

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البليدة 2  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

العنوان :

دور التأهيل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص نقود مالية وبنوك

إشراف الدكتور :

يدو محمد

إعداد الطالب:

حنيش فتحي

السنة الجامعية 2017 - 2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البليدة 2  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

العنوان :

دور التأهيل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات  
الاقتصادية الجزائرية

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية  
تخصص نقود مالية وبنوك

اعداد الطالب :

حنيش فتحي

| أعضاء لجنة المناقشة |             |                                         |              |
|---------------------|-------------|-----------------------------------------|--------------|
| اللقب والاسم        | الرتبة      | الجامعة الاصلية                         | الصفة        |
| دراوسي مسعود        | أستاذ دكتور | جامعة لونيبي علي - البليدة 2            | رئيسا        |
| يدو محمد            | دكتور       | جامعة لونيبي علي - البليدة 2            | مشرفا ومقررا |
| أوزال عبد القادر    | دكتور       | جامعة لونيبي علي - البليدة 2            | عضوا         |
| قشام اسماعيل        | دكتور       | جامعة زيان عاشور - الجلفة               | عضوا         |
| مسعودي عبد الهادي   | دكتور       | جامعة عمار ثليجي - الاغواط              | عضوا         |
| عراية رابح          | دكتور       | المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة | عضوا         |

السنة الجامعية 2017 - 2018

## الإهداء

إلى ملاكي وحببي وإلى بسملة الوجود الى من كان  
دعاؤها سر نجاحي أمي  
إلى الغالي الساكن في أعماقي ... وقدوتي  
الأولى... ، الى من دفعني دوما الى الأمام ابي .  
إلى كل اخوتي : سارة ، سمية ، ايمان ، عبد النور ،  
غفران ، محمد ، اريج وإلى الأهل والأقارب  
الى كل أصدقائي وزملائي .

## الشكر

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على  
انجاز هذا العمل ، أتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور  
يدو محمد الذي تفضل بقبوله الإشراف على الدراسة  
و الذي غمرني بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي  
كان لها الأثر الأكبر في إخراج هذه الأطروحة في  
صورتها النهائية، والى المسؤولين على المؤسسات  
عينة الدراسة و الى كل من قدم لي يد المساعدة.

## الملخص :

تناولت هذه الدراسة دور التأهيل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية ، وهدفت الدراسة الى تحديد مكونات التأهيل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة والتكلفة والمرونة والزمن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، باعتبار التأهيل البيئي من المفاهيم الحديثة التي بدأت المؤسسات الاقتصادية تتبناه في خطوة لمواكبة التحولات الحاصلة في الأسواق العالمية والتي فرضت على المؤسسة أن تكون لها أكثر قدرة تنافسية لضمان بقائها واستمرارها ، لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (50) استمارة استبيان على عينة من مديري رؤساء أقسام المؤسسات محل الدراسة ، تم إجراء المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج ( spss ) ، وفقا للأساليب التالية : معامل ألفا كرونباخ ، ومعامل بيرسون ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبق برنامج التأهيل البيئي بمختلف مراحله بدرجة مرتفعة ، ووجود علاقة بين التأهيل البيئي و تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ، وتبين أن أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التصنيع الأخضر واستراتيجية الشريحة السوقية .

وعلى ضوء النتائج توصل الباحث الى تقديم بعض التوصيات من أهمها :

- ضرورة تشجيع الدولة المؤسسات على الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة وعمليات الإنتاج غير الضارة بالبيئة مع التوسع في صناعة تدوير المخلفات للتخلص الآمن منها، والاستفادة من العائد المحقق في خفض تكلفة الإنتاج و إعادة النظر في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة من قبل المؤسسات كاستراتيجية تنافسية ، مما ينعكس على ربحية المؤسسة وما يحقق لها من مزايا تنافسية.

**الكلمات المفتاحية :** التأهيل البيئي ، الاداء البيئي ، التنافسية ، الميزة التنافسية

## **Abstract**

The study examined the role of environmental rehabilitation in achieving economic competitive advantage. The main purpose of this study is to determine the environmental rehabilitation components that address the competitive advantage dimensions of quality, cost, flexibility, and time for the Algerian companies. Environmental rehabilitation is considered as one of the most modern concepts embraced by companies in a move to keep-up with current developments in global markets. These markets impose on companies to be more competitive in order to ensure their survival and continuity, To achieve the objectives of this study, fifty (50) questionnaires were distributed to a number of department heads/managers in different Algerian companies. A statistical analysis of the gathered data was conducted using the software (spss) , according to the following methods: cronbach Alpha coefficient, Pearson coefficient, arithmetic means, and standard deviation.

The results of this analysis showed that companies are applying the various stages of the environmental rehabilitation programme with a high degree of success. The results also demonstrated that there is relationship between environmental rehabilitation and achieving market competitive advantage. In short, environmental rehabilitation contributes significantly in improving competitiveness of Algerian companies. In addition, it turns out that the most important competitive strategies used by companies from the perspective of their managers are green-manufacturing market and segment strategy.

In light of these conclusions, the following recommendations are proposed:

- The government should encourage companies to invest in clean technology and environment-friendly production processes with the expansion of waste recycling industry for safe disposal. This helps companies to take advantage of the yield achieved in reducing production costs. Companies should also review the use of cost-management strategy as a competitiveness strategy. This concept will reflect positively on the profitability of the company and its competitive advantages

..

**Keywords :** Environmental rehabilitation, environmental performance, competitiveness, competitive advantage

| <u>هيكلية البحث</u> |                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|
| I                   | <u>الشكر</u>                                                        |
| II                  | <u>الاهداء</u>                                                      |
| III                 | <u>الملخص</u>                                                       |
| IV                  | <u>هيكلية البحث</u>                                                 |
| V                   | <u>فهرس الجداول</u>                                                 |
| VI                  | <u>فهرس الاشكال</u>                                                 |
| VII                 | <u>فهرس الملاحق</u>                                                 |
| VIII                | <u>قائمة المصطلحات</u>                                              |
| 14                  | <u>المقدمة</u>                                                      |
| 22                  | <u>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للبيئة والتأهيل البيئي</u>         |
| 23                  | <u>تمهيد الفصل :</u>                                                |
| 24                  | <u>المبحث الأول: مدخل الى البيئة</u>                                |
| 24                  | <u>المطلب الأول : مفهوم البيئة</u>                                  |
| 34                  | <u>المطلب الثاني : المشكلات البيئية</u>                             |
| 41                  | <u>المطلب الثالث : وسائل حماية البيئة</u>                           |
| 45                  | <u>المبحث الثاني: التأهيل في المؤسسات الاقتصادية</u>                |
| 45                  | <u>المطلب الأول: مفهوم تأهيل المؤسسات</u>                           |
| 49                  | <u>المطلب الثاني : أهداف برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية</u>       |
| 55                  | <u>المطلب الثالث : متطلبات نجاح عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية</u> |
| 59                  | <u>المبحث الثالث: ماهية التأهيل البيئي</u>                          |
| 59                  | <u>المطلب الأول : مفهوم التأهيل البيئي وأهدافه</u>                  |
| 63                  | <u>المطلب الثاني : دوافع تأهيل المؤسسات الاقتصادية</u>              |
| 66                  | <u>المطلب الثالث : مراحل التدخل البيئي لدى المؤسسة الاقتصادية</u>   |

|     |                                                                              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| 77  | <u>خلاصة الفصل</u>                                                           |
| 78  | <u>الفصل الثاني : الميزة التنافسية ( المفاهيم ، المصادر والمؤشرات )</u>      |
| 79  | <u>تمهيد الفصل</u>                                                           |
| 80  | <u>المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التنافسية</u>                              |
| 80  | <u>المطلب الأول : مفهوم التنافسية</u>                                        |
| 84  | <u>المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بالتنافسية وأنواعها</u>                    |
| 88  | <u>المطلب الثالث : مؤشرات التنافسية</u>                                      |
| 93  | <u>المبحث الثاني : البيئة التنافسية</u>                                      |
| 93  | <u>المطلب الأول : مفهوم البيئة التنافسية</u>                                 |
| 96  | <u>المطلب الثاني : متابعة البيئة التنافسية</u>                               |
| 99  | <u>المطلب الثالث : تحليل القوى التنافسية</u>                                 |
| 106 | <u>المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية</u>                    |
| 106 | <u>المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية</u>                                 |
| 110 | <u>المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية ومراحل تطورها</u>                 |
| 115 | <u>المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية</u>                                |
| 132 | <u>خلاصة الفصل</u>                                                           |
| 133 | <u>الفصل الثالث : الأداء البيئي اداة لرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية</u> |
| 134 | <u>تمهيد الفصل</u>                                                           |
| 135 | <u>المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية _</u>  |
| 135 | <u>المطلب الأول : ماهية الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية</u>              |
| 140 | <u>المطلب الثاني : محددات و أبعاد الأداء البيئي</u>                          |
| 147 | <u>المطلب الثالث : المحاسبة على الأداء البيئي</u>                            |
| 155 | <u>المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء البيئي</u>                             |

|     |                                                                                            |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 155 | <u>المطلب الأول: ماهية مؤشرات الاداء البيئي</u>                                            |
| 158 | <u>المطلب الثاني: تقييم الأداء البيئي في المؤسسة</u>                                       |
| 162 | <u>المطلب الثالث : قياس الاداء البيئي</u>                                                  |
| 182 | <u>المبحث الثالث :المزايا المحققة من التاهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية</u>              |
| 182 | <u>المطلب الاول : الاستراتيجيات البيئية</u>                                                |
| 188 | <u>المطلب الثاني : المزايا التنافسية المحققة في خلال تبني منظومة التاهيل البيئي</u>        |
| 193 | <u>خلاصة الفصل</u>                                                                         |
| 194 | <u>الفصل الرابع : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية المتحصلة على<br/>الايزو14001</u> |
| 195 | <u>تمهيد الفصل</u>                                                                         |
| 196 | <u>المبحث الأول: واقع التأهيل البيئي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية</u>                    |
| 196 | <u>المطلب الاول : اجراءات حماية البيئة في الجزائر</u>                                      |
| 202 | <u>المطلب الثاني : التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية</u>                               |
| 207 | <u>المبحث الثاني : مصادر جمع البيانات وعينة الدراسة</u>                                    |
| 207 | <u>المطلب الاول : وصف مجتمع وعينة الدراسة</u>                                              |
| 209 | <u>المطلب الثاني : ادوات ومتغيرات الدراسة</u>                                              |
| 211 | <u>المطلب الثالث : صدق اداة الدراسة وثباتها</u>                                            |
| 212 | <u>المبحث الثالث : نتائج تحليل واختبار الفرضيات</u>                                        |
| 212 | <u>المطلب الأول: معالجة المتغيرات الديمغرافية</u>                                          |
| 216 | <u>المطلب الثاني: تحليل احصائي لعبارات الاستبانة واختبار الفرضيات</u>                      |
| 226 | <u>خلاصة الفصل</u>                                                                         |
| 227 | <u>الخاتمة</u>                                                                             |
| 237 | <u>قائمة المراجع</u>                                                                       |
| 260 | <u>قائمة الملاحق</u>                                                                       |

## فهرس الجداول :

| الرقم | عنوان الجدول                                                     | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر Hockerts                   | 165    |
| 2     | مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة ENAPS                          | 168    |
| 3     | عينة من المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة ايزو 14001         | 207    |
| 4     | الاستبيانات غير المسترجعة والملغاة والمعتمدة في الدراسة          | 208    |
| 5     | درجة أهمية بنود الاستمارة                                        | 210    |
| 6     | مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي                      | 210    |
| 7     | قيم معامل الثبات الفا كرونباخ Cronbach Alpha                     | 212    |
| 8     | تحليل عينة البحث حسب الجنس                                       | 212    |
| 9     | تحليل عينة البحث حسب السن                                        | 213    |
| 10    | تحليل عينة البحث حسب الخبرة المهنية                              | 214    |
| 11    | تحليل عينة البحث حسب المستوى العلمي                              | 214    |
| 12    | تحليل عينة البحث حسب التدرج الوظيفي                              | 215    |
| 13    | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي عبارات تبني التأهيل البيئي    | 216    |
| 14    | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي الاستراتيجيات البيئية         | 218    |
| 15    | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الميزة التنافسية      | 221    |
| 16    | معامل الارتباط بيرسون بين التأهيل البيئي وتحقيق الميزة التنافسية | 225    |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                                                            | الرقم |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 50     | الأهداف الرئيسية لبرنامج التأهيل الموضوع من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية . | 1     |
| 94     | تصنيف البيئة وفق hitt et al                                                            | 2     |
| 99     | قوى التنافس الخمس بورتر                                                                | 3     |
| 111    | دورة حياة الميزة التنافسية                                                             | 4     |
| 114    | مراحل تطور الميزة التنافسية                                                            | 5     |
| 117    | استراتيجيات التنافس                                                                    | 6     |
| 127    | بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات                                                   | 7     |
| 160    | مؤشرات تقييم الأداء البيئي                                                             | 8     |
| 173    | بطاقة الأداء المتوازن كمدخل استراتيجي للعمل بالمؤسسة حالات                             | 9     |
| 176    | الاستدامة الجزئية والكلية                                                              | 10    |
| 181    | عمل بطاقة الأداء المتوازن البيئي                                                       | 11    |
| 185    | كسب الميزة التنافسية المستدامة                                                         | 12    |
| 208    | الإحصائيات المتعلقة بالاستبيانات                                                       | 13    |

## فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان                                                      | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | الاستبانة                                                  | 261    |
| 2     | قائمة الأساتذة المحكمين                                    | 267    |
| 3     | معامل الثبات الف كرونباخ                                   | 267    |
| 4     | الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات                 | 268    |
| 5     | جدول الارتباط بين العبارات                                 | 270    |
| 6     | معامل الارتباط بيرسون بين التاهيل البيئي والميزة التنافسية | 271    |
| 7     | شهادات ايزو 14001 المتحصل من قبل عليها المؤسسات .          | 272    |

## قائمة المصطلحات :

| المصطلح               | المعنى                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء البيئي         | يعتبر من ابعاد المسؤولية الاجتماعية حيث يركز على الابتكار و تحقيق كفاءة الإدارة البيئية في خفض التلوث وحماية البيئة .                                                       |
| البيئة                | الوسط الذي يعيش فيه الإنسان بما يضم من ظواهر طبيعية و بشرية يتأثر بها و يؤثر فيها.                                                                                          |
| بطاقة الأداء المتوازن | إطار قوي لإدارة وتقويم كلا من الأمور البيئية بالإضافة للاقتصادية ، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة |
| التأهيل البيئي        | عبارة عن منظومة تركز في الأساس على تطوير وسائل الإنتاج والنهوض بالجودة واحترام الجوانب البيئية داخل المؤسسة بالإمكانات الداخلية أو بمساعدة الحكومة .                        |
| الفعالية البيئية      | تقديم سلع و خدمات ، بأسعار تنافسية تلبي حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجيا .                                                         |
| الكفاءة البيئية       | تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ، وأن تكون المؤسسة كفأه يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه.                                                           |
| الميزة التنافسية      | تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها، والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية.                                                            |

# المقدمة

## المقدمة

تعددت المشاكل البيئية وتنوعت وأصبحت تشكل خطراً حقيقياً على الإنسان وعلى الحياة ، وذلك بفعل السلوكيات الخاطئة من قبل الأفراد التي لم تراعي الاعتبارات البيئية ، وركزت على الاستغلال غير الأمثل وغير المتصالح مع البيئة مما أدى الى ظهور العديد من الآثار البيئية السلبية التي ترتب عليها إلحاق الضرر بالبيئة ومواردها الطبيعية والكائنات الحية، وبذلك أصبحت المشكلات البيئية واحدة من أهم المشكلات المعاصرة التي اهتم بها الفكر الاقتصادي والاداري والاجتماعي والسياسي .

و في ظل التغيرات التي تشهدها الاهتمامات العالمية وتغير نظرة واضعي السياسات والمسيرين لكيفية تحقيق النمو وبعث الاقتصاديات ، ومع تزايد الوعي الإنساني بضرورة توفير الشروط اللازمة للعيش السليم ، أصبح موضوع المحافظة على البيئة يحتل صدارة هذه الاهتمامات ، لما له من آثار على الصحة البشرية وتحقيق الأهداف التنموية.

وعليه قد بذلت العديد من الجهود الوطنية والاقليمية والدولية التي ركزت على قضايا البيئة والادارة البيئية، ولما كانت المؤسسات الاقتصادية واحدة من المكونات الرئيسية للتنمية والتي تؤثر أنشطتها المختلفة على البيئة بوجه عام من خلال الآثار الناتجة عن أنشطتها التي تضر بالبيئة بمختلف مكوناتها ، أصبح لزاماً عليها الالتزام بدورها في المحافظة على البيئة التي تنشط فيها ، فقد برز الاهتمام بوجود أنظمة بيئية تركز أساساً على الاقتصاد البيئي ، الذي يعتمد على نظم الإدارة البيئية في توجيه وضبط سلوك المؤسسات تجاه البيئة وإصدار سلسلة الموصفات الخاصة ISO14000 و ISO 26000 التي تهدف لحماية البيئة وتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية ، فأصبحت المعايير البيئية تحتل موقعاً متميزاً في الاتفاقيات والمواثيق الدولية ، كما أصبح اجتياز هذه المعايير من أهم الشروط التصديرية للعديد من الأسواق العالمية .

مع حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات من بينها الجزائرية تحديات كبيرة ،  
 أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي،  
 والمحافظة عليه وتعظيمه، و انطلاقا من هذه الاعتبارات يتضح للجهة الحكومية والمؤسسات  
 الاقتصادية عامة أهمية التأهيل البيئي كتحدي أساسي ورهان استراتيجي لا يقل أهمية عن برامج  
 التأهيل الصناعي المعتمدة ، وهذا بغية الرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات ، وتسهيل نفاذها  
 للأسواق الأجنبية من جهة ، ومن جهة ثانية حصول المؤسسة على ميزة تميزها عن باقي المؤسسات  
 ، ضمن هذا السياق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

الى اي مدى يمكن أن يساهم التأهيل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات  
 الاقتصادية ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي نوجزها في الآتي :

- كيف يمكن للتأهيل البيئي ان يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؟
- مامدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبرنامج التأهيل البيئي ؟
- ماهي اهم الاستراتيجيات التنافسية البيئية المتبعة من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
 لاكتساب ميزة تنافسية ؟

#### فرضيات البحث :

و للإجابة على هذه الأسئلة وضعنا الفرضيات الآتية :

- تحسين الأداء و تطويره لم يعد أمراً اختيارياً، و لكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكانية البقاء و  
 الاستمرارية من خلال الجودة والمرونة والتكلفة والزمن.
- تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية برنامج التأهيل البيئي بمختلف مكوناته .

- استراتيجية التصنيع الاخضر والشريحة السوقية تعزز الميزة التنافسية في المؤسسات

#### الاقتصادية

#### أسباب اختيار البحث :

توجد عدة أسباب وراء اختيارنا للبحث في هذا الموضوع نلخصها فيما يلي:

- ان الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق بتأهيل المؤسسة بيئيا وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و إمكانية دراسته من عدة جوانب ومستويات (بيئية ، اقتصادية ، اجتماعية) ، وتميزه بتطورات وتحولات متلاحقة تجعل منه موضوع الساعة .
- أهمية الموضوع و قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في حدود علمنا ، وكمساهمة متواضعة منّا رأينا أن نكتب في هذا الموضوع للمساهمة في إثراء المكتبات الجامعية ، وقبلها الثقافة الشخصية.
- عدم انشغال معظم المؤسسات الاقتصادية بالمشاكل البيئية التي تتسبب فيها، وعدم محاولتها لإيجاد الطرق الملائمة لمعالجتها و تزايد الأضرار البيئية الناجمة عن نشاط هذه المؤسسات الصناعية وبالتالي عدم تطبيقها لمنظومة التأهيل البيئي .

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى محاولة تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية ، من خلال التزاماتها اتجاه المجتمع والبيئة، وكذلك إبراز أهمية التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية ودوره في اكساب المؤسسة ميزة تتميز بها عن منافسيها في السوق .

و تتلخص الأهداف التي نسعى الوصول إليها من خلال البحث فيما يلي:

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالبيئة والتأهيل البيئي .
- البحث في مفهوم التنافسية ومصادرها ومحدداتها.
- تبيان واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لبرنامج التأهيل البيئي .
- أهمية تطبيق التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودوره في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية .
- معرفة التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و كيف تسببت الى حد كبير في تبني هذا البرنامج من طرف المؤسسات.
- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

#### أهمية البحث :

من المواضيع التي تتسم بالحدثة نسبيا و تشغل تفكير الكثير من العلماء والكتاب ، و تتبع أهمية البحث من خلال الأهمية التي يحتلها التأهيل البيئي في المؤسسات سواء في كونه دعامة أساسية للنشاط الاقتصادي كآلية للحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها ، أم في كونها تلبي احتياجات التنمية المستدامة ، و هذا لتتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من الاستمرار في المنافسة في الأسواق المحلية والدولية .

#### متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل : التأهيل البيئي

- المتغير التابع :

✓ الميزة التنافسية وتشتمل الابعاد الثلاث : الجودة ، الكلفة ، الاستجابة والزمن

✓ الاستراتيجيات التنافسية : الشريحة السوقية ، التصنيع الاخضر

## الدراسات السابقة :

1- طارق نعمان ابراهيم الرفاعي ، نظم الادارة البيئية ودورها في زيادة القدرة التنافسية لصادرات الصناعات الغذائية المصرية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم البيئية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والادارية البيئية ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2014 .

تضمنت الدراسة أربعة فصول ، تناول الاطار العام للدراسة الحالة ، و دور نظم الادارة البيئية في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية ، وتبين مرتكزات القدرة التنافسية واثر تطبيق الجودة على الصناعات الغذائية .

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة :

- اهمية الاهتمام بالمعايير البيئية والاشتراطات لزيادة الصادرات الغذائية المصرية .
- اهمية تطبيق نظم الادارة البيئية لمطابقة الصناعات الغذائية المصرية لمتطلبات الاسواق الخارجية .

- تواجه الصادرات المصرية الغذائية تشدد كبير من الدول في تطبيق معايير الجودة البيئية عليها .

2- رافت عبد الصبور محمد ، دراسة اثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2016 .

تناولت الدراسة المفاهيم الاساسية بادارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية وتطرق الى العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ، وفي الاخير قامت بدراسة حالة شركات توصيل الغاز الطبيعي للمنازل في مصر .

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة :

- تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية واحدة من اهم الانظمة الحديثة الى تستخدم لتحسين جودة الاداء وتحقيق الريادة .

- خلق ميزة تنافسية من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية يتطلب اهتمام اكبر بهذه الوظيفة .

3- رشيد علاب ، نظم الادارة البيئية ISO14001 واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه ، جامعة المسيلة ، 2016 .

تناول الباحث المفاهيم البيئية والادارة البيئية في الجزائر وعرض المشكلات البيئية التي تعاني منها الجزائر وفي دراسة قام بابرار واقع ومعوقات تبني نظم الادارة البيئية في الجزائر .  
وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة :

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستوفي جميع متطلبات المواصفة ISO 14001
- لا زالت الجزائر تسجل تاخرا كبير في مجال اعتماد المواصفة .
- تسعى المؤسسات الجزائرية لتطبيق نظام الادارة البيئية بسبب شروط المنافسة المحلية و الخارجية.

4- برني لطيفة : دور الإدارة البيئية في تحقيق ميزيا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، حالة مؤسسة EN.I.CA.BISKRA ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2006-2007 .

تطرق في الفصل الاول الى تعريف البيئة ، والمشكلات البيئية ، كذلك التنمية المستدامة والاقتصاد البيئي وأبعادهما، وبعض القوانين والتشريعات ، وفي الفصل الثاني خصص لدراسة الإدارة البيئية من حيث طبيعتها مفهوما، ومميزات وأهمية، وكذلك دوافع تبنيها والمزايا البيئية المحققة وفي الفصل الاخير تم دراسة حالة مؤسسة مؤسسة الكوابل EN.I.CA.BISKRA

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة :

- أن اهتمام المؤسسة بإدماج البعد البيئي في مختلف أنشطتها ضعيفا .

- إيجاد إدارة بيئية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة سيؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كافة وظائفها .
- إن الميزة التي سيقققها التوجه البيئي لا تتركز فقط على نوعية المنتج أو التكنولوجيا فحسب، بل هي متعلقة كذلك بالتكاليف .
- 5- مشان عبد الكريم ، دور الادارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مصنع الاسمنت عين الكبيرة scaek مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، مدرسة الدكتوراه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف 2013
- تطرق الباحث الى مفهوم البيئية ووسائل حمايتها وبين نظام الادارة البيئية والمواصفة iso 14001 وفي الاخير درس العلاقة بين نظام الادارة البيئية والميزة التنافسية وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة :
- يعتبر نظام الادارة البيئية اداة ادارية تقوم المؤسسات من خلاله بانتهاج استراتيجية من الاستراتيجيات البيئية .
- ان وضع نظام الادارة البيئية لا يدخل ضمن استراتيجية المصنع المطبقة حاليا .
- ان وضع نظام الادارة البيئية راجع الى الاطراف الضاغطة .

**6- Josefina.Murillo-Luna; Juan. Ramón-Solans-Prat ,Which competitive advantages can firms really obtain from ISO14001 certification? , Journal of Industrial Engineering and Management, University of Zaragoza SPAIN , 2008**

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة :

- تتحقق الميزة التنافسية من خلال مزايا التمايز ومزايا التكلفة

- تصورات المدراء لمزايا التكلفة التي لديهم يمكن للشركات الحصول على شهادة ISO14001

- تصورات المدراء عن المزايا التنافسية يؤدي بهم إلى الاهتمام بمتطلبات أصحاب المصلحة، وتحقيق الادخار المالي، وتعزيز الوضع التنافسي .

**7- Sanja PEKOVIC , Les déterminants et les effets des normes de qualité et d'environnement : analyses microéconométriques à partir de données françaises d'entreprises et de salarié , Thèse de doctorat en Sciences économiques , Paris-Est , 2011 .**

تناول الباحث الممارسات الادارية للجودة والبيئة من مواصفات التقييس الايزو 9000

والايزو 14001 وتطرق للمعايير والاستراتيجيات البيئية المعتمدة في الشركات الفرنسية ومدى تاثر

اعتماد المواصفة ISO 14001 بمتغيرات حجم الشركة وطبيعتها و المنافسة في السوق و رضا

الزبون ، والمخاطر البيئية المتسببة فيه .

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة :

- المعايير البيئية تحسن بشكل ملحوظ ظروف العمل من خلال الحد من الحوادث.

- ان الموظفين الذين يعملون في شركات تعتمد معايير بيئية يعتبرون أن عملهم أكثر فائدة

للمجتمع ويشعرون على نحو أفضل باعترافهم بعملهم .

## منهج البحث :

قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات الموضوعة استخدمنا خلال البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتصيلية لعناصر موضوع البحث ، في المنهج الوصفي حاولنا وصف التأهيل البيئي و التنافسية بالنسبة للمؤسسات ، والمنهج التحليلي بالتطرق إلى شرح وتفسير بعض المؤشرات و الإحصائيات وطرق القياس والتطورات التي تم معالجتها خلال البحث ، والمنهج الاستقرائي إعتدنا إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات إذ تم تصميمها إعتقادا على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمتغيري البحث.

## حدود الدراسة :

- **الحدود الزمانية :** تم اجراها مابين شهر اكتوبر 2017 الى شهر ديسمبر 2017
- **الحدود الموضوعية :** حاولت دراستنا إعطاء صورة عن تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بيئيا ، وكذلك تبين الدور الذي لعبه هذا النوع من التأهيل في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية .
- **الحدود المكانية :** قمنا بدراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية متنوعة النشاط ، و المتحصلة على شهادة ايزو 14001، وتوزعت العينة جغرافيا على بعض الولايات الجزائرية .

### صعوبات البحث :

بالرغم من توفر الكثير من المصادر و المراجع العلمية حول موضوعي البيئة و التنافسية إلا اننا سجلنا نقص الدراسات والمراجع في تحليل العلاقة بين موضوع التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية و الميزة التنافسية ، بالإضافة الى صعوبة الحصول الى البيانات المتعلقة بعدد المؤسسات المتحصلة على شهادة ايزو 14001 .

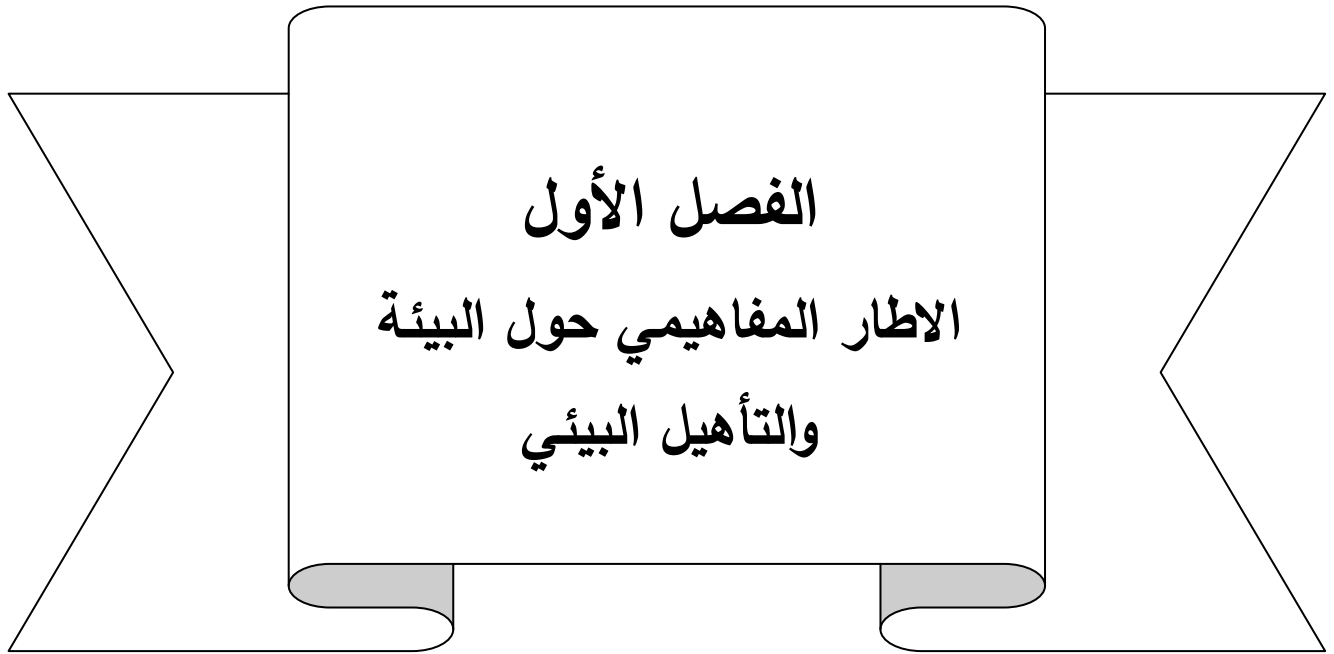
### هيكلية البحث :

لقد تضمنت هذه الدراسة اربعة فصول ، سنتناول في الفصل الاول أساسيات حول التأهيل في المؤسسات وأهداف التي ترمي لها برامج التأهيل وفي الأخير نتناول متطلبات نجاح عملية التأهيل في المؤسسات الاقتصادية و تناولنا دراسة وصفية لمفاهيم عامة حول البيئة ، كما تم التطرق الى التأهيل البيئي و أسباب تبنيه وفي الأخير بينا مراحل التدخل البيئي لدى المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثاني تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية حول التنافسية ، أما المبحث الثاني فتناول بيئة المؤسسة التنافسية و تعرض المبحث الثالث إلى مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية .

وفي الفصل الثالث ، نقوم بتحليل العلاقة الكامنة بين التأهيل البيئي والميزة التنافسية للمؤسسة ، وذلك بالتطرق إلى الاستراتيجيات البيئية في المبحث الأول ، أما في المبحث الثاني فنتطرق إلى المزايا المتحصل عليها من تطبيق التأهيل البيئي .

الفصل الرابع عبارة عن فصل تطبيقي تم تخصيصه لواقع التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ومدى تطبيقها لبرامج التأهيل البيئي بما يحقق لها ميزة تنافسية من خلال المعالجة الاحصائية .



## الفصل الاول : الاطار المفاهيمي حول البيئة والتأهيل البيئي

### تمهيد

من المعروف أن الطبيعة هي كل ما يحيط بالإنسان من ظواهر ومكونات حية او غير حية و باعتبار الصناعة عنصر مؤثر فيها ، فان مختلف الصناعات تساعد على زيادة المشكلات البيئية كالتلوث الذي أدى للإحتباس الحراري ، والاستغلال الجائر للموارد الطبيعية وعدم الحفاظ على البيئة التي نعيش فيها، نتيجة الإفراط في الإنتاج والاستهلاك دون ضوابط وقيود وتزايد رمي النفايات بكل أشكالها وأنواعها التي باتت تهدد مستقبل الأرض من إنسان وحيوان ونبات،...إلخ.

وقصد معالجة هذه المشاكل عقدت العديد من الندوات والملتقيات العالمية التي تدعو إلى ضرورة وضع حد لمثل هذه المشاكل والآثار السلبية الناتجة عن الصناعات والمؤسسات الحديثة ، وفي هذا الصدد برز مفهوم التنمية المستدامة بما فيها العمل على ضرورة إعطاء قيمة حقيقية وجوهرية للمؤسسات من هذا أصبح من الضروري إعادة النظر في عمل المؤسسات والعمل على تأهيلها بيئيا.

فإننا سوف نخصص هذا الفصل لدراسة هذا الجانب من خلال التطرق إلى المباحث

التالية:

- مدخل الى البيئة .
- التأهيل في المؤسسات الاقتصادية .
- ماهية التأهيل البيئي .

## المبحث الأول : مدخل الى البيئة

فقد ظلت البيئة الطبيعية دوما موطننا لنا ومصدر لكل شي نحتاجه لنحيا لكن من السبعينات اتضح ان بعض الانشطة البشرية لها تاثير مدمر على البيئة وبالتالي على مستقبلنا ومن بينها الثورة الصناعية التي حققت للبشرية مزايا غير محدودة كما كانت لها آثار سلبية خاصة على المحيط الذي نعيش فيه وهو يطلق عليه مصطلح البيئة ، حيث فرض هذا المصطلح نفسه خاصة في هذه الفترة نتيجة لتراكم الآثار السلبية عليه، ولذا أصبح يجب التعامل مع البيئة من طرف جميع دول العالم باختلاف إيديولوجيتها ومستواها التقدمي كما أصبح من المواضيع المهمة التي يهتم بها الباحثين من أجل الوصول إلى حلول تقوم بالحفاظ على البيئة.

سنتناول في هذا المبحث التعاريف المختلفة للبيئة ومكوناتها ونتطرق إلى المشكلات البيئية التي يعاني منها عالمنا وكذلك وسائل حمايتها .

## المطلب الأول : مفهوم البيئة

لم يتوحد العلماء في تحديد مفهوم البيئة، بل تعددت معانيها، و تباينت مفاهيمها حسب تخصص الباحث في كل فرع من فروع العلوم الاجتماعية المختلفة، حيث يعرفها كل منهم في ضوء رؤيته و تخصصه .

### أولا : المفهوم اللغوي للبيئة :

يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة في اللغة العربية إلى الجذر ( بؤ ) الذي أخذ منه الفعل الماضي ( بؤ ) ، حيث وضع ابن منظور في معجمه الشهير لسان العرب ، بؤ إلى الشيء يبؤ بؤا ، أي رجع .

وتبوا : أي نزل وأقام ، نقول (تبوا فلان بيتا ) ، أي اتخذ منزلا ، وقد ذكر ابن منظور لكلمة (تبوا) معنيين قريبين من بعضها: <sup>1</sup>

الأول : بمعنى إصلاح المكان وتهيته للمبيت فيه ، قيل (تبواة ) : أصلحه وهياه ، وجعله ملائما لمبيته ، ثم اتخذه محلا له .

الثاني : بمعنى النزول والإقامة ، كأن تقول : (تبوا المكان) أي حله ونزل فيه وأقام به .

ويلاحظ المتدبر للقران الكريم وجود الكثير من الآيات القرآنية التي جاء بها المعنى اللغوي للبيئة مثل قولي تعالى : {وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ} سورة يوسف الآية 56 ، أي يتخذ .

وقوله تعالى : {وَالَّذِينَ تَبَوَّؤُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ} {الحشر الآية 9 ، أي الذين سكنوا المدينة من الأنصار، واستقرت قلوبهم على الإيمان بالله ورسوله .

وقوله تعالى : { وَادْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ سُهُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا فَاذْكُرُوا آلَاءَ اللَّهِ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ} {سورة الأعراف الآية 74 ، أي أسكنكم

### ثانيا : المفهوم الاصطلاحي للبيئة:

عرف هذا المصطلح بمعناه الواسع من العصور القديمة ولقد استخدم علماء المسلمين كلمة البيئة استخداما اصطلاحيا منذ القرن الثالث هجري ، وربما كان ابن عبد ربه أقدم من نجد عنده المعنى الاصطلاحي للكلمة في كتابه ( الجمانة ) ، أي الإشارة إلى الوسط الطبيعي (الجغرافي

<sup>1</sup> - ابن منظور الافريقي ، لسان العرب ، دار الكتب العلمية ، ط 1 ، باب الالف ، فصل الباء ، 2003 ، ص 42

والمكاني والإجمالي ) الذي يعيش فيه الكائن الحي ، بما في ذلك الإنسان والإشارة إلى المناخ الاجتماعي ( السياسي والأخلاقي والفكري ) المحيط بالإنسان .<sup>1</sup>

وهذا ربما يتفق مع ماجاء به العالم الألماني أرنست هيغل الذي استعمل أول مرة كلمة Ecology أي علم البيئة في عام 1988 م . وقد اخذ هذه من المصطلح الإغريقي ( oikos ) بمعنى منزل ، ( logos ) ومعناها علم ، وعرفها بأنها العلم الذي يدرس الكائن الحي في مجموعة عوامل حية ( بيولوجية ) . عوامل غير حية ( كيميائية وفيزيائية ) ينتج عنها علاقات قد تكون ايجابية أو سلبية أو كلاهما معا<sup>2</sup>.

وظهرت هذه الكلمة في أواخر القرن التاسع عشر في اللغة الانجليزية ( environment ) للدلالة على الظروف الخارجية المحيطة والمؤثرة في نمو الكائنات الحية ، كما تستخدم للدلالة على الوسط او المحيط أو المكان الذي به الكائن الحي ويؤثر في حياته<sup>3</sup> ، ويتطابق اللفظ في اللغة الفرنسية مع اللغة الانجليزية فكلمة البيئة l'environnement تعد من المصطلحات الحديثة في اللغة الفرنسية وهي تستخدم للدلالة على الظروف الطبيعية والثقافية والاجتماعية التي تؤثر على الكائنات الحية والأنشطة الإنسانية .

### ثالثا : المفهوم الحديث للبيئة :

عرف مؤتمر الأمم المتحدة الذي انعقد في استوكهولم عام 1972 البيئة على أنها: رصيد الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما ومكان ما ، لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رجاء وحيد دويدري ، البيئة مفهومها العلمي المعاصر وعمقها الفكري التراثي ، دار الفكر ، دمشق ، سوريا ، ط1 ، 2004 ، ص 25 .

<sup>2</sup> - عادل الشيخ حسين ، البيئة مشكلات وحلول ، دار البازوري ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 19 .

<sup>3</sup> - عارف صالح مخلف ، الإدارة البيئية والحماية الإدارية للبيئة ، دار البازوري ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 31 .

<sup>4</sup> - مصطفى عبد اللطيف عباسي ، حماية البيئة من التلوث ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 10 .

ويتفق هذا مع التعريف الذي ينص ان البيئة هي كل ما هو خارج جسم الإنسان ، كما عرفها البعض الآخر أنها هي الإطار الذي يعيش فيه الإنسان ، ويحصل منه على مقومات حياته ، ويمارس فيه علاقاته مع أفراده .

و يرى (كوبر COOPER) أن الإطار البيئي يتكون من ثلاثة عناصر متداخلة مع بعضها هي : البيئة كمصدر للترفيه والتمتع بالمناظر الطبيعية، والبيئة كمصدر للموارد الطبيعية و البيئة كمستودع لاستيعاب المخلفات.<sup>1</sup>

لقد عرفت منظمة الدولية للتقييس الايزو ISO2 على أنها : البيئة هي الأوساط المحيطة بالمؤسسة والتي تشمل الهواء ، التربة ، الموارد الطبيعية ، النبات ، الحيوان ، الإنسان، وتداخلات جميع هذه العناصر وتمتد إلى الأوساط المحيطة من ضمن المؤسسة إلى النظام العالمي.<sup>3</sup> وهناك من يعرفها على حسب وجهة نظره ، فالعلميين يقسمون البيئة إلى ثلاثة أقسام هي : البيئة الهوائية والبيئة المائية والتربة والأرض ، والإداريين يقسموها إلى قسمين بيئة داخلية وأخرى خارجية .

ان بيئة المؤسسة هي جميع المتغيرات والعوامل خارج حدود المؤسسة ، بما فيها النظام البيئي ، يمكن تقسيم بيئة المؤسسة الى بيئة داخلية تضم كل من العمال وأنشطة الانتاج ..، وأما بيئة خارجية تتمثل في محيطها الاقتصادي والثقافي والتكنولوجي والتشريعي و المنافسون .

<sup>1</sup> - محمد صالح الشيخ ،الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مكتبة الإشعاع الفنية ، ط1 ، الاسكندرية ، مصر ، 2002، ص15 .

<sup>2</sup> منظمة التقييس الدولية هي منظمة غير حكومية تتكون من أكثر من 160 ممثل للدول مقرها جنيف سويسرا وهي تعمل على وضع معايير تخص التجارة والصناعة وتصرح بها ومن أهم المعايير iso 14001 و iso 9001 و iso 260000

<sup>3</sup> - رعد حسن الصرن،نظم الإدارة البيئية و الإيزو 14000 ، دار الرضا ،دمشق، 2001 ، ص27 .

وعلى الرغم من أنه لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين و العلماء على تحديد معنى البيئة اصطلاحاً بشكل دقيق ، إلا إن معظم التعريفات تشير إلى أن البيئة هي ذلك الإطار الذي يعيش ويحيى فيه الإنسان ويحصل منه على مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء ومأوى ، ويمارس فيه علاقاته مع غيره من بني البشر .

البيئة بالمعنى العلمي المتداول تتمثل في ثلاث جوانب رئيسية، جانب اقتصادي ، وجانب اجتماعي، وجانب فيزيائي (طبيعي) .

من التعريفات السابقة يمكن القول أن البيئة هي: الوسط الذي يعيش فيه الإنسان بما يضم من ظواهر طبيعية و بشرية يتأثر بها و يؤثر فيها.

#### رابعاً : أقسام البيئة

من خلال مؤتمر استوكهولم 1972، نستكشف المفهوم الشامل و الواسع للبيئة و بالتالي

يمكن تقسيم البيئة إلى قسمين مميزين هما:<sup>1</sup>

- 1- **البيئة الطبيعية:** يقصد بها كل ما يحيط بالإنسان من ظواهر حية و غير حية و ليس للإنسان أي أثر في وجودها، و تتمثل هذه الظواهر و المعطيات البيئية في البيئة و التضاريس و المناخ و التربة و النباتات و الحيوانات و لاشك أن البيئة الطبيعية هذه تختلف من منطقة إلى أخرى تبعا لنوعية المعطيات المكونة لها .

<sup>1</sup> - إبراهيم بظاظو ، السياحة البيئية وأسس استدامتها ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2010، ص ص 53 - 54 .

## 2- البيئة البشرية:

و يقصد بها الإنسان و إنجازاته التي أوجدها داخل بيئته الطبيعية، فالإنسان كظاهرة بشرية يتفاوت من بيئة لأخرى في درجة تحفزه و تفوقه العلمي و سلالاته، مما يؤدي إلى تباين البيئات البشرية. وتقسم البيئة البشرية إلى نوعين مختلفين :

أ- البيئة الاجتماعية : هي ذلك الجزء من البيئة البشرية الذي يتكون من الأفراد والجماعات في تفاعلهم ، وكذلك التوقعات الاجتماعية ، وأنماط التنظيم الاجتماعي ، وجميع مظاهر العلاقات الاجتماعية الأخرى .

ب- البيئة الثقافية: و يعني بها الوسط الذي خلقه الإنسان لنفسه بما فيه من منتجات مادية و غير مادية من أجل السيطرة على بيئته الطبيعية، و خلق الظروف الملائمة لوجوده .

وهناك ما يضيف اليهما نوع اخر وهي البيئة الاقتصادية

هناك عدة تصنيفات للبيئة، و لكنها كلها تشترك في العناصر التي ذكرناها، أضف إلى ذلك التصنيف الذي يضيف المحيط المصنوع أو التكنولوجي و يتألف من كافة ما أنشأه الإنسان في البيئة الطبيعية، والبيئة الاقتصادية والتي تشمل على الأنشطة الاقتصادية المختلفة ، عناصر الإنتاج المختلفة مثل رأس المال و التكنولوجيا و العمالة و الأرض، و ما يترتب على ذلك من دخول قومية و فردية تؤثر على الرفاهية الاقتصادية.<sup>1</sup>

و من خلال كل ما ذكرناه عن البيئة و مكوناتها يتبين أنها مجموع العوامل الطبيعية و الثقافية و الإنسانية التي تؤثر في الكائنات الحية فهي كل الأمور التي تحيط بالإنسان من: المياه و الأرض و ما عليها و ما بداخلها، و كذا الكائنات الحية الحيوانية و النباتية والكائنات الدقيقة.

## المطلب الثاني : المشاكل البيئية:

خلال العقود الاربعة الأخيرة تحولت البيئة ومشكلاتها، إلى قضايا ساخنة تفرض نفسها بإلحاح في كل مكان من العالم ، لا على المعنيين بشؤون البيئة والمتخصصين بها فحسب ، بل وعلى جميع الناس أينما وجدوا وحيثما كانوا ، بغض النظر عن مستوى معيشتهم، وظروف حياتهم، ومستواهم التعليمي والثقافي وبذلك أصبحت المشكلات البيئية واحدة من أهم المشكلات الكونية المعاصرة التي إهتم بها الفكر الاقتصادي ، والإداري ، والاجتماعي ، حصر العلماء 27 مشكلة بيئية يعاني منها العالم ومن أهمها :

ظاهرة الاحتباس الحراري - تآكل طبقة الأوزون حيث يشكل الأوزون درعا واقيا يحيط بالأرض ليحمي الحياة فوقها من الأشعة فوق البنفسجية ذات الطبيعة الضارة - و التلوث الهوائي ، التغير المناخي ، التصحر ، الضوضاء ( التلوث السمعي ) .

ستناول في هذا المطلب بعض هذه المشاكل كالتلوث والمشكلة السكانية وفي آخره نتطرق لظاهرة التغير المناخي باعتبارهم اكثر المشاكل تأثيرا في البيئة .

**أولا : التلوث :**

### **1- تعريف التلوث :**

حسب العالم البيئي أوديم ( Odum ) فالتلوث هو تغير فيزيائي أو بيولوجي مميز يؤدي إلى تأثير ضار على الهواء أو الماء أو الأرض ، أو مضر بصحة الإنسان والكائنات الحية الأخرى وكذلك يؤدي بالإضرار بالعملية الإنتاجية كنتيجة للتأثير على حالة الموارد.<sup>1</sup>

مصطلح يعنى بكافة الطرق التي بها يتسبب النشاط البشري في إلحاقه الضرر بالبيئة الطبيعية ويشهد معظم الناس تلوث البيئة في صورة مكان مكشوف للنفايات أو في صورة دخان

1 - حسن أحمد شحاتة ، التلوث البيئي فيروس العصر ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1999 ، ص 18 .

اسود ينبعث من احد المصانع ولكن التلوث قد يكون غير منظور ومن غير رائحة أو طعم وبعض أنواع التلوث قد لا تسبب حقيقة في تلوث اليابسة والهواء والماء ولكنها تساهم باضعاف متعة الحياة عند الناس والكائنات الحية الأخرى فالضجيج المنبعث من حركة المرور والآلات مثلاً يمكن اعتباره شكلاً من أشكال التلوث .

قال الله عز جل : **بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ** : { ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ } سورة الروم : الآية 41<sup>1</sup>

2- أسباب التلوث : هناك أسباب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ساهمت في التلوث ونلخصها

في النقاط التالية :<sup>2</sup>

أ- استعمال المبيدات و الأسمدة الكيميائية في الزراعة .

ب- استعمال المنظفات الكيميائية .

ت- تصريف المياه العادمة (الصرف ) إلى البحار والأنهار والسدود .

ث-التسرب النفطي .

ج- المخلفات الصناعية فضلا عن الحرائق والحروب .

