماعي يعني قياس ومتابعة وربط جهود المؤسسة مرتكزة على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية، واقترح نموذج يعرف الأداء الاجتماعي للمؤسسات على أنه تقاطع بين ثلاث أبعاد:

- يمثل البعد الأول مبادئ المسؤولية الاجتماعية (RSEI) التي يمكن أن تقسم إلى أربع مستويات إقتصادي، قانوني، أخلاقي وخيري، يتعلق هذا المبدأ بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال المسؤولية الاجتماعية، ولا يقتضي فقط ضروريات الكفاءة الاقتصادية والإمتثال للالتزامات القانونية، وإنما يمتد إلى سلوكيات أخلاقية تتطابق مع المعايير ومع التطلعات الاجتماعية بالإضافة إلى حصة أكثر تطوعية أساسها خيري⁽²⁾؛

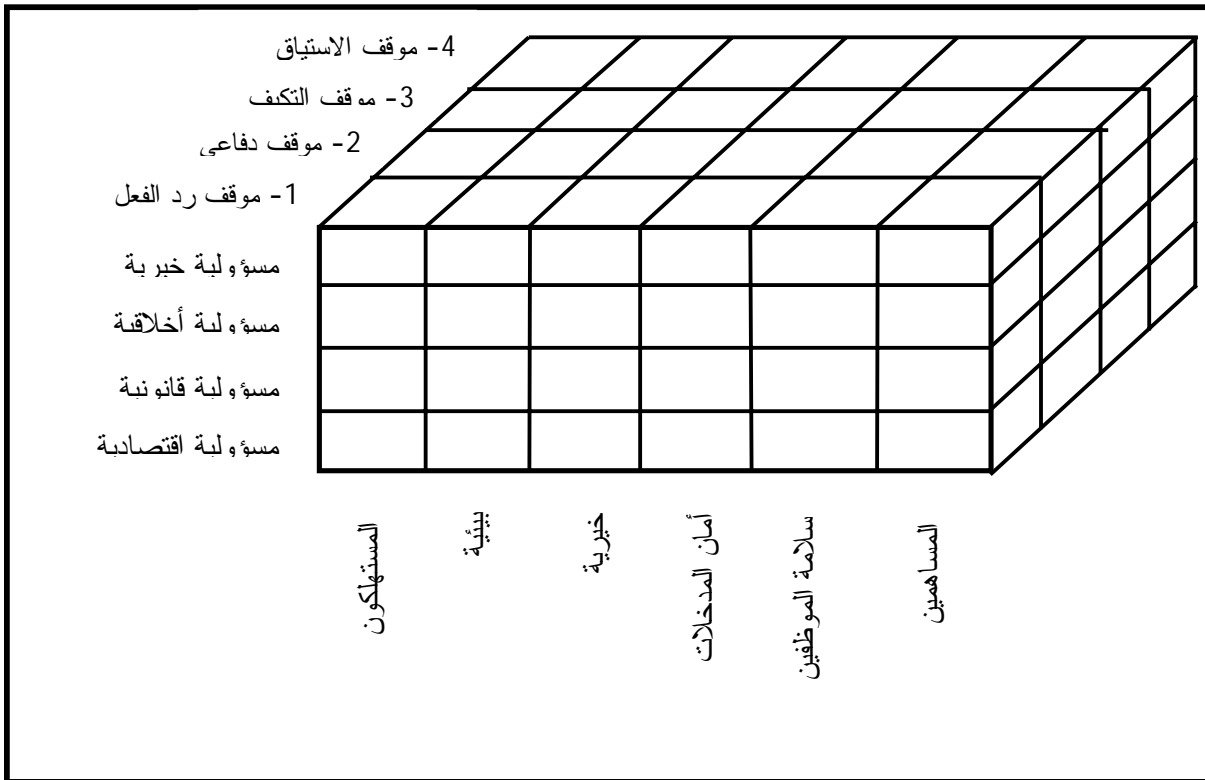
⁽¹⁾: Jean Pascal GOND, Performance Sociétale de l'Entreprise Et Apprentissage Organisationnel, Vers Un Modèle d'Apprentissage Sociétale De l'Entreprise ?, Economie et Société, vol. 14, p :762.

⁽²⁾: Christophe GERMAIN, Stéphane TREBUCQ, La Performance Globale De l'Entreprise Et Son Pilotage : Quelque Réflexions, Semaine Social LAMY, octobre 2004, p:37.

- يدور البعد الثاني حول المشاكل الاجتماعية التي تواجهها المؤسسة، أي كل الميادين التي يمكن أن تمارس فيها المسؤولية، فتبعا للفترة الزمنية والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة قد يتعلق الأمر بالقضايا البيئية، الاجتماعية، المساهمين أو حتى نوعية وأمان المنتجات... الخ؛

- ينحصر البعد الثالث في الفلسفة التي تتبناها المؤسسة للإستجابة لمسؤوليتها الاجتماعية (RSE2)، فحسب Carroll يمكن أن يكون للمؤسسات أربع مواقف في مواجهة المسؤوليات الاجتماعية: موقف رد الفعل (المنكر)، موقف دفاعي (القيام بالحد الأدنى)، موقف التكيف (التقدمي) وموقف الاستباق (الرائد)، ومن خلال الجمع بين الأبعاد الثلاث، قدم Carroll نموذج لترتيب المؤسسات بالنسبة لمسؤولياتهم الاجتماعية وبالتالي أدائهم الاجتماعي، حيث تشكل المواقف فلسفة الإستجابة أما المسؤوليات تمثل مستويات المسؤولية في مواجهة المشاكل الاجتماعية على المحور الأفقي:

الشكل رقم (01-02): نموذج Carroll للأداء الاجتماعي للمؤسسات.



المصدر: Archie CARROLL B , A Three-Dimensional Conceptuel Model of Corporate ,performance, , Academy of Management Review, vol 4, n 4, p 503.

ب- المقاربة النظرية لـ **Watrick** و **Cochran** : حاول الباحثان بالاعتماد على نموذج Carroll تقديم نموذج خاص بهما من خلال تعديل بعض المفاهيم باستبدال مفهوم "فلسفة الاستجابة" بعبارة "السياسات الموضوعة للتعامل مع المشاكل الاجتماعية" محاولين بذلك جعل النموذج أكثر عملي، وانطلاقا من ذلك عرفا الأداء الاجتماعي على أنه " الدمج الضمني لمبادئ المسؤولية الاجتماعية،

عملية الاستجابة الاجتماعية والسياسات الاجتماعية⁽¹⁾ الموضوعة لمعالجة القضايا. وبعد ذلك كانت هناك مقاربتين أساسيتين حاولتا إثراء مفهوم الأداء الاجتماعي.

ج- المقاربة القائمة على المناهج لـ Wood: تدمج هذه المقاربة العناصر الأخلاقية والمعنوية التي تركز عليها جهود المؤسسة، ومن بين أهم نماذج هذه المقاربة نجد نموذج Wood الذي ميز بين ثلاث محاور يركز عليها الأداء الاجتماعي هي : مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الإستجابة الاجتماعية ونتائج السياسات الاجتماعية، وكان هدف Wood تبسيط نموذج Carroll فعمد إلى دمج أبعاد جديدة للأداء الاجتماعي في النموذج تتمثل في: الآثار الاجتماعية والبرامج الاجتماعية والمجتمعية، وبالتالي يعرف الأداء الاجتماعي على أنه " ترتيب تنظيمي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، وعمليات وبرامج الاستجابة الاجتماعية والسياسات والنتائج المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية للمؤسسة"⁽²⁾.

د- المقاربة القائمة على النتائج لـ Clarkson: ركزت على مبدأ تقييم الأداء الاجتماعي من خلال الإطار النظري لأصحاب المصالح "فبالنسبة لـ Clarkson الأداء الاجتماعي هو قدرة المؤسسة على تسيير أصحاب المصالح والطريقة التي يتم بها إرضاءهم مع ضرورة التشديد على إمكانية قياسه وتقييمه، كما استعملت هذه المقاربة بشكل واسع لدراسة العلاقة القيادية بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي"⁽³⁾.

المطلب الثاني: ماهية الأداء الشامل.

رغم أن الأداء كما سبقت الإشارة إليه مفهوم واسع، إلا أن ظهور مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واعتمادها على المستوى التسييري وإسقاطها على مضمون الأداء ساهم في تبلور مفهوم الأداء الشامل في محيط المؤسسة الإقتصادية.

أولاً- نشأة وتطور الأداء الشامل: تطرق Gomez لفكرة " العلاقة بين الأجيال " من خلالها افترض علاقة بين التنمية المستدامة وأداء المؤسسة، فالتنمية المستدامة حسب وجهة نظره: "لا تقتصر على احترام البيئة فقط...إلخ، فهي أيضا الضمان الممنوح لأجيال المساهمين الحاليين بأن المؤسسات ستكون

(1): Steven WATRICK, Philip COCHRAN, The Evaluation Of the Social Performance Model, The Academy Of Management Review, Vol 10, n04, October 1985, p 758.

(2): Donna Wood, corporate social performance revisited, the academy of management review, Vol 16 N° 4, octobre1991, pp: 691,693.

(3): لمزيد من التفاصيل راجع في ذلك:

-Lee PRESTON, Douglas O'BANNON, The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typologie And Analysis, Business and Society, vol 3, N° 04, Décembre 1997, pp : 419-429.

- عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالية تحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، نوفمبر 2011، ص ص: 06-04.

مستدامة بالشكل الكافي للتمكن من الاستفادة من نتائج مدخراتهم، إذ هو الضمان على أنها تسير بشكل استراتيجي وجدي على المدى البعيد⁽¹⁾، من خلال هذه النظرة يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كدعامة لأداء المؤسسة، بمعنى المسيرين لتأكيد جديتهم ورؤيتهم البعيدة الأجل في القرارات المتخذة⁽²⁾.

وفي هذا السياق ظهر مفهوم الأداء الشامل مرتكزا أكثر على التصميم الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (باعتبارها شكل من أشكال إستجابة المؤسسات للمتطلبات الكلية للتنمية المستدامة)، في مقابل التصميم الأمريكي (سلوكات إدارية وخيرية بالأساس للمؤسسات).

يجب أن يفهم مصطلح "الشامل" حسب مقاربتين غير حصريتين: إما بالنسبة للمجالات التي تغطيها المسؤولية، وإما بالنسبة للنطاق الذي تمارس فيه هذه المسؤولية⁽³⁾.

ومنه فمجال الأداء الشامل يتضمن تأثير أنشطة المؤسسة على أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وبشكل شامل على المستوى الاجتماعي كما فسر ظهور الأداء الشامل من خلال مقاربتين مختلفتين:

تحاول المقاربة الأولى ربط هذا الشكل للأداء مع النظرية المؤسسية الجديدة حيث يضع Capron و Lanoizelee وجود الأداء الشامل كنتيجة للبحث عن الشرعية من طرف المؤسسات، ويضيف أن المقاربة المؤسسية هي التي تفسر اللجوء إلى هذا المفهوم، الناتج عن الامتثال لمختلف أصحاب المصالح⁽⁴⁾، ما يفسر تقسيم وتجزئة الأداء الشامل في المؤسسات إلى أداءات جزئية، تحاول كل منها إرضاء وتلبية الحاجيات الخاصة بطرف ما من أصحاب المصالح، رغم ذلك تعرضت هذه المقاربة للكثير من الانتقادات من طرف تيار آخر مركزا على نظرية الاتفاقات (التعاقد).

قدم أصحاب هذه المقاربة Berlan و Dohou فكرة أن الأداء الشامل يمكن أن يحل في شكل اتفاقية اجتماعية تشاركية تتفاوض بشأنها بين مسيري المؤسسة وأصحاب المصالح.

ولتدعيم آرائهم حاول Berlan و Dohou مقارنة الأداء الشامل بالمعايير النظرية الضرورية حتى يمكن اعتباره كاتفاقية حيث أن الأداء الشامل⁽⁵⁾:

- يظهر في حالة عدم التأكد ولا يكون له معنى في المؤسسة إلا إذا (شرط) ساهم جميع الفاعلين بنفس

(1): Paul CASTELNAU , Noel C, Engagement Pour Un Développement Durable Et Performance Des Entreprises : Le Cas Français, Actes Des Journées « La Performance : De La Mesure à l'Action, CERMAT, Janvier 2004, P :20.

(2): Idem, P :21.

(3): Françoise Quairel LANOIZELE, Contrôle De La Performance Globale Et RSE, Actes Du Congrès De l'Association Francophone De Comptabilité, Tunis, Mai, 2006,p :03.

(4): Michel CAPRON, Françoise Quairel LANOIZELE, Evaluer Les Stratégies Du Développement Durable Des Entreprise : l'Utopie Mobilisatrice De La Performance Globale, Revue De l'Organisation Responsable, N° 01,2006, p :09.

(5): Nicolas BERLAN, Angèle DOHOU, Mesure De La Performance Globale Des Entreprises, Comptabilité Et Environnement, Mai 2007, France, p:08.

الشكل في مبادئ التنمية المستدامة، بهذا الشكل القرار الذي يتخذه طرف ما من أصحاب المصالح لا يكون له معنى إلا إذا اعتبره باقي أصحاب المصالح كإجراء عادي؛
- يتجلى في حالة عدم التأكد كالتزام، يسمح من تحسيس مختلف الأطراف في المؤسسة باهتمامات التنمية المستدامة، وتقريب المصالح الفردية على المدى البعيد نحو مصلحة مشتركة وبهذا تجعل سلوكيات الفاعلين متطابقة مقلدة.

ويستجيب الأداء الشامل للشروط الخمسة لـ Lewis، لأنه بالتعريف ينطوي الأداء الشامل على اتفاق بين (حلا وسطا) الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة، وأن تطبيقه يتطلب مشاركة كل الفاعلين.
ومن منظور Persais في مثل هذه الوضعية، يتوقع كل طرف أن باقي الأطراف يتبعون قواعد التنمية المستدامة، وفي حالة العكس ستؤول المجهودات إلى الصفر، ويضيف أن كل طرف يفضل الامتثال العام، لأن نتيجة التصرف بنفس الطريقة تكون أحسن من السلوك الفردي والفوضوي.

ويختتم Berlan و Dohou أن الأداء الشامل يشبه اتفاقية بين المؤسسة وأصحاب المصالح، ينتج قياسها من بناء تشاركي للقواعد والأفراد الذين يشاركون فيها، وأصبح الأداء شاملا لأنه يندمج في إطار جماعي، يتعلق بخلق القيمة الاقتصادية، الاستراتيجية، المالية والمواطنة، ففي هذا الصدد يرى CJD أن الأداء الشامل يتعدى الأداء الاقتصادي ليديمج الأداء الاجتماعي الذي يضم المورد البشري في المؤسسة، والأداء المجتمعي الذي يرتكز على مساهمة المؤسسة في تطوير إقليمتها والذي يتساءل عن مكانة المؤسسة في المجتمع⁽¹⁾.

ثانيا - تعريف الأداء الشامل: يتضمن الأداء الشامل المصطلح المبتكر "الشامل" حيث عرفه Capron و Lanoizele على أنه " نهج شمولي يسعى إلى تعيين إدماج الأداء من خلال مقارنة شاملة... إلخ، قد يقصد بهذا الدمج، الانسجام بين الأبعاد الثلاث بواسطة نماذج سببية تربط بين مختلف عوامل الأبعاد"⁽²⁾، وقد ذهب البعض إلى اعتباره: " وسيلة لتقييم مدى تفعيل المؤسسة لإستراتيجيات معينة للتنمية المستدامة"⁽³⁾، بالإضافة إلى ذلك يدور مفهوم الأداء الشامل بأنه: "مساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وهو يسجل في مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ويفترض تعدد مجالات المراقبة وتوسع نطاقها وينطوي نظريا على التكامل والتوازن بين الأهداف الاقتصادية، البيئية والاجتماعية"⁽⁴⁾، وظهرت في هذا الإطار عدة محاولات لتعريف الأداء الشامل للمؤسسات من أهمها: "إتحاد كل من الأداء المالي، الأداء الاجتماعي والأداء المجتمعي"⁽⁵⁾، كما

(1): CJD, le Guide de La Performance Globale, Edition Afnor, Paris, 2004, p :19.

(2) : Michel CAPRON, Françoise Quairel LANOIZELE, Evaluer les Stratégies Du Développement Durable des entreprises : l'Utopie Mobilisatrice De la Performance Globale, op cit, p:09.

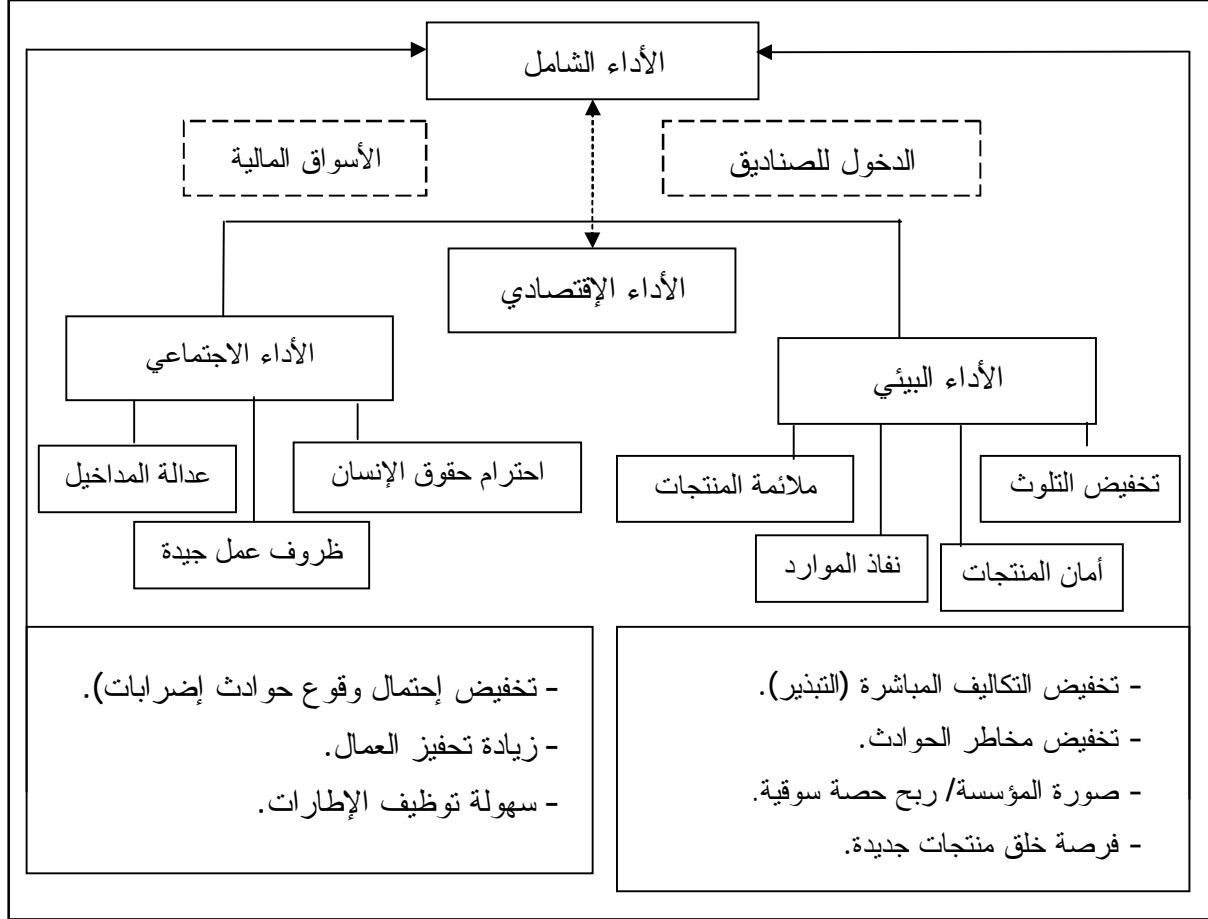
(3): Michel CAPRON, Françoise Quairel LANOIZELE , Contrôle De La Performance Globale Et RSE, op cit, p :05.

(4): Françoise Quairel LANOIZELE , Contrôle de la Performance Globale Et RSE, op cit, p: 01.

(5): Christophe GERMAIN, Stéphane TREBUCQ, op cit, p :40.

عرف أيضا على أنه " تجميع الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي"⁽¹⁾، واقترح Reynaud تجميع الأداءات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للوصول إلى تحقيق الأداء الشامل، مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): مكونات الأداء الشامل للمؤسسة.



المصدر: Emmanuelle REYNAUD, Développement Durable Et Entreprise : Vers Une Relation

Symbiotique, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSC Angers, 15 mai 2003, p :03.

كما أن Marcel le petit عرف الأداء الشامل على أنه " هدف متعدد الأبعاد اقتصادي، اجتماعي،

مجتمعي، مالي وبيئي، يتعلق بالمؤسسات، المجتمعات الإنسانية، الموظفين وحتى المواطنين"⁽²⁾، و حسب CJD

هناك أربعة أبعاد متكاملة للأداء الشامل⁽³⁾:

- الأداء الاقتصادي: يعكس ثقة المساهمين والزبائن ويقاس بمؤشرات الميزانية وجدول حسابات النتائج؛

(1): Nicolas BERLAN, Angèle DOHOU, op cit, p:11.

(2): Michel CAPRON , Françoise quairrel LANOIZELE, Evaluer les Stratégies Du Développement Durable des entreprise : l'Utopie Mobilisatrice De la Performance Globalen, op cit, p:10.

(3): راجع في ذلك كل من:

- Michel MEUNIER, Daniel LUCIANI, Un Engagement, Des Conception et Des Méthodes Pour Une Economie Au Service De l'Homme, la Performance Globale Pour Des Entreprises Durables, Annales Des Mines, Réalités Industrielle, Mai 2011, pp:52-58.

- CJD, Le Guide De la Performance Globale ; 100 Question Pour Faire Votre Diagnostic Et Etablir Votre Plan d' Action, Edition d'Organisation, Paris, 2004, p:10.

- الأداء الاجتماعي والإنساني: يركز على قدرة المؤسسة على جعل الموظفين فاعلين ومساهمين، بالإضافة إلى مسألة الرفاهية في المؤسسة؛
- الأداء المجتمعي: يطرح التساؤل حول دور المؤسسة في المجتمع؛
- الأداء البيئي: يتعلق بإدماج الأوساط البيئية في المؤسسات وقدرتها على تدنيّة آثارها البيئية.
- ويأخذ الأداء الشامل اهتمامات مختلف أصحاب المصالح، فهو تأكيد مشروعية واقعية، معنوية ووفية لكل أصحاب المصالح، بإنشاء توازن يسمح بضمان تنمية واستدامة المؤسسة عبر الزمن⁽¹⁾ نحو النظرة الشاملة للأداء، وبالعودة إلى العمليات الإدارية يكتسب الأداء صفة الشمولية، فمتابعة الممارسات يبين أنه يشكل جزءا من نهج معقد يضم عدة جوانب⁽²⁾:
- بناء الأداء: يقصد به الجانب العملي في الأداء الشامل، وبالتالي فإنه يعبر عن التحكم في تجميع الكفاءات بهدف تقديم عرض مبتكر، توجه هذه المقاربة لإرضاء توقعات معقدة فهي تهدف إلى تنظيم مبادلات تمكن من التوفيق بين مختلف الأطراف، لوضع أرضية تنافسية من خلال التحكم في تكاليف إنتاج العرض وتثمين الصورة؛
- ملاحظة الأداء: يعني الجانب التوافقي للأداء الشامل، ومن ثم فإنه يسمح بالتأكد من خلال النتائج (تقصي الأهداف) وهو أيضا قياس الأداء فوريا، من القبل ولاحقا وخلق القيمة من خلال الكفاءات (الابداع) أي زيادة قيمة المؤسسة؛
- توزيع القيمة (الجانب التوافقي): يمثل تنمية العدالة أي المساواة، التوزيع مع احترام التوازن، وتلبية حاجيات كل الأطراف المتدخلة، فهو أيضا تحفيز من خلال المكافآت وخلق توافق حول المشروع ومشروعية السلطة؛
- فهم الأداء (الجانب المعرفي): يدل على تطوير أساليب وأدوات تمكن من إعطاء معنى للعمل، واستخراج القيم الإيجابية التي تدعم النتائج، كما هو تثمين حجج الاتصال التي تبرر ملائمة العملية والتأكيد على إنسانية الأعمال (العمليات) التي أدت إلى المشاهدة.
- وعليه الإلتزام بالأداء الشامل هو تأكيد النظرة البعيدة والمتميزة والاستماع لأصحاب المصالح وتحفيز وتعزيز الأداء والنتائج، ويقوم الأداء الشامل على أربع مقاربات⁽³⁾: تحقيق الأهداف، استخدام الموارد

⁽¹⁾: Christian CADIEU et Al , les Rationalités Stratégiques, Utopie Ou Réalité De La Performance Globale ? In la Performance En Management, Presse Universitaire de Rennes, 2008, p: 30.

⁽²⁾: Christian CADIEU et Al, op cit, p:29.

⁽³⁾: Alain MARION et al , Diagnostic De La Performance De l'Entreprise, Conception Et Méthodes, Edition Dunod, Paris, 2012, p: 35.

، أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء أصحاب المصالح في المؤسسة (1).

ويعني الأداء الشامل حسب Paul Pinto أحسن نظام لإستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال والمساهمين، والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي، فحسب هذا الأخير فإن الأداء الشامل يركز على أربعة دعائم (2):

- القيم من أجل القدرة على البقاء؛

- السوق بغرض التنافسية؛

- الأفراد لتحقيق الإنتاجية؛

- التخصص في المهن من أجل تحقيق المردودية.

وفي الأخير وكحوصلة يمكن القول أن الأداء الشامل هو النتيجة التراكمية للعمليات المتعلقة بالجوانب الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية في المؤسسة.

ثالثا - مبادئ وطبيعة مؤشرات قياس الأداء الشامل.

يعتمد قياس الأداء الشامل في المؤسسات الإقتصادية حسب Dubigeon على مبادئ أساسية لقياس الأداء الشامل تعتمد على جميع العناصر المؤثرة فيه سواء المالية، الإجتماعية والبيئية، بالإستناد إلى مجموعة من المؤشرات تشمل كل متغيرات العناصر الثلاث السالفة الذكر، مع ضرورة توفر شروط محددة في المؤشرات، ولمزيد من التفاصيل سنتناول مايلي:

1- مبادئ قياس الأداء الشامل: أوضح Dubigeon - كما أشرنا أعلاه - وجود عشرة مبادئ أساسية لقياس الأداء الشامل (3) تتلخص في الآتي:

- المبدأ الأول: هو أن الاقتصاد أداة موجهة لضمان التوازن بين المجتمع، حماية البيئة، والعدالة الاجتماعية وليس العكس، نعيش اليوم نموذج اقتصادي جديد متمركز على المنفعة المجتمعية، التي تغذي وتنمي المجتمعات من دون المساس بالبيئة، فهذا النموذج يستبدل النموذج الذي يخدم من طرف الأفراد والمجتمع؛

- المبدأ الثاني: يتعدى قياس العائد من التنمية المستدامة المقاربة الكلاسيكية؛

- المبدأ الثالث: يتم قياس التنمية المستدامة من خلال تدنية الآثار الحقيقية على الثلاثي "3p": الربح، الكوكب والمجتمع، وينبغي التحكم في الآثار المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن نشاط المؤسسة (الاستهلاك، المخرجات، الفضلات...) سواء كان ذلك على المستوى الجزئي أو الكلي؛

(1): Olivier De La VILLARMOIS, Le Concept De La Performance Et Sa Mesure : Un Etat De l' Art, Les Cahiers De La Recherche du CLAREE, 2001, p :04

(2): Paul PINTO, La Performance Durable, Edition Dunod, Paris, 2003, p :01.

(3): Olivier DUBIGEON ,Mettre En Pratique Le Développement Durable, Quels Processus Pour l'Entreprise Responsable ? Village Mondiale, Paris, 2006, p :103.

- المبدأ الرابع: يكون من المستحيل اختزال أبعاد الأداء الشامل في عامل بإعتباره متعدد الأبعاد ناتج عن عدة علاقات سببية تبادلية، فالمحاور (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، المجتمعي، والبيئي) تساهم في الناتج الثلاثي؛

- المبدأ الخامس: تجميع مؤشرات التنمية المستدامة لحساب الأداء لأجل المقارنة من فترة لأخرى ومن وحدة لأخرى، ووضع نقاط مرجعية بالنسبة لأحسن النتائج، رغم أنه عمل صعب لإختلاف الأنشطة، المنتجات والظروف، وعلى مؤسسة أن تجد وحدات قياس مشتركة لتتمكن من إظهار صافي خلق القيمة؛

- المبدأ السادس: ربط المؤسسة بين القيمة الناتجة عن التنمية المستدامة وربحياتها، أي القيام بحساب التكاليف المتعلقة بالتنمية المستدامة وما حصلت عليه من عوائد جراء التزامها بمبادئ التنمية المستدامة؛

- المبدأ السابع: من الصعب التمييز بين القيمة الناتجة عن التنمية المستدامة والقيمة الاجمالية للمؤسسة في ظل ملاحظتين هامتين، تتمثل الأولى في أثر الإجراءات الموجهة للتنمية المستدامة على الأداء الشامل صعبة الفصل عن باقي العوامل المؤدية لهذا الأداء، أما الثانية تتعلق بصعوبة التمييز بين العوامل المساهمة في تحقيق هذا الأداء، نظرا لأن التنمية المستدامة أصبحت تدخل تدريجيا في نطاق بيئة المؤسسة؛

- المبدأ الثامن: وضع الحوار مع أصحاب المصالح في محور التوازن بين التنمية المستدامة والربح، لأن ارتفاع الأرباح لا يؤدي بالضرورة إلى الاهتمام أكثر بالتنمية المستدامة، كما أن المؤسسة التي تهتم بالربح على المدى القصير من دون الاهتمام بالعناصر التي تعزز شرعيتها قد ترى أداءها المالي يتراجع على المدى الطويل، وعليه يمكن الحصول على التوازن بين التنمية المستدامة والربحية المالية من خلال الحوار مع أصحاب المصالح؛

- المبدأ التاسع: يمكن الحوار مع أصحاب المصالح من معرفة مدى كفاية وملائمة الاستثمارات في مجال التنمية المستدامة، فمن وجهة نظر التنمية المستدامة تكون الاستثمارات دوما غير كافية، أما من وجهة نظر مالية فهي ضخمة وبالتالي فالحوار مع أصحاب المصالح يمكن من إيجاد حل وسط؛

- المبدأ العاشر: يكون من خلال تحقيق ميزانية دورية ثلاثية الأبعاد مرتكزة على مبدأ التحسين المستمر.

2- **طبيعة ومميزات مؤشرات قياس الأداء الشامل:** تكون مؤشرات الأداء الشامل إما مؤشرات مناهج، مؤشرات نتائج أو مؤشرات نظام، وقد تكون بسيطة (تقيس متغير واحد) أو معقدة (تقيس متغيرين أو أكثر) وتسمح بـ:

- تقدير آثار النشاط فيما يتعلق باستعمال الموارد، النقابات، الاستثمار، التلوث وكل الآثار المتعلقة بالمجتمع، البيئة والنشاط الاقتصادي؛

- تقييم رؤوس الأصول الأموال الحرجة، ففناذ أو تدهور بعض الأصول قد يؤدي إلى زوال النشاط، أو يشكل خسارة لا يمكن تعويضها بالنسبة للأجيال اللاحقة؛
- قياس نوعية العلاقات الموجودة بين أصحاب المصالح والمؤسسة، بالإضافة إلى الآثار الناتجة عن علاقات أصحاب المصالح فيما بينهم.
- وهناك عشرة (10) صفات يجب أن تستجيب لها المؤشرات هي:
 - الواقعية: أن تكون بسيطة، ممثلة، دقيقة، دائمة وقابلة للمقارنة من خلال وحدات وقواعد حساب مشتركة، مفهومة على كل المستويات متاحة وواضحة؛
 - الأفق الشامل: القرب لتقدير الأداء بشكل شامل أو كمرحلة نضج في اتجاه التنمية المستدامة؛
 - توافر الأبعاد: الدقة والإستجابة لإهتمامات أصحاب المصالح فيما يخص المجالات البيئية، الاجتماعية والاقتصادية؛
 - الموضوعية والرؤية المشتركة للتنمية المستدامة: تعني التناسق والتماشي مع مبادئ الحوكمة للمساعدة على اتخاذ القرار؛
 - مجال تحليل مناسب: ذات صلة بالأنشطة الحرجة وتأخذ بعين الاعتبار الماضي، الحاضر وخاصة التنبؤ بالمستقبل؛
 - الشفافية في البناء: فيما يتعلق طرق الحساب والمعالجة للأطراف الداخلية والخارجية؛
 - معترف بها: سهولة الادماج في نظم الإدارة ، ما يفترض أن يكون محدودة العدد؛
 - تسمح من التقييم الذاتي والتعلم؛
 - منهاج تشاركي من خلال مساهمة كل الفاعلين؛
 - مرنة في المراجعة: يمكن أن تخضع لعملية التحيين حسب تطور الأهداف؛وقد تكون هذه المؤشرات إما:
 - مؤشرات نظامية: تربط بين الأداء المحقق على المستوى الجزئي (التنظيمي) والأداء المحقق على المستوى الكلي مثل الأجور، الاستثمارات في البحث التطوير وغير ذلك؛
 - مؤشرات تقاطعية: تقاطع بين المعلومة على الأقل مع أحد ركائز التنمية المستدامة مثل تكاليف الانبعاثات؛
 - مؤشرات مشتركة (نظامية أو تقاطعية): مثلا نسبة الانبعاثات في الجو في المنطقة وآثارها على الصحة.

المطلب الثالث: أدوات تحقيق الأداء الشامل.

يعتبر مفهوم الأداء الشامل الصورة الأكثر تعبيراً لمدى مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، فرضت معه التغييرات تكيف وتعديل الأنماط التسييرية، وعرفت هذه الأنماط الكثير من الأساليب والطرق المبتكرة لتقييم ورقابة وقيادة الأداء الشامل، فقد كان لكل طرف مبادرة خاصة حسب الزاوية التي ينظر منها لهذا الأداء، وحسب تطلعاته المنتظرة من نشاط المؤسسة، فتمحورت بعض المبادرات في شكل معايير أو دلائل، فيما كان البعض الآخر في شكل أدوات مراقبة أو لوحات للقيادة.

أولاً- الأدوات الداخلية لتقييم الأداء الشامل: اعتمدت العديد من الأبحاث في مجال الكثير من أدوات مراقبة التسيير لمتابعة وتحليل تطور أداء المؤسسات، وفي هذا الصدد يمكن أن ندرج أهم الأدوات المعتمدة في الرقابة الداخلية للأداء الشامل للمؤسسات:

1- المحاسبة الاجتماعية: عرفت المحاسبة الاجتماعية على أنها " مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي للمؤسسات بعد قياس التكاليف الاجتماعية وتوصيل تلك المعلومات للفئات المعنية بنشاط المؤسسة، بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات" (1)، يظهر هذا التعريف اهتمام المحاسبة الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقارير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع.

كما عرفت المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية على أنها " مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها والقيم السائدة في المجتمع والتي تتمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيقها بوصفها جزءاً من إستراتيجيتها" (2).

وعرفت أيضاً أنها " بمثابة تذكير للمؤسسات بمسؤوليتها وواجباتها إزاء المجتمع الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية تقضي ألا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإدارتها المنفردة اتجاه المجتمع" (3).

(1): الصبان محمد عبد السلام، المحاسبة الاجتماعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، العدد الأول، السنة الخامسة عشر، الاسكندرية، 1987، ص:33.

(2): البكري تامر، إدراك المديرين لمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالعراق، مجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد 21، جوان 2001، ص:93.

(3): حريم حسن، الساعد رشاد، المديرين للمسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمة منظماتهم في تحملها بحث ميداني في عينة من المنظمات الصناعية الإستراتيجية بالأردن، مجلة العلوم التطبيقية، المجلد 08، العدد 02، عمان، 2005، ص:13.

2- بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC): بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي عبارة عن النسخة الحديثة لبطاقة الأداء المتوازن التي تدمج أبعاد التنمية المستدامة في آليات مراقبة الأداء⁽¹⁾.

وقد اشتركت آراء الدراسات والبحوث في وجود إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن⁽²⁾ على إضافة بعد خامس يسمى المجتمع، يهتم بالأمور الاجتماعية والبيئية، أو إدماج استراتيجية التنمية المستدامة في المحاور الأربعة السابقة، ففي هذه الحالة، وهي التي اعتمدها الباحثان Bieker و Gminder يمكن الحصول على خمسة نماذج ممكنة لإدماج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن المحاور التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن⁽³⁾:

- المقاربة الجزئية: يتم من خلالها إدخال مؤشر أو مؤشرين من مؤشرات الاستدامة ضمن بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية؛
- مقارنة البعد المضاف: يضاف بعد خامس خاص بالتنمية المستدامة إلى الأبعاد الأربعة التقليدية؛
- المقاربة الكلية: تدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في محاور بطاقة الأداء التقليدية، ما يسمح من ترقية الاهتمام بمسائل التنمية المستدامة لدى المؤسسة؛
- المقاربة العرضية: تدخل استراتيجيات التنمية المستدامة ضمن العلاقات السببية كمحفزات للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وبالتالي يتم دمج الجوانب الاجتماعية والبيئية كمؤشرات رائدة في كل محور من المحاور الأربعة، وتساعد هذه المقاربة على دمج وإدارة الاستدامة في المؤسسة لكنها تشترط وعي تنظيمي كبير؛
- المقاربة الوظيفية المشتركة: تتم من خلال استخدام بطاقة الأداء المستدام على مستوى وظيفة معينة (مديرية التنمية المستدامة مثلا)، وتعتبر هذه المقاربة ممكنة لجميع المقاربات السابقة وتشكل بعدا آخر لتعزيز فكرة الاستدامة داخل المؤسسة.

وتقوم آلية بطاقة الأداء المتوازن على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة السبب والنتيجة والشكل الموالي يوضح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة

(1) : لمزيد من التفاصيل حول بطاقة الأداء المتوازن راجع في ذلك:

- R. Kaplan, D. Norton, Using the Balanced Scorecard As Strategic Management System, Harvard Business Review, Jan –Feb 1996.

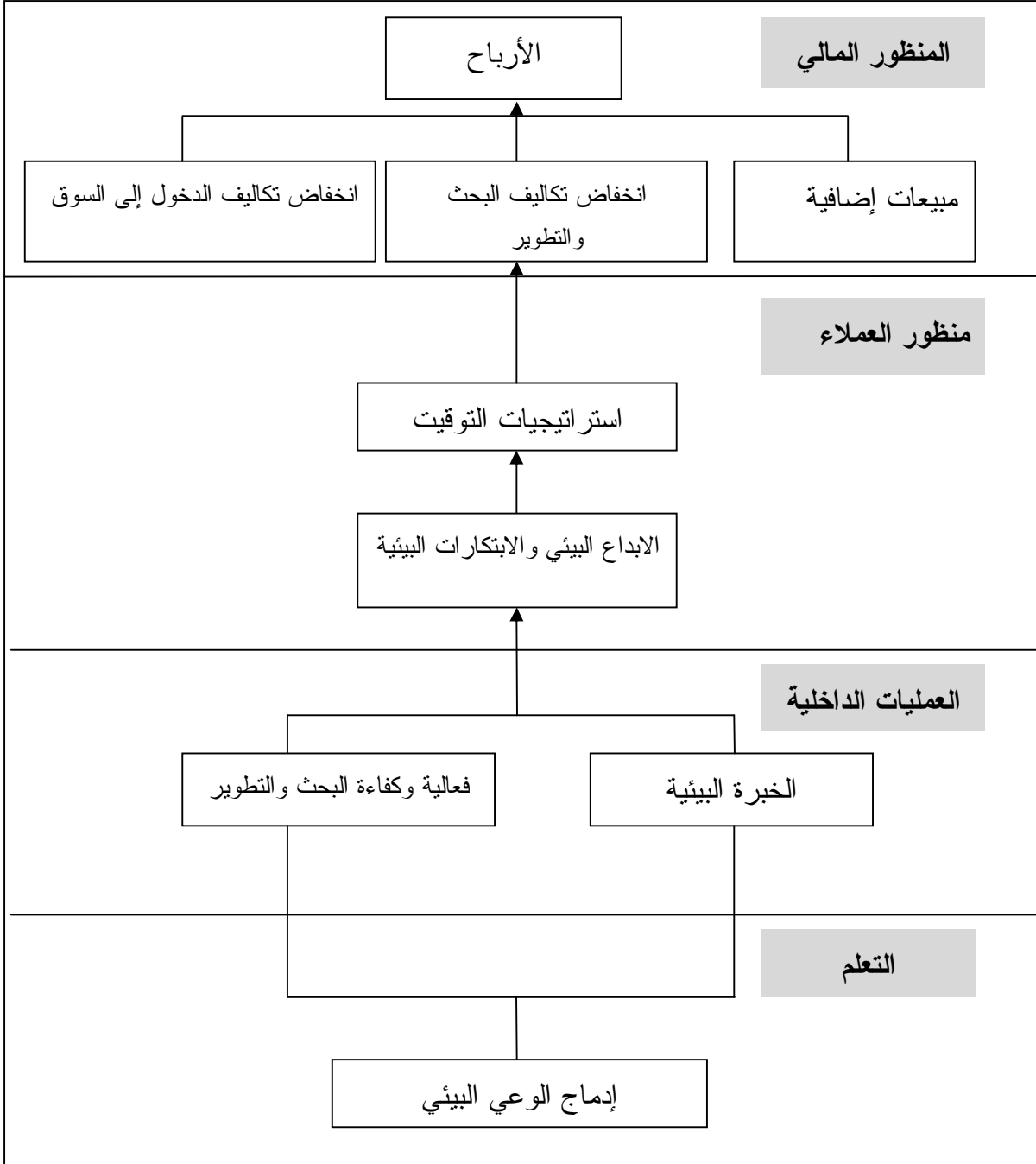
- R.Kaplan, D.Norton, Le Tableau de Bord Prospectif, Pilotage Stratégique, Les 4 Axes Du Succès, Edition d'Organisation, Paris, 2002.

(2): Gerald NARO, Florence NAGUIRA , l'Intégration du Développement Durable dans le Pilotage Stratégique de l'Entreprise Enjeux et Perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards », Revue de l'Organisation Responsable, Vol 3, N°=1,2008, p:28.

(3): Thomas BIEKER, Carl-Ulrich GMINDER, Towards A Sustainability Balanced Scorecard, OIKOS Phd Summer Academy » Environmental Management And Policy And Related Aspects of Sustainability »,2001,p :07.

ما الذي يقوم على دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة ضمن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية من خلال المقاربة الجزئية مثلما اقترحه Bieker و Gminder سنة 2001:

الشكل رقم (03-02): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة اقتصادية.



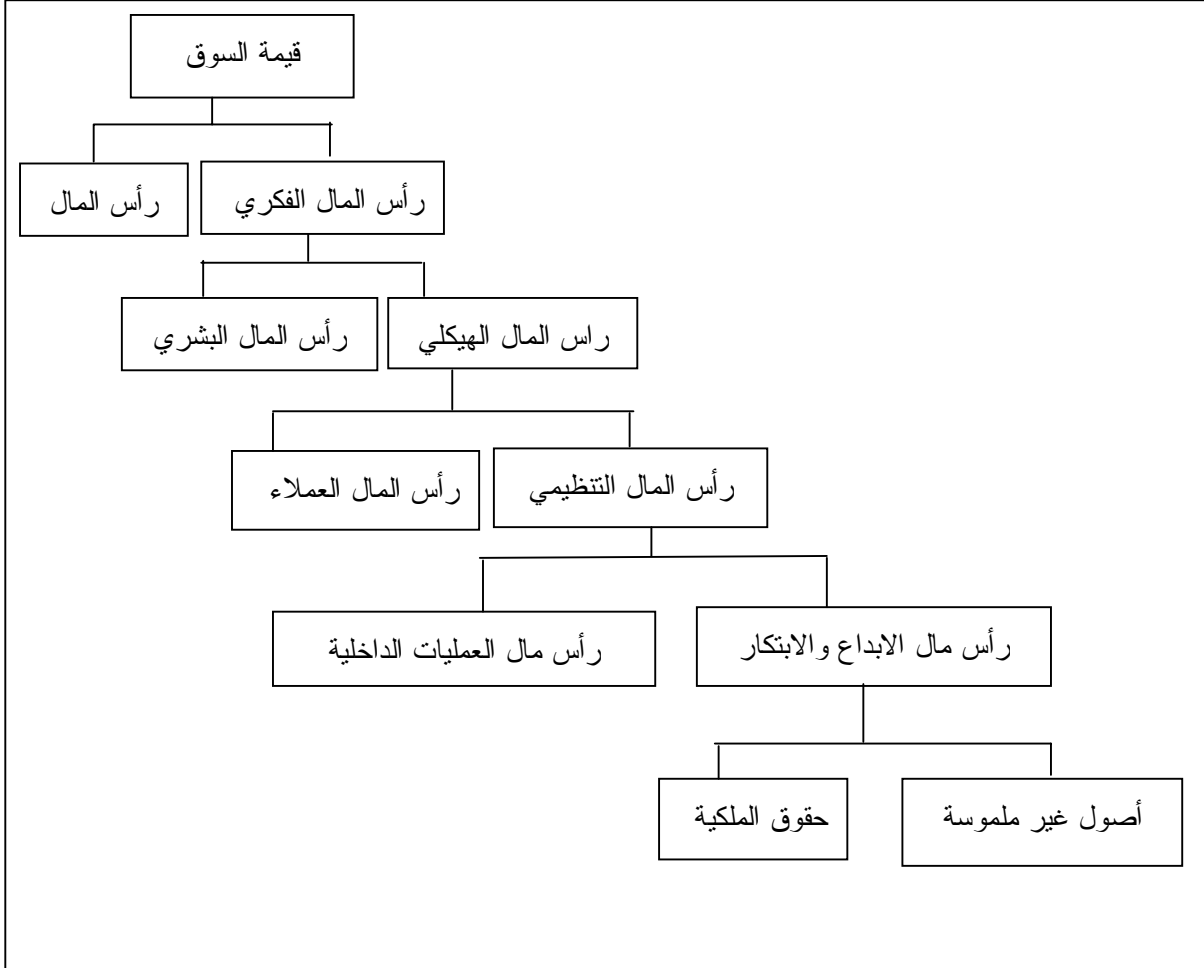
المصدر: Thomas BIEKER, Carl-Ulrich GMINDER, Towards A Sustainability Balanced Scorecard, OIKOS Phd summer Academy » Environnemental Management And Policy And Related Aspects Of Sustainability », 2001, p : 12.

3- نموذج سكانديا نافيفاتور: أستخدمت هذا النموذج من طرف الباحثان Edvinson و Malone سنة

1997 وتم تفعيله لدى شركة SKANDIA AFS السويدية، تقوم أسس هذا النموذج على مفهوم رأس

المال الفكري، وهو ما يأخذ بعين الاعتبار جزء مهم من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي خاصة ذلك المتعلق بالموارد البشرية والزيائن، وقد صنف هذا النموذج رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري ورأس المال الهيكلي⁽¹⁾ كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02-04): تركيبية شجرة رأس المال الفكري حسب نموذج سكانديا نافيكاتور.

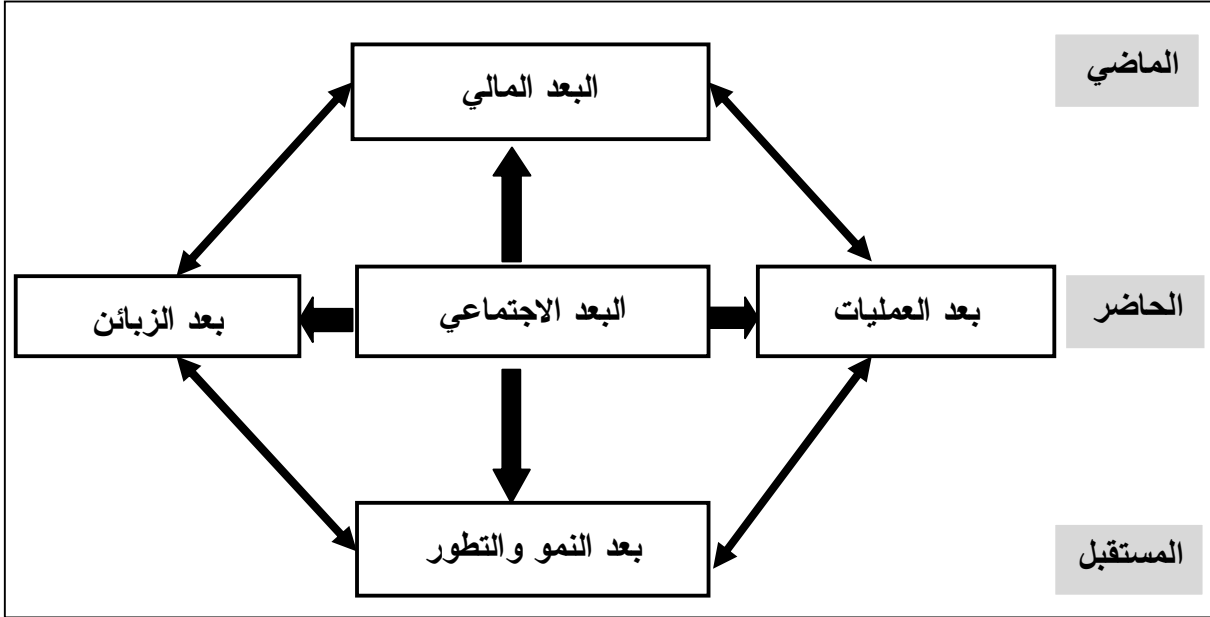


المصدر: Gerald NARO, Dépasser La Mesure De La Création De Valeur Pour l'Actionnaire : Pourquoi ? Comment ?, Journée d'Etude Sur la Mesure De la Performance Globale, ESDES, Université Catholique de Lyon, Mars2007, p ;04.

وقد قام Edvinson و Malone بتطوير النموذج الأولي حيث أصبح يحتوي على خمسة مجالات: المجال المالي، مجال العملاء، مجال العمليات الداخلية، مجال التعلم والنمو ومجال الموارد البشرية، وهي في مجملها تشكل الرأس المال المعرفي ونوجز ذلك في الشكل رقم (02-05) في الصفحة الموالية.

(1): Gregory WEGMANN, Comparison Balanced Scorcard_Navigator, in Bonton O, Chernet D, Indicateurs Et Tableaux de Bord, AFNOR edition , 2008, p: 06.

الشكل رقم (05-02): نموذج سكانديا نافيفاتور.



المصدر: بتصرف الطالب اعتمادا على: Gregory WEGMANN, Comparison Balanced Scocard_Navigator, in Bonton O, Chernet D, Indicateurs Et Tableaux de Bord, AFNOR Edition , 2008, p:07.

كما حاول الباحث Martory تطوير هذا النموذج بادماجه ضمن مراقبة التسيير، معتبرا مراقبة التسيير الاجتماعية إحدى مكونات نظام مراقبة التسيير، وكان هدف الباحث مساعدة المؤسسة في قيادة أدائها الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد، وانطلق من فرضية تتلخص في إمكانية الحكم على الأداء الاجتماعي على المدى القصير بقياس الفعالية والكفاءة، وعلى المدى البعيد بالحكم على جودة الاستثمارات الاجتماعية التي قامت بها المؤسسة⁽¹⁾، وفي هذا السياق اقترح قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة بمجموعة من المؤشرات أهمها⁽²⁾: السياسية الاجتماعية للمؤسسة، سياسة الأجور، المناخ الاجتماعي، والتصرفات الاجتماعية للأفراد، العلاقات الثنائية بين العمال والإدارة، صورة وسمعة المؤسسة من الداخل والخارج.

ثانيا - أهم المبادرات والدلائل الدولية: تسعى الكثير من الهيئات العالمية إلى إصدار ونشر قواعد عامة تكون خريطة للمؤسسات في سبيل بلوغ المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم هذه المبادرات نجد كل من:

1- مواصفة معيار الايزو 26000: تقوم هذه المواصفة على توفير المبادئ التوجيهية للمسؤولية الاجتماعية لكافة المؤسسات مهما كان حجمها أو نوعها للمساهمة في التنمية المستدامة من خلال

(1): Laurent CAPPELLETTI, Le Contrôle de Gestion Socio-économique De La Performance : Enjeux, Conception Et Implantation, Revue Finance, Contrôle Stratégie, Volume 9, n 09, Mars 2006, p:140.

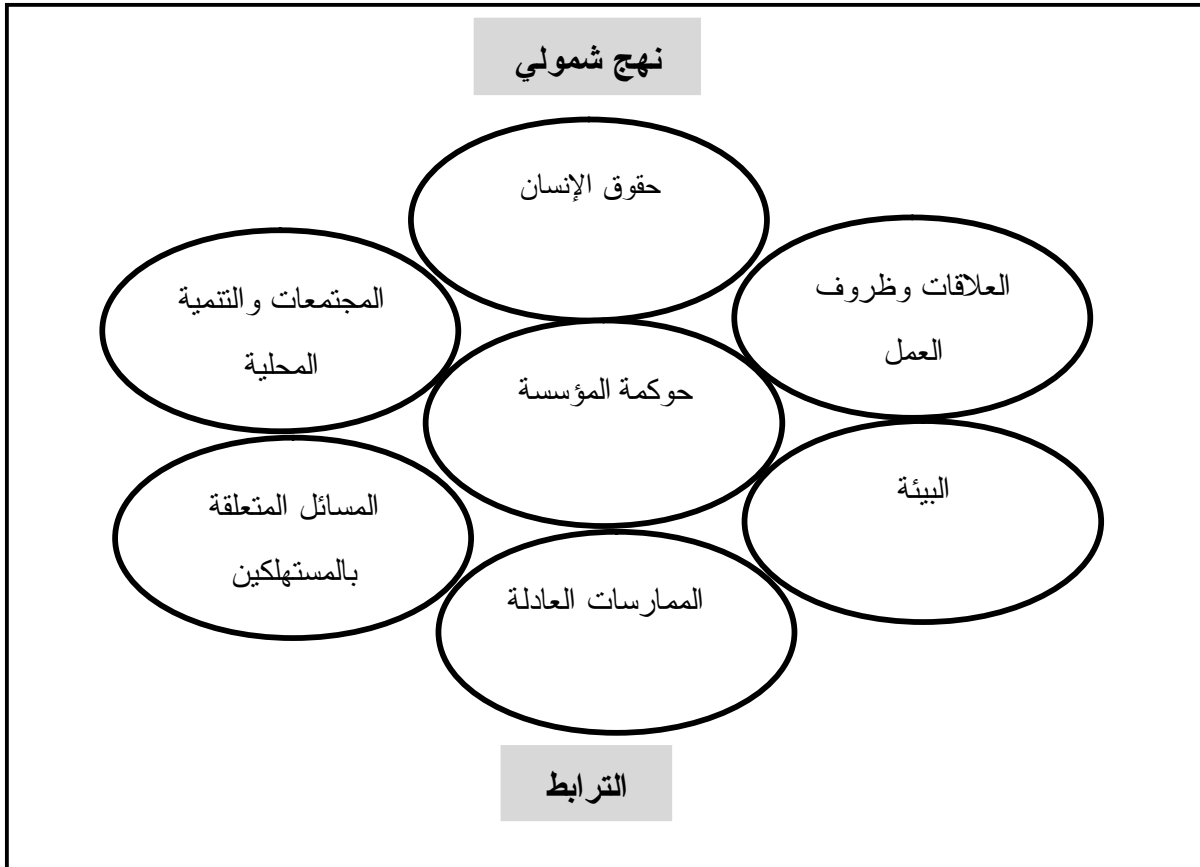
(2): Idem .

