مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية
الترقيم الدولي الموحد (P-ISSN) : 2661-7641
الترقيم الإلكتروني الدولي الموحد (E-ISSN) : 2716-8107
مجلد (3)، عدد (3) / ديسمبر 2020 / ص: 49-74

نظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة، دراسة حالة مؤسسة أسميدال عنابة

Integrated management systems according to the strategic perspective of sustainable development A case study of the Asmidal Company, Annaba

شيماء لعراب[1]*، صبري مقيمح [2]
[1] مخبر ecofima، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، ch.larab@univ-skikda.dz
[2] مخبر ecofima جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، s.mekimah@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2020/10/29 تاريخ القبول: 2020/12/18 تاريخ النشر:2020/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة نظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة من خلال إنتهاج منهج توجيهي المعروف بدليل SD21000 الذي يعتبر من أفضل الطرق المساعدة على إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يمكنها بتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفعالية حيث تم أخذ مؤسسة أسميدال عنابة كنموذج وتوضيح مدى التزامها بمتطلبات ومؤشرات دليل SD21000 . وتوصلت الدراسة الى أنه هناك تطبيق لنظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة في مؤسسة أسميدال –عنابة- وفقا للدليل SD21000 ،لذلك لإنجاح تطبيق نظام الإدارة المدمجة وتحقيق التنمية المستدامة يجب أن تكون ضمن استراتيجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: نظم الإدارة المدمجة، التنمية المستدامة، المنظور الإستراتيجي، SD21000 ، أسميدال عنابة

تصنيف (JEL): D20، O12، Q50

Abstract

This study aims to know the integrated management systems according to the strategic perspective of sustainable development through adopting a directive approach known as the SD 21000 guide. Which is help integrate the dimensions of sustainable development in organization's to achieve the goals effectively.Where we studied a case of Asimidal annaba, and to clarify the extent of the latter's compliance with the indicators of the SD 21000 guide. They concluded by there is an application of integrated management systems according to the strategic perspective of sustainable development in Asmidal according to SD 21000. Therefore, for the successful application of the integrated management system, it must be within the strategy.

Keywords: Integrated Management Systems, Sustainable Development, Strategic Perspective, SD 21000, Asmidale Annaba

JEL classification: D20 ،O12 ،Q50

* المؤلف المرسل: larab.chaima@homail.com

مقدمة:

إن التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية السريعة، وزيادة المنافسة وضغوط المجتمع لتطوير الإنتاج والخدمات، مع الحفاظ على البيئة وصحة العاملين، تجعل من بيئة عمل منظمات الأعمال شديدة التعقيد وتفرض العديد من التحديات، فيحتاج المسيرون للبحث عن طرق جديدة لتحسين النشاط التنظيمي وعمليات الإدارة لتحقيق النجاح. وعلى أساس ذلك تتجه المنظمات المعاصرة أكثر فأكثر نحو حلول تحسين عمليات الإدارة، ويمثل نظام الإدارة المدمجة (IMS) أحد تلك الحلول؛ بحيث يستند إلى المعايير المطلوبة لإدارة الجودة، وإدارة صحة وسلامة الموظفين، وإدارة حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية، فتوحيد معايير قليلة لنظام إدارة واحد يؤدي لزيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، مع زيادة جودة الإنتاج والخدمات في نفس الوقت وتحسين صورة منظمات الأعمال.

يعتبر موضوع التنمية المستدامة من بين المواضيع التي نالت اهتمام المجتمع الدولي في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها، كما أن تطبيقيا يعكس مدى وعيها لضرورة حماية البيئة والإهتمام بالجانب الاجتماعي مما يعود عليها بالعوائد.

وتماشيا مع هذا التوجه، وفي الوقت الذي أصبح المستهلك يتميز بالرشادة في اختيار المنتجات والخدمات التي تلتزم ببعدها الإقتصادي والبيئي، أصبح عليها تبني أنظمة إدارية حديثة تتلائم معه.

طرح الإشكالية: لقد انتشر استخدام أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية بشكل متسارع ومتزايد في السنوات الأخيرة لدى العديد من الدول والمنظمات على المستوى العالمي، وذلك في إطار السعي نحو تحقيق الدمج بين هذه الأنظمة وفق افتراضات ومبادئ الإدارة المدمجة. وعليه حددت الإشكالية في السؤال التالي: **ما واقع تطبيق نظم الإدارة المدمجة في مؤسسة أسميدال –عنابة- وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة؟**

فرضية البحث: انطلاقا من الإشكالية المطروحة، وبالنظر إلى الاهتمام المتزايد من قبل مختلف الدول ومنظمات الأعمال بتطبيق نظم الإدارة المدمجة ، فقد تم تبني الفرضية التالية، والتي مفادها بأن: **هناك تطبيق لنظم الإدارة المدمجة في مؤسسة أسميدال عنابة وفقا للمنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة.**

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم الاعتماد على تحليل واقع تطبيق النظم المختلفة للإدارة المدمجة

داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة: يمثل هذا البحث إسهاما فكريا يضاف إلى التراكم المعرفي الموجود في حقل الإدارة، ونظم الجودة والبيئة ونظام أمن وسلامة العاملين في منظمات الأعمال، خاصة في ظل محدودية الدراسات والأبحاث المتعلقة بالإدارة المدمجة؛ إذ يبين هذا البحث أهم مجالات الدمج بين الانظمة الثلاث ISO9001، ISO14001، ISO26000 وكذا الافتراضات والمبادئ التي يتأسس عليها هذا المدخل. وعلى صعيد آخر، ومن ناحية عملية، يقدم هذا البحث وصفا تحليليا لمدى اعتماد نظم الإدارة المدمجة في مؤسسة أسميدال –عنابة-.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الاهداف، أبرزها:

1- التعرف على مضمون نظم الإدارة المدمجة والأسس النظرية لها؛

2- إبراز أهمية تطبيق الإدارة المدمجة كمدخل معاصر لتحقيق التميز في منظمات الأعمال؛

3- تقييم مستوى اعتماد نظم الإدارة المدمجة في أسميدال عنابة.

الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: دراسة Rupert J. Baumgartner, Romana Rauter (2016) بعنوان:

" Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization"

ساهمت هذه الدراسة النظرية في البحث الحالي في الكشف عن العلاقات بين الإدارة الإستراتيجية والتنمية المستدامة وتوفر جدول أعمال لمزيد من البحث التجريبي. وربطت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد متميزة لكنها متكاملة، للإدارة الاستراتيجية كما يُنظر إليها من منظور الاستدامة من أجل تشجيع دمج قضايا الاستدامة في أنشطة واستراتيجيات الشركات. هذه الأبعاد الثلاثة هي: عملية الإستراتيجية، محتوى الإستراتيجية وسياق الإستراتيجية.كما تم تطوير ستة عشر اقتراحًا متعلقًا بهذه الأبعاد لاستكشاف مساهمات إدارة استدامة الشركات في خلق قيمة للأعمال والمجتمع والبيئة.

-الدراسة الثانية: دراسة صالح قروف 2019 بعنوان "أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة لمجودة والبيئة والصحة عمى تحقيق أبعاد التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة فرتيال–عنابة–"

هدفت الدارسة الحالية إلى التعرف على تأثير تطبيق نظام الإدارة المتكاملة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة (فرتيال عنابة)، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استمارة

وزعت على عينة عشوائية تتكون من 70عامل. توصلت الدارسة إلى نتائج مهمة، أهمها وجود علاقة تأثير معنوية لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة على تحقيق أبعاد المتنمية المستدامة.