ح- مخلفات المفاعلات النووية وهي مواد مشعة يدوم تأثيرها لفترة طويلة جدا .

خ- الفضلات الصلبة المخلفة من وراء النشاطات البشرية .

د- الغازات الناتجة عن النشاطات البشرية الصناعية وعن المواصلات .

ذ- التجمعات البشرية وما ينتج عنها من تلوث ضوضائي وضوئي وكيميائي .

<sup>1</sup> معنى الفساد خروج الشيء عن طبيعته، فهذا الماء طاهر، ونقي وعذب وفرات، ولا لون له، ولا طعم له، ولا رائحة، فإذا فسدت تغير لونه، ورائحته، وأصبح مجرثاً، ففساد الشيء خروجُه عن طبيعته والله سبحانه وتعالى كاملٌ كاملاً مطلقاً، وخلقه كاملاً كاملاً مطلقاً إلا أن مخلوقين اثنين هما الإنسان والجن فُتِحوا حرية الاختيار، وأودعت فيهم الشهوات ليُزَوَّجوا بها إلى رب الأرض والسماوات، لكنَّ لهم منهجاً يسرون عليه، وأوامر ونواهي، فأَيُّ مخلوقٍ من هذين الاثنين خَصَّراً من الإنسان والجن مادام أُعْطِيَ حرية الاختيار، ومُنِحَ إرادة حرة ومُنِحَ له أن يُحقِّق إرادته بفعل الله عز وجل، وغفلَ عن منهج الله، وعن أمره ونهيه، من هنا يأتي الفساد

## ثانيا : المشكلة السكانية و استنزاف موارد البيئة :

إن الزيادة المستمرة في عدد السكان هي إحدى المشكلات الضخمة التي تؤرق شعوب الدول النامية ، وهذه المشكلة هي السبب في أية مشاكل أخرى قد تحدث للإنسان، فالتزايد الآخذ في التصاعد للسكان يلتهم أية تطورات تحدث من حولنا في البيئة في مختلف المجالات سواء صناعي ، غذائي ، تجاري ، تعليمي ، اجتماعي ... الخ. هذا بالإضافة الي ضعف معدلات الإنتاج وعدم تناسبها مع معدلات الاستهلاك الضخمة<sup>1</sup>.

فلو علمت بان عدد سكان العالم قد بلغ سنة 2017 أكثر من 7 مليار نسمة ، والزيادة السكانية متواصلة، فانك لابد وأن تفكر في ما هو قادم من السنين وما ينتظر البشرية من نقص في الطاقة والغذاء والعمل والإسكان والعناية الصحية، حيث استنفذت المصادر الطبيعية وتلوثت التجمعات السكانية.

لقد استطاع الإنسان أن يستغل مصادر حفرة للوقود هي الفحم والبتروول والغاز وبداية انتشاره في هذه السنوات خاصة في الولايات المتحدة الامريكية ماثر على التربة واستنزاف للثروة المائية، وبذلك أصبح يحرق مواد كربونية أكثر بكثير من قدرة النظم البيئية على الاستيعاب، ونتج عن ذلك تزايد مطرد في أكسيد الكربون في الهواء الجوي ، وأصبحت الصناعة قادرة على إنشاء مركبات كيميائية طارئة على النظم البيئية غريبة عليها، أي أن التحولات الطبيعية في دورات المواد غير قادرة على استيعابها ،لأن النظم البيئية لا تشتمل على كائنات قادرة على تحليلها وإرجاعها إلى عناصرها الأولى كما تفعل بالمركبات العضوية الطبيعية ، كما وأصبح الإنسان يعتمد على مصادر حفرة غير متجددة، بالإضافة إلى المصادر المتجددة .

<sup>1</sup> حسن أحمد شحاتة، مرجع سبق ذكره ، ص 20

ومن أهم الأخطار البيئية التي تهددها عملية النمو السكاني العشوائي والموارد البيئية هي:

الاكتظاظ السكاني في المدن، وما يتبعه من مشاكل بيئية واجتماعية وصحية.<sup>1</sup>

1- الهجرة من الريف إلى المدينة، مما يُخلي الريف من المزارعين، وتتدهور التربة .

2- توسيع المدن والمراكز على حساب الأراضي الزراعية المنتجة .

3- الاستعمال الخاطئ والعشوائي للمبيدات والمخصبات من قبل المزارعين .

### ثالثاً : ظاهرة التغير المناخي :

يشكل تغير المناخ تهديداً لكافة البلدان، ولكن البلدان النامية هي الأكثر تعرضاً للمعاناة من

تغير المناخ ، فالتقديرات تفيد بأنها ستتحمل حوالي 80 - 75 في المائة من تكاليف الأضرار التي تتجم عن تغير المناخ .<sup>2</sup>

يعد تغير المناخ مشكلة عالمية طويلة الأجل تنطوي على تفاعلات معقدة بين العوامل البيئية وبين الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية و التكنولوجيا و يترتب عليه تأثيرات مهمة على المستوى الدولي و الإقليمي ويشمل زيادات في درجة الحرارة "الاحتباس الحراري العالمي" ، وارتفاع مستوى سطح البحر والتغيرات في أنماط سقوط الأمطار .

### 1- تعريف التغير المناخي :

يعني تغيراً في المناخ يعزى بصورة مباشرة إلى النشاط البشري الذي يؤدي إلى التغير في

تكوين الغلاف الجوي العالمي بالإضافة إلى التقلب الطبيعي للمناخ على مدى فترات زمنية متماثلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - احمد حسن شحاتة ،قضايا بيئية ، بدون دار نشر، القاهرة ، مصر ، بدون سنة نشر ، ص ص 22 23

<sup>2</sup> - البنك الدولي ،تقرير التنمية في العالم 2009 ، 2009 ، ص . 13 [http://maktabelgawda.blogspot.com/2012/06/blog-post\\_6442.html](http://maktabelgawda.blogspot.com/2012/06/blog-post_6442.html) اطلع عليه يوم 23 / 1 / 2015

<sup>3</sup> - الأمم المتحدة ، اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن التغير المناخي ، نيويورك ، 1992 ، ص 3

## 2- أسباب التغير المناخي

أ- تغيرات مناخية ناتجة عن ظواهر كونية .

ب- تغيرات مناخية ناتجة عن انعكاسات الأشعة الشمسية (طبيعية) .

ت- تغيرات مناخية يسببها الإنسان ناتجة عن زيادة تركيزات غازات الاحتباس الحراري ومنذ

الثورة الصناعية وحتى الآن ونتيجة لاعتمادها على الوقود الاحفوري - فحم، بترول ، غاز طبيعي

- كمصدر أساسي ورئيسي للطاقة واستخدام غازات الكلوروفلورو كاربون في الصناعات بشكل

كبير، هذا كله ساعد وبرأي العلماء على زيادة الدفء لسطح الكرة الأرضية وحدوث ما يسمى بـ

ظاهرة الاحتباس الحراري .

والاحتباس الحراري هو الارتفاع التدريجي في درجة حرارة الطبقة السفلى القريبة من سطح

الأرض من الغلاف الجوي المحيط بالأرض وتعود أسبابه إلى :<sup>1</sup>

### أ- أسباب البشرية

إن التزايد المستمر في استهلاك الطاقة والذي يؤدي إلى ارتفاع في تركيزات غازات

الاحتباس الحراري ويعتقد العلماء إن الإنسان لعب دوراً أساسياً في تعاظم ظاهرة الاحتباس

الحراري وفي التغير الذي حصل على مناخ الكرة الأرضية خلال القرنين الماضيين.

وتتمثل أبرز أوجه النشاط الإنساني بالنقاط الآتية:

• زيادة التصنيع واستبدال العامل بالآلة في الدول الصناعية (الاعتماد بشكل أكبر على

المكائن بدل القوة العضلية للعمال).

<sup>1</sup> - حسن شاكر عزيز الكوئي، ظاهرة الإحتراز الكوئي وعلاقتها بنشاطات الإنسان والكوارث الطبيعية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2009، ص 25.

- اكتشاف مواد كيميائية جديدة لم تكن معروفة من قبل مصنعة من البترول (البتروكيمياويات).
- زيادة عدد السكان والمنازل وزيادة استهلاك الطاقة الكهربائية فيها (غسل وكوي وطبخ وتدفئة....الخ).
- تضاعف عدد وسائل النقل الشخصية والعامة (طائرات وقطارات وسفن وحافلات... الخ ) التي تستخدم الوقود الأحفوري.
- تضاعف عدد سكان كوكب الأرض قاد إلى زيادة في كمية المخلفات التي تتفسخ باعتبارها مواد عضوية مطلقة كميات هائلة من غازات ثاني وأكسيد الكربون وأوكسيد النيتروز والميثان وغازات أخرى ملوثة للهواء تساهم في تفاقم مشكلة الاحترار الكوني.
- الزيادة الحاصلة في النمو السكاني تقود إلى زيادة في كميات غاز ثنائي أوكسيد الكربون المنطلقة للجو عن طريق التنفس.
- حاحه الإنسان المتزايدة الى الغذاء دفعته إلى حرق الغابات وتحويلها إلى مراعي أو أراضي لزراعة المحاصيل مثل الذرة والحبوب والسكر والأعلاف....الخ.
- التوسع في عمليات التعدين والبناء أدت إلى إطلاق كميات هائلة من الأتربة والغبار إلى الغلاف الجوي.
- هل يؤدي انسحاب الولايات المتحدة برئاسة دونالد ترامب سنة 2017 من اتفاقية المناخ الى تفاقم المشكلات البيئية .

#### ب- الأسباب طبيعية

ومن الأسباب الطبيعية البراكين وتدمير الغابات ، البركان هو عبارة عن تشقق في القشرة الأرضية يقذف كميات كبيرة من الحمم البركانية ومختلف أنواع الغازات الى الغلاف الجوي مما

يؤدي إلى حدوث تلوث في الهواء والماء والتربة ، ويساهم حرق وتدمير الغابات في زيادة التلوث والقضاء الثروة النباتية .

إن ظاهرة الاحتباس الحراري هي حقيقة علمية تستند إلى معطيات مبنية على أبحاث علمية وبيانات وإحصائيات موثقة ، و تثبت هذه البيانات والإحصائيات الموثقة حجم التغير والزيادة التي طرأت على معدلات تركيزات غازات الاحتباس الحراري، كذلك تبين من خلال الأرقام معدلات ارتفاع درجات حرارة كوكب الأرض منذ بداية الثورة الصناعية ولحد يومنا هذا، إن تأثيرات هذه الظاهرة لازال مستمراً ومن المتوقع إن يزداد بشكل أكبر في المستقبل.

إن غازات الاحتباس الحراري المتمثلة بثنائي وأكسيد الكربون وبخار الماء والميثان وثنائي أكسيد النيتروز وثنائي فلوريد النيتروجين ناتجة عن نشاطات الإنسان خصوصاً ما يتعلق منها عند حرق الوقود الحجري ، فضلاً عن النشاطات الأخرى الزراعية وقطع الأشجار والزيادة المتسارعة في سكان الأرض، إن هذه الغازات مسؤولة عن الإحترار الكوني الذي يعاني منه كوكب الأرض حالياً ولم تكن هذه الظاهرة معروفة قبل الثورة الصناعية.

### 3- آثار تغير المناخ :

أدى التغير المناخي لظهور العديد من الآثار على البيئة نذكر منها :<sup>1</sup>

أ- ذوبان الأنهار الجليدية والجليد البحري والغطاء الثلجي القطبي ، وخصوصاً في المناطق الجبلية والقطبية.

ب- تزايد درجات الحرارة وتركيزات ثاني أكسيد الكربون في الغلاف الجوي وتأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على النباتات والحيوانات و بالتالي على النظم الايكولوجية.

1- What is global warming,

[http://www.ucsusa.org/global\\_warming/global\\_warming\\_101,2/2/2016](http://www.ucsusa.org/global_warming/global_warming_101,2/2/2016)

ت- طول موسم نمو النباتات ، وتحرك نطاق العديد من النباتات والحيوانات في اتجاه القطبين

أو صعودا من مواقعها الحالية ، وبدعم من ارتفاع درجة الحرارة وتركيز ثاني أكسيد

الكربون في الغلاف الجوي ، ازدياد تأثير الأنواع الغريبة الغازية على الأنواع المتوطنة .

ث- تغير تكوين وتشكيل المجتمعات الاحيائية بسبب تغير المناخ الناجم عن نوع ومدى

تحولات الأنواع وانقراضها.

ج- ازدياد الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والجفاف .

تتعدد المشكلات والقضايا المرتبطة بالبيئة في الوقت الحاضر فنجد مشكلات تلوث

البيئة التي تتمثل في تلوث الهواء وتلوث المياه وتلوث البر ، ومشكلات التصحر ونقص المياه

ونقص الغذاء ، وقد بدأت هذه المشكلات تتسع دائرة خطورتها في كثير من بلدان وقارات العالم ،

وهذا يدفعنا إلى ضرورة مراجعة الإنسان لموقفه من البيئة واستغلاله لمكونات البيئة المختلفة

وكيفية تعامله مع الموارد المتاحة .

### **المطلب الثالث: وسائل حماية البيئة**

هناك العديد من الوسائل التي تعمل على حماية البيئة من أضرار التلوث الناتج عن

استعمال الموارد الطبيعية من طرف الإنسان بشكل فوضوي ومن هذه الوسائل :

#### **أولا : الوسائل التنظيمية والقانونية:**

يعتبر التنظيم القانوني واللوائح والنصوص القانونية من أكبر الوسائل استعمالا في حماية

البيئة، والدول الصناعية هي السبابة في سن القوانين، كقانون حماية الهواء قانون منع تلوث الماء

وقانون تنظيم المخلفات الصلبة، بالإضافة إلى قانون حماية الطبيعة ومواردها، وقانون حماية

الغابات.

1- يلزم سن القوانين اللازمة لحماية البيئة من الاعتداءات التي يمكن أن تقع على أي عنصر من عناصرها ، والقوانين الأكثر فعالية هي تلك التي تقي من التلوث وتحول دون وقوعه فموضوع العقوبات الرادعة على مخالفات البيئة وذلك ليس بقصد معاقبة المعتدين بقدر ما هو بهدف منع الآخرين من الاعتداء على البيئة خشية العقاب <sup>1</sup>.

2- ينبغي تنمية قدرات المؤسسات المسؤولة عن الكشف عن المخالفين لقوانين البيئة.

3- الأدوات القانونية الدولية حيث تلعب الاتفاقيات والمعاهدات الدولية دور مهم في حماية البيئة حيث تجاوز عدد الاتفاقيات 150 اتفاقية لحماية البيئة ومحاربة التلوث ، وخاصة التي تدور حول التغير المناخي الحاصل في السنوات المخالفات البيئية وعدم التراخي في توقيع العقوبات البيئية على الأخيرة من هذا القرن ، وتعتبر اتفاقية كيوتو عام 1997 وتحث الدول على الانضمام للمعاهدة وهذا بتخفيض الانبعاثات الغازية المتسببة في الاحتباس الحراري ودخل بروتوكول كيوتو حيز التنفيذ نوفمبر 2005 وصل عدد البلدان المصادقة على عليه 156 دولة إلى آخر مؤتمر في دوربن بجنوب أفريقيا 2011 وتم تفعيله في هذا المؤتمر، واتفاقية باريس حول المناخ سنة 2015 ، وأخيرا قمة باريس حول التغير المناخي سنة 2017 والذي خرج بقرارات غير ملزمة للحفاظ على البيئة .

#### ثانيا : الوسائل الاقتصادية و التثقيفية:

وهي وسائل أثبتت نجاعتها في المحافظة على البيئة حيث تؤثر على نفقة إنتاج السلع والخدمات، ومن ثم ينعكس على أسعارها في السوق وهي عبارة عن جملة من الحوافز تفرضها أجهزة حماية البيئة على بعض السلع والأنشطة التي تلوث البيئة :

1- منح الحوافز البيئية بالاستفادة من طموحات الإنسان ورغبته في تحقيق المكاسب المادية

في حماية البيئة، وذلك عن طريق تقديم القروض الميسرة لتحول إلى تقنيات البيئية النظيفة،

<sup>1</sup> - كمال رزق ، مرجع سبق ذكره ، ص 98 .

وتقديم المساعدة التقنية المؤدية إلى حماية البيئة عن طريق السماح بالمتاجرة في تصاريح التلوث، بحيث تستطيع المنشأة قليلة التلوث أن تباع حصتها من التلوث المسموح به إلى منشأة يفوق تلوثها الحدود المسموح بها .<sup>1</sup>

2- امتناع البنك الدولي عن تمويل مشاريع التنقيب عن النفط والغاز واستخراجهما انطلاقاً من سنة 2019 بهدف المحافظة على البيئة واتخذ القرار في قمة المناخ بفرنسا للمناخ شهر ديسمبر 2017 التي اصدرت عدة قرارات غير ملزمة للدول من اجل البيئة .

3- فرض ضريبة للتلوث تساعد صاحبها على تحمل أضرارها من خلال دفع هذا الرسم، مثلاً فرض إتاة على تطهير ماء الشرب عبر الحنفيات.<sup>2</sup>

4- أهمية التربية البيئية ، إن الناس بحاجة إلى تربية بيئية ليفهموا من خلالها الوظائف الأساسية وصولاً إلى إنتاج الغذاء، والعثور على الماء، وحماية أنفسهم من تقلبات الجو، والحقيقة إن المجتمع والطبيعة يتفاعلا ببعضهما مع بعض، ويؤثر كل منهما في الآخر.<sup>3</sup>

5- ينبغي رفع مستوى الوعي البيئي لدى السكان لتقادي مخاطر الجهل بأهمية الحفاظ على البيئة ومواجهة حالات التلوث التي تكون الرذيلة فيها جهلاً، ويتم ذلك عن طريق إدخال حماية البيئة ضمن برامج التعليم في المدارس والجامعات واستخدام أجهزة الإعلام العصرية واسعة الانتشار، أهمها التلفاز ووسائل التواصل الاجتماعي ، كذلك تقديم المعلومات لرجال الأعمال التقنية السلمية بيئياً ومزاياها .<sup>4</sup>

1 - المرجع نفسه ، ص 98 .

2 - محمد صالح الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 327 .

3 - منظمة المؤتمر الإسلامي ، تقرير عن جهود الإيسيسكو في مجال التربية البيئية والصحية والسكانية ، اطلع عليه يوم 10/ 03/ 2016

<http://www.isesco.org.ma/arabe/publications/Tanmoust/P3.php>

4 - المرجع نفسه .

6- تبني الاقتصاد الأخضر<sup>1</sup> الذي أصبح مطلباً أساسياً وحتمياً لمعظم دول العالم، وذلك

لإيقاف التدهور البيئي المتمثل في تفاقم ظاهرة تغير المناخ.<sup>2</sup>

7- لابد من تطبيق نظام التخطيط البيئي باعتباره من أهم وسائل حماية البيئة والموارد

الطبيعية.<sup>3</sup>

8- ضرورة تأهيل المؤسسات من الجانب البيئي .

باعتبار البيئة دالك المحيط الطبيعي الذي يعيش فيه الإنسان ويتأثر به ويؤثر فيه من خلال نشاطاته الاقتصادية و الاجتماعية الرامية إلى تحقيق حاجته المتزايدة و غير منتهية ويكون هذا المحيط من العنصر الطبيعي الذي يعتبر حجر الأساس ومن العنصر البشري الذي يعتبر مركز نوع التفاعل و التغير في هذا المحيط ظهرت المشاكل البيئة فأصبح الرأي العام أكثر اهتماما بإيجاد حلول لمشاكل من قبيل التنوع البيولوجي و التغير المناخي ، التلوث واستنزاف الموارد والعمل على خلق مجتمع مستدام بيئيا عن طريق تدخل الحكومة عن طريق سن تشريعات قانونية واقتصادية وتوعوية كفيلة بالحفاظ على البيئة .<sup>4</sup>

1 - يركز مفهوم الاقتصاد الأخضر على إعادة تشكيل وتصويب الأنشطة الاقتصادية لتكون أأثر مساندة للبيئة والتنمية الاجتماعية بحيث يشكل الاقتصاد الأخضر طريقاً نحو تحقيق التنمية المستدامة

2 - الاقتصاد الأخضر ، الدورة 26 لمجلس الإدارة المنتدى البيئي الوزاري العالمي ، مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة للبيئة ، نيروبي، 2011 ، ص 5 .

3 - عادل عبد الرشيد عبد الرزاق ، تأهيل نظام التخطيط البيئي باستخدام نظام المعلومات الجغرافية ، اطروحة دكتوراه ، علوم تسيير ، 2004 ، جامعة الجزائر ، ص 25

4 - حنيش فتحي ، التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في التنمية المستدامة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 ، ص 29 .

## المبحث الثاني: التأهيل في المؤسسات الاقتصادية

في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام في الدول بالأخص الدول النامية بتأهيل المؤسسات الاقتصادية باعتباره عاملا أساسيا لتطور، وبقاء المؤسسات في ظل محيط عالمي جديد يتميز بعولمة التبادلات و لا يعترف بالحدود ، وبتصاعد حدة التنافسية \* وهذا ما يحتم على هذه الدول تأهيل مؤسساتها لزيادة تنافسيتها للاندماج في الاقتصاد العالمي ، لمواكبة ومواجهة التغيرات الاقتصادية العالمية ، بحيث ترمي برامج تأهيل المؤسسات إلى تحسين أدائها وقدرتها التنافسية .

سنتناول في هذا المبحث التعاريف المختلفة للتأهيل للمؤسسات وأهداف التي ترمي لها برامج التأهيل وفي الأخير نتناول متطلبات نجاح عملية التأهيل في المؤسسات الاقتصادية .

### المطلب الأول : مفهوم تأهيل المؤسسات :

تعتبر كلمة التأهيل مصطلحا جديدا في القاموس الاقتصادي ، فمصطلح تأهيل المؤسسات وليد تجربة انضمام البرتغال إلى الاتحاد الأوروبي سنة 1988 في إطار إجراءات المرافقة لتكامل البرتغال مع أوروبا، وكان يسمى بالبرنامج الاستراتيجي لتنشيط وتحديث الاقتصاد البرتغالي، وكانت من أهدافه الأساسية :<sup>1</sup>

- تسريع وتيرة تحديث البنية التحتية الداعمة للنشاط الصناعي .
- تدعيم قواعد التكوين المهني.
- توجيه التمويل للاستثمارات المنتجة للمؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- تحسين إنتاجية وجودة النسيج الصناعي .

\* - التنافسية في المؤسسة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي والدولي أي القدرة على تعظيم الأرباح وتزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق . ( انظر : يوسف محمود ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2009 ، ص 16 )

<sup>1</sup> - سهام عبد الكريم ، دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 98

وبعد نجاح تجربة البرتغال في تنامي الاقتصاد و تطور النشاطات ذات القيمة المضافة و خلق فرص الشغل ، فاستقطب هذا البرنامج فيما بعد اهتمام بعض دول المشرق العربي كسوريا و الأردن ودول المغرب العربي ، فحفز الاتحاد الأوروبي على و ضع برامج مماثلة لهذه الدول بالموازاة مع اتفاقية التبادل الحر من خلال ندوة برشلونة الاسبانية سنة 1995 ، والتي تمخض عنها برنامج ميدا . \*

لقد وردت عدة تعريفات خاصة لمصطلح التأهيل تختلف في صياغتها من اقتصادي إلى آخر ، سنحاول إعطاء بعض التعاريف الدالة والأكثر استعمالا لتأهيل المؤسسات .

إن تأهيل المؤسسات يمكن وصفه بأنه مسار مستمر يستهدف تحضير وتكييف المؤسسات ومحيطها لمتطلبات التبادل الحر، أضف إلى ذلك أن الإجراءات الموضوعية في برامج التأهيل تهدف إلى رفع القيود التي تعيق محيط الأعمال (المؤسسات، القوانين...)، كما تحاول جعل المؤسسات أكثر تنافسية من حيث ثلاثية التكلفة و الجودة و التجديد ، وتهدف كذلك إلى جعل المؤسسات قادرة على مواكبة تغيرات السوق والتطورات التقنية.<sup>1</sup>

التأهيل يعني تطوير المؤسسات الاقتصادية من أجل ان تصبح قادرة على المنافسة ، من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها ، حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية ، وبالتالي فان التأهيل يعني القدرة على المنافسة، بمعنى مساعدة المؤسسات الصناعية ،

\* - برنامج ميدا يعد الأداة التمويلية الأساسية للاتحاد الأوروبي لتحقيق الشراكة الأورو - متوسطة، والذي يهدف إلى تقديم إجراءات مرافقة مالية وتقنية لإصلاح الهياكل الاقتصادية والاجتماعية لدول حوض المتوسط. و هو عبارة عن برنامج تعاون ثنائي بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي، لذا و قصد إنجاح الشراكة بأبعادها الثلاثة السياسية والاجتماعية ولدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

1 - عبد الحق بوعتروس و محمد دهان، تمويل عمليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات - دراسة حالة الجزائر والدول النامية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 21 و 22 نوفمبر، 2006، ص 4 .

الإنتاجية ، التجارية و الخدماتية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير وعدم تركها تواجه مصيرها وحدها .<sup>1</sup>

لا يمكن تصور نجاح الإصلاح و الانتفاع من الفرص التي تتيحها العولمة دون إعادة هيكلة جهازها الإنتاجي وتفاعلها بإيجابية مع المتغيرات الدولية القائمة على أساس المنافسة، فلا بد من إعادة تأهيلها لتحقيق أفضل اندماج ممكن في النظام التجاري العالمي، فالدعم الحكومي للمؤسسات من أجل الرفع من أدائها و نجاعتها وترقية تنافسيتها يبقى جد مهم ، غير أن المبادرة، والمسؤولية تقع على المؤسسات نفسها أولا فالحكومة يجب أن تتولى مهمة خلق مناخ مواتي للاستثمار، وتقديم الدعم المالي وغيره من التسهيلات التي تشجع المؤسسات وتحفزها على السير نحو تحسين تنافسيتها.<sup>2</sup>

أما مفهوم التأهيل حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية : يعني عولمة المنافسة و تنوع الأسواق و تحديد المنتجات و تطبيق التكنولوجيات الحديثة ، قد غيرت من محددات المنافسة على المستوى الدولي ، فالمنافسة الآن لا تقتصر فقط على مستوى تكلفة عوامل الإنتاج وتوفير المواد الأولية ، بل تتعداها إلى الأمور المتعلقة بـ :<sup>3</sup>

- نوعية هياكل المؤسسة .

- مدى ضغط المنافسة على الكفاءات و القدرات التنظيمية و التقنية للمؤسسات في الاستجابة السريعة لحاجيات الطلب و التغيرات الحاصلة فيه.

- فعالية مصادر التجديد داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - احمد بوشارب ، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل منطق التبادل الحر الاورومتوسطي ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 139 .

<sup>2</sup> - علي عبد الله ، ( دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية ) مجلة الباحث ، العدد 06 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008 ، ص 88 .

<sup>3</sup> - عبد القادر عليوش ، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006-2007 ، ص 86

ويضع خبراء هذه المنظمة تحدي السنوات القادمة للعولمة وكيفية الاستفادة من إيجابياتها ، وكذلك تدعيم المزايا التنافسية بهدف الحصول على آثار ملموسة في النمو والقدرة التنافسية المستدامة للصناعة وهذا يتطلب فهم الواقع من خلال :

- المحيط الاقتصادي العام الذي تنشط فيه .
  - تحليل التطور التاريخي للصناعة .
  - المعرفة التامة للمنتجات والتكنولوجيات الحديثة .
  - دراسة المتعاملين الرئيسيين المحليين والدوليين في الصناعة .
  - تقييم مؤشرات النجاعة الرئيسية .
  - تعيين العوامل الرئيسية للنجاح والعناصر المحددة للقدرة التنافسية لكل صناعة .
  - صياغة برنامج لتأهيل المستوى والتنمية بالنسبة للصناعات التي لها أفاق مستقبلية للبناء .
- ولقد طورت هذه المؤسسة مفهوم التأهيل في السنوات الأخيرة ، فأصبح يعني الإجراءات المتواصلة والتي تهدف لتحضير المؤسسة وكذا محيطها للتكيف مع متطلبات التبادل الحر .<sup>1</sup>

فبرنامج التأهيل يعبر عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذ بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع أداءها الاقتصادي حتى تضمن شروط البقاء في ظل المنافسة الدولية المتزايدة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سليمة غدير أحمد ،(تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة تقييمية لبرنامج ميدا ) ،مجلة الباحث ،العدد 9 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 ،ص 133 .

2 - سهام عبد الكريم ،مرجع سبق ذكره ،ص 99 .

نستخلص من هذه التعارف أن عملية التأهيل : هي تطوير وإحداث تغييرات في هياكل المؤسسات ، حيث تصبح قادرة على مواكبة التغيرات العالمية من حيث تكاليف ومواصفات وجودة الإنتاج ، وحتى التسويق لزيادة تنافسيتها ، وبالتالي الوصول إلى أكبر حصة من السوق سواء على المستوى المحلي أو العالمي .

### المطلب الثاني: أهداف برنامج تأهيل المؤسسات :

يهدف برنامج التأهيل إلى تحقيق ما يلي :<sup>1</sup>

أولا : عصرنة القطاع الصناعي بما يتناسب و المطلوب دوليا .

ثانيا : تدعيم و تقوية قدرات هياكل الدعم و دفع الصناعات المنافسة .

ثالثا : تحسين قدرات المنافسة للمؤسسة الصناعية .

و يتطلب تأهيل المؤسسة اتخاذ عدة إجراءات و التي تعمل على تحسين القدرة التنافسية

للمؤسسة و تمكين نظام الإنتاج من التكيف مع متطلبات السوق الدولي ، و تشمل هذه الإجراءات

ما يلي:

1- تأهيل الأداة الإنتاجية و توسيع النسيج الصناعي الوطني .

2- تحسين طرق الإنتاج و المراقبة و التخطيط .

3- عصرنة طرق التسيير من خلال إدماج إطارات أجنبية ضمن إدارة المؤسسة قصد التحكم في

تقنيات و أساليب التسيير وفق المعايير الدولية .

4- تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسات العمومية بتطوير إنتاجها و هيكّل أسعارها وإعطاء

الأولوية للقطاع الخاص مع تقليص تدخل الدولة في الأنشطة الإنتاجية.

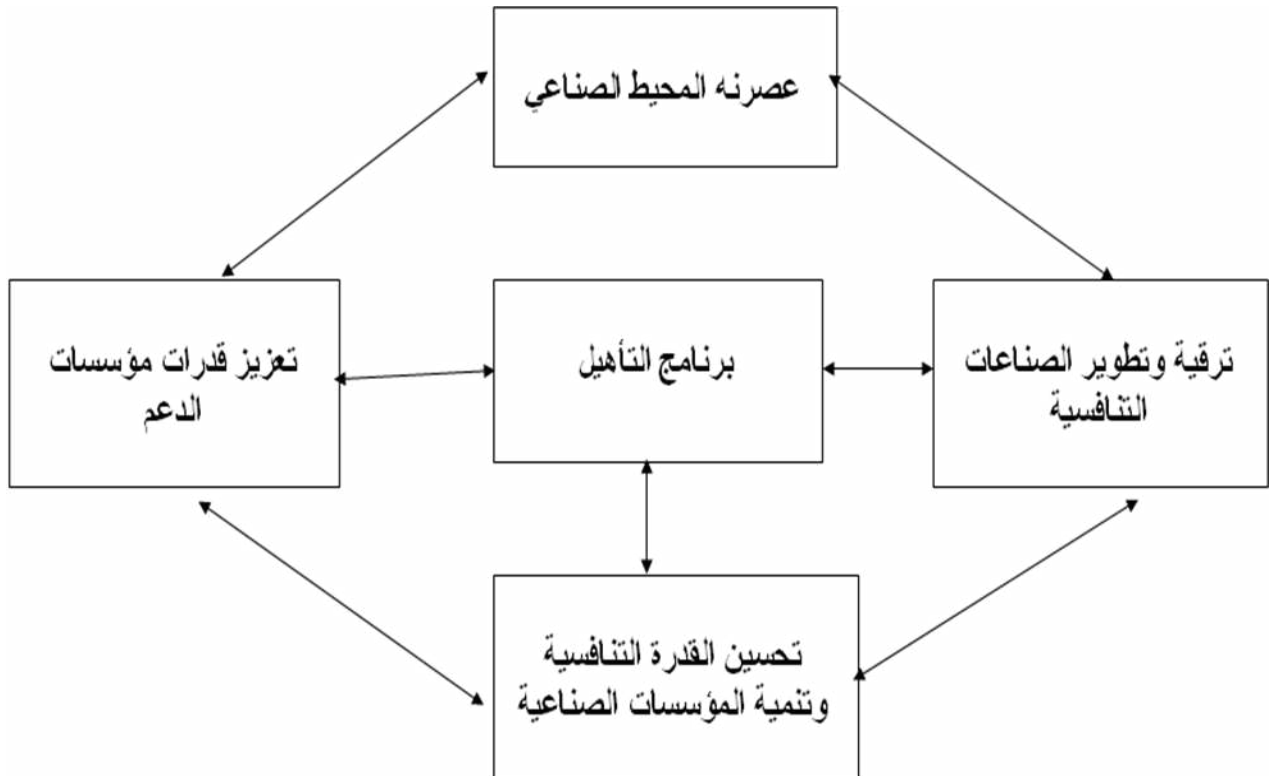
1 - قصاب سعدية ، الاقتصاد الجزائري بين التأهيل للشراكة الأوروبية و الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي ، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003، ص 14 .

5- تشجيع المؤسسات الوطنية على تبني نظام الجودة ، و الحصول على شهادة مطابقة و الذي يعكس المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات و قدرتها ، لنظام الجودة العالمية على مواجهة المنافسة الأجنبية.

وحددت أهداف عملية التأهيل على ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل التالي :

**الشكل رقم (1) :** الأهداف الرئيسية لبرنامج التأهيل الموضوع من قبل منظمة الأمم المتحدة للتنمية

الصناعية



**المصدر :** Restructuration mise à niveau et compétitivité ، Mohamed Lamine Dhaoui ،

**industrielle** ، ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

INDUSTRIEL، Vienne، Autriche، 2002، P 7

### أولاً : على المستوى الكلي :

يعتبر المحيط الصناعي الداعم الأساسي للمؤسسات الصناعية ويلعب دور محفز لزيادة تنافسية هذه المؤسسات في الأسواق المحلية وكذلك الأسواق الخارجية ، حيث تتمثل أهداف برنامج التأهيل على المستوى الكلي في عصرنه محيطه الصناعي وهيكلته، و يمكن تلخيص في النقاط التالية <sup>1</sup> :

- 1- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية.
- 2- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات والحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي والجزئي.
- 3- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.
- 4- إعداد برنامج للتحسيس والاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين وتحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات .

### ثانيا : على المستوى القطاعي:

أغلب الدول النامية لديها هياكل دعم قليلة وغير كفئة ، فهياكل الدعم هي لدعم المؤسسات الصناعية ، وبالتالي من الضروري إعادة النظر فيها من خلال تنظيمها وإعادة تكييفها وتعزيز قدرتها في دعم المؤسسات الصناعية في سياق منافسة دولية لا ترحم . <sup>2</sup>

<sup>1</sup> – GUERRAK Salah, L'environnement de l'entreprise, Liccal, la lettre d'information, la chambre Algérienne de commerce et d'industrie, N°84 1998, pp19-23.

<sup>2</sup> – 8 P ,op-cit, Mohamed Lamine Dhaoui

إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشاركة في تنفيذه من أهم لأطراف

نذكر : <sup>1</sup>

- 1- جمعيات أرباب العمل والمهنيين في قطاع الصناعي .
- 2- الهيئات الشبه عمومية ( معاهد تكوين في الادارة ، مكاتب دراسات الجودة ...).
- 3- معاهد ومراكز الموارد لتكنولوجية والتجارية.
- 4- هيئات التكوين المتخصص في تنمية وتطوير الإطار والكوادر الفنية .
- 5- البنوك والمؤسسات المالية الشريك الأساسي للمؤسسة .
- 6- هيئات تسيير المناطق الصناعية .

فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها،  
وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها ، ومن هنا يتضح أن هدف برنامج  
التأهيل في هذا الإطار هو تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يؤدي إلى  
تحسين المنافسة بين المؤسسات.

### ثالثا : على المستوى الجزئي :

إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحت على تحسين تنافسية  
المؤسسة ، بالتالي يجب أن تكون هناك تنمية صناعية قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية  
والدولية في معظم الدول النامية ، فمن وجهة نظر المؤسسة يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين  
دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة ،  
وبالتالي فإن هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية بل على

<sup>1</sup> - عبد القادر عليوش ، مرجع سبق ذكره 89 .

هذه الأخيرة أن تكون لها إرادة الانخراط في هذا البرنامج وما على الدولة إلا مساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة ببرنامج التأهيل .<sup>1</sup>

فالمؤسسات اليوم ليس لها خيار آخر سوى العمل في بيئة غير متوفرة ومواجهة تنافسية شديدة لا تصمد في وجهها سوى المؤسسات التي تمتلك معارف وكفاءة تسييرية متمكنة من العملية الإنتاجية ، وللد من انعكاسات هذه الوضعية هناك جملة من الإجراءات يجب اتخاذها<sup>2</sup>

1- تحديد وتطبيق إستراتيجية تقوم على تجميع المؤسسات من أجل توفير إمكاناته من موارد بشرية مالية ومادية.

2- تحسين نوعية المنتج باعتباره العامل المحدد للتنافسية ، ففي هذا المجال المؤسسات الوطنية أمامها عمل كبير من أجل البحث عن النوعية.

3- تأهيل المؤسسات على المستوى التسييري التكنولوجي والإداري.

4- تحسين وتأهيل الطاقم المؤطر للمؤسسات من خلال القيام بدورات التكوين والإتقان ، فبرنامج التأهيل يجب أن يرافقه برنامج حقيقي لتنمية الموارد البشرية، لأن كل التجارب الأجنبية تثبت وجود ارتباط وثيق بين رفع مستوى الأفراد ومر دودية المؤسسات.

5- تأهيل بيئة المؤسسة باعتبار أن القدرة الإنتاجية والتنافسية تعتمد بشكل كبير على نوعية هذه البيئة، المادية والمؤسسية والتنظيمية والمالية.

بالإضافة إلى ما سبق من أهداف فهناك من يرى أن أهداف التأهيل تتمثل فيما يلي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بوشارب، مرجع سبق ذكره، ص 142 .

2 - بوعزيز ناصر و علي لزعر ، (تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية ) ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، العدد 5 ، 2009 ، ص 42 .

3 - عروب رتيبة ، ربحي كريمة ، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر . يومي 17 و 18 أبريل ، 2006 ، ص 724 .

### أولاً : ترقية وتطوير محيط المؤسسات الاقتصادية :

إن المحيط هو الوسط الذي تمارس فيه المؤسسات نشاطها وتسعى للتأقلم مع جميع متغيراته وتأثيراته فهو يعبر عن المؤشر الأساسي الذي يبين الوضعية التي تعمل فيها هذه المؤسسات ، ولذلك وجب العمل على تأهيله وترقيته بالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها والنجاح في استمرارها وبقائها .

### ثانيا : تحسين تسيير المؤسسات :

من خلال برامج التأهيل تسعى المؤسسات إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وحتى تستطيع الحفاظ على حصتها في السوق المحلي في مرحلة أولى والبحث عن أسواق خارجية في المرحلة التالية ، وذلك بإدخال مجموعة من المتغيرات في طرق وأساليب التسيير والإنتاج بغية الاستخدام الأمثل للقدرات الإنتاجية المتاحة ، وتنمية الكفاءات البشرية ، والتنمية والبحث في وظيفة التسويق .

### ثالثا : تحسين تنافسية المؤسسات :

ان هدف الوصول إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية يعتبر من الأهداف الهامة التي تسعى إليها برنامج التأهيل ،حيث نجد أساسا إن عملية التأهيل تهدف أساسا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات لان عصر التنافسية ضروري في وقتنا الحالي للحفاظ على مكانتها وتطويرها.

### رابعا : توفير مناصب الشغل :

تعاني الدول النامية من مشكلة البطالة ، لذا تسعى حكومات هذه الدول في محاول تهيئة جميع الظروف المواتية لإنشاء ومرافقة وتأهيل المؤسسات لتساعدها على خلق مناصب عمل منتجة، يستخدم فيها العامل كل إمكانياته من قدرات ومهارات ليساعدها في النمو .

### المطلب الثالث : متطلبات نجاح عملية التأهيل في المؤسسات الاقتصادية

لضمان نجاح عملية التأهيل لا بد من إرفاقها ، إلى جانب الشروط التالية :

- فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي للتكيف مع الانفتاح الكلي على السوق .
- لتقادي اثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمنافسة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مراقبة ومساعدات ملائمة .
- كل مؤسسة يجب أن تعمل على بذل جهود التكيف اللازم ، والالتزام ببرامج تأهيل للوصول إلى مستوى أدنى من التنافس والعمل من اجل الحفاظ عليه .

#### أولا : تأهيل العنصر البشري :

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد وعقدين من الزمن ومن أسباب ذلك : <sup>1</sup>

- الانتشار السريع لتقانة المعلومات .
- العولمة واتفاقية التجارة العالمية .

فيعتبر العنصر البشري أساس العملية الإنتاجية، وبالتالي فهو يحتاج إلى دورات تكوينية وتدريبية لتطوير إمكانياته الفنية والمهارية للاستجابة للاحتياجات المتنوعة والمتزايدة للمتعاملين معها، وباعتبار أن مخرجات النظام التعليمي والتكويني هي مدخلات الجهاز الإنتاجي وجب التركيز على نوعية التعليم والتكوين (إصلاح البرامج) وربط المؤسسات التعليمية بالمحيط الاقتصادي مع

<sup>1</sup> - عزاوي أعمر، مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9 و 10 مارس، 2004، ص ص 254- 255 .

الاستفادة من الخبرات والمعارف من خلال السعي للاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية ، والقضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء والتهميش، اللامساواة.<sup>1</sup>

الاهتمام بالموارد البشرية باعتباره أثمن أصول المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعزيز إنتاجية هذا المورد ، حيث أصبحت المعرفة في الوقت الراهن أهم من المواد الأولية و حتى رأس المال ، وأصلحت الحاجة إلى العنصر البشري المتمكن فكريا ومهاريا على رأس مصادر تعزيز التنافسية .<sup>2</sup>

ويمكن للدول المعنية أن تساهم في تطوير الموارد البشرية وتجعلها مؤهلة من خلال :<sup>3</sup>

- إعادة هيكلة النظام التعليمي لتلبية الحاجات الصناعات الحديثة والتطور التكنولوجي المتسارع.
- إعادة النظر في القوانين والأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب والبحث والتطوير .
- إعادة هيكلة منظومة البحث والتطوير لاستيعابها التقانة القائمة والمتجددة .
- تخصيص جزء من الميزانية للبحث والتطوير .
- الدعم المالي للراغبين في التطوير والتحصيل العلمي .
- إحداث مراكز تدريب وطنية وخاصة لتأهيل الموارد البشرية اللازمة للصناعات القائمة.

1 - نصيرة قوريش ، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، ص 1050 .

2 - بلقاسم زايري ، (السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر ما بين الاتحاد الأوربي والجزائر) ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، العدد 3 ، 2005، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف ، ص 57 .

3 - عزاوي أعمر ، مصطفى عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 256 .

### ثانيا: تأهيل المحيط وتدعيم البنية التحتية :

يشكل تأهيل المحيط وتدعيم البنية التحتية أمران ضروريان لتمكين المؤسسة من تجسيها

أدائها ، إذا لا يمكن تصور هذه الأخيرة تنشط بمعزل عن محيطها تأثيرا وتأثرا .<sup>1</sup>

لتدعيم البنية التحتية المتمثلة في الطرق والمواصلات السلكية واللاسلكية ، الصرف الصحي

محطات القوة الكهربائية ، خطوط الطيران ، المطارات و الموانئ كلها تساعد على تحسين الأداء

الجيد للمؤسسة ، وذلك من خلال التخفيف من تكاليف النقل والإنتاج وتحسين قدرات التسويق ، وهذا

يؤدي لتحسن تنافسيتها .<sup>2</sup>

إن تأهيل المحيط الإداري كإدارة الضرائب والجمارك يتطلب تبسيط الإجراءات الإدارية

وتذليل الصعوبات المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط وحل المشاكل

التي تواجهها بالسرعة والكفاءة المطلوبتين ، ولن يتأتى هذا إلا بإرفاق كل المؤسسات الاقتصادية

بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها وتقديم المساعدات اللازمة لها.

### ثالثا : تأهيل المؤسسات المالية والمصرفية :

البنوك والمؤسسات المالية يعتبران الشريك الفاعل للمؤسسة الاقتصادية لأن هذه الأخيرة

مجبرة على طلب التمويل لنقص مواردها المالية ولطبيعة نشاطات ، إلا أن البنوك بنسب فوائدها

المرتفعة وتصرفات المتقلبة وتدخلاتها البطيئة ، والقرارات المترددة تبتعد عن زبائنها في الكثير من

الأحيان، وبالتالي فهذه الصورة معيقة لانطلاق وتنمية وتأهيل وتطوير المؤسسات الاقتصادية ،

وغير مساعدة في عملية التكيف مع متغيرات المحيط الجديد الذي يمتاز بالسرعة والمبادرة ، ويتحتم

<sup>1</sup> - عبد القادر عليوش، مرجع سبق ذكره، ص 93 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 94

فيما نعتقد السعي الجاد والسريع من أجل تكييف المنظومة البنكية مع متطلبات الواقع الاقتصادي الجديد ولهذا يتطلب تحديث الجهاز المصرفي بمساعدة المشاركة الأجنبية أو من خلال الخصخصة لدعم المؤسسات والقطاع الخاص و إرساء قواعد تسيير شفافة وواضحة في المعاملات.<sup>1</sup>

#### رابعا : الاهتمام بالبحث العلمي :

في ظل التسابق التكنولوجي والثورة المعلوماتية أصبحت المعرفة ركيزة أساسية للتنمية المستدامة ، تسعى الحكومات إلى رسم وتنفيذ الاستراتيجيات لاستيعابها واكتسابها ونشرها . حيث أصبح البحث والتطوير يشكل أهم جوانب التطور التكنولوجي ، ذلك لأنه يمثل وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية ، فهذا البحث والتطوير يرفع من كفاءة المؤسسات الاقتصادية وزيادة قدرتها التنافسية ، يجب العمل على زيادة المخصصات المالية لهيئات ومراكز البحث ، وتدعيم المراكز البحث وتطوير احتياجاتها من العنصر البشري ، توفير البيئة التنافسية للباحثين وتحفيزهم<sup>2</sup> .

#### خامسا : الاهتمام بالجانب البيئي :

تعمل المؤسسات الاقتصادية على دمج الاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات أعمالها وأهدافها على المدى الطويل، يأتي هذا التوجه كون البعد البيئي أصبح معيارا من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، ويتبلور مستوى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالبيئة الطبيعية من خلال السعي إلى وضع أنظمة للإدارة البيئية ، حيث أصبحت هذه الأنظمة محل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية ، فكل مؤسسة تحاول أن تكون رائدة في هذا المجال، وذلك بإيجاد مزايا بيئية خاصة

1 - المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة " آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغرى والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة والعشرون، جوان 2002، ص 44 .

2 - محمد قويدري ، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية ، لملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، الجزائر 9 و 10 مارس 2004 ، ص 163 .

لمنتجاتها تعفيها من العوائق القانونية والضريبية، كما تلبي بها الرغبات والحاجات البيئية للمستهلكين.

نخلص من هذا أن تأهيل المؤسسات الاقتصادية أصبح أكثر من ضرورة في ظل الواقع الاقتصادي الجديد الذي تفرضه تحديات العولمة والتغيرات الأخرى ، الأمر الذي دفع بالسلطات إلى الاهتمام لهذه العملية وذلك بتطبيق عدة برامج لتأهيل المؤسسة من جهة وتأهيل المحيط الإداري والجهاز المصرفي و العنصر البشري وتدعيم البنية التحتية من جهة أخرى ، ومن أهم الوسائل التي تحافظ إلى البيئة وتحسن أداء المؤسسة هو تأهيلها من الجانب البيئي وهذا ما سنتناوله في المبحث القادم .

### **المبحث الثالث : ماهية التأهيل البيئي**

أدرجت العديد من الدول وخاصة منها المتقدمة عدة مواصفات وشروط تتعلق بالمنتج وطرق الإنتاج و التعليب والتسويق و أصبحت هذه الدول تعتمد المواصفات البيئية كشرط أساسي لولوج هذه المنتجات إلى أسواقها ، فصار التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية من أولويات الدول وخاصة منها التي اندمجت ضمن اتفاقيات التبادل الحر .

### **المطلب الأول : مفهوم التأهيل البيئي وأهدافه :**

سنتطرق لمفهوم التأهيل البيئي والاهداف التي يرمي لها .

#### **أولا : مفهوم التأهيل البيئي :**

التأهيل البيئي هو " مسلسل يستهدف إعداد المؤسسة لمواجهة مقتضيات أسواق حرية التبادل

خاصة فيما يتعلق بتحديث تجهيزاتها وبوجه أخص رفع مستوى قدراتها التنافسية " <sup>1</sup>.