السلوك الاجتماعي المسؤول، وتتميز المواصفة بالخصائص التالية⁽¹⁾:

- تستخدم كدليل إرشادي اختياري حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- لا يقصد منها أن تكون دليلاً على نشأة قانون دولي جديد؛
- لا يمكن لها بأي شكل من الأشكال أن تحل محل مسؤولية الدولة أو تغييرها، بل تحت على إحترامها واحترام المواثيق الدولية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية ؛
- تتضمن المتطلبات التي تعبر عن المبادئ التوجيهية، ومن ثم يتدخل طرف ثالث للتصديق على المطابقة ومنح الاعتماد.

وتقوم هذه المواصفة على جملة من المبادئ هي: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، إحترام مصالح أصحاب المصالح، سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الانسان، ومن خلال الشكل التالي تختصر أهم مكونات ومبادئ المواصفة:

الشكل رقم (02-06): المكونات الأساسية لمواصفة معيار الايزو 26000.

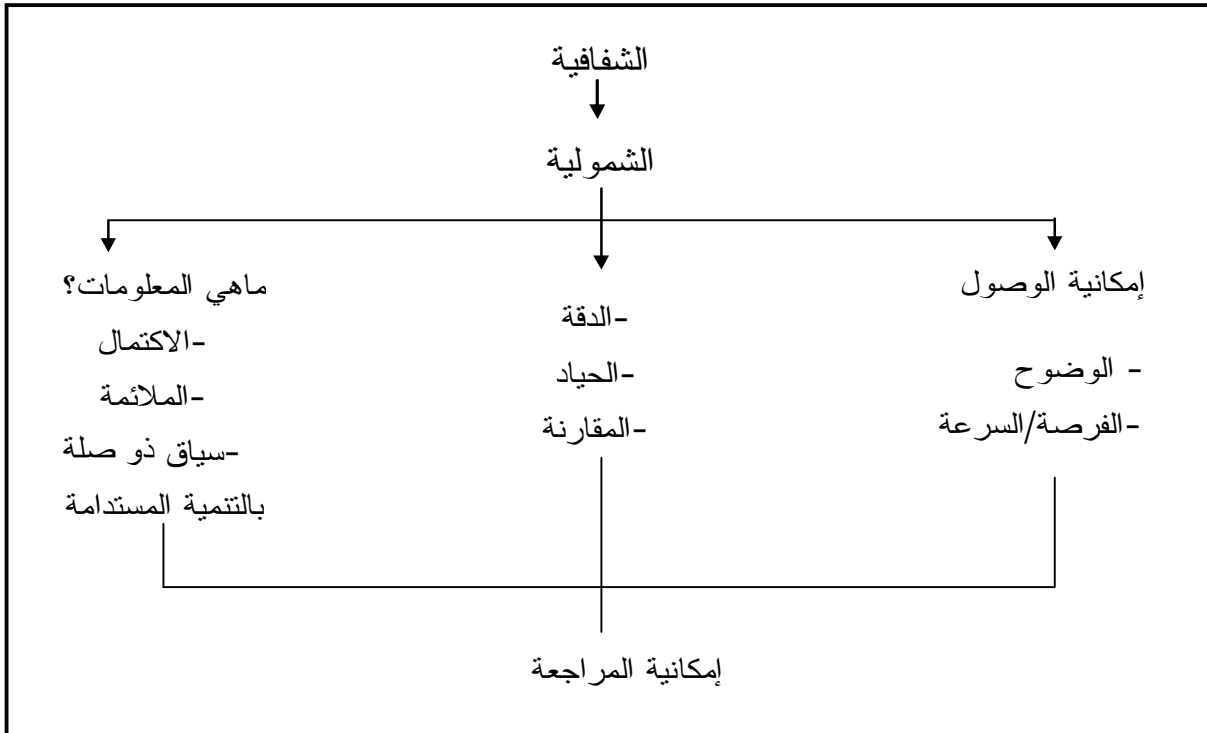


المصدر: ISO26000, Lignes Directrice Relatives A La Responsabilité Sociétale ,2010, p :04

⁽¹⁾: Organisation internationale de normalisation, Participer à la future Norme internationale ISO 26000 sur la Responsabilité sociétale Les documents de travail du groupe de travail, juillet 2006, p :04

2-مبادرة الإفصاح العالمي^(*): تكمن مهمتها في إعداد تقرير للتنمية المستدامة تتوفر فيه الدقة، المصداقية، القابلية للمقارنة وإمكانية التحقق من المعلومات المقدمة لأجل الرفع من طرق إعداده لمستوى يعادل التقرير المالي⁽¹⁾، وترتكز مبادرة الإفصاح العالمية على الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة⁽²⁾، تتضمن المبادرة العالمية للإفصاح مبدآن أساسيان هما الشفافية والشمولية وهي التي تحتوي جميع المبادئ التوجيهية⁽³⁾، ويمكن أن نلخص مبادئ المبادرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07-02): مخطط لمبادئ مبادرة الإفصاح العالمي.



المصدر: Michel CAPRON, Françoise quairel LANOIZELE , Reporting Sociétal Limites et Enjeux De La Proposition De Normalisation International « Globale Reporting International », Congrès De l'Association Francophone De Compatibilité, Louvain Neuve, 2003, p :04.

^(*): تسمى بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير وأيضا بمبادرة الإبلاغ العالمية أنشئت سنة 1997 من طرف منظمة ائتلاف الاقتصاديات المسؤولة بيئيا CERES بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة PNUE، وأصبحت هذه الهيئة مستقلة سنة 2002 وجعلت من أمستردام مقر لها، وتجدر الإشارة إلى أن مبادرة الإبلاغ العالمية هي أكثر الأطر العالمية للإبلاغ استخداما لتقييم الأداء بالنسبة لمعايير حقوق الانسان، العمل البيئية، مكافحة الفساد، ومعايير مواطنة المؤسسات.

⁽¹⁾: Michel CAPRON, Françoise quairel LANOIZELEE, Reporting Sociétal : Limites Et Enjeux De La Proposition De Normalisation International « Globale Reporting International » , Congrès De l'Association Francophone De Compatibilité Louvain Neuve, 2003, p:03.

⁽²⁾: Jean Pierre PIECHAUD, l'Encyclopédie Du Développement Durable, Editions Des Récolletes, France, 2009 ,p: 03.

⁽³⁾: Michel CAPRON, Françoise quairel LANOIZELE , Reporting Sociétal : Limites Enjeux De La Proposition De Normalisation Internationale « Globale Reporting Initiative » , op cit, p:09

ثالثا- أهم المبادرات على المستوى المحلي: قامت الكثير من الهيئات والمنظمات في الدول الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة بصياغة دلائل ومعايير محلية تكون كسند للمؤسسات في اتجاه تبني المسؤولية الاجتماعية واعتماد مبادئ التنمية المستدامة في نظمها التسييرية، نكتفي في هذه النقطة بتناول كل من التجربة الفرنسية، البريطانية والأمريكية:

1- تجربة SD21000 الفرنسية: يعتبر المعيار SD21000 بمثابة دليل يسمح بمراعاة اهتمامات التنمية المستدامة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من طرف المؤسسة، تم بناؤه وتطويره من طرف الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR)، وحسبه يمكن للمؤسسة استعمال أدوات مبسطة تمكنها من إجراء تقييم ذاتي للاندماج في سياسات التنمية المستدامة⁽¹⁾، يهدف المعيار SD 21000 إلى الإجابة عن تساؤلين رئيسيين:⁽²⁾

- مساعدة المؤسسات في صياغة وتنفيذ استراتيجيتها أخذا برهانات التنمية المستدامة ؛
- بناء نظام الانتقال يمكن المؤسسة من تنظيم علاقاتها الاستراتيجية مع أصحاب المصالح الخارجيين، ووضع أسس العمل على الرهانات ذات الآثار.

ويمكن لهذا الدليل أن يغير أنماط الإنتاج والاستهلاك بالاعتماد على ممارسات إنتاجية جديدة تركز على التصميم والتصنيع الايكولوجي (الإنتاج الأنظف)، دون إهمال دور المستهلك، وبالتالي التحكم في رهانات التنمية المستدامة في كل مراحل حلقة خلق القيمة⁽³⁾.

إن مقارنة SD21000 تهدف في المستوى الأول إلى التعرف على رهانات الإستراتيجية وتحديث المبادئ والممارسات الإدارية من خلال اهتمامها وانفتاحها على جميع أصحاب المصالح، ثم التعرف على احتياجاتهم من جهة وعلى تطلعات المؤسسة اتجاه هؤلاء الأطراف، لأجل إيجاد إمكانيات المشاركة لأخذ اهتمامات التنمية المستدامة بعين الاعتبار وبأفضل شكل، دون إغفال الرهانات التي لم يطرحها أصحاب المصالح بشكل مباشر، ليلي ذلك مرحلة تقييم المخاطر والفرص المتاحة بهدف توضيح الرهانات ذات الأثر التي ستعتمد عليها المؤسسة في بناء نظرتها وقيمتها ومن ثمة صياغة إستراتيجيتها، عن طريق المفاضلة (التحكيم) بين هذه الرهانات ، واعتماد بعض منها مع تبرير

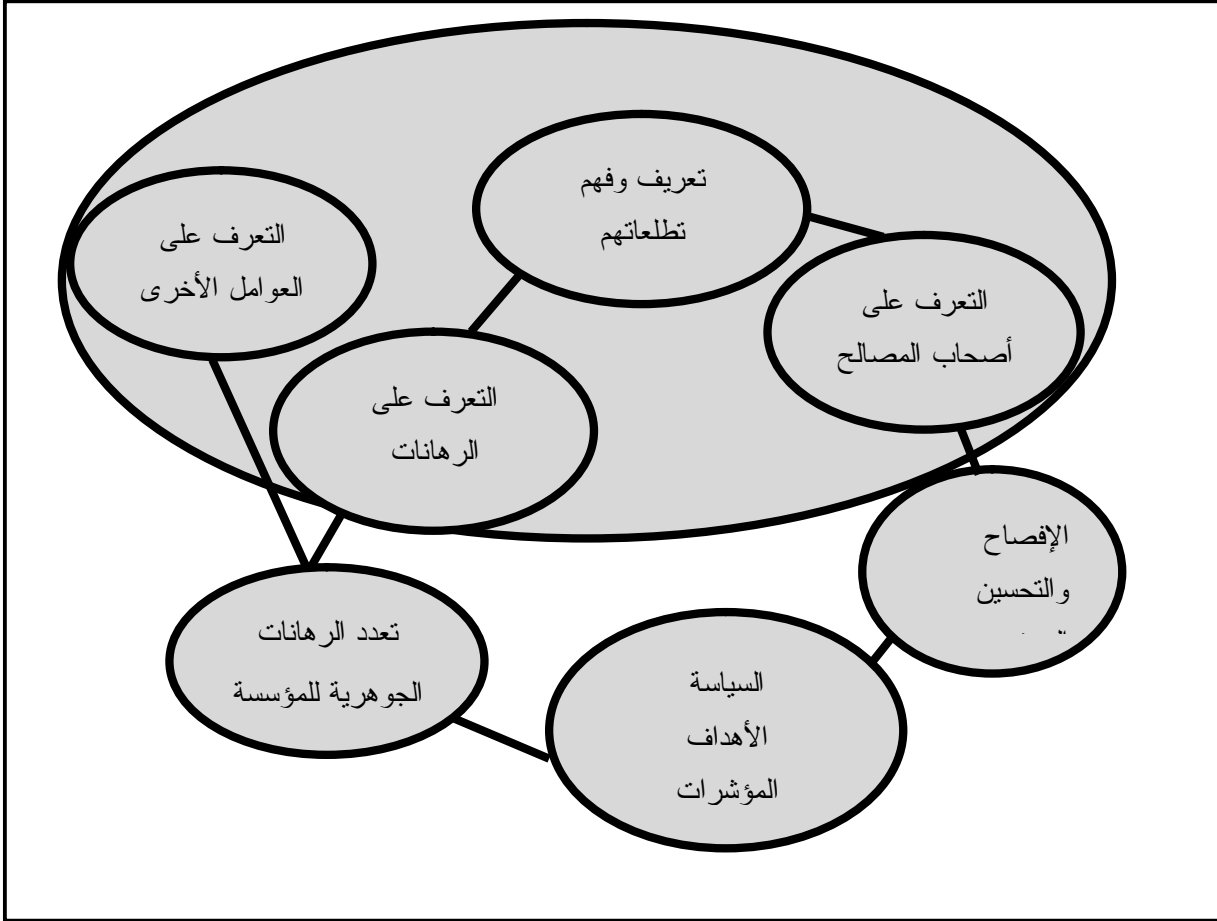
⁽¹⁾: Karen DELCHET, La Prise En Compte Du Développement Durable Par Les Entreprises Entre Stratégies et Normalisation , Etude De la Mise en Œuvre Des Recommandations Du Guide AFNOR SD21000, Au Sein d'Un Echantillon de PME Française, Environnemental Sciences, Ecole Nationale Supérieure Des Mines Saint Etienne, Université Jean MONNET, 2006, p:119.

⁽²⁾: Christian BRODHAG et Al, Du Concept A la Mise en Œuvre Du Développement Durable : Théorie Et Pratique Autour Du Guide SD21000, Vertigo, la Revue Electronique En Sciences de l'Environnement , Volume 5, n°02, 2004, p:07.

⁽³⁾: Christian BRODHAG et Al, op cit, p:08.

اختيارها لدى أصحاب المصالح الأساسيين، وفي الأخير مرحلة تطوير وتنفيذ وتتبع برنامج عمل للاستجابة للرهانات، حسب منهجية إدارية بمنطق التحسين المستمر وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02-08) أدناه:

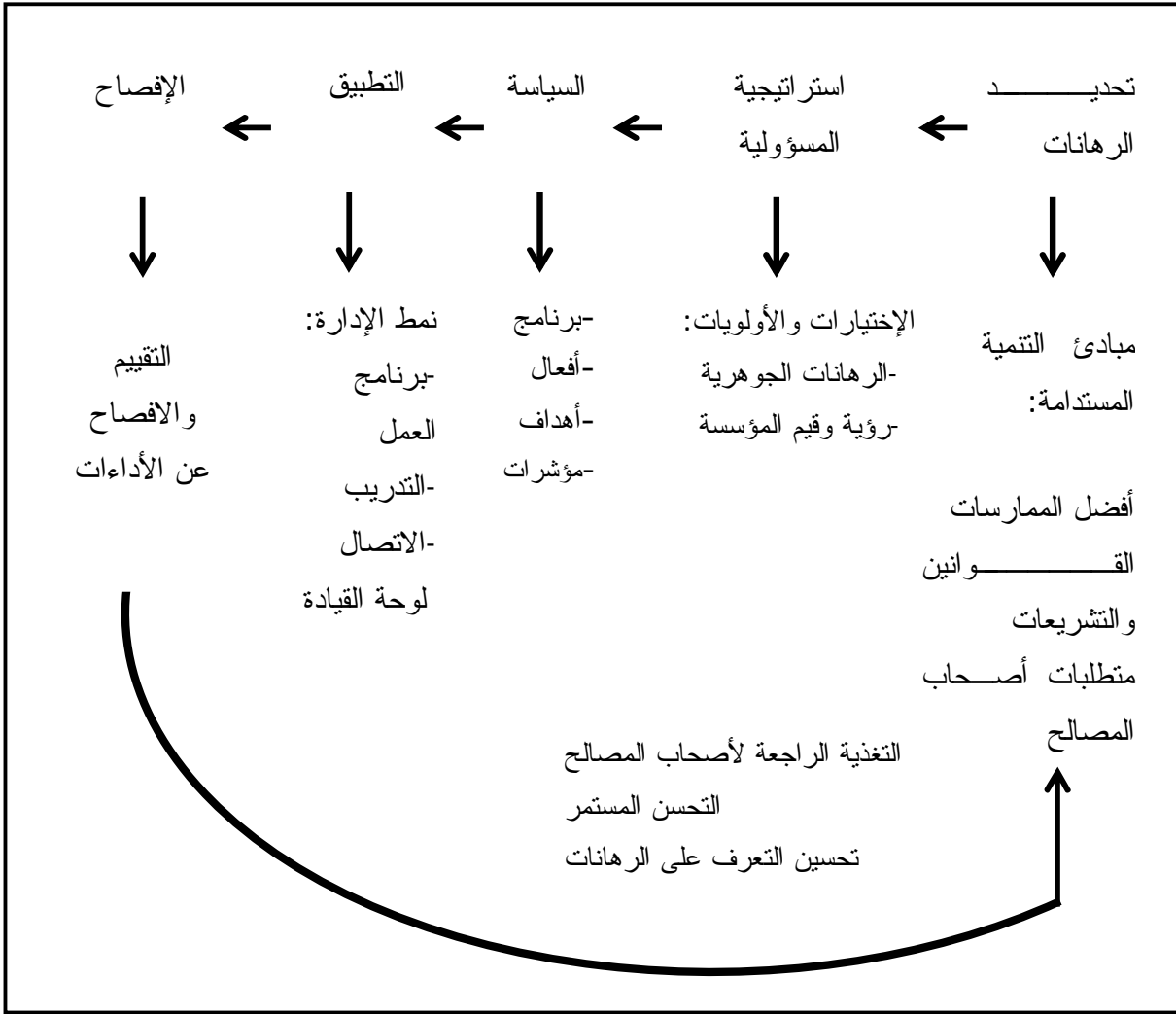
الشكل رقم(02-08): مبادئ الدليل SD21000.



المصدر: Karen DELCHET, La Prise en Compte Du Développement Durable Par les Entreprises : Entre stratégies et Normalisation. Etude de la Mise En Œuvre des Recommandations Du Guide AFNORSD21000, Au Sein d'Un Echantillon de PME Française. Environmental Sciences. École Nationale Supérieure Des Mines Saint Etienne, Université Jean MONNET, 2006,p : 122.

ويقوم الدليل SD21000 على منهجية منسجمة حول الرهانات التي يجب الاهتمام بها وكيفية القيام بذلك، بداية من التزام الإدارة صياغة البرنامج والتطبيق العملي، وصولاً إلى عملية التقييم والتصريح لأصحاب المصالح، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02-08) في الصفحة الموالية.

الشكل رقم (02-09): منهجية الدليل SD21000.



المصدر: Christian BRODHAG et al : Du Concept A La Mise En Œuvre Du Développement Durable : Théorie Et Pratique Autour Du Guide SD21000, Vertigo, La Revue Electronique en Sciences de l'Environnement, Volume 5, n°02, 2004, p :11.

2- تجربة SIX SIGMA البريطانية: أطلقت هذه التجربة سنة 1999 على شكل مبادرة قام بها المعهد البريطاني للمواصفات (BSI) بالشراكة مع منتدى المحاسبة والمستقبل وقسم التجارة والصناعة البريطاني وتم تجربته في البداية على شركتي جاقوار ومارك وسبانسر بهدف وضع معيار يسمح بإدماج التنمية المستدامة في المناهج التسييرية، ويقوم على نفس مبادئ التحسين المستمر ويضيف إلى ذلك بعد المساواة، الإفصاح والشفافية⁽¹⁾، وهو يركز على مبادئ معيار المحاسبة الاجتماعية AA1000 على أساس مقارنة بأربع مراحل هي التعرف على أصحاب المصالح ومتطلباتهم، وضع معايير للحكومة، الاعتماد على نظم تسيير تعمل على تحديد احتياجات أصحاب المصالح ومواكبة التغيرات

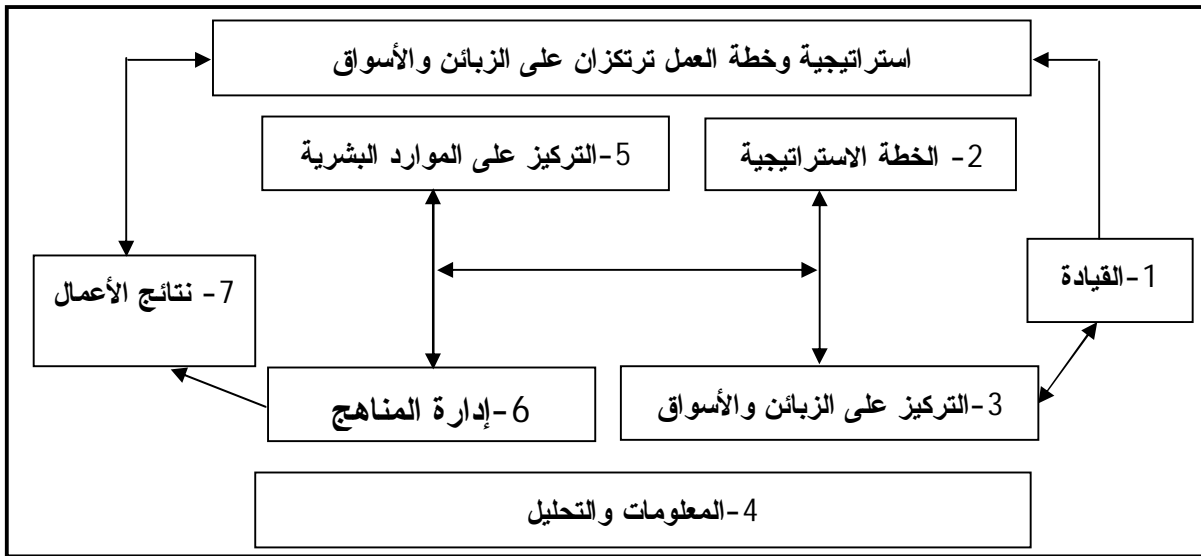
(1): Didier STEPHANY, op cit, p :66.

التي تطرأ على هذه الاحتياجات والاعتماد على معلومات تمتاز بالجودة، ما يمكن الإدارة من الالتزام بمسؤوليتها فيما يتعلق بالتنمية المستدامة، والمراحل السالفة الذكر تحمل في طياتها الفلسفة التي يقوم عليها المعيار، والتي نوجزها فيما يلي (1):

- رؤية الإدارة: تحتوي على تعهد الإدارة بإجراء دراسة اقتصادية لقياس أثر تطبيق منهجية التنمية المستدامة، تحديد رؤية الإدارة، التدريب والاتصال والتحفيز على إدخال ثقافة التغيير؛
- التخطيط: يضم تدقيق مبدئي لمستويات الأداء الحالية، تحليل مدى احترام القوانين، دراسة أثر الأنشطة الحالية، التخطيط الاستراتيجي للأنشطة المستقبلية، التخطيط التشغيلي للأنشطة على المدى القصير؛
- التنفيذ: من خلال مرافقة التغيير، وضع برنامج الإدارة، التدقيق الداخلي والخارجي؛
- الرقابة، المراجعة والإفصاح: بالاعتماد على القياس والتدقيق، مراجعة الإستراتيجية والخطط، الإفصاح عن النتائج والرقابة على جودة التقارير.

3- تجربة مالكوم بالدريج الأمريكية: أنشئ هذا النموذج من طرف وزارة الاقتصاد الأمريكية سنة 1987 بهدف تحسين إنتاجية المؤسسات الأمريكية لجعلها أكثر تنافسية في مواجهة المؤسسات الآسيوية (اليابان خاصة)، ومنح المؤسسات الأمريكية نموذج تسييري يمكنها من التقييم الذاتي للتعرف على نقاط ضعفها، وعرف هذا النموذج تطورات وتعديلات عديدة انتقلت به من ثقافة الأداء إلى ثقافة النتائج لكل أصحاب المصالح، ويمكن أن نوجز منهجية هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (10-02): الإطار المنهجي لجائزة مالكوم بالدريج.



المصدر: Jean BRILUMAN, Les meilleurs Pratiques Du Management, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p:254.

(1): Christian BRODHAG et Al , op cit, p:08.

المبحث الثاني: دور نظرية العمل الجماعي في إدارة الأداء الشامل.

من بين أهم مظاهر التنمية المستدامة على المؤسسة تعدد الأطراف الفاعلة ودخولها في علاقات حركية معها، كما أن بلوغ أهداف التنمية المستدامة يتطلب (يستوجب) مشاركة كل هذه الأطراف بما فيها المؤسسات الاقتصادية.

وعلى اعتبار أن مسعى التنمية المستدامة يفرض ضرورة مشاركة كل الأطراف الفاعلة (الهيئات الدولية والمحلية، الحكومات، المساهمين، الموارد البشرية، الباحثين،... إلخ)؛ فقد استتبطن أن هذا المسعى وبلوغ هذه الأهداف يتطلبان عمل جماعي في نفس الاتجاه، ولعل من أهم الأبحاث العلمية في هذا السياق نظرية العمل الجماعي، وصياغتها لمجالات العمل الجماعي للتنمية المستدامة.

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرف بالإطار المفاهيمي لنظرية العمل الجماعي في مجال التنمية المستدامة، ثم سنتناول مكونات هذه النظرية في شكل البنى الاجبارية والبنى الاختيارية، وفي الأخير نتطرق إلى قيادة البنى الاجبارية والبنى الاختيارية كآلية ومنهاج منظم لقيادة الأداء الشامل للمؤسسة.

المطلب الأول: مجالات العمل الجماعي للتنمية المستدامة.

استعمل الإطار المفاهيمي لنظرية العمل الجماعي في مجال التنمية المستدامة لأول مرة من طرف Acquier و Aggeri ، حيث اقترح الباحثان اعتبار التنمية المستدامة في المؤسسة كعملية تكوين مجالات جديدة للتعليم الجماعي، قائمة على مناهج التعلم التي يستوجب وضع آلياتها وأدوات عملها، وليس كاستجابة آلية للضغوطات الخارجية.

أولاً- الإطار المفاهيمي لنظرية العمل الجماعي: يعتبر الإطار المفاهيمي لنظرية العمل الجماعي كما

اقترحه Hatchuel أن كل عمل جماعي ينتج من تفاعل حركي بين بعدين غير قابلين للفصل⁽¹⁾:

- نظام للعلاقات يتشكل من هياكل فاعلة (أطراف) والعلاقات بين هؤلاء الأطراف والتي قد تكون سليمة، تعاونية، أو علاقات أعمال؛

- مجموعة معارف على شكل خبرات، قواعد أو خطابات.

ويسلم Hatchuel أنه لا يمكن الفصل بين البعدين، وأنه لا يوجد نموذج عقلاني أو معرفي

نقي.

(1): Arnaud HATCHUEL, Quel Horizon Pour Les Sciences de Gestion ? Vers Une Théorie De l'Action Collective « in » Les Nouvelles Fondations Des Sciences De Gestion-Elément d'Epistémologie De La Recherche En Management, Paris, Edition Vuibert, 2000, p : 28.

في هذا الإطار يشير Aggeri أن نشأة بنى جديدة للفاعلين وشراكات جديدة غير منفصل عن القواعد التي تشكلها والمعارف التي تجمعها و تؤسس شرعيتها بالتبادل، فبناء قواعد وخبرات جديدة غير منفصل عن هوية الفاعلين والجماعات التي كانت مصدرها⁽¹⁾.

كما ينتج عن هذا التفاعل بين العلاقات والمعارف تعلم جماعي لا يمكن أن يكون في هذه الحالة في اتجاه واحد، فهو تفاعلي ويعني بالضرورة متطلبات متبادلة بين الجهات الفاعلة.

فحسب Hatchuel العمل الجماعي عبارة عن تعلم تقاطعي، أي أنه لن يكون هناك عمل جماعي إلا إذا تطورت الجهات الفاعلة، بمعنى تعلم محفز ومغذى بواسطة تعلم باقي الشركاء⁽²⁾

وفي سياق التنمية المستدامة، ولوصف دقيق للظاهرة أضاف Aggeri بعدا جديدا لهذا التحليل بشكل يساعد على تحديد نطاق ومحتوى هذه التفاعلات: "مفهوم مجال العمل الجماعي".

ويشير الباحثان في معنى هذا المفهوم أن دراسة تكوين مجال عمل جماعي هو تطوير خريطة التعلم الجماعي لظاهرة خاصة معرفة بنطاق وسلم تحليل⁽³⁾، وفي هذا السياق يواصل الباحثان في تحليلهما أن الأمر يتعلق بوضع خريطة خاصة، وتحديث بطاقات نظم العلاقات وحركيات المعارف، علما أن البطاقات السابقة قد كانت خاطئة أو غير موجودة أصلا⁽⁴⁾

ثانيا - مجالات العمل الجماعي للتنمية المستدامة:

يشير Aggeri أن مفهوم مجال العمل الجماعي للتنمية المستدامة يحشد العديد من المتدخلين (سلطات عمومية، منظمات غير تكوينية، مستشارين، مؤسسات،... إلخ)، حيث أن الأهداف، الوظائف والتقارير التبادلية (المتبادلة) تبقى قليلة الدراسة، بالإضافة إلى أن العلاقات بين هؤلاء الأطراف تبدو أكثر تعقيدا، لذلك يشير الباحثان إلى أنه من الأفضل الاهتمام بتكوين مجالات العمل الجماعي وتهديداتها من خلال مبدأ التناظر أين لا يكون لأي طرف موقع مركزي أو مهيم على باقي الأطراف.

فحسب Aggeri تتميز مجالات العمل الجماعي بثلاث خصوصيات أساسية⁽⁵⁾:

- البعد الدولي: أين تتم تبادلات دورية في المنتديات الدولية كمثل على ذلك المبادرة العالمية للإفصاح، المنتدى الدولي للتنمية المستدامة؛

(1): Frank AGGERI, Development Durable et Gouvernement de l'Environnement : la Formation d'un Nouvel Espace d'Action Collective, Gouverner les Organisations, Edition l'Harmattan, Paris, 2004,p:62.

(2): Arnaud HATCHUEL, op cit,p:29.

(3): Frank AGGERI, Aurélien ACQUIER, La Théorie Des Stakholders Permet Elle de Rendre Compte Des Pratiques d'Entreprise En Matière De Développement Durable ?AIMS, Angers, 2005, p : 04.

(4): Idem, p: 05.

(5): Frank AGGERI, Aurélien ACQUIER, op cit, p: 05

- أهمية الاتصال الخارجي والحوار الإداري الجيد الذي يدمج مفاهيم التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أصحاب المصالح وغير ذلك؛

- خبرات وأسواق جديدة على شكل استثمارات، التدقيق، تقييم الأداء... إلخ.

وقد وضع Aggeri مجالات العمل الجماعي المتعلقة بالتنمية المستدامة في ما يلي⁽¹⁾:

- المجال الإجمالي: تشير إلى مجموع التصرفات والقواعد التي تطبق بشكل موحد على جميع الأطراف؛

- مجالات التفسير ووضع المعايير: تعبر عن مجالات بناء مفاهيم جديدة، معايير ونظم إدارية للتنمية المستدامة، فحسب Acquier تضم هذه المجالات المستشارين المتوقعين بين مختلف الأطراف (المؤسسات، المنظمات غير الحكومية، الهيئات الوطنية والدولية، المجال الأكاديمي)، والذين كان لهم دور هام في تفسير وابداع أنماط تسييرية جديدة، كما كان لهم دور هام في تسهيل عملية تكوين معنى لمفهوم التنمية المستدامة وانتشارها في المجال الإداري⁽²⁾، كما يضم هذه المجالات أيضا ممثلي الهيئات والجمعيات التي لعبت دورا أساسيا في نشر وإعادة صياغة هذه المفاهيم بشكل موضوعي وعقلاني.

- مجال التوحيد القياسي وإعادة النشر: يمثل مجال ثالث للأعمال، حيث يشارك العديد من المتدخلين في التنفيذ والتنفيذ الفعلي للمفاهيم المنبثقة من المجالين السابقين⁽³⁾ Acquier، نجد على هذا المستوى عدة هيئات تهدف إلى تقييس الاتصال الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، منهجيات الالتزام مع أصحاب المصالح أو طرق تقييم المخاطر غير المالية، كما تكمن مهمة هؤلاء المتدخلين في تصميم بنية مادية بهدف تدنية عدم التناسق في المعلومات بين المؤسسات وأصحاب المصالح، لتحسين عمل الأسواق بعرض قواعد جديدة لإتخاذ القرار بالنسبة للمستهلكين، الموظفين، المستثمرين والمنظمات غير الحكومية⁽⁴⁾؛

- المجال الاختياري: يضم مناهج اكتشاف وتجريب تطبيقات جديدة ذات صلة مع إشكالية التنمية المستدامة^(*).

(1): Frank AGGERI, Aurélien ACQUIER, op cit, p: 05.

(2): Acquier, les modèles de pilotage du développement durable, du contrôle externe à la conception innovante, thèse de doctorat en sciences de gestion , école des mines de paris, 2007, p:91.

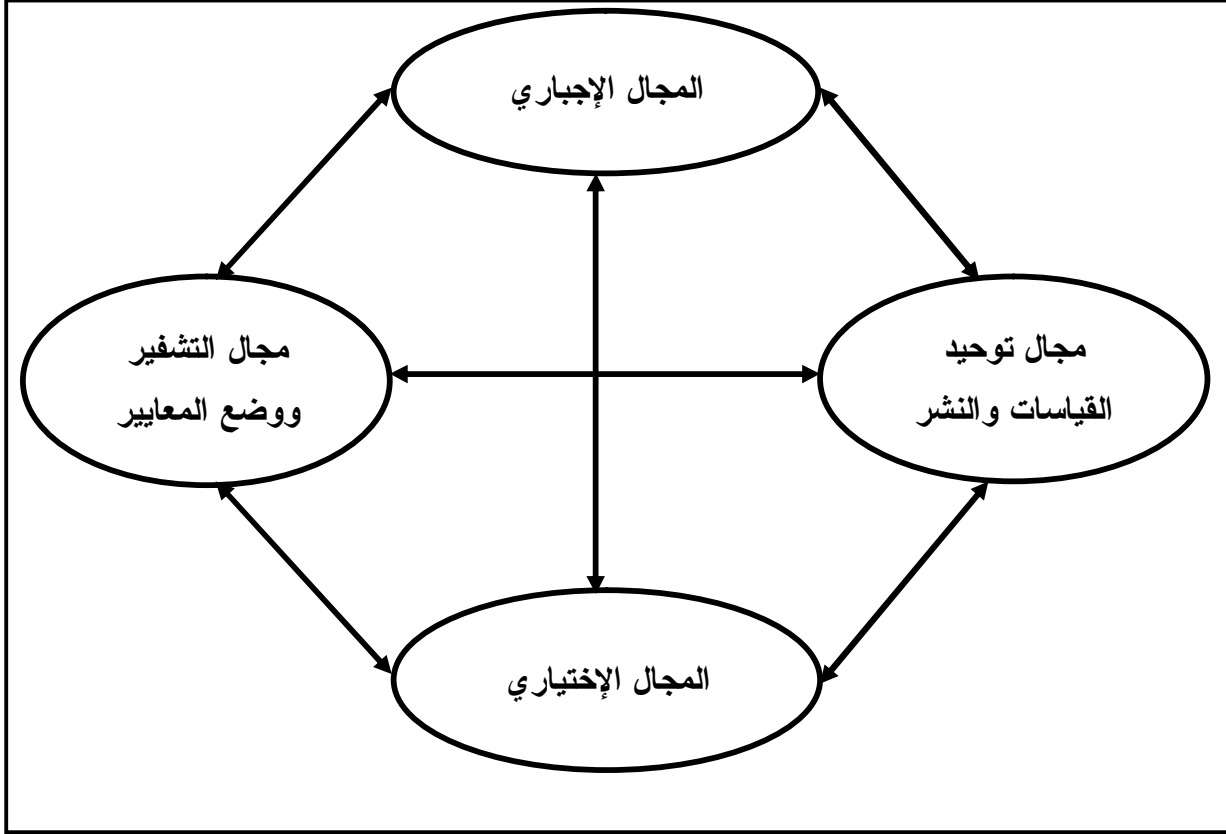
(3): Ibid, p: 93.

(4): Idem.

(*) : سنتطرق لهذا بالتفصيل في المطلب الموالي.

ونقدم من خلال الشكل الموالي تمثيل لمختلف المجالات وارتباطاتهم في إطار نظام يتميز بتعدد المتدخلين، المعايير والأدوات في إطار التنمية المستدامة.

الشكل رقم (11-02): مجالات العمل الجماعي المتعلقة بالتنمية المستدامة.



المصدر: Anes HATTABOU, A LOUITRI, Développement Durable Comme Espace d'Action Collective : Analyse Des Stratégies BOP Dans les Pays En Développement : Actes du Colloque Développement Durable et RSE : Indicateurs et Stratégies, Marrakech, 14-16 avril, 2011, p : 06.

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المجال الاختياري له مكانة أساسية، فمن خلال الاكتشافات التي تتم في هذا المجال من طرف المؤسسات الرائدة والتعلم الجماعي الذي ينشأ، تمنح قاعدة للنماذج والمعايير المستقبلية للتنمية المستدامة (أي أنه سوف تنتقل إلى مجال البنى الإلزامية).

المطلب الثاني: المجال الإلزامي والاختياري للتنمية المستدامة:

يعتبر Aggeri أول من اقترح هذين المفهومين للتمييز بين مجالين من تصرفات المؤسسات في مجال التنمية المستدامة (الذان تم الإشارة إليهما سابقاً).

أولاً- المجال الإلزامي للتنمية المستدامة: تشير - بالإضافة إلى ما تقدم - إلى تصرفات مشتركة للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة لجميع المؤسسات، صياغة تقارير التنمية المستدامة، المقارنة المرجعية والاستجابة للتحاليل غير المالية وغير ذلك، حيث يتعلق الأمر عندئذ بمنطق التقليد والامتثال، فهذه

التصرفات لا تمكن من تمييز المؤسسات الرائدة والمبدعة؛

وبالنسبة لـ Acquier الذي استعمل هذا المفهوم للتعبير عن كل ما يربط المؤسسة بالمجتمع، فهو يرى أن هذا المجال هو مجموعة من الممارسات تمتد إلى مجالات عمل مؤطرة، فمن جانب اجتماعي تظهر أفعال وأنشطة هذا المجال ضرورية وشرعية، ومن جانب تقني يمكن مراقبتها وقابلة للتحقيق، فعلى سبيل المثال منع توظيف الأطفال، وتحديد معايير للانبعاثات، فهذه المجالات معرفة ومؤطرة تسمح من تمييز الظواهر وتقدير ومقارنة أداء المؤسسات و/ أو وضع معايير ومرجعيات مشتركة⁽¹⁾، حيث أنها تنطبق على جميع الفاعلين في قطاع معين، وهي مهيكلة بوجود قواعد ومعايير تلعب دور أساسي في التأثير على نشاط المؤسسة وأدائها المالي ولكن لا تمكن من التمييز بينها.

ثانيا - المجال الإختياري للتنمية المستدامة:

تتموقع أنشطة هذا المجال بمقابل أنشطة المجال الإجباري، بعبارة أخرى تشكل مجالا للإبتكار والابداع البيئي الاجتماعي أو حتى الإداري والسياسي.

فحسب Acquier دائما ومثلما أشرنا إليه آنفا تمثل أنشطة هذا المجال مجموعة من التصرفات والممارسات التي تتعلق بالمجالات الحساسة في المؤسسة، إلا أنها تتميز بعدم الإكتمال أي قيد الإنجاز وغير مطورة بوضوح في الجانبين الاجتماعي والتقني، إلى جانب ذلك تمثل مجال للتمييز والاكتشاف بالنسبة للمؤسسة، فهي فرصة لاستباق المؤسسات في معالجة المشاكل المتعلقة بالتنمية المستدامة، وفي نفس الوقت تحد جديد أمامها لأنها تفتح مجال للتغيير التنظيمي قصد بناء نموذج تسييري مستدام ما يسمح لها من إعادة التموقع الاستراتيجي ويمنحها فرص جديدة في مجال الأعمال ويدعم تنافسيتها⁽²⁾.

ونشير في هذا الصدد أن المجال الإختياري يعتبر من المجالات الخصبة لظهور نماذج الأعمال لقطاع ما ونشوء تطلعات جديدة وابتكارات تكنولوجية⁽³⁾.

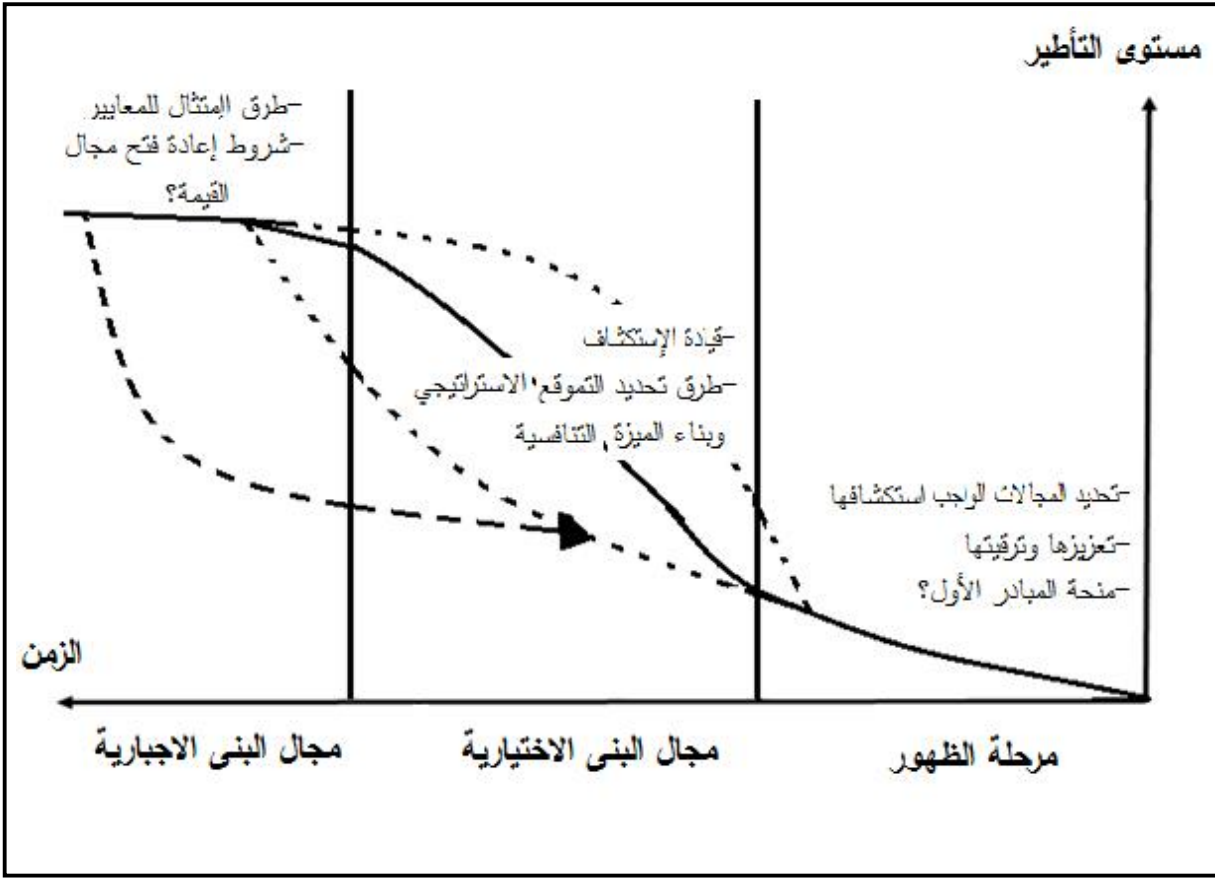
ثالثا - الترابط الحركي بين المجال الإجباري والإختياري: أشار Acquier إلى أن الحدود بين المجالين هي حركية وتفاعلية عبر الزمن حسب طبيعة المؤسسة، فكلما أصبح مجال العمل ثابتا ومعياريا تنتقل الممارسات من المجال الإختياري إلى المجال الإجباري، وهذا ما نوضحه من خلال الشكل المبين في الصفحة القادمة.

(1): Aurélien ACQUIER, Développement Durable Et Management Stratégique : Piloter Un Processus de Transformation De La Valeur, AIMS , Nice ,2008 , P:17.

(2): Aurélien ACQUIER, Les Modèles De Pilotage Du Développement Durable : Du Contrôle Externe A La Conception Innovante, Thèse de Doctorat En Sciences De Gestion, Ecole Des Mines de Paris.2007, p:369.

(3): Idem, p:368.

الشكل رقم (02-12): النمذجة الحركية الزمنية للمجال الإجباري والإختياري.



المصدر: Aurélien ACQUIER, Les Modèles de Pilotage Du Développement Durable : Du Contrôle Externe à la Conception Innovante, Thèse de Doctorat En Sciences De Gestion, Ecole Des Mines De Paris.2007,p :369.

- ونلاحظ من خلال الشكل رقم(02-11) السابق أن التهديدات الاجتماعية والبيئية تمر بثلاث مراحل:
- مرحلة النشأة: يتمحور السؤال الرئيسي للمؤسسة هنا في تحديد وبناء مجالات جديدة للقيمة، يمكن استكشافها وتدعيمها بالأولوية (تعطى لها الأولوية في البحث والتطوير)؛
 - مرحلة المجال الإختياري: تتجلى في هذه المرحلة المشاكل بصورة واضحة ولكنها تبقى ناشئة ومجالها مفتوح وقابلة للهيكلة، فتدخلات المؤسسة ترتبط بالمساهمة في عمليات التعلم الجماعي التي تسمح من تأطير المشكل ووضع المعايير القطاعية، كما توضحه النقاط المنقطعة في الشكل دلالة على الاحتمالات الممكنة عند مرحلة بناء الخبرات، إذا فالمشكل الرئيسي هنا هو تحليل التهديدات وطرق بناء ميزة إستراتيجية في هذا القطاع الناشئ؛
 - مرحلة المجال الإجباري: ينتقل المتدخلون من المجال الاختياري إلى المجال الاجباري بعد تأطير التهديدات والقضايا، ويتعلق الأمر أساسا عندئذ باحترام المعايير الجديدة وإتباع التنظيمات ثم الانتقال

إلى إمكانية إعادة فتح النقاش حول هذه المشاكل (ففي بعض الحالات يتم إعادة النظر في بعض المواقف التي كانت من الثوابت).

كما يسمح الانتقال من المجال الإختياري إلى المجال الإجباري التفكير بشكل حركي في المنهجية التي من خلالها يتم ضبط و/ أو دمج القضايا الاجتماعية في النشاط الاقتصادي للمؤسسة، فإعادة النظر في مجهودات المؤسسة من المجال الإختياري إلى المجال الإجباري يفتح آفاق جديدة للبحث في مجال إدارة التنمية المستدامة.

ونشير أنه بإسقاط ما يمكن أن تقوم به المؤسسة في مجال التنمية المستدامة على المجالات السابقة من المجال الإختياري إلى المجال الإجباري ، قدم Acquier الاقتراحات التالية⁽¹⁾:

- امتثال المؤسسة في المجال الإجباري يمكنها من تفاذي الأزمات والضغوطات الإعلامية وإمكانية منحها صورة المؤسسة المسؤولة اجتماعيا ولكنه في المقابل لا يمثل مصدر للتمييز الاستراتيجي؛
- تمنح الريادة في المجال الإختياري المؤسسة صورة المؤسسة المثالية الرائدة في مجال التنمية المستدامة مع شرط أن تكون مثالية في المجال الإجباري.

وحسب هذه الفرضية، فإن احترام المؤسسة لعناصر المجال الإجباري المعرفة لقواعد السلوكات المقبولة للمؤسسة يمنحها صورة المواطن الصالح، ويمثل شرط أولي لإستثمار في المجال الإختياري، وبذلك يقترح Acquier أربع تصورات للمجتمع كما يدعمه الشكل أدناه، يرى من خلالها المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية⁽²⁾.

الشكل رقم (02-13): وضعيات المؤسسة في ظل ترابط وتواصل المجال الإجباري والإختياري.

المجال الإختياري			
- (ضعيف)	+ (قوي)		
الأعمال مقابل المجتمع	الغسيل الأخضر وعدم الانسجام	- (ضعيف)	المجال الإجباري
المواطن الصالح	تموقع ريادي في مجال المسؤولية الاجتماعية/التنمية المستدامة	+ (قوي)	

المصدر: Aurélien ACQUIER, les Modèles de Pilotage du Développement Durable: du Contrôle Externe à la Conception Innovante, Thèse de Doctorat En Sciences De Gestion, Ecole Des Mines De Paris.2007, p:383.

⁽¹⁾: Aurélien ACQUIER, Développement Durable Et Management Stratégique : Piloter Un Processus De Transformation De La Valeur, op cit, p :18.

⁽²⁾: Aurélien ACQUIER, Les modèles De Pilotage Du Développement Durable : Du Contrôle Externe A la Conception Innovante, op cit ,p :383.

ونلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك أربع تصورات لدى المجتمع فيما يتعلق بالمؤسسات عند الربط بين المجال الاختياري والمجال الإجباري⁽¹⁾:

- الأعمال مقابل المجتمع: يتعلق الأمر بالمؤسسات التي يتعرض نشاطها الأساسي للكثير من الانتقادات وبشكل مستمر، بسبب الآثار البيئية والاجتماعية ويصل ذلك إلى حد التشكيك في منفعتها الاجتماعية (كمؤسسات البترول، الكيمياء)، رغم ذلك هي لا تبحث عن تفسير محور النشاط ولكنها تتطور رغم الضغوطات الاجتماعية من خلال إجراءات الاحتكار والضغط لتدنية تأطير وتأثير المجتمع على أنشطتها، وهي لا تبحث عن الاستثمار في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية لعلها بمخاطر ذلك على طبيعة نشاطها؛

- الغسيل الأخضر وعدم الإنسجام: يخص ذلك المؤسسات التي تبحث عن إثبات وجودها على محور المجال الإختياري في حين أنها غير منضبطة فيما يخص المجال الإجباري ، فحسب Acquier يمكن أن تخلق مثل هذه التصرفات ما سماه الغسيل الأخضر وعدم الإنسجام، بمعنى أن استثمارات المؤسسة في مجال التنمية المستدامة تأخذ صفة الرمزية وغير مرتبطة بالعناصر الهيكلية لنشاطها، وقد يمثل هذا النوع تلك المؤسسات التي تعرضت لأزمات اجتماعية، وهي بذلك تحاول استرجاع ثقة المجتمع بإنشاء قسم للتنمية المستدامة لتطوير مشاريع بشكل مستقل عن باقي أنشطة المؤسسة، ويعتبر ذلك إجراء لتحسين صورتها؛

- المواطن الصالح: يتدرج ضمن هذا الموقف المؤسسات التي تحترم التطلعات المعيارية لكل أصحاب المصالح ولكنها لا تتميز في المجال الاختياري، فهي تظهر كمواطن صالح، ولا تتعرض أيضا لضغوطات خارجية كبيرة، وقد يفوتها فرص الابداع والتميز رغم توفرها على الأصول التي تمكنها من الاستثمار في المجال الاختياري؛

- التموقع الريادي: يضم هذا الموقف المؤسسات الرائدة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي يكون أدائها مرتفع في المجال الاختياري والإجباري.

وتواجه المؤسسات خلال نشاطها مجموعة مختلفة من عناصر المجال الإجباري كاحترام الحقوق الاجتماعية، سلامة المنتجات، ويمكنها الانتقال إلى اعتماد جملة من عناصر المجال الاختياري كالإبداع البيئي والمساعدات الخيرية، فمن منطلق أن كلا النوعين من الممارسات يعكس شكل مختلف من

(1): Aurélien ACQUIER , Développement Durable Et Management Stratégique : Piloter Un Processus De Transformation De La Valeur, op cit, p :19.

الممارسات، تكون المؤسسة أمام تحد يتمثل في مدى الفصل بين المجالين، تأثير العمل في المجال الإجباري والاختياري على نظرة المجتمع للسلوك المسؤول اجتماعيا للمؤسسة.

المطلب الثالث: إدارة المجال الإجباري والاختياري لتحقيق الأداء الشامل.

يفتح التمييز بين المجالين الإجباري والاختياري أفق ثاني فيما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية لخطوات التنمية المستدامة في اتجاه الأداء الشامل، حيث يشير كلا النوعين من الممارسات إلى إجراءات وتصرفات متميزة وأنماط قيادة مختلفة، تتمثل في إحترام عناصر المجال الإجباري والإبداع في المجال الإختياري.

أولا - احترام البنى الاجبارية:

يتحقق هذا من خلال نظم إدارة الجودة والتحسين المستمر⁽¹⁾، حيث يشير المجال الإجباري إلى الوضعيات التي من خلالها تكون القيمة، التكاليف، تطلعات الزبائن، أصحاب المصالح، الأهداف وحتى أساليب العمل والموارد التي تمكن من بلوغ الأهداف معرفة وكبيرة بشكل واسع، ولا تمثل إدارة المجال الإجباري من خلال مراقبة وتتبع سريانها مشكلا بالنسبة للمؤسسة، فإمكان الإدارة العامة أن تراقب أداءها في هذا المجال من خلال الأدوات التقليدية للتحسين المستمر وباستعمال التقارير.

إذا فإدارة المجال الإجباري قد يتم من طرف أعوان تنفيذيين دورهم التنسيق بين مختلف المستويات والتبليغ عن الانحرافات كما هو مستهدف، فعلى سبيل المثال معايير الإدارة الداخلية للتنمية المستدامة ومشتقات إدارة الجودة والتحسين المستمر تكون مناسبة لهذه المقاربة، من خلال كونها تقوم على فرضيتين الزاميتين هما:

- إمكانية تحديد الأهداف في بداية الطريق؛

- الفاعلين لديهم معرفة بأنماط العمل التي تسمح من بلوغ الأهداف.

ومع ذلك ينبغي أن لا يتوقف عمل المؤسسة على الامتثال للقواعد وبلوغ المعايير الخارجية، حيث يمكن توجيه جزء من عمل المؤسسة إلى إعادة النظر في مواقفها فيما يتعلق بذلك، ومحاولة إيجاد فرص للتميز في تجاوز شروط وقيود المجال الاجباري.

ثانيا - الابداع في المجال الاختياري: تعني إدارة المجال الاختياري الابداع والابتكار مما يساهم في إعادة تعريف وبشكل مفتوح واستكشافي لقيمة ووظائف منتوجات المؤسسة، الشيء الذي يطرح الكثير من الإشكاليات عكس المجال الاجباري.

(1): Aurélien ACQUIER , Développement Durable Et Management Stratégique : Piloter Un Processus De Transformation De La Valeur, op cit, p :21.

فرزعة هوية المنتجات بإدخال اقتراحات جديدة على القيمة مثل السيادة البيئية، البناءات المستدامة يمثل اضطراب في الأشكال التقليدية للمؤسسة.

وقد يعرقل إدخال وظائف جديدة من خلال غياب الخبرات الداخلية للفاعلين أو تصور سطحي للعلاقة بين التكلفة والربح واعتبارها غير مستحقة للفاعلين وقيود مكلفة بالنسبة للزبائن، كما يتعلق الأمر عندئذ بالتصرف في حالة هوية المنتجات، طرق العمل وتطلعات الزبائن غير ثابتة وغير متحكم فيها، مما يستدعي اعتماد مناهج جديدة مرتكزة على الإبداع المكثف الذي يسمح من عرض مقترحات جديدة للقيمة ووظائف المنتجات، ومع ذلك على المؤسسة أن تهيكّل مجال الإبداع على مستويين⁽¹⁾:

- المستوى الخارجي: التحدي الرئيسي هو مرافقة ظهور قيم جديدة لدى المستهلكين، بالإضافة إلى المشاركة في توحيد ووضع الأطر التنظيمية التي تصاحب تأطير هذا المحور الجديد للقيم؛
- المستوى الداخلي: يعرف الإبداع مجال محتمل لتصميم المنتجات انطلاقاً من مفهوم ما، إذا فالتحدي يتمثل في استكشاف وبشكل آلي ومهيكل المفاهيم والمعارف التي يمكن تنشيطها والتي قد توصل إلى مشاريع جديدة.

وتبرز أهمية هذه المقاربة في إمكانية التفكير والعمل على خطوط المنتجات، بمعنى وضع العديد من المشاريع في علاقة تتقاسم مفاهيم ومعارف مشتركة، بهدف إعادة استعمال المعارف المنتجة فيما بينها⁽²⁾.
بالإضافة إلى ذلك إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل متكامل (عمل المؤسسة على المجال الإيجابي والاختياري) يتطلب المزج بين العديد من المقاربات التسييرية بحسب الطبيعة الاستكشافية للموضوع، مما يطرح مشكل المزج بين منطق الاستكشاف الضروري للإبداع ومنطق الاستقلال الهادف إلى تقييم واستغلال كل الطاقات المتاحة للمؤسسة، وهذا ما أدى إلى ظهور صفة تنظيمية جديدة سميت المؤسسات الفاتقة البراعة⁽³⁾.