-الدراسة الثالثة: دراسة بوحرود فتيحة وآخرون 2019 بعنوان "نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الأعمال الجزائرية دراسة تحليلية(1998- 2017) "

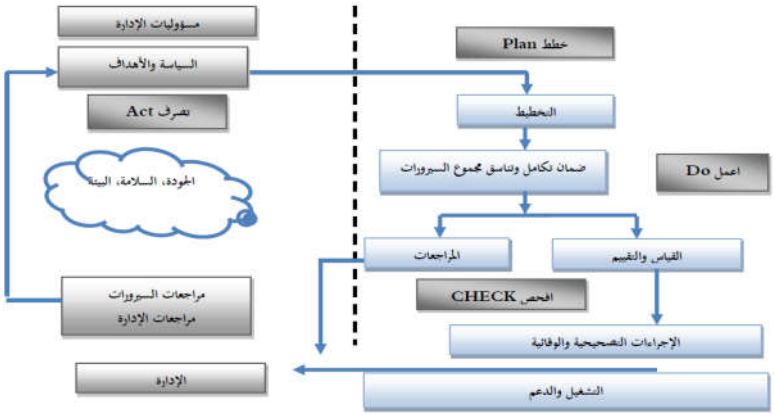
هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث في بيئة الأعمال الجزائرية، والذي يتضمن تكامل أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية في إطار نظام موحد للإدارة، تتمكن من خلاله المنظمات من تلبية جميع المتطلبات الخاصة بالعملاء والأطراف ذات المصلحة. حيث تم الاعتماد على مجموعة من المعطيات الإحصائية لمنظمة ISO للفترة 1998 – 2017، وقد تبين أن الجزائر حديثة العهد بنظم الإدارة المدمجة كنتيجة لضعف توجه منظمات الأعمال الجزائرية نحو تبني أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية بشكل متكامل، إلى جانب حداثة الإصلاحات الاقتصادية التي ميزت مسار المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

1. نظم الإدارة المدمجة:

1.1. مضمون الأنظمة المدمجة

إن أول ظهور لنظام الإدارة المدمجة كان في أدبيات بعض المجلات التي ورد فيها ذكره بطريقة غير رسمية، حيث تناولت مختلف عناصره كتعريفه، تقديم مكوناته، والمقاربات المتعلقة به، ثم بدأ هذا المفهوم يتطور شيئا فشيئا من خلال التطبيقات. ومنذ 1990 تبنت منظمات الأعمال في العالم نظام الإدارة المدمجة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة المهنية) كرهان وبرهان حقيقي تنافسي تواجه من خلاله تحديات السوق الدولية، كما اعتبرته كوسيلة إشهار وتعريف عالمي لها، هذا أدى إلى تطور نظام الإدارة المدمجة بصورة متسارعة لدى العديد من المنظمات التي اعتبرته وسيلة هامة وفعالة لتطويرها وتنميتها. والشكل التالي يبين مضمونها. (فتيحة، 2019، الصفحات 138-140)

الشكل رقم (01): مضمون نظم الإدارة المدمجة



المصدر: بوحدرون فتيحة، **مرجع سابق**، ص 140.

1. 2. تعريف نظام الإدارة المدمجة:

من بين التعاريف التي تناولت نظام الإدارة المدمجة يمكن إدراج عدد منها فيما يلي:

-تعتبر أنظمة الإدارة المدمجة نظام يتيح ويساعد سياسة المؤسسة على تحديد الأهداف وتطوير الوسائل لتحقيق تلك الأهداف من خلال الدمج بين عدة أنظمة .(مقيمح، 2019، صفحة 286)

- و يعرف أيضا بأنه تنظيم يضمن بصفة متناسقة التسيير الشامل للجوانب التي يتكون منها النظام

- و يعرف نظام الإدارة المدمجة كذلك بأنه: النظام الذي يسمح بإنشاء ونشر الأهداف عن الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية و يتضمن هذا النظام ثلاثة أجزاء فرعية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف نظام الإدارة المدمجة بأنه نظام يتضمن ثلاثة أنظمة فرعية (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة)، يؤدي إلى فعالية أداء المنظمة من حيث الجودة، البيئة والصحة. (يوسفي، 2019، صفحة 285)

1. 3. أهداف نظم الإدارة المدمجة

تتضح أهداف نظام الإدارة المدمجة في:

- وضع أهداف لإدارة الجودة، ومتابعة تنفيذها من منظور متكامل؛

- تصميم أدلة لنظام الإدارة المتكاملة يحقق الجودة، ومتابعة الأداء على ضوئها؛

- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وخفض التكلفة كأهداف متكاملة؛

- وجود نظام مراجعة لإدارة الجودة من حيث فاعليته وتطبيقه؛

- تقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالخدمة أو الاعتماد عليها، والمسئوليات أو النتائج السلبية المترتبة على ذلك.

حسب هذا المخطط، فالإدارة المدمجة تعمل على تناسق ووفقا لآلية التحسين المستمر المعتمدة على منهج "عجلة Deming " الذي يرمز له اختصارا " PDCA". (هاشم، 2020، الصفحات 29-30)

1. 4. مجالات الدمج بين الأنظمة المدمجة

إن توحيد أنظمة الإدارة المدمجة في ظل التوثيق المشترك أمر صعب بسبب تنوع الأهداف والخصائص التنظيمية، وعدم التأكد التي تميز عمل الإدارة. وعند الحديث عن التنسيق والإشراف على أنظمة الإدارة، يجب الإشارة إلى أن هذا النشاط معقد ويتطلب إعادة تصميم ثابتة وفي نفس الوقت ابتكارات في مجالات إدارية متباينة. ومن الضروري بذل جهود موحدة على المدى الطويل لقادة المستوى الاستراتيجي ومستوى عال من النضج التنظيمي، لضمان المراحل المتكاملة من التخطيط،

وإعداد الوثائق وتنفيذ أنظمة الإدارة المدمجة وتحقيقها.

جدول (01): مجالات الدمج بين أنظمة الجودة والبيئة والسلامة المهنية ISO

المتطلبات	ISO9001 :2015	ISO14001 :2015	ISO45001 :2016
القيادة والالتزام	5.1	5.1	5.1
سياسة نظم الإدارة	5.2	5.2	5.2
أهداف نظم الإدارة	6.2	6.2	6.2
المعلومات الموثقة	7.5	7.5	7.5
التدقيق الداخلي	9.2	9.2	9.2
مراجعة الإدارة	9.3	9.3	9.3
التحسين المستمر	10.3	10.2	10.3

المصدر: بوحرود فتيحة، **مرجع سابق**، ص 145.

يبين الجدول مجالات اتفاق بنود كل مواصفة، وترتيبها ضمن الهيكل العام، إذ تتحدد المجالات المشتركة مسؤولية الإدارة، السياسة والأهداف، التوثيق، التدقيق الداخلي ومراجعات الإدارة، والتحسين المستمر. وللإشارة فآلية الدمج بين هذه الأنظمة الثلاثة تعتمد على منهج التحسين المستمر PDCA . يجب أيضا الإشارة إلى أن تحقيق أنظمة الإدارة المدمجة، متأصل في

الثقافة التنظيمية التي تدعم بعض الجوانب، ومع ذلك، فالعديد من المنظمات تواجه صعوبة في تطور ثقافة تنظيمية متقدمة، بسبب الحاجة إلى الموارد والدعم. (فتيحة، 2019، صفحة 146)

1. 5. مكونات نظم الإدارة المدمجة:

تتكون نظم الإدارة المدمجة من :

1. 5. 1. نظام إدارة الجودة ISO9001.