1 - وزارة التهيئة العمرانية، البيئة والسياحة، التقرير الوطني حول حالة ومستقبل البيئة 2007 ، دار الحقائق، الجزائر، 2005، ص 258 .

تعريف اخر يرى بأنه " التأهيل الصناعي للارتقاء الى مصاف المنتجات العالمية العالية الجودة والمحترمة لسلامة البيئة وصحة الإنسان ، حيث يلزم المشروع كل أصحاب المؤسسات ومنتجي الخدمات على توفير مواد استهلاكية غير ملوثة مما يساهم في تغيير انماط الاستهلاك في اتجاه الاستدامة ودفع الصادرات الوطنية واكتساب المزيد من الاسواق الخارجية للبلاد " .<sup>1</sup>

كما تعرفه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا التابعة للأمم المتحدة على أنه أداة تستعملها المؤسسات الاقتصادية بمساعدة الحكومة وبوعي الجماعات المحلية في إدارة الانتاج والاستهلاك وهذا بإدراج المعايير البيئية في عملية الانتاج .<sup>2</sup>

منظومة التأهيل البيئي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات تقوم بها المؤسسة ، كما تساهم في تدعيم قدرتها التنافسية بالضغط على تكاليف الإنتاج وبالخصوص الضغط على استهلاك الطاقة والماء وتحسين النجاعة الطاقية والسيطرة على التلوث الناجم عن نشاطها واكتساب صورة تجارية مميزة في الأسواق المحلية والعالمية<sup>3</sup>

برنامج التأهيل البيئي هو عبارة هو مجموعة من خطط العمل الموضوعة على ذمة المؤسسات الراغبة في تحسين أدائها البيئي ، وضمان استدامتها من أجل تطوير قدرتها على المنافسة في النظام الاقتصادي العالمي .<sup>4</sup>

---

1 - منيرة سلامي، منى مسغوني، اشكالية التأهيل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تحقيق الاقتصاد الاخضر ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ط 2 ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، يومي 22 و 23 نوفمبر ، 2011 ، ص 370 .

2 - الأمم المتحدة ، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الرشيدة ، ، اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب آسيا نيويورك ، 2005 ، ص 12

3 - اخبار تونس ، المشروع التونسي للإنتاج النظيف، <http://www.turess.com/akhbar/67308> ، اطع عليه يوم : 15 / 02 / 2016 .

4 - وزارة البيئة والتنمية المستدامة التونسية ، التأهيل في المجال البيئي ، <http://www.environnement.nat.tn> ، اطع عليه يوم : 2 / 7 / 2015

التأهيل البيئي للمؤسسة هو "عملية شاملة ومتكاملة نابغة عن إدراك المخاطر البيئية الناتجة عن النشاط الاقتصادي للمؤسسة ، وتضم هذه العملية مجموعة من الإجراءات والعمليات التقنية، المالية، التكنولوجية، الإدارية، القانونية والتوعوية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ( إنتاج نوعي ، استغلال أمثل للموارد ، كفاءة استغلالية ، وتحقيق ميزة تنافسية )<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق من تعاريف للتأهيل البيئي يمكن القول أن التأهيل البيئي عبارة عن منظومة تركز في الأساس على تطوير وسائل الإنتاج والنهوض بالجودة واحترام الجوانب البيئية داخل المؤسسة بالإمكانات الداخلية أو بمساعدة الحكومة .

#### ثانيا : أهداف تأهيل المؤسسات الاقتصادية :

تسعى عملية التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية الى تأهيل المؤسسات ومساعدتها على انتاج مواد وخدمات محترمة للبيئة وذلك في قطاعات حيوية تشد المنافسة الدولية بشأنها كالصناعات الغذائية ومواد التنظيف والسياحية ، و لا جدال حول أهمية المواصفات البيئية الصحية في تطوير قدرات المؤسسة الاقتصادية من حيث تخفيف عبء كلفة الانتاج وتنمية جاذبيتها في اسواق الاستهلاك حيث اصبحت الجوانب الصحية والبيئية معايير أساسية لاقتناء منتج دون غيره<sup>2</sup> ، كما ترمي هذه العملية إلى حث الصناعيين ومنتجي الخدمات على توفير مواد استهلاكية غير ملوثة مما يساهم في تغيير أنماط الاستهلاك في اتجاه الاستدامة .

#### تأهيل المؤسسات من الجانب البيئي يهدف لتحقيق عدة جوانب منها :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عائشة بن عطالله ، التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة و الضرورة ، الملتقى الدولي الاول حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات في شمال افريقيا ، جامعة تبسة ، الجزائر ، يومي 6 و 7 نوفمبر ، 2012 . ص 6 .

<sup>2</sup> - منيرة سلامي ، منى مسغوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 372 .

<sup>3</sup> - (التأهيل البيئي في تونس ركيزة لكسب رهان الجودة )، مجلة البيئة والصحة ، العدد 9 ، تونس ، اطلع عليه يوم 25 / 04 / 2012 .

- 1- النهوض بالإنتاج الصناعي النظيف وتدعيم نقل التقانات البيئية الملائمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية .
- 2- تكوين أطر المؤسسات الصناعية في مجال التصرف والتدقيق البيئي والتحكم في استهلاك الماء والطاقة .
- 3- تقديم الاحاطة الفنية للمؤسسات في مجال تطوير طرق الانتاج والتحكم في الموارد والمواد الاولى المستعملة .
- 4- تنمية القدرات الوطنية في مجال التصرف البيئي .
- 5- تركيز منظومة التصرف البيئي حسب المواصفات العالمية وذلك لفائدة العديد من المؤسسات الاقتصادية .
- 6- حفز الموظفين علي الإبداع لتقليل التكاليف البيئية مع زيادة وعيهم بقضايا الأمن والسلامة المهنية ، وذلك بتزويدهم بالتدريب حتى يمكنهم أن ينفذوا مسؤولياتهم البيئية بفاعلية.
- 7- حصول المؤسسة علي ميزة تنافسية نتيجة رضاء العملاء عن العمليات والمنتجات والخدمات التي يتم توجيهها لتصبح مميزة بيئيا .
- 8- تشجيع المؤسسات في الحصول على شهادة المطابقة من الجهات المختصة بالسلامة البيئية.

## المطلب الثاني : دوافع تبني التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية :

تتباين الدوافع من وراء تبني المؤسسات الاقتصادية التأهيل البيئي مابين دوافع خارجية وداخلية ، حيث تتمثل الاولى في الضغوطات الخارجية والتي تدفع المؤسسة لتبني برنامج التأهيل البيئي ، والثانية تتعلق بالمزايا التي تتحصل عليها من وراء تطبيقه ISO 14001 \* وإرساء العلامة البيئية ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي :

### اولا : الدوافع الخارجية

وهي الضغوطات الخارجية التي ترغب المؤسسة على تبني وتطبيق متطلبات التأهيل وتتمثل

في:

#### 1- المستهلكين :

بحيث ترتب عن زيادة الاهتمام بحماية البيئة من مختلف الاضرار التي قد تتعرض لها تغير في انماط الشراء لدى المستهلكين ، وزيادة اقبالهم على شراء المنتجات التي لا تسبب اضرار بيئية أو مقاطعة المنتج الضار بيئيا يؤدي إلى زيادة الوعي البيئي للمنتجين ، مما يدفع المؤسسات إلى الاهتمام بالجوانب البيئية من خلال تصميم المنتج وإنتاجه وتغليفه وتوزيعه والتصرف به <sup>1</sup>

#### 2- المساهمين والمستثمرين :

قد يترتب عن التأثيرات البيئية السالبة لأنشطة الوحدات الاقتصادية زيادة المخاطر والالتزامات البيئية ، ولذلك فان هناك ضغوط متزايدة من جانب المساهمين والمستثمرين للحصول على معلومات عن أداء المؤسسة البيئي ، الى جانب ادائها المالي ، فمجموع المستثمرين على قناعة

\* - ISO : International Organisation for Standardization ( المنظمة الدولية للتقييس )

<sup>1</sup> - عبد الناصر موسى ، أمال رحمان ، (الادارة البيئية واليات تفعيلها في المؤسسات الصناعية))، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 4 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2008 ، ص 72 .

كافية بان الممارسة البيئية السيئة لأنشطة الوحدات الاقتصادية قد تؤدي الى زيادة الالتزامات وبالتالي المخاطر ، مما يؤدي الى تخفيض الارباح ، والإضرار بمصالحهم <sup>1</sup>.

### 3- المقرضين :

تحتاج البنوك ومؤسسات الاقراض الى معلومات بيئية لا توفرها التقارير المالية ، ذلك لتقييم المخاطر البيئية التي قد تترتب عن منح الائتمان للغير ، ذلك لأنها قد تتعرض لمخاطر ناتجة عن التأثيرات البيئية السالبة لأنشطة الوحدات الاقتصادية كما في حال منح ائتمان بضمان عقار ملوث ، مما قد يسبب مخاطر بيئية جسيمة على مؤسسات الاقراض والبنوك <sup>2</sup>.

### 4- مزايا السوق:

تحصل المؤسسات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة على حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية ، فالمنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بتكنولوجيات نظيفة ومبادئ الإدارة غير الملوثة تزيد من قوة الشركة التنافسية ، وحصول المؤسسات على شهادة نظام الإدارة البيئية يمثل ميزة لها لكونها تبين اهتمامها بالجوانب البيئية وحصول المؤسسة على الشهادة لا يمثل نهاية المطاف وإنما عليها مراجعة عملياتها ومنتجاتها بصورة مستمرة لغرض تحسين الأداء البيئي لضمان بقائها في السوق .

### 5- المتطلبات التعاقدية:

إن القلق الخاص بشؤون البيئة و زيادة الضغوط من القوانين و التشريعات المتلاحقة وكذلك من المجتمع بمختلف فئاته قد غيرت من أسلوب الأعمال وعقد الصفقات على مستوى العالم ،

1 - جمعة هوام ، حوكمة المؤسسات ومتطلبات المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ط2 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، يومي 22 و 23 نوفمبر ، 2011 ، ص 813 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 814 .

فالعلاء، المستهلكين و حملة الأسهم صاروا يطلبون بكثرة أن تكون المنتجات و الخدمات المقدمة و المطروحة في السوق صديقة للبيئة.<sup>1</sup>

#### 6- المتطلبات الحكومية:

تلعب الدولة دورا حاسما في تعزيز وتفعيل الأداء البيئي، من خلال التشريعات والأنظمة البيئية بحيث تزايدت هذه الأخيرة في العقدين الماضيين وستستمر في هذا الاتجاه ، وفي الدول المتقدمة ذات الأنظمة والتعليمات البيئية تعطى أهمية بالغة القصوى لبرامج تأهيل المؤسسات من إدارة وتخطيط بيئي كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة والمكلفة.

#### ثانيا : الدوافع الداخلية :

وهي المزايا الداخلية التي تحققها المؤسسة بتطبيقها لبرنامج التأهيل وتتمثل في<sup>2</sup>:

1- تحسين الأداء والفعالية داخل المؤسسة من خلال تخفيض عمليات الهدر في الطاقة والمواد الأولية .

2- زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق الذي يؤدي إلى تقليل الهدر والوقاية من التلوث وإحلال الكيماويات والمواد الأخرى .

3- تخفيض التكلفة عن طريق إعادة الدورة الإنتاجية والبرامج الأخرى المتشابهة وكذلك عن طريق

إدارة أفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة ، وهذا بدوره يخفف من الضغط الموجه من

الجهات الرسمية الحكومية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة لأنه يظهر جدية المؤسسة إتجاه البيئة.

<sup>1</sup> - عبد الناصر موسى ،أمال رحمانى ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي ،أنظمة إدارة الجودة والبيئة - ISO 9000,ISO14000 - ،دار وائل للنشر ،عمان ،الاردن ، 2002، ص ص

4- تقليل كمية النفايات و بالتالي تقل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات و الإصدارات الإشعاعية فيؤدي ذلك إلى تحسين صحة الإنسان في العمل و المجتمع.

5- التضامن و التعاون مع السلطات العمومية في حل المشاكل البيئية .

6- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة وفروعها.

7- تحسين الأداء في النواحي البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم

على الاداء الصناعي البيئي و تدريبهم و إثبات دورهم الكبير في حماية البيئة.

8- تحفيز المؤسسات الأخرى على تبني برنامج التأهيل البيئي .

### المطلب الثالث : مراحل التدخل البيئي لدى المؤسسة الاقتصادية :

يشمل برنامج التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية على الأقل المراحل التالية :

أولاً : المرحلة الاولى : الإنتاج الانظف :

#### 1-تعريف الإنتاج الانظف :

عرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة "الإنتاج الأنظف بأن التطبيق المستمر لإستراتيجية بيئية

وقائية متكاملة على المنتجات والعمليات الإنتاجية والخدمات لزيادة الكفاءة الاقتصادية وتقليل

المخاطر على الإنسان والبيئة"<sup>1</sup>.

تعرف آلية الانتاج الانظف على أنها التطوير المستمر للعمليات الصناعية والمنتجات

والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية ومنع تلوث الماء والهواء والتربة عند المنبع وخفض

المخلفات المتولدة من عملية الانتاج<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خالد مصطفى قاسم ، استراتيجة الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية ،المنتدى الصناعي

العربي الدولي ، 25 - 28 مايو ،الدوحة ، قطر ، 2010 ، ص 4 .

2 - زكريا طاحون ،إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 97 .

## 2- مزايا الانتاج الانظف : يحقق الانتاج عدة مزايا منها :<sup>1</sup>

- أ- هو طريق عملي لتطبيق التنمية المستدامة.
- ب- هو يسمح بإنتاج أكبر وأفضل باستخدام أقل للمواد الأولية والموارد والطاقة وبإفراز أقل للنفايات و الانبعاثات ، وبالتالي يخفض إلى الحد الأدنى حدوث التأثيرات البيئية
- ت- خفض تكلفة التشغيل : من خلال خفض استهلاك المواد الخام والمياه والطاقة والاهتمام بالصيانة لخفض الطاقة نتيجة التسربات وسوء التخزين .
- ث- تحسين ورفع مستوى تكنولوجيا الانتاج أي متابعة التطور العالمي الحاصل في وسائل الانتاج .
- ج- حماية العاملين والمواطنين والبيئة : يؤدي الانتاج الانظف الى حل مشكلة التلوث ، بما ينعكس على تحسين بيئة العمل الداخلية وخفض التدهور البيئي .
- ح- تجنب المساءلة القانونية وتحسين صورة المؤسسة .
- خ- توفير عائد مالي اضافي للمشروع من خلال تدوير النفايات .
- د- زيادة فرص التصدير : إتباع استراتيجية الإنتاج الأنظف ستعتمد حتما التقنيات العالمية المتطورة وهذا سيسمح بالوصول إلى منتج صديق للبيئة ويحوز على العلامة البيئية المناسبة وبالتالي يلقي القبول الاجتماعي المفترض ويوفر فرص أفضل لقبوله خارجيا وتصديره .
- هذا من الواضح ان الإنتاج النظيف يحقق فوائد وعوائد اقتصادية ملموسة ، ولا يؤثر سلبا على جودة الانتاجية بل يحسنها ، ويحسن أيضا بيئة العمل .

<sup>1</sup> - 1 UNEP, Cleaner production: Key elements, Paris, France, 2001, p 1

### 3- خطوات تفعيل آليات الإنتاج الأنظف:

يتطلب تفعيل آليات الإنتاج الأنظف عدة خطوات أهمها:<sup>1</sup>

أ- تحديد الأنشطة الضارة بالبيئة ، والحدود القصوى لهذا الضرر ، والتي يمكن أن يسمح بها عند استخدام آلية الإنتاج الأنظف ، مع تحديد المواقع التي يمكن أن تتحقق فيها فرص النجاح لهذه الآلية .

ب- حساب تكلفة تنفيذ كل فرصة على حدى، وتقدير الفوائد المتوقع تحقيقها نتيجة الاختيارات والبدائل السابق تحديدها.

ت- إعطاء الأولوية للإجراءات منخفضة أو عديمة التكلفة، مع اعتماد خطط تنفيذية محددة توضح بدقة كيفية تنفيذ خطوات الإنتاج الأنظف بأيسر الطرق وأقل النفقات.

ث - توفير الدعم المالي والفني والتزام منهج الإدارة الواعية في جميع مراحل المراجعات.

ج- التزام الإدارة العليا بدعم عمليات المراجعة ، وتوفير المعلومات اللازمة وإتاحتها لفريق المراجعة باستمرار، حتى يتمكن من إعداد الرسوم التخطيطية للمواقع ، وقائمة المواد الخام المطلوبة، والبيانات التفصيلية عن المخلفات الصلبة والسائلة كمًا ونوعًا وكيفية التخلص منها، والاحتفاظ بسجل للحالة البيئية ، وسجل آخر للصحة والسلامة البيئية، و اختيار فريق الإنتاج الأنظف من العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية، لإتمام عمليات التوجيه والتنظيم والمراجعة، ويختص هذا الفريق بمهام عديدة تتضمن عمل المراجعات الصناعية ، وتحديد فرص الإنتاج الأنظف .

<sup>1</sup> - عبد الناصر موسى ،أمال رحمانى ،مرجع سبق ذكره ،ص 87 .

### ثانيا: المرحلة الثانية: منظومة التصرف البيئي المجدي:

تتصل هذه المرحلة بمصاحبة المؤسسة الاقتصادية الى إرساء منظومة التصرف البيئي المربح ، وهي أداة تركز على تشخيص للوضع البيئي للمؤسسة الاقتصادية ، وهذا عن طريق المساندة في بوضع برنامج عمل والقيام بإجراء بدورات تكوينية لصالح للمسؤولين وعمال المؤسسة المتخصصين في الجانب البيئي، ومتابعة ميدانية لتنفيذ جملة من الاجراءات المتعلقة بالحفاظ على البيئة ، وتحقق منظمة التصرف البيئي المجدي فوائد عديدة منها :

- 1- السيطرة على تكاليف الانتاج خاصة المياه والطاقة .
- 2- الحد من النفايات والانبعثات الغازية والمياه المستعملة .
- 3- يدعم القدرة التنافسية للمنتوج ويساهم في انصهار المؤسسة في المواصفات البيئة العالمية.

### ثالثا : المرحلة الثالثة : مصاحبة المؤسسات لإرساء منظومة التصرف البيئي ISO 14001

#### 1- مفهوم سلسلة الايزو 14001 :

أصبح هناك اهتماما دولي واضح بأنظمة إدارة البيئة وخاصة من قبل المؤسسات الاقتصادية ، قبل تعريفنا لمنظومة التصرف البيئي نعرف الادارة البيئية .

الإدارة البيئة هي الإدارة الحديثة التي تسعى الى ترسيخ المفاهيم البيئية في المؤسسة والمجتمع والقاضي بحسن استغلال الموارد الطبيعية بدون اسراف والحصول في نفس الوقت على اكبر إنتاج وبالتالي التقليل من النفايات والحفاظ على البيئة وتحسن جودة المنتج <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، الالتزام بمعايير الادارة البيئة نحو تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 22 و23 نوفمبر، 2011، ص 518 .

هناك العديد من العوامل أدت لظهور سلسلة الايزو 14001 منها : ظهور التنمية المستدامة واهتمامها بإدراج الجانب في التنمية ، وسلسلة الايزو 9000<sup>1</sup> ، بالإضافة الى إنتشار الموصفات العالمية والإقليمية وتطور الوعي البيئي ، وتكور التشريعات وخاصة المشاكل البيئية .

### تعريف الايزو 14001 :

تندرج ضمن سلسلة مواصفات ايزو 14000 الخاصة بأنظمة التصرف البيئي والمعتمدة من قبل المؤسسة العالمية للتقييس ، فتعد هذه السلسلة أشهر اطار عمل لنظم إدارة البيئة على مستوى العالم ، حيث تساعد المنشآت على الإدارة المثلى لتأثير أنشطتها على البيئة وتحقيق الإدارة البيئية السليمة ، وقد تبنى الايزو 14001 كمواصفة دولية ما يزيد عن نصف عدد الدول الأعضاء في منظمة ايزو والبالغ عددهم 160 وقد شجعت الحكومات والدول في جميع أنحاء العالم على تطبيق هذه المواصفة .

ومن اشهر المواصفات التابعة لسلسلة المعايير الدولية 14000

- المواصفة 14001 : نظم الإدارة البيئية - المواصفات مع أدلة الاستخدام .
- المواصفة 14004 : نظم الإدارة البيئية - أدلة عامة عن مبادئ نظم التقنية المساندة لإدارة البيئة.
- المواصفة 14010 : أدلة للتدقيق والمراجعة البيئية - مبادئ عامة للمراجعة (الموضوعية ، الاستقلالية ، كفاءة المراجع ، التطبيق المنهجي لإجراءات التقييم ، اعتماد النتائج ) .

<sup>1</sup> - سلسلة ايزو 9000 تندرج ضمن مواصفات الايزو للجودة الشاملة ، هي سلسلة تحدد و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة و إدارتها، الذي يعين أن تصميمه وتبنيه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات و توقعات المستهلكين ،( انظر الى محمد بن شايب ،تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2004، ص 17).

- الموصفة 14020 : التصريحات ، العلامات البيئية : وهي مبادئ أساسية لكل العلامات البيئية.

- الموصفة 14031 : أدوات تقييم الأداء والتدقيق البيئي .

- الموصفة 14040 أدوات تقييم دورة الحياة البيئية .

موصفة ايزو 14001 هي موصفة معترف بها عالميا لنظام الإدارة البيئية وهي توفر الإرشادات عن كيفية ادارة المظاهر البيئية لأنشطة ومنتجات المؤسسة الاقتصادية والتي تقدمها بطريقة فعالة أخذة في عين الاعتبار الحماية البيئية ومنع التلوث ولاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية .<sup>1</sup>

## 2- مميزات موصفة الايزو 14001:

من أهم مميزات الايزو 14001 هي :

أ- ضمان المطابقة مع التشريعات البيئية الجاري بها العمل .

ب- ترشيد استهلاك المواد الأولية والماء والطاقة والموارد الطبيعية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

ت- تقليل التلوث الناتج عن الأنشطة ومنتجات وخدمات المؤسسة .

ث- ادماج ونشر المعلومة البيئية داخل نظام التصرف الخاص بالمؤسسة ومواكبة أفضل لتكنولوجيات المتاحة لتحسين موقعها على المستوى الداخلي والخارجي .

ج- تحديث التنظيم الداخلي للمؤسسة .

ح- تيسير تصدير المنتجات الى أسواق جديدة والمحافظة على الأسواق التقليدية .

خ- اكتساب اعتراف الجهات العالمية .

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي ، شراف براهيم ، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، يومي 09 و10 نوفمبر ، 2010 ، ص 6 .

### 3- مكونات منظومة التصرف البيئي :

أ- السياسات البيئية : توضيح المبادئ والأهداف المتعلقة بالأداء البيئي الشامل للمؤسسة

الصناعية ، والتي من خلاله تحدد إطار عملها البيئي، وتوضع هذه السياسات من طرف الإدارة

للتأكيد على : <sup>1</sup>

• مدى ملاءمة هذه السياسة لطبيعة وحجم المؤثرات البيئية الناشئة عن أنشطة المؤسسة

• كذا السلع والخدمات التي تنتجها.

• مدى الالتزام بالتحسين المتواصل والحد من التلوث.

• مدى الالتزام باللوائح والتشريعات البيئية.

#### ب- التخطيط :

يتم خلالها تحديد الجوانب البيئية لأنشطتها التي تستطيع التحكم فيها ، ثم تحديد المتطلبات

التشريعية التي تتوافق معها، ومن ثم تضع المؤسسة الغايات أو الأهداف البيئية للمؤثرات ،وفي

الاحير تقوم بإعداد برنامج عمل لإنجازها لبلوغ الغايات والأهداف .

#### ت - التنفيذ والتشغيل :

إن المؤسسة ملزمة بتطوير قدرات وآليات الدعم الضرورية لتحقيق سياستها البيئية وأهدافها

وغاياتها ، المسؤولية البيئية لتقتصر على وضع السياسة والتخطيط لها فحسب ، كما لا تقتصر على

الأقسام البيئية بل هي ضمنية في نشاطات كل الوظائف والمسؤوليات في المؤسسة الصناعية وبذلك

فهذه المرحلة تتضمن سبع خطوات :<sup>2</sup>

1 -نجم العزوي ،عبد الله حكمت النجار ،إدارة البيئة نظم ومتطلبات **iso14000** ،دار المسيرة ،ط1 ،عمان ،الاردن ،2007 ،ص 135 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ،ص ص 137 -139 .

- البيئية والمسؤولية : ويتضمن تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والواجبات وتعميمها لضمان فعالية نظام الإدارة البيئية ، وتتضمن المواد الأساسية للتنفيذ والتحكم في الإدارة البيئية والمتمثلة في القوى العاملة والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والتمويل.
- التدريب والتوعية والتأهيل : تضع المؤسسة الاحتياجات التدريبية ويتعين على جميع العاملين المرتبطين بالبيئة تلقي تدريبات مناسبة .
- الاتصالات : إن المؤسسة مطالبة في هذا المجال أن تضع أسلوبا معينا للتلقي والتوثيق والاستجابة والاستعلام بين الأطراف المعنية سواء كانت داخلية أو خارجية للمعلومات المتعلقة بالمظاهر الجوانب البيئية ذات التأثير الهام وتسجيل قراراتها .
- توثيق منظومة الادارة البيئية : تضع المؤسسة قاعدة للمعلومات وتصونها ويكون التوثيق ورقيا او الكترونيا من اجل تحديد التحرك المستندى و وصف لب عناصر المؤسسة الادارية وعلاقتها بالبيئة.
- التحكم في الوثائق : تعد وثائق المؤسسة ذات أهمية بالغة لذا يجب أن تكون وواضحة مقروءة ومؤرخة ومحفوظة بشكل ملائم، وعلى ذلك فإن المؤسسة مجبرة على القيام بإجراءات المراقبة والتحكم في الوثائق للتأكد من امكانية تعيين مواقعها و فحصها دوريا ، وسحب الوثائق الى فقدت اهميتها واستعمالها لدواعي قانونية .
- التحكم في العمليات : تحدد المؤسسة العمليات والأنشطة المتعلقة بالجوانب البيئية الهامة التي تتماشى سياساتها البيئية .
- الاستعداد للطوارئ ومواجهتها : تضع المؤسسة اساليب وتصونها لتحديد البواعث المحتملة للحوادث وظروف المواجهة و الحد من تأثيراتها .

### ث - الفحص والتصحيح :

يعدان هذان النشاطان من الأنشطة الأساسية في الإدارة البيئية نظراً لأنه يضمن توافق أداء المؤسسة مع ما هو مخطط ، من خلال المتابعة والقياس لكل ماله اثر مباشر على البيئة من أنشطة وعمليات عن طريق تنظيم السجلات وحفظها ومراجع نظام الإدارة البيئية ، حتى تتمكن من القيام بالإجراءات التصحيحية والوقائية في حالة عدم التطابق <sup>1</sup>.

### ج - المراجعة الإدارية :

القيام بعملية المراجعة بصفة دورية ولفترات زمنية لتضمن استمرار ملائمة هذا النظام وجمع المعلومات الضرورية لعملية التقويم ، ثم توثيق عمليات المراجعة ، و بيان مدى الحاجة لتغيير السياسات والأهداف البيئية .

شهادة ايزو 14001 أصبحت مقياس التطور والجودة في التبادل التجاري الدولي ، كما ان عدد المؤسسات المتحصلة على ايزو أصبح معيار يعبر عن قدرة وصلابة أي بلد صناعي .

### رابعا: المرحلة الرابعة : العلامة البيئية :

إن المستهلكين اليوم أكثر حرصاً على حماية البيئة ويريدون شراء منتجات تكون صديقة للبيئة أكثر من غيرها، وتشكل العلامة الإيكولوجية حافزا جديدا للمتدخلين الاقتصاديين للمساهمة في حماية البيئة من خلال اعتماد التصرف المندمج الرامي إلى ترشيد إستعمال الموارد والاستئناس بالممارسات البيئية الجيدة .

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي ، شراف براهيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

## 1- تعريف العلامة البيئية :

العلامة البيئية هي تلك التي تمنح من الجهات الحكومية أو جهات خاصة لإعلام المستهلكين أن المنتج الذي يحمل العلامة أكثر أفضلية من المنظور البيئي عن غيره من المنتجات المماثلة، كما أنه يتم الحصول عليها على أسس اختيارية دون إجبار.<sup>1</sup>

هي منظومة متكاملة تهدف لإبراز تميز بعض المنتجات التي تبرهن على أعلى مستويات الجودة من ناحية المحافظة البيئية وتبرز القيام بمجهودات ملحوظة في مجال استعمالات التكنولوجيات النظيفة ، ونمثل هذه المنظومة نظاما قانونيا اشهار الاختياري تسند بمقتضاه العلامة البيئية بعد التثبيت من مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير البيئية والايكولوجية خلال دورة حياته.<sup>2</sup>

## 2- أهمية العلامة البيئية :

تعد من أشهر المعايير البيئية في التجارة الدولية، ويقصد بها تلك العلامات التي يتم وضعها على المنتج بهدف إعلام المستهلك بمدى ملاءمته للبيئة عن غيره من المنتجات الأخرى المدرجة ضمن نفس الفئة السلعية بهدف حماية البيئة عن طريق زيادة وعي المستهلكين بالآثار البيئية المترتبة عن استهلاكهم للسلع ودفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يساعد على تعديل التصميم الصناعي للسلعة في أغراض التسويق ليصبح أكثر ملاءمة للبيئة ، ويمكن استخدام علامة الإيكو والدعاية كأحد أهم دعائم تنافسية المنتجات بالأسواق محلية كانت أو خارجية ، وعادة ما تقدم علامة الإيكو معلومات موجزة عن مواصفات المنتج المرتبطة بالبيئة ، وهي بذلك تساعد المستهلكين في تحديد أي المنتجات آمنة بيئيا ، وأي المنتجات تم صنعها باستخدام مواد صديقة

1 - أحمد عبد الخالق ، احمد بدیع بلیح ، تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي ،الدار الجامعية، مصر ، 2003 ، ص ص 168-169.

2 - منية براهيم يوسف ، العلامة البيئية في العلاقات بين التجارة والبيئة ،اجتماع الخبراء العرب حول العلاقات بين التجارة والبيئة ،القاهرة ،مصر ، 2009 ،

للبيئة ، في الواقع فإن إرساء العلامة الإيكولوجية ستؤدي إلى ظهور صناعة الخدمات والمنتجات المحترمة .<sup>1</sup>

### 3- أثر تبني العلامة البيئية : <sup>2</sup>

أ- **على مستوى المنتجين** : فالمنتجين يلتزمون بتحقيق حماية أكبر للبيئة استجابة لطلبات المستهلكين ، وبالتالي زيادة طلبات لإثبات الجودة البيئة للمواد الأولية المستعملة في دورة الانتاج.

ب- **على مستوى المستهلكين** : أشارت الدراسات الى أن المستهلك ممكن ان يدفع اكثر اذا كان المنتج معنونا لثقته في العلامة البيئية ، وتنامي الوعي بالمسالة البيئية ساهم في زيادة الاستهلاك للمواد المحترمة للبيئة .

ت- **على مستوى البيئي** : اثار للتحفيز لبلوغ درجات اخرى على مستوى الاستدامة باعتبار ان العلامة البيئية ليست غاية في حد ذاتها وإنما مسار متواصل .

وتتعلق هذه المرحلة بإنشاء علامة بيئية للمؤسسات في المجال البيئي حتى يصبح المنتج المتحصل على هذه العلامة منتوجا يستجيب لكل الجوانب البيئية بحيث يمثل تميزا في القدرة التنافسية في الاسواق الخارجية.<sup>3</sup>

للتأهيل البيئي أثر عميق في تحسين صورة المؤسسة بيئيا ، و تحسينها أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة ، و يمكن أن يحسن جودة المنتج ، ومن ثم فإن استخدامه حيوي لتقليل التأثيرات البيئية ومخلفات المؤسسة وزيادة ربحيتها في الأجل الطويل واكتساب أسواق داخلية وخارجية .

1 - عبد الناصر موسى ،أمال رحمانى ،مرجع سبق ذكره ،ص 90 .

2 - منية براهم يوسف ،مرجع سبق ذكره ،ص 9 .

3 \_ بوعزيز ناصر ،معطى الله خير الدين ،(التأهيل البيئي للمؤسسات الصناعية ركيزة لكسب رهان الجودة) ،مجلة الابحاث الاقتصادية ،جامعة سعد

دحلب ،البلدية ،الجزائر ،العدد 5 ،2011-2012 ، ص 17 .

## خلاصة :

بدأ الاهتمام بالبيئة على مستوى العالم من خلال جماعات الضغط البيئي التي أثارت الانتباه إلى خطورة تناقص الموارد الطبيعية والمشكلات البيئية وخاصة عمليات التلوث بهذه الموارد مما يؤدي إلى اهدار موارد الأرض من هنا ظهرت منظمات حماية البيئة والتي نادى بضرورة اهتمام المؤسسات بالبيئة وتاهيلها بمايستجيب للتطورات الحاصلة بالأخص الجانب البيئي الذي يعتبر مهم للحفاظ على البيئة و تحسين اداء المؤسسة في ظل تزايد المشاكل البيئية ، و كذلك تطور الحس البشري بتفضيلهم للمنتجات الصديقة للبيئة .

حيث قمنا بالتطرق للمشاكل البيئية ووسائل حمايتها ، كما تطرقنا إلى البرامج المدمجة لهذه المؤسسات في مجال التأهيل والأهداف المنتظرة من هذه البرامج بالإضافة إلى متطلبات نجاحها ، وأخيرا تناولنا التأهيل من الجانب البيئي من أهميته وأهدافه ومراحل القيام بعملية التأهيل .

## الفصل الثاني

الميزة التنافسية ( المفاهيم ، المصادر  
والمؤشرات )

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية ( المفاهيم ، المصادر والمؤشرات )

### تمهيد:

فرضت التطورات الاقتصادية والتقنية التي شهدتها العالم منذ مطلع تسعينات القرن الماضي، وما صاحبها من انفتاح اقتصادي وتجاري في ظل العولمة، تحديات جديدة ، مع تغير البيئة الاقتصادية وانفتاح الاسواق لتصبح سوقا واحدا ، اشتدت المنافسة بين المؤسسات فاصبحت المنافسة لغة العصر ، ومحل اهتمام الجميع افراد ووحدات ودول على حد سواء فهي العامل الدافع والمحرك الذي يضبط خطوات الجميع ، ويحفزهم للعمل لمزيد من العطاء والابتكار والابداع وتحقيق قدر او اخر من الميزة التنافسية او التفوق والتميز على منافسيهم وصولا الى تحقيق اعلى المستويات من العائد او الربحي اصبح لزاما على المؤسسات القيام بخلق عنصر مميز لها بقصد الحفاظ على حصتها السوقية وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها في النشاط حيث تسعى المؤسسات جاهدة لاكتساب ميزة تنافسية تقارع وتتميز بها عن باقي المؤسسات المنافسة سواء من حيث الانتاج أو التسويق أو الاسعار .

## المبحث الاول : مفاهيم عامة حول التنافسية :

شهد العالم تطورات سريعة في مجال البيئة الاقتصادية والسياسية ومن بين هذه التطورات تعظم حجم أنشطة الشركات المتعددة الجنسيات و ارتفاع حجم الابتكار والتطور التكنولوجي وبروز التكتلات الاقتصادية ، وزيادة حركية التجارة عن طريق منظمة التجارة العالمية ، وبالتالي كل هذه الأحداث أدت إلى زيادة كبيرة في التبادل ، فأصبحت الاسواق تشهد منافسة شديدة وهذا حتما على المؤسسات الاقتصادية البحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق .

### المطلب الأول : مفهوم التنافسية :

أصبحت كل دولة في العالم تقريبا تعتمد على المنافسة لإنتاج اقتصاد أكثر فاعليه وللمساعدة في تحفيز النمو الاقتصادي و تعد التنافسية من القضايا التي تكتسي أهمية قصوى عند الاقتصاديين وصناع السياسات الاقتصادية ورجال الأعمال على حد سواء ، فقد ازداد الاهتمام بها ليس على مستوى المؤسسات فحسب، بل أصبحت حاجة ملحة للدول و أداة لتحقيق النمو المستدام والرفاه الاجتماعي

أختلف الكثير من الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية ، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة سكانها ،إن تحديد مفهوم التنافسية هو في غاية الأهمية كونه يساعد في تحديد جوانبها وكيفية قياسها وبناء مؤشراتها ،ومن هنا يختلف تعريف التنافسية باختلاف الباحثين والمختصين و المؤسسات والمجالات التي تُعنى بها وهذا مانلاحظه في التعارف التالية :

## أولاً : التنافسية على مستوى الدولة :

يعرفها مايكل بورتير Porter Michael<sup>1</sup> بأنها عبارة عن ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر

ببعض المتغيرات الاقتصادية مثل أسعار الصرف، أو تعتمد على حجم الموارد المتوفرة ، أو تتأثر بتكاليف العمل.<sup>2</sup>

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الدولة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية"<sup>3</sup>.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فتعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت نفسه تؤدي لزيادة الدخول الحقيقية للأفراد على المدى<sup>4</sup> .

يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها قدرة الدولة تلبية حاجات السوق العالمي من السلع والخدمات على و في نفس الوقت الوصول إلى مستوى معيشة أفضل للأفراد على مستوى الدولة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - يعتبر Porter Michael من رواد الفكر الإستراتيجي وقد قام بإصدار كتابه الأول عن إستراتيجية المنافسة Strategy Competitive عام 1980م وحدد فيه إطار لتحليل الصناعات والمنافسين، وحدد فيه أيضاً ثلاثة إستراتيجيات عامة وشاملة لتحقيق الميزة التنافسية Strategies Generic وهي القيادة في التكلفة، التمييز للمنتجات والتركيز على القيادة في التكلفة أو التركيز على التمييز للمنتجات ، ثم أصدر كتابه الثاني عن الميزة التنافسية Competitive Advantage عام 1985م وقام فيه بتحديد كيفية خلق الأداء المميز والمحافظة عليه من خلال خلق القيمة للعملاء. ثم أصدر كتابه الثالث عن الميزة التنافسية للأمم Nations of Advantage Competitive عام 1990م ليعرض فيه كيفية تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الدول. كما قام بنشر العديد من المقالات حول الفكر الإستراتيجي وإستراتيجيات المنافسة والمزايا التنافسية على أساس أن الفكر الإستراتيجي يعمل على توظيف واستثمار موارد وعمليات وأنشطة المنظمة لتحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية ومن ثم تحقيق قدرة تنافسية قوية ومستدامة تميزها عن منافسيها .

<sup>2</sup> Michael Porter, **The competitive advantage of nations, the free press**, Paris, 1990, p 03.

<sup>3</sup> Debonneuil michele et Fontagné lionel, "Compétitivité", conseil d'analyse économique, Paris, 2003, p13.

<sup>4</sup> عيسى مجّد الغزالي ، القدرة التنافسية وقياسها ، المعهد العربي للتخطيط ، العدد 24 ، 2003 ، ص 5

<sup>5</sup> - المرصد الوطني للتنافسية ، التنافسية في الفكر الاقتصادي ، سوريا ، بدون سنة نشر ، ص 7

المنتدى الاقتصادي العالمي يعتبر ان الدولة تملك اقتصاد تنافسيا اذا كانت تملك القدرة على

تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة<sup>1</sup>

التنافسية تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من

عبء ضريبي منخفض<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة نجد انها تتمحور

حول التجارة الخارجية للدول حيث ان الدول التي تملك تنافسية هي الدولة تحقق فائضا تجاريا

بالمقارنة مع الدول المنافسة، أو تستحوذ على نصيب من السوق العالمي، وهناك من يجد انا

التنافسية ليست فقط التفوق في التجارة الدولية فهناك دول لا تحقق فائضا لعدة سنوات لكن تحقق

مستويات معيشة مرتفعة لافرادها وبالتالي التنافسية هي تحقيق فائض في الميزان التجاري مع زيادة

مستويات معيشة الأفراد .

**ثانيا : التنافسية على مستوى القطاع :**

تُعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على

تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي

تميز تلك الدولة في هذا القطاع من خلال ربحية القطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمارات

الاجنبية المباشرة في الداخل والخارج<sup>3</sup>

1 Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises**, France : harmattan, 2005, P. 41.

2 - كمال رزق، بوزعرور عمار، **التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية

الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر، 21- 22 ماي 2002، ص:02

3 - Donald G. McFetridge, **La compétitivité : notions et mesures**, Industrie Canada, Document hors série no 05, Avril 1995, P13

### ثالثا التنافسية على مستوى المؤسسة :

يقصد بها كافة الاستراتيجيات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها .<sup>1</sup>

فالتنافسية يمكن تعريفها على أنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات ، بال نوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب ؛ هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى<sup>2</sup> .

وتعرف أيضاً على أنها " :القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"<sup>3</sup>

كما تعرف التنافسية على النحو التالي " :التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين.<sup>4</sup> "

هناك تعاريف تركز على مدى قدرة المؤسسة الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي<sup>5</sup>، لهذا نجد أن معظم الدراسات تتفق على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتحديد مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية وليست الدول في حد ذاتها، ولقد

<sup>1</sup> -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص91

2- MASA AKI IMAI , Kaizen : la clé de la compétitivité japonaise, Ed EYROLLES ,Paris , 1994, P28

3 -فريد النجار، " المنافسة والترويج التطبيقي :آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية ،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية، 2000 .ص

10

4 -نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الاسكندرية ، مصر ، 1999 ص 37

5 -عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997 ، ص25.

جاء مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ليعكس ثلاثة معايير رئيسية، تتمثل في الربحية، التميز والمساهمة في التجارة الدولية

من خلال تعاريف التنافسية على حسب المؤسسة نجد بانها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الاخرين .

### المطلب الثاني : أسباب الاهتمام بالتنافسية وانواعها:

#### اولا : أسباب الاهتمام بالتنافسية

اصل التنافسية لا يخضع لنظرية اقتصادية معينة تفسره ولكن الملاحظ لتسلسل التاريخ الاقتصادي يجد انا هذا المفهوم ارتبط بقضية هامة شاهدها العالم وهي العجز الكبير فى الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1981 - 1987 وزيادة المديونية لها خاصة مع اليابان وخاصة بعد، كذا انهيار الكتلة الشيوعية متمثلة فى الاتحاد السوفيتى سابقا، وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة " العولمة <sup>1</sup> " والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق ، وفي بداية التسعينات من القرن العشرين زاد الاهتمام به كإفراز طبيعي لما يطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد ومن هذا يمكن استخلاص اهم الاسباب التي ادت الى الاهتمام بالتنافسية <sup>2</sup>:

1- ان العولمة ستمكن الاقتصاد العالمي ككل من تحقيق نمو اقتصادي أعلى ، فقد اوضح ادم سميث منذ اكثر من 200 سنة في كتابه ثروة الأمم حيث بين ان مستويات الانتاجية والنمو يعتمدان هي التخصص ، والتخصص بدوره يعتمد على مدى اتساع السوق، وان السوق الدولية الموسعة

<sup>1</sup> - العولمة هي السمة الرئيسية التي يتسم بها النظام العالمي الجديد، الذي بدأ يتشكل في العقد الاخير من القرن العشرين" والقائم على تزايد درجة الاعتماد المتبادل بفعل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية والتحول الى آليات السوق ، والتي حولت العالم إلى قرية عالمية مترامية الاطراف تختفي فيها الحدود السياسية للدول القومية، ويتفق في إطارها الفاعلون الرئيسيون على قواعد للسلوك، وخلق أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي، وتكوين أشكال جديدة للعلاقات الاقتصادية العالمية .

<sup>2</sup> - عيسى محمد الغزالي، مرجع سبق ذكره ، ص 3

للسلع تسمح بزيادة التخصص وبمردودات أعلى للابتكارات وبزيادة كونية في مستويات الانتاجية وفي معدلات النمو .

2- ادى ظهور منظمة التجارة الدولية للاتساع الاسواق المحلية و الدولية وزيادة حركة التجارة بين الدول خلق فرص للتنافس .

3- التطور التكنولوجي والبحث العلمي اسهم في الابداع والاختراع في المؤسسات .

4- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة وكذلك التزود بالمعلومات المطلوبة عن السوق .

5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة ودخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتكّز على العملاء الذين أصبحت لهم فرض اختيار ومفاضلة لاشباع رغباتهم وحاجاتهم وبأسعار أقل وبدون شروط.

**ثانيا : أنواع التنافسية :**

**1- حسب المؤسسات :**

تصنف تنافسية المؤسسات الى :<sup>1</sup>

<sup>أ-</sup> **التنافسية بحسب الموضوع :**

<sup>1</sup> - عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير علوم تسيير ،جامعة الجزائر , 2002 ،

### - تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعدّ ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع ، وعليه يجب اختيار معايير معبّرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

### - تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج ، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

### ب- التنافسية وفق الزمن :

#### - التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحقّقة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألاّ نتغافل بشأن هذه النتائج ؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

## - القدرة التنافسية :

أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، مرد ودية رأس المال المستثمر، حيث انا المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. فان هذا النوع يختص بالنظرة الطويلة .

## 2- حسب مصدر التنافسية :

تصنف تنافسية البلاد الى :<sup>1</sup>

أ- تنافسية التكلفة أو السعر : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف .

ب- التنافسية غير السعرية : باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقانية وغير السعرية فان بعض الكتاب يتكلمون عن مكونات غير السعرية في التنافسية .

ت- التنافسية النوعية : وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع والتفوق التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة، يتمكن من تصدير سلعه حتى ولو كانت أعلى سعراً من سلع منافسيه.

ث- التنافسية التقنية : حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

ج- التنافسية الكامنة المستدامة : وتركز على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى

الطويل مثل رأس المال البشري والتعليم والتقانة والقدرة الابتكارية.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص 130

ح- التنافسية الجارية : وهي التنافسية التي تركز الاداء الاقتصادي ومناخ الاعمال جاذبية الاستثمار وعمليات الشركات واستراتيجياتها .

### المطلب الثالث : مؤشرات تنافسية المؤسسات :

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبتد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.<sup>1</sup>

ويقدم اوستن Austin<sup>2</sup> نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس

المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال

<sup>1</sup> - عيسى مجد الغزالي، مرجع سبق ذكره ص 10

<sup>2</sup> - وديع مجد عدنان ، ( القدرة التنافسية وقياسها ) ، سلسلة جسر التنمية ، العدد 24 ، المجلد 2 ، 2003 ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2003 ، ص 11.

البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

## 1- الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

## 2- تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

### 3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل: <sup>1</sup> الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو الانتاجية بالفروقات عن الأسعار المستتدة إلى التكلفة الحدة، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

### 4- الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

<sup>1</sup> Donald G. McFetridge, op cit, P9.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن

هذه النتائج :<sup>1</sup>

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال ( وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة ، علاقات العمل،... الخ).
- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً.

<sup>1</sup> وديع مجد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص13.

■ من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

■ ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

■ إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.

■ يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

## المبحث الثاني : البيئة التنافسية :

لكي تحقق المؤسسات اهدافها لا بد انا تكون على دراية واطلاع بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون ، هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص التي يجب اغتنامها والتهديدات التي يتطلب مواجهته او تجنبها فان إن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة .

### المطلب الاول : مفهوم البيئة التنافسية

قبل التطرق إلى المقصود بتقييم البيئة الخارجية، نعطي أولاً تعريفا عاما للبيئة الخارجية فنجد أنها " مجموعة العناصر والمتغيرات التي تتم خارج حدود المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على المؤسسة بدرجات متفاوتة <sup>1</sup>

والمقصود بتقييم البيئة الخارجية هو " :رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن

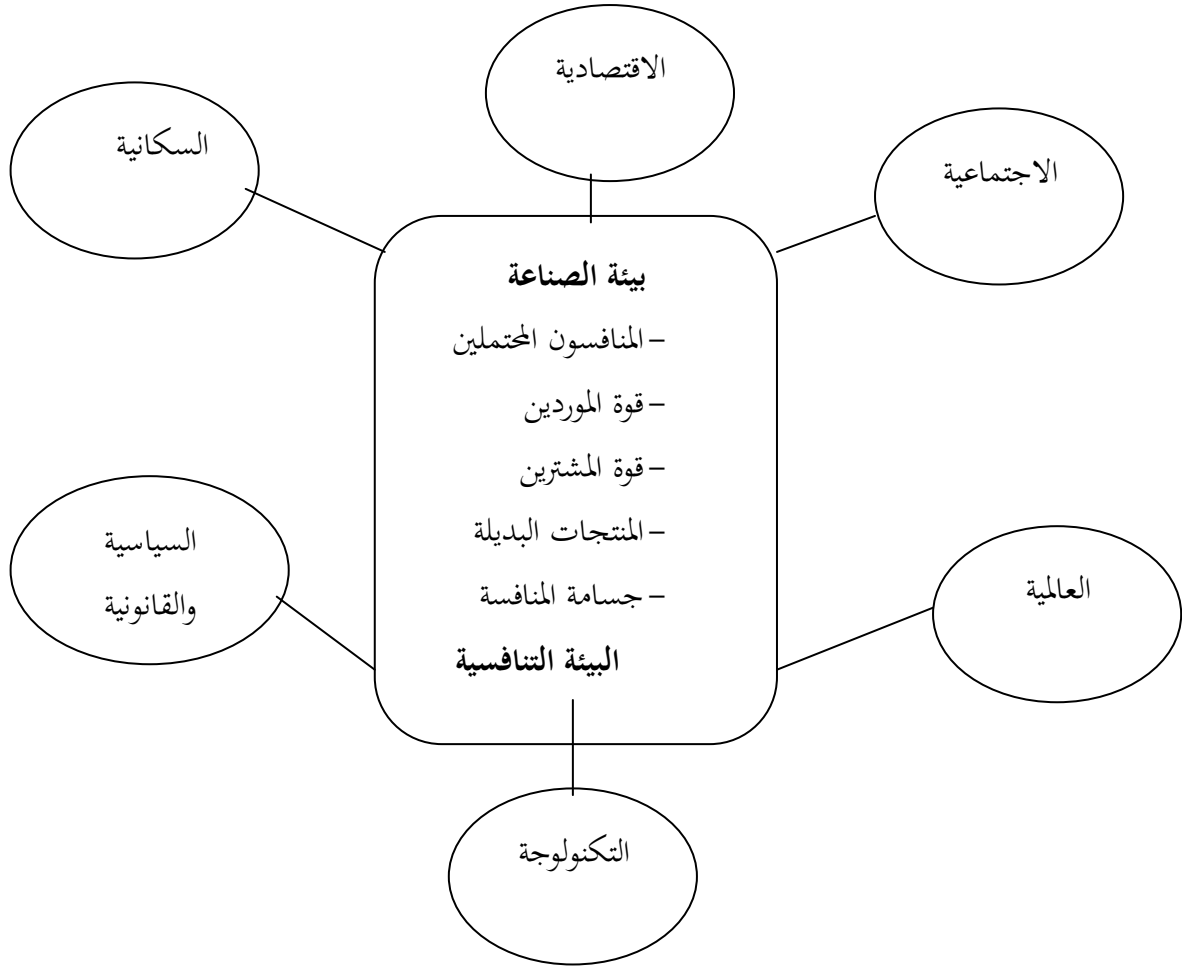
استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة <sup>2</sup> "

إذن يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة وتأثير كل منها، وتنقسم البيئة الخارجية عدة الى عدة مستويات لم يتفق الباحثون على عددها ، اذا يرى hitt وزملاؤه ان البيئة الخارجية للمؤسسة يمكن تنقسم الى ثلاث مستويات كما في الشكل رقم 2: البيئة العامة والبيئة الصناعية والبيئة التنافسية .

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، الادارة الاستراتيجية : مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008 ، ص 104

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص96

الشكل رقم 2 : تصنيف البيئة وفقا لراي hitt et al



**المصدر :** صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ص 105

ان معظم الدراسات الاستراتيجية تشير الى انا المؤسسات الناجحة في ميدان الاعمال هي التي استطاعت ان تحقق نجاح في تحليل وتشخيص البيئة الخارجية في حين فشلت شركات اخرى ، او تراجع موقعها في السوق بسبب قصور ادارتها في مواكبة متغيرات البيئة وتحديد البدائل الصحيحة والممكنة للتعامل مع هذه العوامل .

تتمثل العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الغير الخارجية في مايلي <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ،الدار البازوري للنشر والنوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص ص 65 66

### 1- العوامل الاجتماعية :

وتمثل في الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

### 2- العوامل الاقتصادية :

وهي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية متمثلة في الدخل الوطني والفردى، اتجاهات الأسعار، التطور التكنولوجي، و مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي للمؤسسات، الهيكل الاقتصادي، نظم التصدير والاستيراد.

### 3- العوامل السياسية :

من أهمها نمط السلطة السياسي وتأثيرها على المؤسسات، الوعي السياسي والديموقراطي ومدى حرية الرأي العام، درجة الاستقرار السياسي ومدى رضا أفراد المجتمع.

### 4- العوامل التشريعية والقانونية:

أهمها القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المؤسسة، قوانين العمل والتأمينات، قوانين الضرائب والجمارك.

### 5- العوامل الثقافية والتعليمية :

من أهمها مستوى الأمية، نظم التعليم الرسمي، أجهزة التدريب الخارجية، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات وكذا مستوى الثقافة العامة للأفراد.

### 6- العوامل التكنولوجية :

من أهمها مستوى التكنولوجيا المتاح، الموارد والإمكانات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، وملائمة التكنولوجيا لمتطلبات البيئة.

## 7- العوامل الديمغرافية والبيئية :

وهي عديدة من الدخل السن التعليم ، وعلى المؤسسة مراعاة هذه العوامل ، بالإضافة الى المعايير التي تستند الى مبادي التخفيف من الاخطار التي قد تلحق ضرارا بالبيئة ،الصحة ولسلامة العامة والعلاقة بين هدي المعايير والقدرة التنافسية للمؤسسة.

ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

1- تحديد فرص الاستقرار والنمو .

2- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة.

3- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

## المطلب الثاني : متابعة البيئة التنافسية :

تتضمن البيئة الخاصة أو البيئة الصناعية العوامل التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات.

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الخاصة سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي على جذب العملاء على قدرتها على المحافظة على العمالة.

## الفرع الاول : عناصر البيئة التنافسية :

### اولا : تحديد المنافسين

قد يعتقد البعض بأن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند

القطاع المستهدف ، وعند تحديد المؤسسة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي :<sup>1</sup>

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس العملاء، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك.
- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة. وذلك في مجال الحصول على زيادة السوق والقدرة على الابتكار.

#### ثانيا : تحديد استراتيجيات المنافسين

إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة، هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لابد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للاستراتيجيات المتبعة من أجل انتهاج المؤسسة لاستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين<sup>2</sup>.

#### ثالثا : تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين

إن مقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، يساعد على تحديد استراتيجيات المؤسسة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين<sup>3</sup>.

1 - محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 131

2 - حباينة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2012 ، ص

25

3 - مرجع نفسه ص 26

ويعتبر جانب القوة عن عامل تميز وتفوق معين او ميزة تنافسية اما عن جانب الضعف فهو شي مانقوم المؤسسة به بشكل سيء او ليس لديه الطاقة للقيام به .

### الفرع الثاني : متابعة البيئة التنافسية

يعتبر التعرف على عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، عمل غير آلف لتحليل القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة، لأنه لا تزال هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة : للاستعلام عن المنافسين

#### اولا : جمع المعلومات عن البيئة التنافسية :

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات، وهي تخص الأمور التالية :<sup>1</sup>

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.
  - تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط .
  - أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة.
  - أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين.
  - حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.
- وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله.

<sup>1</sup> - علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 90

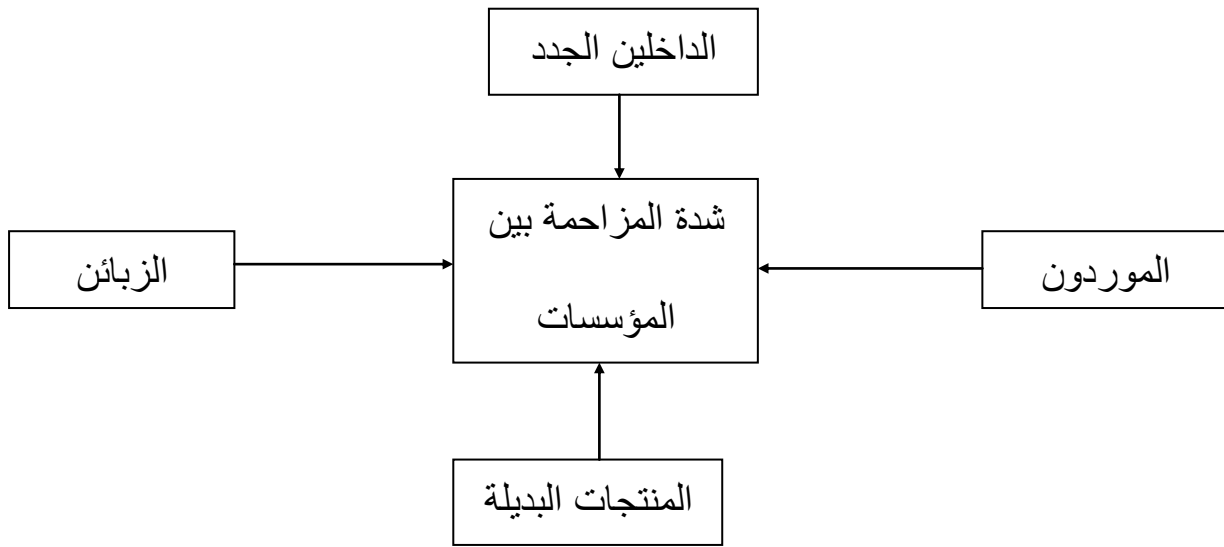
### ثانيا : الكشف عن الفرص والتهديدات :

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : تحليل القوى التنافسية :

حدد (Porter) خمس قوى رئيسية تؤثر على بيئة التنافس والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 3 : قوى التنافس الخمس :



المصدر : Michael PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, ed.

ECONOMICA, 1982, p.4

1 - العارف نادبة ، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص 97

### الفرع الاول : المنافسون المحتملون :

لا يقتصر التهديد التي تتعرض له المؤسسة على المؤسسات العاملة في الصناعة ،  
انما تمتد لتشمل التهديد الناجم عن امكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة الى نفس الصناعة ،  
فيحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص  
السوق، وبهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع  
تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع ، ولكن علميا نجد انا قرار الدخول يعتمد على ستة  
عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول<sup>1</sup>.

### أولا : اقتصاديات الحجم :

والمقصود بها التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المؤسسة الناجمة عن الزيادة في حجم  
تلك العمليات سواء كانت في مجال الانتاج او التسويق او الشراء ، وتعني تلك الانخفاضات في  
التكلفة الوحديّة للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تتحقق  
عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة  
للدخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد  
فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، ؛ لأن وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فستحمل  
الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج،  
ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 119

والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحيّد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تمييز المنتج :

يشير تمييز المنتج إلى أن المنشأة القائمة فعلاً لديها شهرتها التجارية، كما أنها تتمتع بولاء عملائها والذي تحقق من جهد متواصل وفعال في الإعلان عن المنتج وتقديم خدمة متميزة للعملاء وتميز أداء المنتج، هذا الذي يضع قيوداً أمام الداخلين الجدد ، وتجبرهم على إيجاد وسائل فعالة للتغلب على ولاء العملاء للمنشأة القائمة ومنتجاتها ومحاولة تحويل هذا الولاء إلى منشأتهم.<sup>2</sup>

#### ثالثاً : الاحتياج إلى الموارد المالية :

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً ، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإنّ عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع .<sup>3</sup>

#### رابعاً : تكاليف التّبديل :

تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر ، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة

<sup>1</sup> - Hitt ,M,A,Ireland,R,D,and Hoskisson,R,E ,strategic management :competitiveness and globalization,Thompson ,south –western,2004 , p119

<sup>2</sup> - مُجد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ، 2009 ، ص 321

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 322

والمكلفة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتمويل، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

#### خامسا : الوصول إلى قنوات التوزيع :

بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل تحدٍّ ذاته حاجزًا للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ ، ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدًا، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع، فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

#### سادسا : السياسة الحكومية :

يمكن ان تقيد السياسات الحكومية عملية دخول المؤسسات الجديدة بحيث تلعب السياسة الحكومية دورًا في تشكيل حواجز الدُّخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدُّخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 121

### الفرع الثاني : المنافسون الحاليون :

تمثل الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم بالسوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة، أو تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن...الخ، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسات تعتمد على بعضها البعض في صناعة معينة، فإن أي مؤسسة تقوم بتصرف ما، فإن هذا الأخير يكون له صدى وتأثير على باقي المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

ويرجع وجود المزاخمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.

### الفرع الثالث : تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية مؤثرة كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق .

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكّن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع

<sup>1</sup> - Michael Porter, choix stratégiques et concurrences , op-cit , p 4

إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرًا على تحسين الوضعية الجماعية ، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع : قوة تفاوض الزبائن:

يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة

أعلى، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر التالية:<sup>2</sup>

- إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن العميل في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية.
- في حالة ما إذا آانت السلعة المشتراة تمثل نسبة آبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل، فإن هذا يؤدي إلى دفع العميل للبحث عن أسعار أقل، أما إذا آانت تمثل جزء بسيط من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية للسعر.
- تسمح نمطية المنتجات بسهولة انتقال العميل من بائع لآخر بدون صعوبة، لأن الباعة يملكون نفس المنتج، وهذا ما يزيد من القوة التفاوضية لدى العميل من خلال فرض تنازلات على البائعين.
- عندما يكون هامش ربح العميل منخفض، فإن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات، مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر.
- ترتبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء ارتباطًا وثيقًا بمنتجات المؤسسة، لذلك فعندما تكون الجودة عالية فإن العميل يكون أقل حساسية للسعر.

1 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 77

2 - نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولة، الدار الجامعية، مصر، 2002، 161

- عندما تتوفر لدى العميل معلومات آافية عن الأسعار الحقيقية في السوق وحجم الطلب، فإنه يكون في مركز قوي للتفاوض مع المؤسسة، مما يمكنه من الاستفادة أكثر من تخفيض الأسعار .

#### الفرع الخامس: قوة تفاوض الموردين:

تحتاج عملية إنتاج المنتجات أو الخدمات إلى الموارد الأولية وتجهيزات أخرى، ما يستلزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة ومؤسسات أخرى، أو الجيهاات الموردة لهذه الطلبات، ولهذا السبب فان مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطاتها من خلال زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض جودتها، وهناك عدد من الحالات التي يمكن للموردين ممارسة ضغوطهم على المؤسسة منها <sup>1</sup> :

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة.
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.
- إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المؤسسة فيها.
- عدم وجود منتجات بديلة كما هو الحال في إنتاج الطاقة الكهربائية.
- النقرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 123

### المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية :

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال ، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق الدولة والمؤسسة ربحية مستمرة بالمقارنة مع منافسيها ، وترجع فكرة هذا المفهوم الى بداية الثمانينات من خلال كتابات مايكل بورتر .

#### المطلب الاول : مفهوم الميزة التنافسية :

##### الفرع الاول: جذور الميزة التنافسية

لقد قدم آدم سميث (Adam Smith) سنة 1776 من خلال الميزة المطلقة شرحا للمزايا الناجمة من التجارة الدولية، وقد بنى نظريته على مبدأ التقسيم الدولي للعمل، أي أن كل بلد يتخصص في الإنتاج الذي يتمتع فيه بميزة مطلقة، إلا أن هذه النظرية كانت تقترض أن البلدان التي ليست لديها ميزة مطلقة سوف تستثنى من التجارة الخارجية، وأنه لا يوجد أي عائق أمام دخول المنتجات الأجنبية الأراضي الوطنية .

وقد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات شديدة، ومن بين المنتقدين نجد ريكاردو David Ricardo الذي قدم سنة 1817 نظرية الميزة النسبية والتي تقوم على أساس أن عوامل الإنتاج التقليدية قادرة على خلق قيمة لسلعة معينة من خلال مقارنة نسب التبادل بين الدول، وأن هذه القيمة تضفي على السلعة ميزة التكلفة الأقل، فتجعلها قادرة على المنافسة في السوق العالمية.<sup>1</sup>

1 - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 ، ص ص 26 27

غير أن هذه الأخيرة أيضا لم تعد قادرة على تبرير أسباب التفوق في إنتاج سلع معينة لم تتوافر لها عوامل الإنتاج التقليدية، ومن كان من الضروري البحث عن بديل علمي لهذه النظرية يمكنه من خلق القيمة، وبذلك ظهرت الميزة التنافسية كبديل للميزة النسبية .

من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف شاندلر و هوfer & Schendel الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد بعد ذلك جاء في سنة 1984 Day ثم جاء سنة 1985 M.Porter فوضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ، يعتبر مايكل بورتر اول من وضع نظرية الميزة التنافسية ، فقد صمم لها نموذج لقياسها يستند على مجموعة من المتغيرات الجزئية للإقتصاد معتبرا انا التنافس انما يتم بين المؤسسات نفسها، حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية .<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية :

##### اولا : تعريف الميزة التنافسية :

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة، من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، فتعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم الميزة التنافسية اذا ركز كل منهم على جانب معين في تحقيق الميزة لتنافسية وكمايلي :

1 - حسن علي الزعي ، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في بورصة الاردن ، المؤتمر العلمي الاول ، الاقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير ، جامعة العلوم التطبيقية عمان ، الاردن ، 12 ، 14 ماي 2003 ، ص 10

فنتشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

و تعرف كذلك الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.<sup>2</sup>

ويرى KOLTER PHILIP الميزة التنافسية هي " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.<sup>3</sup>

وفي حين ان الميزة التنافسية تتمثل براس المل الفكري الموجود في المؤسسة والذي يتميز به عن المنافسين الاخرين.<sup>4</sup>

ومن يقول على الميزة التنافسية على انها جميع الموارد والقدرات التي تملكها المؤسسة والتي تعمل على استغلالها بالشكل الصحيح لاجل التفوق على المنافسين .<sup>5</sup>

وتتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تحتل المؤسسة الموقع الملائم لها في السوق ومن ثم التقدم تدريجيا في مواجهة القوق المنافسة وفي جذب الزبائن .

وتعرف أيضا على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال

1- M. Porter, avantage concurrentiel des nations » inter Edition, New York. 1993, P48

2 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

3 Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, management marketing 11<sup>ème</sup> édition, édition Pearson, Paris, France, 2004, p265.

4 - Ricky-W-Griffin, Mangement, 6th ed, Houghton Mifflin Co ,Boston,usa ,1999,p 293

5 رافت عبد الصبور نجلد، دراسة اثر ممارسات ادارة المورد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2016، ص 60

الاستغلال الأفضل للإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز<sup>1</sup>.

أما الزغبى فيرى بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة و يمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها ، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها و تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات، أو سلع للزبائن<sup>2</sup>.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، ذلك أنه يعد أساسا لنجاح المؤسسة ولكفاءتها الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها، لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها، والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية.

#### ثانيا :خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، و التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية و هذه الخصائص هي<sup>3</sup>:

1-تبنى على اختلاف و ليس على تشابها ( لتجديد و الإبداع)

2-يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

3- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

و عليه نستنتج أن الميزة التنافسية لاكتسابها و استدامتها علينا الاستناد إلى الشروط التالية:

1 - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص8

2 - حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، الأردن، سنة 2005، ص138

3 - عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - حالة الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،

1- أن تكون حاسمة بمعنى إعطاء الأسبقية و التفوق على المنافس.

2- أن تكون دائمة بمعنى استمراريتها.

3- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس تقليدها أو إلغائها.

4- أن يكون أثرها ملموسا و ملحوظا.

و بالإضافة إلى ماسبق فقد إتسمت الميزة التنافسية بأنها<sup>1</sup>:

1- تشتت من رغبات و حاجات الزبائن.

2- تقدم المساهمة الأهم و الأكبر في نجاح الأعمال.

3- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.

4- طويلة الأمد و صعبة التقليد من قبل المنافسين.

5- تقدم قاعدة للتحسينات لاحقا.

6- تقدم التحفيز و التوجيه لكل المؤسسة .

## **المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية ومراحل تطورها :**

### **الفرع الاول : محددات الميزة التنافسية :**

تحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين، وهما:<sup>2</sup>

#### **اولا : حجم الميزة التنافسية :**

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه

المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة اكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة

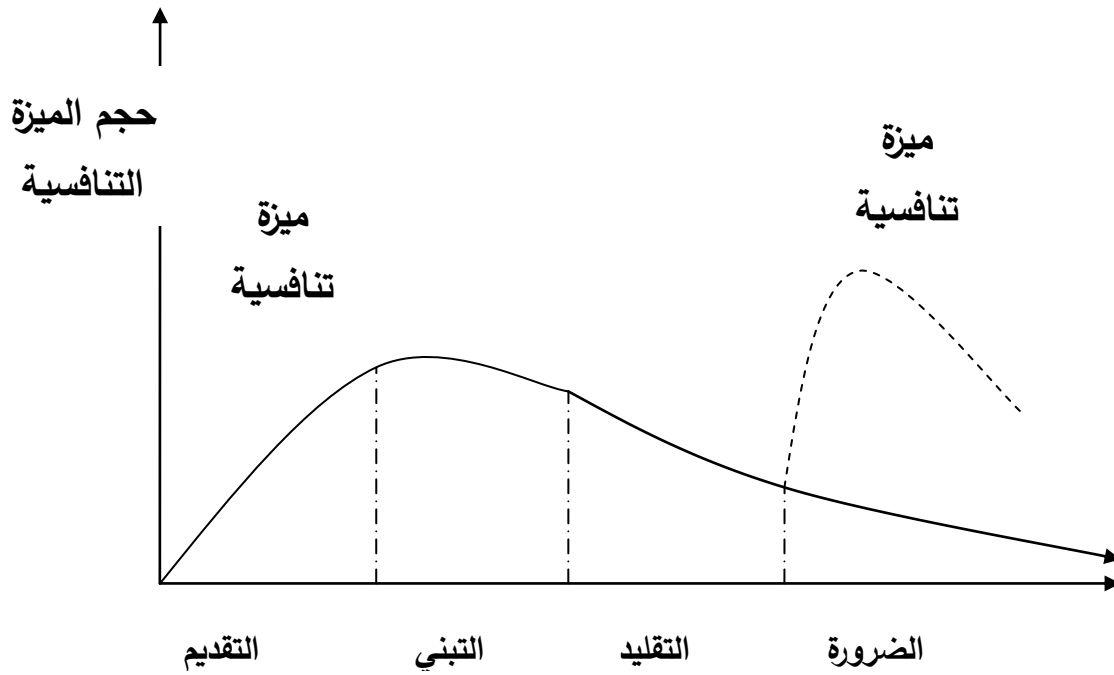
اكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق ، الأردن، 2001 ، ص 27

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 86 88

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم 4 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : بن نافلة قدور ، عرابة رابح ، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الجزائرية

ميزة تنافسية ، ملتقى المنظومة المصرفية والتحوليات الاقتصادية واقع وتحولات جامعة الشلف

،الجزائر ، يومي 14 و15 ديسمبر ، 2005 ، ص517

نلاحظ من الشكل أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعاً ما ، ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة:

1- مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي؛ و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2- مرحلة التبني :تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزوا عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .

3- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفورات.

4- مرحلة الضرورة :تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية .وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

### ثانياً : نطاق التنافس:

أي مدي اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى ( الحجم ) ، كما

يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج له.

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي 1 :

1- نطاق القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم،

وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

1-النطاق الرأسي :يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على

مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا

التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في

تغيير مصادر التوريد.

2-يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح هذا البعد من

تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق

جغرافية مختلفة من أنحاء العالم.

3-نطاق الصناعة ( قطاع النشاط ) :يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في

ظلمها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق

فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة اتجاه المؤسسة.

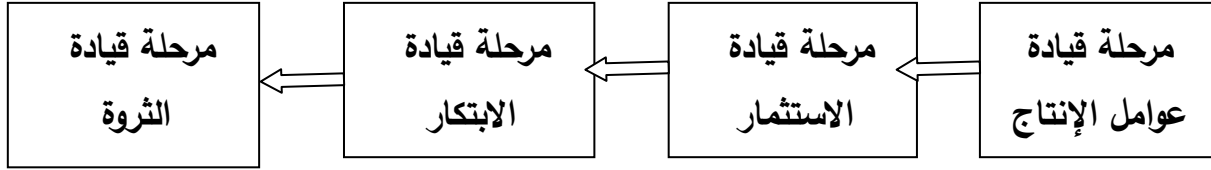
**الفرع الثاني : مراحل تطور الميزة التنافسية :**

فيما يخص مراحل تطور الميزة التنافسية فيرى "بورتير" أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل،

تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع

هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبه ، وقد لخص المراحل الأربعة في الشكل الآتي :

<sup>1</sup> نبيل مرسى خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص88

الشكل رقم 5 : مراحل تطور الميزة التنافسية<sup>1</sup>

المصدر : عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المؤسسة العالمية

للتجارة ، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999، ص 538

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة

التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فتتمثل تراجع وتدهور الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح لكل

مرحلة على حدة .<sup>2</sup>

### 1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج

حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج

تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج استراتيجية المنافسة السعرية في هذه

المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

### 2- مرحلة قيادة الاستثمار

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل ، ومن ثم القدرة

على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين

جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

<sup>1</sup> عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة ، ، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان،

مصر، 1999، ص 538

<sup>2</sup> - حباينة محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

### 3- مرحلة قيادة الابتكار :

تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير .

### 4- مرحلة قيادة الثروة

تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام التطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزات التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية .

### المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

ان اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية انما هو دالة لنجاح استراتيجيات الاعمال المعتمدة من قبل وحدات الاعمال الاستراتيجية التي تتكون منها هذي المؤسسة والميزة التنافسية بهذا الاتجاه تستند الى ركائز عديدة اختلف الباحثون في تحديدها، اذا ركز M.Porter على قيادة التكلفة والتميز لتحقيق الميزة التنافسية ، وبين kay ان الميزة التنافسية تستند الى المقدرات المميزة التي تعكس الخصائص المميزة للعلاقة بينها وبين مورديها وزبائنها وموظفيها ، واورد turban et al سبعة اسس لتحقيق الميزة التنافسية هي قيادة الكلفة ، التمايز ، النمو ، التحالفات ، الابداع ، تحسين الكفاءة الداخلية ، والتوجه نحو الزبون ، و hill حدد اربعة جوانب لتحقيق الميزة التنافسية هي

الكفاءة ، الجودة ، الابداع ، والاستجابة للزبائن ، وحديثا حدد Thompson and Strickland في

سنة 2003 ثلاث جوانب يشترط توفرها في استراتيجيات الاعمال لتحقيق الميزو التنافسية :<sup>1</sup>

- خصائص المنتج ( الكلفة المنخفضة ، المنتج ، الافضل ، خط المنتج الواسع ، خدمة الزبون المتميزة ، والتركيز على جزء معين من السوق )
- الخبرة ، نقاط قوة الموارد والقابليات للتنافسية
- حماية الاعمال من ردود افعال المنافسين او التطورات التنافسية .

#### الفرع الاول :المصادر الخارجية : التفكير الاستراتيجي:

تعمل منظمات الأعمال في عالمنا المعاصر في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير اقتصادياً ، تقنياً ، سياسياً ، اجتماعياً وثقافياً، ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى تحديد القوى البيئية المؤثرة في الأداء التنافسي للأعمال وتحديد ما إذا كانت تشكل فرصاً حقيقية للنمو والتفوق أو تهديداً للبقاء والتنافسية في بيئة الصناعة ، و بغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاز ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها .بمعنى أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية ،وتعتبر استراتيجيات التنافس التي جاء بها M.Porter " مصدر من مصادر الميزة التنافسية وصنفها الى ثلاث أصناف كما في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 302

## الشكل رقم 6 استراتيجيات التنافس

|         |              |
|---------|--------------|
| التمايز | قيادة الكلفة |
| التركيز |              |

المصدر: M. Porter, competitive strategy, OP.CIT, P39

### أولاً استراتيجية قيادة التكلفة:

هي الاستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف أسواقاً كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين .

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:<sup>1</sup>

- 1- ما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- 2- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- 3- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرية.
- 4- ما يتعلق بالمنافسين المحتملين ، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

1 علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 189

5- ما يتعلق بالمنتجات البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

تتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:<sup>1</sup>

1- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

2- نمطية السلع المقدمة.

3- عدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج.

4- عدم وجود إمكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبديل.

ومنه تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم ، تأثيرات التعلم والخبرة و التطورات التكنولوجية ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.<sup>2</sup>

#### ثانيا :استراتيجية التمايز :

هي الاستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة في نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى لعملاء وانها افضل من منتجات المنافسين او مختلفة عنه ، بحيث تستطيع وضع اسعار استثنائية للمنتج ،<sup>3</sup> هذه الإستراتيجية تركز على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج متميز، و الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي جذب المستهلك و زيادة حجم و إعطاء حماية للمؤسسة من منافسيها.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 115

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، ، مرجع سبق ذكره، ص 306

<sup>3</sup> - Dess.G, Lumpkin,G.T, &Eisner, A.B. **Strategic Management creating competitive advantages** 4th ed. McGraw Hill, 2008, p

إن إستراتيجية التميز تشكل حاجزا أمام القوى التنافسية المختلفة، فتطبيق هذه الإستراتيجية ينتج عنه نوع من الولاء لسلعة المؤسسة و انخفاض الحساسية تجاه السعر بالنسبة للمستهلكين مما يؤدي إلى صعوبة تحول المستهلكين إلى سلع منافسة أخرى.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول نجد<sup>1</sup>:

1- التمييز على أساس التفوق الفني.

2- التمييز على أساس الجودة.

3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

4- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

إن التحكم في إستراتيجية التميز معناه إتاحة المؤسسة تحقيق الأرباح و مواجهة قوى التنافس من خلال<sup>2</sup>:

1- فيما يتعلق بالمنافسين و الداخلين الجدد :فإن إستراتيجية التمييز تسمح بوضع المؤسسة في مأمن من حدة المنافسة و ذلك بسبب وفاء العملاء و التزامهم لمنتجات المؤسسة الذي يعتبر من عوائق الدخول.

2- فيما يتعلق بالزبائن :تكبح إستراتيجية التمييز الزبائن بأن لا ينظروا إلى المنتجات المنافسة لأنه لا تتوفر فيهم المواصفات المماثلة و دون التركيز إلى السعر.

3- فيما يتعلق بالموردين : تضمن إستراتيجية التمييز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمواجهة سلطة الموردين.

1 نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، 95

2 عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،

4- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: تكون المؤسسة التي تميز منتجاتها كي تحصل على وفاء الزبائن و

التزاماتهم في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.

و للاستفادة أكثر من هذه الإستراتيجية بغية تحقيق أهدافها لابد من توافر الشروط التالية:

1- قدرة المستهلكين على التمييز بين المنتجات.

2- همية المنتج و تعدد استخداماته.

3- عدم وجود منافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز.

وعليه فان المؤسسات التي تتجح في استراتيجية التميز تحتوي في العادة على نقاط القوة

التالية:<sup>1</sup>

1- فريق على درجة كبيرة من المهارة والابداع لتطوير المنتج من خلال الخصائص و الجودة،

المتانة، العمر الافتراضي، إمكانية الإصلاح و التصميم.

2- فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات

المؤسسة، بالإضافة الى تمايز الخدمة من خلال سهولة الطلب، السرعة في التسليم، الاستشارات

و النصائح المقدمة للزبون، الصيانة والتصليح (خدمة بعد البيع).

3- تمايز الموظفين : فالمؤسسات اليوم أدركت أن تحقيق الميزة التنافسية لا تأتي إلا من خلال

امتلاك المؤسسة لموظفين يمتلكون قدرات و مهارات و معرفة عالية و تتسم بالثقة و تبذل الجهد

لفهم الزبون و التواصل معه بشكل واضح وشفاف.

استراتيجية التميز فسرت بتفسيرات عديدة يمكن انا نلخصها بالاتي:<sup>2</sup>

1- امكانية وجود نوعين واكثر من استراتيجيات التميز وهي التميز الابداعي والتميز التسويقي ،

فالابداعي يعرف بانه الاستفادة من المنتجات الجديدة والتقنية الحديثة كاساس لوضع اسعار

<sup>1</sup> - Miller , D. The generic strategy trap . The journal of business strategy, 1992, pp. 37-40

<sup>2</sup> Ibid ,p 41

اعلى من المنافسين ،بينما يعرف التسويقي بانه عرض المنتج بشكل جذاب ومن خلال خدمات متميزة ومواقع ملائمة

2- ان المؤسسات التي تستخدم استراتيجية التميز تحقق ارباحا اعلى عن طريق التسعير الاضافي

### ثالثا : إستراتيجية التركيز:

وهي الاستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلة محددة من المنتجات أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج<sup>1</sup>.

وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في كل الأسواق، فتختار قطاعا معيناً لا تخدمه هذه المؤسسات الكبيرة أو تتجاهله،

فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ، عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال<sup>2</sup>:

1- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

3- التمييز والتكلفة الأقل معا.

<sup>1</sup> - Chantal Bussenant- Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise: structuresdécision-stratégie**, tom 2, vuibert, 1999, p183

<sup>2</sup> عامر بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص 187

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز، فهناك طريقتين: <sup>1</sup>

- 1- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق السيطرة على التكلفة في السوق المحددة ، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب :
  - البحث عن فئة لها حاجات خاصة، من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة (تركيز الجهود).
  - تتطلب خدمة هذا القطاع أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة .
- 2- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة، تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها، ولنجاحها يجب:
  - خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع .
  - جعل التمييز واضح .
  - إختيار فئة محددة تتفهم أبعاد هذا التمييز .
  - إضافة ميزات جديدة للمنتج باستمرار لتفادي التقليد.
  - إختيار فئة لديها حاجات خاصة جدا ولديها حساسية أكثر للتمييز .

#### الفرع الثاني: الاطار المحلي :

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة على

1 Gérard Garibadi. L'analyse Stratégique. 3eme édi. éditions d'organisations. Paris 2001. P71.

ميزة تنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: المصادر الداخلية : مدخل الموارد:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية للمؤسسة وبين بيئتها الخارجية وهذا يدل على ان مصادر الميزة التنافسية هي داخلية وتمثل قدرات المؤسسة ومهاراتها ومواردها لتطبيق ، ويمكن التمييز بين الموارد الملموسة والموارد الغير ملموسة مثل العوامل الاساسية للانتاج ، الطاقة ، الموارد الاولى ، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها وكذلك تاتي الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة واساليب التنظيم الاداري ، وطرق التحفيز ، ومردودات البحث والتطوير والابداع والمعرفة .

#### اولا : الموارد الملموسة:

تصنف إلى ثلاث أنواع:<sup>2</sup>

1- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن

تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

<sup>1</sup> عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص 61

3- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق

أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية

باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

### ثانيا : الموارد غير الملموسة:

نميز فيها ما يلي:

1- **الجودة:** في ظل المتغيرات الاقتصادية المتلاحقة وسريعة التغيير، وظهور الاسواق العالمية وتزايد

طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة ظهرت مفاهيم حديثة أصبحت تمثل اتجاهها

ضروريا في تطوير أنشطة الكثير من المؤسسات لعل واحد من ابرز هذه الاتجاهات ادارة الجودة

الشاملة ،حيث تساهم الجودة الشاملة في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات

والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث أنها تمثل شرطا جوهريا لقبول المنتج ونجاحه سواء في

الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية.<sup>1</sup>

2- **التكنولوجيا:** تعرف بأنها العمليات والتقنيات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات إلى

مخرجات، يعتبر العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية ،

ويمكن أن يصنع الفرق بين المؤسسات، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، حيث تصنف إلى

ثلاثة أصناف<sup>2</sup>:

أ- التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، ولا يمكن لها أن

تصنع الفرق بين المتنافسين.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب الدعمي ، ( دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية :شركة التامين العراقية العامة ) ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، العدد

21 ، الفصل 4 ، 2012 ، العراق ، ص 35

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج ، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة بين وحدات كوندور بيرج بوغريج ،

اطروحة دكتوراه في علوم التسير ، جامعة ورقلة ،الجزائر ، 2015 ، ص 14

ب- التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق، وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

ت- التكنولوجيا الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية، وبالتالي قد تكون التكنولوجيا مصدراً للميزة التنافسية، وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تميز المؤسسة عن بقية المنافسين.

3- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وقد أصبح الحصول على المعلومات، تشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات.<sup>1</sup>

4- **المعرفة:** تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى على تقليده، فمعرفة المؤسسة لتركيبه الزبون يسمح لها كسب العديد من الزبائن في إطار تطبيقها لإدارة معرفة الزبون .

توجد العديد من أنماط توليد المعرفة التي تتبعها المؤسسة بغية الوصول إلى المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الريادة و المنافسة في السوق وهي تشمل ما يلي<sup>2</sup>:

أ- **الاكتساب:** وهي الطريقة الأكثر مباشرة و فعالية لاكتساب المعرفة بعد شرائها و يتم ذلك عادة من خلال شراء مؤسسة أو استئجار الأفراد الذين يمتلكون المؤسسة، وعند قيام مؤسسة بشراء مؤسسة

1 سيد محمد جاد الرب، ( مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية )، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 01، 1998، ص 320

2 بوركو عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2012، ص 102

أخرى بهدف الحصول على مهارات على ما تملكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء الأفراد و ربما تشمل عملية الشراء أيضا شراء معرفة مبنية بشكل وثائق أو في شكل محسوب.

ب- الاستئجار: يمكن أن يتم استئجار المعرفة الموجودة خارج المؤسسة و يعتبر الدعم الذي تقدمه مؤسسة ما إلى جامعة ما أو أحد مراكز البحوث مقابل أن تكون المؤسسة أول مستخدم تجاري لنتائج البحوث التي تجربها هذه الجامعة أو هذا المركز، أحد أنماط تأجير المعرفة، إن استئجار المعرفة يعني في الواقع استئجار مصدر المعرفة، كأن يتم استئجار خبير ما بحيث تقوم المؤسسة بدفع مبلغ مالي إلى الكثير من أجل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما، وبالتالي يمكن القول أن عملية التأجير هي في أحد جوانبها عملية نقل المعرفة، إذ أن الخبير يغادر المؤسسة لكن جزءا من معرفته يبقى فيها.

ت- الموارد الموجهة: إن الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة في مؤسسة ما هي إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض، تعتبر دوائر البحث والتطوير نموذجا لها، بحيث يكون الهدف الرئيسي لهذه الوحدات متابعة المعرفة الجديدة.

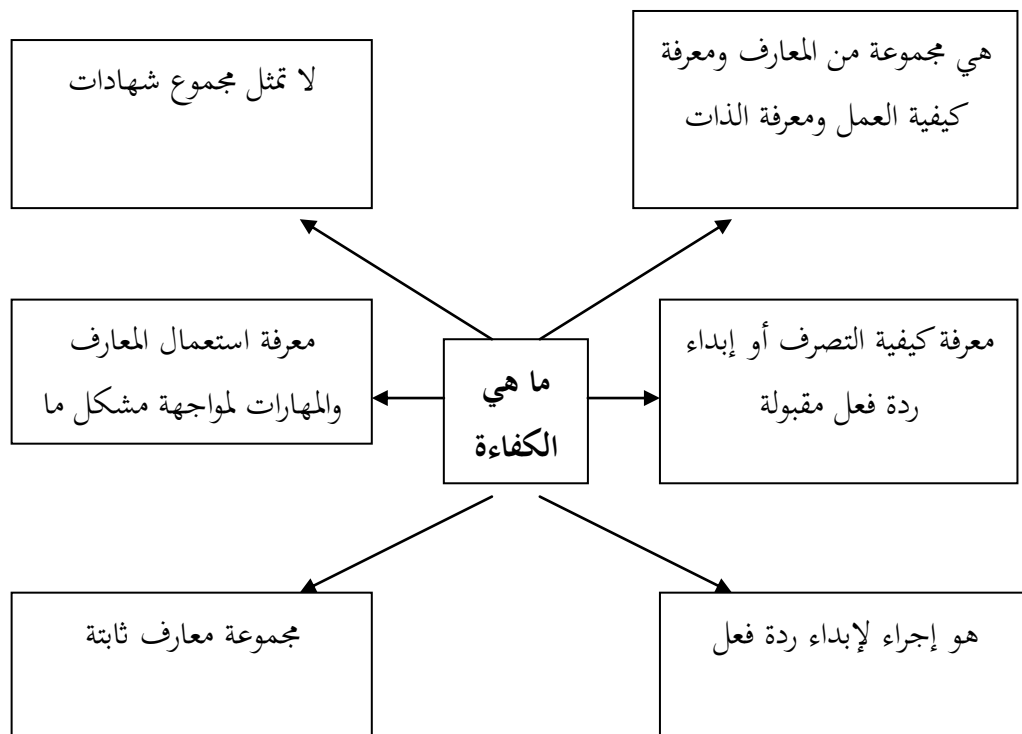
ث- انصهار : و يعمل هذا المدخل على دمج الأفراد مع بعضهم البعض بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع، ولذلك فإن هذا المدخل يحمل معه التعقيد، بل وحتى التراع لإيجاد تناغمية جديدة للعمل.

ج- التكيف : إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش المؤسسة فيها تحفزها على توليد المعرفة، كما أن التغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية تدفع المؤسسة نحو التكيف من خلال توليد معرفة جديدة، و يعتبر العاملون هم أكثر مصادر التكيف أهمية، لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة، لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى من أجل البحث عن المستخدمين الذين يمتلكون مجموعة من المهارات، وتستند قدرة المؤسسة على التكيف مع المستخدمين عاملين

أساسيين أولهما، امتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة، و ثانيا الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص.

**ثالثا : الكفاءات:** عرفت المؤسسة الاقتصادية المتطورة في السنوات الاخيرة قفزة نوعية جديدة في علاقتها بتسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها و يعمل على صيانتها و يضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:

**الشكل رقم 7: بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات**



**المصدر :** Nadine jolis , **La compétence au cœur du succès de votre entreprise**, édition d'organisation, Paris 2003, P22.

هناك العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات أبرزها تتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات :

### 1- الكفاءات الفردية:

هي مجموعة أبعاد الاداء الملاحظ، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العلمية المقبولة في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية<sup>1</sup>.

ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:<sup>2</sup>

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

<sup>1</sup> - إبراهيم عباس الجبالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط2، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة. 2013. ص10.

2 - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 57

## 2- الكفاءات الجماعية:

لا تعتبر مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المعارف ، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل الاثر الناجم عن الدينامية الجماعية للفاعلين .<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة.<sup>2</sup>

- وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد-خاصة منها الكفاءات البشرية - على هذا المستوى فيمايلي:
- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير ،فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة .
  - كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط ،فالعامل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقة التأثير المتبادل مابين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده )

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية ، ط 1 ، 2009 ص 129

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ص 36

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:<sup>1</sup>

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري للمؤسسة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.
  - الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
  - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
  - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.
- إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.
- تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز ب:<sup>2</sup>

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
- تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

<sup>1</sup> -عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 59

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة ق 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 23

#### رابعاً :المؤسسات المتعلمة :

المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي يحاول المديرون فيها عمل اي شئ ممكن لتعظيم قدرة الافراد والمجاميع على التفكير والسلوك المتسم بالإبداع والخلق واللامحاكاة وعدم التقليد وبذلك فانهم يعظمون الاحتمال القوي لوجود المؤسسة المتعلمة <sup>1</sup>

المؤسسة المتعلمة هي مصنع المعرفة، وهذا المصطلح يبين مدى اهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الاداء وتحقيق الوفورات في مؤسسات اليوم، اذن مصنع المعرفة (المؤسسة المتعلمة) هو مؤسسة ساعية نحو التعلم وتعدد المعرفة ومن اهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد لاكتساب المعرفة واستيعابها وتسميتها بنفسه ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهارته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعده على كسب المعرفة، تهدف المؤسسة المتعلمة الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، و ان منهج التعلم الذي يتبعه هذا النوع من المؤسسات ينعكس ايجابيا على نتائج اعمالها بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية ،و ان قوى التغيير الخارجية المتمثلة بالسوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والتغيرات الاقتصادية، كلها تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الاستراتيجية والهياكل والمعدات والعاملين واتجاهاتهم التي تنعكس كلها على القدرات الجوهرية للمؤسسة التي تنشئ ميزتها التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-.Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., Contemporary management 3th ed, Mc Graw – Hill Irwin, 2003.p237

<sup>2</sup> – علي حسون وآخرون ، ( اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية) ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 32 ، العراق ، 2012،

### خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل مفهوم الميزة التنافسية من تبين أن المنافسة بين المؤسسات حقيقة لا مفر منها، حيث زادت حدة وشراسة في العقدين الأخيرين بفعل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المذهل محليا ، فإن تحليل البيئة التنافسية يمكن المؤسسة من التكيف والتعايش معها، ومن ثم اقتناص الفرص التي تتيحها ومواجهة التهديدات التي تفرزها المنافسة الشرسة .

كما أن المنافسة بين المؤسسات تكون على الموارد الداخلية وهو ما يسمى بالمنافسة غير المباشرة، بالإضافة إلى المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع من أجل جلب المستهلكين ورفع الحصة السوقية وهو ما يسمى بالمنافسة المباشرة، تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل لرفع للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة ، حيث تتميز الميزة التنافسية بدورة حياة، حيث تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم تأتي بعدها مرحلة الركود أين يتم تقليد منتجاتها من طرف المنافسين، لتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج فيها المؤسسة إلى ضرورة تحسين الميزة الحالية أو ابتكار ميزة أخرى تنافس بها في السوق.

من الملاحظ ان الميزة التنافسية قد تستمر لوقت او تستمر لسنوات فاكتمال الميزة التنافسية لن يتأتى لها إلا من خلال بناء استراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكانياتها ومواردها الداخلية من جهة وتتسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

## الفصل الثالث

الأداء البيئي أداة لرفع من تنافسية

المؤسسات الاقتصادية

## الفصل الثالث: الأداء البيئي أداة لرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية

### تمهيد :

تعتبر المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة من اهم مصادر حدوث التلوث بسبب ماينتج عن مزاوله نشاطها من انبعاثات ومخلفات ضارة بالبيئة ومن هذا أصبح من الضروري إعادة النظر في عمل المؤسسات والعمل على تأهيلها بما يستجيب للتطورات والتغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي والذي اثر على استراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع المنافسة حيث وجدت نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق بقائها واستمرارها في الاسواق ، لذا ينبغي العمل على دمج البعد البيئي ضمن اهتماماتها وانشغالاتها ، فكلما كان الاداء البيئي للشركة متميز زادت فرصة حصول المنتج على نصيب اكبر من السوق ، الى جانب ان المستهلك يفضل المنتج تم انتاجه تحت ظروف وشروط بيئية .

## المبحث الاول : مفاهيم عامة حول الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية:

سنتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم الأساسية للأداء البيئي ومحدداته وأبعاده المختلفة

### المطلب الاول : ماهية الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية :

قبل التطرق الى مفهوم الاداء البيئي وأبعاده سنحاول اعطاء بعض التعاريف المختلفة لأداء المؤسسة .

#### الفرع الاول : مفهوم الاداء :

##### اولا : تعريف الاداء :

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ، فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المؤسسة سلبا و إيجابا، يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه ، وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها ، اختلف الباحثون في تحديد مفهومه وتعود اسباب الاختلاف الى تعدد واختلاف مؤشرات قياسه وكذلك طبيعة عمل المؤسسات الاقتصادية و اهدافها والجهات التي تقيسه .

#### 1- لغة:

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني استعمل في اللغة الفرنسية منذ القرن 13 لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطته معنى أوضح Performance في القرن 14 وفق قاموس Oxford الذي يعرفه على أنه التمثيل لعمل حرفي كالعامل في فرقة موسيقية أو مسرحية، أما القاموس الفرنسي Le grand Larousse فيحدده من خلال النجاح في أي ميدان أو مجال.

## 2- اصطلاحا:

**التعريف الاول :** حسب P . Pinto ان الأداء يعني مدى قدرة المؤسسة على تجديد أدائها

خلال مدة طويلة نسبيا، وليس فقط ما حققته من أداءات استثنائية خلال فترة زمنية معينة فحسب

هذا الأخير فإن الاداء الدائم والمتميز يرتكز على أربعة أعمدة رئيسية : <sup>1</sup>

أ- القيم من اجل القدرة على البقاء .

ب- السوق بغرض التنافسية .

ت- الافراد لتحقيق الانتاجية .

ث- التخصص في المهن من اجل تحقيق المردودية .

**التعريف الثاني :** درجة تحقيق واطمأن المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او

يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .<sup>2</sup>

**التعريف الثالث :** يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما

يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية ، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد

لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على

التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب ، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء

يقترن بمصطلحين هامين في التسيير ، هما الكفاءة والفعالية.<sup>3</sup>

فهو يعبر على قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه سوق تنافسية متطورة

وهذا ما يتطلب في ان واحد بالكفاءة والفعالية .