بمعنى أنها تقوم بتطوير إبداعات جذرية ومحافظة على نشاطها التقليدي، فهي تتميز بهياكل تنفصل فيها الوحدات الوظيفية عن بعضها البعض (ما يسمح من الحفاظ على مستوى التنوع الثقافي والتكنولوجي الضروري)، وأن مساهمتهم تدمج من طرف المكلفين بالاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

⁽¹⁾: Aurélien ACQUIER, Les Modèles De Pilotage du Développement Durable: Du Contrôle Externe A La Conception Innovante, op cit, p:368.

⁽²⁾: Aurélien ACQUIER, Développement Durable Et Management Stratégique : Piloter un Processus De Transformation De La Valeur, op cit, p:23.

⁽³⁾ : Aurélien ACQUIER, Développement Durable Et Management Stratégique : Piloter Un Processus De Transformation De La Valeur, op cit ,p :23.

خلاصة: يعتبر الأداء الشامل مفهوم جديد للتعبير عن مدى مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، ومدى مشاركتها في خلق الثروة، الرفاهية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، و قد كان في صلب موضوع الكثير من البحوث الأكاديمية العلمية في محاولة لإيجاد طريقة أو نمط يمكن من قياس وتقييم و قيادة هذا الأداء بشكل دقيق وواضح، و قد تطور هذا المفهوم من كونه يعبر عن ما تحققه المؤسسة من ممارساتها في الجانب الاجتماعي إلى معيار يعبر عن مستوى الدمج و التكامل بين الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي).

كما تعددت المبادرات والاقتراحات فيما يتعلق بتحقيق وتقييم الاداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية نظرا لاختلاف وجهات النظر للتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة، فمنها ما ركز على الجانب الاجتماعي للموارد البشرية فقط ومنها ما ركز على الجانب البيئي فقط، أو الجمع بين الإثنين، و منها ما ربط بين الأسس الثلاث للتنمية المستدامة (اقتصادي، بيئي، اجتماعي) لكن مع إعطاء أولوية أو إهمال نسبي لأساس ما.

أما بخصوص نظرية العمل الجماعي للتنمية المستدامة فهي تقوم على أساس اشتراك كل الفاعلين والمتدخلين في تحقيق التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة، وترتكز على أساسيين،
- البنى الاختيارية التي تمثل ما تقوم به المؤسسات بشكل طوعي في مجال التنمية المستدامة وتكون هذه المؤسسات رائدة وسباقة، وقد تتطور هذه المبادرات ويتم اعتمادها من طرف الهيئات أو مكاتب الدراسات أو الحكومات كمنهج في شكل بنى إجبارية؛

- البنى الاجبارية المفروضة بما تحمله التنظيمات والتشريعات، فقيادة وإدارة البنى الإجبارية من خلال احترام اللوائح والقواعد المتعلقة بالتنمية المستدامة، ثم الانتقال إلى المبادرة والاستباق في مجال البنى الاختيارية ويكفل للمؤسسة منهاج منظم يتيح لها فرصة تحقيق الأداء الشامل.

ونشهد اليوم في الجزائر الكثير من التعديلات والمبادرات القانونية والتنظيمية التي تسعى إلى وضع إطار عام لتنمية المستدامة تهدف من خلاله الهيئات المحلية المعنية إلى دفع المؤسسات في هذا الاتجاه، و لتوضيح ذلك نحاول في الفصل الموالي التطرق إلى الإطار التشريعي والتنظيمي للاداء الشامل والتنمية المستدامة في الجزائر.

الفصل الثالث :

البعد المؤسسي والتنظيمي للأداء الشامل في

الجزائر

الفصل الثالث: البعد المؤسسي والتنظيمي للأداء الشامل في الجزائر.

تمهيد: نشير - إستنادا إلى ما تم تناوله سابقا - إلى أن المبادئ والمقاربات المتعلقة بالتنمية المستدامة والأداء الشامل أعدت وتبلورت في بنية اقتصادية، تنظيمية واجتماعية مختلفة عن تلك السائدة في دول العالم الثالث لما تتميز به من خصوصيات ومرجعيات اجتماعية، ثقافية وحتى دينية.

وعلى اعتبار الجزائر من دول العالم الثالث وبصفتها عضو في العديد من الهيئات المعنية بالتنمية المستدامة وأنها صادقت على كل المعاهدات والاتفاقيات المتعلقة بالتنمية المستدامة واعتمدت مبادئها وسعت إلى تفعيل وتطبيق قواعدها من خلال إدراجها في السياسات والبرامج التنموية المعتمدة ما أسفر عن تغييرات تنظيمية وتشريعية جديدة تفرض على الأطراف المعنية بالتنمية المستدامة في الجزائر التفاعل والتأقلم معها.

ومن خلال هذا الفصل نستعرض الإطار العام الذي تبلورت فيه متطلبات التنمية المستدامة والأداء الشامل في الجزائر بالتطرق إلى الإستراتيجية الوطنية للتنمية، وآليات تحقيقها و توجيهها للمؤسسات الاقتصادية لبلوغ الأداء الشامل.

المبحث الأول : مضمون الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة.

جاء برنامج المخطط الوطني للعمل من أجل البيئة والتنمية المستدامة لتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، التي تقوم على أربعة أهداف إستراتيجية متعلقة ببرامج الإصلاحات الاقتصادية وهي: حماية البيئة المحلية والكلية تحسين الظروف الصحية، الحفاظ على إنتاجية رأس المال وتحسينها، تخفيض الخسائر الاقتصادية وتحسين القدرة التنافسية .

المطلب الاول: أهداف وأبعاد الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة.

كان لسياسات التنمية انعكاسات سلبية على التنمية ذاتها، حيث بين المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة ضخامتها وعلاقتها بالمؤسسات، كما اتضح من خلاله أنها ذات صلة وثيقة بقصور السياسات والبرامج السابقة لا سيما في ميدان ترشيد استعمال الموارد الطبيعية، تهيئة الإقليم، فعالية النفقات العمومية وشفافيتها والأنظمة التشريعية المحفزة.

أولا- أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر: تهدف الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة إلى تحقيق الأهداف التي تم المصادقة عليها أثناء دورة هيئة الأمم المتحدة لأهداف التنمية للألفية، وقد

ركزت الإستراتيجية الوطنية على النقاط التالية (1):

- 1- **تحسين الصحة ونوعية المعيشة** : يرتبط هذا أيضا بانتشار النفايات وتلوث الهواء ومحدودية الحصول على مياه الشرب والتطهير، وعدم إنتظام جمع النفايات، ويتم ذلك حسب هذه الإستراتيجية عبر مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها والمتمثلة في:
 - تحسين الوصول إلى خدمات الماء والتطهير؛
 - تخفيض المخاطر ذات الصلة بالتلوث الصناعي، الكميائي والزراعي؛
 - تحسين نوعية الهواء في المدن الكبرى وفي جوار المناطق الصناعية؛
 - إيقاف استعمال البنزين بالرصاص وتحسين نوعية زيت البترول (مازوت)؛
 - خفض إنتاج النفايات وإعتماد تسيرها المتكامل سواء في المستوى المؤسسي أو المالي؛
 - تحسين الأطر القانونية والمؤسسية لتسيير البيئة؛
 - تحسين الخدمة العمومية في مجال الصرف الصحي والتطهير والتسيير المحكم لمحطات التصفية؛
 - محاربة التلوث في المناطق الصناعية الحساسة بإعتماد عقود الأداء البيئي الجيد؛
 - تطوير التسيير البيئي في المدن، والإكثار من المساحات وحماية التراث الثقافي.
- 2- **تحسين وحماية إنتاجية رأس المال الطبيعي**: تهدف هذه النقطة إلى إيقاف تدهور الأراضي والمراعي، والنهوض بالإنتاج الزراعي والحيواني الذي يسمح بالحفاظ على نوعية الأراضي والغطاء النباتي و هذا ما يتم من خلال:
 - الاستعمال الرشيد للموارد المائية؛
 - السعي لتحسين نسبة تغطية الصادرات للواردات الزراعية؛
 - إعتماد تكنولوجيا الإنتاج الأنظف وتسيير مياه السقي تسيرا رشيدا؛
 - رفع الغطاء النباتي وزيادة عدد المناطق المحمية؛
 - حماية المنظومة البيئية الهشة والعناية بالتنوع البيولوجي والمناطق الساحلية؛
 - وضع إطار قانوني لمشاركة السكان المحليين والشركاء الآخرين في المشاريع المرتبطة بالحفاظ على رأسمال الطبيعي؛
 - تحسين أنظمة تسيير الأراضي وزيادة نسبة التغطية النباتية؛

(1): وناس يحي، تبلور التنمية المستدامة من خلال التجربة الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والادارية، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، العدد 01، 2013، ص: 52.

- تطوير إستراتيجية لتسيير السواحل وإدخال برامج وقاية منسقة لمواجهة تدهور المناطق الساحلية؛
 - ضمان التنمية المحلية والريفية لرفع معدلات التشغيل وضمان الحفاظ على الموارد.
 - 3- **خفض الخسائر الاقتصادية وتحسين القدرة التنافسية:** تشمل هذه التدابير على ما يلي:
 - التخلي التدريجي عن كل أشكال الدعم المالي الذي يشجع على الإستخدام المفرط لموارد الطاقة الأحفورية، الموارد المائية و المدخلات الزراعية الكيماوية والمنتجات الغابية؛
 - الإصلاح التدريجي للهياكل المشجعة للنهوض بتحصيل التكاليف وتحسين نوعية الخدمات وشفافية النفقات العمومية، وتعميم تطبيق مبدأ الملوث الدافع؛
 - توضيح الحقوق العقارية والحقوق المرتبطة بإستغلال الموارد؛
 - التطبيق الشفاف للتشريعات المتعلقة بتهيئة الإقليم وشغل الأراضي والوقاية من التلوث وتخفيف آثاره؛
 - حل أو نقل المؤسسات الأكثر تلويثا للبيئة، والأقل نجاعة من الجانب المالي؛
 - تحسين التسيير البيئي والتحكم في تكاليف الإنتاج، وتحسين صورة القيمة التجارية؛
 - رفع حجم المواد المعاد تدويرها واسترجاع المواد الأولية؛
 - ترشيد إستعمال الموارد المائية وموارد الطاقة و الموارد الأولية في الصناعة.
 - 4- **حماية البيئة الشاملة:** يهدف هذه النقطة إلى تدنية والحد من كل مسببات إنبعاث الغازات المؤدية إلى الاحتباس الحراري من خلال أعمال توعية السكان وحماية التراث البيولوجي الوطني وهو ما من شأنه أن يحقق:
 - زيادة كثافة الغطاء النباتي وتنوعه البيولوجي؛
 - مضاعفة الفضاءات المحمية والمناطق الرطبة ومناطق التنمية المستدامة؛
 - حماية الواحات من الفضلات (النفائيات) المنزلية؛
 - خفض مسببات انبعاث الغازات المسببة للإحتباس الحراري؛
 - القضاء على المواد المؤثرة على طبقة الأوزون .
- ومما سبق نشير إلى أن الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة تهدف إلى ضرورة العودة إلى التنمية الإقتصادية، خفض نسبة الفقر والحفاظ على توازن النظم البيئية المختلفة، ولا تقتصر هذه التنمية على جانب إستغلال المحروقات والموارد الطبيعية بل تركز على تحسين الموارد البشرية وبالتالي تكون الغاية هي التوفيق بين التنمية الإقتصادية والإجتماعية والاستعمال الرشيد والمستدام للموارد الطبيعية.

ولقد انبثقت من الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة عدة إستراتيجيات، فالإستراتيجية البيئية كانت تقوم على إدخال الإستدامة البيئية ضمن الإستراتيجية التنموية الوطنية لبعث النمو المستدام ومحاربة الفقر ووضع سياسة عمومية فعالة بهدف معالجة الآثار الخارجية للنشاطات الإقتصادية. كما تم وضع إستراتيجية وطنية للبيئة، ومخطط وطني من أجل أعمال البيئة والتنمية المستدامة الذي⁽¹⁾:

- يضم كل الوزارات، المصالح غير الممركزة، الجماعات المحلية والمجتمع المدني الذي يكون دوره قوة إقتراح؛

- يهدف إلى دمج البعد البيئي في الإستراتيجية التنموية للبلاد (نظم نمو مستدام وتخفيض الفقر)؛
- وضع سياسات عمومية فعالة بهدف معالجة الآثار البيئية الخارجية للنشاطات الإقتصادية خاصة في القطاع الخاص.

و تمخض عن هذه الإستراتيجية:

- تطور الإطار التشريعي والتنظيمي (أنظر الملحق رقم 05)، تعزيز القدرات المؤسساتية وإستعمال الأدوات الإقتصادية والمالية؛

- تسخير إستثمارات مهمة من خلال ورشات البيئة لمعالجة التدهور المسجل وتحسين الوضعية البيئية .
ثانيا - أبعاد إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر:

ارتكزت أبعاد إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر على الأسس الثلاث للتنمية المستدامة وبذلك فهي تركز على:

1- البعد الإقتصادي: صممت الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في المجال الإقتصادي من أجل توسيع الحرية الإقتصادية، بالشكل الذي يسمح بالاندماج في الإقتصاد العالمي مما يمكن من الإستغلال الأمثل للموارد وهذا من خلال:

- وضع إطار قانوني ومؤسسي مكيف مع المتطلبات الجديدة للسياق الإقتصادي العالمي؛
- متابعة تطبيق برامج رفع القيود التي تعرقل التبادل الحر؛
- وضع وسائل مراقبة عملية الإنتاج ونوعية المنتجات التي تأخذ بعين الإعتبار المفاهيم المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة.

⁽¹⁾: وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة، وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، الجزائر، 2001، ص: 62-63 .

وقد ارتكزت الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في جانبها الإقتصادي على المجالات الثلاث الآتية:

- المجال الفلاحي: من خلال ما تبنته السياسات الفلاحية المعتمدة بإعادة شغل الفضاءات الريفية، تثبيت السكان، وإعادة تشكيل هذه الفضاءات عن طريق إعادة الإعتبار لخصوصيات المجالات الطبيعية، وتحسين معدل التكامل الزراعي - الصناعي، ومكافحة التصحر، وتكثيف الإنتاج الفلاحي، حماية الأنظمة الرعوية وغيرها من الإجراءات الرامية لتحسين وتعزيز القدرات الفلاحية؛

- المجال الصيدوي: ركزت الإستراتيجية الوطنية في مجال الصيد البحري على عناصر تنمية القدرات الصيدية و تربية الأسماك في مختلف المسطحات المائية، بهدف زيادة الإنتاج و تحسين القدرة الشرائية، بالإضافة إلى حماية البيئة وتثبيت السكان؛

- المجال الصناعي: ارتكزت الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة على عنصري الطاقة و المعادن من خلال استثمارات جديدة، إدخال تعديلات على النظم التشريعية المتعلقة بالاستثمار و دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تنمية وتنويع الصادرات.

2- البعد البيئي: أدمجت حماية البيئة والاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية كمحور أساسي في الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة في الجزائر، وتقوم حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة على المبادئ العامة المستمدة من القانون 03-10 المؤرخ في 09 جويلية 2003، المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، والتي نلخصها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- مبدأ المحافظة على التنوع البيولوجي: يتطلب بمقتضاه على كل نشاط تفادي إلحاق الضرر بالتنوع البيولوجي؛

- مبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية: ينبغي بمقتضاه تجنب إلحاق الضرر بالموارد الطبيعية التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من مسار التنمية ويجب إدماجها في تحقيق التنمية المستدامة؛

- مبدأ الاستبدال: يمكن بموجبه إستبدال نشاط مضر بالبيئة بأخر يكون أقل خطرا عليها، حتى ولو كانت تكلفته مرتفعة مادامت موافقة للقيم البيئية محل الحماية؛

- مبدأ الإدماج: يتم من خلاله دمج الترتيبات المتعلقة بحماية البيئة والتنمية المستدامة عند إعداد المخططات والبرامج القطاعية؛

⁽¹⁾: المادة 03، القانون 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، المؤرخ في 19 جويلية 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 43، السنة 40، المطبوعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 20 جويلية 2003، ص: 09.

- مبدأ النشاط الوقائي وتصحيح الأضرار البيئية بالأولوية عند المصدر؛
 - مبدأ الحيطة: يسمح بأن لا يؤدي عدم توفر التقنيات أو المعارف العلمية إلى التأخر في إتخاذ تدابير فعلية للوقاية من المخاطر البيئية؛
 - مبدأ الملوث الدافع : يتحمل بموجبه كل شخص يسبب نشاطه في إلحاق ضرر بالبيئة بدفع نفقات الوقاية من التلوث وإعادة الأماكن البيئية إلى حالتها الأصلية؛
 - مبدأ الإعلام والمشاركة: الذي يكون بواسطته لكل شخص الحق في الإطلاع على حالة البيئة والمشاركة في إتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بذلك.
- 3- **البعد الإجتماعي:** تركز الإجراءات في إطار هذا البرنامج على محاربة الفقر، وتتلخص المحاور الأساسية لمحاربة الفقر في:

- تعزيز التوظيف؛

- مراجعة وترقية نظام الضمان الإجتماعي؛

- تحسين البنى التحتية في المناطق المحرومة؛

- توفير الرعاية الصحية؛

- إعادة بعث نظام التكوين المهني.

المطلب الثاني : التخطيط البيئي المحلي والشمولي في الجزائر.

وضعت المخططات البيئية المحلية والشمولية في الجزائر بغرض تجسيد محتويات الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة.

أولاً- التخطيط البيئي المحلي في الجزائر:

ركزت المخططات البيئية المحلية في الجزائر على الجوانب العمرانية والعقارية، لتحديد التوجهات الأساسية لتهيئة الأراضي وضبط توقعات التعمير وقواعده، كما تسعى إلى تحديد الشروط التي تسمح بترشيد إستعمال المساحات وحماية النشاطات الفلاحية و وقاية المناطق الحساسة والمواقع والمناظر، ويشمل التخطيط البيئي المحلي في الجزائر⁽¹⁾:

1- **المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير:** يعتبر أداة للتخطيط المجالي والتسيير الحضري، يحدد التوجيهات الأساسية للتهيئة العمرانية للبلدية أو البلديات المعنية آخذا بعين الإعتبار تصاميم التهيئة

(1): المادة 11، القانون 90-29 المتعلق بالتهيئة والتعمير، المؤرخ في 01 ديسمبر 1990، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، السنة 47، المطبوعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 02 ديسمبر 1990، ص: 04.

ومخططات التنمية ويضبط الصيغ المرجعية لمخطط شغل الأراضي⁽¹⁾، وعليه فهو رؤية تصورية من أجل وضع خطة لإدارة وإستغلال المساحات والمجالات العقارية الموجودة على مستوى المناطق الحضرية بشكل عقلاني ومنطقي في إطار تحقيق مشاريع السياسة العمرانية ويشمل المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير على تقرير توجيهي يتضمن الآتي:

- تحليل الوضع القائم والإحتمالات الرئيسية للتنمية بالنظر إلى التطور الإقتصادي، الديمغرافي، الثقافي، والإجتماعي؛

- تحديد نوع الأعمال التي يمكن منعها عند الضرورة أو إخضاعها لشروط خاصة؛

- تحليل الكثافة العامة الناتجة عن معامل شغل الأراضي و الملحقات المطلوب الإبقاء عليها أو تعديلها أو إنشاؤها؛

- تحديد المساحات التي تتدخل فيها مخططات شغل الأراضي مع الحدود المرجعية المرتبطة بها، وذلك بإبراز مناطق التدخل في الأنسجة العمرانية القائمة ومساحات المناطق المطلوب حمايتها وتحديد مناطق التجهيزات الكبرى والمنشآت الأساسية.

كما يحدد المخطط معالم القطاعات المعمرة حاليا وأهم الطرقات والشبكات والقطاعات المبرمجة على المديين القريب والمتوسط في آفاق عشرة (10) سنوات، وتلك المبرمجة للتعمير في الأجل البعيد عشرين (20) سنة وتلك غير قابلة للتعمير⁽²⁾.

ودون إغفال أن المخطط يتضمن كل المعطيات التي تخص الجغرافيا والأحوال الجوية والوضعية الإقتصادية من زراعة، صناعة وتجارة، بالإضافة الحالة الإجتماعية كعدد السكان والفئات العمرية وتفر المرافق العمومية، ويتم إعداد مشروع المخطط من قبل رئيس المجلس الشعبي البلدي ويخضع للمداولة والتحقق العمومي لمدة خمسة وأربعون (45) يوم، وتتم المصادقة عليه حسب الحالة وحسب الأهمية إما بـ:

- قرار من الوالي بعد أخذ رأي المجلس الشعبي الولائي للبلديات المعنية التي يقل عدد سكانها عن 20000 نسمة .

(1): المادة 16 ، القانون 90-29، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

(2): المادة 17 ، المرسوم التنفيذي 91-177 المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير و المصادقة عليه، ومحتوى الوثائق المتعلقة به، المؤرخ في 28ماي1991 ، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 26، السنة 28، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 01 جوان 1991 ، ص: 54.

- قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعمير ووزير الداخلية بعد إستشارة الوالي المعني للبلديات التي يكون عدد سكانها أكثر من عشرين ألف (20000) نسمة وأقل من خمسمائة ألف (500000) نسمة.
- مرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتعمير بالنسبة للبلدية أو البلديات التي يفوق عدد سكانها خمسمائة ألف (500000) نسمة .

2- **مخطط شغل الأراضي:** يحدد هذا المخطط بالتفصيل وفي إطار توجيهات المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير قواعد إستخدام الأراضي والبناء عليها وفقا للتوجيهات المحددة والمنظمة من طرف المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير⁽¹⁾.

وعليه فإن مخطط شغل الأراضي هو جزء من المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، حيث يعبر عن التفاصيل الخاصة بالشكل الحضري لكل منطقة من خلال تنظيم حقوق البناء على الأراضي وبنیان كيفية إستعمالها، خاصة فيما يتعلق بنوع المباني المرخص بها وحجمها وحقوق البناء المرتبطة بملكية الأراضي والنشاطات المسموح بها وملحقاتها، ويهدف بالإضافة إلى تبيان المنافذ والطرق والمسالك وكيفية وصول الشبكات إليها، وتحديد ارتفاع المباني وشكلها الخارجي ، وتحديد المناطق والأراضي معرضة للأخطار الطبيعية⁽²⁾، وتحديد كل من⁽³⁾:

- القطاعات والمناطق المعنية بالبناء أو إستعمال الأراضي؛
- الكمية الدنيا والقصى من البناء المسموح به وأنماط البناءات المسموح بها وإستعمالاتها؛
- المساحات الخضراء والمواقع المخططة للمنشآت العمومية والمنشآت ذات المصلحة العامة؛
- الأحياء والشوارع والمناطق و المواقع التي يجب حمايتها وإصلاحها؛
- مواقع الأراضي الفلاحية الواجب وقايتها وحمايتها.

ثانيا - التخطيط البيئي الشمولي في الجزائر:

تبنت الجزائر مبدأ الشمولية في التخطيط البيئي لأول مرة من خلال المخطط الوطني للأعمال البيئية سنة 1996، ثم بعد ذلك المخطط الوطني من أجل البيئة والتنمية المستدامة 2001، وتلاه المخطط الوطني لتهيئة الإقليم سنة 2010.

(1): المادة 31، القانون 90-29، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

(2): المادة 18، المرسوم التنفيذي 91-178 المحدد لإجراءات شغل الأراضي والمصادقة عليها ومحتوى الوثائق المتعلقة بها ، المؤرخ في 28 ماي 1991 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26 ، السنة 28،المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 01 جوان 1991، ص: 58.

(3): المادة 31، القانون 90-29، مرجع سبق ذكره، ص: 06.

1- مفهوم المخطط الوطني لتهيئة الإقليم: هو عبارة عن البرنامج الذي من خلاله تقوم الدولة بضمان التوازن الثلاثي المتمثل في العدالة الإجتماعية ، الفعالية الإقتصادية والحماية البيئية في إطار التنمية المستدامة بالنسبة لعشرين سنة (20) قادمة⁽¹⁾، وهو يعكس التوجيهات والترتيبات الإستراتيجية الأساسية فيما يخص السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم وتمميته المستدامة ويهدف المخطط إلى ضمان:

- الإستغلال العقلاني للفضاء الوطني وخاصة توزيع السكان وتوجيه الأنشطة الإقتصادية على كافة التراب الوطني؛

- تامين الموارد الطبيعية وإستغلالها العقلاني بالإضافة إلى التوزيع الفضائي الملائم للمدن من خلال التحكم في نمو التجمعات السكانية وقيام بنية حضرية متوازنة؛
- حماية التراث البيئي الوطني، التاريخي والثقافي وترميمه وتمميته.

2- محتويات المخطط الوطني لتهيئة الإقليم: يتضمن المخطط الوطني لتهيئة الإقليم مجموعة من العناصر أهمها⁽²⁾:

- تحديد المبادئ التي تحكم موقع البنى التحتية الكبرى للنقل والتجهيزات والخدمات الجماعية ذات المنفعة الوطنية كما يدمج فيه مختلف سياسات التنمية الإقتصادية والإجتماعية التي تساهم في السياسة الوطنية لتهيئة الإقليم⁽³⁾؛

- تحديد مبادئ وأعمال التنظيم القضائي المتعلقة بالفضاءات الطبيعية والمناطق المحمية ومناطق التراث الثقافي والسياسي وتعبئة الموارد المائية وتوزيعها وتحويلها، وبرامج الإستصلاح الزراعي والري، بالإضافة إلى البنى التحتية الكبرى للمواصلات والإتصالات السلكية واللاسلكية وتوزيع الطاقة ونقل المحروقات؛

- تحديد البنى التحتية للتربة والتكوين والسياحة، وإنتشار الخدمات العمومية الصحية والثقافية والرياضية والمناطق الصناعية⁽⁴⁾؛

- مراعاة الخصوصيات المميزة للإقليم ووضع إستراتيجية مكيّفة تهدف إلى إعادة التوازنات الضرورية لديمومة التنمية، أو لخلق الظروف المواتية لهذه التنمية، بالإضافة إلى تحديد الأعمال المدمجة الضرورية لحماية الفضاءات الحساسة (الساحل، السهوب، الجنوب، المناطق الحدودية والجبلية)؛

⁽¹⁾: القانون 10-02 المتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، المؤرخ في 29 جوان 2010 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61، السنة 47، المطبوعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 21 أكتوبر 2010، ص: 111.

⁽²⁾: المادة 09 ، القانون 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تميته المستدامة، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، السنة 38، المطبوعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص: 21.

⁽³⁾: المادة 10 ، القانون 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تميته المستدامة ، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁽⁴⁾: المادة 11 ، القانون 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تميته المستدامة ، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

- تحديد كفاءات ضمان المحافظة على المناطق الساحلية وتثمينها من خلال إحترام شروط تمدن المناطق الساحلية حماية المناطق الساحلية من أخطار التلوث، حماية التراث الثقافي المائي⁽¹⁾؛
 - تحديد سبل تنمية إقتصاد متكامل في المرتفعات الجبلية مرتبطة بحشد الموارد المائية، وتطوير الزراعة وتربية المواشي وإستحداث مساحات مسقية، بالإضافة إلى إعادة تشجير الغابات والحفاظ على التراث الغابي واستغلاله العقلاني، وحماية التنوع البيولوجي، فضلا عن الإستغلال الأمثل للموارد المحلية بتطوير الصناعات التقليدية والسياسية والترفيهية التي تلائم الإقتصاد الجبلي⁽²⁾؛
 - تحديد وتوضيح الأحكام المتعلقة بترقية مناطق الهضاب العليا وتهيئة السهوب من خلال الإستغلال العقلاني لكل الموارد المائية السطحية والباطنية المحلية وتحقيق التحويلات الضرورية لها ومكافحة التصحر والإستغلال الفوضوي للأراضي، وحماية المساحات الرعوية وتثمينها، بالإضافة إلى ترقية نسيج صناعي يتمحور حول نشاطات مهيكلة ومؤسسات صغيرة ومتوسطة قليلة الإستهلاك للمياه⁽³⁾؛
 - يتضمن المخطط الإعتبارات الخاصة بالمناطق الجنوبية فيما تعلق بالخصوصيات الطبيعية والإقتصادية، عن طريق تحديد الأحكام الخاصة بالمناطق المتجانسة الكبرى من أجل ترقية الموارد الطبيعية وخاصة الموارد المائية الباطنية والسطحية، وحماية المنظومة البيئية في الواحات والصحاري وترقية الزراعة الصحراوية، بالإضافة إلى تطوير أنشطة إقتصادية حسب ظروف هذه المناطق وخاصة الصناعات المرتبطة باحتياجات السكان⁽⁴⁾.
- وعليه فقد تضمن المخطط أولوية كبرى للمناطق الحساسة مراعيًا بذلك خصوصيتها الطبيعية، الثقافية، الإجتماعية والإقتصادية، بشكل يرمي إلى إستغلالها بشكل عقلاني.

المطلب الثالث: التخطيط البيئي القطاعي في الجزائر.

إشتمل هذا النوع من التخطيط على وضع برامج تسيير للعناصر البيئية على امتداد أفق زمنية مختلفة حسب القطاع والمتغيرات البيئية التي يشملها ، نذكر فيما يلي أهم هذه المخططات:

أولا- تخطيط قطاع المياه: نظرا للطابع الإستراتيجي للماء باعتباره عامل أساسي في الحفاظ على حياة الإنسان وتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية ودوره الأساسي في توازن الأنظمة البيئية، إعتمدت الجزائر أسلوب التخطيط لتسيير الموارد المائية من خلال القانون 05-12، الذي وضع مخططين لتخطيط

(1): المادة 13، القانون 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، ص: 21.

(2): المادة 14، القانون 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، ص: 22.

(3): المادة 14، القانون 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، ص: 22.

(4): المادة 16، القانون 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تنميته المستدامة، ص: 22.

الموارد المائية هما⁽¹⁾:

1- **المخطط التوجيهي لتهيئة الموارد المائية:** وضعت السلطات مخطط توجيهي لتهيئة الموارد المائية لكل وحدة هيدروغرافية طبيعية، يحدد الإختيارات الإستراتيجية لتعبئة الموارد المائية وتخصيصها وإستعمالها بما في ذلك المياه غير العادية، قصد ضمان تحقيق تلبية الإحتياجات من الماء التي تتناسب مع الإستعمالات المنزلية والصناعية والفلاحية، والإستعمالات الأخرى الإقتصادية والإجتماعية، بالإضافة إلى الحماية الكمية والنوعية للمياه الجوفية والسطحية، فضلا عن الوقاية من الأخطار المرتبطة بالظواهر الطبيعية الإستثنائية (الجفاف، الفيضانات)⁽²⁾.

ويحدد المخطط التوجيهي لتهيئة الموارد المائية على أساس العرض والطلب على الماء من حيث الكمية والنوعية، أهداف تنمية وتهيئة وتعبئة المياه ونقلها ما بين الوحدات الهيدروغرافية الطبيعية مع الأخذ بعين الإعتبار المقاييس الإقتصادية، كما يحدد المخطط التوجيهي لتهيئة الموارد المائية التدابير المرتبطة بمتطلبات إقتصاد الماء وتهيئته وحماية نوعيته في منظور التسيير المستدام لهذه الموارد⁽³⁾.

كما تنص المادة 02 من المرسوم التنفيذي 01-10 أن المخطط التوجيهي لتهيئة الموارد المائية يشمل تقييم الموارد المائية التي يتم رصدها بما فيها الموارد البديلة الناتجة عن تصفية المياه القذرة وتحلية مياه البحر وكذا الموارد المسترجعة نتيجة لتقليص الخسائر المادية وتطهير الموارد الطبيعية، كذلك تحديد المشاريع والبرامج الهيكلية لإعادة تأهيل وتطوير منشآت التزويد بالماء، بالإضافة إلى البرمجة الزمنية للمشاريع وتقدير تكاليف الإستثمار، ونشير أنه يتم إعداد المخطط لمدة عشرين (20) سنة ويخضع لتقييم دوري كل (05) خمس سنوات من طرف الإدارة المكلفة بالموارد المائية.

2- **المخطط الوطني للماء :** يحدد هذا المخطط الأهداف والأولويات الوطنية في مجال حشد الموارد المائية وتسييرها المدمج وتحويلاتها وتخصيصها⁽⁴⁾، ويحتوي تشخيص قطاع الماء على الموارد التي يتم رصدها وإستخدامها حسب نوع الإستعمال، وتحديد أهداف التنمية القطاعية على المدى البعيد آخذا بعين الإعتبار توجيهات تهيئة الإقليم وحماية البيئة والمخططات التوجيهية الأخرى، على أساس

(1): المادة 01، المرسوم التنفيذي 01-10 المتعلق بالمخطط التوجيهي لتهيئة الموارد المائية والمخطط الوطني للماء، المؤرخ في 04 جانفي 2010، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 01، السنة 47، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 06 جانفي 2010، ص: 03.

(2): المادة 56، القانون 05-12 المتعلق بالمياه، المؤرخ في 04 أوت 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 60، السنة 42، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 04 سبتمبر 2005، ص: 10.

(3): المادة 57، القانون 05-12 المتعلق بالمياه، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

(4): المادة 59، القانون 05-12 المتعلق بالمياه، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

المخططات التوجيهية لتهيئة الموارد المائية ومشاريع تحويل الماء بين الوحدات الهيدروغرافية الطبيعية ، وهو الآخر يتم إعداده لمدة عشرين (20) سنة، ويوافق عليه بموجب مرسوم تنفيذي بناء على إقتراح الوزير المكلف بالموارد المائية.

ثانيا- مخطط قطاع إدارة وتسيير النفايات: أسفرت أساليب الإنتاج والإستهلاك كميات ضخمة من النفايات أصبحت تؤثر على السير الحسن للحياة الإنسانية في كل الجوانب، ولمواجهة الآثار الناجمة عنها إعتمدت السلطات أسلوب التخطيط لمعالجة مشكلة النفايات، من خلال المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة والمخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها.

1- المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة: يحدد هذا المخطط كميات النفايات الخاصة المنتجة سنويا على المستوى الوطني، بالإضافة إلى تحديد الحجم الإجمالي لكميات النفايات المخزنة مؤقتا وكذا المخزنة بصفة دائمة، مع تحديد كل صنف منها والمناهج المختارة لمعالجتها، وأماكن المعالجة وتحديد القدرات المتوفرة والاحتياجات فيما يخص معالجة هذا النوع من النفايات⁽¹⁾.

ويتم إعداده لمدة عشرة (10) سنوات ويراجع كلما اقتضت الظروف، على أن يتم الموافقة عليه بموجب مرسوم تنفيذي حسبما أشارت إليه المادة 04 من المرسوم التنفيذي 03-477 المحدد لكيفيات إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة⁽²⁾.

2- المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها: يتضمن هذا المخطط جرد كميات النفايات المنزلية وما شابهها والنفايات الهامدة المنتجة في إقليم البلدية مع تحديد مكوناتها وخصائصها، والقيام بعملية جرد وتحديد مواقع منشآت المعالجة الموجودة في إقليم البلدية، وتحديد الاحتياجات فيما يخص قدرات معالجة النفايات، لاسيما المنشآت التي تلبي الحاجات المشتركة لبلديتين أو مجموعة من البلديات مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات المتوفرة، ودراسة الاختيارات المتعلقة بأنظمة جمع النفايات ونقلها وفرزها مع مراعاة الإمكانيات الاقتصادية والمالية الضرورية⁽³⁾.

(1): المادة 07، القانون 01-19 المتعلق بتسيير النفايات و مراقبتها وإزالتها، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 77، السنة 38، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص: 10.

(2): المواد 04، 05، المرسوم التنفيذي 03-477 المحدد لكيفيات إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة، المؤرخ في 09 ديسمبر 2003، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد 78، السنة 40، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 14 ديسمبر 2003، ص: 09.

(3): المادة 03، القانون 01-19 المحدد لكيفيات إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

ويعد هذا المخطط تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ، حيث يتعين أن يغطي كامل إقليم البلدية وأن يكون مطابقا للمخطط الولائي للتهيئة.

ثالثا- تخطيط التحكم في الطاقة: يسبب الافراط في إستعمال الطاقة الاحفورية آثار بيئية سلبية تؤدي إلى تدهور الموارد الطبيعية أما الطاقات البديلة فتلعب دور مهم في الحفاظ على هذه الموارد، وتيقنا بذلك قامت السلطات بوضع برنامج وطني للتحكم في الطاقة الذي حددت كفيات إعداده من خلال المرسوم التنفيذي 04-149، وهو يشكل إطارا تنفيذيا للتحكم في الطاقة على المستوى الوطني، يتم إعداده تحت مسؤولية الوزير المكلف بالطاقة بالتنسيق مع اللجنة المشتركة للتحكم في الطاقة، ونشير في هذا الخصوص أن هذا البرنامج يشمل جميع المشاريع والإجراءات والتدابير في المجالات المتعلقة بكل من⁽¹⁾:

- إقتصاد الطاقة

- الإستبدال ما بين الطاقات وترقية الطاقات المتجددة

- إعداد معايير الفعالية الطاقوية؛

- النقل من آثار الطاقة على البيئة

- التحسيس والتربية والإعلام في مجال الفعالية الطاقوية؛

- البحث في مجال الفعالية الطاقوية.

ويرتكز هذا البرنامج ضمن إطار التحكم في الطاقة وآفاقها على بلوغ هدف تحديد الحصيلة الطاقوية وخصائص الطلب على الطاقة ومؤشراته والوضعية البيئية المتصلة بالمنظومة الطاقوية (الإنتاج والإستهلاك)، بالإضافة إلى القيام بعملية إستشراق طاقي على مدى عشرين (20) سنة حسب أسلوب البرمجة بين العرض والطلب ومقارنة بالمخططات التقنية والإقتصادية المختلفة وتقييم التأثيرات الإجتماعية، الإقتصادية والبيئية للتحكم في الطاقة، إلى جانب ما تقدم يسعى هذا البرنامج إلى تقييم القدرات الطاقوية لمعرفة إمكانيات الإستبدال الطاقي لترقية الطاقات المتجددة والإقتصاد في الموارد⁽²⁾.

⁽¹⁾: المادة 02 ، المرسوم التنفيذي 04-149 المحدد لكفيات إعداد البرنامج الوطني للتحكم في الطاقة، المؤرخ في 19ماي 2004، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 41، العدد 32، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 23 ماي 2004، ص: 04.

⁽²⁾: المادة 03 و04، المرسوم التنفيذي 04-149 المحدد لكفيات إعداد البرنامج الوطني للتحكم في الطاقة، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

المبحث الثاني: آليات تحقيق الأداء الشامل في الجزائر.

أقدمت السلطات الجزائرية تطبيقا لما حملته المعاهدات الدولية التي صادقت عليها الجزائر وتنفيذا لما تحتويه الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، على العديد من الآليات التي تهدف إلى بلوغ أهداف التنمية المستدامة على جميع الأصعدة وبمشاركة كل الأطراف الفاعلة، وقد كانت المؤسسات الإقتصادية محور وهدف هذه الإجراءات لدفعها وتوجيهها إما طواعية تحفيزيا أو إجباريا في طريق بلوغ أهداف التنمية المستدامة، ويمكن تقسيم هذه الآليات إلى: نظام الإعانات، الجباية البيئية وبرامج دعم المؤسسات الإقتصادية.

المطلب الأول: نظام الإعانات في الجزائر.

يتميز هذا النظام بكونه أسلوب غير ردعي، يحتوي على مجموعة من الصناديق تسعى إلى تمويل إجراءات حماية البيئة وتأمين الموارد الطبيعية من خلال دعم المؤسسات والهيئات المتدخلة لبلوغ أهداف التنمية المستدامة.

أولا- الهيئات المشرفة على نظام الإعانات في الجزائر: يمكن حصر أهمها في ما يلي:

1- المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج أكثر نظافة: تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-262 المؤرخ في 17 أوت 2002، تابع لوصاية وزارة البيئة، وينفذ المركز مهامه في إطار تنفيذ السياسة الوطنية في مجال حماية البيئة لاسيما فيما يخص تخفيف أشكال التلوث والأضرار الصناعية في مصدرها، ويكلف بما يلي⁽¹⁾:

- ترقية مفهوم تكنولوجيات الإنتاج الأكثر نظافة (نقاء) و تعميمه والتوعية به؛
- مساعدة المشاريع الإستثمارية في تكنولوجيات الإنتاج الأكثر نظافة ومساندتها؛
- تزويد الصناعات بكل المعلومات المتصلة بصلاحياته في مسعاها من أجل تحسين طرق الإنتاج، عبر الوصول إلى تكنولوجيا أكثر نظافة وبالوصول على الشهادة المرتبطة بذلك عند الضرورة؛
- تطوير التعاون الدولي في ميدان تكنولوجيات الإنتاج الأكثر نظافة.

وتتكون موارد المركز من المساهمات التي تمنعها الدولة المرتبطة بإنجاز تبعات الخدمة العمومية، عائد الخدمة التي يقدمها المركز، الإقتراضات، الهبات والوصايا، أما عن النفقات الخاصة به فتشتمل كل من نفقات التجهيز ونفقات التسيير.

⁽²⁾: المادة 05، المرسوم التنفيذي رقم 02-262 المتضمن إنشاء المركز الوطني لتكنولوجيات إنتاج أكثر نقاء، المؤرخ في 17 أوت 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، السنة 39، الصادرة بتاريخ 18 أوت 2002، ص: 07.

2- الوكالة الوطنية للنفايات: أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-175، وهي تتبع وزارة البيئة تقوم بتطوير نشاطات فرز النفايات وجمعها ومعالجتها وتثمينها وإزالتها وهي مكلفة بما يلي⁽¹⁾:

- تقديم المساعدة للجماعات المحلية في ميدان تسيير النفايات؛
- معالجة المعطيات والمعلومات الخاصة بالنفايات وتكوين بنك وطني للمعلومات حول النفايات وتحسينه؛
- فيما يخص نشاطات فرز النفايات وجمعها ونقلها ومعالجتها وتثمينها وإزالتها تكلف بإنجاز الدراسات والأبحاث والمشاريع التجريبية أو المشاركة في إنجازها، ونشر المعلومات العلمية والتقنية وتوزيعها، والمبادرة ببرامج التحسين والإعلام والمشاركة في تنفيذها.

3- المعهد الوطني للتكوين البيئي: استحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-263⁽²⁾ المؤرخ في 17 أوت 2002، مهمته الأساسية ضمان التكوين وترقية التربية البيئية والتحسيس، ففي مجال التكوين يقوم المعهد بتقديم برامج تكوينية لجميع المتدخلين العموميين أو الخواص في مجال البيئية، تطوير أنشطة خاصة في مجال تكوين المكونين، بالإضافة إلى تكوين رصيد وثائقي وتحسينه، أما في مجال التربية البيئية والتحسيس فهو يقوم بوضع برامج التربية البيئية وتنشيطها والقيام بأعمال تحسسية تلائم المجتمع .

ثانيا- الصناديق الخاصة بحماية البيئة والتنمية المستدامة: تم إنشاء وإستحداث عدة صناديق لدعم وتحريك الإستثمار في الأنشطة البيئية والتنمية المستدامة يمكن الإشارة إليها في الآتي:

- 1- الصناديق المتصلة بالنشاط الإقتصادي الصناعي: يمكن الإشارة إلى أهمها في التالي:
 - أ- الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة: أنشئ بعنوان التخصيص الخاص رقم 101-302⁽³⁾، وهو أداة عمومية تهدف إلى الحث على تفعيل سياسة التحكم في الطاقة، والغاية منه المساهمة مستقبلا في قيادة وتنمية سوق لكفاءة الطاقة من خلال:

- تمويل العمليات والمشاريع الحكومية في إطار برنامج الطاقات المتجددة والكفاءة الطاقوية بأسعار تنافسية؛

(1): المادة 05، المرسوم التنفيذي 02-175 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للنفايات وتنظيمها وعملها، المؤرخ في 20 ماي 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، السنة 39، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 26 ماي 2002، ص: 08.

(2) : المادة 04، المرسوم التنفيذي 02-263 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوينات البيئية ، المؤرخ في 17 أوت 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، السنة 39، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 18 أوت 2002، ص: 10.

(3) : المادة 03 ، المرسوم التنفيذي رقم 02-116 المحدد لكيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 101-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة، المؤرخ في 29 ماي 2000، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، السنة 37، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 04 جوان 2000، ص: 05.

- منح القروض من دون فائدة للمشاريع المتعلقة بالكفاءة الطاقوية؛
 - منح الضمانات بالنسبة للقروض المتحصل عليها من البنوك والمؤسسات المالية.
- ويتم الإستفادة من مزايا هذا الصندوق من خلال إتفاقيات بين المتعاقدين العموميين أو الخواص ووزارة الطاقة ، وهو موجه بالخصوص إلى:
- المتعاملين الإقتصاديين التابعين لقطاعات الصناعة، البناء، الخدمات والنقل، العاملين على تحسين الكفاءة الطاقوية لمؤسساتهم؛
 - مؤسسات تركيب المعدات للخواص الراغبين في الحصول على معدات ذات كفاءة طاقوية (يتعلق الأمر بالمسخنات الشمسية للماء وتركيب معدات البترول المميع للسيارات).
- وتهدف سياسة التحكم في الطاقة في ظل المرسوم التنفيذي رقم 02-116 المحدد لكيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 101-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة إلى تفعيل كل من:
- العزل الحراري للنباتات؛
 - ترقية المسخنات الشمسية للماء؛
 - تعميم إستعمال المصابيح المتدنية الإستهلاك؛
 - إعتماد الكفاءة الطاقوية في الإنارة العمومية؛
 - المساعدة على إعتماد الكفاءة الطاقوية في قطاع الصناعة والمؤسسات ذات الإستهلاك الكبير للطاقة؛
 - ترقية الحصة السوقية لغاز البترول المميع كوقود للسيارات؛
 - ترقية إستعمال التكييف الشمسي.
- ب- الصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث:** استحدث بعنوان الحساب الخاص رقم 065-302⁽¹⁾، حددت كيفيات عمله من خلال المرسوم التنفيذي 98-147، وعدل وتم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-408 المتعلق بالصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث⁽²⁾، ويمثل الصندوق هيئة تمويلية لمختلف برامج التأهيل البيئي والحد من التلوث، وكذلك سياسات وأنشطة حماية البيئة، ويشمل الجدول رقم (03-01) في الصفحة الموالية مختلف إيرادات ونفقات هذا الصندوق.

(1): المادة 03، المرسوم التنفيذي 01-408 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-147 الذي يحدد كيفيات تسيير الحساب الخاص رقم 065-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني للبيئة ، المؤرخ في 13 ديسمبر 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 38، العدد 78، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 19 ديسمبر 2001، ص: 09.

(2): المادة 03، المرسوم التنفيذي 01-408 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-147 الذي يحدد كيفيات تسيير الحساب الخاص رقم 065-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني للبيئة، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

الجدول رقم (03- 01): ميزانية الصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث.

النفقات	الإيرادات
<p>- الإعانات المقدمة للمنشآت الصناعية والرامية إلى تشجيع إستعمال التكنولوجيا النظيفة، التي تتناسب ومبدأ الحيطة والحذر والوقاية؛</p> <p>- تمويل عمليات مراقبة الإنبعاثات من المصدر؛</p> <p>- تمويل عمليات متابعة حالة البيئة في الجزائر؛</p> <p>- تمويل الدراسات العلمية والمشاريع البحثية في المجال البيئي، والتي يتم إنجازها من طرف مؤسسات التعليم العالي ومكاتب الدراسات الوطنية والدولية؛</p> <p>- النفقات المرتبطة بعمليات التدخل السريع فيما يخص مختلف حوادث التلوث، وكذلك نفقات أنشطة الإعلام والتوعية والتحسيس المتعلقة بالمسائل البيئية ، والمنجزة من طرف المؤسسات الوطنية أو الجمعيات أو الهيئات ذات النفع العام.</p>	<p>الرسوم البيئية:</p> <p>- الرسم على الأنشطة الملوثة و الخطيرة؛</p> <p>- الرسم التحفيزي على عدم تخزين النفايات المرتبطة بأنشطة العلاج في المستشفيات والعيادات الطبية؛</p> <p>- الرسم التحفيزي على عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة أو الخطيرة؛</p> <p>- الرسم التكميلي على التلوث الحيوي ذو المصدر الصناعي؛</p> <p>- الرسم على الوقود؛</p> <p>- الرسم التكميلي على المياه المستعملة ذات المصدر الصناعي؛</p> <p>- الرسم على الأكياس البلاستيكية؛</p> <p>- الرسم على عجلات المطاطية؛</p> <p>- الرسم على الزيوت والشحوم وتحضير الشحوم.</p> <p>عوائد أخرى:</p> <p>- عوائد الغرامات المتعلقة بمخالفات القوانين البيئية</p> <p>- الهبات والمساعدات الوطنية والدولية؛</p> <p>- القروض الممنوحة للصندوق، والموجهة لتمويل عمليات الحد من التلوث؛</p> <p>- المخططات المالية المدرجة ضمن ميزانية الدولة.</p>

المصدر: من إعداد الطالب ، بناء على محتوى المادة 03 من المرسوم التنفيذي 01-408 المتعلق بالصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث، المؤرخ في 13 ديسمبر 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 38، العدد 78، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 19 ديسمبر 2001، ص: 09.

ج- صندوق التنمية الريفية وإستصلاح الأراضي عن طريق الإمتياز: تم إنشائه بموجب المادة 118 من قانون المالية لسنة 2003 بعنوان حساب تخصص الخاص رقم 111-302، عنوانه صندوق التنمية الريفية وإستصلاح الأراضي عن طريق الإمتياز، يقيد في هذا الحساب في جانب الإيرادات⁽¹⁾:

- إعانات الدولة والجماعات الإقليمية؛

- نواتج حقوق الإمتياز؛

- المساهمات المحتملة للصناديق الأخرى؛

- الإعانات الدولية؛

- الهبات والوصايا؛

- كل الموارد الأخرى.

أما في جانب النفقات فيقيد فيه كل من:

- الإعانات الموجهة لعمليات التنمية الريفية؛

- الإعانات الموجهة لعمليات إستصلاح الأراضي؛

- المصاريف الخاصة بالدراسات والمقاربة والتكوين والتنشيط؛

- كل المصاريف الأخرى الضرورية لإنجاز مشاريع ذات علاقة مع أهداف الصندوق.

ويهدف الصندوق إلى تقديم إعانات من أجل التنمية الريفية، وعمليات إستصلاح الأراضي، والمصاريف الخاصة بالدراسات والمقاربة والتكوين والتنشيط، وكل المشاريع الأخرى ذات العلاقة بأهداف الصندوق، كما تستفيد من إعاناته الجماعات المحلية المتدخلة في التنمية الريفية وإستصلاح الأراضي عن طريق الإمتياز، والمؤسسات بغض النظر عن طبيعتها القانونية، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي تخضع لوصاية الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية والمكلفة بإنجاز مشاريع وأنشطة خاصة بالتنمية الريفية في المناطق الريفية أو القابلة للترقية، ويتدخل بطريقة قطاعية في تحقيق الأهداف البيئية لأنه يساهم في تحسين الظروف المعيشية الإقتصادية والإجتماعية لسكان المناطق الريفية، بتخفيف الإستغلال المفرط للموارد الطبيعية الناتج عن إنخفاض الدخل كالرعي المكثف.

⁽¹⁾: المادة 118، القانون 02-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2003، المؤرخ في 24 ديسمبر 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 39، العدد 86، المطبوعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 25 ديسمبر 2002، ص ص: 43-44.

د - الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: افتتح في إطار قانون المالية لسنة 2006، بموجب المادة 71 حساب التخصيص الخاص رقم 124-302 على مستوى الخزينة الذي عنوانه " الصندوق الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أوكلت لهذا الصندوق المهام الأساسية التالية⁽¹⁾: المساهمة في تمويل العمليات المتعلقة بتحسين نوعية التكوين، تمويل الدراسات القطاعية، تقديم الدعم للمراكز التقنية والمساهمة في كل العمليات التي تهدف إلى تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هـ - صندوق ترقية الصحة الحيوانية والوقاية النباتية: تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي المعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-264 تحت رقم 071-302، الذي عنوانه صندوق ترقية الصحة الحيوانية والوقاية النباتية تقيد الإيرادات والنفقات في هذا الصندوق كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (03 - 02): ميزانية صندوق ترقية الصحة الحيوانية والوقاية النباتية.

الإيرادات	النفقات
- نتائج المراقبة الصحية ؛	- النفقات المرتبطة بأنشطة تنمية الصحة الحيوانية؛
- ناتج موارد مراقبة الصحة النباتية والموافقة على منتوجات الصحة النباتية؛	- النفقات المرتبطة بالذبح الإجباري المقرر تبعا للوباء الحيواني أو الأمراض المعدية؛
- مساهمات المجموعات المكلفة بحماية النباتات؛	- النفقات المرتبطة بالحملات الوقائية؛
- ناتج الرسوم شبه الجبائية المحدثة لفائدة الصندوق؛	- النفقات المرتبطة بأنشطة الصحة النباتية؛
- تخصيصات ميزانية الدولة؛	- النفقات المرتبطة بتعويض الخسائر أو الأضرار التي يتعرض لها المستغلون من جراء عمليات مكافحة الأمراض والعوامل المضرة بالزراعة؛
- الهبات و الوصايا.	- النفقات المرتبطة بالوقاية من أجل الحفاظ على الزراعات.

المصدر: المادة 02، المرسوم التنفيذي 02-264 المحدد لكيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 071-302 الذي عنوانه صندوق ترقية الصحة الحيوانية والوقاية النباتية، المؤرخ في 19 أوت 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 39، العدد 57، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 25 أوت 2002، ص: 04.

و - الصندوق الوطني لتنمية الإستثمار الفلاحي: تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-413 و عدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-81 المؤرخ في 07 مارس 2010 تحت إسم الحساب 067-302 بعنوان الصندوق الوطني لتنمية الإستثمار الفلاحي، ويقيد في هذا الحساب:

⁽¹⁾ المادة 71: القانون 05-16 المتضمن قانون المالية لسنة 2006، المؤرخ في 31 ديسمبر 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 42، العدد 85، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 31 ديسمبر 2005، ص: 27.

الجدول رقم (03-03): ميزانية الصندوق الوطني لتنمية الإستثمار الفلاحي.

الإيرادات	النفقات
<ul style="list-style-type: none"> - تخصيصات ميزانية الدولة؛ - الموارد شبه الجبائية؛ - الهبات والوصايا؛ - كل الموارد الأخرى أو المساهمات أو إعانات المحددة عن طريق التشريع. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإعانات التي تضمن مساهمة الدولة في تنمية الإنتاج والإنتاجية الفلاحية وكذا تثمينه وتخزينه وتوضيبه وحتى تصديره ؛ - الإعانات التي تضمن مساهمة الدولة في عمليات تطوير الري الفلاحي وحماية أشكال الثروة الجينية الحيوانية والنباتية وتثمينها ؛ - الإعانات بعنوان دعم أسعار المنتجات الطاقوية المستعملة في الفلاحة ؛ - تخفيض نسب الفوائد على القروض الفلاحية والصناعة الغذائية الزراعية على المدى القصير، المتوسط والطويل بما في ذلك تلك الموجهة للعتاد الفلاحي الذي تم إقتناؤه في إطار صيغة البيع بالإيجار.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على: المادة 01، المرسوم التنفيذي 05-413 المحدد لكيفيات تسيير الحساب الخاص رقم 067-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لتنمية الاستثمار الفلاحي، المؤرخ في 25 أكتوبر 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 72، السنة 42، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 02 نوفمبر 2005، ص: 08. ويستفيد من دعم الصندوق كل من الفلاحون والمربون بصفة فردية أو المنظمون في تعاونيات أو تجمعات أو جمعيات، والمؤسسات الإقتصادية المتدخلة في نشاطات الإنتاج الفلاحي، وتثمين المنتجات الفلاحية والصناعة الغذائية وتصديرها.

