

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

بعنوان:

# أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية

تحت إشراف:  
أ.د/ برحومة عبد الحميد

إعداد الطالبة:  
سعيد حياة

تاريخ المناقشة: 2022/10/13

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيساً
برحومة عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة تبسة	مناقشاً
عطية العربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشاً
غلاب فاتح	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشاً
عفيصة عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2022 / 2021





# الإهداء

إلى من لم أجد فيهم وصفاً يليق بمقامهم وغلامهم..... والديّ الكريمين

"فطيمة وعيسى" حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى سندي ودعمي وأغلى ما لديّ زوجي "جمال" وابنتي "آية الرحمن"  
و"وجدان"

إلى روح ابنتي الطاهرة الغالية "أنفال"

إلى أحبتي أخواتي وإخوتي

إلى صديقتي الغالية ورفيقات درب الدراسة

إلى أساتذتي الأعزاء

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل فرداً فرداً من قريب أو بعيد

أهدي ثمرة جهدي وعصارة أعوام من التكوين المستمر والمتواصل خدمةً

وتزكيةً للعلم وللجامعة الجزائرية

# شكرو نفقت

أشكر المولى تعالى وأحمده على توفيقه لي  
وتيسيره إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور؛

وأخص بالشكر الأستاذ المشرف أ.د. " عبد الحميد برحومة"؛  
وكل الأساتذة أعضاء لجنة مناقشة هاته الأطروحة مع حفظ الألقاب والرتب  
كلّ باسمه: " مراد شريف "، "عمر جنينة"، " العربي عطية"،  
" فاتح غلاب"، "عبد الرحمان عفيصة"

وكل الأساتذة الذين قدّموا يد العون لإتمام هذا العمل مع حفظ الألقاب والرتب  
كلّ باسمه: "أحمد مير"، "صالح بوعبد الله"، "لخضر لقليطي"، وأعتذر لكل  
من سقط اسمه سهواً مني.

كما لا أفوت فرصة الشكر والثناء على القائمين على مكتبة العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير من موظفين  
وأخص بالشكر كل من ساهم في زرع بذرة أمل في روعي دعماً ودفعاً طيلة  
مشواري العلمي

لكم جميعاً أبعث أسمى عبارات الاحترام والشكر والتقدير.

تهدف هذه الأطروحة إلى استكشاف وتحليل أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية بأبعادها الثلاثة (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) على الميزة التنافسية المستدامة بمزاياها السبعة (البيئية، المالية، التنظيمية، إدارة المخاطر البيئية، الموارد البشرية، التجارية والتسويقية، الاتصال) لثلاث مؤسسات صناعية جزائرية حاصلة على شهادة الايزو14000 (أن سي أروبية للمشروبات الغذائية، فروتيال عنابة للكيمياويات، لافارج للإسمنت)، وقد شمل المسح عينة مكونة من (218) فرد ينتمون لهذه المؤسسات في مختلف المستويات الإدارية، كما تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات مع استخدام برمجية SPSS في التحليل الاحصائي.

لقد خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أنّ الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية الثلاثة لم تكن متأية من التزامها بالمسؤولية البيئية بل ترجع إلى مصادر أخرى، ويتوقع أن تلقى هذه النتائج تجاوب من قبل المؤسسات الجزائرية لتراجع سياسة أعمالها فيما يخص تعظيم الاستفادة من توجهها البيئي بما يضمن استدامة ميزتها التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية البيئية للمؤسسات، الميزة التنافسية المستدامة، المؤسسات الصناعية الجزائرية.

### **Abstract:**

This thesis aims to explore and analyze the impact of commitment to environmental responsibility in its three dimensions (environmental commitment, energy and resource management, relationship with stakeholders) on sustainable competitive advantage with its seven advantages (environmental, financial, organizational, environmental risk management, human resources, commercial and marketing, communication ) for three Algerian industrial enterprises with ISO 14000 certification (NCA Rouiba for food drinks, Fertial Annaba for chemicals, Lafarge for Cement). The survey included a sample of (218) individuals belonging to these enterprises at various administrative levels, and the questionnaire were adopted as a main tool of data collection with the use of SPSS software in statistical analysis.

The study concluded that the sustainable competitive advantage of the three Algerian industrial enterprises was not derived from their commitment to environmental responsibility, but rather due to exogenous sources, and it is expected that these results will receive a response from the Algerian enterprises to review their business policy with regard to maximizing the benefit from their environmental orientation in order to ensure the sustainability of their competitive advantage.

**Keywords:** Environmental responsibility of enterprises, sustainable competitive advantage,

### **Résumé:**

Cette thèse vise à explorer et analyser l'impact de l'engagement en matière de responsabilité environnementale dans ses trois dimensions (engagement environnemental, gestion de l'énergie et des ressources, relation avec les parties prenantes) sur l'avantage concurrentiel durable avec ses sept avantages (environnemental, financier, organisationnel, gestion des risques environnementaux, ressources humaines, commercial et marketing, communication) pour trois entreprises industrielles Algériennes certifiées ISO 14000 (NCA Rouiba pour les boissons alimentaires, Fertial Annaba pour la chimie, Lafarge pour le Ciment). L'enquête a porté sur un échantillon de (218) individus appartenant à ces entreprises à divers niveaux administratifs, et le questionnaire a été adopté comme principal outil de collecte de données avec l'utilisation du logiciel SPSS dans l'analyse statistique.

L'étude a conclu que l'avantage concurrentiel durable des trois entreprises industrielles algériennes ne découlait pas de leur engagement en matière de responsabilité environnementale, mais plutôt de sources exogènes, et il est prévu que ces résultats recevront une réponse des entreprises Algériennes pour revoir leur politique commerciale en vue de maximiser le bénéfice de leur orientation environnementale afin d'assurer la durabilité de leur avantage concurrentiel.

**Mots clés:** Responsabilité environnementale des entreprises, avantage compétitif durable, entreprises industrielles Algériennes.

قائمة المحتويات

IV - III	الآية القرآنية
V	الإهداء
VI	شكر وتقدير
VII	الملخص
VIII- XII	قائمة المحتويات
XIII-XV	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال البيانية
XVII	قائمة الملاحق
أ-ف	مقدمة
76-2	الفصل الأول: التأسيس النظري للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات
3	المطلب الأول: تطور فلسفة المسؤولية البيئية للمؤسسات
3	أولاً: تعريف البيئة وتصنيفاتها
7	ثانياً: التلوث البيئي الصناعي
10	ثالثاً: مراحل تطور المسؤولية البيئية للمؤسسات
17	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية البيئية للمؤسسات
17	أولاً: تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات
20	ثانياً: مكونات المسؤولية البيئية
22	ثالثاً: مجالات المسؤولية البيئية
22	رابعاً: مبادئ المسؤولية البيئية للمؤسسات
23	المطلب الثالث: تأثير قوى الضغط على الالتزام البيئي للمؤسسات
23	أولاً: المتطلبات الحكومية
23	ثانياً: المساهمون والمستثمرون
24	ثالثاً: المقرضون (البنوك والمؤسسات المالية)
24	رابعاً: مؤسسات التأمين
24	خامساً: الموزعون/الموردون
25	سادساً: جمعيات وهيئات حماية البيئة
25	سابعاً: المستهلكون

قائمة المحتويات

25	ثامناً: المستخدمون/ الموظفون
26	المبحث الثاني: النظريات والمقاربات المفسرة للمسؤولية البيئية للمؤسسات
26	المطلب الأول: النظريات المفسرة للمسؤولية البيئية للمؤسسات
26	أولاً: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
26	ثانياً: نظرية الشرعية
26	ثالثاً: نظرية العقد الاجتماعي
27	المطلب الثاني: المقاربات النظرية في تبني مفهوم المسؤولية البيئية للمؤسسات
27	أولاً: المقاربة التنظيمية
28	ثانياً: المقاربة الاقتصادية
30	ثالثاً: المقاربة الطوعية
32	رابعاً: مقارنة أصحاب المصلحة البيئية
35	المطلب الثالث: مستويات واستراتيجيات المسؤولية البيئية للمؤسسات
35	أولاً: بعض النماذج البيئية الشهيرة
36	ثانياً: التصنيف الأكثر شيوعاً في تحديد مستويات المسؤولية البيئية للمؤسسات والاستراتيجيات البيئية المرافقة لها
42	المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء البيئي للمؤسسات
42	المطلب الأول: مفهوم الأداء البيئي للمؤسسات
42	أولاً: تعريف الأداء البيئي
43	ثانياً: أبعاد الأداء البيئي
46	ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء البيئي
48	المطلب الثاني: تحسين الأداء البيئي وفق مدخلي نظام الإدارة البيئية والإنتاج الأنظف
48	أولاً: تحسين الأداء البيئي باعتماد مدخل نظام الإدارة البيئية
55	ثانياً: تحسين الأداء البيئي باعتماد مدخل الإنتاج الأنظف
59	المطلب الثالث: تحسين الأداء البيئي باعتماد المدخل المحاسبي
59	أولاً: مدخل للمحاسبة البيئية
61	ثانياً: التكاليف البيئية
63	ثالثاً: الإفصاح البيئي
68	المطلب الرابع: تحسين الأداء البيئي بتخضير المؤسسة
68	أولاً: معنى تخضير المؤسسة
69	ثانياً: متطلبات تخضير المؤسسات

قائمة المحتويات

70	ثالثاً: مستويات تخضير المؤسسات
76	خلاصة
143 - 78	الفصل الثاني: التحول المؤسسي نحو استدامة الميزة التنافسية
78	تمهيد
79	المبحث الأول: التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة
79	المطلب الأول: قراءة في مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
79	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
83	ثانياً: المساهمات المبكرة في بلورة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
86	ثالثاً: مفهوم الاستدامة البيئية
88	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
88	أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة
91	ثانياً: تعريف الميزة التنافسية البيئية المستدامة
93	المطلب الثالث: خصائص ومصادر الميزة التنافسية المستدامة
93	أولاً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة
95	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة
98	المطلب الرابع: مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة
98	أولاً: مدخل النظرة المستندة للموارد
103	ثانياً: مدخل الاستراتيجيات التنافسية
107	ثالثاً: مدخل تحليل سلسلة القيمة
111	رابعاً: مدخل النظرة المستندة إلى المعرفة والميزة التنافسية المستدامة
114	المبحث الثاني: متطلبات الميزة التنافسية البيئية المستدامة
114	المطلب الأول: شروط اكتساب الميزة التنافسية البيئية
114	أولاً: تمييز المنتج البيئي
119	ثانياً: الشريحة السوقية
119	ثالثاً: الميزة المستدامة
120	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية البيئية المستدامة
120	أولاً: قدرات جوهرية بيئية
121	ثانياً: الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية
122	ثالثاً: استراتيجية موجهة للتمييز البيئي
122	رابعاً: الابتكار البيئي

قائمة المحتويات

124	خامساً: الثقافة البيئية
125	سادساً: القيمة للألموسة البيئية
126	المطلب الثالث: آليات تجنب فقدان الميزة التنافسية البيئية المستدامة
126	أولاً: التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية البيئية المستدامة
127	ثانياً: المعايير البيئية
129	ثالثاً: عمليات التحسين البيئي والتعلم المستمر
129	رابعاً: التكيف التنظيمي مع البيئة
130	المبحث الثالث: المواقف المتباينة في تفسير علاقة المسؤولية البيئية بالميزة التنافسية المستدامة
130	المطلب الأول: الحجة المعارضة: الالتزام بالمسؤولية البيئية يحدّ من الميزة التنافسية للمؤسسات
130	أولاً: الإنفاق على الحدّ من التلوث يؤدي إلى نقص الأرباح ونقص قيم المساهمين
131	ثانياً: ارتفاع تكاليف الامتثال للوائح والإرشادات البيئية
132	المطلب الثاني: الحجة المؤيدة: الالتزام بالمسؤولية البيئية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة
132	المطلب الثالث: المزايا التنافسية المحققة في ظل الالتزام البيئي للمؤسسات
132	أولاً: الامتثال البيئي للمؤسسات كميزة تنافسية من مستوى أدنى
134	ثانياً: الاستباق البيئي للمؤسسات كميزة تنافسية مستدامة -المستوى الأكثر تقدماً-
143	خلاصة
223-145	الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية
145	تمهيد
146	المبحث الأول: تطور المسؤولية البيئية في النسيج الاقتصادي الجزائري
146	المطلب الأول: المسؤولية البيئية في التشريع الوطني
149	المطلب الثاني: تطور المسؤولية البيئية في الجزائر باستحداث قطاع يُعنى بالبيئة
153	المطلب الثالث: تطور المسؤولية البيئية للمؤسسات الصناعية الجزائرية
171	المطلب الرابع: واقع البيئة في الجزائر
180	المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
180	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
183	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

## قائمة المحتويات

183	المطلب الثالث: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات
186	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
187	المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
187	المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية
190	المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
210	المطلب الثالث: تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة
222	خلاصة
229-225	الخاتمة
251-231	قائمة المراجع
279-253	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	مبادئ استدامة المؤسسات المستدامة	الجدول(01)
19	تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات (CER)	الجدول(02)
34	تصنيفات أصحاب المصلحة البيئية	الجدول(03)
34	أصحاب المصلحة البيئية التقليديون والجدد	الجدول(04)
41	مراحل تطوير استدامة المؤسسات	الجدول(05)
47	فوائد مؤشرات الأداء البيئي	الجدول(06)
49	أهم مواصفات نظم الإدارة البيئية	الجدول(07)
49	تطور نمو عدد شهادات ISO14001 للفترة 1999 – 2019	الجدول(08)
50	عدد شهادات ISO14001 حسب أهم 4 القطاعات الصناعية	الجدول(09)
82	أنواع المزايا التنافسية	الجدول(10)
85	تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	الجدول(11)
90	تعريف الميزة التنافسية المستدامة	الجدول(12)
96	تصنيفات موارد المؤسسة: الملموسة وغير الملموسة	الجدول(13)
138	المزايا التنافسية المحققة من نظام الإدارة البيئية وفقا للمعيار ISO14001	الجدول(14)
142	ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية البيئية لمؤسسات رائدة	الجدول(15)
151	تطور قطاع البيئة في الجزائر	الجدول(16)
163	حدود تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول(17)
167	قيمة الرسم على النشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة	الجدول(18)
168	المعامل المضاعف حسب المعيار المطبق على الرسم على النشاطات الملوثة للبيئة	الجدول(19)
176	القيم القصوى ومستويات الإنذار وأهداف نوعية الهواء في حالة التلوث الجوي	الجدول(20)
177	ترتيب الدول العربية وفق مؤشر الأداء البيئي العربي 2020	الجدول(21)
179	تطور عدد شهادات iso14001 في الجزائر للفترة 1999-2020	الجدول(22)
181	التعريف بالمؤسسات محل الدراسة	الجدول(23)
182	عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي	الجدول(24)

184	متغيرات الدراسة وعدد فقرات كل بعد ومصادر القياس المستخدمة في إعداد الاستبيان	الجدول (25)
185	معاملات الثبات (ALPHA CRONBACH)	الجدول (26)
186	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	الجدول (27)
187	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	الجدول (28)
188	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول (29)
188	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	الجدول (30)
189	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الجدول (31)
189	توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة	الجدول (32)
189	توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة	الجدول (33)
190	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الصناعة	الجدول (34)
191	مفهوم المسؤولية البيئية كما تدركه عينة الدراسة	الجدول (35)
193	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية المسؤولية البيئية	الجدول (36)
194	تحليل نتائج فقرات النمط الدفاعي	الجدول (37)
195	تحليل نتائج فقرات النمط الممثل	الجدول (38)
196	تحليل نتائج فقرات النمط الاستباقي	الجدول (39)
196	تحليل نتائج نمط الالتزام البيئي السائد	الجدول (40)
198	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام البيئي	الجدول (41)
199	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الطاقة والموارد	الجدول (42)
200	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة	الجدول (43)
201	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية البيئية بأبعادها الثلاثة	الجدول (44)
203	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة البيئية للمؤسسات الصناعية	الجدول (45)
204	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة المالية للمؤسسات الصناعية	الجدول (46)
205	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنظيمية للمؤسسات الصناعية	الجدول (47)
206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة إدارة المخاطر البيئية للمؤسسات الصناعية	الجدول (48)

207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية	الجدول(49)
208	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التجارية والتسويقية للمؤسسات الصناعية	الجدول(50)
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الاتصال للمؤسسات الصناعية	الجدول(51)
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصناعية	الجدول(52)
210	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب متغير العمر	الجدول(53)
211	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول(54)
212	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول(55)
212	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب متغير المستوى الوظيفي	الجدول(56)
213	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب نوع الصناعة	الجدول(57)
215	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة البيئية	الجدول(58)
216	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة المالية	الجدول(59)
217	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنظيمية	الجدول(60)
218	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق ميزة إدارة المخاطر البيئية	الجدول(61)
219	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق ميزة إدارة الموارد البشرية	الجدول(62)
220	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التجارية والتسويقية	الجدول(63)
221	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق ميزة الاتصال	الجدول(64)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ف	أنموذج الدراسة	الشكل (01)
7	العوامل المؤثرة على نوعية البيئة	الشكل (02)
10	مراحل التطوير في تعامل المؤسسات مع البيئة	الشكل (03)
45	نظام الحلقة المغلقة (C2C)	الشكل (04)
51	حصة الأربع قطاعات الصناعية من شهادات ISO14001 بالنسبة للصناعة ككل لعام 2020	الشكل (05)
54	نموذج نظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة ISO14001:2004	الشكل (06)
71	مسار سلسلة التوريد	الشكل (07)
71	استدامة سلسلة التوريد الخضراء	الشكل (08)
75	أبعاد ومستويات تخضير المؤسسات	الشكل (09)
84	الميزة التنافسية المستدامة: مخرجات التنافسية	الشكل (10)
100	جذور المقدرات الجوهرية بالمؤسسة	الشكل (11)
101	مواصفات موارد المؤسسة	الشكل (12)
102	مكونات التحليل الداخلي ما يؤدي إلى ميزة تنافسية والقدرة التنافسية الاستراتيجية	الشكل (13)
103	الاستراتيجيات العامة للتنافس	الشكل (14)
106	المزايا التنافسية الممكنة في إطار استراتيجيات حماية البيئة	الشكل (15)
109	سلسلة القيمة (Porter)	الشكل (16)
111	سلسلة القيمة البيئية	الشكل (17)
117	دورة حياة المنتج البيئي	الشكل (18)
120	كسب الميزة التنافسية البيئية	الشكل (19)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
253	أهم المؤتمرات الدولية المعنية بالبيئة	الملحق (01)
254	بعض الاتفاقيات والمعاهدات الدولية في مجال البيئة	الملحق (02)
255	سلسلة المواصفة القياسية ISO14000:2004	الملحق (03)
256	نموذج ISO 14000 والتحسين المستمر	الملحق (04)
257	استبيان الدراسة	الملحق (05)
264	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق (06)
265	مخرجات SPSS	الملحق (07)

# مقدّمة

أ. توطئة

تُوَجَّه حكومات الدَّول المتقدِّمة والنَّامية على حدِّ سواء في آخر عقدين اقتصاداتها ومؤسساتها باعتماد سياسات واستراتيجيات تكون أكثر استدامة تقوم على مبدأ تبني مفاهيم حديثة تتعلق بالاستدامة البيئية كأولوية استراتيجية لسببين؛ الأول أنَّ الصناعة تتحمَّل تاريخياً مسؤولية الإضرار بصحة البيئة نظراً لتنامي دورها نسبة للتطوُّر التكنولوجي لأكثر من عقدين من الزَّمن والذي ساهم في نضوب الموارد الطَّبيعية وتفشي التلوث البيئي على اختلاف أنواعه (هواء ومياه، وتربة) ومستوياته مسبباً مشكلات بيئية خطيرة ألحقت الضَّرر بمختلف أشكال الحياة على كوكب الأرض (كالاحتباس الحراري وتغيُّر المناخ، وفقدان التنوُّع البيولوجي، وظهور أمراض مستعصية... إلخ). أمَّا السَّبب الثَّاني فيعود إلى خلق التوجُّه البيئي لمجال تنافسي قوي وجديد ومريح لمؤسسات واقتصاديات هذه الدَّول.

ويشير الواقع أنَّه في سبيل إرساء النَّظرة القائمة على البيئة واجهت المؤسسات خاصة الصناعية ضغوطات وانتقادات كثيرة من قبل الأطراف أصحاب المصلحة (مستثمرين، ومقرضين، وموظفين حكومات، ومستهلكين، وموردين، وهيئات ومنظمات حماية البيئة)، والتي شكَّلت قوة ضغط هامة وملزمة لهاته المؤسسات تطالب بوقف سلوكها غير المسؤول في تعاملاتها مع البيئة، وإعادة النَّظر في انتهاجها لمفهوم الرِّبحية الصَّرف الذي اعتبر البيئة - ولفترات طويلة من الزمن - مورداً هاماً غير نافذ ومجاني تقوم عليه أنشطتها الصناعية، وتُلزَمها بإضفاء الشَّرعية على أعمالها وتحمَّل مسؤوليتها تجاه البيئة. وقد ساعدت تلك الضغوطات الممارسة من قبل الأطراف أصحاب المصلحة بشكل كبير على خلق بيئة تنافسية جديدة تهتم بإدراج الشُّواغل البيئية لمختلف تلك الأطراف في مؤسساتها. إذ لم يكن سهلاً على هاته المؤسسات تقديم تنازلات تمس بربحيتها لأي سبب من الأسباب، كما لم يكن سهلاً عليها التَّسليم بقبول المحاسبة على أنشطتها الصناعية وتأثيراتها السَّلبية على البيئة. وبذلك؛ اكتسبت القضية البيئية نظراً لأهميتها تأييد الرَّاى العام والمجتمع الدَّولي ومختلف هيئات ومنظمات الدِّفاع عن البيئة.

كانت بداية الاهتمام بالبيئة والخطر البيئي في "نادي روما" عام 1972م في تقرير بعنوان "حدود التَّمو" والذي عُدَّ بمثابة نقطة الانطلاق في الاهتمام بالمسائل البيئية، ثمَّ توالى المؤتمرات وتمَّ تقنين التَّشريعات لإلزام الصَّناعة بتحمَّل تكلفة الإضرار بالبيئة واستنزاف مواردها بعد أن كان المجتمع من يتحمَّل هذه التَّكلفة. وقد ساهم هذا الوضع في تغيُّر نمط وشروط المنافسة بين المؤسسات كما ساعد على خلق بيئة تنافسية قادرة على التَّعامل مع التَّطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية في أنحاء العالم، وإحلال مفاهيم حديثة غيَّرت أيضاً نمط تفكير وهيكله وعمل هذه المؤسسات كالأستدامة والتَّمنية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات والاستثمار المسؤول.

وعُدَّ ظهور مفهوم المسؤولية البيئية من أكبر التحدّيات في عالم الأعمال وأحد أهم التحدّيات التي واجهت استقراره وتحوّل ملامح توجهاته، وهو كمفهوم يشمل ممارسات المؤسسات التي تتراوح بين إدارة الموارد الطبيعيّة واستخدامها لتوليد النّفايات والتّخلص منها وإعادة التدوير وتسويق منتجات صديقة للبيئة، ومنع التلوّث ومكافحته والحدّ من تنوّع الآثار البيئية السّلبية لهاته المؤسسات، وجهود المؤسسات المبذولة في تحسين أدائها البيئي.

ولقد سبق التّركيز على البعد البيئي ظهور مفهوم "التّنمية المستدامة" في 1987م والذي عُدَّ أحد أهم أبعادها حسب لجنة بروتلاند من نفس السّنة، والتي ترى أنّ التنمية المستدامة هي "التّنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"، وبمرور الزّمن تطوّر تصوّر المفهوم بوصف التّنمية المستدامة "العملية التي تشتمل على أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية". كما تزامن موضوع المسؤولية البيئية وارتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فعُدَّ الالتزام البيئي جزءاً لا يتجزأ من الالتزام الاجتماعي والذي يتحقّق من خلال دمج المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي. ولاحقاً؛ أصبح البعد البيئي مُدرجاً في شتى المواضيع.

النّظرة الأكثر تقدماً؛ هي تلك التي وجّهت المؤسسات نحو البحث عن أفضل السّبل الممكنة لتحقيق الاستدامة وفرضت عليها الاستجابة لجملة الضغوط الخارجية بالإضافة إلى العمل على تعزيز الآليات الدّاخلية بتقليل أعبائها على البيئة من خلال إدارتها بمسؤولية وأكثر وعياً بيئياً بما يتجاوز حدود الامتثال للوائح البيئية التي تقوم على تطبيق الحد الأدنى من المعايير والتّشريعات البيئية باتّجاه النّظرة الاستباقية القائمة على التّوقع والمبادرات الطوعية وتطبيق أفضل الممارسات البيئية داخلياً وخارجياً في تحسين أدائها البيئي وكسب وإدامة والحفاظ على ميزتها التنافسية. لذلك؛ عُدّت فترة تحوّل المؤسسات من سلوكها المتجاهل للبيئة إلى انتهاج سلوك مسؤول بيئياً تحدياً كبيراً، وخطوة انتقالية أكثر من هامة في سياساتها واستراتيجياتها تحتسب لصالح البيئة أولاً وميزة بيئية مربحة اجتماعياً واقتصادياً تحمل معها فرصاً واعدة، ومجالاً ابتكارياً وتنافسياً للعديد من المؤسسات.

ثمّ إنّ جدلية طبيعة علاقة الالتزام البيئي بالميزة التنافسية ليست بالجديدة وترجع تاريخياً لبداية الاهتمام بمسألة البيئة من عدمه والتي كانت سبباً رئيسياً في تضارب الآراء المفسرة لاتّجاه هاته العلاقة؛ وظهور اتّجاهين متعاكسين تماماً تباينت بين رأي معارض يرى أنّ الالتزام بالمسؤولية البيئية يشكّل عبئاً إضافياً يزيد من تكاليف الإنتاج ويحدّ من الميزة التنافسية للمؤسسات وبين رأي مؤيد يذهب إلى أنّ الالتزام بالمسؤولية البيئية مصدراً محتملاً للميزة التنافسية والمستدامة.

وبالرّغم من مساهمة قطاع الصّناعة وبشكل كبير في دفع عملية التّنمية الاقتصادية للدّول؛ إذ يوفّر ما يقارب 500 مليون فرصة عمل في جميع أنحاء العالم وهو ما يعادل خمس القوى العاملة العالمية ويساهم

في الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق الرخاء، وتحسين مستويات المعيشة، والقضاء على الفقر،... إلخ، إلا أنّ هناك اعترافاً دولياً بأنّ أحد الآثار الجانبية للتصنيع تكمن في التأثير الملحوظ على البيئة<sup>(1)</sup>.

### ب. إشكالية الدراسة

تعتبر الجزائر المؤسسات الصناعيّة واجهة الإقتصاد وأساس تنميته، وكغيرها من المؤسسات حول العالم تُؤثر أنشطتها الصناعيّة على البيئة واستخدامات مواردها الطّبيعيّة، كما تأثرت بموجة التوجّه البيئي العام وطنياً وعالمياً. في هذا الصّدّد؛ خطت الحكومة الجزائرية كغيرها من حكومات الدّول خطوة هامة في مجال التّنظيم البيئي المُحدّد لشروط امتثال المؤسسات للوائح البيئية الوطنيّة. غير أنّ ما ترصده التّقارير العالميّة للبلدان الأكثر تلوثاً من جهة، وإحصاءات تطوّر التّموي في عدد شهادات إدارة البيئة (ISO14001) التي حصدها المؤسسات الوطنيّة على مدى سنوات التّوجه البيئي لا يعكس جدية الاهتمام بالقضايا البيئية ولا تنافسيتها وطنياً ودولياً، وهو الوضع المقلق؛ في الوقت الذي اهتمت فيه كبرى المؤسسات العالميّة بتجاوز حدود الامتثال البيئي واستغلت الفرص الحقيقيّة من التوجّه البيئي المريح، واستطاعت أنظمتها الاستباقية إدارة بيئة عملها بفعالية، وحققت من خلال أدائها البيئي نتائج انعكست على أدائها الاقتصادي والمالي وعلى سمعتها بالإيجاب مُحققةً بذلك ميزة تنافسية مستدامة. من هذا المنطلق يطرح التّساؤل التّالي:

"ما أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعيّة

### الجزائرية؟".

وينبثق عن التّساؤل الرّئيس أعلاه مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

1. هل يدرك المبحوثين في المؤسسات الصناعيّة الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 أهمية مفهوم المسؤولية البيئية؟
2. ما نمط الالتزام البيئي السائد (دفاعي/ممتثل/ استباقي) في المؤسسات الصناعيّة الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المبحوثين في المؤسسات الصناعيّة الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوى الوظيفي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المؤسسات الصناعيّة الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/الحجم/نوع قطاع الصناعة)؟

<sup>1</sup> منظمة الأمم المتحدّة للتنمية الصناعيّة (UNIDO): التنمية الصناعيّة الشاملة والمستدامة (تحقيق الرخاء المشترك/ حماية البيئة) فيينا النمسا، 2014، ص 5-6.

5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية (كمتغير مستقل) على الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير تابع) في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001؟.

### ج. فرضيات الدراسة

تختبر الدراسة الفرضيات الآتية:

1. يدرك المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 أهمية مفهوم المسؤولية البيئية .
2. النمط الممثل هو السائد في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوى الوظيفي).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/الحجم/نوع الصناعة).
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001.

### د. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. استكشاف مدى أهمية إدراك المبحوثين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 لمفهوم الالتزام بالمسؤولية البيئية؛
2. تحديد والتعرف على أنواع المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسات الصناعية الجزائرية ذات العلاقة بالبعد البيئي وسبل إدامتها؛
3. تسليط الضوء ولفت انتباه المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 إلى منافع التوجه البيئي غير المدركة، وتمكينها من الاستفادة من ربحيته والمزايا التي يتيحها.
4. خصوصية بيئة الصناعة الجزائرية تحتم تناول هاته الدراسة وتحليل العلاقة بين الالتزام بالمسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة، وتبيان أثرها على واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية لتحقيق أقصى استفادة من التوجه البيئي للمؤسسة وللبيئة وللاقتصاد ككل.

## هـ. أهمية الدراسة

يُعد موضوع المسؤولية البيئية للمؤسسات والميزة التنافسية المستدامة أحد أهم وأبرز الموضوعات الإدارية المعاصرة في عالم الأعمال كمدخل يوازن بين أعمال المؤسسات وبيئتها وتوجهها المستقبلي المريح وفق نظرة (كسب- كسب).

1. على الصعيد النظري للدراسة: يعد مشاركة ومناقشة المفاهيم المرتبطة بالدراسة من حيث الأهمية الأكاديمية والعملية أكثر من ضروري لتوضيح بعض اللبس ومختلف الإرتباطات والعلاقات بين الالتزام البيئي والميزة التنافسية المستدامة.

2. على الصعيد التطبيقي: يعد إسقاط موضوع الالتزام البيئي وأثره على الميزة التنافسية المستدامة على المؤسسات الصناعية الجزائرية أمراً لا بد منه أولاً لفهم واقع الالتزام البيئي لهاته المؤسسات والمزايا التنافسية التي تمتلكها، كما وقد تستفيد هذه المؤسسات أو مؤسسات أخرى من نتائج هذه الدراسة بإعادة صياغة مفاهيمها واستراتيجياتها بطريقة مربحة وصديقة للبيئة قصد تلافي الآثار السلبية لعدم الالتزام البيئي وتعزيز ميزتها التنافسية والظفر بمزايا تنافسية ذات نمط مستدام تدعم مركزها التنافسي محلياً أولاً ولما لا دولياً.

وقد استند التحليل الحالي في أساسه على معيارين هما الحداثة والخصوصية، للأسباب التالية:

1. حداثة السياسة البيئية للحكومة الجزائرية؛
2. حداثة التوجه البيئي للمؤسسات الوطنية؛
3. خصوصية البيئة الصناعية الجزائرية؛
4. الثقافة البيئية المحلية وخصوصيتها.

## و. حدود الدراسة

شملت حدود الدراسة ما يلي:

1. الموضوعية: تتضمن دراسة علاقات الارتباط والأثر للالتزام بالمسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة في واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 تحقيقاً للهدف العام.
2. المكانية: شملت الدراسة ثلاث مؤسسات صناعية جزائرية حاصلة على شهادة الايزو 14001 وهي أن سي أ (NCA rouiba) روية، وفورتيال (Fertial) عنابة، ولافارج عقاز (Lafarge) معسكر.
3. البشرية: طُبقت الدراسة على عينة من المديرين ومعاوني ورؤساء الأقسام والموظفين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الثلاث الحاصلة على شهادة الايزو 14001.
4. الزمانية: الدراسة الميدانية 2021.

## ز. منح الدراسة

### 1. نوع المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي\_التحليلي لتناسبه وموضوع البحث قصد وصف المشكلة بعناية وتفصيل، وتبيان واقع المسؤولية البيئية للمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو14001، والتعرف على مستوى ميزتها التنافسية في جانبها النظري. ويستند الجانب الميداني على منهج دراسة الحالة في ايجاد الترابط والتلازم للإطارين النظري والتطبيقي للدراسة.

### 2. أدوات جمع البيانات والمعلومات

تم استخدام مجموعة متنوعة من أساليب البحث وجمع البيانات والمعلومات؛ ولتغطية الجانب النظري تم توظيف العديد من المراجع العربية والأجنبية من كتب وبحوث علمية من أطاريح ورسائل جامعية بالإضافة للمواقع الالكترونية. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة باستمارة "الاستبيان" كأداة رئيسية في جمع البيانات والتي صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وبعد التأكد من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة بعد عرضها على مجموعة من المحكمين. وُزعت الاستبانة على عينة تتكوّن من (300) فرد من (مدراء ومعاوني ورؤساء الأقسام والموظفين) بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الثلاث الحاصلة على الايزو14001 للحصول على إجابات لفقرات الاستبانة، حيث فقدت (36) استمارة واسترجعت (264) استمارة، واستبعدت (46) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، وتبقت (218) استمارة صالحة للتحليل.

### 3. أساليب التحليل الإحصائي

لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإتمام عملية التحليل اللازمة وتطبيق الحسابات والاختبارات الآتية:

- الوسط الحسابي (Mean)
- الانحراف المعياري (Standard Deviation)
- تحليل التباين (أحادي/ثنائي)/اختبارستيوذنت T-TEST: للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات درجات الالتزام بالمسؤولية البيئية من حيث الخصائص الديمغرافية للعينة.
- معامل الارتباط (بيرسون): لإيجاد العلاقات الإرتباطية بين المتغير المستقل المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة.
- تحليل الانحدار الخطي (البسيط/المتعدد) (Multiple Régression - Simple Régression): لتحديد تأثير الالتزام بالمسؤولية البيئية في الميزة التنافسية المستدامة.

### ح. الدّراسات السابقة

ارتكزت الدّراسة الحالية في بناء النموذج الفكري على عدد من الدّراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع باللغتين العربية والأجنبية، وفيما يلي عرض لأهم ما تناولته هاته الدّراسات من نتائج ذات العلاقة بأحد أو كلا متغيري الدراسة الحالية:

#### 1. الدّراسات العربية

- مقال "سفيان ساسي" بعنوان "المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية- حالة الجزائر"، مركز جيل البحث العلمي، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد2، بيروت، جوان 2013.

هدفت الدّراسة إلى الكشف عن واقع تبني المؤسسة الصناعية الجزائرية للمسؤولية البيئية تجاه المجتمع وترسيخ هذا المفهوم باعتباره أسلوب إداري حديث وكضرورة اقتصادية في حماية المجتمع والبيئة من مظاهر انتشار التلوث، بالإضافة إلى تقوية ودعم صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً. وتشير النتائج إلى وجود أثر لكل من: السّياسة البيئية والوعي البيئي، والتشريع والرّقابة على تبني المؤسسة لمسؤوليتها البيئية. وخلصت الدّراسة إلى توصيات مهمة تتعلق بزيادة التّوجه نحو الاهتمام بالوعي البيئي ودعم المؤسسات في مجال حماية البيئة وإعادة تدوير المخلفات الصّناعية، وضرورة الرّقابة الحكومية من خلال خطط طويلة المدى في حماية الموارد الوطنية وتحقيق التنمية المستدامة.

- مقال "محمد عادل عياض" بعنوان "دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة" مجلة الباحث، عدد 07، ورقلة، الجزائر، 2010/2009.

يركز الباحث في دراسته على موضوع حماية البيئة كرهان استراتيجي للمؤسسات بتحمل مسؤوليتها تجاه البيئة، وتناول فيها العوامل المحدّدة للسلوك البيئي للمؤسسات من (ضغوطات حكومية، تأثير الأطراف أصحاب المصلحة، الفرص الاقتصادية، أخلاق المديرين، والعوامل الموقفية للمؤسسة: كعمرها، وحجمها وانتسابها الدّولي، وتوجّهاتها الإستراتيجية ومرونتها الصناعية). وتطرقت أيضاً لأنواع السلوكيات البيئية للمؤسسات (الدّفاعية، والممتثلة والاستباقية). وخلصت الدّراسة إلى حقيقة أنّ غالبية الدّراسات السّابقة طبّقت في بيئة دول متقدّمة يختلف فيها الواقع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي عمّا هو الحال في الجزائر، وأنه نظراً لخصوصية البيئة الجزائرية ولمعرفة العوامل المحدّدة لموقف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ينبغي إجراء دراسات تطبيقية تتوافق وتلك الخصوصية.

- مقال "ثامر البكري وخالد بني حميدان" بعنوان "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة- محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، الأكاديمية للدّراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد9، الشلف، 2013.

تؤطر هذه الدّراسة مفهومي الاستدامة والميزة التنافسية كهدف ومسار استراتيجي للشركات التي تسعى للبقاء والاستمرار عن طريق التّفرد والتّمييز عن غيرها من الشركات في نفس مجال الصناعة،

هذا الاندماج المفاهيمي استحدث مفهوماً جديداً يعرف بالميزة بالتنافسية المستدامة وهي تمثل التوجه الاستراتيجي المعاصر لعمل المنظمة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها. طبقت الدراسة على نموذج ميداني لاعتماد الميزة التنافسية المستدامة بشركة HP للصناعات الالكترونية والبرمجيات والحواسيب الشخصية. وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها أن الاستدامة هي منهج استراتيجي (يُضمّن في رسالة الشركة) يقوم على مبدأ الجودة المرتبطة بالإنتاج والبيئة. ويرتكز تحقيق الميزة التنافسية على الإبداع الفكري المتوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين. إن الربط ما بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج ما بين فكرتين أو توجيهين فحسب بل إنه يمثل استشراف لمسار جديد واستراتيجي لعمل الشركة يتوافق مع النظرة القائمة على البيئة وحماية والحفاظ على مواردها الطبيعية وما يمكن أن تخلقه هذه العملية من خطر يهدد مستقبل الأجيال القادمة.