1 Paul PINTO, La performance durable, éd: DUNOD, Paris, 2003, P9

<sup>2</sup> - رواية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 214

<sup>3</sup> - الشيخ الداوي، (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ) ، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر، 2007 ، ص 218.

ثانيا : أبعاد الأداء: بعد أن تعرضنا سابقا لمجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم إذ تتمثل في<sup>1</sup>:

### 1- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة على الأداء وأثرها على الأداء، مع الإشارة أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية .

### 2- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات، أزمت... إلخ).

### 3- البعد البيئي : والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها ( سيتم

شرحه باكثر تفصيل في الصفحات الموالية )

## ثانيا : مفهوم الاداء البيئي :

هناك عدة تعاريف للأداء البيئي نذكر منها :

يقصد بالأداء البيئي كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها .<sup>1</sup>

الأداء البيئي هو مدى كفاءة العمليات الادارية الموضوعة لتأثير في المواد والطاقة التي تظهر خلال عملية المؤسسة مما يؤثر على النظام البيئي بطريقة إيجابية أو سلبية .<sup>2</sup>

أما بالنسبة لـ Lilly schehibe " فيشمل الأداء البيئي كل تصرفات المؤسسة إتجاه تأثيرها على البيئة أو عدمه ، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمؤسسة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أم سلبيا " .<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء البيئي يعتبر من ابعاد المسؤولية الاجتماعية حيث يركز على الابتكار و تحقيق كفاءة الإدارة البيئية في خفض التلوث وحماية البيئة ، من خلال التركيز علي سياسات بيئية قطاعية تركز علي جانب الإنتاج ، مستخدمة أدوات قياس وتقييم الأداء البيئي خلال دورة حياة المنتج .

<sup>1</sup> - عبد الرزاق قاسم شحادة ، (القياس المحاسبي للاداء البيئي للشركة السورية العامة للاسمدة وتأثيره على القدرة التنافسية في مجال الجودة )، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الاول ، 2010 ، ص283 .

<sup>2</sup> - András POLGÁR , József PÁJER , Enhancement of the Corporate Environmental Performance , Acta Silv. Lign. Hung., Vol. 10, Nr. 1 , 2014, p 52

<sup>3</sup> - رحيم حسين، رشيد مناصريه، أثر تطبيق الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الايزو 14000 على تحسين الاداء البيئي، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ط2 ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر ، يومي 22 و 23 نوفمبر ، 2011 ، ص 620.

ثالثاً : فوائد البعد البيئي :

#### 1- الفوائد الداخلية :

- أداة للتسيير : بالنسبة لبعض المسيرين يعتبر البعد البيئي أو نظام الادارة البيئية أداة ادارية جديدة تمكن من المحافظة على البيئة الطبيعية .
- تحفيز العمال : ان وضع نظام الادارة البيئية يعتبر وسيلة يحفز به العمال داخل المؤسسة، خاصة في مجال حماية البيئة .
- تخفيض التكاليف : ان دمج البعد البيئي في المؤسسة يمكنها من تخفيض التكاليف المتعلقة بالبيئة م خلال تسيير النفايات ، ترشيد استهلاك الطاقة ، الماء ، والمواد الاولية.
- تجديد او ابتكار تكنولوجيا ، التوجه البيئي في المؤسسة يعتب كابتكار تكنولوجيا ، ذلك من خلال استعمال عمليات جديدة اقل تلويثا واكثر فعالية في العملية الانتاجية.

#### 2- الفوائد الخارجية :

- تحسين العلاقة مع السلطات العمومية ، يعتبر دمج البعد البيئي أداة من ادوات تحسين وتطوير العلاقة مع الادارة وذلك من خلال احترام القوانين والتشريعات البيئية .
- تحسين سمعة المؤسسة : يمكن للمؤسسة من تحسين صورتها السيئة في المجتمع من خلال توجهها البيئي وتبيين مسؤولياتها البيئية والمجتمعية .
- كسب مزايا تنافسية : يمكن للمؤسسة من تنمية قدراتها التنافسية ادا ماكانت في قطاع كثير المنافسة ، وذلك من خلال تطبيقها لنظام الادارة البيئية وتحسين مراقبة عملياتها الانتاجية .
- دخول أسواق جديدة : دمج البعد البيئي يتيح للمؤسسة فرصة الدخول في اسواق جديدة والاعتماد على الموردين الذين يمتلكون شهادة الايزو 14001 للتعامل معهم.
- الحصول على مصادر اخرى للتمويل : مصادر تمويل من خارج الدولة .

## المطلب الثاني : محددات وابعاد الأداء البيئي

### الفرع الاول : محددات الأداء البيئي :

من بين محددات الاداء البيئي مايلي :<sup>1</sup>

- الضغوطات الحكومية تعتبر من المحددات الهامة التي لها تأثير على السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تستخدم الدولة مختلف الأدوات للضغط على هذه المؤسسة لتأخذ في الحسبان البيئة كمتغير هام ، خاصة منها القوانين والتشريعات التي ترمي لحماية البيئة وحفظ الموارد وكذا الأدوات الاقتصادية ، حيث تؤدي الحكومة دورا مهما في تعزيز الأداء البيئي من خلال التشريعات البيئية ، إذ يعد التشريع السبيل الأنجع والأكثر شيوعا لجعل المنشآت أكثر التزاما ومراعاة للاعتبارات البيئية .

- ضغوطات الأطراف ذات المصلحة كالمستهلكين و الموردين، المساهمين والمقرضين، الهيئات الحكومية وجمعيات الضغط البيئي ، إذ أضحت البيئة أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على الدوافع الاستهلاكية، وأحد الاعتبارات الأساسية في تحديد رغبات وجاذبية وتفضيلات المستهلكين لنمط معين من السلع دون غيرها ، وتعد المنتجات التي لا تسبب أضرارا بيئية من السلع التي شهدت إقبالا منهم على شرائها والمنتجين لإنتاجها تلبية المنشآت ضغوطاً متزايدة من جانب كل من المساهمين والمستثمرين والمقرضين للحصول على معلومات عن الأداء البيئي، فضلا عن المعلومات المتعلقة بالأداء المالي لها، وتتبع حاجة هذه الفئات إلى مثل هذه المعلومات نتيجة لتولد القناعة لديهم بأن الممارسة البيئية السيئة قد تؤدي إلى زيادة الالتزامات وبالتالي تضائل الأرباح.

1 سليمة غدير أحمد ، سلمى كيجلي عائشة ، دور الاداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة قاصدي مباح ، ورقلة ، الجزائر ، يومي 22 و23 نوفمبر 2011 ، ص717

- كذلك مميزات المسيرين من عمر المسير ومدى تقبله للخيارات الإستراتيجية المنقادة للبيئة وخبرته المهنية فالخصائص الفردية للمسير تؤثر بشكل كبير على السلوك البيئي للمؤسسة ، لان له ردودا مباشرة على خياراتها في ادارة الاعمال فالمدیر يشكل عنصرا أساسيا لتطور الثقافة بشكل اجتماعي وسياسي وهو مسؤول من خلال مواقفه .
- عوامل موقفية والتي تتمثل في حجم المؤسسة ، عمرها ،انتسابها الدولي اضافة الى قطاع نشاطها ،يعتبر عدد كبير من الباحثين - الذين درسوا مدى الزمن على إدماج البعد البيئي في المؤسسات أن عمر المؤسسة يعد أول عنصر يفسر درجة اهتمام المؤسسة بالبيئة، وهذا من عدة مداخل: كون المؤسسة الحديثة لها قابلية أكبر للتكيف مع المتطلبات البيئة على غرار المؤسسات المسنة تكوّن مواقف وسلوكيات في إدارة أعمالها، ومع مرور الزمن يصعب تغييرها، عكس المؤسسات الحديثة التي تكون في الغالب مرنة.
- إدماج البعد البيئي في المؤسسات على المستوى التنظيمي وكذا على مستوى الثقافة، وهذا صعب الحصول عليه في المؤسسات المسنة أكثر.
- ويمكن تلخيص المحددات الأساسية التي تقود إلى الاهتمام بالبعد البيئي من طرف المؤسسات الاقتصادية فيما اقترحه مجموعة من الباحثين كالاتي <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شريف بقعة ، عبد الرحمن العايب ، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة امام المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 7-8 أفريل ، 2008 ، ص 86

## 1- المحددات السوسولوجية:

- الضغوط الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة .
- نزاهة وأخلاقيات المسير .

## 2- المحددات الاقتصادية:

- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة .
- استغلال فرض وأجزاء في السوق يفضل فيها التعامل مع المؤسسات التي تتحلّى بالمسؤولية.
- البحث على الرسم صورة لمؤسسة مسؤولة بيئيا .
- مواجهة التغيرات التي قد تحدث في البيئة العامة للمؤسسة .
- تخفيض التكاليف .
- تشجيع الإبداع .
- خلق ثقافة للمؤسسة .

## الفرع الثاني : أبعاد الأداء البيئي:

### اولا : الفعالية البيئية:

إن الفعالية من المواضيع التي تلقى الاهتمام الكبير ، لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تتحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وتعد الفعالية مؤشرا هاما لنجاح النظام المطبق في المؤسسة وقد اكتسب موضوع الفاعلية أهمية كبرى لدى الباحثين والممارسين في علم الإدارة وصانعي القرارات ، ذلك أنها ترتبط بتقييم فعالية الخطط والقرارات والسياسات المطبقة .

أصبحت الفعالية ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة ، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها و بقاءها ، ويمكن تقسيم الاهداف الى تسعى المؤسسة الى تحقيقها :<sup>1</sup>

أ- أهداف تتعلق بالإنتاج (المخرجات) : توفير سلع و خدمات تتماشى و حاجات السوق و الزبائن .

ب- أهداف تتعلق بالمجتمع : الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.

ت- أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار و المراقبة .

ث- الأهداف المشتقة : التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج و التي تسمح بالتطور ( أهداف بيئية أو اجتماعية أو سياسية...).

لقد ظهر مفهوم الفعالية البيئية من خلال مؤتمر ريو 1992، والمتعلق بجانب توريد السلع والخدمات وفق أسعارها التنافسية، والتي تلبي الحاجات الإنسانية وتحسن نوعية الحياة وكذلك تخفض حجم التأثيرات البيئية واستهلاك الموارد على مدى دورة الحياة ، إذا فالفعالية البيئية تعمل على تحسين الأداء البيئي والاقتصادي معا ، وتعرف الفاعلية البيئية كما يلي :

عرفت الفعالية البيئية حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها " تقديم سلع و خدمات ، بأسعار تنافسية تلبي حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار

<sup>1</sup> - عيسى حجاب ، الطيب طيبي ، فعالية المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة \_ ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر ، 2009 ، يومي 10 و 11 نوفمبر ، ص 11 .

البيئية تدريجياً، مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج وصولاً إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام<sup>1</sup>.

الفعالية البيئية تحفز على فعل أكثر بما هو أقل وهذا بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة مع استعمال أقل ما يمكن من الموارد وذلك بتفادي التبذير والتلوص من خلال مراحل الإنتاج ومن هنا الفعالية تشكل الرابط بين الاداء البيئي والربحية المالية فتحسين مراحل الإنتاج يمنح مزايا مالية وبيئية هامة<sup>2</sup>.

من شأن تبني المؤسسة الفعالية البيئية يمكنها الحصول على قيمة مضافة أكبر وأهم أبعادها ما يلي<sup>3</sup>:

- أ- تخفيض استخدام المواد في المنتجات والخدمات.
- ب- تخفيض الكثافة الطاقوية.
- ت- تخفيض الانبعاثات السامة .
- ث- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة .
- ج- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية .
- ح- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج) .
- خ- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات .

فالفاعلية هي قدرة المؤسسة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف

**المحددة.**

1 - بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي، الملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص 86 .

2 - مصطفى يوسف كافي ، اقتصاديات البيئة والعمولة ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، دمشق ، سوريا ، 2013 ، ص 209

3 - المرجع نفسه، ص 92 .

## ثانيا : الكفاءة البيئية :

إن الكفاءة من المواضيع بالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة كفاءة الأسس والقواعد التي بنيت عليها، كما تعد مؤشرا هاما لنجاح النظام المطبق للمؤسسة سنحاول اعطاء بعض التعريفات :

عرفها Etzioni على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد على القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات ، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإنتاج والروح المعنوية و الإنتاجية <sup>1</sup>

والكفاءة البيئية هي توفير سلع وخدمات ذات اسعار تنافسية تشبع الاحتياجات الانسانية وتحقق جودة الحياة في الوقت الذي تقلل فيه باضطراب من التأثيرات الايكولوجية وكثافة استغلال الموارد خلال دورة الحياة للوصول بها الى مستوى يناسب على الاقل مع طاقة حمل الارض التقديرية <sup>2</sup>

وتتحقق الكفاءة البيئية من خلال أربعة مقاييس <sup>3</sup>:

- أ- التركيز على خدمة العميل.
- ب- التركيز على الجودة.
- ت- منح اعتبارات أكثر لحدود الطاقة البيئية ( أننا نستطيع أن نفعل باستمرار ما هو أكثر باستخدام ما هو أقل) .

<sup>1</sup> - بوقطف فوزية، مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد

بوضياف ، المسيلة، الجزائر ، يومي 10 و 11 نوفمبر ، 2009، ص 5.

2 - زكريا طاحون ، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، مطبعة ناس ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 81

3 - عبد الناصر موسى ، أمال رحمانى ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

ث - تجديد منظور دورة الحياة.

الكفاءة البيئية يمكن أن تكون مقياس للشركات والمؤسسات المستدامة، وذلك لإثبات التقدم الاقتصادي والبيئي، وشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المؤسسة كفأه يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

نخلص من هذا التعاريف أن الفعالية هي أكثر شمولية من مفهوم الكفاءة، وأنها تستند في تقييمها على أهداف مرجعية تضعها المؤسسة والتي قد تتخذ شكلا ماديا كزيادة الإنتاج كما ونوعا، أو العمل قدر الإمكان على تقليص المنتوجات المعابة أو قد تتخذ شكلا نقديا كزيادة رقم الأعمال أو هامش الربح.

و غالبا ما نجد أن كل من الكفاءة و الفعالية يصبان في هدف واحد، فسعي المؤسسة لزيادة رقم أعمالها (دليل الفعالية) يمكن أن تحققه من خلال التخفيض من استهلاك السلع الوسيطة (دليل الكفاءة) مما يؤدي في النهاية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج فالأسعار و من ثم تعزيز مكانتها أكثر في السوق.

### المطلب الثالث : المحاسبة على الأداء البيئي :

اهتم الفكر المحاسبي بتطوير العديد من النظم المحاسبية التي تساعد في توفير المعلومات المالية والعينية التي تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات التي تتعلق بالمجال البيئي ،مثل نظام المحاسبة البيئية ، ودعوة البنك الدولي إلي ضرورة إدخال المحاسبة البيئية ضمن حسابات الدخل الوطني أو الناتج المحلي الإجمالي الذي يقيس النشاط الاقتصادي للمجتمع ككل ، فنشأ هذا المفهوم في خضم الاهتمام والقلق علي البيئة علي المستوى العالمي وتعرض هذه البيئة للتلوث الذي لا يمكن تعويضه نتيجة للآثار المترتبة علي النشاط بل الحياة الإنسانية نفسها .

هناك اهتمام متزايد بالحماية البيئية وعلى المستويات كافة مع زيادة الطلب على البيانات الاقتصادية والمالية الخاصة بالبيئة والموارد الطبيعية خلال العقدين الآخرين ، تعتبر المحاسبة البيئية أداة تمد المستفيدين بالمعلومات المحاسبية ومتخذي القرارات بمعلومات التكاليف المتعلقة بالنواحي البيئية لإعطاء صورة كاملة عن أداء المؤسسة ، بحيث يضم بيانات تتعلق بالأداء البيئي إلى جانب البيانات والمعلومات المتعلقة بالنواحي المالية .

#### الفرع الاول : مفهوم المحاسبة على الأداء البيئي :

المحاسبة هي لغة الاعمال ، وهي التي تترجم الافكار النظرية الى قيم ومقاييس وتقارير وعلى ذلك فان قياس وتحليل التكاليف البيئية واعداد التقارير عنها يساعد على تحويل مفهوم الادارة البيئية من مجرد افكار عامة الى اليات ادارية منتظمة ، وبالتالي اصبحت القضية ليس الاهتمام وعدم الاهتمام بقضايا البيئة ، وانما اصبحت كيفية التعامل مع هذه القضايا ، وماهي افضل الاساليب لقياس وتحليل التكاليف البيئية المرتبطة بها ، وبالتالي فان قياس وتحليل التكاليف البيئية يساعد المديرين على ادخال تلك التكاليف ضمن متغيرات القرارات الادارية المختلفة

وإذا كانت القدرة التنافسية لاي منشأة تعتمد على تخفيض تكاليف انتاج المنتج وتحسينه . وعدم الافصاح عن الاداء البيئي للمؤسسة على القياس الدقيق لتكاليف الانتاج وتكاليف الاستثمار ، مما قدر يؤثر بدوره على تنافسية المؤسسة .

بادرت الأمم المتحدة في عام 1993 الى نظام المحاسبة البيئي والاقتصادي المتكامل ، الذي يعزز الحسابات الوطنية التقليدية بمعلومات عن حسابات الموارد الطبيعية والملوثات المتعلقة بها; حيث ستمكن هذه المعلومات الحكومات من صياغة السياسات الاقتصادية ، ومراقبتها على نحو أكثر فعالية ، ومن إصدار قواعد تنظيمية أكثر فعالية فيما يتعلق بالبيئة ، ومن وضع استراتيجيات أنجع لإدارة الموارد ، ومن استخدام الضرائب والإعانات على نحو أكفأ.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن نظام المحاسبة البيئية لا يزال في طور التكوين، فإن بعض الحكومات قد طبقت في بلدانها بالفعل، حيث بدأت حكومة الفلبين في استخدامه في عام 1995.

يمتاز مفهوم المحاسبة البيئية بتداخله مع مفاهيم متعددة تستخدم لإغراض مختلفة، فالمحاسبة البيئية ليست جزءاً من نظم المحاسبة التقليدية فحسب بل انها تؤثر في النظم الاخرى بسبب اخذ في اعتبارها التكاليف البيئية .<sup>2</sup>

تعرف بأنها عملية اختيار متغيرات ومقاييس وإجراءات لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة والإفصاح عن النتائج إلى الأطراف المعنية سواء كانت من داخل المؤسسة أو خارجها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عفاف اسحق أبوزر ، (المحاسبة البيئية :الاطار الفكري ومقومات التطبيق )، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 31 ، العدد 1 . المنصورة ، مصر 2007 ، [http://www.jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=2602](http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=2602) ، اطلع عليه يوم 19- 5 - 2016 .

2 - المرجع نفسه .

3- أحمد شهير، (إمكانية التعبير عن الأداء البيئي والاجتماعي للمنشآت الاقتصادية من خلال الإطار الفكري للنظرية المحاسبية)، المجلة العلمية لكلية

التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد 25، ديسمبر 1998، ص 46.

لقد عرفت المحاسبة البيئية من قبل الاتحاد الدولي للمحاسبين ( IFAC ) على أنها تحديد وتجميع وتحليل والإفصاح عن معلومات التكاليف البيئية على مستوى المؤسسة .<sup>1</sup>

وتعرف المحاسبة البيئية بأنها : بأنها " عملية اختيار متغيرات ومقاييس وإجراءات لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة والإفصاح عن النتائج إلى الأطراف المعنية في المجتمع سواء كانت هذه الأطراف من داخل المؤسسة أم خارجها " .<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن المحاسبة البيئية هي عملية تحديد و تجميع و تقدير و تحليل ، وعمل التقارير الداخلية وتوفير المعلومات عن تدفق المواد والطاقة والمعلومات المتعلقة بالتكاليف البيئية وأي معلومات أخرى تتعلق باتخاذ القرارات البيئية والتقليدية داخل المؤسسة وبعد ذلك معرفة مدى تقيد المصانع بقواعد المحافظة على البيئة.

الفرع الثاني : مزايا المحاسبة البيئية واهدافها :

اولا : مزايا المحاسبة البيئية:

تعتبر المحاسبة البيئية مصدر رئيسي للمعلومات المرتبطة باقتصاديات أنشطة العمليات البيئية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ، ونتيجة لاهتمام التنظيمات الحكومية بالبيئة والتنمية المستدامة تم إدخال المحاسبة البيئية ضمن الإطار العام للنظام المحاسبي حيث تهدف المحاسبة البيئية إلى جمع وتشغيل البيانات الخاصة بالأحداث والتصرفات البيئية للمشروع بغرض إنتاج وتوصيل معلومات محاسبية لأصحاب المصلحة في المشروع بالإضافة إلى الجهات الرقابية الرسمية.

4- International Federation of Accountants ، Environmental Management Accounting ، International Guidance Document ، New York ، 2005 ، USA ، P 13

<sup>2</sup> - عبد الرزاق قاسم شحادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 282 .

يشكل الاهتمام بتحديد وقياس التكاليف البيئية ظاهرة حديثة نسبياً حيث أن المؤسسات كانت لا تهتم بظاهرة التلوث البيئي كما أنها كانت لا تهتم بانبعاثات الأدخنة التي تلوث الهواء أو بتصريف المخلفات في الأنهار مما يهدد سلامة الكائنات الحية التي تعيش على ضفاف تلك الأنهار ويرجع عدم اهتمام المؤسسات إلى الشعور السائد لدى المجتمعات الغربية المتقدمة بأنهم يمتلكون موارد طبيعية هائلة لا تنضب وبالتالي فلا توجد مشكلة من وجود أراضي غير مستغلة بسبب التلوث البيئي كما أن التكاليف المرتفعة لإزالة مظاهر هذا التلوث لا تقنع إدارة المؤسسات بالقيام بأنشطة الإزالة.

تدريجياً بدأ الاهتمام بتزايد ضرورة العيش في بيئة نظيفة آمنة وخاصة مع ظهور بعض القوانين الخاصة بحماية البيئة ومع تزايد أيضاً الكوارث البيئية بدأ الاهتمام يتركز على استنباط أساليب لقياس وإدارة التكاليف البيئية خصوصاً مع ظهور مواصفات جديدة ابزو 14000 والتي تتطلب أن تمارس المؤسسات أنشطة صديقة للبيئة في مختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية ويمكن تلخيص استخدامات و منافع المحاسبة البيئية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

1- **الالتزام** : تدعم المحاسبه البيئيه بحماية البيئيه والالتزام بكفاءة الكلفه مع القوانين البيئيه

والتعليمات الدائمة المطبقة في السياسات البيئيه وذلك من خلال :

أ- تخطيط وتنفيذ استثمارات رقابة التلوث .

ب- دراسة شراء بدائل ذات كفاءه في الكلفه كبدايل للمواد السامه .

ت- التقرير عن النفايه والانبعاثات البيئيه الى الدوائر القانونيه المسؤولة .

<sup>1</sup> - ماجد شعيب ، المحاسبة البيئية ، ورقة عمل ، لبنان ، 2009 ، اطلع عليه يوم 19- 5 - 2016 .  
http://css.escwa.org.lb/sd/1097/EnvironmentalAccountingEgypt.pdf ، ص 13 .

2- **الكفاءة الاقتصادية** : تدعم المحاسبه البيئيه بتخفيض التكاليف والمؤثرات البيئيه في آن واحد عن طريق الكفاءة في استخدام الطاقه والماء والمواد في العمليات الداخليه والمنتجات النهائيه ومن خلال :

أ- المتابعه الدقيقه لتدفقات الطاقه والماء والمواد والنفاية .

ب- تخطيط وتنفيذ مشاريع زيادة كفاءة الطاقه والماء والمواد .

ت- تقييم العائد السنوي الاجمالي على الاستثمارات في نشاطات الكفاءة الاقتصادية .

3- **الموقع الاستراتيجي** : تدعم المحاسبه البيئيه بتقييم وتنفيذ البرامج الحساسه للبيئة وكفاية

الكلفه للتأكد من موقع المنظمه الإستراتيجي في الاجل الطويل من خلال :

أ- العمل مع الموردين لتصميم منتجات تغطي السوق الخضراء .

ب- تخمين الكلفه الداخليه للقوانين المستقبلية المحتمله .

ت- التقرير الى ذوي المصلحه كالزبائن والمستثمرين والمجتمع المحلي .

**ثانيا : أهداف المحاسبة البيئية:**

تهدف المحاسبة البيئية الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>

- إعداد بيانات عن المبيعات والتكاليف الإجمالية التي [ ] دف إلى الحفاظ على البيئة وحمايتها

لكل فترة مالية، مما يؤدي إلى متابعة الشركة لتطوير هذه النفقات من فترة إلى أخرى واتخاذ

القرارات المناسبة.

- إعداد التقارير عن النفقات البيئية لتوضيح مدى التزام الشركة بتطبيق القوانين والتشريعات

البيئية .

- توضيح المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة لضمان الاستمرارية .

1 - أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2005 ، ص 42

- إظهار المنافع والوفورات البيئية التي خصصتها الشركة في كل فترة مالية قد تتضمن المساحات الخضراء المضافة خلال الفترة أو التخفيض في خسائر وأضرار عناصر التلوث البيئي، تخفيض تكلفة العلاج الطبي، أو زيادة إيرادات وأرباح المؤسسة من تطبيق نظام الإدارة البيئية .

### الفرع الثالث : القياس المحاسبي للأداء البيئي:

لقد تعددت مداخل القياس المحاسبي عن الأداء البيئي للمؤسسة، وتنوعت ما بين مدخل قياس كمي موحد ومدخل قياس متعدد .<sup>1</sup>

**أولاً : مدخل القياس الموحد :** يقوم مدخل القياس الكمي على قياس جوانب الأداء البيئي والآثار المترتبة عنها في صورة كمية بمعيار واحد يعكس خاصية مشتركة لتلك الجوانب والآثار :

أ- **القياس باستخدام وحدة المنفعة الاجتماعية :** وتتم هذه الطريقة باستخدام المنفعة الاجتماعية كوحدة للقياس ، على أن للشيء موضوع القياس قيمة واحدة أو قيمتين هما قيمة المبادلة وقيمة الاستعمال ، حيث يقصد بقيمة المبادلة إمكانية مبادلة شيء له خصائص معينة مع شيء آخر له خصائص مختلفة ، أما قيمة الاستعمال فيقصد بها قدرة الشيء على إشباع الحاجة الانسانية المباشرة عند استخدامه ، وبالتالي فإن المنفعة خاصية شتركة لكل الأشياء حتى التي ليس لها قيمة مبادلة .

ب- **القياس باستخدام وحدة النقود :** يعتمد القياس المحاسبي على أسعار التبادل، ونتيجة اختلاف طبيعة الأداء البيئي عن الأداء الاقتصادي للمؤسسة ينعدم في حالات كثيرة وجود أسعار التبادل لبعض العمليات البيئية ، غير أن النقود لا تزال هي لغة المحاسبة المعتمدة على الرغم مما يثار حولها من جدل ، وتكمن صعوبة القياس الكمي النقدي تحديدا في التكاليف البيئية والخارجية

<sup>1</sup> - نوال بن عمارة ، لمحاسبة عن الاداء البيئي الافاق والمعوقات ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ط2 ، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011 ، ص 273

والمنافع البيئية ، والتي تحتاج إلى اللجوء للتقديرات والحكم الشخصي في سبيل حصرها وتقييمها ماليا ، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب نوجزها فيمايلي:

**-طريقة الاستقصاء عن الأداء البيئي :** تعتمد هذه الطريقة على أساس تقديم قائمة استقصاء للمتأثرين بالأداء البيئي في صورة اسئلة واستفسارت ، وتقوم هذه الطريقة على عدة متغيرات منها انا يكون على دراية كافية كل التأثيرات التي تحصل بسبب هذه العملية وان يكون قادرا على التعبير عنها في صورة نقدية .

**-طريقة الجرعة والتأثير:**وتقوم هذه الطريقة على التقدير غير مباشر للتكاليف والمنافع البيئية حيث يتم ربط متغير التلوث الصادر بمتغير الضرر الذي يلحق بالأصول البشرية والمادية ، فيمكن قياس تكاليف إصابة الناس بالأمراض الناتجة عن التلوث من خلال قياس التكاليف المباشرة وتشمل تكاليف علاج الأمراض الناتجة عن التلوث مثل تكاليف المستشفى والتشخيص والرعاية الصحية وغير المباشرة وتشمل انخفاض إنتاجية الشخص المصاب بفعل المرض ، وتكاليف فقدان الإنتاجية نتيجة العجز أو الوفاة بفعل المرض .

**-طريقة تغير الإنتاجية:** تقوم هذه الطريقة على رصد تغير كمية الإنتاج المرتبطة بمتغير التلوث البيئي وقياس الفرق في انخفاض الإنتاجية الناتج عن زيادة التلوث ويمثل ذلك الفرق تكاليف بيئية ، وقياس الفرق في زيادة الإنتاجية نتيجة انخفاض التلوث ويمثل الفرق في تلك الحالة منافع بيئية .

**- طريقة تغير تكاليف الإحلال:**ينتج عن تلوث وتدهور البيئة الإضرار بالأصول والموارد المختلفة ، ويتم حساب تلك التأثيرات ماليا عن طريق حساب تكاليف إحلال الأصل المتأثر أو تكاليف إرجاعه إلى حالته الأصلية التي كان عليها .

**ثانيا : مدخل القياس المتعدد:** يقوم هذا المدخل على استخدام وحدات قياس مختلفة لقياس العمليات والآثار البيئية للمؤسسة تبعا للطبيعة المختلفة لكل نوع من تلك العمليات والآثار البيئية

دون التقيد بأسلوب أو وحدة قياس محددة ،ويمكن تحديد أساليب القياس في ظل هذا المدخل إلى نوعين هما :

أ- **أسلوب القياس الكمي المتعدد** : وفي هذا الأسلوب يتم الحصر الكمي للعملية محل القياس ومن ثم الانتقال إلى تقييمه ماليا بالنقود أو الإفصاح عنه في صورة كمية غير مالية ، وبالتالي يمكن طرق القياس الكمي إلى مايلي :

- طرق القياس الكمي المالي :ويتم الحصر الكمي بوحدات مختلفة للعملية أو الأثر موضوع القياس ثم إيجاد قيمة نقدية لهذه الكميات وفق القيمة التاريخية أو التقديرية .

- طرق القياس الكمي غير المالي(العيني): وخلالها يتم الاكتفاء بالحصر الكمي أو النسبي لقياس العملية أو الأثر البيئي موضوع القياس في صورة عددية غير نقدية نتيجة عدم وجود سعر للتبادل أو عدم إمكانية تقدير قيمة تلك الكميات .

ب- **أسلوب القياس الوصفي** : يقوم أسلوب القياس الوصفي على التوصيف الإنشائي لخصائص شيء أو حدث معين بحيث يمكن لقارئ التوصيف تخيل هذه الخصائص أو المظاهر كما تنعكس على الشيء أو الحدث على الطبيعة ويمكن استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي يتعذر فيها القياس الكمي ، ويتميز هذا الأسلوب ببساطته وانخفاض تكاليفه وسهولة فهمه ، غير انه لا يمكن الاعتماد عليه لوحده دون غيره من الأساليب .

## المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء البيئي :

تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمؤسسة أو الوحدة ، كما يسمح قياس الأداء للمؤسسة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو ليس كذلك ، و تعد أداة مهمة في تعيين المشكلات البيئية ، تحليلها ، تقويمها وتحديد الأولويات ورصد التغير في حالة البيئة مع الزمن ، ووسيلة مهمة لمتابعة أداء السياسات<sup>1</sup> ، وقياس التحسن في تحقيق أهداف محددة . نظراً لكونها تعطي لمتخذ القرار صورة واضحة عن حالة البيئة و اتجاهاتها ، وتساعد في تتبع انعكاسات السياسة ، كما أنها تساهم في رفع مستوى الوعي بالقضايا البيئية لدى الجمهور .

### المطلب الاول : ماهية مؤشرات الاداء البيئي :

تتعامل المؤسسات مع كميات كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية ، وتواجه تحديات لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس أدائها واتخاذ قرارات التطوير لهذا الغرض فهي تغطي البعد الاقتصادي ، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام أو البيئي أو الاجتماعي للاستدامة<sup>2</sup> :

- مؤشرات الأداء الاقتصادي : تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة.
- مؤشرات الأداء الاجتماعي : تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل به.

1 - مجيد جاسم ، دور مؤشر الأداء البيئي في معرفة الواقع البيئي الخليجي ، صحيفة الوسط البحرينية ، العدد 3060 ، السبت 22 يناير 2011 ، ص 15.

2 - نادية راضي عبد الحليم ، ( دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ) ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21 ، العدد 2 ، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص 2 .

- مؤشرات الأداء البيئي : تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة الأرض والهواء و الماء ، وتساعد تلك المؤشرات في النظم البيئية الحيوية تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسة وتطوير الموظفين ، ومؤشر الأداء البيئي هو وصف محدد للأداء البيئي مثل:

- النسبة المئوية لخفض إستهلاك الماء .
- حجم المادة لكل وحدة مخرجات .
- عدد حالات حوادث التسمم فى زمن محدد.
- كمية ثانى أكسيد الكربون ( $CO_2$ ) المنبعثة للهواء المحيط.
- وزن النفايات الخطرة بالكيلوجرام .

تحتاج المؤسسات إلى قياس وتقييم أدائها البيئي لتلبية رغبات الأطراف ذوى المصلحة من داخل المؤسسة وخارجها ، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة البيئية كأدوات لإدارة ورقابة وتقييم أدائها البيئي والاجتماعي كما بدأت في استخدام المعايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المؤسسات في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي .

ومن الأساسيات المستخدمة في اختيار المؤشرات الملائمة :التوافق البيئي، والقابلية للمقارنة دولياً، والقابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر،و من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع المؤشرات <sup>1</sup>:

- دراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها، والبدائل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية باتباع أكثرها كفاءة وفعالية.

1- فاطمة بنت محمد العبودي ، مؤشرات الاداء والمقارنة المرجعية ، مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي ،السعودية ، 2014  
ص 19

- تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها.
  - دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء.
  - وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء.
  - أن تكون متوائمة مع رؤية المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها.
  - التركيز على القيم الإستراتيجية للمؤسسة عوضاً عن التركيز على قضايا ثانوية.
  - أن تكون ممثلة للمؤسسة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات.
  - أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة.
  - أن تكون محددة بدقة ووضوح لتلافي اللبس.
  - أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة
  - أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي.
  - أن يتم تقييمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة.
  - أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة.
  - أن تكون بسيطة وسهلة التفسير من قبل الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة .
  - أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة .
- ومما سبق نقول ان مؤشرات الاداء البيئي هي عملية اختزال المعلومات المتعلقة بشؤون البيئة في المؤسسة بقيمة رقمية واحدة تمثل الأداء الإجمالي لنظام إدارة البيئة في المؤسسة .

## المطب الثاني : تقييم الأداء البيئي في المؤسسة :

الفرع الاول : مفهوم تقييم الاداء البيئي :

### 1- تعريف مؤشرات تقييم الاداء :

يعرف تقييم الاداء البيئي بأنه الفحص المنظم للآثار غير المتعمدة التي قد تتجم عن المشاريع الإنمائية ، وذلك بهدف تقليص أو تخفيف حدة الآثار السلبية وتعزيز الآثار الايجابية من خلال دراسة وتحليل الجدوى البيئية للمشروع ، وذلك للتأكد من أنه يساهم في تحقيق استدامة تنموية وأنه يتمتع بقابلية للتنفيذ من الناحية البيئية .<sup>1</sup>

عرف ايزو 14031 تقييم الأداء البيئي بأنه " منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمؤسسة، باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقا لمقاييس الأداء البيئي وإعداد التقارير، وتوصيل المعلومات، والفحص الدوري، وفي النهاية تطوير هذا المنهج ".<sup>2</sup>

ويمكن تعريف تقييم الاثر البيئي بأنه التحديد والتنبؤ لجميع الآثار الواقعة والمحملة للمشروعات والانشطة التنموية والاجتماعية المختلفة ، من اجل تجاوزها او التقليل منها بطريقة جوهريّة او الحكم بايقاف تنفيذها ، وذلك وفق منظور استراتيجي واطار تشريعي واجرائي محكم .<sup>3</sup>

ويمكن لنا تحليل التعريف كمايلي :

- تقييم الاثر البيئي يشمل نوعين من الآثار ، وهي الواقعة اي حدثت فعليا ، والمحملة اي يمكن حدوثها

<sup>1</sup> - أحمد كامل حجازي، تقييم الأثر البيئي، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة: البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، لبنان ، المجلد الثاني ، ط 1 ، 2006 ، ص 408 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 25 .

<sup>3</sup> - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ، التنمية المستدامة : مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقها مع التركيز على العالم العربي ، دار العبيكان ، السعودية ، 2015 ، ص 162

- يدخل في الاثر البيئي جميع الاثار المؤقتة والدائمة على حد سواء ، وكذلك الاثار السلبية بجانب الايجابية .
- تقييم الاثار البيئية المحتملة يجب ان يتم سواء كان ذلك في المستقبل القريب او المتوسط او البعيد .
- يتعين تحديد كافة الاثار الواقعة او المحتملة سواء كانت فيزيائية او كيميائية او حيوية او غير ذلك .
- يجب ان يترتب على تقييم الاثر البيئي النجاح الملموس في تجاوز الاثار السلبية الواقعة او المتوقعة او التقليل منها بطريقة جوهرية .
- تقييم الاثر البيئي يجب الا يتم بعد الشروع بالمشروعات بل لايسوغ تنفيذ قبل الشروع بها ، بل يجب ان يكون قبل التنفيذ بمدة كافية ، بحيث تكون نتائج التقييم ضمن صناعة القرار تجاه تلك المشروعات والانشطة .

## 2- أهداف تقييم الاداء البيئي :

- ان الهدف من تقييم الاثر البيئي هو ضمان التنبؤ بالمشكلات البيئية المحتملة وكيفية التصدي لها من مختلف جوانب المشاريع ، وتشمل أهداف الاثر البيئي العناصر التالية:<sup>1</sup>
- أ- تحسين التصميم البيئي للمشروع .
  - ب- ضمان استخدام الموارد بفاعلية
  - ت- تعزيز الجوانب الاجتماعية
  - ث- التحديد الدقيق للأخطار المحتملة مستقبلا، وتدبير الحد منها
  - ج- تقدي الحاق اضرار فادحة وموثره بالبيئة .

<sup>1</sup> - الدليل الارشادي لتقييم الاثر البيئي ،هيئة المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم :دائرة الشؤون البيئية ، سلطنة عمان ، 2017 ، ص 12

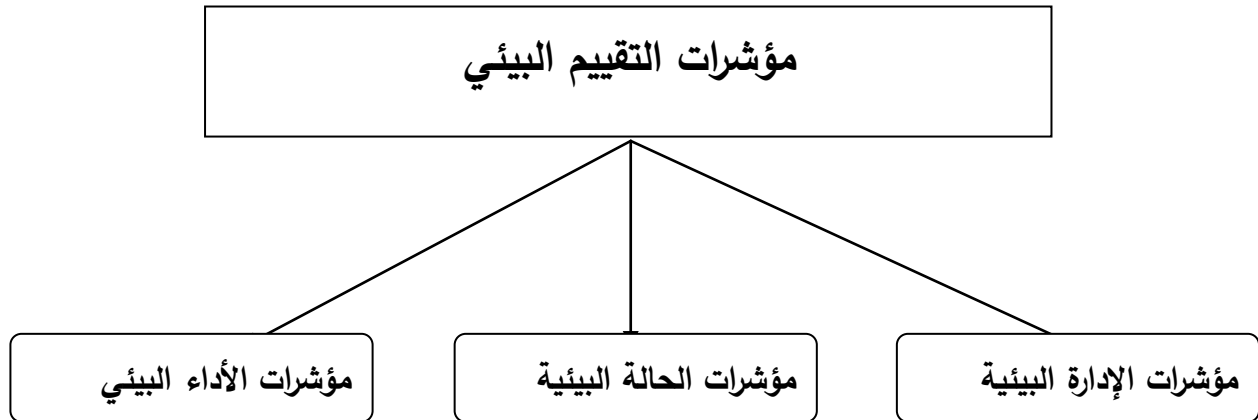
ح- يعتبر تقييم الاداء البيئي إحدى الأدوات المهمة في الإدارة البيئية المتكاملة ، والتي يجب القيام بها في المؤسسات والمشاريع التي هي قيد الإنشاء أو قيد التوسع أو تلك التي تخضع لتجديدات.

باختصار هي عملية تهدف الى قياس وتحليل وتقييم ووصف الأداء البيئي للمنشأة لتقوى بالصفات والخصائص المتفق عليها لأغراض الإدارة الصحيحة .

### الفرع الثاني : مؤشرات تقييم الأداء البيئي :

يمكن تقسيم مؤشرات التقييم البيئي كما يلي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 8: مؤشرات تقييم الأداء البيئي



**المصدر :** حنيش فتحي ، التاهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في التنمية المستدامة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2013 ، ص 29 .

### مؤشرات الإدارة البيئية :

تتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة التي تختص بما يلي : الرؤية، الإستراتيجية والسياسة ، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية ، نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها، والالتزام الخاص بالمسائل البيئية ، والاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

<sup>1</sup> - نادية راضي عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

### أ- مؤشرات الحالة البيئية :

توفير معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون ، متوسط الحرارة العالمية ، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه...الخ.

### ب- مؤشرات الأداء البيئي:

- وهي عبارة عن مؤشرات تشغيلية (تتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج العملية، وتصريف المخلفات) يتعلق الأداء التشغيلي بثلاثة مجالات رئيسية من عمليات المؤسسة:<sup>1</sup>
- المدخلات: المواد والطاقة والخدمات المفيدة للعمليات والمرافق المادية و المعدات.
  - النواتج: المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والإطلاقات والنفايات والانبعاثات.
  - العمليات التجارية: الكفاءة التشغيلية، وتصميم العملية، والمنتجات والخدمات، والصيانة، والصيانة الوقائية ، ومن أمثلة مؤشرات الأداء التشغيلي كمية المياه المستهلكة للأونصة من الذهب المنتج، أي ما يعادل ثاني أكسيد الكربون المنبعثة لكل كيلومتر وعدد التصريف العرضي للمياه العادمة غير المعالجة، وما إلى ذلك،،
- ومؤشرات الاثر ( تتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات ، الاستهلاك المواد والمياه والطاقة و انبعاث الغازات) .

---

<sup>1</sup> - Laurent Da Silva, **LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE AU SERVICE DE L'ÉCOEFFICACITÉ : LE CAS DE LA MINE CANADIAN MALARTIC**, Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE , Canada, 2013 ,p 19

### المطلب الثالث : قياس الأداء البيئي :

إن جوهر بقاء أي مؤسسة في بيئتها وتحقيق خططها الإستراتيجية، فضلاً عن نجاحها أو فشلها في مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة يتم من خلال قدراتها على قياس أدائها المنظمي والبيئي، كما تمكن المعلومات المسترجعة من بيئة المؤسسة من قياس مدى تحقق الأهداف المخططة ومدى قدرتها على إجراء عمليات التحسين والتفوق، ويعد الأداء مفهوماً واسعاً يتضمن العديد من المصطلحات الخاصة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفاعلية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، وغيرها من العوامل المتعلقة به.

#### الفرع الاول : مفهوم قياس الأداء البيئي:

إذ يشير الأداء إلى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفوء وفعال.<sup>1</sup>

ويعد الأداء المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في بيئتها، فهو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام على شكل سلع وخدمات، نتيجة التفاعل بين السلوك والتصرف والإنجاز، فهي انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها واستغلالها بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق استراتيجياتها في البيئة، فالأداء هو الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المؤسسة التي تعكس قدراتها وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.<sup>2</sup>

يعد قياس الأداء عاملاً جوهرياً في إدارة الضغوط بين الإدارات الوظيفية بقصد استغلال فرص النمو في البيئة فالأداء المتميز لمنظمات الأعمال هو قدرتها على تحديد احتياجات أصحاب المصالح (الزبائن، والعاملين، والموزعين، والمجهزين) ورغباتهم في بناء البيئة الخضراء ، فلن

1 عامر الجبوري ، (الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة:مدخل القيمة المضافة دراسة نظرية)، مجلة تنمية الرافيدين، العدد 100 ، المجلد 3

العراق 2010، ص 198

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 199

تتحقق المكانة الذهنية التي تطمح إليها المؤسسات، إلا من خلال عمليات الابتكار والإبداع في عمليات الأعمال الأساسية ( تطوير المنتجات والعمليات الحالية، وتقديم المنتجات الجديدة، وجذب الزبائن، واختزال النفقات وغيرها) لكي تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق أهدافها في إرضاء أصحاب المصالح عبر تخصيص الموارد المنظمة (مالية، ومادية، وبشرية، ومعلوماتية)، فضلاً عن الإدارة الفاعلة لها، كما يتطلب تحقيق الأداء المتميز مهمتين رئيسيتين هما؛ إدارة المؤسسة لعملياتها الأساسية والداعمة بشكل فاعل وكفوء، وقدرة المؤسسة على دعم وتغيير هذه العمليات والمنتجات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة باستمرار، وعلى وفق إستراتيجية المؤسسة .

#### الفرع الثاني أهمية قياس الاداء البيئي :

يعد قياس الأداء عملية مستمرة وشاملة للتأكد من أن أنشطة المؤسسة وعملياتها مطابقة لما هو مخطط لها بقصد تحقيق أهدافها المستقبلية، توضح مقاييس الأداء كيفية إنجاز الأعمال المستقبلية المؤسسة بصورة أفضل من الأداء السابق، لذلك فإن قياس أداء المؤسسة يجب أن يكون مهتماً بالفاعلية والكفاءة .

أن قياس الأداء لمؤسسات الأعمال عملية ديناميكية تتغير بمرور الزمن، فضلاً عن تطور مقاييس الأداء وأغراضها، فقياس الأداء هو تقديم بيانات ومعلومات كمية أو وصفية عن العمليات والمنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، فضلاً عن كونها أداة تساعد على فهم وإدارة وتحسين ما تعمله المؤسسة.

وتبرز أهمية قياس الأداء البيئي كونه مكوناً جوهرياً وهاماً من الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال المعاصرة، وذلك لعدة أسباب منها؛ تتجه المؤسسات المعاصرة على نحو متزايد لتحمل مسؤولية أعمالها في البيئة، والتي جاءت نتيجة للكُم المتزايد من القواعد والتعليمات للكشف عن الأداء البيئي وقياسه، كما تعد عملية توثيق مؤشرات قياس الأداء البيئي بشكل موثوق ضرورية

لتجهيز المعلومات لاتخاذ القرارات التي تتضمن تحقيق الأهداف البيئية، فضلاً عن تخصيص موارد المؤسسة المحدودة لحل المشكلة البيئية يتطلب دليلاً مقنعاً لدعم منافع مثل هذه الأعمال، يميل المديرون في مؤسسات الأعمال إلى تأطير الأداء البيئي، وجعله معيار استراتيجي وأخلاقي في الوصول إلى الأداء المتميز.

إذ أن هناك العديد من المقترحات والمداخل المختلفة التي تم تقديمها والتقنيات التي تم تطبيقها لقياس أداء المؤسسة في السنوات القليلة الماضية منها التقييم الذاتي، والعائد على الاستثمار، ونظام قياس أداء العملية، وتدفع العمل أساسه الرقابة، وضبط العملية الإحصائية، فضلاً عن نماذج تميز الأداء لمنظمات الأعمال كجوائز.

والغرض من مؤشرات الاداء البيئي هو <sup>1</sup>:

- توفر مؤشرات الأداء البيئي معلومات تساعد على التقييم واتخاذ القرارات داخل المؤسسات التي تشارك في الجهود البيئية.
- توفر مؤشرات الأداء البيئي أساساً مشتركاً للمعلومات بين المؤسسات والأطراف المهمة الخارجية مثل المستهلكين، وشركاء الأعمال، والمقيمين في المجتمعات المحلية، والمساهمين، والمؤسسات المالية، يساعد على فهم الأنشطة البيئية للمؤسسة وجهود الحفاظ على البيئة .
- توفر مؤشرات الأداء البيئي أساساً مشتركاً للمعلومات على المستوى الكلي .

<sup>1</sup> - Ministry of the Environment (Japan Government) , **Environmental Performance Indicators Guideline for Organizations**, April 2003, P10

### الفرع الثالث : مؤشرات قياس الاداء البيئي :

هناك مجموعة من الجهود والدراسات كرست أنشطتها لتطوير نظم لقياس أداء تأخذ بنظر الاعتبار القضايا البيئية منها ما جاء به Hockerts سنة 2001 في اقتراح نظام لقياس الأداء البيئي والذي أكد فيه على إمكانية اعتماد مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء البيئي ضمن المستويات الرئيسة للمؤسسة، فضلاً عن نظام قياس الأداء (ENAPS) وهو اختصار لعنوان شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (European Network For Advance Performance Studies) التي قدمت مجموعة من مؤشرات لقياس الأداء البيئي من خلال ثلاثة مستويات أساسية (الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملياتي) في المؤسسة .

