

تنبيه للقراء

ان البرنامج الوطني للبحث PNR 27 (2011-2013), في تخصص الاقتصاد سير من طرف مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية CREAD تحت اشراف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT, و تبعا للبرنامج و بعد تقييم 258 مشروع مقترح للمركز CREAD, تم قبول 114 مشروع من المشاريع المقترحة و كما تم تمويلهم من طرف الصندوق الوطني للبحث FNR, كما ان من بين المشاريع المقبولة 31 مشروع استكمل و خضع للتقييم و تم تميمهم.

كما ان المنسقين العلمين للمشاريع استدعوا للصالون الوطني لثمين نتائج البرامج الوطنية للبحث في وهران بتاريخ 8 و 9 ابريل 2014, كما تبع الصالون الوطني لثمين نتائج البرامج الوطنية للبحث بملتقى ثمين البرنامج الوطني للبحث في الاقتصاد PNR 27, الذي نظم من طرف مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية CREAD في مزاران الجزائر بتاريخ 19-21 ماي 2014, ختم هذا الملتقى بتعهد ادارة مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية CREAD بثمين المشاريع بنشر مجموعة اصدارات علمية, على الرغم من تأخر نشر المجموعة لا انه لا يمس من القيمة العلمية و لا الاية للبحوث .

تجدد الإشارة إلى أن النصوص المنشورة تعبر عن رأي مؤلفيها, كما ان مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية CREAD و المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT لا يتحملان اي شكل من الأشكال المسؤولية .
وأخيرا, نود أن نعرب عن خالص شكرنا لكل الذين ساهموا في انجاح هته البحوث العلمية و ثمينها.

مديرية مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من اجل التنمية

À Paraître en 2017

Collection PNR – Économie

باللغة العربية

En langue française

• ضبط وتقييم تكاليف الحماية الاجتماعية في مؤسسات الحماية الاجتماعية المختلفة وآليات توظيف مواردها بفعالية في الجزائر
مراد نھتان، ابراهيم مزبود، كمال عامر، محمد بن رقية

• الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، عبد الرحمان العايب، توفيق برباش

• تسويق النقل الحضري في الجزائر، دراسة ميدانية : مؤسسة النقل الحضري لولاية سطيف ETUS
سامية لحول، فطيمة زرع، زوليغة تفرقنت، صليحة عشي، فاتح زايد، عبد الغفور مكارني

• نمذجة وتحليل تكاليف الصناعة الدوائية في الجزائر
علي مكيد، نبيل حمادي

• العلاقات بين التجارة الخارجية، التنمية، المؤسسات والهجرة- حالة الجزائر
عبد القادر دربال، محمد شرشم، علي سدي، سمية خديجة بن حدو، حميد ستي

Stratégies d'Acteurs dans le Développement Economique des Territoires : le cas des pôles émergents dans le secteur des TIC
Abdelkader DJEFLAT et al.

Accompagnement Entrepreneurial et Création d'Entreprises en Algérie : une approche pluridisciplinaire
Saïd ZIANE et al.

L'économie informelle en Algérie : analyse de l'évolution du phénomène et évaluation macroéconomique (1970-2010)

Chaïb BOUNOUA et al.

Évaluation de la performance du système de soins en Algérie
Hassiba DJEMA et al.

Valorisation du patrimoine traditionnel, formation aux métiers de l'artisanat et développement local. expériences nord-africaines

Houria AIT-SIDHOUM - TALEB et al.

La Relation Douanes – Usagers : Les conditions d'amélioration de la qualité de service.
Mohamed BENGUERNA et al.

Rentes, institutions et croissance : recherche de liens et mécanismes d'interaction
Yacine BELARBI et al.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة
للتنمية المستدامة
في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

تحت اشراف الدكتور بروش زين الدين (جامعة سطيف 1)

و بمساهمة:

الأستاذ الدكتور بلمهدي عبد الوهاب (جامعة سطيف 1)

الدكتور العايب عبد الرحمان (جامعة سطيف 1)

الدكتور برياش توفيق (جامعة سطيف 1)

©CREAD - Alger
ISBN : 978-9931-395-13-3
Dépôt légal : 4ème Trimestre 2017

05	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1. ملخص المشروع
06	2. إشكالية المشروع
06	3. أهداف المشروع
07	4. منهجية الدراسة
08	5. حالة المعرفة في هذا المجال
12	6. النتائج المتوقعة
13	7. واقع ولاية سطيف
13	8. الدراسات السابقة
17	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
17	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة
17	1. ماهية التنمية المستدامة
21	2. المراحل التاريخية لتطور مفهوم التنمية المستدامة
29	3. أبعاد التنمية المستدامة
35	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للشركات
35	1. العلاقة بين التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات
	للشركات
38	2. تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات
43	3. المسؤولية الاجتماعية للشركات في أدبيات إدارة الأعمال
47	المبحث الثالث: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات

48	1. أصحاب المصالح في الفكر التنظيمي
52	2. تصنيف أصحاب المصالح
56	3. أهمية الحوار مع أصحاب المصالح
58	المبحث الرابع: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
59	1. مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
63	2- تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
66	المبحث الخامس: الممارسات الحسنة في تطبيق التنمية المستدامة
66	1. مفهوم الممارسات الحسنة
67	2. تصنيف لأحسن الممارسات
67	(1) إدارة العلاقة الجيدة بين المؤسسة وزبائنها
69	(2) إدارة العلاقة الجيدة بين المؤسسة ومورديها
70	(3) إدارة العلاقة الجيدة بين المؤسسة ومواردها البشرية
76	(4) إدارة العلاقة الجيدة بين المؤسسة وبيئتها الطبيعية
83	(5) توفير منتجات تتوفر فيها عناصر السلامة الغذائية
84	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
84	المبحث الأول: دراسة ميدانية عن واقع قطاع الصناعات الغذائية بولاية سطيف
84	المطلب الأول: التعريف بالصناعات الغذائية
86	المطلب الثاني: الصناعات الغذائية في الجزائر
89	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
89	المطلب الأول: التعريف بمؤسسات محل الدراسة
92	المطلب الثاني: إشكالية وفرضيات الدراسة

96	المطلب الثالث: تحديد مجتمع الدراسة
97	المطلب الرابع: أدوات جمع وتحليل البيانات
100	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
100	المطلب الأول: البعد الاقتصادي
112	المطلب الثاني: البعد الاجتماعي
118	المطلب الثالث: البعد البيئي
120	المبحث الرابع: نتائج الدراسة
120	المطلب الأول: النتائج العامة
123	المطلب الثاني: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
126	المبحث الخامس: توصيات الدراسة
126	المطلب الأول: التوصيات العامة
131	المطلب الثاني: توصيات تطبيقية
160	الخاتمة العامة
161	قائمة المراجع
168	الملاحق

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ملخص المشروع:

بواسطة هذا المشروع يتم مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع الصناعات الغذائية الموجودة فوق تراب ولاية سطيف من أجل انتهاج أفضل الممارسات الإدارية التي بواسطتها تثبت لكل الأطراف ذات المصلحة أنها تراعي وتدمج للتنمية المستدامة بأبعادها المختلفة باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية أصبحت هي الأخرى شريكة في التنمية المستدامة. حيث أنه وبالإضافة إلى تعظيم الربحية، وجب عليها مراعاة معايير أخرى كحماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية. من هذا المنطلق، فإن أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى إدماج التنمية المستدامة في إدارتها، وجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن أي نشاط تمارسه ومدى تأثيره على المجتمع الذي تنشط في وسطه .

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع الصناعات الغذائية معنية أكثر من غيرها من مؤسسات القطاعات الأخرى للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية على اعتبار أن طبيعة منتجاتها الموجهة بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الاستهلاك البشري، فهي مطالبة بمراعاة الضوابط التي يفرضها عليها القانون من خلال التشريعات الصارمة الموجهة إليه هذا بالإضافة الى ضرورة مراعاة متطلبات المنظمات العالمية للتقييس التي صممت لها ومن أجلها مواصفات قياسية عالمية وجب عليها تطبيقها والعمل بعها إذا أرادت أن تحسن من تنافسيتها، ذلك أن من بين المعايير الحديثة التي تقاس بها تنافسية المؤسسة الاقتصادية هو فعالية أساليب وأنماط التسيير المعتمدة. وهذه الممارسات الحسنة التي هي يسعى المشروع إلى تطبيقها على مستوى مؤسسات هذا القطاع تدخل ضمن هذا المعيار .

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

إشكالية المشروع:

باقتحام مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية سعيا لتحقيق نموها وضمان بقاءها واستمرارية نشاطها. فالاهتمام بالتنمية المستدامة من طرف المؤسسة يعكس مستوى الوعي الذي يتحلى به المسير خدمة لغايات وأهداف كل من يكوّن البيئة العامة المحيطة بالمؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تكون مستقرة ومزدهرة إذا استطاعت المؤسسة أن تشبع رغبات كل الجهات التي تكون هذه البيئة وحققت لهم الرضا. هذه الجهات يطلق عليها تسمية الأطراف ذات المصلحة. والعكس أيضا صحيح، حيث أن فقدان ثقة هؤلاء الأطراف ينجم عنه حدوث تذبذب في المجتمع. ومنه يظهر جليا دور المسيرين في ضرورة ادماج أبعاد التنمية المستدامة في ادارتهم لمؤسساتهم ويكون ذلك بتحقيق التوافق بين المصالح الخاصة للأطراف ذات المصلحة مع الهدف العام للمؤسسة. هذا الطرح السابق هو جوهر الإشكالية التي يحاول المشروع التطرق إليها بالبحث و التي يمكن صياغتها في السؤال التالي : " كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية التابعة لقطاع الصناعات الغذائية الموجودة على تراب ولاية سطيف الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة من خلال انتهاز مسيريتها أحسن الممارسات الإدارية الكفيلة بتحقيق ذلك ؟ "

أهداف المشروع

إن الهدف الأساسي للمشروع هو اقتصادي واجتماعي، ذلك أنه يسعى الى تزويد المؤسسات المعنية بالمشروع بالوسائل والأدوات التي إن طبقتها على أحسن ما وجه، فإنها ستساعد على الرفع من تنافسيتها وهذا من خلال الرفع وتحسين مختلف مستويات أدائها على النحو التالي :

1- فهذه الممارسات الحسنة من شأنها أن تحسن من الأداء الاقتصادي لهذه المؤسسات حيث أنها تحثها على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

2- كما أنه من شأنها أن تحسن من أدائها البيئي لأنها تدعمها بنظم الإدارة البيئية والاستفادة منها.

3- وتحسن من أدائها الاجتماعي لأنها ستزودها بنظم إدارية تحقق الصحة والسلامة المهنية لمواردها البشرية والذي سينتج عنها التثمين السليم للعمل وتحسين ظروفه.

إضافة الى الهدف الأساسي، فإن للمشروع هدف علمي أيضا والذي يترتب على تحقيقه جملة من النتائج أهمها :

1- الحث على الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر كأداة من أدوات الإدارة الناجعة باعتبار أن أحسن الممارسات التي تسعى إلى تطبيق إدماج أبعاد التنمية المستدامة تقوم على هذا المبدأ.

2- سيكون المشروع بمثابة الوسيلة التي سترفع من مستوى تأهيل وكفاءة مسيري وإطارات مؤسسات هذا القطاع من خلال تقديم برامج تدريب حول الممارسات الحسنة والأساليب وأنماط التسيير التي تتماشى معها.

3- تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة من خلال احتكاك مجموع الأفراد فيما بينهم و الالتقاء حول هدف واحد يسعى الجميع إلى تحقيقه.

منهجية الدراسة:

1- مراجعه شاملة لأدبيات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية المطبوعة والالكترونية المنشورة،

2- مراجعه شاملة للأدوات المتاحة التي تسمح بإدماج التنمية المستدامة في إدارة المؤسسات المطبوعة والالكترونية المنشورة،

3- دراسة واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالخصوص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

4- التعرف على قطاع النشاط محل الدراسة،

5- تحديد عينة الدراسة والتعرف عليها،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- 6- إجراء الدراسة الميدانية من خلال :
 - تشخيص واقع المؤسسات، التعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها وقابليتها على تبني الممارسات الإدارية الحسنة،
 - تسطير برنامج العمل الملائم الذي يسمح بالتوصل الى نتائج دراسة قابلة للتطبيق،
 - الحصول على تعهد مؤسسات القطاع على مواصلة الانضمام إلى المشروع وتبني نتائجه،
- 7- استكمال الدراسة الميدانية بإجراء لقاءات ومقابلات معمقة مع مسيري وإطارات مؤسسات القطاع. هذه اللقاءات تأخذ شكل دورات تدريبية حول مختلف محاور المشروع.
- 8- التطبيق التدريجي لنتائج الدراسة .
- 9- المتابعة الدورية للتحسينات التي تعود بها نتائج المشروع على مؤسسات القطاع.

حالة المعرفة في هذا المجال Etat des connaissances

بدأت المؤسسات الاقتصادية تعرف إقبالا كبيرا وإيجابيا على إدماج التنمية مستدامة ضمن اهتماماتها التسييرية، حيث أصبحت تهتم بهذا المفهوم وأصبحت معنية به وبتطبيقه. لقد زاد الاهتمام بالتنمية المستدامة من طرف هذه المؤسسات بشكل مكثف و كبير ورافقت ظهور مفهوم التنمية المستدامة مفاهيم جديدة و أصبحت واقعا لا يمكن تجنبه و لا يمكن عزله عن الواقع الاقتصادي و لعل أهمها حوكمة الشركات و المسؤولية البيئية و المسؤولية الاجتماعية والاستثمارات المسؤولة اجتماعيا و غيرها. و بذلك أصبحت للتنمية المستدامة و ما رافقها من مفاهيم تحديات جديدة مطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية. لقد وصل المسيرين إلى قناعة أنه بواسطة الاهتمام بالتنمية المستدامة يكون بتقوية دورهم المسؤول في المجتمع وبذلك يمكن ضمان بقاء المؤسسات.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بالنسبة للواقع الجزائري، فقد تبنت الدولة منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي سياسة الانفتاح على العالم من خلال الانتقال من الاقتصاد المخطط الى اقتصاد السوق. وقد رافق هذا الانتقال جملة من التحولات في مجالات عدة إلا أن أهمها هو ما يشهده المناخ الاقتصادي و السياسي والاجتماعي. ففي ما يخص المناخ الاقتصادي، فإن أهم التحولات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري هو دخول اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية حيز التطبيق مع إمكانية الانضمام القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة. مما قد يؤدي إلى انعكاسات بليغة الأثر حول قدرة المؤسسات الجزائرية على مجابهة منافسة المؤسسات العالمية التي أصبحت تشاركها في حصة أسواقها المحلية. وبفعل ذلك، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة على مواكبة المنافسة المفروضة عليها بفعل ذلك.

إن ما يميز المؤسسات العالمية التي أصبحت تنافس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو أنها تلجأ الى تطبيق و تتبع أنماط وأساليب إدارية حديثة مطابقة للمعايير والمواصفات الدولية. وهذه الأخيرة مستمدة من أساليب إدارية اكتسبتها بفعل الممارسة والاحتكاك وكذلك بفعل الاعتماد على التحسين المستمر كمبدأ أساسي في الإدارة و التسيير .

منذ القمة العالمية بجوهانزبورغ، لم يعد موضوع التنمية المستدامة مجرد ظاهرة جديدة. لقد أصبح هذا المفهوم يفرض نفسه في جميع الأوساط سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية. و بدأت المؤسسات الاقتصادية تعرف إقبالا كبيرا وإيجابيا على إدماجه ضمن اهتماماتها التسييرية حيث أصبحت تهتم بهذا المفهوم وأصبحت معنية به وبتطبيقه. لقد زاد الاهتمام بالتنمية المستدامة من طرف هذه المؤسسات بشكل مكثف و كبير ورافقت ظهور هذا المفهوم مفاهيم جديدة و أصبحت واقعا لا يمكن تجنبه و لا يمكن عزله عن الواقع الاقتصادي و لعل أهمها حوكمة الشركات و المسؤولية البيئية و المسؤولية الاجتماعية والاستثمارات المسؤولة اجتماعيا و غيرها. و بذلك أصبحت للتنمية المستدامة و ما رافقها من مفاهيم تحديات جديدة مطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

لقد وصل المسيريون إلى قناعة مفادها أنه بواسطة الاهتمام بالتنمية المستدامة يمكن تقوية دورهم المسؤول في المجتمع، وبذلك يمكن ضمان بقاء المؤسسات.

لقد تبنت الجزائر سياسة الانفتاح على العالم من خلال ما يشهده اقتصادها من تحولات هامة خاصة منذ دخول اتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية حيز التطبيق، حيث إن هذه الأخيرة انعكاسات بليغة الأثر مرتبطة أساسا بمدى قدرة المؤسسات الجزائرية على مجابهة منافسة المؤسسات العالمية التي أصبحت تشاركها في حصة أسواقها المحلية. إن هذه المؤسسات بدأت تطبق و تتبع المعايير الدولية في هذا الشأن، ومنه لم يعد هناك مجال للتأخير والتردد، فالضغوط الدولية وتغير بيئة الأعمال يجعل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر معنية تماما بالانضمام إلى ركب المسؤولية الاجتماعية والبيئية، بمعنى آخر كيف يمكن جعل منها مؤسسات تساهم في تحقيق تنمية فعالة اقتصادية و عادلة اجتماعيا و مستدامة بيئيا؟

و لعل من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي لديها العديد من المسميات، مثل المسؤولية التشاركية، المشاركة المحاسبية، المشاركة الأخلاقية، المواطنة التشاركية، الاستدامة و غيرها. و يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية للاهتمامات الاجتماعية و البيئية من طرف المؤسسات أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية و كذلك في علاقاتهم مع الأطراف ذات المصلحة. فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول و لكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك و يكون بالاستثمار في الرأسمال البشري و في البيئة و في العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة. وتعرف بأنها "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات (القطاع الخاص)، لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة، وبشفافية ومحاسبة ليطم تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال.

لا شك أن هناك اتجاهها عالميا نحو اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة الأداة الأكثر نجاعة في تحقيق التنمية الاقتصادية، لاسيما في الدول النامية. وتنبع هذه الأهمية أساسا من كون أنه بإمكان الدول الفقيرة إرساء قواعد لتطوير هذا النوع من المؤسسات من أجل تحقيق التنمية المنشودة.

فالصناعة الصغيرة والمتوسطة تساهم على الخصوص في تحقيق التنمية المحلية، توفير فرص عمل للعاطلين، تجنيد الادخار الوطني، تحقيق التكامل الصناعي والرفع من كمية الصادرات وغيرها من الأهداف.

ونظرا لدورها الفعال في دفع عجلة التنمية فقد أولتها الحكومات في سائر أنحاء العالم أهمية خاصة وشجعتها ووفرت الوسائل والحوافز لتتطلع بذلك الدور الحيوي. كما توسعت المجالات والأنشطة التي تعمل فيها، إذ هناك ملايين من تلك المؤسسات تعمل في قطاعات الصناعة، الزراعة، التجارة والخدمات، فهي تقدم الخدمات بمختلف أنواعها، تنتج المواد الفلاحية والغذائية، الخشب، المواد الكيميائية، الأدوات الإلكترونية، الإلكترونيات وغيرها من الصناعات الخفيفة. فعلى سبيل المثال يتوفر الاتحاد الأوروبي حاليا على 17.9 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة تغطي كافة المجالات، توظف 66 % من اليد العاملة وتحقق 56.20 % من رقم الأعمال الإجمالي.

كل هذا يجتم على الحكومات إعطاء أهمية لهذه المؤسسات لكي تضمن البقاء والتوسع لتحقيق التنمية، إلا أن دورها في الجزائر ظل محدودا، ولم يرق إلى مستوى الطموحات المرجوة وذلك بسبب المشاكل التي واجهتها، خاصة منها في ميادين التسيير والتسويق. وتأسيسا على ما سبق لا بد من تفعيل هذا النوع من المؤسسات وإعطائها المكانة اللائقة بها والأولوية والمتابعة والدعم المادي، وتحسين طرق التسيير من أجل

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

مواجهة المنافسة التي تفرضها العولمة، وخاصة أن الجزائر مقبلة على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.(OMC).

ولبقاء هذه المؤسسات يتوجب على القائمين على إدارتها إلحاقها ليس فقط بطرق وأساليب التسيير الحديثة، بل أيضا التكيف مع الظروف التي يفرضها المحيط ولعل من بينها السوق الذي يعتبر المحرك الأساسي لنموها وتطورها، وهذا من خلال معرفة متطلباته واحتياجاته من أجل تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا لا يتأتى إلا بتبني المفهوم الحديث للتسويق الذي يعتبر المفتاح الأساسي لنجاح أي مؤسسة مهما كان حجمها.

النتائج المنتظرة

إن انتهاج التنمية المستدامة من طرف المؤسسات يمنح لها جملة من الامتيازات شريطة أن يستطيع صاحب المؤسسة الاستفادة من الفرص التي قد تمنحها. كما أن انتهاج التنمية المستدامة يعتبر بالنسبة للمؤسسة أحد الوسائل التي تسمح لها بإعادة تحديد استراتيجيتها الطويلة المدى ويعتبر أيضا أحد الوسائل التي يحقق لها التميز عن غيرها و يحسن تنافسيتها و هو بذلك أحد عناصر التموقع الاستراتيجي في الأجل المتوسط و القصير.

- 1- التنمية المستدامة عنصر من عناصر تحقيق الأداء،
- 2- الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر في انتهاج التنمية المستدامة والذي يساعد على تحقيق الإدارة الشاملة و الطويلة الأجل،
- 3- تتمين جميع موارد المؤسسة،
- 4- التنمية المستدامة عامل من عوامل ضمان بقاء المؤسسة،
- 5- الإنتاج الجيد بواسطة الفعالية البيئية،
- 6- التحكم في التكاليف،
- 7- التنمية المستدامة عنصر من عناصر الاندماج في المجتمع،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

8- تقوية و تدعيم الدعم الاجتماعي والمساهمة في الحياة الاجتماعية،

9- ربط قنوات حوار واتصال فعال مع الأطراف ذات المصلحة،

10- العمل على إشباع الرغبات و المتطلبات المتزايدة للمستهلكين و العمال.

واقع ولاية سطيف :

نظرا لوتيرة التطور الذي تشهده ولاية سطيف في كل المجالات، فإن هذه الأخيرة أصبحت تحوز على مكانة استراتيجية في ترقية وتنمية الاقتصاد الوطني. إن ولاية سطيف تعتبر من الولايات الرائدة في مجال الفلاحة و كذلك الصناعات الغذائية. فمنذ أن تبنت الجزائر اقتصاد السوق كنهج اقتصادي تسير عليه وما رافقه من قوانين تسعى إلى تطبيقه خاصة منها القوانين والتشريعات المتعلقة بترقية الاستثمار، عرفت ولاية سطيف إنشاء العديد من الوحدات الصناعية تابعة للقطاع الخاصة على شكل مؤسسات صغيرة و متوسطة، حيث تدل الإحصائيات الصادرة من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية على أن عدد مؤسسات القطاع وصل في نهاية 200 إلى غاية نهاية سنة 2010، بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف 4.3 % من المجموع الوطني والذي يقدر بـ 607297 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

الدراسات السابقة :

كثرت الأدبيات المكتوبة في العشرية الأخيرة حول المؤسسات الاقتصادية والدور الذي تساهم به في تحقيق التنمية المستدامة. ولقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع بشكل ملحوظ في منظمات الأعمال كبيرة الحجم في حين أن الاهتمام به في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ظل نادر عدا بعض الدراسات المنفردة والتي صدرت في مجالات متخصصة والتي جاءت على شكل مبادرات منفردة لعدد قليل من الباحثين المهتمين بالدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل حركية اقتصاديات مختلف الدول.

من خلال الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات المهمة بهذا الموضوع، يمكن ملاحظة أن الدراسات الغربية أكثر في هذا المجال، وذلك مقارنة بالدراسات في الوطن

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

العربي مع الإشارة إلى أن الذين تناولوا الموضوع بالدراسة ركزوا على المؤسسات الكبيرة وفي مجالات نشاط أخرى غير الصناعات الغذائية. أما في الجزائر، فيلاحظ قصورا شديدا في تناول مثل هذه الموضوع بحيث تكاد تكون منعدمة تماما.

إن أهم الباحثين الذين تناولوا الموضوع بالدراسة هم بعض الباحثين الفرنسيين ويأتي

على رأسهم الباحثان ليلى تمري Leila TEMRI و فتيحة فور Fatiha FORT من جامعة مونيبيلي université de Montpellier في فرنسا اللتان أجرينا عدة دراسات تصب في هذا الموضوع. ومن أهم الدراسات التي قامتا بهما :

-Leila TEMRI et Fatiha FORT, *Partage des bonnes pratiques de développement durable : le cas des PME agroalimentaires du Languedoc-Roussillon*, Innovations 2009/1, N° 29, p. 103-125.

-Leila TEMRI et Fatiha FORT, *Processus d'innovation environnementale dans les pme agroalimentaires, Innovation et développement durable dans l'agriculture et l'agroalimentaire*, ISDA 2010, 28 juin – 01 juillet 2010, Montpellier-France.

بالإضافة إلى هاتين الباحثتين، هناك باحثة فرنسية ثالثة إيليز بونوفو Elise BONNEVEUX من جامعة تور université de Tours والتي تهتم بموضوع إدماج الممارسات الحسنة للمسؤولية المجتمعية للشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي قدمت مقالا في الملتقى الدولي تحت عنوان الابداع والتنمية المستدامة في الفلاحة و الصناعات الغذائية المنعقد بمدينة مونيبيلي في شهر جوان من سنة 2010 تحت عنوان :

L'intégration de pratiques de responsabilité sociale par les PME/PMI d'Indre-et-Loire : l'exemple du Groupement des Entreprises du Val d'Amboise (GEIDA)

وبالإضافة إلى هاتين الدراستين، فإن المرصد الجهوي للتجارة والصناعة في فرنسا اهتم بهذا الموضوع من خلال التحقيقات الدورية التي شرع في إجرائها منذ سنة 2002 و المتعلقة بقابلية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فرنسا على تطبيق أبعاد التنمية المستدامة

- Centre régional d'observation du commerce de l'industrie et

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

des services, **le développement durable en Ile-de-France les PME prêtes à s'engager, enjeux, l'économie francilienne en bref**, n° 113 - janvier 2009.

- Centre régional d'observation du commerce de l'industrie et des services, **le développement durable dans les PMI de l'agroalimentaire**, février 2009.

لقد كانت من بين أهم النتائج التي توصل إليها هذا المركز ما يلي :

- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية لم تقم بعد بكل الخطوات التي تسمح لها بإدماج كل أبعاد التنمية المستدامة في إدارتها لأنشطتها،
- هناك بعض الاهتمام بالبيئة من قبل بعض المؤسسات،
- إن المؤسسات التابعة لقطاع الصناعات الغذائية هي الأكثر استعدادا للتحرك نحو إدماج أبعاد التنمية المستدامة،

أما على المستوى العالمي، فقد انعقد في مدينة نيودلهي في شهر أفريل من سنة

2008 المنتدى العالمي للصناعات الغذائية-Forum Mondial De L'agro

« Industrie » تحت شعار "تحسين التنافسية وأثره على التنمية Améliorer La

Compétitivité Et L'impact Sur Le Développement" من تنظيم كل من

منظمة الأمم المتحدة للتغذية والزراعة Organisation Des Nations Unies

Pour L'alimentation Et L'agriculture و منظمة الأمم المتحدة للتنمية

الصناعية Organisation Des Nations Unies Pour Le Développement

Industriel و الصندوق الدولي للتنمية الفلاحية Fonds International De

Développement Agricole.

وكان من بين توصيات المنتدى أن المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع مجبرة على تبني

استراتيجيتين، الأولى تقوم على ضرورة الاعتماد على المواصفات العالمية للتقييس كأسلوب

للإدارة والهدف من ذلك هو ضمان جودة المنتجات واحترام شروط الصحة والسلامة

المهنية للعمال وتحقيق التميز الاداري. أما الاستراتيجية الثانية فتقوم على الإبداع في

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف
المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسات، هذا الابداع من شأنه أن يرفع من
قيمة المؤسسة ويزيد في تحسين سمعتها.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

أُطلق على التنمية المستدامة مجموعة من المصطلحات منها التنمية التضامنية والتنمية البشرية والتنمية المتواصلة والتنمية الشاملة والتنمية الايكولوجية وغيرها. والتقى الجميع على توحيد هذه المصطلحات في مصطلح واحد وهو التنمية المستدامة. فمن خلال هذا المبحث، سنقوم بدراسة مفهوم التنمية المستدامة، ولكن قبله من خلال هذا المطلب سنحاول تفصيل هذا المصطلح، ولكن قبله وجب تناول كل من مفهوم النمو والتنمية.

المطلب الأول: ماهية التنمية المستدامة

مع التطور الذي عرفه الفكر الاقتصادي كان الاهتمام منصبا فقط على ظاهرة ومفهوم النمو الاقتصادي، إلا أن الاهتمام المتزايد بالتنمية لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية حيث دخل هذا المفهوم في الفكر الاقتصادي. لكن هذا الاهتمام كان مركزا حول الكيفية التي يتم بها تنمية الدول المتخلفة، أي أن تلك الدول لم تصل اقتصادياتها إلى مستوى الدول الصناعية آنذاك.

وابتداء من السبعينيات من القرن الماضي، شهد مفهوم التنمية ثورة، فإلى جانب المعنى الذي كان محصورا في البعد الاقتصادي والاجتماعي، فقد تم إلحاق مصطلحات جديدة بالتنمية وأصبحت من أهم هذه المصطلحات المتداولة في أدبيات التنمية. ومن أهمها ما اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة.

1. التنمية المستدامة :

مع اشتداد تنامي الوعي لدى الدول والهيئات والمؤسسات والأفراد بقضايا البيئية والمجتمع، ظهر مفهوم جديد للتنمية اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة والذي تبلورت خطوطه في مؤتمر ستوكهولم سنة 1972. ومع نشر تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المسماة بلجنة بورتلاندر سنة 1987 تم تبني مصطلح التنمية المستدامة

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بشكل رسمي ودائم وهذا بالرغم من وجود محاولات عديدة لإعطاء مصطلحات مرادفة للتنمية المستدامة.

وقد برزت محاولات عديدة لتعريف التنمية المستدامة وهذه المحاولات ما تزال متواصلة منذ سنة 1987، إلا أنه يكاد يكون هناك إجماع حول فكرة مفادها مادام أن التنمية المستدامة مفتقدة لأساس نظري فكل التعاريف تبقى مجرد محاولات. وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف.

عرفت لجنة برونتلاند التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتهما¹ واتفقت دول العالم في مؤتمر الأرض عام 1992 على تعريف للتنمية المستدامة في المبدأ الثالث الذي أقره مؤتمر البيئة والتنمية في ريو دي جانيرو البرازيلية عام 1992 على "أنها ضرورة إنجاز الحق في التنمية بحيث تتحقق على نحو متساوٍ الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل".¹

وعرفت على أنها "نتيجة تفاعل مجموعة في أعمال السلطات العمومية والخاصة بالمجتمع من أجل تلبية الحاجات الأساسية والصحية للإنسان. وتنظم تنمية اقتصادية لفوائده والسعي إلى تحقيق انسجام اجتماعي في المجتمع بغض النظر عن الاختلافات الثقافية اللغوية والدينية للأشخاص ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة على تلبية حاجياتها.

وعرفت كذلك على أنها "عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغيرات سياسية واجتماعية و اقتصادية تسمح

¹ ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009، ص 23.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه.¹

وتعرف على أنها "وضع جملة من الأهداف يتم من خلالها التركيز على الأمد البعيد بدل من الأمد القصير وعلى الأجيال المقبلة بدل الأجيال الحالية وعلى كوكب الأرض بكامله بدل من دول وأقاليم منقسمة وعلى تلبية الحاجيات الأساسية وكذلك على الأفراد والمناطق والشعوب المعتمدة الموارد والتي تعاني من التهميش."²

وعرفتها اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بأنها "التنمية التي تقضي بتلبية الحاجات الأساسية للجميع وتوسيع الفرصة أمام المجتمع لإرضاء طموحاتهم إلى حياة أفضل ونشر القيم التي تشجع أنماطا استهلاكية ضمن حدود الإمكانيات البيئية التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها بشكل معقول."³

ومن التعاريف أنها "تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، وهي ليست واحدة من تلك الأنماط التنموية التي درج العلماء على إبرازها، مثل التنمية الاقتصادية، أو التنمية الاجتماعية، أو الثقافية، بل هي تشمل هذه الأنماط كافة، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها، وتنهض بالموارد البشرية وتقوم بها، فهي تنمية تأخذ بنظر الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية."⁴

وقد عرفت أيضا على أنها "لا يمكن أن تكون هناك تنمية اقتصادية دون تنمية اجتماعية

¹ سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية المعقد في الجمهورية التونسية في سبتمبر 2006، المنظمة العربية للإدارة - جامعة الدول العربية، 2007، ص. 24.

² Marie Claude SMOUTS, *Le développement durable*, Editions Armand Colin, France, 2005, p.4.

³ عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت، اشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص. 176.

⁴ نوزاد عبد الرحمن الهبتي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، دولة الكويت، سنة 2006، ص. 103-104.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- وأن العولمة الاقتصادية مستحيلة دون انتهاج تصرفات مسؤولة اتجاه البيئة¹
- بالإضافة إلى كامل التعارف المقدمة أعلاه، فهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك في تفصيل مفهوم التنمية المستدامة، حيث أن أحد الباحثين يرى أنه يندرج تحت مختلف مفاهيم التنمية المستدامة عدد من القضايا الهامة أهمها²:
- أن التنمية المطلوبة لا تسعى لتقدم بشري موصول في أماكن قليلة ولسنوات معدودات بل للبرية جمعاء وعلى امتداد المستقبل البعيد،
 - أن هذه التنمية هي تنمية تفي باحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على توفير احتياجاتها،
 - أن مستويات المعيشة التي تتجاوز الحد الأدنى الأساسي من الاحتياجات لا يمكن إدامتها عندما تراعي مستويات الاستهلاك في كل مكان متطلبات الإدامة على المدى البعيد،
 - أن الاحتياجات كما يتصورها الناس تتحدد اجتماعيا وثقافيا، ومن ثم فإن التنمية المستدامة تتطلب انتشار القيم التي تشجع مستويات الاستهلاك التي لا تتخطى حدود الممكن بيئيا،
- وعند قيامنا بتحليل مختلف التعاريف المذكورة أعلاه، يتبين لنا أن ما تشمل عليه التنمية المستدامة هو:
- 1) التركيز على العنصر الاجتماعي بحيث يمكن للفقراء الحصول بنفس الحظوظ على الموارد التي تسمح لهم بتحقيق التنمية.
 - 2) تدمج التنمية المستدامة عنصرا ثانيا وهو الأخذ بعين الاعتبار طول الأمد. هذا العنصر كان مغفلا تماما في الممارسات الاقتصادية والاجتماعية التقليدية،

¹ Jean SUPIZET, *le management de la performance durable*, Edition d'organisation, France, 2002, p.74

² نوزاد عبد الرحمن الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 103.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

3) هناك تنسيق جديد بين الإشكاليات الدولية العالمية والآفاق الوطنية. فهناك رؤية موحدة مبنية على عمليات تعاون في عالم يشتد بالتنافسية (المنافسة)،

4) من الضروري وجود نوعين من التضامن:

- التضامن عبر الزمن: أي بين الأجيال والذي مفاده أنه يتعين الحماية والمحافظة على المصالح المستقبلية لهؤلاء الأجيال،

- تضامن خاص بالحاضر والذي يتعين من خلاله محاربة الفقر في الوقت الحالي.

5) إن أهم العناصر المكونة للتنمية المستدامة هي:

- ضمان النمو الاقتصادي: مستوى الراحة والرفاهية الذي يعيش فيه الشمال حاليا يجب يصله الجنوب أيضا وكذلك الأجيال المستقبلية،

- المحافظة على الموارد الطبيعية لأجيال المستقبل: لا بد أن يتم تطوير حلول معيشية على المستويين الاجتماعي والاقتصادي تستهلك مواد أولية أقل وكذلك أقل تلوثا،

- العمل على التنمية الاجتماعية في كل أنحاء العالم: بحيث يتم توفير احتياجات الناس من العمل والغذاء والتعليم والطاقة والصحة وغيرها.

وكنتيجة للتحليل أعلاه، نقترح تعريفا بسيطا للتنمية المستدامة، حيث نرى أن التنمية المستدامة هي "النتيجة الحتمية لرغبة المجتمع على مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية الى جانب البعد الاقتصادي، والغاية من ذلك هي تشجيع التوزيع العادل للثروات وحماية مستقبل وفوائد الأجيال المقبلة. وتحمل مسؤولية تحقيق هاتين الغايتين كل من الدول والشركات والأفراد.

المطلب الثاني: المراحل التاريخية لتطور مفهوم التنمية المستدامة

هناك من يرجع نقطة بداية الاهتمام بالتنمية المستدامة إلى تقرير نادي روما لعام 1972 "في سنة 1968 تم إنشاء نادي روما الذي يعتبر نقطة البداية في التفكير حول التنمية المستدامة خاصة بعد نشره سنة 1972 لتقريره الشهير المعنون "حدود النمو"

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

والذي اعتبره المختصون على أنه نقطة الانطلاق في التفكير في المسائل البيئية. وفي نفس الفترة، شرع خبراء اقتصاديون من العالم بأسره في البحث في الترابطات الموجودة بين البيئة والنمو الاقتصادي، حيث توصلوا إلى أنه بالإمكان صياغة وتطبيق استراتيجيات تنمية تربط بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي تحقق في آن واحد المساواة في توزيع ثروات وأكثر احتراماً وحماية للبيئة¹. وهناك من يرجعه إلى سنة 1987 "فحسب المعلومات المتوفرة، ظهر مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة عام 1987 في تقرير بورتلاند الذي نشرته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية. بعد هذا التقرير قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1989 التحضير لمؤتمر ريو دي جانيرو الذي كان الهدف الأساسي منه تحديد استراتيجيات وتدابير للحد من آثار تدهور البيئة والقضاء عليها، ودعم التنمية المستدامة والسليمة بيئياً."²

كما يرجع آخرون بداية الشروع في التفكير في التنمية المستدامة إلى السنوات العشرين من نفس القرن. فرغم "الحداثة النسبية لفكرة التنمية المستدامة، إلا أنه يمكن القول أن لها تاريخاً مشتقاً من مجموعة الأفكار الذهنية الواردة في بعض الكتابات الاقتصادية، وإن لوحظ أن هذا التطور لم يمر بشكل منظم وموثق.³ ويواصل نفس الباحث سرده للجذور التاريخية لظهور مفهوم التنمية المستدامة مميّزا بين أربعة مراحل⁴:

1) المرحلة الأولى: ترجع إلى الفكر الاقتصادي الذي تعرض منذ عقود لمسألة التنمية المستدامة بطريقة غير مباشرة من خلال دراسة التناقض المتولد عن تراكم الثروات

¹Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises, *Développement Durable: un défi pour les managers*, Editions AFNOR, 2004, p.7.

²الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية لأفريقيا - المركز الإنمائي دون الإقليمي لشمال أفريقيا، وضع واستخدام المؤشرات القابلة للتطبيق فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة، المغرب، 31-16 مارس 2001، ص.1.

³عبد الباسط وفا، التنمية السياحية المستدامة بين الاستراتيجيات والتحديات العالمية المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 5.

⁴ نفس المرجع، ص 5

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وكذلك ضرورة إدخال التكلفة الاجتماعية لنشاط المشروع في حساباته الاقتصادية وأخيرا مسؤولية البشر عن المخاطر العظمى عقب اختراع القنبلة الذرية التي تضع الوجود البشري ذاته على المحك، فهذه المسؤولية تأسست على مبدأ الاحتياط.

2) المرحلة الثانية: ركز فيها الفكر الاقتصادي منذ بداية السبعينات على واحد من أهم التناقضات العظمى لهذه الآلية التراكمية، بالبحث عن ما يترتب عن هذا التراكم من إفساد بيئي وتبديد للموارد الطبيعية، مما يتعين تحديد معنى ومحتوى النمو الاقتصادي وكذلك إلى تقرير نادي روما لعام 1972 الذي قدم فرضية الحدود البيئية للنمو الاقتصادي.

المرحلة الثالثة: تتصل بالاهتمام المؤسسي الدولي من قبل المنظمات الدولية المعنية بالأمر والتي تعود إلى الثمانينات من القرن الماضي بنشر تقرير برونتلاند سنة 1987 والذي يمثل الوثيقة المرجعية الأساسية للتنمية المستدامة.

المرحلة الرابعة: تتصل بحدوث التقارب بين إشكاليتي النمو والبيئة والتي توصلت إليها القمة العالمية للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ سنة 2004. فخلال هذه القمة بدأ الجدل الاقتصادي حول إشكاليات النمو يتخذ منحى جديدا، فقد اتضح أن بعض النماذج التنموية تنطوي على إفساد للبيئة وبالعكس، فإن البيئة الفاسدة تشكل عقبة لإمكانيات التنمية مما يستوجب البحث عن طريقة لتحقيق الانسجام بين الإشكاليتين، وهو ما أدى إلى ظهور فكرة التنمية المستدامة كحل لهذه الأزمة.

مهما كانت الآراء والأفكار حول نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة فقد يكون هناك إجماع بين الباحثين في الموضوع على أن المراحل التي تطورت بها التنمية المستدامة هي كالتالي:

في سنة 1968 إنشاء نادي روما الذي يعد أول فكرة لظهور الاهتمام بالبيئة وبالتالي التنمية المستدامة. لقد ضم هذا النادي عدد من العلماء والمفكرين والاقتصاديين وكذا رجال أعمال من مختلف أنحاء العالم، دعا هذا النادي إلى ضرورة إجراء أبحاث تخص

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بمجالات التطور العلمي لتحديد حدود النمو في الدول المتقدمة.

في سنة 1972 نشر نادي روما تقريرا مفصلا حول تطور المجتمع البشري وعلاقة ذلك باستغلال الموارد الاقتصادية، وتوقعات ذلك حتى سنة 2010، و من أهم نتائجه، هو أنه سيحدث خللا خلال القرن الواحد والعشرين بسبب التلوث واستنزاف الموارد الطبيعية وتعرية التربة وغيرها.

1) نشر جاي فورستر دراسة بعنوان حدود النمو والتي تضمنت نموذجا رياضيا لدراسة خمسة متغيرات أساسية بارزة وهي استنزاف الموارد الطبيعية، النمو السكاني، التصنيع، سوء التغذية، تدهور البيئة. حيث أبرزت هذه الدراسة اتجاهات هذه المتغيرات الخمسة وأثرها على الكوكب الأرضي، وذلك لمدة ثلاثين سنة.

في شهر جويلية من سنة 1972 انعقدت قمة الأمم المتحدة حول البيئة في ستوكهولم، حيث تم خلالها عرض مجموعة من القرارات الخاصة بالتنمية الاقتصادية وضرورة الترابط بين البيئة والمشكلات الاقتصادية. وطالبت الدول النامية بأن لها الأولوية في التنمية إذا أريد تحسين البيئة وتفادي التعدي عليها وبالتالي ضرورة تضييق الفجوة ما بين الدول الغنية والفقيرة.

في سنة 1982 وضع برنامج الأمم المتحدة للبيئة تقريرا عن حالة البيئة العالمية وكانت أهمية التقرير أنه مبني على وثائق علمية وبيانات إحصائية أكدت الخطر المحيط بالعالم. وقد "أشار هذا التقرير إلى أن أكثر من 25 ألف نوع من الخلايا النباتية والحيوانية كانت في طريقها إلى الانقراض، وأن ألوفا غير معروفة يمكن أن تكون قد اختفت نهائيا. كما أفاد التقرير أن الأنشطة البشرية أطلقت عام 1981 في الهواء 990 مليون طن من مليون طن من أكسيد النتروجين و 57 مليون طن من المواد الدقيقة العالقة، و 177 مليون طن من أول أكسيد الكربون من مصادر ثابتة ومتنقلة.¹"

¹ Julien HAUMONT et Bernard MAROIS, *Les meilleures pratiques de l'entreprise et de la finance durables*, Edition Eyrolles, Paris, France, 2010, p. 19.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

في أكتوبر 1982 أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة، الميثاق العالمي للطبيعة، الهدف منه توجيه وتقوم أي نشاط بشري من شأنه التأثير على الطبيعة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار النظام الطبيعي عند وضع الخطط التنموية.

في أبريل من سنة 1987 قدمت اللجنة الدولية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة تقريرا بعنوان "مستقبلنا المشترك" ويعرف كذلك بتقرير بورتلاند حيث أفرد التقرير فصلا كاملا عن التنمية المستدامة، وتم بلورة تعريف دقيق لها، وأكد التقرير على أنه لا يمكننا الاستمرار في التنمية بهذا الشكل ما لم تكن التنمية قابلة للاستمرار ومن دون ضرر بيئي. في جوان 1992 انعقدت قمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل والتي عرفت بمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة، خصص المؤتمر استراتيجيات وتدابير تحد من التآكل البيئي في إطار تنمية قابلة للاستمرار والتنمية. انعقد هذا المؤتمر بعدما تعالت الأصوات وعقدت الندوات الفكرية والمؤتمرات المحلية والعالمية حول وضعية كوكب الأرض الذي أصبح في خطر، وبدأت الدعوات تدعو إلى ضرورة إعادة النظر في اتجاهات التنمية الحالية لما يشهده العالم من تدمير ذاتي لأسس بقائه واستمراره. خلال هذه القمة كانت التنمية المستدامة هي المفهوم الرئيسي للمؤتمر، الذي صدرت عنه وثيقة الأجندة 21 والتي تحدد المعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لكيفية تحقيق التنمية المستدامة كبديل تنموي للبشرية لمواجهة احتياجات وتحديات القرن الحادي والعشرين. وهذا على غرار الكوارث الطبيعية في العالم مثل انفجار المفاعل النووي لتشرنوبيل وانتباه جماعة الخضر إلى ضرورة الاهتمام بالبيئة، وقد خرج المؤتمر بست نتائج:

- وضع معاهدة بشأن مسائل ذات أهمية كونية كمعاهدة لتغيير المناخ وأخرى للتنوع البيولوجي،
- إعلان ميثاق الأرض يحدد ويعلن مبادئ تلتزم الشعوب بها في العلاقات فيما بينها ومع البيئة، وتؤكد على استراتيجيات قابلة للاستمرار،
- جدول أعمال أجندة القرن 21 لتطبيق ميثاق الأرض،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- وضع آلية تمويل للأنشطة التنفيذية للمبادئ المعلنة خصوصا في الدول النامية التي تفتقر إلى موارد مالية إضافية لدمج البعد البيئي في سياساتها الإنمائية،
 - إقرار إتاحة التقنية البيئية لكافة الدول، مع احترام حقوق الملكية الفكرية،
 - بحث مسألة المؤسسات التي ستشرف على عملية التنفيذ.
- كما تم في شهر ديسمبر 1997 إقرار بروتوكول كيوتو الذي يهدف إلى الحد من انبعاث الغازات الدفيئة، والتحكم في كفاءة استخدام الطاقة في القطاعات الاقتصادية المختلفة وزيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة، إضافة إلى زيادة المصبات المتاحة لامتناس الغازات الدفيئة.
- في أبريل من سنة 2002 عقد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبورغ بجنوب إفريقيا، بهدف التأكيد على الالتزام الدولي بتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال¹:

تقوم التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال القرن 21 والصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والبيئة عام 1992،

- استعراض التحديات والفرص التي يمكن أن تؤثر في إمكانات تحقيق التنمية المستدامة
 - اقتراح الإجراءات المطلوب اتخاذها والترتيبات المؤسسية والمالية اللازمة لتنفيذها،
 - تحديد سبل دعم البناء المؤسسي اللازم على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.
- ويوضح الشكل التالي أهم المخططات التي مر بها تطور مفهوم التنمية المستدامة.

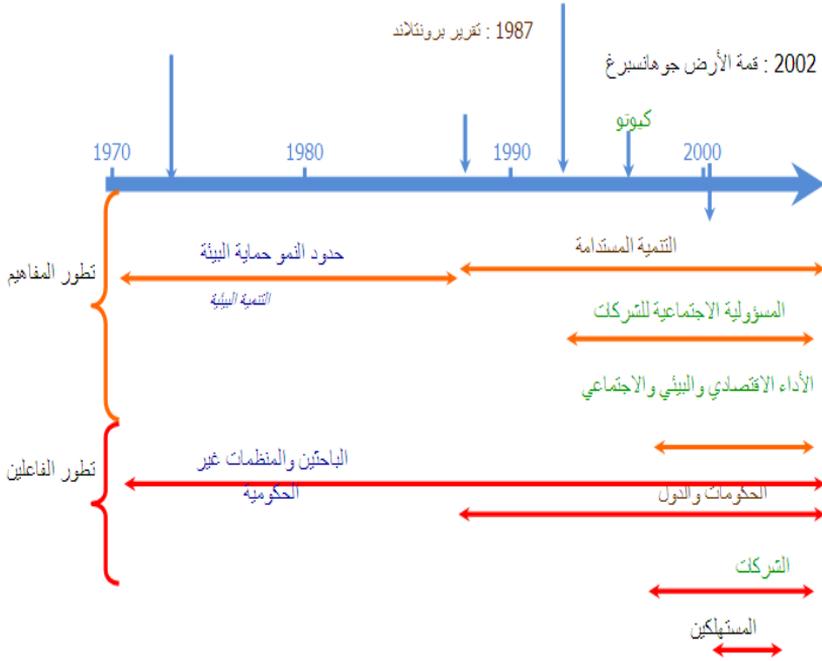
¹ Julien HAUMONT et Bernard MAROIS, Op. Cit., p.19.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الشكل رقم 1: المحطات الأساسية لتطور مفهوم التنمية المستدامة

1972 : مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة

1992 : مؤتمر ريو دي جانيرو



Source: Karen DELCHET, *Qu'est ce que le développement durable*, Edition AFNOR, Paris, France, 2003, p. 60.

إضافة الى هذه التواريخ، فقد انعقدت في شهر ديسمبر من سنة 2009 قمة كوبنهاغن والتي كانت تهدف إلى حشد الدعم السياسي للتوصل إلى اتفاق دولي طموح حول التصدي لظاهرة التغير المناخي بضرورة خفض الغازات الدفيئة المسببة لظاهرة الاحتباس الحراري إلى جانب قضايا فرعية أخرى على صلة بمسألة التغير المناخي في العالم، ومعالجة أسبابها بطريقة تتسم بالنزاهة والتوازن والفعالية. ويكون الاتفاق الجديد بديلا أقوى من بروتوكول كيوتو الذي ستنتهي مرحلته الأولى في عام 2012 ويتعلق

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بوضع الغازات المسببة للاحتباس الحراري كانت قد تمت مناقشته عام 1997 ودخل حيز التنفيذ في شهر فيفري 2005. إلا أن النتائج التي جاءت بها القمة مخيبة للآمال. وقد أثار انتقادات الرأي العام العالمي وكذلك المنظمات العالمية المدافعة عن البيئة ذلك أنه لم يتوصل زعماء العالم مجتمعين خلال هذه القمة إلى قرارات صريحة حول النقاط التي شملها جدول الأعمال وأهمها:

- عدم وجود مقترحات جادة من طرف كل من الولايات المتحدة وكندا وأستراليا والصين بخفض انبعاثات الغازات لديها،

- عدم تقديم تعهد رسمي من طرف الدول المذكورة سابقا بنسب محددة حول نسبة خاصة بخفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون،

عدم التوصل إلى نسبة خاصة بخفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون بحلول عام 2020. حيث كان من المتفق أن تصل النسبة إلى نحو عشرين في المائة (20%). فعلى الرغم مما أبدته العديد من دول العالم بشأن وجود هدف عالمي يسعى إلى ضرورة إحداث تخفيضات إجمالية في الإنبعاثات تتراوح ما بين 25% و 40% بالنسبة للدول الغنية إلا أن الاتفاق لم يجبر أي دولة بنسبة محددة،

عدم التوصل إلى تحديد مبلغ المساهمات المالية التي تمنح للدول النامية خاصة الفقيرة منها من أجل مساعدتها في التحكم في انبعاثاتها من غاز ثاني أكسيد الكربون. فالاتفاق المتوصل إليه يدعو إلى إنشاء آلية تمويل جديدة للمناخ وإلى الحاجة لتمويل واسع النطاق للبلدان النامية يصل إلى 100 مليار دولار سنوياً للسماح لتلك البلدان بحماية غاباتها ووضع إقتصاداتها على مسار تنخفض فيه نسبة الإنبعاثات الكربونية ولمساعدتها في التكيف مع أثار تغير المناخ. على الرغم من ذلك فإن آلية تطبيقه بقيت غير واضحة.

المطلب الثالث : أبعاد التنمية المستدامة

حتى تكتمل الدراسة النظرية لمفهوم التنمية المستدامة، فإنه من الضروري دراسة كل من أبعادها ومراحل تطورها وكذلك أهم الانتقادات الموجهة لها.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وهذه النقاط هي محتوى هذا المبحث.

1: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

هناك من يعرف التنمية المستدامة على أنها "تنمية بأبعاد ثلاثة مترابطة ومتكاملة في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم والترشيد للموارد".¹

ويرى باحثون آخرون أن " أهم الخصائص التي جاء بها مفهوم التنمية المستدامة هو الربط العضوي التام ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع".²

ويرى نفس الباحثين في دراسة أخرى لهم أن "التنمية المستدامة ذات أبعاد مختلفة، فهي لا تركز على الجانب البيئي، بل تشمل أيضا جوانب اقتصادية واجتماعية، وتجادر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة ولا يجوز التعامل معها بمعزل عن بعضها البعض، لأنها جميعا تركز مبادئ وأساليب التنمية المستدامة".³

وقد سبق هؤلاء الباحثين خبراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول هذه الأبعاد إذ أكدوا أنه "كثيراً ما يستخدم مفهوم التنمية المستدامة كمؤشر لأهمية إتباع الأساليب الإدارية البيئية إلا أن حقيقة مفهوم التنمية المستدامة لا يقتصر على ذلك فقط بل يشمل التركيز على استراتيجية إدارية اقتصادية تتضمن منظورا بيئياً واجتماعياً ومؤسسياً قوامه التنمية البشرية".⁴

¹ عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

² باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2003، ص 189.

³ ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009، ص 23.

⁴ برنامج الأمم المتحدة الإنمائية - نفس المرجع السابق، الصفحة 18.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

من هذه التعاريف يتبين أن التنمية المستدامة هي تنمية بثلاثة أبعاد، الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، أي أن التنمية المستدامة تنمية لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من مجموعة عناصر.

والجدول التالي يوضح أبعاد التنمية المستدامة وعناصرها:

الجدول رقم 1: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
النمو الاقتصادي	المساواة في التوزيع	النظم الإيكولوجية
كفاءة رأس المال	الحراك الاجتماعي	الطاقة
إشباع الحاجات	المشاركة الشعبية	التنوع البيولوجي
العدالة الاقتصادية	التنوع الثقافي	الإنتاجية البيولوجية
	استدامة المؤسسات	القدرة على التكيف

المرجع: عثمان محمد غنيم وماجدة أبوزنط، إشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة، دراسات، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 35، العدد 1، جانفي (كانون الثاني) 2008، ص. 177.

2. الترابط بين الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

يتمثل ترابط أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة فيما بينها وفق أحد الباحثين المختصين في ما يلي¹:

1) اقتصاديا: النظام المستدام اقتصاديا هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر وأن يحافظ على مستوى معين قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين العام، وأن يمنع حدوث إختلالات اجتماعية ناتجة

¹ باتر محمد علي وردم، نفس المرجع السابق، ص 189.

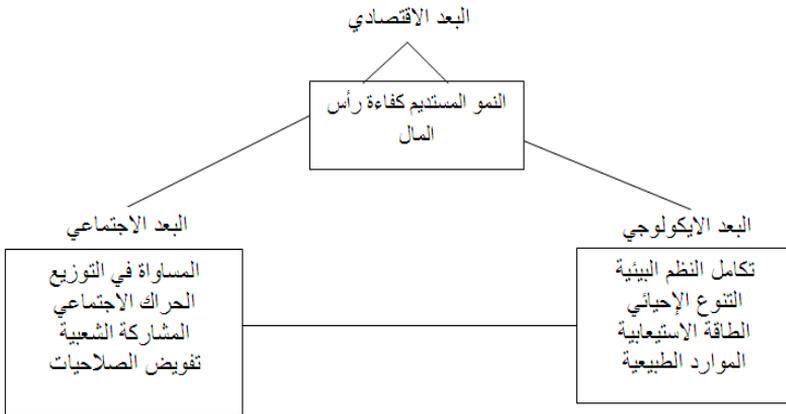
الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

عن السياسات الاقتصادية.

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

(3) **اجتماعيا:** يكون النظام مستداما اجتماعيا في تحقيق العدالة في التوزيع، وإيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم إلى محتاجيها والمساواة في النوع الاجتماعي والمحاسبة السياسية والمشاركة الشعبية.
كما أن الشكل التالي يعطي صورة أخرى لهذا الترابط.

الشكل رقم 2: ترابط أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 41.

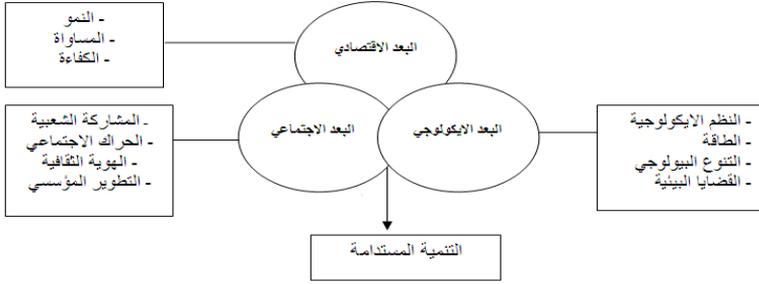
وقد حاول آخرون تمثيل العلاقة بين الأبعاد الثلاثة بشكل أكثر دقة وهو كالتالي:
إن كل بعد من الأبعاد الثلاثة يتكون من عدد من المنظومات الفرعية الأخرى أو

العناصر والتي يحددها الشكل التالي:

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الشكل رقم 3: تداخل أبعاد عملية التنمية المستدامة



المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنط، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 42.

يحتوي الشكلان السابقان على إشارة إلى أن الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة هي أبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة، ويمكن التعامل معها على أنها منظومات فرعية لمنظومة التنمية المستدامة.

وهناك من يرى أن التنمية المستدامة تتألف من ثلاثة عناصر رئيسية هي النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة¹:

أ. **العنصر الاقتصادي**، ويستند إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة دخل المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل وبكفاءة. ويشير مفهوم "الاحتياجات" الأساسية لفقراء العالم الذين ينبغي إيلاءهم الأولوية الأولى.

ب. **العنصر الاجتماعي**، ويشير إلى العلاقة بين الطبيعة والبشر، وإلى النهوض برفاه الناس، وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية، والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن، واحترام حقوق الإنسان، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة، والتنوع والتعددية، والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار.

¹ نوزاد عبد الرحمن الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 102.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

ج. **العنصر البيئي**، ويتعلق بالحفاظ على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية وعلى النظم الأيكولوجية والنهوض بها.

وبالرغم من أن هذه عناصر متشابكة إلا أن "النظر إلى التنمية المستدامة يختلف حسب زاوية المقاربة أو منهجية وخلفية التحليل، فالاقتصاديون سوف يركزون على الأهداف الاقتصادية أكثر من غيرها كما يؤكد البيئيون على أهمية حماية الطبيعة ويشدد الاجتماعيون على مبادئ العدالة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة. ولهذا تختلف تعريفات الاستدامة من اختلاف المنظور.¹ إن وجهة النظر هذه يتقاسمها معظم الباحثين في هذا المجال.

3. الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، هناك من يضيف بعدا رابعا ويسمى بالبعد التكنولوجي وهناك من يسميه "بالبعد الإداري والتقني"². إن هذا البعد هو الذي يهتم بالتحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر تنقل المجتمع إلى عصر يستخدم أقل قدر من الطاقة والموارد وأن يكون الهدف من هذه النظم التكنولوجية إنتاج حد أدنى من الغازات والملوثات واستخدام معايير معينة تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتعيد النفايات داخليا. فالبعد التكنولوجي هو عنصر مهم في تحقيق التنمية المستدامة، ذلك أنه "من أجل تحقيق التنمية المستدامة، فإنه لا بد من التحول من تكنولوجيا تكثيف المواد إلى تكثيف المعلومات تكنولوجيا، وهذا يعني التحول من الاعتماد على رأس المال الإنتاجي إلى الاعتماد على رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، وبالتالي فإن التنمية المستدامة يمكن أن تحدث فقط إذا تم الإنتاج بطرق ووسائل تعمل على صيانة وزيادة مخزون رأس المال بأنواعه الخمسة المذكورة، وعليه فإن العمليات الاقتصادية الأساسية

¹ باتر محمد علي وردم، مرجع السابق، ص 189.

² خالد مصطفى قاسم، نفس المرجع السابق، ص. 36.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الثلاث الممثلة في الإنتاج والتوزيع والاستهلاك لا بد أن يضاف إليها عملية رابعة هي صيانة الموارد.¹

في هذا المجال، فإن هناك من يرى أنه من أجل تحقيق التنمية المستدامة يجب مراعاة عدة أمور أهمها²:

- استخدام تكنولوجيا أنظف،
 - الحد من انبعاث الغازات،
 - استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي،
 - إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية وغيرها،
 - الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون.
- كما أن بعض المختصين حاولوا إدماج بعد خامس ضمن أبعاد التنمية المستدامة وسمي بالبعد الثقافي. "وقد جاءت حتمية إدماج هذا البعد منذ سنة 2005 بعد المصادقة على الاتفاقية الدولية حول التنوع الثقافي."³
- كما يرى باحثون آخرون أن هناك بعدا سادسا ويسمى بالبعد السياسي. هذا الأخير يرمز إلى أن تطبيق الحكم الديمقراطي هو الذي يسمح المساواة في توزيع الموارد بين أبناء الجيل وبين الأجيال وكذلك الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية.

¹ عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، نفس المرجع السابق، ص 45.

² خالد مصطفى قاسم، نفس المرجع السابق، ص. 36.

³ Haut conseil de la coopération internationale, *développement durable et solidarité internationale: enjeux, bonnes pratiques, propositions pour un développement durable du sud et du nord*, Paris, France, juin 2006, p.15.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الأول : العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة

لقد سمح بروز مفهوم التنمية المستدامة بتطبيق آراء وأفكار مبنية على مراعاة الابعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في آن واحد و دون التفريط في أي واحد منهما، ويكون ذلك بتبني المؤسسات الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة في الإدارة والتسيير. في هذا المجال، فإن الأجندة 21 المنبثقة من مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الذي عقد في ريو دي جانيرو في عام 1992 والذي اعتمده زعماء أكثر من مئة بلد قد "وصفت المؤسسات بأنها تؤدي دورا حيويا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان، انطلاقا من مبدأ أن هذه المؤسسات مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعة نشاطها أو مكان تواجدها تتحمل المسؤولية عن الأثر البيئي للنشاط الذي تمارسه.¹

لقد قاد ذلك إلى تغير توجهات المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تتحلى بتصرفات مجتمعية حيث "أصبحت أحد أكبر الأطراف الفاعلة في المجتمع، وأن مهمتها لم تصبح تكمن في توزيع الارباح على حملة الأسهم فقط ولكن أيضا أن تتحمل مسؤوليتها المجتمعية في إنتاج وتوزيع ثروتها على مختلف الأطراف ذات المصلحة."² وتولد على ذلك أن "أبدت المؤسسات الاقتصادية خلال التسعينات من القرن الماضي استعدادها على أن تكون مشاريعها الاقتصادية مسؤولة اجتماعيا، فسرعت في انتهاج تصرفات مجتمعية من خلال وضع مواثيق لأخلاقيات الأعمال ومواثيق بيئية واجتماعية. وخلال نفس الفترة، بادرت بعض كبريات الشركات العالمية إلى إنشاء مديريات مركزية للتنمية المستدامة والتي أصبحت تأخذ على عاتقها تبرير ممارسات المؤسسة في مجالات التنمية المستدامة"³

¹ Geneviève FERONE et autres, Op. Cit., p. 45.

² Michel CAPRON, *comptabilité sociale et sociétale*, dans Bernard COLASSE « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Editions Economica, Paris, France, p. 407.

³ Anne-Catherine MOQUET, *de l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la*

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وفي ظل الفكر الحديث للمؤسسة الاقتصادية، أصبحت هذه الأخيرة شريكة في التنمية المستدامة حيث أنه بالإضافة الى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى والتي منها حماية البيئة والعدالة الاجتماعية. ومن هذا المنطلق، فإن أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى إدماج التنمية المستدامة في إدارتها، وجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن أي نشاط تمارسه ومدى تأثيره على المجتمع الذي تنشط في وسطه وهذا بعيدا عن الالتزام بالشروط والمتطلبات التي تفرضها القوانين والتشريعات كحماية البيئة والحفاظ على المحيط من خلال إدارة النفايات والتقليل من الانبعاثات من غبار وغازات وتوفير الصحة والسلامة للعمال وللمجتمع المحلي الذي تنشط فيه، فإنه يتحتم على هذه المؤسسات أن تأخذ مزيدا من الخطوات بصفة طوعية من أجل تحسين نوعية حياة المجتمع المحلي وللعاملين وكذلك للمجتمع بصفة عامة.

ويعتبر كل المختصين في مجال البيئة والمجتمع أن هذه المسؤولية هي جزء من ما يُسمى بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تدل على أن المؤسسة يجب أن تتحلى بالمسؤولية عن تأثير أنشطتها على أصحاب المصالح وبشكل فعلي. من أهم المفاهيم المرتبطة مباشرة بالتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، إذ يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أهم المفاهيم التي يتم تداولها عند التطرق إلى المؤسسات الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة ذلك أن هذه المسؤولية يراها البعض على أنها "التطبيق العملي للتنمية المستدامة داخل المؤسسة."¹ فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط مباشرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والذي من خلال تطبيقه سيتم إحداث القطيعة بين المفهوم الكلاسيكي للمؤسسة والذي يعتبر هدف المؤسسة الاقتصادية هو تعظيم الربحية للمساهمين. فمحافظة المؤسسة الاقتصادية على بقائها ونموها يحتم عليها أن

performance globale, Revue management et avenir, Paris, France, 2005/1, n° 3, p. 154.

¹ Groupe One, *Guide de l'entreprise responsable*, Economie Ethique, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003, p.15.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

تعمل على تحقيق أهداف أخرى لأطراف داخلية وأخرى خارجية موجودة في البيئة التي تعمل فيها، وأن السعي الدائم والمستمر الى تحقيق هذه الأهداف يترتب عليه تحمل المؤسسات الاقتصادية لجملة من المسؤوليات.

يعتقد بعض مدراء منظمات الأعمال أن التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ما هو إلا مصدرا من المصادر التي تؤدي بهم إلى تحمل صعوبات ومعوقات عمل جديدة تفرضها عليهم المتطلبات المتزايدة لأصحاب المصالح. وقد تقود هذه الصعوبات في بعض الأحيان إلى تحمل تكاليف مالية كانت المنظمة في غنى عنها، وفي أحيان أخرى على شكل التزامات قانونية تفرضها الدولة أو التزامات تعاقدية تفرضها بعض أصحاب المصالح التي لا تجبذ التعامل إلا مع الجهات التي تتحلى بالتصرفات المسؤولة اجتماعيا. وعلى الرغم من هذا الاعتقاد السائد، إلا أن منظمات الأعمال التي سارت في ركب المسؤولية الاجتماعية للشركات وجدت أن هذه الأخيرة تعود بالفائدة عليها وعلى كل أصحاب المصالح الذين يتعاملون معها. كما أنها تحمل فرصا كثيرة تزيد من قوة المنظمة في حالة ما إذا تم استغلالها جيدا. وهي أيضا مصدر من مصادر الإبداع داخل المنظمة سواء في مجال الممارسة الإدارية أو في مجال الإنتاج أو تقديم الخدمة.

المطلب الثاني : تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات

يصادف كل من يبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات العشرات من التعاريف صادرة من توجهين في تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات. فالتوجه الأول وهو ما تنفق حوله التعارف الأكاديمية. أما التوجه الثاني وهو ما اجتمعت حوله التعاريف الصادرة من المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وبطبيعة الحال إن معظمها مختلف باختلاف وجهات نظر من قام بتقديمها.

بالنسبة للتعاريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر للمنظر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات بحثا سنة 2010 يؤكد فيه أنه لحد هذه السنة "تم احصاء أكثر من 37 تعريفا أكاديميا قدم للمسؤولية الاجتماعية

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

للشركات.¹ " نبدأ بعرض التعاريف الأكاديمية ثم ننقل بعدها بتقدم التعاريف الصادرة عن المنظمات والهيئات ذات الشأن.

بالنسبة للتعاريف الأكاديمية، فقد كان أول من عرف المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الباحث بيتر دروكر Peter DRUCKER الذي اعتبرها بأنها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."² وقد عرفها بشكل غير مباشر الاقتصادي الليبرالي ميلتون فريدمان Milton FRIEDMAN سنة 1970 في مقال صدر بجريدة نيويورك تايمز على أنها "استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق الغشوشة وإلى التحايل."³ ومن وجهة نظر أخرى والتي يعد من أبرز أنصارها ومؤيديها رجل الاقتصاد المعروف بول سامويلسن Paul SAMUELSON الذي يرى "أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا. كما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط المسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها. إذ أن إبداعها في هذا المجال من شأنه أن يحقق للمنظمة أرباحا على المدى الطويل، ويعزز مركزها لدى أصحاب

¹ Archie B CAROLL et Kareem M SHABANA, *The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice*, International journal of Management review, USA, 2010, p. 86., disponible sur le site internet www.audencia.edu, consulté le 11 janvier 2011.

² Archie B CAROLL, *Corporate Social responsibility : evolution of a defitional construct*, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3, p. 286, disponible sur le site internet : www.bas-sagepub.com at universitat autonoma de Barcelona, oct. 13, 2009.

³ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright , 1970 by The New York Times Company, disponible sur le site internet communication responsable www.communicationresponsable.fr, consulté le 20 mai 2011.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المصالح، كما يساعدها على تجنب الضغوط الحكومية بشكل كبير.¹ ويرى كيث دافيس Keith Davis المسؤولية الاجتماعية أنها "تمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة."² أما وقد أعطى الباحث كارول Carroll تعريفا للمسؤولية الاجتماعية للشركات معتبرا إياها "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، التشريعية، الأخلاقية والتقديرية."³ وأخيرا عرفها الأكاديمي الفرنسي المختص في مجالات علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة كريستيان برودهاق Christian BRODHAG على أنها "الأخذ بعين الاعتبار بصفة طوعية للاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية وكذلك في علاقاتهم مع أصحاب المصالح. فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين أصحاب المصالح."⁴

أما التعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات الدولية، فيمكن تقديم جملة منها وهي كما يلي:

¹Keith DAVIS, *The case for and against business assumption of responsibilities*, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973, p.312, disponible sur le site internet www.audencia.edu, consulté le 20 mai 2011.

²Archie B CAROLL, Op. Cit., p. 272.

³طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، فعاليات المؤتمر السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 216.

⁴Christian Brodhag, *Le développement durable*, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002, p.2

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

تعريف الاتحاد الأوروبي *commission européenne* : هي "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات. وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال.¹ كما قدم تعريفاً آخر مفاده أن "مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات يعني أن تقرر هذه الشركات طواعية بأن تكون طرفاً فاعلاً في المجتمع وذلك بأن تساهم في حماية والحفاظ على البيئة الطبيعية التي تنشط فيها وبأن تتحمل مسؤولياتها اتجاه عمالها وبصفة عامة اتجاه كل أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة والذين قد يؤثرون في توفير المتطلبات التي تساهم في نجاحها.²"

تعريف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للشركات *ORSE* : هي "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة.³"

تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية: هي "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية

¹Commission des communautés européennes, livret vert, *promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises*, Bruxelles, Belgique, 2001, p.7.

²Union européenne, disponible sur le site : www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm, consulté le 09 novembre 2011.

³Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », *Développement durable et entreprises*, Editions AFNOR, France, 2003, p.12

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.¹

من دراسة التعاريف الأكاديمية للمسؤولية الاجتماعية للشركات يلاحظ أن الذي يميزها هو أنها حاولت كلها إعطاء إطار عام يمكن للمؤسسات الاقتصادية ان تستنبط منه توجهها وتحدد على اساسها أهدافها الاستراتيجية التي تسمح لها بتبني المسؤولية الاجتماعية للشركات. إن هذه الملاحظة سارية المفعول على كل التعاريف قديمها وحديثها.

أما بالنسبة للتعاريف المقدمة من طرف المنظمات والهيئات، فيلاحظ فيها ثلاثة أمور وهي:

1) أنه لا يوجد نقاط توافق بينها، أي أن كل واحد منها يركز على موضوع لم يتناوله تعريف آخر،

2) أن معظمها يركز على مسألة الحد الأدنى وهو الذهاب إلى أبعد مما تفرضه القوانين والتشريعات،

3) أن معظم المنظمات والهيئات تعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات وفق ما يلي
رغبة أصحاب المصالح الفاعلين، وهنا نجد أن كل التعاريف المقدمة أعلاه ذكرت فئة معينة من أصحاب المصالح وهم الموظفين والمجتمع والبيئة والمساهمين.
ويمكن الإشارة إلى نقاط التوافق بينها على النحو التالي:

1) إن القاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات المسائل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

¹ روبنز ريكوير، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم

المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004، ص. 27-29

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

(2) يتفق الجميع على أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مراعاة الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في تسييرها وفي إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح والغاية من ذلك هو إشباع رغباتهم وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تختلف عن الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة.

(3) إن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه.

(4) المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم يشتمل على خمسة جوانب رئيسية، الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرية والرابع بالمسؤولية الأخلاقية والخامس بالمسؤولية البيئية.

(5) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام بالإسهام في التنمية المستدامة بهدف خدمة الاقتصاد وخدمة التنمية في آن واحد عن طريق الاهتمام أيضا بالبيئة والمجتمع جنبا إلى جنب اهتمامها بتحقيق أهدافها الاقتصادية.

(6) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي أن تتحمل المؤسسات الاقتصادية المسؤولية عن الأثر البيئي والاجتماعي لعملياتها وأنشطتها.

(7) المسؤولية الاجتماعية للشركات هي جزء لا يتجزأ من نشاطات المؤسسات الاقتصادية. فهي تتجاوز مجرد الامتثال لشرط أو متطلب قانوني بحيث يتعين ويتحتم عليها أن تأخذ مزيدا من الخطوات لتحسين علاقاتها مع أصحاب المصالح.

(8) في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لا نكتفي بما ينص عليه القانون بل لابد من انتهاج مبادرات طوعية أخرى. ففي حقيقة الأمر التوقف عند تطبيق النصوص القانونية يعتبر مسؤولية اجتماعية في حدودها الدنيا لأن خرقها يضع المؤسسة أمام مساءلة قانونية، وكلما أرادت أن تكون ذات توجه اجتماعي كلما زادت مبادراتها الطوعية.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية للشركات في أدبيات إدارة الأعمال

إن أول من كتب في المسؤولية الاجتماعية للشركات هو الاقتصادي الأمريكي جون موريس كلارك John Morice Klark والذي صدر له أول مقال يحمل عنوان "التغيرات الجوهرية في المسؤولية الاقتصادية the Changing Basis of Economic Responsibility وكان ذلك عام 1916. بواسطة هذا البحث يقترح صاحب المقال توسعة نطاق مسؤولية المؤسسة لكي تشمل البعد الاجتماعي"¹.