- دراسة "محمد فلاق" بعنوان "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال-دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9000-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف/الجزائر، 2013/2014.

غطت الدراسة متغير المسؤولية الاجتماعية والذي قسم إلى خمسة مجالات تجاه كل مما يلي (المالكين العاملين، العملاء، البيئة، والمجتمع المحلي) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال أبعادها الخمسة وهي (التكلفة الأقل، الاستجابة، الجودة، الإبداع، والسّعة) في ظل متغيرات وسيطية شملت خصائص المديرين (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) وخصائص المؤسسة (الملكية القطاع، الحجم).

شملت عينة الدراسة (220) فرد من (45) مؤسسة اقتصادية جزائرية موزعة على (16) ولاية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوث فيها تهتم بمختلف مجالات مسؤوليتها تجاه كل الأطراف أصحاب المصلحة أعلاه، غير أن عدم نشر المساهمات الاجتماعية من قبل هاته المؤسسات وعدم وصول تلك المعلومات لمختلف الأطراف جعل الاعتقاد السائد غياب مسؤوليتها الاجتماعية. كما بينت نتائج الدراسة أن المسؤولية اتجه البيئة كانت بمستوى متوسط على العموم ويعزى ذلك لمجموعة من المعوقات على سبيل المثال: التكلفة المالية ومستوى الوعي، وعدم إدراك الفرص المستقبلية الواسعة للالتزام البيئي، بالإضافة إلى قصور آليات الرقابة والدعم الفني والتقني، وغياب الحوافز والدور الفاعل للمجتمع المدني. وخلصت الدراسة أيضا لوجود تأثير ذو دلالة معنوية لتبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في إدامة ميزتها التنافسية، وتفسر النتيجة أنه من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية المبحوثة بممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية سيؤدي بالنتيجة النهائية إلى تحسين وضعها التنافسي مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، وهو ما يعكس وجهة نظر العملاء، وبالتالي زيادة عددهم، وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم مما سيعمل على تحسين سمعتها على المدى البعيد.

- مقال "العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد" بعنوان "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال- دراسة فكرية تحليلية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 73، العراق، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية انطلاقاً من بناء استراتيجية خضراء (صديقة للبيئة) تنعكس بأثارها على استدامة ميزتها التنافسية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة وضع آلية لتطوير استراتيجية خضراء مبنية على مجموعة من الخصائص والمتمثلة في (الصلة، التميز، الرسالة الفاعلة، المصادقية) لتصبح المنظمات عنصراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتطوير بعض الآليات المتمثلة في (التركيز على أركان بناء الميزة، عمليات تعلم وتحسين مستمرة، استخدام المقارنة المرجعية، والتكيف التنظيمي). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها دعوة منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالاحتياجات البيئية في إطار بناء استراتيجية خضراء من خلال الاستفادة من فرص الأعمال القائمة على الحفاظ على البيئة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## 2. الدراسات الأجنبية

- مقال "مايكل بورتر" الشهير والذي عُد حجر الأساس في تغيير تعامل الأعمال مع البيئة بعنوان: "الاستراتيجية الخضراء لأمريكا"

Michael E Porter, "America' s green strategy", Scientific American journal, N 4, April 1991.

طرح بورتر افتراض خارج عن المؤلف فيما يخص الاعتقاد السائد آنذاك الذي يرى بأن حماية البيئة تشكل تكلفة إضافية للمؤسسات وتضعف من قدرتها على المنافسة وتضر بالنمو الاقتصادي للدولة. ويجادل بورتر في مقالته الشهيرة هذه لأكثر من عشرين عاماً، وتفترض حجة "أن الامتثال للمتطلبات البيئية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق وفورات في التكاليف الصافية للمؤسسات ما يحسن من قدرتها التنافسية، ويستند في ذلك على أنّ المؤسسات غالباً ما تتجاهل الفرص المربحة، وأنّ التنظيم الجيد والتصميم في الواقع يمكن أن يعزز القدرة التنافسية، وأنّ اللوائح البيئية الأكثر صرامة لا تعوق الميزة التنافسية بل وقد تؤدي إلى النمو والابتكار وبذلك تحقيق معادلة "كسب- كسب" وهو ما يوافق فرضية "الكل رابح" أي تحسين البيئة دون الاضطرار لخفض الأرباح ما يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي والأداء البيئي.

- أطروحة دكتوراه لـ "Dummett Kel" بعنوان: "المسؤولية البيئية للشركات"

Corporate Environmental Responsibility(CER), Fulfilment Of The Requirements For The Award Of Doctor Of Thesis Submitted In Philosophy, RMIT University, Melbourne, Victoria, July 2008.

تبحث الدراسة في استراتيجيات وسياسات المؤسسات الكبرى لإدارة المخاطر البيئية لدورة حياة منتجاتها وعملياتها والمشار إليها بالمسؤولية البيئية للشركات(CER)، وكيف تتدخل الحكومات لتشجيع المؤسسات على تحمّل مسؤولية أكبر تجاه بيئتها. استخدمت الدراسة طريقة المقابلات الشخصية مع كبار رجال الأعمال لخمسة وعشرون (25) شركة ما بين عامي 2002 و2004، والإنترنت والمواقع الرسمية

لجمع البيانات، بالإضافة إلى دراسة حالة شملت قطاع صناعي واحد يضم أكبر شركتين في الصناعة الالكترونية. وخلصت الدراسة إلى دعوة إلى مزيد من التنظيم الحكومي ودور الدولة في تكوين وتنظيم نشاط السوق وتقديم إطار متكامل من السياسات يمزج مابين التدابير الطوعية والتنظيمية والسوقية سيدفع الشركات نحو تحمل مسؤوليتها البيئية.

- مقال لـ "Mike Simpson and all" بعنوان: "المسؤولية البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هل تقدم ميزة تنافسية؟"

Environmental Responsibility in SMEs: Does It Deliver Competitive Advantage?, Journal of Business Strategy and the Environment 13(3), may 2004.

يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) كسب ميزة تنافسية وخلق أعمال مستدامة من خلال اعتماد الممارسات البيئية الجيدة. ومع ذلك؛ فإن تصوّر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونهج التحسينات البيئية يشير إلى أنّ هناك بعض سوء الفهم والصعوبات الأساسية في تحقيق ممارساتها على أرض الواقع. استخدمت الدراسة استبيان وزع على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكشف مدى استجاباتها للمتطلبات الحالية للممارسات البيئية الجيدة في جنوب يوركشير/انجلترا (South Yorkshire/England) مدعم بمقابلات وزيارات متتابعة للمصانع. وهدفت الدراسة إلى تقييم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خلق ميزة تنافسية من خلال تبني الممارسات البيئية الجيدة وإجراء التحسينات البيئية على أعمالها. وخلصت إلى أن معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة تعتقد أنّ القضايا البيئية هي قضايا تؤثر على أعمالها كأهم نتيجة تم التوصل إليها. ومع ذلك؛ كان يُنظر إلى تلبية هذه المتطلبات على أنّها تكلفة غير قابلة للتحويل إلى العملاء من حيث الفوائد المضافة وعدد قليل من المؤسسات أظهرت أنّها أدّت إلى ميزة تنافسية.

- مقال "Ying Jiang and al" بعنوان: "المسؤولية البيئية الاستباقية للشركات والأداء المالي: أدلة من شركات الطاقة الصينية "

Proactive Corporate Environmental Responsibility and Financial Performance: Evidence from Chinese Energy Enterprises, sustainability journal, V10, 2018.

تشير المسؤولية البيئية الاستباقية للمؤسسات إلى الأنشطة التي تتجاوز متطلبات الامتثال للوائح التنظيمية لدعم التنمية البيئية المستدامة. تبحث هذه الدراسة في دور المسؤولية البيئية الاستباقية للمؤسسات على الأداء المالي للصناعة الطاقوية في الصين، من خلال تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات بيانات (panel data). باستخدام بيانات من (264) ملاحظة سنوية للمؤسسات للفترة ما بين 2009-2014 في صناعة الطاقة. وأظهرت النتائج أنّ المسؤولية البيئية الاستباقية للمؤسسات لها تأثير إيجابي على أدائها المالي، كما أظهرت النتائج أنه في حال كون المؤسسة تخضع للملكية الخاصة فإن ذلك يعزز قوة علاقة المسؤولية البيئية الاستباقية بالأداء المالي للمؤسسات.

- تقرير "OECD" بعنوان: "الأعمال التجارية الصغيرة والامتثال البيئي - مراجعة والتطبيق المحتمل للتجربة الدولية في جورجيا"

Small Business and Environmental Compliance- Review and Possible Application of International Experience in Georgia, Paris, France, 2007.

يصف التقرير مختلف الأدوات المستخدمة في تعزيز وتشجيع الامتثال البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في جورجيا، من خلال المقاربة الوقائية للمؤسسات والمبادرات الحكومية التي توّطرها السياسة البيئية، وضغوط الجهات الخارجية. بالرغم من أنّ هذا القطاع (SMEs) لا يمثل قوة اقتصادية كبرى في جورجيا، لكن السياسات التوسعية التي انتهجتها الحكومة شجعت على نمو عدد هذه المؤسسات وذلك لن ينعكس فقط على الأهمية الاقتصادية بل أيضاً على مستوى تأثيرها على البيئة. ويناقش التقرير فرضية ضعف امتثال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم للوائح والتنظيمات البيئية ويرجع ذلك لعدة عوامل: كنقص الموارد بسبب ارتفاع تكاليف الامتثال وضعف الوصول إلى التمويل والجهل بالالتزامات التنظيمية والآثار البيئية للمشروع وللحلول التكنولوجية المرتبطة بتلك المشاكل، دمج ضعيف لأنشطة الإدارة البيئية في الأنشطة التجارية الأساسية وغياب الرقابة العامة على النشاط.

كما ناقش التقرير النظرة العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على أنّها جهات فاعلة لها تأثير أقل على البيئة مقارنة بالمؤسسات الأكبر حجماً، لكن غالباً ما تؤدي كثرة عدد هذه المؤسسات إلى تأثير بيئي يرجع لآثارها التراكمية وندرة عمليات التفتيش. ويمكن أن يؤدي الامتثال البيئي لهذه المؤسسات وتعزيز المبادرات التي تتجاوز الامتثال التنظيمي إلى فوائد بيئية وغير بيئية منها كوفرة التكاليف، تحسن مهارات الموظفين، جذب عملاء جدد وتوفير فرص عمل، تحسين الصورة العامة الإيجابية وما إلى ذلك.

استند التقرير إلى المقاربة الوقائية في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتبسيط التنظيم والتفتيش، تعزيز الإنتاج الأنظف وأنظمة الإدارة البيئية المبسطة، تطوير الوثائق المرجعية وتقديم المشورة عبر مختلف قنوات الاتصال، واستخدام ضغط طرف ثالث لتحسين سلوك الامتثال لهذه المؤسسات، عند دعمها بآليات تردع الانتهاكات بشكل فعال ما يؤدي إلى معدلات امتثال أعلى وتوفير مداخل حكومية. وتؤدي الحكومات دوراً محورياً في وضع إطار للسياسة العامة التي تمكن من تطبيق مختلف أدوات تعزيز الامتثال ويوفر حوافز للمؤسسات لتحسين أدائها البيئي.

خرج التقرير بتوصيات لتعزيز امتثال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جورجيا، بالرغم من الوضع السيئ يزداد الدعم الحكومي للإطار القانوني لتطوير وتخفيف العبء التنظيمي وتوجيه مساعدات لهذه المؤسسات. ويقترح التقرير خمسة مجالات عمل شاملة هي:

- الأنشطة الداعمة لعمل السلطات البيئية؛
  - تسهيل الوصول للمعلومات وإجراء حوار منتظم مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - تحسين إجراءات مختلف جوانب العمليات؛
  - المساعدة على الامتثال وتعزيز التميز؛
  - التعاون مع الجهات الفاعلة غير الحكومية.
- مقال "Andrew King and Michael Lenox" بعنوان: "هل من المجدي حقاً أن تدفع لتكون أخضر؟ دراسة تجريبية للأداء البيئي والمالي للشركات"

Does it Really Pay to be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance, Journal of Industrial Ecology, V5, 2002.

يشير العمل التجريبي السابق إلى أن المؤسسات الربحية تميل إلى الحصول على أداء بيئي مرتفع، لكن الأسئلة لا تزال قائمة حول طبيعة العلاقة بين الأداء البيئي والأداء المالي. هل يؤدي الأداء البيئي القوي للشركات حقاً إلى أداء مالي عالي؟ أم أنّ العلاقة المرصودة هي نتيجة بعض السمات الأساسية الأخرى للشركة؟ هل تدفع الشركة مقابل الحصول أو أن تكون لها مرافق تشغيل أو صناعية نظيفة؟ ولاستكشاف هذه الأسئلة، ناقشت الدراسة تحليلاً لـ (652) شركة تصنيع أمريكية خلال الفترة الممتدة من 1987 إلى 1996. وخلصت إلى وجود ارتباط بين انخفاض التلوث والتقييم المالي العالي، كما أنّ الخصائص الثابتة للشركة والموقع الاستراتيجي كانت سبباً في حدوث هذا الارتباط.

### 3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

جدلية طبيعة علاقة الالتزام البيئي بالميزة التنافسية ليست بالجديدة وترجع تاريخياً لبداية الاهتمام بمسألة البيئة من عدمه، وبالرغم من اتساع دائرة الدراسات والمناقشات في هذا الشأن وتشعبها وعلى قدر كثرة المتغيرات المتداولة في تحليل العلاقة وتفسيرها، وبقدر ما قدمته الدراسات السابقة المشار إليها آنفاً من إضافات ونتائج تتوافق وخصوصية البيئات أو اختلاف المتغيرات الرئيسية الدالة في العناوين أو حتى وإن اتّفتت في العنوان تطابقاً حرفياً فاختلاف أبعاد التحليل على مستوى كل متغير رئيسي يؤدي لحدوث اختلاف في النتائج.

إنّ الدراسة الحالية كانت محاولة للتعمق أكثر في دراسة أثر التزام المؤسسات بمسؤوليتها البيئية والدارس لهذا الموضوع على دراية واسعة بتشعب مدلول المفهوم واتساع نظرتة وصعوبة حصره فكل دراسة ركزت على جانب معين في التحليل وربطه بمتغيرات كثيرة ومختلفة. إنّ الدراسة الحالية والتي تم إسقاطها حصراً على المؤسسات الصناعية الجزائرية وعلى حد علم الطالبة وفي ظل ما تم الاطلاع عليه في حدود ما استطاعت الطالبة الوصول إليه لم يتم تناوله بهذا التفصيل أولاً وثانياً لم تعالج على النحو المعروض في هاته الأطروحة، وتتوقع الطالبة أن تكون لنتائج هاته الدراسة معنى حقيقياً وإضافة قيمة للعلم والبيئة وللصناعة وللإقتصاد الوطني.

## ط. صعوبات الدراسة

1. لا تصدر تقارير دورية منتظمة لحالة البيئة في الجزائر على غرار بعض الدول العربية مثل (الأردن، مصر، السعودية، تونس... إلخ)؛
2. للحصول على الإحصائيات والمعلومات اللازمة التي تتعلق بالبيئة في الجزائر توجب علينا التنقيب عليها في مصادر أخرى خارجية أهمها تقارير حالة البيئة لبعض الدول العربية التي اعتمدت أسلوب المقارنة ومنظمة التقييس العالمية ISO، تقارير الأمم المتحدة للبيئة، والتنقل بين المواقع الوزارية كوزارة الصناعة ووزارة البيئة والطاقات المتجددة وغيرها؛
3. حقيقة؛ تشعب موضوع المسؤولية البيئية واتساعه صعب حصر موضوع الأطروحة وتضييق نطاقها لإخراجها ضمن الهدف المراد تحقيقه من الدراسة.
4. تدهور الوضع الصحي في البلاد بسبب جائحة كورونا cov-19 للسنوات 2020، 2021 وبسبب الحجر الصحي والإغلاق العام في البلاد، صعب عملية التنقل للمؤسسات، كما تم معالجة ملفات بعض المؤسسات المخالفة ما أدى لإغلاقها ومحاكمة مسؤوليها ما عقد وأطال من مسألة إنجاز الجزء التطبيقي للدراسة.

## ي. تقسيمات الدراسة

قسّمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

يحمل الفصل الأول عنوان: "التأصيل النظري للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات"، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، فكان عنوان المبحث الأول "الإطار المفاهيمي للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات" وتناول الإطار العام لمذلول مفهوم المسؤولية البيئية بدءاً بنظرة الإسلام للبيئة ومراحل تطورها تاريخياً والبدايات المبكرة لنشأة المفهوم، والأسباب والمكونات والمجالات والمبادئ.

المبحث الثاني كان بعنوان "النظريات والمقاربات المفسرة للمسؤولية البيئية للمؤسسات"، حيث تطرّق للنظريات المفسرة لتبني المؤسسات للمسؤولية البيئية على رأسها نظريات المسؤولية الاجتماعية والشرعية، والعقد الاجتماعي. وفي نهاية المبحث تم عرض بعض النماذج البيئية والتي كان لها دور في مناقشة التصنيف الأكثر شيوعاً في تحديد مستويات المسؤولية البيئية واستراتيجياتها.

أما المبحث الثالث فحمل عنوان "مداخل تحسين الأداء البيئي للمؤسسات"، والذي تطرّق إلى طرق تحسين الأداء البيئي من خلال مداخل التحسين الشائعة والمعروفة منها نظام إدارة البيئة، الإنتاج الأنظف، المدخل المحاسبي، وتناول في الأخير تخضير المؤسسة ووظائفها.

الفصل الثاني من الدراسة حمل عنوان "التحوّل المؤسسي نحو استدامة الميزة التنافسية"، والذي قسّم بدوره إلى ثلاثة مباحث، فأما المبحث الأول فكان بعنوان "التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة" حيث تناول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من مفهوم الميزة التنافسية والاستدامة

البيئية والمساهمات المبكرة في بلورة هذا المفهوم، كما تم العمل على تقديم مفهوم الميزة التنافسية البيئية المستدامة التي هي محور هذا العمل من خلال عرض بعض المداخل التي استندت عليها في التكوين. وتسهل معرفة شروط اكتساب ميزة تنافسية مستدامة على المؤسسات طرق باب التفوق من بابه الأوسع وتجنب فقدانها أو خسارتها بمعرفة مختلف الآليات التي تحول دون ذلك وهو ما تم مناقشته في المبحث الثاني الذي حمل عنوان "متطلبات الميزة التنافسية البيئية المستدامة".

المبحث الثالث والأخير من هذا الفصل حمل عنوان "المواقف المتباينة في تفسير علاقة المسؤولية البيئية بالميزة التنافسية المستدامة"، وقد ناقش تباين الآراء في اتجاهين متعاكسين تماماً بين الحجة المعارضة لتبني المؤسسات مفهوم المسؤولية البيئية على اعتبار أنها تحدّ وتعيق من ميزتها التنافسية، والحجة المؤيدة التي ترى أنّ المسؤولية البيئية مصدراً للميزة التنافسية والمستدامة، والمزايا المحققة من الالتزام البيئي للمؤسسات الذي حتماً سيكون أفضل من عدم الالتزام.

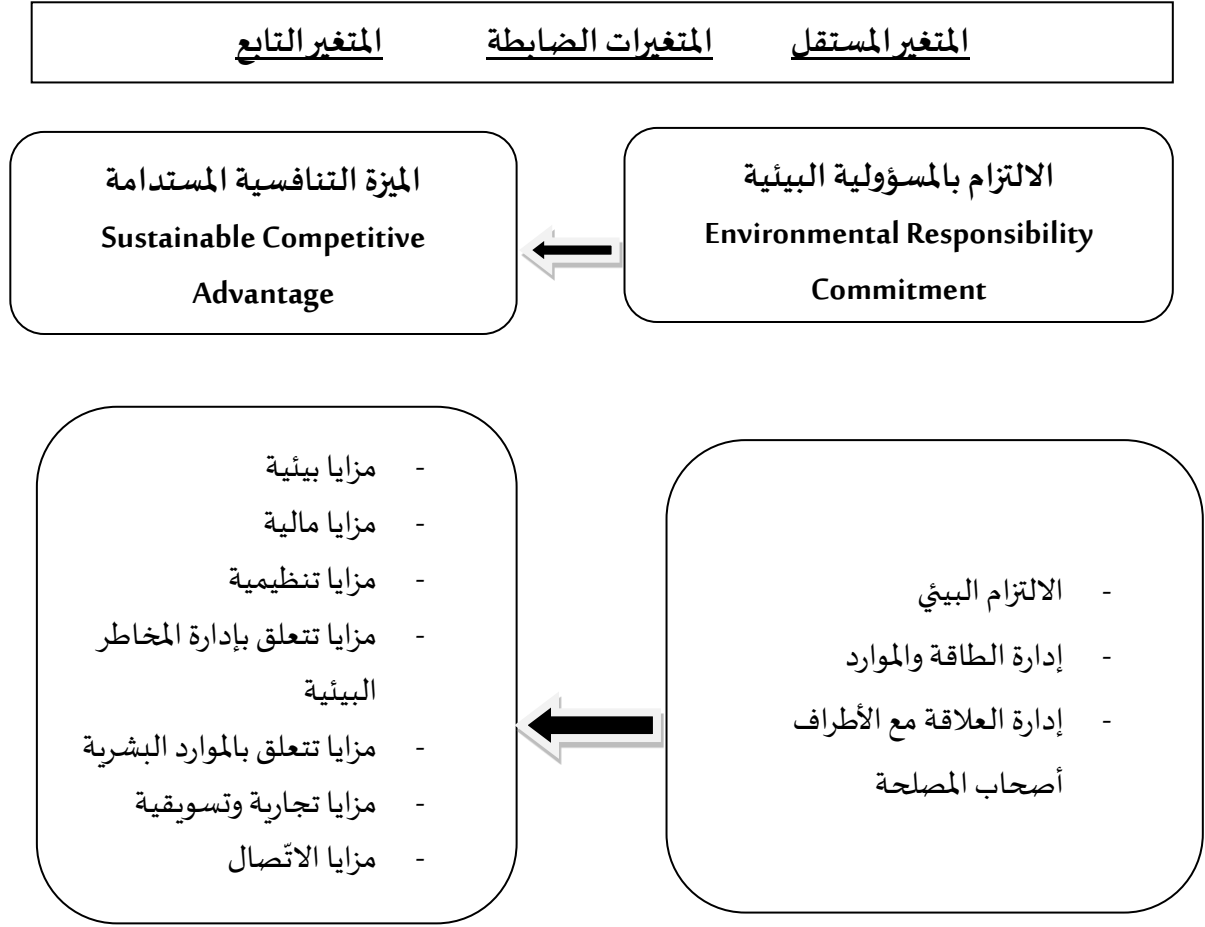
خُصّص الفصل الثالث والأخير للدراسة التطبيقية بعنوان "تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية"، وقد ناقش هذا الفصل في المبحث الأول تطوّر المسؤولية البيئية في النسيج الاقتصادي الجزائري، وتناول كلا من المبحثين الآخرين على التوالي منهجية الدراسة ومناقشة نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة للتوصل للهدف المنشود.

#### ك. أنموذج الدراسة

على ضوء مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وإسقاطاً على عنوان الأطروحة "أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، اعتمدت الطالبة أنموذج دراسة وفق المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: ويتمثل في الالتزام بالمسؤولية البيئية وقسم إلى (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة).
2. المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية المستدامة بمزاياها السبعة (البيئية، المالية، التنظيمية، إدارة المخاطر البيئية، مزايا تتعلق بالموارد البشرية، مزايا تجارية وتسويقية، مزايا الاتصال).
3. المتغيرات الضابطة: تمثلت في خصائص المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 14001 من حيث (العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوى الوظيفي) وخصائص المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 14001 من حيث (عمر المؤسسة/الحجم/نوع قطاع الصناعة).

الشكل (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الأول:

التأصيل النظري للالتزام بالمسؤولية

البيئية في المؤسسات

## تمهيد

إنّ الانتقال برجال الأعمال وصنّاع القرار من مفهوم الصناعة غير المسؤولة بيئياً القائمة على الاستخدام المجاني لموارد الطبيعة انطلاقاً من قبول الاعتراف بمسؤولية الصناعة عن التأثيرات السلبية على البيئة؛ إلى قبول محاسبتها وتحسين أدائها البيئي، كان ثمرة جهود حثيثة لتيارات فكرية تؤيد مسألة البيئة من حركات ومستهلكين وهيئات دولية بيئية وجملة الضغوط التي تفرضها عليها التوجّهات الحديثة للأطراف أصحاب المصلحة تجاه البيئة.

وكنتيجة لتلك الضغوط تحرك المجتمع الدولي للدّفاع عن البيئة بعقد أول مؤتمر عام 1971م تزامناً مع بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (في الخمسينيات)، ثم تطوّر بظهور مفهوم التنمية المستدامة عام 1987م باعتبارها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها". وطوّر إعلان ريو دي جانيرو عام 1992م مفهوم التنمية المستدامة بوصفها "عملية تشمل على أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية"<sup>(1)</sup>.

إذ لم يكن سهلاً على المؤسسات قبول التسليم بمحاسبة المجتمع على نشاطاتها الملوّثة، كما لم يكن سهلاً عليها الانتقال من وضع اللّامسؤولية تجاه البيئة إلى وضع الامتثال للوائح والتشريعات البيئية التي تفرضها حكوماتها للحدّ من التأثيرات السلبية للصناعة على البيئة. وشكّل ظهور أول مواصفة بيئية ISO14000 لإدارة البيئة دليلاً على التزام الصناعة تجاه البيئة كنهج استباقي في التّعامل مع القضايا البيئية دون المساس بجودة المنتج الذي هو في الأصل صديق للبيئة.

إلا أنّ تحسين الأداء البيئي تطلّب من المؤسسات الصناعية مضاعفة الجهود في ظل التّنظيمات البيئية السّائدة وضغوطات أصحاب المصلحة للذهاب إلى أبعد من استخدام تكنولوجيا الرقابة على التلوّث كحلّوٍ علاجيّة، فطوّرت العديد من المفاهيم كحلّوٍ وقائية تكون ملازمة للنّشاط الصناعي عبر كامل مراحل الإنتاج كالإنتاج الأنظف، وعبر كامل دورة حياة المنتج (التدوير وإعادة الاستخدام...) تمهيداً لتبني مفهوم تخضير المؤسسة وأنشطتها. ووفقاً لهذا الطرح؛ تناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية كالآتي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات  
المبحث الثاني: النظريات والمقاربات المفسرة للمسؤولية البيئية للمؤسسات  
المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء البيئي للمؤسسات

<sup>1</sup> عبد الله خبابة: التنمية الشاملة المستدامة (المبادئ والتنفيذ) من مؤتمر ريودي جانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد خلال 08/07 أبريل 2008، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف 2008، ص 71.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات

نوقشت مسألة المسؤولية البيئية للمؤسسات منذ وقت طويل وقد كانت متزامنة مع بروز موضوعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة نظراً للانتهاكات واسعة النطاق في حق البيئة. ويلاحظ المتتبع لتاريخ تحوّل الجهود الدّولية نحو حماية البيئة اقترانها بالوعي المتزايد بأضرار التلوّث البيئي الذي تسببت فيه هاته المؤسسات من جهة؛ والتخوف من نفاذ مدخلات النّشاط الصّناعي من الموارد الطّبيعية غير المتجدّدة التي استنزفها لفترات طويلة من الزّمن، وعدم قبول هذه المؤسسات الاعتراف بمسؤوليتها عن الآثار السّلبية لعملياتها ومنتجاتها على البيئة.

## المطلب الأول: تطور فلسفة المسؤولية البيئية للمؤسسات

## أولاً: تعريف البيئة وتصنيفاتها

## 1. تعريف البيئة

اتّسم المفهوم الإسلامي للبيئة كمفهوم شامل بعمق النّظرة واتّساعها، فقد ورد لفظ البيئة في مواضع عدّة من آيات القرآن الكريم لكن ليس بالمفردة ذاتها، وإنّما وردت بعض مشتقاتها<sup>(1)</sup> كما جاءت به سورة الأعراف في قوله تبارك وتعالى ﴿وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ سُهُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا﴾<sup>(2)</sup>. واهتم الإسلام بحفظ النّوع والسّلالة في الإنسان؛ والأنعام؛ والأشجار وجميع المخلوقات لغرض الإبقاء على التّوازن البيئي. إنّ البيئة بهذا المفهوم الأرض وما عليها وما حولها ذُكرت في القرآن الكريم في نحو 199 آية وفي سور مختلفة<sup>(3)</sup>.

وقد وضع الإسلام الإطار العام لمسؤولية الإنسان في حماية البيئة؛ فنهى عن مختلف مظاهر الفساد في قوله جلّ جلاله ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾<sup>(4)</sup>، وقوله تعالى ﴿وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾<sup>(5)</sup>، وقوله تعالى ﴿وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾<sup>(6)</sup>. وأنّه على الإنسان تحمّل مسؤولية ما يقع منه من إفساد في الأرض.

والبيئة كلمة عربية الأصل؛ مشتقة من الفعل الماضي الثلاثي "بَاء" ومضارعه "يَبُوءُ" وتشير معاجم اللّغة إلى استعمال هذا الفعل في أكثر من موضع، ولكن أشهرها كان بمعنى "تَبَوَّأَ" أي "نَزَلَ" و "أَقَامَ" أو "الْمَنْزَلَ"

<sup>1</sup> محمد جبار هاشم الجبوري: فقه البيئة في الشريعة الإسلامية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الشريعة والعلوم الإسلامية، كلية الفقه، جامعة الكوفة، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> سورة الأعراف، الآية رقم 74.

<sup>3</sup> عبد القادر الشّخلي: حماية البيئة في ضوء الشريعة والقانون والإدارة والتربية والإعلام، الطبعة 1، منشورات الحلبي الحقوقية لبنان، 2009، ص ص 30 - 33.

<sup>4</sup> سورة الأعراف، الآية رقم 85.

<sup>5</sup> سورة البقرة، الآية رقم 60.

<sup>6</sup> سورة القصص، الآية رقم 77.

وهو ما يحيط بالفرد أو المجتمع ويؤثر فيها<sup>(1)</sup>، فالبيئة قد يراد بها "المكان" وقد يقصد بها "الحالة" التي عليها الكائن<sup>(2)</sup>، فالبيئة بمفهومها الواسع والشامل تشمل كل شيء من المكان والزمان والسلوك والأخلاق والبيئة الطبيعية وما تحويه من مكونات كالهواء والماء والأرض وما تحويه من موارد ومعادن والسّماء وما تحويه من نجوم وكواكب والحيوانات والنباتات ومختلف المخلوقات التي خلقها الله<sup>(3)</sup>، كما تشمل ما يقيمه الإنسان من منشآت<sup>(4)</sup>.

إنّ المعنى الطبيعي والجغرافي للبيئة هو الذي يُشار إليه بالإنجليزية (Environment)، وهي مشتقة من الكلمة الإنجليزية (Environ)، وهي كمفهوم تشير إلى المعنى "يُطوّق ويحيط ويكتنف"<sup>(5)</sup>. وفي اللّغة الفرنسية تأتي البيئة (Environnement) من الفعل (Environner) أحاط أو حوّط الشيء، وهي من المصطلحات الحديثة في اللّغة الفرنسية<sup>(6)</sup>.

والبيئة اصطلاحاً مأخوذة من كلمة إيكولوجيا (Ecology)، وأوّل من صاغ هذه الكلمة هو العالم "هنري ثورو" عام 1958م، ولكنّه لم يتطرق إلى تحديد معناها وأبعادها<sup>(7)</sup>. والـ (Ecology) مصطلح مشتق من الأصل اليوناني للمفردتين (Oikas) والتي تعني "مسكن" والمفردة (Logos) وهي "علم"، أي أنّ الإيكولوجي هو "علم التبيؤ". وكمصطلح نسب تاريخياً للعالم الألماني البيولوجي "أرنست هيغل" (Ernest Haeckel) في 1869م، إذ استخدمه للدلالة على علاقة الكائن الحي ببيئته العضوية وغير العضوية<sup>(8)</sup>، وفي مصدر آخر 1866م<sup>(9)</sup>. ويشير علم البيئة أو التبيؤ (Ecology) إلى "الدّراسة العلمية لتوزّع وتلاؤم الكائنات الحيّة مع بيئتها المحيطة، وكيف تتأثر هذه الكائنات بالعلاقات المتبادلة بين الأحياء كافة وبيئتها المحيطة، سواء أكانت علاقات فيزيائية لحيوية كالطقس والجيولوجيا (طبيعة الأرض) أم علاقات حيوية للكائنات الحية في موطنها البيئي (Habitat) (مقرّها البيئي)<sup>(10)</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد أبو سمرة: الإعلام الزراعي والبيئي، الطبعة 1، دار الراية، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الله شحاتة: رؤية الدين الإسلامي في الحفاظ على البيئة، طبعة دار الشروق الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص 7.

<sup>3</sup> فؤاد عبد اللطيف السرطاوي: البيئة والبعث الإسلامي، الطبعة 1، دار الميسرة، عمّان، الأردن، 1999، ص 25.

<sup>4</sup> محمود عبد المولى: البيئة والتلوث، الطبعة 2، مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص 25.

<sup>5</sup> خالد فائق الغبيدي: لسنا بمأمن لله جنود السّموات والأرض، الطبعة 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2007، ص 13.

<sup>6</sup> Erwan Sabek : Dictionnaire des Etudiants (Kanza Al Taleb), 1ér Edition, Entreprise Nationale Du Livre, Alger, 1991, p 245.

<sup>7</sup> هاني عبيد: الإنسان والبيئة (منظومات الطاقة والبيئة والسكان)، الطبعة 1، دار الشروق، عمان، 2000، ص 163

<sup>8</sup> كمال زريق: دور الدولة في حماية البيئة، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 96.

<sup>9</sup> عامر خضير الكبسي وآخرون: دراسات حول التنمية المستدامة، بدرين عجاج القاسمي: التنمية البيئية المستدامة، الفصل الخامس جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دار جامعة نايف للنشر، الرياض، 2015، ص 150.

<sup>10</sup> كاظم المقدادي: أساسيات علم البيئة الحديث، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2006، ص 7.

وقد عرّف مؤتمر استكهولم 1972م البيئة بأنّها "ذلك الرّصيد من الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجيات الإنسان وتطلّعاته"<sup>(1)</sup>. وقدّم الاتّحاد الأوربي تعريفاً يصف البيئة بأنّها "مجمّل الأشياء التي تحيط بحياة الإنسان وتؤثّر في حياة الأفراد والمجتمعات". وتشتمل على الموارد الطّبيعية (البيئة الطّبيعية) من الهواء والماء والتربة والمباني الحضرية (البيئة الحضرية)، والظروف المحيطة بمكان العمل (بيئة العمل) وتشمل كذلك الكائنات الحية من نبات وحيوان والكائنات المجهرية"<sup>(2)</sup>.

كما عدّد المشرّع الجزائري مكوّنات البيئة في المادة 04 من القانون 10/03 المؤرخ في 20/07/2003 المتعلّق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة "البيئة تتكوّن من الموارد الطّبيعية للأحيوية والحيوية كالهواء والجوّ والماء والأرض وباطن الأرض والنبات والحيوان بما في ذلك التراث الوراثي وأشكال التّفاعّل بين هذه الموارد وكذا الأماكن والمناظر والمعالم الطّبيعية"<sup>(3)</sup>.

وتعرّف البيئة على أنّها "كل ما يحيط بالإنسان من تأثيرات فيزيائية وكيميائية وأحيائية بالإضافة للتأثيرات الاجتماعية التي لها تأثير واضح على صحّة الإنسان ونشاطه الاجتماعي"<sup>(4)</sup>. وفي قاموس علم الاجتماع وعلم النفس البيئة باعتبارها "كل ما يثير سلوك الفرد أو الجماعة، ويؤثر فيه"، وقد أدخل علماء النفس في تعريفهم للبيئة "المصادر الدّاخلية للمثيرات"، ويؤكّد علماء الاجتماع أنّ البيئة هي "دراسة الظّروف أو الحوادث الخارجة عن الكائن العضوي سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو ثقافية"<sup>(5)</sup>.

تصبّ مجمل التعاريف السّابقة في نفس الهدف وهو تحديد وتعداد العناصر والمكوّنات البيئية المختلفة وحمايتها والحفاظ عليها وضمان استدامتها. وترى الطالبة أنّ البيئة هي ذلك المجال الذي يحوي كل عناصر الطّبيعة الحيّة وغير الحيّة من صنع الخالق جلّ وعلا، أو من صنع الإنسان وترتبط بعلاقات تفاعلية كنتيجة لذلك التّأثير والتأثر الحاصل بينها.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمت النّصار: إدارة البيئة (نظم ومتطلبات ISO 14000)، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007 ص 94.  
<sup>2</sup> بومدين طامشة: التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016 ص 130.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 10-03 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الصادر في 2003/07/19، رقم 43 المؤرخ في 2003/07/20.

<sup>4</sup> كامل كاظم بشير الكنانى: الموقع الصناعي وسياسات التنمية المكانية، الطبعة 1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 212.

<sup>5</sup> موسى أحمد محمد: الخدمة الاجتماعية وحماية البيئة، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، مصر، 2003، ص 17.