يمثل هذا النظام حجر الزاوية لكل أنظمة الإدارة الأخرى، باعتباره أول نظام تم إصداره من طرف المنظمة العالمية للمواصفات ISO، وذلك ضمن أول إصدار لسلسلة المواصفاتISO9000. خلال سنة 1987، وتلا هذا الإصدار عدة إصدارات، كان آخرها إصدار 2015، ويحدد 2015: ISO9001 متطلبات نظام إدارة الجودة تستخدمه المنظمات كمعيار لإثبات القدرة على تلبية متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية باستمرار، ويوفر منهجا لتوجيه عمليات التوثيق ومراجعة الهيكل والمسؤوليات والإجراءات المطلوبة لتحقيق إدارة فعالة للجودة في أي منظمة. كما يسير نظام إدارة الجودة السيرورات التفاعلية، الأنظمة الفرعية، الإجراءات والموارد الضرورية لتقديم القيمة لكل الأطراف ذات المصلحة، وتحقيق المنتجات أو نتائج المؤسسة ككل.

فهذا النظام يعتبر أداة لتسيير تكلفة الجودة، بحيث يساهم ذلك في تعظيم استخدام الموارد. أيضا هو يعمل بطريقة تعطي الثقة بأن: النظام مفهوم وفعال، المنتجات والخدمات فعلا تلبي متطلبات وتوقعات الزبائن بشكل جيد، وإعطاء أولوية للوقاية من المشاكل بدلا من اكتشافها بعد ظهورها. وترتكز المواصفة على مجموعة مبادئ منها: العميل، القيادة، إشراك العاملين، منهج العملية، إدارة العلاقات، اتخاذ القرارات بناء على الأدلة، التحسين. (فتيحة، 2019، الصفحات 142-141)

1. 5.2. نظام الإدارة البيئية : ISO14001 :

إن جودة المنتجات لم تكن القضية الوحيدة المثيرة للاهتمام في أواخر القرن العشرين، بل كانت البيئة الوجه الآخر للعملة؛ فالتحديات البيئية التي يواجهها العالم جعلت منظمات الأعمال تولي اهتماما كبيرا للبيئة وتحاول تحسين مستوى أدائها البيئي. ولقد بادرت المنظمة العالمية للمواصفات بإصدار سلسلة مواصفات ISO14000 كأحد أهم الاستجابات الدولية للتحدي البيئي. ويعد إصدارها حدثا مهما في مجال اعتماد استراتيجيات تنافسية لإدارة البيئة ومحاولة لتحقيق موازنة بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة.

كما بينت التجارب العملية أن منظمات الأعمال التي أدرجت مفهوم الإدارة البيئية ضمن أولوياتها الاستراتيجية، استطاعت أن تحقق فوائد اقتصادية كبيرة، كان أساسها تخفيض التكاليف وتحسين صورة وسمعة المنظمة، فضمان استمرارية التطور والنمو بشكل يحترم البيئة ويرعاها للأجيال القادمة هو مسؤولية جماعية تقع على عاتق كل منظمات الأعمال ومختلف الهيئات وحتى المجتمعات. (فتيحة، 2019، الصفحات 143-144)

1. 5. 3. نظام المسؤولية الإجتماعية ISO 26000

هي شكل جديد للمراقبة الاجتماعية، وهي أداة مهمة لتنظيم وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتتضمن هذه المواصفة أربع جوانب رئيسية للمسؤولية الاجتماعية تتعلق ب: الجانب الثقافي، الجانب الاجتماعي الحضاري، الجانب البيئي والقانوني،جانب متعلق بالتنمية الاقتصادية.

- فوائد مواصفة الايزو 26000.

ويمكن للمؤسسة تحقيق العديد من الفوائد المهمة عند تبنيها المسؤولية الاجتماعية من أهمها ما يلي:

- تشجيع جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية، وتعزيز سمعة المنظمة وتشجيع ثقة أكبر للجمهور بتعزيز أداء نتائج المنظمات وتحسينه، وتحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛

- تعزيز ولاء العمال ورفع معنوياتهم، وتحسين سلامة وصحة العاملين والاهتمام بحقوقهم؛

- تحسين اعتمادية ونزاهة التعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولية، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد، والمنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛

- المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية، والمساهمة في المصلحة العامة، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات غير الحكومية.

وبالتالي، فإن المواصفة تقدم دليلا إرشاديًا لجميع أنواع المنشآت (قطوش، 2010/2009، الصفحات 78- 80).

2. المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة وعلاقتها بالإدارة المدمجة.

2. 1. مفهوم التنمية المستدامة:

تعددت التعاريف المقدمة للتنمية المستدامة، نذكر منها:

- تعرفها اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بأنها "التنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على إشباع حاجياتيم"

- كما تعرف التنمية المستدامة بأنها: " ذلك النشاط الإقتصادي الذي يؤدي إلى الإرتقاء بالرفاهية الإجتماعية بأكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئية".

من خلال ما تم ذكره من قبل يمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها عبارة عن تنمية تسمح بتلبية إحتياجات المجتمع بدون المساس بحاجات الأجيال القادمة والبيئة. (يوسفي، 2019، صفحة 286)

2. 2. أهداف التنمية المستدامة:

وتسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي :

- إبراز أهمية الموارد البشرية، والبحث في القضايا الهامة المرتبطة أساسا بردم الهوية التكنولوجية بين الدول المتقدمة والمتخلفة وتعزيز دور المرأة في مختلف القطاعات.

- السعي للحد من الفقر العالمي، وهذا من خلال تلبية احتياجات أكثر الطبقات فقرا.

- البحث في مستجدات البيئة والنظر بشكل خاص في انعكاساتها على الدول مع تبادل الآراء في شأن الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال حماية البيئة والبحث في آفاق جديدة للتعاون.

- النظر في المستجدات الاقتصادية بالتركيز على تأثيرات العولمة وطرق الاستفادة من إيجابياتها، وخاصة في تعزيز دور القطاع الخاص وزيادة قدراته التنافسية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد

- تهدف الاستدامة الاقتصادية إلى ضمان إمداد كاف من المياه وحماية كافة المسطحات المائية كما تهدف لتوفير الغذاء وضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي والغابات والمياه والحياة البرية والأسماك وموارد المياه. (حجام، 2019، الصفحات 131-132)

2. 3. أبعاد التنمية المستدامة:

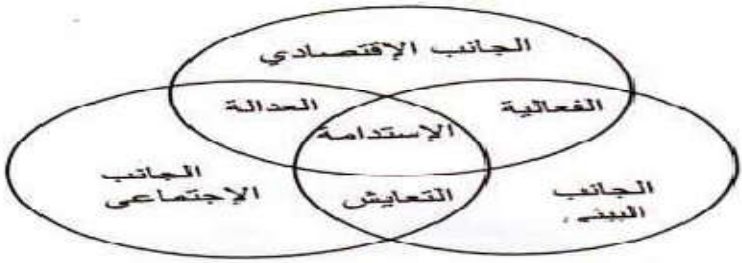
للتنمية المستدامة ثلاثة أبعاد أساسية تتعلق بالجانب الاقتصادي والاجتماعي وهي كالتالي :

- **البعد الاقتصادي:** تعني الاستدامة استمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة زمنية ممكنة من خلال توفير مقومات الرفاه الإنساني بأفضل نوعية.

- **البعد البيئي:** يركز البعد البيئي للتنمية المستدامة على مراعاة الحدود البيئية، بحيث لكل نظام بيئي حدود معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك والاستنزاف. أما في حالة تجاوز تلك الحدود فإنه يؤدي إلى تدهور النظام البيئي.