وقد تلت هذه الدراسة بحثا آخر قدمه الاقتصادي هوارد بوان Howard Bowen عام 1953 تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال Social Responsibilities of the Businessman. وقد اعتبر الكثير من المختصين هذا الباحث بمثابة الأب المنظر والمؤسس للمسؤولية الاجتماعية للشركات.² "فمن وجهة نظر هذا الباحث، "إن المفات من منظمات الأعمال تمتاز بسلطة تحديد مسار حياة المواطنين بالإضافة إلى أشياء أخرى وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال قد تكون إحدى الوسائل التي تسمح بمعالجة الكثير من المسائل الاقتصادية."³ كما يرى أن لرجال الأعمال مسؤولية في متابعة السياسات واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تعتبر صالحة ومفيدة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع. كما تناول دافيس Keith Davis عام 1966 موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات بالدراسة حيث طالب بأن "تكون استجابة المنظمة لتلك

¹ Florianne BOUYOUD, *le management stratégique de la RSE*, 6eme congrès de l'ADERSE , Ecole supérieure de commerce de Pau, France, 22 et 23 janvier 2009, p.4.

² Magdagnella BRUNEL et Dora TRIKI, *peut-on standardiser la responsabilité sociale des entreprises ? une approche théorique*, 6eme congrès de l'ADERSE , Ecole supérieure de commerce de Pau, France, 22 et 23 janvier 2009, p.1.

³ Magdagnella BRUNEL et Dora TRIKI, Op.Cit., p.6.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المسؤوليات عن طوعية وليس خوفا من النقد أو التهديد باستخدام القانون.¹ ومن بين من تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية بيتر دروكر Peter DRUCKER في كتابه An introductory view of management عام 1977 حيث شكل تعريفه للمسؤولية الاجتماعية للشركات منطلقا لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعا لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة.² وتبع دروكر باحث آخر يدعى فرنكلين ستريار Francklin STRIER عام 1979 في مقال صدر له في مجلة Journal Of Engineering Management تحت عنوان The Business manager's Dilemma الذي أشار إلى "كون المسؤولية الاجتماعية تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.³ ويعتبر الباحث كارول Carroll أول من أعطى تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية للشركات و"أول من وضع لها أسسها النظرية".⁴ كما يرى أنها تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التي ينتظرها المجتمع من المنظمات في فترة زمنية، وتأخذ مستويات المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة. وفي هذا المقال "يرى كارول Carroll أن للمؤسسة

¹ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية لإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، جمهورية مصر العربية، 2007، ص. 22.

² طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، فعاليات المؤتمر السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 216.

³ طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص. 216.

⁴ فؤاد محمد حسن ماجد ميخوت جبعل، مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر 2008، ص. 4.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

أربعة أنواع من المسؤوليات وهي المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية.¹ وقد فصل كارول Caroll هذه المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية.

للشركات كالتالي²:

- المسؤوليات الاقتصادية ،
- المسؤوليات القانونية ،
- المسؤوليات الأخلاقية ،
- المسؤوليات الخيرية .

وقد حدد كارول Caroll المسؤولية الاجتماعية ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية

للمسؤوليات المذكورة سالفًا تمثلت في ما يلي³:

- المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح،
- المسؤولية تجاه أصحاب المصالح،
- المسؤولية تجاه المجتمع.

ومن الباحثين أيضا Sundra HOLMS عام 1985 في مقال نشر في مجلة Corporate Social Academy of management journal تحت عنوان

¹ Laurent CAPPELLETTI, *contribution à l'audit et au contrôle de la RSE*, 8eme université de l'audit social, Dakar – Sénégal, mai 2006, p.72.

² Archie B CAROLL, *a three dimensional conceptuel model of corporate social responsibility*, Business and horizon, USA, July – august 1991, p. 40-42., disponible sur le site www.audencia.edu, consulté le 11 janvier 2011

³ Mourad ATTARCA et Thierry JACQUOT, *la représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, 14ème conférence internationale de management stratégique « AIMS », Pays de la Loire, Angers, France, 2005, p.6.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

Performance and present area of commitment والذي أبدى وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية و"اعتبرها التزاما على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة أو خلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.¹" بالإضافة إلى الدراسات المذكورة سابقا، قام الباحث وود WOOD عام 1991 بتقديم بحث "قام من خلاله بتحديد أنواع المسؤوليات التي تقع على عاتق المؤسسة من الجانب الاجتماعي كما قام بتحديد المبادئ التي يجب على المؤسسة أن تفتاد بها في تحملها للمسؤولية الاجتماعية.²" كما قام وود WOOD في دراسته هذه إلى التطرق إلى العلاقة الموجودة بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها والآثار المترتبة عن عملية التطبيق.³ كما طرح الباحث ROBBINS Stephen رأيا آخر في كتابه Management concept and application الذي صدر عام 1999 حيث ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية وفق مجموعة من الأبعاد "مشيرا إلى أن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المدنيين المتوسط والقريب.⁴" وقد حاول أكاديميون آخرون مواصلة النقاش في موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات. ومن هؤلاء الفرنسي آفيري Aggeri الذي قدم بحثا عام 2005 يرى فيه "أن تفعيل المسؤولية الاجتماعية لا تكون باستعمال

¹ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص. 216.

² Anne Sophie FRAISSE et Sana GUERFEL – HENDA, *la responsabilité sociale des entreprises: un instrument de management des ressources humaines*, 16eme conférence de l'AGRH, Paris – Dauphine, France, le 15 et 16 septembre 2005, p.7.

³ Anne Sophie FRAISSE et Sana GUERFEL – HENDA, Op.Cit ., p.7.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص. 216.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الأسلوب الخطابي ولكن بفهم ما هي دعومات العمل التي تنظم وتميكل سياسات المؤسسة في هذا المجال، وكيفية تنفيذها وكذلك كيفية تحليل الآليات التي تسعى إلى تحويل لغة العمل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى إجراءات ملموسة.¹ ويعتبر نفس الباحث "أن المسؤولية الاجتماعية لا تزال مفهوما غامضا ومبهما بالنسبة للمسيرين وأن ما تقوم به المؤسسات في هذا المجال في الظرف الراهن ما هو إلا نوع من أنواع الاستجابة الاجتماعية ذلك أنه يوجد عقد ضمني مبرم بين المؤسسة والمجتمع ينص على أن للمؤسسة التزامات اتجاه المجتمع الذي له الحق في مراقبتها."²

المبحث الثالث : إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات

منذ أكثر من عقدين تزايد وبشكل كبير الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وتزايد معه الاهتمام بالدور المجتمعي لمنظمات الأعمال وكيف يمكن لهذه المنظمات أن تحقق التوافق والتناغم بين الهدف الذي من أجله تم تأسيسها وهو تعظيم المنفعة لحملة الأسهم والدور الاجتماعي الذي يجب أن تلعبه بصفتها طرفا فاعلا في المجتمع الذي تنشط في وسطه. وقد صاحب هذا التطور زيادة الاهتمام بموضوع إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح والذي تبين من خلاله أن الممارسة السليمة للمسؤولية الاجتماعية تقوم على أساس إدارة العلاقة الجيدة بين منظمات الأعمال والأطراف ذات المصلحة. ونظرا لذلك تطور الفكر التنظيمي وتطورت معه نظريات النظم وظهرت نظريات جديدة تتناول العلاقة بين منظمة الأعمال وأصحاب المصالح، ولعل من أبرز تلك المحاولات الإسهامات التي قدمتها نظرية الوكالة لصاحبها جانسن وميكلينغ Jensen & Meckling ونظرية

¹ Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, *mesure de la performance globale des entreprises*, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007, p.8.

² Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, Op.Cit., p.8.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

أصحاب المصالح لصاحبها فريمان Freeman. وقد رافق هذه المحاولات أن تناول الباحثون إشكالات عديدة فيما يتعلق بهذه العلاقة، ولعل أهم تلك الإشكالات أولاً ماهية وطبيعة أصحاب المصالح، ثانياً نوع وطبيعة العلاقة التي يمكن المنظمة الأعمال أن تربطها مع كل طرف، ثالثاً كيفية الحكم على مستوى الإشباع لكل طرف ذو مصلحة وأخيراً مدى تأثير مراعاة متطلبات أصحاب المصالح على أداء المنظمة.

المطلب الأول: أصحاب المصالح في الفكر التنظيمي

إن درجة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات يعكس مستوى الوعي الذي يتحلى به المديرون خدمة لغايات وأهداف دائماً متضاربة متأية من جهات مختلفة تسمى في أدبيات المسؤولية الاجتماعية للشركات بأصحاب المصالح، حيث يقع على عاتق المنظمة ضرورة تحقيق التوافق بين هدفها العام وبين مجموعة الأهداف المتعددة والمتضاربة لهذه الأطراف. فيقدر الاهتمام الذي توليه منظمات الأعمال لهؤلاء الأطراف يظهر مدى الاهتمام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات. ذلك أن "المنظمة التي ترغب في إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارتها يجب أن تضع ضمن أهدافها ليس فقط تعظيم الأرباح لصالح المساهمين فقط ولكن تحقيق التوازن بين المصالح التي قد تكون متناقضة لكل الأطراف ذات المصلحة".¹

إن المقصود بأصحاب المصالح هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمنظمة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر. "بالنسبة للمؤسسة، يندمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن المنطلق الذي تسيّر عليه نظرية الأطراف ذات المصلحة. هذه النظرية تشغل حالياً اهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذلك مسيري

¹Isabelle ALLEMAND & Bénédicte BRULLEBAUT, *Le développement durable : un état des lieux*, cahiers du CEREN n° 21, groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2007, p 33

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

كبريات الشركات في العالم.¹ " على الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984، إلا أن هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة الاقتصادية بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث بنوروز Penrose وكان ذلك سنة 1959 "إذ يعتبر من الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصالح.² " وقد عرف فريمان Freeman أصحاب المصالح بأنهم "كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال."³ ولقد قدم نفس الباحث قائمة بهؤلاء الشركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. فأصحاب المصالح هم كل شخص أو مجموعة الأشخاص الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال.

أما في مجال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، فقد كان فريمان Freeman هو أول من طرح هذه العلاقة مطالباً⁴:

- الشركات بتشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة،
- توضيح وتحديد كيفية التعامل من خلالها معهم،
- العمل على إشباع رغباتهم.

¹Geneviève Ferrone et autres, *le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, France, 2002, p 87.

²Eric PERSAIS, *les rapports sociétaux : enjeux et limites*, Revue française de gestion, Paris, France, n° 152, Septembre – octobre, 2004, p. 168.

³Geneviève Ferrone et autre, Op. Cit., p 88.

⁴بكر تركي عبد الأمير، نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية، مجلة الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد السادس والأربعون - العدد الرابع

- نوفمبر 2006، ص. 628

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وقد حاول باحثون آخرون تطوير نظرية أصحاب المصالح التي جاء بها فريمان
Freeman. ويوجد على رأس هؤلاء كل من M.B Clarkson ودونالدسن T.
Donaldson وبريستون L.E Preston وكان ذلك سنة 1995، حيث نشر
كلاركسن Clarkson مقالا عنوانه A stakeholder framework for
analysing and evaluating corporate social performance في مجلة
Academy of management review في العدد رقم 01 من المجلد رقم 20
ونشر Donaldson و Preston بحثهما في نفس العدد من المجلة المعنون The
evidence and 'stakeholder theory of the corporation: concepts
implications. وتمثل أهم التعديلات التي اقترحتها فيما يلي¹:

من وجهة نظرهم الثلاثة معا، إن مصالح أصحاب المصالح لديها نفس القيمة ولا
يجب أن تظعى مصالح طرف على حساب الأطراف الأخرى.

بالنسبة لبريستون ودونالدسون Donaldson & Preston، فإن نظرية أصحاب
المصالح تهتم باتخاذ القرارات الإدارية. ففي مقالهما يقوم الباحثان بتقسيم أصحاب المصالح
إلى ثلاث فئات وهم:

الفئة النمطية normative : يتصرف كل من المؤسسات والمدراء نحو أصحاب
المصالح بالعودة إلى تطلعات أخلاقية.

الفئة التجريبية empirique: يمكن الحصول على النتائج المتوقعة في حالة ما إذا
راعى المسيرون التطلعات الأخلاقية لتصرفاتهم.

الفئة الوصفية descriptive: كل من المؤسسات ومسيريهيها يتصرفون بالنظر إلى
تطلعات أخلاقية ذات خصوصيات.

¹ Salma DAMACK-AYADI, *la théorie des parties prenantes en perspectives*, 11eme conférence annuelle de l'AIMS, 3-6 juin 2003, Tunis, Tunisie, p.6.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

أما عن البعد الاستراتيجي لفرضية بريستون ودونالدسون & Preston
Donaldson، فيرى هنريكيس و سادورسكي Enriquez & Sadorsky أنه
أمام المؤسسة أربع أنواع من الإستراتيجيات يمكن اتباعها¹:

الإستراتيجية الإستباقية : وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية
للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والتقديرية حسب
الحالة السائدة.

الإستراتيجية التكيفية : وهي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق الحد الأدنى المقبول
والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية، والأخلاقية والقانونية.

الإستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المؤسسة الاقتصادية وفق الحد الأدنى المقبول
والمطلوب قانونياً للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

الإستراتيجية التعويقية: وهي قيام المؤسسة الاقتصادية بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

كما حاول الباحثان جونس وويكس T M JONES & A C WICKS عام
1999 تقديم نقد للفرضيات التي جاء بها كل من بريستون ودونالدسون & Preston
Donaldson في مقال صدر لهما في مجلة Academy of management
review في العدد رقم 02 من المجلد رقم 24 تحت عنوان Convergent
stackholder theory واقترا نظرية أخرى للأطراف ذات المصلحة مبنية
على المبررات التالية:

تنشط المنظمة بصفة علنية في سوق تنافسي، وكل القرارات تتخذ من طرف مسيرين
أكفاء وكل تصرفاتهم نابعة من الواقع والظروف.

تهتم النظرية بعلاقة المسيرين بأصحاب المصالح، هذه العلاقة مبنية على ضوابط
أخلاقية.

¹ Salma DAMAK AYADI, la publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Mars 2004, page 112.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

هذه النظرية هي في نفس الوقت نمطية ولأنها تمنح نتائج ملموسة على أساس معايير يمكن وصفهم بكل بساطة.

وبالتالي، يكمن ارتباط نظريات النظم المفصل أعلاه بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في محاولة التوفيق بين ما يتوقعه المجتمع وما تتوقعه المؤسسات الاقتصادية من خلال سد الفجوة الموجودة بين المؤسسات وأصحاب المصالح. فما يتصوره مسيرو المؤسسات يتباين ويتناقض في معظم الأحيان مع توقعات وأهداف أصحاب المصالح.

المطلب الثاني: تصنيف أصحاب المصالح

حاول باحثون كثيرون تقديم قائمة مفصلة بأصحاب المصالح كما حاول آخرون القيام بتصنيف هؤلاء الأطراف حسب درجة تأثيرهم في المنظمة. بالنسبة للقائمة فقد تم حصرهم في كل من الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. أما فيما يخص التصنيف فهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، الأساسيين والثانويين. ويأتي على رأس هذا التصنيف كلاركسون Clarkson سنة 1995 حيث اعتبر "أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيين والثانويين، فالأساسيون هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة. ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين والعمال والموردون والزبائن. أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة."¹ وهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، المباشرين وغير المباشرين ويأتي على رأس هذا التصنيف Nasir و Carroll في دراسة صدرت لهما سنة 1997 والتي تم فيها تقسيمهم إلى أصحاب المصالح المباشرين وأصحاب المصالح غير المباشرين. فحسب صاحبي الدراسة "من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح المباشرين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمؤسسة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن. في حين

¹Eric PERSAIS, Op. Cit., p. 169.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

أن أصحاب المصالح غير المباشرين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة.¹ وعلى الرغم من المحاولات المتكررة لتصنيف أصحاب المصالح، إلا أن هناك من يرفض أي تصنيف يعطى لأصحاب المصالح، منتقدين بذلك كل ما جاء به كلاركسون Clarkson و كارول Caroll ومن تبعهم في تصنيف أصحاب المصالح. ويأتي على رأس المنتقدين والرافضين للتصنيف الباحث الأمريكي ميتشل Mitchell "الذي يرى أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة لأصحاب المصالح على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تصنيف لأصحاب المصالح فهو غير مؤسس."²

وفيما يلي تفصيلا لأهم الأطراف ذات المصلحة على النحو التالي:

● المساهمون: يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية. إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا ومناسبا من هذه الاستثمارات. ويمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر. إن كل من يجوز على جزء من رأسمال المؤسسة مهما كان وزنه سواء تعلق الأمر بالمستثمرين المؤسسيين (investisseurs institutionnels) أو صغار المساهمين (Petits Porteurs) لديه الحق في توجيه سياسة المؤسسة فبالإضافة إلى الربحية التي تمثل المعيار الأهم في توجيه استراتيجيات وسياسات المؤسسة واتخاذ قرارات الاستثمارية، فمن حق المساهمين أيضا أن يفرضوا الجوانب الاجتماعية في وضع ورسم

¹Samuel MERCIER, *l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature*, 10eme conférence de l'association Internationale de Management Stratégique « AIMS », du 13 au 15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'Administration, Université LAVAL, Québec, p.7.

²Eric PERSAIS, Op. Cit., p. 169.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

تلك السياسات. فالمستثمرون لا يسعون فقط إلى الربح على المدى القصير فقط بل وعلى المدى الطويل كذلك وهذا ما يدعوهم إلى تبني سياسة اجتماعية وبيئية في المؤسسة.

● **الزبائن:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء. فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها زبائن وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات. إن ما يروجوه الزبائن من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات بالإضافة إلى رصد آراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم والاهتمام بالخصائص الاجتماعية والبيئية لها. على هذا النحو، يصبح المستهلك عنصراً فاعلاً وله القدرة على اختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة.

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

● **الموردون:** يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة والوثيقة جداً. لذلك يتوقع كل طرف من الأطراف الآخرى أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها. ويتعلق الأمر بخلق نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل، وليس الهدف هو الحصول على أفضل الأسعار فقط بقدر ما هو الحصول على خدمات ومنتجات ذات نوعية جيدة وخلال فترات دائمة ومستمرة وبذلك تعم الفائدة كلا الطرفين أي المؤسسة والموردين.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

● **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين. نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة. إن حياة وتطور المجتمع والتجمعات المحلية تعتمد وبشكل مباشر على التأثيرات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يخص توفير مناصب الشغل، بالإضافة إلى مساهمة الضرائب والجمعيات في المحافظة على الخدمات العامة وكذا التجارة. والمؤسسات الاقتصادية مجبرة على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية لتلك المؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع. والمؤسسة الاقتصادية التي ترى نفسها متحلية بالمسؤولية الاجتماعية عليها أن تجد أساليب وطرقا تسعى من خلالها إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي.

● **البيئة الطبيعية:** ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان أولا وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار.

● **جماعات الضغط:** منذ ثلاثة عقود تقريبا تجمعت بعض الهيئات التي لها أثر دولي تحت لواء منظمات غير حكومية يكمن دورها في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية التي تطالب من مسيريتها بأن يكونوا أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السيئ للنفوذ الذي تحوز عليه بعض المؤسسات مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلويث البيئة. وتعاني كثيرا كبريات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها كأن تطالب مثلا من الرأي العام من مقاطعة منتجاتها وقد يترتب عليه أيضا آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة وانسحاب المستثمرين. ومن الأمثلة على جماعات الضغط يمكن ذكر كل من منظمة العفو الدولية ومنظمة السلام الأخضر GREEN PEACE وأطباء

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بدون حدود MEDICINS SANS FRONTIERE والصندوق العالمي للطبيعة (WWF) وكذا رابطة فرض الضرائب على المعاملات المالية (ATTOC) لمساعدة المواطنين. ولتفادي الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسات نتيجة تصرفات جماعات الضغط، تقوم بعض المؤسسات بإبرام علاقات مع بعض المنظمات غير الحكومية من خلالها تسعى إلى تنمية ورفع الوعي البيئي والاجتماعي لدى الرأي العام وتبرهن أن تصرفاتها كلها تنصب تحت ما تقتضيه المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للشركات.

• **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تعطي لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة.

• **المنافسون:** تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة مع بعضها البعض لعدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وألا تكون منافسة غير عادلة وشريفة.

المطلب الثالث: أهمية الحوار مع أصحاب المصالح

إن الذي يقود المؤسسات الاقتصادية إلى مراعاة المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها الإدارية لا يرجع فقط لأنه في الواقع الكثير من الشركات تحقق في إدراك دورها في المجتمع ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تشمل خضوعها إلى المساءلة ليست فقط أمام المساهمين بل وأمام كل أصحاب المصالح. فبالنسبة للمهتمين بنظرية أصحاب المصالح، فإن هؤلاء الأطراف ينتظرون من المؤسسة أسلوبا جديدا في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد. "المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة لمنظمات الأعمال في علاقاتها مع مجتمعاتها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة إذا

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاء أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية.¹

في هذا الصدد بدأ يشمل العالم مؤخرًا تغييراً جذرياً في نظرتة للمساءلة وهو في الحقيقة نتاج الأسباب التالية:

الموقف الذي وضعت بعض الشركات نفسها فيه نتيجة ممارساتها وتصرفاتها الخاطئة اتجاء المجتمع بجميع مكوناته. وهنا نذكر على سبيل المثال ما حصل مع شركة شل SHELL في نيجيريا وشركة يونيون كارباید UNION CARBIDE في كارثة التسريب الكيماوي في بوبال بالهند وكذلك ما فعلته صناعات الأخشاب بتجريد الغابات مسببة فيضانات هائلة وما تفعله حاليا الشركات المصنعة للأدوية المعالجة للايدز اتجاء تسعيرة التي تفرضها على الدول الفقيرة وخصوصا إفريقيا.

عدم اهتمام الشركات بوضع قوانين محققة والسعي لتطبيقها والمتعلقة بأهداف اجتماعية سواء فيما يخص حقوق الإنسان، ومعايير العمل والاستدامة البيئية وتخفيض مستوى الفقر عالميا.

تعتبر الشركات مسؤولياتها الاجتماعية هي شيء هامشي سواء في ثقافتها أو في إجراءاتها الإدارية. إن التفكير على نحو هذا المنوال يعتبر خطأ خاصة في ظل بيئة العمل الجديدة والتي فرضتها ظاهرة العولمة والتي أصبحت تطرح تحديات عميقة أمام الشركات والتي تعتبرها عناصر فاعلة اجتماعيا.

إن كيفية إدارة المؤسسات الاقتصادية لعلاقتها مع أصحاب المصالح أصبح عنصرا من العناصر المهمة المستعملة في تقييم الأداء. لقد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المؤسسة وعن تصرفات مسيرتها. ذلك أن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للشركة والمتمثلة في قيمتها السهمية فحسب، بل

¹ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص. 52 .

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الانحرافات البيئية والاجتماعية والتي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس. لذلك، لقد أصبح مهما أن تعطي المؤسسات الاقتصادية الاهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع أصحاب المصالح. وكل تقصير من جانب المؤسسة في هذا المجال لا يسمح لها بالتعرف على مدى اهتمام الغير بالمؤسسة. إن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحاور والإعلام. فهي بذلك مطالبة على إشراك أصحاب المصالح في هذه العملية.

المبحث الرابع: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم دورا كبيرا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة من خلال ما توفره من مناصب شغل وتساهم به في تحقيق الثروة والدخل، كما أظهرت هذه المؤسسات قدرة كبيرة على التعايش مع الأزمات الاقتصادية التي أصبحت تميز الحياة الاقتصادية في العقود الاخيرة، لما تتميز به من مرونة وسرعة رد الفعل مع التحولات والتطورات البيئية.

ونتيجة لدور ها الكبير في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل اهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء، حيث أنها تمثل المكمل والمغذي الرئيسي للمؤسسات والصناعات الكبيرة في الاقتصاديات المتقدمة، وباتت تلقى الدعم والتشجيع في مجال الإنشاء والاستثمار في الاقتصاديات النامية.

تُعدُّ الجزائر من بين العديد من الدول الساعية لتحقيق النمو من خلال النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة خلال العقدين الأخيرين، لتمكينه من لعب دوره المتميز في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1 - مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة : إن ما يلفت انتباه المهتم بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو تعدد تعاريفها حيث تشير احدى الدراسات الى وجود أكثر من

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

50 تعريفا لها متداولاً في الأبحاث والدراسات، وأن السبب في ذلك هو تعدد المعايير المعتمدة في تعريفها من جهة وتباين مستوى التطور الاقتصادي بين الدول من جهة ثانية.

1-1 معايير تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تستعمل الدول والمنظمات الدولية المتخصصة العديد من المعايير في تعريفها للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن تصنيفها إلى معايير كمية وأخرى غير كمية.

المعايير الكمية

تعد المعايير الكمية الأكثر استخداماً في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهي تلك

التي يمكن تقييمها وقياسها ومن أهمها:

- عدد العمال :

يقصد به العمالة التي توظفها المؤسسة حيث يوضع عدد فاصل بين الاحجام المختلفة من المؤسسات كأن نقول أن المؤسسة المتوسطة هي التي يكون عدد عمالها بين 100 و 200.

وفق هذا المعيار تميز اللجنة الأوروبية واللجنة الأوربية بين المؤسسات وفق ما يلي:

● المؤسسة المصغرة تشغل ما بين 1-9 عامل،

المؤسسة الصغيرة تشغل ما بين 10-49 عاملاً،

المؤسسة المتوسطة تشغل ما بين 50-250 عاملاً .

ويمثل عدد العمال أهم معيار كمي والأكثر استعمالاً بين مختلف الدول نتيجة لتوفر

المعلومات من جهة وثباته من جهة ثانية مقارنة برقم الاعمال او قيمة المؤسسة.

- رقم الاعمال

يقصد به قيمة مبيعات المؤسسة خلال فترة معينة، وهو في الواقع يقيس مستوى

نشاطها، غير أنه قد لا يكون دقيقاً بسبب امكانية تغير قيمة رقم الأعمال بفعل عوامل

خارج سيطرة المؤسسة مثل ظاهرة التضخم أو ارتفاع أو انخفاض أسعار البيع أو الشراء بما

يؤثر في قيمة رقم الأعمال.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- رأس المال :

يقصد به حجم الاموال المطلوبة لإقامة المشروع، حيث ترتبط قيمة رأس المال بحجم المؤسسة.

ويسبب عدم دقة كل معيار إذا ما أخذ منفردا، فقد لجأت كل الدول إلى الأخذ بالمعيار المزدوج بين عدد العمال ورأس المال أو عدد العمال ورقم الاعمال فمثلا تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان إذا ما كان رأسمالها المستثمر (أقل من 50 مليون ين) وعدد العمال (أقل من 300).

المعايير غير الكمية

بالإضافة الى المعايير الكمية تلجأ الكثير معظم الدول الى اعتماد معايير نوعية للتمييز بين الأحجام المختلفة للمؤسسات، ومن هذه المعايير غير الكمية نشير إلى تداخل الملكية مع الإدارة، والاستقلالية ومدى السيطرة على السوق.

- تداخل الملكية والإدارة:

عادة ما تكون ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملكا لفرد أو عائلة واحدة وتكون إدارتها بواسطة مالكها.

- الاستقلالية:

تعني أن لا تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مملوكة لمؤسسة أو مؤسسات أخرى، حيث تشترط بعض الدول أن لا تتجاوز مساهمة الطرف الخارجي بأكثر من 25٪ من رأسمال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

1-2 بعض تعاريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

- تعريف البنك الدولي:

المؤسسة الصغيرة هي المؤسسة التي يعمل بها أقل من 50 عاملا و لا يتجاوز رقم أعمالها ومجموع ميزانيتها السنوية 3 مليون دولار في حين أن المؤسسة المتوسطة لا يتجاوز عدد عمالها 300، و لا يتجاوز رقم أعمالها أو حصيلتها السنوية 15 مليون دولار.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- تعريف لجنة الأمم المتحدة: تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

1- في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل فيها؛

- من 15-19 عام، مؤسسة صغيرة؛

- من 20-90 عام، مؤسسة متوسطة؛

- أكثر من 100 عام، مؤسسة كبيرة.

2- أما بالنسبة للدول الصناعية فإنها تعتبر كل مؤسسة يعمل فيها؛

من 05-99 عام، مؤسسة صغيرة؛

من 100-499 عام، مؤسسة متوسطة؛

أكثر من 500 عامل مؤسسة كبيرة.

1- أهمية دور المؤسسات الصغيرة المتوسطة¹

1 - إنّ هذه المؤسسات تُعتبر من المجالات الخصبية لتطوير الإبداعات والأفكار

الجديدة، فضلاً عن أنّها تُعدّ البذور الأساسية للمؤسسات الكبيرة.

2 - أنّها تتصف بطبيعة تنافسيه نظراً لحرية الدخول والخروج من وإلى النشاط، الأمر

الذي ينعكس بدرجة كبيرة على حجم المبيعات ومعدلات العائد من النشاط.

3 - أنّها تضمن أن يسير النمو الاقتصادي والكفاءة جنباً إلى جنب مع تحقيق

المشاركة، بهذا تعتبر المؤسسات المتوسطة والصغيرة والميكرويه محركاً للنمو.

4 - إنّها تدعم الاستراتيجية الصناعية الموضوعة من قبل خطط التنمية القومية، فضلاً

عن قدرتها على خلق قاعدة صناعية لتعزيز القدرة التنافسية للبلاد.

5 - تُعتبر وسيلة دعم للإنتاج الزراعي.

¹ عبد الستار عبد الجبار موسى، رحيق حكمت ناصر(2012) دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تنوع

الاقتصاد العراقي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة العاشرة- العدد الرابع والثلاثون، نقلا عن :

A. S. Gamage , "Small and Medium Enterprise Development in Srilanka : A Review , " Town Forum , Srilanka, march , 2003 , p 136.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

6 - تساهم في تعبئة رؤوس أموال كان من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك ، وهذا يعني إنها تساعد في زيادة الادخارات ووفقاً للعلاقة الطردية بين الادخار والاستثمار، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الاستثمارات.

7 - تعتمد هذه المؤسسات في أغلب الأحيان على الموارد المحلية والنواتج العرضية للمؤسسات الكبيرة، وبذلك فهي تسهم في الحد من هدر تلك الموارد وتقليل الاعتماد على الاستيراد من المواد الأولية.

8 - المساهمة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي.

9 - يمكنها تجاوز أهم العقبات التي تقف أمام إنشاء المؤسسات الكبيرة، ومن أهمها: انخفاض حجم التراكم الرأسمالي، و تخلف الفن الإنتاجي ونقص الخبرات الفنية المتخصصة، وندرة الموارد المالية اللازمة لإقامة مؤسسات كبيرة على وفق أسس اقتصادية وفيه متقدمة.

10 - تعمل هذه المؤسسات على زيادة مشاركة المرأة في الأنشطة الإنتاجية المدرة للدخل.

11 - تتناسب ومتطلبات السوق المحلية، خصوصاً إذا ما كان السوق يمتاز بصغر حجمه أو انخفاض القدرة الشرائية لدى المواطنين. وإذا ما كانت هذه الأدوار تمثل أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هناك ما يميزها من جانب الادارة والتنظيم عن المؤسسات الكبيرة، وهو ما اشار اليه العديد من الباحثين من بينهم O. Torres

وركزوا على بعض هذه الخصوصيات منها¹:

- اهمية الدور الذي يلعبه المالك المسير،
- القرب من العمال والزبائن،
- اعتماد إستراتيجية ضمنية وقصيرة الأجل،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- اعتماد نظام معلومات قليل الهيكلية.

2- تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

لم تقم التشريعات الحكومية في الجزائر بتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل
دقيق مع تحديد المعايير المعتمدة في ذلك إلا بحلول سنة 2001 وبالتحديد مع صدور
القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3-1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

جاء القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1 إثباتا لاهتمام السلطات
العمومية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تدقيقا لتعريفها، حيث لأول مرة يصدر
تشريعا يحدد التعريف بهذا النوع من المؤسسات في الجزائر، ويحدد تدابير مساعدتها ودعم
ترقيتها (المادة 1).

حددت المواد 5، 6، 7 من القانون 01-08 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 02: تعريف المؤسسات الصغيرة في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال مليون دج	الحصيلة السنوية	شروط الاستقلالية
مصغرة	09-1	20-01	10-01	أقل من 25% من
صغيرة	49-10	100-10	500-100	حيازة رأس المال من
متوسطة	250-50	-200 2000	500-100	طرف مؤسسة أو مؤسسات أخرى

1 قانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

إن المشرع الجزائري أخذ بأكثر من معيار لتحديد الحجم الحقيقي للمؤسسة بعد أن ظهر معيار عدد العمال بمفرده غير دقيق، كما يلاحظ كذلك أن معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبيهة بدرجة كبيرة بتلك التي تبناها الإتحاد الأوروبي، مع اعدا تغير الوحدة النقدية وقيمتها فيما يخص رقم الأعمال والحصيلة السنوية.

وحددت المادة 11 من القانون 01-18 تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- إنعاش النمو الاقتصادي؛
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم لتكريس روح التقاؤل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضل وتشجع الإبداع والتجديد وثقافة التقاؤل؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- تحسين الأداء البنكي في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفعة الضرورية لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم؛
 - ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وسعيًا منها لتحقيق لهذه الأهداف فقد استحدثت الدولة العديد من هيئات الدعم لمراقبة المؤسسات حديثة الإنشاء، وكذلك العديد من برامج التأهيل لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات القائمة.

3-2 الخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

اشارت العديد من الدراسات الوطنية والأجنبية للخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، إذ استنادا إلى هذه الدراسات أشار أحد الباحثين الجزائريين إلى ما يلي:¹

- الكثير منها ينشط في المجالات التي تركتها المؤسسات العمومية المحلة أو تلك التي تم خصصتها،
 - معظمها مؤسسات عائلية لا تسمح بفتح رأسمالها،
 - جزء من نشاطها يتم بشكل غير رسمي،
 - أسواقها عادة ما تكون محلية أو وطنية ونادرا ما تكوم دولية ،
 - إستراتيجيات النمو مثل الاندماج والتملك والتحالفات غير مستعملة .
- وقد قارب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر 700 ألف بعدما كان 659309 سنة 2011 و 607297 سنة 2010.

¹ K. ASSALA, *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*, 8e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME 25-26 octobre 2006.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المبحث الخامس : الممارسات الحسنة في تطبيق التنمية المستدامة

المطلب الأول: مفهوم الممارسات الحسنة

من أجل التطبيق الفعلي للتنمية المستدامة، تقوم معظم المؤسسات الاقتصادية بالانتهاج بشكل طوعي لجملة من المبادرات تعلن من خلالها انتهاجها لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويتفق المختصون على تسمية هذه المبادرات بالممارسات الحسنة في ممارسة التنمية المستدامة.

تعرف الممارسات الحسنة على أنها اتخاذ جملة من المبادرات الطوعية التي تساهم في التطبيق الفعلي والفعال للجوانب التي على أساسها تم اللجوء إليها. وتعرف على أنها عملية أو طريقة التي بواسطتها يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكل فعالية. وقد عرفت أيضا على أنها التصرفات التي وقع عليها إجماع والتي يرى فيها المكلفين بتطبيقها على أنها ضرورية لممارسة مهامهم .

ولتحسيد ذلك، لا بد من توفر ثلاثة معايير وهي:

- الطابع الطوعي بحيث يجب أن تذهب المبادرة إلى أبعد من الحدود التي تفرضها القوانين والتشريعات،

- الطابع الابتكاري بحيث تخرج الممارسة عن الأمور المألوف تطبيقها والتعامل معها داخل المؤسسة.

- فعالية العملية بحيث يمكن تطبيق الممارسة بشكل فعلي مع توفر إمكانية نقل المعرفة والخبرة لباقي الأفراد حتى تعم الفائدة.

في مجال التنمية المستدامة، تعرف الممارسة الحسنة بأنها مبادرة طوعية أو تجريبية يتم اللجوء إليها بغرض تبني المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة بشكل حقيقي وفعال.

المطلب الثاني: تصنيف لأحسن الممارسات

إن أحسن الممارسات الصالحة للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هي تلك تقودها إلى إنتاج منتجات تتوفر فيها مواصفات الجودة المطلوبة مع احترام قواعد

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الصحة والسلامة في العملية الإنتاجية سواء تلك التي تخص العمال والمنشآت أو تلك التي تضمن صحة وسلامة المستهلكين دون التقصير في حماية البيئة. على هذا الأساس، فإن كل ممارسة من الممارسات المذكورة سلفا ترتبط بطرف أو أكثر من أصحاب المصالح. فيما يلي تصنيفا لأفضل هذه الممارسات :

1- إدارة العلاقة الجيدة بين المؤسسة وزبائنها :

يعتبر إشباع رغبات الزبون أحد مقومات النجاح والبقاء والتميز. وقد جعلت أنماط وأساليب التسيير الحديثة من هذا العنصر أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها على غرار المواصفات القياسية أيزو 9001 ونماذج التميز الإداري كالجائزة الأوربية للجودة الشاملة أو نموذج ديمنغ أو النموذج الأمريكي بالدريج. إن الهدف الأساسي من وراء العمل على إشباع رغبات الزبائن هو تعرف المؤسسة على متطلبات زبائنها والسهر على تعظيم درجات رضاهم، مما يتيح توطيد العلاقات الجيدة معهم ويتحقق هدفها الأسمى والمتمثل في الوفاء. وهذا من شأنه أن يحسن من صورة المؤسسة وقيمتها في السوق، وقد ينعكس إيجابا على قيمتها المحاسبية في حال رغبتها في إبرام علاقات تحالف أو شراكة مع من هم أفضل منها في مجال تخصصها.

ومن أفضل الممارسات التي تساعد المؤسسة على العمل على إشباع رغبات الزبائن إجراء الدراسات واستقصاءات التي تسمح بقياس رضا الزبائن وهو ما يعرف بتسمية "مسح لرضا الزبائن" أو ما هو متعارف عليه في أوساط المؤسسات الاقتصادية باللغة

الفرنسية ب. les enquêtes de satisfaction des clients.