2- صناديق أخرى: يمكن الإشارة إلى بعضها في ما يلي:

أ- **الصندوق الوطني للمياه الصالحة للشرب:** تم إنشاء هذا الصندوق بموجب قانون المالية لسنة 2003 وتتشكل موارده بـ 50 % من الإتاوات المستحقة على منح تراخيص إستعمال الموارد المائية، أو إمتياز إستغلال الموارد المائية فيما يخص المياه المعدنية ومياه الينابيع ومياه إنتاج المشروبات والمقدرة بـ 01 دج عن كل لتر، بالإضافة إلى 50 % من الإتاوات المستحقة عن الإستعمال الصناعي والسياسي والخدمات للمياه والمقدرة بـ 25 دج عن كل متر مكعب، وكذلك يستفيد الصندوق من 50 % من الإتاوات المستحقة عن المياه المستخدمة للحفر في الآبار البترولية وإستعمالها في مجال المحروقات والمقدرة بـ 80 دج عن كل متر مكعب⁽¹⁾.

(1): المواد 98,99 و100، القانون 02-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2003، المؤرخ في 24 ديسمبر 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 86، السنة 39، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 25 ديسمبر 2002، ص: 36.

ب- الصندوق الخاص بالتنمية الاقتصادية للهضاب العليا: تم إنشاؤه بموجب المادة 67 من القانون 03-22 المؤرخ في 28 ديسمبر 2003 المتضمن قانون المالية لسنة 2004، وتم تعديلها بموجب المادة 74 من قانون المالية لسنة 2006، يفتح حساب خاص برقم 116-302 وعنوانه الصندوق الخاص بالتنمية الاقتصادية للهضاب العليا، ويقيد في جانب الإيرادات من هذا الحساب تخصيصات ميزانية الدولة بنسبة 03 % من إيرادات الجباية البترولية وأي مورد آخر أو مساهمة أو معونة محتملة، أما في جانب النفقات فيقيد التمويل الكلي أو الجزئي لبرامج ومشاريع البنى التحتية لتنمية مناطق الهضاب العليا ودعم الإستثمارات الإنتاجية في المنطقة⁽¹⁾.

ج- الصندوق الوطني للتراث الثقافي: تم تأسيسه بناء على المادة 69 من قانون المالية لسنة 2006 ويضم الجدول رقم (03-04) أدناه مختلف إيرادات ونفقات هذا الصندوق:

الجدول رقم (03-04): ميزانية الصندوق الوطني للتراث الثقافي.

النفقات	الإيرادات
- المصاريف المدفوعة بعنوان الدراسات وأشغال الترميم الضرورية للحفاظ على الأملاك الثقافية المحمية التي يمتلكها أصحاب الحقوق، وإعادة الاعتبار لها؛	- الحصة المقتطعة عن المداخل الناتجة عن إستغلال الأملاك الثقافية المادية وغير المادية؛
- تمويل الدراسات والخبرات التي تسبق عملية الحفاظ على الأملاك الثقافية العقارية المحلية وإعادة الاعتبار لها؛	- الرسم المطبق على فائض القيمة الناتجة عن تقييم التراث الثقافي؛
- اقتناء الأملاك الثقافية المنقولة لإثراء المجموعات الوطنية؛	- ناتج الغرامات الناجمة عن مخالفة التشريع المتضمن حماية التراث الثقافي؛
- المصاريف المتعلقة بممارسة حق الشفعة للدولة على الأملاك الثقافية العقارية التي يتنازل عنها أصحابها؛	- المساهمات الشخصية للأشخاص الطبيعيين والمعنويين؛
- المصاريف المدفوعة قصد إنجاز عمليات الحضرية الأثرية الكبرى؛	- إعانات الدولة والجماعات المحلية؛
- تمويل أنشطة الدعاية والتوعية وتلك التي من شأنها ترقية الحس المدني وثقافة حماية التراث الثقافي والمحافظة عليه.	- الهبات والوصايا.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على: المادة 69، القانون 05-16، المؤرخ في 31 ديسمبر 2005، المتضمن قانون المالية 2006، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 85، السنة 42، الصادرة بتاريخ 31 ديسمبر 2005، ص: 26.

⁽¹⁾: المادة 67، القانون رقم 03-22 المتضمن قانون المالية لسنة 2004، المؤرخ في 28 ديسمبر 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 83، السنة 40، المطبوعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 29 ديسمبر 2003، ص: 29.

المطلب الثاني: الجباية البيئية في الجزائر.

يتشكل هيكل الجباية البيئية في الجزائر من مجموعة من الرسوم والضرائب التي تجسد تطبيق مبدأ الملوث الدافع، وفيما يلي نذكر أهم هذه الرسوم والإتاوات الجبائية:

أولاً- الرسوم البيئية:

1- الرسوم المتصلة بالنشاط الصناعي: تشمل كل الرسوم ذات العلاقة المباشرة بنشاط الصناعي عامة ونشاط الصناعات الغذائية خاصة:

أ- الرسم على الأنشطة الملوثة أو الخطيرة على البيئة: أسس هذا الرسم بموجب المادة 117 من قانون المالية لسنة 1992، و عدل من خلال المادة 54 من قانون المالية لسنة 2000، وكذا المادة 202 لقانون المالية لسنة 2002، حيث تحسب قيمة الرسم كما يبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): طريقة حساب قيمة الرسم على الأنشطة الملوثة أو الخطيرة.

مؤسسات تشغل أقل من شخصين (دج)	مؤسسات توظف أكثر من شخصين (دج)	طبيعة المؤسسة المصنفة
2000	9000	- المؤسسات الخاضعة للتصريح؛ - المؤسسات الخاضعة لترخيص من رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
3000	20000	-المؤسسات الخاضعة لترخيص الوالي؛
18000	90000	-المؤسسات الخاضعة لترخيص وزير البيئة.
240000	120000	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على محتوى: المادة 54، القانون 99-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2000، المؤرخ في 23 ديسمبر 1999، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 36، العدد 92، المطبوعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 25 ديسمبر 1999، ص: 23.

ويتم تحصيل هذا الرسم عن طريق قباضة الضرائب المختلفة وتحول بنسبة 100 % لفائدة الصندوق الوطني للبيئة.

ب- الرسم التكميلي على التلوث الجوي ذي المصدر الصناعي: تأسس هذا الرسم بموجب المادة 205 من قانون المالية لسنة 2002 ثم عدل بالمرسوم التنفيذي 07-299 المؤرخ 27 سبتمبر 2007، ويحسب وعاء هذا الرسم بتطبيق المعامل المضاعف للكميات المنبعثة وفقا لسلم تدريجي للمعاملات من 01 إلى 05 حسب نسبة الانبعاث المحددة من المقدار 10 % كحد أدنى إلى 100 % كحد أقصى للمؤسسات المصنفة حسب الانبعاثات المحددة والتي تقدر بين 2000 دج و 120000 دج، ويحصل هذا الرسم عن

طريق قباضة الضرائب المختلفة ويوزع وفق النسب التالية⁽¹⁾:

- 75 % للصندوق الوطني للبيئة؛

- 15 % لفائدة الخزينة العمومية؛

- 10 % لفائدة البلدية.

ج- رسم تحفيزي للتشجيع على عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة أو الخطيرة: تم تأسيسه

بموجب المادة 203 من قانون المالية لسنة 2002 يعتمد وعائه على الحجم، حيث تبلغ قيمة هذا الرسم

10500 دج على كل طن من النفايات، يحصل ويوزع كما يلي⁽²⁾:

- 75 % للصندوق الوطني للبيئة؛

- 15 % لفائدة الخزينة العمومية؛

- 10 % لفائدة البلدية.

د- الرسم التكميلي على المياه المستعملة ذات المصدر الصناعي: تأسس هذا الرسم بموجب قانون

المالية لسنة 2003، وتم تعديله بمرسوم 07-300 الموافق 27 سبتمبر 2007 ويتحدد وعاء هذا الرسم

بتطبيق المعامل المضاعف للكميات المنبعثة وفقا لسلم تدريجي للمعاملات من 01 إلى 05 حسب نسبة

المياه الملوثة المتدفقة من المقدار 10 % كحد أدنى إلى 100 % كحد أقصى للمؤسسات المصنفة⁽³⁾،

ويحصل من خلال قباضة الضرائب المختلفة ويوزع حسب النسب التالية⁽⁴⁾:

- 50 % للصندوق الوطني للبيئة و إزالة التلوث؛

- 20 % لفائدة الخزينة؛

- 30 % لفائدة البلدية.

2- رسوم أخرى: تضم الرسوم التالي ذكرها:

أ- الرسم على الإطارات المطاطية الجديدة المستوردة أو المنتجة محليا: أسس هذا الرسم بموجب

المادة 60 من قانون المالية لسنة 2006، يحصل ويوزع حسب ما حدده المرسوم 07-117 المؤرخ في

⁽¹⁾: المادة 205، القانون 01-21 المتضمن قانون المالية لسنة 2002، المؤرخ في 22 ديسمبر 2001، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 38 العدد 79، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 23 ديسمبر 2001، ص: 57.

⁽²⁾: المادة 203، القانون 01-21، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

⁽³⁾: المادة 03، المرسوم التنفيذي رقم 07-300 المحدد لكيفيات تطبيق الرسم التكميلي على المياه المستعملة ذات

المصدر الصناعي، المؤرخ في 27 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 44، العدد 63،

المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 07 أكتوبر 2007، ص: 14.

⁽⁴⁾: المادة 94، القانون 02-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2003، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

21 أبريل 2007، ويحدد هذا الرسم كما يأتي⁽¹⁾:

- 10 دج عن كل إطار مخصص للسيارات الثقيلة؛

- 05 دج عن كل إطار مخصص للسيارات الخفيفة.

وتخصص مداخل هذا الرسم كما يلي :

- 10 % لصالح الصندوق الوطني للتراث الثقافي؛

- 15 % لصالح الخزينة العمومية؛

- 25 % لصالح البلدية؛

- 50 % لصالح الصندوق الوطني للبيئة.

وعدلت أحكام هذه المادة من خلال المادة 43 من قانون المالية لسنة 2013، بتغيير نسبة التحصيل لصالح البلديات من 25 % إلى 40 % بالنسبة للأطر المطاطية المصنوعة محليا، ولفائدة الصندوق المشترك للجماعات المحلية بالنسبة للأطر المطاطية الجديدة المستوردة⁽²⁾.

ب- **الرسم على الزيت والشحوم المستوردة أو المصنعة محليا:** تم تأسيسه بموجب المادة 61 من قانون المالية لسنة 2006 يحصل ويوزع حسب ما حدده المرسوم 07-118 المؤرخ في 21 أبريل 2007، يحدد هذا الرسم بـ 12500 دج عن كل طن مستورد أو مصنوع داخل التراب الوطني التي تتجم عن إستعمالها زيوت مستعملة وتخصص مداخل هذا الرسم كما يأتي⁽³⁾:

- 15 % لفائدة الخزينة العمومي،

- 35 % لصالح البلديات

- 50 % للصندوق الوطني للبيئة.

ج- **الرسم على الوقود:** تأسس بموجب المادة 38 من قانون المالية لسنة 2002، قيمته 01 دج على كل لتر وقود يقطع من المصدر (نפטال) ويوزع بالنسب⁽⁴⁾:

- 50 % للصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث؛

⁽¹⁾: المادة 60، القانون رقم 05-16 المتضمن قانون المالية لسنة 2006، المؤرخ في 31 ديسمبر 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 42، العدد 85، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 31 ديسمبر 2005، ص: 23.

⁽²⁾: المادة 43، القانون 12-12 المتضمن قانون المالية لسنة 2013، المؤرخ في 26 ديسمبر 2012، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 49، العدد 72، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2012، ص: 15.

⁽³⁾: المادة 61، القانون 05-16، نفس المرجع، ص: 23.

⁽⁴⁾: المادة 38، القانون 01-21، المتضمن قانون المالية لسنة 2002، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

- 50 % للصندوق الوطني للطرق والطرق السريعة.

وعدل بموجب قانون المالية لسنة 2007، حيث تم تخفيض مبلغ هذا الرسم على النحو التالي⁽¹⁾:

- بنزين بالرصاص: 0,1 دج/ لتر؛

- مازوت: 0,3 دج/ لتر.

د- **الرسم على النفايات المنزلية:** انبثق هذا الرسم من التعديلات التي جاء بها قانون المالية لسنة 2002⁽²⁾ على أحكام المادة 263 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة وتحريره بما يدعم ميزانية الجماعات المحلية، حيث يتعلق وعاء هذا الرسم بالمحلات السكنية، التجارية والاستعمالات المهنية، وكان الهدف من هذا الرسم تفعيل مبدأ الملوث الدافع وتغطية تكاليف تسيير النفايات على النحو التالي:

- ما بين 500 دج و 1000 دج عن كل محل ذي استعمال سكني؛

- ما بين 1000 دج و 10000 دج عن كل محل ذي استعمال مهني أو تجاري أو جزئي أو ما شابهه؛

- ما بين 5000 دج و 20000 دج على كل أرض مهيأة للتخميم والمقطورات؛

- ما بين 10000 دج و 100000 دج على كل محل ذي استعمال صناعي أو تجاري أو جزئي أو ما

شابهه، يتبع كمية من النفايات تفوق الأصناف المذكورة أعلاه.

وتحدد هذه الرسوم وتطبق على مستوى كل بلدية بقرار من رئيس المجلس الشعبي البلدي بناء على مداولته بعد استطلاع رأي السلطة الوطنية، كما أوكلت ابتداء من 01 جانفي 2005 عملية التصفية والتحصيل والمنازعات المتعلقة برسم رفع القمامات المنزلية إلى المجالس الشعبية البلدية.

هـ - **الرسم على الأكياس البلاستيكية المستورد أو المصنوعة محليا:** تم تأسيسه بموجب قانون

المالية لسنة 2004⁽³⁾ يقدر مبلغه بـ 10,5 دج لكل كيلوغرام ويحصل لحساب التخصيص رقم 065-

302 الذي عنوانه الصندوق الوطني للبيئة بنسبة 100 %.

ثانيا - الإتوات البيئية: يمكن الإشارة إلى أهمها في التالي:

1- **إتاوة المياه :** تخضع المياه حسب استعمالها - للشرب الصناعة أو الفلاحة - لنوعين من الأتاوى هما:

أ- **إتاوة اقتصاد المياه :** تضمنت هذه الإتاوة بموجب المادة 173 من قانون المالية لسنة 1996 تحصل

⁽¹⁾: المادة 55، القانون رقم 06-24 المتضمن قانون المالية لسنة 2007، المؤرخ في 26 ديسمبر 2006، الجريدة

الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 43، العدد 85، المطبعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 27 ديسمبر 2006، ص: 19.

⁽²⁾: المادة 11، القانون رقم 01-21، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

⁽³⁾: المادة 53، القانون 03-22 المتضمن قانون المالية لسنة 2004، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

لفائدة الصندوق الوطني للتسيير المدمج للموارد المائية، وتحدد حسب طبيعة الجهة المسيرة كما يلي⁽¹⁾:

- من قبل المؤسسات الجهوية لتوزيع المياه: 04 % من مبلغ الفاتورة في حالة المياه الصالحة للشرب، الصناعة أو الفلاحة بالنسبة لولايات الشمال، أو 02 % من مبلغ الفاتورة في حالة المياه الصالحة للشرب، الصناعة أو الفلاحة بالنسبة لولايات الجنوب.

- من قبل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يستغلون ويسربون المياه في إطار الأملاك الوطنية العامة، فنسبة الإتاوة هي 04 % من مبلغ السعر الأساسي للماء الصالح للشرب أو لماء الري مضروب في كمية المياه المقطعة بالنسبة لولايات الشمال، 02 % من مبلغ فاتورة الماء الصالح للشرب أو الصناعة أو الفلاحة بالنسبة للولايات التالية: الأغواط، غرداية، الوادي، تندوف، بشار، إليزي، تمنراست، أدرار، بسكرة وورقلة.

ب- إتاوة المحافظة على جودة المياه: تأسست هذه الإتاوة بموجب المادة 174 من قانون المالية لسنة 1996 وتحصل لحساب التخصيص الخاص رقم 302-086 تحت عنوان " الصندوق الوطني للتسيير المدمج للموارد المائية، وتدفع لدى المؤسسات الولائية والبلدية لإنتاج المياه وتوزيعها، والدواوين الجهوية والولائية للمساحات المسقية، من طرف كل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الخاضعين للقانون العام أو الخاص الذي يملكون ويستغلون آبارا أو تنقيبات أو منشآت فردية، وتوجه هذه الأتاوى لضمان مشاركة هذه المؤسسات في برامج حماية جودة المياه والحفاظ عليها، وتطبق المعدلات الآتية⁽²⁾:

- 04 % من مبلغ فاتورة المياه الصالحة للشرب أو الصناعة أو الفلاحة بالنسبة لولايات الشمال؛

- 02 % من مبلغ فاتورة المياه الصالحة للشرب أو الصناعة أو الفلاحة بالنسبة للولايات التالية: الأغواط، غرداية، الوادي، تندوف، بشار، إليزي، تمنراست، أدرار، بسكرة، وورقلة.

كما يمكن تطبيق معدلات زيادة ما بين 01 و 01,50 كحد أقصى حسب الشروط الخاصة بكل منطقة (حجم المدن، كثافة المياه المصرفة، نوعية مياه مجاري الصرف، المناطق الخاصة الواجب حمايتها من التلوث و الإستعمال السفلي للمياه...إلخ).

ج- إتاوة رخصة الصيد: وفقا لقانون المالية لسنة 2006 تؤسس إتاوة سنوية للحصول على رخصة الصيد تحدد مبالغها كما يلي⁽³⁾:

⁽¹⁾: المادة 173، الأمر 95-27 المتضمن قانون المالية لسنة 1996، المؤرخ في 30 ديسمبر 1995، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، السنة 32، العدد 82، المطبوعة الرسمية، الصادرة بتاريخ 31 ديسمبر 1995، ص: 73.

⁽²⁾: المادة 174، الأمر 95-27، نفس المرجع، ص: 74.

⁽³⁾: المادة 55، القانون 05-16، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

- 300 دج إلى 8500 دج بالنسبة للمهن الصغيرة - صياد الشباك؛
- 7000 دج إلى 28000 دج بالنسبة للصيد بالشباك الدوار؛
- 40000 دج إلى 60000 دج بالنسبة لسفن الصيد؛
- 75000 دج بالنسبة للسفن شبه الصناعية؛
- 80000 دج بالنسبة للسفن الصناعية؛
- 3000 دج بالنسبة للصيد الترفيهي؛
- 1000 دج بالنسبة للصيد عن طريق الغوص.

وتعتبر الرسوم والإتاوات السابقة الذكر من الإجراءات الجبائية الردعية، يضاف إليها إجراءات جبائية غير ردعية (تحفيزية) أقرها المشرع الجزائري لتشجيع المتعاملين لحماية البيئة، ويدور مجملها حول تخفيضات في معدل الرسم على القيمة المضافة وإعفاءات جمركية وقد تضمنها القانون 10-03 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة وتحدد هذه التخفيضات والتحفيزات وفق قوانين المالية .

المطلب الثالث: برامج دعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قامت الجزائر بتجسيد مجموعة من البرامج في إطار سياسة لتأهيل المؤسسات الاقتصادية مس بعضها المؤسسات الصناعية وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتعاون مع هيئات خارجية (الإتحاد الأوروبي)، وتعتبر برامج التأهيل كإجراءات مادية وغير مادية اتخذت بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع أدائها حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية، ومن بين هذه البرامج نجد كل من:

أولاً- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية: بادرت الحكومة الجزائرية في إطلاق برنامج التأهيل الصناعي سنة 2000 بمشاركة كل من برامج الأمم المتحدة للتنمية ومنظمة الأمم المتحدة من أجل التنمية الصناعية وبعض الهيئات المانحة، في إطار "البرنامج المتكامل لدعم ومرافقة إعادة الهيكلة وتقويم المؤسسات الصناعية الجزائرية"، حيث نص قانون المالية لسنة 2000 على إنشاء حساب خاص موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة لتأهيل المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات الصناعية من أجل ترقية تنافسية الصناعة تحت عنوان " صندوق ترقية التنافسية الصناعية " ويسير هذا الصندوق من طرف " اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية"⁽¹⁾.

يسعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية - التي توظف أكثر من عشرين (20) عاملا تشرف عليه وزارة الصناعة- إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية العمومية منها والخاصة

⁽¹⁾: المادة 92، من القانون 99-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2000، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

لترقية التنافسية الصناعية، بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وتهيئة محيطها بتكثيف جميع مكوناتها من أنشطة مالية، مصرفية، إدارية، جبائية وإجتماعية، وبلغ المبلغ المخصص لتمويل هذا البرنامج أربعة (04) مليار دج، خصص منه إثنان (02) مليار دج لتأهيل المؤسسات والباقي خصص لتحديث وإعادة تأهيل المناطق الصناعية⁽¹⁾.

وكان هدف البرنامج إلى تشجيع المؤسسات الصناعية من خلال تدابير مالية معينة، تعمل على تحديث آليات إنتاجها وترشيد أنظمة الإنتاج، التنظيم والتسيير للاستجابة للمقاييس والمعايير المعمول بها في القطاع (لا يقصد من ذلك التطهير المالي)، كما إتخذت عدة إجراءات في هذا الصدد كإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاطات دعم وسائل الضبط، تدعيم الخدمات التكنولوجية لدعم والإستشارة الصناعية.

ثانيا - البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يندرج هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا سيما المادة 18 التي تنص على قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات إلى وضع برامج التأهيل المناسبة لأجل تطوير تنافسية المؤسسات وترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس الدولية⁽²⁾.

1- برنامج ميدا 01 لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إنطلقت مراحلها الأولى سنة 2007 بعد إستكمال آليات تنفيذه في إطار تعزيز التنمية المستدامة للإقتصاد الوطني، من خلال تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإكتسابها لعناصر التسيير الراشد بإعتماد التقييس والإبتكار التكنولوجي، ومول من طرف صندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث قدرت الميزانية المخصصة له بـ ستة (06) مليار دج، وهدف هذا البرنامج إلى⁽³⁾:

- وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها؛
- وضع بنك للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين تنافسيتها.

(1): Ministère de la PME et de l'artisanat, Actes des assises nationales de la PME, Algérie, 2004, p : 184.

(2): المادة 18، القانون 01-18، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 77، السنة 38، الصادرة بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص: 07.

(3): Abdelkrim BOUGHADOU, Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne: Ce que vous devez savoir, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat ,Octobre2005, p :03.

وأبدت خلال تنفيذ البرنامج 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة رغبتها بالإنخراط في البرنامج، تقدم منها 529 مؤسسة بطلب الإنخراط رسمياً، وارتكز هذا البرنامج على ثلاث أهداف رئيسية⁽¹⁾:

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بعمليات التشخيص الإستراتيجي للمؤسسات إضافة إلى دعم تكوين مسيري هذه المؤسسات؛
- دعم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع وتنفيذ عقود شراكة مع المؤسسات المالية من أجل مساندة ودعم المؤسسات التي تدخل في برنامج التأهيل؛
- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدعم المؤسسي ودعم جمعيات أرباب العمل والجمعيات الحرفية والمهنية في إعداد إستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2- برنامج ميدا 02 لدعم مؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيات الإعلام والاتصال:

عند نهاية برنامج ميدا 01 تم الشروع في تطبيق برنامج ميدا 02 بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي، الذي تضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، إلى جانب إرساء نظام الجودة والقياسة على مستوى تلك المؤسسات، وساهم الإتحاد الأوروبي في هذا البرنامج بـ 40 مليون أورو من التكلفة المقدرة بـ 44 مليون أورو، وهدف هذا البرنامج إلى:

- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تسييرها؛
- المرافقة والتنسيق من طرف وزارة الصناعة ومؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- تأسيس نظام للجدوى على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وارتكزت أهم النشاطات في إطار هذا البرنامج فيما يلي:

- الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نقل الممارسات والأساليب التسييرية الحديثة، وتقديم الدعم التقني ودعم إرساء أنظمة الإبداع واليقظة التكنولوجية؛
- الدعم المؤسسي من خلال دعم وزارة الصناعة ووزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودعم هيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دعم الجودة من خلال توحيد المقاييس، إصدار شهادات الإعتماد والتقييس، وتوعية مسيري المؤسسات

⁽¹⁾: منير نوري، أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص: 07.

الصغيرة والمتوسطة بمتطلبات الجودة ودعم هيئات تقييم المطابقة.

وما يلاحظ أن هذا البرنامج ركز على الدعم التقني والإستثمارات اللامادية أكثر من تركيزه على الدعم المادي والمالي، كما أنه ركز على عينة من المؤسسات القادرة على الإستفادة من الدعم المقدم لبلوغ النتائج المرجوة لأجل تعميمه لاحقا على باقي المؤسسات، وأنه استند على مقارنة شاملة ومفصلة لإحتياجات المؤسسات ودعمها ومواكبة التطورات، وتمكينها من التحكم في استعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال، ودعم المحيط الذي تنشط فيه والجودة على مستوى هذه المؤسسات.

ويتمثل الهدف الرئيسي لبرنامج ميداني "تحسين وتقوية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بما يسمح لها المساهمة أكثر فأكثر في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للجزائر"، ويرتكز برنامج التعاون الجزائري، الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاث محاور:

- تحسين التسيير العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دعم الإبتكار وترقية الوسائل الجديدة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دعم محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثا- عقود الأداء البيئي: أسندت إدارة مشروع عقود الأداء البيئي للمركز الوطني للتكنولوجيات الإنتاج الأكثر نقاء، وقد إنخرطت في بداية المشروع 89 مؤسسة إنتاجية تنشط في مختلف القطاعات، صناعة الحديد، الإسمنت، الكيماوية، الصيدلانية، المواد الحمراء و مواد التنظيف والصناعات الغذائية. (انظر الملحق رقم 06)

وكان الهدف من المشروع تسليط الضوء على مدى إلتزام المؤسسات بتفعيل برنامج محاربة التلوث الذي يضم بالإضافة المسؤولين، العمال وكل المتعاملين، وعليه فمشروع الأداء البيئي يسخر كل أصحاب المصالح في المؤسسة، وهو يجمع بين الإدارة المسؤولة عن البيئة ممثلة في وزارة البيئة والصناعيين الذين يعبرون طواعية عن إلتزامهم بحماية البيئة (تتمثل هذه الحماية في تدنية ومعالجة التلوث، إقتصاد الماء، الطاقة... إلخ)، وبذلك يمكن عقد الأداء البيئي من إستباق التشريعات والقوانين والتطبيق التدريجي للمعايير، ويمثل العقد إلتزام تبادلي وتشاركي بين الوزارة والمؤسسات ومن خلاله تلتزم الوزارة بـ (1):

- مساعدة المؤسسات في صياغة الأهداف الإستراتيجية للإنتاج الأكثر نقاء وأنشطتها البيئية؛

(1) : Leila BOUBAKER, Contribution à l'Intégration d'une Politique Environnementale Dans les Activités des Entreprises Algériennes en vue d'une Amélioration de Leurs Performances Environnementales, Thèse de doctorat, institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, Laboratoire de Recherche en Prévention Industrielle, Université Hadj-Lakhdar, Batna, 2012, p : 104.

- توفير وتسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بتكنولوجيات الإنتاج الأكثر نقاء، نظام تسيير (الإدارة) التسيير البيئية والتنظيم؛
- إشراك المؤسسات في التفكير وتطوير التشريعات واللوائح والمعايير التي تجريها الوزارة ؛
- مساعدة المؤسسات في تنفيذ المراقبة الذاتية للمخرجات والمعدات المضادة للتلوث؛
- إشراك المؤسسات في برنامج التكوين الذي تقوم به الوزارة من خلال الملتقيات، الدراسات التي يقوم بها الخبراء في مجال البيئة؛
- وضع خبرتها في مجال الإدارة البيئية لخدمة تطوير المؤسسات المنتسبة لمشروع الأداء البيئي؛
- تسهيل قيام علاقات ثنائية بين المؤسسات الملتزمة في الشروع والمؤسسات الأجنبية لتشجيع تبادل الخبرات وتميئتها؛
- إشراك المؤسسات المعنية في تبني طرق جديدة للإدارة البيئية خاصة المراجعة البيئية ونظام الايزو 14000.

وفي المقابل تلتزم المؤسسات المعنية بعقود الأداء البيئي بـ:

- وضع مسؤول يشرف على المسائل البيئية في المؤسسة؛
- وضع جهاز المراقبة الذاتية للمخرجات وأجهزة الحد من التلوث؛
- وضع برنامج للوقاية من التلوث؛
- إخطار الوزارة عن حالة التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة؛
- القيام بالدراسات والبحوث للتدنية المستمرة - بشكل تقني وإقتصادي - للآثار البيئية لأنشطتها؛
- إشراك الوزارة في الدراسات والإجراءات السابقة؛
- وضع نظام للإدارة البيئية؛
- وضع إجراءات للحد من التلوث.

ومن خلال هذا الاتفاق يلتزم الطرفين بتقديم معلومات دقيقة ومحينة عن المسائل البيئية والالتزام بالإفصاح البيئي، ويسمح هذا البرنامج بتأهيل المؤسسات في المجال البيئي، احترام التشريعات، الكفاءة الإيكولوجية، تحسين الأداء البيئي واستباق التشريعات البيئية.

ويرتكز مفهوم حسن الأداء البيئي على مدى فعالية أداء المؤسسات من الناحية البيئية، ولا يقتصر ذلك على كيفية التعامل مع مشاكل التلوث أو المخلفات الخطرة أو الانبعاثات، لكن يمتد ليشمل كل جوانب الأداء البيئي مثل مدى التوافق مع التشريعات البيئية المعمول بها ومدى إنسجام تقنيات

وأساليب تحسين كفاءة إستخدام موارد الطاقة والمياه وكيفية إستخدام تحليل دورة حياة المنتجات من أجل تصميمها بشكل يراعي إعتبارات حماية البيئة، إذن يهدف هذا النوع من العقود إلى تجنب نقائص الأسلوب الردعي، والإعتماد على أسلوب مرن في تطبيق القوانين مع مراعاة القدرات الإقتصادية للمؤسسات بمنعها مدة زمنية معقولة والمساعدات التقنية اللازمة، وهذه العقود لا تستمد وجودها من إطار قانوني معين بل هي إختيارية وطوعية.

خلاصة:

حظيت التنمية المستدامة في الجزائر باهتمام كبير، جعلها تحتل محور ومركز كل السياسات والبرامج التنموية المعتمدة ، وتعتبر أهدافها كمرجعيات لهذه السياسات، ولعل أهم مبادرة في الجزائر ما يعرف بالإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة وما احتوته من بنود وقوانين ساهمت بشكل كبير في تحقيق أهداف ونتائج معتبرة.

كما كان للتخطيط قدر كبير في السياسات المنتهجة بمختلف أشكاله بداية بالتخطيط الممركز (الشمولي) إلى المحلي (البلدي) مروراً بالقطاعي، فكان هذا التخطيط ينصب على وضع آليات إستغلال وتوظيف الموارد بشكل عقلاني والبحث في طرق تنميتها وزيادة المحافظة على القيم الإستغلالية لها عبر الزمن.

واعتمدت الجزائر في هذا السياق العديد من الأساليب لدفع وتوجيه المؤسسات الإقتصادية للقيام بدورها في تحقيق التنمية المستدامة، وكانت الأساليب تتراوح بين الإختيارية والردعية، فكان نظام الإعانات من خلال صناديق خاصة وجهة لفائدة المؤسسات الإقتصادية شكل من أشكال الأساليب غير الردعية، أما المؤسسات المخالفة للتشريعات فقد تواجه أسلوب الردع من خلال مكونات الجباية البيئية (باعتداد مبدأ الملوث الدافع) .

وفي الأخير اعتمدت السلطات أسلوب الدعم التقني والإداري فيما يتعلق بالأسلوب الاختياري من خلال عقود حسن الأداء البيئي وبرامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية لجعلها أكثر تنافسية، موجهة لكل القطاعات الاقتصادية.

وكان لمؤسسات الصناعات الغذائية نصيب من هذه الإجراءات والتحفيزات لما لهذا القطاع من أهمية بالغة في تحقيق التنمية المستدامة وهذا ما سنعالجه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

استدامة الصناعات الغذائية في الجزائر

الفصل الرابع: إستدامة الصناعات الغذائية في الجزائر.

تمهيد: يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في الجزائر، كما يعد حلقة وصل بين القطاع الفلاحي والقطاع الصناعي من خلال استعمال إنتاج القطاع الفلاحي كمدخلات وتحويلها إلى منتجات غذائية تساهم بها في تحقيق الأمن الغذائي، الذي يشير إلى قدرة المجتمع على توفير المستلزمات الغذائية لجميع الأفراد على مدار السنة بالشكل الذي يتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم المادية.

ولعل من بين أهم أهداف التنمية المستدامة التي جاءت في تقرير الألفية للأمم المتحدة محاربة الفقر والمجاعة والذي يقابلها توفير الغذاء بالكمية والنوعية اللازمة، ومن هنا يبرز الدور الأساسي الذي تلعبه الصناعات الغذائية في مجال التنمية المستدامة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني هذا النوع من المؤسسات أساليب وأنماط إنتاجية وإدارية تجعلها تتفادى تهديدات التنمية المستدامة والاستفادة بالشكل الكامل من الفرص الممنوحة.

وفي إطار ما تقدم، وفي ظل التغيرات الاقتصادية والإدارية سعت الجزائر إلى تبني برامج ومخططات تنموية لتطوير القطاع الفلاحي عموما، وقطاع الصناعات الغذائية بصفة خاصة، ولعل من أبرز تلك المخططات والبرامج نجد كل من المخطط الوطني للتنمية الفلاحية، سياسة التجديد الفلاحي والريفي والبرنامج الوطني لتنمية الصناعات الغذائية، ولمزيد من التوضيح في هذا سنحاول في إطار هذا الفصل إلى إبراز ماهية الصناعات الغذائية وعلاقتها بالتنمية المستدامة، بالإضافة إلى أثر أهم الإصلاحات المعتمدة في المجالين الفلاحي والصناعي على قطاع الصناعات الغذائية ثم تبيين أثر ذلك في تحقيق الأمن الغذائي في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية استدامة الصناعات الغذائية.

على اعتبار أن الصناعات الغذائية من أقدم الصناعات التحويلية التي عرفتها البشرية، فهي دائما تأتي في الريادة من حيث مساهمتها في النمو الاقتصادي وتوفير الحاجيات الضرورية من الغذاء، كما أن المزج بين الجوانب الاجتماعية الاقتصادية والبيئية في عالم يتميز بالندرة المتزايدة للموارد، الفقر، المجاعة، النمو الديمغرافي، تدمير الأوساط البيئية... إلخ، كل هذه المعطيات والمتغيرات تجعل من الفلاحة والصناعات الغذائية معيارا للتنمية المستدامة.

وتتبع علاقة الصناعة الغذائية بالتنمية المستدامة من علاقة الفلاحة بالتنمية المستدامة، حيث يظهر مفهوم التنمية المستدامة مرتبطا بالممارسات، البرامج والتوجهات الإستراتيجية لكل دول العالم تقريبا،

لأنه لا يوجد قطاع آخر كقطاعي الفلاحة والصناعات الغذائية له الأثر العميق على المجتمع، ومن ثم سنقوم في هذا المبحث بالتعرض إلى ماهية الصناعات الغذائية كمطلب أول، ثم التطرق إلى علاقة الصناعات الغذائية بالتنمية المستدامة في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فخصصناه لتناول أهم المعايير الدولية في مجال الصناعات الغذائية.

المطلب الأول: مفهوم الصناعات الغذائية.

إن الصناعات الغذائية هي نشاط إنتاجي يستخدم العناصر الإنتاجية المتاحة لتحويل الموارد الاقتصادية من حالتها الطبيعية إلى منتجات تشبع الحاجات الإنسانية: وهي فرع من القطاع الصناعي، يقوم بتحويل المواد الزراعية الخام إلى منتجات بغية إشباع الحاجات الإنسانية.

أولاً- تعريف الصناعات الغذائية: تعرف الصناعات الغذائية في الفكر الاقتصادي بأنها:

- " الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة، لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكثيف والاستعمال تماشيا مع الشروط الجيدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري"⁽¹⁾.

- "القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية وإمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها أو استهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، وتبقى صالحة للاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية"⁽²⁾.

- "التطبيق العملي للعمل والتكنولوجيا بهدف إعداد وتصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها"⁽³⁾.

- "مجموع الصناعات التحويلية للموارد الأولية ذات المصدر النباتي أو الحيواني"⁽⁴⁾، وتحويلها إلى منتجات موجهة للتغذية الإنسانية أو الحيوانية، هذا المنهاج التحويلي المعقد نسبيا يتطلب تدخل مجموعة من الفاعلين كالفلاحين، المربين، الصناعيين، الصناعات الكيماوية أو صناعات التعبئة والتغليف"⁽⁵⁾.

(1). عيون عبد الكريم، جغرافيا الغذاء في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص: 212.

(2). عز الدين فراج، الصناعات الغذائية، دار الفكر العربي، دمشق، 1997، ص: 03.

(3). أيمن سليمان مزاهرة، الصناعات الغذائية، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق، عمان، 2000، ص: 13.

(4) : Christian BERNARDE, Charles LECLERCQ, Industrie agroalimentaire, www.jinnove.com/upload/documentaire/drivre_IAA.pdf, Consulté le :15/05/2014, p : 01.

(5) : Institut De Conseil et D'études En Développement Durable ASBL, Situation environnementale des industries –L'industrie alimentaire, environnement.wallonie.be/enviroentreprises/input/acrobat/Rapport%20Alimentaire%202007.pdf, consulté le 28/10/2014, p : 37.

نستنتج من التعاريف السابقة أنها تتفق حول جوهر الصناعة الغذائية على أنها " فرع من فروع الصناعات التحويلية التي تقوم بتحويل المواد الخام الزراعية النباتية والحيوانية قصد إشباع الحاجات الإنسانية، محافظة بذلك على قيمتها الغذائية أطول مدة ممكنة وتسهيل عملية نقلها من مكان إلى آخر مع بقائها صالحة للاستهلاك لفترة زمنية طويلة نسبياً"⁽¹⁾.

ثانيا- أهمية وخصائص الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني: تؤدي الصناعات الغذائية محورا حيويا ودورا مهما في تنمية الاقتصاد الوطني ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية⁽²⁾:

- تحويل المواد الغذائية سريعة التلف إلى منتجات أكثر ثباتا فيمكن حفظ بعضها عدة أيام أو أسابيع أو حتى فترات زمنية طويلة نسبيا، وبهذه الطريقة يمكن توفير الغذاء طوال السنة والاستفادة منه لاحقا حسب الحاجة؛

- تساعد على ثبات أسعارها بين مواسم إنتاجها وفترات ندرتها ومن ثم تنظيم الميزان التجاري للمواد الغذائية؛

- تشجيع صناعات أخرى ذات علاقة مباشرة معها كصناعة مواد التعبئة والتغليف؛

- تمثل نقطة ربط بين القطاع الزراعي والقطاع الصناعي؛

- تركز على الكثافة العمالية مما تسمح من التخفيف من البطالة؛

- تعمل على تحقيق الأمن الغذائي وبالتالي الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي؛

- تلعب الصناعات الغذائية دورا هاما في تهيئة المحيط وهي مفصل هام في السلسلة الغذائية ووسيط أكيد بين المزارع والمستهلك؛

- توفير المنتجات الغذائية بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

- توفير نظام متكامل لحماية المستهلك بتقديم منتجات آمنة وصحية؛

- تسهيل فرص المستهلك في إشباع حاجاته الاستهلاكية وذلك من خلال تقديم منتجات تتوافق وتفضيلاته وأذواقه؛

- تدعيم المنتجات الغذائية بالمواد المحسنة والمعززة للقيمة الغذائية.

إن للصناعات الغذائية علاقة كبيرة بالبيئة، فهي من جهة تستمد منها مختلف مدخلاتها ومن جهة أخرى تؤثر عليها بمختلف مخرجاتها، وهي صناعة كثيفة الاستعمال للموارد الطبيعية (الماء)، ففي سياق

(1): فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي-دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص: 105.

(2): راجع في ذلك:

- حامد عبد الله جاسم، الصناعات الغذائية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة بغداد، 1975، ص: 14.

- محمد حيدر وآخرون، الصناعات الغذائية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، حلب، 1982، ص: 81.

المطالب المتزايدة لتحقيق الإنتاج الأنظف، فإنها تعتبر عنصرا هاما وفعالا في إطار تحقيق التنمية المستدامة، فهي تمتاز بجملة من الخصائص ومن أهمها ما يلي:

- ارتباطها المباشر بالزراعة في الحصول على مدخلاتها من مواد أولية أو وسيطية وغيرها؛
- المؤسسات المنتمية لهذا القطاع هي مؤسسات تحويلية تشكل ما يسمى السلسلة الغذائية؛
- تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع وتطور احتياجات المستهلكين ورغباتهم؛
- يتميز سوق منتجاتها بالتنافس الشديد؛

- تتحدد كمية ونوعية المنتجات الغذائية تبعا لأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وقدراتهم الشرائية من جهة، ومن جهة أخرى لمستوى التطور التكنولوجي والفني الذي يتوفر عليه المؤسسات.

ثالثا- **علاقة الصناعات الغذائية بالقطاعات الاقتصادية:** يعتبر قطاع الصناعات الغذائية محور الربط بين العديد من القطاعات مثلما نوضحه في ما يلي (1):

1- **القطاع الفلاحي:** يعد الإنتاج الزراعي من أهم مدخلات الصناعات الغذائية، حيث يساهم ما توفره المحاصيل الزراعية في الرفع من حجم الإنتاج الصناعي الغذائي من خلال ما يقدمه من مدخلات لتصنيع الغذاء، وعليه فمخرجات القطاع الفلاحي بفرعيه النباتي والحيواني تشكل جزءا رئيسيا لمدخلات الصناعات الغذائية، الذي سنوضحه كما يلي:

أ- **مدخلات الصناعات الغذائية من القطاع الفلاحي:** يمكن حصر مدخلات الصناعات الغذائية من القطاع الفلاحي في ثلاثة عناصر هي:

- الفرع النباتي: يتكون من الحبوب، الخضرا، الفواكه ومواد أخرى، فالحبوب تعتبر من أهم مدخلات الصناعات الغذائية وتتمثل بدرجة كبيرة في القمح بأنواعه، الذرة والأرز، فهي تغطي نسبة كبيرة من الاستهلاك في العالم لاسيما دول العالم الثالث، أما الخضرا فتساهم كمادة أولية في تزويد المصانع الغذائية بالمنتجات لأجل تعليبها وحفظها أو القيام بعملية التصبير لاستعمالها في فترات لاحقة، كما تشكل الفواكه مصدرا أساسيا للصناعات الغذائية عند تحويلها إلى مرببات (مربى)، أو مشروبات صالحة للاستهلاك خلال فصول السنة وفي أماكن غير أماكن إنتاجها؛

- الفرع الحيواني: يقوم هذا الفرع بتموين الصناعات الغذائية بالمواد الأولية المتمثلة في الحليب، اللحوم والأسماك، حيث يعتبر الحليب من المواد الأولية التي تزود بها المصانع الغذائية يستخرج منه سلع ذات قيمة غذائية عالية، تنقل بوسائل الحفظ والتبريد لتبقى صالحة للاستعمال لاحقا، أما عن عملية التصنيع الغذائي للحوم، فإن هذه الأخيرة - وباعتبار أن مصدرها الأساسي هي الحيوانات - تحول إلى

(1). فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص: 62.

منتجات مختلفة صالحة للاستعمال لمدة زمنية أطول مقارنة بشكلها الطازج، وأخيرا فإن الأسماك تمثل مصدر أساسي في الصناعات الغذائية، فالكثير من دول العالم لا تتوفر على هذا المورد الضروري في تغذية الإنسان، ولذلك فالصناعة الغذائية تمكن من تحويله ونقله والحفاظ على قيمته الغذائية لتلك الدول؛ - مواد أخرى: لعل من أهمها الماء الذي يعتبر موردا أساسيا في العملية الإنتاجية للصناعات الغذائية، إذ يعتمد عليه بشكل كثيف في عمليات التنظيف، التصنيع أو حتى إدماجه ضمن المنتجات مثلما هو الحال في المشروبات ليكون جزءا مهما في مكونات الغذاء؛

ب- مخرجات قطاع الصناعات الغذائية: يستفيد القطاع الفلاحي من مخرجات قطاع الصناعات الغذائية سواء كانت تلك المخرجات سلعا نهائية (تغذية الأنعام مثلا) أو نفايات تستعمل كمحسنات وأسمدة للأراضي الفلاحية؛

2- القطاع الصناعي: تمتد العلاقة التشابكية لقطاع الصناعات الغذائية في الاقتصاد من خلال المدخلات والمخرجات من و الى القطاع الصناعي و هو ما نوضحه كما يلي:

أ- مدخلات قطاع الصناعات الغذائية من القطاع الصناعي: تعتمد الصناعات الغذائية على الآلات والمعدات والمواد الكيميائية كعنصر مهم في العملية التحويلية للمنتجات الفلاحية والزراعية، ما يسمح من تحويل المنتجات الخام إلى سلع غذائية ذات قيمة، دون إهمال دور التعبئة والتغليف في تطوير الصناعات الغذائية من خلال الحفاظ على جودة وسلامة الأغذية أطول مدة ممكنة، و باختصار يمكن القول ان لقطاع الصناعات الغذائية دور مهم في تحريك القطاعات الصناعية الأخرى من خلال الحصول على مستلزمات الإنتاج؛

ب- مخرجات قطاع الصناعات الغذائية للقطاع الصناعي: تتمثل مخرجات قطاع الصناعات الغذائية بالأساس في المواد الغذائية بمختلف أصنافها وتوجه في الغالب للتغذية البشرية، ما يؤثر على إنتاجية عنصر العمل و استمراره أيضا في المناطق المعزولة.

المطلب الثاني: مضمون استدامة الصناعات الغذائية.

تتعدد وظائف الصناعات الغذائية فبالإضافة إلى الوظيفة الأساسية لها المتمثلة في إنتاج الغذاء والمساهمة في تحقيق الأمن الغذائي فإن لها وظائف اقتصادية، اجتماعية وبيئية، والتي تعكس الركائز الثلاث للتنمية المستدامة مما يعني تداخل الروابط بينها وبين هذه الأخيرة، وعليه فإن التحدي الأهم هو إيجاد توافق بين التركيبات الثلاث وتدنية الآثار السلبية إلى أدنى حد ما يسمح من تحقيق إستدامة الصناعات الغذائية

أولا- تداخل العلاقة بين الصناعات الغذائية والتنمية المستدامة: منح مؤتمر القمة العالمية للبيئة والتنمية (ريودي جانيرو 1992) أهمية كبيرة للتنمية المستدامة والسلامة الغذائية، حيث أعطى مفهوم

التنمية المستدامة مدخلا جديدا للصناعة الغذائية في الاتجاه الذي يساعد على دمج التحديات الخاصة بالتنمية المستدامة من خلال⁽¹⁾:

- الحفاظ على الموارد الطبيعية والتفكير في استعمال بيوتكنولوجيا؛
- ارتباط التركيبات البيولوجية للمنتجات الغذائية بشكل مباشر بالبحوث حول التنمية المستدامة لهذه الصناعات، فعلى سبيل المثال المنتجات المعدلة جينيا والأمراض المرتبطة بالتغذية.
ويمكن أن نشير استنادا إلى ما تقدم أن أهداف السلامة الغذائية في إطار التنمية المستدامة متعددة منها:

- مشاركة المنظمات والهيئات العلمية لتحسين ظروف عيش السكان؛
- وضع نمط تسيير لبرامج إنتاج، توزيع ووصول غذاء صحي؛
- تطوير وسائل وطرق مساعدة في مجال تسيير السلامة الغذائية وحماية البيئة؛
- اعتبار الغذاء مكونة أساسية للحق في الحياة؛
- حماية البيئة من المواضيع الأساسية للصناعات الغذائية، فندرة المياه من جهة واعتبار هذه المؤسسات من المستعملين الكبار للمياه، يفرض عليها ترشيد استعمالها للمياه، وتحسين سير نفاياتها المؤثرة على المياه (استعمال مناهج التدوير لمعالجة المياه).
ومن جهة أخرى يعتبر قطاع الصناعات الغذائية أكثر القطاعات المتعلقة بالتنمية المستدامة لتوافر اعتبارين هما:

- يستمد منتجاته من الطبيعة: مما يعني توفر نماذج إنتاجية محترمة للبيئة، فعالة اقتصاديا ومسؤولة اجتماعيا للحصول على تنمية صناعة غذائية مستدامة⁽²⁾؛
- يواجه تحديات بيئية كبيرة: فمن جانب الاستهلاك نذكر مثلا مشكلة بقايا المبيدات والأسمدة الكيميائية أو استعمال المياه والنفايات، أما من جانب الإنتاج فإن الاستعمال المكثف للأسمدة والمبيدات يؤثر بشكل كبير على البيئة وعلى صحة المستهلك.

وبما ان - وكما أشرنا سابقا - يرتبط القطاع الفلاحي ارتباطا وثيقا بالتنمية المستدامة، ولذا فإن مفهوم هذه الأخيرة يتعلق أساسا بكافة المتغيرات المؤثرة في القطاع الفلاحي والتي تؤثر بدورها في تلبية الحاجيات الغذائية للأفراد داخل أي مجتمع، وينظر إلى استدامة البيئة في المجال الفلاحي حاليا من عدة مستويات، فالفلاحة من جهة مصدر للتدهور البيئي من خلال الاستغلال غير الرشيد للموارد (الماء)

⁽¹⁾ : Donald TILMAN et al, Agricultural sustainability and intensive production practices, série Nature , 2002, p :93.

⁽²⁾ : Jean Luis RASTOIN, Développement agroalimentaire durable, économies et sociétés, série systèmes agroalimentaires, A G, 2004, p :105.

والاستعمال المفرط للأسمدة والمبيدات، وهي في نفس الوقت مصدر للتجديد البيئي، وتعطي الفلاحة علاقة طبيعية وطيدة بين كل من السلوكات الإنسانية، الموارد، الاستهلاك، المجتمع، الثقافة، الاستدامة والنمو، مما يجعل من مفهوم التنمية المستدامة مجالاً واسعاً للأفكار، يصعب حصره وتعريفه، وحسب Hervieu فإن التنمية المستدامة للفلاحة أمر ضروري لأن مسألة الغذاء لا يمكن فصلها عن المسألة الفلاحية، فهذه الأخيرة تمس الجوانب الثلاث للتنمية المستدامة⁽¹⁾:

- الجانب الاقتصادي: لأنه بالنسبة لعدد كبير من الدول فإن التنمية ومحاربة الفقر تتم عبر التنمية الفلاحية؛

- الجانب الاجتماعي: حالياً نصف سكان العالم يعيشون بشكل مباشر أو غير مباشر من الفلاحة؛

- الجانب البيئي: تستهلك وتغير الفلاحة من الموارد الطبيعية كباقي الأنشطة الاقتصادية.

إن الدمج الثلاثي بين الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في مجال عالم يتميز بالندرة المتزايدة للموارد، الفقر والمجاعة، النمو الديموغرافي، الآثار السلبية للعولمة، تدمير الأوساط البيئية الكوارث الطبيعية، كل هذه المعطيات والمتغيرات تجعل من الفلاحة معياراً للتنمية المستدامة.

وتركز التنمية المستدامة لقطاع الصناعات الغذائية على سبعة (07) مواضيع هي التموين المستدام، الطاقة والتغيرات المناخية الماء، النفايات، التغليف، النقل والتوزيع، المستهلك، ويمكن أن يتم هذا الالتزام من خلال ثلاث مداخل:

- التموين المستدام: مساهمة أصحاب المصالح خاصة الفلاحين، مفضلة في ذلك الفلاحة البيئية؛

- الاستعمال الكفء للموارد: ترقية المقاربات المتكاملة للقطاع (من مصدر التموين إلى غاية المستهلك) بالتركيز على مسائل الآثار البيئية؛

- الاستهلاك المستدام: من خلال حملات التوعية في مجال الصحة وحماية البيئة.

ثانياً - تحديات الصناعات الغذائية: ينظر حالياً حسب (2001) Godard لتحديات الصناعات الغذائية في سياق التنمية المستدامة بشكل من التبسيط ضمن أربع أهداف هي⁽²⁾:

- هدف العدالة: يقصد بها الحق في التغذية لكل السكان لبلد ما، مثلما هي معرفة في التقرير العام لحقوق الإنسان سنة 1948 ومن طرف المنظمة العالمية للتغذية في المؤتمر العالمي للتغذية سنة 1996، ما يعني بالنسبة للصناعات الغذائية إنتاج أغذية ذات جودة صحية وغذائية، وبأسعار معقولة بالنسبة للقدرة الشرائية للعائلات، ومتلائمة مع العادات الغذائية المحلية؛

⁽¹⁾: Bertrand HERVIEU, Le développement durable : une nécessité pour nourrir le monde ?, www.inra.fr/dpenv/do22.htm, Consulté le : 22/11/2015. p :08

⁽²⁾: Olivier GODARD, Développement durable : exhorter ou gouverner ?, Le Débat 116, Paris, 2001, pp :64-79.

- الهدف البيئي: مثل باقي الصناعات، فقطاع الصناعات الغذائية مطالب في هذا المجال بالاستخدام الأمثل للموارد والطاقة والتحكم في تسيير النفايات، بالإضافة إلى الاعتماد على تحليل دورة حياة المنتج (ACV) ويجب مراقبة استعمال الأسمدة والأدوية الفلاحية في الموارد الأولية الفلاحية، دون إهمال جانب التعبئة والتغليف الكثيف، إذا فهي مجبرة أيضا على تدنية حجم ووزن الأغلفة ما يسمح من جهة من تدنية الفضلات (النفايات)، ومن جهة تدنية أثر النقل من خلال القيام بإعادة تدوير وتشجيع التعبئة الصديقة للبيئة، والاعتماد على أنظمة لوجستية وفق المعايير البيئية الدولية؛

- الهدف الاقتصادي: يرتبط بتنافسية المؤسسات من حيث التكاليف ونوعية المنتجات، فأسعار المواد الفلاحية متذبذبة (غير ثابتة)، (فالمواد الفلاحية الأساسية تضاعفت أسعارها ما بين 2007 و 2008، ثم انخفضت بـ 50% سنة 2009، لترتفع بـ 100% سنة 2010، ووفقا لذلك، نلاحظ أن الهوامش تكون نوعا ما ضعيفة في الصناعات الغذائية (ما بين 20% و 30%)، وقد تنخفض إلى أقل من ذلك، فالإنتاجية وتسيير موسمية الإنتاج تشكل الأدوات الأساسية التنافسية، ومن جهة مقابلة يرتبط هذا الهدف بحجم منتجات ومداخل الفلاحين والذي بدوره يتعلق بشروط واحتياجات الصناعات الغذائية، الذي يهدف إلى الحصول على المواد الأولية بأدنى التكاليف وبالتالي إنتاج مكثف، وهذا ما يؤثر على صغار الفلاحين، ما من شأنه أن يشجع نظم فلاحية مكثفة (تؤثر على البيئة والإنسان)⁽¹⁾؛

- الهدف الاجتماعي: يعكس التطور المجتمعي المتميز بحاجة الأفراد والعمال المتزايدة للمعلومة والتشاور، ففي المؤسسة يعني هذا الانتقال من إدارة بحتة للمساهمين إلى إدارة تشاركية مع مختلف أصحاب المصالح، للعلم فإن قطاع الصناعات الغذائية يتميز باحتكار القلة من طرف مؤسسات متعددة الجنسيات رؤوس أموالها مطروحة في الأسواق المالية (بالإضافة إلى عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات ملكية فردية، وبالتالي ما يمكن قوله في هذا الصدد أن إدارة (السلطة) في هذه المؤسسات مركزية)، وعليه فإدارة مؤسسات الصناعات الغذائية في إطار التنمية المستدامة تظهر جد معقدة وذات مخاطر مرتفعة مقارنة بباقي الصناعات، فمن جهة تلف (صلاحية) المنتجات، التقلب (التذبذب) الشديد في أسعار المنتجات الأولية، قيود ثبات أسعار البيع المفروضة من سوق التجزئة أو الدولة وتسيير نوعية المنتجات نظرا لطابعها البيولوجي، كل هذا يضاف إلى سوق معولم شديد المنافسة، دون إغفال شروط العمل القاسية بالنسبة للعمال ما ينجم عنه في كثير من الأحيان صراعات واحتجاجات يجب تفاديها وحلها، كما عليها أن تحرص على تقديم منتجات تتماشى ومتطلبات السلامة الغذائية، ثانيا، يجب أن تكون العلامات صحيحة ونزيهة ومفهومة من قبل جميع فئات المجتمع، وان تشجع الأغذية الصحية وأن تتضمن إعلاناتها الإشهارية رسائل للوقاية متعلقة بالأغذية دون إهمال

(1) : NOVETHIC, Enjeux économiques, Source :www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-article.jsp?id=45 2012 b, consultée le : 22/08/2012.