- **البعد الاجتماعي:** يركز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر و توفير الخدمات الاجتماعية إلى جميع المحتاجين لها بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بكل شفافية. (حجام، 2019، الصفحات 130- 131) ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): يوضح أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: المصدر العربي حجام، **مرجع سابق**، ص131

4.2 . المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة:

في سياق البحث والممارسة في إدارة الأعمال، تعرف الإستراتيجية كطريقة لاستخدام موارد وقدرات المنظمة، وكطريقة لتقرير الأعمال يجب أن تكون المنظمة في المكان الذي تريد أن تكون فيه وكيف ستعمل. وبشكل عام يشير استخدام مصطلح "إستراتيجي" إلى وجود هدف شامل، أو رؤية محددة لكل الممثلين كما تتعلق بطبيعة النجاح . وتساهم في تحقيق الأهداف المحددة في ظل ظروف عدم اليقين. وكدراسة **لاستراتيجيات استدامة الشركات** نجد:

تصف الاستراتيجيات كيفية التعامل مع قضايا الاستدامة في الممارسة العملية لتحقيق الربح في المنظمات الموجهة، يُنظر إلى التنمية المستدامة على أنها هدف أعلى تحفزه أخلاقية مسائل يقدم مجموعة من المزايا، كما إن تبني إستراتيجية مستدامة هو قدرة ورغبة في قبول التغيير

والتزام بالابتكار ووجود مستويات عالية من الثقة داخلها. (Baumgartner RJ، 2016، الصفحات 3-13)

ويمكن تحديد المنظور الإستراتيجي بشكل مفصل من خلال:

4.2 .1. التجربة الفرنسية المعيار SD21000

يعتبر من أفضل المعايير على مستوى الاتحاد الأوروبي حيث يجسد التجربة الفرنسية في مجال تحقيق التنمية المستدامة أطلقته الوكالة الفرنسية للتقييس AFNOR ، في 19 ماي سنة 2003 ويهدف هذا المعيار بشكل أساسي إلى الاستجابة إلى إشكاليتين أساسيتين، (AFNOR، 2006، الصفحة 6)،تتمثل الأولى في مساعدة المؤسسات الاقتصادية على إدماج اهتمامات التنمية المستدامة ضمن إدارتها واستراتيجياتها وعملية تجسيدها، كما يساعدها على تنظيم علاقاتها الإستراتيجية مع مختلف أصحاب المصلحة من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات هؤلاء من جهة واحتياجات ومتطلبات المؤسسة اتجاه هذه الأطراف من جهة أخرى؛ وخلافا للمواصفات القياسية الأخرى فإن معيار SD 21000 يعد دليلا توجيهيا يسمح بمراعاة اهتمامات التنمية المستدامة ضمن إدارة المؤسسة الاقتصادية واستراتيجياتها دون أن تحصل هذه الأخيرة على شهادة؛ إذ يتضمن هذا المعيار جملة من التوصيات والإرشادات الفنية والتقنية، التي تسمح بتطبيقه بشكل متكامل ومتناسق مع باقي المواصفات القياسية مثل تلك الخاصة بإدارة الجودة، أو تلك المعنية بحماية البيئة، حيث تتميز هذه الوثيقة بما يلي:

- لا يعتبر دليل SD 21000 أداة لتسيير أصحاب المصلحة؛ لأن من رهانات التنمية المستدامة ما لا يتضمن الأطراف المهتمة بمعنى الأطراف الفاعلة الضعيفة أو الغائبة؛

- كما أن هذا الدليل لا يعتبر "نظاما متميزا " للمؤشرات بقدر ما يسمح بتقييم والأخذ بعين الاعتبار أداء المؤسسة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة، ويساعد الدليل SD 21000 على تحديد الرهانات المهمة بالنسبة للمؤسسة ووضع إستراتيجية وفق منطق التحسين المستمر وذلك بفضل التحكم الجيد في علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة. (بدرة، 2018، الصفحات 42- 43)

وفقا لمعيار SD21000 يمكن للمؤسسة مراعاة قضايا وأبعاد التنمية المستدامة في إستراتجياتها وسياسياتها وأهدافها. وذلك بالإستعانة على خمسة عناصر أساسية هي:

- الحوكمة والممارسات الإدارية، الرهنات والتحديات المتعلقة بالتنمية المستدامة، الأداء الإقتصادي المستدام، المسؤولية الإجتماعية، والمسؤولية البيئية . (طارق، 2011/2010، صفحة 103)

كما يحتوي الدليل في جزئه الثاني عن الكيفية التي يطبق بها فعليا المنهجية المقترحة في 21000 SD وذلك بتفصيل بعضا من المراحل ومن المكونات المتعارف عليها في الإدارة والتي أساسها ما يسمى بالتحسين المستمر. والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(03): منهجية تطبيق المعيار الفرنسي SD21000

المصدر: العايب عبر الرحمن، **مرجع سابق**، ص 132.

يوضح الشكل أعلاه أن التطبيق الفعلي لهذه المنهجية "يبدأ بتعهد للإدارة العليا وإشراكها في التنفيذ ثم بعد ذلك يتم صياغة برنامج عمل أولي ويليه الشروع في التطبيق. بعد تنفيذ كل عملية يجب تقييمها وكل الآثار على الرهانات الأساسية يجب قياسها وذلك باستعمال مؤشرات للتنمية المستدامة كما يتم التصريح بها لأصحاب المصالح ويتم اعتمادها كنقطة انطلاق للتقييم والمراجعة، وبذلك يمكن الشروع في تنفيذ عمليات التحسين المستمر".

إن الأساس الذي تم على أساسه إعداد المنهجية هو ليس تقديم لمستعمليه طريقة حول كيفية الاهتمام برهانات التنمية المستدامة ولكن حول ما الذي يجب الاهتمام به ولماذا. هذه التحديات يمكن ذكر بعض منها ولعل أهمها:

- خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، وتقوية وتدعيم الحوار مع هذه الأطراف؛
- التأقلم ومواكبة التطورات الناجمة عن رغبات واحتياجات المطلوب من المؤسسات تلبيتها؛
- تأكيد الدور المجتمعي للمؤسسة؛
- التطور بالفعالية، والتحكم في المخاطر.(لرحمن، 2011/2010، الصفحات 131- 133)
- كما يمكن تقسيم قضايا الاستدامة إلى اقتصادية، بيئية والقضايا الاجتماعية، وترتبط بجميع

المدخلات وتدفقات الإخراج ويمكن توضيح هذه القضايا بشكل مفصل فيمايلي:

الجدول (02): الجوانب الاقتصادية لاستدامة الشركات

الابتكار والتقنية	الجهد المبذول في البحث والتطوير المتعلق بالاستدامة للحد من الآثار البيئية للمنتجات الجديدة والأنشطة التجارية. استخدام أفضل التقنيات المتاحة (BAT) والتكامل التقنيات البيئية ، مع التركيز على الإنتاج الأنظف وتقنيات الانبعاثات الصفرية.
التعاون	تعاون جيد وتعاون نشط مع مختلف الشركاء)مثل الموردين ومؤسسات البحث والتطوير والجامعات .(العمل المشترك برامج وشبكات تطوير مبتكرة المنتجات والتقنيات .تبادل المعلومات والمعرفة.
المعرفة إدارة	الأنشطة والنهج التي تحافظ على المعرفة ذات الصلة الاستدامة في المنظمة .طرق التخطيط والتطوير تنظيم وصيانة ونقل وتطبيق وقياس محدد المعرفة وتحسين قاعدة المعرفة التنظيمية.
العمليات	يتم تحديد العمليات والأدوار الواضحة بحيث تكون الأنشطة التجارية يتم إجراؤها بكفاءة، ويعرف كل موظف ما تتوقع المنظمة منه أو منها (أيضًا فيما يتعلق بـ الاستدامة .(تكييفات إدارة العملية لتحقيق الاستدامة تتطلب التنفيذ المنهجي لاستدامة الشركات . دمج الاستدامة في الحياة اليومية الحياة العملية.
عملية الشراء	النظر في القضايا المتعلقة بالاستدامة في الشراء. الوعي والنظر في القضايا المتعلقة بالاستدامة في المنظمة، وكذلك في جميع أنحاء سلسلة التوريد. العلاقات مع الموردين، مع التركيز أيضًا الاستدامة.
تقارير الاستدامة	إدراج القضايا المتعلقة بالاستدامة في تقارير الشركة، إما في تقارير الاستدامة الفردية أو المدمجة في الشركات التأجيلات.