## 2. تصنيفات البيئة

من بين العديد من تصنيفات البيئة نذكر تصنيف البيئة وفق توصيات مؤتمر استكهولم 1972م وتصنيف البيئة حسب دور الإنسان فيها كالآتي:

- أ. تصنيف البيئة وفق توصيات مؤتمر استكهولم 1972م: وتضمن ما يلي:<sup>(1)</sup>
  - البيئة الطبيعيّة: وهي تتكوّن من أربعة نظم مترابطة وثيقاً شملت الغلاف الجوّي، الغلاف المائي اليابسة والمحيط الجوّي، بما تشمله هذه الأنظمة من ماء وهواء وتربة ومعادن ومصادر للطاقة بالإضافة إلى النباتات والحيوانات، وتمثّل جميعها الموارد التي أتاحتها الله تعالى للإنسان لكي يحصل منها على مقومات حياته من غذاء وكساء ودواء ومأوى.
  - البيئة البيولوجية: تشمل البيئة البيولوجية الإنسان وأسرته ومجتمعه، وكذلك الكائنات الحيّة في المحيط الحيوي وتُعدّ البيئة البيولوجية جزءاً من البيئة الطبيعيّة.
  - البيئة الاجتماعية: ينظر للبيئة الاجتماعية بأنّها "ذلك الإطار من العلاقات الذي يحدّد ماهية علاقة حياة الإنسان مع غيره وذلك الإطار من العلاقات الذي هو الأساس في تنظيم أي جماعة من الجماعات سواء بين أفرادها بعضهم ببعض في بيئة ما أو بين جماعات متباينة أو متشابهة معاً أو حضارة في بيئات متباعدة، وتؤلّف أنماط تلك العلاقات ما يعرف بالنّظم الاجتماعية.
- ب. تصنيف البيئة حسب دور الإنسان فيها: حسب هذا التّصنيف البيئة نوعان وهي:
  - البيئة الطبيعيّة: هي التي ليس للإنسان دور في إيجادها من خلق المولى تعالى؛
  - البيئة المشيّدّة (الاصطناعية): والمعبر عنها بحضارة الإنسان. وتتكوّن من البنية الأساسية المادية التي شيّدتها الإنسان ومن النّظم الاجتماعية والمؤسسات التي أقامها، ومن ثم يمكن النّظر إليها من خلال الطريقة التي نظمت بها المجتمعات حياتها، والتي غيّرت البيئة الطبيعيّة لخدمة الحاجات البشرية وتشمل البيئة المشيّدّة استعمالات الأراضي للزّراعة والمناطق السّكنية والتّنقيب فيها عن الثّروات الطبيعيّة وكذلك المناطق الصّناعية، والمراكز التجارية، والطّرق... إلخ.

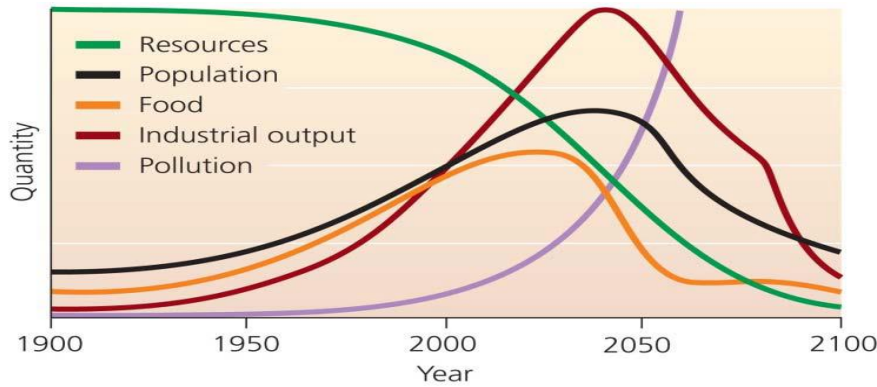
<sup>1</sup> علي أوزاك: البيئة في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف، مداخلة ضمن المؤتمر العام الخامس عشر لأكاديمية آل البيت الملكية البيئية في الإسلام، مؤسسة آل البيت الملكية للفكر الإسلامي، عمّان، الأردن، 29/28 سبتمبر 2010، ص 5 - 6.

## ثانياً: التلوث البيئي الصناعي

## 1. تعريف التلوث البيئي الصناعي

يشير التلوث لغة إلى "التلطيخ والخلط، ويُقال لَوَّثَ ثيابه بالطين بمعنى لَطَّخَهَا، ويُقال لَوَّثَ الماء بمعنى كَدَّرَهُ"<sup>(1)</sup>. ويعرّف التلوث بأنه "إدخال الإنسان مباشرة أو بطريقة غير مباشرة لمواد أو لطاقة في البيئة والذي يستتبع نتائج ضارة على نحو يعرّض الصّحة الإنسانية للخطر ويضرّ بالموارد الحيوية وبالنظم البيئية وينال من قيم التمتع بالبيئة، أو يعوق الاستخدامات الأخرى المشروعة للوسط"<sup>(2)</sup>. ويُعرّف المشرّع الجزائري التلوث البيئي على أنه: "كل تغيير مباشر أو غير مباشر للبيئة يتسبّب في كل فعل يحدث أو قد يحدث وضعية مضرّة بالصّحة وسلامة الإنسان والتّبات والحيوان والهواء والجوّ والماء والأرض والممتلكات الجماعية والفردية"<sup>(3)</sup>. ويعبّر التلوّث البيئي الصناعى عن "التأثير العكسي على نوعية البيئة والذي تسببه عمليات الإنتاج الصناعى ومؤسسات المعالجة الصناعى"<sup>(4)</sup>. وتعدّ الزيادة في عدد السّكان والثّورة الصناعى أهم العوامل المساهمة في تفاقم مشكلة التلوّث البيئي الصناعى.

الشكل (02): العوامل المؤثرة على نوعية البيئة



(a) Projection based on status quo policies

Copyright © 2008 Pearson Education, Inc., publishing as Pearson Benjamin Cummings

المصدر: سعود العمري: الصناعة والبيئة (محاضرات على الخط)، جامعة الملك سعود، 2017/12/21، ص 65.

(Avaliable On Web Site: <Http://Fac.Ksu.Edu.Sa.Pdf>, 17/04/2018/, 15:42 h ).

<sup>1</sup> عارف صالح مخلف: الإدارة البيئية، الحماية الإدارية للبيئة، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 48.

<sup>2</sup> محمد مرسي محمد مرسي: الإسلام والبيئة، أكاديمية نايف العربية للعلوم، الطبعة 1، الرياض، 1999، ص 105.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق.

<sup>4</sup> خلف لعبي هاتو: محاسبة التلوث البيئي، الأكاديمية العربية في الدنمارك، بغداد، 2009، ص 4.

## 2. مصادر التلوث البيئي الصناعي

ينتج التلوث البيئي الصناعي نتيجة الملوثات الصناعية التي تصنف إلى:

- أ. ملوثات كيميائية: هي مواد كيميائية يتعامل فيها الإنسان وتشمل: الغازات (أكاسيد الكربون والكبريت)؛ والمعادن (كالزئبق والرصاص)؛ والجسيمات الكيميائية (ذرات الفحم، والألياف الصناعية)؛ والمبيدات (الحشرية، والفطرية، والعشبية والمنظفات).
- ب. الملوثات الفيزيائية: وتشمل: التلوث بالمواد المشعة (كالأشعة تحت الحمراء والبنفسجية) والتلوث الضوضائي (من المطارات والمصانع والمحركات)<sup>(1)</sup>. ويزداد خطر الضجيج مع زيادة مدة التعرض لها حيث يضعف السمع وقد يصاب الإنسان بالصمم عدا عن تأثيره في زيادة التوتر والقلق والاضطرابات النفسية ونقص النشاط<sup>(2)</sup>.

ويمس التلوث البيئي الصناعي أحداً أو كلاً من الأوساط الثلاثة (الهواء، المياه، والتربة) فيلوثها:

- أ. تلوث الهواء: يعتبر الهواء ملوثاً إذا حدث تغير كبير في تركيبه أو في تركيز واحد أو أكثر من المكونات الغازية للهواء الطبيعي، لسبب من الأسباب، أو إذا اختلط به بعض الشوائب أو الغازات الأخرى بقدر يضر بحياة الكائنات التي تستنشق هذا الهواء وتعيش عليه<sup>(3)</sup>، والنسب الاعتيادية للغازات المشكلة للهواء هي: غاز الأوكسجين ( $O_2$ ) بنسبة 21%، وغاز النيتروجين ( $NO$ ) هو 78% من وزن الهواء، إضافة إلى غازات أخرى توجد بنسب أقل مثل غاز ثنائي أكسيد الكربون بنسبة 0.03% وأخرى خاملة<sup>(4)</sup>.
- ب. تلوث الماء: هو كل تغير في الصفات الطبيعية للماء يجعله مصدراً للأضرار بالاستعمالات المشروعة للحياة وذلك بإضافة بعض المواد الغريبة التي تسبب تعكير الماء وتكسبه رائحة أو لونا أو طعماً وقد يتلوث بالميكروبات". وتؤكد الدراسات تلوث 10% من الأنهار المنتشرة في أنحاء العالم والتقاط المحيطات 6.5 ملايين طن من النفايات سنوياً<sup>(5)</sup>.
- ج. تلوث التربة: التربة هي تلك "المادة المعدنية التي قد توجد على هيئة صلبة (حصى أو حجر)، أو على هيئة جزيئات معدنية ناعمة يشار لها بالرّمال والغرين والطّين". وتتلوث التربة جرّاء نشاطات الإنسان منها الغازات ومخلفات المصانع التي تدفن في الأراضي ما يؤدي لعدم صلاحية أعشابها ومنتجاتها سواء للرعى أو للاستهلاك البشري، وكل ما يضاف إليها من مخصّبات ومبيدات حشرية

<sup>1</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار: مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: اقتصاد النقل والبيئة في إطار ضوابط التنمية المستدامة، الطبعة 1، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر 2017، ص 113.

<sup>3</sup> أحمد مدحت إسلام: التلوث مشكلة العصر، سلسلة كتب صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في جانفي 1978، الكويت، أوت 1990، ص 19 - 20.

<sup>4</sup> خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010، ص 119.

<sup>5</sup> عبد العزيز سعد الدغيثر: الحفاظ على البيئة من منظور الإسلام، كتيب المجلة العربية، العدد 103، دون سنة النشر، ص 19.

التي تتفاعل مع المكونات العضوية والأعضوية للتربة بما تحويه من أحياء بايولوجية مؤدية بها إلى تغير خصائصها الكيميائية والفيزيائية وصولاً للفناء<sup>(1)</sup>.

ووفقاً لدرجاته يقسم التلوث البيئي الصناعي إلى ثلاثة مستويات:<sup>(2)</sup>

أ. التلوث الآمن (المقبول): هي أولى درجات التلوث، لا ينجم عنه خطورة أو مشاكل بيئية وغالباً ما يكون في حدود المعايير والقيم البيئية الصادرة عن الأجهزة المعنية بشؤون البيئة؛

ب. التلوث الخطر: تتجاوز فيه الملوثات الحدود الآمنة، ما يترتب عنه الإخلال بالتوازن الطبيعي وتبدد المخاوف من حدوث مشكلة بيئية يصعب السيطرة عليها، ما يلزم التدخل الفوري للعمل على التقليل من حدته ومتابعته، بشكل دائم للزول بمستويات تراكيز الملوثات للحدود الآمنة؛

ج. التلوث القاتل: هو أشد أنواع التلوث وأخطرها، تتعدى فيه نسبة تراكيز الملوثات السقف الأعلى لحد الخطورة، يُنبؤ بحدوث كارثة بيئية نتيجة افتقاد النظام الإيكولوجي لقدرته على إعالة الحياة، وتنفيذ الدولة لخطة الطوارئ لمواجهة المشكلة. ويجب في هذه الحالة إبلاغ الدولة المجاورة لاتخاذ الإجراءات الحمائية اللازمة للتعامل مع هذه الكارثة.

### 3. أسباب التلوث البيئي الصناعي

تتحمل الصناعة تاريخياً مسؤولية إلحاق الضرر بالبيئة للأسباب التالية:

أ. تغليب المؤسسات للجوانب الفنية والاقتصادية على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية وسعياً للمزيد من الإنتاج والتسويق، والاستهلاك دون الاهتمام من أين تأتي الموارد، ما هي خصائصها وأين تذهب المنتجات بعد استهلاكها واستخدامها؛

ب. إهمال التكلفة المتعلقة بالبيئة عند تلويثها، فالموارد البيئية الأكثر شيوعاً كالماء والهواء والمناظر الطبيعية كانت تعتبر تكاليف خارجية يتحملها المجتمع أو البيئة عموماً؛

ج. تغليب الصناعة للمصالح الآنية قصيرة الأمد على المصالح طويلة الأمد، فمن أجل إرضاء أصحاب حملة الأسهم في تحقيق عائد أعلى على الاستثمار، فلا يكون هناك متسع من التفكير أو العمل من أجل عائد محدود ولكنه متجدد يستمر لفترة طويلة؛

د. النظرة الضيقة المباشرة للمؤسسات على حساب النظرة الشاملة وغير المباشرة، فرغم أنّ المؤسسات أصبحت تنظر إلى التلف على أنّه أسوأ أنواع الهدر تحت تأثير حركة الجودة منذ منتصف السبعينيات (يرتبط بقدرتها التنافسية)، فإنّها لا زالت لا تنظر إلى التلوث (Pollution)

<sup>1</sup> هناء محمد الحسيني، محمد عرفة: مجلة أصدقاء البيئة، العدد3، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، 2012، ص5.

<sup>2</sup> عاشور مزريق، قدور بن نافلة: المراجعة البيئية كأداة لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية العربية بالإسقاط على حالة مؤسسة الاسمنت بالشلف، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول المشكلات البيئية بين المجتمعات النامية والمجتمعات الصناعية، جامعة الجزائر، دون سنة نشر، ص5.

على أنه عيب آخر من عيوب الإنتاج وتقديم الخدمات (التعامل مع البيئة بمنطق الإذعان التنافسي أكثر منه كفرصة تنافسية)؛

هـ. التكنولوجيا التي ساهمت في رفع مستوى المعيشة، والدخل وتحسين الصحة العامة، وزيادة اكتشاف موارد جديدة، هي نفسها التي أدت لتفاقم مشكلات استنفاد موارد طبيعية غير المتجددة بوتيرة أعلى وفي زيادة حدة التلوث، ثقب الأوزون، الاحتباس الحراري وغيرها؛

و. إن الكثير من المؤسسات لا زالت دون مستوى الرؤية البيئية الخضراء التي تتنامى بسرعة للتحوّل من هيمنة التكنولوجيا على حساب البيئة إلى التكنولوجيا الآمنة النظيفة الودية بيئياً بدءاً بمرحلة التصميم مروراً بعمليات التصنيع وانتهاءً بالاستخدام النهائي للمنتجات<sup>(1)</sup>؛

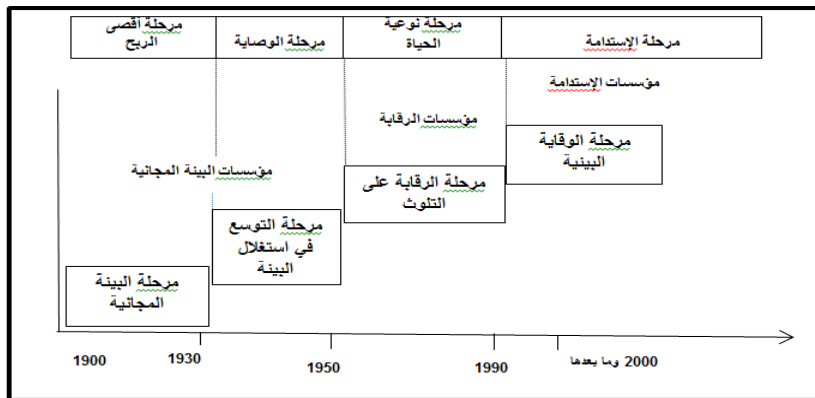
ز. محدودية الثروات الطبيعية وزيادة عدد السّكان، يؤدي إلى زيادة الضّغط على الموارد الطبيعيّة واستنزافها من قبل الصّناعة؛

ح. سوء التخطيط في تنفيذ المشاريع وعدم تقييم الآثار البيئية الناجمة عن إقامتها<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: مراحل تطور المسؤولية البيئية للمؤسسات

تمخّضت فكرة المسؤولية البيئية نتيجة التّمو في وعي المجتمع المدني والتيارات الفكرية وأبحاث الفلاسفة والكتّاب بلفت انتباه الأفراد والمجتمع الدّولي عامة إلى الوضع الذي آلت إليه البيئة، فكانت الملامح الرّئيسية لتبلور فكرة المسؤولية البيئية من خلال أحداث هامة تتعلق بالبيئة والصناعة عموماً. وقد تطوّرت المسؤولية البيئية للمؤسسات -في تعاملها مع البيئة- من خلال ثلاثة مراحل كبرى بدءاً بمرحلة مؤسسات البيئة المجانية، ثم مرحلة مؤسسات الرّقابة على التلوّث وآخر مرحلة هي مرحلة المؤسسات المستدامة.

### الشكل (03): مراحل التطوير في تعامل المؤسسات مع البيئة



المصدر: نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مؤسسة الوراق، عمّان الأردن، 2008، ص 47.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011، ص 19-25.

<sup>2</sup> سعود العمري، مرجع سابق، ص 70.

## 1. مؤسسات البيئة المجانية (FEE): امتدت إلى غاية عام 1960م

أُطلق على أولى مراحل تعامل المؤسسات مع البيئة مرحلة "البيئة المجانية"، وسادت في هذه الفترة النظرة الضيقة للمؤسسات في تعاملها مع البيئة كمعطى مجاني، وذات الموارد غير المحدودة والإفراط في استهلاك هذه الموارد لتحقيق أكبر إنتاج (الكبير جميل) وبأقل التكاليف وتحقيق أقصى ربح ممكن، والمفهوم الشائع آنذاك أنّ نمو المؤسسات لا يعرف حدوداً. ومن خلال الشكل أعلاه، تم تقسيم هذه المرحلة على فترتين، الأولى هي مرحلة أقصى الربح للمؤسسات والثانية هي مرحلة الوصاية كآلاتي:

### أ. مرحلة تحقيق أقصى الربح للمؤسسات (تقريباً ما بين عام 1800م إلى 1920م)

تركزت المسؤولية الأساسية للمؤسسات في هذه المرحلة حول مسألة تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، واعتبار النقود والثروة أكثر أهمية<sup>(1)</sup>، بسبب مجانية البيئة ومواردها الطبيعية الخام والطاقة. وتمادت المؤسسات في إلحاق الضرر بالبيئة، خاصة بعد قيام الثورة الصناعية بأوروبا (1700م - 1820م) والتي شهدت زيادة في وتيرة الصناعة واستخدام الآلات، وظهرت جوانب سلبية تم إدراكها من قبل السكان المحليين، حيث تلوثت الأرض والماء والهواء نتيجة للتوسع غير العقلاني في استخدام الموارد الطبيعية، وحصول عدة حوادث رئيسية منها تسرب المواد الكيميائية السامة، واكتشاف مواقع نووية خطيرة<sup>(2)</sup>. كما تخللت هذه الفترة أعمال آدم سميث (A. Smith) في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776م، والذي أكد فيه على أنّ "خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة، وأنّ الهدف الرئيسي للمؤسسة هو أن تبقى كمنشئ للثروة لتنتج السلع المادية وتجلبها للسوق وتحمي رأس المال وتعظم الربح"<sup>(3)</sup>. فكانت أول أنواع الأضرار البيئية التي لفتت انتباه المجتمع الدولي ملوثات البيئة البحرية، بتدشين أول ناقلة بترول (SS Gluchauf) ذات حمولة كلية 2037 طن عام 1886م بدأت مشكلة إلقاء المخلفات في البحر<sup>(4)</sup>.

### ب. مرحلة بداية الوصاية (من أواخر عام 1920م إلى بداية عام 1960م)

شهدت هذه المرحلة توسع المؤسسات الصناعية في أعمال استغلال موارد البيئة والطاقة إلى حدّ الهدر ذلك لأنّها مجانية أو رخيصة، وتوسيع الوصاية والسيطرة ولعب دور الفاتح للطبيعة حتى يمكنها من الحصول على أقصى ما يمكن من الطبيعة كثمّن لهذا الدور<sup>(5)</sup>. فتفاقت مشكلة تلوث البيئة البحرية، ما استدعى قيام المجتمع الدولي بعقد مؤتمر دولي لدراسة هذا الموضوع الذي دعت إليه الولايات المتحدة الأمريكية عام 1926م، وتم التوصل فيه إلى تحديد مناطق يمنع إلقاء المخلفات فيها، وفي عام 1950م قامت

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، عمان 2006، ص 127.  
<sup>2</sup> Kolk, ANS: Economics of Environmental Management, Printing By Redwoods Books LTD, Great Britain, 2000, p8.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال، مرجع سابق، ص 445.

<sup>4</sup> يوسف معلم: المسؤولية الدولية بدون ضرر - حالة الضرر البيئي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام فرع القانون الدولي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، دون سنة نشر، ص 43.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال، مرجع سابق، ص 46 - 47.

الأمم المتحدة بدراسة آراء الأعضاء في التلوّث بالزيت وتبلور هذا الاهتمام بإبرام اتفاقية تمنع تلوث البحر بالزيت عام 1954م<sup>(1)</sup>.

وقد أدّى الانتشار الواسع للضباب الدخاني عام 1952م في لندن إلى العديد من التغيرات في الممارسات والأنظمة في إنجلترا، وتم سن أول قانون يتعلّق بالهواء النظيف في المملكة المتحدة عام 1956م. في نفس الوقت تقريباً؛ ابتداءً من عام 1955م، مرّر الكونجرس الأمريكي أول قانون اتّحادي لمكافحة تلوّث الهواء بمتابعة من العديد من الدّول في الولايات المتّحدة وأوروبا تتعلّق بالتشريعات بالماء، والأراضي، والغابات والتنوع البيولوجي والمحافظة على البيئة<sup>(2)</sup>.

وقد ظلّت المسؤولية الأساسية للمؤسسات في هذه الفترة تتمحور حول "تحقيق الرّبح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى، مثل المساهمين والعاملين، فكان اعتبار النّقود والثروة مهمة ولكن أيضاً الأفراد مهمون"<sup>(3)</sup>. ذلك أنّ فترة الستينات شهدت بوادر المسؤولية الاجتماعية (SR) التي أكّدت على وظائف وأدوار إضافية على المؤسسات الصناعية أن تضطلع بها من أجل تحسين صورتها وسمعتها في المجتمع بمبادرة المؤسسة نفسها. وكانت البيئة ضمن هذا التوجه تمثل واحداً من اهتمامات عديدة ولا ترد ضمن الاهتمامات الأولى للمسؤولية الاجتماعية<sup>(4)</sup>. حيث أكّد فريدمان (M.Frideman) في كتابه (الرأسمالية والحرية) الصّادر عام 1963م على أنّ الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص وأنّ وظيفة الأعمال الأساسية هي تعظيم الرّبح لصالح حملة الأسهم، أمّا المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية (والبيئية التي تحتويها المسؤولية الاجتماعية ضمناً) فإنّها ترتبط بدوافع غير اقتصادية وإنّها ليست من طبيعة المشروع الخاص<sup>(5)</sup>.

## 2. مؤسسات الرّقابة على التلوّث (1960م - 1990م):

وتميّزت هذه الفترة بتفاقم الوضع البيئي وظهور حلول الرّقابة على التلوّث والعديد من الأحداث الهامة كالآتي:

### أ. التلوّث البيئي الصناعي الحاد ما بين 1960م - 1970م

شهدت هذه الفترة أزمة بيئية ناجمة عن الثورة الصناعية ما سبب أخطاراً بيئية متعدّدة كالتلوّث البيئي (تلوّث الغلاف الجوّي والمياه، التلوّث بالغازات السامة والكيميائية، تلوّث الأرض بالنفايات الصلبة)،

<sup>1</sup> يوسف معلم: مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> Bindu Sharma :Contextualising CSR In Asia: Corporate Social Responsibility In Asian Economies And The Drivers That Influence Its Practice, A Research Study Commissioned By Lien Centre For Social Innovation, Social Insight Research Series, Printed And Typeset By Green Prints On, Indonesia, 2013, p16.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 128.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 47.

<sup>5</sup> M.Friedman: Capitalism And Freedom, University Of Chicago Press, Chicago, 1962, P133. And M.Friedman:The Social Responsibility Of Business Is To Increase It's Profits, New York Times Magazine, Sep3, 1970, Pp126-7.

وندره الموارد(الطاقة، الأراضي الصالحة للزراعة، المعادن، المياه العذبة)، والاختلالات البيئية (الإزالة المفرطة للغابات، فقدان التنوع البيولوجي، النمو والتوسع السكاني التصحر في جميع أنحاء العالم). ونتيجة التخوف من الوضع البيئي السائد وتفاقمه ظهرت العديد من كتابات الفلاسفة والمتأثرين بالمشكلة البيئية<sup>(1)</sup> منها؛ صدور كتاب راشيل كارسون (R.Carson) في 1962م بعنوان "الربيع الصامت" (Silent Spring) الذي أشار إلى خطر استخدام المبيدات الحشرية والأسمدة الكيماوية في الزراعة وأثاره على الحياة البشرية<sup>(2)</sup> ومبشرة بقدم العصر البيئي.

### ب. بداية تشكل الوعي البيئي

في نفس السياق السابق، بدأ يتشكل الوعي بالآثار البيئية لعمليات المؤسسات الصناعية والحاجة إلى اتخاذ إجراءات للحد من هذه المخاطر. وقامت الحكومات الغربية في هذا الوقت، استجابة للشواغل البيئية المجتمعية ومعظمها فيما يتعلق بالتلوث، بإدخال العديد من التشريعات البيئية في محاولة للحد من الآثار البيئية للصناعة. ويتعين على المؤسسات بموجب هذه الأنظمة التشريعية الامتثال أو مواجهة الغرامات وهو ما يعرف بنظام القيادة والسيطرة وحلول نهاية المجرى (معالجة التلوث بعد وقوعه) وشاعت ثقافة الامتثال البيئي.

### ج. بداية الاعتراف بالمسؤولية عن الآثار الاجتماعية والبيئية من أواخر عام 1970م

شهدت هذه الفترة تغيير في ثقافة المؤسسات التي أشار إليها روبينز (Robbins) بأنها "مجموعة من المعايير الموجودة في المؤسسة"، وتطورت لدى بعض المؤسسات مثل (Fuji-Xerox Australia) التي قامت بداية بإدخال الآلات النسخة للصّور (Photo-Copiers) وإعادة استخدامها وإعادة تدويرها (R& R) ومؤسسة بودي شوب (Body Shop) التي شجعت استخدام المزيد من مصادر المكونات الطبيعية والحد من الآثار البيئية للتعبئة والتغليف. إلا أنّ القليل فقط من المؤسسات في أواخر 1970م أدرجت أقساماً صغيرة عن الأداء الاجتماعي والبيئي في تقاريرها السنوية، واستمرت هذه الممارسة بصورة غير رسمية خلال عام 1980م. أحد أهم العوامل التي دفعت المؤسسات لتحمل مسؤولية أكبر هو زيادة الوعي بأهمية السمعة وصورة هذه المؤسسات وعلاماتها التجارية، وتخوفها من التضرر من تصورات ضعف الأداء الاجتماعي والبيئي. تزامناً مع الطلبات المتزايدة من المجتمع للحصول على معلومات عن الأداء البيئي، وزيادة الوعي والضغط من جانب المستهلكين على المؤسسات لإظهار مسؤوليتها الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>Henka.M.J.Ten Have And 9 Others: Ethiques De L'environnement Et Politique International, France 2007, p27 .

<sup>2</sup>ستيفن سميث: الاقتصاد البيئي مقدمة قصيرة جداً، ترجمة انجي البدرابي، الطبعة 1، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة، مصر 2014، ص 12.

<sup>3</sup>Kel Dummett: Corporate Environmental Responsibility (CER), Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy, Centre for Design, School of Architecture and Design, Design and Social Context Portfolio, RMIT University, Melbourne, Victoria, July 2008, p 47-48.

وتمخضت سلسلة من التقارير بسبب تصاعد التّنديدات والحملات لصالح البيئة بتكليف من "نادي روما" تحت عنوان "حدود النمو" التي رفعت في 1971م في "يوم الأرض" فخرج أكثر من مليوني شخص في الولايات المتحدة الأمريكية في مظاهرات ضد التلوث والدفاع عن الأرض<sup>(1)</sup>، وتجاوبت السّلطة بفرض قوانين بيئية ألزمت المؤسسات استخدام وسائل السّيطرة على التلوث الذي أصاب نوعية الهواء في المدن الرئيسية، ما رفع من تكاليف المصنعين الذين واصلوا الاحتجاج بحجة أنّهم تخلفوا عن منافسهم حول العالم ممّن تُفرض عليهم ضوابط بيئية أقلّ تشدداً أو غير موجودة أصلاً<sup>(2)</sup>.

#### د. سلسلة من التقارير الدولية حول البيئة منذ 1972م

انعقد أول مؤتمر للأمم المتحدة حول البيئة باستكهولم عام 1972م بعنوان "البيئة البشرية" الذي اهتم بقضايا البيئة وتأثيرها على صحّة الإنسان كبداية للارتباط الحقيقي بين الأعمال والبيئة على المستوى الدولي وزيادة الوعي البيئي في جميع أنحاء العالم. بعدها؛ تتابع سن القوانين الوطنية والدولية المتعلقة بحماية البيئة. وقد أحصى بعض المهتمين بالبيئة أنّ أكثر من 52 اتفاقية دولية خاصة بمنع التلوث في ظل القانون الدولي التقليدي بين فترة 1950م إلى 1990م، ويذهب البعض إلى أنّها بلغت أكثر من 300 (وفي مصادر أخرى 500) اتفاقية دولية متعددة الأطراف تعالج العناصر المختلفة لتلوث البيئة على مستوى المجتمع الدولي بالإضافة إلى الاتفاقيات التي تعقد على المستوى الإقليمي والثنائي، والتي شملت عدّة مواضيع منها: منع تلوث البحار، تنظيم استخدام الطاقة النووية، حماية الطيور والنباتات، حظر وضع الأسلحة النووية وغيرها من أسلحة الدمار الشامل في قاع البحار والمحيطات وفي باطن أرضها، وإنشاء صندوق دولي للتعويض عن الضرر، منع التلوث البحري الناجم عن إغراق النفايات ومواد أخرى، حماية طبقة الأوزون. وتُشير الدّراسات إلى أنّ موضوع التلوث البحري كان من أول أنواع التلوث التي حظيت بالاهتمام الدولي والتي انبثقت عنه العديد من الاتفاقيات الدولية<sup>(3)</sup>. انظر الملحق (01) بعنوان أهم المؤتمرات الدولية المعنية بالبيئة، والملحق (02) بعنوان بعض الاتفاقيات والمعاهدات الدولية في مجال البيئة.

#### هـ. نمو الأخلاق والاستثمار المسؤول اجتماعياً

نمو الاستثمارات "الأخلاقية" أو "المسؤولة اجتماعياً" خاصة في بلدان منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ما دفع مؤسسات التأمين (تخوفاً من ارتفاع تعرّضها للمخاطر البيئية) للضغط على بعض المؤسسات للإبلاغ عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية لعملياتها، ومهدت هذه الأحداث فيما بعد للحديث عن الأخلاقيات البيئية.

<sup>1</sup>Henka.M.J.Ten Have And 9 Others, op-cit, p27.

<sup>2</sup>Philip Kotler: Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation And Control, 9<sup>th</sup> Edition, Asimon And Schusts Company, New York, 1997, P5.

<sup>3</sup>عبد الجليل مفتاح: التعاون الدولي في مجال حماية البيئة، مجلة المفكر، العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2015، ص 258-259.

## و. ظهور مفهوم التنمية المستدامة (SD)

شهدت فترة الثمانينات تحولاً في التفكير كأهم تحول ساد هذه الفترة، نتيجة الوضع البيئي السيئ والمتدهور بشكل كبير خاصة في الدول النامية كندرة الموارد وارتفاع معدلات النفايات، خطر الانفجار السكاني، واختفاء وانقراض عدد كبير من الحيوانات والنباتات، توسع ثقب الأوزون والاحتباس الحراري وغيرها. ومع تفاقم هذا الوضع تدخل المجتمع الدولي بإطلاق سلسلة من حملات الدفاع عن البيئة منها استراتيجية الحفاظ العالمي على البيئة عام 1980م<sup>(1)</sup>، وإيجاد المفوضية المستقلة للبيئة التابعة للأمم المتحدة بعد نشر تقريرها بعنوان "مستقبلنا المشترك" عام 1987م والذي جاء باصطلاح "التنمية المستدامة"<sup>(2)</sup>، والتي عرّفها لجنة برونتلاند برئاسة رئيسة وزراء النرويج (Gro Harlem Bruntland)<sup>(3)</sup> بأنّها "التنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"<sup>(4)</sup>. وبمرور الوقت أصبحت المعايير البيئية والأخلاقية للتنمية المستدامة أحد أهم متطلبات نجاح مؤسسات الأعمال خاصة في الدول التي تتحكّم في اقتصادها بطرق مبنية على أسس المعرفة العلمية<sup>(5)</sup>.

## 3. المؤسسات المستدامة (SE): من 1991م إلى الآن

هنا؛ تتبنى المؤسسات المستدامة مبادئ الاستدامة وتأخذ بمدخل الوقاية من التلوّث عند المصدر من أول مرة بدلاً من مدخل العلاج الذي يواجه التلوّث بعد وقوعه أي عند المصب وفي نهاية المجرى الذي تأخذ به مؤسسات الرقابة على التلوّث<sup>(6)</sup>. وتظهر أهمية استدامة المؤسسات من خلال الأبعاد الثلاثة ممثلة في الجدوى الاقتصادية، والمسؤولية الاجتماعية، والمسؤولية البيئية<sup>(7)</sup> التي تتداخل مشكلةً مزيجاً مثالياً من خلال التأثيرات المتبادلة فيما بينها لتوليد قيمة مستدامة، والذي يعكس بقوة سلوك مواطنها البيئية المتوقف عن مدى استعدادها لتقديم الأفضل للبيئة بالمشاركة في الأنشطة البيئية الداخلية التي تتعلق بدمج مختلف القضايا البيئية أو على الأقل القضايا البيئية الكبرى في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز سلوكها الأخلاقي نحو البيئة والمشاركة في الأنشطة البيئية الخارجية من خلال توفير الرعاية في التعليم البيئي

<sup>1</sup> Henka.M.J.Ten Have And 9 Others, op-cit, p29.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار: مرجع سابق، ص 116 – 119.

<sup>3</sup> Rapport Brundtland: Vers Un Développement Durable, 2<sup>ème</sup> Chapitre, p40. (Viste le site web : [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf), Consulté Le17 Octobre 2015).

<sup>4</sup> Corinne Gendron: Le Développement Durable Comme Compromis, Québec, 2006, p166.

<sup>5</sup> عبد الله خبابة، نصير عريوة: مساهمة المسؤولية البيئية والأخلاقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية لبعض مؤسسات المناطق الصناعية، المسيلة، برج بوعريج، سطيف)، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص194.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 52-53.

<sup>7</sup> الطاهر ميمون، فاتح غلاب: إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد17، جامعة المسيلة، 2017، ص 336.

والتدريب، وتقديم حوافز مالية للقائمين على العمل البيئي، والتبرع بالأموال لتطوير البنية التحتية البيئية، ما يحتملها مسؤولية إبلاغ الأطراف أصحاب المصلحة، ويعكس قدرتها على إدارة علاقتها بهم وبالمجتمع بفعالية للتقليل من الآثار السلبية على البيئة<sup>(1)</sup>. وتعمل المؤسسات المستدامة على تحقيق الاستدامة على صعيد موارد البيئة وعلى صعيد التلوث كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول(01): مبادئ استدامة المؤسسات المستدامة

على صعيد التلوث	على صعيد موارد البيئة
تعمل المؤسسات المستدامة على تحقيق ما يلي:	تستخدم المؤسسات المستدامة ما يلي:
- التلوث الصفري كلما أمكن ذلك؛	- موارد البيئة المتجددة أو الأسرع تجدداً من بين مواد أخرى؛
- خفض التلوث إلى الحد الأدنى؛	- موارد البيئة غير المتجددة بالحد الأدنى 'الصغير جميل'؛
- عدم تحويل التلوث من مصدر لآخر أو من طرف لآخر(من الهواء إلى الماء مثلاً)؛	- موارد البيئة في منتجات قابلة للتدوير وإعادة الاستخدام؛
- التحسين المستمر من أجل بدائل أقل ضرراً على البيئة؛	- موارد البيئة في منتجات متعددة الوظائف والأغراض.
- تقليص أو تجنب العمليات التي تضر بالبشر والحيوانات والنباتات وجودة الحياة.	

المصدر: نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 53.

بعد انعقاد مؤتمر حماية الأرض عام 1991م عقد مؤتمر قمة الأرض عام 1992م بريو دي جانيرو الذي تزامن مع ظهور مصطلح تخضير الأعمال. وفي نفس العام؛ أصدرت مؤسسة المعايير البريطانية أول مجموعة من مواصفات نظام إدارة الجودة البيئية (الايزو 14000) بهدف إلزام المؤسسات الصناعية بخفض مستوى التلوث البيئي وتقليل حدة التنافس وكبديل لقانون التحكم والسيطرة<sup>(2)</sup>. كما قدمت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) عام 1996م مفكرة إصدار مواصفات خاصة بإدارة البيئة ونظامها، وبذلك اتجهت معظم الدول المتقدمة نحو موضوع إدارة البيئة كمصدر لتحسين صورة الصناعة بيئياً

<sup>1</sup> حياة سعيد، عبد الحميد برحومة: مساهمة الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق المواطنة البيئية في المؤسسة الاقتصادية - حالة NCA Rouiba، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 18، 2017، ص 274.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 14.

ولزيادة الربح والمنافسة باتجاه خفض التكلفة، ونتج عن ذلك مفهوم إنتاج "منتجات خضراء أو صديقة للبيئة" (1) كإسهام لتحسين الأداء البيئي وتسهيل التبادل التجاري للمؤسسات الصناعية. وقدم ماكوير (Makower) وصفا للتطور الحاصل، فاعتبر عقد الستينات عقد النهضة وعقد السبعينات عقد البدء في العمل وعقد الثمانينات عصر المسؤولية والتسعينات عصر القوة في سوق العمل، وأن العقد الأول من الألفية الثانية هو عصر التعاون والنتائج ما بين المؤسسات حول العالم (2).

### المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية البيئية للمؤسسات

يحيط هذا العنصر بتعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات، مكوناتها، ومجالاتها، ومبادئها.

#### أولاً: تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات (EER)

هناك اتفاق بين الباحثين على وجود صعوبة في تحديد تعريف المسؤولية البيئية نظراً لتعدد الأنشطة ذات البعد والمضمون البيئي والاجتماعي للفرد (3)، ذلك أن المسؤولية البيئية حسب فوجيل (D.Vogel) معقدة ومتعددة الأبعاد (4)، وهي تستخدم أيضاً مرادفةً لمعنى الالتزام البيئي. وعلى العموم يمكن الإحاطة بتعريف المسؤولية البيئية من عدة جوانب كالآتي:

#### 1. من جانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ورد مصطلح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة عام 1923م، حين أشار شلدون (Sheldon) إلى أن مسؤولية أي مؤسسة هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وأن بقاء أي مؤسسة واستمرارها يحتم عليها أن تلتزم وتستوفي مسؤوليتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة (5). وقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام هادف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف" (6). كما جاء في تعريف لجنة الاتحاد الأوروبي في 2001م، أن معظم تعاريف المسؤولية

<sup>1</sup> بوحنيقة قوي، عبد المجيد رضاني: الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع إشارة إلى حالة الجزائر، مجمع الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2001، ص 672.