#### الجدول رقم 1 : مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة نظر Hockerts 2001

| المؤشر الفرعي                                                                                                                                                  | المؤشر الرئيس   | المستوى التنظيمي        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------|
| الاستدامة البيئية كعنصر نظامي لثقافة المؤسسة                                                                                                                   |                 | مستوى الهدف الاستراتيجي |
| التحفيز البيئي                                                                                                                                                 |                 |                         |
| الوعي البيئي                                                                                                                                                   |                 |                         |
| مستوى الهدف الاستراتيجي                                                                                                                                        |                 |                         |
| المهارات البيئية المطلوبة                                                                                                                                      |                 |                         |
| تطوير المنتجات ذات الكفاءة البيئية،<br>تطوير العمليات ذات الكفاءة البيئية، نسبة<br>المنتجات الجيدة إجمالي المنتجات، نسبة<br>المنتجات الخضراء إجمالي المنتجات . | الابتكار البيئي |                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <p>تقليل التأثيرات البيئية للمنتجات والعمليات خلال دورة الحياة الكاملة، نسبة المنتجات والعمليات التي تم تقييم دورة حياتها، درجة المؤشر البيئي لكل قيمة مضافة .</p>                                                                                                                                                                                                                                  | <p>تصميم دورة الحياة</p>    | <p>مستوى الأعمال الرئيسية</p> |
| <p>تطوير الكفاءة التشغيلية للمنتجات والعمليات، نسبة الأقسام الحاصلة على الايزو، عدد الشكاوى من المستفيد .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>نظام الإدارة البيئية</p> |                               |
| <p>1- زيادة المبيعات :حصة سوقية نتيجة الابتكارات البيئية، نمو الوعي البيئي، صورة ذهنية للمنتجات الخضراء</p> <p>2- الحفاظ على ولاء الزبون :زيادة نسبة الزبائن المهتمين بالجودة البيئية، زيادة نسبة الزبائن الذين يحددون البيئة كعنصر في الشراء</p> <p>3- قيمة الزبون :التميز البيئي يؤدي إلى هامش ربح أعلى، زيادة نسبة المنتجات ذات التميز البيئي، زيادة نسبة الزبائن المهتمين بالمنتجات الخضراء</p> | <p>التسويق البيئي</p>       | <p>مستوى النتائج المتحققة</p> |

|                      |                                                                                                                                         |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الكفاءة البيئية      | تقليل تكاليف التشغيل ( تكلفة المواد الخام،<br>الطاقة، صرف النفقات، الضرائب "<br>البيئية، تكاليف متوقعة مستقبلية كضرائب<br>على إنتاج CO2 |
| إدارة الخطر          | تقليل تكلفة رأس المال :تكلفة حقوق<br>الملكية، تكلفة القروض البنكية، تكلفة<br>التأمين .                                                  |
| المسؤولية الاجتماعية | زيادة قيمة العلامة :زيادة الشهرة مجموع<br>الأصول الملموسة وغير الملموسة .                                                               |

**Source :** Hockerts KAI, **Corporate Sustainability Management :**  
**Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability,** In  
: Proceedings of Greening of Industry Network Conference, 21-24 January.  
2001 , Bangkok, P 10.

الجدول رقم 2 : مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة ENAPS

| المستوى<br>التنظيمي | نوع المؤشر                                         | شرح المؤشر                                                                                                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاستراتيجي         | وجود إستراتيجية أو سياسة بيئية<br>تجاه المنافسين . | ملاحظة ذلك عن طريق الواقع العملي في<br>البيئة ( ليس التفكير فقط ) فالبيئة تضم<br>جودة الحياة في المجتمعات التي تعمل بها<br>منظمات الأعمال.          |
|                     | الاهتمام البيئي الحقيقي                            | وهذا لا يعني تجنب الإخطار البيئية البارزة<br>على السطح، ولكن أيضا الكفاح المستمر<br>لتقليل أي تأثير سلبي على الطبيعة<br>والمنبعثة من أنشطة المؤسسة. |
|                     | الإسهامات في تحسين البيئة                          | تجنب إحداث أي أضرار مدمرة للبيئة،<br>فالموقف البيئي الصادق هو محاولة تقديم<br>وإيجاد طرائق لإصلاح التدمير البيئي<br>المتحقق من عملياتها             |
|                     | وجود إدارة بيئية                                   | تتضمن هياكل ومسؤوليات وإجراءات بيئية<br>معتمدة في المؤسسة .                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                             |  |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|
| <p>الخيارات الإستراتيجية</p> <p>مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض .</p>                                                                                     |  |          |
| <p>محتويات للبدائل المؤذية لمشتريات المنتجات الداخلة من المجهزين</p> <p>مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في عمليات التحويل الخاصة بالمؤسسة .</p>           |  |          |
| <p>محتويات للبدائل المؤذية للمنتجات الخارجية والمسلمة إلى السوق</p> <p>مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد القابلة غير للتعويض في المنتجات المسلمة للزبائن أو الصنفين الآخرين</p> |  | التكتيكي |
| <p>درجة الحفاظ العام لدورة حياة المنتج</p> <p>من خلال التشجيع على إعادة الاستعمال والتدوير للمنتجات الداخلة والمكونات والموارد.</p>                                                                         |  |          |
| <p>إجراءات التعديل أو تطوير المنتج</p> <p>نسبة التصميم التدوير = (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدورة \ العدد الكلي لعناصر المنتج) 100%</p>                                                                  |  |          |
| <p>إجراءات التعديل أو تطوير العملية</p> <p>نسبة التصميم للتصنيع الأخضر = (عدد خيارات التصميم التي تقلص التأثير البيئي السلبي للمنتج \ العدد الكلي لخيارات</p>                                               |  |          |

|                                                                                                                            |                                           |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------|
| التصميم ) * 100 %                                                                                                          |                                           | العمليات |
| نسبة مبيعات المنتج الأخضر =<br>(المبيعات منتج حصل على الملصق<br>الأخضر) إجمالي المبيعات ) * 100 %                          | عملية الأعمال للحصول على<br>التزام الزبون |          |
| نسبة المنتجات المعادة = (عدد المنتجات<br>المسترجعة للتصنيع أو إعادة الاستعمال<br>العدد الكلي للمنتجات المباعة ) *<br>100 % | عملية الأعمال لخدمة الزبون                |          |
| الثانوية نسبة تأثير الصيانة = ( الخردة أو<br>التلوث المتولد والمؤدي إلى صيانة ضعيفة<br>إجمالي المبيعات ) * 100 %           | عمليات الدعم                              |          |

المصدر : عامر عبدالرزاق عبد المحسن الجبوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 203

الفرع الرابع : بطاقة الأداء المتوازن المستدامة :

اولا : تعريفها :

تعرف على انها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية بالاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المؤسسة .<sup>1</sup>

1 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص72

و تعتبر أداة من ادوات الإدارة الاستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الاستراتيجية الخاصة بالمنشأة ورسالتها الى مقاييس أداء دقيقة تقدم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الاستراتيجي ، وتراعي بطاقة الأداء المتوازن الاعتبارات التالية :<sup>1</sup>

أ- البعد الزمني : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الالامس و اليوم وغدا.

ب-البعد المالي وغير المالي : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المادية بصورة متواصلة.

ت- البعد الاستراتيجي : تهتم عمليات قياس الاداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى .

ث-البعد البيئي : تهتم عمليات قياس الاداء بكل من الاطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس .

حيث تقسم بطاقة الأداء المتوازن الأداء إلى أربعة محاور هي المحور المالي يهتم بتحسين الأداء المالي لمنظمات الأعمال الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال و قياس الأداء تجاهها ، و محور الزبائن و يضم مؤشرات تقيس كل ما يتعلق بالزبائن و رضاهم ، ومحور الأنظمة الداخلية و يتضمن قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد، ن ظام خدمة ما بعد البيع، نظام الإنتاج ، و محور التعلم التنظيمي و يقيس هذا المحور كل ما يتعلق بالمستخدم(إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز..). وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي .

<sup>1</sup> - يوسف بومدين ، ادخال مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة ، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية - المركز الجامعي خميس مليانة ، الجزائر ، يومي 26 و 27 أفريل ، 2011 ، ص 15 .

## ثانيا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة و تتمثل فيما يلي <sup>1</sup>:

أ- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

ب- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.

ت- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.

ث- التدخل العالي لأصحاب الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة .

ج- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة علمية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.

ح- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسين الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفير التغذية العكسية المرتدة.

خ- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة.

د- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير مالية والأكثر نوعية.

ذ- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

1 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص ص 131، 132

وتلخص بطاقة الأداء المتوازن مجموعة ذات توجه استراتيجي من مؤشرات الأداء الرائدة

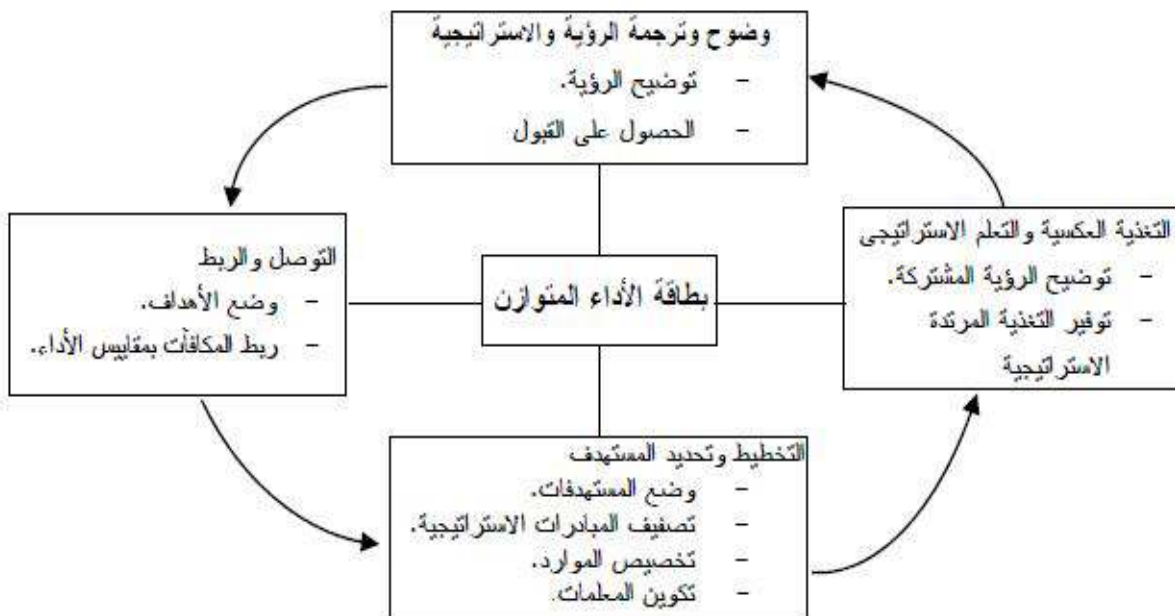
(المستقبلية) والقائمة ( الحالية )ومن ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة وتوصيلها ومتابعتها

بسهولة لتقييم النجاح، وقد غير هذا الابتكار الطريقة التي يفكر بها كثير من المديرين، فهم الآن

يطورون الإستراتيجية بحرص وينظرون إلى المؤسسة كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتعاونة

ويدمجون الإستراتيجية في مقاييس الأداء ويربطونها بالمكافآت .

الشكل رقم 9 : بطاقة الأداء المتوازن كمدخل استراتيجي للعمل بالمؤسسة :



المصدر : نادية راضي عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 15

ثالثا : بطاقة الأداء المتوازن المستدامة :

1- مفهومها : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أهم النماذج الحديثة لتقييم أداء

المؤسسة، ذلك لأنها تسمح بتقييم الأداء من نواحي مختلفة لتتمكن المؤسسة من استغلال جميع

مواردها ومراجعة ما تقوم به من أعمال في منطق شمولي وهذا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

يتم ربط البعد المستدام بالأبعاد الأربعة للأداء بهدف ادخال الامور البيئية والاجتماعية في كل الابعاد لدراسة المؤسسة بقوة الاستدامة<sup>1</sup> ، يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة المؤسسات ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي وبالرغم من ان بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحويل الاستراتيجيات إلى عمل وليست أداة لتكوين الاستراتيجيات لكن توفر طريقة تسهل مراجعة فعالية وكفاءة الاستراتيجيات التي اتبعت في الماضي.<sup>2</sup> و تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوي لإدارة وتقويم كلا من الأمور البيئية بالإضافة للاقتصادية ، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، وبالمقارنة بطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم التقليدية تقود الدورة المغلقة ولا تقدم جديد في نموذج عمل المؤسسة، بينما توصل نظم بطاقة الأداء المتوازن البيئية إلى علاقات خطية بين الأجزاء مما يؤدي إلى نموذج عمل جيد.

## 2- توسيع مجال بطاقة الأداء المتوازن بدمج البعد البيئي :

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب إستراتيجية المؤسسة وظروفها وبيئة عملها المحيطة، فمثلا يمكن أن تضع مؤسسة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية، وتضع مؤسسات أخرى جانب المجتمع أو بإضافة البعدين معا،

يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة الشركات، ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، وكما أوضحنا سابقاً فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحويل الاستراتيجيات إلى عمل وليست أداة لتكوين الاستراتيجيات، وإذا كان هدف

<sup>1</sup> - عمر المشهري وآخرون ، ( تقويم الاداء البيئي للوحدات الاقتصادية ) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 4 ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2011 ، ص 8 ، <http://www.iasj.net/iasj?func=search&uiLanguage=ar> ، اطلع عليه يوم : 15- 5- 2016

<sup>2</sup> - يوسف بومدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

الدراسة هو دمج الإستراتيجية البيئية في بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب التعرف على إستراتيجية استدامة المؤسسات والتي يمثل البعد البيئي ركنا هاما بها .

#### أ- ربط عناصر استدامة المؤسسات بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

تعنى استدامة المؤسسات أنه يجب على المؤسسات قياس تأثير مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على البيئية بطريقة مناسبة وشفافة، ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهمها بسهولة، وفهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة ، وقد ظهر حديثا نموذج العناصر الثلاثة الهامة للاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية كنموذج فائق يساعد المؤسسات على تفسير الاستدامة، وكل بعد من أبعاد الاستدامة يمثل تحديًا هائلًا بالفعل لإدارة المؤسسة.

ان إستراتيجية استدامة المؤسسات يجب أن تقابل احتياجات الأطراف ذات المصلحة بدون تعريض قدرة المؤسسة على مقابلة تلك الاحتياجات للحظر في المستقبل، كما طور بيكر فكرة استدامة المؤسسات باستخدام المفهوم الإداري الذي يفرق بين المستويات المعيارية والإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة وذلك في ظل حالات ثلاثة تعتمد عليها المؤسسة في التعامل مع استدامة المؤسسات .

يمكن توضيح عناصر الاستدامة و الذي يسمح للمنظمات بالتفكير في عمل روابط بين كل

بعدين من أبعاد الاستدامة كما يلي :<sup>1</sup>

- حالة العمل : وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة البيئية في الاستدامة الاقتصادية، وتسمح للمنظمات

بوضعها استراتيجيات المساهم داخل الاستدامة البيئية والاجتماعية.

---

<sup>1</sup> - Thomas Dyllick , Kai Hockerts , **BEYOND THE BUSINESS CASE FOR CORPORATE SUSTAINABILITY**, Journal Business Strategy and the Environment , Vol 11 , John Wiley & Sons, Ltd, 2002,p 132

- حالة البشر : وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة الاقتصادية والبيئية في الاستدامة الاجتماعية،

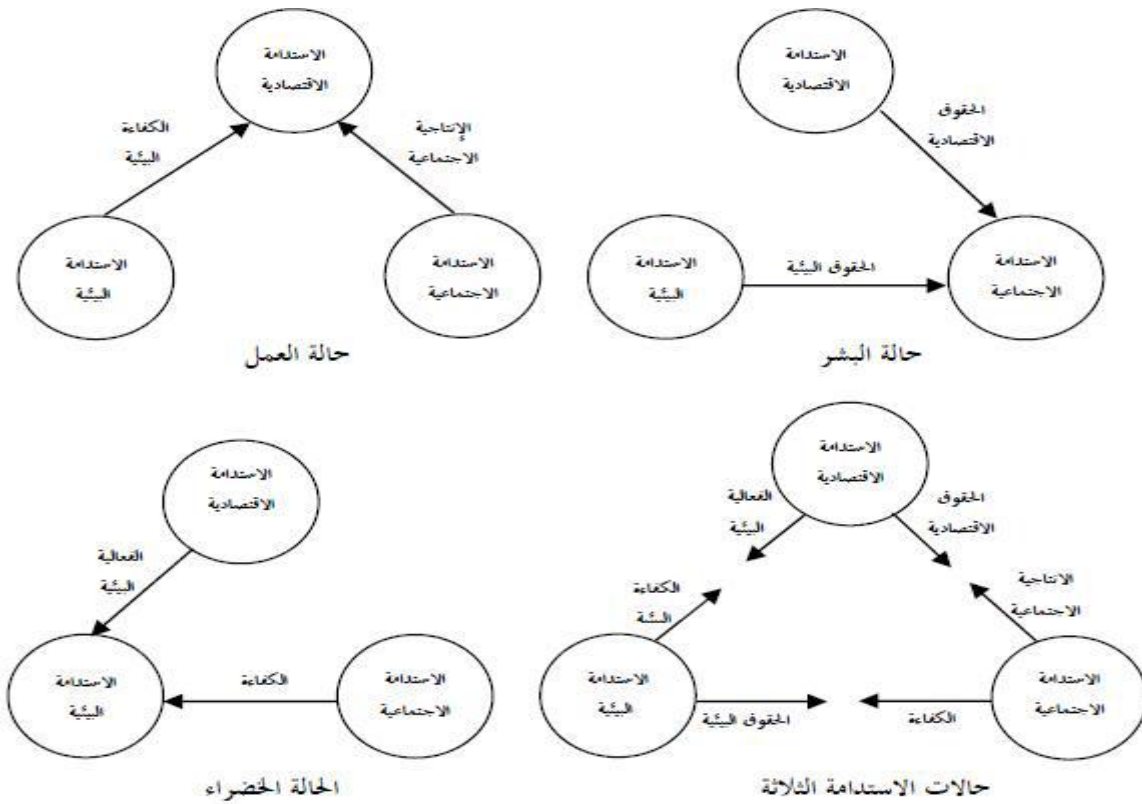
وتعتمد على فكرة أن الأمور البيئية سوف تساعد البشر على تطوير أنفسهم، كما يتم تنفيذ

الحماية البيئية لوقاية البشر في الأجل الطويل.

- الحالة الخضراء : تنظر إلى الاستدامة من زاوية كيفية خدمتها للبيئة، ومن ثم تبحث المؤسسات

عن الكيفية التي تؤثر الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية على الاستدامة البيئية.

### الشكل رقم 10: حالات الاستدامة الجزئية والكلية<sup>1</sup>



المصدر : Ibid , p137

أما بالنسبة للإطار الذي يمكن أن تستخدمه المؤسسات لنشر وترويج التنمية المستدامة والأرباح

المستدامة فإنه يجب أن يغطي معايير هامة منها<sup>2</sup>:

- أن يتضمن مقاييس أداء يمكن فهمها وتوصيلها بوضوح.
- أن يضيف قيمة ويمكن دمجه في نظم القيمة المضافة الموجودة بالمؤسسة.
- أن تدعمه أدوات وموارد الإدارة الموجودة.
- أن يغطي الأبعاد الثلاثة للاستدامة وهي الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي .

وإذا كانت التنمية المستدامة توفر موضوعات هامة يمكن ويجب إدخالها في مهام واستراتيجيات وعمليات المؤسسات التي تهتم بالمستقبل فإننا نرى أن إطار بطاقة الأداء المتوازن تناسب تماما هذا التحدي حيث تشمل مجالات هامة للاستدامة والمسئولية البيئية وهي: إرضاء الأطراف ذات المصلحة، والتعلم التنظيمي والتطور وإمكانية إدخال مؤشرات الأداء البيئي المرتبط بإبعادها الأربعة.

يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولخلق حوافز للتحسين المستقبلي لتلك المؤشرات على المدى الطويل يجب تطوير المقاييس الواعدة التي يمكن تتبعها بسهولة في الأجل القصير .

#### ب- إدخال المعلومات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن (بطاقة الأداء المتوازن المستدامة)

يمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوى العلاقة بالمؤسسة يهتمون بالأمور البيئية وهم: الإدارة والموظفين والحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة، وكلا منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية داخل المؤسسة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المؤسسة للقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمؤسسة رغم عدم تعديها على أي قانون.

ويرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها وانبعاثات الملوثات.. الخ. ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقاً لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ، ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات .

يمكن للمرء أن يفرق بين خمسة احتمالات دمج القضايا الاجتماعية والبيئية في بطاقة الأداء المتوازن وهي <sup>1</sup> :

#### - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية

بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية .

#### - بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية :

يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة .

#### - بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف :

يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة للأمر الاستدامة.

<sup>1</sup> - Thomas Bieker , Carl-Ulrich Gminder , **Towards A Sustainability Balanced Scorecard** , Institute for Economy and the Environment , University of St. Gallen, Switzerland, 2003 , p 12

### - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية :

يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة.

### - بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة :

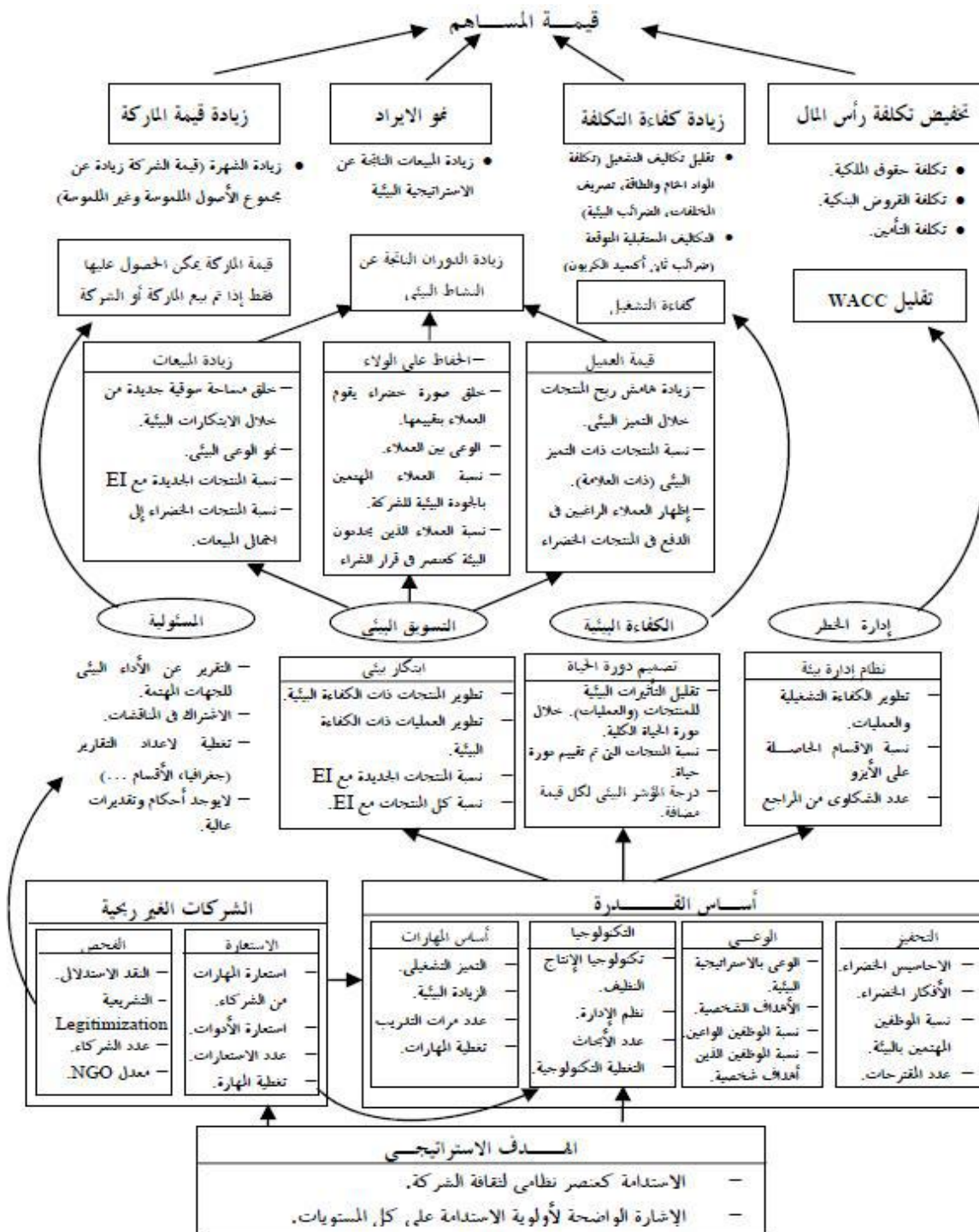
وقد يطلق عليها أيضًا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي لوحدة تعنى استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغل الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية وتقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والأثر، كما يجب تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة (المؤشرات الرائدة والحالية) ، ويتم استخدامها طبقًا لأربعة أنواع من استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالاستدامة، ويعتمد مفهوم تلك الاستراتيجيات على أربعة أنواع من إستراتيجية المنافسة البيئية هي<sup>1</sup>:

- **الإستراتيجية النظيفة**: إستراتيجية مواجهة السوق البيئي من أجل الدفاع عن السوق الموجود .
- **الإستراتيجية الكفاءة**: وتمثلها استراتيجيات التكلفة البيئية، وتهدف إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات البيئية الغير كفاءة .
- **الإستراتيجية الابتكارية**: وهي استراتيجيات للمفاضلة أو التمايز البيئي وتهدف إلى زيادة المبيعات والإيراد الناتج من المنتجات البيئية .

• الإستراتيجية المتقدمة :وهى استراتيجيات لتطوير السوق البيئية تهدف الى إظهار التغيرات في الإطار المؤسسي الذي قد يعطى المؤسسات مزايا تنافسية زيادة من المنافسين الأقل اتجاهًا إلى الاستدامة وذلك من أجل تطوير الأسواق بيئيًا.

ويعرض الشكل التالي مثال توضيحي لكيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن البيئي حتى تصل إلى الهدف الأساسي وهو تعظيم قيمة المساهم.

الشكل رقم 11 : عمل بطاقة الأداء المتوازن البيئي :



المصدر : Hockerts KAI ,op cit ,p 17

## المبحث الثالث : المزايا المحققة من تبنى برنامج التاهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية:

ان البيئة الطبيعية تقدم فرصا جديدة لكسب الميزة التنافسية ، كما ان البيئة الاجتماعية والاقتصادية في تفضيلات الزبائن الخضر تقدم فرصا جديدة لكسب الميزة التنافسية ،وفي المقابل فان المنافسة الاكثر استجابة لمطالب البيئة الطبيعية والاجتماعية تمثل تهديدا متزايدا الالهية للمركز التنافسي للمؤسسة وحصتها السوقية كما ان اللوائح البيئية والتغيرات المستقبلية المحتملة تمثل تهديدا خطيرا للمؤسسة وانشطتها عند عدم مراعاتها في استراتيجيتها الحالية والمستقبلية .<sup>1</sup>

ويمكن للمؤسسات أن تحقق منفعة تنافسية من الأداء البيئي الذي يميز المنافسين ،والإستراتيجية المستدامة تعني أخذ المدير الإستراتيجية البيئة في منحنى قراراته بعين الاعتبار ، وهي تصمم لإيجاد فرص النجاح الاقتصادي طويل الأجل، والمنسجم مع حماية النظام البيئي،وتصمم هذه الاستراتيجيات بهدف تقديم الفوائد التنافسية التي تحقق التوفير في التكاليف؛ تغيير السوق أو تنويعه أو كليهما معا، وذلك بواسطة المسؤولية البيئية.<sup>2</sup>

### المطلب الاول : الاستراتيجيات البيئية

سننتاول في هذا المبحث مفهوم الاستراتيجية البيئية ومختلف انواعها وكيف يتم اختيارها .

### الفرع الاول : مفهوم الاستراتيجية البيئية :

يكتسي موضوع الأداء عامة أهمية كبيرة للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، لانه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق ممارسة نشاطاتها وعملياتها الرئيسية اول ثانوية، ونتيجة

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2012 ، ص 174

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره\_ ، ص 83

لتعدد تلك النشاطات او العمليات فقد ظهرت عدة أنواع من الأداء لعل من بينها على سبيل المثال لا الحصر ( المالي و العملياتي والتسويقي والوظيفي والمتميز والاستراتيجي . )

عليه يعد الأداء الاستراتيجي واحدا من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والمؤسسات على حد سواء لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، فضلا عن ما أسفرت عنه أفكار ومبادئ النظريات والمدارس الحديثة للفكر الإداري التي تعاملت مع المؤسسات لكونها أنظمة مفتوحة في علاقتها مع البيئة الخارجية وضرورة التكيف معها ، و قد تعددت المفاهيم التي عبرت عن الأداء الاستراتيجي لاختلاف توجهات الباحثين وتباين درجة ومستويات تركيزهم فضلا عن الاختلاف في طبيعة أهداف المؤسسات وتعددتها .<sup>1</sup>

يمثل الأداء الاستراتيجي مقابلة أداء المؤسسة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها بهدفعزيزها ونقاط ضعفها لغرض معالجتها والحد منها<sup>2</sup>.

ويمكن القول أن الاستراتيجيات البيئية هي استراتيجيات تصمم لإيجاد فرص النجاح الاقتصادي طويل الأجل والمنسجم مع حماية النظام البيئي وهدفها ليس تحقيق الربح وحسب إنما العمل لتجنب الضرر والأذى الممكن وقوعه في النظام البيئي، بالتالي فهي تهدف لتقديم الفوائد التنافسية المتعلقة بتحقيق التوفير في التكاليف،أو اختلا في السوق أو تنويعه،أو كليهما التقليديّة، فهي إذن تتناسب مع استراتيجيات بوتر ( تخفيض التكاليف، التميز، التركيز).<sup>3</sup>

و تركز الاستراتيجية البيئية على الخيارات الاستراتيجية التي ستضمن تطوير أنشطتها مع التقليل إلى أدنى حد من التأثير على البيئة .

<sup>1</sup> أحمد سليمان محمد الجر جري ،( تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي: استراتيجيات التصنيع الأخضر

( ،مجلة دراسات إدارية ، المجلد الخامس ، العدد التاسع ، العراق ، 2012 ص 226

2 - حاكم احسوني ، ( دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي : دراسة تطبيقية في معمل الكوفة ) ، مجلة الغري للعلوم

الاقتصادية والإدارية ، المجلد 7 ، العدد 21 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2011 ص 151

1- Olivier Boiral, **Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco**

**efficience**, revue française de gestion ,sep/oct 2005, P169

## الفرع الثاني : معايير اختيار الاستراتيجية البيئية :

ان عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة يجب ان تتم مجموعة من المعايير والاعتبارات، و من

المعايير التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية المناسبة وهي:<sup>1</sup>

- أن تكون مقبولة من الاطراف والجماعات المتعاملة مع المؤسسة.
  - أن تكون ملائمة للظروف التي تعمل بها المؤسسة ومتجانسة مع الاهداف والمتغيرات الداخلية والخارجية، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية.
  - أن تكون ممكنة التطبيق وذات جدوى، اي قدرة المؤسسة على القيام بالاستراتيجية وتوفير الموارد والامكانات اللازمة لها.
  - أن تكون متوافقة مع القدرات المالية للمؤسسة وعلى وفق نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات.
  - أن تحقق الميزة التنافسية ، وهذا هدف رئيسي تسعى اليه كل المؤسسات.
- في سعي المؤسسات لتقييم بيئتها من خلال المسح البيئي وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها ، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي تعترئها، ومن خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء اتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتلافي نقاط الضعف ، و كون اغب تلك الفرص والتهديدات لا تنشأ من عوامل تتعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ جراء تغيرات سياسة واجتماعية واقتصادية وبيئية خارج المؤسسة ، لذا فان مؤسسات الاعمال عادة ماتتبع استراتيجية

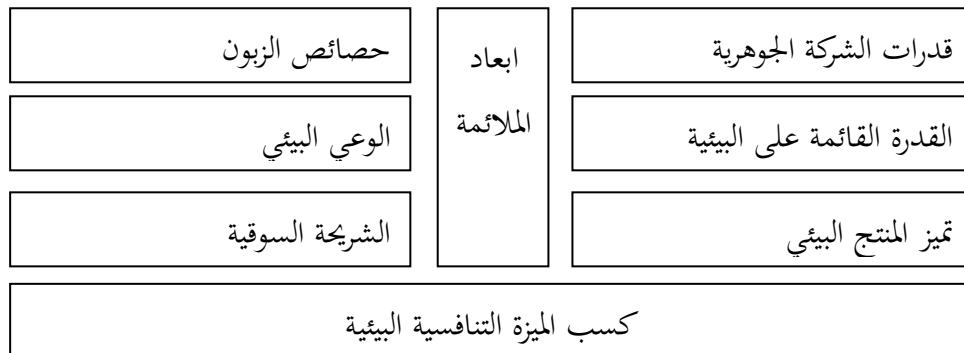
<sup>1</sup> - سناء عبد الرحيم سعيد ، ( متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمتطلبات الاعمال )، مجلة العلوم الاقتصادية

معنية بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية والبيئية .

### الفرع الثالث : أنواع الاستراتيجيات البيئية:

تشير الاستراتيجية التنافسية الى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة ، والاستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة الى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون ، و تسمى أيضا باستراتيجيات قابلية الاستدامة ، وقد حددت بنوعين :

### الشكل رقم 12 : كسب الميزة التنافسية البيئية



المصدر: نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 176

### 1- استراتيجية الشريحة السوقية :

إذا كانت المؤسسات تتبنى استراتيجية التركيز للاستجابة للحاجات الخاصة للشريحة السوقية وتفضيل منتجاتها وخدماتها حسب تلك الحاجة الخاصة ، فالزبائن الذين يفضلون المنتجات الصديقة للبيئة يمثلون اليوم في الكثير من الدول شريحة سوقية جديدة لها خصائصها وطلبتها البيئية التي يمكن تجسيدها في نوع معين من المنتجات الخضراء .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مرجع نفسه ، ص 175

حيث تتمتع المؤسسات بفوائد تنافسية ناجمة عن الاختلافات البيئية عن منافسيها وذلك عن

طريق إحدى الفرص<sup>1</sup>:

- إعادة تصميم السلع بحيث تكون حساسة بيئيا ، أو تطوير سلع جديدة تكون حساسة بيئيا .
- الدخول إلى أسواق جديدة تكون حساسة بيئيا .
- إعادة تصميم غلاف السلع حتى تكون صديقة للبيئة .
- التكامل بين الجهود البيئية ونشاطات الإعلان والترويج .

2- استراتيجيات الإنتاج الأخضر :تطبق هذه الأخيرة من خلال تخفيض التكاليف عن طريق

التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة الناتجة عن توفير الطاقة وحفظ ووقاية الموارد ، وتخفيض التلوث والنفايات ، وتشتمل على :<sup>2</sup>

- تحسين الرقابة على التلوث وترتيب الإهدار والنفايات .
- استعمال الموارد التي يعاد إنتاجها من مصادر داخلية أو خارجية ( إعادة التدوير ) .
- إعادة تصميم عمليات الإنتاج حتى تكون أقل تلوثا وأكثر كفاءة في استعمال الموارد والطاقة.
- استعمال مصادر الطاقة القابلة للتجدد في عمليات الإنتاج .

أ- تخفيض التكاليف : تعني العمل على الاقلال من المواد الخام والطاقة المستخدمة في الصناعة

، وطرح اقل مايمكن من النفايات خارج العملية ويتطلب ذلك :

- البحث عن مواد اولية ومواد تعبئة وتغليف خالية من المواد السامة .
- اعادة تصميم المنتجات بما يحقق اقل مايكمن من مواد اولية وطاقة ولها مدة اطول او يمكن استعمالها مرة ثانية بعد استعمالها الطبيعي الذي صنعت من اجله .

<sup>1</sup> - رعد حسن الصرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 73

2 أحمد الجرجري ، محمد العزاوي ، التصنيع الاخضر كاحد متطلبات الاداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق لتنافسي ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، يومي 33 و 33 نوفمبر ، 2011 ، ص 754

- شراء مواد اولية ذات مواصفات وخصائص لا تستهلك بسرعة .

هذه الاستراتيجية تمثل الطريق الافضل لادارة النفايات والوسيلة المثلى اتجاه حماية البيئة .

ب- **اعادة الاستعمال** : تعني استخدام المنتج مرة ثانية ما يؤدي بالنتيجة الى تخفيض استهلاك

المواد الجديدة ، ومن اجل الحد من العقبات الانتاجية الرئيسية التى تواجه اعادة الاستخدام

ينبغي اخذ مايلي في الاعتبار :

- لا بد من الحد قد الامكان من تنوع وتعدد مدخلات العمليات الانتاجية .

- يفترض قد المستطاع ان تطور المنتجات بحيث تصبح منتجات مصنوعة من مادة واحدة .

تحقق هذه الاستراتيجية توفيراً في كلف الشراء لمواد ومنتجات جديدة ، كما يقلل كمية توليد

النفايات ، ويقلل من الجهد .

ت- **اعادة التدوير** : اصبحت في ظرف معين نفايات الى مواد مفيدة من خلال مجموعة

معالجات فيزيائية او كيميائية او حيائية ، واعادة التدوير تعني اعادة معالجة المواد المرمية الى

منتجات جديدة مفيدة وتستعمل لنفس الغرض مصل تحويل علب الالمنيوم الى علب جديدة بعد

اذابتها ، او تحويل المواد القديمة الى منتجات جديدة بالكامل ، وهذه الاستراتيجية تحقق

للمؤسسات وفورات مالية تاخذ صوراً عديدة منها :

- تقليل كلف نقل النفايات الى مواقع التخلص منها .

- تقليل كلف الانتاج نتيجة تحسين الكفاءة في استخدام المواد الاولى والطاقة

## المطلب الثاني :المزايا التنافسية المحققة في خلال تبني منظومة التاهيل البيئي :

يؤدي تحسين الاداء البيئي الى تحقيق العديد من المزايا البيئية والتنظيمية والاقتصادية للمؤسسات ،ويعتبر هدف تسعى الى تحقيقه جميع المؤسسات خاصة الصناعية التي تتسبب في تلوث البيئة ، حتى يساعدوا في تحقيق هدف اعم واشمل الا وهو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والبقاء والاستمرار في بيئة الاعمال الحديثة ، حيث ان الالتزام بالمسؤولية البيئية يؤدي الى تحسين ادائها البيئي وحماية البيئة ومواردها من التلوث ، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ، بالإضافة الى تجنب التكاليف البيئية التي قد تتحملها المؤسسات بسبب عدم الالتزام بهذه المسؤولية ، ومن ثم تحقيق رضا جميع اصحاب المصلحة <sup>1</sup>.

وإن التطبيق الناجح للإدارة البيئية في المؤسسة يمكن أن يؤدي دورا إيجابيا في تحسين قدرتها

التنافسية في عدة مجالات من أبرزها :

### أولا : رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف:

ترتبط التنافسية في الأسعار إلى حد كبير بالإنتاجية -خاصة في المؤسسات الصناعية- ، فكلما كانت إنتاجية المؤسسة أعلى وكانت تكاليفها أقل ستمكن من تحديد أسعار إما أقل من منافسيها بقبول أقل هامش من الربح ، أي أسعار تنافسية تمكنها من أن تزيد مبيعاتها ومن ثم حصتها السوقية، أو أن تختار أن تبيع بنفس سعر البيع لدى المنافسين وتحقق بذلك هامش ربح أعلى ، وفي هذا المجال تساعد الإدارة البيئية المؤسسة على تخفيض تكاليفها وتساهم في زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق الآتي: <sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - ولاء شعبان ، القياس المحاسبي لانعكاسات سلسلة التوريد البيئية على الاداء البيئي بغرض خفض التكاليف البيئية بالتطبيق على القطاع الصناعي ، اطروحة دكتوراه في المحاسبة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2017 ، ص 21

<sup>2</sup> نجوى عبد الصمد، طلال بطاينة ، الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8 و 9 مارس ، جامعة ورقلة ، 2005 ، 142

- 1- ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة.
- 2- تقليل نسبة المعيب في الإنتاج.
- 3- زيادة كفاءة أداء العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات .
- 4- ضبط العلاقة مع المجهزين وتحسينها.
- 5- زيادة إنتاجية العاملين بجعل محيط العمل مناسباً بيئياً، إذ أشارت بعض الدراسات مؤخراً إلى أن الأبنية؛ المناسبة بيئياً يمكن أن تزيد من إنتاجية العاملين إلى 15 بالمئة .
- 6- وفورات في التكاليف ناتجة من:
  - التخفيض في استهلاك الطاقة و الموارد الأخرى.
  - خفض النفايات وإعادة استخدامها و تدويرها و بالتالي خفض نفقات التخلص منها.
  - الوفورات المتأتية من بيع الإنتاج العرضي والمخلفات.
  - خفض أعباء النقل و التخزين نتيجة الإقلال من مدخلات المادة الأولية والطاقة.
  - انخفاض الأعباء المالية والجزاءات المفروضة بسبب التلوث نظير التقليل من الآثار البيئية للنشاط والذي يقود بدوره إلى انخفاض مصاريف التأمين والتعويضات عن الأضرار البيئية.
- 7- وفورات مالية في مجالات عديدة منها:
  - الاستثمار في رأس المال العامل :بالنظر إلى برنامج ردم النفايات والوفورات في الطاقة فإن متطلبات الإنتاج من الموارد الأولية والطاقة ستكون بمعدلات أقل من ذي قبل، الأمر الذي يعكس نفسه على قلة الاستثمار في رأس المال العامل.
  - الاستثمار في رأس المال الثابت :يؤدي التركيز على التدابير الوقائية لآثار التلوث إلى خفض الاستثمار في مستلزمات التدابير العلاجية ، كما يقود استخدام المؤسسة لمواد ذات مخاطر بيئية أقل إلى قلة الاستثمار في مستلزمات الوقاية من مخاطر المواد الأولية .

- تقليل كلف التدريب على المدى الطويل.
  - الاستفادة من السماح الضريبي بسبب خفض المخاطر البيئية .
  - يؤدي تطبيق الإدارة البيئية إلى سهولة الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية ومن ثم خفض كلف هذا الالتزام .
  - انخفاض كلفة رأس المال :إن تعاضم الإدراك بالمشاكل البيئية وتناقص المخاطر البيئية التي يواجهها المساهمون والمستثمرون يؤدي إلى انخفاض معدل الفائدة على رأس المال بشقيه المملوك والمقترض.
  - الاستفادة من مزايا تمويلية: يمكن أن تستفيد المؤسسات مقابل التزامها بالتشريعات البيئية من قروض ميسرة، وتسهيلات ائتمانية من المصارف، أو أن تحصل على إعانات حكومية
- ثانيا : تحقيق مزايا تسويقية :**

تمتلك المؤسسات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية فالمنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بإتباع تكنولوجيا نظيفة ومبادئ الإدارة غير الملوثة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية، وهنا يأتي دور الملصقات البيئية والإعلان والإفصاح البيئيين في نشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سمعتها لدى الجمهور ومن ثم إلى زيادة الإقبال على المنتجات و يساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها، وكنتيجة لذلك يزداد حجم مبيعات المؤسسة وربحيته مقارنة مع المؤسسات التي لا تأخذ بالحسبان الاعتبارات البيئية .<sup>1</sup>

كما يؤدي تطبيق الإدارة البيئية إلى تدعيم موقف المؤسسة في الأسواق العالمية ، فمن خلال إعادة النظر في العملية الإنتاجية بالقيام بعدد من التدابير منها إنتاج سلع ذات مواصفات تتلاءم

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي ، انظمة الجودة والبيئة ، ISO 9000 و ISO 14001 ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان ، الاردن ، 2005 ،

والمتطلبات البيئية للدول المستوردة ، وتلبية مطالبها البيئية بشأن تغليف وشحن المنتجات وغيرها من التدابير الهادفة إلى جعل السلع ملائمة للسوق الدولية ، ستتيح للمؤسسة فرصة الظفر بميزة تنافسية بين نظيرتها في هذه السوق .

هذا و فضلا عن أن التسجيل في المواصفة ISO 14000 قد أضى متطلبا أساسيا في العديد من الأسواق العالمية ، مما يجعل المؤسسات المسجلة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصها السوقية الجديدة وتعزز مكانتها من أجل الدخول إلى السوق الأوروبي، ويكمن دور المواصفة iso14001 في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال 1:

- تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها .
- تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في مجال البيئة العالمية.
- تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها، وذلك من خلال تحديد وتحليل المشاكل البيئية وتوثيقها ومنع تكرارها .
- التركيز على خدمة العميل من خلال اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، نظرا لتماشي المؤسسة مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسيا .
- زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة
- تشكل المواصفة نظاما إداريا متكاملا وبشكل متناسق مع الوظائف الأخرى في المؤسسة الصناعية.
- تعمل المواصفة على التزام المؤسسة بالوقاية من التلوث وعكس متطلباتها في سياسة وأهداف المؤسسة بمعنى نقلها إلى الواقع العملي.

<sup>1</sup> - طارق الرفاعي ، نظم الادارة البيئية ودورها في زيادة القدرة التنافسية لصادرات الصناعات الغذائية المصرية ، اطروحة دكتوراه في العلوم البيئية ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2014 ، ص 52

- تطبيق المواصفة لا يحتاج للكثير من الاستعداد فمعرفة متطلباتها تعد نقطة الأساس في إنشاء الإدارة البيئية عمليا .

- التركيز على الجودة من خلال تخفيض التكلفة مع التحسين المستمر وتطوير المنتج للحصول على جودة اعلى .

### ثالثا: الفوائد الادارية :

أكدت الدراسات أن تطبيق مدخل الإدارة البيئية يحقق جملة من المنافع تؤثر بشكل إيجابي في مجال تحسين أداء الوظائف الإدارية بالمؤسسة من أبرز مظاهر هذا التحسين : <sup>1</sup>

1- زيادة رضا العاملين إن إشراك العاملين في تنفيذ متطلبات الإدارة البيئية يزيد من وعيهم بأهمية الشأن البيئي، ويرفع من معنوياتهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي وتفاعلهم مع مجتمعهم.

2- تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري .

3- الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في تحسين المستمر لأداء المؤسسة.

4- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المؤسسة المختلفة ، وتحسين الاتصالات الداخلية .

5- تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل توثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات و لتعليمات العمل.

6- تكامل الأنظمة الإدارية : إذ تنفيذ الإدارة البيئية يزود المؤسسة بمدخل نظمي يؤثر على بقية أقسامها ويسهم في بقائها وثباتها.

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي ، انظمة الجودة والبيئة ، ISO 9000 و ISO 14001 ، مرجع سبق ذكره ، ص 241

### خلاصة

ان دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار يؤدي لتحسين قدرات المؤسسات الاقتصادية التنافسية في ظل عولمة الاسواق وحدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم ، فمؤشرات الأداء تعد مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق الأهداف ، وكذلك تساعد مؤشرات الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارة والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين أدائها ، كما أنه لا بد من توفر نظام محاسبي بيئي يهدف إلى توفير أساس علمي وعملي للقياس والتقارير عن الأنشطة البيئية والتأثيرات ذات الصلة وهذا لتحسين الاداء البيئي ، ولتحقق المؤسسة تميزا الا من خلال اتباع استراتيجيات بيئية تنافسية ومن اهمها استراتيجيات الشريحة السوقية والانتاج الاخضر .

## الفصل الرابع

دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات

الجزائرية المتحصلة على ايزو

14001

## الفصل الرابع: دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية المتحصلة على ايزو 14001

### تمهيد :

في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحديات كبيرة ، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى تعزيز و بناء ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه ، حيث تسعى الى تحقيق الأداء البيئي لتكون قادرة على المنافسة محليا وكذا دوليا، ولن يتوفر ذلك الا من خلال تبني برنامج التاهيل البيئي .

على ضوء ما تم التطرق إليه في الجانب النظري نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية ميدانيا في هذا الفصل بغرض تحديد دور التأهيل البيئي ( المتغير مستقل ) في تحقيق الميزة التنافسية ( المتغير التابع ) للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث ، في المبحث الاول نتطرق لواقع التاهيل البيئي بالمؤسسات في الجزائر وفي المبحث الثاني نبين مصادر جمع البيانات وعينة الدراسة وفي المبحث الاخير نحلل ونختبر صحة الفرضيات .

## المبحث الأول: واقع التأهيل البيئي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحولات جذرية من أجل مجابهة متطلبات التنافسية ، وحرية التبادل ، وبغية تحقيق ذلك وجدت نفسها مجبرة على تأهيل مؤسساتها ، الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها اجراءات داخلية في كافة الجوانب الانتاجية والاستثمارية والتسويقية وخاصة البيئية التي أصبحت محل إهتمام المؤسسات المنافسة في بقية دول العالم ، ومن هنا كان لزاما على تلك المؤسسات السعي وراء عدة استراتيجيات لتأهيل نفسها بيئيا .