المصدر: Baumgartner RJ، **مرجع سابق**، ص 08

الجدول (03): القضايا البيئية لأنشطة الأعمال

المدخلات	ومواد العمل الخام والمساعد	•الموارد المتجددة (المواد، الطاقة(بما في ذلك تدفقات إعادة التدوير •الوقود الأحفوري وغير المتجدد الموارد (المواد والطاقة) بما في ذلك تدفقات إعادة التدوير •استخدامات الأراضي •التنوع البيولوجي
الإنتاجية	تأسيس الإنتاج والخدمة	•استخدام التقنيات صديق للبيئة (على سبيل المثال، إنتاج الأنظف) •المنتج الموجه بيئيا وخدمة التصميم •كفاءة استخدام مرافق الإنتاج و بنية تحتية •الآثار البيئية للنقل
المخرجات	المنتجات والمنتجات المشتركة، النفايات والانبعاثات	•انبعاثات الهواء والماء والتربة •النفايات والنفايات الخطرة •التأثيرات على التنوع البيولوجي •الآثار البيئية المتعلقة بالمنتج يحدده تصميم المنتج (الاستخدام ومرحلة التخلص)
سلسلة القيمة	المنبع	•الآثار البيئية للموردين
	المصب	•الآثار البيئية لسلوك مستخدم المنتج

المصدر: Baumgartner RJ، **مرجع سابق**، ص 09

الجدول (04): القضايا الاجتماعية لأنشطة الأعمال

مسائل اجتماعية داخلية	•الصحة والسلامة في مكان العمل، وتجنب الحوادث في مكان العمل •حوكمة الشركات •مشاركة الموظفين في صنع القرار •التنوع والمساواة •توجيه الموظفين وتطوير الموظفين، جاذبية الشركة للموظفين •احترام حقوق الإنسان في الشركة •حماية بيانات العملاء •السلوك الأخلاقي للشركة (تجنب الفساد، كارتلة)
مسائل اجتماعية خارجية	• مساهمة الشركة في التنمية المجتمعية على المستوى الإقليمي، المستوى الوطني أو الدولي (على سبيل المثال، عروض العمل) • تكامل أصحاب المصلحة الخارجيين، وضمان شرعية أصحاب المصلحة • احترام حقوق الإنسان في مجال نفوذ الشركة (على سبيل المثال، فيما يتعلق بعمل الأطفال، حقوق السكان الأصليين، الحق في النقابات العمالية والاتفاقيات الجماعية) • الإبلاغ عن الجوانب الاجتماعية للأنشطة التجارية • أوصاف المنتج ومعلومات المستهلك

المصدر: Baumgartner RJ، **مرجع سابق**، ص 10 (Baumgartner RJ، 2016، الصفحات 3-13)

5.2 . نظم الإدارة المدمجة وعلاقتها بالتنمية المستدامة

يمكن إيجازها في:

5.2 .1. علاقة إدارة الجودة حسب مواصفات ISO9000 بالتنمية المستدامة من الناحية الإقتصادية: تتمثل علاقة نظام إدارة الجودة الشاملة بالتنمية المستدامة في:

-المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، مما يساعدها على تصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية وخاصة أن هذه الأخيرة تعتبر حصول المؤسسة على شهادة المطابقة كشرط أساسي لدخول منتجاتها إليها، وتحقيق ميزة تنافسية من الممكن أن تؤثر على الربحية وقيمة السهم؛

- التحسين المستمر لجودة المنتجات أو الخدمات، والمساهمة في ترشيد إستغلال الموارد والطاقة؛
- تحقيق ثقة ورضا العملاء أو الزبائن بالمؤسسة والمحافظة عليهم من خلال التركيز على متطلباتهم وتلبية حاجياتهم بشكل مستمر، كما أن بعض العملاء يعتبرون أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفة ISO9000 يعتبر شرطا أساسيا للتعامل معها.
- تحسين الأداء الإنتاجي من خلال رفع الكفاءة وزيادة الفعالية لكافة الأنشطة التشغيلية، وتحسين العمليات وزيادة إنتاجية العاملين وتحسين جودة المواد الأولية المشتراة الداخلة في الإنتاج.
- تخفيض التكاليف بتقليل نسبة المعيب والهدر وتقليل مختلف التكاليف؛
- أداء أفضل في عملية صنع القرار، حيث يعد نظام الجودة نظاما للمعلومات. فالمرجعات الداخلية، ومراجعات الأداء الإداري، والتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها، تعد مقومات أساسية للإيزو 9000 تمد إدارة المؤسسة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات الصحيحة ؛
- المساهمة في تحسين أداء العاملين والرفع من معنوياتهم من خلال رفع كفاءتهم بناءً ا على ما تقدم يمكن إستنتاج أن مواصفات إدارة الجودة وفقا للإيزو من خلال ما تقدمه من فوائد كبيرة لخدمة هذا الجانب، تساهم تلك الفوائد مجتمعا في تحقيق قيمة مضافة مستدامة للمؤسسة تعود على الإقتصاد الوطني (طارق، 2011/2010، صفحة 182)

2.5.2 .2 علاقة نظام المسؤولية الإجتماعية من خلال ISO 26000 كبعد اجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة: عند تبني المؤسسة لمجالات المسؤولية الإجتماعية وفقًا للمواصفة ISO 26000 ستحقق العديد من الفوائد المهمة، والتي من أبرزها:

- جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع؛
- تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق ثقة أكبر للجمهور بتعزيز الأداء الإجتماعي للمؤسسة وتحسينه؛
- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامتهم وصحتهم والاهتمام بحقوقهم المختلفة؛
- تحسين اعتمادية ونزاهة التعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة؛
- المساهمة في حيوية المؤسسة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسات إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية وسعت إلى إعتماد المتطلبات الإرشادية لها وفق معايير الإيزو ISO26000 فإن ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وسيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سينمي درجة الرضا لدى

الأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تعزز من ريادتها في الأسواق.

5.2 . 3. علاقة نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة ISO14000 في تحقيق التنمية المستدامة:

تعتبر تكاليف تطبيق نظام الإدارة البيئية مرتفعة جدا، لكن إذا ما قورنت بالفوائد التي ستحصل عليها المؤسسة في الأجلين المتوسط والبعيد فلن تكون بذلك القدر من الأهمية، إذ يعد البعد البيئي من أكثر العوامل أهمية للوصول لمزايا تنافسية،من خلال زيادة المبيعات، خفض استهلاك المواد الخام، تقليل استهلاك الطاقة، المحافظة على صحة العمال، وتحسين الصورة العامة للمنظمة، حماية الأنظمة البيئية الطبيعية، وتقليل كمية النفايات، إلى جانب زيادة رضا العاملين، ورفع درجة الوعي الإداري بالتأثيرات السلبية على البيئة...إلخ.