وتكمن فائدتها في تمكين المؤسسة من وسيلة تسمح لها بالتعرف على التوقعات المعلن عنها وكذلك الضمنية لتوقعات الزبائن من أجل العمل على تلبيتها كما أنه يوفر لها مقياسا لرضا الزبائن تقيس به الهدف المحقق في هذا المجال نسبة إلى الهدف المقدر،

أما عن كيفية تطبيقها، فتقوم المؤسسة بإعداد استبيان يحتوي على أسئلة، كل مجموعة منها تخص متغير من المتغيرات التي تساهم في تحقيق الجودة للزبون، كما يحتوي نفس

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الاستبيان على أسئلة خاصة بتوقعات الزبون وما يتطلع من المؤسسة أن تحقق أو توفر له من رغبات. توجه هذه الأسئلة إلى الزبائن بالوسائل المتاحة كاللقاءات المباشرة بين رجال التسويق للمؤسسة مع زبائنها أو عبر البريد العادي أو البريد الإلكتروني أو عن طريق تصميم موقع الكتروني خصيصا لهذا الغرض. وبعد جمع البيانات من الزبائن، وعند التأكد من الحصول على القدر الكافي من تلك التي تسمح بمعالجتها يتم التعرف على جملة من المؤشرات أهمها :

- مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة للزبائن ويكون ذلك بحساب مقياس الرضا،

- المجالات القصور لدى المؤسسة في علاقاتها مع زبائنها،

- المجالات التي تمتاز فيها أو تتميز بها،

- التوقعات المستقبلية للزبائن.

تساعد هذه الدراسة في تسطير الأهداف المستقبلية في إبرام العلاقة مع الزبائن معتمدة

في ذلك على مبدأ التحسين المستمر.

2- إدارة العلاقة الجيدة بين المؤسسة ومورديها:

في عملية إشباع رغبات الزبائن وضمان الجودة، لا يمكن التصور ألا تشرك المؤسسة مورديها في تحقيق هذا الهدف. فتلبية احتياجات الزبائن يبدأ من الاهتمام بالموارد الخارجية التي تستعمل في توفير المنتجات أو تقديم الخدمات ويكون ذلك بالحصول على مدخلات العملية الإنتاجية ذات جودة.

وعليه، فالمؤسسة مطالبة بإبرام علاقات شراكة مع هؤلاء الموردون انطلاقا من مبدأ المصلحة المشتركة والتي معناها أن من مصلحة المؤسسة التعامل مع الموردين الذين يقدمون لها مدخلات العملية الإنتاجية وكذلك الخدمات بالمواصفات التي تساعد على إشباع رغبات الزبائن وأن الموردين من مصلحتهم الحفاظ على المؤسسة كزبون يضمن لهم بيع وتوزيع منتجاتهم.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

لتحقيق هذه الغاية، تعمل المؤسسات جاهدة على حصر الموردين الذين تتعامل معهم والتقليل من عددهم بغرض التأثير المباشر على جودة العلاقة المبرمة معهم وعلى أدائهم.

ومن بين الممارسات الحسنة التي تسمح بتحقيق هذا الهدف هو تقييم الموردين *évaluation des fournisseurs*. ويعتبر هذا التقييم أداة فعالة يسمح لها

بالتعرف على الموردين الذين يمكن لها أن تتعامل معهم وكذلك أولئك الذين من مصلحتها أن توقف معاملاتها معهم.

وعن التطبيق العملي لعملية التقييم هذه، تقوم المؤسسة بإعداد سلم تنقيط لمورديها

وفق معايير محددة مسبقا أهمها:

- جودة العلاقات المبرمة معهم في السابق وأثر المشاكل التي واجهتها معهم على

إشباع رغبات الزبائن،

- قدرة الموردين على الالتزام بشروط المؤسسة،

- مدى اعتماد الموردين على أنظمة لإدارة الجودة في التسيير.

وينجم عن عملية التقييم، حصول المؤسسة على قائمة للموردين المعتمدين *liste*

des fournisseurs agréées وقائمة سوداء بالموردين غير المحبذ التعامل معهم .

3- إدارة العلاقة الجيدة بين المؤسسة ومواردها البشرية :

يتفق أصحاب الدراسات المتوفرة حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المستدامة أن

لسياسات وممارسات هذه الإدارة الدور البارز في حث منظمات الأعمال على الانخراط

في مسار المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويتفق أصحابها أنه لا يوجد نمط أو نموذج

موحد يسمح بتحديد مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه المسؤولية. فأسرد

كل من تناول الموضوع بدراسة وجهات نظر مختلفة يمكن التطرق إلى أهمها. فمنهم من

أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية "إدارة الموارد البشرية

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المستدامة¹ ويرى فيه صاحبها أن دورها يتمثل في "تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المنظمة وتدريبهم على آثارها على المجتمع بصفة عامة ووضع خطط لوقاية وحماية المنشآت بغرض التقليل من المخاطر البيئية".² يرى آخر أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمنظمة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وقد حصرها في أربعة فئات، "الأولى تخص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل، والثانية تخص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل، والثالثة تخص الممارسات الحسنة اتجاه الأفراد وأما الرابعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة على العمال".³ وهناك من يرى أن "مجالات التدخل تنحصر في مجالات محددة وهي الصحة والسلامة المهنية ومكافحة كل أشكال التمييز في العمل".⁴ ويرى آخرون أنه من أجل تحقيق ذلك "تستعين المنظمات بمجموعة من الأدوات أهمها برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد".⁵ كما وأنه بالنسبة لآخرين فإنه في ظل التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن "إدارة الموارد البشرية مطالبة ببذل أكبر قدر ممكن من الجهود حتى تجعل من المنظمة تتصرف تصرفات مسؤولة اجتماعيا ويكون ذلك بأن تدخل ضمن اهتماماتها ممارسات جديدة أهمها

¹Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ, *RH et développement durable : une autre vision de la performance*, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005, p. 10.

²Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ, Op. Cit., p. 19.

³Benjamin DUBRION, *questionner le développement de la gestion des ressources humaines dite « responsable » : une interprétation à la lumière du Old Institutionalism*, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France, p. 1.

⁴Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, *les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines*, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France, p. 7.

⁵Geneviève Ferrone et autres, Op. Cit., p 273.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

التكوين والتدريب على المدى الطويل والاهتمام بالصحة والسلامة المهنية وتحقيق التوازن بين التزامات العامل المهنية والعائلية وتطبيق مبدأ العدالة في الأجور والمكافآت وتوضيح الآفاق المهنية للعاملين والأهم من ذلك مشاركة العمال في الأرباح بمختلف الطرق الممكنة والمتاحة.¹ وقد ذهب آخرون إلى تبرير الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية أن "النموذج الإداري الذي يترتب عليه ممارسة المسؤولية الاجتماعية يقضي بأن يكون للموارد البشرية الدور الأساس فيه ويكون ذلك بالسعي الدائم والمستمر لتحجيد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم للمنظمة، ولكي يكون ذلك لا بد وأن يسند للمصالح المختصة بإدارة الموارد البشرية المسؤوليات المنوط بها التي يجب عليها الاهتمام المتزايد بالإبداع أولا ثم بالإدارة بالمشاركة وإدارة الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة. وبهذا يصبح باستطاعة الإدارة العليا للمنظمة أن تتقاسم مع الأفراد رؤية مشتركة تشجعهم على تبني القيم الأساسية للمنظمة ويعتبرون أنفسهم شركاء في وضعها وليس مجرد أطرافا معينين بتطبيقها والخضوع لها.² وقد قام أحد الباحثين البارزين في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات بإحصاء جملة الممارسات التي تسمح بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي واقترح في ذلك ستة عشر ممارسة جمعها في أربعة فئات رئيسية يأتي التوظيف على رأسها وتليها الأجور وما يرتبط بها ثم تنمية الموارد البشرية وأخيرا رؤية الإدارة العليا للموارد البشرية. "فتشمل فئة التوظيف كل من القضاء على العنصرية وتهميش بجميع أشكاله وإدماج الأفراد المنتمين إلى الأقليات وكذلك العدالة في الوصول إلى المناصب العليا بغض النظر عن الجنس أو العرق

¹Anne Sophie FRAISSE et Sana GUERFEL-HENDA, *la RSE : instrument de management des ressources humaines*, 16eme conférence de l'AGRH, Paris – Dauphine, France, 15 et 16 septembre 2005, p. 16.

²Moez BEN YEDDER et Saloua SOUAI, *La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines A la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Colloque international de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, 22 et 23 Mars 2009, p 9.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

توزيع. أما الأجور فتشمل تحقيق المساواة والعدالة في منح الأجور كما تشمل منح المكافآت والعلاوات التي تسمح للأفراد بتحسين معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي. وفي فئة تنمية الموارد البشرية فيتم التركيز على إدماج المتضررين من مخططات إعادة الهيكلة الذين فقدوا مناصب شغلهم والتدريب الذي يحسن كفاءتهم وحرية الممارسة النقابية ومنع تشغيل القصر. أما في فئة رؤية الإدارة العليا اتجاه الموارد البشرية فتشمل كل من توفير المقومات التي تضمن بقاء المنظمة واستمرارية نشاطها وديمومتها مما يترتب عليه الحفاظ على مناصب الشغل الموجودة وخلق مناصب شغل جديدة كما تشمل أساليب وأنماط التسيير التي تقضي على ظاهرة ندرة بعض الكفاءات في المناصب الحساسة ويكون ذلك بتشجيع نقل الخبرات والمهارات.¹

وفي مجال تحقيق التناسق بين سياسات الموارد البشرية والممارسات الحسنة للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، فقد طور بعض الباحثين نموذجا تتيح ذلك. ولعل أهم نموذج هو الذي جاء به كل من مارتوري وكروزي Crozet & Martory والذي يرى فيه مختصون أنه "مماثلة دليل يسمح بالتحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي بواسطتها يمكن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات.² ويلخص الجدول الموالي هذا النموذج.

¹Jean Yves SAULQUIN, *la responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux, dans le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises* sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON, Editions Lavoisier, 2008, p. 141 à 146.

²Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, Op. Cit., p. 7.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الجدول 03 : سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع
متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات حسب مارتوري وكروزي

Crozet & Martory

تدعيم المساواة في الأجور	مستويات الأجور	سياسات الأجور
الاعتراف بالمهارات المكتسبة وتثمينها	تركيبية الأجور	
اعطاء الأولوية للترقية من الداخل على حساب الترقية من الخارج	طبيعة ونوعية مناصب العمل	الترقية الاجتماعية للعنصر البشري
التنبؤ بالآثار الاجتماعية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة	إدارة الكفاءات	
وضع سياسة تأخذ بعين الاعتبار التنوع عند التوظيف تشجيع توظيف الفئات المعاقة	التوظيف والإدماج	
	إدارة المسار المهني للعمال	
ترقية وتطوير الاعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة تدريب العمال على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	التكوين والتدريب	
وضع مخطط لتحسين ظروف العمل تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية التركيز على بناء منظمة متعلمة	ظروف وتنظيم العمل	

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وضع برامج للوقاية من التغيب	التغيب	المناخ الاجتماعي
اجراء استقصاءات تسمح بالتعرف على أسباب ترك العمال لوظائفهم داخل المنظمة	دوران العمل	
اجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة	الصورة والسمعة الداخلية	صورة وسمعة المنظمة
تطوير الشراكة مع هيئات التكوين والتدريب تطوير برامج تشجع الأعمال الخيرية	الصورة والسمعة الخارجية	

*Source : Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON-
DERUMEZ, les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur
la fonction ressources humaines : nouveaux comportements, nouvelle
GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France, p. 7.*

من جملة الآراء ووجهات النظر التي تم عرضها أعلاه يتضح أن للتخلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات أثرا مباشرا على العنصر البشري من خلال الدور الذي يجب على إدارة الموارد البشرية. فمنظمات الأعمال حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسمى، إلا أنها مطالبة بخلق مناصب عمل جديدة والمحافظة على تلك الموجودة وتوفير الحماية للعمال في مجالات عديدة. كما أنها مطالبة بالاهتمام التكوين الذي يساعد في الرفع من مستوى الأفراد وتحسين كفاءتهم وأداءهم ذلك أنها في حاجة دائمة إلى الكفاءات البشرية المتخصصة. وعليه، فإنه أمام إدارة الموارد البشرية ثلاثة تحديات يجب رفعها، الأول يتمثل في تحفيز العمال وتحسين كفاءتهم. وينجم الثاني عن رفع التحدي الأول وهو أن تحقق المنظمة رهان كسب ثقة عمالها. أما الثالث فهو أن يصبح العامل عنصرا مسؤولا داخل المنظمة يتحمل المسؤولية مثله مثل مسؤولي المنظمة. وبرفع هذه التحديات الثلاثة، فإن المنظمة تكون قد كسبت رهانا مهما من رهانات

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

التنمية المستدامة وهو أن تحقق البعد الاجتماعي. ومنه نخلص إلى أن العنصر البشري يعتبر مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.

1) الفوائد المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تكون دافعا مهما بالنسبة للمنظمة التي تريد تبني التصرفات المسؤولة اجتماعيا. ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تلعب هذه الإدارة دورا استراتيجيا ويكون ذلك بإشراكها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية العامة للمنظمة. وهذا ما يساعد المنظمات على أن تتحصل على بعض من الفوائد صنفها البعض إلى ثلاثة فئات، فوائد استراتيجية وفوائد اقتصادية طويلة المدى وفوائد اقتصادية قصيرة المدى. "فأهم الفوائد الاستراتيجية هي مناخ اجتماعي مستقر وتضافر جهود العمال حول مشروع المنظمة. أما الفوائد الاقتصادية على المدى البعيد فيمكن حصرها في تحسين تنافسية المنظمة وتحسين الأداء وبالتالي نتائجها. أما الفوائد الاقتصادية على المدى القصير فتكمن في ارتفاع مستويات الإنتاجية.¹ ومنه تبرز مكانة ودور إدارة الموارد البشرية في تحمل الأعباء التي تقع على المنظمة اتجاه المجتمع تحقيقا للبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. كما يبرز ان تطبيق السياسات والممارسات المفصلة أعلاه ينعكس إيجابا على الأداء العام للمنظمة مما يتيح لها أن تثبت وتبرهن أمام المجتمع الذي تنشط فيه أنها تتبنى التصرفات المسؤولة اجتماعيا. وبتحمل هذه المسؤولية تكون المنظمة قد خطت خطوة نحو تحقيق التوافق بين المتطلبات الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية بل وحتى المجتمعية.

¹Geneviève FERRONE et autres, Op. Cit., p 273.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

إن أحسن الممارسات في مجال الموارد البشرية تتمثل في العمل على تطوير نظام فعال للاتصال داخل المؤسسة. هذا النظام من شأنه أن يحسن مناخ العمل داخل المؤسسة واكتشاف المواهب التي والمهارات غير البارزة والعمل على تطوير برامج تسمح بالاستفادة من قدراتها.

إن التطبيق الفعلي لهذه الممارسة يكون بصياغة وإعداد مخطط اتصال يضمن انسياب المعلومات في الاتجاهين بالدقة والفعالية المرجوة. على هذا الأساس، سيتم وضع الإجراءات التي تسمح بالتنفيذ هذا المخطط على أحسن وجه.

4- إدارة العلاقة الجيدة بين المؤسسة وبيئتها الطبيعية

مع تنامي الوعي البيئي لدى كافة أطراف المجتمع برز الدور الذي تلعبه المؤسسات في هذا المجال وأصبحت تقوم بوضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم آثارها البيئية والتي تشمل كافة المراحل الإنتاجية انطلاقاً من الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والأثر البيئي لهذه الإجراءات بإضافة إلى كيفية استخدام الموارد. لتحقيق هذا الغرض تهتم المؤسسات بشكل كبير بمسألة ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والتقليل التالف والحد من التلوث بهدف تحسين صورتها وكذلك أدائها البيئي .

تعرف منظمة الأيزو الأداء البيئي على "أنها النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمنظمة"¹.

فالأداء البيئي هو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي. وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع

¹ Norme internationale ISO 14031, *Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale, lignes directrices*, AFNOR, 1999, p. 2.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي. إن الاهتمام بالأداء البيئي يكون بأن تنتج أكثر بموارد.

وتحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعات والقوانين من ناحية ولكن لابد أن يؤدي إلى تحسين المدردود المالي، فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية. كما أن المؤسسة التي تطبق الأداء البيئي هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية وتكون أيضا بالاعتقاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك مختلف مدخلات العملية الإنتاجية. فالإدارة الجيدة تكون من خلال التحكم في التكاليف والتي تتعدى الجانب البيئي.

يمكن حصر الدوافع الاستراتيجية التي تجعل من المؤسسة الاقتصادية أكثر اهتماما

بالعد البيئي فيما يلي 1:

- إدماج البعد البيئي ضمن المتغيرات التي تحكم إدارة وتسيير المؤسسة الاقتصادية
- الاستجابة إلى المتطلبات التي تفرضها الحكومات بواسطة القوانين والتشريعات

البيئية التي تسنها

- ضرورة تطوير ما يسمى باليقظة التكنولوجية خاصة فيما يخص العملية الإنتاجية وتنطلق الأفكار الداعمة لضرورة دمج البعد البيئي في الإدارة مما عرضه Brundtland في تقريره المشهور "مستقبلنا للجميع" سنة 1987 حيث اعتبر أن "الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي لا تتعارض مع توفير شروط حماية البيئة، بل إنهما مكملان لبعضهما البعض.² وهناك من يري أن حرص بعض أصحاب

¹ Sandrine BERGER-DOUCE, *la certification ISO 1400, catalyseur du changement organisationnel ?* Actes de la 11^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique « AIMS », Paris, France, 2002, p. 4.

² Thomas REVERDY, *les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale*, revue

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المصالح على التعامل مع المؤسسات الاقتصادية الأكثر حماية للبيئة هو الذي يجعل المسيرين يولون للإدارة البيئية هذا الاهتمام. "فهناك من مستهلكين ومن مساهمين وأيضا من الكفاءات الإدارية العليا من هم جد حريصين على ألا يتم التعامل إلا مع المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بالمسائل البيئية. وحرصا منها على استقطاب مساهمين جدد وزبائن أكثر وأفراد مؤهلين، تضطر المؤسسات الاقتصادية إلى الاجتهاد أكثر في المجالات التي تساعد على حماية البيئة كما تجتهد في الإفصاح عن ذلك. وقد لاحظت الكثير من هذه المؤسسات أن هذا الاهتمام قد يكون استراتيجية مربحة تحقق لها عوائد مالية مباشرة وكذلك غير مباشرة.¹ في هذا المجال، لا بد من الإشارة إلى أنه تعددت الدراسات التي أعطت لأهمية البعد البيئي نوعا من الاهتمام رغم تضارب المواقف حول ضرورة دمجها في الإدارة، حيث أن هناك من يرى أنه ليس لدمج البعد البيئي آثارا إيجابية على المؤسسة الاقتصادية. ومن هؤلاء "كل من Hutchiston & Chaston سنة 1994 اللذان يعتبران أن الاهتمام بالبيئة يترتب عليه تحمل المؤسسة الاقتصادية لتكاليف إضافية لا تحقق منافع تجارية. كما أن الباحثان Gerstenfeld & Roberts سنة 2000 يريان أن دمج البعد البيئي يعيق إدارة العليا للمؤسسة في إعداد خطط استراتيجية بعيدة المدى. وقدم Rutherford & al. سنة 2000 مبررات أخرى تتمثل في نقص الموارد المالية والبشرية لا يفرض على المؤسسة الاهتمام بالبيئة.² إضافة إلى هذا الطرح النظري، فإن دراسات وتحقيقات ميدانية أجريت بينت مدى تخوف المسيرين من الاهتمام بالبيئة. ومن هذه الدراسات تلك التي أجرتها جمعية OSEO الفرنسية سنة 2003 والتي بينت أن 31,2 % من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

Sociologies pratiques, Edition Presses de sciences po, n° 10, 2005, France, p. 101.

¹ Thomas REVERDY, Op.cit. p. 101.

² Sandrine BERGER-DOUCE, *taille et engagement environnemental des PME familiales*, International Council for Small Business World Conférence, Halifax, canada, 22-25 juin 2008, p. 3.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

يبدون تشاؤما من دمج البعد البيئي معتبرين أنه لا يوجد ما يثبت أن الإدارة البيئية تعود بنتائج اقتصادية على المؤسسة.¹ وأوضحت دراسة أخرى أجرتها المدرسة الوطنية للمناجم بباريس Ecole des Mines de Paris بتمويل من الوكالة الفرنسية لتطوير والتحكم في الطاقة ADEME سنة 2007 أن 40% من الشركات الفرنسية ترى أن الآثار الإيجابية المتحصل عليها من جراء وضع أنظمة الإدارة البيئية هي أقل من تلك التي كانت متوقعة، وأن هذه النسبة هي أكبر من ذلك لدى الشركات التي يقل عدد أفرادها عن 100 عامل.² وعلى العكس من ذلك، هناك من يرى أن الأداء البيئي يساعد في أن تعود على المؤسسة الاقتصادية فوائد داخلية وخارجية. وقد صنف كل من MARAIS & REYNAUD هذه النتائج إلى فوائد داخلية وفوائد خارجية مدعمين تصنيفهم هذا بآراء من سبقهم في تناول مثل هذا الموضوع بالبحث. بالنسبة للفوائد الداخلية فهي تتمثل في التخفيض في التكاليف وهذا ما ذهب إليه كل من HART سنة 1995 و BENSÉDRINE سنة 2001 وتحفيز العاملين وهو ما ذهب إليه LEPINEUX سنة 2004 والرفع من الإنتاجية وهو ما رآه كل من PORTER & VAN DER LINDE سنة 1995. أما بالنسبة للفوائد الخارجية، فأهمها تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة وهو رأي كل من ELINKGTON سنة 1994 و MARTINET & REYNAUD سنة 2004 والحصول على العوائد المالية خاصة من جهات خارجية أهمها الدولة وهو ما ذهب إليه REYNAUD & ROLLET سنة 2001 واقتحام أسواق جديدة والحصول على مصادر تمويل أخرى

¹ Sandrine BERGER-DOUCE, Op. Cit., p. 3.

² Mathieu GLACHANT et autres, *politiques d'environnement et management environnemental: une enquête auprès de 270 établissements industriels français*, Ecole Nationale des Mines en collaboration avec l'OCDE et financé par l'ADEME et le ministère français de l'écologie et du développement durable, 2007, p. 8.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

متأتية من ما يسمى بصناديق النزاهة وهو ما رأته REYNAUD سنة 2003. كل هذه الأمور تنعكس إيجابا على الأداء وتقود إلى تحسينه والرفع منه.¹

وهناك من يرى أن "للأداء البيئي أربعة أبعاد، يأتي على رأسها تحسين المنتجات والعمليات وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح ثم يتبعها احترام القوانين والتشريعات البيئية وأخيرا تحسين صورة وسمعة المؤسسة."² وقد لخصتهم هذه الباحثة على شكل مصفوفة يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم 04 : مصفوفة الأداء البيئي

خارجي	داخلي	محور داخلي - خارجي محور العمليات والنتائج
تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح	تحسين المنتجات والعمليات	العمليات
آثار بيئية إيجابية تحسين صورة وسمعة المؤسسة	احترام القوانين والتشريعات تحقيق عوائد مالية	النتائج

Source : Angèle DOUHOU-RENAUD, les outils d'évaluation de la performance environnementale: audits et indicateurs environnementaux, congrès de l'association francophone de comptabilité, "la place de la dimension européenne de la comptabilité, contrôle et audit», du 27 au 29 mai 2009, Strasbourg, France, p. 3.

¹ Magalie MARAIS et Emmanuelle REYNAUD, Op. Cit., p. 4.

² Angèle DOUHOU-RENAUD, Op. Cit., p. 3.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

من الجدول يتضح أن الأداء البيئي له انعكاسات داخلية وأخرى خارجية. بالنسبة للمحور الداخلي، فهو ينعكس إيجابا على كل من جودة المنتجات والعمليات كما يساعد على تحقيق وفورات مالية للمؤسسة. أما بالنسبة للمحور الخارجي، فبالإضافة إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح فهو يدعم الصورة الإيجابية للمؤسسة في بيئة أعمالها. ويمكن تلخيص المحددات الأساسية التي تقود إلى الاهتمام بالبعد البيئي من طرف المؤسسات الاقتصادية فيما اقترحه مجموعة من الباحثين كآتي:

- المحددات السوسولوجية:
- الضغوط الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة
- نزاهة وأخلاقيات المسير
- المحددات الاقتصادية:
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة
- استغلال فرض وأجزاء في السوق يفضل فيها التعامل مع المؤسسات التي تتحلى بالمسؤولية

- البحث على الرسم صورة لمؤسسة مسؤولة بيئيا
 - مواجهة التغيرات التي قد تحدث في البيئة العامة للمؤسسة
 - تخفيض التكاليف
 - تشجيع الإبداع
 - خلق ثقافة للمؤسسة
- كما أن هذا الاهتمام يجب أن يكون له بعد استراتيجي، أي أن تعيد النظر في استراتيجيات أعمالها. "فحسب Hamel & Prahalad فإنه حتى تحقق المؤسسة الاقتصادية الاستفادة، فإنه يجب أن تضع لنفسها أهدافا استراتيجية ذات بعد بيئي واجتماعي تكون ركيزة من ركائز استراتيجياتها التنافسية.¹

¹Magalie MARAIS et Emmanuelle REYNAUD, *comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du*

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بالإضافة إلى هذه الأمور، فإن الإدارة البيئية تلعب دورا بارزا في تحقيق الاستدامة. إن المؤسسات الاقتصادية تلعب دورا بالغ الأهمية في التنمية المستدامة حيث تساعدها نظم الإدارة البيئية على التحلي بالمسؤولية وذلك من خلال احترام المتطلبات الخاصة بأدوات الإفصاح والشفافية عن الأداء البيئي.¹

ومن بين الممارسات المتعلقة بالدور البيئي للمؤسسة تطوير نموذج يسمح بقياس التكاليف البيئية للمؤسسة، وعلى أساسه تضع المؤسسة وتطور السياسات التي تساعدها في التحكم في استهلاك الطاقة والإدارة الجيدة للنفايات تحقيقا للأهداف التالية :

- خفض استهلاك الطاقة،
 - خفض تكاليف تخزين المواد وتداولها ونقلها،
 - التحكم الجيد في إدارة النفايات والفضلات الناجمة عن العملية الانتاجية.
- وعن التطبيق العملي لهذه الممارسة، يتم اقتراح طريقة حساب التكاليف البيئية والاجراءات التي تسمح بجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها ودراسة أثرها على تكاليف الانتاج.

5- توفير منتجات تتوفر فيها عناصر السلامة الغذائية :

إن الصناعات الغذائية مطالبة بتوفير العناصر التي تعمل على تأمين سلامة الغذاء في جميع المراحل من الانتاج إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك. بذلك، فالمؤسسات الناشطة في هذا القطاع مطالبة بوضع سلسلة من الإجراءات من شأنها أن توفر هذه السلامة والتي تحتوي على مجموع من الأنظمة الوقائية تسمح بتحديد الأخطار التي تهدد سلامة الغذاء من أجل السيطرة عليها مما يتيح ضمان سلامة المنتج.

développement durable, Colloque entreprises territoires et indicateurs de développement durable, Université Paul CEZANNE, Aix Marseille III, du 09 au 10 janvier 2008, p. 3.

¹Kevin MCKINLEY, *entreprise et durabilité : une cause juste pour de bonnes raisons*, revue ISO Focus+, publié par le secrétariat de l'organisation internationale de normalisation, numéro spécial sur la durabilité, juin 2012, Genève, Suisse, p. 16.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

ومن بين الممارسات الحسنة في هذا المجال تطوير الإجراءات التي تعمل على معرفة الأخطاء التي يمكن أن تحدث للغذاء في كل مرحلة من مراحل التصنيع ووضع الخطوات التي تؤمن سلامة الغذاء خلال مرحلة الإنتاج. وبواسطة هذه الممارسة يمكن تحقيق جملة من المزايا منها :

- جعل المؤسسة معنية بالرقابة الغذائية الذاتية مما يسهل مهمة الجهات الرقابية من التقييم والمتابعة،

- توثيق كل ما يمس سلامة الغذاء بشكل مكتوب أو بأي طريقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة،

- زيادة ثقة المستهلك في المنتج.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: دراسة ميدانية عن واقع قطاع الصناعات الغذائية بولاية سطيف
المطلب الأول: التعريف بالصناعات الغذائية

كانت الزراعة الجزائرية خلال الفترة الاستعمارية وغداة الاستقلال مزدهرة جدا حيث كانت الحبوب وخاصة الحبوب تصدر نحو الخارج، وكانت مختلف السلع الزراعية والخضر والفواكه متوفرة بأسعار جد معقولة في مختلف أنحاء البلد. إن هذه الأوضاع التي سادت سابقا تختلف كثيرا عما تعرفه الزراعة الجزائرية اليوم، حيث أصبحت عمليات الاستيراد السبيل الوحيد لضمان الغذاء للجزائريين في حين تكاد نسبة التصدير لا تذكر. هذه شهادة كتاب محمد شعبان¹ عن الزراعة في الجزائر خلال الفترة من 1962 الى 2012.

لقد كشفت دراسة حديثة أعدت في أواخر عام 2011 أن الدول العربية تستورد ما يزيد على نصف احتياجاتها من السلع الغذائية حيث تستورد مواد غذائية تقدر بحوالي 70 مليار دولار سنويا. وأن إجمالي واردات دول مجلس التعاون الخليجي من الأغذية سيرتفع مع ازدياد استهلاك سكانها بنسبة 105% ليصل إلى 53.1 مليار دولار أميركي بحلول عام 2020، مقارنة مع 25.8 مليار دولار أميركي في عام 2010. وأشار البحث أيضا إلى ارتفاع واردات الأغذية بمعدل 4.6 سنويا خلال الفترة من 2011 - 2015 في المنطقة التي تفتقر للأراضي الزراعية ومصادر المياه الطبيعية، ما يضطرها لاستيراد 90% من منتجاتها الغذائية².

يجسد قطاع الصناعات الغذائية التكامل بين النشاط الصناعي والنشاط الزراعي، إذ يحتاج كل منهما للآخر، حيث يحتاج القطاع الزراعي للعديد من المدخلات مثل الآلات

¹ Mohamed CHABANE (2013) *Heurs et malheurs du secteur agricole en Algérie 1962-2012*, L'Harmatan.

² - www.green-studies.com; 10/11/2013.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

والتجهيزات والأسمدة والمبيدات ... للقيام بأنشطته، وفي المقابل تحتاج بعض القطاعات الصناعية إلى مواد خام يكون مصدرها الأساسي هو القطاع الزراعي لتحقيق نشاطها مثل الحاجة إلى القطن والخشب والفلين والأعشاب ... لتصنيع الملابس والأثاث والأدوية. ومن أبرز أوجه العلاقة الوطيدة بين الصناعة والزراعة هو ما يعرف بالصناعات الغذائية، وهي صناعات تحتاج إلى مواد أولية يكون مصدرها الرئيسي القطاع الزراعي. وتعرف الصناعات الغذائية بأنها مجموعة الأنشطة الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الأولية الناتجة عن الزراعة وتربية المواشي والصيد إلى منتجات صناعية والتي توجه بالأساس إلى الاستهلاك البشري.

كما يعرفها قاموس البيئة بأنها¹ تشمل:

- صناعة اللحوم والسّمك والحليب والمنتجات الأخرى ذات المصدر الغذائي،
- صناعة الخضر والفواكه والحبوب والزيوت الغذائية والقهوة وصناعات التعبئة والتبغ،
- صناعة تحويل السكر،
- صناعة الحلويات،
- صناعة المشروبات.

وتولي مختلف دول العالم اهتماما خاصا بقطاع الصناعات الغذائية لما له من دور كبير في تحقيق الأمن الغذائي الذي يعد من الأدوات الأساسية لضمان السيادة الوطنية، بعدما أصبحت بعض الدول الكبيرة تستعمل الغذاء كسلاح في وجه الدول ذات العجز الغذائي.

وبالإضافة إلى كونها أداة أساسية لتحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي للبلد، فإن ما يجعلها قطاعا استراتيجيا هو جملة الفوائد التي تمنحها والتي من أهمها:

- المساهمة في ضمان الترابط بين مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي من صناعة وزراعة وخدمات،

¹- www.dictionnaire-environnement.com; 10/11/2013.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- المساهمة في رفع القيمة المضافة للقطاع الزراعي،
- المساهمة في توفير السلع والمنتجات الغذائية طيلة فترات السنة من خلال ضمان تعبئتها،
- المساهمة في عدم إتلاف السلع والمواد الغذائية من خلال ضمان تحويلها وحفظها في ظروف ملائمة.

المطلب الثاني: الصناعات الغذائية في الجزائر

تمثل الزراعة الجزائرية ما مقداره 10% من الناتج المحلي الخام ويساهم رقم الاعمال المحقق في قطاع الصناعات الغذائية نسبة 40% من رقم الاعمال القطاع الصناعي ما يجعله يأتي في المرتبة الثانية في الصناعة الجزائرية بعد قطاع المحروقات. وعلى الرغم من كبر المساحة الاجمالية للجزائر البالغة 2,381,741 كلم² منها ما يفوق 80% صحراء رملية وصخرية، فإن الأراضي الزراعية الصالحة للاستغلال المكثف هي في حدود 3% فقط وهو ما يبدد فكرة ان الجزائر هي بلد زراعي. يضاف الى ذلك الكثير من الصعوبات التي تواجهها الزراعة الجزائرية من بينها تذبذب الامطار المتساقطة على المناطق الجزائرية.

فقد أولت الجزائر في برامجها التنموية اهتماما كبيرا بقطاع الزراعة وتحديدًا لفرع الصناعات الغذائية قصد النهوض به¹ خاصة منذ المخطط الخماسي الأول²، وشعورا منها بخطورة الرهان وسعيها منها لتأمين غذائها على أراضيها فقد أولت الجزائر اهتماما خاصا لقطاع الزراعة عامة والصناعات الغذائية خصوصا، فقد التزمت السلطات العمومية بتدعيم القطاع الى غاية 2025 من خلال ما يسمى بسياسة التنمية الزراعية والريفية.

¹ الماحي ثريا، استراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول، المنلتي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر، يومي 9-10 نوفمبر 2010.

² فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي. دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 2007.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وحسب تقرير الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ان عدد المشاريع في قطاع الزراعة والمسجلة لدى الوكالة بلغ العام 2013 735 مشروعا ساهمت في توليد 43 250 منصب شغل، كما أشار ان هذا القطاع قد عرف نموا معتبرا خلال العام 2013 بمقدار 13.7% (مقابل 10.5% خلال العام 2011) خصصه بسبب زيادة الماحة المسقية وارتفاع الإنتاج في مجال الحبوب واللحوم والحليب.

يتضمن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر العديد من المنتجات الغذائية التي تتولى تصنيعها العديد من المؤسسات اغلبها تابع للقطاع الخاص وذات أحجام صغيرة ومتوسطة، ومن أهم هذه المنتجات ما يلي:

- الحليب ومشتقاته: حليب، لبن، جبن، ...
- المشروبات: الغازية وغير الغازية والعصير...
- الدقيق والطحين،
- اللحوم،
- الحلويات والبسكويت،
- العجائن،
- الخضر والفواكه،
- المصبرات،
- الزيوت الغذائية.

و قد عرف قطاع الصناعات الغذائية نموا محسوسا منذ بداية سنة 2000 خاصة من جانب مؤسسات القطاع الخاص، الذي دخل قطاعا كان مسيطرا عليه من طرف مؤسسات عمومية، إذ اعتبر أساس نمو القطاع الصناعي، حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في هذا القطاع 23555 عند نهاية 2012، ويشغل 140000 عامل وهو ما يمثل 45% من العمالة النشطة في الصناعة، ويساهم بـ 33%

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات¹.

ورغم النمو المعتبر للمؤسسات العاملة في هذا القطاع والمساهمة التي تقدمها في الإنتاج الوطني والتوظيف... إلا انه برأي بعض الباحثين والخبراء في هذا المجال، أنهما مؤسسات يغلب عليها الطابع العائلي ولا تتحكم جيدا في عملية الإنتاج والتوثيق والتعبئة حسب المعايير الدولية، ولذلك فهم يشيرون إلى ضرورة العمل على تأهيلها في هذا المجال لتدارك الفجوة والتقليل من حدة المنافسة الدولية بعد الانضمام للمنطقة العربية للتبادل الحر وتطبيق اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

إن ما يزيد من ضرورة الاستعجال بهذه العملية هو المبالغ الضخمة من العملة الصعبة التي تتكبدها الخزينة العمومية في سبيل توفير الغذاء للمواطنين، فقد صرحت المديرية العامة للجمارك الجزائرية بأن قيمة الواردات من السلع الغذائية خلال التسعة أشهر الأولى من العام 2013، بلغت 7.32 مليار دينار، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 11.45% مقارنة بنفس الفترة لسنة 2012، وهو العام الذي بلغت فيه قيمة الواردات الإجمالية 47.49 مليار دولار أمريكي من بينها قيمة 9 مليار دولار سلع غذائية.

ويأتي على رأس الواردات الغذائية الحبوب، حيث تم استيراد ما مقداره 8.381 مليون طن خلال العشرة أشهر الأولى من العام 2013 بقيمة 2.7 مليار دولار مقابل 8.161 مليون طن خلال نفس الفترة من العام 2012 بقيمة 2.59 مليار دينار وهو ما يمثل ارتفاعا بنسبة 2.7%.

بالنظر الى هذه الأرقام فإن الجزائر تعتبر من أكبر دول العالم المستوردة للسلع الغذائية بسبب قلة انتاجها الوطني نمن جهة، وزيادة الطلب على هذه السلع من جهة ثانية، حيث كشفت دراسة حول السياسة الزراعية ان الجزائريين ينفقون ما بين 55 و60 بالمائة من ميزانيتهم الشهرية للحصول على المواد الغذائية الاستهلاكية.

¹[tp://ftp.fao.org/OSD/CPF/Countries/Algeria/ALG_CPF_20132016.do](http://ftp.fao.org/OSD/CPF/Countries/Algeria/ALG_CPF_20132016.do)

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وقد اشارت احدى الدراسات التي العراقيل الأساسية التي تعاني منها الصناعات

الغذائية من أهمها:

● زيادة عدد السكان وتنامي الطلب على السلع الزراعية ومنتجات الصناعات

الغذائية

● ضعف القاعدة الزراعية (حوالي 3%) رغم كبر المساحة الجغرافية

● ضعف القاعدة الصناعية التي تشكل أساس القطاع الزراعي

● المنافسة الأجنبية والتبعية للأسواق الخارجية في مجال التموين.