### المطلب الاول : اجراءات حماية البيئة في الجزائر :

أولت الجزائر اهتمام كبير بالبيئة من خلال القيام بإجراءات لحمايتها وتعزيز الثقافة البيئية في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها عنصر أساسي ومؤثر في البيئة سواء بالإيجاب أو بالسلب حيث تبنت الجزائر لأجل تحقيق أهداف الإستراتيجية الوطنية التي ترمي إلى تكريس التنمية المستدامة عن طريق ثلاثة محاور :

- بعث التنمية الاقتصادية لإنشاء الثروات ومناصب الشغل ومكافحة ظاهرة الفقر .
- الحفاظ على الموارد الطبيعية المحدودة كالمياه والأراضي الفلاحية والغابات والتنوع البيئي .
- تحسين الإطار المعيشي للسكان من خلال تسيير أمثل للنفايات وعمليات التطهير ومختلف الشبكات .

### أولا : الإجراءات التشريعية:

يظهر إعتبار حماية البيئة مصلحة في القانون الجزائري في مظهرين: في التتبعصص عليها في مختلف القوانين والمراسيم المتعلقة بالبيئة ، وفي أخذ البيئة في الاعتبار عند الإقدام على أي مشروع يتوقع منه انعكاسات سلبية على البيئة وهو ما اصطلح عليه في القانون الجزائري بدراسة مدى التأثير .

ولقد أدرك القانون الجزائري القيمة الكبيرة والأهمية البالغة للبيئة وما يتعلق بها، فهي مصلحة حيوية وهدف وطني تسعى الدولة لتحقيقه ، وتضع القواعد العامة لحمايته، من أجل ذلك نص عليه في أعلى وثيقة قانونية وهي الدستور، كما أفرد لها قانونا خاصا هو قانون البيئة، بالإضافة إلى قوانين أخرى جاءت لحماية إحدى الموارد البيئية كقانون المياه وقانون الغابات، وغير ذلك ، و أوكل تطبيق هذه القوانين إلى السلطات العمومية لما تتمتع به من صلاحيات وامتيازات في تحقيق المصلحة العامة .<sup>1</sup>

إن تشريعات حماية البيئة في الجزائر بدأت فعليا من خلال القانون رقم 83-03 المؤرخ في 5 فيفري 1983 والمتعلق بحماية البيئة، الذي نص على أن " المجموعات المحلية تمثل المؤسسات الرئيسية لتطبيق إجراءات حماية البيئة" ، ثم قانون 84-12 المؤرخ في 23 جوان 1984 المتضمن النظام العام للغابات، الذي عدل بقانون رقم 91-20 المؤرخ في 2 ديسمبر 1991 والمتضمن النظام العام للغابات ، والنصوص التنظيمية المطبقة له، ثم صدر القانون رقم 01-19 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها الذي تمت المصادقة عليه في 15 ديسمبر 2001 ، والذي نص على ضرورة تقليص إنتاج النفايات والوقاية منها، وتتمين هذه النفايات بإعادة استخدامها أو رسكلتها، كما أقر ضرورة إعلام وتحسيس المواطنين بالأخطار الناجمة عن النفايات، كما جسد مبدأ مسؤولية المنتج عن النفايات التي يخلفها، ثم صدر القانون المتعلق بجودة الهواء وحماية الجو، الذي ينص على حتمية قيام السلطات العمومية بالرقابة على جودة الهواء على مستوى التجمعات الكبرى .<sup>2</sup>

1 - بن خديجة منصف ، أولاد زاوي عبد الرحمان ، حماية البيئة في الجزائر - رؤية قانونية ، الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، يومي 17 و18 ماي ، 2010 ، ص 6

2 - فريد عبة ، اسماعيل مناصرية ، آليات حماية البيئة في الجزائر في ظل التنمية المستدامة ، الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، يومي 17 و18 ماي ، 2010 ، ص 9 .

ليأتي قانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية سنة 2003 ويتعلق بحماية البيئة في

إطار التنمية المستدامة ، حيث تنص المادة الثانية منه إلى <sup>1</sup>:

- تحديد المبادئ الأساسية وقواعد تسيير البيئة .
- ترقية وطنية مستدامة بتحسين شروط المعيشة .
- إصلاح الأوساط المتضررة .
- ترقية الاستعمال الإيكولوجي العقلاني للموارد الطبيعية المتوفرة واستعمال التكنولوجيات النظيفة.
- تدعيم الإعلام والتحسين ومشاركة الجمهور ومختلف المتدخلين في حماية البيئة ،  
وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي: الحضر والنهي ، الإلزام ، الترخيص المسبق ، الإبلاغ، دراسة مدى التأثير .

وتم تشريع العديد من القوانين ، قانون رقم 04-03 ممضي في 23 يونيو 2004 يتعلق

بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة، قانون رقم 04-20 ممضي في 25 ديسمبر

2004 يتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة، قانون رقم

07-06 ممضي في 13 مايو 2007 يتعلق بتسيير المساحات الخضراء وحمايتها وتنميتها، قانون

رقم 11-02 ممضي في 17 فبراير 2011 يتعلق بالمجالات المحمية في إطار التنمية المستدامة<sup>2</sup>.

1 - القانون 03 - 10 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 43 .

<sup>2</sup> - وزارة الموارد المائية و البيئة <http://www.mree.gov.dz/reglementation/sous-secteur-de->

l'environnement/?lang=ar , اطلع عليه يوم 12 - 5 - 2016

## 1- الإجراءات المؤسساتية :

تماشيا مع الإعلان الختامي لندوة الأمم المتحدة حول البيئة المنعقد بستوكهولم سنة 1972، استحدثت الجزائر اللجنة الوطنية للبيئة سنة 1974 وكانت أول جهاز مركزي متخصص في حماية البيئة ، وفي أوت 1977 تم حل هذه اللجنة وتحويل مصالحها إلى وزارة الري واستصلاح الأراضي وحماية البيئة، ولم يتبع مرسوم إنشاء هذه الوزارة أي نص يوضح صلاحياتها، مما أضفى عليها طابعا شكليا محضا، بعد التعديل الحكومي لسنة 1979، أحدثت كتابة الدولة للغابات والتشجير، وانحصرت صلاحياتها في حماية البيئة، ولم تعمر إلا سنة واحدة ليعاد تنظيمها بكتابة الدولة للغابات واستصلاح الأراضي ، وفي شهر جويلية 1983 تم تأسيس الوكالة الوطنية لحماية البيئة ANPE، ونتيجة لعدم الاستقرار ، أعيد إسناد مصالح البيئة بعد سنة واحدة إلى وزارة الري والغابات، على إثر التعديل الحكومي لسنة 1984، وتولت إدارتها عدة مديريات مكلفة، وقد استمرت إلى غاية 1988 إذ ألحقت حماية البيئة بوزارة البحث والتكنولوجيا، بعدها أعيد نقل مهمة حماية البيئة إلى وزارة التربية الوطنية، وبعد أقل من سنتين أعيد إلحاقها بوزارة الداخلية، وقد استمر هذا الوضع إلى غاية 1996 أين تم استحداث كتابة الدولة للبيئة والتي عرفت نوع من الاستقرار وقد تلاها استحداث المفتشيات الولائية ، وأخيرا ونظرا لأهمية موضوع حماية البيئة تم تخصيصها لأول مرة لوزارة خاصة بها هي وزارة تهيئة الإقليم والبيئة سنة 2001، لتلحقها إنشاء المديريات الولائية سنة 2003.<sup>1</sup>

ثم تغيرت التسمية الى وزارة التهيئة العمرانية والبيئة سنة 2007 ، وزارة تهيئة الاقليم والبيئة والسياحة ، وزارة التهيئة العمرانية والبيئة 2012 ، وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والمدينة 2010 ثم الى وزارة التهيئة العمرانية والبيئة من 2013-2015 وأخيرا وزارة الموارد المائية والبيئة 2016<sup>2</sup>

1 - يحي وناس، الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2007، ص 13 .

2 - خليفة تركية ، دور المؤسسات الحكومية في حماية البيئة ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016، ص 251

### ثالثا : الإجراءات الاقتصادية والتكنولوجية :

وهي وسائل أثبتت نجاعتها في المحافظة على البيئة حيث تؤثر على نفقة إنتاج السلع والخدمات ، ومن ثم ينعكس على أسعارها في السوق وهي عبارة عن جملة من الحوافز تفرضها لأجهزة حماية البيئة على بعض السلع والأنشطة التي تثبت التلوث البيئي .

#### 1-الإجراءات الاقتصادية :

##### • الجباية البيئية :

وهي عبارة عن اقتطاع نقدي جبري تفرضه الدولة على المنتج كعقوبة له نظير تلويث البيئة ، إن هذه الأموال تذهب للبحث عن تكنولوجيا نظيفة بيئيا، وقد عرفها وزير البيئة شريف رحمانى " ... لقد اتفقنا مع أصحاب المؤسسات أن يدفعوا مبلغا معيناً من المال مقابل ما يقومون به من تلويث ... إذ تجاوزت مخلفاتهم الحد المسموح به حتى يساهموا بطريقة ما في تحمل تكاليف إعادة التأهيل البيئي " <sup>1</sup> ، هذه الإيرادات تذهب إلى الصندوق الوطني للبيئة لإزالة التلوث، وميزانية البلدية ، والميزانية العمومية ، وتم فرض أول ضريبة بيئية في قانون المالية لسنة 1992 ولم يتم تجسيدها باعتبارها أداة اقتصادية ومالية إلا من خلال قوانين المالية لسنوات 2000، 2003، 2002 وتتعلق بالنفايات الصلبة ، و السوائل الصناعية وتسرب الغازات والنشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة ، حيث بلغ الرسم 24000 دج للطن للنفايات الطبية ، و 10500 دج للطن للنفايات الصادرة عن النشاطات الاقتصادية .

<sup>1</sup> - كمال رزق، طالي محمد ، الجباية كأداة لحماية البيئة-حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة ، المركز الجامعي يحي فارس ،المدينة، الجزائر ، 6 و 7 جوان ، 2006 ، ص 7

بالإضافة إلى بعض التدابير الأخرى كالرسوم البيئية التي نعتبرها من أهم الوسائل الردعية في عملية حماية البيئة انطلاقاً من مبدأ "الملوث - يدفع" ، حيث تعتبر الرسوم البيئية الأداة الأساسية في تطبيق هذا المبدأ ، وقد استحدثت مجموعة من الرسوم منها:<sup>1</sup>

- الرسم على الأكياس البلاستيكية .
- الرسم المتعلق بالنشاطات الملوثة والخطرة على البيئة.
- الرسوم الخاصة على الانبعاثات الجوية .
- الرسم الانبعاثات السائلة الصناعية .
- الرسم على الوقود بالإضافة الى الرسوم على النفايات الصلبة.

#### • الإنفاق الحكومي:

حيث انفقت الجزائر في إطار المخطط الوطني من أجل البيئة والتنمية المستدامة خلال فترة 2001 و 2010 حوالي 970 مليون دولار ، وهي تلك الموارد المالية التي تخصصها الدولة لتدابير مكافحة التلوث وحماية الموارد الطبيعية و تشمل بصورة رئيسية :<sup>2</sup>

- برامج إنجاز شبكات التطهير و محطات التنقية.
- برنامج تجديد الغابات و إصلاح الأراضي و الاستصلاح المتكامل للسهوب.
- برنامج التجهيزات المضادة للتلوث التي تقتنيها في معظمها المؤسسات العمومية .
- النفقات المتعلقة بجمع النفايات ، و نفقات الصحة العمومية المتعلقة بالبيئة .

<sup>1</sup> - قوريش نصيرة ، مديوني جميلة ، الإجراءات الاقتصادية والقانونية لحماية البيئة، المنتدى الوطني حول اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة ، المركز الجامعي يحي فارس ، المدينة ، الجزائر ، 6 و 7 جوان ، 2006 ، ص 5

<sup>2</sup> - Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement , Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable , Algérie , Janvier 2002 , P 29

## 2- الإجراءات التكنولوجية:

وهي طريقة غير مباشرة أثبتت نجاعتها في المحافظة على البيئة ومستعجلة بكثرة في الدول المتقدمة ، حيث تستعمل تقنيات متطورة للتقليل ما أمكن من انبعاث الغازات الضارة أو الدخان في الجو، وكذا التخلص من ملوثات المياه والطبيعة بصفة عامة ، والتكنولوجيا سلاح ذو حدين فقد تستعمل لتدمير البيئة ، كما تم في الماضي وقد تقف لإزالة العواقب في سبيل تطوير واستخدام تكنولوجيا جديدة تحتاج إلى وضع آليات منسقة من أجل تطوير تكنولوجيا ملائمة بيئيا ، إذ أن تكنولوجيا حماية البيئة تعني منع التلوث ، واستخدام أنواع التكنولوجيات النظيفة وعملية منع التلوث تضم ثلاثة فئات وهي: <sup>1</sup>

- تحسين عملية المصنع: وضع قواعد ثابتة للصيانة ، وتدابير مناسبة للتعامل مع المواد ووضع برامج لتدريب العاملين.

- إعادة التدوير خلال العملية: أي إعادة استعمال النفايات في العملية الإنتاجية نفسها بعد تحويلها إلى مواد منتجة بدلا من رميها في الهواء أو الماء أو دفنها في الأرض.

- تعديل العملية : باستعمال وسائل متقدمة في عمليات التنظيف والمواد الكيماوية المنشطة والمساعدة لفصل النفايات وعزلها .

### المطلب الثاني : التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

تم وضع برنامج و خطط وطنية يتم من خلالها تقديم الدعم المالي و التقني للمؤسسات الراغبة في الحصول على شهادات مطابقة للمواصفات الدولية المتعلقة بالبيئة بالذكر على سبيل مثل ISO14001 ، في هذا السياق أعتمد برنامج بيئي وطني يمتد من سنة 2001 إلى 2010، يدعم

<sup>1</sup> - فريد عبة ، إسماعيل مناصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 11

فيه الصندوق الوطني للبيئة و مكافحة التلوث المؤسسات التي تحترم المعايير البيئية عند الإنتاج أو تقديم الخدمات .

كما تم أيضا إدماج الرسم الإيكولوجي منذ 2005 انطلاق من تكريس مبدأ "على من يلوث البيئة أن يدفع الثمن" و في السياق نفسه ثم إدراج الرسم البيئي في قانون المالية لسنة 2005<sup>1</sup> ، وهناك العديد من القوانين منها المتعلقة بحماية المناطق الجبلية في اطار التنمية المستدامة القانون 04-09 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في اطار التنمية المستدامة ، بحيث تنص المادة 13 من هذا القانون على مجال استعمال الطاقات المتجددة من طرف المؤسسات الاقتصادية يحض بطابع لتدعيمي أين تحت الدولة على اللجوء إلى هذا النوع من الطاقة و إلى الاستثمار فيها ، والمرسوم التنفيذي 061 - 2009 المتعلق على النشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة ، وقانون للصفقات العمومية لاسيما المادة 50، الفقرة ما قبل الأخيرة ، التي تنص على أن حماية البيئة أن تكون محل شرط ظاهر جلي في دفتر الشروط و الموصفات الخاصة ، و قانون الاستثمار بدوه لاسيما المادة 10 منه التي تمنح الاستثمارات التي تراعي الشروط البيئية امتيازات خاصة يحددها التنظيم الساري المفعول ، تتم إدارة البيئة من خلال اعتماد عدة وسائل و أدوات التي تعمل بالاشتراك معا في سبيل تحقيق التنمية المستدامة .

يمكن تصور هذه الأدوات فيما يلي والتي من شأنها أن تجعل البيئة انشغالا حقيقيا في النمو

و التطور :

<sup>1</sup> - عمار بلعادي ، لطفي رمضان ، حوكمة ادارة البيئة كأحد مبادئ بلوغ التنمية المستدامة في الجزائر ، الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، يومي 17 و 18 ماي ، 2010 ، ص 7 .

1- **التوعية :** تكثيف القيام بالدراسات و التحليلات التي تبرز أثر النشاطات الاقتصادية على تدهور الأوضاع البيئية مع التحسيس بضرورة التوفيق بين الاقتصاد و البيئة , حيث قامت الدولة بأكثر من 100 دراسة ، و أنشئت منصب مندوب البيئة على مستوى حوالي 1000 مؤسسة اقتصادية عامة وخاصة .<sup>1</sup>

## 2- **مصاحبة المؤسسات :**

في اطار استراتيجيتها لدعم التنمية الصناعية ، تساهم وزارة الصناعة وترقية الاستثمار في تحقيق الاهداف الخاصة بحماية البيئة من خلال مرافقة المؤسسات الاقتصادية في وضع أنظمة للإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية ISO 14001 بفضل وضع برامج تساعد على المزج بين المنافسة والبيئة ودمج مسألة حماية البيئة في استراتيجيتها وعلى مستوى التسيير .<sup>2</sup>

## 3- **الفعالية البيئية :**

إبرام عقود الفعالية البيئية التي تتضمن تدخل الدولة في وضع الإجراءات المتعلقة بالحد من التلوث و إدارة النفايات الصلبة و الخطيرة ، كما تتضمن أيضا تقديم الدعم للمؤسسات في صياغة أهدافها الإستراتيجية و منها ذات البعد البيئي و إسهام هذه المؤسسات في كل البرامج التي تنظمها الدولة و التي يتم من خلالها التفكير و التخطيط لمختلف التشريعات البيئية .

و نذكر هنا ثلاث أنواع من البرامج تندرج في إطار التأهيل البيئي التي يمكن للمؤسسة

اعتمادها :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سامية سرحان ، آفاق الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الدولي الاول حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات دول شمال أفريقيا ، جامعة تبسة ، الجزائر ، 6 و 7 نوفمبر ، 2012 ، ص 8 .

<sup>2</sup> - العايب عبد الرحمان ، بقّة الشريف ، التنمية المستدامة والتحديات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر ، الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 7 و 8 افريل ، 2008 ، ص17

3 - شلاي عمار ، طيار أحسن ، إشكالية البيئة والتنمية المستدامة في الاقتصاد الجزائري ، الملتقى الوطني الخامس حول اقتصاد البيئة و أثره على التنمية المستدامة ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، الجزائر ، 11 و 12 نوفمبر ، 2008 ، ص 30 .

أ- أن تلتزم المؤسسة بشكل أحادي بإعداد خطة بيئية خاصة بها وإنتاج سلوك مسؤول إزاء الأخطار الإيكولوجية لنشاطها.

ب- التفاوض مع السلطات العمومية والوصول معها إلى تسطير أهداف إيكولوجية يجب على المؤسسة تحقيقها ، مثلا تقليص كمية معينة من الانبعاث.

ت- الأنظمة الطوعية العمومية ، كاندماج المؤسسة في برامج التأهيل واعتماد أحد الأنظمة البيئية المقترحة ، حيث أبرمت وزارة البيئة وتهيئة الاقليم سنة 2010 أكثر من 120 عقد نجاعة مع المؤسسات الاقتصادية و اعتماد 74 مكتبا للدراسات متخصصا في التأهيل .

#### 4- التعاون الثنائي :

تشجيع المؤسسات على إبرام عقود مؤسسات دولية متخصصة و تقديم المساعدات التقنية اللازمة ، نفذت الجزائر حملة من الاتفاقيات الثنائية هدفها الاستفادة من الخبرات التقنية لبعض لبعض الهيئات الدولية ومن بينها :<sup>1</sup>

أ- البنك الدولي للإنشاء والتعمير: يتمثل الاتفاق المبرم معه في إدخال مشروع مراقبة التلوث الصناعي حيز التنفيذ.

ب- يشمل الاتفاق المبرم مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية ، تعزيز الهيئات البيئية، وإنشاء المخابر ، ووضع نظام لجمع وتوزيع المعلومات في مجال البيئة.

ت- يشمل الاتفاق المبرم مع صندوق البيئة الدولي تمويل معدات مراقبة التلوث على مستوى الموانئ البحرية.

إضافة الى مشاريع التعاون التقني الجزائري الالمانى GTZ والذي يتضمن جملة من المشاريع مثل مشروع كون فورم 1997 لتكوين جملة من الخبراء الجزائريين في مجال الإدارة البيئية

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمان ، بقة الشريف ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 .

وفي وضع المواصفات القياسية ايزو 14001 والتدقيق البيئي ، و مشروع الإدارة البيئية المربحة وبهدف الى تحقيق الفعالية الاقتصادية من خلال التقليل في التكاليف ، وتخفيض الاثر البيئي من خلال التقليل من النفايات والمياه المستعملة والهواء المنبعث وكل المخلفات الاخرى ، توفير التنظيم المناسب الذي يسمح بإحداث التغيير في التسيير .<sup>1</sup>

## 5- التمويل :

تم وضع مجموعة من الآليات التمويلية التي من شأنها أن تحت المؤسسات الاقتصادية على القيام باستثمارات صديقة و لتشجيعها على تبني الإدارة البيئية في تسيير نشاطاتها من خلال صناديق لتمويل ، الصندوق الوطني للبيئة ومحاربة التلوث ، و صندوق ترقية التنافسية الصناعية للمؤسسة الجزائرية التابع لوزارة الصناعة الذي هو بمثابة الركيزة المالية الأساسية للأنشطة الخاصة بعملية التأهيل والمساعدة في الحصول على المواصفة القياسية ايزو 14001، وذلك من خلال اسهاماته المالية التي خص بها المؤسسات المعنية في شكل إعانات ، وتبلغ المساعدات المالية المقررة :<sup>2</sup>

أ- 80% من التكلفة بالدينار فيما يخص وضع نظام للتسيير سواء فيما يتعلق بالجودة او البيئية وهذا في حدود 3 ملايين دينار .

ب- 80 % من التكلفة بالدينار في الحصول على شهادة ايزو وهذا في حدود مليون دينار .

يبلغ عدد المؤسسات الاقتصادية الحاصلة على المواصفة القياسية ايزو 14001 حسب المنظمة

الدولية للتقييس 104 مؤسسة الى غاية 2014<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - وناس يحي ، مرجع سبق ذكره، ص 174 .

<sup>2</sup> - وزارة التهيئة العمرانية، البيئة والسياحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 258

<sup>3</sup> - International Organisation for Standardization, **The ISO Survey of Certifications 2008**, November 2009 ,p29 .

## المبحث الثاني : مصادر جمع البيانات وعينة الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحديد ادوات جمع البيانات ، الاجراءات التي قام بها الباحث في اعداد اداة الدراسة وتحليلها .

### المطلب الاول : وصف مجتمع وعينة الدراسة

#### أولا : وصف مجتمع البحث :

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو 14001 وبالتحديد الادارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بالنشاط المذكور لكونهم يمتلكون رؤية وتصور يسهم في صناعة استراتيجية بيئية تخدم المؤسسة ، اما عن حجم هذا المجتمع وجدنا صعوبة كبيرة في تحديده فالاحصائيات الرسمية لوزارة الصناعة والمناجم والمعهد الجزائري للتقييس لسنة 2014 حوالي 104 مؤسسة متحصلة على هذه الشهادة ، تم انتقاء خمس ( 5 ) مؤسسات اقتصادية جزائرية تساعدنا في موضوع الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم 3 :

الجدول رقم 3 : عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتحصلة على شهادة ايزو

14001

| الرقم | اسم المؤسسة                         | طبيعة النشاط               |
|-------|-------------------------------------|----------------------------|
| 1     | أوبتيكوم تليكوم الجزائر ( djezzy )  | الاتصالات                  |
| 2     | شركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف SCAEK | انتاج وتسويق الاسمنت       |
| 3     | شركة الاسمنت عين توتة باتنة SCIMAT  | الاسمنت والحصى والرمل      |
| 4     | مجمع شي علي GROUPE CHIALI           | صناعة الانابيب البلاستيكية |

|   |                    |                                             |
|---|--------------------|---------------------------------------------|
| 5 | شركة كوندور condor | تصنيع الأجهزة الإلكترونية و<br>الكهرومنزلية |
|---|--------------------|---------------------------------------------|

المصدر: اعداد الطالب

ثانيا : عينة البحث :

وزعت 50 استبيانة على ادارات المؤسسة من خمسة 5 مؤسسات اقتصادية ذكرت في الجدول رقم 4 كون تلك الادارات تعد اكثر ارتباطا بصناعة واتخاذ القرارات في المؤسسة حول موضوع التاهيل البيئي والتنافسية ، تم استرجاع كل الاستبيانات وكان عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 45 استبيانة كما هو مفصل في الجدول رقم 4 .

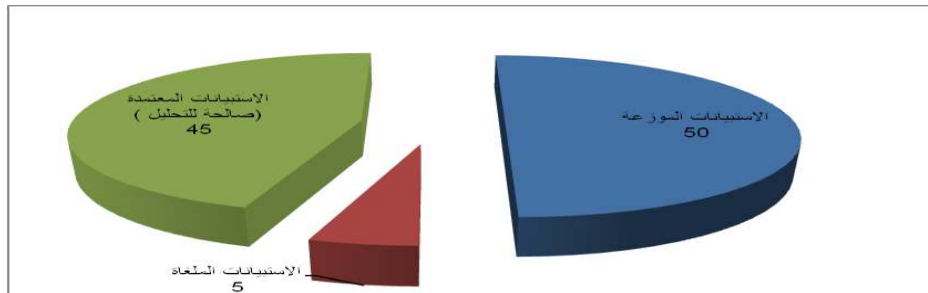
الجدول رقم 4 : الاستبيانات غير المسترجعة والملغاة والمعتمدة في الدراسة :

| النسبة % | العدد | البيان                                |
|----------|-------|---------------------------------------|
| 100      | 50    | الاستبيانات الموزعة                   |
| 100      | 50    | الاستبيانات المسترجعة                 |
| 00       | 00    | الاستبيانات الغير المسترجعة           |
| 10       | 05    | الاستبيانات لملغاة                    |
| 90       | 45    | الاستبيانات المعتمدة (صالحة للتحليل ) |

المصدر : من اعداد الطالب

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 13 : الإحصائيات المتعلقة بالاستبيانات



المصدر : اعداد الطالب بالاستعانة ب Excel

وبعد عملية فرز وتنظيم الاستبيانات المستلمة قررنا الابقاء على 45 استبيانة من مجموع الاستبيانات لتمثل عينة الدراسة، بعد ما قمنا باستبعاد 5 استبيانات بسبب نقص المعلومات فيها وتضاربها .

### **المطلب الثاني : أدوات ومتغيرات الدراسة :**

من أجل اجراء الدراسة ارتائنا ان الاداة الاكثر ملائمة لتحقيق اهداف البحث هي الاستبيان وهي من أهم أدوات جمع المعلومات، وهي تضم مجموعة من الأسئلة لجمع البيانات اللازمة ، حيث تم صياغة فقرات الاستبانة بما يتوافق مع اسئلة وفرضيات الدراسة من اجل الوصول الى الاهداف ، وتم عرض الاستبانة على عدد من الاساتذة المختصين في الجامعات للتأكد من ان فقرات الاستبانة ذات علاقة بابعاد الدراسة ، ومن خلال ماسبق تم صياغة بعض الفقرات بحيث تصبح مفهومة للمستجيبين وحذفت اخرى لتصبح في صورتها النهائية على النحو الموجود في ( الملحق رقم 1 )

تكونت الاستبانة من 3 أجزاء :

**الجزء الأول: المقدمة :** يتم في هذا القسم طرح الدراسة والتعريف بها بأسلوب يسمح للمجيب الإجابة بكل أريحية وتقديم المعلومات التي سيتم جمعها في سرية واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

**الجزء الثاني : البيانات الاولية :** شمل هذا الجزء البيانات التي تتعلق بالمؤسسة من اسم المؤسسة ووظيفة المستجوب ، بالاضافة الى عدد العاملين في المؤسسة و وطابعها ، والتعرف على الخصائص الديمغرافية والاجتماعية للعمال وهي : السن، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى العلمي والتدرج الوظيفي.

### الجزء الثالث : متغيرات الدراسة :

شمل هذا الجزء بيانات تتعلق بمتغيرات الدراسة المستقلة منها والتابعة ، حيث اعتمدنا سلم ليكرت الخماسي في العبارات التي صممت لاجل الحصول على البيانات المستهدفة ، لذلك تم طرح 54 عبارة في الشكل المغلق المعتمد على خيارات سلم ليكرت Likert الخماسي المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 5: درجة أهمية بنود الاستبانة

| الاهمية | لا اوافق اطلاقا | لا أوافق | محايد | اوافق | جد موافق |
|---------|-----------------|----------|-------|-------|----------|
| الدرجة  | 1               | 2        | 3     | 4     | 5        |

كما تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الارقام لإعطاء الوسط الحسابى مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى الاهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج ,وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم 06 .

#### الجدول رقم 6: مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابى :

| الاهمية         | لا اوافق اطلاقا | لا أوافق  | محايد     | اوافق     | جد موافق |
|-----------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| المتوسط الحسابى | 1.80-1          | 2.60-1.81 | 3.40-2.61 | 4.20-3.41 | 5-4.21   |

قسمنا هذا الجزء الى 3 محاور :

**المحور الاول :** يتعلق بتطبيق برنامج التاهيل البيئى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، اين

شمل هذا المحور 15 عبارة صممت لقياس اراء المسؤولين حول تطبيق منظومة التاهيل البيئى.

**المحور الثاني :** يتعلق بالميزة التنافسية ، اشتمل 22 عبارة قسمت الى اربعة اجزاء ، 6 عبارات تتعلق بالجودة و 6 عبارات تتعلق بالكلفة و 10 عبارات خصصت للمرونة و الزمن .

**المحور الثالث :** خصص هذا المحور الاستراتيجيات التنافسية و صممت له 12 عبارة موزعة بين استراتيجية التصنيع الاخضر 8 عبارات واستراتيجية الشريحة السوقية 4 .

### **المطلب الثالث : صدق اداة الدراسة وثباتها :**

#### **اولا : الصدق :**

تطلب التحقق من الصدق الظاهري الاستعانة بالمحكمين من اعضاء الهيئة التدريسية في اختصاصات مختلفة منها التسويق والاحصاء وإدارة الاعمال ، بقصد الاستفادة من خبرتهم ، ومن اجل تصويب الاستبيان على النحو الصحيح ، وقد بلغ عدد المحكمين اربعة ( 4 ) ، انظر الملحق رقم 2

#### **ثانيا : ثبات أداة الدراسة :**

من اجل اثبات صدق الاستبانة قمنا باجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل الفا كرونباخ Cronbach Alpha ، حيث تعتبر قيمة (  $\alpha \geq 0,6$  ) مقبولة من الناحية التطبيقية في البحوث المتعلقة بالعلوم الادارية والانسانية لقياس الثبات ، تم حساب الفا كرونباخ لكل محور على حدى وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم 7، حيث بلغت قيمة المعامل بالنسبة للبعد الأول يتعلق بتطبيق برنامج التاهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ( 0,703 )، و البعد الثاني الميزة التنافسية ( 0,665 , 0، أما البعد الثالث الاستراتيجيات التنافسية (0,781) ، حيث نلاحظ ان كل الابعاد حققت الثبات ، و ما يؤكد صدق الاستبيان المستعمل هو انا معامل الفا كرونباخ الاجمالي قدر ب( 0,659 ) وهي نسبة تفوق 0,6 التي تعتبر كحد ادنى للوثوق في الاداة .

الجدول رقم 7 قيم معامل الثبات الفا كرونباخ Cronbach Alpha

| رقم المحور | عنوان المحور                    | عدد العبارات | معامل الثبات |
|------------|---------------------------------|--------------|--------------|
| 1          | تطبيق برنامج التاهيل البيئي     | 15           | 0,703        |
| 2          | الميزة التنافسية                | 22           | 0,665        |
| 3          | الاستراتيجيات التنافسية البيئية | 12           | 0.781        |
|            | المجموع                         | 49           | 0,659        |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### المبحث الثالث: نتائج التحليل واختبار الفرضيات :

من أجل دراسة وتحليل نتائج الإستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامج "SPSS"، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل، كما تم الاعتماد على برنامج "Excel" من أجل تمثيل الجداول التي تم الحصول عليها سابقا بيانيا بواسطة دوائر نسبية، وذلك تماشيا مع النتائج المراد الوصول إليها.

#### المطلب الاول : معالجة المتغيرات الديمغرافية للاستبانة

اولا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

| النسبة % | التكرار |         |
|----------|---------|---------|
| 93,33    | 42      | ذكر     |
| 06,67    | 03      | أنثى    |
| 100      | 45      | المجموع |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنَّ عينة الدراسة تكونت من 42 ذكور ويشكلون مانسبته 93,33 % من اجمالي العينة ، اما عدد الاناث فقد كان منخفضا الى حد كبير حيث بلغ 3 اناث فقط وبنسبة 6,67 % من اجمالي العينة وهي نسبة منخفضة جدا ويمكن ان يستدل من هذه النتائج على قلة مشاركة المرأة الجزائرية في المناصب الادارية العليا وهذا ماكدته العديد من الدراسات التي اجريت سابقا .

**ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر :**

**الجدول رقم 9 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر .**

| النسبة % | التكرار |                      |
|----------|---------|----------------------|
| 02,22    | 01      | أقل من 25 سنة        |
| 15,56    | 07      | من 25 سنة إلى 40 سنة |
| 82,22    | 37      | أكبر من 41 سنة       |
| 100      | 45      | المجموع              |

**المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel**

اشارت النتائج في الجدول رقم 9 الى ان عدد افراد العينة الذين تقل اعمارهم عن 25 سنة بلغ فرد واحد 1 فقط بنسبة 2,22 % ،بينما بلغ عدد الذين تتراوح اعمارهم بين 25 سنة و 40 سنة 7 افراد وبنسبة 15,56% من اجمالي العينة ،واخيرا فان عدد افراد العينة الذين تجاوزت اعمارهم 41 سنة فقد بلغ 37 سنة وبنسبة 82,22 % .

ويتبين من هذه النتائج ان معظم المتوسطات العمرية لافراد عينة الدراسة تقع ضمن فئة العمرية التي تجاوز افرادها 41 سنة والذين يشكلون الادارة العليا في المؤسسات وهو هو مؤشر على مدى اهمية وحساسية العمل وبالتالي فهذا النوع م نشاط المؤسسات بحاجة الى افراد من ذوي الخبرة الطويلة في مجال عملهم .

### ثالثا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة :

الجدول رقم 10 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة .

| النسبة % | التكرار |                         |
|----------|---------|-------------------------|
| 2,22     | 1       | أقل من 5 سنوات          |
| 26,67    | 12      | من 5 سنوات إلى 10 سنوات |
| 71,11    | 32      | أكثر من 11 سنة          |
| 100      | 45      | المجموع                 |

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

دلت النتائج في الجدول رقم 11 على ان عدد افراد العينة الذين تقع عدد سنوات خبرتهم

ضمن الفئة اقل من 5 سنوات قد بلغ فرد واحد 1 وبنسبة 2,22 % من اجمالي العينة ، ما الذين

تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة 5 و 10 سنوات فقد بلغ 12 وبنسبة 26,67 %، واخيرا فان

الذين زاد عدد سنوات خبرتهم عن 11 سنة فقد بلغ 32 وبنسبة 71,11%

ومن خلال هذه النتائج يتضح ان معظم افراد العينة خبرتهم زادت عن 11 سنة ويعزى ذلك الى

طبيعة وعمر المؤسسات محل الدراسة .

### رابعا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي :

الجدول رقم 11 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي .

| النسبة % | التكرار |              |
|----------|---------|--------------|
| 0,00     | 0       | اقل من ثانوي |
| 68,89    | 31      | جامعي        |
| 31,11    | 14      | دراسات عليا  |
| 100      | 45      | المجموع      |

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من خلال النتائج المشار اليها في الجدول رقم 12 يتبين ان غالبية افراد العين حاصلين على الدرجة الجامعية ، حيث لا يوجد فرد لم يبلغ الجامعة ، اما عدد الافراد الذين وصلو الجامعة 31 فرد من اجمالي العينة ونسبة 68,89% ، تليها فئة مستوى الدراسات العليا بنسبة 31,11% ، وان دل ذلك فانه يدل على المستوى العلمي العالي الذي يتمتع به افراد العينة ، ولعل ذلك ضروري جدا في ادارة المؤسسات الاقتصادية والتي تتطلب مستويات تعليمية ومهارة عالية .

#### خامسا : توزيع عينة الدراسة حسب متغير التدرج الوظيفي :

الجدول رقم 12 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير التدرج الوظيفي .

| النسبة % | التكرار |                        |
|----------|---------|------------------------|
| 16       | 7       | مدير المؤسسة ونوابه    |
| 44       | 20      | مصلحة الجودة والبيئة   |
| 40       | 18      | مصلحة الانتاج والتسويق |
| 100      | 45      | المجموع                |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

يبين الجدول السابق ان 44 % من الافراد المستجوبين في المؤسسات الاقتصادية هم من مصلحة الانتاج والتسويق ، وان 40 % هم من مصلحة الجودة والبيئة و وباقي المستجوبين من مديري المؤسسة ونوابهم بنسبة 16 % والملاحظ ان كل المؤسسات المستجوبة متوفر فيها مصالح مختصة بالجودة والبيئة .

## المطلب الثاني : التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان واختبار الفرضيات :

للوصول الى نتائج الدراسة نقوم بعرض نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة :

### الفرع الاول : تحليل عبارات المحور الاول : تبني التأهيل البيئي :

#### الجدول رقم 13 الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي عبارات تبني التأهيل البيئي:

| الرقم | العبارات                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1     | تسعى المؤسسة إلى الحدّ من الحوادث و الشكاوى البيئية .                                                | 4,59            | 0,506             |
| 2     | تتحمل المؤسسة مسؤوليتها البيئية في نشر الوعي البيئي بين الموظفين ومختلف الشرائح .                    | 4,00            | 0,000             |
| 3     | تشمل السياسة البيئية للمؤسسة الالتزام بالقوانين البيئية .                                            | 4,00            | 0,000             |
| 4     | تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الوسائل وتبني أحدث التقنيات للحد من التلوث .                               | 4,00            | 0,000             |
| 5     | هناك وثائق تصف نظام الإدارة البيئي في مؤسستكم.                                                       | 4,71            | 0,458             |
| 6     | الأخذ بالاعتبارات البيئية عند أي قرار إنتاجي ، تسويقي ، تمويني وتمويلي .                             | 4,11            | 0,318             |
| 7     | تستخدم المؤسسة طاقة نظيفة من اجل الحفاظ على البيئة .                                                 | 4,18            | 0,387             |
| 8     | تراعي المؤسسة في منتجاتها استعمال المواد الغير ضارة بالبيئة.                                         | 4,29            | 0,458             |
| 9     | تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجياه حديثة لتجنب مسببات تلوث التربة والماء والهواء.                       | 4,20            | 0,457             |
| 10    | تساهم عملية إعادة التدوير ومعالجة المخلفات الصناعية في الحد من استنزاف الموارد الطبيعية .            | 4,07            | 0,252             |
| 11    | يتم تغليف المنتجات بمواد صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.                                                | 4,13            | 0,344             |
| 12    | لدى المؤسسة القدرة على تطوير منتجاتها صديقة البيئة لكي تناسب رغبات المستهلكين المتجددة دون ضرر بيئي. | 3,96            | 0,520             |

|       |      |        |                                                                                        |
|-------|------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 0,318 | 4,11 | 13     | تقوم المؤسسة بالبحث والتطوير لتحسين المستمر لمنتجاتها لجعلها اقل ضرر للبيئة .          |
| 0,383 | 4,11 | 14     | للمدراء حرية في ابتكار الطرق والوسائل الممكنة لتخفيض التكاليف البيئية او التخلص منها . |
| 0,344 | 4,13 | 15     | تهتم المؤسسة بجانب المنافسة والتسويق المرتبط بالبيئة .                                 |
| 0,142 | 4,16 | المعدل |                                                                                        |

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتبين من خلال الجدول اعلاه ان المتوسطات لجميع فقرات المحور تراوحت 3,96 و 4,71 وفق مقياس ليكرت الخماسي ، احتلت المرتبة الاولى الفقرة رقم (5) "هناك وثائق تصف نظام الإدارة البيئي في مؤسستكم" ، بمتوسط حسابي بلغ 4,71 وانحراف قدره 0,458 ، مما يدل على وجود موافقة بدرجة كبيرة لدى المستجوبين على ان لدى مؤسستهم تبين وتشرح نظام الادارة البيئية .

ادنى فقرة كانت الفقرة (12) لدى المؤسسة القدرة على تطوير منتجاتها صديقة البيئة لكي تتناسب رغبات المستهلكين المتجددة دون ضرر بيئي ، بمتوسط حسابي بلغ 3,96 وانحراف قدره 0,988 ، مما يدل على الموافقة ومنه المؤسسة تراعي طلبات العملاء دون الاضرار بالبيئة .

من خلال الملحق رقم 6 نجد أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرات ، حيث نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بمعدل 0,845 بين سعى المؤسسة إلى الحدّ من الحوادث و الشكاوى و هذا باستخدام المؤسسة طاقة نظيفة من اجل الحفاظ على البيئة وهذا ما توضحه النسبة الكبيرة في معامل الارتباط ، بالإضافة إلى أن هناك ارتباط قوي البحث والتطوير لتحسين المستمر لمنتجات المؤسسة لجعلها اقل ضرر بالبيئة وبين اعادة تدوير المخلفات الصناعية وذلك بمعدل ارتباط قوي 0,91 وهذا للدور الذي تلعبه وظيفة البحث التطوير لايجاد وسائل متطورة للحفاظ على البيئة ومنها اعادة تدوير

النفائيات ومن خلال جدول معامل الارتباط نستخلص أن المؤسسات تولي أهمية كبيرة لبرنامج التاهيل البيئي من خلال السياسة البيئية والتخطيط والمعلومات والتنفيذ .

بصفة عامة يتبين ان المتوسط الحسابي لفقرات المحور الاول يساوي 4,16 وبانحراف معياري بلغ 0,142 ، مما يدل على ان المؤسسات الاقتصادية تطبق برنامج التاهيل البيئي ، اي ان درجة الموافقة لدي المستجوبين على تطبيق برنامج التاهيل البيئي مرتفعة جدا ، من خلال السياسة البيئية المطبقة ، و من خلال تقيدها بالقوانين والانظمة واستخدام الوسائل والتقنيات التي تحافظ على البيئة وتقلل التلوث بهدف تلبية حاجات المستهلكين وهذا مايؤكد صحة الفرضية الثانية حيث وجدنا ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبق برنامج التاهيل البيئي بمختلف مكوناته حسب اراء افراد العينة .

#### الفرع الثاني : تحليل عبارات المحور الثالث : الاستراتيجيات البيئية :

#### الجدول رقم 14 الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي الاستراتيجيات البيئية:

| الرقم | العبارات                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1     | تحرص إدارة المؤسسة على شراء مواد أولية ذات مواصفات وخصائص لا تستهلك بسرعة.                    | 3,98            | 0,149             |
| 2     | تبحث إدارة المؤسسة عن مواد أولية ومواد تعبئة وتغليف ذات مخلفات ونفايات قليلة.                 | 4,13            | 0,548             |
| 3     | تلجأ إدارة المؤسسة إلى تقليص استهلاك الطاقة والمواد الأولية إلى اقل ما يمكن.                  | 4,33            | 0,477             |
| 4     | تمتلك إدارة المؤسسة إمكانيات إعادة استعمال منتجاتها أو أجزاء منها بعد انتهاء الغرض الرئيس لها | 4,49            | 0,506             |

|              |              |    |                                                                                                                    |
|--------------|--------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0,458        | 4,71         | 5  | تحرص إدارة المؤسسة على استخدام مواد تعبئة وتغليف يمكن استعمالها مرة أخرى وبخاصة من قبل المستهلكين                  |
| 0,506        | 4,51         | 6  | تمتلك إدارة المؤسسة إمكانية استخدام مخلفات منتجاتها مرة أخرى كموااد أولية لمنتجات جديدة أخرى.                      |
| 0,468        | 4,69         | 7  | تلجأ إدارة المؤسسة إلى تحويل مخلفات منتجاتها إلى مواد قابلة للاستعمال مرة ثانية لذات المنتج.                       |
| 0,435        | 4,76         | 8  | تولي إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا بعمليات إعادة تدوير منتجاتها لأهميتها في حماية البيئة الطبيعية والمجتمع من التلوث |
| <b>0,443</b> | <b>4,450</b> |    | <b>استراتيجية التصنيع الاخضر</b>                                                                                   |
| 0,503        | 4,44         | 9  | تقدم المؤسسة منتجات بمزايا ومواصفات مختلفة عن جميع المنافسين في السوق .                                            |
| 0,484        | 4,36         | 10 | تستطيع المؤسسة خدمة شرائح واسعة من الزبائن .                                                                       |
| 0,506        | 4,49         | 11 | تستخدم المؤسسة انظمة فحص وسيطرة ورقابة شديدة على منتجاتها                                                          |
| 0,477        | 4,33         | 12 | زبائن المؤسسة يدركون قيمة المنتجات الصديقة للبيئة .                                                                |
| <b>0,492</b> | <b>4,405</b> |    | <b>استراتيجية الشريحة السوقية</b>                                                                                  |
| <b>0,460</b> | <b>4,435</b> |    | <b>المحور الثالث : الاستراتيجيات البيئية</b>                                                                       |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين ان المؤسسات الاقتصادية تستخدم استراتيجية التصنيع الاخضر والشريحة السوقية بشكل كبير من خلال تخفيض التكاليف عن طريق التحسين في العمليات الانتاحية الناتجة عن توفير الطاقة وحفظ ووقاية الموارد وتخفيض التلوث والنفايات من استعمال الموارد التي يعاد انتاجها والبحث عن مواد اولية غير ضارة بالبيئة وتصميم منتجات يمكن استعمالها مرة ثانية ، وهذا للوصول لأكبر شرايح في السوق عن طريق منتجات بمواصفات متميزة عن باقي المنافسين ولا تضر بالبيئة وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية المرتفعة التي حصلت عليها العبارات جميعها والتي تراوحت بين 3.98 - 4,76 وهذا يعكس موافقة عالية بمتوسط حسابي عام قدره 4,450 من قبل افراد عينة الدراسة مع عدم وجود تشتت في اراءهم حول ذلك كما هو واضح من الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين 0.149 - 0,548 ، وهذا ما دلت عليه نتائج العبارات ، في العبارة (8) بلغ المتوسط الحسابي 4,76 وانحراف معياري قدره 0,435 بحيث يؤكد افراد العينة باهتمام ادارة المؤسسة بعمليات إعادة تدوير منتجاتها لحماية البيئة والمجتمع من التلوث ، في العبارة (10) بلغ المتوسط الحسابي 4,36 وانحراف معياري قدره 0,484 يوافقون افراد العينة على ان ادارة المؤسسة قادرة على الوصول لشرائح كبيرة في السوق ، و من خلال ماسبق يتضح ان افراد العينة اتفقوا حول استخدام الاستراتيجيات البيئية للتميز عن باقي المنافسين ، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا والتي تعتبر ان استراتيجية التصنيع الاخضر واستراتيجية الشريحة السوقية من اهم الاستراتيجيات المحققة للميزة التنافسية .