وتكمن أهمية الحفاظ على البيئة على المستوى الجزئي قبل كل شيء كون النظم البيئية نظما مفتوحة تتأثر بشكل واضح وجلي بما يقع خارج الحدود الجغرافية لمنطقة أو إقليم معين، فالخلل الذي يحدث في أحد أجزاء النظام يمكن أن يمتد إلى كل النظام هذا من زاوية، أما من زاوية أخرى المحافظة على البيئة باعتبارها مصدر رفاهية الإنسان ورفع مستوى معيشته من خلال توفير مختلف الموارد للنظامين الاقتصادي والاجتماعي، مما يستدعي ضرورة إعادة النظر في طبيعة أنشطة الوحدات الإقتصادية والاجتماعية بما تمليه العلاقات التبادلية التي تحكم استقرار واستمرار الأنظمة الثلاثة . ككل متكامل، من خلال تفعيل نظام الإدارة البيئة ISO14000. (زمالة، 2018، الصفحات 255-256).

3. دراسة واقع الإدارة المدمجة في مؤسسة أسميدال عنابة لتحقيق التنمية المستدامة وفق المنظور الإستراتيجي:

3. 1. التعريف بالمؤسسة

تعتبر المؤسسة محل الدراسة مؤسسة أقتصادية (صناعية وتجارية) تتكون من مركب أو قطب صناعي ضخم نتج عن المؤسسة الأم (سونطراك)، يقع مركب أسميدال شمال شرق مدينة عنابة ويبعد عنها بمسافة 3 كلم حيث تقدر مساحتها ب 108 هكتار، يحده شمالا البحر الأبيض المتوسط وجنوبا الطريق الوطني رقم 44، أما شرقا وادي سيبوس وحي سيدي سالم وغربا حي سيبوس، وبهذا يحتل موقعا استراتيجيا هاما لكونه قريب من الميناء مما يسهل عملية التصدير والاستيراد.

3. 2. أهداف مؤسسة أسميدال: تعمل أسميدال تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- تلبية متطلبات التنمية الإقتصادية بشكل عام والزراعة بشكل خاص وتجهيز البلاد بوسائل انتاجية قادرة على تغطية كامل الطلبات المستمرة التزايد من المواد المخصبة.
- تدعيم وضعية قطاع الأسمدة الذي كان في غداة الإستقلال ضعيف جدا بسبب انعدام وجود مركبات انتاجية قادرة على تغطية الحاجة الوطنية.

3. 3. واقع تطبيق نظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة

تم الاستعانة بالمقابلة (أنظر للملاحق لملحق أسئلة المقابلة)، لغرض جمع المعلومات والتأكد من واقع تطبيق نظم الإدارة المدمجة وفق المنظور الإستراتيجي للتنمية لمستدامة في أسميدال بعنابة ومختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة في هذا الإطار لذلك تمت المقابلة مع المسؤولين بقسم البيئة، وقسم الجودة وقسم الصحة والسلامة المهنية وتم استجوابهم وطرح مجموعة من الأسئلة عليهم، التي تم وضعها على أساس مختلف العناصر المكونة لنظم الإدارة المدمجة والمنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة وذلك بالإعتماد على **التجربة الفرنسية المعيارSD21000 من خلاله متطلباته ومؤشراته حيث أن** المواصفة SD 21000 تمر بعدة مراحل حسب نموذج **(PDCA)** أي(تخطيط، تنفيذ، مراقبة ومراجعة إدارية) **وتوصلنا إلى مايلي:**

- في مرحلة التخطيط نجد:

- تأخذ المؤسسة خطة تصميم مستدامة تأخذ بعين الاعتبار فوائد تضمن لها الفرص والتقليل من المخاطر، فهي تسعى لاستغلال كل الفرص الموجودة، وتصنيع منتجات تحقق لها التميز وبالتالي تزيد من قوتها، وتجنب المخاطر وكل ما من شأنه أن يكون لها تهديدا على المدى الطويل.
- التعاقد مع أطراف خارجيين للتخلص من النفايات الضارة؛
- التواصل بشفافية مع الموظفين وأصحاب المصلحة والعملاء وشركات التأمين
- تتعامل المؤسسات مع العديد من الهيئات سعيا منها للاهتمام بالمسؤولية البيئية والتقليل من التلوث البيئي، كالتزامها باتفاقية كيوتو للانبعاثات الغازية، اتفاقية BALL، واتفاقية CO2 في باريس.

- في القضايا البيئية.

- هناك التزام من قبل المؤسسة لاحترام القوانين الداعية لحماية البيئة وهذا لأنها مؤسسة مسؤولة بيئيا ومتبنية لنظام الايزو 14001 العمل وفقا للقوانين المنصوص عليها فيه. مما يدل على أنه من أولويات المؤسسة دائما حماية البيئة من خلال اهتمامها بمختلف الجوانب البيئية في

أنشطتها ووحداتها المختلفة. كما أن سياستها البيئية تفرض رقابة مستدامة على الانبعاثات الصادرة حيث أن طبيعة النشاط التي تقوم به المؤسسة ينجم عنه العديد من الانبعاثات الخطيرة التي تضر بصحة الأفراد لذلك فهي مجبرة على الرقابة المستدامة لهذه الانبعاثات والتقليل من أخطارها .

- التحكم في مخاطر الموقع، وتكاليف النفايات عن طريق توفير الطاقة والمادة الأولية، كذلك وكمثال على ذلك وحدة التصليح تقوم بإرسال النفايات المخصصة لها تسير هذه النفايات على عدة وحدات متتالية، كل وحدة تصرح بنوع النفايات المتواجدة على مستواها، عددها، نوعها، وتمضي كل وحدة بأنها مسؤولة عليها ويكون ذلك شهريا لتعلم الإدارة ما هو موجود من نفايات لتقوم بوضع مخطط للتصرف فيها حسب نوعها، والتقليل من أخطارها.

- كذلك نجد fiche de sécurité أو ما يعرف ب (FDS) الذي يحتوي على جميع الشروط التي يجب اتباعها، عمليات التشجير المختلقة التي قامت بها المؤسسة، وعملية التنظيف الواسعة للبحر.

- وفيما يخص سياسة أسميدال في الحد من التلوث: قامت بكل التزاماتها في هذا المجال حيث قامت بإعادة الاعتبار لمجمل الوحدات الإنتاجية وهذا في حدود احترام المعايير الدولية فيما يخص حماية البيئة وذلك بتهيئة آلات جديدة ذات النجاعة العالمية القائمة أدلة تقنية والتي من خلالها يتم إزالة التلوث الخاص بالمحيط وكذلك برمجة عملية التدخل المستقبلية المحتملة الحدوث، وتجدر الإشارة أن أسميدال أصبحت تعتمد المعايير المعمول بها دوليا مما أدى الى نقص حدة التلوث الصناعي.

القضايا الاجتماعية:

- توجد داخل المؤسسة العديد من الإجراءات لتقليل نسبة الخطورة داخلها فبالنسبة لعمالها فهي توفر لهم ملابس خاصة وتجبرهم على ارتدائها خصوصا في حالة دخول المنطقة الصناعية.

- نجد لوائح معلقة تحتوي على المواد الخطرة والمواد التي يجب أن لا توضع مع بعضها البعض.

- كما تعمل المؤسسة على المراقبة الدورية لمدى التزامها باللوائح المتعلقة بتخزين المواد الخطرة وذلك للتأكد من السلامة داخل المؤسسة ولمعرفة مدى التطبيق الفعلي لما هو منصوص عليه في تلك اللوائح.