ويشير الاقتصادي والخبير الدولي مبتول أن قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

يستورد ما مقداره 75% من المواد الأولية وهو ما يجعل هدف تحقيق الاكتفاء الذاتي

بعيد المنال واطاف أن غياب التكامل والتنسيق بين مختلف القطاعات الوزارية كالزراعة،

التجارة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة أثر سلبا على النهوض بهذا القطاع .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتأكد من فرضياتها نعتمد الطرق والخطوات

المنهجية في الآتي:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسات محل الدراسة

شملت الدراسة الميدانية عينة من المؤسسات العاملة في قطاعات الصناعية في ولاية

سطيف كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 05 : قائمة المؤسسات المدروسة

المؤسسة	الفرع
البرهان العلمة	صناعة الحلويات والبسكويت
بسكويت الوفاق	-
سميد التل سطيف	-
مطاحن الهضاب العليا سطيف	صناعة السميد ومشتقاته
سباك SPAC سطيف	-

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

SBC سطيف	-	صناعة المشروبات الغازية وغير الكحولية
مامي للمشروبات	-	
MGB روايال سطيف	-	
المشروبات الشرقية صرموك	-	

المصدر: بيانات الاستمارة

تتكون قائمة المؤسسة محل الدراسة من فروع ثلاثة هي صناعة الحلويات والبسكويت (البرهان العلمة، بسكويت الوفاق) ، صناعة السميد (سميد التل سطيف، مطاحن المضاب العليا سطيف، سباك SPAC سطيف)، و صناعة المشروبات الغازية وغير الكحولية (SBC سطيف، مامي للمشروبات، MGB روايال سطيف، المشروبات الشرقية صرموك).

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الجدول رقم 06 : حالة المؤسسات المدروسة حيال الحصول على شهادات الإيزو

الحصول على شهادة الإيزو / سنة الحصول					المؤسسة
ISO 22000 HACCP	SMI	18001: 2007	14001: 2004	9001: 2008	
لا (مشروع قيد الانجاز 2013)	لا (مشروع قيد الانجاز 2013)	لا	لا (مشروع قيد الانجاز 2013)	لا (مشروع قيد الانجاز 2013)	البرهان العلمة
لا	لا	لا	لا	وجود مشروع 2010	بسكويت الوفاق
لا	لا	لا	لا	لا	سميد التل سطيف
لا	لا	لا	لا	لا	مطاحن المضاب العليا سطيف
لا	لا	لا	لا	لا	سباك سطيف
نعم (2010)	لا	لا	نعم (2012)	نعم (2012)	- SBC سطيف
لا	لا	لا	لا	لا	- مامي للمشروبات
لا	لا	لا	لا	نعم (2012)	- MGB روايال سطيف
لا	لا	لا	لا	نعم (2010)	- المشروعات الشرقية صرموك

المصدر: بيانات الاستثمار

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بالنسبة لشهادة الإيزو 9001:

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن ثلاث مؤسسات من فرع المشروبات حاصلة على
شهادة الإيزو 9001 ، أما مؤسسات فرع البسكويت فهي بصدد الحصول على
الشهادة، وهذا بخلاف فرع السميد ومشتقاته فهي لا تمتلك أي مشروع بهذا الصدد.

بالنسبة لشهادة الإيزو 14001:

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسة واحدة فقط من أصل أربعة تعمل في فرع
المشروبات حاصلة على الشهادة، ومؤسسة وحدة من فرع البسكويت هي بصدد
إجراءات الحصول على الشهادة، بينما باقي المؤسسات فليس لديها أي مشروع .

بالنسبة لشهادة المطابقة لنظام الصحة والسلامة المهنية 18001: 2007

يلاحظ أن كل المؤسسات لا تمتلك أي شهادة وليس لديها أي مشروع في هذا
الصدد.

بالنسبة لشهادة الإيزو 22000:

بالرغم من أن هذه الشهادة موجهة لهذا القطاع على وجه الخصوص فإن الملاحظ أن
مؤسسة واحدة فقط حاصلة عليها، ومؤسسة واحدة هي بصدد إجراءات الحصول
عليها .

المطلب الثاني: إشكالية وفرضيات الدراسة

أولا: إشكالية الدراسة

باقتحام مفهوم التنمية المستدامة عالم المؤسسة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بالتوفيق
بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية سعيا لتحقيق نموها وضمان بقاءها
واستمرارية نشاطها. فالاهتمام بالتنمية المستدامة من طرف المؤسسة يعكس مستوى
الوعي الذي يتحلى به المسير خدمة لغايات وأهداف كل من يكوّن البيئة العامة المحيطة
بالمؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تكون مستقرة ومزدهرة إذا المؤسسة أن تشبع رغبات
وبالتالي تحقيق كل الجهات التي تكون هذه البيئة. هذه الجهات يطلق عليها تسمية

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الأطراف ذات المصلحة. والعكس أيضا صحيح، حيث أن فقدان ثقة هؤلاء الأطراف ينجم عنه حدوث تذبذب في المجتمع. ومنه يظهر جليا دور المسيرين في ضرورة إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارتهم لمؤسساتهم ويكون ذلك بتحقيق التوافق بين المصالح الخاصة للأطراف ذات المصلحة مع الهدف العام للمؤسسة. هذا الطرح السابق هو جوهر الإشكالية التي يحاول المشروع التطرق إليها بالبحث و التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي :

" كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية التابعة لقطاع الصناعات الغذائية الموجودة على تراب ولاية سطيف الاهتمام بأبعاد التنمية المستدامة من خلال انتهاج مسيرتها أحسن الممارسات الإدارية الكفيلة بتحقيق ذلك ؟ "

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي يتطلب طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما واقع الممارسات الإدارية في مجال التنمية المستدامة في قطاع الصناعات

الغذائية بولاية سطيف؟

- كيف يمكن لمؤسسات القطاع تبني وتطبيق متطلبات التنمية المستدامة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا تطبق المؤسسات محل الدراسة أفضل الممارسات الإدارية

في مجال التنمية المستدامة.

الفرضية الجزئية الأولى: لا تطبق المؤسسات محل الدراسة أفضل الممارسات

الإدارية في البعد البيئي.

الفرضية الجزئية الثانية: لا تطبق المؤسسات محل الدراسة أفضل الممارسات

الإدارية في البعد الاجتماعي.

الفرضية الجزئية الثالثة: لا تطبق المؤسسات محل الدراسة أفضل الممارسات

الإدارية في البعد الاقتصادي.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

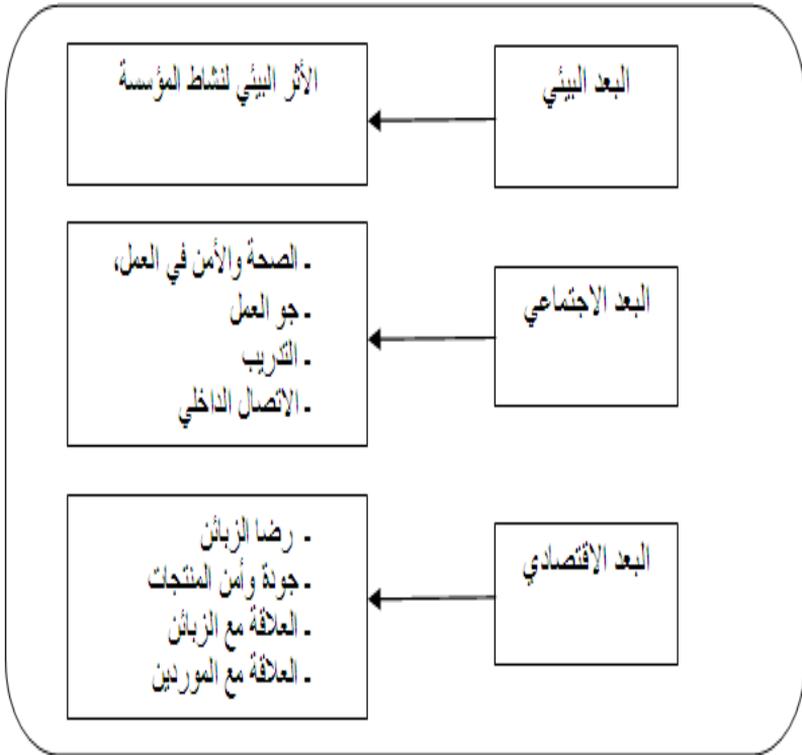
الفرضية الجزئية الرابعة: هناك اختلافات بين فروع النشاط في تطبيق

الممارسات الإدارية الحسنة للتنمية المستدامة.

ثالثا: نموذج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها نعتمد النموذج الآتي:

الشكل رقم 4 : واقع الممارسات الإدارية الحسنة



الشكل رقم 5 : المساهمة في تطبيق الممارسات

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المساهمة في تطبيق الممارسات من

الإصغاء للعملاء

تشخيص الموارد البشرية

صياغة سياسة لتطوير الاتصال الداخلي

تنظيم الإدارة البيئية للمؤسسة

تنظيم الإدارة البيئية للمؤسسة

التعريف بالنشاط لدى العملاء المحليين

تطبيق منهجية لتقييم الموردين

رابعاً: التعاريف الإجرائية

أ- الممارسات الحسنة

تعرف الممارسة الحسنة على أنها مبادرة أو تجربة والتي تساهم في التطبيق الفعلي
والفعال لمبادئ التنمية المستدامة، وتحدد الممارسة بناء على ثلاثة معايير:

الطابع الطوعي: والذي مضمونه اعتماد الطوعية في الممارسة من قبل المؤسسة
متجاوزة في ذلك احترام القوانين المنظمة.

الطابع التميزي: التميز في الممارسات مقارنة بما هو مطبق في القطاع.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

فعالية المبادرة: وتكمن في قابليتها للنقل كמمارسة في مؤسسات أخرى.

المطلب الثالث: تحديد مجتمع الدراسة

كما جاء في الإشكالية فإن مجتمع الدراسة يتكون من المؤسسات المنتجة للمواد الغذائية لولاية سطيف، وانطلاقاً من محدودية عدد هذه المؤسسات حدد الهدف الأولي لدراسة كل هذه المؤسسات، إلا أن الملاحظات المستقاة أثناء القيام بالدراسة بينت التشابه الكبير بينها وخاصة بين المؤسسات المنتمية لكل فرع من فروع هذا القطاع وهي :

فرع المشروبات غير الكحولية،

فرع البسكويت والحلويات،

فرع إنتاج السميد ومشتقاته،

هذا التشابه أدى إلى الاكتفاء بعينة تمثيلية لكل فرع وفق الأتي:

الجدول رقم 07 : مجتمع وعينة الدراسة

الفرع	مؤسسات القطاع	العينة	نسبة التمثيل
فرع المشروبات غير الكحولية	07	04	57
فرع البسكويت والحلويات	03	02	67
فرع إنتاج السميد ومشتقاته	07	03	43
المجموع	17	09	53

نشير إلى أن صعوبات كبيرة واجهت الدراسة الميدانية تمثلت في عدم استجابة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة في قطاع الصناعات الغذائية بولاية سطيف لإعطاء البيانات والمعلومات من خلال الإستبانة المعدة أو من خلال الوثائق المساعدة التي هي في حوزة هذه المؤسسات. ومرد ذلك يرجع إلى عدم اهتمام أصحاب ومسيري هذه المؤسسات بمثل هذه الدراسات من جهة، وغياب الشريك الاقتصادي والاجتماعي (المدير الولائي للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) الذي حدد كعضو

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

باحث من المفروض أن يقدم كل المساعدات للدراسة في جانبها التطبيقي والوسيط بين فرقة البحث والمؤسسات محل الدراسة. كل هذا أدى إلى عدم إمكانية المسح الشامل لكل مؤسسات القطاع، وعليه تم الاكتفاء بمؤسسات تمثيلية لكل فرع من الفروع المكونة للقطاع، مع ملاحظة استبعاد فرع اللحوم ومشتقاته لضعف تمثيله في العينة.

المطلب الرابع: أدوات جمع وتحليل البيانات

1- أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات والمعلومات الضرورية لإجراء الدراسة تم الاعتماد على الأدوات

الآتية:

أ- **الاستمارة:** تم بناء وتطوير استمارة الدراسة أخذا بعين الدراسات السابقة التي أجريت، وأخذا بعين الاعتبار الدراسات النظرية في مجال الممارسات الإدارية الحسنة لتطبيق متطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية.

وجاءت الاستمارة في محاور أربعة شخصت واقع ممارسات أبعاد التنمية المستدامة، بحيث أن كل محور يغطي فرضية من فرضيات الدراسة، وجاءت المحاور وفق الآتي:

المحور الأول: الممارسات الخاصة بالبعد البيئي للتنمية المستدامة،

والذي يقيس الأثر البيئي لنشاط المؤسسة على البيئة.

المحور الثاني: الممارسات الخاصة بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.

وكانت محاوره:

- الصحة والأمن في العمل،

- جو العمل،

- التدريب،

- الاتصال الداخلي.

المحور الثالث: الممارسات الخاصة بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وكانت محاوره:

- رضا الزبائن،
- جودة وأمن المنتجات،
- العلاقة مع الزبائن،
- العلاقة مع الموردين،

المحور الرابع: الترتيب حسب الأهمية لأحسن الممارسات الإدارية الضرورية لمؤسسات القطاع.

وكانت محاوره:

- الإصغاء للزبائن،
- تشخيص الموارد البشرية،
- تطوير سياسة الاتصال الداخلي،
- تنظيم الإدارة البيئية للمؤسسة،
- التعريف بالنشاط لدى المتعامل الاجتماعي،
- اعتماد منهجية لتقييم الموردين،

تم اختيار مقياس Likert الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر المستجوبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي تحتويها الاستبانة وفق خمس درجات موضحة كما يلي:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق نوعا ما	موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما
1	2	3	4	5

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

من أجل اتخاذ القرار بشأن الاتجاه العام للظاهرة المدروسة والمتعلقة بالممارسات الحسنة في بعدها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي تم تحديد المتوسط الفرضي ب (3) على اعتبار أن التنقيط كان يتراوح بين (1-5)

ب- **المقابلة:** تم اعتماد المقابلة كطريقة منهجية من خلال الزيارات التي تم القيام بها لهذه المؤسسات وذلك من أجل تقديم فكرة واضحة عن الدراسة من خلال عرض أهدافها والإشكالية التي انطلقت منها وبخاصة التركيز على أهمية مثل هذه الدراسات بالنسبة لهذه المؤسسات من حيث تشخيص الواقع الذي يعطي نتائج تتعلق بنقاط القوة والضعف المتعلقة بالممارسات الإدارية الحسنة، ومن حيث النتائج المتوصل إليها والتي يمكن الاستفادة منها في معالجة بعض الاختلالات الموجودة.

كما تم الاستفادة من المقابلة من خلال ردود الأفعال (التغذية الراجعة) التي مكنت من معرفة بعض الجوانب المتعلقة بالأهمية التي توليها هذه المؤسسات لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال التسهيلات المقدمة والوقت الممنوح للدراسة وكذا تعيين الأفراد الأكفاء المعنيين مباشرة بالموضوع.

المقابلات التي تمت مع ممثلي المؤسسات قام بها عضو وحدة البحث الذي يعتبر خبير في مجال التشخيص والاستشارة في إطار برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها قطاع المؤسسات الغذائية، هذه الخبرة مكنت من تجاوز العديد من المشكلات والمعوقات المتعلقة بجمع البيانات، كما مكنت من الاستفادة من الخلفية المعرفية المهمة لهذه المؤسسات.

2- أدوات تحليل البيانات

يتم اختيار الأدوات الإحصائية لأي دراسة بناء على :

طبيعة الإشكالية (وصفية، علائقية، الاختلافات)،

حجم العينة،

طبيعة البيانات (كمية، كيفية)،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وبالنظر إلى طبيعة الموضوع الوصفية (وصف وتشخيص الممارسات الإدارية الحسنة)، وطبيعة البيانات الكيفية وطبيعة حجم العينة الصغيرة، فإن الأدوات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها هي المتوسطات الحسابية والاتجاه العام للظاهرة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: البعد الاقتصادي:

تشمل دراسة البعد الاقتصادي إدارة العلاقة بين المؤسسة وكل من الزبائن والموردين.

أولا : إدارة العلاقة مع الزبائن

تشمل هذه الدراسة تحليل جملة المتغيرات التالية:

- إشباع رغبات الزبائن،
 - جودة والسلامة الغذائية للمنتجات،
 - إدارة العلاقة مع الزبون،
- وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الثلاث المذكورة.

أ- إشباع رغبات الزبائن

تضمنت استمارة الاستبيان جملة من المتغيرات الثانوية من خلالها يتم التأكد من مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسات المدروسة لكل مما يلي:

- التعرف على متطلبات الزبائن واحتياجاتهم البارزة والضمنية من أجل إشباعها
- وجود مجال للحوار مع الزبائن
- الاهتمام بالشكاوى الواردة من الزبائن ومعالجتها
- القيام بتحقيقات الخاصة بمدى رضا الزبون
- تطوير مستويات الخدمات المقدمة للزبائن على الأساس النتائج المتوصل إليها

من العمليات السالفة الذكر

يمثل الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للإجابات الخاصة بمستوى الإشباع

الذي تحققة المؤسسات المدروسة لزبائنهم.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الجدول رقم 08: متوسط رضا الزبائن

مشروبات غير كحولية	السميد ومشتقاته	بسكويات وحلويات	رضا الزبائن
3,75	2,67	2.00	المؤسسة على علم بالحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن وتقوم بتحليلها.
4.00	2,67	2.00	تمتلك المؤسسة الأدوات والآليات التي تساعد على صعود المعلومات التي تمكنها من معرفة وفهم حاجات ورغبات الزبائن.
4,25	3,00	2.00	تراقب المؤسسة درجة إشباع رغبات الزبائن بالأدوات الملائمة.
4,25	2,00	2.00	تقوم المؤسسة بتحقيقات عن مدى رضا الزبائن.
4.00	2,00	2.00	بناء على نتائج هذه التحقيقات تقوم المؤسسة بإعداد مخططات عن تطور مستوى رضا الزبائن.
4,25	3,33	2.00	يعتبر إدراك الزبون لمدى الجودة مؤشرا عن أداء المؤسسة.
24,5	15,67	12.00	المجموع
4.08	2.61	2.00	متوسط الفرع
2.90			متوسط القطاع

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المتوسط الحسابي الفرضي 3

من الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي :

- 1) مستوى الإشباع الذي يحققه المؤسسات المدروسة للزبائن هو دون المتوسط عموماً، إذ أن هذا الأخير هو 90, 2 في حين أن المتوسط الحسابي الفرضي هو 3.
- 2) إذا أخذنا كل فرع من الفروع الثلاثة المدروسة على حدا، يتبين أن قطاع المشروبات غير الكحولية هو الذي يولي اهتمام أكبر لإشباع رغبات الزبائن، حيث يصل المتوسط الحسابي إلى 4.08. أما بالنسبة لقطاع صناعة البسكويت والحلويات وقطاع السميد ومشتقاته فمستوى الإشباع يبلغ على التوالي 2 و 2.61.
- 3) هناك مجموعة من العوامل يمكن على أساسها تفسير الاختلاف المتباين في مستويات الإشباع التي يحققها كل فرع لزيائته. وأهم هذه العوامل هي خصوصيات السوق الذي تنشط فيه المؤسسات ثم طبيعة المنافسة وأخيراً نظم الإدارة المتبعة من طرف المؤسسة. وفيما يلي شرحا لها :

فرع إنتاج البسكويت، بالرغم من وجود عدد معتبر من مصنعي هذا المنتج إلا أن المنافسة فيما بينهم غير قوية وهذا لسببين، الأول يتمثل في التجزئة السوقية المعتمدة في هذا السوق والثاني هو حداثة هذه المؤسسات. بالنسبة للتجزئة السوقية، فالمؤسسة المدروسة فضلت النشاط في جزء من السوق يمتاز زبائنه بإقبالهم على منتجات ذات جودة عادية وأسعارها معقولة عكس المنافسين الآخرين الذين ينشطون في جزء عالي التنافسية حيث اختاروا المنتجات عالية الجودة بغض النظر عن أسعارها. أما بالنسبة لحداثة المؤسسة، فإن نشأتها تعود إلى أقل من 05 سنوات، وبالتالي فأصحابها لم يفكروا بعد في الاعتماد على الأساليب الإدارية التي تساعدهم على التركيز على التعرف على متطلبات الزبائن بغرض إشباعها.

فرع إنتاج السميد ومشتقاته، لا يعتبر الاهتمام بإشباع رغبات الزبون من اهتماماتها الأساسية وهذا نظراً :

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

ضعف المنافسة في السوق المحلي لولاية سطيف. إن عدد المؤسسات الناشطة فعلا في هذا السوق هو ثمانية منها سبعة تابعة للقطاع الخاص وواحدة فقط عمومية. هذا العدد، بالرغم من امتلاكه لطاقة إنتاجية كبيرة تفوق حجم الطلب، فهو غير كاف لتلبية احتياجات الطلب المتزايد بالنظر إلى عدد سكان الولاية وهذا راجع للقيود المفروضة على مؤسسات القطاع من طرف السلطات العمومية في الجزائر فيما يتعلق بالتزود بمادة القمح والتي تتمثل في إلزامية التزود لدى مورد واحد وهو الديوان الوطني المهني للحبوب OAIC والذي يقع على عاتقه تنظيم سوق القمح في الجزائر وهو بذلك يحتكر استيراد وتوزيع هذه المادة. ونظرا لعدم قدرته لوحده تلبية طلب القطاع يفرض تسليم كمية لا تزيد عن 60% من الطاقة الإنتاجية المتاحة. وعليه، فكل ما يتم إنتاجه يباع بغض النظر عن رغبات المستهلك النهائي.

- سلوك وتصرفات الناشطين في شبكة توزيع مادة السميد. إن ما يميزهم هو أنهم من تجار الجملة، عددهم محدود ويسوقون في آن واحد منتجات كل المنافسين، هؤلاء لا يولون أي اهتمام لرفع المعلومات حول مستوى الإشباع الذي يحققه المنتج إلى المصانع.
- الأسعار المحددة إداريا من طرف الدولة تجعل من هؤلاء الفاعلين في السوق لا يهتمون بمسألة إشباع رغبات الزبون.

- جودة المنتج هي نفسها من مؤسسة إلى أخرى وهذا كون المؤسسات التابعة للقطاع الخاص تمتلك نفس التكنولوجيا حيث أن مصدر اقتنائها هو نفسه.

- ومما سبق، فإن الظرف الراهن للسوق لا يحتم على مؤسسات القطاع التفكير والتعرف على متطلبات الزبائن بغرض إشباعها.

بالنسبة للمؤسسات الناشطة في قطاع المشروبات غير الكحولية، يمكن تفسير وجود مستوى عالي من الاهتمام بإشباع رغبات الزبائن في أن المؤسسات المدروسة تنشط في قطاع جد تنافسي أين الصراع على تحويل إقبال المستهلكين على منتجاتها كبير جدا. هذا الأمر حتم عليها انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة العلاقة مع الزبون. فقامت

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بوضع أنظمة لإدارة الجودة مطابقة للمواصفات القياسية إيزو 9001 إصدار 2008 ومن ثم حيازة شهادة المطابقة لهذا المعيار. فنظام إدارة الجودة يحفز المؤسسة على أن تسهر على إشباع رغبات الزبائن، إذ أنها تلجأ إلى قياس مستويات رضا الزبائن بالاستعانة بمؤشرات قياس ملائمة والسهر على المتابعة والمعالجة الموضوعية لشكاوى الزبائن. وقد أثبتت فعلا هذه الأنظمة نجاحتها ذلك أن مستوى الإشباع الذي تحققه لزبائننا في المؤسسات التي تعتمد عليه في ارتفاع متزايد.

ب. جودة وأمن المنتجات

تضمنت استمارة الاستبيان جملة من المتغيرات الثانوية من خلالها يتم

التأكد من مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسات المدروسة لكل مما يلي:

- تحدي الخصائص الفنية للمنتجات،
- تحديد المعايير البيولوجية لكل منتج،
- وجود نظام للرقابة على الجودة لدى الموردين،
- القيام بالتحاليل الميكروبيولوجية على المنتجات،
- تحديد المخاطر ذات الصلة بسلامة المنتجات والتحكم فيها،
- وجود نظام للتوثيق يثبت قيام المؤسسة بكل عمليات الرقابة على جودة

المنتجات.

يمثل الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للإجابات الخاصة بمستوى جودة وأمن

المنتجات التي تقدمها لزبائننا

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف
الجدول رقم 09: متوسط جودة وأمن المنتجات

مشروبات غير كحولية	السميد ومشتقاته	بسكويات وحلويات	جودة وأمن المنتجات
4,25	3,00	4,00	يتم تحديد خصائص المنتجات النهائية بناء على استعمال المستهلك للمنتوج.
4,50	4,00	5,00	يتم تحديد المعايير البيولوجية للمنتجات النهائية.
4,50	4,00	5,00	يتم وصف الرسم التخطيطي للتصنيع بشكل واضح ورسمي.
4,25	4,00	3,00	قبل التعاقد مع مورد لشراء المواد الأولية، تتأكد المؤسسة من انه يجوز على نظام او آلية مراقبة تضمن جودة المواد المسلمة .
4,50	4,33	1,00	تتم التحاليل الميكروبيولوجية عند كل استلام للمواد الأولية
4,50	4,33	1,00	تمتلك المؤسسة الوسائل التي تمكنها من تحديد المخاطر التي تؤثر سلبا على جودة المواد والمنتجات.
4,25	3,33	4,00	تتوفر المؤسسة على الظروف الملائمة لتخزين المواد والمنتجات بما يضمن الحفاظ عليها بشكل جيد.
4,25	4,67	4,00	تسهر المؤسسة على أن توفر لعمالها ملابس عمل مطابقة لإجراءات الوقاية والأمن.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

4,00	4,00	3,00	تقوم المؤسسة بضمان تكوين العمال في مجال نظافة تجهيزات وأماكن الإنتاج.
4,25	3,67	4,00	تم صيانة التجهيزات بغرض تجنب المخاطر التي يمكن ان تؤثر على امن وجودة المنتجات.
5,00	4,33	4,00	تم الرقابة على الجودة طيلة عملية التصنيع، ويتم تسجيل وتخزين النتائج بعناية .
4,75	3,67	5,00	تمتلك المؤسسة نظام توثيقي يضمن إثبات جودة المنتجات.
5,00	4,67	4,00	تحوز المؤسسة على نظام لتعيين المنتجات ومحترم بدقة حتى يعطي ضمانا لجودة المنتجات.
58,00	52,00	47,00	المجموع
4,46	4,00	3,62	متوسط الفرع
4,03			متوسط القطاع

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المتوسط الحسابي الفرضي 3

ما يلاحظ أن مستوى الاهتمام بجودة وأمن المنتجات هو أكبر من المتوسط الحسابي (3) حيث يبلغ 4.03. إن هذا المستوى العالي من الاهتمام بمسألة جودة وأمن المنتجات هو أمر عادي بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية. إذا أخذنا بعين الاعتبار فروع الدراسة، يتبين أن قطاع المشروبات غير الكحولية هو الذي يولي اهتماما أكبرا بجودة وأمن المنتجات الغذائية حيث يصل المتوسط الحسابي إلى 4.46 مع انخفاض نسبي في قطاع السميد ومشتقاته الذي يبلغ مستوى الاهتمام بجودة وأمن المنتجات 3.62.

يمكن تفسير ارتفاع مستوى الاهتمام بالسلامة الغذائية في قطاع البسكويت بشروع المؤسسة المدروسة "البرهان" في تطبيق نظام السلامة الغذائية المطابق للمواصفة القياسية الأيزو 22000 إصدار 2005 والذي شرعت فيه سنة 2013.

ويفسر الارتفاع الملحوظ في مستوى الاهتمام بالسلامة الغذائية في قطاع المشروبات غير الكحولية بالاهتمام الذي توليه 75٪ مؤسسات العينة المدروسة بالأنظمة الإدارية التي تثبت الاعتناء بالسلامة الغذائية، حيث أن شركة SITIFIS BOTTLING « SBC » COMPANY تحصلت على شهادة الأيزو 22000 منذ سنة 2010 أما شركة "صرموك" وشركة "مامي" هما بصدد وضع هذا النظام بغرض الحصول على الشهادة المذكورة.

ج. العلاقة مع الزبائن

تضمنت استمارة الاستبيان جملة من المتغيرات الثانوية من خلالها يتم التأكد من مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسات المدروسة لكل مما يلي:

- وجود حلقات للاتصال الفعال بين المؤسسة وزبائنها حول منتجاتها
- عقد المؤسسة لعلاقات رسمية مع الزبائن
- أخذ المؤسسة بعين الاعتبار لمتطلبات الزبائن الخاصة بالجودة

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- إعطاء الاهتمام اللازم لشكاوى الزبائن بمراعاتها والرد عليها

يمثل الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للإجابات الخاصة بمستوى علاقة

المؤسسة مع زبائنها

الجدول رقم 10: متوسط العلاقة مع الزبائن

العلاقة مع الزبائن	بسكويت وحلويات	سميد ومشتقاته	مشروبات غير كحولية
يتم إعلام الزبون بشكل منتظم عن منتجات المؤسسة وبمكوناتها والتعديلات التي تمسها	2,00	3,25	4,50
تربط المؤسسة بعلاقات تعاقدية رسمية وواضحة على الأقل مع الزبائن الذين يشكلون شبكة التوزيع	1,00	3,00	3,75
تلتزم المؤسسة بالرد على متطلبات الزبائن الخاصة بجودة المنتجات	3,00	3,50	4,25
تلتزم المؤسسة بالرد على متطلبات الزبائن الخاصة بمعالجة الشكاوى	4,00	3,75	4,25
المجموع	10,00	13,50	16,75
متوسط الفرع	2,50	3,38	4,19
متوسط القطاع			3,35

المتوسط الحسابي 3

إن مستوى العلاقة بين المؤسسة وزبائنها هو في الحقيقة متوسط. فالمتوسط الحسابي

لهذه العلاقة هو 3.35. أحدا بعين الاعتبار فروع الدراسة، يمثل قطاع المشروبات غير

الكحولية أعلى نسبة في العلاقة بين المؤسسة وزبائنها حيث يبلغ 4.19 عكس قطاع

البسكويت الذي سجل أضعف نسبة إذ بلغت 2.50.

بالنسبة لمؤسسة "البرهان" المختصة في صناعة البسكويت، وبالنظر لحداثة نشأتها، فإن

هيكلتها وكذلك تنظيمها في السوق لم يسمح لها بالرفقي إلى تطبيق الأساليب السليمة في

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

إبرام العلاقات مع موزعيها. هذه الأخيرة تعتمد هي أيضا على تجار الجملة في تسويق منتجاتها.

يمكن تفسير النسبة المرتفعة التي يحققها قطاع المشروبات غير الكحولية بالأسلوب المستعمل في التوزيع حيث يعتمد على شبكة مكونة من موزعين معتمدين تربطهم بالمؤسسة عقود تجارية والتي تجرهم على ربط الاتصال المباشر بالمستهلك ورفع المعلومات الخاصة بمتطلباتهم وشكاويهم إلى المؤسسة.

أما بالنسبة للمؤسسات الناشطة في صناعة السميد فالمعدل المتوسط الذي هو 3.38 يعود إلى المشاكل التي تعاني منها تجار الجملة الذين يتولون توزيع منتجاتها والذين لا يولون الاهتمام الكافي لعملية الاتصال بين المؤسسات والمستهلكين النهائيين ومع ذلك تحقق نسبة مقبولة من الإشباع للزبائن.

ثانيا : إدارة العلاقة مع الموردين

تضمنت استمارة الاستبيان جملة من المتغيرات الثانوية من خلالها يتم التأكد من مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسات المدروسة لكل مما يلي:

- الاعتماد على آليات تسمح بالتعرف على متطلبات الزبائن
- وجود قنوات للحوار الدائم والمستمر مع الموردين
- الاعتماد على معايير صارمة في اختيار الموردين أهمها تلك التي تتعلق بالجودة
- إشراك الموردين في عمليات تطوير منتج وتقديم خدمات جديدة
- اعتبارهم طرفا فاعلا في تحسين أداء المؤسسة

يمثل الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للإجابات الخاصة بمستوى علاقة

المؤسسة مع مورديها

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الجدول رقم 11: الموردون

مشروبات غير كحولية	سميد ومشتقاته	بسكويت وحلويات	الموردون
3,25	2,00	3,00	تمتلك المؤسسة الادوات والآليات التي تمكنه من التعرف على حاجات ورغبات الموردين
4,50	2,00	4,00	عند التعاقد لشراء المواد، تحدد المؤسسة بشكل دقيق الخصائص الفنية للمواد المراد شراؤها
3,50	1,33	3,00	من بين هذه الخصوصيات ان تعطي المؤسسة اهمية كبيرة المعايير الاجتماعية والبيئية
4,25	2,00	3,00	تحترم المؤسسة منهجية صارمة عند اختيار الموردين بغية ضمان حصولها على مشتريات مطابقة لاحتياجاتها
3,75	2,00	3,00	تتوفر المؤسسة على طريقة واضحة ورسمية لتقييم الموردين
3,50	1,67	4,00	استدامة العلاقة مع الموردين الرئيسيين تعتبر مؤشرا هاما للاقتداء
22,75	11,00	20,00	المجموع
3,79	1,83	3,33	متوسط الفرع
2,99			متوسط القطاع

المتوسط الحسابي 3

إن المتوسط الحسابي لإدارة العلاقة مع الموردين هو 2.99 ويمكن اعتباره متوسطا. وحسب كل فرع من فروع الدراسة، يتبين أن أعلى متوسط حسابي يحققه قطاع المشروبات غير الكحولية حيث يصل إلى 3.79 وأن اضعف متوسط حسابي يتحقق في قطاع

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

السميد ومشتقاته والذي بلغ 1.83 في حين أن قطاع صناعة البسكويت يحقق متوسط حسابي مقبول قدره 3.33.

يمكن تفسير هذه النتائج بما يلي :

توجد العديد من الجوانب الإيجابية في علاقة مؤسسات صناعة المشروبات غير الكحولية ومؤسسة صناعة البسكويت في علاقاتهم بمورديهم أهمها اختيار الموردين الذي يتم على أسس تتوفر فيها الشفافية كوجود دفتر للشروط وبالاعتماد أيضا على المتطلبات الخاصة بجودة المدخلات المستعملة في الإنتاج. إن وجود مثل هذه الإيجابيات سببه اعتماد هذه المؤسسات على نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفات القياسية إيزو 9001 إصدار 2008 حيث أن 03 مؤسسات من العينة حاصلة على شهادة المطابقة لهذه المواصفة وان 01 منهم هي الآن في طور الحصول عليها. بالرغم من الإيجابيات المذكورة سلفا، فهناك بعض مجالات القصور في العلاقة مع الموردين، إذ ترى المؤسسات المدروسة أن مورديها لا يعتبرون أطرافا فاعلة في تحسين أداء المؤسسة، فالعلاقة معهم ما هي إلا مجرد صفقة تجارية تهرم معهم تبدأ من تقديم الطلبية وتنتهي بتسديد المؤسسة لمستحقاتها اتجاههم. وفق هذه المؤسسات فإن العلاقة مع الموردين ليست مبنية على ما يسمى بالمنفعة المتبادلة أو المصلحة المشتركة، أي اعتبار بقاء مورديها يضمن بقائها وأن زواهم قد يرهن بقائها. بالإضافة إلى ذلك، فإن المعايير المستعملة في اختيار الموردين المناسبين كلها معايير ذات بعد اقتصادي بحت. فالمورد المناسب هو الذي يقدم المستلزمات المطلوبة منه بالكميات والأجال والأسعار المناسبة وتبقى المعايير ذات البعد الأخلاقي والبيئي بعيدة تماما في عملية الانتقاء.

أما بالنسبة للمؤسسات الناشطة في صناعة السميد، بالنظر لطبيعة العلاقة مع المورد الوحيد، كما سبقت الإشارة إليه، والمتمثل في الديوان الوطني المهني للحبوب OAIC والذي يجتكر تزويد المطاحن بمادة القمح جعلت من هذه المؤسسات لا تولي أي اهتمام لتحسين وتطوير العلاقة معه. هذا المورد بقوة النفوذ الذي تمنحه له السلطات العمومية

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

يتصرف بطريقته الخاصة دون الاهتمام بإبرام علاقة مع زبائنه مبنية على المصلحة المشتركة والمنفعة المتبادلة. فهو يعجز حتى على توفير مادة القمح للمطاحن بالكميات التي تضمن سيرهم العادي.

المطلب الثاني: البعد الاجتماعي

تشمل دراسة البعد الاجتماعي أي الممارسات الحسنة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال:

- الصحة والأمن في العمل،
- بيئة ومناخ العمل،
- التدريب،
- الاتصالات الداخلية،

أولاً: عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

أ- الصحة والأمن في العمل

يمثل الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للإجابات الخاصة بمستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 12: الصحة والأمن في العمل

مشروبات غير كحولية	سميد ومشتقاته	بسكويت وحلويات	الصحة والأمن في العمل
4,25	5,00	5,00	تطبق المؤسسة سياسية وقاية وصحة وأمن في العمل
4,25	5,00	5,00	سطرت المؤسسة أهدافا عامة واضحة وقابلة للقياس فيما يخص الوقاية والصحة والأمن في العمل
3,25	5,00	5,00	لا تكتفي المؤسسة بالحد الأدنى الذي

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

			يشترطه قانون العمل فيما يخص الوقاية والصحة والأمن في العمل
3,75	4,67	4,00	تقوم المؤسسة بإعلام كل العمال بسياسة الوقاية والصحة والأمن في العمل
3,75	2,00	5,00	تقوم المؤسسة بأنشطة تكوينية بهدف تحسيس العمال بخصوص واجباتهم فيما يخص الوقاية والصحة والأمن في العمل
19,25	21,67	24,00	المجموع
3,85	4,33	4,80	متوسط الفرع
4,33			متوسط القطاع

المتوسط الحسابي الفرضي 3

يتضح من الجدول أعلاه إن إجابات المؤسسات بخصوص ما توفره من ظروف الأمن والسلامة المهنية، هي نتائج تتجه نحو الاتفاق التام مع الممارسات الحسنة في هذا الإطار، حيث بلغت النسبة (4.33) وهي أعلى من المتوسط الفرضي .