جانب التوظيف والشروط المتعلقة به.

ورغم ذلك لا يمكن اعتبار هذه التحديات كعقبات، بل هي فرص تتطلب في البداية بعض الإستثمارات، ولكنها يمكن في النهاية من الحصول على عوائد من خلال تنمية الحصص السوقية، وتصبح من خلاله هذه المؤسسات مسؤولة اجتماعيا وتبرهن على ذلك من خلال تتبع حياة المنتج، العلامات البيئية للمنتجات، احترام المعايير والمرجعيات، الإتصال فيما يخص التزام المؤسسة بحماية البيئة وإعلان النتائج وغير ذلك.

ثالثا- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الصناعات الغذائية:

إن تبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية ينطوي على مسائل متعددة حسب طبيعة النشاط، فمؤسسات الصناعات الغذائية بحكم طبيعة مهنتها الاقتصادية من جهة والاجتماعية من جهة أخرى تواجهها مسائل ذات طابع خاص نوعا ما، نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

- المسائل المجتمعية الاقتصادية: يتعلق الأمر بكل من ظروف العمل، الحوار الاجتماعي بين مختلف أصحاب المصالح والتوظيف غير القانوني خاصة في المناطق الريفية، كما أن السلامة الصحية للمنتجات أهمية بالغة في ذلك، ونشير أنه يمكن تنمية استثمارات فلاحية مسؤولة اجتماعيا؛

- المسائل الاجتماعية: يتعلق المبدأ الأساسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالبحث عن إمكانيات تجاوز القوانين والمعايير المعمول بها التي تقوم على مبادئ أخلاقية مشتركة، ففي هذا السياق يمكن لمؤسسات الصناعات الغذائية القيام بمبادرات متعددة، مثل زيادة عدد المناصب المخصصة للنساء في المناطق الريفية (سواء بالتوظيف المباشر أو إدخالها ضمن سلسلة التموين)، كما أن لهذه المؤسسات دور في الحفاظ على التراث والتنوع الغذائي للمناطق التي تعمل فيها؛

- المسائل الصحية: نظرا للطبيعة البيولوجية للأغذية فإنها معرضة للفساد ما تسبب الكثير من الأمراض، لذا على مؤسسات الصناعات الغذائية العمل من أجل تدنية احتمالات الإصابة بالأمراض بمراقبة منتوجاتها طيلة دورة حياة المنتج (ابتداء مصادر إنتاج مدخلاتها وصولا إلى المستهلك النهائي) باختيارها موردين ذوي التزام اجتماعي وبيئي، كما يمكن للمؤسسات المسؤولة اجتماعيا أن تقوم بحملات توعوية عن فوائد التغذية الصحية المتوازنة بالإضافة إلى تدعيمها المشاريع البحثية في مجال التغذية والصحة؛

- المسائل البيئية: تتميز الصناعات الغذائية بكونها صناعات كثيفة الاستعمال للموارد الطبيعية والطاقة، إذن عليها تطوير برامج تسيير مستدام للموارد الطبيعية، خاصة المياه لأنها تشكل المورد الأكثر استعمالا في سلسلة الإنتاج للصناعات الغذائية دون إهمال تعامل مؤسسات الصناعات الغذائية

⁽¹⁾ : François FATOUX, Yasmine SEGHIRATE, La RSE une démarche hybride pour réinterroger la gouvernance classique de l'entreprise et ses objectifs de développement, Watch letter , N° 29, June 2014 ; p :07.

مع صغار الفلاحين وتشجيع الزراعة البيولوجية والتجارة العادلة.

المطلب الثالث: المعايير الدولية لإستدامة الصناعات الغذائية.

تأتي المعايير والمبادرات الدولية لإستدامة الصناعات الغذائية قصد توحيد نظم وقواعد إنتاج وإستهلاك المنتجات الغذائية خلال دورة حياة المنتج، ولعل من أبرزها نجد كل من نظام تحليل نقط المراقبة الحرجة، ومعيار الإيزو 22000 إلى جانب ذلك ما قامت به الهيئات الدولية من تكييف للمبادرة الدولية للإفصاح وتعديل معيار الإيزو 26000 لتنماشى مع متطلبات وخصائص الصناعات الغذائية.

أولا- نظام تحليل نقط المراقبة الحرجة^(*) (HACCP): تم تبني هذا النظام في الكثير من الدول ومن طرف العديد من المنظمات والهيئات المهتمة بالتغذية والصحة، هو طريقة نظامية وعقلانية للتحكم في المخاطر لضمان سلامة المنتجات، ويقوم على مبدأ الوقاية خير من العلاج، ويعرف الخطر حسبه على أنه "عامل بيولوجي كيميائي أو فيزيائي أو حالة الغذاء قد يكون لها تأثير مضر على الصحة"⁽¹⁾، أما النقطة الحرجة بالنسبة لنظام HACCP تمثل "المستوى الذي يكون عنده من الضروري تطبيق المراقبة لتفادي أو إقصاء الخطر الذي يهدد سلامة الغذاء"⁽²⁾، يحتوي النظام على سبعة مبادئ هي⁽³⁾:

- القيام بتحليل المخاطر: التعرف على المخاطر المحتملة المرتبطة بكل مراحل الإنتاج باستعمال مخطط لتطور المراحل والمناهج؛

- تحديد نقاط التحكم الحرجة: تحديد ما هي النقاط المناهج أو المراحل العملية التي يمكن التحكم فيها لمنع الخطر، أو تدنية إمكانية وقوعه، أو تقليل المخاطر إلى مستوى مقبول؛

- إقامة الحدود الحرجة: يجب وضع مستويات مثلى يجب احترامها بهدف احترام نقاط التحكم الحرجة، ويجب أن تحتوي على معالم قابلة للقياس، يمكن اعتبارها الحدود المطلقة للسلامة الغذائية بالنسبة لنقاط التحكم الحرجة؛

- إقامة نظام الرقابة: يمكن من التحكم في النقاط الحرجة بواسطة الرقابة المبرمجة؛

^(*): تم تشكيل هذا النظام خلال ستينات القرن العشرين الماضي من طرف شركة pillsbury، الجيش الأمريكي ووكالة الأبحاث الفضائية الأمريكية (NASA)، بهدف نظام لإنتاج الأغذية سليمة للبرامج الفلكية، (حيث كان الهدف الأساسي الحصول على أغذية معدومة المخاطر لضمان سلامة الأغذية الموجهة للباحثين)، وتم عرض هذا البرنامج سنة 1971، وحاليا يعتبر النظام الأكثر موثوقية لضمان سلامة الأغذية، أما بالنسبة للجزائر ومن خلال التشريعات المتعلقة بالسلامة الغذائية (القانون 03-09) يشترط على المؤسسات القيام بعمليات تحليل المخاطر حسب مبادئ HACCP، ووضع مقاييس للمتابعة والمراقبة.

⁽¹⁾: Daniel BLANC, ISO22000, HACCP et sécurité des aliments, édition afnor, Paris 2006, p :37.

⁽²⁾: Yamina FEDALI , Contribution au Management des Risques dans Certains Secteurs d'Activités en Algérie -cas de l'Agroalimentaire-, Thèse de Doctorat en Hygiène & Sécurité Industrielle, Institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, Université el hadj Lakhdar – Batna,2014, p :36.

⁽³⁾: Eva WALBER, et al, Hazard analysis critical control point and prerequisite implementation in small and medium size food business", Food control, 2003, p: 75.

- إقامة الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلاف في نقاط التحكم الحرجة (يجب تعريف المسؤولين المتعلقة بالإجراءات التصحيحية)؛
- إقامة إجراءات للرقابة، بما فيها إجراءات إضافية للتأكد من أن نظام HACCP يعمل بطريقة فعالة؛
- وضع وثائق عن كافة الإجراءات والتقارير المتعلقة بتطبيق هذه المبادئ، تكون كدليل عن التحكم في النظام، وأن الإجراءات التصحيحية اللازمة موضوعة في حالة وجود انحراف عن النقاط الحرجة.
- إن نظام تحليل المخاطر لنقاط التحكم الحرجة نظام يساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة لسلامة الأغذية على طول سلسلة الإنتاج، واخذ الإجراءات الوقائية لأجل التحكم في هذه المخاطر، فهو يركز على الوقاية من المخاطر بدلا من مراقبة المنتجات النهائية، فيما يلي نعرض مجموعة من (12) إثني عشرة إجراء منبثقة من توصيات لجنة نظافة وسلامة الأغذية⁽¹⁾:
- تشكيل فريق عمل نظام HACCP: يتكون من ممثلين أقسام الإنتاج، اللوازم الصحية... إلخ؛
- التعريف بالمنتج: التعريف الكامل بالمنتج المعني ببرنامج HACCP ويشمل هذا شكل المنتج، تركيبته، شروط تحويلية، تخزينه تعبئته وتوزيعه، مدة حفظه وكيفية استعماله؛
- تحديد الاستخدام المقصود: تحديد مكان البيع والاستهلاك المستهدف؛
- إقامة مخطط للعمليات:
- تأكيد مخطط العمليات ميدانيا: على فريق العمل التأكد من أن سير العمليات يتم وفق المخطط؛
- تحديد كل المخاطر المحتملة المتعلقة بكل مرحلة، والقيام بتحليل المخاطر وتعريف المقاييس التي تمكن من التحكم في المخاطر؛
- تحديد النقاط الحرجة للتحكم: يمكن استعمال شجرة القرار للمساعدة على تحديدها؛
- تحديد العتبات الحرجة لكل النقاط الحرجة للتحكم: عادة ما تعرف هذه العتبات حسب التشريعات المحلية أو المعايير الدولية؛
- وضع نظام للرقابة خاص بكل نقطة حرجة للتحكم: في هذه الحالة يجب تحديد من يقوم بالمراقبة، متى وأين تتم المراقبة وكيف تتم المراقبة؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: عند وجود أي انحراف عن المعايير المعتمدة على فريق العمل القيام بإجراءات تصحيحية؛
- تطبيق إجراءات للرقابة: يتم من خلاله مراقبة نظام HACCP بحد ذاته؛
- تكوين ملف إداري تحفظ فيه كل النتائج والإجراءات.

⁽¹⁾: Abdllah SEDDIKI, Le Management De La Qualité En Production Alimentaire, Edition HIBR, Alger, 2008, p: 178.

ثانيا- معيار الإيزو 22000 (2005): يدعى أيضا نظام إدارة السلامة الغذائية، وهو مواصفة قياسية دولية صادرة عن منظمة الإيزو بالتنسيق مع هيئة دستور الأغذية الدولية كودكس في سبتمبر 2005، بهدف تطبيق نظم رقابية على المؤسسات الغذائية، وترتبط سلامة الغذاء بوجود المخاطر عند الاستهلاك، ولكن نشأتها يمكن أن تكون في أي مرحلة من مراحل السلسلة الغذائية، وتمتد السلسلة الغذائية إلى كافة المتدخلين في إنتاج الغذاء وتوزيعه، فبالإضافة إلى النظم القياسية الأخرى المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، الإدارة البيئية أو المسؤولية الاجتماعية يمكن تطبيق الإيزو 22000 لسلامة الأغذية كمساهمة في التنمية المستدامة، ويبين معيار الإيزو 22000 الشروط الخاصة بنظام إدارة السلامة الغذائية، الذي هو عبارة عن مجموعة متناسقة من المناهج موجهة في سبيل تمكين إدارة المؤسسة التأكد من التطبيق الفعال والفعلي لسياساتها أهداف التحسين، فهذا المعيار يركز على مبادئ عجلة ديمنج للتحسين المستمر، وتمكن خطوات شهادة الإيزو 22000 من تحديد مصدر المخاطر المتعلقة باستهلاك منتج غذائي ومن التحكم في النقاط الحرجة في سلسلة الإنتاج الغذائي، ومن إرساء أنظمة تحكم تركز على الوقاية أكثر من تحليل المنتج النهائي، وهي مواصفة موجهة لمؤسسات الصناعات الغذائية، الفنادق والمطاعم، وتختص هذه المواصفة الدولية بالمتطلبات التي تمكن المؤسسة من:

- توضيح الإستجابة لمتطلبات التشريعات ومتطلبات قوانين سلامة الغذاء؛
- تخطيط نظام لإدارة سلامة الغذاء وتنفيذه وتشغيله والمحافظة عليه وتطويره بهدف الحصول على منتجات آمنة للمستهلك طبقا للغرض الذي صنعت من أجله؛
- تقييم متطلبات الزبون والمتطابقة مع متطلباته الخاصة بسلامة الغذاء بهدف إرضاء المستهلك؛
- التبادل الفعال للمعلومات عن سلامة الغذاء مع الموردين والزبائن والأطراف المعنية المهمة بسلسلة الغذاء.

إن وجود نظام إدارة سلامة الأغذية والتحكم فيه يساعد المؤسسة على منح الثقة لأصحاب المصالح، بفعل وجود التزام إداري في هذا الاتجاه؛ والمنافع التي يمكن الحصول عليها متمحورة حول:

- الضمان الممنوح لكافة الفاعلين في السلسلة الغذائية بالتحكم الفعال والحركي في المخاطر المرتبطة بسلامة الأغذية؛
- القدرة على عرض منتجات آمنة تلبي في نفس الوقت متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية في مجال سلامة الأغذية؛
- الضمان الممنوح لأصحاب المصالح للشفافية في الاتصال بين المتدخلين؛
- تنفيذ منهاج مهيكلة لعملية التحسين المستمر يشمل جميع الموظفين.

ويرتكز نظام الإيزو 22000 على مبدأ التحسين المستمر لعجلة ديمنغ وهي قائمة على أربعة ركائز أساسية مرتبطة فيما بينها:

- مسؤولية الإدارة؛

- إدارة الموارد؛

- تخطيط وإنجاز منتجات آمنة؛

- المصادقة، التحقيق، وتحسين نظام إدارة سلامة الأغذية.

ويمكن تطبيق نظام الإيزو 22000 على كل الفاعلين في السلسلة الغذائية، فبالإضافة إلى متطلبات الجودة تشترط الإيزو 22000 خمسة متطلبات أساسية لضمان سلامة الأغذية على امتداد السلسلة الغذائية تتمثل في:

- المقاربة النظامية؛

- الإتصال التفاعلي؛

- التتبع؛

- البرامج الأساسية؛

- برنامج HACCP.

ثالثا- تكيف وتعديل GRI والإيزو 26000 لقطاع الصناعات الغذائية: خضعت المبادرة الدولية للإفصاح إلى عملية تكيف حتى تتماشى مؤشراتها مع خصوصيات الصناعات الغذائية كما عرفت مبادرة الإيزو 26000 تعديلات خاصة وفق متطلبات الصناعات الغذائية نوجز هذا التكيف والتعديل في مايلي:

1- **تكيف المبادرة الدولية للإفصاح (GRI):** تعكس هذه التعديلات الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات القطاعية للصناعات الغذائية وأثرها على المجتمع، وتم ذلك بإضافة عائلة المؤشرات الخاصة بالتموين، ثم التعليقات حول المعايير الموجودة وفي الأخير النصوص الخاصة المرتبطة بعائلات المؤشرات (راجع في ذلك الجدول في الملحق رقم 07) حيث⁽¹⁾:

- تشير النصوص الجديدة المتعلقة بالتموين الفلاحي أن الصناعات الغذائية لها تأثير دائم على توجهات التموين الفلاحي فيما يتعلق بالتنمية المستدامة، تسلط الضوء هذه المؤشرات على نسبة الموردين مهما كانت وضعيتهم الجغرافية بالتناسق مع استراتيجية التموين المستدام للمؤسسة؛ كما تشير المؤشرات إلى حصة التموينات التي تستجيب للمعايير الدولية للتنمية المستدامة (التجارة العادلة، التنوع البيولوجي)؛

⁽¹⁾: Zam-Zam ABDIRAHMAN, Loic SAUVEE, Agroalimentaire, La responsabilité Sociale Des Entreprises levier D'une dynamique créatrice de valeur ?, le démetre 2014, Beauvais, p :78.

- التعليقات حول المؤشرات الموجودة: تم تكييف مؤشرات الأداء الاقتصادي لفئتين، فئة الاستثمارات لصالح المجتمع (EC1) بالإشارة لبرامج المساعدات الغذائية أو عملية الدعم والمساعدات الصحية والمنح وفئة المساعدات العمومية (EC4) بالإشارة إلى تلك التي تدعم التصرفات المسؤولة، كما أن المؤشرات البيئية كيفت ضمن ثلاث فئات، فئة استهلاك المواد الأولية (EN1)، في حين أن فئة (EN11) وفئة (EN13) حول التنوع البيولوجي تعبر صراحة عن الموارد المائية، أما فيما يخص المجتمع نجد المؤشر المتعلق المساعدات العمومية (SOS)، ضف إلى ما تقدم فقد عدلت عائلة مؤشرات المسؤولية حول أثر المنتجات بشكل كبير بالإشارة إلى أربعة مؤشرات تتمثل في كل من مؤشر تقييم الآثار البيئية والاجتماعية للمنتجات (PR1)، مؤشر حوادث عدم الامتثال (PR2) ، مؤشر المعلومات الاجتماعية والبيئية المصرح بها للمستهلك (PR3)، ومؤشر الامتثال للقوانين، معايير والمدونات المتعلقة بسياسة الاتصال للمؤسسة (PR6)؛

- التعليقات الخاصة بعائلات المؤشرات: تم إضافة تعليقات خاصة بالصناعات الغذائية ضمن نصوص المبادرة مست المؤشرات المتعلقة بالعمل المتمثلة في: أيام الصراعات والمجتمع (FP3)، برامج دعم الصحة والرفاهية (FP4)، ومست التعليقات أيضا نصوص المسؤولية حول أثار المنتجات التي تضمنت كل من مؤشر السلامة الغذائية والامتثال للمعايير الدولية (FP5)، التركيبات الغذائية للمنتجات من حيث المواد الدسمة السكر والإضافات (المحسنات) (FP7 و FP6)، المعلومات المتعلقة بالمتطلبات الصحية (FP8). وأخيرا فإن المسائل المتعلقة برفاهية القطاع الحيواني فقد تم تطويرها من خلال مؤشرات (FP9-FP13) ويتعلق الأمر بتربيتها نقلها وذبحها.

2- **تعديلات الإيزو 26000 لقطاع الصناعات الغذائية:** تمنح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بدائل إستراتيجية للمؤسسات التي تواجه تهديدات اقتصادية، اجتماعية، صحية أو بيئية، ففي هذا السياق قامت مجموعة من مكاتب الدراسات بالتنسيق مع مؤسسات الصناعات الغذائية بتكيف معايير الإيزو 26000 لتتماشى مع خصوصيات قطاع الصناعات الغذائية، وقد مس التعديل المحاور السبعة لمعايير الإيزو 26000 كما نوضحه فيما يلي⁽¹⁾:

- يتعلق المحور الأول بحوكمة (إدارة) المؤسسة أي ما يتعلق باتخاذ القرار، ففي قطاع الصناعات الغذائية، يرتبط التهديد بالتعرف على أصحاب المصالح، تحديد حدود المسؤولية وتميز نطاق التأثير المباشر وغير المباشر، فيمثل المجال الفلاحي طرف ذو أهمية وذو تأثير كبير، فهذه النقطة تمكن الربط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصناعات الغذائية وقطاع التموين الذي يتواجد بطبيعة

(1): Zam-Zam ABDIRAHMAN, op.cit, p :42.

الحال في منطق المسؤولية، كما أن التهديد يمتد إلى خلق القيمة المضافة في المحيطات والمشاركين في الإنتاج الفلاحي؛

- يمس المحور الثاني حقوق الإنسان، ما يتعلق بشروط العمل الموسمي أو المؤقت والمؤسسات المناوبة تمثل نقاط جوهرية، كما أن سلسلة التموين معنية بهذا المحور سواء ما تعلق بالنقل البحري للمنتجات أو الإنتاج والتحويل في الدول النامية؛

- المحور الثالث يدور حول تدعيم اندماج وإدماج العمال الموسمين وتطوير مهاراتهم، فشرط وظروف وعلاقات العمل تؤثر في جاذبية مؤسسات الصناعات الغذائية؛

- المحور الرابع يخص مسألة البيئة التي تعتبر نقطة جوهرية نظرا لعلاقة التموين بالمحيط، فقطاع الصناعات الغذائية يحمل تهديدات كبيرة فيما تعلق بالآثار البيئية والمحافظة على الموارد الطبيعية وفيما يخص قدراته على دعم التصرفات البيئية الحسنة وأثره على تحسيس المستهلك بهذه المسائل؛

- محور الولاء ينعكس أساسا بشفافية الأعمال، الالتزام بالمشتريات المسؤولة، المعاملة العادلة لمختلف المتدخلين في القطاع، الوقاية من الخداع المتعلق بأصل ونوعية المنتجات؛

- يحتل محور الزبائن معالجة خاصة في مجال الصناعات الغذائية؛ خاصة تلك المتعلقة بأمان وصحية المنتجات، بال إضافة إلى نقاط مهمة أخرى مثل: صحة المستهلك على المدى الطويل، تنوع الأذواق والحفاظ على الموروث الثقافي، توفير الغذاء للجميع، تربية المستهلك على الاستهلاك المسؤول اجتماعيا؛

- محور الالتزام الاجتماعي، أي اتجاه المجتمع والتنمية المحلية، يعتبر هذا نقطة مهمة لأنه يمس نقطة تقاطع المحيط والصناعات الغذائية وأثاره على التوظيف (الحفاظ على مناصب العمل وتوظيف الفئات المحرومة).

المبحث الثاني: اثر الإصلاحات على قطاع الصناعات الغذائية.

رغم أن قطاع الصناعات الغذائية حضي بالعديد من إجراءات الدعم، إلا أنه لم يقدم النتائج التي كانت منتظرة نظرا لعدة عوامل منها ما هو طبيعي ومنها ما هو تقني وبعض الآخر تنظيمي، وازدادت إشكالية الأمن الغذائي في الجزائر مع بداية التسعينات من القرن الماضي، نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي عرفها العالم والجزائر، من خلال انتقالها من إدارة مركزية للمؤسسات والهيئات إلى منح استقلالية إدارية واعتماد قوانين الخصوصية والاستثمار الخاص، فكان من الضروري إعادة النظر في منظومة تسير قطاع الصناعات الغذائية بصفة خاصة القطاع الفلاحي بصفة عامة باعتباره مصدر تموين، وفي خضم هذا المبحث سندرج محتويات الإصلاحات التي عرفها قطاعي الفلاحة والصناعات

الغذائية، ثم نتناول أهمية الصناعات الغذائية بعد الإصلاحات، وفي الأخير نستعرض واقع الأمن الغذائي في الجزائر.

المطلب الأول: محتوى الإصلاحات في قطاعي الفلاحة والصناعات الغذائية.

أقدمت السلطات الجزائرية على جملة من الإصلاحات مست قطاع الفلاحة باعتباره الممون الأساسي لقطاع الصناعات الغذائية متبينة في ذلك ما عرف بإستراتيجية المخطط الوطني للتنمية الفلاحية وبرنامج التجديد الريفي والفلاحي، إضافة إلى ذلك عرف قطاع الصناعات الغذائية إصلاحات خاصة من خلال سياسة إعادة هيكلة مؤسسات الصناعات الغذائية.

أولاً- إستراتيجية التنمية الفلاحية: هدفت إستراتيجية المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA) إلى تحسين مستوى الأمن الغذائي، أي رفع قدرات الأفراد المادية والاجتماعية والاقتصادية للحصول على الغذاء بالكمية والنوعية المناسبة وفقاً للمعايير الدولية، كما هدفت أيضاً إلى رفع نسب الاكتفاء الذاتي للسلع الغذائية الرئيسية من أجل تحسين الميزان التجاري الغذائي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تنمية الطاقات الإنتاجية للهياكل والفروع الإنتاجية ضمن استغلال عقلائي للموارد الطبيعية لتحقيق تنمية مستدامة وترقية الإنتاج حسب الميزة النسبية⁽¹⁾.

ومن أجل تحقيق إستراتيجية التنمية الفلاحية وضع المخطط الوطني للتنمية الفلاحية عدة تدابير وبرامج ووسائل تأطير لبناء زراعة متطورة خلال الفترة (2001-2004) من خلال الدعم المقدم في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي⁽²⁾، ومست هذه الإستراتيجية كل من:

1- **تدعيم الإنتاج:** سعت فيها إلى رفع الإنتاج بتحسين المردودية الهكتارية للمحاصيل الزراعية والسلالات الحيوانية من خلال:

- تكثيف إنتاج الحبوب؛

- تقديم الدعم لاقتناء عوامل الإنتاج الزراعية من بذور وأسمدة ومبيدات وتنفيذ العمليات الزراعية؛

- تنمية السقي الفلاحي عن طريق الاستغلال الرشيد للموارد المائية المحدودة، والعمل على تنويع مصادر السقي؛

- دعم تربية النحل والأغنام والماعز والإبل والخيل؛

- تدعيم الزراعات الصناعية؛

- تدعيم الموارد الطاقوية المستعملة في الفلاحة للمنتجين الذين يمارسون الزراعات المؤهلة للدعم.

(1): وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA)، 2000، ص ص: 40-84.

(2): زهية زيدان، واقع وتحديات الأمن الغذائي في العالم العربي- حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص ص: 133-136.

2- **تكيف أنظمة الإنتاج واستصلاح الأراضي:** سعى المخطط الوطني للتنمية الفلاحية إلى محاولة تكيف أجهزة الإنتاج مع الخصائص الطبيعية لمختلف المناطق لضمان تحقيق إنتاج حسب الميزة النسبية والمحافظة على الموارد الطبيعية وهذا بـ:

- رد الاعتبار للمستثمرات الفلاحية؛
- تحديد سياسة عقارية تعمل على استقرار وحماية المنتجين وإقامة آليات لسوق عقارية فلاحية بعد عملية المسح الشامل للأراضي؛
- العمل على استقرار سكان الأرياف في المناطق الجبلية والسهبية، استصلاح الأراضي حول الواحات؛
- تدعيم عمليات التشجير بحوالي 1,25 مليون هكتار على مدى عشرين (20) سنة لتبلغ نسبة التشجير سنة 2020 بـ 13%؛
- تحديد قانون رعوي حقيقي والاهتمام بالمراعي الطبيعية وتنظيم استغلالها وحمايتها من الاستنزاف والتدهور.

3- **التمويل الفلاحي:** اعتمدت الإستراتيجية على جهاز جديد للتمويل عمل محاولة ضمان التكامل بين التمويل الذاتي للفلاحين والقرض الفلاحي بالارتكاز أساسا على:

- الصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية (FNPDA) المنشئ بموجب قانون المالية لسنة 2000، الذي دعم الاستثمارات في إطار تطوير الفروع وحماية مداخيل الفلاحين وتمويل الأنشطة ذات الأولوية للدولة؛
- صندوق الاستصلاح عن طريق الامتياز (بالتنازلات) الذي أنشئ بموجب قانون المالية لسنة 1998؛
- القرض الفلاحي والتأمينات الاقتصادية، حيث يقوم القرض بتدعيم التنمية بدون فوائد، أما التأمينات الفلاحية فتغطي معظم الكوارث التي تصيب النشاطات الفلاحية.

4- **التأطير التقني والإداري وتطوير الصناعات الغذائية:** عملت الإستراتيجية إلى الاهتمام بالعنصر البشري والرفع من مستوى تكوينه في المجال الفلاحي لأجل:

- تدعيم برنامج تطوير الفروع وإعادة تحويل أنظمة الزراعة، والذي تطلب تنظيم دورات تدريبية على مستوى مؤسسات التكوين التابعة لوزارة الفلاحة أو وزارة التكوين المهني من أجل تمهين الفلاح؛
- تعزيز جهاز الرقابة التقنية والصحة الحيوانية والنباتية، والعمل على مراقبة تنفيذ الالتزامات التعاقدية للمستفيدين من المساعدات الممنوحة من الموارد العمومية؛
- إدماج الصناعات الغذائية في الإنتاج وتقديم الدعم المالي لتطويرها.

ثانيا - سياسة التجديد الفلاحي والريفي: ارتكزت هذه السياسة على القانون التوجيهي للزراعة الصادر في شهر أوت 2008، حيث حدد القانون المعالم والإطار العام للسياسة بهدف تمكين الزراعة الوطنية

من المساهمة في تحسين الأمن الغذائي للبلاد وتحقيق التنمية المستدامة، وكان أساس هذه السياسة يقوم على تحقيق توافق وطني حول مسألة الأمن الغذائي لضمان السياسة الوطنية والتماسك الإجتماعي، كما استندت على تحرير المبادرات والطاقت وعصرنة جهاز الإنتاج،

1- أهداف سياسة التجديد الفلاحي والريفي: تمثلت الأهداف الإستراتيجية لهذه السياسة في ما يلي⁽¹⁾:

- المساهمة في إحياء المناطق الريفية بتحسين ظروف التشغيل وضمان مستوى معيشي عادل لسكان الريف؛

- تثبيت السكان والحفاظ على عالم ريفي فاعل وذلك بتحسين ظروف الحياة وتسيير الحصول على الموارد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛

- تدعيم قابلية المؤسسات الريفية للحياة وتعزيز دور الفلاحة التي ما تزال مكونا رئيسيا في الاقتصاد الريفي؛

- التحسين المستدام للأمن الغذائي؛

- التنمية المتوازنة للأقاليم الريفية؛

- مكافحة التصحر وحماية الثروات الطبيعية.

2- ركائز سياسة التجديد الفلاحي والريفي: استندت هذه السياسة على ثلاث محاور أساسية هي⁽²⁾:

أ- سياسة التجديد الفلاحي: قامت هذه السياسة بدورها على ثلاث محاور أساسية تمثلت في:

- إطلاق برامج تهدف إلى التكثيف والتحديث من أجل زيادة الإنتاج والإنتاجية، وتطوير المنتجات ذات الاستهلاك الواسع كالحبوب، الحليب والبقول والزيوتون، هذه البرامج دخلت أيضا ضمن أنظمة اقتصاد المياه؛

- تطبيق نظام ضبط المنتجات الفلاحية ذات الاستهلاك الواسع (SYRPALAC) الذي هدف من جهة إلى تأمين وتثبيت عرض المنتجات الغذائية ذات الاستهلاك الواسع، ومن جهة أخرى حماية مداخل الفلاحين والمستهلكين، ولتحقيق الهدفين تطلب أن تكون الأنشطة المبرمجة تستهدف تعزيز الأدوات الضرورية للضبط كأماكن التخزين والتبريد؛

- إنشاء بيئة مالية آمنة من خلال إطلاق قروض بدون فوائد كقرض الرفيق لشراء المعدات والآلات الفلاحية، ووضع تأمينات فعالة من أجل الحد من انخفاض المردودية، حيث اعتبرت عشرة (10) شعب ذات الاستهلاك الواسع ذات أولوية وهي الحبوب، الحليب، اللحوم الحمراء والبيض، البطاطس، الطماطم، الزيتون النخيل.

⁽¹⁾: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، مسار التجديد الفلاحي والريفي عرض وأفلق، ص: 07.

⁽²⁾: Ministère d'Agriculture et du Développement Rural, Le renouveau agricole et rural en marché, Revue et perspective, Alger, Mai 2012, p : 07.

ب- سياسة التجديد الريفي: تمثل هدف هذه السياسة في تنمية منسجمة ومتوازنة ومستدامة للأقاليم الريفية، حيث تم إنجاز سياسة التجديد الريفي من خلال البرامج الولائية للتنمية الريفية المتكاملة، التي تم إنشاؤها من الأسفل نحو الأعلى⁽¹⁾، وتتجسد هذه السياسة من خلال أربعة أهداف أساسية هي⁽²⁾:

- تحسين ظروف معيشية سكان الأرياف (تطوير القرى، المداشر، المشاتي والقصور)؛
- تنويع النشاطات الاقتصادية في الوسط الريفي لضمان تحسين المداخل؛

- الحفاظ على الموارد الطبيعية وتأمينها وحماية وتثمين التراث الريفي المادي وغير المادي؛
- تحديث القرى والمداشر من خلال تحسين الظروف المعيشية فيس المناطق الريفية والقضاء على السكنات الهشة وغير المستقرة، وتطوير وتنويع في الأنشطة الاقتصادية في الوسط الريفي.

ج- سياسة تعزيز القدرات البشرية والدعم التقني: دخلت هذه السياسة في إطار التغلب على الصعوبات التي يواجهها الفاعلون بالاندماج في تنفيذها، حيث اتجه هذا البرنامج إلى كل فاعلي التجديد الفلاحي والريفي، وتتمثل هذه السياسة في تقوية القدرات البشرية عن طريق التكوين، مرافقة جوارية مدعمة، خبرة استشارية متخصصة والإرشاد وغير ذلك، وهدفت إلى:

- عصرنة مناهج الإدارة الفلاحية؛

- القيام باستثمار هام في البحث والتكوين والإرشاد الفلاحي من أجل تشجيع وضع تقنيات جديدة وتحويلها السريع في الوسط الإنتاجي؛

- تعزيز القدرات المادية والبشرية لكل المؤسسات والهيئات المكلفة بدعم منتجي ومتعاملي القطاع؛

- تعزيز مصالح الرقابة والحماية البيطرية والصحة النباتية، مصالح تصديق البذور والشتائل، الرقابة التقنية ومكافحة حرائق الغابات.

ثالثا- الإستراتيجية الوطنية لتأهيل مؤسسات الصناعة الغذائية: وضعت السلطات الجزائرية إستراتيجية جديدة لتنمية الصناعات الغذائية بهدف ضمان الأمن الغذائي، اشتقت على شكل برنامج وطني تقوم على خمس محاور وبغية تحقيق ستة أهداف إستراتيجية.

1- المحاور الإستراتيجية: تمثلت المحاور الخمسة للإستراتيجية الوطنية لتأهيل مؤسسات الصناعة الغذائية في⁽³⁾:

- إحلال الواردات على أساس وجود طلب محلي محتمل على منتجات الصناعات الغذائية، الذي يتم تغطيته

⁽¹⁾: وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، مسار التجديد الفلاحي والريفي، عرض وأفاق، مرجع سبق ذكره، ص 07.

⁽²⁾: Ministère d'Agriculture et du Développement Rural, le renouveau rural évaluation de la mise en œuvre des contrats de performance, 16^{em} réunion d'évaluation des cadres, Algérie, 06/01/2013, p : 04.

⁽³⁾: Idris ARDJOUNE, Libéralisation et Ouverture de l' Economie Algérienne : Quel Impact Sur La Gouvernance des Entreprises Agroalimentaire ? Cas de la Wilaya de Bejaia, master en sciences, CIHEAM , 2010, p :58.

عن طريق الواردات، يتزامن ذلك مع وجود طاقات فلاحية غير مستغلة، يجب تكثيفها مع تعزيز العلاقة بين الفلاحة والصناعة؛

- تأهيل ترقية مؤسسات الصناعات الغذائية من خلال تنمية البحث في المجال الفلاحي والتكنولوجي وتوجيهها نحو السوق الخارجي، تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر، والشراكة لتحسين التنافسية؛

- ترقية صادرات المنتجات (صناعات الغذائية)، كضرورة ملحة لتتويج الاقتصاد الوطني، من خلال استغلال الطاقات الكامنة في المنتجات التي تتميز بميزة تنافسية في الأسواق؛

- التركيز الإقليمي للمؤسسات في الأقاليم الأكثر جاذبية بهدف تحسين سلسلة القيمة، من خلال إنشاء الأقطاب الصناعية؛

- وضع إطار مؤسسي لتنسيق والانسجام بين السياسات العمومية التي ظهر عليها احتلال وتبعثر الطاقات.

2- الأهداف الإستراتيجية للشعبة: تتلخص هذه الأهداف في ما يلي:

- رفع مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في الناتج المحلي الصناعي إلى 60 % سنة 2014 بإنشاء الأقطاب التكنولوجية؛

- تكثيف مؤسسات الصناعات الغذائية، بإنشاء 500 مؤسسة جديدة بمعدل 200 عامل أي 100000 منصب شغل؛

- إدماج المنتجات المحلية وإحلال الواردات: من بين أهم المشاكل في الصناعات الغذائية يتعلق بإيجاد تناسب أمثل بين إنتاج المواد الأولية (منتجات فلاحية) ومتطلبات المستهلكين من حيث السعر والموصفات، فالإشكال الأساسي للمؤسسات هو الحصول على المواد الأولية بالكمية والنوعية والآجال المحددة، ولا تتم عملية الضبط إلا من خلال التنسيق الجيد بين الفاعلين في القطاع بعقود ودفاتر شروط، حتى يتحقق التكامل الأفقي والعمودي بشكل جيد.

- تأهيل 50 مؤسسة وحصول 200 منها على الاعتماد الإيزو 22000 لتصبح قادرة على التصدير، من خلال تحسين المناهج، المعدات، وتسير الجودة الشاملة؛ وتحسين المحيط الإداري والتقني (سلسلة التبريد)، بالإضافة إلى مراقبة وصيانة معدات الإنتاج.

- تعزيز قدرات التصدير لتنتقل من 120 مليون دولار إلى 1,2 مليار دولار، بإنشاء خمسة مجتمعات للتصدير وتدعيم القدرات الإدارية وتأهيل الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أثر الإصلاحات على قطاعي الفلاحة والصناعات الغذائية للفترة 2005-2014.

هدفت الإصلاحات المشار إليها سابقا إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي في المنتجات الفلاحية ذات الاستهلاك الواسع في شقيها الفلاحية والحيوانية، والتي بدورها تساهم في تطوير إنتاجية قطاع الصناعات الغذائية.

أولا- تطور الإنتاج الفلاحي للفترة 2005-2014: يتشكل الإنتاج الفلاحي أساسا من الإنتاج الزراعي

والحيواني وإنتاج اللحوم والحليب ومشتقاته، وهي المنتجات التي سنستعرض تطورها في ما يأتي:

1- تطور الإنتاج الزراعي للفترة 2005-2014: يلاحظ من الجدول رقم (04-01) أسفله أن معدل نمو إنتاج القمح عرف تذبذبا ملحوظا خلال الفترة 2010-2014 حيث سجل معدل نمو سالب قدر بـ 13,47%، 3,88% و 26,15% خلال السنوات 2011، 2013 و 2014، ونفس الملاحظة تنطبق على منتوج الشعير الذي سجل بدوره معدل نمو سالب يقدر بـ 26,58%، 5,85% و 37,32% خلال السنوات 2011، 2013 و 2014 أيضا، بينما كانت سنة 2012 سنة إستثنائية بتحقيق معدل نمو موجب قدر بـ 34,34% و 44,15% للقمح والشعير على التوالي، أما في ما يخص منتوجات البطاطس، البقوليات والفواكه فقد عرفت معدلات نمو موجبة حتى سنة 2014 التي شهدت تراجع في معدل النمو قدر بـ 5,16%، 6,3% و 0,63% على التوالي، وتبقى الخضر الإستثناء مع المنتجات السالفة الذكر حيث حققت معدلات نمو موجبة طيلة الفترة المدروسة، ورغم ذلك فقد تحسن متوسط إنتاج الفترة 2010-2014 مقارنة بالفترة 2005-2009 لجميع المنتجات المدروسة.

الجدول رقم(04-01): تطور أهم المنتجات الزراعية في الجزائر للفترة 2005-2014.

الوحدة: ألف طن.

السنة	2009-2005	2010	2011	2012	2013	2014
القمح	2330,69	2952,70	2554,93	3432,23	3299,05	2436,20
شعير	1209,20	1503,90	1104,21	1591,72	1498,64	939,40
بطاطس	2130,30	3300,31	3862,19	4219,48	4928,03	4673,52
البقوليات	51,35	72,32	78,82	84,29	95,83	93,70
الخضر	5401,52	8640,42	9569,24	10402,32	11866,41	12297,73
الفواكه	2088,19	2705,39	2983,42	3856,74	4231,63	4205,10

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: المنظمة العربية للتتمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية:

- المجلد رقم 35، الإنتاج النباتي، www.aoad.org/stat_ybook/35/Part5.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 31-32، 37، 40، 52، 67.

- المجلد رقم 33، الإنتاج النباتي، www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20III%20PLANT%20PRODUCT، ION.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 31-32، 37، 40، 52، 67.

نستنتج مما تقدم أن الإنتاج الزراعي عرف تطورا في متوسط الإنتاج على العموم مع تسجيل تذبذب من سنة لأخرى فيما يتعلق بالقمح والشعير.

2- تطور الإنتاج الحيواني للفترة 2005-2014: يشكل الإنتاج الحيواني جزءا مهما من الإنتاج الفلاحي، وعرفت الثروة الحيوانية تطورا حسب ما نوضحه في الجدول في الصفحة الموالية.

الجدول رقم (02-04): تطور الإنتاج الحيواني في الجزائر للفترة 2005-2014.

الوحدة: ألف رأس

2014	2013	2012	2011	2010	2009-2005	السنة المنتوج
2049,65	1909,46	1843,94	1790,00	1447,70	854,44	الابقار
27807,73	26572,98	25194,00	23989,33	22668,80	20006,10	الاعنام
5129,84	4910,70	4595,00	4411,02	4287,30	3779,19	الماعز
42,01	45,04	46,00	44,20	43,65	44,66	الخيول
354,47	344,02	340,00	318,76	313,99	288,57	الجمال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية:
- المجلد رقم 35، الإنتاج الحيواني، www.aoad.org/stat_ybook/35/Part6.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 88-92.

- المجلد رقم 33، الإنتاج الحيواني، www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20IV%20%20LIVESTOCK,%20POULTRY%20AND%20FISH%20PRODUCTION.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 89-93.

يمكن أن نلاحظ من الجدول رقم (02-04) أن الإنتاج الحيواني سجل نموا في الثروة الحيوانية على اختلاف أصنافها خلال الفترة 2005-2014.

3- تطور إنتاج الأسماك واللحوم: تلعب الأسماك واللحوم دورا مهما في دعم الأمن الغذائي، لذا منحت الدولة اهتماما خاصا بهذا المورد في البرامج التنموية، فلمزيد من التوضيح نقدم الجدول التالي:
الجدول رقم (03-04): تطور إنتاج الأسماك واللحوم في الجزائر للفترة 2005-2014.

الوحدة: ألف طن

2014	2013	2012	2011	2010	2009-2005	السنة المنتوج
101,31	103,99	103,56	95,17	130,12	144,00	الاسماك
252,64	242,20	240,87	267,41	263,26	235,76	اللحوم الحمراء
463,18	418,40	365,40	330,33	296,40	155,17	اللحوم البيضاء
715,82	660,60	606,27	597,74	559,66	390,93	مجموع اللحوم الحمراء والبيضاء
817,13	764,59	709,83	692,91	689,78	534,93	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية:
- المجلد رقم 35، الإنتاج الحيواني، www.aoad.org/stat_ybook/35/Part6.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 101-106.

- المجلد رقم 33، الإنتاج الحيواني، www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20IV%20%20LIVESTOCK,%20POULTRY%20AND%20FISH%20PRODUCTION.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 101-107.

عرف متوسط الإنتاج الكلي تحسنا مقبولا في الفترة 2010-2014 مقارنة بالفترة 2005-2009 حيث سجل متوسط الفترة 2010-2014 ما مقداره 734,85 ألف طن، كما نلاحظ أن إنتاج السمك لم يعرف تطورا كبيرا حيث حقق متوسط إنتاج قدر بـ 144,00 ألف طن خلال الفترة 2005-2009 حيث ليتراجع متوسط الإنتاج إلى 106,83 ألف طن خلال الفترة 2010-2014، أما اللحوم الحمراء والبيضاء فقط عرف متوسط الإنتاج تحسنا في الفترة 2010-2014 مقارنة بالفترة 2005-2009.

4- تطور إنتاج الحليب ومشتقاته للفترة 2005-2014:

الجدول رقم (04-04): تطور انتاج الحليب ومشتقاته في الجزائر للفترة 2005-2014.

الوحدة: ألف طن

السنة	2009-2005	2010	2011	2012	2013	2014
الانتاج	1912,60	2854,07	3165,66	3063,84	3400,67	3648,55

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية: - المجلد رقم 35، الإنتاج الحيواني، www.aoad.org/stat_ybook/35/Part6.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 104.

- المجلد رقم 33، الإنتاج الحيواني، www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20IV%20%20LIVESTOCK,%20POULTRY%20AND%20FISH%20PRODUCTION.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 105.

شهد إنتاج الحليب تطورا مقبولا خلال الفترة 2010-2014 حيث ارتفع متوسط الإنتاج من 1912,60 ألف طن خلال الفترة 2005-2009 إلى 3226,56 ألف طن للفترة 2010-2014، بالرغم من تسجيل معدل نمو سالب خلال سنة 2012 قدر بـ 3,22 %.

ثانيا- تطور نشاط قطاع الصناعات الغذائية للفترة 2005-2014: عرف نشاط قطاع الصناعات الغذائية تطورا لاسيما بعد تبني السلطات الجزائرية لإستراتيجية تنمية الصناعات الغذائية، ولأجل معرفة ذلك سنحاول تحليل كل من:

1- قيمة كمية الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية للفترة 2005-2014: يتبين من الجدول رقم (04-05) أن قيمة كمية الإنتاج الكلية في قطاع الصناعات الغذائية عرفت تحقيق معدلات نمو إيجابية لكنها متذبذبة طيلة الفترة المدروسة، حيث شهدت الفترة 2005-2009 ارتفاعا في معدل نمو قيمة الإنتاج الكلي، إذ ارتفع هذا الأخير من 4,41 % سنة 2006 إلى 13,05 % سنة 2009، غير أنه يلاحظ أن الفترة 2010-2014 عرفت تراجعا نوعا ما في معدل نمو قيمة الإنتاج الكلي فقد سجل سنة 2011 معدلا بلغ 10,41 % لينخفض إلى 7,62 % سنة 2014، وما يلاحظ أنه في سنة 2011 سجل القطاع العام أعلى معدل نمو في قيمة كمية الإنتاج حيث وصل إلى 20,34 %، بينما سجل القطاع الخاص أعلى معدل نمو في قيمة كمية الإنتاج الذي بلغ 14,94 %، ويتجلى أيضا من معطيات الجدول أسفله أن متوسط

نسبة مساهمة القطاع الخاص في قيمة كمية الإنتاج الكلي وصلت إلى حدود 82,74 % مقابل 17,26 % للقطاع العام.

الجدول رقم (04-05): تطور قيمة كمية الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية للفترة 2005-2014.

الوحدة: مليون دج.

البيان السنة	القطاع العام	(1) (%)	القطاع الخاص	(2) (%)	قيمة كمية الإنتاج للقطاع	قيمة الإنتاج الكلي	(3) (%)	(4) (%)
2005	101494.3	-	401919.6	-	503414.0	8873009.9	-	5.67
2006	96496.3	-4.92	429110.0	6.76	525606.3	10195227.2	4.41	5.15
2007	99978.7	3.61	471215.6	9.81	571194.3	11257566.4	8.67	5.07
2008	107866.3	7.89	499556.9	6.01	607423.2	12836873.7	6.34	4.73
2009	112510.0	4.31	574201.3	14.94	686711.3	12043503.5	13.05	5.70
2010	118948.0	5.72	627478.0	9.28	746426.0	13846883.6	8.69	5.39
2011	143147.2	20.34	680999.5	8.53	824146.6	16071522.7	10.41	5.12
2012	150014.2	4.79	749304.6	10.03	899318.6	17480191.3	9.12	5.14
2013	160169.1	6.77	826981.1	10.37	987150.2	18451281.5	9.77	5.35
2014	172843.0	7.91	889557.7	7.57	1062400.7	19412285	7.62	5.47

- (1): نسبة تغير قيمة كمية الإنتاج للقطاع العام في قطاع الصناعات الغذائية.

- (2): نسبة تغير قيمة كمية الإنتاج للقطاع الخاص في قطاع الصناعات الغذائية.

- (3): نسبة تغير قيمة كمية الإنتاج لقطاع الصناعات الغذائية.

- (4): نسبة مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في قيمة كمية الإنتاج الكلي للاقتصاد الوطني.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: الديوان الوطني للإحصائيات، الحسابات الاقتصادية الكلية 2001-2015، رقم 750، www.ons.dz/IMG/pdf/Cpteco01-15.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016/04/15، ص ص: 07-16.

2- مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة للفترة 2005-2014: يتضح من الجدول رقم (4-6) أن متوسط مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني الجزائري قدرت بـ 02,10 % خلال الفترة المدروسة، وهي تمثل نسبة ضعيفة نظرا لأهمية قطاع الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني، ومن جهة أخرى يلاحظ هيمنة القطاع الخاص فيما يخص مساهمته في القيمة المضافة للقطاع، حيث بلغ متوسط مساهمة هذا الأخير في القيمة المضافة للقطاع 85,21 % خلال الفترة المدروسة مقابل 14,34 % للقطاع العام، وهو راجع لتوجه السلطات الجزائرية خصوصية القطاع العام، كما يتضح أن معدل نمو القيمة المضافة الكلية لقطاع الصناعات الغذائية هو

موجب لكنه متذبذب طيلة الفترة المدروسة، بسبب تأثر قطاع الصناعات الغذائية بعوامل تتعلق بإنتاج القطاع الفلاحي المتذبذب والاعتماد على الواردات بشكل الكبير في تعويض ذلك.

الجدول رقم (04-06): مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة للفترة 2005-2014.

الوحدة: مليون دج.

البيان السنة	القطاع العام	(1) (%)	القطاع الخاص	(2) (%)	القيمة المضافة للقطاع	القيمة المضافة الكلية	(3) (%)	(4) (%)
2005	24699.4	-	113691.6	-	138391.0	6436135.1	-	2.15
2006	24723.8	0.09	121298.8	6.69	146022.7	7323260	5.51	2.15
2007	23659.8	-4.30	132423.4	9.17	156083.2	8012812	6.89	1.99
2008	24240.1	2.45	132423.4	0	164160.1	9314979.8	5.17	1.94
2009	25730.7	6.15	162752.2	22.90	188483.0	8054982.3	14.82	1.76
2010	27550.6	7.07	186581.9	14.64	214132.6	9656782.2	13.61	2.34
2011	32061.9	16.37	199787.7	7.08	231849.6	11355944	8.27	2.22
2012	33930.8	5.83	232206.7	16.23	266137.4	12483051.8	14.79	2.04
2013	36307.2	7.00	249173.2	7.31	285480.4	12856820.8	7.27	2.13
2014	41715.1	14.89	282826.8	13.51	324542.0	13257015.6	13.68	2.22

- (1): نسبة تغير القيمة المضافة للقطاع العام في قطاع الصناعات الغذائية.

- (2): نسبة تغير القيمة المضافة للقطاع الخاص في قطاع الصناعات الغذائية.

- (3): نسبة تغير القيمة المضافة لقطاع الصناعات الغذائية.

- (4): نسبة مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة الكلية في الاقتصاد الوطني.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: الديوان الوطني للإحصائيات، الحسابات الاقتصادية الكلية 2001-2015، رقم 750، www.ons.dz/IMG/pdf/Cpteco01-15.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016/04/15، ص ص: 07-16.

3- مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في تعويضات المستخدمين للفترة 2005-2014: يناط لقطاع

الصناعات الغذائية دور مهم في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة للمجتمع لكونه قطاع يعتمد بشكل رئيسي على الكثافة العمالية في الإنتاج وبالتالي قطاع ذو أهمية في امتصاص البطالة وتوفير مناصب الشغل، ولتوضيح ذلك نقدم الجدول رقم (04-07) أدناه الذي يحتوي مساهمة هذا القطاع في تعويضات المستخدمين.

الجدول رقم (04-07): مساهمة قطاع الصناعات الغذائية في تعويضات المستخدمين للفترة 2005-2014
الوحدة: مليون دج.

البيان السنة	القطاع العام	(1) (%)	القطاع الخاص	(2) (%)	المجموع	(3) (%)	تعويضات المستخدمين الكلية	(4) (%)
2005	13148.1	-	12214.7	-	25362.8	-	729855.7	3.47
2006	11301.1	-14.01	12862.1	5.30	24163.1	4.73	814386.7	2.96
2007	11501.5	1.77	14646.9	13.88	26148.4	8.23	911313.5	2.87
2008	11847.7	3.01	16388.5	11.89	28236.2	7.98	1035950.5	2.72
2009	11692.3	-1.31	20687.6	26.23	32379.9	14.67	1126111.1	2.87
2010	12108.0	3.55	21548.1	4.16	33656.1	3.94	1280011.0	2.63
2011	13298.9	9.83	23393.9	8.57	36692.8	9.02	1423287.2	2.58
2012	13762.4	3.48	24989.0	6.82	38751.4	5.61	1569653.4	2.47
2013	15059.8	9.43	29462.0	17.89	44521.8	14.89	1766698.3	2.52
2014	17830.9	18.40	32477.5	10.23	50308.4	12.99	1863079.3	2.70

- (1): نسبة تغير تعويضات المستخدمين في القطاع العام للصناعات الغذائية.

- (2): نسبة تغير تعويضات المستخدمين في القطاع الخاص للصناعات الغذائية.

- (3): نسبة تغير تعويضات المستخدمين في قطاع للصناعات الغذائية.

- (4): نسبة مساهمة تعويضات المستخدمين لقطاع الصناعات الغذائية في تعويضات المستخدمين الكلية.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: الديوان الوطني للإحصائيات، الحسابات الاقتصادية الكلية 2001-2015، رقم 750، www.ons.dz/IMG/pdf/Cpteco01-15.pdf، تاريخ الإطلاع: 2016/04/15، ص ص: 07-16.

يعطي الجدول رقم (04-07) أعلاه دلالة واضحة على ضعف هذا القطاع في تحقيق نقطة أساسية في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة للمجتمع استنادا إلى ضعف مساهمته في تعويضات المستخدمين الكلية للفترة 2005-2014، حيث بلغ متوسط مساهمة هذا القطاع في تعويضات المستخدمين الكلية لفترة المشار إليها 02,78 % مما يعكس ضعفه إجمالا في توفير مناصب الشغل، كما يتضح أيضا تذبذب معدل نمو الكتلة الأجرية للقطاع، ويرجع ذلك إلى تذبذب نشاطه واعتماده على التوظيف الموسمي. وإجمالا وبالاستناد إلى تحليل تطور نشاط قطاع الصناعات الغذائية للفترة 2005-2014 يتبين لنا ما يلي:

- هيمنة القطاع الخاص في قطاع الصناعات الغذائية بسبب الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة؛

- لا يؤدي قطاع الصناعات الغذائية دوره بسبب ضعف مساهمته في الإنتاج الكلي وفي القيمة المضافة الكلية؛

- تعكس نسبة التوظيف في قطاع الصناعات الغذائية ضعف دوره المحوري في امتصاص البطالة في المجتمع الجزائري.

المطلب الثالث: واقع الأمن الغذائي في الجزائر.