<sup>2</sup> عبد الرضا فرج بدرابي: تفعيل التسويق الأخضر بتوجهات البيئة المعتمدة على السوق في منظمات الأعمال العراقية، دراسة استطلاعية، مجلة تنمية الرافدين 89(30)، 2008، ص ص 213-215.

<sup>3</sup> سفيان ساسي: المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية (حالة الجزائر)، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثاني "الحق في بيئة سليمة"، العدد 2، مجلة جيل حقوق الإنسان، بيروت، لبنان، ديسمبر 2013، ص 14.

<sup>4</sup> David Vogel: The Market for Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility Brookings Institution Press, Washington, D.C, Printed by R. R. Donnelley, Harrisonburg, Virginia 2005, p110.

<sup>5</sup> بدر الدين كمال عبده وآخرون: دور الشركات الصناعية في حماية البيئة في ضوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة ميدانية مطبقة على بعض مناطق المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم العربية والانسانية، المجلد 7، العدد 1، جامعة القصيم السعودية، نوفمبر 2013، ص 390.

<sup>6</sup> Marie François, Guyonnaud Et Frédérique Willard: Du Management Environnementale Au Développement Durable Des Entreprises, France, Ademe, 2004, p4.

الاجتماعية للمؤسسات تصف بموجها "دمج المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي"<sup>(1)</sup>. وبذلك فإنّ المسؤولية البيئية للمؤسسات (CER) تُمثّل مجموعة فرعية من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) ويمكن أن ينظر إليها سواء في سياقها الخاص وكجزء من الإطار الأوسع للمسؤولية الاجتماعية. ويركّز كلاً من المسؤولية البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على عمل المؤسسات على حل بعض قضايا المجتمع الأكثر إلحاحاً، ما يتطلب اتباع نهج تعاوني فيما بين أصحاب المصلحة<sup>(2)</sup>. كما اعتبر الجانب البيئي في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "واجباً لتغطية الآثار البيئية لعمليات المؤسسة ومنتجاتها ومرافقها، والقضاء على النفايات والانبعاثات، وتعظيم كفاءة وإنتاجية مواردها، وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع الأجيال القادمة بموارد البلد"<sup>(3)</sup>. وتستخدم العديد من الدراسات مصطلح المسؤولية الاجتماعية في مناقشات تخضير المؤسسات والتي اعتبرت البيئة أحد الأطراف العديدة لأصحاب المصلحة، لذلك فإنّ المؤسسة التي تتصرّف بطريقة مسؤولة اجتماعياً تجاه أصحاب المصلحة تكون مسؤوليتها تجاه البيئة كجزء من هذه المسؤولية الكبيرة، وبذلك يكون تعريف المسؤولية الاجتماعية البيئية للمؤسسات هو نفسه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"<sup>(4)</sup>.

## 2. من جانب منظمة البيئة غير الحكومية (ENGO\*)

وفقاً لأبحاث المنظمة غير الحكومية للبيئة؛ تتحقّق المسؤولية البيئية للمؤسسات في نقطتين أساسيتين الأولى تكمن في هيمنة المؤسسات الاجتماعية بحيث تصبح ذات قوة أكبر من الدولة وبالتالي تتحمّل مسؤوليتها تجاه المجتمع، والثانية تتعلق بالبيئة؛ أي أنّ الغرض منها هو الاستدامة كمحرك للمجتمع". وبذلك فإنّ المؤسسة المسؤولة بيئياً هي "التي تُسَطّر أنشطتها على أساس مبادئ بيئية، أي أنّ عملها هو مساعدة المجتمع على بلوغ الاستدامة"<sup>(5)</sup>. وتُنظر الصناعة وممثلي (ENGO) للمسؤولية البيئية بأنّها

<sup>1</sup>Commission Of The European Communities: Green Paper, Promoting A European Framework For Corporate Social Responsibility, COM(2001)366 final, presented by the Commission, Brussels 18/7/2001, p6.

<sup>2</sup>Kyla Fisher, Erin Bishop, Glynn Davis, Ed Whittingham: Corporate Environmental Responsibility and ENGOS: Is the Company Door Open, Shut, or Ajar?, Trident Exploration And The Pembina Institute, Canada, 2007, p5.

<sup>3</sup>Piotr Mazurkiewicz: Corporate Environmental Responsibility: Is A Common CSR Farmework Possible? DevComm-SDO, World bank, 2004, P07.

<sup>4</sup>Jennifer K lynes, Mark Andrachuk, " Motivations For Corporate Social And Environmental Responsibility: A Case Study Of Scandinavian Airlines", Journal Of International Management N14, 2008, p378.

\* ENGO : هي منظمة بيئية غير حكومية تقوم باستكشاف المنظورات والرؤى حول المؤسسات المسؤولة بيئياً، كجزء أوسع من مؤسسات المسؤولية الاجتماعية، حيث يتم تجميع البحوث الأساسية والمدخلات من المسح، والمقابلات وورشات عمل وطنية حول وجهات النظر، وتلها خطوة توزيع الوثيقة في شكلها النهائي والتشاور مع قطاع المؤسسات والدوائر الحكومية، وجماعات الضغط، لتبادل ومناقشة النتائج.

<sup>5</sup>Alison Jamison, Marlo Reynolds, Peggy Holroyd, Erik Veldman, Krista Tremblett: Defining Corporate Environmental Responsibility. Canadian ENGO Perspectives, October 2005, p07.

المبادرات البيئية المتخذة من أجل ترك إرثاً بيئياً إيجابياً للأجيال المقبلة وتحقيق درجة من التنمية المسؤولة والدخول في حوار مع أصحاب المصلحة<sup>(1)</sup>.

### 3. حسب قاموس "Toupictionnaire" واللجنة الأوروبية للبيئة

اتّجه القاموس السياسي (Toupictionnaire) إلى تعريف المسؤولية البيئية (الإيكولوجية) (Eco-Responsabilité) على أنّها "ذلك المبدأ الذي يسبب ضرراً بيئياً ينبغي أن يساهم في إصلاح الضرر الذي تسبب فيه"، ما يعني أن يندرج ضمن مبدأ الملوّث يدفع (Principe pollueur- payeur)<sup>(2)</sup>، وهو ما ذهب إليه اللّجنة الأوروبية للبيئة حيث أكّدت على أنّ "جوهر المسؤولية البيئية يهدف في الأساس إلى جعل المسبب للضرر البيئي (وهو الملوّث) يدفع تعويضاً أو إصلاح الضرر الذي تسبب فيه، وذلك بتحمل المسؤولية طوعاً على عاتق المتسبب في الضرر البيئي أو من خلال الإجراءات والتدابير الرّدعية التي يستلزمها القانون"<sup>(3)</sup>.

#### الجدول(02): تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات (CER)

الباحث	السنة	التعريف
Huckle	1995	إلزامية صنّاع القرار على وضع قرارات تسمح بحماية وتحسين سلامة البيئة واتّخاذها ضمن اهتماماتهم الأولى <sup>(4)</sup> .
Jamison and Al	2005	أخذ الالتزام البيئي بالاعتبار وأن تتبنى المؤسسة وبشكل كامل الاستدامة وصافي تأثيرها الايجابي على البيئة والمجتمع، إشراك أصحاب المصلحة مع المساءلة والشفافية الكاملة، والتأكيد على عملية إشراك وتمكين أصحاب المصلحة.
Hansen and Mowen	2007	من المنطقي أن تكون المؤسسات مسؤولة بيئياً بسبب منافعها الملموسة وغير الملموسة المتعددة.
Kusku	2007	يمكن وصف المسؤولية البيئية بأنّها اعتماد المؤسسات لتدابير وسياسات احترازية للحدّ والوقاية من المخاطر البيئية والحث على الشفافية إلى جانب مشاركة أصحاب المصلحة.
Lyon and Maxwell	2008	هي الأنشطة الصديقة للبيئة التي لا يقتضيها القانون، والمشار إليها أيضاً بأنّها تتجاوز الامتثال، وخاصة توفير السلع العامة، أو التّدخيل الطّوعي للخارجيات.

Source: Sumita Sindhi And Niraj Kumar: Corporate environmental responsibility – transitional and evolving, Management of Environmental Quality An International Journal, Vol23, Iss 6, September 2012, p 640-641.

<sup>1</sup>Kyla Fisher and all, op-cit, p2.

<sup>2</sup>www.toupie.org.

<sup>3</sup> European Commission: White Paper On Environmental Liability, Directorate–General for the Environment, COM(2000) 66 final, Printed in Italy, 9 February 2000, p13.

<sup>4</sup> محمد زيدان، محمد يعقوبي: الآثار البيئية لنشاط شركات البترول العالمية ومدى تحملها لمسؤوليتها تجاه البيئة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012، ص 3.

وترى الطالبة أنّ اتّخاذ المؤسسات اليوم قرار تحمّل مسؤوليتها البيئية أصبح أكثر من مجرد التزام طوعي وضرورة ملحة وحتمية، والالتزاماً منها بالتّحسين المتواصل لأدائها البيئي اتجاه استخدامات موارد الطبيعة في منتجاتها وعملياتها تجنّباً للمساءلة القانونية من جهة؛ واستغلالاً للفرص التي يُتيحها التّوجه البيئي وكسباً لدعم مختلف الأطراف أصحاب المصالح لها من جهة أخرى.

### ثانياً: مكونات المسؤولية البيئية

استناداً للدراسات والأبحاث التي قامت بها منظمة ENGO وجدت في رؤيتها للمسؤولية البيئية ثلاثة عناصر رئيسية وهي كالآتي:<sup>(1)</sup>

#### 1. الالتزام البيئي للمؤسسة (التعهدات البيئية)

تتعهد المؤسسة بشكل كامل بتضمين مبادئ الاستدامة في عملها، والتأثير الإيجابي لنشاطاتها على البيئة والمجتمع، وتحمّل المؤسسة مسؤوليتها البيئية إذا كانت:

- أ. رؤية مؤسسية للتبني الكامل للاستدامة؛
- ب. اتّخاذ حماية البيئة والمحافظة عليها كاستراتيجية ذات أولوية؛
- ج. تبني مبادئ التدابير الوقائية؛
- د. العمل على أساس أنّ العمليات الاقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي؛
- هـ. معرفة إذا ما كانت منتجاتها وخدماتها لها قيمة بيئية و/أو اجتماعية ومراعاة هذه الخاصية عند اتّخاذ قراراتها؛
- و. العمل على جعل قراراتها متكاملة ومتناسقة مع الإجراءات الحكومية؛
- ز. تحمل المسؤولية كاملة عن التّأثيرات البيئية التي تسببت فيها المؤسسة؛
- ح. تشجيع الثقافة المؤسسية التي تعزز القيم البيئية.

وقد خطت العديد من المؤسسات والحكومات خطوة هامة في تحقيق التزامها البيئي. فعلى سبيل المثال؛ أدّت أنشطة النّفط والغاز في بحر الشمال النرويجي إلى اكتشاف شعب مرجانية في مياه باردة غير معروفة مسبقاً ما أتاح قيام الحكومة النرويجية بالتدابير اللازمة لحمايتها.

مثال آخر عن مؤسسة وايتش فارم (Watch Farm) في عمق 1600 م تحت ميناء بول (Pool Harbour) على الشاطئ الجنوبي لإنجلترا، وهو محيط بيئي حساس، ومحمي باتفاقية رامسار (Ramsar) بين الحكومات بخصوص المستنقعات من خلال تشريع الاتحاد الأوروبي وهي منطقة ذات مشاهد طبيعية خلابة وصناعة سياحية مهمة. وتشمل منشآت مؤسسة بريتش بتروليوم (BP) في "وايتش فارم" عدة آبار ومحطة تجمع مركزي تستخدم أحدث تقانات حفر الآبار الأفقية التي تصل إلى عمق 10 كلم تحت قاع البحر دون تأثير على البيئة البحرية، كما تأخذ بالاعتبار المسح البيئي للحدّ من التأثير البيئي اتباع

<sup>1</sup>Alison JAMISON And Others, op-cit, p8.

استراتيجية للحد من الضجيج في أدنى مستوياته، من خلال تقانة الضجة المنخفضة والفحص الصوتي بشكل روتيني، كما أنّ المواقع صمّمت بشكل يمنع تلوث الأرض والمياه الجوفية وتصريف المياه قليل جداً وكل الماء المنتج ومياه الأمطار الملوثة يعاد ضخها إلى الاحتياطي، وتخضع العمليات الجارية إلى تدقيق دائم للتأكد من امتثالها للمتطلبات الصارمة والالتزام البيئي الكامل من قبل كل شخص في "وايتش فارم"<sup>(1)</sup>.

## 2. إدارة الطّاقة والموارد

تتحمل المؤسسات مسؤوليتها البيئية من خلال إدارة الطّاقة ومواردها انطلاقاً من:

- أ. تطبيق الرّقابة المطلقة على المنتجات وعمليات الإنتاج؛
- ب. اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة المحايدة للكربون، ويسري هذا القرار على النظام بأكمله حسب دورة الحياة؛
- ج. تقييم الأداء باستمرار لإدخال التحسينات اللازمة؛
- د. دمج التكاليف والفوائد البيئية الإجمالية<sup>(2)</sup>؛
- هـ. استغلال الموارد الطبيعية بكفاءة؛
- و. إنتاج واستعمال الموارد المتجددة والطّاقة<sup>(3)</sup>.

## 3. الارتباط مع أصحاب المصلحة

من خلال الارتباط الوثيق والفعال مع أصحاب المصلحة، تتعامل المؤسسة بشفافية ومساءلة عالية وتصرّح المؤسسة بشفافية عن نشاطاتها ومعلوماتها غير السّرية وتسهّل الوصول إليها، ما يعني أنّ المؤسسة الصناعية تكون مسؤولة بيئياً إذا حققت ما يلي:

- أ. الالتزام بالموافقة الحرة والمسبقة بالإعلام المجاني للسلطات والمؤسسات والمواطنين المحليين؛
- ب. أن يكون للمؤسسة هيكل عمليّات ظاهر من خلال: أولاً تمكين وإشراك أصحاب المصالح في المشروع من التصميم إلى التنفيذ، وثانياً تلقي مساهمات ومشاركات أصحاب المصالح غير المرغوب فيها؛
- ج. قبول محاسبة المجتمعات المحلية وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية الحاضرة والمستقبلية؛
- د. الالتزام بشفافية الإفصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية؛
- هـ. تقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> مظهر بايرلي (ترجمة): ادخار الموارد، تقانة النفط والغاز، المنظمة العربية للترجمة، الرياض 1431/3/20 هـ، ص ص 159-161.

<sup>2</sup> Alison Jamison And Others, op-cit, p9.

<sup>3</sup> عبد الله خبايا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013 ص 77.

<sup>4</sup> Alison JAMISON And Others, op-cit, p9.

### ثالثاً: مجالات المسؤولية البيئية

في دراسة أعدتها لجنة ايستيو (ESTEO) باعتماد "استقصاء المساهمات" لتحديد مجالات وحدود المسؤولية البيئية والاجتماعية ومقارنتها بما هو قائم فعلاً، للتعرف على أهمية كل مجال من حيث الاستجابة له علمياً وتأثيره على الأداء البيئي، حدّدت (ESTEO) مجالات المسؤولية البيئية كما يلي:<sup>(1)</sup>

1. مجال المساهمات العامة: وتشمل البذل في سبيل الإنسانية (مؤسسات علمية، ثقافية... إلخ) المواصلات والنقل (وسائل نقل العاملين): الإسكان (المشاركة في برامج السكن، توفير السكن للعاملين); الخدمات الصحية (برامج الحد من الأوبئة والأمراض، وخدمات الرعاية الصحية).
2. مجال الموارد البشرية (العاملين): ويشمل توفير فرص عمل آمنة ومتكافئة للأفراد، برامج التدريب والحوافز والأجور، وتشجيع الابتكار، سلامة العاملين من ناحية الصحة والسلامة... إلخ.
3. مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية: ويشمل تخفيف أو منع التدهور البيئي من خلال الموارد الطبيعية بالاقتصاد في استخدام المواد الخام، ومصادر الطاقة، واكتشاف مصادر أخرى متجددة، ومن خلال المساهمات البيئية عن طريق تجنب مسببات التلوّث والضوضاء، تصميم منتجات وعمليات الإنتاج وفق طرق تقليل المخلفات والتخلص المناسب من النفايات.
4. مجال مساهمات المنتج (سلعة أو خدمة): من خلال تفعيل نظام الإدارة البيئية.

### رابعاً: مبادئ المسؤولية البيئية للمؤسسات

خلصت نتائج الدّراسة التي أعدتها (ENGO) إلى ثلاثة مبادئ رئيسية كما يلي:<sup>(2)</sup>

#### 1. المبدأ الحديث (الجديد)

وهو يعبر عن المنظور الواسع للمسؤولية البيئية، كان مفهوم عمل الصّناعة أن تترك البيئة في حالة جيدة للأجيال القادمة. العديد من المؤسسات المشاركة اعترت وافتخرت بعملها بعدم الفصل بين العمل المهني وقيمها الشخصية المتعلقة بالبيئة، لذلك شعرت الأغلبية بأنّ المسؤولية البيئية تكمن في تحقيق التوازن بين التنمية واللائمية، لزيادة حفظ البيئة لأطفالهم وأحفادهم.

#### 2. مبدأ الحد الأدنى للممارسة والتأثير

كثيراً ما وُصفت المسؤولية البيئية بأن تعمل المؤسسة على التقليل من البصمة البيئية لأنشطتها وبالنسبة للموظفين في مؤسسة صناعة البترول، اعترف المشاركون بأنّ طبيعة صناعتهم منعت مؤسساتهم من الوصول إلى الحدّ الصفري (0) للتأثير على البيئة. وبالتالي يرون أنّ المسؤولية البيئية تكمن في إيجاد أفضل الطرق للتقليل والتخفيف من الأثر على البيئة.

<sup>1</sup> سفيان ساسي، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup>Kyla Fisher And All, op-cit, p 8-9.

## 3. مبدأ الجار الجيد

كان الموضوع الرئيسي الذي يهتم المؤسسة هو المسؤولية تجاه المجتمعات المحلية القريبة من مناطق عملياتها لأنها تتأثر بشكل مباشر بأنشطة نمو المؤسسة، وترى أنها الأكثر تأثيراً في احتمالية تأخير عملية النمو حيث تنظر للمتأثرين من المجتمعات المحلية القريبة كأصحاب مصلحة ذوي أولوية، وفي هذا السياق عرفت المسؤولية البيئية "كتوفير منتدى لمناقشة اهتمامات المشروع ودمج ردود فعل المجتمع في تخطيط المشروع والتطوير". وأنه ينبغي أن تدرك المؤسسات أنها ستواجه مجموعة من التحديات قبل وأثناء وبعد التزامها بالمسؤولية البيئية (CER) ويجب أن تتخذ مجموعة من التدابير والإجراءات كما يلي:

- أ. وضع سياسات واستراتيجيات المؤسسة التي أثبتت جدواها فيما يتعلق بإدارة البيئة؛
- ب. دعم المسؤولية البيئية في مستويات الإدارة العليا والتنفيذية؛
- ج. إشراك المجتمع على نطاق واسع في الممارسات البيئية وتطبيق الممارسات المبتكرة للحد من الأثر البيئي؛
- د. غرس ونشر التصور العام للإدارة المسؤولة.

## المطلب الثالث: تأثير قوى الضغط على الالتزام البيئي للمؤسسات

تمثل قوى الضغط مجموعة الضغوط الخارجية الممارسة من قبل الأطراف ذات المصلحة للتأثير على المؤسسات في الشأن البيئي من أجل ضمان حماية أولوية مصالحها. وتتكون من:

## أولاً: المتطلبات الحكومية (Government Requirements)

يؤكد فوجيل (D.Vogel) أن التأثير السائد على الأداء البيئي للمؤسسات هو التنظيم الحكومي وأنه في ظل غياب لوائح حكومية واسعة النطاق، فإن عدداً قليلاً فقط من المؤسسات سيتخذ مبادرات بيئية طوعية<sup>(1)</sup>. وتتخذ السلطات العمومية تدابيراً ردعية ومحفزة باستخدام أدوات تنظيمية واقتصادية.

## ثانياً: المساهمون والمستثمرون (Contributors And Investors)

أصبح المساهمين والمستثمرين أكثر حساسية للاعتبارات الأخلاقية-البيئية للمشروع في استثماراتهم، وتشكل هذه الفئة ضغطاً على المؤسسات حول أدائها البيئي والمالي؛ وينظر المساهمين إلى الاستثمار في مؤسسات تتميز بأداء بيئي ضعيف على أنها مخاطرة كبيرة بالإضافة إلى رغبة المساهمين في الحفاظ على سمعة المؤسسة وهو الحافز الأساسي وراء الاهتمام بقضايا حماية البيئة. وتمثل الصناديق البيئية (Fonds Verts) الاتجاه السائد في صناديق الاستثمار، وهي أحد أشكال الاستثمار المسؤول (Responsible Investissement) ويؤخذ بالاعتبار عند مراجعة القرار البيئي<sup>(2)</sup> بغرض رفع مستوى الطلب على أسهمها وبالتالي زيادة قيمتها السوقية.

<sup>1</sup>David Vogel, op-cit, p134.

<sup>2</sup>Persais Eric: La Relation Entre L'organisation Et Son Environnement : Le Cas De L'écologie Revue Française De Marketing , n°167, 1998, p 30-31 .

ثالثاً: المقرضون: البنوك والمؤسسات المالية (Lenders: Banks And Financial Institutions)

البنوك والمؤسسات المالية الأخرى تمثل المصدر الرئيسي لتمويل المؤسسات لضمان بقاء واستمرارية مشاريعها. يسمّى هذا النوع "بالتّمول المسؤؤل ويستخدم من قبل الجهات المعنية في القطاع للإشارة إلى الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية التشغيلية للمؤسسة المالية وكيفية إدارتها على نحو فعّال، ويمكن أن تشمل هذه الآثار مخاطر قطاع معين والفرص منها القضايا البيئية مثل: انبعاثات غازات، الاحتباس الحراري، والنفايات". وتمنح البنوك عن طريق "الإقراض المسؤؤل" قروضاً للمؤسسات المقترضة انطلاقاً من دراسات وتدقيق وضعها المالي وتأثيرها البيئي، وما إذا كانت هذه القروض ستؤثر في القيمة السّوقية لأسهمها في المدى الطويل وتقوم بعض البنوك بفرض دراسة تدقيق معمّقة للأثر البيئي لنشاط المؤسسة كشرط مسبق لنقاش المشاريع التمويلية المحتملة للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### رابعاً: مؤسسات التّأمين (Insurance Institutions)

مؤسسات التّأمين وإعادة التّأمين هي المسؤولة عن إدارة المخاطر من تلوث وكوارث بيئية على المدى الطويل للمؤسسات صاحبة التّأمين. وهي بذلك تواجه تحديات كبيرة، ويجب أن تكون مؤسسات التّأمين قادرة على تلبية التّوقعات الجديدة للعملاء، أي أن تكون قادرة على تعبئة موظفيها والاستثمار بطريقة مسؤولة. مثل صندوق الاستثمار في البيئة<sup>(2)</sup>. وتشكّل مؤسسات التّأمين قوة ضغط على المؤسسات الملوثة وغير الملتزمة بيئياً من خلال المبادئ والقواعد الصّارمة الميمنة في عقد التّأمين، وتستبعد المخاطر البيئية غير المحدّدة بوضوح لعدم القدرة على تحديد الخسائر المترتبة عنها، وهو ما يدفع المؤسسات طالبة التّأمين نحو تعديل سلوكها البيئي لتحقيق أقصى استفادة من شروط التّأمين الممنوحة.

#### خامساً: الموزعون/ الموردون (Suppliers/Distributors)

يفضّل العديد من المشتريين التّعامل مع موردين يمكنهم بيان التزامهم الثّابت بالمتطلّبات البيئية وقد يتطلّب الأمر وجوب حصول الموردين على شهادة الايزو 14000، وتتوجّه العديد من سلاسل التجزئة الكبيرة ومن مصنعي السيّارات نحو جعل سلسلة امدادهم "أكثر اخضراراً"، كما يشجّعون مورديهم على تبني تكنولوجيا نظيفة وخضراء<sup>(3)</sup>. وفي الغالب يكون اهتمام الموزعين بالبيئة في إطار استراتيجية تسويق تهدف إلى جذب مستهلكين أصبحوا مع مرور الوقت أكثر حساسية للنوعية البيئية للسلع، وتتخذ مؤسسات التّوزيع إجراءات تبرهن من خلالها على اهتمامها بقضايا البيئة منها:

<sup>1</sup> Kathrine Miles, Ernst Et Young: Responsible Finance- A Catalyst For Responsible Business International And Indian Trends And Challenges In Responsible Finance, New Delhi, March 2012 p10-11.

<sup>2</sup>Rémi Moreau : Le Développement Durable Et L'assurance, Assurances Et Gestion Des Risques vol 76(4), Janvier 2009, p 62-63.

<sup>3</sup> إدارة جودة التصدير: دليل الشركات المصدرة الصغيرة ومتوسطة الحجم، الطبعة 2، بالتعاون مركز التجارة الدولي والمعهد الفيزيائي التقني الاتحادي، جنيف، سويسرا، 2011، ص 122.

1. ترويج السلع الخضراء من خلال تخصيص أماكن لعرضها في المحلات أو من خلال تبني هذه السلع بمنحها علامة الموزع؛
2. استعمال وسائل نقل أقل تلويثاً واستهلاكاً للطاقة؛
3. تعديل أوقات التوريد بهدف التخفيض من التلوث الصوتي بالضجيج؛
4. استرجاع المواد التي يمكن إعادة تدويرها (الزجاج، الورق، الزيوت المستعملة)؛
5. استعمال المواد المعاد تدويرها وخاصة في مجال التغليف<sup>(1)</sup>.

## سادساً: جمعيات وهيئات حماية البيئة

شهدت حركات وجمعيات حماية البيئة ظهوراً وتطوراً ملحوظاً منذ منتصف القرن 18م بقيام الثورة الصناعية بأوروبا، فكانت أولى الجمعيات الأمريكية المهتمة بقضايا البيئة "أوديبون" (Audubon Society) في عام 1882م، وأولى جمعيات حماية البيئة في بريطانيا كانت في 1895م (National Society). وأمام تفاقم المشاكل البيئية لا سيما في الدول الصناعية تصاعدت مطالب وتحركات جمعيات حماية البيئة في دول العالم للحد والتقليل من خطورة الوضع البيئي، والضغط على مختلف الأطراف المعنية من أجل تعديل سياساتها تجاه التعامل مع البيئة<sup>(2)</sup>.

## سابعاً: المستهلكون (Consumers)

كنتيجة للوعي البيئي والاستهلاكي، يحاول المستهلك الأخضر (Green Consumer) دائماً أن يعطي معنى لمشترياته فهو يقيّم المنتجات قبل اتخاذ قرار الشراء، وهو بذلك يفضل المنتجات الأخلاقية، البعيدة عن الممارسات التجارية، وذات خصائص بيئية، أي يفضل المنتجات الخضراء (Green products)، وفي سبيل الحصول عليها قد يدفع السعر الأعلى، وقد يتوقع منه مقاطعة العلامات التجارية ذات السلوك غير المسؤول والتي لها آثاراً بيئية سيئة على سلامة صحته أو على البيئة، بالحديث عن القيم البيئية<sup>(3)</sup>.

## ثامناً: المستخدمون / الموظفون (Users / Employees)

يبقى الفرد (الموظف) في المؤسسة انطلاقاً من تاريخ توظيفه إلى غاية الإحالة على التقاعد ويكون سلوك الموظف تجاه بعضهم البعض مبني على الاحترام واحترام البيئة<sup>(4)</sup>، ويتصرف الموظفون من خلال الهيئات التمثيلية لهم من نقابات عمالية، ولهم ما يكفي من قوة للضغط على المؤسسة في مجال حماية البيئة والصحة والسلامة، وتستخدم قوة الضغط هذه للتقليل من التأثيرات السلبية على البيئة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> محمد عادل عياض: دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 7، كلية العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010 / 2009، ص 16.

<sup>2</sup> كريم بركات: مساهمة المجتمع المدني في حماية البيئة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص القانون، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2013/2014، ص 111.

<sup>3</sup> Chauveau Alain & Rosé.jean- jacques: L'entreprise responsable, Editions d'organisation, Paris 2003, p11.

<sup>4</sup> Comment Mettre En Place GRH Durable , Dossier Balises, Peoplesphere, N 156, October, 2011 p24.

<sup>5</sup> Boiral Olivier: Protéger L'environnement Naturel Et La Santé Des Travailleurs, Revue Internationale De Gestion, Volume 22, N°4, Montréal, 1997, p51.

المبحث الثاني: النظريات والمقاربات المفسرة للمسؤولية البيئية للمؤسسات  
يتناول هذا المبحث بعض النظريات والمقاربات التي تنظر في علاقة الأعمال بالبيئة والمفسرة للمسؤولية  
البيئية للمؤسسات.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للمسؤولية البيئية للمؤسسات

تباينت وجهات النظر في مناقشات المسؤولية البيئية للمؤسسات، فكل نظرية من النظريات الأكثر  
شيوفاً تعين دوراً محدداً للمؤسسة داخل المجتمع، ووفقاً للتصنيف الآتي:

#### أولاً: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)

صنّف كلاً من ميل وغريفا (Mele & Grriga) في 2004م، واسماعيل (Ismail) في 2009م نظريات  
المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة مجموعات ولكل مجموعة افتراضاتها الخاصة وهي:

1. تفترض النظريات الوسائلية (Instrumental Theories) أن "المؤسسة أداة فقط لخلق الثروة وهي  
مسؤوليتها الاجتماعية الوحيدة، وأنشطتها الاجتماعية ليست سوى وسيلة لتحقيق نتائج اقتصادية".
2. وتهتم النظريات السياسية (Political Theories) بقوة السلطة الاجتماعية للمؤسسات في المجتمع  
والاستخدام المسؤول لها في الساحة السياسية؛ ما يؤدي إلى قبول المؤسسة للواجبات الاجتماعية".
3. تفترض النظريات التكاملية (Integrative Theories) أن وجود واستمرارية ونمو الأعمال يعتمد  
على المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية ركناً أساسياً وأنه على المؤسسة  
أن تكون مسؤولة إذا كانت تريد البقاء على قيد الحياة".
4. ترى النظريات الأخلاقية (Ethical Theories) أن المؤسسات تتبنى المسؤولية الاجتماعية بسبب  
الالتزام الأخلاقي.

#### ثانياً: نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)

تعدّ نظرية الشرعية من بين النظريات الأكثر استشهاداً بها في المسؤولية البيئية للمؤسسات وتسعى فيما  
المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين أفعالها وكيف ينظر إليها من قبل الأطراف الخارجية (Outsiders) وما  
يعتبره المجتمع مناسباً. وتقرّح أن "تتعهد المؤسسات بمسؤوليتها البيئية لإضفاء الشرعية على استمرارية  
وجودها لأصحاب المصلحة، أي ينبغي أن تنظر في الجوانب البيئية عند أداء عملها وإلا سوف يرفضها  
المجتمع. فحسب كل من طارق وأوسكانا (Tark and Oskana) في 2008م "أن فشل المؤسسات في تلبية  
التوقعات الاجتماعية يمكن أن يعرض الرخصة الاجتماعية للمؤسسات للخطر"<sup>(1)</sup>. كما تشير إلى أن  
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي استجابة للضغوط البيئية التي تنطوي على قوى اجتماعية وسياسية  
واققتصادية. وتعدّ تصوّرات المجتمع للمؤسسات ذات أهمية حاسمة إذ قد تؤثر على بقائها إذا ما خرقت

<sup>1</sup> Milad Abdelnabi Salem, Norlena Hasnan And Nor Hasni Osman: Some Islamic Views On Environmental Responsibility, School Of Technology And Logistic Management, College Of Business, University Utara Malaysia, Sintok, Malaysia, 2nd International Conference On Environment Science And Biotechnology, IPCBEE Vol.48, N 21, IACSIT Press, Singapore, 2012 p111.

العقد الاجتماعي، لأنه في حال ما لم يقتنع المجتمع بأن المؤسسة تعمل بطريقة مقبولة أو شرعية فإن المجتمع سوف يلغي فعلياً "عقده" لمواصلة العمليات حسب ديفيز (1997م).

### ثالثاً: نظرية العقد الاجتماعي (Social Contract Theory)

تكمن فكرة نظرية العقد الاجتماعي في كيفية ربط المؤسسة بالمجتمع، ووفقاً لهذه النظرية يجب على الأعمال التجارية أن تعمل بطريقة مسؤولة ليس فقط لأنه من مصلحتها التجارية القيام بذلك ولكنها جزء من كيف يتوقع المجتمع ضمناً أن تعمل الأعمال. وعلاوة على ذلك، ووفقاً لنموذج العقد الاجتماعي، تعتبر الأعمال مؤسسة اجتماعية وينبغي أن تنظم إلى هياكل اجتماعية أخرى مثل الأسرة والنظام التعليمي والمؤسسات الدينية للمساعدة في تعزيز الحياة وتلبية الاحتياجات، وبعبارة أخرى، فإن نظرية العقد الاجتماعي للمؤسسات ترى أن الأعمال التجارية والمجتمع هما شريكان متساويان، وتمتّع كل منهما بمجموعة من الحقوق ولها مسؤوليات متبادلة<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: المقاربات النظرية في تبني مفهوم المسؤولية البيئية للمؤسسات

يتناول هذا المطلب أربعة مقاربات رئيسية في تبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية البيئية وهي:

#### أولاً: المقاربة التنظيمية (Regulator Theory)

يتطلب استخدام الأدوات التنظيمية وجود الأطر المؤسسية والتشريعية، وتشمل هذه الأدوات مجمل الأنشطة التدخلية للهيئات الحكومية في آليات السوق، بهدف معالجة الخلل السوقي المتمثل في غياب أسواق السلع البيئية ووجود التأثيرات الخارجية السالبة للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتلوث البيئي<sup>(2)</sup>. وتكتسب هذه الأوامر التنظيمية صفة المنع (كلياً) أو التصريح<sup>(3)</sup> وتتكوّن من مجموعة من المعايير (Normes) على المؤسسات التقيّد بها وإلا ستقع تحت طائلة العقاب وتسديد غرامات، وتصنّف الأدوات التنظيمية للسياسة البيئية إلى أربعة معايير:

1. معايير جودة البيئة: هي أهداف عامة لجودة البيئة تتحدّد تبعاً لقدرة الوسط البيئي على تحمّل نوع معين من الملوثات، مثل الحدّ الأقصى لتركيز غاز ثاني أكسيد الكربون في الجو (CO2)؛
2. معايير الانبعاثات: تحدّد الكميات القصوى لانبعاث ملوث معين في مكان محدّد، مثل تحديد قوة الضّجيج الصادر من السيارة؛
3. معايير المنتج: تشير إلى الخصائص المتعلقة بالمنتج، مثل مستوى الرصاص في البنزين وقابلية الغلاف لإعادة التدوير (Recyclage)؛

<sup>1</sup>Asyraf Wajdi Dusuki : What Does Islam Say About Corporate Social Responsibility? International Association For Islamic Economics, Review Of Islamic Economics, Vol 12, No1 2008, p10.

<sup>2</sup>عيسى محمد الغزالي: السياسات البيئية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 25، السنة الثالثة، الكويت، جانفي 2004، ص 10.

<sup>3</sup>عبد المجيد قدي، منور أوسري، محمد حمو: الاقتصاد البيئي، دار الخلدونية، الطبعة 1، الجزائر، 2011، ص 178.

4. معايير الطرائق: تحدّد الطّرق والأساليب التكنولوجية الواجب استعمالها في العملية الإنتاجية (الإنتاج الأنظف)، أو التي يجب أن تتوقّف في التّجهيزات التي تستعمل من أجل مكافحة التلوّث (كالمصافي المثبتة في مداخن مصانع الإسمنت، ومحطّات تصفية الملوّثات السائلة)<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: المقاربة الاقتصادية (Economic Theory)

تركّز المقاربة الاقتصادية على الكفاءة الاقتصادية وحقوق الموارد<sup>(2)</sup>، وتتوقّف على استخدام آليات السّوق عن طريق تغيير الأسعار النسبية وإحداث تحويلات مالية، من خلال الأدوات الاقتصادية التي تعمل على إدخال الآثار الخارجية النّاجمة عن المشاكل البيئية وعدم الأخذ بالاعتبار التّكاليف الاجتماعية النّاجمة عن الأنشطة الاقتصادية<sup>(3)</sup>، بهدف تشجيع المنتجين والمستهلكين على الحدّ من التلوّث ومنع تدهور الموارد الطّبيعية ومنطق الاقتصاديين في ذلك هو أنّه "أثناء رفع تكلفة السّلوّك الملوّث السّماح للمنتجين والمستهلكين بكل مرونة في أن يضعوا استراتيجيات مراقبة الإنتاج بأقل تكلفة".

وعموماً تصنّف الأدوات الاقتصادية للسياسة البيئية إلى:<sup>(4)</sup>

#### 1. تنظيم الأسعار عن طريق الضرائب أو الإتاوات (Taxes Ou Subventions)

وتعرف هذه الطريقة بمقاربة بيغو حيث اقترح (Arthur Cecil Pigou) في 1920م في كتابه "اقتصاديات الرفاه" فرض ضريبة على تدخل العوامل الخارجية السّلبية التي هي مشكلة بين التّكاليف الخاصة والتكاليف الاجتماعية للأنشطة الاقتصادية. حيث أنّ التّكلفة الاجتماعية للنشاط يجب أن تكون مشمولة من قبل جميع نفقات المؤسسة. ويشير (Pigou) إلى أنّ وجود العوامل الخارجية يشكّل أيضاً مشكلة العدالة الاجتماعية لأنّ بعض الوكلاء لن يقوموا بالدفع وفقاً للمساهمة الدّقيقة للثروة الجماعية، وأوصى (Pigou) بالتّدخل الحكومي (فالهدف الرئيسي هو توليد إيرادات) لحل هذه المشاكل، فمن الضروري أن تعترف المؤسسة بوجود استخدام للموارد البيئية ويجب تدخل العوامل الخارجية، وهذا ممكن فقط من خلال فرض ضريبة (تسمى نمط ما يقترحه بيغو) الملوّث (pollueur)، أي ما يعادل الضّرر الاجتماعي الهامشي النّاجم عن أنشطتها الملوّثة للبيئة، تطبيقاً لمبدأ الملوّث يدفع (pollueur-payeur) عند مستوى التلوّث الأمثل الذي يقبله المجتمع (مبلغ الضريبة التي يمكن أن تصل إليه) ويعبّر عن التّنتائج المتأتبة من تحليل (التّكلفة/العائد)، ويتم تحديدها من قبل تقاطع منحنيات التّكلفة الاجتماعية الهامشية وهامش الرّبح<sup>(5)</sup>. وتغطي الرّسوم البيئية تكلفة خدمات الجمع والمعالجة في ثلاث مجموعات:<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup> محمد عادل عياض: مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> دوناتو رومانو: الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، مواد تدريبية، وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، المركز الوطني للسياسات الزراعية، 2003، ص 45.