تجلى الاتفاق التام مع الممارسات الحسنة من خلال تبني المؤسسات تسطير أهدافا عامة واضحة وقابلة للقياس في مجال الصحة والأمن في العمل، ومن خلال اعتماد سياسات وقاية واضحة وإعلام العمال بهذه السياسة، ومن خلال أيضا برامج التكوين بهدف تحسيس العمال بمسؤولياتهم فيما يخص هذه البرامج. إلا أن الملاحظ أن قطاع السميد لا يولي نفس الأهمية لبرامج التكوين مقارنة بالقطاعات الأخرى.

وعند مقارنة نتائج المؤسسات محل الدراسة فيما بينها يتضح أن الفرق تميل لصالح مؤسسات صناعة البسكويت والحلويات ومؤسسات السميد ومشتقاته حيث كانت النسبة على التوالي (4.80) و (4.33) فيما كانت نسبة مؤسسات المشروبات غير الكحولية أقل قليلا حيث بلغت (3.85).

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

ومن الأسباب التي يمكن تقديمها لارتفاع نسبة المؤسسات العاملة في قطاع البسكويت وحلويات هو أن طبيعة النشاط لا تتميز بالخطورة العالية وهو ما يجعل ظروف العمل المادية بما جد ملائمة.

ب- بيئة ومناخ العمل

يمثل الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للإجابات الخاصة بمستوى بيئة ومناخ العمل في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 13: بيئة ومناخ العمل

مشروبات غير كحولية	سميد ومشتقاته	بسكويت وحلويات	بيئة ومناخ العمل
4,50	2,33	5,00	تطبق المؤسسة أدوات الاتصال والحوار مع العمال
3,75	2,33	5,00	تطبق المؤسسة آليات استماع إلى العمال بهدف تحديد تطلعاتهم
2,75	2,33	5,00	تمتلك المؤسسة أدوات قياس رضا العمال
3,00	3,67	5,00	يعتبر رضا العمال من أولويات إدارة المؤسسة
14,00	10,67	20,00	المجموع
3,50	2,67	5,00	متوسط الفرع
3,72			متوسط القطاع

المتوسط الحسابي الفرضي 3

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات المؤسسات بخصوص ما توفره من بيئة ومناخ عمل، هي إجابات على العموم مساوية للمتوسط الفرضي حيث بلغت (3.72) .
 عدا ما جاء في قطاع البسكويت بخصوص اهتمام هذا القطاع برضا العاملين من خلال الاهتمام بمحاجات العاملين ورغبتهم في مجال العمل بتطوير آليات استماع وإصغاء،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

فإن كل من قطاع السميد ومشتقاته وقطاع المشروبات غير الكحولية لا يعطي نفس الأهمية لجوانب قياس الرضا الوظيفي ولا لآليات الإصغاء والاستماع.

وعند مقارنة نتائج المؤسسات محل الدراسة فيما بينها يتضح أن هناك فروقا كبيرة فيما بينها، حيث سجلت أعلى نسبة بمؤسسات البسكويت والحلويات (5.00) ثم تليها النسبة المسجلة بمؤسسات المشروبات غير الكحولية (3.50) فيما كانت النسبة المسجلة في مؤسسات السميد ومشتقاته أقل من المتوسط الفرضي حيث كانت أقل من 3 (2.67).

ج- التدريب

يمثل الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للإجابات الخاصة بمستوى التدريب بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 14: التدريب

التدريب	بسكويت وحلويات	سميد ومشتقاته	مشروبات غير كحولية
للمؤسسة سياسة تكوين واضحة وتخص كل الفئات العمالية	3,00	2,67	4,00
تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين	5,00	4,00	4,25
تعد المؤسسة مخطط سنوي للتكوين	3,00	4,00	4,25
في هذا المخطط تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الحاجات الأساسية (المؤهلات الموجودة، مخطط المسار الوظيفي، الحاجة إلى الترقية الداخلية)	3,00	3,67	4,00
من خلال إنجاز هذا المخطط تهدف المؤسسة إلى تحسين كفاءات العمال	3,00	3,67	4,25

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

3,50	3,33	4,00	ضمن هذا المخطط للتكوين يتم الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المرتبطة بالتنمية المستدامة مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والإدارة البيئية
4,25	2,33	3,00	يتم دوما تقييم أنشطة التدريب التي تقوم بها المؤسسة
28,50	23,67	24,00	المجموع
4,07	3,38	3,43	متوسط الفرع
3,63			متوسط القطاع

المتوسط الحسابي الفرضي 3

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات المؤسسات بخصوص ما توفره من إمكانيات تكوين لمختلف الفئات العمالية سواء لتحسين مؤهلاتهم أو تحسيسهم بأهمية التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وارتباط ذلك من تخصيص لميزانية خاصة وإجراء تقييم للعملية، هي نتائج تتجه نحو الاتفاق مع الممارسات الحسنة في هذا الإطار، حيث بلغت النسبة (3.63) (وهي أعلى من المتوسط الفرضي).

وعند مقارنة نتائج المؤسسات محل الدراسة فيما بينها يتضح أن الفروق تميل لصالح مؤسسات المشروبات غير الكحولية (4.07) وهي أعلى من (3.38) و (3.43) بالنسبة لمؤسسات السميد وصناعة البسكويت على التوالي، ولعل من أسباب ذلك هو أن هذه الأخيرة لا تعتمد إلى تقييم برامج التدريب التي تقوم بها والتي تكتسي أهمية بالغة كونها تكشف كذلك عن مدى تطابق التدريب مع الحاجة للتكوين، وهو ما أكدته إجابات مؤسسات السميد والبسكويت حيث كانت إجاباتهم بخصوص مدى الأخذ بعين الاعتبار للحاجة للتكوين والمرتبطة أساسا بالمؤهلات الحالية وإدارة المسار الوظيفي والحاجة إلى الترقية الداخلية حيث كانت الإجابات (3.00) و (3.67)، وهي أقل مما كانت عليه إجابات مؤسسات المشروبات غير الكحولية وهي (4.00).

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

د- الممارسات الخاصة بالاتصالات

يعرض الجدول التالي التحليل الإحصائي للإجابات بطبيعة عملية الاتصالات
الداخلية المعتمدة من قبل المؤسسات.

الجدول رقم 15 : طبيعة الاتصالات الداخلية

مشروبات غير كحولية	سميد ومشتقاته	بسكويات وحلويات	. الاتصالات الداخلية
4,50	1,67	5,00	تطبق المؤسسة خريطة تنظيمية وظيفية
4,25	1,67	5,00	تضمن المؤسسة اتصالات نازلة واضحة ومفهومة من طرف جميع العمال
3,75	1,67	5,00	ضمن الاتصالات الداخلية تستعمل المؤسسة الوسائل والأدوات الملائمة
3,75	1,33	2,00	تقوم المؤسسة بإعلام العمال بالنتائج الخاصة بأدائها ومردودها
16,25	6,33	17,00	المجموع
4,06	1,58	4,25	متوسط الفرع
3,30			متوسط القطاع

المتوسط الحسابي الفرضي 3

يتضح من الجدول أعلاه ان إجابات المؤسسات بخصوص ما توفره من أطر تنظيمية
ووسائل وأدوات وإجراءات خاصة بالاتصالات الداخلية تتجه نحو الاتفاق بدرجة
متوسطة مع الممارسات الحسنة في هذا الاطار، حيث بلغت النسبة (3.30) وهي
مقاربة للمتوسط الفرضي.

وعند مقارنة نتائج المؤسسات محل الدراسة فيما بينها يتضح أن الفروق كبيرة فيما
بينها، حيث أن ما سُجّل على مستوى مؤسسة السميد يتعد كثيرا عن المتوسط حيث
كانت النسبة المسجلة (1.58) ، وهو ما يشير الى ضعف العملية الاتصالية بهذه

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المؤسسة في كل بنود هذا البعد، وهذا خلافا لكل من مؤسسات المشروبات غير الكحولية و مؤسسات البسكويت التي كانت نتاجهما على التوالي (4.06) و (4.25) وهي موافقة للممارسات الحسنة في هذا المجال حيث أنها تميل إلى استعمال اتصالات واضحة ومفهومة من جانب مختلف الأفراد العاملين نتيجة لاستعمال دعائم اتصال ملائمة.

وإلى جانب الاهتمام بالاتصالات الداخلية خاصة من جانب مؤسسات المشروبات غير الكحولية والبسكويت، فإنها تولي مسالة إعلام العمال بنتائج الأداء والأرباح المحققة، وهو من شأنه أن يرفع من الشعور بانتمائهم وتخفيفهم، وهذا عكس قطاع البسكويت والحلويات والسميد ومشتقاته.

المطلب الثالث: البعد البيئي

تشمل دراسة التأثير البيئي للمؤسسات محل الدراسة

يمثل الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للإجابات الخاصة بمستوى التأثير البيئي

للمؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم 16: البعد البيئي

مشروبات غير كحولية	سميد ومشتقاته	بسكويت وحلويات	التأثير البيئي للمؤسسة
3,00	3,00	3,00	للمؤسسة سياسية بيئية تتضمن أهداف بيئية قابلة للقياس
3,75	3,00	5,00	السياسية البيئية تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات البيئية القانونية
3,50	4,00	3,00	تطبق المؤسسة معايير قياس أدائها البيئي
3,75	4,00	5,00	تطبق المؤسسة مخطط عمل يهدف إلى التقليل من استهلاك الموارد (الطاقة، الماء، المحروقات، المواد الأولية)
2,75	3,33	5,00	تطبق المؤسسة مخطط عمل بمدف تخفيض

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

			أثارها على البيئة (الضجيج، انبعاث الغبار، صرف المياه، إنتاج النفايات).
3,25	3,33	3,00	تعمل المؤسسة على قياس أثارها على البيئة.
3,00	2,67	5,00	تعمل المؤسسة على قياس الآثار البيئية على أداؤها.
3,25	3,00	5,00	تطبق المؤسسة سياسية في إدارة النفايات بهدف التقليل والفرز والتممين وإعادة الرسكلة.
26,25	26,33	34,00	المجموع
3,28	3,29	4,25	متوسط الفرع
3,61			متوسط القطاع

المتوسط الحسابي الفرضي 3

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى التحكم في التأثير البيئي لنشاط المؤسسات في قطاع الصناعات الغذائية مقبول (3.61) إذ يفوق المتوسط الحسابي (3)،
أحدًا بعين الاعتبار فروع الدراسة فقد تبين أن فرع البسكويت والحلويات هو الذي يولي اهتمام أكبر للحد من التأثير على البيئة، حيث يصل المتوسط الحسابي إلى 4.25، أما بالنسبة فرع السميد ومشتقاته وفرع المشروبات غير الكحولية فمستوى الاهتمام جد متقارب وبلغ على التوالي 3.29 و 3.28.
كما يلاحظ تفاني مؤسسات كل الفروع على " تطبيق مخطط عمل يهدف إلى التقليل من استهلاك الموارد (الطاقة، الماء، المحروقات، المواد الأولية)" في حين يلاحظ قيمة متوسطة في حيازة المؤسسات على " سياسية بيئية تتضمن أهداف بيئية قابلة للقياس"

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المبحث الرابع: نتائج الدراسة

المطلب الأول: النتائج العامة

1- نتائج البعد الاقتصادي:

في إدارة العلاقة مع الزبائن :

- تأخذ المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 بعين الاعتبار احتياجات الزبائن المختلفة وتسهر على إشباع رغباتهم بتوفير المنتجات المطلوبة كما ونوعا. في حين لا تولي المؤسسات الأخرى أي غير الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 أدنى اهتمام لمسألة إشباع رغبات الزبائن.

- تلعب طبيعة المنافسة وخصائص السوق وتنظيم قنوات التوزيع دورا بالغا في الاهتمام بإشباع رغبات الزبائن. ففي المؤسسات التابعة لصناعة المشروبات وصناعة البسكويت، وهي التي تمتاز بشدة المنافسة وتنظيم شبه محكم لشبكة التوزيع، يزيد الاهتمام بالزبائن وبتحسين العلاقة معهم. في حين لا نشهد مثل هذا الاهتمام في مؤسسات إنتاج السميد ومشتقاته التي تعاني من مشكلة التموين وسوء استغلال الطاقة الإنتاجية ولتركيبة شبكة التوزيع المعتمد عليها المكونة خصيصا من تجار الجملة.
في إدارة العلاقة مع الموردين :

- في المؤسسات التابعة لصناعة المشروبات وصناعة البسكويت، فإن علاقة المؤسسة بمورديها لا تخرج عن مجرد إبرام صفقة تجارية. فالعلاقة غير مبنية على ما يسمى بالمصلحة المشتركة.

- بالنسبة لمؤسسات انتاج السميد ومشتقاته، نظرا للطابع الاحتكاري للممون الوحيد لمادة القمح في السوق الجزائري وهو الديوان الجزائري المهني للحبوب والذي يستغل هذا الظرف لفرض شروطه فإن هذه المؤسسات لا تعتبر أن العلاقة مع هذا المورد تقوم على المصلحة المشتركة وبالتالي لا تعتبر تحسينها من ضمن أولوياتها

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

في إطار الأمن والجودة والسلامة الغذائية:

- بالرغم من وجود تفاوت في الاهتمام بالسلامة الغذائية بين حيث أن
المؤسسات الحاصلة على شهادة أيزو 22000 تم بدرجة أكبر بالسلامة الغذائية، إلا
أن كل المؤسسات المدروسة تهتم بشكل جيد بهذه المسألة نظرا لطبيعة نشاطها حيث أن
منتجاتها موجهة للاستهلاك البشري. أضف إلى ذلك تأثير القوانين والتشريعات التي هي
جد حريصة على الزامية اهتمامها بمسألة السلامة الغذائية.

2- نتائج البعد الاجتماعي

من خلال العرض المقدم للبعد الاجتماعي في عناصره الصحة والأمن في العمل، بيئة
ومناخ العمل، التدريب والاتصالات الداخلية، يمكن تقديم النتائج الآتية:

1- الصحة والأمن في العمل:

كل المؤسسات التي شملتها الدراسة تسطر أهدافا عامة وواضحة وقابلة للقياس
وسياسات في مجال الوقاية والصحة والسلامة والأمن في العمل وغير مكثفة فقط بما تنص
علية قوانين العمل ذات الصلة.

2- بيئة ومناخ العمل:

معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تعطي أهمية لجوانب الرضا الوظيفي ولا حتى
لجوانب آليات الإصغاء والاستماع.

3- التدريب

تهتم المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة بكل الجوانب المتعلقة بالتكوين والتدريب،
وتجلى ذلك من خلال توفير الإمكانيات المالية اللازمة وإعداد مخططات تدريب سنوية
تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية.

كما تهتم المؤسسات محل الدراسة ضمن مخططات التكوين بكل الجوانب المرتبطة
 بالتنمية المستدامة مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والإدارة البيئية.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

فيما تبقى ممارسة تقييم برامج التكوين المعتمدة متوسطة أو دون ذلك في قطاعات البسكويت والحلويات والسميد ومشتقاته.

4- الاتصالات الداخلية

تعطي معظم المؤسسات محل الدراسة (البسكويت والحلويات و المشروبات غير الكحولية) أهمية كبيرة لعملية الاتصال باعتماد تنظيم وظيفي ملائم ومن خلال ضمان نقل المعلومات ضمن شبكة اتصال نازلة واضحة ومفهومة من طرف العاملين وباستعمال وسائط اتصال ملائمة. وهذا عكس قطاع السميد ومشتقاته الذي لم يعط نفس الأهمية للاتصالات الداخلية.

3- نتائج البعد البيئي:

إن ما توليه المؤسسات المدروسة من اهتمام بالبيئة يأتي على شكل امثالي للضغوط المتأتية من البيئة الخارجية وعلى وجه الخصوص البيئية القانونية. إن ما يؤكد هذا الاستنتاج هو نتائج التي توصلت إليها الدراسة، إذ أنه بالنسبة لدرجة الانشغال البيئي لهذه المؤسسات، فإن 07 من المؤسسات المدروسة من العينة يعتبر نوع انشغالها البيئي هو امثالي، أي أن التزاماتها البيئية كلها متأتية من ضغوط القوانين والتشريعات. في حين أن 02 منها فقط سلوكها اتجاه البيئة هو سلوك حساس و سلوكها دفاعي. إن السلوك الحساس هو ذلك الذي تكون فيه متفاعلة مع المتغيرات بما فيها الاهتمامات البيئية ويراعى هذا الاهتمام في التسيير. أما السلوك الدفاعي فهو الذي تتجاهل فيه المؤسسة الضغوطات البيئية ولا تعيرها أي اهتمام خوفا من تحمل أعباء إضافية. بالرغم من الضغوط المفروضة على الاقتصاد الجزائري وبالضبط على القطاع الصناعي والذي يستدعي المرافقة من الجهات الوصية على إدارة شؤون الاقتصاد بغرض الرفع من تنافسيته، إلا أن محاولات مرافقة مؤسسات هذا القطاع تبقى ضعيفة.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المطلب الثاني : مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

الفرضية الجزئية الأولى: لا تطبق المؤسسات محل الدراسة أفضل الممارسات الإدارية في

البعد الاقتصادي.

جاءت النتائج المتعلقة بالبعد الاقتصادي كالتالي :

- تأخذ المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 بعين الاعتبار احتياجات الزبائن المختلفة وتسهر على إشباع رغباتهم بتوفير المنتجات المطلوبة كما ونوعا. في حين لا تولي المؤسسات الأخرى أي غير الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 أدنى اهتمام لمسألة إشباع رغبات الزبائن.

- تهتم كل المؤسسات المدروسة بشكل جيد بمسألة الأمن والسلامة والجودة الغذائية نظرا لطبيعة نشاطها، حيث أن منتجاتها موجهة للاستهلاك البشري. أضف إلى ذلك تأثير القوانين والتشريعات التي هي جد حريصة على إلزامية اهتمامها بمسألة السلامة الغذائية.

- يوجد ضعف في العلاقة المبرمة بين المؤسسات المدروسة ومورديها. هذا الضعف يفسر بطبيعة العلاقة الموجودة بين مؤسسات صناعة السميد وموردها الوحيد المتمثل في الديوان الجزائري المهني للحبوب الذي يستغل طابعه الاحتكاري في فرض شروطه على هذه المؤسسات.

من النتائج المذكورة أعلاه، يتضح أن المؤسسات تطبق بعضا من الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالبعد الاقتصادي. وترتفع نسبة التطبيق لدى المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008. وهذا يؤكد صحة الفرضية في جانبها المتعلق باهتمام المؤسسات بالعملاء واهتمامها بالأمن والسلامة والجودة الغذائية، في حين لم تتحقق هذه الفرضية في الجانب الخاص بإدارة العلاقة مع الموردين.

الفرضية الجزئية الثانية: لا تطبق المؤسسات محل الدراسة أفضل الممارسات الإدارية في

البعد الاجتماعي.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

من خلال العرض المقدم للبعد الاجتماعي في عناصره الصحة والأمن في العمل، بيئة ومناخ العمل، التدريب والاتصالات الداخلية، يمكن تقديم النتائج الآتية:

- الصحة والأمن في العمل: كل المؤسسات التي شملتها الدراسة تسطر أهدافا

عامة وواضحة وقابلة للقياس وسياسات في مجال الوقاية والصحة والسلامة والأمن في العمل وغير مكتفية فقط بما تنص عليه قوانين العمل ذات الصلة.

- بيئة ومناخ العمل: معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة لا تعطي أهمية لجوانب

الرضا الوظيفي ولا حتى لجوانب آليات الإصغاء والاستماع.

التدريب: تهتم المؤسسات محل الدراسة بصفة عامة بكل الجوانب المتعلقة بالتكوين

والتدريب، وتجلى ذلك من خلال توفير الإمكانيات المالية اللازمة وإعداد مخططات تدريب

سنوية تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية. كما تهتم المؤسسات محل الدراسة

ضمن مخططات التكوين بكل الجوانب المرتبطة بالتنمية المستدامة مثل المسؤولية

الاجتماعية للمؤسسة والإدارة البيئية.

- **الاتصالات الداخلية**: تعطي معظم المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لعملية

الاتصال باعتماد تنظيم وظيفي ملائم ومن خلال ضمان نقل المعلومات ضمن شبكة

اتصال نازلة واضحة ومفهومة من طرف العاملين وباستعمال وسائط اتصال ملائمة.

من النتائج المذكورة أعلاه، يتضح أن المؤسسات تطبق الممارسات الإدارية ذات

العلاقة بالبعد الاجتماعي في المجالات الخاصة بالصحة والأمن في العمل وبيئة ومناخ

العمل. في حين يوجد تفاوت في الاهتمام بتقييم العمليات التدريبية وكذلك في مستوى

الاهتمام بالاتصالات الداخلية.

ومنه تتحقق الفرضية في كل العناصر الجزئية المكونة للبعد الاجتماعي.

الفرضية الجزئية الثالثة: لا تطبق المؤسسات محل الدراسة أفضل الممارسات الإدارية في

البعد البيئي.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بينت الدراسة أن الاهتمام بالبعد البيئي يعتبر متوسط. في ظل غياب سياسة بيئية واضحة وعدم الاعتماد على مخططات عمل للتقليل من استهلاك المواد والطاقة وضعف الاهتمام بتدوير النفايات يعكس نقص الوعي البيئي لدى مسيري المؤسسات المدروسة. والذي يؤكد ذلك هو إقبال مؤسستين فقط من بين الثمانية المدروسة على اللجوء إلى الحصول على شهادة الإيزو 14001.

من النتائج المذكورة أعلاه، يتضح أن المؤسسات تطبق جزئيا الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالبعد البيئي. ومنه لا تتأكد صحة الفرضية حيث لا تهتم المؤسسات بالبيئة الطبيعية إلا تحت تأثير إلزامية الضغوط القانونية.

الفرضية الجزئية الرابعة: هناك اختلافات بين فروع النشاط في تطبيق الممارسات الإدارية الحسنة للتنمية المستدامة.

الأبعاد	الاختلاف بين المؤسسات (البسكويت - السميد - المشروبات غير الكحولية)
البعد الاقتصادي	نظرا لشدة المنافسة في فرعي صناعة المشروبات وصناعة البسكويت للتنظيم شبه المحكم لشبكة التوزيع، فإن الاهتمام بالزبائن وتحسين العلاقة معهم مرتفع. في حين يقل هذا الاهتمام في مؤسسات إنتاج السميد التي تعاني من مشكلة التمويل وضعف تنظيم شبكة التوزيع المعتمد عليها المكونة خصيصا من تجار الجملة.
البعد الاجتماعي	- تختلف الممارسة في مجال تقييم البرامج التكوينية من فرع لآخر. فهي مرتفعة في صناعة البسكويت ودون المتوسط في الفرعين الآخرين - يقل الاهتمام بعملية الاتصال الداخلي في مؤسسات صناعة السميد ويزيد كثيرا في الفرعين الآخرين.
البعد البيئي	ذهبت مؤسستين فقط إلى الاهتمام بالبعد البيئي دون غيرها من المؤسسات الثمانية المدروسة وذلك بتبني المواصفة القياسية إيزو 14001.

من الجدول أعلاه تتأكد صحة الفرضية والتي مفادها وجود اختلافات بين فروع

النشاط المدروسة في تطبيق الممارسات الإدارية للتنمية المستدامة.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المبحث الخامس: توصيات الدراسة

المطلب الأول: التوصيات العامة

يوصي المشروع بالتوصيات العامة التالية:

1) الاستفادة من برامج التأهيل الموجهة نحو المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية :

منذ أن انتهت الجزائر من التفاوض مع الاتحاد الأوروبي حول اتفاقية الشراكة والدولة الجزائرية تضع برامج للتأهيل موجهة للمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة على حد السواء. تهدف هذه البرامج إلى مساعدتهم في انتهاز أحسن الطرق في التسيير بغرض الرفع من تنافسية القطاع الاقتصادي الجزائري ذلك أن برامج التأهيل تسمح باعتماد أفضل الممارسات الإدارية وإنشاء تنظيم فعال، والذي من خلاله يتم تحسين وظائف تسيير المؤسسات التي تفتقر إلى التنظيم.

تمنح برامج التأهيل المختلفة للمؤسسات الاقتصادية المنخرطة فيها تحفيزات مالية معتبرة إذ تتحمل الصناديق الموجهة لتمويل برامج التأهيل العبء المالي الناجم عن مشاريع التي تسمح بانتهاز الطرق الحديثة في التسيير. ومن بين هذه الصناديق ما هو معروف باسم صندوق تحسين التنافسية الصناعية FOPROCI.

2) الانخراط في البرنامج الوطني للتقييس :

من بين ما يشرف صندوق تحسين التنافسية الصناعية FOPROCI على تمويله هو البرنامج الوطني للتقييس Programme national de normalisation. ويقع هذا البرنامج تحت وصاية وزارة الصناعة ويعنى بتطوير تطبيق المواصفات القياسية العالمية وحث المؤسسات الاقتصادية بقطاعيها العمومي والخاص على تطبيقها.

يقدم هذا البرنامج المساعدات المالية للمؤسسات الاقتصادية الراغبة في الحصول على شهادات المطابقة للمواصفات القياسية العالمية أهمها الإيزو 9001 والأيزو 14001 والأيزو 22000 والشهادة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

ففي إطار الصندوق الوطني لتحسين التنافسية الصناعية، تم إدراج الحصول على شهادة إيزو 14001 إصدار 2004 ضمن برنامج التأهيل. فكل ما تتخذه المؤسسة من إجراءات بغرض الحصول على هذه الشهادة يعتبر من ضمن عمليات التأهيل ويتحمل الصندوق تمويل العملية في حدود ما تقتضيه الإجراءات المعمول بها والمتمثلة في تحمل الدولة لنسبة 80% من تكاليف وضع نظام إدارة بيئية مطابق للمواصفات القياسية إيزو 14001:2004 وكذلك تكاليف الحصول على الشهادة على أن تتحمل المؤسسة ما نسبته 20% المتبقية.

3) وضع نظم الإدارة للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية بالاعتماد على

المواصفات القياسية :

في مجال الاعتماد على أفضل الممارسات في التسيير، يقترح المشروع على المؤسسات وضع نظم الإدارة المذكورة أعلاه والتي تسمح بتطبيق أفضل الممارسات المفصلة سلفا:

- نظام إدارة الجودة المطابق للمواصفة القياسية إيزو 9001 :

الأيزو 9001 هي مواصفة عالمية عامة لنظام إدارة الجودة حيث تحتوي على معايير للقيام بأنشطة منسقة من أجل توجيه وضبط المؤسسة فيما يتعلق بالجودة.

بالحصول على هذه الشهادة يتأكد لها أن عملياتها تفي باحتياجات الزبائن لأنها

تضمن التزام المؤسسة بأفضل المعايير الدولية للجودة.

ويسمح نظام إدارة الجودة للمؤسسة بتحقيق الفوائد الآتية:

- العمل على تحقيق أعلى مستويات الرضا للزبائن،
- تحقيق التحانس وتحسين العمليات الداخلية،
- تقليل المخاطر التي تنطوي على عدم الوفاء بمتطلبات الزبائن،
- الاهتمام بانشغالات العمال والعمل على إشباع رغبتهم،
- وصف وتوثيق النظام،
- الوصول إلى أسواق جديدة،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

○ تقليل التكاليف.

تتضمن المواصفة القياسية الأيزو 9001 جملة من المبادئ أهمها :

○ **التركيز على الزبون** : حيث يجب على المؤسسة أن تتفهم زبائنها وتسهر على تلبية مطالبهم الحالية والمستقبلية ، والعمل الجاد لتحقيق أكثر مما هو متوقع لإرضاء الزبائن.

○ نظرية المشاركة الكاملة: حيث أن العمال بكل المستويات هم طاقة المؤسسة، واندماجهم الكامل يسمح باستخدام قدرتهم لمصلحة المؤسسة ويجعلهم أكثر رضاً بوظائفهم.

○ **التطوير المستمر**: التطوير المستمر هو أساس التميز والريادة.

○ **العلاقة مع الموردين علاقة شراكة ومصالحة متبادلة** : تؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسسات لتكوين قيمة مضافة لكل منهما، فتتكون روح المنافسة في التحالفات وتحسن إمكانيات الموردين بما يعود بأفضل النتائج على المؤسسة.

- نظام إدارة البيئة المطابق للمواصفة القياسية إيزو 14000:

في وضعها لنظم الإدارة البيئية الخاصة بها، تستعين المؤسسات الاقتصادية في معظم الأحيان بالمواصفات القياسية والتي يأتي على رأسها المواصفة القياسية إيزو 14001. وتتلخص أهم فوائد وضع أنظمة للإدارة البيئية وفق هذه المواصفة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال إتباع السلوك البيئي الصحيح وخاصة في السوق الواعي بدرجة كبيرة بالبيئة وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والتقليل من الآثار السلبية على البيئة والحد من التلوث وتحسين ظروف العمل للموظفين من خلال ضمان بيئة نظيفة، آمنة وخالية من الملوثات وأخيرا التقليل من الخسائر المادية والبيئية خاصة منها الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية. فالمواصفة العالمية الإيزو 14001 نحت المؤسسات على وضع نظم للإدارة البيئية بغرض التحسين من فعاليتها البيئية، ذلك أن نظام الإدارة البيئية يسمح للمنظمة على تطوير سياستها البيئية ووضع أهداف تسمح لها

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

باحترام التزاماتها المعلن عنها في هذه السياسة كما تسمح لها باتخاذ التدابير الضرورية لتحسين أداءها البيئي.

4) تطبيق نظام الإدارة المندمجة: ومن بين الحلول الممكنة بالنسبة لهذه المؤسسات حتى تستطيع دمج الأدوات المذكورة أعلاه هو الاعتماد على تطبيق نظام الإدارة المندمج *Système de management intégré*

لقد شاع عالميا على مستوى المؤسسات توحيد الأنظمة التي تسمح بتطبيق هذه المواصفات في نظام موحد يدعى بنظام الإدارة المندمج والذي بواسطته تطبق المؤسسة نظاما واحدا تأخذ المؤسسة وتراعي متطلبات المواصفات القياسية الثلاثة في آن واحد. يسمح تطبيق نظام الإدارة المندمج هو تحقيق الفعالية في التسيير، إذ بواسطته يمكن الحصول على:

- رؤية شاملة للمؤسسة بواسطة تحقيق التفاعل بين مختلف أنظمة الإدارة الأربعة
- الانتقال من الحصول على شهادة مطابقة لمواصفة واحدة إلى شهادة مطابقة لمجموعة من المواصفات
- التقليل من تكاليف وضع الأنظمة،
- مراعاة ودمج أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة في آن واحد.

5) تطبيق المواصفة القياسية الأيزو 22000 إصدار 2005

تعد الأيزو 22000 مواصفة قياسية دولية ملائمة للمؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية. فهي تقدم تعريفا واضحا ودقيقا لمتطلبات نظم إدارة السلامة الغذائية حيث تحتوي هذه المواصفة العناصر الرئيسية المعترف بها لضمان وتأكيد وتأمين سلامة المنتج الغذائي عبر كامل السلسلة الغذائية منذ شراء المواد الأولية إلى غاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.

يمكن تطبيق هذه المواصفة بشكل مستقل عن نظم الإدارة الأخرى الموجودة المذكورة سلفا وهي لا تدخل ضمن تركيبة نظام الإدارة المندمج. كما أنه بالإمكان استعمال أحد

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

أنظمة الإدارة الموجودة لدى المؤسسة للتأسيس لنظام إدارة السلامة الغذائية. كما أنه بإمكان المؤسسة أن تطبق هذا النظام على منتج معين بحد ذاته أو على خط إنتاجي إذا كانت الخطوط الإنتاجية للمؤسسة مستقلة عن بعضها البعض.

إن الهدف من تطبيق هذه المواصفة هو الوصول بالمؤسسة إلى إنتاج منتجات غذائية لا تسبب أي مشاكل صحية سلبية للمستهلك وذلك من خلال تطبيق إجراءات تسمح بالسيطرة على مصادر الخطر في جميع المراحل التي تدخل في الحصول على المنتج الغذائي.

تحتوي هذه المواصفة على جملة من العناصر أهمها :

— كيفية تحقيق التواصل التفاعلي بين المؤسسة ومورديها وبينها وبين مستهلكي منتجاتها،

— تطبيق وإدارة نظام السلامة الغذائية،

— مراقبة مخاطر سلامة المنتجات الغذائية عبر برامج المتطلبات المسبقة وخطط تحليل المخاطر والتحكم في النقاط الحرجة والتي تعرف في أوساط الصناعات الغذائية بنظام HACCP.

— التحسين المستمر والتحديث لنظام سلامة الغذائية.

يسمح تطبيق المواصفة القياسية الأيزو 22000 بتحقيق جملة من المكاسب أهمها:

— الحصول على أمثل الموارد (داخليا وعلى طول سلسلة الغذاء)،

— تخضع كل إجراءات المراقبة لتحليل المخاطر،

— التخطيط الأجدود - يحقق كمية أقل من المخاطر،

— تحسين آليات التوثيق ووجود سجلات تؤكد فعالية التطبيق،

— الإدارة المنهجية لبرامج المتطلبات والتوافق مع القوانين،

— رفع مستوى الأداء المطلوب،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- التواصل الحركي الديناميكي حول مسائل سلامة الغذاء مع الموردین والعملاء والمنظمين والأطراف المعنية الأخرى،
- طريقة تعامل منهجية في تعريف مخاطر سلامة الغذاء وتطوير وتطبيق إجراءات المراقبة.

المطلب الثاني: توصيات تطبيقية

تتمثل هذه التوصيات في اقتراح جملة من الممارسات ذات علاقة بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي كالتالي:

1- أفضل الممارسات ذات العلاقة بالبعد الاقتصادي

أ. إدارة العلاقة مع المستهلكين :

- تحسينا لعلاقة المؤسسة مع زبائنها يجب أن تعتمد المؤسسة على نظام اتصال فعال يسمح بضمان الإصغاء الجيد لمتطلباتهم تحقيق للهدف الأسمى للعلاقة المبرمة معهم والمتمثلة في تحقيق أعلى مستويات الإشباع لهم أو ما يسمى برضا الزبون.
- من أجل الوصول إلى مستوى عالي من رضا الزبون، يمكن للمؤسسات المدروسة وضع نظام بواسطته تصل إلى هذا المبتغى والذي يقوم على المنهجية التالية :
- تصنيف أو تجزئة الزبائن،
- التعرف على متطلبات كل صنف أو فئة من الزبائن،
- وضع هدف كمي لمستوى رضا المستهلكين الذي ترغب المؤسسة الوصول إليه،
- القيام باستقصاءات لقياس المستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنها،
- مقارنة المستوى الحقيقي للرضا مع الهدف المسطر،
- تسطير برنامج عمل يسمح بتحسين مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة،
- فيما يلي شرحا لكل خطوة من الخطوات المذكورة أعلاه :

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

1) تصنيف أو تجزئة الزبائن:

تحقيقا لهذه العملية، يمكن تصنيف الزبائن إلى زبائن حقيقيين وزبائن محتملين. وتهدف عملية التصنيف إلى العمل على تحقيق ديمومة واستمرارية العلاقة من الزبائن الحاليين وكذلك العمل على كسب الزبائن المحتملين.

2) التعرف على متطلبات المستهلكين :

يجب على المؤسسة أن تكون لديها دراية كافية بما يرغب به زبائنها وما هي تطلعاتهم من جميع النواحي وليس فقط من وجهة نظر جودة المنتج، لأن هناك دوافع أخرى هي التي جعلتهم يفضلونها دون غيرها من المؤسسات الأخرى.

إن نجاح هذه المرحلة يحدد مستوى الإشباع الذي يمكن للمؤسسة أن تخلقه لزبائنها. إن الذي يميز علاقة المؤسسة بزبائنها هو أن تطلعات هؤلاء ورغباتهم غير معلنة وهم لا يصرحون بها كلها. فالشيء الوحيد المعروف من مجموع رغبات الزبون هو تقييمه لمستوى الجودة الذي تمتاز بها منتجات المؤسسة.

وينجم عن عملية التعرف على متطلبات المستهلكين أن تصبح المؤسسة قادرة على تحديد الانحرافات الموجودة بين مستوى الجودة الذي تقدمه المؤسسة للزبون التطلعات الحقيقية لهذا الأخير وهي من ثلاثة أنواع :

- انحراف سلبي ويكون عندما تكون الجودة المقدمة أدنى من التطلعات الحقيقية،
- انحراف معدوم ويكون عندما تستجيب المؤسسة للحدود الدنيا لتطلعات الزبون،
- انحراف إيجابي ويكون عندما تذهب المؤسسة في إشباع رغبات الزبون إلى أبعد مما كان يتوقعه وينتظره.

إن الهدف الأسمى للمؤسسة في علاقتها مع زبائنها هو الوصول إلى النوع الثالث من العلاقة. ولتحقيقه وجب أن تعتمد على طرق أثبتت فعاليتها نجاعتها في الدول ولدى المؤسسات الرائدة وأهم تلك الأدوات ما يلي :

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- جمع وتحليل المعلومات حول المستهلكين من السوق : ويعتبر هذا الإجراء تطبيقي لدرجة كبيرة، إذ يتيح المعرفة المتأنية للتوجهات الموجودة في السوق والعروض المطروحة من المنافسين ومدى ميول المستهلكين لها. إذ تتحدد رغبات المستهلكون وتطلعاتهم وفق درجة الإقبال عليها. وهنا تجد المؤسسة نفسها مجبرة على التأقلم مع الوضع الجديد بإعادة النظر في استراتيجياتها التسويقية خاصة فيما يتعلق بتقديم وعرض المنتجات والخدمات والامتيازات المرافقة لها.

- إشراك العاملين في جمع البيانات الخاصة بالمستهلكين: ويكون ذلك عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع زبائن المؤسسة تسمح بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بعلاقتهم بالمؤسسة وبكيفية تحسينها. في جمع المعلومات بهذه الطريقة، يشترط تحضير محتوى اللقاء مسبقا وفق خطة حوار واضحة من حيث الأسئلة التي توجه للزبون وطريقة تدوين إجاباته. تقع مسؤولية تطبيق هذه الأداة على عاتق الأفراد الذين يتمتعون بقدرة عالية على الاتصال.

- المقارنة المرجعية : ويكون ذلك بمقارنة الممارسات التي تلجا عليها المؤسسة في علاقاتها مع المستهلكين مع ممارسات مختلف المنافسين. وتشمل المقارنة ليس فقط جودة المنتجات بل أيضا الامتيازات الأخرى التي ترافق الخدمات التي تقدم للزبائن.