يتعدى مفهوم الأمن الغذائي الصفة التجارية والتقنية للغذاء، فمفهومه يتغير من دولة لأخرى، وهو معيار يعبر عن الكرامة، الاستقلال، حرية اختيار القرار الدولية في إطار العولمة وحرية التبادل الاقتصادي، وتشهد الجزائر اختلالا في الميزان التجاري الغذائي نظرا لعدم تغطية صادراتها من المواد الغذائية لما يتم استيراده.

أولا- مفهوم الأمن الغذائي: لتحديد تعريف الأمن الغذائي فإننا سنقوم بإعطاء تعاريف للهيئات الدولية ثم تعريف مختلف المصطلحات المتصلة كما هو مبين في التالي:

1- تعريف الأمن الغذائي: حسب المنظمة العالمية للتغذية (FAO) فإن الأمن الغذائي⁽¹⁾ يمثل " ضمان حصول كل الأفراد وفي كل الأوقات على كفايتهم من الغذاء كي يعيشوا حياة نشيطة موفورة الصحة، ولا يتأتى ذلك إلا بتوفر إمدادات غذائية مسعرة متاحة ماديا واقتصاديا للجميع"⁽²⁾، كما عرفته بأنه " حالة الخوف من أن كمية الغذاء المتوفرة لا تقابل الاحتياجات الغذائية الدنيا للإنسان خلال مدة زمنية معينة"⁽³⁾، وعليه يمكن تعريف الأمن الغذائي على أنه "وضعية (حالة) بلد لضمان تغذية صحية ومتوازنة للسكان"⁽⁴⁾.

كما يعرف البنك الدولي الأمن الغذائي على أنه إمكانية حصول كل الأفراد وفي كافة الأوقات على الغذاء الكافي واللازم لنشاطهم وصحتهم، ويتحقق الأمن الغذائي لبلد ما عندما يصبح هذا البلد بأنظمتها التجارية والتسويقية قادرا على تموين كل المواطنين بالغذاء الكافي في كل الأوقات وتحت أي الظروف المتعلقة بالإنتاج المحلي أو السوق الدولي"⁽⁵⁾.

(1): ظهر هذا مصطلح في المؤتمر الغذائي منعقد سنة 1974، بعد أزمة الغذاء العالمية التي حدثت سنة 1972 و1974 أين عرف الأمن الغذائي بأنه " توفر التجهيزات الغذائية من المواد الغذائية الأساسية في جميع الأوقات، لتحمل التوسع في الاستهلاك ولمعادلة التقلبات في الإنتاج والأسعار(رقية خلف حمد الجبوري، السياسات الزراعية وأثرها في الأمن الغذائي في بعض البلدان العربية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 57، 2012، ص: 123).

(2): منظمة الغذاء والزراعة للأمم المتحدة (FAO)، بيان لجنة الأمن الغذائي العالمي، الدورة الخامسة والثلاثون، روما، 2005.

(3): الرحالة محمد علي، معايير ومقاييس تحقيق الأمن الغذائي في منطقة بلاد الشام، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 67.

(4): Jean louis RASTOIN, le modèle alimentaire méditerranéen : un levier stratégique durable pour les entreprises, les cahiers du CREAD, n=° 94/2010, Alger , p : 10.

(5): عزت ملوك قناوي، الأمن الغذائي العربي، المؤتمر العاشر للاقتصاديين الزراعيين، الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي، القاهرة، 25-26 سبتمبر 2002، ص: 3 .

واستنادا إلى تعريف البنك الدولي للأمن الغذائي نلاحظ أنه يستند إلى أربع أسس⁽¹⁾:

- الأساس الفيزيائي: يرتبط بحصول الأفراد على كمية الغذاء الكافية للقيام بأنشطتهم ويحافظ على صحتهم؛
- أساس الشمولية: يتعلق بتطبيق الأساس الأول على كافة المواطنين بغض النظر عن قدراتهم المالية؛
- الأساس الزمني: يرتبط بالأساس الفيزيائي في كل الأوقات أو حتى فترات الأزمات؛
- مصدر الحصول على الغذاء: لم يشترط التعريف مصدرا محليا أو أجنبي للحصول على الغذاء، وإنما اشترط قدرة الدول التسويقية المحلية على القيام بتوفير الغذاء.

وعليه فالأمن الغذائي مصطلح يقصد به مدى قدرة بلد على تلبية احتياجاته من الغذاء الأساسي من منتوجه الخاص أو استطاعته شراؤه من الخارج تحت أي ظرف من الظروف (الأسعار مثلا). ومن التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك محورين أساسيين لمفهوم الأمن الغذائي، حيث يركز المحور الأول على كمية ونوعية الغذاء الواجب توفره لتحقيق الأمن الغذائي، أما المحور الثاني فيرتكز على كيفية الحصول على الغذاء سواء من المصادر المحلية أو الأجنبية مع ضمان الحصول عليه من تلك المصادر.

2- **مستويات الأمن الغذائي:** يمكن التمييز بين مستويين للأمن الغذائي انطلاقا من التعاريف السابقة:

أ- **الأمن الغذائي المطلق:** يعني إنتاج الغذاء داخل الدولة، بما يعادل أو يفوق الطلب المحلي، وهذا المستوى مرادف للاكتفاء الذاتي الكامل، ويعرف أيضا بالأمن الغذائي الذاتي، إلا أن هذا التحديد المطلق والواسع للأمن الغذائي يواجه انتقادات كبيرة كونه غير واقعي، كما أنه يفوت على الدول إمكانية الاستفادة من التجارة الدولية واستغلال الميزة النسبية.

ب- **الأمن الغذائي النسبي:** يعني قدرة دولة ما أو مجموعة من الدول على توفير السلع والمواد الغذائية كليا أو جزئيا وضمان الحد الأدنى من تلك الاحتياجات بانتظام، وعليه فإن الأمن الغذائي النسبي لا يعني بالضرورة إنتاج كل الاحتياجات الغذائية الأساسية، بل يقصد به توفير المواد اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات من خلال منتجات أخرى يتمتع بها البلد المعني تميزه نسبية تؤهله لتأمين الغذاء بالتعاون مع دول أخرى.

وعليه ومما سبق، يمكن استنتاج أن مفهوم الأمن الغذائي يتحدد بشكل عام في قدرة فئات المجتمع المختلفة في أي بلد وفي زمن ومكان على الحصول على الغذاء الكافي من أجل حياة صحية ومنتجة وبتكلفة تتماشى والقدرة الشرائية للمجتمع.

3- **المصطلحات المتعلقة بالأمن الغذائي:** هناك العديد من المصطلحات التي تتداخل وتتقاطع مع مصطلح الأمن الغذائي نشير إليها في التالي:

أ- **العجز الغذائي:** يعبر في الواقع عن فجوة ظاهرية تمثل بدورها عن مدى الكفاية الكمية لسلعة غذائية معينة أو للسلع الغذائية عموما لمواجهة احتياجات السكان، أما الفجوة الثانية فهي حقيقية

(1): عزت ملوك قناوي، الأمن الغذائي العربي، مرجع سابق، ص: 03.

تعبّر عن مدى الكفاية الكمية والنوعية ضمن طريق زيادة الإنتاج والاستيراد من الخارج، وكلما زادت هذه الفجوة (كمية وقيمة) دل ذلك على تراجع أوضاع الأمن الغذائي في البلد، كما تشير أيضا الفجوة الحقيقية إلى الفرق بين ما يحصل عليه الفرد من غذاء (كما ونوعا) وبين المعايير العالمية التي وضعتها المنظمات الدولية (منظمة الصحة العالمية، المنظمة العالمية للغذاء)، حيث أن المعايير حددت (الكمية) بالكيلوغرامات أو الغرامات، أما النوعية فقد حددت بما يوفره الغذاء من سرعات حرارية، والفرق بين ما يحصل عليه الفرد (كما ونوعا) وما حددته المنظمات الدولية يسمى الفجوة الغذائية⁽¹⁾.

ب- **الاكتفاء الذاتي الغذائي:** يدل عن درجة إمكانية بلد ما على إشباع احتياجات مواطنيه الغذائية من إنتاجه المحلي الخاص⁽²⁾، ويقاس بنسبة كمية الإنتاج إلى كمية الاستهلاك.

ج- **المخزون الإستراتيجي:** يعرف على أنه الاحتياجات الوطنية من المنتجات الغذائية المحفوظ بها ويخضع لسياسة مركزية، حيث يعبر عن احتياطي من سلع غذائية ضرورية تتحكم فيه الحكومة وفق الظروف، وقد حددت المنظمة العالمية للتغذية والزراعة حجم هذا المخزون بما يعادل 17 % من حجم الاستهلاك السنوي للبلد.

د- **الأمن الغذائي:** كما يمكن نضيف إلى مفهوم الأمن الغذائي مفهوم الأمن الذي يتخذ شكلين هما⁽³⁾:
- الأمن الغذائي المزمّن: هو استقرار العجز في الحصول على غذاء كاف بسبب نقص الموارد الإنتاجية التي تمكن من الإنتاج أو انعدام الموارد المالية التي تسمح بالحصول عليه؛
- الأمن الغذائي المؤقت: هو نقص الإمدادات الغذائية وعدم القدرة على الحصول على الغذاء الكافي لفترات محددة، بسبب عدم استقرار الإنتاج و/أو الأسعار، وتعتبر المجاعات الشكل الأسوأ للأمن الغذائي المؤقت.

ثانيا- الميزان التجاري الغذائي للجزائر خلال الفترة 2005-2014:

1- **الواردات الغذائية:** قدرت واردات الجزائر من المواد الغذائية لسنة 2009 بـ 5.8 مليار دولار، بينما الصادرات فكانت 114 مليون دولار⁽⁴⁾، و لمزيد من التفصيل نستعرض الواردات الجزائرية من السلع الغذائية في الجدول في الصفحة الآتية.

(1): النجفي سالم توفيق، الأمن الغذائي العربي: مقاربات صناعة الجوع، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2009، ص: 112.

(2): عبد الله علي مضحي وآخرون، الإكتفاء الذاتي والعجز الغذائي لمحاصيل الحبوب الرئيسية في بعض الأقطار العربية للمدة 2005-2015، www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=24815، تاريخ الإطلاع: 2015/12/25، ص: 132.

(3): Martine PADILLA, La sécurité alimentaire des villes africaines : le Rôle des SADA, www.fao.org/3/a-x0269f/x0269f05.pdf , consulté le 28/10/2014, p: 14.

(4): بن تقات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية-، مجلة الباحث، عدد 09، 2011، ص 11 .

الجدول رقم (04-08): تطور الواردات الغذائية والزراعية في الجزائر للفترة 2005-2014.

الوحدة: مليار دولار أمريكي.

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الكلية (1)	20.05	21.28	27.46	39.09	39.3	41.2	41.2	50.4	55.21	58.3
الزراعية (2)	4.54	4.68	6.08	9.24	7.25	7.83	7.83	11.24	17.52	19.41
الغذائية (3)	3.28	3.43	4.47	7.2	5.48	5.52	5.52	8.13	8.43	9.43
النسبة: (3) إلى (1) (%)	16.36	16.12	16.28	18.42	13.94	13.40	13.40	16.13	15.27	16.17
النسبة: (3) إلى (2) (%)	72.25	73.29	73.52	77.92	75.57	70.50	70.50	72.33	48.12	48.58

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية:

- المجلد رقم 35، الواردات، www.aoad.org/stat_ybook/35/Part6.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 117.

- المجلد رقم 34، الواردات، www.aoad.org/stat_ybook/34/Part6.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 116.

- المجلد رقم 33، الواردات، www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20VI%20%20IMPORTS.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 116.

- المجلد 32، www.aoad.org/Agricultural_%20Statistical_Book_Vol32.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 132.

- المجلد 31، www.aoad.org/Agricultural_%20Statistical_Book_Vol31.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 133.

- المجلد 30، www.aoad.org/AASY30/Statistical_Yearly_Book_Vol30.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 130.

- المجلد 29، www.aoad.org/Statistical_Yearly_Book_Vol_29.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 130.

نلاحظ من الجدول رقم (04-08) أعلاه أن الإنفاق على الواردات الغذائية للجزائر في تزايد بمعدل متزايد خلال الفترة 2005-2008، ليعرف انخفاضا قدر بـ 1.72 مليار دولار أمريكي سنة 2009 بسبب انعكاسات الأزمة المالية على الاقتصاد الجزائري، لیتجه إلى الارتفاع النسبي ابتداء من السنة الأخيرة المذكورة (سنة 2009)، كما يتبين من الجدول أعلاه دائما أن نسبة الواردات الغذائية إلى الواردات الكلية مستقرة حيث بلغ متوسط النسبة 15.55 % للفترة 2005-2014، وهي تمثل نسبة معتبرة إذا ما أخذنا بالاعتبار أنه استهلاك نهائي، إلى جانب ما تقدم فإن نسبة قيمة الواردات الغذائية إلى قيمة الواردات الزراعية هو أيضا مستقر في حدود متوسط قدر بـ 73.24 % للفترة 2005-2012 مع تسجيل انخفاض ملحوظ خلال سنتي 2013 و 2014 حيث بلغت النسبة 48.12 % و 48.58 % على التوالي ويرجع إلى سعي السلطات الجزائرية على خفض الواردات الغذائية، ولمزيد من التفصيل نحاول فيما يلي تقديم تطور واردات أهم المنتجات الغذائية للجزائر خلال الفترة 2005-2014 ضمن الجدول (04-09) في الصفحة القادمة.

الجدول رقم (04-09): تطور أهم المنتجات الغذائية المستوردة للفترة 2005-2014.

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنة	
										المنتوج	الكمية
12403	7051.9	9912.5	11039	7946.2	7925.2	7891.5	7609.5	7271	8291	1	الحبوب
3.64	2.53	3.26	4.00	1.17	2.33	3.94.	1.87	1.45	1.44		
132.3	74.96	156.4	105.7	113.3	124.9	68.82	201.3	99.64	71.59	1	البطاطس
0.088	0.051	0.11	0.08	0.074	0.086	0.064	0.11	0.005	0.034		
192.12	185.89	176.49	247.84	206.06	176.08	186.95	191.02	163.8	197	1	البقوليات
0.229	0.220	0.215	0.283	0.196	0.157	0.193	0.136	0.087	0.127		
27.65	35.83	32.07	38.81	30.82	30.82	17.51	14.97	31.77	15.25	1	جملة الخضار
0.032	0.032	0.026	0.026	0.012	0.012	0.007	0.006	0.008	0.006		
494.5	331.95	195.21	817.11	354.76	354.76	282.16	288.03	252.8	258.7	1	جملة الفاكهة
0.04	0.024	0.013	0.061	0.2	0.2	0.15	0.12	0.099	0.1		
80.19	49.70	72.52	47.69	62.30	62.30	57.94	65.00	66.48	95.12	1	جملة اللحوم
0.3	0.19	0.25	0.16	0.17	0.17	0.17	0.14	0.16	0.22		
3579.4	1983.2	2899.4	3133.7	2752.3	2752.3	3856.1	2672.8	2477	2460	1	الحليب
2.03	0.92	1.26	1.52	0.86	0.86	1.30	1.06	0.70	0.74		

- (1): القيمة (الوحدة: المليار دولار).

- (2): الكمية (الوحدة: ألف طن).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية:

- المجلد رقم 35، الواردات، www.aoad.org/stat_ybook/35/Part6.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 119، 126، 128، 148، 155، 165، 173.

- المجلد 32، www.aoad.org/Agricultural_%20Statistical_Book_Vol32.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 135، 142، 144، 171، 164، 181، 189.

- المجلد 29، www.aoad.org/Statistical_Yearly_Book_Vol_29.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 133، 140، 142، 162، 169، 179، 187.

نلاحظ من الجدول (04-09) أن واردات الجزائر من السلع الغذائية تتشكل بالأساس من جملة

الحبوب، البقوليات والحليب ومشتقاته وهي منتجات غذائية أساسية، تخصص لها مبالغ مالية ضخمة إذ

بلغ متوسط الإنفاق على واردات الحبوب خلال الفترة ما مقداره 2.82 مليار دولار، ما يقابله كمية متوسطة قدرت بـ 8783.31 ألف طن، كما احتل الحليب مكانة مهمة في هيكل الواردات الغذائية للجزائر خلال الفترة المدروسة بكمية متوسطة مقدارها 2856.62 ألف طن ومتوسط قيمة 1.125 مليار دولار، ويلاحظ أيضا أهمية نسبية لواردات البقوليات واللحوم ضمن الواردات الغذائية للجزائر بمتوسط كمية يعادل 192.322 ألف طن و 65.92 ألف طن على التوالي ومعدل قيمة 0.183 مليار دولار و 0.193 مليار دولار، بينما واردات المنتجات الأخرى (البطاطس، الخضر والفواكه) لا تحتل أهمية كبيرة في الواردات الغذائية للجزائر.

2- الصادرات الغذائية:

الجدول رقم (04-10): تطور الصادرات الزراعية والغذائية في الجزائر للفترة: 2005-2014.

الوحدة: مليار دولار أمريكي.

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الكلية (1)	44.48	50.58	56.85	76.82	45.19	74.51	45.19	71.87	65.18	62.88
الزراعية (2)	0.146	0.164	0.180	0.302	0.208	0.213	0.208	0.840	0.568	0.773
الغذائية (3)	0.070	0.088	0.091	0.125	0.116	0.107	0.116	0.604	0.406	0.323
النسبة: (3) إلى (1) (%)	0.17	0.15	0.16	0.16	0.25	0.14	0.26	0.84	0.62	0.51
النسبة: (3) إلى (2) (%)	53.65	47.94	50.55	41.39	55.76	50.23	55.76	71.90	71.48	41.78

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية:

- المجلد رقم 35، الصادرات، www.aoad.org/stat_ybook/35/Part7.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 196.

- المجلد رقم 33، الصادرات، www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20VII%20%20EXPORTS.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 195.

- المجلد 31، www.aoad.org/Agricultural_%20Statistical_Book_Vol31.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 215-214.

- المجلد 29، www.aoad.org/Statistical_Yearly_Book_Vol_29.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص: 212-211.

يتضح من الجدول رقم (04-10) ضعف مساهمة الصادرات الغذائية في الصادرات الكلية حيث لم يتجاوز متوسط 0.33 % وهذا ما يؤكد هيمنة الواردات الغذائية في توفير الغذاء، إلى جانب ذلك فإن الصادرات الغذائية تمثل في المتوسط 54.04 % من الصادرات الزراعية خلال نفس الفترة المدروسة.

3- الميزان التجاري الغذائي للجزائر: يتم حساب وضعية الميزان التجاري الغذائي من خلال طرح الواردات الغذائية من الصادرات الغذائية في فترة معينة كما يوضحه الجدول رقم (04-11).

الجدول رقم (04-11): تطور الميزان التجاري الغذائي للجزائر للفترة 2005-2014.

الوحدة: مليار دولار أمريكي.

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الصادرات الغذائية	0.07	0.09	0.09	0.13	0.12	0.11	0.12	0.61	0.41	0.32
الواردات الغذائية	3.28	3.43	4.47	7.2	5.48	5.52	5.52	8.13	8.43	9.43
الميزان التجاري الغذائي	-3.21	-3.34	-4.38	-7.07	-5.36	-5.41	-5.4	-7.52	-8.02	-9.11

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم (04-08) و الجدول (04-09).

نلاحظ من الجدول (04-11) أعلاه أن الميزان التجاري الغذائي سجل حالة عجز طيلة الفترة المدروسة، حيث بلغ العجز 9.11 مليار دولار أمريكي سنة 2014 مقابل 8.02 مليار دولار أمريكي سنة 2013 بعدما سجل 3.21 مليار سنة 2005، ما يعني أن الاقتصاد الجزائري يتسم بالعجز الغذائي وعدم التوازن بين الإنتاج وارتفاع الطلب.

ثالثا - الاكتفاء الغذائي الذاتي في الجزائر للفترة 2005-2014:

1- تعريف الاكتفاء الذاتي: يعرف على أنه: " قدرة أي بلد على الوفاء بالحاجات الغذائية الأساسية لمجموع السكان، من خلال تخصيص الموارد الزراعية المتاحة لإنتاج المواد الغذائية محليا"⁽¹⁾، وبالتالي فهو أمن غذائي ذاتي كما تتطلع إليه بعض الدول في مجال الاكتفاء الذاتي الصناعي للابتعاد عن الضغط الخارجي، أما الاكتفاء الذاتي الكامل للغذاء منذ القدم كان من ضروريات المجتمعات أما حاليا فيصعب تحقيقه، وهذا ما زاد من تخوف واهتمام الدول النامية بصفة خاصة للاكتفاء الذاتي⁽²⁾، ولتبني خطة للاكتفاء الذاتي يجب مراعاة كل من محدودية الموارد الزراعية في أي قطر تبقى نسبية فضلا عن الظروف المناخية، والانفتاح التجاري العالمي خاصة في ظل المنظمة العالمية للتجارة التي تعتمد على المنافسة والتبادل التجاري بين الدول وخاصة تطبيق قانون النسبية، إلى جانب التقدم التكنولوجي في الصناعات الغذائية وارتفاع مستويات المعيشة وما يترتب عنه من تنوع طلبات السكان للغذاء.

2- تحليل تطور الاكتفاء الذاتي الغذائي في الجزائر: استنادا إلى معطيات الجدول في الصفحة الموالية يتجلى لنا أن الجزائر تحقق نسبة اكتفاء ذاتي معتبرة خلال الفترة المدروسة في كل من البطاطس، جملة الخضار، جملة الفواكه والبيض حيث حققت نسبة اكتفاء ذاتي متوسطة تبلغ 95,89 %، 99,66 %، 89,60 % و 99,77 % على التوالي، وبنسبة أقل فيما يتعلق جملة اللحوم والأسماك حيث حققت نسبة

(1): المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، الأمن الغذائي العربي، المجلد 5، العدد الأول، القاهرة، 1997، ص: 219.

(2): محمد السيد عبد السلام، محمد السيد عبد السلام، الأمن الغذائي للوطن العربي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، فيفري 1998، ص: 87.

اكتفاء ذاتي متوسطة قدرت بـ 87,67 % و 84,33 % على التوالي، بينما سجلت عجزا ملحوظا في جملة الحبوب، جملة البقوليات وبنسبة أقل فيما يخص الحليب ومشتقاته، مثلما توضحه نسبة الاكتفاء المتوسطة المحققة خلال الفترة المدروسة المقدرة بـ 31,91 % لجملة الحبوب، 25,88 % لجملة البقوليات و 51,61 % للحليب ومشتقاته.

الجدول رقم (04-12): نسبة الاكتفاء الذاتي لأهم المنتجات الغذائية في الجزائر للفترة 2005-2014.
الوحدة: %.

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
مجموعة الحبوب	29.88	35.62	33.83	16.02	39.88	36.48	31.96	34.20	39.60	21.65
البطاطس	96.79	95.64	88.22	96.93	95.48	96.38	97.15	96.40	98.50	97.44
جملة البقوليات	19.33	21.39	20.79	17.69	26.86	25.99	27.68	32.30	34.02	32.78
جملة الخضر	99.64	99.26	99.77	99.72	99.65	99.70	99.73	99.60	99.74	99.80
جملة الفاكهة	90.76	92.07	88.96	90.70	89.78	90.65	91.47	78.60	93.03	89.97
جملة اللحوم	80.55	83.15	85.14	86.71	88.13	89.92	90.50	89.40	93.05	90.13
الأسماك	88.43	89.13	90.38	90.40	83.53	84.51	77.47	79.60	81.67	71.35
البيض	99.67	98.98	99.95	99.91	99.74	99.80	99.80	99.90	99.90	100
الحليب ومشتقاته	40.86	40.44	32.66	42.64	46.56	51.06	52.09	51.60	63.17	50.48

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية: - المجلد رقم 35، الموازين السلعية للمجموعات الغذائية الرئيسية، www.aoad.org/stat_ybook/35/Part9.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 255، 260-263، 266، 269-271.

- المجلد رقم 33، الموازين السلعية للمجموعات الغذائية الرئيسية، www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20IX%20 www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20IX%20FOOD%20BALANCE%20SHEETS%20FOR%20MAJOR%20FOOD%20COMMODITY%20GROUPS.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 254، 259-262، 265، 268-270.

- المجلد 31، www.aoad.org/Agricultural_%20Statistical_Book_Vol31.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 296-297.

- المجلد 29، www.aoad.org/Statistical_Yearly_Book_Vol_29.asp، تاريخ الإطلاع: 2016/01/07، ص ص: 293-294.

وعليه نستنتج مما تقدم أن الجزائر تعاني من مشكلة الأمن الغذائي في المنتجات الغذائية الإستراتيجية المتمثلة في جملة الحبوب (القمح بنوعيه، الشعير، الأرز والذرة) وجملة البقوليات والحليب ومشتقاته، وإذا أخذنا بالاعتبار أن هذه المنتجات تمثل المدخلات الأساسية لقطاع الصناعات الغذائية، مما يعني أن هذا الأخير يعتمد بصفة شبة كلية على الواردات من العالم الخارجي ما يؤثر على توازن و استمرار نشاطه.

خلاصة:

تمثل الصناعات الغذائية ذلك النشاط الذي تستخدم التكنولوجيا لتحويل المواد الأولية ذات الأصول الفلاحية إلى منتجات غذائية، بذلك يساهم في تقليص الفجوة الغذائية وفي القيمة المضافة وتدنية العجز في الميزان التجاري الغذائي، ففي الجزائر حظي هذا القطاع باهتمام السلطات ضمن البرامج التنموية، لكن النتائج لم تكن عند مستوى التطلعات، فقد سجلت الواردات الجزائرية من السلع الغذائية مستويات قياسية، ولم ترتقي الصادرات إلا بنسب ضعيفة، كما أن تنمية قطاع الصناعات الغذائية يرتكز بالأساس على التنمية الموازية للقطاع الفلاحي.

ولأجل معالجة هذا الوضع تبنت الجزائر سياسات تنموية مست القطاع الفلاحي من خلال المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (2001-2004)، وكذلك المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية (التجديد الريفي) 2004-2009، وبرامج تأهيل المؤسسات التي سبقت الإشارة إليها.

كما أن الكثير من أهداف التنمية المستدامة تركز على نجاح وفعالية قطاع الصناعات الغذائية، من خلال الدور الحيوي الذي يلعبه في تحريك الفروع الاقتصادية الأخرى (التعبئة والتغليف مثلا)، التدوير وإعادة الاستعمال للموارد الطبيعية والطاقة، إضافة إلى علاقته التشابكية مع القطاع الفلاحي، ودفع هذا الأخير إلى الدخول في مجال الفلاحة الإيكولوجية، ومن قبله اعتماد المعايير الدولية كنظام تحليل نقط المراقبة الحرجة، معيار الإيزو 26000 ومعيار الإيزو 22000 وغيرها من المعايير الدولية في مجال الصناعات الغذائية، كما مكننا هذا الفصل ان نستنتج أيضا ان قطاعات الصناعات الغذائية الجزائري يتسم بكونه قطاع:

- غير مرتبط بالشكل اللازم بالقطاع الفلاحي؛
 - قائم على الواردات من حيث المدخلات؛
 - موجه نحو السوق المحلي ومنقطع عن السوق الخارجي؛
 - لا يساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية، وهذا ما يؤثر على مستوى التغذية لدى الأفراد إذ تشير تقارير المنظمة العالمية للتغذية (FAO) لسنة 2010 أن نسبة ناقصي التغذية في الجزائر ما بين سنة 2000 و 2002 قدر بـ 5 % من مجموع السكان.
- وللتعرف على مدى اهتمام مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بمتغيرات الإستدامة والسبل الكفيلة بتوجيهها نحو السعي إلى تحقيق أداء شامل، سنتناول الفصل الخامس التالي.

الفصل الخامس:

دراسة الأداء الشامل في مؤسسات الصناعات
الغذائية في الجزائر

الفصل الخامس: دراسة الأداء الشامل في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر.

تمهيد: حاولنا على ما تم تناوله في الإطار النظري لاسيما فرضيات الدراسة، وضع مجموعة من المتغيرات لتبيين مدى اعتماد مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر لمبادئ التنمية المستدامة ومنها تبني أسس المسؤولية الاجتماعية بهدف الوصول إلى تحقيق الأداء الشامل و نهدف من خلال دراستنا الاستكشافية هذه إلى تحديد ما هي أهم المتغيرات والعوامل التي من شأنها أن تؤثر وتحدد اهتمام والتزام مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بمبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية ومن خلالهما الوصول إلى تحقيق الأداء الشامل.

المبحث الأول: منهجية تصميم الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات الصناعات الغذائية التي أظهرت اهتماما و لو شكليا بالتنمية المستدامة من خلال تبنيها أو قيامها بمبادرات حسنة في المجال الاجتماعي أو البيئي أو التي سعت أو تسعى إلى الحصول على اعتمادات دولية ذات صلة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية مثل الايزو 14001، الايزو 22000 وغيرها، بالإضافة إلى تلك المؤسسات التي أمضت على عقود حسن الأداء البيئي ، حيث مكنتنا عملية البحث و المسح التي أجريناها من الحصول على عينة مكونة من ستة وعشرون (26) مؤسسة تتوفر فيها الشروط السابقة الذكر، و قد قمنا بتوزيع الاستبيان إما أثناء المعرض الدولي للصناعات الغذائية بالجزائر أو الانتقال إلى مقر المؤسسة المعنية.

المطلب الأول: وصف نموذج و متغيرات الدراسة.

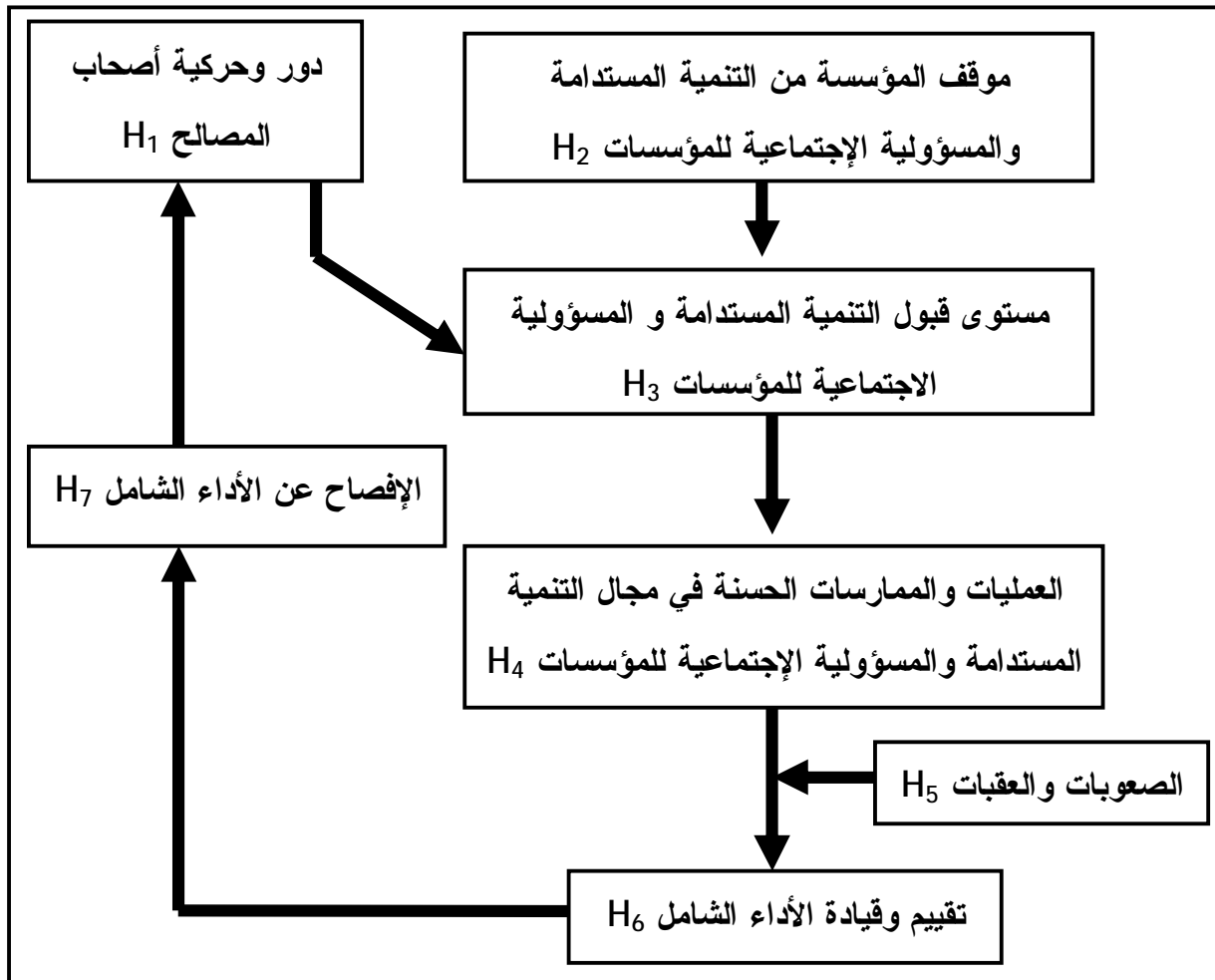
تمثل مرحلة أولى ضمن منهجية تصميم الدراسة حيث تستند بالأساس على إعطاء وصف عام للمتغيرات المعتمدة في الدراسة في شكل نموذج، إلى جانب ذلك تحديد كل تلك المتغيرات كما هو موضح في الآتي:

أولا- التعريف بنموذج الدراسة: تمثل المتغيرات المعتمدة حسبما يوضحه الشكل (05-01) نمودجا من منطلق أن دراسة التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية و الأداء الشامل يتم وفق منطق: مبدأ، عملية، نتيجة، ويتم تناول ودراسة هذه المتغيرات انطلاقا من علاقة المؤسسات مع أصحاب المصالح سواء الخارجين أو الداخلين (المحيط) و الدور الذي يؤديه في حث و توجيه قرارات المؤسسة، ثم بعد ذلك موقف أو نظرة الإدارة للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية فهل هي ترى أنها سلوك إجباري مفروض أو أنها إمكانية للتطور والنمو وبالتالي تتبع من اهتمام تطوعي وفلسفة خاصة، ومن خلال هذين المتغيرين قد يتشكل لدينا متغير ثالث يتعلق بالإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في اهتمامها بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والذي يتراوح ما بين إستراتيجية تفاعلية أو إستراتيجية مرورا

بالإستراتيجية الدفاعية أو التكيفية، لتتبع بعد ذلك أنشطة وممارسات عملية تعبر عن التنفيذ الميداني للإستراتيجية المعتمدة والتي قسمناها إلى ممارسات ذات دوافع وأهداف مالية وغير مالية، "حسب رأينا لتمييز المؤسسات التي اتخذت مواقفها على أساس التزام فعلي يتبعه نفقات استثمارية والتي كانت ممارساتها مجرد أعمال وإجراءات سطحية تحاول من خلالها تحسين صورتها وذات بعد إعلامي وإشعاري فقط".

عند هذا المستوى يضاف متغير خامس في الدراسة يتعلق بالصعوبات والمعوقات التي قد تواجهها المؤسسات فقد تكون ذات بعد مالي أو غير مالي، بحيث لا يمكن إهمالها فهي قد تعرقل كل المسار السابق، لنصل بعد ذلك لعملية التقييم من خلال استعمال أدوات قياس الأداء الشامل والتي قسمناها حسب التركيبة السابقة الذكر في الفصل الثاني: أداء اقتصادي، اجتماعي وبيئي، والذي من خلاله نحاول معرفة مدى تطبيق مؤسسات العينة لأهم المعايير والمتغيرات الواردة في الجانب النظري لمراقبة ومتابعة أداءها الشامل، وأخيرا نصل إلى مرحلة الإفصاح عن النتائج (التي تعيدنا إلى مستوى العمليات) لأصحاب المصالح، حاولنا من خلال هذا المتغير التعرف عن ما إذا كانت مؤسسات العينة تمارس الإفصاح عن النتائج المحققة وما إن كان ذلك يتم طواعية أو هو مفروض بقوانين وتنظيمات.

الشكل رقم (05-01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا - التعريف بمتغيرات الدراسة: تكلمة لمحتوى الشكل(01-05) يلخص الجدول (01-05) متغيرات الدراسة واهم مكونات المتغيرات و مؤشراتها.

الجدول رقم (01-05): متغيرات الدراسة.

المؤشر	المكونات الأساسية	الفرضية	البعد
- العمال. - الملاك/ المساهمين. - الزبائن /المستهلكين. - الموردين. - السلطات والهيئات العمومية. - المجتمع المحلي. - الإعلام.	- أصحاب المصالح الداخليين - أصحاب المصالح الخارجيين.	H ₁	دور وحركية أصحاب المصالح.
- طوعية (ثقافة المؤسسة أو اهتمامات مالية). - واجبة، مفروضة قانونا أو بقوة السوق.	التوجه والرؤية.	H ₂	موقف المؤسسة من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تفاعلية. - دفاعية. - تكيفية. - استباقية.	طبيعة الإستراتيجية المعتمدة.	H ₃	مستوى قبول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- اقتصادية. - اجتماعية. - بيئية.	ذات طبيعة و أثر مالي. ذات طبيعة وأثر غير ماليين	H ₄	العمليات والممارسات الحسنة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
ذات طبيعة مالية أو غير ذلك. (معرفة، تقنية، لوجيسية، اتصال).	- معرفية و/أو تقنية. - مالية.	H ₅	الصعوبات والعقبات.
استعمال المؤشرات الخاصة لكل نوع من الأداء.	- اقتصادي. - اجتماعي. - بيئي.	H ₆	تقييم وقيادة الأداء الشامل.
لأصحاب المصالح.	- اختياريًا. - إجباريًا. - أو غير موجود.	H ₇	الإفصاح عن الأداء.

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة.

تم استخدام أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ، حيث تم إعداده بعد عرض شامل للأدبيات و الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، و تمت صياغة فقرات الاستبيان بما يتوافق مع

فرضيات الدراسة وبنحو يمكننا من اختبارها، كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ليكون في شكله النهائي (انظر الملحق رقم 08)

أولاً- مكونات الاستبيان: ينقسم الاستبيان إلى جزئين، يحتوي الجزء الأول على معلومات عامة عن المؤسسة محل الدراسة تتعلق بسنة التأسيس، الطابع القانوني، الملكية و شعبة النشاط، كما يضم الجزء الثاني عبارات الاستبيان و هي موزعة على سبعة محاور نشرحها فيما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بدور و حركية أصحاب المصالح يحتوي على (29) تسعة و عشرون فقرة، ترتبط بالدور الذي يلعبه مختلف أصحاب المصالح في التأثير على المؤسسات و توجيه قراراتها نحو اعتماد وتبني مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، و قد اعتمدنا على مختلف فئات أصحاب المصالح (العمال، الزبائن المباشرين، الملاك/المساهمين، الموردين، السلطات، المستهلكين، المجتمع المحلي و الإعلام)، خصصنا لكل فئة من الفئات السابقة الذكر مجموعة من الفقرات يمكن من خلالها تحديد دور وحركية أصحاب المصالح في تأطير و توجيه المؤسسات نحو اعتماد مبادئ التنمية المستدامة؛

- المحور الثاني: موقف المؤسسة من التنمية المستدامة و يحتوي على (08) ثمانية فقرات، يتعلق الأمر بالرؤية التي تكونت لدى المؤسسة فيما يخص مسائل التنمية المستدامة والتحديات التي تفرضها أو الفرص التي تمنحها، فقد تعتبر المؤسسة أن التنمية المستدامة فرصة للتطور والنمو من خلال عمليات الإبداع وهي بذلك مدرجة ضمن ثقافة ورسالة المؤسسة وتعد احد محاور الإستراتيجية التنافسية لها، و قد تشكل لدى المؤسسة موقف على أن مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية عوامل مثبتة تفرض من جهات خارجية (التشريعات، القوانين وقوى السوق) وهي بذلك تعيق تطورها ونموها؛

- المحور الثالث: الإستراتيجية المعتمدة: يضم (15) خمسة عشرة فقرة ويتعلق بطبيعة الإستراتيجية المعتمدة تبعا للنظرة المتشكلة لدى المؤسسة في اتجاه التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، والتي تتراوح بين إستراتيجية استباقية تكون لدى المؤسسات الرائدة والمبدعة إلى إستراتيجية دفاعية لدى المؤسسات المنكورة والتي تحاول أن تحافظ على وجودها من دون إدخال أي تغييرات على أساليبها الإنتاجية والإدارية و مواجهة هذه التغييرات بأدنى التكاليف الممكنة؛

- المحور الرابع: العمليات والممارسات: يحتوي (21) واحد وعشرون فقرة و يتعلق بتطبيق وتنفيذ مكونات الإستراتيجية المعتمدة و التي قسمناها إلى إجراءات وعمليات ذات مصدر أو اثر مالي وغير مالي حتى نتمكن من التمييز بين المؤسسة الملتزمة فعلا من التي تظهر التزامها من تخصيص موارد مالية لذلك، ويكون الهدف تحسين صورة المؤسسة وتفاذي الضغوطات فقط، وتكون هذه الممارسات في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية؛

- المحور الخامس: الصعوبات والعقبات: يتشكل من (12) اثنا عشرة فقرة ويتعلق بالصعوبات التي تواجه المؤسسات في الطريق نحو الأداء الشامل، والتي ارتأينا تقسيمها إلى صعوبات مالية وصعوبات معرفية وتقنية وغيرها؛

- المحور السادس: متغيرات تقييم الأداء الشامل: يضم (27) سبعة وعشرون عبارة، نحاول من خلاله التعرف على مدى تطبيق واعتماد مؤسسات العينة متغيرات قياس و تقييم الأداء الشامل، والتي قسمناها إلى ثلاث أصناف حسب مكونات الأداء الشامل المشار إليها سابقا (أداء اقتصادي، أداء اجتماعي وأداء بيئي)، ما من شأنه أن يوضح لنا درجة الالتزام الفعلي والفعال بمبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية والمضي في طريق الأداء الشامل؛

- المحور السابع: الإفصاح الذي يحتوي (06) ستة فقرات، تتمحور حول عملية تبليغ و إعلان النتائج المحققة لأصحاب المصالح و التي تعتبر مبدأ من مبادئ المسؤولية الاجتماعية، حاولنا من خلاله التعرف على سلوكيات المؤسسات في هذا الصدد من حيث اعتبار عملية الإفصاح تتم بطوعية أو أنها مفروضة قانونا أو هي غير مدرجة أصلا في سلوكيات المؤسسة.

ثانيا- صدق و ثبات أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى استطاعتها قياس ما يتطلب قياسه، وتم التأكد من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على ثلاثة محكمين للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع ووضوحها ومن سلامة صياغتها، الذين أبدوا ملاحظاتهم وتحفظاتهم والتي على أساسها أصبح الاستبيان في شكله النهائي.

أما ثبات أداة الدراسة يقصد به الاتساق في نتائج الأداة ويعني إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما إذا أعيد استعمال الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المحتوى، ولأجل ذلك تم استخدام معامل الاتساق الداخلي " كرومباخ ألفا"، وتمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت النتيجة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (05 - 02): معامل الثبات الكلي.

معامل الثبات الكلي	
عدد العبارات	118
ألفا كرونباخ	0.975

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بواسطة برنامج (SPSS).

نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.975 ومعامل ثبات ممتاز علما أن القيمة المرجعية لمعامل الثبات الجيد تكون أكبر من 0.6 ، و بالتالي فان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية.

نلاحظ أن هناك فروقات شاسعة- مثلما تمت الإشارة إليه سابقا- بين الممارسات الإدارية في الدول الغربية وتلك المعتمدة في الدول النامية على غرار الجزائر، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة بذل الجهود والبحث عن نماذج خاصة في سبيل تطوير وتحقيق نتائج رائدة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر على توجهات مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية وتبني التنمية المستدامة بهدف بلوغ مستويات جيدة من الأداء الشامل، و الذي قسمناه إلى مطلبين ، يتم من خلال المطلب الأول اختبار الفرضيات الرئيسية بينما يتم من خلال المطلب الثاني دراسة اهم العلاقات ذات الدلالة الاحصائية التي تربط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة: يتم من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة ومحاولة التعرف على شكل المسار العام نحو الأداء الشامل

أولاً- الفرضية الأولى: يكتسي أصحاب المصالح دور مهم في توجيه المؤسسات نحو الاهتمام بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

من اجل اختبار هذه الفرضية سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية كل على حدى، و ذلك من اجل معرفة مدى تأثير حركية أصحاب المصالح في توجيه المؤسسات نحو الاهتمام بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، و ذلك من خلال حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- **تقييم دور العمال في التأثير على المؤسسة:** نستعرض من خلال الجدول رقم (05-03) نتائج الاستبانة فيما يتعلق بدور العمال:

الجدول رقم (05-03): تقييم دور العمال في التأثير على المؤسسات.

رقم العبارة	التكرار					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق		
01	5	14	5	2	0	0.834	2.15
02	1	7	15	2	1	0.801	2.81
03	0	16	8	2	0	0.647	2.46
04	0	20	4	2	0	0.618	2.31
	المتوسط الحسابي الكلي						2.43

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الإجابة عن الفقرات المتعلقة بدور وحركية العمال كان عند درجة عدم القبول بمتوسط يقدر بـ 2.43 وهو ما يبين أن العمال في مؤسسات عينة الدراسة ليس لديهم دور في توجيه سلوكيات المؤسسات نحو التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

أما على مستوى العبارات نلاحظ أن إجابة أفراد العينة على العبارة الثانية المتعلقة بتفاعل المؤسسة إيجابيا مع مطالب العمال فيما يخص مسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية كانت عند مستوى الحياد بمتوسط 2.81 وانحراف معياري مقداره 0.801 وهو ما يعكس تجانس الإجابات حول ذلك المتوسط، أما باقي العبارات فكانت متوسطاتها عند مستوى عدم الموافقة وبانحرافات معيارية تعكس وجود إجماع في إجابات مؤسسات العينة حول العبارات المقترحة.

2- تقييم دور المالك/المساهمين في التأثير على المؤسسات لتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية: نوضح ذلك من خلال الجدول (04-05) كما يلي:

الجدول (04 - 05): تقييم دور المالك/المساهمين في التأثير على المؤسسات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
0.812	2.50	0	3	9	12	2	05	
0.788	2.69	1	2	11	12	0	06	
0.697	2.62	0	3	10	13	0	07	
0.618	2.31	0	2	4	20	0	08	
	2.53	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن المالك/المساهمين لا يمارسون أي ضغط و ليس لديهم دور في توجيه المؤسسات نحو تبني مبادئ التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية، اذ بلغ متوسط الاجابات 2.53 وهو ما يعبر عن درجة عدم الموافقة حسب سلم التحليل.

كما أوضحت نتائج العبارات أنها تدور في مجملها عند مستوى عدم الموافقة و بانحرافات معيارية تدل على تجانس الإجابات بالنسبة للعينة المدروسة.

3- تقييم دور السلطات والهيئات العمومية في التأثير على سلوكيات المؤسسات: نقدم ذلك من خلال الجدول رقم (05-05) كما يلي:

الجدول رقم (05-05): تقييم دور السلطات والهيئات العمومية في التأثير على سلوكيات المؤسسات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
0.567	3.19	0	7	17	2	0	09	
0.587	2.23	1	5	19	1	0	10	
0.604	3.27	1	6	18	1	0	11	
0.778	2.73	1	2	12	11	0	12	
0.618	2.69	0	2	14	10	0	13	
	2.82	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0

اتضح لنا من نتائج الجدول أعلاه أن موقف المؤسسات المبحوثة فيما يتعلق بدور السلطات

والهيئات العمومية كان في المتوسط عند درجة الحياد بقيمة مقدارها 2.82 وهو ما يعكس عدم وضوح المواقف بالنسبة للمؤسسات.

4- تقييم دور الزبائن في توجيه سلوكيات المؤسسة: يوجز لنا الجدول رقم (05- 06) أهم النتائج المتحصل عليها فيما يتعلق بدور الزبائن المباشرين في التأثير على المؤسسات لتبني سلوكيات أكثر مسؤولية.

الجدول رقم (05- 06): تقييم دور الزبائن في توجيه سلوكيات المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار				رقم العبارة		
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق			
0.588	3.12	0	6	17	3	0	14	
0.604	2.73	0	2	15	9	0	15	
0.578	2.42	0	1	9	16	0	16	
0.485	2.35	0	0	9	17	0	17	
	2.65	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن رأي مؤسسات عينة الدراسة فغيما يتعلق بدور الزبائن استقر عند مستوى الحياد بمتوسط مقداره 2.65، أي أن هناك عدم فصل في موقف مؤسسات العينة من دور الزبائن، ونميز من نتائج الجدول أن العبارة المتعلقة باستجابة المؤسسات لتطلعات الزبائن فيما يخص المسائل الاجتماعية والبيئية حققت أكبر متوسط يقدر بـ 3.12 وانحراف معياري 0.588 ما يعكس تجانس الإجابات بالنسبة لهذه العبارة.

5- تقييم دور الموردين في التأثير على المؤسسات: نستعرض من خلال الجدول رقم (05-07) نتائج الاستبانة فيما يتعلق بدور الموردين وإمكانية توجيههم لسلوكيات المؤسسة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (05-07): دور الموردين في التأثير على المؤسسات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار				رقم العبارة		
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق			
0.567	2.19	0	1	4	20	1	18	
0.643	2.42	0	1	10	14	1	19	
0.431	2.12	0	0	4	21	1	20	
0.464	2.15	0	0	5	20	1	21	
	2.22	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

نستخلص من الجدول أعلاه أن الموردين لا يمارسون أي ضغط و لا يلعبون أي دور في توجيه سلوكيات المؤسسات نحو ممارسات مسؤولة اجتماعيا وفق مبادئ التنمية المستدامة، حيث بلغت القيمة المتوسطة 2.22 وهو ما يعكس درجة عدم الموافقة حسب سلم التحليل، كما كانت نتائج

العبارات مقاربة و عند مستوى عدم القبول و بانحرافات معيارية تدل على تركز الإجابات.
6- تقييم دور جمعيات المجتمع المحلي في التأثير على سلوكيات المؤسسات: نلخص ذلك في الجدول (05- 08) الذي يمثل أهم نتائج دور منظمات المجتمع المحلي في توجيه سلوكيات المؤسسات نحو التنمية المستدامة.

الجدول رقم (05-08): تقييم دور منظمات المجتمع المحلي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
0.402	2.19	0	0	5	21	0	22	
0.504	2.42	0	0	11	15	0	23	
0.402	2.19	0	0	5	21	0	24	
0.402	2.19	0	0	5	21	0	25	
	2.24	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

نلاحظ من الجدول أعلاه جمعيات المجتمع المحلي لا تلعب الدور المنتظر منها في توجيه مؤسسات عينة الدراسة نحو سلوكيات التنمية المستدامة و هو ما يوضحه المتوسط 2.24 الذي يوافق درجة عدم الموافقة بالنسبة لسلم التحليل، حيث كانت متوسطات كل العبارات عند مستوى عدم الموافقة و بانحراف معياري يدل على تركز في إجابات مؤسسات عينة الدراسة.

7- تقييم دور الإعلام في التأثير على سلوكيات المؤسسات:

الجدول رقم (05-09): تقييم دور الإعلام في التأثير على سلوكيات المؤسسات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
0.431	1.88	0	0	1	21	4	26	
0.368	2.15	0	0	4	22	0	27	
0.403	2.23	0	0	6	20	0	28	
0.272	2.08	0	0	2	24	0	29	
	2.08	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

يسمح الجدول السابق من ملاحظة أن الإعلام لا يكتسب مكانة مهمة في توجيه المؤسسات المبحوثة فيما يتعلق بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ بلغ متوسط الإجابات 2.08 وهو يعبر عن درجة عدم الموافقة حسب سلم التحليل، كما نلاحظ أن الفقرة المتعلقة باهتمام وسائل الإعلام بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية حققت ادني متوسط يقدر بـ 1.88 الذي يعبر عن درجة عدم الموافقة و بانحراف معياري مقداره 0.431 وهو ما يدل على تركز إجابات حول هذا المتوسط.

يمكن أن نستنتج مما سبق و بشكل عام أن أصحاب المصالح لا يمارسون أدوارا مهمة في

توجيه المؤسسات نحو تبني سلوكيات ومبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فقد أشارت النتائج إلى موقف عدم الموافقة بالنسبة لدور المساهمين و الملاك، المورددين، منظمات المجتمع المحلي و الإعلام من جهة وإلى موقف الحياد بالنسبة لدور السلطات والهيئات العمومية و الزبائن من جهة أخرى، وهو ما سنحاول تفسيره أكثر من خلال التحليل التقاطعي للنتائج و دراسة الارتباط بين دور السلطات والهيئات العمومية وموقف المؤسسات من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ثانيا- الفرضية الثانية: تمتلك مؤسسات عينة الدراسة نظرة واضحة ودقيقة عن ما تمثله التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالنسبة لها، وينبثق من هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

1- **الإعتماد على التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية كمنهجية وفلسفة تطوعية:** يمكننا الجدول أسفله من استنتاج أن مؤسسات عينة الدراسة لا تمتلك رؤية واضحة عن ما تمثله التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، و هو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي مقدرة بـ 2.70 والتي توافق موقف الحياد ضمن سلم التحليل، كما نلاحظ أن التنمية المستدامة لا تمثل جزءا من ثقافة مؤسسات عينة الدراسة و هو ما يعكسه المتوسط المقدر بـ 2.38 الذي يوافق موقف عدم الموافقة مع تسجيل انحراف معياري بـ 1.061 وهو ما يمثل نوع من التشتت في مواقف مؤسسات عينة الدراسة بالنسبة لهذه العبارة، بالإضافة إلى ذلك لا تمتلك مؤسسات عينة الدراسة نظرة مستقبلية مرتكزة على التنمية المستدامة ما يبينه المتوسط المتحصل عليه و الذي يعادل 2.50 وبانحراف معياري 0.906.

الجدول رقم (05-10): وجهة نظر المؤسسات في المبدأ التطوعي لما تمثله التنمية المستدامة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1.061	2.38	1	3	6	11	5	01	
1.164	3.08	2	9	7	5	3	02	
1.008	2.85	0	8	9	6	3	03	
0.919	2.73	0	5	12	6	3	04	
0.906	2.50	0	4	8	11	3	05	
	2.70	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج SPSS v 20.0.

2- **التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية مجرد التزامات مفروضة و إجبارية:** نستنتج من الجدول رقم (05-11) أن مؤسسات عينة الدراسة اتخذت موقف الحياد اتجاه اعتبار التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التزامات مفروضة و إجبارية، وهو ما يبينه المتوسط المقدر بـ 3.33 الذي يوافق موقف الحياد ضمن سلم التحليل، مع ملاحظة أن مؤسسات عينة الدراسة توافق على اعتبار التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية ضوابط قانونية تهتم بالعوامل البيئية والاجتماعية وهو ما يمثله المتوسط 3.69 بانحراف معياري 0.618 الذي يعبر عن تجانس آراء المؤسسات حول هذا

الاقتراح.

الجدول رقم (05-11): وجهة نظر المؤسسات في المبدأ الإلزامي لما تمثله التنمية المستدامة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.618	3.69	2	14	10	0	0	06
0.533	3.27	0	8	17	1	0	07
0.528	3.04	0	4	19	3	0	08
	3.33	المتوسط الحسابي الكلي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

نستخلص مما سبق وبعد مقارنة المتوسطات أن مؤسسات عينة الدراسة تتجه في عمومها على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة تمثل ضوابط والتزامات مفروضة يجب احترامها.

ثالثا-الفرضية الثالثة: تضع مؤسسات عينة الدراسة استراتيجيات محددة وواضحة لتبني أسس ومبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، تنقسم هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات فرعية حسب طبيعة الاستراتيجيات الممكنة حسبما تم التطرق إليه في الجانب النظري.

1- الإعتدال على إستراتيجية تفاعلية في اهتمامها بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية: نوجز ذلك من خلال الجدول (05-12).