الفرع الثالث : تحليل عبارات المحور الثاني : الميزة التنافسية :

الجدول رقم 15 : الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لعبارات الميزة التنافسية

| الرقم | العبارات                                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1     | تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة متميزة ومنفردة أفضل من المنافسين.                                         | 4,51            | 0,506             |
| 2     | منتج المؤسسة مطابق للمواصفات Iso14001 و طلبات و ورغبات الزبائن                                         | 4,04            | 0,208             |
| 3     | تحفز جودة المنتجات الخضراء المؤسسة الزبائن للإقبال على شرائها باستمرار.                                | 3,98            | 0,149             |
| 4     | تتميز منتجات المؤسسة بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين .                                        | 3,78            | 0,420             |
| 5     | تعمل الشركة على تطوير المعدات الخاصة بالجودة وخطوط الانتاج للحد من الضياعات والهدر في المواد الاولية . | 4,33            | 0,477             |
| 6     | استخدام علامة iso14001 احد ادوات تحسين صورة المنتج في الاسواق                                          | 4,24            | 0,435             |
|       | <b>الجودة</b>                                                                                          | <b>3,83</b>     | <b>0.160</b>      |
| 7     | تطبيق برنامج التاهيل البيئي يؤثر على تكلفة المنتج .                                                    | 4,13            | 0,457             |
| 8     | تطبيق برنامج التاهيل البيئي يؤثر على ربحية المنتج                                                      | 4,04            | 0,208             |
| 9     | اسعار المنتجات المحافظة على البيئة مرتفعة مقارنة باسعار المنتجات العادية                               | 3,71            | 0,626             |
| 10    | تتميز منتجات المؤسسة باسعار تنافسية مقارنة بمنتجات المنافسين                                           | 3,93            | 0,618             |
| 11    | ارتفاع تكلفة الحصول على شهادة الإيزو 14001 من المشاكل التي تواجه تطبيق منظومة التاهيل البيئي .         | 3,93            | 0,447             |

|              |             |    |                                                                                                                                        |
|--------------|-------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0,426        | 4,00        | 12 | ادى تطبيق برنامج التاهيل البيئي الى تحسين المردودية الاقتصادية                                                                         |
| <b>0,296</b> | <b>3,95</b> |    | <b>التكلفة</b>                                                                                                                         |
| 0,452        | 4,02        | 13 | تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق مزايا تنافسية.                                                              |
| 0,475        | 4,04        | 14 | تتوفر لدى المؤسسة مرونة عالية لتلبية الطلبات المتباينة كمًا ونوعًا للإيفاء بالتزامات الملائمة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار. |
| 0,505        | 4,47        | 15 | قصر فترة انتظار الزبائن لغرض حصولهم على المنتجات مقارنة بالشركات المنافسة.                                                             |
| 0,514        | 4,31        | 16 | توفر المخزون المناسب من المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة لمواجهة الطلبات المتغيرة والطوارئ لمقابلة متطلبات الزبائن                 |
| 0,387        | 4,18        | 17 | تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار ليتلاءم ذلك مع تغير حاجات ورغبات زبائنهم.                                                     |
| 0,424        | 4,16        | 18 | تتصف منتجات المؤسسة بأنها سهلة الحصول عليها وفي الوقت المحدد                                                                           |
| 0,318        | 4,11        | 19 | تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات يفضلها الزبون وتوريدها في الوقت المناسب .                                                                   |
| 0,963        | 3,40        | 20 | تطبيق برنامج التاهيل البيئي يؤدي للاستفادة من مزايا الاتفاقيات الدولية                                                                 |
| 0,344        | 4,13        | 21 | تطبيق برنامج التاهيل البيئي يزيد من حجم صادرات المؤسسة                                                                                 |
| 0,393        | 4,07        | 22 | تطبيق برنامج التاهيل البيئي ساهم في زيادة مبيعات المنتج                                                                                |
| <b>0.182</b> | <b>3,40</b> |    | <b>الاستجابة والزمن</b>                                                                                                                |
| <b>0.223</b> | <b>4,06</b> |    | <b>المحور الثاني</b>                                                                                                                   |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (16) الى مستوى اهمية تحقيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية ، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين 3,78 - 4,51 بالمقارنة مع متوسط العام لاهمية تحقيق الجودة البالغ 3,83 وهذا دليل ان المؤسسات الاقتصادية تسعى لرضا المستهلك من خلال ماتقدمه من منتجات الى جانب مراعاتها لمطابقة المواصفات والمعايير الدولية بما فيها المعايير البيئية ، اذ جاءت العبارة (1) التي تنص على : " تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة متميزة ومنفردة أفضل من المنافسين " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4,51 وانحراف معياري بلغ 0,506 ، فيما حصلت العبارة (5) : " تتميز منتجات المؤسسة بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين " على المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي 3,78 وانحراف معياري بلغ 0,420 ، واكد افراد العينة من خلال العبارة السادسة على دور العلامة البيئية في تحسين صورة المؤسسة في السوق ، مما يعني أن المؤسسات تدرك أهمية عامل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لذلك تعمل جاهدة على ترسيخ مبادئ الجودة ، بما يحقق لها التميز .

من خلال عبارات عامل التكلفة في الجدول السابق اهمية هذا العامل في المؤسسة ، يتبين ان المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,71 - 4,13 بالمقارنة مع متوسط العام لاهمية التكلفة البالغ 3,95 وانحراف معياري عام 0,296 اذا جاءت العبارة (7) في المرتبة الاولى والتي تنص " تطبيق برنامج التاهيل البيئي يؤثر على تكلفة المنتج . حصلت على متوسط حسابي قدره 4,13 وهذا يبين ان برنامج التاهيل البيئي له تاثير على تكلفة الانتاج حسب افراد العينة ، واحتلت العبارة (9) : " اسعار المنتجات المحافظة على البيئة مرتفعة مقارنة باسعار المنتجات العادية " المترتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3,71 وانحراف معياري بلغ 0,626 وهذا يدل ان المنتجات الخضراء او المحافظة على البيئة سعرها مرتفع بالمقارنة مع المنتجات العادية حسب افراد العينة ، و في العبارة (12) اكد افراد العينة على ان تكلفة الحصول على شهادة الايزو

14001 عرقل واخر تطبيق برنامج التاهيل البيئي من خلال مايعكسه متوسطها الحسابي الذي بلغ قيمته 4,00 ، من خلال اجابات يتبين اهمية التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية وتأثيرها على السعر وانعكاسه على المبيعات .

يتبين من نتائج الجدول ان المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3,73- 4,56 بالمقارنة بالمعدل العام البالغ 3,40 والانحراف المعياري المقدر ب0.182 وتدل على ان المؤسسات الاقتصادية تعتمد على عامل المرونة بدرجة مترفعة جدا ، واحتلت العبارة (15) المرتبة الاولى 1 حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,51 وانحراف معياري قدره 0,505 فأفراد العينة يوافقون بان المؤسسة لديها ميزة عن باقي المنافسين في الاستجابة لطلبات الزبائن بتقليل فترة الانتظار ،ومن خلال العبارات (10، 21، 22 ) ، يظهر اهمية برنامج التاهيل البيئي من خلال الاستفادة من مزايا الاتفاقيات التي تفتح له اسواق وبالتالي زيادة المبيعات .

ومنه افراد العينة يوافقون على كل عبارات المحور الثاني وهي الميزة التنافسية المتمثلة في عامل الجودة والمرونة والتكلفة والزمن ، مما يؤكد توفر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات ومستوى الميزة عالي جدا ، نجد ان عامل التكلفة قد حصل على اكبر متوسط حسابي قدره 3,95 وهذا يعكس بان السعر كعامل استراتيجي قد حصل على موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة ودل الانحراف الذي بلغ 0,296 على عدم وجود تشتت في اجابات عينة الدراسة ، بينما حصلت العوامل الاخرى الجودة المرونة والزمن على متوسطات تتراوح بين 3.30 و 3,83 وذلك يعكس ان هذه العوامل الاستراتيجية قد حصلت على درجة موافقة عالية وهذا يعكس اتفاق عينة الدراسة حول استخدام هذه العوامل كعوامل استراتيجية لاكتساب الميزة التنافسية ، ومنه نستطيع القول انا المؤسسات الاقتصادية تعتمد على الكلفة ، الجودة المرونة والزمن على التوالي .

نستخدم ارتباط بيرسون لايجاد العلاقة بين التاهيل البيئي وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى دلالة احصائية 0,05 ولتحقق من صحة الفرضية من عدمها نستخدم الاسلوب الاحصائي والجدول رقم 16 يبين ذلك .

الجدول رقم 16: معامل الارتباط بيرسون بين التاهيل البيئي وتحقيق الميزة التنافسية

| المحور         | الاحصاءات         | تحقيق الميزة التنافسية |
|----------------|-------------------|------------------------|
| التاهيل البيئي | معامل الارتباط    | 0,593                  |
|                | القيمة الاحتمالية | 0,01                   |
|                | حجم العينة        | 45                     |

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول القيمة الاحتمالية 0,01 وهي اقل من 0,05، كما ان  $r$  المحسوبة تساوي 0,593 اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين التاهيل البيئي وتحقيق الميزة التنافسية .، بالرغم من وجود علاقة طردية متوسطة، وحسب راينا نجد ان التاهيل البيئي في الجزائر لم يلقى ذلك الدعم المنشود من قبل الهيئات الوصية و نقص الثقافة البيئية في المجتمع ونظرتهم للمنتج الاخضر بالاضافة الى انا اغلب المنتجات الجزائرية موجه للاستهلاك المحلي فقط فهذا عائق لزيادة تنافسيتها .

## خلاصة:

تناول هذا الفصل نتائج دراسة حالة حيث تم تحديد مجتمع الدراسة وكذلك حجم عينة الدراسة من خلال الواقع التطبيقي ، وبعد الاتصال تم اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتحصلة على شهادة ايزو 14001 ، ثم تم عرض استبانة الاستقصاء ومحتوياتها والتي من خلالها تم الحصول على البيانات التي تقيس صحة الفروض وإثباتها ، وقد تم استخدام برنامج spss كأحد الجزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية لإجابات وإراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان والتي تمت علة ثلاث محاور ، التاهيل البيئي والميزة التنافسية والاستراتيجيات البيئية واختتم الفصل بعرض نتيج الفروض التي توصلت إليها الدراسة ، وأهم ماتم استخلاصه في هذا الفصل ، ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطبقة لبرنامج التاهيل البيئي بمختلف مكوناته ومراحل من سياسة وتخطيط بيئي الى تنفيذ ومراجعة بيئية ، واتبعت المؤسسات الاقتصادية استراتيجيات بيئية ساهمت في خلق لها ميزة تنافسية من استراتيجية التصنيع الأخضر واستراتيجية الشريحة السوقية وفي الأخير وجدنا ان هناك علاقة طردية وحتى ان كانت متوسطة بين التاهيل البيئي والميزة التنافسية من خلال تحقيق المؤسسات مزايا من تطبيق هذا البرنامج من زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية .

الخاتمة

## الخاتمة

البيئة هي مركز الاهتمام والمصدر الجديد للميزة التنافسية في الاسواق الحالية والمستقبلية للمؤسسات وإذا كانت الفترة الطويلة الماضية منذ الثورة الصناعية حتى 2017 حيث استنفذت من الموارد الطبيعية غير متجددة لغرض تعظيم الأرباح ، أحدثت تغيرات في هذا المحيط حيث ظهرت المشاكل البيئية ، فأصبح الرأي العام أكثر اهتماما بإيجاد حلول لمشاكل من قبيل التنوع البيولوجي و التغير المناخي ، التلوث واستنزاف الموارد والعمل على خلق مجتمع مستدام بيئيا عن طريق تدخل الحكومة من خلال سن تشريعات قانونية واقتصادية وتوعوية كفيلة بالحفاظ على البيئة.

أصبحت حماية البيئة والمحافظة عليها واحدة من اهم سمات النظام الدولي الحالي، حيث احتلت المعايير البيئية موقعا متميزا في اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية ومواثيق الاتحاد الاوربي ، كما اصبح احتياز هذه المعايير من اهم الشروط التصديرية للعديد من الاسواق العالمية ، ومع ذلك فان الكثير من المؤسسات ، وخاصة في الدول النامية لا زالت غير مهتمة بنظم الادارة البيئية التي تعد ركيزة أساسية لزيادة كفاءة المؤسسات وزيادة قدراتها التنافسية ، وتعظيم ربحيتها ، من خلال ماتسهم به في القضاء على التلوث ، وتطوير الاداء البيئي ، اضافة الى تقليل التكلفة ، وتخفيض معدلات الحوادث ، فضلا عن زيادة كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم ، كما ان اتباع النظم البيئية يؤدي الى تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدراتها على اكتساب أسواق جديدة ومستهلكين جدد .

حيث يؤدي تحسين الاداء البيئي الى تحقيق العديد من المزايا البيئية والتنظيمية والاقتصادية للمؤسسات ،ويعتبر هدف تسعى الى تحقيقه جميع المؤسسات خاصة الصناعية التي تتسبب في تلوث البيئة ، حتى يساعدها في تحقيق هدف اعم واشمل الا وهو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والبقاء والاستمرار في بيئة الاعمال الحديثة ، حيث ان الالتزام بالمسؤولية البيئية يؤدي الى تحسين

ادائها البيئي وحماية البيئة ومواردها من التلوث ، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ،  
بالإضافة الى تجنب التكاليف البيئية التي قد تتحملها المؤسسات بسبب عدم الالتزام بهذه المسؤولية  
، ومن ثم تحقيق رضا جميع اصحاب المصلحة .

#### اختبار الفرضيات :

تم اختبار صحة فروض الدراسة باستخدام بعض الاساليب الاحصائية كتحليل العلاقات  
الارتباطية ومقاييس التشتت والتكرارات ومعاملات التحديد وهذه الفروض هي :

- الفرضية الاولى : تحسين الأداء و تطويره لم يعد أمراً اختيارياً ، و لكنه أصبح شرطاً جوهرياً  
لإمكانية البقاء و الاستمرارية من خلال الجودة والمرونة والتكلفة والزمن.

ان البيئة الطبيعية تقدم فرصاً جديدة لكسب الميزة التنافسية ، كما ان البيئة الاجتماعية  
والاقتصادية في تفضيلات الزبائن الخضر تقدم فرصاً جديدة لكسب الميزة التنافسية وهذا من خلال  
جودة المنتج الاخضر وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن وهذا بتخفيض التكاليف البيئية قدر الامكان  
لزيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق اكبر مردودية اقتصادية ، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة  
- الفرضية الثانية : تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية برنامج التأهيل البيئي بمختلف  
مكوناته .

نقول بصحة هذه الفرضية حيث تتوافق ما توصلنا إليه فالتأهيل البيئي اصبح عنصر  
اساسي على غرار التأهيل الصناعي ، اصبحت المعايير البيئية تلعب دوراً هاماً في القدرة التنافسية  
للمؤسسة ،ويمكن القول على انها بمثابة تأشيرة لدخول الاسواق المحلية والعالمية ، فالمؤسسات  
اعطت له الاولوية من خلال السياسة البيئية المطبقة من خلال التقيد بالقوانين البيئية واستخدام  
الوسائل التكنولوجية الحديثة للمحافظة على البيئة بهدف التقليل من التكاليف عن طريق اعادة  
التدوير .

**الفرضية الثالثة : استراتيجية التصنيع الاخضر والشريحة السوقية تعزز الميزة التنافسية في**

### **المؤسسات الاقتصادية**

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل لرفع والحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، و الميزة التنافسية قد تستمر لوقت او تستمر لسنوات فاكساب الميزة التنافسية لن يتأتى لها إلا من خلال بناء استراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكاناتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع محيطها وعناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى ، ومن اهم الاستراتيجيات المطبقة من خلال تحليل النتائج هي استراتيجية التصنيع الاخضر واستراتيجية الشريحة السوقية ونقول بصحة الفرضية.

### **نتائج البحث :**

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى بعض النتائج نذكرها فيما يلي:

**1- الطبيعة هي كل مايحيط بالانسان من ظواهر ومكونات حية او غير حية فان مختلف الصناعات تساعد على زيادة المشكلات البيئية ، وهو ما دفع الدولة الى إتباع إجراءات على المستوى الكلي للحفاظ عليها وعلى الانسان في حد ذاته ،ومن بين هذه الاجراءات هو ضرورة تأهيل المؤسسات .**

**2- كما توصلنا الى أن عملية التأهيل تمس مستويات مختلفة ( الكلي ،القطاعي ،الجزئي) فهي تمس المؤسسة باعتبارها الجانب الجزئي في عملية تأهيل الاقتصاد الكلي وكذا محيطها الذي يعتبر مستوى قطاعيا و الهيئات المشرفة ، وكذا السياسة الاقتصادية المتبعة على المستوى الكلي .**

**3- توصلنا في الدراسة إلى أن القيام بتأهيل المحيط الداخلي والخارجي في المؤسسة الاقتصادية يعتبر من بين أهم متطلبات التأهيل .**

4- تكتسي عملية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بيئيا اهمية كبيرة كونها تعتبر بمثابة انتقال المؤسسة من مستوى الى مستوى اخر يتميز بالكفاءة والمردودية ، وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي ، وتعزيز قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة المتنامية وطنيا ودوليا .

5- أصبح التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية يحتل مكانة هامة في برامجها لأنه يحقق العديد من الاهداف ،فهو ينهض بالإنتاج الصناعي النظيف ويمكن المؤسسة من تحسين صورتها أمام عملائها وحصولها على العديد من الامتيازات .

6- الإنتاج الأنظف طريق عملي لتطبيق التنمية المستدامة ويسمح بإنتاج اكبر وأكثر كفاءة باستخدام اقل للمواد الاولية والموارد و يحافظ على البيئة من جهة اخرى .

7- يعد التصنيع الأخضر إستراتيجية تصنيع حديثة تتبناها المؤسسات للإيفاء بالمتطلبات البيئية الضرورية فضلا عن تأثيراتها في الجوانب التنظيمية المختلفة .

8- ان تقييم الاداء البيئي للمؤسسة يساعد على تدعيم موقفها التنافسي .

9- أصبحت الأبعاد البيئية والاجتماعية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وبانت مؤشرا هاما في تنافسيتها ومتغيرا هاما من متغيرات التنمية المستدامة لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير في نمط تسييرها وذلك بتطبيق المعايير الدولية ISO26000 ، ISO14001 لأن التوجه الجديد للمنافسة بين المؤسسات يتركز في حيز الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية .

10- احتلت المعايير البيئية موقعا متميزا في اتفاقيات الجات والمواثيق الدولية واصبح اجتياز هذه المعايير من اهم الشروط التصديرية للعديد من الاسواق العالمية .

11- لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ارادة بشأن الالتزام بالمسؤولية البيئية .

- 12- عند أي قرار إنتاجي ، تسويقي ، تمويني وتمويلي تأخذ المؤسسات الاعتبار البيئية.
- 13- نقص المؤسسات المطبقة لبرنامج التاهيل يعود لحجم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وانا توجهاتها فقط للسوق المحلي .
- 14- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تواجه مجموعة من الصعوبات في سبيل تبني إدارة بيئية ناجحة ، أهمها قلة الإمكانيات والخبرات المحلية في المجال البيئي وضعف الإعانات الموجهة لوضع أنظمة إدارة مطابقة للمواصفات القياسية الدولية
- 15- تتمتع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مستويات عالية من التنافسية خاصة بمايتعلق بالجودة والمرونة والزمين .
- 16- اسعار المنتجات المحافظة على البيئة مرتفعة مقارنة باسعار المنتجات العادية .
- 17- تطبيق برنامج التاهيل البيئي يؤثر على تكلفة المنتج .
- 18- استخدام علامة iso14001 احد ادوات تحسين صورة المنتج في الاسواق .
- 19- اهم الاستراتيجيات المستخدمة من وجهة نظر المدراء ورؤساء الاقسام هي استراتيجية التصنيع الاخضر ، واستراتيجية الشريحة السوقية .

## توصيات البحث :

- 1- ادراك ان الوعي البيئي يساهم في التقليل من المخاطر البيئية سواء على مستوى الفرد او على المستوى المؤسسة ، والمطالبة بإدخال البعد البيئي ضمن مناهج التعليم ، واستخدام وسائل الأعلام المختلفة لتوعية كافة شرائح المجتمع بقضايا البيئة ومشكلاتها وسبل الحفاظ عليها.
- 2- ضرورة تعميم استخدام الطاقة المتجددة ( شمسية- رياح - مائية.....) من خلال الدراسات العلمية وتوفير الميزانيات الخاصة بإقامة هذه المشروعات مع عمل ندوات ومؤتمرات وبحوث ودراسات بالاستعانة بالمراكز البحثية وصولاً إلى الجدوى الاقتصادية والبعد الاستراتيجي لاستثمار مصادر هذه الطاقة المتجددة .
- 3- ضرورة تطوير وتفعيل التشريعات البيئية اللازمة لحماية البيئة وعناصرها وشروط إقامة المشاريع الزراعية والتنمية والتجارية والصناعية والإسكانية والتعدينية وغيرها وما يتعلق بها من خدمات للتقيد بها واعتمادها ضمن الشروط المسبقة لترخيص أي منها أو تجديد ترخيصها وفق الأصول القانونية المقررة، ويجب الأخذ في الاعتبار المؤثرات على الوضع الاقتصادي والبيئي عند ترخيص اي مشروع صناعي أو زراعي أو سكني.
- 4- ضرورة تشجيع الدولة للمؤسسات على الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة وعمليات الإنتاج غير الضارة بالبيئة مع التوسع في صناعة تدوير المخلفات للتخلص الآمن منها، والاستفادة من العائد المحقق في خفض تكلفة الإنتاج .
- 5- تشجيع عملية البحث والتطوير من قبل المؤسسات لجعل منتجاتها صديقة للبيئة والوصول إلى أقل تكلفة من خلل الاستغلال الامثل للموارد .
- 6- دعوة المؤسسات الاقتصادية الى الاهتمام بالاحتياجات البيئية في إطار الاستفادة من فرص الأعمال القائمة على البيئة وتحقيق الميزة التنافسية .

- 7- حث المؤسسات الاقتصادية على تأهيل مؤسساتها بيئيا وضرورة تطبيق برنامج التأهيل البيئي على غرار برامج التأهيل الأخرى ، لما له من انعكاسات على التنمية المستدامة .
- 8- يجب أن تتبنى المؤسسات الجزائرية لمفهوم التأهيل البيئي ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسات واعتباره جزءا من ثقافة المؤسسات من أجل المحافظة على بيئة نظيفة وكذلك ارضاء حاجات الزبائن ومتطلباتهم مما ينعكس على ربحية المؤسسة وما يحققه من مزايا تنافسية.
- 9- تشجيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الأخرى على الانخراط في برامج التأهيل وخاصة في ما يتعلق بالجانب البيئي ، و اعتماد المواصفات العالمية للجودة والبيئة والمعايير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وهذا لمحاولة تحقيق أبعاد التنمية المستدامة .
- 10- ضرورة اهتمام المؤسسات بالمزايا التنافسية والتي من بينها التطبيق الناجح لنظام الإيزو 14001 و الحفاظ عليها للاحتياج المستقبلي لها .
- 11- ضرورة اعتبار الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية أحد المحاور الهامة في تقييم أدائها ، باعتبار ان جودة الأداء البيئي تؤثر بشكل جوهري على باقي جوانب الأداء المتوازن الأخرى لها.
- 12- يجب أن تقوم الجهات الحكومية بتشجيع المؤسسات على المحافظة على البيئة وذلك من خلل تقديم بعض الاعفاءات الضريبية أو الجمركية لتلك المؤسسات .
- 13- تكييف إمكانات المؤسسات تجاه التصنيع الأخضر لما له من اثر بالغ على سمعتها فضلا عن مسؤوليتها الاجتماعية وإيفائها بمتطلبات الأداء البيئي .
- 14- حث المؤسسة على الالتزام بمبدأ المحافظة على البيئة عن طريق إنتاج وتسويق المنتجات الخضراء الصديقة للبيئة واستخدام تكنولوجيا نظيفة .
- 15- تطوير أساليب التعبئة والتغليف مع مراعاة المواصفات العالمية في هذا المجال، سواء في مجال التصنيع أو مجال التداول .

- 16-** العمل على تبني استراتيجيات التصنيع الأخضر لما لها من اثر في تحسين الأداء البيئي وذلك من خلال التخلص من المخلفات الصناعية بإعادة استعمالها او تدويرها بأساليب وطرق للحد من الاضرار البيئية اولا وتحقيق ايرادات للمؤسسة ثانيا فضلا من محاولة تخفيض كلف العمليات الصناعية لإسهامها في تحسين الأداء البيئي .
- 17-** اعادة النظر في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة من قبل المؤسسات كاستراتيجية تنافسية .
- 18-** تشكيل هيئة أو وكالة وطنية للتقييس البيئي مهامها تتمثل في مساعدة ومرافقة المؤسسات الجزائرية المهتمة بتطبيق أنظمة الادارة البيئية وزيادة الدعم المالي لهذه المؤسسات .
- 19-** العمل على تميز المنتج من خلل رمز أو تصميم معين يفيد ويوضح أن المنتج صديق للبيئة في السوق إلى جانب وضع علامة بيئية وطنية تقدم للمؤسسات الجزائرية ذات الأداء البيئي المتميز .

## آفاق البحث :

حاولنا في موضوعنا إبراز التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في الميزة التنافسية ، نظرا لارتباط البحث بدراسة البعد البيئي في المؤسسة و إمكانية مساهمته في زيادة تنافسية المؤسسة ، وتبقى الدراسة مفتوحة لتناول جوانب أخرى هامة ومن هذه الجوانب التي تستحق الدراسة في هذا المجال ما يلي:

- التصنيع الأخضر ودوره في الميزة التنافسية .
- المسؤولية الاجتماعية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية .
- 
- .

## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

### أولا : الكتب :

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 2- إبراهيم بظاظو، السياحة البيئية وأسس استدامتها ، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن، 2010
- 3- إبراهيم عباس الجيالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، ط2 ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة ، 2013
- 4- أحمد حسن شحاتة ، التلوث البيئي فيروس العصر ، بدون دار نشر ، مصر ، 1999 .
- 5- احمد حسن شحاتة ، قضايا بيئة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، بدون سنة نشر
- 6- أحمد عبد الخالق ، أحمد بديع بليح ، تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي ، الدار الجامعية، مصر ، 2003 .
- 7- أحمد كامل حجازي، تقييم الأثر البيئي، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة: البعد البيئي، الدار العربية للعلوم، لبنان ، المجلد الثاني ، ط1 ، 2006
- 8- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2005
- 9- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية ، ط1 ، 2009
- 10- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة ق 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003

- 11- حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005
- 12- دوناتو رومانو، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، المركز الوطني للسياسات الزراعية، سوريا ، 2000 .
- 13- راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000
- 14- رجاء وحيد دويدري ، البيئة مفهومها العلمي المعاصر وعمقها الفكري التراثي ، دار الفكر ، الطبعة الاولى ، دمشق ، سوريا ، 2004
- 15- رعد حسن الصرن، نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000 ، ، دار الرضا، دمشق، سوريا ، 2001
- 16- زكريا الطاحون ، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 17- زكريا طاحون ،إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، مطبعة ناس ، القاهرة ، مصر ، 2005
- 18- سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ،الدار البازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010
- 19- صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، الادارة الاستراتيجية : مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008
- 20- صلاح الشنواني ، إقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000
- 21- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 22- عادل الشيخ حسين ، البيئة مشكلات وحلول ، دار اليازوري ، عمان، الاردن ، 2009 .
- 23- عارف صالح مخلف ، الإدارة البيئية و الحماية الإدارية للبيئة ، دار اليازوري ، عمان ، الاردن ، 2007 .

- 24- عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المؤسسة العالمية للتجارة ،  
مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999، ص 538
- 25- عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع،  
الإسكندرية، 1997
- 26- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة :رؤية مستقبلية، الدار الجامعية،  
الإسكندرية، 1996
- 27- عبد الله بن عبد الرحمن البريدي ، التنمية المستدامة : مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة  
وتطبيقها مع التركيز على العالم العربي ، دار العبيكان ، السعودية ، 2015
- 28- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001
- 29- عيسى محمد الغزالي ، القدرة التنافسية وقياسها ،المعهد العربي للتخطيط ، العدد 24 ، 2003
- 30- فريد النجار، " المنافسة والترويج التطبيقي :آليات المؤسسات لتحسين المراكز التنافسية  
،مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية، 2000
- 31- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية:مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة،مؤسسة  
شباب الجامعة،الاسكندرية،1998-1999
- 32- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر،  
2003
- 33- محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع،  
الأردن، ط 1، 2009
- 34- محمد صالح الشيخ ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها ، مكتبة  
الإشعاع الفنية ، الطبعة الاولى ، الاسكندرية ، مصر ، 2002

- 35- محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة - ISO14000, ISO 9000 - ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2002
- 36- محمد عبد الوهاب العزاوي ، أنظمة الجودة والبيئة ، ISO 9000 و ISO 14001 ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان ، الاردن ، 2005
- 37- مصطفى عبد اللطيف عباسي ، حماية البيئة من التلوث ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004
- 38- مصطفى يوسف كافي ، اقتصاديات البيئة والعولمة ، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق ، سوريا ، 2013
- 39- معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات :مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002
- 40- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية ،مصر، 2002
- 41- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، لاسكندرية ، مصر 1999
- 42- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرآز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998
- 43- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
- 44- نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النقار ، ادارة البيئة نظم ومتطلبات iso14000 ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2007 .
- 45- نجم عبود نجم ، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة ، الوراق للنشر والتوزيع، ط1 ، الاردن ، 2012

46- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق ،

الأردن، 2007

47- يسري دعبس ، البيئة والتنمية المستدامة : قضايا وتحديات وحلول ، البيطاش سنتر، ج 1 ،

الإسكندرية ، 2007 .

### ثانيا : الأطروحات والمذكرات :

1 - أحمد بوشارب ، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل منطق التبادل الحر

الاورومتوسطي ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة

الجزائر ، 2008 .

2 - بوركو عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2012

3 - حباينة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، اطروحة

دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2012

4 - حسن شاكر عزيز الكوفي ،ظاهرة الإحترار الكوني وعلاقتها بنشاطات الإنسان والكوارث

الطبيعية ، رسالة ماجستير ،الأكاديمية العربية المفتوحة ،الدنمارك ،2009

5 - حنيش فتحي ، التاهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في التنمية المستدامة ، مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 3 ، 2013

6 - خليفة تركية ، دور المؤسسات الحكومية في حماية البيئة ، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع

،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016 ،ص251

- 7 - رافت عبد الصبور محمد ،دراسة اثر ممارسات ادارة المورد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2016 ،
- 8 - سالمى رشيد ، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2005 .
- 9 - سهام عبد الكريم ، دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2007 .
- 10 - طارق الرفاعي ، نظم الادارة البيئية ودورها في زيادة القدرة التنافسية لصادرات الصناعات الغذائية المصرية ، اطروحة دكتوراه في العلوم البيئية ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2014
- 11 - - عادل عبد الرشيد عبد الرزاق ، تأهيل نظام التخطيط البيئي باستخدام نظام المعلومات الجغرافية ، اطروحة دكتوراه ، علوم تسيير ، 2004
- 12 - عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - حالة الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2012
- 13 - عبد الرؤوف حجاج ، دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة بين وحدات كوندور ببرج بوعرييج ، دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2015
- 14 - عبد القادر عليوش ، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2007 .
- 15 - عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها و تطويرها ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر ،2002،

- 16 - مهدي صلاح الدين ، اثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الادوية الاردنية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، جامعة اليرموك ،العراق ، 2003 .
- 17 - لطيفة برني ، دور الإدارة البيئة في تحقيق ميزيا تنافسية للمؤسسة الصناعية ،حالة مؤسسة **EN.I .CA .BISKRA** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، علوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2006-2007 .
- 18 - حمد بن شايب ، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،جامعة الجزائر ، 2004 .
- 19 - ولاء شعبان ، القياس المحاسبي لانعكاسات سلسلة التوريد البيئية على الاداء البيئي بغرض خفض التكاليف البيئية بالتطبيق على القطاع الصناعي ، اطروحة دكتوراه في المحاسبة، جامعة القاهرة ، مصر ، 2017 .
- 20 - وناس يحي ، الإدارة البيئية في الجزائر ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القانون العام ، جامعة وهران ، الجزائر ، 1999 .
- 21 - يوسف محمود ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط ،جامعة تشرين ، سوريا ، 2009 .

### ثالثاً : المجالات

- 1- أحمد سليمان محمد الجر جري ، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي: استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذج ،مجلة دراسات ادارية ، المجلد الخامس ، العدد التاسع ، العراق ، 2012
- 2- أحمد شهير، إمكانية التعبير عن الأداء البيئي والاجتماعي للمنشآت الاقتصادية من خلال الإطار الفكري للنظرية المحاسبية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد 25، ديسمبر 1998 .
- 3- بلقاسم زايري ، السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر مابين الاتحاد الأوروبي والجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، العدد 3 ، جامعة حسبية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، 2005 .
- 4- بوعزيز ناصر ، معطى الله خير الدين ،التأهيل البيئي للمؤسسات الصناعية ركيزة لكسب رهان الجودة ، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، العدد 5 ، 2011-2012.
- 5- التأهيل البيئي في تونس ركيزة لكسب رهان الجودة ،مجلة البيئة والصحة ،العدد 9 ،تونس، بدون سنة نشر .
- 6- تجربة تونس :التأهيل البيئي في تونس ركيزة لكسب رهان الجودة ، مجلة البيئة والصحة ، العدد 9 ، تونس ، بدون سنة نشر .
- 7- حاكم احسوني ،دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي : دراسة تطبيقية في معمل الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 7 ، العدد 21 ، جامعة الكوفة ، العراق ، 2011

- 8- سليمة غدير أحمد ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة تقييمية  
لبرنامج ميدا ، مجلة الباحث ، العدد 9 ، جامعة قصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2011
- 9- سيد محمد جاد الرب، مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية،  
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 01، 1998
- 10- سيناء عبد الرحيم سعيد ، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار بناء  
الاستراتيجية الخضراء لمتطلبات الاعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 19 ، العدد  
73 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2013
- 11- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة  
قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر، 2007
- 12- عامر الجبوري ، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة:مدخل القيمة  
المضافة دراسة نظرية ،مجلة تنمية الرافدين ،العدد 100 ، المجلد 3 ،العراق 2010
- 13- عبد الرزاق قاسم شحادة ، القياس المحاسبي للاداء البيئي للشركة السورية العامة  
للاسمدة وتأثيره على القدرة التنافسية في مجال الجودة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية  
والقانونية ، المجلد 26 ، العدد 1 ،سوريا ، 2010
- 14- عبد الناصر موسى ، آمال رحمانى ، الادارة البيئية واليات تفعيلها قي المؤسسات  
الصناعية ، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، العدد 4 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،  
2008.
- 15- عفاف اسحق أبوزر ، المحاسبة البيئية :الاطار الفكري ومقومات التطبيق ، المجلة  
المصرية للدراسات التجارية ، المجلد 31 ، العدد 1 . المنصورة ، مصر 2007

- 16- علاء فرحان طالب الدعي ، دور ادرة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية :شركة التامين العراقية العامة ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، العدد 21 ، الفصل 4 ، العراق ، 2012 .
- 17- علي حسون وآخرون ، اثر المؤسسة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 32 ، العراق ، 2012
- 18- علي عبد الله ، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية ، مجلة الباحث ، العدد 06 ، جامعة قصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2008 .
- 19- علي لزعر، بوعزيز ناصر، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، في ظل الشراكة الأوروبيةمتوسطية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 5، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر ، 2009 .
- 20- عمر المشهراني وآخرون ، تقويم الاداء البيئي للوحدات الاقتصادية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 4 ، جامعة المسنصرية ، العراق ، 2011
- 21- كمال رزيق ، دور الدولة في حماية البيئة ، مجلة الباحث ، العدد 05 ، جامعة قصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، الجزائر ، 2007 .
- 22- مجيد جاسم ، دور مؤشر الأداء البيئي في معرفة الواقع البيئي الخليجي ، صحيفة الوسط البحرينية ، العدد 3060 ، السبت 22 يناير 2011 .
- 23- مطانيوس مخول ، عدنان غانم ، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25 ، العدد 2 ، سوريا ، 2009 .

24- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور

منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 21 ،

العدد 2 ، جامعة الأزهر، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر ، 2005

25- وديع محمد عدنان ، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسر التنمية ، العدد 24 ، المجلد 2 ،

2003 ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2003 .

#### رابعاً : الملتقيات :

1- أحمد الجرجري ، محمد العزاوي ، التصنيع الاخصر كاحد متطلبات الاداء البيئي ودوره في

تحقيق التفوق لتنافسي ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة

قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، يومي 33 و 33 نوفمبر ، 2011

2- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي، الملتقى

دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، يومي 22 و 23

نوفمبر 2011

3- بن خديجة منصف ، أولاد زاوي عبد الرحمان ، حماية البيئة في الجزائر - رؤية قانونية -

الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة،

جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 18 و 18 ماي ، 2010 .

4- بن نافلة قدور ، عرابة رابح ، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة

تنافسية ، ملتقى المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحولات جامعة الشلف ، الجزائر

، يومي 14 و 15 ديسمبر ، 2005

5- بوقطف فوزية، مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المؤسسات ، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر ، يومي 10 و11 نوفمبر ، 2009

6- جمعة هوام ، حوكمة المؤسسات و متطلبات حماية البيئة، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، يومي 22 و23 نوفمبر 2011 .

7- حسن علي الزعبي ، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في بورصة الاردن ، المؤتمر العلمي الاول ، الاقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير ، جامعة العلوم التطبيقية عمان ، الاردن ، 12 ، 14 ماي 2003

8- خالد مصطفى قاسم ،استراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات النانو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة فى الصناعة العربية ،المنتدى الصناعى العربى الدولى ،25 - 28 مايو ،الدوحة ،قطر ، 2010

9- رحيم حسين ، رشيد مناصرية ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نظم إدارة البيئة الايزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، يومي 22 و23 نوفمبر 2011 .

10- سامية سرحان ، الملتقى الدولي الاول حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات في شمال افريقيا ، جامعة تبسة، الجزائر ، يومي 6 و7 نوفمبر ، 2012 .

- 11-سليمة غدير أحمد ، سلمى كحلي عائشة ، دور الاداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،الجزائر ، يومي 22و23 نوفمبر 2011
- 12-الشيخ الداوي ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،الجزائر ، يومي 22و23 نوفمبر 2011 .
- 13-العايب عبد الرحمان ، بقعة الشريف ، التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة امام المؤسسات الاقتصادية الملتقى العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ،7-8 أفريل ، 2008
- 14-عائشة بن عطالله ، الملتقى الدولي الاول حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات في شمال افريقيا ، جامعة تبسة، الجزائر ، يومي 6 و7 نوفمبر ، 2012
- 15-عبد الحق بوعتروس ، محمد دهان ، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات-دراسة حالة الجزائر والدول النامية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 21 و 22 نوفمبر ، 2006 .
- 16-عروب رتيبة ، ربحي كريمة ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أفريل ، 2006 .
- 17-عزاوي أعر، مصطفى عبد اللطيف ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 9 و 10 مارس ، 2004 .

18- علي عبد الله ، الملتقى العلمي الدولي حول أداة وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2009 .

19-عمار بلعادي ، لطفي رمضان ، الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 18 و 18 ماي ، 2010 .

20-عيسى حجاب ، الطيب طيبي ، فعالية المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر ، 2009 ، يومي 10 و 11 نوفمبر

21-فاتح مجاهدي ، شراف براهيم ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،الجزائر ، يومي 22و23 نوفمبر 2011 .

22-فاتح مجاهدي ، شراف براهيم ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، يومي 09و10 نوفمبر، 2010.

23-فاتح مجاهدي ، شراف براهيم ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، يومي 09و10 نوفمبر، 2010.

24- فارس فضيل ، حمزة ضويفي ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،الجزائر ، يومي 22و23 نوفمبر 2011 .

25- فاطمة بنت محمد العبودي ، مؤشرات الاداء والمقارنة المرجعية ، مشروع التأسيس للجودة

والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي ،السعودية ، 2014

26- فريد عبة ، اسماعيل مناصرية ، الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المستدامة في

الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 18 و 18

ماي ، 2010 .

27-قصاب سعدة ، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في

الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 .

28-كمال رزيق، بوزعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مداخلة

مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، البلدية، الجزائر. 22

ماي 2002 .

29-محمد قويدري ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 9 و

10 مارس ، 2004 .

30-مديحة بخوش ، عمر جنينة ، الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المستدامة في الجزائر

ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 18 و 18 ماي ،

2010 .

31- منية براهيم يوسف ، اجتماع الخبراء العرب حول العلاقات بين التجارة والبيئة ،القاهرة ،مصر

،2009.

32- منيرة سلامي ،منى مسغوني ،اشكالية التأهيل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نحو تحقيق الاقتصاد الاخضر ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ،

ط 2 ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر ،يومي 22و23 نوفمبر ،2011

33-مولاي لخضر عبد الرزاق ، بوزيد سايح ، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ

المسؤولية الاجتماعية للشركات ، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع والرهانات ،

جامعة غرداية يومي 23 و24 أبريل ، 2011 .

34- مولاي لخضر عبد الرزاق ، حسين شنيني ، تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي

لشركات ، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات ، نمو المؤسسات

والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة

،الجزائر ، يومي 22و23 نوفمبر 2011 .

35-ميلود تومي ، مستلزمات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي

حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسية بن

بوعلي بالشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أبريل ، 2006 .

36-نجوى عبد الصمد، طلال بطاينة ، الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث

للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8 و 9 مارس

، جامعة ورقلة ، 2005

37-نصيرة قوريش ، اليات واجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،

الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة

حسية بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أبريل ، 2006

38-نوال بن عمارة المحاسبية عن الاداء البيئي الافاق والمعوقات ، الملتقى الدولي الثاني حول

الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ط2 ، جامعة ورقلة، يومي 22و23 نوفمبر 2011

39-يوسف بومدين ، ادخال مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور

منظمات الاعمال في التنمية المستدامة ، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام

الدفع في البنوك الجزائرية و إشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر - عرض تجارب دولية

- المركز الجامعي خميس مليانة ، الجزائر ، يومي 26 و27 أفريل ، 2011

#### خامسا : التقارير :

1- الاقتصاد الأخضر ، الدورة 26 لمجلس الإدارة المنتدى البيئي الوزاري العالمي ، مجلس إدارة

برنامج الأمم المتحدة للبيئة ، نيروبي، 2011

2- الأمم المتحدة ، اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن التغير المناخي ، نيويورك ، 1992

3- الأمم المتحدة ، المعايير البيئة والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الرشيدة ، اللجنة

الاقتصادية و الاجتماعية لغرب اسيا، نيويورك ، 2005 .

4- البنك الدولي ، تقرير عن التنمية في العالم 2009 ، 2009 .

5- البنك الدولي ، تقرير عن التنمية في العالم 2010 ، 2010 .

6- الدليل الارشادي لتقييم الاثر البيئي ،هيئة المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم :دائرة الشؤون

البيئية ، سلطنة عمان ، 2017

7- المرصد الوطني للتنافسية ، التنافسية في الفكر الاقتصادي ، سوريا ،بدون سنة نشر

8- وزارة البيئة والتنمية المستدامة ، البرنامج الوطني للتأهيل البيئي ، مركز تونس الدولي

لتكنولوجيا البيئة ، تونس ، 2010 .

9- وزارة التهيئة العمرانية, البيئة والسياحة, التقرير الوطني حول حالة ومستقبل البيئة 2007 ،  
دار الحقائق ، الجزائر ، 2005 .

المراجع باللغة الاجنبية :

أولا : الكتب :

- 1- Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises**, France : harmattan, 2005
- 2- András POLGÁR , József PÁJER , **Enhancement of the Corporate Environmental Performance** , Acta Silv. Lign. Hung., Vol. 10, Nr. 1 , 2014.
- 3- Chantal Bussenant- Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise: structuresdécision-stratégie**, tom 2, vuibert, 1999, p183
- 4- Debonneuil michele et Fontagné lionel, "**Compétitivité**",conseil d'analyse économique, Paris,2003
- 5- Dess.G., Lumpkin,G.T., &Eisner, A.B. **Strategic Management creating competitive advantages** 4th ed. McGraw Hill, 2008, p
- 6- Gérard Garibladi, **L'analyse Stratégique. 3eme édi. éditions d'organisations**. Paris 2001.
- 7- GUERRAK Salah, L'environnement de l'entreprise, Lical, la lettre d'information, la chambre Algérienne de commerce et d'industrie, N°84 1998.
- 8- Hitt ,M,A,Ireland,R,D,and Hoskisson,R,E ,strategic **management :competitiveness and globalization**,thompsonsouth –western,2004
- 9- Hockerts KAI, **Corporate Sustainability Management : Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability**, In : Proceedings of Greening of Industry Network Conference, 21-24 January. 2001 , Bangkok

10- Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., **Contemporary management** 3th ed, Mc Graw – Hill Irwin, 2003

11- Laurent Da Silva, **LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE AU SERVICE DE L'ÉCOEFFICACITÉ : LE CAS DE LA MINE CANADIAN MALARTIC**, Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE , Canada, 2013

12- Lei & Pits , A , K , **strategic management** , Prentice-Hall, Inc., U.S.A., 1999

13- Mahi Tabet aoul , **développement durable et stratégie de l'environnement** , OPU , Algérie, 1998.

14- MASA AKI IMAI , Kaizen : **la clé de la compétitivité japonaise**, Ed. EYROLLES, Paris, 1994

15- Michael Porter, **avantage concurrentiel des nations** » inter Edition, 1993

16- Michael PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, ed. ECONOMICA, 1982

17- Michael Porter, **The competitive advantage of nations**, the free press, Paris, 1990

18- Michel Capron , Françoise Quairel-Lanoizelée , **la responsabilité d'entreprise Sociale** , éditions la découverte , Paris ,2007.

19- Mohamed Lamine Dhaoui , **Restructuration mise à niveau et compétitivité industrielle** , Organisation Des Nations Unies Pour Le Développement Industriel, Vienne, Autriche , 2002.

20- Nadine jolis , **La compétence au cœur du succès de votre entreprise**, édition d'organisation, Paris 2003

21- Olivier Boiral, **Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco efficience**, revue française de gestion ,sep/oct 2005

22- Paul PINTO: **La performance durable**, éd: DUNOD, Paris, 2003

23- Philip kotler, Bernard Dubois et Delphine manceau, **management marketing**<sup>11</sup> , éme édition,édition Pearson, Paris, France, 2004

24- Ricky-W-Griffin, **Mangement**, 6th ed,Houghton Mifflin Co ,Boston,usa ,1999

#### ثانيا : المقالات والتقارير :

25- Donald G. McFetridge, La compétitivité : notions et mesures, Industrie Canada, Document hors série no 05, Avril 1995.

26- Gurudas Nulkar , SMEs and environmental performance – A framework for green business strategies, Centre for Management and Human Resource Development, Symbiosis International University, Hinjewadi, Pune, India ,2013.

27- International Federation of Accountants , Environmental Management Accounting , International Guidance Document , New York , USA ,2005 .

28- International Organisation for Standardization, The ISO Survey of Certifications2008, November 2009 .

29- Josefina L. Murillo-Luna; Juan C. Ramón-Solans-Prat , Which competitive advantages can firms really obtain from ISO14001 certification, Journal of Industrial Engineering and Management, University of Zaragoza, SPAIN ,2008 .

30- L'Organisation de coopération et de développement économiques , Sustainable Development Critical issues ,PARIS ,2011.

31- Maryam Masoumik, Gaining Competitive Advantage through Strategic Green Supply Chain anagement: From a Literature Review towards a Conceptual Model , Malaysia , Vol. 3, No. 3, September 2014.

- 32- Miller , D. The generic strategy trap ‘ The journal of business strategy, 1992.
- 33- Ministère de Développement et de la Coopération Internationale, Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau ‘Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives ‘Tunisie ‘, Février 2010 .
- 34- Ministère de l’Aménagement du Territoire et de l’Environnement , Plan National d’Actions pour l’Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD), Algérie, 2002 .
- 35- Ministère de l’Environnement et du Développement Durable , les indicateurs de l’environnement en tunisie , 2008 .
- 36- Ministère de l’Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l’Investissement , Bulletin d’Information Statistique de la PME N°20 , mars 2012 .
- 37- Ministry of the Environment (Japan Government) , Environmental Performance Indicators Guideline for Organizations, April 2003.
- 38- Thomas Bieker , Carl-Ulrich Gminder , Towards A Sustainability Balanced Scorecard , Institute for Economy and the Environment , University of St. Gallen, Switzerland, 2003.
- 39- Thomas Dyllick , Kai Hockerts , BEYOND THE BUSINESS CASE FOR CORPORATE SUSTAINABILITY, Journal Business Strategy and the Environment , Vol 11 , John Wiley & Sons, Ltd, 2002 .
- 40- United Nations Environment Programme , A Handbook Environment and Trade, Second Edition , Geneva, Switzerland , 2005 .

## ثالثا : مواقع الانترنت :

- 1- <http://css.escwa.org.lb/sd/1097/EnvironmentalAccountingEgypt.pdf>
- 2- <http://www.iasj.net/iasj?func=search&uiLanguage=ar>
- 3- [http://www.jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=2602](http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=2602)
- 4- [kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68462/posts/159112](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68462/posts/159112)
- 5- [www. nenni-hajer.blogspot.com](http://www.nenni-hajer.blogspot.com)
- 6- [www. faculty.ksu.edu.sa/haya1414](http://www.faculty.ksu.edu.sa/haya1414)
- 7- [www.cime-tunisie.nat.tn](http://www.cime-tunisie.nat.tn)
- 8- [www.environnement.nat.tn](http://www.environnement.nat.tn) ,
- 9- [www.envmt-healthmag.com](http://www.envmt-healthmag.com)
- 10- [www.isesco.org.ma/arabe/publications/Tanmoust/P3.php](http://www.isesco.org.ma/arabe/publications/Tanmoust/P3.php)
- 11- [www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=23&mrub=207](http://www.tunisieindustrie.nat.tn/ar/doc.asp?mcat=23&mrub=207)
- 12- [www.turess.com/akhbar/59985](http://www.turess.com/akhbar/59985)
- 13- [www.turess.com/akhbar/67308](http://www.turess.com/akhbar/67308)
- 14- [www.ucsusa.org/global\\_warming/global\\_warming\\_101](http://www.ucsusa.org/global_warming/global_warming_101)
- 15- <http://www.mree.gov.dz/reglementation/sous-secteur-de-lenvironnement/?lang=ar>

## قائمة الملاحق