<sup>3</sup> عبد المجيد قدي، منور أوسريير، محمد حمو: مرجع سابق، ص 180.

<sup>4</sup> Cours Diemer Arnaud: Economie Generale: Déséquilibres Environnementaux, Partie 2, Chapitre 8, Economie – Gestion, l'Université Blaise Pascal Clermont Ferrand II–IUFM Auvergne, P 251. (En Line : Http://Www.Oeconomia.Net).

<sup>5</sup> Cours Diemer Arnaud, op-cit, p 252-253.

<sup>6</sup> عبد المجيد قدي، منور أوسريير، محمد حمو: مرجع سابق، ص 181.

أ. الأتاوات/ الرسوم المخصصة: هي رسوم تستخدم إيراداتها في تغطية تكاليف الخدمات البيئية وإجراءات تخفيض التلوث كمعالجة المياه (أتاوات على الاستهلاك) أو في تغطية نفقات خدمات بيئية مخصصة؛

ب. الرسوم المحرّضة: هي رسوم تستعمل لتعديل وتصحيح سلوك المنتجين أو المستهلكين ذات معدلات مرتفعة ولها دور ردعي، وهي في هذه الحالة أداة تصحيحية حقيقية؛

ج. الرسوم البيئية الجبائية: هي رسوم تهدف إلى الرّفع من حصيلة الإيرادات الجبائية والتي يمكن توجيهها إلى تمويل مشاريع حماية البيئة.

## 2. التنظيم من خلال الكميات (Quantités)

أعادت مقارنة حقوق الملكية وأسواق التّداول (Ronald Harry Coase) في 1960م النّظر في تحليل (Pigou) التي تستخدم النّظام الضريبي والتّدخل الحكومي لتدخيل الخارجيات، ويرى (Coase) أنّ مصلحة جميع الأفراد يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وليس فقط الضحايا الخارجية<sup>(1)</sup>. وتنص المقاربة على أنّ "وجود المؤثرات الخارجية (المتعديات)، التي تؤدي إلى عدم الكفاءة في الاقتصاد، سيتم تصحيحها في ظل شروط معينة تتعلّق بالتّفاوض بين الأطراف المعنية بها. هذه الشروط تتركز على أنّ تكاليف التّفاوض تعدّ منخفضة، وأنّ عدد المتأثرين بهذه المتعديات قليل ويستطيعون التّفاوض فيما بينهم بشكل حر ومباشر حول هذه المتعديات التي تؤثر فيهم. ويقترح (Coase) أنّه في حال عدم تدخّل الحكومة فإنّه يمكن من خلال المفاوضات الطّوعية بين الأطراف المتأثرة والمتسببة الوصول إلى ظروف تؤدي إلى نتائج كفؤة على اشتراط تدني تكاليف المفاوضات وقصر إجراءاتها"<sup>(2)</sup>. وأنّه من الفائدة الاقتصادية إرغام الملوّثين وضحايا التلوّث على التّفاوض المتواصل إلى أن يصلوا إلى اتفاق تلقائي حول الحد الأقصى لمستوى التلوّث المقبول من الطرفين<sup>(3)</sup>.

ويستند (Coase) في مقارنة حقوق الملكية وأسواق التّداول إلى إنشاء حقوق ملكية على السلعة البيئية أي تخصيص موارد طبيعية، وإنشاء أسواق لتداول هذه السلع (تداول حقوق التلوّث) وفق سعر وقيمة، وينظم استغلالها (السلطات العمومية) ومن أمثلة ذلك "رخص التلوّث" و"الحصص الفردية للصّيد القابلة للتداول" يؤدي إنشاء مثل هذه الأسواق إلى تحويل "الأثار الخارجية" للمؤسسة إلى سلعة جديدة

<sup>1</sup> Cours Diemer Arnaud, op-cit, p254.

<sup>2</sup> حمد بن محمد آل الشيخ: اقتصاديات الموارد الطبيعية والبيئة، الطبعة 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007، ص 248.

\* المتعديات أو الخارجيات (externalities): تشير إلى أن تكلفة التلوّث التي تقوم به المؤسسات يتحملها طرف آخر مثل المجتمع وتحدث غير مقصودة إجمالاً عندما يؤثر نشاط وحدة اقتصادية أو أكثر على تفضيلات أو تقنية أو تكاليف وحدة أو وحدات اقتصادية أخرى. وتحدث المتعديات الاستهلاكية عندما يكون المستهلك غير مهتم بإنتاج أو استهلاك أشخاص آخرين، أي تتعدى آثار قرار استهلاكه لمنتج ما إيجاباً أو سلباً إلى أشخاص آخرين سواء كانوا منتجين أو مستهلكين (التدخين، رفع صوت الموسيقى أو الراديو). وتحدث المتعديات الإنتاجية عندما يؤدي إنتاج منتج ما إلى التأثير إيجاباً أو سلباً على الإنتاج الحدي لمنشآت أو أشخاص آخرين أو إلى تفضيلاتهم.

<sup>3</sup> عبد المجيد قدي، منور أوسرير، محمد حمو: مرجع سابق، ص 182.

وهي " الحق في التلويث " والذي يمكن تداوله بين مختلف الأعوان الاقتصاديين. وفي هذا الإطار فإنّ القيمة المقدّمة لنيل " رخص التلويث " تهدف إلى تعديل السلوك البيئي للمؤسسات ليس فقط من خلال معاقبة المؤسسة الملوثة فحسب، ولكنّها تمنح أفضلية لتلك المؤسسات التي تدمج الاعتبارات البيئية في سياساتها الإنتاجية والتسويقية، ونتيجة لذلك يتم تغيير قواعد المنافسة لصالح المؤسسات التي تحترم البيئة والتي تتحصل على ميزة تفضيلية أمام المؤسسات الملوثة<sup>(1)</sup>.

### 3. أنظمة الإيداع (Consignment systems)

تطبّق أنظمة الإيداع على نطاق واسع في بلدان منظمة التعاون والتنمية (OCDE)، ولا سيما بالنسبة لتعبئة المشروبات. حيث يتم دفع مبلغ معين من المال كوديعة عند شراء المنتجات الواردة في بعض أنواع التعبئة والتغليف. يتم تسديده عند بلوغ التعبئة والتغليف (l'emballage) لمتاجر التجزئة أو إلى مراكز المعالجة.

### 4. المساعدات المالية والمنح (الإعانات)

تشكّل المساعدات المالية أداة اقتصادية هامة للسياسة البيئية، تستخدم في العديد من بلدان (OECD) ولو على نطاق محدود، ومن بين أهم أشكال المساعدات توجد المنح والقروض الميسرة والإهلاك المعجل\*<sup>(2)</sup>. كما أنّ استعمال الإعانات من قبل الدولة يتم بحيطه وحذر بالنظر إلى إمكانية التّعسف في منحها وإمكانية تحويلها عن الوجهة الأصلية لها<sup>(3)</sup>.

### ثالثاً: المقاربة الطوعية (Voluntary Theory-VT)

تعدّ المقاربة الطوعية وسيلة لمعالجة الآثار البيئية الضارة التي لم تحددها النظرية الاقتصادية، والموضوعة من قبل صنّاع القرار وجمعيات رجال الأعمال والمؤسسات والجمعيات غير الحكومية وغيرها. لذا لا توجد نظرية محدّدة لفهم طبيعتها الخاصة ولتحديد أنواعها من بين مجموعة متنوعة لتقييم آثارها على الرّفاه الاجتماعي.

وفي هذا الصّدّد؛ تبرز العديد من المصطلحات للدلالة على المقاربة الطوعية منها: المبادرات الطوعية، الخطط والعمل التطوعي، البرامج الطوعية، والمدونات الطوعية، والاتفاقات الطوعية... إلخ<sup>(4)</sup>. وتمثل

<sup>1</sup>سفيان ساسي، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> Cours Diemer Arnaud ,op-cit, P256.

\*الإهلاك المعجل: يعدّ الإهلاك المعجل من الحوافز المهمة للاستثمار؛ لأنه يقوم على تقصير حياة الأصل بحيث تسترد تكلفة الأصل على نحو متسارع في وقت أقل من العمر المقدر لها ضربياً، فتزيد السيولة المالية الحالية للمؤسسة، لأنه يقلل الدخل الخاضع للضريبة ومن ثم الضريبة المفروضة على المؤسسة، إذ يمكن القول: أنّ الإهلاك المعجل هو أحد طرق الاستهلاك لأهداف ضريبية للاطلاع: (https://www.arab-ency.com/\_/details.law.php?full=1&nid=165028, 01/04/2018, 12 :22.)

<sup>3</sup>سفيان ساسي، مرجع سابق، ص 13.

<sup>4</sup>Peter Börkey, Matthieu Glachant And François Lévêque: Voluntary Approaches For Environmental Policy In OECD Countries: An Assessment, A First Version Of This Report Was Discussed At The 14th Session Of WPEEPI, CERNA, Centre D'économie Industrielle, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris, November 1998, p 8-9.

المقاربات الطوعية الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية<sup>(1)</sup> والمقاربات الطوعية هي "مخططات تلتزم بموجها المؤسسات بتحسين أدائها البيئي بما يتجاوز المتطلبات القانونية"، ويوفر هذا التعريف نطاقاً واسعاً لأنه ينطبق أيضاً على الترتيبات التنظيمية الذاتية (مثل المدونات الطوعية). وتتميز المقاربات الطوعية بعدة خصائص منها:

1. تسهل عملية مشاركة المؤسسات والهيئات الممثلة للقطاعات الاقتصادية في إعداد السياسة البيئية للدولة؛
  2. تزيد من حافزية المسؤولين في المؤسسات لتحقيق أهداف بيئية محددة؛
  3. تسمح للمؤسسة بتحقيق السريع لأهدافها، هنا كعدد متزايد من المستهلكين يقبلون على اقتناء سلع المؤسسات التي تبرهن على جهد طوعي في مجال حماية البيئة، وعليه فالمؤسسات الصديقة للبيئة يتم مكافأتها من خلال " طلب أخضر" الذي يعكس النمو المستمر والسريع<sup>(2)</sup>.
- وتقسّم المقاربات الطوعية إلى أربعة فئات:

#### أ. المخططات الطوعية العمومية (Public Voluntary Schemes)

تنطوي المخططات الطوعية العامة على التزامات تضعها هيئة عامة وتُدعى المؤسسات الفردية إلى المشاركة فيها. وبما أنّ المشاركة في البرامج الطوعية هي خيار متروك للمؤسسة الفردية، يمكن اعتبارها "لوائح اختيارية" (Optional Regulations)، مثل نظام المراجعة والتدقيق البيئي (EMAS) الذي ينفذه الاتحاد الأوروبي والتنظيم الذاتي (Self-Regulation) في شكل اتفاقات بيئية طوعية له تاريخ أطول بكثير في أوروبا منه في أمريكا الشمالية.

#### ب. الاتفاقات التفاوضية (Negotiated Agreements)

وتشمل التزامات موسّعة لحماية البيئة وضعت من خلال المساومة بين سلطة عامة وقطاع صناعي وفق هدف وجدول زمني لتحقيقه. وقد تأخذ شكل العقود الملزمة قانوناً إذا كان التشريع يخوّل للفروع التنفيذية للحكومة التوقيع عليها؛ مثل الاتفاق السويدي بشأن مسؤولية الإنتاج عن التعبئة والتغليف وبالمقابل تتعهد السلطات العمومية بعدم إصدار تشريعات جديدة (معياري إجباري أو رسوم) وتقوم بمراقبة مدى احترام القطاع لبنود الاتفاق.

#### ج. الالتزامات الأحادية الجانب (Unilateral Commitments)

تلزم هذه الاتفاقيات طرفاً واحداً متمثلاً في الصناعة، ويكون بشكل مستقل دون أي تدخل من السلطة العامة. ويعتبر برنامج "الرعاية المسؤولة" مثلاً جيداً على الالتزام أحادي الجانب الذي قطعتة الصناعة الكيميائية في كثير من البلدان؛ ويمكن تطوير هذه البرامج بعد التشاور مع الهيئات الحكومية، وتبقى المبادرة الخاصة بالبرامج تقع على عاتق الصناعة نفسها.

<sup>1</sup> محمد عادل عياض، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> OCDE: Les Approches Volontaires Dans Les Politiques De L'environnement: Efficacité Et Combinaison Avec D'autres Instruments D'intervention, Paris, 2003, P21.

## د. الاتفاقات الخاصة (Private Agreements)

يتم التوصل إلى اتفاقات خاصة من خلال المساومة المباشرة بين أصحاب المصلحة أي بين المؤسسات الملوثة وضحايا التلوث. وينص الاتفاق على بعث برنامج لإدارة البيئة و/أو وضع آليات لإزالة التلوث. كما أنّ التّطوُّع هو مسألة نسبية وليست مطلقة وتحتضن فيها مبادرات قد تكون في جزء كبير منها استجابة للقوى الخارجية<sup>(1)</sup>.

## رابعاً: مقارنة أصحاب المصلحة البيئية (Environmental Stakeholders)

استعمل مصطلح أصحاب المصلحة (Stakeholders) لأول مرة في عام 1963م ويقصد به "الأفراد أو مجموعات الأفراد الذين يؤثرون في مدى تحقيق أهداف المؤسسة ويتأثرون بها"<sup>(2)</sup>. ويمثل أصحاب المصلحة "أي فرد أو مجموعة أو كيان بالنسبة للمؤسسة يستفيدون من المؤسسة أو تشكل عبء عليهم عند ممارسة نشاطها وأولئك الذين يستفيدون أو يثقلون المؤسسة بممارسة أنشطتهم"<sup>(3)</sup>.

وترجع مقارنة أصحاب المصلحة إلى الستينات حيث يعدّ (Ansoff) أول من تطرق لها<sup>(4)</sup>؛ وحسب فريمان (Freeman Edward) في 1984م فإنّها نصّت على أنّ "المؤسسات يجب أن تعمل بطرق مستدامة. بعبارة أخرى، يجب أن لا تحاسب المؤسسات فقط من طرف المساهمين ولكن أيضاً من قبل مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة". تطوير هذه المقاربة كان رداً على المقاربة الاقتصادية للمؤسسات. وأنّ "المؤسسة يمكنها أن تعزز مصالح المساهمين فيها دون الإضرار بمصالح أصحاب المصلحة الأوسع نطاقاً". ولذلك، فهي تنظر في كلا من مجموعة المساهمين (Stockholders) وأصحاب المصلحة الفردية (Stakeholders)<sup>(5)</sup>. واعتبرها فلاك وديرتز (Flak and Dertz) في 2005م أداة إدارية في مقام أول؛ حيث سمات السلطة، والإلحاح وشرعية المطالب تتدخل في تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة. وتؤكد المقاربة على أنّ "استمرار وجود المؤسسة يتطلّب دعماً من أصحاب المصلحة، وللحصول على موافقتهم يجب أن تعدّل المؤسسة من أنشطتها، وأنّه كلما ازدادت قوة أصحاب المصلحة، كلما كان على المؤسسة أن تتكيف".

وتفسّر المقاربة الضغوطات المختلفة الممارسة من قبل أصحاب المصلحة والتي تشكّل حافزاً للمؤسسة في تنفيذ الممارسات البيئية المختلفة، وتساعد على تطوير عمليات الإنتاج والمنتجات السليمة بيئياً. فحسب كامبل (Campbell) في 2003م أنّه "لا يمكن اعتبار المؤسسات مسؤولة إلا عندما تتسبب أفعالها بوعي أو عن قصد في إلحاق الضرر بأصحاب المصلحة، وفي حالة وقوع هذا الضرر؛ تتخذ المؤسسات خطوات

<sup>1</sup> Neil Gunningham And Darren Sinclair: Voluntary Approaches to Environmental Protection: Lessons from the Mining and Forestry Sectors, Australian Centre for Environmental Law Australian National University, OCED Global Forum On International Investment, Conference on Foreign Direct Investment and the Environment, Paris, France, 7/8 February, 2002, p3-4.

<sup>2</sup> عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 159.

<sup>3</sup> Katelyn Brennan: A Stakeholder Analysis of the BP Oil Spill and the Compensation Mechanisms Used to Minimize Damage, An Honors Thesis, University Of South Florida, 11/29/2013, p5.

<sup>4</sup> عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر، عمان، 2011، ص 84.

<sup>5</sup> Asyraf Wajdi Dusuki, op-cit, P10.

لتصحيح أفعالها عندما تصبح على بينة من الضرر<sup>(1)</sup>. وتشرح مقارنة أصحاب المصالح "سبب ميول المؤسسات لتبني الممارسات الخضراء المختلفة التي تساهم في تلبية المتطلبات البيئية لأصحاب المصلحة. وكثيراً ما تؤدي الخصائص الخارجية لأصحاب المصلحة إلى زيادة الضغوط على المؤسسات للحد من الآثار السلبية أو القضاء عليها وزيادة الآثار الإيجابية.

وحسب المفوضية الأوروبية ترتبط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمقاربة أصحاب المصلحة ومن ثم فإنّ "منظور أصحاب المصلحة للالتزام البيئي للمؤسسات ينطوي على اعتراف أصحاب المصلحة بالاهتمامات البيئية التي تترجم في شكل إعداد إجراءات استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسات، فضلاً عن علاقاتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين" ليشمل مفهوم أصحاب المصلحة البيئية "أولئك الذين لديهم القدرة على التأثير في الجهود والاستراتيجيات البيئية"، وهو يعدّ أمراً بالغ الأهمية في تنظيم الأعمال.

وتشير إحدى الدراسات إلى أنّه "ليس جميع أصحاب المصلحة على نفس القدر من الأهمية للمؤسسة وأنّ المؤسسة سوف تحدّد الأولويات من بين مطالب أصحاب المصلحة"، وخلصت الدراسة إلى أنّ قرارات استثمار المديرين في تطوير برامج بيئية معينة ستكون استجابة لطلب أصحاب المصلحة الذين يعتقدون أنّها مهمة للمؤسسة. يمكن أن تؤثر خصائص مجموعات معينة من أصحاب المصلحة على قدرتهم على التأثير على الاستراتيجية البيئية للمؤسسة، إذ من المهم تشجيع أصحاب المصلحة على تبني الممارسات البيئية. ومع ذلك تشير النتائج العامة للدراسات إلى أنّ ضغط أصحاب المصلحة يعتبر محركاً رئيسياً في تطوير الأنشطة والبرامج البيئية<sup>(2)</sup>.

وقد قدّم غارسي وآخرون (Garcés-Ayerbe et al) في 2012م لمحة عامة عن التصنيفات المختلفة لأصحاب المصلحة البيئية<sup>(3)</sup>. والجدول التالي يوضّح تصنيف أصحاب المصلحة البيئية.

<sup>1</sup>Bozena Guziana: Corporate Greening Product And Production Perspectives, School of Business Society and Engineering, Mälardalen University Press Dissertations, No 137, Sweden, 2013, p 106.

<sup>2</sup>Al Sheyadi, Anwar: Antecedents And Consequences Of The Complementarities Between Green Operations Management Practices: An Empirical Investigation In Oman, PhD thesis, University of Nottingham, Thesis Submitted to the University of Nottingham for the Degree of Doctor of Philosophy, June 2014, pp 19-21.

<sup>3</sup>Bozena Guziana, op-cit, p46-47.

الجدول(03): تصنيفات أصحاب المصلحة البيئية

أصحاب المصلحة الثانويين		أصحاب المصلحة الرئيسيون	
الهيئات التنظيمية البيئية	أصحاب المصلحة في المجتمع	أصحاب المصلحة الداخليون	المشاركون في سلسلة القيمة
الحكومة	المنظمات البيئية والمجتمعية اتحادات العمال جمعيات الصناعة	إدارة غير الإدارة الموظفين	الباعة التجاريون الأسر المستهلكين الموردين

Source: Bozena Guziana, Ibid, p47.

وأشار كتاب ل(Ottman) في 2011م بعنوان "القواعد الجديدة للتسويق الأخضر: الاستراتيجيات والأدوات والإلهام للعلامة التجارية المستدامة"، أنه "يجب على المؤسسات أن تنظر الآن في أصحاب المصلحة البيئية "الجدد" بما في ذلك الأطفال والأجيال المقبلة، فضلاً عن أصحاب المصلحة "التقليدية".

الجدول(04): أصحاب المصلحة البيئية التقليديون والجدد

أصحاب المصلحة الجدد	أصحاب المصلحة التقليديون
الجمهور العام الأطفال والأجيال المقبلة المربين الناشطين البيئيين والاجتماعيين القادة المدنيون وقادة الدين الصحفيون المواطنون مجموعات حكومية أخرى	تجار التجزئة والمستهلكين النهائيين الموظفين جيران المصنع الصحافة والإعلام الموردين المؤسسات المالية المنظمون

Source: Bozena Guziana, Ibid, p 47.

## المطلب الثالث: مستويات واستراتيجيات المسؤولية البيئية للمؤسسات

تختلف المؤسسات في مواقفها وسلوكياتها تجاه البيئة والتي تحدّد طريقة وسرعة الاستجابة في تنفيذ الاستراتيجية البيئية المناسبة باختلاف الأنماط التسييرية المرتبطة بإرادة مديري المؤسسات بدرجة أولى في حماية البيئة كهدف أساسي قبل تحقيق الربح.

## أولاً: بعض النماذج البيئية الشهيرة

تعدّدت النماذج البيئية المستخدمة في تصنيف مستويات المسؤولية البيئية في المؤسسات ونذكر منها على سبيل الذكر وليس الحصر والتخصيص:

## 1. تصنيف مارتيني وغينو 1984م

اعتمد مارتيني وغينو في تصنيف مستويات الالتزام البيئي على ثلاثة مواقف أو سلوكيات للمؤسسات كما يلي:

- أ. موقف المترقب: تتخذ المؤسسة هذا الموقف لسببين، إمّا لعدم وجود رغبة لدى المدير في إدماج البعد البيئي في استراتيجيات إدارته أو لغياب الموارد البشرية أو المالية أو كليهما.
- ب. موقف تكيفي: تستهدف المؤسسة في هذا المستوى الامتثال للقوانين والتشريعات، أو عند توقع عروض المتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- ج. موقف استباقي: تطمح المؤسسة في هذا المستوى إلى تحقيق التفوق في قطاعها بلعب دور المبدع<sup>(1)</sup>.

## 2. نموذج روم 1992م

صنّف روم (Roome) في نموذجه الذي قدمه عام 1992م مستويات الالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات إلى خمسة مستويات هي: عدم الامتثال البيئي، الامتثال البيئي، الاستباق البيئي وآخر استراتيجيتين هما التميّز البيئي والتّجاري، والحدّ الريادي وكلاهما استراتيجيتان تعكسان الإدارة البيئية الجيدة والاعتراف بالفرص التي أنشأتها الثورة البيئية والسعي نحو إحداث حالة من الفن في إدارة البيئية<sup>(2)</sup>.

## 3. تصنيف بيليني 2003م

استوحى بيليني في 2003م صورة وصفية لثلاثة أنواع من السلوك المستدام من أعمال كارول 1979م تقع ضمن ثلاثة مستويات هي:<sup>(3)</sup>

- أ. سلوك دفاعي إيكولوجياً: يعتمد فقط على تحقيق الأرباح ويرى أن الاستثمار في المجال البيئي والاجتماعي تكاليف غير ضرورية تتعارض مع البعد الاقتصادي للمؤسسات.

<sup>1</sup> Sandrine Berger-Douce: Management de la diversité et performance en PME. Actes du Colloque. La diversité : questions pour les sciences sociales-Egalité dans l'emploi, discrimination au travail et management de la diversité, 2009, p10. Online: ( [https://dumas.ccsd.cnrs.fr/UNIV\\_Valenciennes/hal-00728187](https://dumas.ccsd.cnrs.fr/UNIV_Valenciennes/hal-00728187) (Visited 20/05/2018).

<sup>2</sup> Richard Welford: Corporate Environmental Management, Systems And Strategies, Chapter 2 Sangeeta Bhargava And Richard Welford: Corporate Strategy And The Environment: The Theory Earthscan Publications Ltd, pp13-15.

<sup>3</sup> Sandrine Berger-Douce, op-cit, p12.

ب. سلوك ملتزم إيكولوجياً: المطابقة واحترام اللوائح والمعايير لتفادي الوقوع في المخالفات القانونية، وهو سلوك يهدف إلى تحقيق ربح اقتصادي فوري مع الحفاظ على شرعية المؤسسة.

ج. سلوك حساس إيكولوجياً: ويعرف أيضاً بالسلوك الاستباقي، وهو سلوك لا يفضل الربح السريع ويؤمن بمرودية الاستثمارات الاجتماعية والبيئية في المدى الطويل، بالإضافة إلى التبنّي الطوعي للمعايير البيئية دون أي ضغوط قانونية أو تشريعية.

#### 4. نموذج دنفي

يشير نموذج دنفي (Dunphy's model) إلى أنّ استدامة المؤسسات تخضع لسلسلة من المراحل ضمن مستويات هي: الرّفض، التّجاهل، الامتثال، الكفاءة، والاستباقية واستدامة المؤسسة. حيث تمثل الاستراتيجيتان الأولى والثانية استراتيجيات سلبية أو دفاعية (Defensive) والاستراتيجيتان الثالثة والرابعة استراتيجيات رد فعل (Reactive) وتمثل الاستراتيجيتان الخامسة والسادسة الاستراتيجيات الاستباقية (Proactive)<sup>(1)</sup> وهو أعلى مستوى للوعي والنضج يمكن أن تحققه المؤسسات في تعاملها مع البيئة. ويعد هذا التصنيف (دفاعي- رد فعل (ممثل)- استباقي) الأكثر شيوعاً في تحديد مستويات المسؤولية البيئية للمؤسسات.

ثانياً: التصنيف الأكثر شيوعاً في تحديد مستويات المسؤولية البيئية للمؤسسات والاستراتيجيات البيئية المرافقة لها

يُنظر للاستراتيجية البيئية بأنّها تلك "الاستراتيجية التي تُصمّم خصيصاً لإيجاد فرص النّجاح الاقتصادي طويل الأجل والمنسجم مع حماية البيئة، وهدفها ليس تحقيق الربح فحسب، وإنّما العمل على تجنّب الضّرر والأذى الممكن وقوعه في النّظام البيئي، أي تهدف لتقديم فوائد تنافسية متعلّقة بتحقيق التّوفير في التّكاليف أو اختلافات السّوق أو تنوع كليهما معاً"<sup>(2)</sup>. ويعد التصنيف الآتي (دفاعي- ممثل (رد فعل)- استباقي) هو الأكثر شيوعاً في تحديد مستويات المسؤولية البيئية للمؤسسات واستراتيجياتها:

#### 1. المستوى الأول: السلوك الدفاعي

تتجاهل المؤسسات في هذا المستوى البيئة وتتبع السلوك غير المسؤول (Irresponsible) بيئياً وهو السلوك الدفاعي، وهو المستوى الأدنى على الإطلاق الذي يَصوّر المؤسسة التي لا تحترم البيئة وتعتبر نفسها غير ملتزمة اتجاهها، بل وإنّها تخالف المعايير الأخلاقية الدّنيا التي يقتضها القانون. ويمكن أن تمثل المؤسسة اللّامسؤولة من خلال عدّة قضايا تشمل الاحتيال والخداع وتحريف البيانات المحاسبية، وإلقاء التّفايات السامة، والدّعاية الكاذبة... إلخ<sup>(3)</sup>. وتستند المؤسسة في هذا المستوى إلى منطق مالي بحت

<sup>1</sup>Holton I, Glass J. Price A.D.F: Managing For Sustainability: Findings From Four Company Case Studies In The Uk Precast Concrete Industry",18/2, Journal OF Cleaner Production, 2010,p155.

<sup>2</sup> سليمة غدير أحمد، عائشة سامي كيجلي: دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز والحكومات، الطبعة 2، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر، 2011، ص 1237.

<sup>3</sup> Milad Abdelnabi Salem And Others, Op-Cit, p113.

بالتركيز على النتائج الاقتصادية الفورية تحقيقاً لهدف وحيد وهو تحقيق الربح. المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية تنظر إلى الاستثمارات البيئية على أنّها تكلفة غير مفيدة ويجب تجنّبها لتعارضها مع مصلحتها الاقتصادية؛ كما تعتبر أنّ المعطيات البيئية -إذا تم أخذها بعين الاعتبار- فهي من اختصاص المجال التقني وهي مجرد معطيات إضافية (أي غير أساسية) في تحديد المهام. وتتميّز المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية بأنّها على استعداد لدفع غرامات إذا كانت الاستثمارات البيئية المطلوبة مكلفة. غير أنّ هذا الصّنف بدأ في التلاشي تدريجياً لأن المخاطر المترتبة عن عدم الالتزام بالتنظيمات والتشريعات البيئية أصبحت كبيرة ومن غير الممكن تجاهلها<sup>(1)</sup>.

## 2. المستوى الثاني: السلوك الممثل أو المسائر

عرّفت وكالة حماية البيئة (EPA) الامتثال البيئي على أنّه "إنجاز وتحقيق المعايير البيئية التي حدّدها القانون أو اللوائح والتنظيمات"<sup>(2)</sup> والمتطلّبات البيئية الأخرى. ويرى روم (Roome) أنّ الإجراءات التي اتخذتها المؤسسات بناءً على ردة فعلها كانت بسبب اللوائح البيئية، في حين يرى (Topfer) أنّها خطوة دفاعية للّحاق بركب المنافسين<sup>(3)</sup>.

وتخضع معظم المؤسسات لمجموعة متنوعة من اللوائح البيئية، وعادة ما تفرض الوكالات الاتحادية أو الحكومية أو المحلية مثل هذه الأنظمة بما في ذلك وكالة حماية البيئة ووزارة البيئة. كما قد ترغب منظمات (ISO) المعتمدة وغير المعتمدة في تحديد حالة الامتثال لتلك المتطلّبات. وعموماً، يمثّل الامتثال "عملية الانضمام إلى مجموعة من المبادئ التوجيهية أو القواعد التي وضعتها الوكالات الحكومية، أو مجموعات المعايير أو سياسات المؤسسات الداخلية"<sup>(4)</sup>.

وتؤكّد الممارسات البيئية للمؤسسات القائمة على رد الفعل على الامتثال للأنظمة البيئية وتنفيذ الأنشطة البيئية مثل حلول نهاية الأنبوب، عند أدنى مستوى ممكن<sup>(5)</sup>. ويرى (Endrikat & all) بأنّ الممارسات البيئية الممتثلة فيما يتعلّق بالبيئة الطّبيعية لا تحتاج للخبرة أو المهارة في التعامل مع التكنولوجيات أو العمليات البيئية الجديدة<sup>(6)</sup>. وتتخذ المؤسسة موقف "رد الفعل" استجابة للتغيرات

<sup>1</sup> محمد عادل عياض: مرجع سابق ، ص 20-21.

<sup>2</sup> [https://cfpub.epa.gov/ncer\\_abstracts/index.cfm/fuseaction/display.rfatext/rfa\\_id/135](https://cfpub.epa.gov/ncer_abstracts/index.cfm/fuseaction/display.rfatext/rfa_id/135), 29/01/2019 at 13:46h.

<sup>3</sup> Richard Welford : Corporate Environmental Management, Systems And Strategies, Chapter 2 Sangeeta Bhargava And Richard Welford: Corporate Strategy And The Environment: The Theory Earthscan Publications Ltd, p13-14.

<sup>4</sup> <https://www.ies.ncsu.edu/solution/regulatory-and-compliance-training/>, 13/02/2018, 09:52h.

<sup>5</sup> Kyungho Kim: Proactive versus Reactive Corporate Environmental Practices and Environmental Performance, journal of sustainability, vol97, issue10, Published: 3 January 2018, p2.

<sup>6</sup> Endrikat Jan, Guenther Edeltraud, Holger Hoppe: Making Sense Of Conflicting Empirical Findings: A Meta-Analytic Review Of The Relationship Between Corporate Environmental And Financial Performance, European Management Journal, Vol 32, Issue 5, Elsevier Ltd, 2014, p740.

الحاصلة في اللوائح البيئية، وضغوط أصحاب المصلحة من خلال الضغوط الدفاعي والاستثمار في تدابير مكافحة التلوث في نهاية الأنبوب (End Of The Pipe)<sup>(1)</sup>.

ويتطلب الامتثال البيئي مشاركة قليلة من الإدارة العليا ولا يتطلب تدريب عالي للموظفين على مستوى المؤسسة أو تعليمهم. ويركز أساساً على الإجراءات القصيرة الأجل مثل تحسين إدارة النفايات أو تحسين كفاءة الطاقة التي يمكن تنفيذها بسهولة. وبصفة عامة، فإن المؤسسات التي تنتهج هذه الاستراتيجية تدعو إلى تطبيق الحد الأدنى من الإجراءات البيئية وتعطي القضايا البيئية أولوية منخفضة وتفترض أن الحد الأدنى من الاستثمارات البيئية سيؤدي بالضرورة إلى انخفاض أدائها البيئي بزيادة مخاطر الفشل البيئي<sup>(2)</sup>. بعبارة أخرى تنظر إلى الاهتمام بالبيئة كأمر ضروري لكن الاستثمار في ذلك يجب أن يخفف قدر الإمكان. لذا، فهي تكتفي بالامتثال للحد الأدنى للمعايير البيئية القانونية.

في هذا المستوى تدخل المعطيات البيئية إلى المستويات التنظيمية في المؤسسة لأنها تدمج ضمن متغيرات أغلب القرارات المتخذة، والهدف الرئيسي للمؤسسة الممتثلة هو تحقيق مستوى أفضل من الأرباح مع المحافظة على صورتها من التضرر في حالة عدم التزامها بالتشريعات البيئية، يؤدي الضغط بالوسائل القانونية بالمؤسسات من هذا الصنف إلى إدراك الحد الأدنى من واجباتها تجاه البيئة، لكن أغلب هذه المؤسسات لا ترى في ذلك أي ميزة استراتيجية. حيث يعد السلوك البيئي الممثل في المؤسسات وفق هذه الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين المؤسسات (تتصرف المؤسسة من موقع رد الفعل Reactive)<sup>(3)</sup>.

### 3. المستوى الثالث: السلوك الواعي أو الاستباقي

تتجاوز الممارسات البيئية الاستباقية الامتثال بالتركيز على أنشطة المؤسسة لمنع التلوث والتعلم العالي المستوى، وإعادة تصميم العمليات القائمة<sup>(4)</sup>، وترتبط الممارسات الاستباقية فيما يتعلق بالبيئة الطبيعية ارتباطاً وثيقاً بتطوير القدرات التنظيمية والموارد التي قد تكون المصادر المحتملة للميزة التنافسية والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في الحصول على فوائد مالية من خلال تحسين الأداء البيئي للمؤسسات<sup>(5)</sup>. ويمكن لممارسات الإدارة البيئية الاستباقية أن تدرس بانتظام التأثير اللاحق على البيئة الطبيعية<sup>(6)</sup>. وغالباً ما تستخدم المؤسسات الإفصاح الطوعي في تقييم الأداء البيئي وتقدير أدائها البيئي الاستباقي في حين تقمع الأخبار السيئة من أجل تقديم صورة بيئية استباقية عن أدائها البيئي<sup>(7)</sup>. وتنطوي المواقف الاستباقية على توقع (Anticipatory) اللوائح والتنظيمات المستقبلية، والاتجاهات الاجتماعية وتصميم أو تغيير

<sup>1</sup> Aragon. J. Alberto, Sanjay Sharma: A Contingent\_Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, Academy of Management review, Vol 28, No 1, 2003, p73.

<sup>2</sup> Kyungho Kim, Op-Cit, p3.

<sup>3</sup> محمد عادل عياض: مرجع سابق، ص 20 – 21.

<sup>4</sup> Kyungho Kim, Op-Cit, p2.

<sup>5</sup> Endrikat Jan And All, Op-Cit, p740.

<sup>6</sup> Kyungho Kim, Ibid.

<sup>7</sup> Cormier Denis, Gordon.M.Irene, Magnan Michel: Corporate Environmental Disclosure: Contrasting Management's Perception With Reality, Journal Of Business Ethics, Volume 49 Issue 2 pp143-165.

العمليات، والمنتجات لمنع الآثار البيئية السلبية (بدلاً من مجرد تحسينها)<sup>(1)</sup>. كما تعدّ الإجراءات الطوعية ممارسات استباقية وتشمل الممارسات البيئية الاستباقية بذل جهود جادة لزيادة إنتاجية الموارد، واستبدال المواد، وعملية التصنيع المبتكرة (مثل الحفاظ على الطاقة)، والمنتجات الجديدة (مثل المنتجات القابلة لإعادة التدوير بنسبة 100%)، والابتكارات التكنولوجية والبدائل، التي غالباً ما تتطلب تعاون ومشاركة العديد من أصحاب المصلحة.

المؤسسات التي تبني هذه الاستراتيجية البيئية تتوقع تعزيز كبير في الأداء البيئي وتفترض أنّ تنفيذ مثل هذه الممارسات ستؤدي إلى أداء اقتصادي أفضل وأكثر استدامة. حيث يتم تحديد الأداء البيئي من خلال قدرة المؤسسة على الحدّ من تأثيرها البيئي عن طريق الالتزام بالممارسات البيئية المثلى، وتشير بعض الدراسات إلى أهمية إقامة برامج التنظيم الذاتي الطوعية (Voluntary Self-Regulatory) كآلية فعالة لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات<sup>(2)</sup>.

وتهدف المؤسسات وفق الاستراتيجية البيئية الاستباقية إلى تحقيق أهداف بيئية تقع في مستوى أعلى من تلك التي تحددها المعايير القانونية. فمن وجهة نظر هذه المؤسسات أنّ القوانين المطبقة لا تعكس حقيقة القيم الاجتماعية السائدة، والاستثمار البيئي ينظر إليه على أنه ذو مردودية على الأقل في المدى البعيد كما أنّ المعطيات البيئية تصبح عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة من خلال استباقها للتغير الذي قد يطرأ على التشريعات البيئية وعلى خصائص السوق. وهذا ما تحقّقه المؤسسات التي تبني هاته الاستراتيجية بحصولها على مزايا تنافسية متنوّعة اقتصادية وتكنولوجية واكتساب الشرعية والحفاظ على سلطتها في اتخاذ القرار (أي تتصرف من موقع الفعل لا من موقع رد الفعل)<sup>(3)</sup>.