3) وضع هدف كمي لمستوى رضا المستهلكين الذي ترغب المؤسسة

الوصول إليه:

يسمح قياس رضا الزبون بالتعرف على الفرق الموجود بين الجودة بمعناها الواسع التي ينتظرها الزبون والجودة التي تقدمها له المؤسسة. وبواسطة هذا القياس تتعرف المؤسسة على متطلبات الزبائن وتطلعاتهم وموقفهم منها.

يعكس هذا الهدف جودة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها وهو الذي يحدد مستقبل هذه العلاقة. لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد هدف كمي لقياس مستوى رضا المستهلكين بالاعتماد على جملة من المتغيرات منها:

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- تطور حجم المبيعات،
- عدد الشكاوى المقدمة من الزبائن والمستهلكين،
- حجم المنتجات المعيبة المسترجعة من السوق،
- مدة توقف العملية الإنتاجية لدواعي مختلفة (انقطاع في التموين، عطب في الآلات، نقص اليد العاملة...)

عند تحديد الهدف الكمي، لا بد من توضيح طريقة قياسه وكذلك حدوده الدنيا والقصى. بالنسبة لطريقة القياس، فيجب أن تكون سهلة وتكون على شكل نسبة مئوية أو على شكل سلم تنقيط يتراوح بين 1 و5 وهذا حتى تسهل عملية المقارنة مع مستوى الرضا الحقيقي. أما عن الحدود الدنيا والقصى، فمن أجل الحكم على مستوى الرضا لا بد من تحديد الحد الأدنى والذي عند وصول المستوى الحقيقي عنده يتم الحكم على ضعف الأداء في مجال إشباع رغبات المستهلكين وكذلك الحد الأقصى والذي عند الوصول إليه يدل على قدرة المؤسسة على خلق القيمة المضافة لها ولزبائنها.

4) القيام باستقصاءات لقياس المستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة

حتى تتأكد المؤسسة من مستوى الإشباع الذي تحققه لمستهلكيها ولزبائنها، يجب القيام باستقصاءات لقياس مستوى الإشباع الحقيقي.

تجمع البيانات التي تسمح بقياس هذا الإشباع بطرق مختلفة ولكن لا يتم اللجوء عليها إلا بعد الانتهاء من إعداد وتصميم استمارة تحتوي على جملة من الأسئلة حيث تقسم إلى فئات مختلفة، تهتم كل فئة بدراسة متغير معين.

5) مقارنة المستوى الحقيقي للرضا مع الهدف المسطر:

ينجم عن عملية المقارنة الوصول إلى نتيجة أساسية وهي موقف زبائنها منها، أو بعبارة أخرى مستوى الرضا الذي تحققه لهم. كما أنه من عملية المقارنة تحقق المؤسسة جملة من الأهداف المهمة:

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- ترتيب شرائح الزبائن وفق سلم معين مثلا الزبائن الراضين جدا والزبائن الراضين فقط والزبائن غير الراضين والزبائن غير مباليين
- أسباب عدم الرضا عند شريحة الزبائن غير الراضين والزبائن غير المباليين
- معرفة ما الذي يجب على المؤسسة القيام به اتجاههم حتى ترفع من مستويات رضاهم

6) تسطير برنامج العمل:

- من نتائج المقارنة لابد على المؤسسة أن تسطر برنامج عمل يوجه خصيصا نحو تحسين مؤشر رضا الزبائن. يشمل هذا البرنامج :
- الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها من أجل المحافظة على المستوى العالي للرضا لدى الشريحة الأولى،
- الخطوات الأساسية التي يجب تنفيذها من أجل تحويل المستوى المتدني للرضا لدى الشريحة غير راضية والشريحة غير مبالية،
- وضع موازنة تقديرية تحدد المصاريف التي يجب إنفاقها في إطار برنامج العمل،
- الاستثمارات المادية التي يجب القيام بها من أجل تحقيق مستويات عالية من الرضا،
- الموارد البشرية الضرورية لتنفيذ برنامج العمل.

ب- السلامة الغذائية:

- من بين أفضل الممارسات في مجال السلامة الغذائية التي يوصى بها هو وضع نظام تضمن المؤسسات المدروسة بواسطته سلامة منتجاتها. هذا النظام هو مقتبس من المتطلبات التي جاءت بها المواصفة القياسية الأيزو 22000 إصدار 2005. ويتيح النظام المقترح جملة من الأمور الإيجابية للمؤسسة وللمستهلكين وكذلك باقي الجهات المعنية بضرورة توفر منتجات غذائية تحمي صحة مستهلكيها.
- وتتمثل أهم هذه الإيجابيات فيما يلي :

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- 1) التعرف على المخاطر التي تهدد سلامة المنتج.
 - 2) تقييم مدى وأثر كل خطورة.
 - 3) العمل على تفادي الحدوث الفعلي لتلك المخاطر.
 - 4) العمل على التقليل من الآثار السلبية لتلك المخاطر عند حدوثها.
 - 5) العمل على عدم تكرار حدوث المخاطر التي حصلت فعلا.
- من أجل تطبيق النظام المقترح، يمكن إتباع منهجية تقوم على خمسة خطوات وهي
كالتالي:

- إجراء تشخيص للوضع الموجود داخل المؤسسة
 - وضع سياسة عامة للسلامة الغذائية
 - وضع نظام للتوثيق الخاص بالنظام
 - وضع مؤشرات قياس فعالية النظام
 - المراجعة الدورية للنظام
- فيما يلي تفصيلا لكل خطوة من خطوات المقترحة.

1) تشخيص الوضع القائم:

وهو بمثابة دراسة لقدرة المؤسسة على التحلي بكل الضوابط التي تسمح بالتحقيق
السلامة الغذائية. يسمح هذا التشخيص بالتعرف على ما يلي :

- التعرف على الأمور الإيجابية التي تقوم بها المؤسسة من أجل ضمان سلامة
منتجاتها،

- التعرف على السلبيات الموجودة لديها في نفس المجال،
- دراسة الرهانات المطروحة أمامها من أجل الحصول على منتجات سليمة،
- التعرف على المتطلبات التي يفرضها السوق في مجال السلامة الغذائية خاصة
أمام تفاقم المنافسة والشروط التي يفرضها مستوى الوعي الذي أصبح يمتاز به المستهلك
الحالي، هذه الأمور باتت معيار جديد من معايير التنافسية،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- الوقوف أمام قدرة الكفاءات الإدارية التي تتميز بها ومستوى الوعي الذي يتميزون به أمام مسألة السلامة الغذائية،
- دراسة كفاءة الموارد البشرية وقدرتهم على المساهمة في إنتاج منتجات سليمة،
- التعرف على الاستثمارات المادية المتاحة لدى المؤسسة والتي تساهم في الحصول واثبات السلامة الغذائية
- القيام بتقدير للموارد الممكن تسخيرها من أجل تحسين الوضع القائم. ينبع عن عملية التشخيص وقوف المؤسسة أمام نقاط قوتها ونقاط ضعفها في مجال إنتاج المنتجات السليمة وكذلك على الفرض والتهديدات المتأتية من البيئة الخارجية والتي تفرض الاهتمام بهذه المسألة خاصة منها تلك التي تفرضها القوانين والتشريعات والأخرى المتأتية من السوق ومتطلباته.
- وكتناج لعملية التشخيص تقوم المؤسسة بإعداد مخطط عمل تسطر فيه ما يجب القيام به من أجل تحسين نظام سلامتها الغذائية يشمل على ما يلي :
- برنامج للاتصال الفعال داخل المؤسسة لفائدة الأفراد من الداخل يشمل مجمل الحملات التحسيسية الواجب القيام بها،
- برنامج التدريب الموجه للأفراد من مختلف الفئات المهنية،
- الميزانية التقديرية للاستثمارات المادية اللازمة،
- تحديد سلطات ومسؤوليات مختلف الأطراف المعنية بوضع وتطبيق نظام السلامة الغذائية،

2) السياسة العامة للسلامة الغذائية:

وهي بمثابة ما يجب على الإدارة أن تلتزم به اتجاه الزبائن والمستهلكين وكذلك الأطراف الأخرى ذات الصلة من أجل أن توفر نظاما يسمح بتحقيق السلامة الغذائية. تعتمد هذه السياسة على كل ما يساعد في توفير السلامة الغذائية وعلى وجه الخصوص على العمل على تحقيق المطابقة مع المتطلبات القانونية والتشريعية الخاصة بسلامة الغذاء

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وكذلك المتطلبات المتفق عليها مع الزبائن والتي تعتبر بمثابة ورغبات ومتطلبات وجب إشباعها.

تأكيدا لهذه السياسة، تقوم إدارة المؤسسة بكتابة التزام أو تعهد يحتوي على الخطوط العريضة لهذه السياسة وتبلغه بالوسائل المتاحة لكل طرف ذو مصلحة من عمال ومستهلكين وإدارات ذات علاقة بجودة المنتجات الغذائية.

3) وضع نظام للتوثيق:

حتى يمكن إثبات أن المنتجات تحقق وتتوفر فيها السلامة، على المؤسسة أن تضع نظاما للتوثيق تطبقه، تحترمه وتحافظ عليه بشكل دائم. يشمل نظام التوثيق على ما يلي:

- الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة منذ الاتصال بموردي المواد الأولية إلى غاية توصيل المنتج إلى الأماكن التي يتزود منها المستهلك النهائي

- الاعتماد على نظام ملائم يحتوي على كافة الإثباتات التي يتم إعدادها خلال كل المراحل التي ترتبط بها سلامة منتج النهائي،

- الاعتماد على السجلات التي تسمح بتوثيق الإثباتات،

فيما يتعلق بالإجراءات، فأهم تلك التي يجب أن تكون متوفرة لدى المؤسسة تكمن

في ما يلي :

- الإجراءات المتعلقة بإعداد وتحديث بطاقات توصيف المنتجات،

- الإجراءات المتعلقة بالرقابة على جودة المدخلات من مواد أولية ومستلزمات

أخرى تساهم في الحصول على المنتج النهائي،

- الإجراءات المتعلقة بتدريب العاملين في مجال السلامة الغذائية،

- الإجراءات المتعلقة بتخزين المواد الأولية وطرق حفظها،

- الإجراءات المتعلقة بتنظيم سير العملية الإنتاجية خاصة فيما يتعلق بتدفق

المدخلات من مخازن المواد الأولية وطرق تصنيعها داخل الورشات وكيفية تحويل المنتجات

نحو مخازن المنتجات تامة الصنع قبل صرفها للزبائن ،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- الإجراءات المتبعة في تعيين المنتجات،
- الإجراءات المتعلقة بفحص وتحليل المخاطر والتعريف بمحدودها القصى وطرق
والأساليب الواجب إتباعها من أجل التحكم فيها،
- الإجراءات المتبعة في متابعة ومراقبة المخاطر وطرق إجراء التصحيحات
الضرورية.

كما أنه يجب على أن يتولد على تطبيق الإجراءات أعلاه، إعداد جملة من الإثباتات
أهمها :

- بطاقات المنتجات (كل منتج على حدا)،
- وصف لسير العملية الإنتاجية،
- محاضر تحليل المخاطر،
- قائمة الإجراءات الوقائية المتخذة،
- قائمة الإجراءات التصحيحية المتخذة،
- شهادات مراقبة جودة المواد والمستلزمات،
- شهادات مراقبة جودة المنتجات أثناء عملية تصنيعها،
- شهادات مراقبة جودة المنتجات تامة الصنع،
- محاضر الفحص والتفتيش،
- محاضر استلام المواد والمستلزمات،
- محاضر تسليم المنتجات،
- شهادات إثبات تدريب العمال،
- شهادات صيانة المعدات الإنتاجية ومعدات الرقابة على الجودة.

4) وضع مؤشرات قياس فعالية نظام السلامة الغذائية:

على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر، يمكن الاعتماد على جملة المؤشرات أدناه
في قياس فعالية نظام السلامة الغذائية المتبع من طرف المؤسسة:

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- عدد عمليات الرقابة على جودة المواد والمستلزمات التي تم إجراؤها (كل نوع رقابة على حدا)،
- عدد عمليات الرقابة على جودة المنتجات تامة الصنع التي تم إجراؤها (كل نوع رقابة على حدا)،
- عدد التحسينات التي أدخلت على المنتجات،
- عدد المخاطر التي تم التعرف عليها،
- عدد المخاطر المتعرف عليها نسبة إلى الحدود القصى للمخاطر،
- عدد المخاطر المتحكم فيها،
- عدد العمليات التصحيحية التي تم إجراؤها،
- تطور عدد الشكاوى المتعلقة بسلامة المنتج،
- عدد العمال الذين تم تدريبهم على السلامة الغذائية.

5) المراجعة الدورية للنظام :

حتى يمكن تقييم النظام الموضوع والتأكد من فعالية من حيث قدرته على تحقيق الأهداف التي من أجلها تم وضعه، وجب القيام بمراجعات دورية تتم وفق برنامج معد مسبقا مصادق عليه من طرف إدارة المؤسسة.

يتولى القيام بهذه المراجعات الإطارات من داخل المؤسسة وإن تعذر عليهم ذلك نتيجة انعدام المهارة يمكن إسناده إلى أطراف من خارج المؤسسة من ذوي الخبرة.

ينجم عن عمليات المراجعة التي تجرى على النظام التعرف على ما يلي :

- نقاط القوة الموجودة والتي يجب تأكيدها،
- نقاط الضعف والتي يجب التخلص منها،
- تحديد المسؤوليات فيما يتعلق بالتقصير في تطبيق النظام والالتزام بإجراءاته،
- اقتراح التحسينات الواجب إدخالها مما يسمح بالقضاء على الانحرافات الموجودة ضمانا لتحكم أفضل في المخاطر .

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

ج- إدارة العلاقة مع الموردين :

قبل الشروع في تفصيل هذه الممارسة الحسنة لابد من التنبيه أن هذه الأخيرة لا تنطبق على مؤسسات صناعة السميد ومشتقاته وهذا نظرا لطبيعة علاقتها مع المورد الوحيد لمادة القمح وهو الديوان الوطني المهني للحبوب OAIC والذي يحتكر تزويد المطاحن بمادة القمح جعلت من هذه المؤسسات لا تولي أي اهتمام لتحسين وتطوير العلاقة معه.

تحسينا لعلاقة المؤسسة مع مورديه يجب أن تعتمد المؤسسة على نظام فعال لتقييم العلاقة بينها ومورديها ضمانا لتوفير منتجات تلي متطلبات المستهلكين وتحقق لهم مستويات رضا عالية.

إن تقييم الموردين هي أداة تحت تصرف الإدارة من أجل التحكم الجيد في سيرورة عملية الشراء التحكم الجيد في العملية الإنتاجية و ضمان جودة المنتجات لأن أي اختلال في سير العملية الإنتاجية أو الحصول على منتجات بجودة أدنى من تلك التي يرغب بها المستهلك سيكون لها تأثير سلبي بالغ على رضا الزبون.

من أجل القيام بعملية تقييم موضوعية للموردين، يمكن للمؤسسات المدروسة وضع نظام بواسطته تصل إلى هذا المبتغى والذي يقوم على المنهجية التالية:

- وضع قائمة بالموردين الذين يجب تقييمهم،
- تحديد المعايير التي على أساسها تتم عملية التقييم،
- جمع وتحليل البيانات الخاصة بالموردين المعنيين بالتقييم،
- إعداد قائمة بالموردين المعتمدين،

فيما يلي شرحا لكل خطوة من الخطوات المذكورة أعلاه :

1) وضع قائمة بالموردين الذين يجب تقييمهم :

حسب أهمية كل مورد بالنسبة للمؤسسة، هذه الأهمية تحددتها جملة من العوامل منها:

- حجم المشتريات التي تحققها المؤسسة معه،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- أثر تلك المشتريات على جودة المنتجات،
وفق هذه العاملين تتضح معالم قائمة الموردين الذين يجب تقييمهم ومنه يستثنى من
القائمة كل الموردين الذين لا يساهمون بشكل مباشر في الحصول على المنتج.

(2) تحديد المعايير التي على أساسها تتم عملية التقييم:
يمكن تصنيف هذه المعايير إلى صنفين، معايير أساسية ومعايير ثانوية. إن أهم المعايير
الأساسية التي يمكن على أساسها تقييم واعتماد الموردين هي :

- احترام المورد لتسليم مواد مطابقة للخصائص الفنية الخاصة بالمؤسسة،
 - احترام المورد لآجال التسليم المتفق عليها،
 - منح المورد لفترات ائتمان،
 - طرق التسديد التي يشترطها الموردون،
 - سمعة المورد في السوق،
- أما عن المعايير الثانوية فيمكن ذكر البعض منها :
- مدى وسرعة استجابة المورد في تقديم العروض للمؤسسة عند الاتصال به،
 - سرعة في تلبية الطلبات،
 - امتلاك المورد لخبرات وكفاءات بشرية قادرة على الإجابة على تساؤلات
المؤسسة،

- اعتماد المورد على نظام لنظام إدارة الجودة،

(3) جمع وتحليل البيانات الخاصة بالموردين المعنيين بالتقييم :
وهي المرحلة الحساسة في عملية التقييم لأن عملية جمع وتحليل البيانات يتوقف على
درجة التنظيم الموجود داخل المؤسسة. بقدر وجود نظام كافي للتوثيق داخل المؤسسة بقدر
ما تمت عملية جمع البيانات بسهولة، مما يتيح إجراء عملية تحليل البيانات بكل
موضوعية.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

في جمع البيانات يمكن اللجوء إلى من مصادر مختلفة من داخل المؤسسة وأهمها تلك التي هي بحوزة قسم المشتريات وقسم الإنتاج وقسم الرقابة على الجودة وكذلك قسم المحاسبة.

وتتمثل أهم البيانات التي يجب جمعها فيما يلي :

- عدد عمليات الشراء التي أجريت مع كل مورد،
 - حجم المشتريات التي تمت مع كل مورد،
 - بالنسبة لكل مورد، عدد المرات التي احترم فيها المورد شروط التعاقد معه وهي :
 - تسليم المواد بالموصفات المطلوبة،
 - تسليم المواد بالكميات المطلوبة منه،
 - احترام آجال التسليم،
 - بالنسبة لكل مورد، عدد المرات التي أحل فيها المورد بشروط التعاقد معه :
 - التسليم بمواصفات مخالفة لتلك المتفق عليها،
 - التسليم بكميات أقل من تلك المطلوبة منه،
 - التسليم في آجال متأخرة.
 - بالنسبة لكل مورد :
 - فترات ائتمان التي يمنحه،
 - طرق التسديد التي يشترطها،
 - سمعة المورد في السوق،
 - مدى وسرعة استجابة المورد في تقديم العروض،
 - سرعة في تلبية الطلبات.
- أما في عملية التحليل، فتشمل بالنسبة لكل مورد :
- حساب نسبة عدم احترام المواصفات الفنية للمواد المطلوبة،
 - حساب نسبة عدم تسليم الكميات المطلوبة،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- حساب نسبة التأخر في التسليم،
 - مقارنة فترات الائتمان الممنوحة مع ما يمنحه موردون آخرون،
 - مقارنة طرق التسديد التي يشترطها مع ما يشترطه موردون آخرون،
- 4) إعداد قائمة بالموردين المعتمدين :

بعد الانتهاء من عملية التحليل، تحصل المؤسسة على قائمة رسمية للموردين الذين يتطلب عليها التعامل معهم تفاديا للحصول على مخلات في العملية الإنتاجية بشروط ومواصفات قد تقود إلى الحصول على منتجات دون الجودة المرغوب فيها والذي ينعكس سلبا على رضا المستهلك.

2- أفضل الممارسات في مجال البعد الاجتماعي

أ- الممارسات الحسنة في مجال الصحة والسلامة المهنية

تهدف إجراءات الصحة والسلامة في مكان العمل إلى تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة من خلال اعتماد الإدارة لسياسة التحكم في الأخطار المهنية وزرع ثقافة الوقاية في أوساط مختلف الفئات العمالية تجنبهم الإصابة بحوادث العمل أو الأمراض المهنية.

ويمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو النشاط الذي تمارسه أن تحقق هذه الأهداف ومن ثم تتجنب أو على الأقل تقلل من الأخطار المرتبطة بالصحة والسلامة في مكان العمل من خلال التطبيق الصارم لإجراءات الوقاية التي ينص عليها قانون العمل. إن الكثير من المؤسسات خاصة منها كبيرة الحجم تسهر على تطبيق العديد من الإجراءات التي تمكنها من بلوغ الأهداف المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية، والعديد منها يسعى للحصول على إحدى المواصفات في هذا المجال من خلال اعتماد منهجية معينة تضمن توفير مناخ عمل خال من حوادث العمل والأمراض المهنية.

ومثلما ازداد الاهتمام بتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة والإدارة البيئية، ازداد الاهتمام أيضا بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وإن من بين المواصفات الأكثر انتشارا في هذا

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

المجال مواصفات:

- ILO/OSH 2001 وهي مبادئ عامة خاصة بأنظمة بإدارة الصحة
والأمن في العمل المعدة من طرف خبراء مكتب الدولي للعمل؛

- Occupational Health & Safety Management system (OHASAS 18001:2007) وهي مواصفة خاصة بالصحة والسلامة
المهنية أُعدت من طرف معهد التقييس البريطاني (OBS) سنة 1999 وتم مراجعتها
سنة 2007.

غير أن المواصفة الأكثر انتشارا واعتمادا هي OHASAS 18001:2007
والعديد من المؤسسات خاصة الكبيرة منها لديها الشهادة في هذا المجال رغبة منها في
تحقيق سلامة مهنية أكبر لمختلف عمالها من جهة وتأكيد التزامها بهذا لمختلف الأطراف
ذات المصلحة.

من إيجابيات التي تحققها المؤسسة عند تبنيها لنظام الصحة والسلامة المهنية ما يلي:

- تجنب المخاطر (حوادث العمل والأمراض المهنية) من خلال التصدي لها في
مصدرها،

- تجنب أو تقليل احتمالية وقوع المخاطر،
- تجنب أو تقليل من التبعات القانونية والمالية للمخاطر،
- التخطيط للوقاية من المخاطر،
- تشجيع ثقافة الوقاية في أوساط العمال.

ولأجل تطبيق النظام المقترح يمكن إتباع منهجية تقوم على الخطوات والإجراءات
التالية:

1- التزام الإدارة

لابد أن تؤكد المؤسسة التزامها تجاه إدارة السلامة والصحة المهنية كما يجب
عليها أن تلزم نفسها بمسؤوليات محدد تجاه الصحة والسلامة المهنية، وأن تبرهن عل هذا

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الالتزام من خلال:

- التأكد من توفر مختلف الموارد اللازمة لإنشاء وتطبيق إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- التأكد من توفر الموارد اللازمة لصيانة وتحسين إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات لمن يوكل له تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- تفويض السلطات لتسهيل عمل نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛
- توثيق الأدوار والسلطات والمسؤوليات والإعلان عنها.

2- تشكيل فريق مسؤول

تقع على عاتق الإدارة العليا تعيين عضو من الإدارة العليا له سلطات ومسؤوليات محددة للتأكد من أن نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مطبق بصورة صحيحة ويعمل وفق متطلبات في جميع المواقع داخل المؤسسة.
وهذا من خلال:

- تعيين تشكيلة لفريق،
- تعيين مسؤول الفريق،
- تحديد الأهداف المنوطة بهم.

3- اختيار طبيعة مرافقة تنفيذ المشروع

بعض المؤسسات تعتمد على مواردها الداخلية في صياغة وتنفيذ نظام الصحة والسلامة المهنية خاصة من خلال إجراء دورات تكوينية لفائدة بعض عمالها، في حين تختار مؤسسات أخرى اللجوء إلى طلب المرافقة من جهات خارجية عادة ما تكون مكاتب متخصصة في المجال.

4- تخطيط وتحديد برنامج عمل

يجب أن يتم التعريف بمجموعة الأنشطة التي ينبغي القيام بها بغرض تطبيق نظام الصحة

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

والسلامة المهنية، وان يكون ذلك مفصلا قدر الإمكان بالإضافة إلى وضع إطار زمني لكل مرحلة تفصيلية.

5- القيام بعملية تشخيص أولي

التشخيص الأولي الهادف إلى تشكيل صورة عن واقع الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة، ينبغي أن يركز أساسا على:

- المخاطر التي تواجهها كافة الفئات العمالية (نوعيتها، مكانها، طبيعتها...)،
- الطريقة الإدارية والتنظيمية المعتمدة قبل تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية (وجود قسم متخصص، وجود أكثر من قسم، درجة التنسيق بين الأقسام المسؤولة...)،

6 - تحرير سياسة المؤسسة بخصوص الصحة والسلامة المهنية

لابد أن يكون للمؤسسة سياسة خاصة بالصحة والسلامة المهنية مصادق عليها من قبل الإدارة العليا، تعلن بوضوح الأهداف في هذا المجال لتدعيم الأداء الأحسن.

ومما ينبغي أن تتوفر في سياسة المؤسسة المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية ما يلي:

- أن تكون مناسبة لطبيعة ونطاق الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة؛
- أن تتضمن الالتزام بالتحسين المستمر؛
- أن تتضمن الالتزام بالتشريعات المطبقة في هذا المجال وأي متطلبات جهات أخرى تشارك في عضويتها؛

- أن تكون موثقة ومطبقة ومحافظ عليها؛
- أن تكون معلنة ومعروفة لكل العاملين وكافة أصحاب المصالح؛
- أن يتم مراجعتها دوريا

7- التكوين والإعلام

يتطلب تطبيق ونجاح نظام الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة:

- ضمان التكوين لكامل الفئات العمالية من المدير إلى أبسط عامل تنفيذ مع

التركيز على:

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

■ تدريب من سيتم تكليفهم بتقييم وتدقيق إجراءات الصحة والسلامة في المؤسسة؛

- الأشخاص الذين يزاولون أنشطة أو يشغلون مناصب خطرة.
- ضمان الرسكلة فيما مجال الآمن،
- إعلام كل العمال بنظام الصحة والسلامة المهنية بغرض تحسيسهم وكذا إعلامهم بواجباتهم في هذا الخصوص، والاستعانة في ذلك بممثلهم.

8- التوثيق

- يجب أن تشمل وثائق نظام الصحة والسلامة المهنية ما يلي:
- سياسة الصحة والسلامة المهنية وأهدافها،
 - وصف مجال الصحة والسلامة المهنية،
 - وصف العناصر الرئيسية لنظام الصحة والسلامة المهنية والإشارة إلى وثائقها المرجعية،
 - الوثائق التي تحتاجها المؤسسة لضمان تخطيط وتنفيذ الأنشطة الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية.

يتعين على المؤسسة العمل على مراجعة وتحيين الوثائق والتأكد من وضوحها و السهر على توزيعها.

9- تدقيق نظام الصحة والسلامة المهنية

لضمان فعالية النظام ، يتعين على الإدارة أن تقوم بمراجعته دوريا بغرض معرفة مدى ملائمته للأوضاع المستجدة، وبقائه صالحا في حماية الصحة والسلامة في مكان العمل ومنع حوادث العمل والأمراض المهنية.

ب- الممارسات الحسنة في مجال إدارة الموارد البشرية

أخذا بعين الاعتبار عدم وجود نمط أو نموذج موحد يسمح بتحديد مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأخذا بعين الاعتبار

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

وجود رؤى كثيرة حول هذه الممارسات بناءً على ما جاء في الدراسات السابقة، وأخذنا بعين الاعتبار أيضاً نتائج الدراسة وخصوصية قطاع إنتاج المواد الغذائية في الجزائر، فإننا نقترح بعض الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية كممارسات حسنة يمكن أن يستفيد منها هذا القطاع.

إن هذا الاقتراح يجب أن يأخذ بعين الاعتبار طوعية المبادرة، خروج المبادرة من طابعها المؤلف إلى الطابع الابتكاري مع إمكانية تطبيقها ونقلها بشكل فعلي ضماناً لفعالية التطبيق.

الهدف العام:

الهدف العام المتوخى في ممارسة إدارة الموارد البشرية أن يكون لها دور هام في حث المؤسسات محل الدراسة على الانخراط في مسار المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة للمؤسسات محل الدراسة.

الأهداف الفرعية:

- وقاية وحماية العاملين من حوادث العمل والأمراض المهنية ...،
- تحقيق مستويات رضا وظيفي عالية في مجال العمل،
- العمل على إيجاد مناخ عمل ملائم.

المنهجية المعتمدة:

من أجل تحقيق الهدف العام المسطر والأهداف الفرعية المرتبطة به، يمكن إتباع المنهجية والخطوات الآتية:

الاستقطاب والتوظيف:

بالنظر إلى الأهمية التي احتله التوظيف كنشاط ضمن الممارسات الحسنة التي اقترحت في الدراسات السابقة، وبناء على الملاحظات التي تم استقاؤها أثناء إجراء الدراسة الميدانية، يتعين على المؤسسات محل الدراسة أن تولي أهمية خاصة للجوانب المتعلقة بالاستقطاب والتوظيف تحقيقاً لجملة من الأهداف المتعلقة بالوظيفة (التوافق بين متطلبات

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الوظيفة ومؤهلات الأفراد ...) والمتعلقة بدورها في الانخراط في مسار المسؤولية الاجتماعية.

ويتم ذلك بإتباع:

- حيازة نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية يمكنها من دراسة وتحليل بيئة العمل من أجل معرفة مصادر الموارد البشرية المتاحة (داخلية وخارجية) والمفاضلة بينها، وتطوير سياسات استقطاب تمكنها من جعل هذه المؤسسات مكان تفضيل اليد العاملة الكفؤة.
- تطوير إجراءات توظيف تستند أساسا إلى متطلبات الوظيفة وذلك بناء على نتائج تحليل العمل، إن التدقيق في إجراءات التوظيف من خلال تطوير آليات جمع المعلومات عن المترشحين (المقابلات والاختبارات)، من شأنه أن يضمن لهذه المؤسسات فضلا على الحصول على موارد بشرية قادرة على العمل، الحصول على موارد بشرية راغبة فيه ومندمجة تماما في العمل.

التدريب والتطوير:

ما يلاحظ أن كل الممارسات المقترحة كممارسات حسنة تتفق كلها على أهمية التدريب كنشاط يمكن من تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف المرتبطة بالبعد الاجتماعي، وعليه فإن التأكيد على التدريب كممارسة حسنة يمكن أن يتحقق.

ويتم ذلك بإتباع:

- البرامج التي تعتمد يجب أن تكون مستمرة في مجال الزمن وتحدد بناء على الحاجات الفعلية للتدريب،
- توفير كل المستلزمات المالية، المادية والبشرية لكل برنامج يعتمد داخل المؤسسة،
- تحديد أهداف واحتياجات البرامج التدريبية بناء على تظاهرة نتائج تحليل العمل وقياس وتقييم أداء الموارد البشرية من نتائج، وكذا الاختبارات الدورية التي قد تعتمدها المؤسسات محل الدراسة.
- تحديد المادة التدريبية والمهارات المراد إكسابها للعاملين بناء على أهداف

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

البرنامج والاحتياجات التدريبية التي حددت،

- تقييم البرامج التدريبية للوقوف خاصة على مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي، المدربون ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية، كما يمكن تقييم البرنامج عبر كل المراحل التي اعتمدت في عملية التنفيذ.

الأجور:

- بالنظر إلى الأهمية التي تحتلها الأجور بالنسبة على اعتبار أنها تسمح للأفراد بتحسين معيشتهم والرفع من مستواهم الاجتماعي، وعلى اعتبار أن مستويات الرضا الوظيفي تتوقف على عدالة الأجر للعامل الممنوح للعاملين. وبالنظر إلى الأهمية التي تحتلها الأجور بالنسبة للمؤسسة على اعتبار أنها تشكل تكاليف تتحملها المؤسسة تنتظر من وراء دفعها عوائد. بناء على ذلك ظهرت الحاجة الملحة للممارسات الحسنة في مجال الأجور، يمكن الوصول إلى ذلك بإتباع:

- تقييم الوظائف كنشاط يمكن من إبراز الأهمية النسبية للوظائف من خلال اعتماد معايير موضوعية كالمسؤولية والمهارة وظروف العمل... الخ، إن هدف العدالة في دفع الأجور يمكن تحقيقه من خلال انعكاس هذه الأهمية على مستوى الأجور.
- بالنظر إلى المقارنات التي يجريها العامل مع محيطه الخارجي وقصد الحفاظ على الكفاءات من الموارد البشرية، يتعين مراجعة الأجور بما يتماشى ومستويات الأجور المدفوعة في نفس القطاع من النشاط، أخذا بعين الاعتبار الإمكانيات المالية للمؤسسة.
- إن الممارسات الحسنة تقتضي إجراء دراسات حول الرضا الوظيفي، ومن بينها الوقوف على مستويات الرضا عن الأجر، نتائج هذه الدراسات تشكل أساس مراجعة الأجور.

الحوافز:

- تتجه الممارسات الحسنة في مجال الحوافز إلى اعتماد على أنظمة حوافز تهدف إلى جعل الموارد البشرية موارد مبدعة ومندمجة في المؤسسة، إلى جانب تحقيق الأهداف

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

التنظيمية، ومنه ضمان تحقيق هدف البقاء والاستمرارية.

ويتم ذلك بإتباع:

- متابعة معرفة الحاجات غير الملابة لدى الأفراد (الحاجات المشتركة) كي تشكل القاعدة لبناء نظام حوافز.

- اختيار نوع الحافز الذي يتماشى ومتطلبات الممارسات الحسنة (مثلا الإدارة بالمشاركة) كأسلوب إداري يمكن من مشاركة من خلال اقتسام السلطة والمعلومات كحافز معنوي إلى جانب أنواع أخرى من الحوافز.

- الاعتماد بشكل أساسي على نشاط قياس وتقييم الموارد البشرية في تقدير الحوافز الممنوحة وذلك بناء على معايير موضوعية تستمد من نتائج تحليل العمل.

الاتصال الداخلي:

- إن من بين أحسن الممارسات في مجال الموارد البشرية العمل على تطوير نظام فعال للاتصال داخل المؤسسة. نظام من شأنه أن يحسن مناخ العمل داخل المؤسسة واكتشاف الكفاءات والمهارات والعمل على تطويرها.

ويتم ذلك بإتباع:

- ويكون بصياغة وإعداد مخطط اتصال يضمن انسياب المعلومات في الاتجاهين بالدقة والفعالية المرجوة. على هذا الأساس، سيتم وضع الإجراءات التي تسمح بالتنفيذ هذا المخطط.

الممارسة الإدارية

- وبناء على ما ذهبت إليه الدراسات السابقة فإن الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية يقضي بأن يكون للموارد البشرية الدور الأساس فيه ويكون ذلك بالعمل المستمر من أجل تعبئة قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم، ولكي يتحقق ذلك لابد وأن يسند للمصالح المختصة بإدارة الموارد البشرية مسؤوليات تتحمل بموجبها توجيه الاهتمام الأكبر إلى الإبداع والإدارة

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

بالمشاركة وإدارة الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة.

- وبهذا يصبح باستطاعة الإدارة العليا للمنظمة أن تتقاسم مع الأفراد رؤية مشتركة تشجعهم على تبني القيم الأساسية للمنظمة بهدف بناء وتحسيد ثقافة تنظيمية قوية داعمة لكل الممارسات الحسنة في بعده الاجتماعي.

3 أفضل الممارسات في مجال البعد البيئي :

حسب المتطلبات العامة المتضمنة في المواصفة القياسية الأيزو 14001 إصدار 2004. يجب على المؤسسة إنشاء وتوثيق وتنفيذ وصيانة وتحسين باستمرار نظام الإدارة البيئية وفقا لمتطلبات هذه المواصفة وتحديد الكيفية التي سوف تفي بهذه المتطلبات. يجب على المؤسسة تحديد وتوثيق مجال استخدام نظام إدارة البيئية.

ويقتضي تبني نظام للإدارة البيئية الذي يضمن للمؤسسة التحكم جيدا في تأثيراتها

السلبية على البيئة، التقيد بما يلي :

1- السياسة البيئية،

2- التخطيط،

3- التنفيذ والتشغيل،

4- الرقابة،

5- مراجعة الإدارة،

1- السياسة البيئية

يجب على الإدارة على أعلى مستوى أن تحدد السياسة البيئية للمؤسسة مع ضمان

أن هذه الأخيرة:

- مناسبة للطبيعة وللآثار البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها؛

- تتضمن الالتزام بتحسين المستمر والوقاية من التلوث؛

- تشمل التزاما يتوافق مع المتطلبات القانونية المعمول بها والمتطلبات الأخرى التي

صادق عليها المؤسسة والمتعلقة بالبيئة؛

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- توفر إطارا لوضع ومراجعة الأهداف والغايات البيئية؛
- يتم توثيقها وتنفيذها وتحسينها؛
- ترسل إلى جميع الأشخاص الذين يعملون لصالح أو بالنيابة عن المؤسسة،
- متاحة للجمهور.

2- التخطيط

1.2. الجوانب البيئية

- يجب على المؤسسة إرساء وصون الإجراءات لأجل :
- تحديد الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، التي يمكن التحكم فيها ضمن نطاق محدد لنظام الإدارة البيئية
 - تحديد تلك الجوانب التي لها أو يمكن أن يكون لها تأثير على البيئة (أي الجوانب البيئية الهامة).

يجب على منظمة توثيق هذه المعلومات والعمل على تحسينها. لا بد من التأكد بأن الجوانب البيئية الهامة تأخذ بعين الاعتبار في المؤسسة.

2.2. المتطلبات القانونية والأخرى

- يجب على المؤسسة القيام بالإجراءات التالية لأجل :
- التعرف على المتطلبات القانونية المعمول بها والمتطلبات الأخرى التي تلزم المؤسسة والمتعلقة بالجوانب البيئية،
 - تحديد كيفية تطبيق هذه المتطلبات على الجوانب البيئية.

3.2. الأهداف والغايات والبرامج

يتعين على المؤسسة، في مختلف وظائفها ومستويات إدارتها، إعداد وتنفيذ ومراجعة الأهداف والغايات البيئية الموثقة.

لا بد من مراعاة أن جميع الأهداف والغايات تكون قابلة للقياس، حيثما يكون ذلك عمليا، وبما يتوافق مع السياسات البيئية، بما في ذلك الالتزامات للوقاية من التلوث،

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف
والامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها والمتطلبات الأخرى التي وافقت عليها المؤسسة،
والتحسين المستمر.