- تخصص أماكن لتصريف النفايات الخطيرة، كما تقوم بفصل النفايات حتى يسهل إعادة تدويرها وذلك فالمؤسسة تخصص مساحة كبيرة لتصريف النفايات منها ما هو موجود في أماكن

في الخارج كالحديد والألمنيوم والنحاس وكل نوع من هذه النفايات مفصول عن بعضه البعض ومنه من هو متواجد داخل مخازن لكونها نفايات من نوع خاص وقد تكون خطيرة.

- هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة للتقليل من مخاوف المجتمع حول الأضرار البيئية، وحوادث وإصابات العمل من خلال مختلف الحملات التحسيسية التي تقوم بها.كما أن المؤسسة تعمل على دعم قيم الثقافية البيئية وتشجيع كل المبادرات التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من المخاطر وتسعى لنشر الثقافة البيئية في المؤسسة ككل من خلال الحملات التحسيسية.

- القضايا الاقتصادية:

- تعمل المؤسسة على إنتاج المنتجات وفق للموصفات والجودة المطلوبة ووفقا لمعايير نظام إدارة الجودة إيزو9001.

- تسعى المؤسسة جاهدة للتوفيق بين منتجات ذات جودة عالية وفقا لمتطلبات الإيزو، وتراعي في نفس الوقت أن تكون المنتج ذو جودة بيئيا، وهما عمليتان متكاملتان حيث أن إنتاج منتج ذو جودة وفقا للإيزو من شروطه أن يكون هذا المنتج ذو جودة بيئيا و محاولة التقليل من أخطاره عليها قدر المستطاع والعكس صحيح في حالة إنتاج منتج ذو جودة بيئيا يجب أن يكون مطابقا لمواصفات الإيزو.

- القضايا الشاملة.

- تمتلك المؤسسة العديد من الاجهزة لحماية البيئة من التلوث، وكمثال الأجهزة التي يتم وضعها في قنوات الصرف تمنع من خروج المواد الخطرة التي صرفت فيها، والعكس بحيث تمتلك أجهزة التي تمنع من دخول بعض المواد الخطرة فيها.

- تدعم المنظمة الابتكار في المنتجات الخضراء، فهي تساعد وتدعم كل منتج صديق للبيئة وكمثال لذلك قامت قامت باستبدال المكيفات لخطورة انبعاثاتها الغازية بمكيفات أخرى أقل ضرر، كما تشجع على استهلاك المياه التي تكون قاروراتها معاد تدويرها.

- تشجع المؤسسة بعض التصاميم البيئية في عملها وترحب بكل تصميم جديد يكون صديق للبيئة لكن هذه العملية لا تزال غير مفعلة بدرجة كبيرة داخل المؤسسة وهناك جهود تقوم بها هذه الأخيرة محاولة منها للاهتمام أكثر بهذا الجانب.

- هناك اهتمام من قبل المؤسسة بالتكنولوجيا الحديثة حيث تعمل على جلب التكنولوجيا الجديدة التي تساعدها في عملها ومواكبة التطور الحاصل في هذا المجال.

- **في مرحلة التنفيذ:** تخصص المؤسسة إمكانيات لحماية البيئة من التلوث، كالميزانية التي تخصصها للإدارة البيئية وكل الاستثمارات في هذا الجانب، والدراسات التي تقوم بها في الجانب البيئي أو القيام ببعض التغييرات أو التعديلات في النظام، حيث توفر هذه الميزانية من ميزانية العام كامل. في حالة أمر أو كارثة وتجاوزت الميزانية المبلغ المخصص بإمكانها طلب المزيد من الإدارة العليا.

- تقوم المؤسسة بتخصيص مهندسين يقومون بالإشراف على المنتجات، بحيث كل وحدة إنتاجية لديها مهندس مسؤول عليها.

- تقوم المؤسسة باستخدام تكنولوجيا متنوعة، ومتطورة في عملية الإنتاج.

- اعتماد المؤسسة على المحاسبة البيئية التي تلعب دور كبير تساعد من خلاله المؤسسة على اتخاذ قرارات تساعدها على تخفيض التكاليف والأعباء البيئية، ويكون ذلك من خلال أن هذه المحاسبة البيئية تساعد المؤسسة على التقليل من نسبة الأخطاء في عماليتاها المختلفة، وبالتالي التقليل من التكاليف التي يمكن أن تقع على عاتقها. حيث سابقا لم يكن هناك إهتمام كبير بهذا الجانب، أما في الوقت الحالي فأصبحت تولي له اهتمام كبير وتسعى إلى تحسينه، وقد تستعين بالتعاقد مع هيئات أخرى في هذا الجانب إذا اقتضى الأمر ذلك.

في مرحلة المراقبة: تقوم المؤسسة بالعديد من برامج التدقيق وتتنوع بين برامج تدقيق داخلية وأخرى خارجية تكون تقريبا كل أسبوع حيث كل وحدة ترسل تقرير التدقيق وتتم عملية التدقيق من طرف مدقق داخلي أولا ثم المدقق الخارجي.

- هناك رقابة وتدقيق مستمر من قبل منسقي السلامة والبيئة للتأكد من البرامج في مختلف الورشات والوحدات.

- تقوم المؤسسة بعمليات تقييم دورية للمخاطر بحيث قد تكون أسبوعية، أو شهرية، ومنها سنوي.

- يوجد العديد من التقارير التي توضح من خلالها المؤسسة أن عملياتها تدور بطريقة فعالة بيئيا، حيث يوجد تقارير تبعث إلى الولاية لأن هناك ضرائب مفروضة عليها، وللتقليل من بعض هذه الضرائب تقوم بإرسال التقارير مثال على ذلك تقارير التفريغ التي تقوم من خلالها المؤسسة بإخراج المخزون وترسلها إلى الولاية مما قامت هذه الأخيرة بنزع ضرائب عليها، وهذا بمثابة ميزة للمؤسسة.

- **في مرحلة المراجعة الإدارية:** تعمل المؤسسة على إجراء التحسينات على التكنولوجيا الحالية لتصبح أكثر ملائمة مع مطالب التكنولوجيا الملائمة بيئيا، حيث تقوم بالاستثمار في هذا المجال في حالة ما إذا كانت هذه التكنولوجيا مضرة بالبيئة، وتقوم باستبدالها بتكنولوجيا جديدة، وكمثال على ذلك نجد المكيفات التي قامت باستبدالها والتي سبق وان ذكرناها في إجابة سابقة.

- قامت المؤسسة تحسينات من حيث جانب النمط الإشرافي، نظم و إجراءات العمل، الحوافز بشقيها، إدارة الوقت و كذا التدريب فالنمط الإشرافي بمؤسسة أسميدال هو النمط الديمقراطي خاصة في ظل الشراكة الأجنبية الذي ألغى العديد من النقاط السلبية التي كان يتمتع بها النظام السابق من محسوبية وما هو سائد حاليا نظام تشاركي، كذلك باعتبار طبيعة العمل من أهم الجوانب لتقدم المورد البشري و خلق الطموح وجو الإبداع في العمل وهذا ما تنوه له إدارة المؤسسة .

وبناءا على ماسبق يمكننا القول أن هناك تطبيق لنظم الإدارة المدمجة وفقا للمنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة بالإعتماد على مؤشرات ومنهج دليل SD 21000.

خاتمة:

يعتبر نظام الإدارة المدمجة من أهم النظم الإدارية الحديثة التي يعمل على تحسين مساهمة المؤسسة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، فهو يضمن التسيير الشامل للجوانب الثلاثة (الجودة، البيئة، والجانب الإجتماعي) التي يتكون منها النظام والتي تأخذ في الاعتبار جميع الجوانب الرئيسية التي تؤدي إلى فعالية أداء المنظمة، حيث يتكون هذا النظام من ثلاث أنظمة فرعية تتمثل في نظام إدارة الجودة ISO 9001 والذي يسمح للمؤسسة بتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة والتأكد من أن منتجاتها، سلع أو خدمات تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء، ونظام إدارة البيئة ISO 14001 والذي يمكن المؤسسة من تنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلاتها مع البيئة وتخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية والتي، بالإضافة إلى نظام الإجتماعي ISO 26000 الذي يساهم في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال حماية العاملين من المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطه.