وحدّد بانسال (P.Bansal) ثلاثة مكونات أساسية للاستراتيجية البيئية الخضراء في المؤسسة وهي:<sup>(4)</sup>

- أ. السياسة البيئية: وتشمل نظام الإدارة البيئية، والتّصريح بالسياسات البيئية، والمراجعة البيئية والتقارير البيئية، وإدارة التوريدات، والتسويق الأخضر، وتدريب العاملين في مجال البيئة.
- ب. تخضير العملية (الإنتاج الأخضر): ويشتمل على تكثيف العملية، وخفض السّمية، وحلول نهاية المجرى وإدارة النّفايات، والبحث والتطوير.
- ج. المنتج البيئي الأخضر: ويشتمل على التصميم من أجل البيئة، والبطاقات أو الملصقات البيئية التغليف البيئي الأخضر.

كما ساهم هارت (Hart) في 1995م بشكل كبير في صياغة استراتيجية الاستدامة وتنفيذها. وقال بأنّ المؤسسات أحرزت تطوراً استراتيجياً هاماً بانتقالها من الاستراتيجية الموجهة بالعمليات إلى الاستراتيجية

<sup>1</sup>Aragcn. J. Alberto, Sanjay Sharma, Op-Cit, p73.

<sup>2</sup>Kyungho Kim, op-cit, p4.

<sup>3</sup> محمد عادل عياض: مرجع سابق، ص 21.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال، مرجع سابق، ص 168.

الموجهة بالسوق (تدبير المنتجات)، وهو يمثل تطوّر عمل المؤسسات من التركيز على منع التلوّث إلى التركيز على دورة حياة المنتجات الأكثر اكتمالاً<sup>(1)</sup>. وتنقسم الاستراتيجيات البيئية أو ما يعرف أيضاً باستراتيجيات الاستدامة إلى نوعين:

#### أ. استراتيجية الاستدامة الموجهة بالعملية (Process-Driven)

وهي استراتيجيات منع التلوّث، فمن الناحية الاقتصادية صمّمت هذه الاستراتيجية لتوفير مزايا التكلفة للمؤسسات من خلال تحسين الكفاءة البيئية<sup>(2)</sup>، أمّا من الناحية البيئية تعمل هذه الاستراتيجيات على تقليل استنزاف الموارد واستخدام المواد واستهلاك الطاقة والحدّ من توليد الانبعاثات والنفايات. وتشمل أنشطة استراتيجيات الاستدامة القائمة على العمليات ما يلي:

- إعادة تصميم أنظمة التحكم في التلوّث والنفايات؛
- إعادة تصميم عمليات الإنتاج لتكون أكثر مراعاة للبيئة؛
- استخدام المواد المعاد تدويرها من عمليات الإنتاج و / أو المصادر الخارجية؛
- استخدام مصادر الطاقة المتجددة...إلخ.

#### ب. استراتيجية الاستدامة الموجهة بالسوق (Market-Driven)

وتمثل استراتيجية تدبير أو الإشراف على المنتجات (Product-Stewardship)، فمن الناحية الاقتصادية، صمّمت هذه الاستراتيجية لتزويد المؤسسات بالمزايا التنافسية من خلال السّماح لها بتميز منتجاتها بيئياً عن منتجات منافسها في السوق. أمّا من الناحية البيئية تعكس هذه الاستراتيجية خفض التكاليف والمخاطر البيئية المرتبطة بدورة حياة المنتجات. من بين بعض الأنشطة التي يمكن أن تشمل على استراتيجيات الاستدامة المدفوعة باعتبارات السوق:

- الدخول لأسواق بيئية أو قطاعات سوق جديدة؛
- إدخال منتجات جديدة موجهة بيئياً؛
- إعادة تصميم المنتجات لتكون أكثر مراعاة للبيئة (تعبئة وتغليف المنتجات)، والإعلان عن المنافع البيئية للمنتجات...إلخ<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> Jean Garner Stead & W. Edward Stead: Sustainable Strategic Management: An Evolutionary Perspective, International Journal Of Sustainable Strategic Management, Vol 1, N 1, Inder science Entreprises Ltd, January 2008, p 71.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي: الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2012، ص 818-819.

<sup>3</sup> Jean Garner Stead & W. Edward Stead, op-cit, p71.

الجدول (05): مراحل تطوير استدامة المؤسسات

المراحل	التسمية	معالجة الموارد البشرية (HR)	معالجة الموارد الطبيعية (NR)
1	الرفض (Rejection)	- يتم استغلال الموظفين والمتقاعدين الثانويين، -لا تتحمل المؤسسة أية مسؤولية فيما يتعلق بالصحة والسلامة في العمل أو تطوير الموظفين.	-لا تتحمل المؤسسة المسؤولية عن تأثير أنشطتها على البيئة. -حرية استغلال الموارد الطبيعية والبيئة دون أية تكاليف.
2	التجاهل (Ignorance)	تهيمن العوامل التكنولوجية والمالية على استراتيجيات الأعمال. -تستبعد أهم جوانب إدارة الموارد البشرية ويتم تجاهل المسؤولية الاجتماعية.	تهيمن العوامل التكنولوجية والمالية على استراتيجيات الأعمال التجارية. -يتم استبعاد الأهداف البيئية.
3	الامتثال (Compliance)	-لا تزال العوامل التكنولوجية والمالية تهيمن على استراتيجيات الأعمال. -لا يتحقق الامتثال إلا كتمارسه للحد من المخاطر.	-يتم القضاء على الإساءات البيئية، لكن يتم تجاهل القضايا البيئية ذات التأثير الأصغر على المجتمع.
4	الكفاءة (Efficiency)	-تتخذ خطوات لدمج وظائف الموارد البشرية في نظام متماسك لإدارة الموارد البشرية للحد من المخاطر وزيادة الكفاءة. -لا تنفذ المشاريع المجتمعية إلا إذا توفرت الأموال وإذا كانت تحقق فوائد حقيقية.	-يتم مراجعة القضايا البيئية التي تولد تكاليف بانتظام لغرض خفض التكاليف وزيادة الكفاءة.
5	الاستراتيجية الاستباقية (Proactive strategies)	-يستخدم رأس المال الفكري والاجتماعي للحصول على ميزة استراتيجية. -تؤخذ الآثار على المجتمع بعين الاعتبار وبرامج للحد من هذه الآثار، ودمجها في استراتيجية الأعمال، ويتم تنفيذها.	-يتم تقييم الاستراتيجيات البيئية الاستباقية كمصادر لفرص الأعمال. الاستراتيجية والميزة التنافسية. وتتخذ خطوات لتنفيذ تلك العمليات الإنتاجية التي سوف تنتج منتجات بيئية.
6	استدامة المؤسسة (Corporate sustainability)	-تبنى المؤسسة ممارسات أخلاقية واضحة وقوية تقوم على احترام احتياجات أصحاب المصلحة والتأثير على مشغلي السوق والمجتمع بشكل عام على الامتثال لحقوق الإنسان واعتماد ممارسات اجتماعية عادلة وتنمية رأس المال البشري.	-المؤسسة هي المروج الفعال لقيم الاستدامة وتسعى إلى التأثير على اللاعبين في السوق والمجتمع. -تعتمد أفضل الممارسات البيئية، حيث تدرك المؤسسة أنها يجب أن تتصرف بمسؤولية.

Source: Adapted from Holton, Glass, Price, 2010.

## المبحث الثالث: مداخل تحسين الأداء البيئي للمؤسسات

يعكس إرتقاء المؤسسات بأدائها البيئي فعالية سياستها البيئية في التبني التدريجي والمتسلسل لمداخل التحسين كنظم إدارة البيئة وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف، وتقييم دورة حياة المنتج والإفصاح عن أدائها البيئي وفق المدخل المحاسبي وصولاً إلى التخضير الشامل لأنشطة وعمليات ووظائف المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء البيئي للمؤسسات

يتم تناول مفهوم الأداء البيئي من حيث التعريف والأبعاد ومؤشرات القياس.

## أولاً: تعريف الأداء البيئي

أشار (Suratno & all) إلى أنّ الأداء البيئي يشمل أداء المؤسسة لخلق بيئة خضراء<sup>(1)</sup>. وركّزت منظمة الإيزو (ISO) في تعريفها للأداء البيئي وفق معيار (ISO14031) لإرشادات تقييم الأداء البيئي على أنّه "النتائج الكمية القابلة لقياس نظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالجوانب البيئية والتي تم وضعها على أساس السّياسة البيئية والأهداف والغايات البيئية للمؤسسة"<sup>(2)</sup>. ووفق مدخل الكفاءة البيئية "يعكس الأداء البيئي كفاءة الإدارة البيئية في خفض التلوّث وحماية البيئة من خلال التّركيز على سياسات بيئية قطاعية تركز على جانب الإنتاج، مستخدمة أدوات قياس وتقييم الأداء البيئي من خلال تقييم الأداء المستدام بيئياً، وتقييم دورة حياة المنتج، والتدقيق البيئي لتحديد درجة اهتمام المؤسسة بالتنظيمات البيئية ووضع نموذج قياس الأداء لتحديد الوضع الأمثل للإنتاج".

إنّ تحسّن الأداء البيئي يرتبط بزيادة الكفاءة التشغيلية ومن ثم زيادة قيمة ما يملكه أصحاب الأسهم<sup>(3)</sup>. ويعكس الأداء المستدام "قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة ومدى قدرتها على تحقيق التّوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية"<sup>(4)</sup>؛ أي أنّ الأداء البيئي المستدام يمثّل "محصّلة النتائج التي تتحصّل عليها المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>Diah Iskandar: Effect Of Environmental Performance, Performance Fundamentals And Macro Factors On Firm Value (Study On The Mining Sector Issuers Listed In Indonesia Stock Exchange) European Journal Of Business And Management, Vol 8, N 36, 2016, p19.

<sup>2</sup>Norme Internationale ISO 14031, Management Environnemental, Evaluation De La Performance Environnementale, Lignes Directrices, AFNOR, 1999, p2.

<sup>3</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سابق، ص6.

<sup>4</sup> أحلام كوشي: دور نظام المعلومات البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات البترولية، دراسة حالة شركة سوناپارك فرع الإنتاج حوض بركاوي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص31.

<sup>5</sup> عثمان حسن عثمان: دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستعمارية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 8/7 أفريل 2008، ص 526.

## ثانياً: أبعاد الأداء البيئي

وتشمل أبعاد الأداء البيئي بعدي الكفاءة البيئية والفعالية البيئية كما يلي:

## 1. الكفاءة البيئية (Environmental Efficiency-EE)

تجمع الكفاءة البيئية بين الأهداف البيئية والاقتصادية أي تدمج الاعتبارات البيئية مع التحليل الاقتصادي لتحسين المنتجات والتقنيات في كامل دورة حياتها، وأول من تطرق لهذا المفهوم الباحثين (Schaltegger And Sturm) في عام 1990م<sup>(1)</sup>، واعتُمدت من قبل مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) في أول ورشة عمل "للكفاءة البيئية" في نوفمبر 1993م والهدف من الكفاءة البيئية هو تعظيم القيمة من خلال التقليل من استخدام الموارد والأثر البيئي الضار، إذ من المهم جداً استيعاب ذلك بالنسبة للبلدان الصناعية اليوم، لأنها تستهلك 80% من موارد العالم في حين يمثل سكان العالم 20% فقط.

وقد حدّد (WBCSD) سبعة عناصر رئيسية لنجاح الكفاءة البيئية، وأنه على المؤسسة التي تتحمّل المسؤولية البيئية أن تسعى للالتزام بها وهي:

- أ. الحدّ من كثافة استخدام المواد الخام في إنتاج المنتجات؛
- ب. الحدّ من كثافة استخدام الطاقة في السلع والخدمات؛
- ج. الحدّ من انتشار الانبعاثات السامة؛
- د. تحسين إعادة تدوير المواد؛
- هـ. زيادة الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛
- و. إطالة دورة حياة المنتجات؛
- ز. زيادة درجة استخدام السلع والخدمات<sup>(2)</sup>.

وقد نجحت مؤسسة "بروكتر وغامبل" (Proctor and Gamble) عام 1989م في تحقيق الكفاءة البيئية عندما قدّمت مسحوق التّنظيف الجديد الذي يحوي نصف حجم المنظفات التقليدية. الكمية الجديدة للمسحوق تكفي لتنظيف نفس القدر من الملابس إضافة إلى سهولة التعامل مع المنتج. وكانت نسب المواد الخام المستخدمة في مسحوق التّنظيف الجديد أقل بـ 30% وتتطلب 30% أقل من التعبئة والتغليف، كما خفضت استهلاك طاقة نقلها إلى السوق. في هذا المثال، تم تخفيض استهلاك الموارد والأثر البيئي للمنتج والتي لم تؤثر سلباً على جودة المنتج. كانت النتيجة تقليص إنتاج النفايات والتلوّث، واستخدام كميات أقلّ من الطّاقة والمواد الخام، ما ساهم في تقليل التّكاليف التي تتحمّلها المؤسسة. تعمل "بروكتر

<sup>1</sup> Dorota Burchart-Korol, Krystyna Czaplicka-Kolarz, Mariusz Kruczek: Eco-Efficiency And Eco-Effectiveness Concepts In Supply Chain Management, Jeseník, Czech Republic, Eu, 7- 9/ 11/ 2012 pp3-5.

<sup>2</sup> Ressources Entreprises : Guide De Gestion Environnementale Pour L'entreprise, Services D'information D'affaires, Canada, 2008, P11.

وغامبل" وفق متطلبات التّنظيم البيئية القائمة على تطوير "حلقة مغلقة" (Closed-Loop) لمعالجة النّفايات التي يعاد تدويرها أو يعاد استخدامها بشكل كامل<sup>(1)</sup>. ويتطلب تحقيق الكفاءة البيئية خلق المزيد من الابتكارات البيئية لصالح المنتجات أو العمليات أو غيرها من الحلول التي يمكن أن تسهم في حماية البيئة، وتخفيف الأثار البيئية و/ أو استخدام موارد أكثر كفاءة، وتحسين إنتاجية الموارد، وبالتالي توليد المزيد من القيمة من استخدام هذه الموارد<sup>(2)</sup> كتكنولوجيا الإنتاج الأنظف<sup>(3)</sup>.

## 2. الفعالية البيئية (Environmental Effectiveness- EEV)

تشير الفعالية إلى "مدى تحقق الأهداف المراد بلوغها من طرف المؤسسة"، بدءً من تحقيق نتائج محدّدة جداً (كزيادة عدد لوحات التّدفئة الشمسية الجديدة المثبتة في المنازل) لغاية النّتائج العامة مثل (تحسين البيئة أو تحسين مستوى معيشة المجتمع ورفاهيته)<sup>(4)</sup>، كما تعني "عمل الأشياء الصحيحة" (Doing Right Things).

و"الفعالية البيئية" كمفهوم استخدم منذ عام 1990م، لتصميم المنتجات التي تعود بالفائدة في المجالات الاقتصادية والصّحة والبيئة. في إنتاج واستهلاك السّلع والخدمات التي تذهب لما وراء الحدّ من الأثار البيئية التي تنطوي عليها فكرة الكفاءة البيئية والصفّر انبعاثات (Zero Emission) وهي ايجاباً تُعرّف الصّفات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المفيدة للسّلع والخدمات<sup>(5)</sup>. وحسب منظمة (OCED) الفعالية البيئية تعني "مستوى الفعالية الذي يتم عنده استخدام الموارد الايكولوجية بهدف الاستجابة للاحتياجات البشرية". وتحقيق المؤسسة للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة أكبر وتحسين أدائها البيئي، من خلال عدة أبعاد أهمها:

- أ. تخفيض استخدام المواد في المنتجات؛
- ب. تخفيض الكثافة الطّاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطّاقة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات)؛
- ج. تعظيم استرجاع المواد المستخدمة؛
- د. تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج)؛
- هـ. رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات؛

<sup>1</sup>Camille Allocca: Eco-Efficiency And Sustainable Product Development , Sustainable Energy 1May 2000, p5

<sup>2</sup>Annika Ahtonen With Serban Chiorean-Sime: Green Revolution: Making Eco-Efficiency A Driver For Growth, Europe's Political Economy Programme, Epc Issue Paper N 68, January 2012, p3.

<sup>3</sup>Artur Ferreira De Toledo, Jacques Demajorovic : Hospital Activities: Environmental Impact And Ecoefficiency Strategies, Interfacehs-A Journal On Integrated Management Of Occupational Health And The Environment, V1, N2, ART 4, 2006, p4.

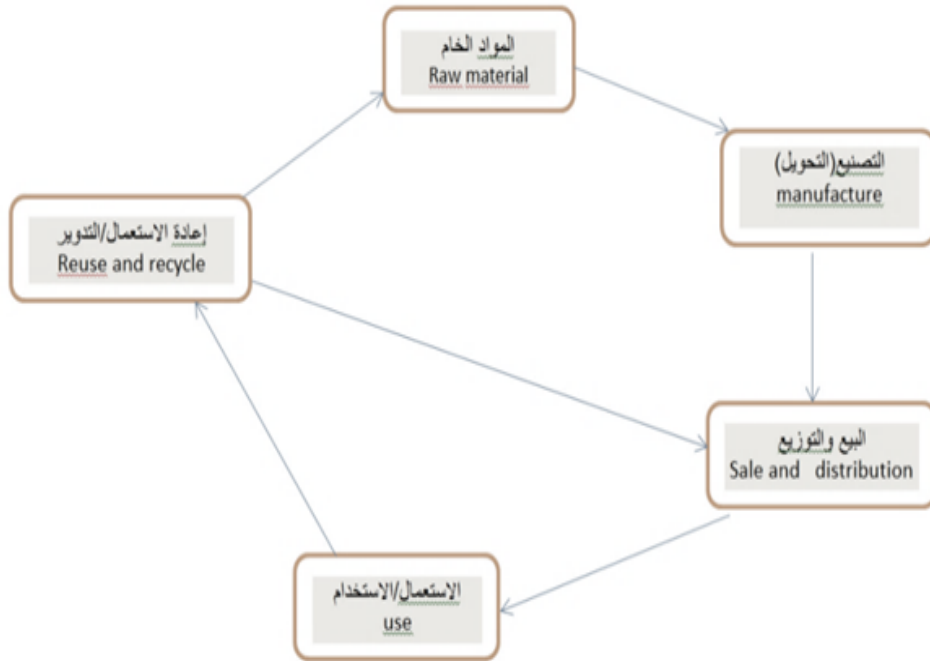
<sup>4</sup> Productivity Commission: On efficiency and effectiveness: some definitions, Staff Research Note Canberra, australian government, May 2013, p6.

<sup>5</sup>Dorota Burchart-Korol, Krystyna Czaplicka-Kolarz, op-cit, p5.

و. تخفيض الانبعاثات السامة<sup>(1)</sup>.

إلا أنه قد يستخدم تعريف الكفاءة البيئية والفعالية البيئية أحدهما بدلالة الآخر، كما جاء به تقرير الاتحاد الأوروبي للفعالية البيئية والكفاءة الاقتصادية في عام 2005م "الفعالية البيئية للمشروع هي التي يتم فيها ضمان كفاءة تخصيص الموارد عن طريق تبادل المعلومات فيما بين المؤسسات التجارية التابعة عن طريق الأسعار وميكانيزمات السوق"<sup>(2)</sup>. ويستخدم نموذج "الحلقة المغلقة" (Cradle-to-Cradle) Or Closing Loop) كأساس لتحقيق الكفاءة والفعالية البيئية، والذي يهدف إلى استعمال وضبط نفس الموارد، وهو يحرك المواد في حلقة مغلقة لمنع ضياعها في الطبيعة والمحيط الحيوي، والاستخدام الفعال للطاقة مع الحد الأدنى من الضياع في النظام المغلق للمواد والمؤثبات، هذه الفلسفة تشجع الالتزام بالمسؤولية البيئية والكفاءة البيئية والتنمية المستدامة، كحل لتعزيز نظام استعمال خطي دون التّضحية برفاهية الإنسان<sup>(3)</sup>.

#### الشكل (04): نظام الحلقة المغلقة (C2C)



Source: Idem, p 75.

<sup>1</sup>عبد الله خبايا: مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup> Felix Matthes, Verena Graichen, Julia Repenning: A Report To WWF: The Environmental Effectiveness And Economic Efficiency Of The European Union Emissions Trading Scheme: Structural Aspects Of Allocation, Institute For Applied Ecology, November 2005 P5. (<http://www.kyototarget.org/Report/Acrobat/WWF-ETS2.Pdf> 10/09/2015, 09:24h).

<sup>3</sup>Kell Dummett: op-cit, p75.

## ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء البيئي

يعتبر مؤشر الأداء البيئي "الأداة التي توفر معلومات عن التّقدم المحرز للمؤسسة فيما يخص الأعمال البيئية"<sup>(1)</sup>، وهي أدوات مهمة لقياس أداء أنظمة إدارة البيئة وتُمثّل "بمحصلة رقمية واحدة تمثل الأداء الكلي لنظام الإدارة البيئية"، كما أنّ منظمة الإيزو العالمية في فلسفتها الخاصة بنظام إدارة البيئة (ISO14000) أكّدت على أنّ "عملية قياس الأداء الكلي لنظام الإدارة البيئية في المؤسسة يرتبط بعملية التكامل بين أداء عناصر نظام الإدارة البيئية"<sup>(2)</sup>. ووفقاً لشعبة إحصاء الأمم المتّحدة (تتبنى شعبة الإحصاء في الأمم المتحدة المؤشرات الواردة في الأجددة 21) تشمل المؤشرات البيئية عدّة مواضيع منها (الهواء والمناخ، الأرض والتربة والمياه والنفايات). وهناك تقسيم يصنف المؤشرات البيئية إلى خمسة مجموعات وهي:<sup>(3)</sup>

1. مؤشرات قوى التوجيه (Driving Force): وتوضح مدى التّقدم الاجتماعي والديمقراطي والاقتصادي في المجتمعات وعلاقة ذلك بتغير نمط الحياة وأنماط الاستهلاك، وتشمل عدداً كبيراً من المؤشرات التي تقود التغيرات الرئيسية التي تحدث على البيئة (النمو السكاني يصاحبه زيادة في الطلب على الطاقة والمياه وغيرها، والتقدم الاقتصادي يؤدي إلى استخدام الطاقة واستنزاف الموارد ما يشكل ضغطاً على البيئة).

2. مؤشرات الضغط (Pressures Indicators): وتوضح الضغط على البيئة نتيجة الانبعاثات الضارة (فيزيائية وبيولوجية)، واستخدام الموارد الطبيعية كمؤشرات انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون...إلخ.

3. مؤشرات الحالة (State Indicators): وتبين الحالة الجديدة التي تصبح عليها البيئة والموارد الطبيعية نتيجة الضغط عليها، وتعبّر عن كمية ونوعية الصفات الفيزيائية (درجة الحرارة)، والبيولوجية (مخزون الأسماك)، والكيميائية (تركيز ثاني أكسيد الكربون في الهواء)، التي تصبح عليها حالة البيئة الجديدة.

4. مؤشرات الأثر (Impact Indicators): نتيجة وجود ضغط على البيئة تتغير حالة البيئة ويؤدي هذا التغير إلى حدوث آثار على الوظائف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع (مدى توفر الموارد الطبيعية والظروف الصحية التي تشمل التنوع الحيوي) وتعدّ الموارد المائية أهمها.

<sup>1</sup> Eddy Bauraing, Jacques Nicolas, Marianne Von Frenckell: Les Indicateurs De Performances Environnementales, Annexe Technique N°1, Le Document A Eté Elaboré Dans Le Cadre D'une Mission Subventionnée Par Le Ministère De La Région Wallonne, Décembre 2000, p3.

<sup>2</sup> أحمد علي أحمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر: تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء (دراسة ميدانية في البعض من الشركات العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، منشورة، المجلد 4، العدد 8، ماي 2012، ص 143.

<sup>3</sup> عبد الرحمن خيس رداد: المؤشرات البيئية كجزء من مؤشرات التنمية المستدامة، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 2-

4 نوفمبر 2009، ص ص 79-86.

5. مؤشرات الاستجابة (Responses Indicators): وتوضح استجابة الأشخاص في المجتمع والحكومات لحماية أو التكيف مع التغير الذي يحدث على حالة البيئة (كتوسيع الغابات للتقليل من حدة الانبعاثات).

ويبين الجدول أدناه الفوائد المحققة من استخدام مؤشرات الأداء البيئي في داخل المؤسسة وخارجها.

الجدول (06): فوائد مؤشرات الأداء البيئي

في الداخل	
الإدارة	- اعطاء لمحة عامة عن الوضع البيئي للمؤسسة ( التكاليف البيئية الرئيسية...): - توفر للإدارة أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والجوانب ذات الأولوية في الاستثمار، وماذا تختار من بين التكنولوجيا النظيفة): - مساعدة الإدارة على تتبع النتائج البيئية: - تسمح بمقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع.
للإطارات	- التتبع المنظم للمعالم الرئيسية ( استهلاك الطاقة، المياه، النفايات...): - توفير أداة لصنع القرار: - تحسين فعالية العمليات.
للموظفين	- توعية وتمكين العمال في أماكن العمل: - تطبيق أساليب عمل جديدة.
في الخارج	
للسلطات	- اعطاء صورة عن الوضع التنظيمي للمؤسسة:
البنوك، المستثمرين، شركات التأمين	- تقديم صورة للصناعة عن الوضع البيئي للمؤسسة ( الالتزامات، التكاليف البيئية... ) والمخاطر: - اظهار التزام المؤسسة من خلال عمل الإدارة البيئية.
المواطنين والزبائن	- اعطاء صورة شاملة لإدارة البيئة في المؤسسة من خلال معلومات مفهومة وصحيحة وواقعية: - اظهار التزام المؤسسة من خلال عمل الإدارة البيئية.

Source: Eddy Bauraing Et All, op-cit, p4.

## المطلب الثاني: تحسين الأداء البيئي وفق مدخلي نظام الإدارة البيئية والإنتاج الأنظف

يتم تحسين الأداء البيئي وفق هذا العنصر بتبني المؤسسات لنظم الإدارة البيئية والإنتاج الأنظف.

أولاً: تحسين الأداء البيئي باعتماد مدخل نظام الإدارة البيئية

يعتمد تحسين الأداء البيئي وفق هذا المدخل على تبني المؤسسات لنظام إدارة البيئة.

### 1. نظام الإدارة البيئية (EMS)

تمثل الإدارة البيئية (EM) "جملة الجهود المنظمة التي تقوم بها المؤسسات للاقتراب من تحقيق الأغراض البيئية بوصفها جزءاً أساسياً من سياساتها"<sup>(1)</sup> وتندمج هذه الإدارة من خلال ما يُعرف بنظام الإدارة البيئية والذي يُعدّ "جزءاً من النظام الإداري الشامل الذي يتضمّن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها"<sup>(2)</sup> حسب المنظمة العالمية للتقييس (ISO). ويلتزم من خلاله جميع الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة<sup>(3)</sup>. ويؤدي نظام الإدارة البيئية دوراً أكثر من مجرد السيطرة على التلوّث وإعادة التدوير من خلال تقييم تأثيرات المؤسسة وإدارة وتفاعلاتها مع البيئة التي تتواجد فيها<sup>(4)</sup>. وتتبع هذه الإدارة معايير عالمية كالإيزو ISO14001. وتختلف ممارسات الإدارة البيئية في المؤسسات في مستويات الالتزام، فهناك من يرتبط التزامها بالامتثال فقط للأنظمة البيئية، وهناك من يلتزم بعدم تجاوز الحدّ المطلوب من التأثير البيئي، والمستوى النهائي هو التبني البيئي والاجتماعي والاهتمامات الأخلاقية والتّحسين المستمر للأداء البيئي مع الأهداف المستدامة؛ فأقل من 20% من المؤسسات في أمريكا الشمالية والمؤسسات الأوروبية تقع في هذا المستوى الأخير<sup>(5)</sup>.

ويمكن لنظام الإدارة البيئية المصمّم بشكل جيّد أن يساعد المؤسسة في معالجة المتطلّبات التنظيمية والرقابية بطريقة منهجية تنعكس في التقليل من مخاطر عدم الالتزام البيئي وفق نظرة استباقية توقّعية.

### 2. الإيزو ISO14001

الإيزو ISO14001 هو معيار متّفق عليه دولياً ويحدّد متطلّبات نظام الإدارة البيئية كأداة تساعد المؤسسات على تحسين أدائها البيئي من خلال زيادة كفاءة استخدام الموارد والحدّ من النفايات والحصول على ميزة تنافسية، وكأساس لكسب ثقة وتلبية احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصلحة وكمقاربة متعدّدة الأوجه تساعد الإدارة على تبني المقاربة الاستباقية لقضايا البيئة. وتضمّ عائلة ISO14000

<sup>1</sup> عدنان غانم، مطانيوس مخول: نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 35.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، مرجع سابق، ص 122.

<sup>3</sup> Michel Jonquieres: Le Manuel Du Management Environnemental, Edition Spa, Paris, 2001, P 38.

<sup>4</sup> إيثار عبد الهاوي آل فيجان، سوزان عبد الغني البياتي: تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية، ISO 14000:2004 (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات البطاريات بمعمل بابل 1)، العدد 70، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2008، ص 117 - 118.

<sup>5</sup> Camille Allocca, op-cit, p 3-4.

معايير بيئية تطبق على أي نوع من المؤسسات (العامة/الخاصة الصناعية/الخدمية، الصغيرة/الكبيرة، الربحية/وغير الربحية)، وتعزز إدماج الجوانب البيئية في تصميم المنتجات والعمليات<sup>(1)</sup> حسب منظمة ISO. كما أنّ المواصفة خضعت لأكثر من تحديث وكان آخرها عام 2018م؛ بهدف توفير الاتساق مع معايير الإدارة الأخرى (كمعيار ISO 9001)<sup>(2)</sup> وإدخال تحسينات رئيسية مثل زيادة بروز الإدارة البيئية في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وتعظيم مساهمة القيادة وتقوية الالتزام بالمبادرات الاستباقية التي تعزز الأداء البيئي<sup>(3)</sup> ما يعكس المستوى العالي للأعمال ويمنح لها استقلالية أكبر في توقع طلبات المستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين في ضوء المتطلبات التنظيمية.

الجدول(07): أهم مواصفات نظم الإدارة البيئية

المواصفة	الدولة /المنظمة	الحالة	تاريخ الإصدار
EMAS	الاتحاد الأوروبي	تنظيمي	2001-1993
BS 7750	بريطانيا	مواصفة محلية	1992-1994
X300	فرنسا	مواصفة محلية	1995
ISO14001	منظمة ISO	مواصفة دولية	2018-2015-2004-1996

Source: Paolo Bracchini: Guide A La Mise En Place Du Management Environnemental En Entreprise Selon ISO 14001, Presse Polytechnique Et Universitaires Romandes, Lausanne, 2007, p 20. ( Acting from the Student).

وتُعدّ نظم الإدارة البيئية أداة رئيسية لتحسين أداء الأعمال والصناعة عموماً، فالزيادة السنوية في عدد المؤسسات المعتمدة لشهادة ISO14001 حول العالم تعكس مدى أهمية اتباع النهج الاستباقي للمؤسسات التي تبحث عن الريادة البيئية في إدارة مسؤوليتها البيئية. حسب الجدول (08).

الجدول(08): تطور نمو عدد شهادات ISO14001 للفترة 1999 – 2019

السنة	الاجمالي	النسبة %
1999	13994	
2000	22847	63%
2001	36464	60%
2002	49440	36%
2003	64996	31%
2004	90554	39%
2005	111163	23%
2006	128211	15%
2007	154572	21%
2008	188574	22%
2009	222974	18%
2010	239880	8%
2011	243393	1%
2012	260852	7%
2013	273861	5%
2014	296736	8%
2015	319496	17%
2016	346147	17%
2017	317941	0%
2018	307059	-11%
2019	312580	-2%

Source: <https://isotc.iso.org>, ISO Survey of certifications to management system standards - Full results, 02. ISO 14001- data per country and sector-1999 to 2019.

<sup>1</sup>ISO: La Famille Iso 14000 Des Normes Internationales Pour Le Management Environnemental, Suisse, 2009, p2.

<sup>2</sup> <https://www.ies.ncsu.edu/solution/iso-14001-2015/>, 13/02/2018, h09:55.

<sup>3</sup> ISO: ISO 14001 Key benefits, Geneva Switzerland, 2015, p3.

غير أن الارتفاع السنوي في عدد شهادات ISO14000 الممنوحة عالمياً كان بمعدل متناقص حيث بلغ عددها عام 2000م (22847) شهادة بمعدل نمو سنوي 63%، وكان النمو متذبذباً حيث استمر في الارتفاع والانخفاض طيلة السنوات التالية إلى غاية عام 2015م و2016م أين بلغ النمو السنوي 17%، كما وشهدت السنوات 2017م، 2018م و2019م انخفاضاً كبيراً في نمو عدد الشهادات إلى (0% و-11% و-2%) على التوالي. ارتفاع عدد شهادات الايزو 14000 عالمياً يعكس مستوى الوعي البيئي لدى المؤسسات حول العالم بإدارة مسؤوليتها البيئية، بالرغم من الانخفاض الكبير في معدل النمو السنوي في عدد الشهادات الممنوحة بعد عام 2016م (17%) إلى (0%، -11%، -2%) للسنوات 2017م، 2018م، 2019م على التوالي، والتي ترجعها منظمة ISO العالمية إلى العديد من الاعتبارات منها: التعديلات والتوضيحات التي أُجريت على منهجية المسح في إصدار 2018 والتي حسّنت من جودة بيانات المسح وموثوقيتها؛ كما تُظهر النتائج بعض التقلبات على مستوى الدولة التي تفسرها العوامل المتعلقة بالمشاركة مثل عدم مشاركة بعض هيئات إصدار الشهادات المهمة لتلك البلدان المحددة في استطلاع عام 2019. مقدمو البيانات هم هيئات التصديق المعتمدة والمشاركة على أساس طوعي؛ ويتقلّب مستوى المشاركة من إصدار إلى آخر ويمكن أن يؤثر على نتائج المسح خاصة على مستوى الدولة. في 2019؛ كانت عملية جمع بيانات المسح في وقت قريب من بداية تفشي جائحة كورونا "COVID 19" في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، بالرغم من التحديات التي واجهتها هيئات منح الشهادات للتكيف مع الوضع الجديد، كانت المشاركة في المسح جيدة وقابلة للمقارنة بعام سابق. وتشير البيانات إلى تركيز أكبر عدد من شهادات ISO14001 في القطاع الصناعي<sup>(1)</sup> في أعمال البناء والتّعددين والصناعات الكهربائية والمعدات البصرية، وإصلاح وتدوير المركبات والسلع حسب الجدول أدناه.

الجدول(09): عدد شهادات ISO14001 حسب أهم 4 قطاعات صناعية

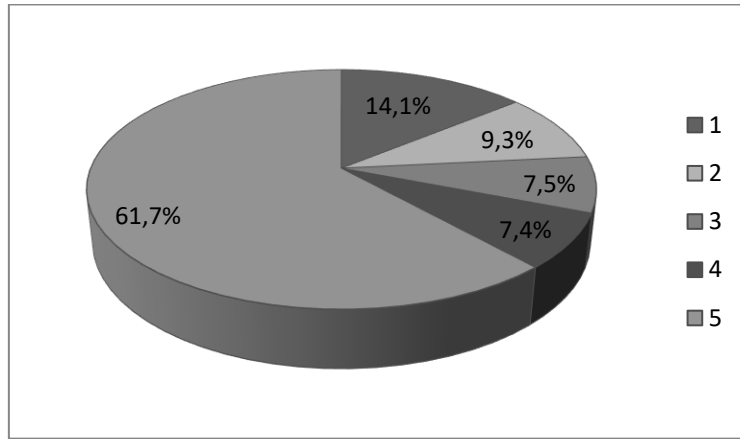
الرقم	الصناعة	العدد 2020	%	العدد 2019	%
1	الإنشاءات وأعمال البناء	58751	14,1	61162	15,4
2	تجارة الجملة والتجزئة؛ إصلاح المركبات، وتدويرها والسلع الشخصية والمنزلية	38872	9,3	34870	8,8
3	التجهيزات الكهربائية والبصرية	31426	7,5	31162	7,9
4	المعادن الأساسية & المنتجات المعدنية المصنعة	30930	7,4	32662	8,2
	مجموع أهم 4 قطاعات صناعية	159979	38,3	159856	40,3
	مجموع قطاع الصناعة ككل	417478	100	396242	100

Source: <https://isotc.iso.org>, ISO Survey of certifications to management system standards - Full results, 02. ISO 14001 - data per country and sector – 2019 and 2020, ISO 14001 - Certificates by Industrial Sector.

<sup>1</sup> Environmental Innovations: Environmental Management Systems And Iso 14000 An Overview, Pollution Prevention Factsheet 4, Branch Nova Scotia, Environment & Labour, Reviewed/Revised - 01/2004, p 2.

هذه القطاعات الحيوية الصناعية الأربعة استحوذت على أعلى نسبة من إجمالي قطاع الصناعة ككل من حيث إجمالي عدد شهادات ISO14001 حول العالم، رغم انخفاض نسبتها من 40.3% عام 2019م إلى 38.3% عام 2020م وفقاً لمسح ISO14001 لنفس السنتين. وقد ظلت الصناعات الأربع الأولى تحتل نفس الترتيب وتهيمن على أكبر نسبة من حيث عدد شهادات الإيزو المتحصّل عليها للفترة الممتدة 2014م إلى 2020م، حسب الإحصائيات المستمدة من مسح منظمة ISO.

الشكل (05): حصة الأربع قطاعات الصناعية من شهادات ISO14001 بالنسبة للصناعة ككل لعام 2020



المصدر: من إعداد الطالبة.

### 3. عائلة ISO14000 والتّحسين المستمر

توفر مجموعة معايير عائلة ISO14000 أدوات عملية لجميع أنواع المؤسسات التي تتطلّع إلى إدارة مسؤولياتها البيئية، وتتضمّن سلسلة ISO14000 معايير تتعلّق بالمجالات التالية (انظر الملحق (03)):

أ. نظم الإدارة البيئية؛

ب. التدقيق البيئي؛

ج. تقييم الأداء البيئي؛

د. الملصقات البيئية والإعلانات؛

هـ. تقييم دورة الحياة.