لتحقيق غاياتها وأهدافها، يتعين على المؤسسة إعداد وتنفيذ وصيانة برنامج) يتضمن:
- تحديد المسؤوليات في مختلف وظائفها ومستويات إدارتها،
- الوسائل والجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف.

3- التنفيذ والتشغيل

1.3. الموارد والأدوار والمسؤولية والسلطة

يجب على الإدارة ضمان توافر الموارد الضرورية لإعداد، تنفيذ، تحسين وتحسين نظام
الإدارة البيئية. وتشمل الموارد، الموارد البشرية والمهارات المتخصصة، والبنية التحتية
التنظيمية والتكنولوجية والموارد المالية.
من أجل إدارة بيئية فعالة، لا بد أن يكون تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات موثق
وشفاف (الإبلاغ).

يجب على الإدارة العليا للمؤسسة تعيين ممثل واحد أو أكثر من الإداريين ، إضافة
للمسؤوليات الأخرى، للقيام بأدوار ومسؤوليات وسلطات محددة بوضوح حتى تتمكن
من:

- ضمان أن يتم إعداد نظام الإدارة البيئية وتنفيذه وصيانته وفقا لمتطلبات هذا
المعيار الدولي؛
- تقديم تقرير لتتظر فيه الإدارة العليا، يتضمن أداء نظام الإدارة البيئية، بما في
ذلك توصيات للتحسين.

2.3. الكفاءة والتدريب والتوعية

يجب على المؤسسة ضمان أن أي شخص مكلف بأداء المهام ذات العلاقة بالبيئة
يجوز على كفاءة يمكن الحصول عليها عن طريق التعليم المناسب والتدريب أو الخبرة.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

يجب على المؤسسة تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالجوانب البيئية ونظام الإدارة البيئية. يتعين عليها أن تضمن التدريب أو تناول أي إجراءات أخرى لتلبية هذه الاحتياجات، وتحفظ بالسجلات المرتبطة بها.

يجب على المؤسسة اعداد وتنفيذ الإجراءات التي تجعل الأشخاص واعين بـ:

- أهمية الامثال للسياسات والاجراءات البيئية ومع متطلبات نظام الإدارة البيئية؛
- الآثار البيئية الهامة والآثار الفعلية أو المحتملة ذات الصلة والمرتبطة بعملهم، والمفيدة لتحسين أدائهم الشخصي؛
- أدوارهم ومسؤولياتهم في تحقيق المطابقة مع متطلبات نظام الإدارة البيئية،
- العواقب المحتملة الناجمة عن الانحرافات بين الإجراءات الفعلية والإجراءات المحددة.

3.3. التوثيق

يتشمل توثيق نظام الإدارة البيئية:

- السياسة البيئية والأهداف والغايات؛
- وصف لنطاق تطبيق نظام الإدارة البيئية؛
- وصف العناصر الرئيسية لنظام الإدارة البيئية وارتباطاتها، والإشارة إلى الوثائق ذات الصلة؛

3.4. السيطرة على العمليات

يجب على المؤسسة تحديد وتخطيط العمليات التي ترتبط مع الجوانب البيئية الهامة التي تم تحديدها بما يتفق مع سياستها البيئية والأهداف والغايات، لضمان أن يتم تنفيذها في ظل ظروف محددة:

- إنشاء وتنفيذ والحفاظ على إجراءات موثقة للسيطرة على الحالات التي في حالة عدم وجود مثل هذه الإجراءات يمكن أن تؤدي إلى الانحرافات عن السياسات البيئية والأهداف والغايات؛

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- اعتماد معايير التشغيل في الإجراءات ،
- وضع وتنفيذ وتقييم الإجراءات المتعلقة بالجوانب البيئية الهامة للسلع والخدمات وإعلام بذلك الموردين، بما في ذلك المقاولين (Sous-traitants).

5.3. التأهب والاستجابة لحالات الطوارئ

يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ تخطيط الإجراءات لتحديد حالات الطوارئ المحتملة والحوادث المحتملة التي يمكن أن يكون لها تأثيرات على البيئة، وكيفية التصدي لها. يجب على المؤسسة الاستجابة لحالات الطوارئ الفعلية والحوادث ومنع أو تخفيف الآثار البيئية السلبية المرتبطة بها.

يجب على المؤسسة مراجعة دورية، وعند الاقتضاء، إعادة النظر في الإجراءات للاستجابة لحالات الطوارئ، وخصوصا بعد وقوع حوادث أو حالات الطوارئ. تقوم المؤسسة أيضا باختبار دوريا مثل هذه الإجراءات عندما يكون ذلك ممكنا

4- الرقابة

1.4. الرصد والقياس والرصد والقياس

يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ وتقييم إجراءات المراقبة بصفة منتظمة وقياس الخصائص الرئيسية لعملياتها التي يمكن أن يكون لها تأثير بيئية كبيرة. لا بد لهذه الإجراءات أن تشمل توثيق المعلومات لرصد الأداء، والضوابط التشغيلية المعمول بها والامتثال لأهداف وغايات المؤسسة البيئية. يجب على المؤسسة ضمان استخدام معدات الرصد وقياس معايرة أو التحقق منها والحفاظ عليها وتحتفظ بالسجلات المرتبطة بها.

2.4. تقييم المطابقة

يتعين على المؤسسة إنشاء وتنفيذ وتقييم الإجراءات لتقييم دوري لمطابقة الامتثال للمتطلبات القانونية المعمول بها وكل المتطلبات التي وافقت عليها المؤسسة.

3.4. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

يجب على المؤسسة إنشاء وتنفيذ وتحيين الإجراءات لعلاج عدم الامتثال الفعلية

والمحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية و إجراءات وقائية. تحدد هذه الإجراءات

المتطلبات من أجل:

- تحديد وتصحيح عدم الامتثال واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الآثار البيئية

الناجمة عن ذلك ؛

- دراسة بالتفصيل عدم ، تحديد السبب واتخاذ إجراءات من أجل تجنب أن لا

يحدث من جديد؛

- تقييم الحاجة للتدخل لمنع عدم المطابقة وتنفيذ الإجراءات المناسبة التي تهدف

إلى تجنب وقوعها؛

- تسجيل نتائج الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية المنفذة،

- استعراض فعالية الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية المنفذة.

4.4. التدقيق الداخلي

يجب على المؤسسة أن تضمن أن التدقيق الداخلي لنظام الإدارة البيئية يجرى على

فترات منتظمة من أجل:

● تحديد ما إذا كان نظام الإدارة البيئية:

- يتوافق مع الترتيبات المخطط لها للإدارة البيئية بما في ذلك متطلبات هذه

المواصفة الدولية،

- قد نفذ بشكل صحيح وتم تحيينه؛

● تزويد الإدارة بمعلومات عن نتائج عمليات المراجعة.

- ينبغي على المؤسسة تخطيط برنامج مراجعة الحسابات وتنفيذه وتحيينه، آخذة

بعين الاعتبار الأهمية البيئية للعمليات المعنية ونتائج عمليات مراجعة الحسابات السابقة.

- يجب اختيار مراجعي الحسابات وإجراء عمليات تدقيق على مبدأ ضمان

الموضوعية والحياد من عملية التدقيق.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

5- مراجعة الإدارة

في فواصل زمنية مجدولة، ينبغي للإدارة على أعلى مستوى النظر في نظام الإدارة البيئية للمؤسسة، لضمان استمراره ملاءمته وكفائته وفعاليتها. يجب أن تشمل مراجعة إدارة تقييم فرص التحسين والحاجة لإجراء تغييرات في نظام الإدارة البيئية، بما في ذلك السياسات البيئية والأهداف والغايات البيئية.

يجب أن تتضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بمراجعة الإدارة (في شكل مدخلات):

- نتائج المراجعات والتقييمات الداخلية للامتثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي صادقت عليها المؤسسة؛
- معلومات من الأطراف المعنية الخارجية، بما في ذلك الشكاوى؛
- الأداء البيئي للمؤسسة؛
- مستوى تحقيق الأهداف والغايات؛
- وضع الإجراءات التصحيحية والوقائية؛
- إجراءات المتابعة من مراجعات الإدارة السابقة؛
- الظروف المتغيرة، بما في ذلك التطورات في المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالجوانب البيئية،
- وتوصيات لتحسينها.

كما تمثل المعلومات النابعة من مراجعة الإدارة مجموعة القرارات والإجراءات المتصلة بالتغيرات الممكنة للسياسة البيئية والأهداف والغايات وعناصر أخرى من نظام الإدارة البيئية، بما يتفق مع الالتزام بتحسين لا يزال مستمرا.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الخاتمة العامة

باعتباره قطاعًا استراتيجيًا وحساسًا بالنظر لكونه ينتج منتجات غذائية لها علاقة مباشرة بمستوى معيشة المستهلكين وخاصة بصحتهم، فإن قطاع الصناعات الغذائية في ولاية سطيف لم ترق فيه الممارسات الحسنة من حيث التطبيق إلى الحد الذي يمكن أن يساهم مساهمة إيجابية في التنمية المستدامة. إذ يلاحظ وجود فجوة عميقة بين الحد الأدنى من المتطلبات الواجب اتباعها في الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة والممارسات المعمول بها حاليًا.

وبالنظر إلى الدوافع التي تحفز المؤسسات (القانونية، الطوعية والابداعية)، فإن الدراسة بينت أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم حتى بالجوانب القانونية التي تفرض حد أدنى من هذه الممارسات، ناهيك عن اللجوء والاستفادة من التحفيزات التي تقدمها الدولة في إطار تأهيل المؤسسات الاقتصادية. أما أن المبادرة بتطبيق ممارسات حسنة بشكل طوعي فالأمر يبدو ليس من أولوياتها.

إن أهمية النتائج المتحصل عليها في الدراسة التي أجريت على ولاية سطيف تشجع على تعميمها على قطاع الصناعات الغذائية أو أحد فروعها على المستوى الوطني.

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية لأفريقيا - المركز الإنمائي دون الإقليمي لشمال أفريقيا،
وضع واستخدام المؤشرات القابلة للتطبيق فيما يتعلق بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة،
المغرب، 13-16 مارس 2001

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

بكر تركي عبد الأمير، **نظرية أصحاب المصالح و أبعادها الفلسفية**، مجلة الإدارة
العامة، دورية علمية متخصصة و محكمة يصدرها معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة
العربية السعودية، المجلد السادس و الأربعون - العدد الرابع - نوفمبر 2006

روينز ريكوبير، **كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع**: الاتجاهات
والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا، 2004

سحر قدوري الرفاعي، **التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية**: إشارة
خاصة للعراق، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية المنعقد في الجمهورية
التونسية في سبتمبر 2006، المنظمة العربية للإدارة - جامعة الدول العربية، 2007

طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية
وأخلاقيات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005

طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية
لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات**: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف
التجارية الأردنية، فعاليات المؤتمر السنوي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

عبد الباسط وفا، التنمية السياحية المستدامة بين الاستراتيجيات والتحديات العالمية

المعاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005

عبد الستار عبد الجبار موسى، رحيق حكمت ناصر دور المؤسسات المتوسطة

والصغيرة في تنويع الاقتصاد العراقي، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة العاشرة

–العدد الرابع والثلاثون، 2012

عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت، اشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة

الاقتصادية السائدة، نفس المرجع السابق، ص. 176.

عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب

تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006

فؤاد محمد حسن ماجد مبخوت جبيل، مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية

الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من

المنظمات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات،

مركز دراسات وبحوث السوق و المستهلك، صنعاء، اليمن، أكتوبر 2008

ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية

الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث

العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي)

2009

الماحي ثريا، إستراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات الصناعات الغذائية في

الجزائر بين الواقع والمأمول، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر،

يومي 9-10 نوفمبر 2010.

محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، جمهورية

مصر العربية، 2007

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها
بالقطاع الفلاحي. دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 2007. محمد
الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، جمهورية مصر
العربية، 2007

نوزاد عبد الرحمن الهيتي، التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة
والتحديات المستقبلية، مجلة الشؤون العربية، العدد 125، دولة الكويت، سنة 2006

المراجع اللغات الأجنبية :

Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, *mesure de la performance globale des entreprises*, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007

Anne Sophie FRAISSE et Sana GUERFEL – HENDA, *la responsabilité sociale des entreprises: un instrument de management des ressources humaines*, 16eme conférence de l'AGRH, Paris – Dauphine, France, le 15 et 16 septembre 2005

Anne-Catherine MOQUET, *de l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale*, Revue management et avenir, Paris, France, 2005/1, n° 3

Archie B CAROLL et Kareem M SHABANA, *The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice*, International journal of Management review, USA, 2010

Archie B CAROLL, *a three dimensional conceptual model of corporate social responsibility*, Business and horizon, USA, July – august 1991

Archie B CAROLL, *Corporate Social responsibility: evolution of a defitional construct*, Business Society, USA, 1999, vol. 38, n° 3

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

Amaury GRIMAND et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, ***les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction ressources humaines***, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France

Benjamin DUBRION, ***questionner le développement de la gestion des ressources humaines dite « responsable » : une interprétation à la lumière du Old Institutionalism***, XXIème congrès AGRH : nouveaux comportements, nouvelle GRH, du 17 au 19 novembre 2010, Saint – Malo, France

Bernard CALISTI et Francis KAROLEWICZ, ***RH et développement durable : une autre vision de la performance***, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005

Christian Brodhag, ***Le développement durable***, Colloque INAISE (International Association of Investors in Social Economy), Mulhouse, France, 23 mai 2002

Commission des communautés européennes, ***livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises***, Bruxelles, Belgique, 2001

Eric PERSAIS, ***les rapports sociétaux : enjeux et limites***, Revue française de gestion, Paris, France, n° 152, Septembre – octobre, 2004

Florianne BOUYOUD, ***le management stratégique de la RSE***, 6eme congrès de l'ADERSE , Ecole supérieure de commerce de Pau, France, 22 et 23 janvier 2009

Geneviève Ferrone et autres, ***le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise***, Editions d'Organisation, Paris, France, 2002

Groupe One, ***Guide de l'entreprise responsable***, Economie Ethique, Editions Labor, Bruxelles, Belgique, 2003

Haut conseil de la coopération internationale, ***développement durable et solidarité internationale: enjeux, bonnes pratiques, propositions pour un développement durable du sud et du nord***, Paris, France, juin 2006

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

Isabelle ALLEMAND & Bénédicte BRULLEBAUT, *Le développement durable : un état des lieux*, cahiers du CEREN n° 21, groupe ESC Dijon Bourgogne, France, 2007

Jean SUPIZET, *le management de la performance durable*, Edition d'organisation, France, 2002

Jean Yves SAULQUIN, *la responsabilité des entreprises face aux enjeux sociaux, dans le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, sous la direction de Dominique WOLFF et Fabrice MALEON, Editions Lavoisier, 2008

Julien HAUMONT et Bernard MAROIS, *Les meilleures pratiques de l'entreprise et de la finance durables*, Edition Eyrolles, Paris, France, 2010

Keith DAVIS, *The case for and against business assumption of responsibilities*, The academy of management Journal, vol/ 16, n° 2, Jun 1973

Kevin MCKINLEY, *entreprise et durabilité : une cause juste pour de bonnes raisons*, revue ISO Focus+, publié par le secrétariat de l'organisation internationale de normalisation, numéro spécial sur la durabilité, juin 2012, Genève, Suisse

Laurent CAPPELLETTI, *contribution à l'audit et au contrôle de la RSE*, 8eme université de l'audit social, Dakar – Sénégal, mai 2006

Magalie MARAIS et Emmanuelle REYNAUD, *comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable*, Colloque entreprises territoires et indicateurs de développement durable, Université Paul CEZANNE, Aix Marseille III, du 09 au 10 janvier 2008

Magdagnella BRUNEL et Dora TRIKI, *peut-on standardiser la responsabilité sociale des entreprises ? une approche théorique*, 6eme congrès de l'ADERSE , Ecole supérieure de commerce de Pau, France, 22 et 23 janvier 2009

Marie Claude SMOUTS, *Le développement durable*, Editions Armand Colin, France, 2005

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

Mathieu GLACHANT et autres, *politiques d'environnement et management environnemental : une enquête auprès de 270 établissements industriels français*, Ecole Nationale des Mines en collaboration avec l'OCDE et financé par l'ADEME et le ministère français de l'écologie et du développement durable, 2007

Michel CAPRON, *comptabilité sociale et sociétale*, dans Bernard COLASSE « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit », Editions Economica, Paris, France

Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright, 1970 by The New York Times Company.

Moez BEN YEDDER et Saloua SOUAI, *La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines A la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Colloque international de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, 22 et 23 Mars 2009

Mohamed CHABANE, *Heurs et malheurs du secteur agricole en Algérie 1962-2012*, L'Harmattan. Paris, 2013

Mourad ATTARCA et Thierry JACQUOT, *la représentation de la responsabilité sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, 14^{ème} conférence internationale de management stratégique « AIMS », Pays de la Loire, Angers, France, 2005

Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises, *Développement Durable: un défi pour les managers*, Editions AFNOR, 2004

Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise « ORSE » et Agence française de normalisation « AFNOR », *Développement durable et entreprises*, Editions AFNOR, France, 2003

Sandrine BERGER-DOUCE, *la certification ISO 1400, catalyseur du changement organisationnel ?* Actes de la 11^{ème}

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique « AIMS », Paris, France, 2002

Sandrine BERGER-DOUCE, *taille et engagement environnemental des PME familiales*, International Council for Small Business World Conférence, Halifax, Canada, 22-25 juin 2008

Salma DAMACK-AYADI, *la théorie des parties prenantes en perspectives*, 11ème conférence annuelle de l'AIMS, 3-6 juin 2003, Tunis, Tunisie

Salma DAMAK AYADI, *la publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises*, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Mars 2004

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

Thomas REVERDY, *les normes environnementales en entreprise: la trajectoire mouvementée d'un mode managériale*, revue Sociologies pratiques, Edition Presses de sciences po, n° 10, 2005, France

Union européenne, disponible sur le site :

[www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_in dex.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm),

[tp://ftp.fao.org/OSD/CPF/Countries/Algeria/ALG_CPF_2013-2016.doc](http://ftp.fao.org/OSD/CPF/Countries/Algeria/ALG_CPF_2013-2016.doc)

www.dictionnaire-environnement.com

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

الملاحق

الاستمارة:

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

مخبر البحث "ادارة وتنمية الموارد البشرية"

البرنامج الوطني للبحث "اقتصاد"

مشروع " ادخال الممارسات الحسنة للتنمية المستدامة في ادارة المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة"

الى السيد المدير العام لمؤسسة:

.....

في اطار مشروع البحث المعنون " ادخال الممارسات الحسنة للتنمية المستدامة
في ادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، نرجو من سيادتكم التفضل بملء
الاستبيان التالي.

ان الهدف من هذا الاستبيان هو جمع بيانات تسمح بتقييم مدى الاخذ بعين
الاعتبار لأبعاد التنمية المستدامة في اطار العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
والاطراف ذات المصلحة، بالإضافة الى التعرف على مدى استعداد مدراء هذه المؤسسات
لتطبيق بعض الممارسات الحسنة للتنمية المستدامة في ادارتهم.

تأكد سيادة المدير ان هذا الاستبيان لا يتضمن اية اسئلة تخص اسرار مؤسستكم،
وان المعلومات التي سيتم جمعها سوف تستعمل لأهداف البحث العلمي فقط.
نتطلع الى مساعدتكم في اجراء هذا البحث العلمي، ولكم منا سيادة المدير كل
عبارات الاحترام والتقدير والشكر.

رئيس مشروع البحث

الاستاذ الدكتور زين الدين بروش

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

1- معلومات عامة خاصة بمؤسستكم

- الاسم او الاسم التجاري للمؤسسة
- المكان
- النشاط الاساسي
- سنة بداية النشاط
- هل تحصلت مؤسستكم على شهادة الايزو حسب إحدى المواصفات القياسية
التالية (ضع "نعم" او "لا" في الخانة المناسبة):

ايزو 22000 او منهجية HACCP	نظام الادارة المدمج « SMI »	الصحة والامن في العمل 18001 : 2007	البيئة 14001 : 2004	الجودة 9001 : 2008	
.....	الاجابة

اذا كانت الاجابة بـ "نعم"، منذ متى تحصلتم على هذه الشهادة؟

ايزو 22000 او منهجية HACCP	نظام الادارة المدمج « SMI »	الصحة والامن في العمل 18001 : 2007	البيئة 14001 : 2004	الجودة 9001 : 2008	
.....	تاريخ الحصول

اذا كانت الاجابة بـ "لا"، هل لديكم مشروع في هذا المجال (ضع "نعم" او "لا" في الخانة المناسبة)

لكل مواصفة؟

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

ايزو 22000 او منهجية HACCP	نظام الادارة الدمج « SMI »	الصحة والامن في العمل 18001 : 2007	البيئة 14001 : 2004	الجودة 9001 : 2008	
.....	الاجا بة

اذا كانت الاجابة ب "نعم" ، منذ متى شرعتم في المشروع ؟

ايزو 22000 او منهجية HACCP	نظام الادارة الدمج « SMI »	الصحة والامن في العمل 18001 : 2007	البيئة 14001 : 2004	الجودة 9001 : 2008	
.....	سنة الشروع

2- كيف تؤخذ ابعاد التنمية المستدامة من طرف المؤسسة

1- البعد البيئي (التأثير البيئي للمؤسسة)

غير موافق على الاطلاق	غير موافق نوعا ما	موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما	
					للمؤسسة سياسية بيئية تتضمن اهداف بيئية قابلة للقياس
					السياسية البيئية تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

					البيئية القانونية
					تطبيق المؤسسة معايير قياس ادائها البيئي
					تطبيق المؤسسة مخطط عمل يهدف الى التقليص من استهلاك الموارد (الطاقة، الماء، المخروقات، المواد الاولية)
					تطبيق المؤسسة مخطط عمل بمهدف تخفيض أثارها على البيئة) الضجيج، انبعاث الغبار، صرف المياه، انتاج النفايات).
					تعمل المؤسسة على قياس أثارها على البيئة
					تعمل المؤسسة على قياس الأثار البيئية على ادائها

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

					تطبيق المؤسسة سياسية في ادارة النفائيات بهدف التقليص والفرز والثمين واعادة الرسكلة
--	--	--	--	--	---

2 البعد الاجتماعي (الممارسات الحسنة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية)

غير موافق على الاطلاق	غير موافق نوعا ما	موافق	موافق نوعا ما	مواف كثيرا	الصحة والأمن في العمل
					تطبيق المؤسسة سياسية وقاية وصحة وامن في العمل
					سطرت المؤسسة اهدافا عامة واضحة وقابلة للقياس فيما يخص الوقاية والصحة والامن في العمل
					لا تكتفي المؤسسة بالحد الادنى الذي يشترطه قانون العمل فيما يخص الوقاية والصحة والامن في العمل
					تقوم المؤسسة بإعلام كل العمال بسياسة الوقاية والصحة والامن في العمل
					تقوم المؤسسة بأنشطة تكوينية بهدف تحسيس العمال

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

					بخصوص واجباتهم فيما يخص الوقاية والصحة والامن في العمل
					بيئة ومناخ العمل
					تطبق المؤسسة ادوات الاتصال والحوار تجاه العمال
					تطبق المؤسسة آليات استماع الى العمال بهدف تحديد تطلعاتهم
					تمتلك المؤسسة ادوات قياس رضا العمال
					يعتبر رضا العمال من اولويات ادارة المؤسسة
					التكوين
					للمؤسسة سياسة تكوين واضحة وتخص كل الفئات العمالية
					تخصص المؤسسة ميزانية للتكوين
					تعد المؤسسة مخطط سنوي للتكوين
					في هذا المخطط تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الحاجات الاساسية (المؤهلات الموجودة، مخطط المسار الوظيفي، الحاجة الى

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

					الترقية الداخلية)
					من خلال انجاز هذا المخطط تهدف المؤسسة الى تحسين كفاءات العمال
					ضمن هذا المخطط للتكوين يتم الاخذ بعين الاعتبار الجوانب المرتبطة بالتنمية المستدامة مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والادارة البيئية
					يتم دوما تقييم أنشطة التكوين التي تقوم بها المؤسسة
					الاتصالات الداخلية
					تطبق المؤسسة خريطة تنظيمية وظيفية
					تضمن المؤسسة اتصالات نازلة واضحة ومفهومة من طرف جميع العمال
					ضمن الاتصالات الداخلية تستعمل المؤسسة الوسائل والادوات الملائمة
					تقوم المؤسسة بإعلام العمال بالنتائج الخاصة بأدائها ومردودها

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

3 البعد الاقتصادي (علاقة المؤسسة بالزبائن والمستهلكين والموردين)

3-1 الزبائن

غير موافق على الاطلاق	غير موافق نوعا ما	موافق	موافق نوعا ما	موافق كثيرا	
					المؤسسة على علم بالحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن وتقوم بتحليلها
					تمتلك المؤسسة الادوات والآليات التي تساعد على صعود المعلومات التي تمكنها من معرفة وفهم حاجات ورغبات الزبائن
					تراقب المؤسسة درجة اشباع رغبات الزبائن بالأدوات الملائمة
					تقوم المؤسسة بتحقيقات عن مدى رضا الزبائن
					بناء على نتائج هذه التحقيقات تقوم المؤسسة بإعداد مخططات عن تطور مستوى رضا الزبائن
					يعتبر ادراك الزبون لمدى الجودة مؤشرا عن اداء المؤسسة
		جودة وأمن المنتجات			
					يتم تحديد خصائص المنتجات النهائية بناء على استعمال المستهلك للمنتج

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

					يتم تحديد المعايير البيولوجية للمنتجات النهائية
					يتم وصف الرسم التخطيطي للتصنيع بشكل واضح ورسمي
					قبل التعاقد مع مورد لشراء المواد الاولية، تتأكد المؤسسة من انه يحوز على نظام او آلية مراقبة تضمن جودة المواد المسلمة
					تتم التحاليل الميكروبيولوجية عند كل استلام للمواد الاولية
					تمتلك المؤسسة الوسائل التي تمكنها من تحديد المخاطر التي تؤثر سلبا على جودة المواد والمنتجات
					تتوفر المؤسسة على الظروف الملائمة لتخزين المواد والمنتجات بما يضمن الحفاظ عليها بشكل جيد
					تسهل المؤسسة على ان توفر لعمالها ملابس عمل مطابقة لإجراءات الوقاية والامن
					تقوم المؤسسة بضمان تكوين العمال في مجال نظافة تجهيزات واماكن الانتاج
					تتم صيانة التجهيزات بغرض تجنب المخاطر التي يمكن ان تؤثر على امن وجودة المنتجات
					تتم الرقابة على الجودة طيلة عملية التصنيع، ويتم تسجيل وتخزين النتائج

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

					بعناية
					تمتلك المؤسسة نظام توثيقي يضمن إثبات جودة المنتجات
					تحوز المؤسسة على نظام لتعيين المنتجات ومحترم بدقة حتى يعطي ضمانا لجودة المنتجات
العلاقات مع الزبائن					
					يتم اعلام الزبون بشكل منتظم عن منتجات المؤسسة وبمكوناتها والتعديلات التي تمسها
					تربط المؤسسة بعلاقات تعاقدية رسمية وواضحة على الأقل مع الزبائن الذين يشكلون شبكة التوزيع
					تلتزم المؤسسة بالرد على متطلبات الزبائن الخاصة بجودة المنتجات
					تلتزم المؤسسة بالرد على متطلبات الزبائن الخاصة بالرد على الشكاوى

2-3 الموردون

غير موافق على الاطلاق	غير موافق نوعا ما	موافق	موافق نوعا ما	موافق كثيرا	
					تمتلك المؤسسة الادوات والآليات التي تمكنه من التعرف على حاجات ورغبات الموردين

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

					<p>عند التعاقد لشراء المواد، تحدد المؤسسة بشكل دقيق الخصائص الفنية للمواد المراد شراؤها</p>
					<p>من بين هذه الخصوصيات ان تعطي المؤسسة اهمية كبيرة المعايير الاجتماعية والبيئية</p>
					<p>تحترم المؤسسة منهجية صارمة عند اختيار الموردين بغية ضمان حصولها على مشتريات مطابقة لاحتياجاتها</p>
					<p>تتوفر المؤسسة على طريقة واضحة ورسمية لتقييم الموردين</p>
					<p>استدامة العلاقة مع الموردين الرئيسيين تعتبر مؤشرا هاما للاقتداء</p>

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف
الاستمارة باللغة الفرنسية

Université de Sétif 1
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion
Laboratoire de recherche « Développement des Ressources
Humaines »
Programme National de Recherche « Economie »
Projet « Intégration des bonnes pratiques de développement durable
dans le management des PME »

Sétif, le 02 novembre 2013

A l'attention de Monsieur le Directeur Général de l'entreprise

Monsieur ;

Dans le cadre d'un projet de recherche ayant pour thème « **L'intégration des bonnes pratiques de développement durable dans le Management des PME** », nous avons l'honneur de vous soumettre le questionnaire d'enquête ci-joint annexé.

Par le biais de ce questionnaire, nous avons l'ambition de collecter des données qualitatives qui nous permettent d'apprécier le degré de prise en compte des dimensions de développement durable dans la relation qu'entretiennent les PME avec leurs principales parties prenantes. Elles nous permettent également d'avoir un aperçu qu'ont les dirigeants de ces PME sur leur disponibilité à introduire quelques bonnes pratiques de développement durable dans leur management.

Nous tenons à vous rassurer que dans ce questionnaire nous ne demandons aucune information susceptible de porter atteinte aux secrets de votre entreprise et que les informations collectées ne sont destinées qu'à des fins purement scientifiques.

Comptant sur votre entière collaboration ;
Recevez, Monsieur, l'expression de notre profond respect.

Le chef de projet

Pr. Berrouche Zineddine

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع
الصناعات الغذائية لولاية سطيف

Informations générales concernant votre entreprise

- Nom ou raison sociale de l'entreprise :
.....
- Implantation :
.....
- Activité principale :
.....
- Année d'entrée en activité :
- Votre entreprise a obtenu une certification ISO selon un des référentiels suivants (**mettre oui ou non dans la case correspondant au référentiel**) :

	Qualité 9001 : 2008	Environnement 14001 : 2004	Santé et sécurité au travail 18001 : 2007	Système de management intégré « SMI »	ISO 22000 ou démarche HACCP
Réponse

Si la réponse est « oui », depuis quand vous avez obtenu cette certification ?

	Qualité 9001 : 2008	Environnement 14001 : 2004	Santé et sécurité au travail 18001 : 2007	Système de management intégré « SMI »	ISO 22000 ou démarche HACCP
Année d'obtention

Si la réponse est « non », existe-il un projet en cours concernant ? (**mettre oui ou non dans la case correspondant au référentiel**) :

	Qualité 9001 : 2008	Environnement 14001:2004	Santé et sécurité au travail 18001 : 2007	Système de management intégré « SMI »	ISO 22000 ou démarche HACCP
Réponse

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

- Si la réponse est «Oui », depuis quand vous avez entamé le projet ?

	Qualité 9001 : 2008	Environnement 14001 : 2004	Santé et sécurité au travail 18001 : 2007	Système de man- agement intégré « SMI »	ISO 22000 ou démarche HACCP
année de démarrage

I. Comment les dimensions du développement durable sont prises en compte par l'entreprise :
(Dans les volets qui suivent, veuillez mettre une croix X dans la case qui correspond à votre réponse)

1. La dimension environnementale (L'impact environnemental de l'entreprise) :

	Tout à fait d'accord	Plutôt D'accord	d'accord	Plutôt pas D'accord	Pas du tout d'accord
L'entreprise dispose d'une Politique environnementale comportant des objectifs environnementaux mesurables					
La politique environnementale tient compte des exigences environnementales légales					
L'entreprise met en place des critères de mesure de sa performance environnementale					
L'entreprise met en place un plan d'actions visant à					

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع

الصناعات الغذائية لولاية سطيف

réduire sa consommation de ressources (énergie, eau, carburants, matières premières).					
L'entreprise met en place un plan d'actions visant à réduire ses impacts sur l'environnement (bruit, émissions dans l'air, rejets dans l'eau, production de déchets).					
L'entreprise procède à la mesure de ses impacts sur l'environnement.					
L'entreprise mesure l'incidence des impacts environnementaux sur sa performance.					
L'entreprise met en place une politique de gestion des déchets comportant des objectifs de réduction, de tri et de valorisation et de recyclage.					

2. **La dimension sociale** (les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines) :

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

	Tout à fait d'accord	Plutôt D'accord	d'accord	Plutôt pas D'accord	Pas du tout d'accord
L'entreprise met en place une politique d'hygiène, de santé et de sécurité au travail.					
l'entreprise s'est fixée des objectifs généraux clairs et mesurables d'hygiène, de santé et de sécurité au travail.					
L'entreprise dépasse le minimum exigé par la législation de travail relative à l'hygiène, la santé et la sécurité au travail.					
La politique d'hygiène, de santé et de sécurité est communiquée à tout le personnel.					
L'entreprise engage des actions de formation ayant pour but de sensibiliser les salariés sur leurs obligations concernant l'hygiène, la santé et la sécurité au travail.					

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

<i>Ambiance et climat de travail</i>					
L'entreprise a mis en place des outils de communication et de dialogue à destination des salariés.					
L'entreprise dispose d'un dispositif d'écoute des salariés afin de cerner leurs attentes.					
L'entreprise dispose d'outils de mesure de satisfaction du personnel					
La satisfaction des salariés constitue une priorité pour le management de l'entreprise.					
<i>Formation</i>					
L'entreprise dispose d'une politique de formation clairement définie englobant l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.					
Un budget être alloué par l'entreprise à la formation.					
Un plan de formation annuel est élaboré.					

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

Dans ce plan, il est tenu compte des besoins réels du personnel (qualifications existantes, plan de gestion de carrière, besoins en promotion interne).					
Avec la réalisation de ce plan, l'entreprise s'est fixée comme objectif l'amélioration des compétences du personnel.					
Dans ce plan de formation, les aspects liés au développement durable tel que la responsabilité sociale de l'entreprise et le management environnemental sont pris en compte.					
Les actions de formation réalisées par l'entreprise sont toujours évaluées.					
<i>Communication interne</i>					
l'entreprise dispose d'un organigramme fonctionnel.					

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

L'entreprise assure une communication descendante claire et compréhensible par l'ensemble du personnel.					
Dans la communication interne, l'entreprise utilise des supports appropriés.					
L'entreprise communique à son personnel ses résultats en terme de performance et de rentabilité.					

3. **La dimension économique** (relation de l'entreprise avec les clients, les consommateurs et les fournisseurs) :

3.1 **Clients**

	Tout à fait d'accord	Plutôt D'accord	d'accord	Plutôt pas D'accord	Pas du tout d'accord
Les besoins actuels et futurs des clients sont connus et analysés par l'entreprise.					
l'entreprise est dotée d'outils et de mécanismes facilitant la remontée d'informations susceptibles de lui faire connaitre et comprendre les besoins et attentes des clients.					

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

L'entreprise surveille le niveau de satisfaction des exigences clients par des outils appropriés.					
Des enquêtes de satisfaction clients sont réalisées					
Au vu des résultats de ces enquêtes, des plans de progrès sur le niveau de satisfaction des clients sont engagé.					
La perception de la qualité par le client est considérée comme un indicateur de performance de l'entreprise.					
<i>Qualité et sécurité des produits</i>					
Les caractéristiques des produits finis sont définies en fonction de l'usage que fait le consommateur du produit.					
Les critères microbiologiques sont définis pour les produits finis.					
Le diagramme ou la schéma de fabrication est clairement et formellement décrit dans un document approprié.					
Avant de contracter tout achat de matières avec un fournisseur, l'entreprise s'assure que celui-ci dispose d'un système ou d'un dispositif de contrôle garantissant la qualité des matières livrées.					

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

Les analyses microbiologiques sont effectuées à chaque réception de matières premières.					
L'entreprise dispose d'outils permettant l'identification des risques altérant la qualité des matières et des produits.					
l'entreprise dispose de conditions permettant le stockage approprié des matières et des produits garantissant leur meilleure préservation.					
L'entreprise veille à fournir à son personnel des vêtements de travail conformes à des règles strictes d'hygiène et de sécurité.					
L'entreprise réalise des actions de formation au profit de son personnel dans le domaine de l'hygiène des installations et des sites de production.					
La maintenance des installations est effectuée afin d'éviter tout risque pouvant influencer sur la sécurité et la qualité des produits.					
Les contrôles de qualité sont effectués tout au long du process de fabrication et les résultats sont enregistrés et soigneusement préservés.					
L'entreprise dispose d'un système documentaire garantissant la traçabilité de la qualité des produits.					

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

Un système d'identification et d'étiquetage existe. Celui-ci est rigoureusement respecté afin de donner plus d'assurance aux consommateurs sur la qualité des produits.					
Relations clients					
Le client est régulièrement informé des produits de l'entreprise, de leur composition et des modifications qui les touchent.					
L'entreprise noue une relation contractuelle claire et formelle au moins avec les clients constituant le réseau de distribution.					
L'entreprise tient à répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité des produits.					
L'entreprise est tenue de répondre aux attentes de ses clients en termes de résolution des réclamations.					

3.2 **Fournisseurs**

	Tout à fait d'accord	Plutôt D'accord	d'accord	Plutôt pas D'accord	Pas du tout d'accord
L'entreprise dispose d'un dispositif comportant des outils et des mécanismes susceptibles de lui faire					

الاسهام في تطبيق الممارسات الادارية الحسنة للتنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية لولاية سطيف

connaître les besoins et les attentes des fournisseurs.					
Lors de la contractualisation d'un achat, l'entreprise précise formellement ses spécifications d'achat.					
Parmi ses spécifications, l'entreprise accorde une importance considérable aux critères sociaux et environnementaux.					
L'entreprise respecte une méthodologie stricte de sélection des fournisseurs afin d'assurer des achats conformes à ses besoins.					
L'entreprise dispose d'une méthode claire et formelle d'évaluation des fournisseurs.					
La longévité de la relation avec les fournisseurs principaux est considérée comme un indicateur utile à suivre.					



مركز البحث في الاقتصاد
المصنق من أجل التنمية

CREAD

CREAD

Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement

Rue Djamel Eddine El-Afghani – El Hammadia Bouzaréah - Alger
BP.197 Rostomia, Bouzaréah – Alger

Standard entrant : 023.18.00.88 / 86
Fax / Secrétariat général : 023 18 00 87
E-mail: cread@cread.dz