الجدول رقم (05-12): مدى اعتماد المؤسسات على إستراتيجية تفاعلية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.637	2.38	0	2	6	18	0	01
0.688	2.92	0	5	14	7	0	02
0.711	3.88	4	16	5	1	0	03
0.766	3.12	1	6	14	5	0	04
	3.07	المتوسط الحسابي الكلي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤسسات عينة الدراسة لا تعتمد إستراتيجية تفاعلية فيما يتعلق بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و هو ما يعكسه المتوسط الحسابي 3.07 الذي يوافق موقف الحياد ضمن سلم التحليل، مع ملاحظة أنها لا تقوم بتحليل متطلبات أصحاب المصالح المتعلقة بالتنمية المستدامة حيث كان متوسط العبارة 2.38 و هو موقف عدم الموافقة ضمن سلم التحليل، بينما كانت باقي العبارات ضمن مستوى الحياد.

2- الإعتدال على إستراتيجية دفاعية في اهتمامها بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية: يلخص هذه الفرضية الفرعية الجدول (05-13).

الجدول رقم (05-13): مدى اعتماد المؤسسات لإستراتيجية دفاعية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
0.778	2.27	0	1	6	17	2	05	
0.697	3.38	0	13	10	3	0	06	
0.766	3.12	1	6	14	5	0	07	
	2.92	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

نستنتج أن مؤسسات عينة الدراسة تتخذ موقف الحياد فيما يتعلق باعتماد إستراتيجية دفاعية، ما يؤكده المتوسط 2.92 الذي يوافق موقف الحياد ضمن سلم التحليل، مع ملاحظة أن آراءها ارتكزت على عدم الموافقة فيما يخص الاهتمام بتطلعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات حيث بلغ المتوسط 2.27.

3- إعتقاد إستراتيجية تكيفية في اهتمام المؤسسة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية: يبين الجدول أدناه نتائج هذه الفرضية:

الجدول رقم(05-14): مدى اعتماد المؤسسات لإستراتيجية تكيفية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
0.326	2.12	0	0	3	23	0	08	
0.582	2.54	0	1	12	13	0	09	
0.761	2.46	0	2	10	12	2	10	
0.852	3.38	2	10	10	4	0	11	
	2.62	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن مؤسسات عينة الدراسة تتجه في عمومها إلى عدم تبني إستراتيجية تكيفية وهو ما يعكسه المتوسط المتحصل 2.62، مع ملاحظة أن هذه المؤسسات تحاول تحسين أثارها الاجتماعية والبيئية لمنتجاتها ومواقع الإنتاج بمتوسط يقدر بـ3.38.

4- إعتقاد إستراتيجية استباقية في اهتمامها بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (05-15): مدى اعتماد المؤسسات لإستراتيجية استباقية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1.172	2.42	1	5	4	10	6	12	
1.068	2.50	1	3	9	8	5	13	
0.815	2.23	0	2	6	14	4	14	
0.653	2.12	0	1	4	18	3	15	
	2.31	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0

يمكننا الجدول المعطى في الصفحة السابقة بالقول بأن مؤسسات عينة الدراسة لا تعتمد إستراتيجية استباقية في ما يتعلق بمسائل التنمية الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية، إذ بلغ المتوسط 2.31 و هو ما يقابل موقف عدم الموافقة ضمن سلم التحليل.

وكخلاصة للناتج السابقة لا تعتمد مؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية واضحة للتعامل مع مسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، كما نلاحظ أنها تركز على احترام القوانين والتشريعات، وتحاول أن تهتم بالتنمية المستدامة لتفادي الضغوطات و حملات المقاطعة وهو ما يتوافق مع الإستراتيجية الدفاعية، كما أنها تبحث عن تحسين ظروف العمل و نوعية المنتجات والعمليات الإنتاجية حسب المتطلبات القانونية وتهتم بمتطلبات أصحاب المصالح في المجالات الاجتماعية والبيئية وهو ما يتوافق مع الإستراتيجية التفاعلية و منه نستنتج أن مؤسسات عينة الدراسة تمزج بين عناصر واليات تكون ضمن إما إستراتيجية تفاعلية أو إستراتيجية دفاعية، من دون أن يكون ذلك واضحا.

رابعا- الفرضية الرابعة: ينعكس اهتمام مؤسسات عينة الدراسة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من خلال ممارسات و إجراءات عملية، تنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين فرعيتين: 1- تظهر الممارسات في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في شكل نفقات واستثمارات محددة: يقدم الجدول رقم (05-16) أكثر توضيح:

الجدول رقم (05-16): مدى اعتماد مؤسسات عينة الدراسة لممارسات تتطلب نفقات مالية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
1.011	3.69	0	10	6	4	0	01	
1.247	3.62	9	6	3	8	0	02	
0.619	2.96	0	9	8	8	1	03	
1.067	3.46	3	13	4	5	1	04	
0.774	2.96	0	6	14	5	1	05	
1.070	3.77	7	11	3	5	0	06	
0.629	3.65	0	19	5	2	0	07	
0.697	3.38	0	13	10	3	0	08	
0.891	3.08	1	8	9	8	0	09	
0.761	2.46	0	3	7	15	1	10	
0.582	2.46	0	1	10	15	0	11	
0.724	2.27	1	0	5	19	1	12	
0.846	2.65	0	5	8	12	1	13	
	3.10	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات المبحوثة اتخذت موقف الحياد في ما يخص طبيعة النفقات المتعلقة بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث بلغ المتوسط 3.10 وهو ما يقابل موقف الحياد ضمن سلم التحليل، مع تسجيل أنها تهتم بالجوانب البيئية مثلما

توضحه العبارة الأولى، الثانية، الرابعة والسادسة والتي كانت متوسطاتها على التوالي 3.62، 3.69، 6.46 و 3.77 تقابل مستوى الموافقة ضمن سلم التحليل، كما أنها تهتم بالجانب الاجتماعي للمجتمع المحلي ما توضحه العبارة السابعة و الثامنة التي بلغت متوسطاتها على التوالي 3.65 و 3.38، نلاحظ أيضا أنها لا تخصص ميزانيات محددة للاهتمام بالعناصر السابقة الذكر وهو ما يتضح لنا من باقي العبارات التي كانت متوسطاتها عند مستوى عدم الموافقة.

2- الممارسات المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية تقتصر على إجراءات وعمليات بدون نفقات مالية: نستنتج من الجدول أسفله أن مؤسسات عينة الدراسة قد اتجهت في عمومها إلى اتخاذ موقف الحياد اتجاه ممارساتها المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي لا تتطلب نفقات والتزامات مالية، وهو ما يعكسه المتوسط المتحصل عليه 3.19 الذي يوافق موقف الحياد حسب سلم التحليل، كما تسجيل استثناءات تتعلق خاصة باحترام قوانين حماية البيئة والجوانب الاجتماعية للعمال مثلما تشير إليه المتوسطات المتحصل عليها.

الجدول رقم (05-17): مدى اعتماد مؤسسات عينة الدراسة لممارسات تتطلب نفقات مالية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار				رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
0.679	2.31	1	0	5	20	0	14
1.362	3.58	8	8	4	3	3	15
0.758	3.58	3	10	12	1	0	16
0.834	2.85	1	4	11	10	0	17
0.706	3.54	0	17	6	3	0	18
0.766	2.88	0	6	11	9	0	19
0.864	3.88	5	16	2	3	0	20
0.484	2.92	0	2	20	4	0	21
	3.19	المتوسط الحسابي الكلي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

خامسا- الفرضية الخامسة: تواجه مؤسسات عينة الدراسة عدة مشاكل وعقبات في سبيل إدماج كل أبعاد التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، تنقسم هذه الفرضية بدورها إلى فرضيتين:

1- تشكل العوامل التقنية والمعرفية عائقا في مسار اعتماد مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية: حسب الجدول رقم (05-18) المقدم في الصفحة الموالية أن المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة تعاني من عدة عقبات معرفية وتقنية أهمها غياب الموارد البشرية المؤهلة و نقص الوعي لديها فيما يخص مسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالإضافة إلى نقص المعلومات والبرامج المتعلقة بالتنمية المستدامة، وعلى العموم أجمعت مؤسسات عينة الدراسة على أن هناك عراقيل تقنية ومعرفية كما يبينه المتوسط المتحصل عليه 3.56 الذي يقابل درجة الموافقة حسب سلم التحليل.

الجدول رقم (05-18): الصعوبات والعراقيل المعرفية والتقنية التي تواجه المؤسسات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
0.543	3.58	2	18	6	0	0	01	
0.599	4.04	4	20	1	1	0	02	
0.452	3.27	0	7	19	0	0	03	
0.749	3.19	0	10	11	5	0	04	
0.583	3.50	0	14	11	1	0	05	
0.543	3.85	2	18	6	0	0	06	
0.510	3.50	0	13	13	0	0	07	
	3.56	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

2- نقص الدعم المالي وصعوبة تحقيق نتائج مالية جيدة يقفان حاجزا أمام الاهتمام بالتنمية المستدامة: يحتوي الجدول أسفله على النتائج المتعلقة بذلك:

الجدول رقم (05-19): الصعوبات والعراقيل المالية التي تواجه المؤسسات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
0.582	3.54	1	12	13	0	0	08	
0.761	3.46	2	10	12	2	0	09	
0.765	3.23	0	11	10	5	0	10	
0.549	3.69	1	16	9	0	0	11	
0.508	3.46	0	12	14	0	0	12	
	3.45	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العوامل المالية كانت من أهم العقبات والصعوبات التي تقف في مسعى مؤسسات عينة الدراسة نحو اعتماد مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية و هو ما يثبتته المتوسط 3.45 الذي يعكس درجة الموافقة حسب سلم التحليل، مع تسجيل تمركز الإجابات حسب ما تشير إليه الانحرافات المعيارية .

سادسا- الفرضية السادسة: تهتم مؤسسات عينة الدراسة بقياس، تقييم ومتابعة أدائها الشامل، تنقسم هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات:

1- وضع مؤشرات محددة وواضحة لمتابعة أدائها الاقتصادي: يستعرض أهم النتائج في الجدول(05-20)، حيث أن مؤسسات عينة الدراسة تتابع وتقيم أدائها الاقتصادي من خلال اعتمادها مجموعة من المؤشرات، مركزة على متابعة رقم أعماله، تطور الأرباح و درجة رضى الزبائن، و عموما أبدت مؤسسات عينة الدراسة درجة عالية من الاهتمام بمتابعة وقياس أدائها الاقتصادي مثلما يبينه المتوسط

3.80 المقابل لدرجة الموافقة حسب سلم التحليل.

الجدول رقم (05-20): مؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.647	4.46	14	10	2	0	0	01
0.827	3.73	3	16	4	3	0	02
0.647	4.46	14	10	2	0	0	03
0.643	3.58	1	14	10	1	0	04
0.464	3.85	1	20	5	0	0	05
0.543	2.85	0	2	18	6	0	06
0.588	4.12	6	17	3	0	0	07
0.344	3.96	1	23	2	0	0	08
0.484	3.92	2	20	4	0	0	09
0.392	3.08	0	3	22	1	0	10
	3.80	المتوسط الحسابي الكلي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

2- وضع مؤشرات محددة وواضحة لمتابعة الأداء الاجتماعي:

الجدول رقم (05-21): مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
0.744	3.08	0	8	12	6	0	11
0.758	3.42	0	14	10	1	1	12
0.560	3.92	3	18	5	0	0	13
0.496	3.62	0	16	10	0	0	14
0.567	3.19	0	7	17	2	0	15
0.445	4.04	3	21	2	0	0	16
0.761	3.46	1	13	9	3	0	17
0.514	4.23	7	18	1	0	0	18
0.588	4.12	6	17	3	0	0	19
0.508	4.46	12	14	0	0	0	20
	3.75	المتوسط الحسابي الكلي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

حسب الجدول السابق أبدت مؤسسات عينة الدراسة اهتماما واضحا بمؤشرات الأداء الاجتماعي بمتوسط 3.75 يعبر عن درجة الموافقة في استعمال مؤشرات اجتماعية، مع التركيز على متابعة تواريخ نهاية صلاحية المنتجات بمعدل 4.46 وهو مستوى القبول التام حسب سلم التحليل، ومتابعة تطور الأمراض المهنية بمعدل 4.23 وهو يمثل كذلك مستوى القبول التام.

3- وضع مؤشرات محددة وواضحة لمتابعة أدائها البيئي: حسب الجدول رقم (05-22) أظهرت مؤسسات عينة الدراسة نوع من الحياد فيما يخص متابعة أدائها البيئي بمتوسط بلغ 3.17 مع تسجيل

تباين في معدلات العبارات وتشتت في تركيز الإجابات.

الجدول رقم (05-22): مؤشرات تقييم الأداء البيئي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
0.797	2.65	0	5	7	14	0	21	
1.208	3.50	5	11	4	4	2	22	
1.210	3.23	3	11	3	7	2	23	
1.386	3.19	7	4	4	9	2	24	
0.970	2.69	0	6	9	8	3	25	
1.388	3.62	10	5	4	5	2	26	
1.065	3.35	2	13	4	6	1	27	
	3.17	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

سابعا - الفرضية السابعة: تقدم مؤسسات عينة الدراسة طواعية تقارير دورية، مفصلة، دقيقة وواضحة فيما يتعلق بممارساتها للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وهي الفرضية التي يلخص الجدول أدناه نتائجها:

الجدول رقم (05-23): مدى اعتماد مؤسسات العينة على الإفصاح.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
0.758	2.58	0	3	10	12	1	01	
0.816	2.12	0	2	4	15	5	02	
0.824	1.96	0	2	2	15	7	03	
0.490	2.00	0	0	3	20	3	04	
0.464	1.85	0	0	1	20	5	05	
0.445	3.04	0	3	21	2	0	06	
	2.26	المتوسط الحسابي الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

يتضح لنا من الجدول أعلاه مؤسسات عينة الدراسة لا تمتلك سياسة اتصال و إفصاح دقيقة وواضحة مع الأطراف المعنية بالتنمية المستدامة وهو ما يعكسه المتوسط المتحصل عليه 2.26 الذي يقابل درجة عدم الموافقة حسب سلم التحليل.

المطلب الثاني: دراسة الارتباط بين المتغيرات.

بعد القيام بدراسة النتائج المتحصل عليها دراسة إحصائية وصفية واختبار الفرضيات، نحاول في هذا المطلب التطرق إلى دراسة مدى وجود ارتباط بين المتغيرات وإمكانية وجود آثار متبادلة فيما بينها، وقد استعملنا في ذلك البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على معامل الارتباط لـ سبيرمان، و سنحاول فيما يلي شرح طبيعتها و تأثيرها في بناء المسار نحو الأداء الشامل لدى مؤسسات عينة الدراسة.

أولاً- ارتباط متغير أصحاب المصالح بالمتغيرات الأخرى: يتبين بعد التحليل الإحصائي للنتائج أن حركية أصحاب المصالح لدى عينة الدراسة تقتصر على السلطات والهيئات العمومية وعلى متغير الزبائن، بينما لم يكن هناك دور مهم لباقي أصحاب المصالح لذلك نقتصر في هذا البند على دراسة مدى ارتباط المتغيرين السابقين بباقي المتغيرات.

1- ارتباط متغير السلطات والهيئات العمومية بباقي المتغيرات: نستعرض من خلال الجدول (05-24) أدناه علاقات الارتباط بين متغير السلطات العمومية وباقي المتغيرات التي لها دلالة إحصائية.

الجدول رقم(05-24): معامل الارتباط بين متغير حركية السلطات والهيئات العمومية بباقي

المتغيرات.

	dynETAT	strategiereaa	strategiedef	BonnPratiNFin
Spearman's rho dynETAT	1,000	,648	,550	,416
	.	,000	,004	,035
	26	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير حركية السلطات والهيئات العمومية بمتغير الإستراتيجية التفاعلية: نلاحظ من خلال النتيجة المتحصل عليها من برنامج SPSS والمبينة في الجدول (05-24) أن معامل الارتباط لسبيرمان بين حركية السلطات العمومية واعتماد إستراتيجية تفاعلية بلغ 0.648 وهو معمل ارتباط قوي يعبر عن علاقة طردية.

ب- ارتباط متغير حركية السلطات والهيئات العمومية بمتغير اعتماد إستراتيجية دفاعية: يرتبط المتغيرين حسب النتائج المبينة دائما في الجدول (05-24) بمعامل مقداره 0.550 وهو معامل ذو دلالة إحصائية قوية، وفق علاقة طردية.

ج- ارتباط متغير حركية السلطات والهيئات العمومية بمتغير الممارسات الحسنة غير المالية: استنادا إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS المبينة في الجدول (05-24) نلاحظ وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين يعبر عنها معامل الارتباط المقدر بـ 0.416.

نستنتج مما سبق أن حركية السلطات والهيئات العمومية يمكن أن تؤثر على نوع الإستراتيجية المعتمد عليها (تفاعلية أو دفاعية) وعلى الممارسات الحسنة التي لا تستوجب نفقات مالية (ممارسات تتعلق بالظروف الاجتماعية للعمال و المسائل البيئية)، وذلك من خلال التشريعات والقوانين و برامج الدعم المقدمة، إلا أننا نلاحظ أن حركية السلطات العمومية لم تحفز مؤسسات عينة الدراسة إلى تبني إستراتيجية تكيفية أو استباقية.

2- ارتباط متغير حركية الزبائن باقي المتغيرات: يلخص لنا الجدول رقم (05-25) المعطى في الصفحة الآتية أهم العلاقات الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية لمتغير حركية الزبائن بالمتغيرات الأخرى.

الجدول رقم (05-25): ارتباط متغير حركة الزبائن بالمتغيرات الأخرى.

	dynclient	VISIONVOL	strategiereea	strategiedef	strategieacc
Spearman's rho dynclient	1,000	,670	,618	,548	,705
	.	,000	,001	,004	,000
	26	26	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير حركة الزبائن بمتغير الرؤية التطوعية للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية: حسب نتائج الجدول (05-25) نلاحظ أن هناك معدل ارتباط قوي يعادل 0.670 بين متغيري حركة الزبائن و متغير الرؤية التطوعية وفق علاقة طردية.

ب- ارتباط متغير حركة الزبائن بمتغير الإستراتيجية التفاعلية: يتأثر اعتماد الإستراتيجية التفاعلية بمتغير حركة الزبائن و هذا ما تبينه قيمة معامل الارتباط الموضحة في الجدول (05- 25) المقدر بـ 0.618 وهو معامل ارتباط قوي لعلاقة طردية.

ج- ارتباط متغير حركة الزبائن بمتغير الإستراتيجية الدفاعية: نلاحظ من خلال الجدول (05- 25) أن هناك معامل ارتباط قوي بين المتغيرين يعادل 0.548 ويعبر عن علاقة طردية.

د- ارتباط متغير حركة الزبائن بمتغير الإستراتيجية التكيفية: بالاعتماد على نتائج الجدول (05- 25) يمكننا أن نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرين بمعامل ارتباط مقداره 0.705 و هو معامل ارتباط قوي.

هـ- ارتباط متغير حركة الزبائن بمتغير الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات المالية: يقدر معامل ارتباط حركة الزبائن والممارسات الحسنة التي تستوجب نفقات مالية بـ 0.647 مثلما يوضحه الجدول (05- 26) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عالية يعبر عن علاقة طردية بين المتغيرين.

الجدول رقم (05-26): ارتباط متغير حركة الزبائن بمتغير الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية.

	dynclient	BonnPratiFin
Correlation Coefficient	1,000	,647**
Sig. (2-tailed)	.	,000
N	26	26
Correlation Coefficient	,647**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	.
N	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0

و- ارتباط متغير حركة الزبائن بمتغير الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات المالية: استنادا إلى الجدول (05-27) فان حركة الزبائن والممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية مباشرة يرتبطان بعلاقة طردية وفق معامل ارتباط مقداره 0.688 وهو معامل ذو دلالة إحصائية قوية.

الجدول رقم (05-27): ارتباط متغير حركية الزبائن بمتغير الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات المالية.

		dynclient	BonnPratiNFin
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,688**
	dynclient Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	26	26
	Correlation Coefficient	,688**	1,000
	BonnPratiNFin Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

نستنتج مما سبق أن حركية الزبائن كأصحاب مصالح تؤثر و تتأثر بطبيعة الإستراتيجية المعتمدة في مؤسسات عينة الدراسة (إستراتيجية تفاعلية، دفاعية أو كيفية)، كما أن علاقتها الارتباطية تمتد للممارسات الحسنة سواء تلك التي تستوجب نفقات مالية مباشرة أو لا و ذلك من دون المرور عبر اعتماد إستراتيجية واضحة المعالم، و يمكن تفسير ذلك من سلوكيات المؤسسات تجاه الزبائن والتي يفترض أن تتبني على أساس تحقيق عوائد مالية أي أن الدافع المالي كان وراء تطبيق تلك الممارسات.

ثانيا- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية بباقي المتغيرات:

1- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغيرات الإستراتيجية: نقدم في محتوى الجدول (05-28) نتائج الارتباط بين متغير الرؤية التطوعية لمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية و متغيرات الإستراتيجية المعتمدة.

الجدول رقم(05-28): ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغيرات الإستراتيجية المعتمدة.

		VISIONVOL	strategiereaa	strategiedef	strategieacc
Spearman's rho	VISIONVOL	1,000	,444	,593	,579
		.	,023	,001	,002
		26	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير (الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير الإستراتيجية التفاعلية: يمكننا أن نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهو ما يبينه معامل الارتباط 0.444 الذي يتضمنه الجدول (05-28) وهو معامل ذو دلالة إحصائية متوسطة.

ب- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير الإستراتيجية الدفاعية: تشير النتائج المبينة في الجدول (05-28) أن متغير الرؤية الإرادية لمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية يرتبط مع متغير الإستراتيجية الدفاعية بعلاقة طردية وفق معامل ارتباط يعادل 0.593 وهو معامل ذو دلالة إحصائية متوسطة.

ج- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير الإستراتيجية التكيفية: يرتبط هذين المتغيرين بعلاقة طردية يبينها معامل الارتباط 0.579 الموضح في الجدول (05-28) وهو معامل ذو دلالة إحصائية عالية.

2- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغيرات الممارسات الحسنة: يلخص الجدول (05-29) العلاقات ذات الدلالة الإحصائية التي تربط الموقف الإرادي من التنمية المستدامة والممارسات الحسنة. الجدول رقم (05-29): ارتباط متغير (الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير الممارسات الحسنة .

	BonnPratiFin	BonnPratiNFin
Spearman's rho VISIONVOL	,692	,679
	,000	,000
	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية: نلاحظ من الجدول (05-29) أن المتغيرين يرتبطان وفق علاقة طردية بمعامل ارتباط يعادل 0.692 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عالية.

ب- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية: تؤثر وتتأثر الرؤية الإرادية لمساءل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بالممارسات الحسنة التي لا تستوجب نفقات مالية و هي علاقة طردية يبينها معامل الارتباط 0.679 الموضح في الجدول (05-29).

3- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغيرات تقييم الأداء الشامل: نلخص من خلال الجدول (05-30) أهم العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين متغير الرؤية الإرادية ومتغيرات تقييم الأداء الشامل.

الجدول رقم (05-30): ارتباط متغير (الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي.

	EvaPerfEco	EvaPerfSocia	EvaPerfEnv
Spearman's rho VISIONVOL	,461	,567	,595
	,018	,003	,001
	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي: نلاحظ أن المتغيرين يرتبطان وفق علاقة طردية يبينها معامل الارتباط 0.461 الموضح في الجدول (05-30) وهو ذو دلالة إحصائية متوسطة.

ب- ارتباط متغير(الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير تقييم الأداء الاجتماعي: بناء على نتائج الجدول (05-30) يمكننا أن نلاحظ وجود علاقة طردية بين الموقف الإرادي و تقييم الأداء الاجتماعي وفق

معامل ارتباط مقداره 0.567 وهو ذو دلالة إحصائية عالية.

ج- ارتباط متغير (الموقف) الرؤية الإرادية بمتغير تقييم الأداء البيئي: يرتبط الموقف الإرادي لمؤسسات عينة الدراسة من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بمتغير تقييم الأداء البيئي بمعامل ارتباط مقداره 0.595 يعبر عن وجود علاقة طردية وهو ذو دلالة إحصائية عالية كما يوضحه الجدول (30-05).

نستنتج مما سبق أن الاهتمام طوعية بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات عينة الدراسة يؤثر في نوع الإستراتيجية المعتمدة، كما ينتقل ذلك الأثر إلى الممارسات الحسنة سواء تلك التي تتطلب نفقات مالية أو لا و هو ما يفسر عن طريق الأفعال الخيرية لصالح المجتمع المحلي ، كما يمتد اثر الموقف إلى تقييم الأداء الشامل بمكوناته الثلاث من دون أن يكون ذلك معلنا صراحة.

4- ارتباط متغير الرؤية الإلزامية بباقي المتغيرات: مكنتنا النتائج المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي SPSS من ملاحظة وجود علاقة واحدة لمتغير النظرة الإلزامية لمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية تربطه بمتغير حركية الزبائن، وهي علاقة عكسية وفق معامل ارتباط مقداره - 0.462 وهو ذو دلالة إحصائية متوسطة مثلما هو مبين في الجدول (31-05).

الجدول(31-05): ارتباط متغير الرؤية الإلزامية بمتغير حركية الزبائن.

		dynclient	VISIONOBLG
dynclient	Correlation Coefficient	1,000	-,462*
	Sig. (2-tailed)	.	,018
	N	26	26
VISIONOBLG	Correlation Coefficient	-,462*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,018	.
	N	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

ثالثا- ارتباط متغير الإستراتيجية مع باقي المتغيرات:

1- ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغيرات الممارسات الحسنة: نوجز ذلك من خلال الجدول رقم(32-05).

الجدول رقم (32-05): ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغيرات الممارسات الحسنة.

		strategiereaa	BonnPratiFin	BonnPratiNFin
Spearman's rho	strategiereaa	1,000	,590	,649
		.	,001	,000
		26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغيرات الممارسات الحسنة التي تستدعي نفقات مالية: يمكننا ملاحظة حسب الجدول (32-05) أن المتغيرات يرتبطان بمعامل ارتباط قوي يعادل 0.590 وفق علاقة طردية.

ب- ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغير الممارسات الحسنة التي لا تستدعي نفقات مالية مباشرة: استنادا إلى محتوى الجدول (05-32) نلاحظ أن هذين المتغيرين يرتبطان بعلاقة طردية من خلال معامل ارتباط يعادل 0.649 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عالية.

2- ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغيرات تقييم الأداء الشامل: يلخص الجدول (05-33) أهم العلاقات التي تربط الإستراتيجية التفاعلية بمتغيرات تقييم الأداء الشامل.
الجدول رقم(05-33): ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغير تقييم الأداء الشامل.

	EvaPerfEco	EvaPerfSocia	EvaPerfEnv
Spearman's rho strategiere	,414	,511	,424
	,035	,008	,031
	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغير تقييم الأداء الاقتصادي: يرتبط المتغيرين كما هو مبين في الجدول (05-33) وفق علاقة طردية بمعامل ارتباط متوسط يقدر بـ0.414.

ب- ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغير تقييم الأداء الاجتماعي: استنادا إلى محتوى الجدول (05-33) يرتبط المتغيرين بمعامل ارتباط يعادل 0.511 وفق علاقة طردية.

ج- ارتباط متغير الإستراتيجية التفاعلية مع متغير تقييم الأداء البيئي: نلاحظ من الجدول (05-33) أن متغير تقييم الأداء البيئي يرتبط باعتماد الإستراتيجية التفاعلية بعلاقة طردية وبمعامل ارتباط يعادل 0.424 وهو ذو دلالة إحصائية متوسطة.

نستخلص مما سبق أن متغير الإستراتيجية التفاعلية يؤثر ويتأثر بالممارسات الحسنة و يساهم اعتمادها في تحسين صورة المؤسسات أمام أصحاب المصالح ويجنبها الوقوع في مخالفات .
3-ارتباط متغير الإستراتيجية الدفاعية بباقي المتغيرات: نلخص من خلال الجدول (05-34) العلاقات ذات الدلالة الإحصائية التي تربط متغير الإستراتيجية الدفاعية بباقي المتغيرات.

الجدول رقم (05-34): ارتباط متغير الإستراتيجية الدفاعية مع باقي المتغيرات.

	strategiedef	BonnPratiFin	BonnPratiNFin	EvaPerfEnv
Spearman's rho strategiedef	1,000	,629	,633	,543
	.	,001	,001	,004
	26	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير الإستراتيجية الدفاعية بمتغير الممارسات الحسنة المتطلبية نفقات مالية: نلاحظ أن المتغيرين يرتبطان و فق معامل ارتباط يقدر بـ 0.629 من خلال علاقة طردية وهذا ما يوضحه الجدول (05-34).

ب- ارتباط متغير الإستراتيجية الدفاعية بمتغير الممارسات الحسنة التي لا تستوجب نفقات مالية: بالاعتماد

على الجدول (05-34) نلاحظ أن معامل ارتباط متغير الإستراتيجية الدفاعية بمتغير الممارسات الحسنة التي لا تستوجب نفقات مالية يعادل 0.633 وهو معامل ارتباط قوي و وفق علاقة طردية.

ج- ارتباط متغير الإستراتيجية الدفاعية بمتغير تقييم الأداء البيئي: يرتبط المتغيرين كما هو مبين في الجدول (05-34) وفق علاقة طردية وبمعامل ارتباط يعادل 0.543 وهو ذو دلالة إحصائية قوية.

يتضح مما تقدم أن اعتماد الإستراتيجية الدفاعية يؤثر ويتأثر بمتغيرات الممارسات الحسنة وبتقييم الأداء البيئي كإجراءات لتفادي العقوبات و ما ينجر عنه عند مخالفة القواعد التنظيمية.

4- ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية بمتغيرات الممارسات الحسنة: نستعرض من خلال الجدول (05-35) أهم العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين متغير الإستراتيجية التكيفية و متغيرات الممارسات الحسنة.

الجدول رقم (05-35): ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية مع متغيرات الممارسات الحسنة.

	strategieacc	BonnPratiFin	BonnPratiNFin
Spearman's rho	1,000	,713	,705
	.	,000	,000
	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية مع الممارسات الحسنة المتطلبة نفقات مالية: نستنتج من الجدول (05-35) أن المتغيرين يرتبطان بعلاقة طردية و وفق معامل ارتباط يعادل 0.713 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عالية.

ب- ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية مع الممارسات الحسنة غير المتطلبة نفقات مالية: حسب الجدول (05-35) فإن المتغيرين يرتبطان وفق علاقة طردية بمعامل ارتباط 0.705 وهو معامل ذو دلالة إحصائية عالية.

5- ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية بمتغيرات تقييم الأداء الشامل:

الجدول(05-36): ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية بمتغيرات تقييم الأداء الشامل.

	EvaPerfSocia	EvaPerfEnv
Spearman's rho	,622	,643
	,001	,000
	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية بمتغير تقييم الأداء الاجتماعي: يمكننا أن نلاحظ من الجدول (05-36) أن المتغيرين يرتبطان بمعامل مقداره 0.622 بعلاقة طردية.

ب- ارتباط متغير الإستراتيجية التكيفية بمتغير تقييم الأداء البيئي: يتضح لنا من خلال الجدول (05-36) أن المتغيران يرتبطان وفق علاقة طردية بمعامل ارتباط مقداره 0.643 وهو ذو دلالة إحصائية عالية.

يتبين لنا من التحليل السابق أن اعتماد الإستراتيجية التكيفية يؤثر ويتأثر بالممارسات الحسنة وبتقييم الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي وهو ما من شأنه أن يساعد المؤسسات على ترسيخ هذه الإستراتيجية وتفعيل مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية ثم التفكير في الانتقال إلى تبني إستراتيجية استباقية.

رابعا - ارتباط الممارسات الحسنة بباقي المتغيرات:

1- ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بمتغير الصعوبات المالية: نلاحظ من خلال الجدول (05-37) أن الممارسات الحسنة التي تستدعي نفقات مالية ترتبط بالصعوبات والعراقيل المالية بعلاقة عكسية و بمعامل ارتباط - 0.395 وهو ذو دلالة إحصائية متوسطة.

الجدول رقم (05-37): ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بالعراقيل والصعوبات المالية.

	BonnPratiFin	ObstFin
Correlation Coefficient	1,000	-,395*
Spearman's rho BonnPratiFin Sig. (2-tailed)	.	,046
N	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

2- ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بمتغيرات تقييم الأداء الشامل: يلخص الجدول (05-38) العلاقات التي تربط بين متغير الممارسات التي تتطلب نفقات مالية ومتغيرات تقييم الأداء الشامل.

الجدول رقم (05-38): ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء الشامل.

	EvaPerfEco	EvaPerfSocia	EvaPerfEnv
Spearman's rho BonnPratiFin	,539	,723	,838
	,004	,000	,000
	26	26	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

أ- ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي: يرتبط هذين المتغيرين بعلاقة طردية و بمعامل ارتباط يعادل 0.539 وهو ذو دلالة إحصائية متوسطة كما هو مبين في الجدول (05-38).

ب- ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء الاجتماعي: استنادا إلى الجدول (05-38) يمكننا أن نلاحظ أن الممارسات الحسنة التي تستوجب نفقات مالية ترتبط بتقييم الأداء الاجتماعي بعلاقة طردية و بمعامل ارتباط يقدر بـ 0.723 وهو معامل ذو دلالة إحصائية قوية.

ج- ارتباط الممارسات الحسنة التي تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء البيئي: يرتبط المتغيران بمعامل ارتباط ذو دلالة إحصائية عالية يقدر بـ 0.838 من خلال علاقة طردية حسبما هو مبين في الجدول (05-38).

نستنتج مما سبق أن الممارسات الحسنة التي تقتضي نفقات مالية تتأثر سلبا بالصعوبات المالية التي تواجه مؤسسات عينة الدراسة ، كما أنها ترتبط بمتغيرات تقييم الأداء الشامل حيث كان لتقييم الأداء البيئي و الأداء الاجتماعي معامل الارتباط الأكبر نظرا لممارسات المؤسسات في هذا المجال والتي كانت التشريعات والقوانين حافزا لها، ثم يلي ذلك متغيرات تقييم الأداء الاقتصادي التي كانت الجوانب التسويقية المتعلقة بالزبائن دافعا لها.

3- ارتباط الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية بمتغيرات تقييم الأداء الشامل: نستعرض من خلال الجدول (05-39) أهم العلاقات ذات الدلالة الإحصائية التي تربط متغير الممارسات الحسنة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية و متغيرات تقييم الأداء الشامل.

الجدول رقم (05-39): ارتباط الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء الشامل.

	EvaPerfEco	EvaPerfSocia	EvaPerfEnv
	,520	,758	,842
Spearman's rho BonnPratiNFin	,006	,000	,000
	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0

أ- ارتباط الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي: يمكننا ان نستنتج من الجدول (05-39) أن المتغيرين يرتبطان بمعامل ارتباط يعادل 0.520 وهو ذو دلالة إحصائية متوسطة و يعبر عن علاقة طردية.

ب- ارتباط الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء الاجتماعي: نلاحظ أن المتغيرين يرتبطان بمعامل ارتباط يعادل 0.758 وهو ذو دلالة إحصائية قوية يعبر عن علاقة طردية مثلما هو موضح في الجدول (05-39).

ج- ارتباط الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية بمتغير تقييم الأداء البيئي: يمكننا الجدول (05-39) من ملاحظة أن المتغيران يرتبطان بعلاقة طردية وفق معامل ارتباط يعادل 0.842.

يتجلى لنا أن الممارسات الحسنة التي لا تتطلب نفقات مالية ترتبط بمتغيرات الأداء الشامل بمعاملات متفاوتة حيث كان لمتغير تقييم الأداء البيئي المعامل الأكبر نظرا لكون هذه الممارسات تتعلق بإجراءات حماية البيئة، ثم يلي ذلك تقييم الأداء الاجتماعي لكون الممارسات ترتبط بالظروف الاجتماعية للعمال و في الأخير متغير الأداء الاقتصادي.

خامسا- ارتباط الصعوبات والعقبات بالمتغيرات الأخرى:

1- ارتباط الصعوبات والعقبات التقنية والمعرفية بالمتغيرات الأخرى: من خلال النتائج المتحصل عليها من الحزمة الإحصائية SPSS لاحظنا أن الصعوبات والعقبات التقنية والمعرفية ترتبط بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي بمعامل ارتباط - 0.464 يعبر عن علاقة عكسية بين المتغيرين وهو ذو دلالة إحصائية متوسطة مثلما يوضحه الجدول (05-40).

الجدول رقم (05-40): ارتباط الصعوبات والعقبات التقنية والمعرفية بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي.

	ObstSavTech	EvaPerfEco
Correlation Coefficient	1,000	-,464*
Spearman's rho ObstSavTech		,017
Sig. (2-tailed)	.	
N	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0.

2- ارتباط الصعوبات والعقبات المالية بالمتغيرات الأخرى: من خلال النتائج المتحصل عليها من الحزمة الإحصائية SPSS والممثلة في الجدول (05-41) لاحظنا أن الصعوبات والعقبات المالية ترتبط بمتغير تقييم الأداء الاقتصادي بمعامل ارتباط - 0.644 يعبر عن علاقة عكسية بين المتغيرين و هو ذو دلالة إحصائية عالية، كما هذه العقبات ترتبط مع وجهة النظر الطوعية للمؤسسات فيما يخص المسائل المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بمعامل ارتباط - 0.476 وهو يعبر عن علاقة عكسية بين المتغيرين .

الجدول رقم (05-41): ارتباط الصعوبات والعقبات المالية بالمتغيرات الأخرى.

	ObstFin	VISIONVOL	BonnPratiFin	EvaPerfEco
	1,000	-,476	-,395	-,644
Spearman's rho ObstFin		,014	,046	,000
	26	26	26	26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ببرنامج spss v 20.0

خلاصة: مكننا اختبار الفرضيات من استخلاص مجموعة من النتائج نرتبها حسب ورود الفرضيات المدروسة سابقا كما يلي:

- لم يكن لأصحاب المصالح الدور الكبير في توجيه سلوكيات مؤسسات عينة الدراسة نحو تبني أسس و مبادئ المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مع ملاحظة بعض الاختلافات حسب نوع صاحب المصلحة، حيث لم يكن للموارد البشرية للمؤسسات المدروسة اثر على توجيه المؤسسات واقتصرت العلاقة على المواضيع التقليدية التي تربط العمال بالمؤسسة، و قد يرجع ذلك إلى ضعف الوعي والتكوين لدى الفئة العاملة حول المكتسبات التي يمكن تحقيقها من حث مؤسساتهم إلى تبني المسؤولية الاجتماعية بالإضافة من الخوف من التغيير الذي يصحب مثل هذه الإجراءات، كما لاحظنا أن دور العلام كصاحب مصلحة لم يكن واضحا و محفزا لمؤسسات العينة تكاد تكون العلاقة بين الطرفين منعقدة وتقتصر على الإشهار فقط ويعود السبب في ذلك حسب رأينا إلى عدم وجود إعلام متخصص في الجوانب المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، و تنحصر تدخلاته في هذه المجالات خلال المناسبات فقط، مكننا تحليل النتائج من ملاحظة أن منظمات المجتمع المحلي لا تولي اهتمام كبير بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية الشيء الذي لم يحفز المؤسسات على تحسين ممارساتها، ويمكن أن نسجل نفس النتيجة فيما يتعلق بالموردين والمستهلكين إذ لم تظهر نتائج الدراسة أن لهذين الطرفين دور فعال في التأثير على توجهات المؤسسات نحو التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، أما بالنسبة للملاك و المساهمين فقد توضح لنا من خلال النتائج أن مؤسسات عينة الدراسة لا تتوجه نحو اعتماد التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بناء على رغبات و قرارات الملأك والمساهمين، أما فيما يخص السلطات العمومية فقد أوضحت النتائج أن دورها كان مرتكزا على الجانب التشريعي والقانوني مع ملاحظة غياب المرافقة والدعم المعرفي في توجيه المؤسسات نحو المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة؛

- من خلال الدراسة التحليلية تبين لنا انه لم يكن هناك تباين كبير في نظرة مؤسسات عينة الدراسة لما تعنيه التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، و كان هناك شبه إجماع على أنها عوامل خارجية مفروضة و جب التعامل و التأقلم معها، و هي بذلك تشكل عوائق في سبيل تحقيق نتائج مالية جيدة؛

- بعد تحليل النتائج لاحظنا أن غالبية مؤسسات عينة الدراسة لا تركز في تعاملها مع متغيرات وعوامل التنمية المستدامة و المسؤولية الاجتماعية على النظرة البعيدة الأجل و تركز على حلول أنية والسريعة لتفادي العقوبات والضغوطات الخارجية وهو ما ينعكس ضمن إستراتيجية دفاعية أو تفاعلية.

- اتضح لنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان أن مؤسسات عينة الدراسة تولي اهتماما بالجانب الاجتماعي الداخلي مقارنة بالمسائل الخارجية و لا تخصص في ذلك ميزانية محددة، ونفس الملاحظة بالنسبة للمسائل البيئية، إذ تحاول مؤسسات عينة الدراسة القيام بمبادرات لحماية البيئة من دون تحمل تكاليف و تخصيص نفقات؛

- قد تصادف مؤسسات عينة الدراسة صعوبات تقف عائقا أمامها لبلوغ هدف الأداء الشامل والتي حولنا التعرف عليها من خلال هذه النقطة، وقد تمحورت بشكل عام في صعوبات مالية وصعوبات تتعلق بالجانب المعرفي، فقد كان هناك إجماع على أن غياب اليد العاملة المؤهلة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية يشكل أهم عائق، بالإضافة إلى الموارد المالية- سواء مخصصات الدعم من الجهات المعنية أو الموارد الداخلية- التي شكل نقصها عائقا بالنسبة للمؤسسات المبحوثة؛
- تجلى لنا أن مؤسسات عينة الدراسة تهتم بمتابعة و قياس مؤشرات الأداء الاقتصادي خاصة تلك المتعلقة بالتكاليف، بينما يقتصر اهتمامها في الجانب الاجتماعي على المؤشرات التي تمس الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، و أما متابعتها لمؤشرات الأداء البيئي تكاد تكون شبه معدومة؛
- يتبين أن مؤسسات عينة الدراسة لا تمتلك مبادرات خاصة فيما يتعلق بالاتصال بأصحاب المصالح و لم تطور أي وسيط في ذلك، وهي تعتبر ما تقدمه من معلومات للجهات المختصة ضرورة إجبارية تفرضها القوانين لا علاقة لها بالمسؤولية الاجتماعية.

خاتمة

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتحليل المسار العام الذي يتبلور ويتشكل فيه الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، باعتبار أن الأداء الشامل هو تجميع للاداءات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وتطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى تبيين و تفسير مختلف جوانب تكوين وبناء الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ثم محاولة التعرف على الأطر المدعمة له بدراسة معطيات من الواقع الجزائري من خلال تناول حالة قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر.

كما مكنتنا العناصر الواردة في الجانب النظري من هذا البحث من الإحاطة بالإطار العام الذي يتم فيه تحليل ودراسة الأداء الشامل في الفترة الحالية، المتميزة بتضاعف الضغوطات الاجتماعية على المؤسسات وارتفاع شدة التحديات في سبيل دفع المؤسسات إلى التحلي بالمزيد من المسؤولية اتجاه كل أصحاب المصالح، مدعمة في ذلك بما فرضته و تفرضه التنمية المستدامة من تحديات على المؤسسات الاقتصادية التي يجب عليها التعامل والتأقلم معها، ومثلما تناولنا سابقا تعد المناهج والأساليب الإدارية من بين هذه التعديلات المبتكرة، التي استحدثت لإدارة وتسيير متغيرات التنمية المستدامة.

وفي مواجهة ذلك كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تتأقلم وتتكيف مع هذا المحيط الجديد، بتغيير أنماطها التسييرية والإدارية والإنتاجية بالشكل الذي يجعلها تساهم في استدامة المؤسسة ورفاهية المجتمع، ولعل من بين أهم المفاهيم والمبادئ التسييرية التي مسها التغيير هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي انتقلت من مجرد سلوك تسييري فردي إلى فلسفة ومنهجية قائمة ومدمجة ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

وكننتيجة لهذا التداخل بين المتغيرات الخارجية السابقة الذكر وعملية التأقلم والتكيف داخل المؤسسة نشأ مفهوم الأداء الشامل للتعبير على أداء المؤسسة بالجمع بين كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بنتائج المؤسسة على المدى البعيد، و هو يعتبر مفهوم جديد للتعبير عن مدى مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، ومدى مشاركتها في خلق الثروة، الرفاهية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، و قد كان في صلب موضوع الكثير من البحوث الأكاديمية العلمية في محاولة لإيجاد طريقة أو نمط يمكن من خلاله قياس وتقييم و قيادة هذا الأداء بشكل دقيق وواضح، و قد تطور هذا المفهوم من كونه يعبر عن ما تحققه المؤسسة من ممارساتها في الجانب الاجتماعي إلى معيار

يعبر عن مستوى الدمج و التكامل بين الأبعاد الثلاث للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي).

و قد اتفقت معظم الدراسات و البحوث في هذا الصدد أن بلوغ الأهداف لا يتم إلا من خلال إشراك جميع الفاعلين والمتدخلين، و هو الاتجاه الذي انبثقت عنه نظرية العمل الجماعي للتنمية المستدامة التي تقوم على أساس اشتراك كل الفاعلين والمتدخلين في تحقيق التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة، وترتكز على أساسين:

- البنى الاختيارية التي تمثل ما تقوم به المؤسسات بشكل طوعي في مجال التنمية المستدامة وتكون هذه المؤسسات رائدة وسباقة، وقد تتطور هذه المبادرات ويتم اعتمادها من طرف الهيئات أو مكاتب الدراسات أو الحكومات كمنهج في شكل بنى إجبارية؛

- البنى الإجبارية المفروضة بما تحمله التنظيمات والتشريعات، فقيادة وإدارة البنى الإجبارية من خلال احترام اللوائح والقواعد المتعلقة بالتنمية المستدامة، ثم الانتقال إلى المبادرة والاستباق في مجال البنى الاختيارية ويكفل للمؤسسة منهاج منظم يتيح لها فرصة تحقيق الأداء الشامل.

أما فيم يخص الجزائر، نشهد اليوم الكثير من التعديلات والمبادرات القانونية والتنظيمية التي تسعى إلى وضع إطار عام للتنمية المستدامة تهدف من خلاله الهيئات المحلية المعنية إلى دفع المؤسسات في هذا الاتجاه، فقد حظيت التنمية المستدامة في الجزائر باهتمام كبير، جعلها تحتل محور ومركز كل السياسات والبرامج التنموية المعتمدة ، وتعتبر أهدافها كمرجعيات لهذه السياسات، ولعل أهم مبادرة في الجزائر ما يعرف بالإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة وما احتوته من بنود وقوانين ساهمت بشكل كبير في تحقيق أهداف ونتائج معتبرة.

واعتمدت الجزائر في هذا السياق العديد من الأساليب لدفع وتوجيه المؤسسات الاقتصادية للقيام بدورها في تحقيق التنمية المستدامة، وكانت الأساليب تتراوح بين الاختيارية والردعية، فكان نظام الإعانات من خلال صناديق خاصة وجهت لفائدة المؤسسات الاقتصادية في شكل من أشكال الأساليب غير الردعية، أما المؤسسات المخالفة للتشريعات فقد تواجه أسلوب الردع من خلال مكونات الجباية البيئية ، كما اعتمدت السلطات أسلوب الدعم التقني والإداري فيما يتعلق بالأسلوب الاختياري من خلال عقود حسن الأداء البيئي وبرامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية لجعلها أكثر تنافسية .

وكان لمؤسسات الصناعات الغذائية نصيب من هذه الإجراءات والتحفيزات لما لهذا القطاع من أهمية بالغة في تحقيق التنمية المستدامة، فالصناعات الغذائية تمثل ذلك النشاط الذي يستخدم التكنولوجيا لتحويل المواد الأولية ذات الأصول الفلاحية إلى منتجات غذائية، و بذلك يساهم في تقليص الفجوة الغذائية وفي القيمة المضافة و تدنية العجز في الميزان التجاري الغذائي، ففي الجزائر حظي هذا القطاع باهتمام السلطات ضمن البرامج التنموية، لكن النتائج لم تكن عند مستوى التطلعات، فقد سجلت الواردات الجزائرية من السلع الغذائية مستويات قياسية، ولم ترتقي الصادرات إلا بنسب ضعيفة، كما أن تنمية قطاع الصناعات الغذائية يركز بالأساس على التنمية الموازية للقطاع الفلاحي.

كما أن الكثير من أهداف التنمية المستدامة تركز على نجاح وفعالية قطاع الصناعات الغذائية، من خلال الدور الحيوي الذي يلعبه في تحريك الفروع الاقتصادية الأخرى كالتعبئة والتغليف، التدوير وإعادة الاستعمال للموارد الطبيعية والطاقة، رغم ذلك يمكننا ملاحظة أن قطاع الصناعات الغذائية الجزائري يتسم بكونه قطاع:

- غير مرتبط بالشكل اللازم بالقطاع الفلاحي؛
- قائم على الواردات من حيث المدخلات؛
- موجه نحو السوق المحلي ومنقطع عن السوق الخارجي؛
- لا يساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية، وهذا ما يؤثر على مستوى التغذية لدى الأفراد إذ تشير تقارير المنظمة العالمية للتغذية (FAO) لسنة 2010 أن نسبة ناقصي التغذية في الجزائر ما بين سنة 2000 و 2002 قدر بـ 5 % من مجموع السكان.

كما خلصت الدراسة بالإضافة إلى ذلك في جانبها التطبيقي إلى أن أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسات المدروسة لا يلعبون دور أساسي في حث وتوجيه المؤسسات لتبني سلوكيات مسؤولة اجتماعيا باستثناء السلطات العمومية التي كان دورها واضحا من خلال التشريعات والقوانين، كما أن مؤسسات عينة الدراسة لا تمتلك نظرة واضحة ودقيقة عن ما تمثله التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و تعتبرها مجرد ضوابط إلزامية يجب التعامل معها، وهي بذلك لا تتبع إستراتيجية ممنهجة و برؤية بعيدة المدى في التعامل مع متغيرات و مستجدات هذا الموضوع، وتطبق في ذلك بعض الإجراءات والعمليات التي قد تصنف ضمن مكونات الإستراتيجية الدفاعية أو الإستراتيجية التفاعلية و التي تتمحور بالأساس حول بعض الأعمال الخيرية مع تسجيل اهتمامها بالجوانب الاجتماعية للعمال (الموارد البشرية) من دون أن يرافق ذلك مخصصات مالية منتظمة

وميزانيات محددة، كما أن اهتمامها بالجوانب البيئية يندرج ضمن ما تفرضه القوانين وهي لا تحاول الإبداع في هذا المجال و تكتفي بالتقيد بما تفرضه التنظيمات ولم تبدي أي اهتمام بمسائل الصناعة البيولوجية، وقد تعود هذه السلوكيات حسب ما توصلت إليه الدراسة إلى مجموعة الصعوبات والعقبات التي تواجه مؤسسات الصناعات الغذائية متمثلة بالأساس في الصعوبات المالية و الصعوبات التقنية والمعرفية، كما أبدت مؤسسات عينة الدراسة اهتماما واضحا بمتغيرات الأداء الاقتصادي و متابعة مستوياتها ، بينما لاحظنا تباينا في ما يخص متغيرات الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي وفي الأخير سجلنا غياب تام لآليات الاتصال مع أصحاب المصالح والأطراف المعنية بنتائج المؤسسات.

إضافة إلى النتائج السابقة الذكر توصلنا عند دراسة الترابط بين المتغيرات إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية بين الصعوبات و العقبات و موقف و رؤية المؤسسات للتنمية المستدامة حيث تبين أن موقف المؤسسات من التنمية المستدامة يتأثر بشكل عكسي بالوضعية المالية التي تواجهها المؤسسات؛

- هناك علاقة طردية بين حركية أصحاب المصالح (السلطات العمومية، الزبائن) وموقف المؤسسات من التنمية المستدامة نابعة من دافعية التشريعات والتنظيمات بالنسبة للصنف الأول والمصلحة الاقتصادية بالنسبة للصنف الثاني؛

- لاحظنا أن موقف المؤسسة يؤثر بشكل طردي على الممارسات و العمليات الحسنة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى ذلك فهو يؤثر أيضا على متغيرات تقييم الأداء الشامل؛

- استخلصنا من الدراسة أن طبيعة الإستراتيجية المعتمدة تؤثر بشكل مباشر على متغيرات تقييم الأداء الشامل، فالإستراتيجية التكيفية تؤثر على كل من متغيرات تقييم الأداء الاجتماعي و الأداء البيئي وهذا راجع لكون هذا النوع من الاستراتيجيات يسمح من التعامل مع مختلف المتغيرات و التكيف معها ثم البحث عن موقع استباقي؛

- تجل لنا أن الممارسات الحسنة لبعض المؤسسات تدفعها للاهتمام بمتغيرات تقييم الأداء الشامل و هو ما اتضح من خلال علاقة طردية بين المتغيرين، كما أن المؤسسات التي تقوم بممارسات الحسنة تتطلب نفقات مالية تهتم بمتابعة متغيرات الأداء الاقتصادي؛

- استنتجنا أن الصعوبات والعقبات المالية تؤثر على كل من العمليات والممارسات الحسنة و متغيرات تقييم الأداء الاقتصادي بشكل سلبي، كما أن نظرة المؤسسة للموضوع على انه امر طوعي يرتبط عكسيا بالصعوبات المالية.

و فيما يلي نوضح أهم الأسباب التي أدت إلى النتائج السابقة الذكر:

- غياب ثقافة التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية لدى المسيرين؛

- الاهتمام الكبير بمتغيرات الأداء الاقتصادي على حساب متغيرات الأداء الاجتماعي والأداء البيئي؛

- الاعتماد على أساليب إدارية تقليدية قائمة على تحليل النتائج المالية فقط؛

- عدم التمييز بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والعمل التطوعي والخيري لدى المؤسسات؛

- غياب البرامج الموجهة والمؤطرة لمبادرات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛

- غياب دور الجمعيات والمنظمات المحلية ذات الاهتمام بمواضيع التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛

- نقص التأهيل و التكوين لدى الموارد البشرية فيما يتعلق بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛

- انعدام قنوات التواصل بين المؤسسات وأصحاب المصالح في ما يتعلق بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

و على ضوء الأسباب السالفة الذكر نقدم بعض التوصيات نوجزها فيما يلي:

- التركيز على التكوين المتخصص في مجال التنمية المستدامة و ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛

- الاعتماد على أساليب القياس و التقييم الحديثة المتعددة الأبعاد؛

- وضع استراتيجيات واضحة و مهيكلة قائمة على مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية؛

- الاهتمام بالبحث والتطوير في المنتجات البيولوجية و تخصيص ميزانيات لذلك؛

-
- إنشاء هيئة عمومية تهتم بمرافقة ومتابعة المؤسسات الراغبة المضي نحو اعتماد مبادئ التنمية المستدامة؛
 - إدراج أساليب تمويلية ميسرة للمشاريع ذات الصلة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
 - تنمية الدور التوعوي للمنظمات والجمعيات لتفعيل دور مختلف أصحاب المصالح؛
 - تطوير قنوات اتصال حديثة مع كل أصحاب المصالح و الاهتمام بتطلعاتهم.
- و في الأخير يمكن أن يوسع هذا الموضوع في إطار أفاق بحث متعددة يمكن أن نذكر منها:
- دراسة مدى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة مقارنة بين دول الجزائر ، المغرب و تونس-؛
 - محاولة تطوير نماذج لتقييم الأداء الشامل في المؤسسات الصحية والتعليمية؛
 - دراسة ما إذا كانت المؤسسات المتعددة الجنسيات تطبق نفس مبادئ الأداء الشامل في فروعها عبر دول العالم الثالث؛
 - البحث عن إمكانية تفعيل دور إلزامية الإفصاح في توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو ممارسات مسؤولة اجتماعيا؛
 - البحث في دور الإبداع و الابتكار في مجال التنمية المستدامة في تحسين الأداء الشامل.