ولعلّ أشهرها معيار ISO 14001 المتعلّق بنظام الإدارة البيئية وبموجبه تحصل المؤسسة من خلال طرف ثالث على تسجيل وشهادة معترف بها دولياً. إنّ اهتمام إدارة المؤسسة بالبيئة لا يلغي مفهوم الاهتمام بالجودة السائد في المؤسسة. ويعدّ معيار إدارة الجودة (ISO9001) ومعيار إدارة البيئة (ISO14001) الأكثر استخداماً على نطاق واسع في المؤسسة (الجودة البيئية). ويتبع معيار (ISO14001) استراتيجية (خطة/ عمل/ تحقق/ تنفيذ) والتي تقوم على مبدأ التّحسين المستمر للأداء البيئي من خلال التّحكم في الآثار المتعلّقة بنشاط المؤسسة. وغالباً ما يمثل هذا النهج من قبل النّمودج المعروف من أنظمة

الإدارة المقدم عام 1930م من طرف الدكتور والتر شيوهارت (Walter Shewhart)، والذي يشار إليه بعجلة ديمينغ (Deming) بعد أن أعاد تقديمه في 1950م<sup>(1)</sup>. والتي توقّر إطاراً هاماً لتطوير نظم الإدارة البيئية القائمة على فلسفة التحسين المستمر (PDCA)<sup>(2)</sup> ضمن حلقة التحسين الذاتي (Self-Improving Loop) وفق ما يلي:<sup>(3)</sup>

أ. خطة (Plan): إطلاق سياسة مؤكدة من قبل الإدارة تتضمن التخطيط للأهداف ذات العلاقة بهاته السياسة؛

ب. عمل (Do): تنفيذ الأحكام المحددة في الخطة؛

ج. تحقّق (Check): التّحقّق وتقييم النتائج والتقدم المحرز؛

د. تطبيق (Act): مراجعة التحسين المستمر للنظام.

وعموماً، تُقسّم سلسلة المواصفات القياسية ISO14000 إلى قسمين من المواصفات كما يلي:<sup>(4)</sup>

أ. مواصفات موجهة نحو المؤسسة (Organization-Oriented Standards):

وهي تعمل كإرشادات توجيهية شاملة لتأسيس نظام إدارة بيئية والحفاظ عليه وتقييمه. وتشمل:

- مواصفة وحيدة خاصة بالمراجعة البيئية: (الإيزو 19011 التي حلت محل سلسلة الإيزو 14010 و الإيزو 14011، الإيزو 14012، الإيزو 14013، الإيزو 14014 والإيزو 14015)؛

- المواصفات الخاصة بتقييم الأداء البيئي (الإيزو 14031، الإيزو 14032، الإيزو 14033 والإيزو 14034، الإيزو 14035).

ب. مواصفات موجهة نحو المنتج (Product-Oriented Standards):

وتكمن مهمتها في تحديد الآثار البيئية للسلع والخدمات على مدى دورات حياتها والعلامات البيئية والإعلانات، وهي:

- المواصفات الخاصة بالعلامات البيئية: (الإيزو 14020، الإيزو 14021، الإيزو 14022، الإيزو 14023، الإيزو 14024، الإيزو 14025)؛

- المواصفات الخاصة بتقييم دورة حياة المنتج: (الإيزو 14040 حتى الإيزو 14045)..  
(انظر الملحق (04): نموذج ISO 14000 والتحسين المستمر).

<sup>1</sup> Patrick Yarnell: Implementing An ISO 14001 Environmental Management System A Case Study Of Environmental Training And Awareness At The Vancouver International Airport Authority School Of Resource And Environmental Management, University Of Manitoba 1993, February 1999, P13.

<sup>2</sup> Alain Jounot: RSE Et Développement durable, Afnor Edition, France, 2010, P49.

<sup>3</sup> Beejadhur.Y: An Introduction To ISO 14000: Environmental Management Systems, Bulletin N 78/2007, International Trade Centre(ITC), Geneva, Switzerland, 2007, p3.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 و ISO14000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص212.

4. وتتضمن متطلبات معيار ISO14001:2004 ما يلي:

- أ. السياسة البيئية (Environmental Policy): وهي بمثابة "بيان بنوايا المؤسسة ومبادئها المتعلقة بأدائها البيئي الشامل والذي يوفر إطارا للعمل والأهداف والغايات"<sup>(1)</sup>؛
- ب. التخطيط البيئي (Environmental Planning): هو "التخطيط الذي يحكمه بالدرجة الأولى البعد البيئي والآثار البيئية المتوقعة لخطط التنمية، ويهتم بالقدرات والحمولة البيئية بحيث لا تتعدى مشروعات التنمية وطموحاتها الحد البيئي الحرج وهو الحد الذي يجب أن نتوقف عنده ولا نتعداه حتى لا تحدث نتائج عكسية"<sup>(2)</sup>. وتبدأ بتحديد الجوانب البيئية وحصر أكثرها أهمية ثم تحديد المتطلبات القانونية، فتطوير الأهداف والغايات البيئية وأخيرا إعداد برنامج عمل لإنجازها وفق ما هو مطلوب.
- ج. التنفيذ والعمليات (Operation & Implementation): تصف الإجراءات والبرامج والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ المبادرات الرئيسية لتحقيق الأهداف من خلال: الهيكل والمسؤولية؛ التدريب والتوعية والكفاءة؛ الاتصالات؛ توثيق نظام الإدارة البيئية؛ التحكم ومراقبة الوثائق؛ التحكم في التشغيل؛ والاستعدادات والاستجابة للطوارئ<sup>(3)</sup>.
- د. الفحص والتصحيح (Checking & Correction): بما في ذلك إجراءات الرصد المنتظم وقياس خصائص العمليات والأنشطة وإجراءات التعامل مع حالات عدم المطابقة وتعيين سجل لإجراءات الصيانة وإجراءات مراجعة أداء نظام الإدارة البيئية.
- هـ. مراجعة الإدارة (Management Review): تقوم المؤسسة بمراجعة نظام الإدارة البيئية على فترات تحددها الإدارة العليا، هذه المراجعة تكون شاملة تغطي عناصر النظام من خلال جميع المعلومات اللازمة لتمكين الإدارة من تحقيق عملية المراجعة والتقييم وتوثيقها.
- و. التحسين المستمر (Continual Improvement): ويشكل مفهوم التحسين المستمر عنصراً أساسياً في أداء وتطور نظام الإدارة البيئية؛ فهو يكمل العملية الدورية للخطة والتنفيذ والفحص والمراجعة وتحسينها باستمرار<sup>(4)</sup>. ويمكن تمثيل متطلبات المواصفة القياسية ISO14001:2004 والتحسين المستمر في الشكل أدناه.

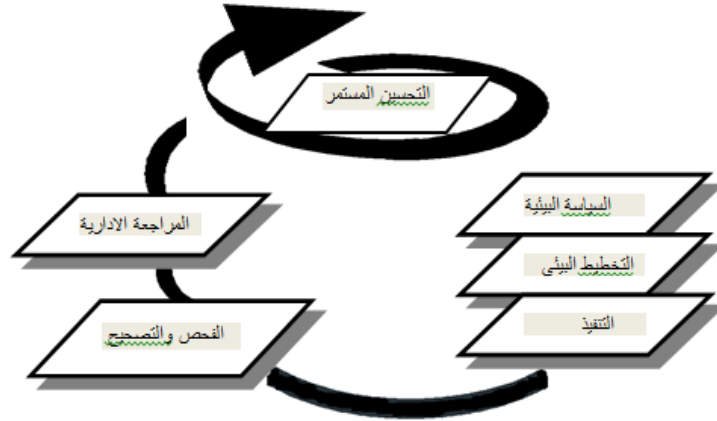
<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم: مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> زين الدين عبد المقصود: التخطيط البيئي مفاهيمه ومجالاته، سلسلة قضايا بيئية تصدرها الجمعية الكويتية لحماية البيئة، الكويت أبريل 1982، ص 318.

<sup>3</sup>Edward G. Rendell, Governor, Kathleen A. Mcginty, Secretary: Environmental Management Systems, A Guidebook For Improving Energy And Environmental Performance In Local Government, Five Winds International, 2004, p9.

<sup>4</sup>Beejadhur.Y, op-cit, p5-6.

الشكل (06): نموذج نظام الإدارة البيئية وفقاً للمواصفة ISO14001:2004



Source: Edward G. Rendell, Governor, Kathleen A. Mcginty, Secretary, op-cit, p7.

ويساعد معيار ISO14001 المؤسسات على تقليص تأثيراتها البيئية تزامناً مع نمو أعمالها كأساس لتحقيق الاستدامة بنجاح. وهو بمثابة اعتراف دولي بوضع نظام الإدارة البيئية حيز التطبيق بنجاح وبفعالية الطرق المستخدمة. كما يساعد المعيار على تطوير المؤسسات بمرونة لبناء النجاح التجاري القوي بالتنبيه لمسؤوليتها البيئية. ويعدّ المعيار البيئي ISO 14001 خياراً لأكثر من 300.000 مؤسسة رائدة في السوق الدولية منتشرة في نحو أكثر من 170 بلداً. لذلك فإنّ تحول المؤسسات نحو إقامة نظم لإدارة مسؤوليتها البيئية تعدّ خطوة انتقالية أكثر من هامة تتطلب تسخير مجموعة معتبرة من الموارد (مالية وتنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية) قصد تجاوز عتبة حلول رد الفعل (Reactive) التفاعلية والاستجابة أكثر لقضايا البيئة بتبني نهج استباقي (Proactive) يسمح بالتّحديد المبكر للآثار، والمسؤوليات، والفرص، وتحسين الأداء البيئي، وأكثر من ذلك تجاوز حلول البرامج البيئية التقليدية.

ثانياً: تحسين الأداء البيئي باعتماد مدخل الإنتاج الأنظف (Cleaner Production -CP)

كانت أول مبادرة للأمم المتحدة لحماية البيئة (UNEP) للإنتاج الأنظف عام 1989م كتحوّل من التركيز على التكنولوجيا النظيفة (Clean Technologies)<sup>(1)</sup>. وكان بداية الإعلان الدولي للـ (UNEP) بشأن الإنتاج الأنظف في الندوة الخامسة للإنتاج الأنظف بسيول (Seoul) في أكتوبر 1998م الطوعي، لتعزيز تجديد التقانة في الإنتاج الأنظف وتحسين وكفاءة استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل التلوّث، والنفايات والمخاطر على صحة الإنسان والسلامة في المصدر وتشجيع ودعم الاعتماد على (CP) ونشر الوعي والمفهوم<sup>(2)</sup>، في هذا الصدد ظهرت العديد من التسميات التي أطلقت منها "الإنتاج الأخضر" (Green Production) و"التصنيع الأخضر" (Green Manufacturing).

وعرّف برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) في 1991م الإنتاج الأنظف بأنه "التطبيق المستمر لاستراتيجية متكاملة لوقاية البيئة على العمليات والسلع والخدمات بغرض زيادة الكفاءة والحدّ من المخاطر التي يتعرّض لها الإنسان والبيئة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج، ويشمل الإنتاج الأنظف الحفاظ على المواد الأولية والطاقة والتقليل من المواد الأولية السامة وخفض كمية وسمية الانبعاثات والنفايات، وفيما يتعلّق بالمنتجات تهدف هذه الاستراتيجية إلى تخفيض الآثار السلبية على امتداد دورة حياة المنتج، بدءاً من استخراج المواد الأولية وحتى التخلص منها نهائياً، أما فيما يخص الخدمات فيشمل دمج الاهتمامات البيئية في تصميم وتقديم الخدمات"<sup>(3)</sup>.

ويمثّل التصنيع الأخضر "أسلوب وقائي في التعامل مع النفايات الخطرة قبل اللجوء لعمليات المعالجة أو طرحها في البيئة، ويتم ذلك عن طريق الحدّ من تكوين الملوثات في مصادرها، بإتباع الممارسات والطرق الإنتاجية الصحيحة في عمليات التصنيع والإنتاج داخل المصنع، واستخدام المواد التي تؤدي إلى تخفيض توليد الملوثات، ويشمل ذلك الممارسات التي تقلل استخدام المواد والطاقة والمياه، وإنتاج المواد الخطرة بالإضافة إلى تلك التي تحمي المصادر الطبيعية وتحافظ عليها"<sup>(4)</sup>. من خلال استخدام التكنولوجيا السليمة بيئياً، والتي عرفت حسب جدول أعمال القرن 21 بأنّها "تكنولوجيا تحمي البيئة وهي أقل تلويثاً وتستعمل جميع الموارد على نحو أكثر استدامة وتعيد تدوير المزيد من نفاياتها ومنتجاتها، وتعالج النفايات المتبقية بأسلوب أكثر قبولاً من التكنولوجيا التي هي بدائل لها"، ويذكر أنّ التكنولوجيا السليمة بيئياً "ليست مجرد

<sup>1</sup>Guide Lines For National Cleaner Production Centres And Programmes: Manual On The Development Of Cleaner Of Cleaner Production Policies, Approaches And Instruments, UNIDO CP Programme, Vienna, October 2002, p8- 9.

<sup>2</sup> Cleaner Production: Sixth International High-Level Seminar Montreal, UNEP Industry And Environment, Volume 24, N 1\_2, Janury-June2001, p10.

<sup>3</sup>UNIDO, UNEP: National Cleaner Production Centres, Taking Stock And Moving Forward Sustainable Production In Practice In Developing And Transition Countries, State Secretariat For Economic Affairs SECO, Printed In Austria, April 2010, p4.

<sup>4</sup>هنار ابراهيم أمين: دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد88، 2014، ص187.

- تكنولوجيا فردية، بل هي عبارة عن نظم كاملة تشمل الدراية الفنية والإجراءات والسلع، والخدمات والمعدات، وكذلك الإجراءات التنظيمية والإدارية<sup>(1)</sup>. وتشير دراسة ل(jenkin et al) في 2011م إلى إمكانية تصنيف استراتيجيات التكنولوجيا الخضراء إلى أربعة (4) أنواع من استراتيجيات الاستدامة البيئية وهي:<sup>(2)</sup>
1. الاستراتيجية الموجهة بصورة المؤسسة: كتصوّر يعبر عن مدى إدراك الالتزام البيئي المؤسسة من خلال السياسات البيئية المعلنة؛
  2. استراتيجية الرقابة والمنع: وتشمل الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية والتخلص السليم من النفايات للحد من الآثار البيئية؛
  3. استراتيجية إدارة المنتجات: وتهدف إلى التخلص من الآثار البيئية للمنتجات من خلال دورة حياتها بإعادة تصميم المنتج و/أو عمليات التصنيع؛
  4. استراتيجية التنمية المستدامة: وتتضمن مراعاة الاستدامة البيئية للمؤسسة في جميع أنشطتها لتقليل الآثار البيئية.

كما تصنّف استراتيجيات الإنتاج الأنظف وفق التقسيم الآتي:

1. تحسين عمليات الإنتاج: ويبرز مفهوم الإنتاج الأنظف من خلال المحافظة على المواد الخام، الماء والطاقة (لأنها أساس قيام الصناعة وأساس تحديد سعر المنتج النهائي) من الهدر أثناء عملية التصنيع، واستبدال الموارد غير المتجددة بأخرى متجددة، ويصاحب هذه العملية إزالة المواد السامة والخطرة والعمل على تقليل النفايات والانبعاثات ومراجعة سير عمليات الإنتاج وظروف التشغيل، والرقابة على المواد (بزيادة أو التقليل من النفايات)<sup>(3)</sup> وقصد معالجة النفايات أو التخلص منها قدمت الأمم المتحدة " أسلوب تسلسل إدارة النفايات " عن طريق قائمة من الخيارات الإدارية والمعروفة بـ "القاعدة الذهبية" (Golden Rule) والتي أطلق عليها 7Rs ، والتي طبقت من قبل العديد من الدول الصناعية في العالم وتتضمن ما يلي:

<sup>1</sup> الأمم المتحدة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي: نقل التكنولوجيا السليمة بيئياً والتعاون وبناء القدرات، الإدارة السليمة بيئياً للتكنولوجيا الحيوية، لجنة التنمية المستدامة بوصفها اللجنة التحضيرية لمؤتمر القمة العالمي المعني بالتنمية المستدامة، الدورة التنظيمية، 30 أبريل/ 2 ماي 2001، ص 2.

<sup>2</sup> محمد فوزي محمد السيد، عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة: المراجعة الداخلية لاستدامة الشركة في ظل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخضراء، ورقة عمل، ص 466.

<sup>3</sup> يحيى المحجري: مخاطر التلوث الصناعي وكيفية مواجهته، دليل إرشادي للجمعيات الأهلية (التحكم في التلوث الصناعي والإنتاج الأنظف)، جمعية التنمية الصحية والبيئية، فيفري 2003، ص 50.

- أ. التقليل (تدنية المخالفات عند المصدر/تجنب التوليد)(Reduction): من خلال تقليل المواد الخام المستخدمة في عملية الإنتاج، وبالتالي مخلفات أقل أو بالحد من المواد المستخدمة في عمليات التعبئة والتغليف ( بلاستيك، ورق...) (1)؛
- ب. إعادة الاستخدام (Reuse): بمعنى استخدام المخلفات كما هي دون إحداث أي تغيير عليها، كإعادة استخدام القارورات الزجاجية أو البلاستيكية للمياه المعدنية بعد تعقيمها، سواء من طرف المستهلك أو المصنعين، وهذا ما قامت به اليابان عندما وضعت صناديق ملونة كل واحد منها مخصص لنوعية محددة من النفايات ( الخضراء للمخلفات الورقية، الزرقاء للمخلفات الزجاجية والبلاستيكية وخصصت صناديق سوداء للمخلفات الحيوية ومخلفات الأطعمة) (2)، وكأسلوب فهو يؤدي إلى خفض النفايات.
- ج. الاسترجاع الحراري (Thermal Recovery): تستخدم هذه التقنية للتخلص الآمن من المخلفات الصلبة والسائلة، ومخلفات المستشفيات، والحمأة الناتجة عن الصرف الصحي والصناعي بحرق المخلفات، تحت ظروف تشغيل معينة (درجة الحرارة، مدة الاحتراق) وتتميز هذه الطريقة بالتخلص من 90% من المواد الصلبة وتحويلها إلى طاقة حرارية يمكن استغلالها في العمليات الصناعية أو توليد البخار أو الطاقة الكهربائية (3)؛
- د. إعادة التدوير (Recycling): هو إعادة استخدام المخلفات لإنتاج منتجات أخرى أقل جودة من المنتج الأصلي (ورق، بلاستيك، مخلفات معدنية، زجاج...)، ويتم استرجاع المواد الخام من المخلفات عن طريق المعالجة الجزئية (4)؛
- هـ. القوانين والتشريعات (Regulation): كمرجع أصلي لكل المستثمرين، الفرد والدولة وذلك لإحداث التوافق البيئي الاقتصادي المطلوب في إطار التنمية المستدامة (5)؛
- و. إعادة التفكير (Rethinking) والابتكار (Renovation): أي استحداث الأفكار في كل مرة للوصول إلى الطريقة المثلى للاستفادة من المخلفات، ثم القيام بابتكار تكنولوجيا ملائمة للبيئة. بالإضافة إلى "القاعدة الذهبية" لإدارة المخلفات هناك أسلوب "إقامة مجتمعات صناعية متوافقة بيئياً" والمعروفة كطريقة ذات تكلفة أقل أو منعدمة التكلفة أساساً، حيث يكون عملها قائماً وفق صناعات

<sup>1</sup> عايد راضي خنفر، مهند راضي خنفر: الاقتصاد كأداة لحماية البيئة دوره ومتطلبات نجاحه، مجلة البيئة، المجلد 11، عدد 1 مارس 2008، ص 8.

<sup>2</sup> صلاح محمود الحجاز: إدارة المخلفات الصلبة (البدايل، الابتكارات، الحلول)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص 13.

<sup>3</sup> عايد راضي خنفر، مهند راضي خنفر، مرجع سابق، ص 9.

<sup>4</sup> ميلود تومي، عديلة العلواني: تأثير النفايات الطبية على تكاليف المؤسسات الصحية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2006، ص 331.

<sup>5</sup> صلاح محمود الحجاز، داليا عبد الحميد صقر: نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2006، ص

تكاملية تستخدم مخلفات بعضها البعض، بمعنى إقامة مصانع جديدة تعتمد على مخلفات المصانع القائمة دون الحاجة إلى البحث عن أسلوب غير مكلف للتخلص من النفايات<sup>(1)</sup>.

2. تصميم منتجات جديدة: تستهلك مواد أقل وطاقة أقل، ليس فقط في الإنتاج ولكن عبر كامل دورة حياة المنتجات، ولقد جنت مؤسسات عالمية أرباحاً طائلة نتيجة تبنيها هذا النهج؛ وتشمل السلع الصديقة للبيئة (الخضراء) مجموعة السلع التي تستخدم المواد الصديقة للبيئة والتي يمكن أن تتحلل ذاتياً أو يُعاد تدويرها ولا تفرز غازات مُلوثة عند إنتاجها، مع ضرورة متابعة مراحل دورة حياتها لضمان بقائها ضمن الالتزام البيئي.

وتشمل طرق التخلص الملائم بيئياً من المخلفات والنفايات بالإضافة إلى إعادة الاستخدام وإعادة التدوير والاسترجاع الحراري، الحرق (لتقليل النفايات في أرض خربة باختلاط التراب بالرماد ولا يتصاعد منه إلا القليل من الدخان)، طمر النفايات (بتخصيص أراضي خربة أو بور خارج المدينة كمدفن للنفايات لردمها، إخصابها أو تسميدها)، ردم الأرض (بعض النفايات غير العضوية كالألومنيوم أو الزجاج تصلح لردم الأراضي المنخفضة لإعدادها للبناء، بعد فترة زمنية تتآكل النفايات لتكوين منطقة صلبة تصلح للبناء خاصة في مناطق المستنقعات الرخوة)<sup>(2)</sup>.

3. تطوير أدوات للإدارة: لتمكين ممارسات الإنتاج الأنظف في عملية صنع القرار؛

4. تعزيز وتطوير المؤسسات: لمساعدة أصحاب المصلحة على تنفيذ عمليات الإنتاج الأخضر على نطاق أوسع من قبل؛

5. التأثير على قوى السوق: لتحويل التركيز من الاقتصاد القائم على المنتج إلى اقتصاد قائم على الخدمة<sup>(3)</sup>. وتشمل تقديم الخدمات المرتبطة بالمنتج من حيث التخزين والنقل إلى الأسواق المحلية أو العالمية وصولاً للمستهلك النهائي، مع مراعاة الاعتبارات البيئية كعنصر هام في هذه الخطوات. فالإنتاج الأنظف يقوم على فرضية أساسية وهي عملية الوقاية وأول اختيار يجب أن يدرس بيئياً واقتصادياً وأن يكون أقل كلفة من التصحيح.

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر، آمال رحمان: مرجع سابق، ص 92-93.

<sup>2</sup> مركز فقية للأبحاث والتطوير 1997: تدوير النفايات الانتقائي، الخميس 15 شعبان 1422هـ، 2001، ص 27 - 37.

<sup>3</sup> Klaus Toepfer: Cleaner Production, Sixth International High-Level Seminar Montreal, UNEP Industry And Environment, Volume 24, N 1-2, Janury-June 2001, p3.

## المطلب الثالث: تحسين الأداء البيئي باعتماد المدخل المحاسبي

إهمال حسابات المحاسبة التقليدية لتكلفة الموارد والعناصر البيئية التي تعاملت معها على أنها سلعة غير سوقية وموارد مجانية لا محدودة، ومكباً لنفايات ومخلفات عملياتها الإنتاجية (التلوث البيئي)<sup>(1)</sup>، كان سبباً وراء خروج المحاسبة التقليدية عن إطارها المعروف إلى إطار أوسع وأشمل تعتبر فيه البيئة عنصراً هاماً حيث احتوتها المحاسبة البيئية، وأنه على المؤسسات أن تفهم وتعترف بمسؤوليتها تجاه البيئة وتحسن من أدائها البيئي عبر قبول محاسبتها والإفصاح عن وإعداد تقارير مسؤوليتها البيئية أمام أصحاب المصلحة والمجتمع. أولاً: مدخل للمحاسبة البيئية

برزت عدّة مسميات في مجال المحاسبة تشير إلى هذا الجانب كالمحاسبة الخضراء، والمحاسبة البيئية من أجل التنمية المستدامة والمحاسبة البيئية والاقتصادية. وعموماً، المحاسبة البيئية هي التي تقوم "بقياس وتخصيص التكاليف البيئية التي يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية لتوصيل المعلومات المتعلقة بمعرفة أثر منتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة على ذوي المصلحة (حملة الأسهم والسندات مجالس إدارة الوحدات واضعي السياسات، المستهلكين، الموردين، المجتمع المحلي، والجماعات البيئية) حول الآثار البيئية لسلع وخدمات وأنشطة المؤسسة، ومن ثم قياس هذه الآثار في شكل تكاليف ومنافع بما يسمح باتخاذ قرارات سليمة وقد يكون القياس كميّاً أو ما يعادلها نقداً، وبعد ذلك تقوم الوحدات محل النشاط بتطوير نظم التقارير لإعلام متخذي القرارات"<sup>(2)</sup>. "فالمحاسبة البيئية تعدّ تطوراً وامتداداً للمحاسبة المالية على أن تتضمّن وتشمل كافة جوانب النشاط أو الخدمة التي تقوم بتقديمها المؤسسة ممّا يعدّ تحدياً للمحاسبين"<sup>(3)</sup>.

## 1. أهمية المحاسبة البيئية للمؤسسات

إنّ الاهتمام الحالي بالمحاسبة عن البيئة قد ولّد حالة جديدة لمهنة المحاسبة في قبول التسليم بدورها الفاعل فيما يتعلق بكلفة التلوث، بالإضافة إلى عدة عوامل ساهمت في الاهتمام بالمحاسبة البيئية وهي:

- أ. تغير الاتجاه السائد نحو وجهة النظر التي تقضي بضرورة تحمل الوحدة لتكاليف المحافظة على البيئة بعد أن كانت تعالج على كونها تكاليف اجتماعية لا تتحملها الوحدة وبالتالي يتم معالجة هذه البيانات من خلال الوظيفة المحاسبية؛
- ب. ضرورة تضمين التقارير والقوائم المالية الخاصة بالأنشطة البيئية مما يؤدي إلى إضفاء الثقة في البيانات المحاسبية بالإضافة إلى تلبية حاجات المجتمع من المعلومات الخاصة بالأنشطة البيئية؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> عوض لبيب الديب: المحاسبة عن التكاليف والالتزامات البيئية في ضوء المبادئ المحاسبية الحالية مع الإشارة إلى مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ملحق عدد رقم 2، المجلد 33، 2006، ص 14.

<sup>3</sup> Gamini Hearth: Sustainable development and environmental accounting the challenge to the economics and accounting profession, International journal of social Economics, Vol32, N 12, 2005, p10.

ج. المساهمة في إعداد تقارير تكاليف التلوث البيئي على المستوى الوطني والذي يفيد في الحصول على المؤشرات التي تمكن من متابعة التلوث الناتج عن الأنشطة المختلفة للوحدات وإجراء الدراسات اللازمة بخصوصها<sup>(1)</sup>.

د. مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات التي تساهم في تخفيض التكاليف والأعباء البيئية؛

هـ. توسيع نطاق عملية التقييم وتحليل الاستثمار ليشمل الآثار البيئية المحتملة؛

و. التوصل إلى فهم أفضل للتكاليف البيئية وأداء العمليات والمنتجات وتسعيرها بدقة؛

ز. المساعدة في تطوير وتشغيل نظام إداري بيئي للوحدة ككل؛

ح. إن تجاهل قياس التكاليف البيئية الناتجة عن التلوث البيئي يُضلل العديد من مؤشرات قياس الأداء ويضخم النتائج؛

ط. كون المحاسبة علماً اجتماعياً فإن ذلك يفرض عليها ضرورة التفاعل مع مشكلة تلوث البيئة ونفاذ مواردها تزامناً مع تطور مختلف العلوم الاقتصادية والإدارية<sup>(2)</sup>.

## 2. عوائق تطبيق المحاسبة البيئية في المؤسسات

تكمن أهم معوقات ومشاكل تطبيق المحاسبة البيئية فيما يلي:<sup>(3)</sup>

أ. قلة الوعي البيئي؛

ب. عدم وجود معايير محاسبية أو قوانين ملزمة بتحمل أو بالاعتراف بالمسؤوليات البيئية؛

ج. مشكلة القياس المحاسبي: والتي تتمثل في كيفية تحويل بيانات نوعية للتلوث إلى بيانات كمية

مقاسه بوحدات نقدية، لتحقيق متطلبات الاعتراف والقياس والتسجيل والإفصاح في المحاسبة؛

د. مشكلة الآثار البيئية الضارة غير المنظورة: والتي يمكن أن لا تظهر في الوقت الحالي وقد تظهر في

المستقبل القريب أو البعيد، حيث لا يمكن التنبؤ بها أو بحجم الأضرار الناتجة عنها، على سبيل

المثال الأضرار الصحية التي قد تسببها أنظمة الاتصالات الخلوية؛

هـ. مشكلة حصر الأضرار البيئية: ففي بعض الصناعات لا يمكن حصر الأضرار البيئية المتسببة عنها

فيمكن أن تسبب بعض الصناعات كوارث بيئية ضخمة لا مجرد أضرار محدودة، على سبيل المثال

إنتاج منتوجات قد تسبب عدة حالات تلوث كالمشاكل الصحية المزمنة للإنسان، أو التسبب في

انقراض نوع معين من الحيوانات أو النباتات، مما يوجد صعوبة في قياس الأضرار بوحدات نقدية.

<sup>1</sup> خليل ابراهيم رجب، زياد هاشم يحي: دور المحاسبة البيئية في إدارة الخطر الناجم عن التلوث البيئي والإفصاح عنها، مكتبة أمة محمد، ص 8-7.

<sup>2</sup> عبد الهادي منصور الدوسري: أهمية محاسبة التكاليف البيئية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية. دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 28.

<sup>3</sup> عفاف إسحق أبو زر: المحاسبة البيئية الإطار الفكري ومقومات التطبيق، مؤتمر جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2007، ص 431.

و. مشكلة التكلفة: إن تحميل التكلفة البيئية على تكلفة المنتج سيؤثر على جوانب عدة، وذلك لارتباط تلك التكلفة بالقدرة التنافسية الحالية، ما يؤدي ذلك إلى رفع تكاليف المنتجات وبالتالي أسعارها، مما قد يضعف القدرات التنافسية على مستوى التبادل الدولي، وهنا قد يظهر المزيد من الحروب التجارية

ز. مشكلة الموضوعية: حيث أنّ الجهة التي ستقدم المعلومات عن التلوث البيئي تتمثل في العنصر البشري والذي غالباً ما يحكمه عنصر التقدير الشخصي.

### ثانياً: التكاليف البيئية

تعرف إحدى فرق العمل المتخصصة التكاليف البيئية بأنها تلك التي "تضم كلاً من التكاليف الخارجية والداخلية، وترتبط بجميع التكاليف التي حدثت فيما يتعلق بالأضرار البيئية وحماية البيئة". وتشمل تكاليف حماية البيئة تكاليف الوقاية والتخلص، والتخطيط، والرقابة، وإجراءات التحول وإصلاح الضرر التي يمكن أن تحدث في المؤسسات وتؤثر على الحكومات أو الأفراد وتشمل تدابير حماية البيئة جميع الأنشطة المتخذة للامتثال القانوني، والامتثال للالتزامات الخاصة أو طوعاً، وإجراءات الحد من الأثر البيئي<sup>(1)</sup>. وهي تعبر عن "مجموعة التكاليف التي تظهر مع المنتج، أو مع العمليات أو النظام أو الخدمات، والمهمة في اتخاذ قرارات إدارية جيدة، لتحقيق أهداف مثل تخفيض النفقات البيئية، وزيادة الإيرادات، ومتطلبات تحسين الأداء البيئي المدفوعة بالاهتمام بالتكاليف البيئية الحالية والمستقبلية والمحتملة"<sup>(2)</sup>. وتشمل التكاليف البيئية "تكاليف الامتثال للقوانين البيئية، تكاليف المعالجة البيئية، معدات مكافحة التلوث، وعقوبات عدم الامتثال بالإضافة إلى تكاليف بيئية أخرى تتحملها المؤسسة بهدف حماية البيئة حتى وإن لم تكن هذه اللوائح مطلوبة بشكل صريح أو تتجاوز مستويات الامتثال التنظيمي"<sup>(3)</sup>.

ويمكن تعريف التكاليف البيئية بأنها جميع التكاليف ذات العلاقة بالشأن البيئي (انطلاقاً من اختيار المواد الخام والمرافقة للعملية الإنتاجية والمنتجات والنظام والخدمات والامتثال البيئي) الصريحة منها والضمنية والتي تتحملها المؤسسة إما كإجراء بيئي وقائي أو كإجراء لمعالجة الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة.

وتقسّم التكاليف البيئية حسب النشاط إلى:<sup>(4)</sup>

1. تكاليف الوقاية من التلوث البيئي: هذا النوع من التكاليف يبدأ من بداية المصدر الأول للتلوث ويمكن تجنبه أو الحد منه عن طريق تحسين المواد الخام، وتحسين متطلبات الإنتاج. ومن

<sup>1</sup> Expert Working Group: Environmental Management Accounting Procedure And Principals, United Nation, New York, 2001, p11.

<sup>2</sup> EPA: An Introduction to Environmental Accounting As A Business Management Tool: Key Concepts And Terms

United States Environmental Protection Agency, Office of Pollution Prevention And Toxics, Washington, June 1995, p7.

<sup>3</sup>EPA, ibid.

<sup>4</sup> إبراهيم جابر السيد: محاسبة التلوث البيئي، دار المنهل، عمان، الأردن، 2014، ص 95-96.

- ضمن هذا النوع من التكاليف تلك المتعلقة بالحد من التلوث كتكاليف التخطيط والتحكم، ونفقات قياس الوقاية من التلوث، وكذلك نفقات تقليله أو معالجته؛
2. تكاليف إزالة الأثار البيئية: التي تسببت فيها المصانع مثل تكاليف إزالة النفايات (النفايات الصلبة والسائلة)، والأدخنة المنبعثة من المصنع.
- وهناك من يقسم التكاليف البيئية بحسب ارتباطها بالأنشطة إلى 4 أنواع وهي:
1. تكاليف أنشطة المنع: وتشمل الأنشطة التي تصممها المؤسسة خصيصاً لإزالة أو تخفيض الأسباب المحتملة والتي لها آثار سلبية على البيئة في مرحلة الإنتاج والتنمية البيئية والتسويق وصولاً إلى المستهلك كتكاليف إعادة تصميم العمليات الإنتاجية في استخدامها لمواد غير سامة أو غير ضارة<sup>(1)</sup>؛
2. تكاليف أنشطة القياس والتقييم: هي تكاليف تتحملها المؤسسة قصد قياس متابعة المصادر المحتملة للأضرار البيئية وتسمى بتكاليف القياس والتقييم (متابعة مستويات المواد السامة داخل المصنع قياس ومتابعة المواد السامة فيما يخص الأدخنة والأجهزة، الأنشطة المكتبية المرتبطة بالتعاون مع الأجهزة الحكومية الخاصة بحماية البيئة)؛
3. تكاليف الأنشطة الرقابية: هدفها هو الرقابة والتحكم في المواد المستخدمة والتي لها آثار سلبية على البيئة كمعالجة المخلفات السائلة، من ضمن هذه الأنشطة معالجة المخلفات السائلة، أنشطة خفض مصادر التلوث، أنشطة استعمال مواد أو طرق إنتاجية صديقة للبيئة؛
4. تكاليف الفشل في رقابة الأداء البيئي: هي تكاليف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف إزالة وعلاج الأضرار البيئية التي كانت سبباً فيها والتي لم تستطع منعها أو التحكم فيها، وهي تكاليف ناشئة نتيجة قصور أنشطة الرقابة في أداء الدور المنوط بها منها: تكاليف إزالة وعلاج المخلفات البيئية التي سببتها المؤسسة، غرامات عدم الالتزام بالشروط والمتطلبات البيئية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> يوسف محمد جربوع: نظرية المحاسبة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص 272.

<sup>2</sup> كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي: المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستعمارية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 7/8 أفريل 2008، ص 14.

## ثالثاً: الإفصاح البيئي (Environmental Disclosure -ED)

## 1. تعريف الإفصاح البيئي

يعبر الإفصاح البيئي عن "عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة البيئية للمؤسسة في القوائم والتقارير الدورية والإيضاحات المرفقة بها مما يُسهّل من مهمة مستخدمي البيانات والمعلومات المالية عند تقييم الأداء البيئي وترشيد اتخاذ القرارات المتعلقة بها والحكم على مدى كفاءة إدارة الأداء البيئي<sup>(1)</sup>. ويرى (Hasseldine et al) أن "الإفصاح عن المعلومات البيئية المؤكدة (التي يمكن التّحقق منها) والعالية الجودة يعزز من السمعة المسؤولة بيئياً"، في ظل مطالبة المجتمع بمزيد من التحسينات البيئية والأدلة على أنّ المؤسسات تأخذ مسؤولياتها البيئية على محمل الجدّ من خلال توفير أفضل المعلومات<sup>(2)</sup>. و"يعد الإفصاح عن المعلومات البيئية مؤشراً على ما إذا كانت المؤسسات مدركةً للقضايا البيئية التي قد تؤثر في وجودها، كما يعتبر الإفصاح البيئي مهماً لمستخدمي القوائم المالية للوقوف على الأحداث البيئية وجهود المؤسسات نحو إدارة البيئة وأثارها المالية المترتبة عليها"<sup>(3)</sup>. وهناك من يرى أنّ "المسؤولية البيئية أصبحت مشابهة لرقم الأرباح والعوائد من حيث الأهمية ويجب أن لا تُفصل عن مضمون التقارير المالية، حتى أنّ قياس الكفاءة البيئية أصبح شأنها شأن الكفاءة الاقتصادية بحيث ينبغي على الوحدة الاقتصادية (المؤسسة) أن تقدم تفسيراً لتكاليف حماية البيئة المتحققة من العمليات الإنتاجية"<sup>(4)</sup>.

يتضمّن الإفصاح عن المسؤولية البيئية للمؤسسات ضمن تقاريرها استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتقنيات اللازمة لترجمة بيانات تأثير أنشطتها الإنتاجية على البيئة والتكاليف البيئية والالتزامات البيئية القانونية والإدارية التي تصف بدقة أدائها البيئي ونتائجها المالية وبصفة دورية تحقيقاً للإدارة البيئية الفعالة وبما يخدم مصالحها ومصالح أصحاب المصلحة على أعلى مستوى.