حيث توصلنا لمجموعة من **النتائج** أهمها:

1- تتبنى مؤسسة أسميدال عنابة نظام الإدارة المدمجة للجودة، البيئة، الصحة والجانب الإجتماعي وفقا للمنظور الإستراتيجي للتنمية المستدامة بالإعتماد على دليل SD 21000.

2- إن الإدارة المدمجة كنهج حديث واختيار استراتيجي مرتبط بمجموعة التأثيرات البيئية على المستويين الداخلي والخارجي ويمثل مبادرة طوعية غير إلزامية للمنظمات، مع الإشارة لوجود تطلعات من قبل منظمات عالمية نحو منظمة ISO لإصدار معيار موحد يعكس نظام الإدارة المدمجة؛

3- يقدم هذا المدخل سبيلا فعالا لتميز المنظمات تتمكن من خلاله من إدارة مواردها بكفاءة، وتحقيق مستويات أداء أفضل، خاصة في ظل توفر الإمكانيات والدعم المتواصل لعملية الدمج؛

4- وجود ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة هو عامل رئيسي لنجاح تطبيق الإدارة المدمجة، تتمكن من خلاله منظمات الأعمال من تعزيز السل وكيات الإيجابية في العمل، والقضاء على الصراعات التنظيمية أو الوظيفية التي قد تنشأ جراء توحيد نظام الإدارة لخدمة أطراف متعددة ومتنوعة؛

وقدمت مجموعة من **التوصيات** أهمها:

- لإنجاح تطبيق نظام الإدارة المدمجة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة يجب توفر مايلي:

- التزام قوي من طرف الإدارة العليا؛

- توعية جميع الأفراد، وتخصيص الوقت اللازم لتطبيقه؛

- توفر الإرادة والإستمرارية في تطبيقه، ودمجه في الوظائف الأساسية.

قائمة المصادر والمراجع

1- Baumgartner RJ, Rauter R, Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization, Journal of Cleaner Production (2016), doi: 10.1016 /j.jclepro.2016.04.146

2- AFNOR, SD 21000 Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises, Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, FD X 30-021, Éditée et diffusée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), Mai 2003.

3- العايب عبد لرحمن. (2011/2010). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في

ظل تحديات النتنمية المستدامة. (رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف)، الجزائر.

4- العربي حجام وسميحة طري. (ديسمبر, 2019). التنمية المستدامة في الجزائر: قرا ءة تحليلية في المفهوم والمعوقات. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06 (العدد 01).

5- بوحرود فتيحة. (ديسمبر, 2019). نظم الإدارة المدمجة كتوجه حديث لمنظمات الإعمال الجزائرية دراسة تحليلية (1998-2017). مجلة دراسات اقتصادية، المجلد06، (العدد 02).

6- تومي حسينة قديرة. (أفريل, 2019). المواصفة الدولية ISO18000 في المؤسسات الصناعية كبعد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، (العدد 37).

7- دعاس عز الدين. (20 ديسمبر, 2017). نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية -الإطار النظري-. مجلة المعيار (العدد 20).

8- راشي طارق. (2010-2011). الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو)في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط- SOMIPHOS - بتبسة. (رسالة ماجيستر، جامعة فرحات عباس سطيف)، الجزئر.

9- سلفاوي بدرة. (24 أفريل, 2018). محاولة تقييم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011- 2015. (أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة)، الجزائر.

10- صالح فروق ورفيق يوسفي. (2019). أثر تطبيق نظم الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على تحقيق أبعاد التنمية المسدامة - دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة-. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد13، (العدد 02).

11- عمر زمالة. (2018). نظام الإدارة البيئية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة.مجلة اللإقتصاد

الجديد، المجلد02 (العدد 19).

12- مقيمح صبري ورمضان إيمان. (2019). قياس متطلبات تطبيق نظام الإدارة المدمجة QSE وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامةدراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة .مجلة معارف، المجلد14 (العدد 01).

13- مريم قطوش. (2010/2009). برنامج التأهيل الوظائفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة -. (أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف)، الجزائر

14- نهلة عبد القادر هاشم. (يونيو, 2020). نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة. مجلة التربية المقارنة والدولية (العدد 13).

15- نورة بن وهيبة. (جوان, 2017). إشكاليات التنمية المستدامة على مستوى مؤسسات القطاع العام المؤسسة. مجلة مدارات سياسية، مجلد 01 (العدد 01).

قائمة الملاحق:

ملحق أسئلة المقابلة

- لقد تناولت المقابلة مجموعة من الأسئلة تمثلت في

1- كيف يؤثر تقدم الشركة وتوسع نشاطها على تزايد اهتمامها بالمسؤولية البيئية ؟

2- هل هناك ضغوط ممارسة من قبل هيئات وجهات معينة تجبر المؤسسة على الإلتزام بالمسؤولية البيئية

3- هل توجد برامج تدقيق دورية تضمن لها مراجعة نظام الادارة البيئية

4- تقوم المؤسسة باجراء التحسينات والتعديلات اللازمة في حالة عدم وجود توافق بين نتائج التدقيق والخطط الموضوعة مسبقا لنظمها

5- هل هناك اجراءات تتخذ لتقليل نسبة الخطورة في المؤسسة

6- هل يلتزم منسقي السلامة والبيئة بمتابعة تحقق هذه البرامج

7- هل هناك عملية تقييم دورية للمخاطر

8- هل يوجد تقارير دورية توضح من خلالها الميادرات المبذولة من قبلها وأن عملياتها تدار بطريقة فعالة بيئيا.

9- كيف تتم عملية المحاسبة البيئية

10- كيف تساعد المحاسبة البيئية المؤسسة في اتخاذ قررات تساعد على تخفيف التكاليف والأعباء البيئية؟

11- هل تعمل المؤسسة على التوفيق بين منتجات ذات جودة عالية وفق متطلبات الايزو، وتكون في نفس الوقت منتجات ذات جودة بيئية؟

12- هل هناك اجراءات تتخذ لحماية البيئة من التلوث؟

13- هل تملك المؤسسة أجهزة لحماية البيئة من التلوث؟

14- هل تخصص المؤسسة امكانيات مالية لحماية البيئية من التلوث؟

15- هل تأخذ المؤسسة خطة تصميم مستدامة تأخذ بعين الاعتبار فوائد تضمن الفرص والتقليل من المخاطر؟

16- هل تدعم المؤسسة الابتكار في المنتجات الخضراء؟

17- هل تقوم المؤسسة بتشجيع التصاميم البيئية في عملها؟

18- هل هناك مهندس مسؤول عن عملية الاشراف على المنتجات؟

19- هل تتحكم المؤسسة آليا في عملية الانتاج؟

20- هل تهتم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في الانتاج؟

21- هل تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات على التكنولوجيا الحالية لتصبح أكثر ملائمة مع التكنولوجيا الملائمة بيئيا؟

22- هل تلتزم المؤسسة بالرعاية المسؤولة، لتقليل مخاوف المجتمع حول الاضرار البيئية، وحوادث، واصابات العمل؟

23- هل تتعاون المؤسسة مع هيئات أخرى متخصصة للتقليل من التلوث البيئي.