المراجع

قائمة المراجع:أولاً - المراجع باللغة العربية:1- الكتب:

- الرحاطة محمد علي، معايير ومقاييس تحقيق الأمن الغذائي في منطقة بلاد الشام، دار المستقبل، عمان، 2009.
- النجفي سالم توفيق، الأمن الغذائي العربي: مقاربات صناعة الجوع، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2009.
- جاسم حامد عبد الله ، الصناعات الغذائية، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مطبعة جامعة بغداد، 1975.
- حيدر محمد وآخرون، الصناعات الغذائية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، ، حلب، 1982.
- عيون عبد الكريم، جغرافيا الغذاء في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- فراج عز الدين ، الصناعات الغذائية، دار الفكر العربي، دمشق، 1997.
- مزاهرة أيمن سليمان ، الصناعات الغذائية، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق ، عمان، 2000.

2- المذكرات والرسائل الجامعية:

- زيدان زهية، واقع وتحديات الأمن الغذائي في العالم العربي- حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
- فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي- دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

3- المقالات العلمية:

- البكري تامر، إدراك المديرين لمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالعراق، مجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد21، جوان 2001.
- الجبوري رقية خلف حمد ، السياسات الزراعية وأثرها في الأمن الغذائي في بعض البلدان العربية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 57، 2012.
- الصبان محمد عبد السلام، المحاسبة الاجتماعية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، العدد الأول، السنة الخامسة عشر، الاسكندرية، 1987.
- المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، الأمن الغذائي العربي، المجلد5، العدد الأول، القاهرة، 1997.
- حريم حسن، الساعد رشاد، المديرين للمسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمة منظماتهم في تحملها بحث ميداني في عينة من المنظمات الصناعية الإستراتيجية بالأردن، مجلة العلوم التطبيقية، المجلد08، العدد02، عمان، 2005.
- وناس يحي، تبلور التنمية المستدامة من خلال التجربة الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والإدارية، رقم 01، كلية الحقوق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2033.
- محمد السيد عبد السلام، الأمن الغذائي للوطن العربي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، فيفري 1998.

4- المؤتمرات والملتقيات والندوات العلمية:

- قناوي عزت ملوك، الأمن الغذائي العربي، المؤتمر العاشر للاقتصاديين الزراعيين، الجمعية المصرية للاقتصاد الزراعي، القاهرة، 25-26 سبتمبر 2002.

- مولاي لخضر عبد الرزاق ، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالية تحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، نوفمبر 2011.

- نوري منير، أثر الشراكة الأوروبية الجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 17-18 أبريل 2006.

5- منشورات وتقارير:

- منظمة الغذاء والزراعة للأمم المتحدة (FAO)، بيان لجنة الأمن الغذائي العالمي، الدورة الخامسة والثلاثون، روما، 2005.

- وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة، وزارة البيئة وتهيئة الإقليم، الجزائر، 2001.

- وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA)، 2000. وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، مسار التجديد الفلاحي والريفي عرض وأفاق.

6- المصادر القانونية:

- الأمر 95-27 المتضمن قانون المالية لسنة 1996.
- القانون 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
- القانون 90-29 المتعلق بالتهيئة و التعمير.
- القانون 10-02 المتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم.
- القانون 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم و تميمته المستدامة.
- القانون 05-12 المتعلق بالمياه.
- القانون 01-19 المتعلق بتسيير النفايات و مراقبتها وإزالتها.
- القانون 02-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2003.
- القانون 05-16 المتضمن قانون المالية لسنة 2006.
- القانون 12-12 المتضمن قانون المالية لسنة 2013.
- القانون 06-24 المتضمن قانون المالية لسنة 2007.
- القانون 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- القانون 02-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2003.
- القانون 05-16 المتضمن قانون المالية لسنة 2006.
- القانون 03-22 المتضمن قانون المالية لسنة 2004.
- القانون 99-11 المتضمن قانون المالية لسنة 2000.
- القانون 01-21 المتضمن قانون المالية لسنة 2002.
- المرسوم التنفيذي 91-177 المحدد لإجراءات إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير و المصادقة عليه.
- المرسوم التنفيذي 91-178 المحدد لإجراءات شغل الأراضي والمصادقة عليها ومحتوى الوثائق المتعلقة بها .
- المرسوم التنفيذي 10-01 المتعلق بالمخطط التوجيهي لتهيئة الموارد المائية والمخطط الوطني للماء.

- المرسوم التنفيذي 03-477 المحدد لكيفيات إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة.
- المرسوم التنفيذي 04-149 المحدد لكيفيات إعداد البرنامج الوطني للتحكم في الطاقة.
- المرسوم التنفيذي رقم 02-262 المتضمن إنشاء المركز الوطني لتكنولوجيات إنتاج أكثر نقاء.
- المرسوم التنفيذي 02-175 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للنفايات وتنظيمها وعملها.
- المرسوم التنفيذي 02-263 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتكوينات البيئية .
- المرسوم التنفيذي رقم 02-116 المحدد لكيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 101-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني للتحكم في الطاقة.
- المرسوم التنفيذي 01-408 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-147 الذي يحدد كيفيات تسيير الحساب الخاص رقم 065-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني للبيئة.
- المرسوم التنفيذي 01-408 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-147 الذي يحدد كيفيات تسيير الحساب الخاص رقم 065-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني للبيئة.
- المرسوم التنفيذي 01-408 المتعلق بالصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوث.
- المرسوم التنفيذي 02-264 المحدد لكيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 071-302 الذي عنوانه صندوق ترقية الصحة الحيوانية والوقاية النباتية.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-300 المحدد لكيفيات تطبيق الرسم التكميلي على المياه المستعملة ذات المصدر الصناعي.

6- المراجع الإلكترونية بالعربية:

- www.aoad.org/AASY30/Statistical_Yearly_Book_Vol30.asp.
- www.aoad.org/Agricultural_%20Statistical_Book_Vol31.asp.
- www.aoad.org/Agricultural_%20Statistical_Book_Vol32.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20III%20PLANT%20PRODUCTION.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20IV%20LIVESTOCK,%20POULTRY%20AND%20FISH%20PRODUCTION.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20IX%20FOOD%20BALANCE%20SHEETS%20FOR%20MAJOR%20FOOD%20COMMODITY%20GROUPS.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20VI%20IMPORTS.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/33/PART%20VII%20EXPORTS.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/34/Part6.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/35/Part5.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/35/Part6.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/35/Part7.asp.
- www.aoad.org/stat_ybook/35/Part9.asp.
- www.aoad.org/Statistical_Yearly_Book_Vol_29.asp.
- www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=24815.
- www.ons.dz/IMG/pdf/Cpteco01-15.pdf.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

1- livres :

- AGGERI Frank, **Development Durable et Gouvernement de l'Environnement : la Formation d'un Nouvel Espace d'Action Collective**, Gouverner les Organisations, Edition l'Harmattan, Paris, 2004.

- BLANC Daniel, **ISO22000, HACCP et sécurité des aliments**, édition afnor, Paris 2006,
- BRILUMAN Jean, **Les meilleurs Pratiques Du Management**, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- BRODHAG Christian, Karen DELCHET, **Audit et Développement Durable**, Classeur Audit et Autoévaluation, Afnor, Paris, 2004.
- BRUNEL Sylvie, **le Développement Durable**, Collection Que Sais- Je, Presses Universitaires de France, Paris, 2004.
- CADIEU Christian et Al , **les Rationalités Stratégiques**, Utopie Ou Réalité De La Performance Globale ? In la Performance En Management, Presse Universitaire de Rennes, 2008.
- CAPRON Michal, Quairel LANOIZELE, **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise**, Collections Les Topos, La Découverte, Paris, 2007.
- (-----), (-----), **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise**, Edition La Découverte, Paris, 2010.
- (-----), (-----), **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise**, Collections, Les Topos, La Découverte, Paris, 2004.
- (-----), (-----), **Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable**, La Découverte, Paris, 2004.
- CJD, **Le Guide De la Performance Globale ; 100 Question Pour Faire Votre Diagnostic Et Etablir Votre Plan d'Action**, Edition d'Organisation, Paris, 2004.
- (----), **le Guide de La Performance Globale**, Edition Afnor, Paris, 2004.
- DUBIGEON Olivier , **Mettre En Pratique Le Développement Durable, Quels Processus Pour l'Entreprise Responsable ?**, Village Mondiale, Paris, 2006.
- GIRAUD Françoise et al, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 3^{eme} Edition, Gualino Edition, Paris
- GOND Jean Pascal, Jacque IGALENS, **La Responsabilité Sociale de l'Entrepris Collection que sais- je?**, PUF, Paris, 2008.
- GURRRA Fabienne, **Pilotage Stratégique de l'Entreprise, le Rôle du Tableau de Bord Prospectif**, Edition de Boeck, Paris, 2007.
- HATCHUEL Arnaud, **Quel Horizon Pour Les Sciences de Gestion ? Vers Une Théorie De l'Action Collective « in » Les Nouvelles Fondations Des Sciences De Gestion-Elément d'Epistémologie De La Recherche En Management**, Edition Vuibert, Paris, 2000.
- Kaplan Robert, D. Norton, **Le Tableau de Bord Prospectif, Pilotage Stratégique, Les 4 Axes Du Succès**, Edition d'Organisation, Paris, 2002.
- WEGMANN Gregory, **Comparison Balanced Scorcard_Navigator**, in Bonton O, Chernet D, **Indicateurs Et Tableaux de Bord**, AFNOR edition , 2008.
- L'EPINEUX François et Al, **La RSE la Responsabilité Sociale des Entreprises**, Edition Dunod, Paris, 2010.
- LORINO Philip, **la Performance et Ses Indicateurs : Element de Definition, In Indicateurs de Performance**, Hermes science publications, Paris, 2001.
- LORINO Philippe , **Méthode et Pratiques De La Performance**, 3^{eme} Edition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- MARION Alain et al , **Diagnostic De La Performance De l'Entreprise, Conception Et Méthodes**, Edition Dunod, Paris, 2012.
- MILLET Dominique et al, **l'Entreprise Face au Développement Durable : Changement de Paradigme et Processus d'Apprentissage**, Natures sciences sociétés, 11^{em} Editions, Elsevier, Mars 2003.
- MONCEF Btissam et al, **le Management Durable au Cour des Organisations**, Hermès Sciences, Edition Lavoisier, Paris, 2001.

- PESQUEUX Yvon, **Décider avec les Parties Prenantes**, Collection Recherche, Edition la Découverte, Paris, 2006.
- (-----), **Organisation: Modèles et Représentations**, Presses Universitaire de France, Collection Gestion, Paris, 2002.
- PIECHAUD Jean Pierre, **l'Encyclopédie Du Développement Durable**, Editions Des Récollettes, France, 2009.
- PINTO Paul, **La Performance Durable**, Edition Dunod, Paris, 2003.
- REYNAND Emmanuelle, **Martinet A.C, Stratégies d'Entreprise et Ecologie**, Economica, paris, 2004.
- SAVALL Henri, **Véronique ZARDET, Ingénierie Stratégique du Réseau**, Economica, 2^{ème} édition 2005.
- SEDDIKI Abdllah, **Le Management De La Qualité En Production Alimentaire**, Edition HIBR, Alger, 2008.
- STEPHANY Didier, **Développement Durable et Performance de l'Entreprise : Bâtir l'Entreprise Développement Durable**, Edition Liaisons, Paris, 2003.

2- Thèses Universitaires :

- ACQUIER Aurélien, **Les Modèles De Pilotage Du Développement Durable : Du Contrôle Externe A La Conception Innovante**, Thèse de Doctorat En Sciences De Gestion, Ecole Des Mines de Paris.2007.
- ARDJOUNE Idris, **Libéralisation et Ouverture de l' Economie Algérienne : Quel Impact Sur La Gouvernance des Entreprises Agroalimentaire ? Cas de la Wilaya de Bejaia**, master en sciences, CIHEAM , 2010.
- BOUBAKER Leila, **Contribution à l'Intégration d'une Politique Environnementale Dans les Activités des Entreprises Algériennes en vue d'une Amélioration de Leurs Performances Environnementales**, Thèse de doctorat, institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, Laboratoire de Recherche en Prévention Industrielle, Université Hadj-Lakhdar, Batna, 2012.
- DELCHET Karen, **La Prise En Compte Du Développement Durable Par Les Entreprises Entre Stratégies et Normalisation , Etude De la Mise en Œuvre Des Recommandations Du Guide AFNOR SD21000, Au Sein d'Un Echantillon de PME Française**, Environnemental Sciences, Ecole Nationale Supérieure Des Mines Saint Etienne, Université Jean MONNET, 2006.
- FEDALI Yamina , **Contribution au Management des Risques dans Certains Secteurs d'Activités en Algérie -cas de l'Agroalimentaire-**, Thèse de Doctorat en Hygiène & Sécurité Industrielle, Institut d'Hygiène & Sécurité Industrielle, Université el hadj Lakhdar – Batna,2014.

3- Revues Scientifiques :

- ABDIRAHMAN Zam-Zam, Loic SAUVEE, **Agroalimentaire, La responsabilité Sociale Des Entreprises levier D'une dynamique créatrice de valeur ?**, le démetre, Beauvais2014.
- ACKERMAN, R.W, **How Companies Respond to Social Demands**, Harvard Business Review, Vol 51/4.
- ACQUIER Arnold, Frank AGGERI, **Une Généalogie de la Pensée Managériale sur le RSE** , Revue Française de Gestion, 1, 180, 2008.
- ACQUIER Aurélien, **Développement Durable Et Management Stratégique : Piloter Un Processus de Transformation De La Valeur**, AIMS , Nice ,2008.
- BERLAN Nicolas, Angèle DOHOU, **Mesure De La Performance Globale Des Entreprises**, Comptabilité Et Environnement, Mai 2007.
- BIEKER Thomas, Carl-Ulrich GMINDER, **Towards A Sustainability Balanced Scorecard**, OIKOS Phd Summer Academy “ Environmental Management And Policy And Related Aspects of Sustainability “,2001.

- BOIDIN Bruno, **les Enjeux de la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises dans les Pays en Développement**, Mondes en Développement, N° 144, 2008.
- BOIRAL Olivier, **Environnement et Economie: une Relation Equivoque**, , La Revue Electronique en Sciences de l'Environnement, vol 5, N° 2, 2004.
- BOURGUIGNON Annick, **Peut – On Définir la Performance ?**, Revue Française de Comptabilité, N° = 269, 1995.
- (-----), **Sous Les Pavés, La Plage...Ou les Multiples Fonctions Du Vocabulaire Comptable : Exemple La Performance**, Comptabilité Contrôle, Audit, Vol 1, 1996.
- BRODHAG Christian et Al, **Du Concept A la Mise en Œuvre Du Développement Durable : Théorie Et Pratique Autour Du Guide SD21000**, la Revue Electronique En Sciences de l'Environnement , Vol 5, N°=02, 2004.
- (-----), Sébastien NARO , **A la Recherche de la Dimension Sociale du Développement Durable**, Revue Développement Durable et Territoires, N°=3, 2004.
- Bryam Husled, allem David, **Toward a Model of corporate social strategy Formulation**, Social Werther Issues in Management Division, Academy of management, 2008.
- CAPPELLETTI Laurent, **Le Contrôle de Gestion Socio-économique De La Performance : Enjeux, Conception Et Implantation**, Revue Finance, Contrôle Stratégie, Vol 9, N°= 09, Mars 2006.
- CAPRON Michel, Françoise LANOIZELE, **Evaluer Les Stratégies Du Développement Durable Des Entreprise : l'Utopie Mobilisatrice De La Performance Globale**, Revue De l'Organisation Responsable, N° = 01, 2006.
- CARROLL B Archie, **A Three- Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance**, Academy of Management Review, Vol 04, n° 04 , 1979.
- De La VILLARMOIS Olivier, **Le Concept De La Performance Et Sa Mesure : Un Etat De l'Art**, Les Cahiers De La Recherche du CLAREE, 2001.
- WOOD Donna, **Corporate Social Performance Revisited**, The Academy of Management Review, Vol 16, N°=4 ,oct 1991.
- FATOUX François, Yasmine SEGHIRATE, **La RSE une démarche hybride pour réinterroger la gouvernance classique de l'entreprise et ses objectifs de développement**, Watch letter , N°= 29, June 2014.
- GENDRON Corinne, **Enjeux Sociaux et Représentations de l'Entreprise**, La revue du MALISS , N°=15, 2000.
- (-----), **Le Questionnement Ethique et Social de l'Entreprise Dans la Littérature Managériale**, Cahiers du CRISES Quebec, N°= 004, Fev 2000.
- GODARD Olivier, **Développement durable : exhorter ou gouverner ?**, Le Débat 116, Paris, 2001.
- GOND Jean Pascal, Arrold MULLENBACH, **les Fondements Théoriques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**, Revue des Sciences de Gestion, Vol 205, 2004.
- (-----), **la Responsabilité Sociale de l'Entrepris Au- Delà du Fonctionnalisme : Un Cadre d'Analyse Pluraliste de l'Interface Entreprise- Société**, Finance Contrôle Stratégie, vol 14 ,N° = 2 ; Juin 2011.
- (-----), **Performance Sociétale de l'Entreprise Et Apprentissage Organisationnel, Vers Un Modèle d'Apprentissage Sociétale De l'Entreprise ?**, Economie et Société, vol 14.
- HAROLD Johnson, **Business Contemporary Society: Framwork and Issues**; Wadr worth, Belmont, 1971.
- Kaplan Robert, D. Norton, **Using the Balanced Scorecard As Strategic Management System**, Harvard Business Review, Jan –Feb 1996.

- KEITH Davis, Robert BLOMSTROUM, **Business and its Environnement**, Mc Graw- Hill, New York, 1966.
 - LE BAS Michel, **Oui, Il Faut Définir la Performance**, Revue Française de Comptabilité, N°= 269 , Juillet – Août 1995.
 - MAX Clarkson, **A Stakeholder Framework For Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**, The Academy of Management Review, vol 20, N°1, June 1995.
 - MEUNIER Michel, Daniel LUCIANI, **Un Engagement, Des Conception et Des Méthodes Pour Une Economie Au Service De l'Homme, la Performance Globale Pour Des Entreprises Durables**, Annales Des Mines, Réalités Industrielle, Mai 2011.
 - NARO Gerald, Florence NAGUIRA , **l'Intégration du Développement Durable dans le Pilotage Stratégique de l'Entreprise Enjeux et Perspectives des « Sustainability Balanced Scorcards »**, Revue de l'Organisation Responsable, Vol 3, N°=1,2008.
 - O'brien, Dan et Robinson I, Mark, **Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy**, The Centre of Corporate Citizen Ship of Boston university, 2002.
 - PORTER Michael, Mark Kramer, **The Link Between Competitive Advantage And Corporate Social Responsibility**, Harvard Business Review, december 2006.
 - PRESTON Lee, Douglas O'BANNON, **The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typologie And Analysis**, Business and Society, vol 3, N°= 04, Décembre 1997.
 - RASTOIN Jean louis, **le modèle alimentaire méditerranéen : un levier stratégique durable pour les entreprises**, les cahiers du CREAD, N°= 94/2010 .
 - (-----), **Développement agroalimentaire durable**, économies et sociétés, série systèmes agroalimentaires, A G, 2004.
 - SALGADO Melchior, **La Performance, Une Dimension Fondamentale Pour l'Evaluation Des Entreprises et Des Organisations**, 2013.
 - SAULQUIM Jean-Yves, Guillaume SCHIER, **Responsabilité Sociale des Entreprises et Performance, Complémentarité ou Substitutivité ?**, La Revue des Sciences de Gestion, N°= 223, 1/2007
 - TILMAN Donald et al, **Agricultural sustainability and intensive production practices**, série Nature, 2002.
 - WALBER Eva, et al, **Hazard analysis critical control point and prerequisite implementation in small and medium size food business**”, Food control, 2003.
 - WATRICK Steven, Philip COCHRAN, **The Evaluation Of the Social Performance Model**, The Academy Of Management Review, Vol 10, N°=04, October 1985.
 - CHANDLER William David, **Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholder Global Environnement**, sage puld, USA, 2006.
 - WOOD Douna and Al , **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Keally Countr**, The Academy of Management Review, vol 22, N°=04 ,oct 1997.
 - (-----), **Corporate Social Performance Revisited**, Academy of Management Review, Vol 16, N°=04, 1991.
- 4- Colloques et Congres Scientifiques :**
- AGGERI Frank, Aurélien ACQUIER, **La Théorie Des Stakholders Permet Elle de Rendre Compte Des Pratiques d'Entreprise En Matière De Développement Durable ?**, AIMS, Angers, 2005.
 - ATTARCA Mourad, Thierry JACQUOT, **La représentation de la RSE : une confrontation entre les approches théoriques et les visions Managériales**, Aims, Anger, 2005.
 - BARET Phillip, **L'Evaluation Contingente de la Performance, Globale des Entreprises: une Méthode pour Fonder un Management Sociétalement Responsable ?**, 2^{ème} journée de recherche du CEROS, 2006.

- CAPRON Michel, Françoise LANOIZELE , **Reporting Sociétal Limites et Enjeux De La Proposition De Normalisation International « Globale Reporting International »**, Congrès De l'Association Francophone De Compatibilité, Louvain Neuve, 2003.
- CASTELNAU Paul , Noel C, **Engagement Pour Un Développement Durable Et Performance Des Entreprises : Le Cas Français**, Actes Des Journées « La Performance : De La Mesure à l'Action, CERMAT, Janvier 2004.
- GERMAIN Christophe, Stéphane TREBUCQ, **La Performance Globale De l'Entreprise Et Son Pilotage : Quelques Réflexions**, Semaine Social LAMY, octobre 2004.
- HATTABOU Anes, A LOUITRI, **Développement Durable Comme Espace d'Action Collective : Analyse Des Stratégies BOP Dans les Pays En Développement** , Actes du Colloque Développement Durable et RSE : Indicateurs et Stratégies, Marrakech, 14-16 avril, 2011.
- LANOIZELE Françoise, **Contrôle De La Performance Globale Et RSE**, Actes Du Congrès De l'Association Francophone De Comptabilité, Tunis, Mai, 2006.
- NARO Gerald, **Dépasser La Mesure De La Création De Valeur Pour l'Actionnaire : Pourquoi ? Comment ?**, Journée d'Etude Sur la Mesure De la Performance Globale, ESDES, Université Catholique de Lyon, Mars2007.
- PESQUEUX Yvon, **La notion de Performance Globale**, 5^{ème} Forum International ETHICS , 2004 .
- REYNAUD Emmanuelle, **Développement Durable Et Entreprise : Vers Une Relation Symbiotique**, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSC Angers, 15 mai 2003.

5- rapports :

- BOUGHADOU Abdelkrim, **Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne: Ce que vous devez savoir**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat ,Octobre 2005.
- Comité Economique et Social Européen, **Mise en Œuvre du Partenariat pour la Croissance et l'Emploi: Faire de l'Europe un Pole d'Excellence en Matière de RSE**, COM 136 ,Bruxelles, 2006.
- Commission Européenne, **Les PME Européennes et les Responsabilités Sociales et Environnementales**, Observatoire des PME Européennes, N°_04, 2002.
- (-----), **les Responsabilités Sociales des Entreprise : Une Nouvelle Stratégie de l'UE Pour la Période 2011-2012**, COM (2011) 681 Final, Bruxelles, , 2011.
- (-----), **Livre Vert : Promouvoir un Cadre Européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprise**, COM 366, Bruxelles, 2001.
- ISO26000, **Lignes Directrice Relatives A La Responsabilité Sociétale** ,2010.
- Ministère d'Agriculture et du Développement Rural, **Le renouveau agricole et rural en marché, Revue et perspective**, Alger, Mai 2012.
- (-----), **le renouveau rural évaluation de la mise en œuvre des contrats de performance**, 16^{ème} réunion d'évaluation des cadres, Algérie, 06/01/2013.
- Ministère de la PME et de l'artisanat, **Actes des assises nationales de la PME**, Algérie, 2004.
- Organisation des Nations Unies, **Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement**, New York ,1992.
- (-----), **Rapport Brundtland: Notre Avenir a Tous**, New York, 1987.
- Organisation internationale de normalisation, **Participer à la future Norme internationale ISO 26000 sur la Responsabilité sociétale Les documents de travail du groupe de travail**, juillet 2006.

- UNEP, **Programme des Nations Unies pour l'Environnement, Responsible Entrepreneurship Background**, paper N°_04, CSD 6, 20 April, 01 may 1998.

5-références Électroniques :

- environnement.wallonie.be/enviroentreprises/input/acrobat/Rapport%20Alimentaire%202007.pdf.
- www.fao.org/3/a-x0269f/x0269f05.pdf.
- www.inra.fr/dpenv/do22.htm.
- www.iso.org/iso/fr/discoverin_g_iso_26000.pdf.
- www.iso.org/iso/fr/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf.
- www.jinnove.com/uplo ad/documentaire/drire_IAA.pdf.
- www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-article.jsp?id=452012b.
- www.oecd-ilibrary.org/content/book/mne-2011-fr.

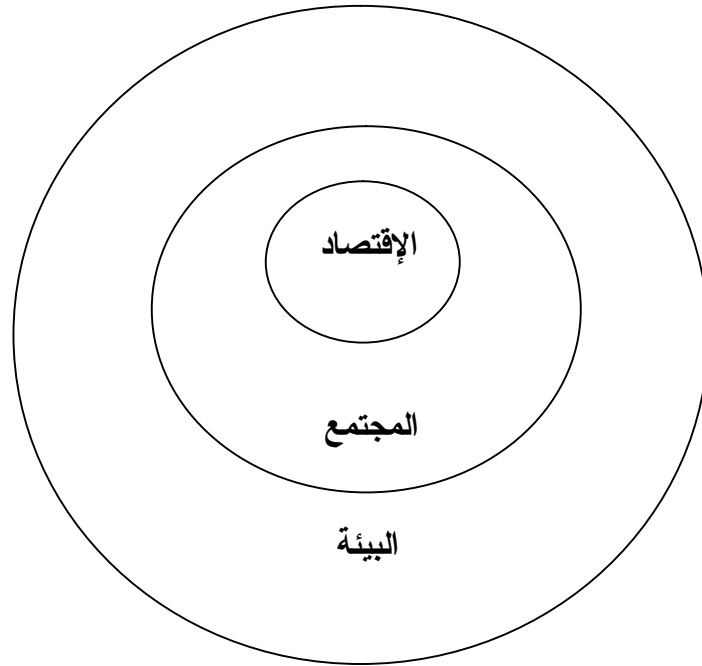
الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01: مبادئ مبادرة العقد العالمي:

- 01- في مجال حقوق الإنسان المؤسسات مدعوه لـ:
- تدعيم واحترام حماية القانون الدولي المتعلق بحقوق الإنسان في نطاق تأثيرها؛
 - الحرص على أن لا تكون فروعها متواطئة في انتهاك حقوق الإنسان؛
- 02- في مجال معايير العمل المؤسسات مدعوه لـ:
- حرية تكوين الجمعيات والاعتراف بحق المفاوضات الجماعية؛
 - حذف كل أشكال العمل الشاق أو الإجباري؛
 - الإلغاء النهائي لتوظيف الأطفال؛
 - حذف التمييز فيما يتعلق بالعمل والتوظيف؛
- 03- في مجال البيئة المؤسسات مدعوه لـ:
- اعتماد مقاربة الحماية والوقاية في مواجهة المشاكل البيئية؛
 - اعتماد مبادرات تهدف إلى تدعيم مسؤولية موسعة فيما يخص البيئة؛
 - تطوير وتشجيع استعمال التكنولوجيات الصديقة للبيئة؛
- 04- في مجال الرشوة المؤسسات مدعوه لمحاربة كل أشكال الفساد الإداري، بالإضافة إلى الابتزاز والرشوة.

الملحق رقم 02: المقاربة المرتكزة على البيئة.



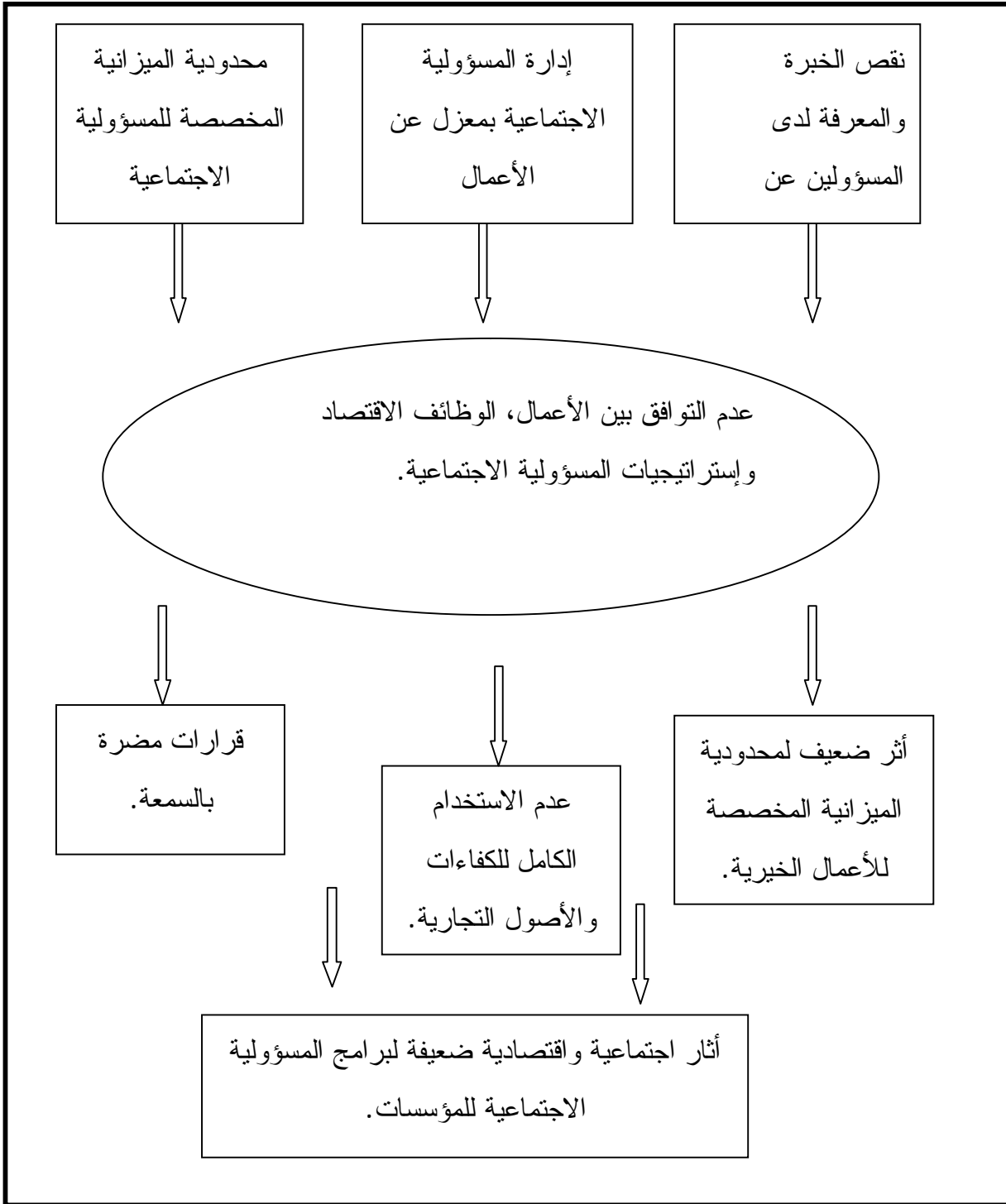
المصدر: Sébastien, Brodhag, A la recherche de la dimension sociale du développement durable, Revue du développement durable et Territoires, N=°3, 2004, p p :5-7-9.

الملحق رقم 03 : المواصفات القياسية للمؤسسات في مواجهة التنمية المستدامة.

المقاربة المرتكزة على البيئة		المقاربة المرتكزة على الاقتصاد		المقاربة المرتكزة على الإنسان		
بيئي		اقتصادي		اجتماعي		الأهداف
اجتماعي	اقتصادي	اجتماعي	بيئي	اقتصادي	بيئي	الشرط القيد
اقتصادي	اجتماعي	بيئي	اجتماعي	بيئي	اقتصادي	الوسيلة أداة
البيئي الاجتماعي	البيئي المتطرف	النفعية الواقعية	الإنتاجية المستنيرة	الإنتاجية العقلانية	إنسانية عقلانية	المواصفات القياسية
النشاط الاقتصادي في خدمة حماية البيئة باحترام شروط اجتماعية معينة	الأولوية حماية البيئة بشروط اقتصادية معينة	الموارد الطبيعية في خدمة التنمية الاقتصادية باحترام الشروط الاجتماعية	عمل الانسان يجب أن يخدم التنمية الاقتصادية بالأخذ بعين الاعتبار محدودية الموارد الطبيعية	استعمال الموارد الطبيعية في خدمة الانسان بشروط اقتصادية مفروضة وغير متحكم فيها.	الاقتصاد في خدمة الإنسان بالأخذ بعين الاعتبار محدودية الموارد الطبيعية	الخصائص

المصدر: Michel Capron, Quairel Lanoizelé Françoise, La responsabilité sociale de l'entreprise, collections Les Topos, La découverte, Paris, 2007, p : 15.

الملحق رقم 04: الصعوبات التي تواجه تطبيق المسؤولية الاجتماعية ونتائجها.



المصدر: Dan O' Brian, j Mack Robinson, Integrating corporate social responsibility with competitive strategy, p: 06 the centre of corporate citizen ship at Boston college of Business, Gregoria university, 2001, p: 06.

الملحق رقم 05: تطور الإطار التشريعي فيما يتعلق بمسائل التنمية المستدامة في الجزائر.

- القانون 01-19، المؤرخ في 201/12/12، المتعلق بتسيير، مراقبة وإزالة النفايات ؛
 - القانون 03-10 المؤرخ في 2003/07/19 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة؛
 - القانون 02-02 المؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بحماية و تثمين الساحل ؛
 - القانون 04-03 المؤرخ في 2004/06/23 المتعلق بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة ؛
 - القانون 04-09 المؤرخ في 2004/08/14 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة ؛
 - القانون 01-02 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بالتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم؛
 - القانون 05-12 المؤرخ في 2005/08/04 المتعلق بالماء؛
 - القانون 02-08 المؤرخ في 2002/05/08 المتعلق بشروط إنشاء المدن الجديدة وتهيئتها؛
 - القانون 04-02 المؤرخ في 2004/12/24 المتعلق بالوقاية وتسيير المخاطر في إطار التنمية المستدامة ؛
 - القانون 07-06 المؤرخ في 2007/05/13 المتعلق بتسيير حماية وتنمية المساحات الخضراء ؛
 - القانون 11-02 المؤرخ في 2011/02/17 المتعلق بالمساحات المحمية في إطار التنمية المستدامة؛
 - القانون 08-16 المؤرخ في 2008/08/03 المتعلق بالتوجه الفلاحي؛
 - القانوني 09-13 المؤرخ في 2009/02/25 المتعلق بحماية المستهلك ومحاربة الغش؛
 - القانون 08-16 المؤرخ في 2008/08/03 المتعلق بتعزيز نظم؛
 - القانون 02-09 المؤرخ في 2001/08/19 المتعلق بحماية وترقية الأشخاص المعاقين .
- الملحق رقم 06 : المؤسسات التي أمضت على عقود الأداء البيئي:**

Dénomination de l'Entreprise		
Mégisserie Aurassienne /MEGA (Batna)		
Cimenterie Aïn Touta (Batna)		
ISPAT.(complexe sidérurgique de Annaba		
ASMIDAL / FERTIAL (Annaba)		
Complexe des Corps Gras de Maghnia (Tlemcen)		
Complexe Electrolyse de zinc de Ghazaouet (Tlemcen)		
Cimenterie Hdjar Soud.(Skikda)		
Cimenterie Ain Kebira.(Setif)		
Cimenterie Hamma Bouziane (Constantine)		
Cimenterie Maa Labiod. (Tebessa)		
Unité Amiante Ciment de Meftah (Blida)		
Mégisserie Hadj Sahraoui (Mostaganem)		
Groupe GIPEC (07 filiales)	Papeteries de	Baba Ali
		Mostaganem
		Souk Ahras

		Rebahia (Saïda)
		Bourouba
	Électrolyses de	Baba Ali
		Mostaganem
Complexe Fil à Coudre /MEDIFIL(Sétif)		
Entreprise Nationale des Produits d'Electrochimie /ENPEC (Setif)		
L'entreprise HENKEL ENAD Algérie (3	Unité Chelghoum Laïd	
	Unité Réghaïa	
	Unité Aïn Temouchent	
Danone Djurdjura (Béjaïa)		
Groupe Avicole Centre (Alger)		
La Société PROLIPOS Sarl		
Société de Production des corps gras Aïn m'Lila (Oum El Bouaghi)		
Nouvelle Conserverie Algérienne (Rouiba / Alger)		
SIM (Blida)		
Entreprise Portuaire de Béjaïa		
ORSIM groupe BCR		
Société Maghrébine des Cuirs et Peaux /SMCP (Oran)		
Groupe SAÏDAL	Filiale PHARMAL Dar El Beïda	
	Filiale Biotic d'El Harrach	
	Filiale Antibiotical de Médéa	
Entreprise Nationale de Peinture /ENAP (Oran)		
Entreprise Nationale des Peintures./Oued Smar - Alger.		
Entreprise Nationale des Peintures./Chéraga - Alger.		
Entreprise Nationale des Produits de l'Electrochimie Oued Smar - Alger.		
Entreprise de Gestion de la zone industrielle de Skikda. EGZIK (Skikda)		
Complexe Matières Plastiques (ENIP). (Skikda)		
Hôpital Mentouri Kouba (Alger).		
Cimenterie de Meftah (Blida)		
L'entreprise Cabine Saharienne CABAM (Oum El Bouaghi)		
Entreprise des travaux routiers d'Oran		
L'Algérienne des Fonderies d'Oran-ALFON		
L'Entreprise Nationale de Fonderie Tiaret-ALFET		
Entreprise Nationale de Fonderie (ENF) (El Harrach/Alger)		
Dérives Bitume Algérie (Blida)		
Entreprise BENTAL Mostaganem		

HALIBURTON ALGERIE
Schlumberger Nord Afrique Alger
SNC LAVALIN
Entreprise Nationale des Peintures " ENAP Souk Ahras "
Entreprise Nationale des Peintures " ENAP Sig " Mascara
Entreprise Nationale des Peintures " ENAP Lakhdaria " Bouira
SARL EMBALLAGE TONIC Tipaza
SOEXPLAST Médéa
SASACE Tipaza
Société de Fabrication d'Accumulateur " SARL SO.F.ACC " Ghardaïa
Société de Recyclage des Batteries " SARL RECIBAT " Ghardaïa
Cimenterie Raïs Hamidou Alger
Cimenterie Ouest ERCO (Cimenterie d'El Hassasna Saïda, de Ain Timochent et de Sig M...)
Unité Marbre – Carrelage – Aggloméré - Marbre " M.C.A" Bordj Bou Arreridj
Groupe Industriel des Produits d'Argiles Rouge "GIPAR" Bordj Bou Arreridj
Société des Corps Gras Seybouse la Belle "CGS La Belle " Annaba
Laiterie Edough Annaba
ERIOD Médéa
Société des Corps Gras Béjaïa " COGB "
Groupe CEVITAL Béjaïa
Sarl HAAL Oran
Sarl SBGEM El Goléa Ghardaïa
Sarl El Menia Ghardaïa
SBC COCA COLA Skikda
Unité d'Aliment de Bétail El Kseur Béjaïa
Mégisserie UTAC Oran
Tannerie de la TAFNA " Spa El Amria " Ain Timouchent
SENTEX Béjaïa
ALFADITEX Béjaïa
ALCOVEL Béjaïa
ICOTAL Béjaïa
TRANSBOIS Béjaïa
Entreprise Nationale de Liège "ENEL" filiale G.L.A Béjaïa
IRRAGRIS ex : ANABIB Bordj Bou Arredidj
PROTUIL Annaba
B.C.R Boumerdès

POVAL Médéa
ENIEM Tizi Ouzou
Société SOCOTHYD Boumerdès
Moulina (Bejaia)
Sacser (Sétif)
Alma (Bejaia)
Sijuco (Skikda)
Schneider électrique (alger)
Vitajus (blida)
Société knauf platre fleurus (oran)
Agrofilm (sétif)
Toudja (béjaia)
Star (béjaia)
linde Gaz Algérie (annaba)
Pharmal (annaba)
Kimial (annaba)
Ecferal (alger)
Dénitex (Tlemcen)
Céramique de ghazaouet (Tlemcen)
Sidi Dris (Skikda)

الملحق رقم 07 : تكييف مبادرة الإفصاح العالمي مع متطلبات قطاع الصناعات الغذائية.

Familles d'indicateurs	Nbre d'indicateurs par Famille	Commentaires sur indicateurs	Nouveaux textes spécifiques au secteur ogo-Ali (mangent et indicateur
Spécifiques à l'agro-alimentaires	-	-	FP1, FP2
Economie (EC)	9	EC1, EC4	-
Environnement (EN)	30	EN1, EN11, EN13	-
Emploi, relation sociales et travail décent (LA)	14	-	FP3
Droits de l'homme (HR)	9	-	-
Société (SO)	8	SOS	FP4
Responsabilité de fait des produits (PR)	9	PR1, PR2, PR3, PR6	FP5, FP6, FP7, FP8
Textes spécifiques sur le bien être animal	-	-	FP9, FP10, FP11, FP12, FP13

الملحق رقم 08 : استبيان الدراسة.

جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد،

يسعى الطالب من خلال هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة الموسومة "الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر-" والتي تنجز في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. نرجو من سيادتكم و وضع علامة أمام الفقرة التي تعتبرونها مناسبة لحالة مؤسستكم بكل موضوعية ودقة،

كما نؤكد لسادتكم أن المعلومات المتحصل عليها سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا سيدي أسمي عبارات التقدير والاحترام

الطالب:

امحمد فرعون

الأستاذ المشرف :

أد كمال ايت زيان

- الجزء الأول: معلومات عامة حول المؤسسة:

	اسم المؤسسة
	تاريخ التأسيس أو الإنشاء
	الهيكل القانوني
	رمز شعبة النشاط
	عدد العمال
	الشهادات المتحصل عليها أو في طور التحضير
	ISO 9001
	ISO 14001
	ISO 22000
	ISO 26000
	HACCP
	CONTRACT DE PERFORMANCE

- الجزء الثاني: عبارات الدراسة:

المحور الأول: حركية ودور أصحاب المصالح

الرقم	البيان	1	2	3	4	5
1	تتميز المواد البشرية لمؤسستنا بتأهيل جيد في ميدان التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية					
2	تتفاعل مؤسستنا إيجاباً مع مطالب العمال فيما يتعلق بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية					
3	تعتبر مؤسستنا الموارد البشرية كشريك حقيقي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية					
4	مكنت المسؤولية الاجتماعية مؤسستنا من بناء علاقات متينة على المدى البعيد مع الموارد البشرية					
5	يتميز مساهمين (الملاك) مؤسستنا بالتزامهم القوي بمبادئ التنمية المستدامة					
6	تتفاعل مؤسستنا إيجاباً مع مطالب المساهمين (الملاك) فيما يتعلق بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية					
7	تعتبر مؤسستنا المساهمين (الملاك) كشركاء حقيقيين في مسعاها نحو التنمية المستدامة					
8	مكنت المسؤولية الاجتماعية مؤسستنا من بناء علاقة متينة على المدى البعيد مع المساهمين					
9	تستقبل مؤسستنا دورياً عمليات مراجعة وتفتيش في المجالين البيئي والاجتماعي					
10	تواجه مؤسستنا ضغوطات قانونية من طرف السلطات فيما يخص المجالات البيئية والاجتماعية					
11	تستجيب مؤسستنا دوماً لتطلعات الهيئات العمومية					
12	تعتبر مؤسستنا الهيئات العمومية كشريك حقيقي في مسعاها نحو التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية					
13	مكنت المسؤولية الاجتماعية مؤسستنا من بناء علاقة متينة على المدى البعيد مع السلطات العمومية					
14	تستجيب مؤسستنا دوماً لتطلعات الزبائن فيما يخص المسائل الاجتماعية والبيئية.					
15	تعتبر مؤسستنا زبائنها/ المستهلكون كشركاء حقيقيين في السعي نحو التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية					
16	مكنت المسؤولية الاجتماعية مؤسستنا من بناء علاقة متينة على المدى البعيد مع الزبائن/ المستهلكين					
17	يتميز زبائن (مستهلكون) مؤسستنا بوعيهم الكبير بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية					
18	تستجيب مؤسستنا لتطلعات الموردين فيما يخص المسائل الاجتماعية والبيئية					
19	تعتبر مؤسستنا الموردين كشركاء حقيقيين في مسعاها نحو التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية					

قائمة الملاحق

					مكنت المسؤولية الاجتماعية مؤسستنا من بناء علاقة متينة على المدى البعيد مع مورديها	20
					يتميز موردو مؤسستنا بالتزامهم الكبير بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	21
					التنمية المستدامة تتميز منظمات المجتمع المحلي بحساسيتها والتزامها الكبير بمسائل والمسؤولية الاجتماعية	22
					تعتبر مؤسستنا منظمات المجتمع المحلي كشريك حقيقي في السعي نحو التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	23
					تتلقى مؤسستنا دوما مطالب منظمات المجتمع المحلي فيما يخص مسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	24
					مكنت المسؤولية الاجتماعية مؤسستنا من بناء علاقة متينة على المدى البعيد مع منظمات المجتمع المحلي	25
					تتميز وسائل الإعلام في محيط المؤسسة باهتمامها الكبير بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	26
					تعتبر مؤسستنا وسائل الإعلام كشريك حقيقي في السعي نحو التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	27
					تستجيب مؤسستنا لتطلعات وسائل الإعلام فيما يخص مسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية	28
					مكنت المسؤولية الاجتماعية مؤسستنا من بناء علاقة متينة على المدى البعيد مع وسائل الإعلام	29

المحور الثاني: موقف المؤسسة من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية

البيان	
تشكل التنمية المستدامة جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة	1
تشكل التنمية المستدامة فرصة للنمو بالنسبة لمؤسستنا	2
تعتبر المسؤولية الاجتماعية كمنهاج لتحسين الأداء من خلال الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والبيئية	3
تعبر المسؤولية الاجتماعية عن مساهمتنا الفعالة في مساعي التنمية المستدامة	4
لدى مؤسستنا نظرة مستقبلية مرتكزة على التنمية المستدامة	5
تعتبر المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة مجموعة من الضوابط القانونية للاهتمام بالعوامل البيئية والاجتماعية	6
تعتبر المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة كعناصر مفروضة من طرف السوق للاهتمام بالعوامل البيئية والاجتماعية	7
تعتبر المسؤولية الاجتماعية كعملية حتمية للتعامل مع أصحاب المصالح	8

المحور الثالث: مستوى قبول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية (الإستراتيجية المعتمدة)

البيان	
تقوم مؤسستنا بتحليل متطلبات وحاجيات أصحاب المصالح فيما يتعلق بالتنمية المستدامة	1
تضمن مؤسستنا معالجة موضوعية لاحتجاجات و شكاوى أصحاب المصالح	2

					3	تبحث مؤسستنا على تحسين ظروف العمل، نوعية المنتجات والعمليات الإنتاجية حسب المتطلبات القانونية والتشريعية
					4	تهتم مؤسستنا بمتطلبات أصحاب المصالح في المجالات البيئية والاجتماعية
					5	تأخذ مؤسستنا تطلعات أصحاب المصالح بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات
					6	تضمن مؤسستنا احترام القوانين والتشريعات في العمليات الإنتاجية في المجالات الاجتماعية والبيئية
					7	تهتم مؤسستنا بالتنمية المستدامة لتفادي الضغوطات وحملات المقاطعة
					8	تهتم مؤسستنا بالتنمية المستدامة اقتداء بالمنافسين
					9	تهتم مؤسستنا بردود أفعال أصحاب المصالح فيما يتعلق بالتنمية المستدامة
					10	يندرج اهتمامنا بالتنمية المستدامة في سياق المعالجة عند المنبع
					11	تحاول مؤسستنا أن تحسن باستمرار نوعية الأثر البيئي والاجتماعي لمنتجاتها والمواقع والعمليات الإنتاجية
					12	لقد عرفت مؤسستنا بوضوح القيم وقواعد السير في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية
					13	تبنيت مؤسستنا سياسات واضحة فيما يتعلق بمسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية أكثر مما تفرضه القوانين والتشريعات
					14	نبادر دوماً إلى إيجاد طرق تبنى التنمية المستدامة بإشراك كل أصحاب المصالح
					15	تقرض مؤسستنا دوماً شروط اجتماعية وبيئية عند اختيار المتعاملين معها

المحور الرابع: العمليات والممارسات الحسنة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

						البيان
					1	اتخذت مؤسستنا تدابير لاقتماد استهلاك الطاقة والموارد
					2	اتخذت مؤسستنا تدابير لتدنية النفايات والإصدارات
					3	تبحث مؤسستنا دوماً لاستعمال تكنولوجيا جديدة أقل استعمالاً للموارد
					4	تحاول مؤسستنا دوماً تدنية أثارها البيئية المتعلقة بإعادة استعمال المياه
					5	تأخذ مؤسستنا دوماً في الحسبان الآثار البيئية عند تطوير منتج جديد (طريقة جديدة)
					6	تحاول مؤسستنا تدنية أثارها البيئية فيما يتعلق بحماية البيئة من التلوث
					7	تمنح مؤسستنا فرص للتكوين لفائدة المجتمع المحلي
					8	تمنح مؤسستنا بانتظام إعانات لأنشطة ومشاريع منظمات المجتمع المحلي
					9	تخصص مؤسستنا ميزانية للأنشطة الاجتماعية الإنسانية والخيرية
					10	تخصص مؤسستنا ميزانية لتشجيع الاستثمار المحلي الجوّاري
					11	تسعى مؤسستنا لزيادة حصة مدخلاتها الناتجة من مصادر بيولوجية
					21	تشجع (تدعم) مؤسستنا مالياً صغار الموردين
					31	تخصص مؤسستنا ميزانية دائمة للبحث والتطوير في مجال التنمية المستدامة
					41	تقرض مؤسستنا شروط اجتماعية وبيئية لاختيار شركائها (المتعاملين معها)
					51	تمتلك مؤسستنا مصلحة خاصة لمتابعة مدى احترام قوانين حماية البيئة

					61	تفضل مؤسستنا استعمال مواد مدورة وقابلة للتدوير لأغلفة منتجاتها
					71	تقوم مؤسستنا بتحليل دورة حياة المنتجات
					18	اتخذت مؤسستنا تدابير لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، ومواجهة التمييز العرقي، الجنسي ومنع استغلال الأطفال
					19	تقوم مؤسستنا بحملات تحسيسية لفائدة العمال فيما يخص التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
					20	تسعى مؤسستنا لتوفير إطار عمل آمن ومناسب
					21	تجارب مؤسستنا كل أشكال المنافسة غير الشريفة وغير الشرعية والاحتكار
					22	تمنح مؤسستنا نفس مستوى المعاملات لكل المتعاملين معها (دون تمييز)

المحور الخامس: الصعوبات والعقبات التي تواجه المؤسسات

						البيان
					1	تعاني مؤسستنا من نقص في المعلومات المتعلقة بالبرامج والتجهيزات الجديدة المرتبطة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
					2	تعاني مؤسستنا من نقص الموارد البشرية المؤهلة في سوق العمل
					3	التشريعات الاجتماعية والبيئية الحالية لا تشجع الالتزام الاختياري فيما يخص التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
					4	تعاني مؤسستنا من نقص المواد الأولية الخاصة بسياستنا المتعلقة بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
					5	تعاني مؤسستنا من نقص البرامج الحكومية الموجهة للقطاع الاقتصادي فيما يخص التنمية المستدامة
					6	السوق المحلي غير مربح للمؤسسات الملتزمة بالتنمية المستدامة
					7	المنافسة على أساس التكاليف في القطاع تعيق التزامنا بالتنمية المستدامة
					8	لم تستفد مؤسستنا من أي دعم مالي مباشر أو غير مباشر في إطار سياسة التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
					9	هناك غياب ونقص وعي لدى الموارد البشرية فيما يخص مسائل التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
					10	طبيعة وتركيبية تجهيزاتها لا تسمح لنا بالتحول الآني في اتجاه تطبيق مبادئ التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
					11	تسجل مؤسستنا محدودية الموارد المالية (ضعف العائد) ما يعرقل التزامها في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية
					12	تعاني مؤسستنا من ارتفاع التكاليف الثابتة

المحور السادس: تقييم وقيادة الأداء الشامل

						البيان
					1	تقيس وتتابع مؤسستنا تطور رقم أعمالها
					2	نتابع ونقيس متوسط انخفاض التكاليف

					3	نتابع ونقيس تطور الأرباح
					4	نراقب ونقيس وقت الإنتاج الضائع
					5	نتابع وتراقب مؤسستنا حجم المنتجات المعيبة
					7	نقيس ونتابع مؤسستنا درجة رضى الزبائن / المستهلكين
					8	تراقب مؤسستنا مستوى استعمال القدرات الإنتاجية
					9	تراقب مؤسستنا آجال استلام وتنفيذ الطلبات
					10	نقيس مؤسستنا نسبة مردودية الأصول (الأصول الخاصة)
					11	نقيس ونتابع مؤسستنا عدد مناصب العمل المنشأة محليا
					12	نقيس ونتابع مؤسستنا الصراعات الاجتماعية الداخلية وطرق وآجال حلها
					13	نقيس ونتابع مؤسستنا حوادث العمل وتحللها حسب المصدر والنوع
					14	نقيس ونتابع مؤسستنا تطور عدد الغرامات والعقوبات المتعلقة بعدم احترام القوانين
					15	نقيس ونتابع مؤسستنا تطور الميزانية المخصصة للأنشطة الاجتماعية في الداخل والخارج
					16	نقيس ونتابع مؤسستنا تطور احتياجات (عرائض) الزبائن
					17	نقيس ونتابع مؤسستنا حجم العمل الضائع بسبب الاحتياجات الاجتماعية (الصراعات)
					18	نتابع وتراقب مؤسستنا تطور الأمراض المهنية لدى العمال
					19	نقيس مؤسستنا دوريا درجة رضى العمال / الزبائن
					20	نتابع وتراقب مؤسستنا تواريخ نهاية الصلاحية لمنتجاتها النهائية
					21	نقيس مؤسستنا نسبة إنبعاثات الغازات
					22	نقيس مؤسستنا نسبة استهلاك الطاقة إلى الإنتاج
					23	نقيس ونتابع نسبة الفضلات المدورة
					24	نقيس مؤسستنا نسبة الفضلات إلى حجم الإنتاج
					25	نقيس مؤسستنا استهلاك الطاقة حسب نوع المنتج
					26	تقوم مؤسستنا برقابة بيئية ذاتية دورية
					27	نقيس ونتابع مؤسستنا استهلاك الموارد الطبيعية "الماء"

المحور السابع: الإفصاح عن الأداء الشامل

						البيان
					1	طورت مؤسستنا وسائلها الخاصة للاتصال مع أصحاب المصالح
					2	لدى مؤسستنا إستراتيجية اتصال قائمة على المبادئ الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية
					3	تعبير سياسة اتصال مؤسستنا عن مدى التزامنا بمبادئ التنمية المستدامة
					4	تقدم مؤسستنا دوريا واختياريا تقارير عن النتائج المحققة في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية
					5	كل النتائج المحققة يتم عرضها أنيا في الموقع الالكتروني للمؤسسة
					6	تقدم مؤسستنا تقارير دورية إجبارية عن النتائج المحققة