ويصنف الإفصاح البيئي إلى نوعين: الإفصاح البيئي الإلزامي والإفصاح البيئي الاختياري كما يلي:

أ. الإفصاح البيئي الإلزامي: تتحدّد المسؤولية البيئية للمؤسسة استناداً إلى القوانين واللوائح ذات العلاقة بنشاطها وتعهدها وتعاقبات والالتزامات المؤسسة القانونية مع أطراف أخرى ذات

<sup>1</sup> لعيدي مهاوات: القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 88.

<sup>2</sup> Habiba Al-Shaer, AlySalama, Steve Toms : The Impact of Corporate Environmental Disclosures and Audit Committees on Environmental Reputation, July 12, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2629763> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2629763>, p3-4.

<sup>3</sup> فهم أبو العزم: معوقات الإفصاح البيئي في التقارير المالية، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2005، ص 45.

<sup>4</sup> ناظم حسن عبد السيد، أياد شاكر سلطان، زينب جبار يوسف: المحاسبة البيئية: الإطار المقترح للإفصاح عن المعلومات البيئية في النظام المحاسبي الموحد، دراسة تطبيقية في شركة مصافي الجنوب (مصفى البصرة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، بحث منشور، 2009، ص 12.

علاقة بنشاطها. وتفرض تلك التشريعات واللوائح قيوداً وحدوداً على أداء المؤسسة البيئي، بحيث تعمل ضمن إطار تلك التشريعات ولا تتجاوزها أو تنتهكها وما يترتب على ذلك من إجراءات عقابية على المؤسسة. وبمقتضاه تلتزم المؤسسات بالحد الأدنى واللازم من المعلومات المحاسبية التي يجب الإفصاح عنها، والتي تعكس مدى قيام المؤسسة بمسؤوليتها البيئية، وتعطي صورة واضحة عن الأداء البيئي للمؤسسة بجانبه الايجابي والسلبي. كما أنّ مصدر الإلزام أو الإيجار يُفترض أن يكون في الأساس من قبل المنظمات المهنية المحاسبية المحلية أو الدولية غير أنّ مصدر الإلزام يمكن أن يكون من خارج المنظمات المهنية للمحاسبة حيث قد تشير القوانين للبيئة واللوائح والقرارات المنفذة لها<sup>(1)</sup>.

ب. الإفصاح البيئي الاختياري: يرى (Grossman And Milgrom) أنّه "من الناحية النظرية يجب أن تفصح المؤسسات طوعاً عما لديها من معلومات"، في ظلّ تزايد الاعتراف بقيمة المعلومات البيئية التي يتم الإفصاح عنها طوعاً، إذ يعتقد مستخدمي القوائم المالية أنّ المعلومات مهمة لاتخاذ قراراتهم وأنهم يبحثون عنها في التقارير السنوية للمؤسسات ولكن يضعون المعلومات البيئية بعد المعلومات المالية التقليدية من حيث ترتيب أهميتها في قراراتهم<sup>(2)</sup>.

## 2. أهمية التقرير البيئي

قامت العديد من المؤسسات بنشر عدداً كبيراً من التقارير البيئية على مدى السنوات الأخيرة (Exxon Valdez)، وكانت المؤسسات التي لها آثاراً بيئية كثيرة من بين أول المقدمين لتقارير أدائها البيئي، وما دعم الاتجاه المتزايد حول الإبلاغ البيئي هو وضع أنظمة وقوانين تقتضي من المؤسسات الإبلاغ عن أدائها البيئي في بلدان مثل استراليا، والدانمارك والسويد، وكندا، والنرويج، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية. ووضعت العديد من المبادئ التوجيهية المتعلقة بهيكل التقارير البيئية ومحتوياتها في أوائل التسعينات، حيث نشر فريق الخبراء الحكومي الدولي المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ المبادئ التوجيهية للمحاسبة والإبلاغ المالي عن التكاليف والالتزامات البيئية، استناداً إلى أفضل الممارسات، لضمان عدم قيام واضعي المعايير باعتماد حلولاً مختلفة لنفس المشاكل. كما وضع الفريق مجموعة من خمسة مؤشرات رئيسية للكفاءة البيئية، وذلك للمساعدة في إجراء توحيد دولي لتقييم كيفية تأثير الأداء البيئي للمؤسسة على نتائجها المالية. وعلى الرغم من التحرك العام نحو استخدام نموذج موحد لإعداد التقارير، فإن تنوع

<sup>1</sup> نوال بن عمارة: المحاسبة عن الأداء البيئي الأفاق والمعوقات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 276.

<sup>2</sup> منير جمعة القطاطي: منافع الإفصاح عن التكاليف البيئية (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق المال الفلسطيني)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 59 – 60.

التقارير يبلغ حداً لا تزال المقارنة في ظلّه صعباً. وأصبحت التقارير البيئية تشكل 64% من مجموع التقارير الاجتماعية<sup>(1)</sup>.

وكان وراء هذا التطور اهتمام أصحاب المصلحة مدعوماً بالعدد المتزايد من القوانين والأنظمة، والمبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة الصادرة عن المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)\*، الذي يتضمن مبادئ إعداد التقارير وإفصاحات معيارية، ودليل تطبيق هذه المبادئ بغض النظر عن حجم المؤسسات أو موقعها أو القطاع الذي تعمل فيه. والتي تعدّ مرجعاً دولياً للمهتمين بالإفصاح فيما يتعلق بنهج الحوكمة والأداء وآثار المؤسسات البيئية والاجتماعية والاقتصادية سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتتيح معايير الإفصاح والمقاييس المتفق عليها دولياً أن تكون المعلومات المتضمنة في تقارير الاستدامة متاحة وقابلة للمقارنة، ممّا يعطي أصحاب المصلحة معلومات معززة تدعم قراراتهم باستخدام التقارير الإلكترونية أو من خلال شبكة الإنترنت والتقارير الورقية، والتي تعدّ وسائل مناسبة لمقدمي التقارير.

حيث تضم رابع نسخة محدثة (G4) لإعداد التقارير الصادر عن المبادرة العالمية في فئة البيئة مبادئ توجيهية تركز على الجوانب البيئية التالية: المواد، الطاقة، المياه، التنوع البيولوجي الانبعاثات، النفايات السائلة والصلبة، السلع والخدمات، الامتثال، النقل الإجمالي، التقييم البيئي للمورد، آليات الشكاوى البيئية<sup>(2)</sup>.

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الاستقصائية؛ كتلك التي قدمتها مؤسسة KPMG\* ضمن تقريرها للاستدامة ومسؤولية المؤسسات لعام 2017م، وكشفت نتائج الدراسة أنّ 67% من غالبية التقارير الواردة عن أكبر المؤسسات في العالم (G250) عن أهدافها لخفض انبعاثات الكربون في عام 2017م، ومن بين (N100) يظهر الاستطلاع أنّ 50% من تقارير هذه المؤسسات تهتم بأهداف الحدّ من الكربون<sup>(3)</sup>. ولأول مرة في تاريخ هذا الاستطلاع، فإنّ أكثر من 60% من المؤسسات (N100) في جميع قطاعات الصناعة تقدم تقاريرها عن مسؤولية مؤسساتها (CR)، وتبقى القطاعات ذات الآثار البيئية والاجتماعية العالية- مثل النفط والغاز والتعدين تصدر تقارير (CR) بمعدلات عالية<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 15.

\*المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI): مبادرة أطلقت عام 1997م، بهدف تطوير مجموعة من المبادئ الإرشادية الخاصة بإعداد تقارير الاستدامة، في عام 2002 أصبحت أحد أهم المراكز المتعاونة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومبادرة الاتفاق العالمي. والعضوية في المبادرة مفتوحة لكل المؤسسات، من أهم إصداراتها "أدلة إعداد تقارير التنمية المستدامة" الصادر في عام 2002.

Global Reporting Initiative (G4), 2013, pp3-9.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> KPMG: The road ahead, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, swiss,2017 p49. (Read More On Web Site(Www.Kpmg.Com/Creporting).

Idem, P20.<sup>4</sup>

KPMG\* تقرير الاستدامة ومسؤولية المؤسسات لعام 2017م، حيث تضمنت الدراسة عينة (N100) من أفضل Top100 مؤسسة من حيث الإيرادات تشمل 4900 مؤسسة في 49 دولة ومنطقة حول العالم، ويشير (G250) لأكثر 250 مؤسسة في العالم من حيث الإيرادات في العالم استناداً إلى ترتيب Fortune500 لعام 2016م. وتوفر هذه الإحصائيات N100 لمحة واسعة من تقارير مسؤولية المؤسسات (CR) من بين كلا من

ويجدر التنويه؛ بأن الإفصاح البيئي لا يقتصر على القطاعات شديدة التأثير كالكيمائيات والتعدين وإنما يشمل أيضا معظم القطاعات الاقتصادية التي تشمل صناعة الأغذية والمشروبات والاتصالات ووسائل الإعلام والنقل والمرافق، في جميع دول وقارات العالم في إفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا. كما أنّ أداء الصناعات الملوثة على مستوى انبعاث الغازات يتحسن بصورة هائلة، وتتحول من صناعات ملوثة إلى صناعات نظيفة نسبيا مثل صناعات الآلات والمعدات والكيمائيات والسيارات<sup>(1)</sup>. ولا يقتصر الإفصاح البيئي على المؤسسات الصناعية فقط التي تنتمي للقطاع العام أو الخاص، ويتعلق أيضا بالمؤسسات الخدمية، والمؤسسات والمنظمات الدولية المتخصصة وغير المتخصصة في الشأن البيئي. وقد لجأت بعض الدول كالدانمارك والسويد والنرويج وهولندا إلى اعتماد شروطاً إلزامية تفرض الإبلاغ البيئي على مؤسسات معينة<sup>(2)</sup>. ويختلف غرض هذه المؤسسات من الإفصاح عن المعلومات البيئية، حيث ترى المؤسسات التي تنتمي للاقتصاديات الناشئة أنّها تفعل ذلك بسبب تعهداتها بالشفافية والمساءلة. ولأنّ قياس تأثيرها يساعدها في إدارة هذا التأثير، وأنّها بذلك تتعرض لعدد أقل من الضغوط التي تمارسها الحكومات والمستثمرون المحليون مقارنة بالمؤسسات الواقعة في البلدان الغربية. وعادة ما تكون تقارير الجودة المتعلقة بالقضايا البيئية أفضل من تقارير الجودة المتعلقة بالقضايا الاجتماعية، وذلك بفضل وجود عدد من المقاييس البيئية كمؤشرات الكفاءة البيئية التي وضعها فريق الخبراء الدولي المعني بالمعايير الدولية للمحاسبة والإبلاغ<sup>(3)</sup>.

### 3. التقارير الثلاثية لنتائج الأعمال (Triple Bottom Line - TBL)\* أو "المحصلة الثلاثية" أو الخط السفلي الثلاثي.

تهتم هذه التقارير بالأبعاد الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية<sup>(4)</sup>؛ ويتكون الخط السفلي الثلاثي (TBL) من 3Ps: الربح (Profit)، الناس (People)، الكوكب (Planet). وهو يهدف إلى قياس الأداء المالي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة على مدى فترة من الزمن<sup>(5)</sup>. كما أنّه "عند تقييم المؤسسات، لم يعد الأداء المالي هو المحدد الوحيد لوضع المؤسسة في السوق أو مستوى نجاح المؤسسة، بل يتعين على المؤسسات الاستجابة للمطالب الخاصة بتوفير المزيد المعلومات عن الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطتها. ومع ذلك ففكرة التقارير الثلاثية لا تعني قيام المؤسسة بتقسيم المسؤولية القانونية إلى عنصر اقتصادي وآخر

المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم. المؤسسات العالمية الكبيرة عادة ما تكون رائدة في مجال إعداد تقارير مسؤولية المؤسسات (CR) وسلوكياتهم غالبا ما يتنبأ بالاتجاهات التي تعتمد لاحقا على نطاق أوسع.

<sup>1</sup> تقرير التنمية الصناعية لعام 2016: دور التكنولوجيا والابتكار في التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة- نظرة عامة-، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، (اليونيدو)، فيينا، 2015، ص 14.

<sup>2</sup> Scott. P: Reporting all over the world, Environmental Finance, December 2000-January 2001, P37.

<sup>3</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مرجع سابق، ص 15-16.

<sup>4</sup> Boniface Okanga, Darelle Groenewald: Leveraging Effects Of Triple Bottom Lines Business Model On The Building And Construction Small And Medium-Sized Enterprises' Market Performance, ActaCommercii - Independent Research Journal In The Management Sciences, 17(1), Published: 30 June 2017, p1.

<sup>5</sup> <http://www.economist.com/node/>, 24/01/2018, 13:54h.

اجتماعي وثالث بيئي والنظر لأي منها بمعزل عن الآخر، بل على العكس، يجب النظر إلى كافة العناصر كوحدة واحدة، حيث أنّ كل عنصر منها يسهم بنفس القدر في تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة". وتضمن التقارير الثلاثية عن نتائج أعمال المؤسسة ثلاثة عناصر:

أ. فمن الناحية الاقتصادية تضمن التقارير الثلاثية عن نتائج أعمال المؤسسة توافر الشفافية والمعلومات المالية في الوقت المناسب لكل من المستثمرين والعاملين والعملاء والشركاء التجاريين والموردين، وتتحدّد من خلال مدخل الربح، والنمو واليرادات والتكاليف.

ب. ومن الناحية الاجتماعية يهتم هذا النوع من التقارير بالصالح العام للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسات، كما تحتاج إلى توفير معلومات عن الممارسات والمعايير الأخلاقية، والتنمية المهنية، والممارسات الخاصة بتعيين العاملين، والتبرعات الخيرية، إلى جانب عدة موضوعات هامة أخرى، وتتحدد من خلال مدخل الناس.

ج. أما الناحية البيئية فتتمحور حول المعلومات المتعلقة بالأثر على البيئة، ويتضمن هذا النوع من التقارير أثر أنشطة المؤسسة على البيئة بمفهومها الواسع، بما في ذلك البيانات الخاصة بأمان المنتج، واستخدام الموارد في الإنتاج، ومعايير وموائيق الإنتاج وهو ما يحدّده مدخل الكوكب<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> ألكسندر شكولنيكوف، جوش ليتشمان، جون سوليفان: مواطنة الشركات: مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، القاهرة، دون سنة نشر، ص 29.

## المطلب الرابع: تحسين الأداء البيئي بتخضير المؤسسة

يتطلب تخضير المؤسسة أداء بيئي من مستوى عالي والتزام أعلى بالمسؤولية البيئية، وهو يشمل جميع المستويات الإدارية في المؤسسة من عمليات وأنشطة المؤسسة داخلياً وخارجياً، ثقافة وفلسفة المؤسسة. أولاً: معنى تخضير المؤسسة

من المتفق عليه أنه لا يوجد تعريف محدد للتخضير، و"التخضير يدور حول التأثيرات المرتبطة بالمنتج والعملية الإنتاجية كوسيلة لتحديد تخضير الصناعة والمؤسسات"، وهي فكرة تدعمها وجهات النظر الأكاديمية والقطاع العام. التخضير (Greening) أو الذهاب للأخضر (Going Green) كمصطلح عام يهدف "لزيادة الوعي البيئي المتعلق بتشكيلة واسعة من الكيانات، بما في ذلك المجموعات، الأماكن والمنظمات"<sup>(1)</sup>. ويمثل التخضير الاتجاه الجديد للمؤسسات التي تبحث عن ضمان لاستدامة أعمالها. وتشير عملية التخضير إلى "تبني المؤسسة لسياسة بيئية شاملة أو جزئية تساهم في جعل المؤسسة متلائمة مع البيئة ولوائحها واتجاهاتها الأساسية الأخذ في النمو والتأثير على قطاع الأعمال بأكمله، ويعد الالتزام البيئي (الالتزام بالتشريعات) المحرك الأساسي لأي تقدم في مجال حماية البيئة"<sup>(2)</sup>. إلا أنّ الخطوة الأولى في عملية التخضير حتى تصبح المؤسسة منسجمة مع البيئة ومحقة لميزتها البيئية، يكون من خلال أن تعمل المؤسسة على:

1. تخفيض استهلاك المواد الأولية؛
2. تخفيض استهلاك الطاقة؛
3. تخفيض كمية وأضرار النفايات؛
4. استعمال المواد المسترجعة؛
5. تمديد دورة حياة المنتجات.

وفي هذا السياق، قامت شركة جنرال إلكتريك (General Electric Company -GEC) بحملة "الإبداع البيئي" (Ecomagination) تسلط فيها الضوء على تركيز الشركة على بيئة أنظف. وشركة نايك (Nike Inc) أطلقت "فريق العمل البيئي نايك" للتركيز على إعادة التدوير (Recycling)، والتعليم، (Education) والبرامج المبتكرة (Innovative Programs) مثل (Reuse-A-Shoe) الذي يعيد تدوير الأحذية ويحولها إلى منتجات جديدة. هذه المؤسسات تفهم قوة الأخضر وما يعنيه لخطوطها السفلية (Bottom Lines) كونها سوق آخر للموارد والأهم أنّها ليست مجرد منتجات صديقة للبيئة،

<sup>1</sup>Robbins PT: Greening the corporations, Management strategy and the environmental challenge, London, Earthscan Publications ltd , 2001, p 14.

<sup>2</sup>JaquesSalamitou : management environnementale, Dunod, Paris 2004, P24.

وتعلم المؤسسات أن قوة تسويق المنتجات الخضراء تستحق أكثر من الخط السفلي لخفض آثارها من البصمة الكربونية\* (CarbonFootprints)<sup>(1)</sup>.

ثانياً: متطلبات تخضير المؤسسات (Entrprises Greening Requirements -EGRs)

اختلفت وجهات نظر المنظرين في تحديد المتطلبات الأساسية في تخضير أي مؤسسة، ويتطلب تخضير المؤسسة الصناعية حسب ماكزني (McKinsey) تخضير الأبعاد التنظيمية السبعة (Seven S) وهي:

1. الأهداف العليا (Super-Ordinate Goals): أن تتضمن رسالة المؤسسة البعد البيئي بوضوح،

وأن تسعى الإدارة العليا إلى المساهمة في التنمية المستدامة في جميع برامجها ومشاريعها؛

2. الاستراتيجية\*\* (Strategy): أن تتضمن استراتيجية المؤسسة العمل على تحسين الأداء البيئي

والبحث عن فرص التسويق الأخضر، والتعاون المتعدد الأطراف لحل المشكلات البيئية؛

3. الهيكل (Structure): على أن يتوافق هيكل الإنتاج والتنظيم مع التسويق البيئي، وأن تكون الآليات

الجديدة أكثر مرونة وأقل بيروقراطية؛

4. النظم (Systems): هو أن تعتمد المؤسسة نظاماً للإدارة البيئية، يتضمن تحسين الأداء البيئي في

جميع مصالح المؤسسة. وتعد نظم الإدارة البيئية ISO14000 أشهر هذه النظم؛

5. الملاك أو الأفراد (Staff): وتتضمن: الاتصال الداخلي الأخضر، وتنمية الوعي البيئي للأفراد والعمل

على تحقيق الأمن البيئي والصحي للعامل؛

6. المهارات (Skills): تتضمن توفير دورات تدريبية للموارد البشرية لتأهيلهم بيئياً، وتمكينهم من

تكنولوجيا الإنتاج الأنظف؛

7. الأسلوب (Style): ويتضمن إشاعة ثقافة المسؤولية البيئية في المؤسسة، وتوعية جميع المستويات

بفائدة تبني الممارسات البيئية الخضراء<sup>(2)</sup>. فكلما كانت ثقافة المؤسسة راقية وتعكس احتراماً

للإنسان والمجتمع والبيئة كلما كان الوضع أمثل للمؤسسة ذاتها أو للمجتمع أو للبيئة التي تعمل فيها،

ويصبح من الضروري التعريف بهذه الثقافة التنظيمية (البيئية) لكل المستويات الإدارية حتى يسعى

جميع من في المؤسسة للعمل بها وتنفيذها. وبذلك تركز الثقافة التنظيمية على نشر وتثبيت ثقافة

<sup>1</sup> The Greening Of U.S. Corporations: E Journal Usa, Volume 13, Number 3, U.S. Department Of State / Bureau Of International Information Programs, Washington, United States Of America, March 2008,p19.

\*البصمة الكربونية هي مقياس كمية غاز ثاني أكسيد الكربون (CO2) وهو من أهم غازات الدفيئة) المنتجة من خلال وسائل النقل والتدفئة والتبريد والإنارة ووسائل المعيشة الأخرى والصناعة عموماً، فكلما كانت البصمة الكربونية كبيرة كانت سيئة للصحة والبيئة. وتمكن عملية التحقق من البصمة الكربونية من إظهار مدى المسؤولية البيئية للشركة، والتميز عن المنافسين، بالإضافة إلى إثبات مدى التزامها أمام العملاء الحاليين والمحتملين في وقت يتزايد فيه اهتمام العملاء والمستهلكين والمساهمين بالتأثير البيئي للأنشطة والمنتجات والخدمات التي يستهلكونها. \*\*الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

<sup>2</sup>Ken Peattie, Environmental Marketing Management, Pitman Publishing, London,1995, p18.

المسؤولية البيئية عن طريق فلسفة الإدارة العليا (القيادة) في المؤسسة وجهود الإدارة البيئية فيها من خلال:

- أ. ايجاد الإدراك واليقين على مستوى القيادة العليا وعلى مستوى باقي الأفراد بأهمية الحفاظ على البيئة وحمايتها وتنميتها بمختلف السبل والتي تتلائم مع قدرات المؤسسة؛
- ب. الانضمام إلى المقاييس العالمية للبيئة (ISO14000)<sup>(1)</sup>.

ثالثاً: مستويات تخضير المؤسسات (Enterprises Greening Levels -EGLs)

ترتبط عملية التخضير بالمستويات الثلاثة على مستوى كل مؤسسة:

### 1. المستوى الأول: تخضير المؤسسة على المستوى الاستراتيجي

يهدف تخضير المؤسسة في المستوى الاستراتيجي إلى الاستفادة من فرص استراتيجية (تحقيق ميزة تنافسية) وهذا المستوى يكون شاملاً ومن مسؤولية الإدارة العليا، ويكون البعد البيئي مجالاً لتنافس المؤسسات والأداء البيئي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة ومنتجاتها ويضفي قيمة إضافية لمنتجات المؤسسة<sup>(2)</sup>. وتحدّد منظمة البيئة (ENGO) التحديات التي تواجه قيادة المؤسسات لمسؤوليتها البيئية في العناصر الأربعة<sup>(3)</sup>:

- أ. تأسيس وتأكيد سياسات واستراتيجيات المؤسسة المرتبطة بإدارة البيئة؛
- ب. دعم المسؤولية البيئية في المستويات العليا والتنفيذية؛
- ج. المشاركة في الممارسات المجتمعية الواسعة النطاق؛
- د. تطبيق ممارسات مبتكرة للحدّ من الأثر البيئي؛
- هـ. زيادة وصيانة التصور العام للإدارة المسؤولة.

### 2. المستوى الثاني: تخضير الوظائف الأساسية للمؤسسة

هذا المستوى يشمل تبني المسؤولية البيئية في جميع الوظائف الإدارية متكاملة مع نظام الإدارة البيئية:

- أ. المسؤولية البيئية لوظيفة الإمداد والتخزين: انطلاقاً بما يعرف بالشراء الأخضر وهي "العملية التي تدخل الاعتبارات البيئية في عملية الشراء والتي تراعي العوامل الملائمة الثلاثة: التشغيلية والمالية والبيئية وهي الشروط التي تفرضها المؤسسة على الموردين والمواد والمنتجات التي يوردونها، فقط تشترط مثلاً وجوب أن يكون مورد المؤسسة متحصلاً على شهادة الايزو 14001<sup>(4)</sup>. وتتمثل سلسلة التوريد ببساطة في مدخلات العملية الإنتاجية، عملية تحويل مدخلات الإنتاج ومخرجات عملية الإنتاج كما هو مبين في الشكل أدناه.

<sup>1</sup> أنمار جودت عبد النور: الإدارة البيئية، الطبعة 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 104-105. (بتصرف).

<sup>2</sup> خالد أعراب: الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية. دراسة حالة "مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، شعبة: العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014 / 2015، ص 98.

<sup>3</sup> Kyla Fisher and all : Corporate Environmental Responsibility and ENGOs, 2007, p2-3.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال، مرجع سابق، ص 261.

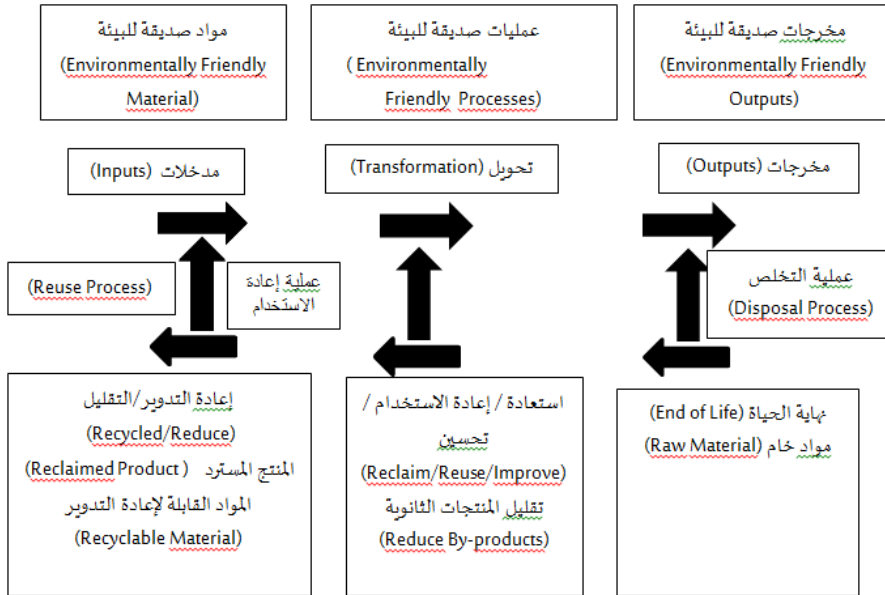
الشكل (07): مسار سلسلة التوريد



Source: Patrick C. Penfield : The Greening Of U.S. Corporations: E Journal USA, Volume 13, Number 3, U.S. Department Of State / Bureau Of International Information Programs, Washington, United States Of America, March 2008, P29.

حيث تركّز معظم مؤسسات اليوم على تطوير سلاسل التوريد والإمداد التقليدية التي تكلف المؤسسات أموالاً كبيرة خاصة مع زيادة تكاليف مواد الخام والطاقة، وجعلها أكثر اخضراراً واستدامة. والهدف من تطوير نموذج سلسلة الإمداد هو أن يكون صديقاً للبيئة مع المواد والعمليات المستخدمة والقضاء على أية نفايات أو مخلفات داخل سلسلة الإمداد لكي تصبح مستدامة قدر الإمكان، قصد الاستفادة من فرص جديدة لخفض التكاليف عبر تقليل استخدام المواد والطاقة أو الخروج من خيار الطاقة البديلة لتعويض زيادة النفقات.

الشكل (08): استدامة سلسلة التوريد الخضراء



Source: Patrick C. Penfield, Op-Cit, P30.

وتبرز المسؤولية البيئية لإدارة الإمداد(الشراء) والتّخزين عبر دمج الاعتبارات البيئية أثناء أداءها لهذه الوظيفة من خلال:

- اختيار المواد التي تقلص من استعمال الموارد الطبيعية وتجنب إنتاج الفضلات والنفايات وتقلص من أخطار تلوث البيئة؛
  - الحفاظ على معايير الجودة والتأكد من احترام الالتزامات القانونية مع التّقييم الدقيق للتكاليف الإجمالية؛
  - عدم شراء المواد المضرّة بالبيئة والمسببة للتلوث البيئي؛
  - توفير الظروف اللازمة للحفاظ على جودة وسلامة السّلع المخزّنة؛
  - محاولة الحصول على المواصفات العالمية المرتبطة بالجودة وحماية البيئة<sup>(1)</sup>.
- ب. المسؤولية البيئية لوظيفة الإنتاج والعمليات: تتعلّق باستخدام تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في عمليات إنتاج المنتجات ومنع حدوث التلوّث والانبعاثات بمختلف الأساليب والتقنيات الحديثة الصّديقة للبيئة.

ج. المسؤولية البيئية لوظيفة التسويق: ويتمحور حول التسويق الأخضر وهو "التزام المؤسسات بالتعامل بالسّلع الصّديقة للبيئة، والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محدّدة لضمان المحافظة على البيئة الطّبيعية وعدم إلحاق الضرر بها" لذا فالتّسويق الأخضر أو التّسويق البيئي حسب ستنتون وآخرون (Stanton & al) هو "أي نشاط تسويقي خاص بمؤسسة معينة ويهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السّلبى لمنتج معين على البيئة"<sup>(2)</sup>. ويرى بريد وفيريل (Pride & Ferrell) أنّ التسويق الأخضر هو "عملية تطوير وتسعير وترويج منتجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة"<sup>(3)</sup>، وتظهر المسؤولية البيئية لوظيفة التّسويق من خلال تجسيد الأبعاد الرئيسية الآتية:<sup>(4)</sup>

- إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها: يركّز التسويق البيئي على تصميم وإنتاج سلع بدون نفايات ورفع كفاءة العمليات الإنتاجية، أي أنّ المهم ليس ما يجب أن نفعله بالنفايات، بل كيف ننتج سلعاً بدون نفايات؛
- إعادة تشكيل مفهوم المنتج: يتمثّل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة، واستهلاك الحد الأدنى منها. فضلاً عن ضرورة تدوير المنتجات نفسها بعد انتهاء المستهلك من استخدامها وخاصة المعمرة منها، لتعود إلى مصنّعها

<sup>1</sup> وهيبة مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014/2013، ص 149-150.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال، مرجع سابق، ص 241.

<sup>3</sup> ثامر البكري، أحمد نزار النوري: التسويق الأخضر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 103.

<sup>4</sup> Peattie, K: Green Marketing, 1<sup>st</sup> edition, Longman Group Ltd, 1992, P 105.

بالنهاية حيث يمكن تفكيكها وإعادةتها إلى الصناعة مرة أخرى (ضمن حلقة مغلقة). أما التغليف؛ فيعتمد على مواد صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.

- **وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة:** يجب أن يعكس سعر المنتج البيئي تكلفته الحقيقية، أو أن يكون قريباً منها. ما يعني أن سعر المنتج البيئي (التكلفة الحقيقية للمستهلك) يجب أن يوازي القيمة التي يحصل عليها من المنتج بما فيها القيمة المضافة الناجمة عن كون المنتج بيئي.

- **جعل التوجه البيئي أمراً مربحاً:** العديد من المؤسسات اليوم أدركت أن التسويق البيئي يشكل فرصة سوقية قد تمنحها ميزة تنافسية ومستدامة، وتجربة "تويوتا" في هذا الشأن خير دليل على ذلك؛ حين تحصّلت على وسام نجمة الطاقة في 2007، ووسام صانع السيارات الخضراء 2008 وجائزة كييلي بلو بوك لأفضل علامة تجارية 2014<sup>(1)</sup>. إذ يعتبر البعد البيئي اليوم منفذاً استراتيجياً تنافسياً ينقل المؤسسة إلى مستوى آخر من المنافسة لم تعهده قبلاً، خاصة مع تنامي الوعي البيئي بين المستهلكين واشتداد المنافسة وتطور التكنولوجيا. ومن مزايا هذا التوجه الاستراتيجي هو أن الهيئات الرسمية وغير الرسمية تروج للتوجهات البيئية بشكل طبيعي ومستمر من خلال أجهزة الإعلام المختلفة وفي ذلك مساعدة ودعم مجاني من هذه الجهات لجهود الترويج الخاصة بالمؤسسات التي تتبنى نهج التسويق البيئي كتوجه حديث النشأة ومربحاً في المدى الطويل.

**د.المسؤولية البيئية لوظيفة العلاقات العامة:** وتسمى "بالعلاقات العامة البيئية" (Environmental Public Relations)؛ ويركّز المتخصصون في العلاقات العامة البيئية على العلاقات العامة وجوانب الأعمال التجارية من العلاج البيئي والرقابة على التلوث، ويقرّرون بالضبط كيفية تقديم مفاهيم وأهداف إدارتهم البيئية أو أعمالهم إلى الجمهور، وهذا يضمن أن تكون المؤسسات الخاصة وعامة الجمهور على علم تام بأهمية منع التلوث ومكافحته. وعادةً ما يتم التخطيط للحملات الإعلامية من خلال تحليل الحالة البيئية الحالية للمنطقة ذات الصلة جنباً إلى جنب مع قانون البيئة، وقد يتحمّل المختصون في العلاقات العامة البيئية مسؤولية الحصول على المنح وأشكال التمويل الأخرى لإدارتهم في نواحي كثيرة، وهذا الموقف هو مزيج مثالي من عمل العلاقات العامة، وقانون البيئة ومنع التلوث<sup>(2)</sup>. وبالنظر إلى حداثة مفهوم العلاقات العامة البيئية كأسلوب ابتكاري، فهو يعمل على التدخل الملائم في التعامل لصيانة وحفظ المكونات الهشة لبيئة

<sup>1</sup> حياة سعيد، عبد الوهاب جباري: مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة تويوتا (TOYOTA) –دراسة نظرية تحليلية-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 4، 2018، ص 505.

<sup>2</sup> <https://www.environmentalscience.org/career/environmental-public-relations-specialist>, 22/12/17, 15:39h.

الإنسان من خلال أنشطة العلاقات العامة البيئية والذي يعزز ويكمل برامج الإدارة التنظيمية والمشاريع والسياسات ويضمن تحقيق أهداف الاستدامة البيئية في المنظمة أو المجتمع<sup>(1)</sup>.

هـ. المسؤولية البيئية لوظيفة الموارد البشرية: ويشير "ميلر كارمن وآخرون" ( Muller-Carmen Et All) إلى أن "إدارة الموارد البشرية الخضراء تنطوي على دمج الإدارة البيئية للمؤسسة مع أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء، والتقييم والمكافآت وإلخ. ويرى البعض أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير إلى "الممارسات التي تشجع المبادرات الخضراء من خلال زيادة وعي الموظفين والتزامهم بقضايا الاستدامة البيئية"<sup>(2)</sup>. ويمكن أن تستفيد المؤسسة من العديد من المزايا عند تبني نهج إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال:<sup>(3)</sup>

- تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين؛
  - تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور وتلبية احتياجات المستهلكين؛
  - جذب أفضل الموظفين؛
  - تحسين الإنتاجية والاستدامة؛
  - تخفيض مستمر للأثر البيئي لنشاط المؤسسة؛
  - تحسين القدرة التنافسية وزيادة النشاط العام؛
  - تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين؛
  - الاستجابة للاتجاهات المجتمعية الطارئة، وللتوقعات الحكومية والتنظيمية.
- وتقوم إدارة الموارد البشرية الخضراء كإدارة مسؤولة تجاه البيئة بالعديد من الممارسات من بينها توفير وظائف عمل خضراء (التوظيف الأخضر)، حيث قدم تقرير عام 2008 المشترك بين برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومنظمة العمل الدولية والمنظمة الدولية لأصحاب العمل والاتحاد الدولي لنقابات العمال، تعريفاً عاماً "للوظيفة الخضراء" على أنها "أي وظيفة لائقة تسهم في الحفاظ على نوعية البيئة أو استرجاعها سواء في الزراعة أو الصناعة أو الخدمات أو الإدارة وهذه الوظائف، من الناحية العملية تحقق ما يلي:

<sup>1</sup>Aliede. J. E And Molokwu. J. Bel: Environmental Public Relations, Course Guide, National Open University Of Nigeria, Published By National Open University Of Nigeria, Victoria Island, Lagos Printed 2015, P 90.

<sup>2</sup>Mishra.R.K, Sarkar. S. And Kiranmai .J: Green HRM: Innovative Approach In Indian Public Enterprises, Vol 11, No 1, World Review Of Science, Technology And Sust Development, 2014,PP 28-30.

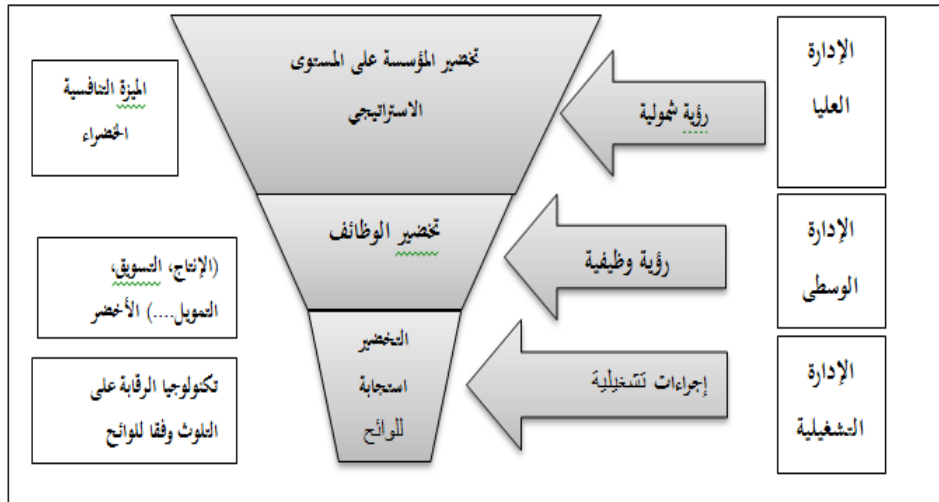
<sup>3</sup> غني دحام تناي الزبيدي: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، جامعة بغداد، 2016، ص 61.

- تخفّض استهلاك الطّاقة والمواد الخام؛
- تحدّد من انبعاثات غازات الدفيئة؛
- تقلّل النّفايات والتلوّث؛
- تحمي النّظم الإيكولوجية وتسترجعها؛
- تمكّن المؤسسات والمجتمعات المحلية من التّكيف مع تغيّر المناخ<sup>(1)</sup>.

### 3. المستوى الثالث: تخضير المؤسسة من خلال الاستجابة للوائح البيئية

وهي مرحلة إدارة الالتزام القانوني ويمثّل الحدّ الأدنى المطلوب من أجل مجابهة الزيادة في الضغوطات الخارجية وعدم التعرّض لعقوبات المسؤولية القانونية، وهذا المستوى من التخضير يقوم على تبني تكنولوجيا الرّقابة على التلوّث والحدّ منه إلى المستوى المطلوب في الأنظمة، لذا فإنّه ينصب على معالجة أو استبعاد بعض المواد أو تقليص استخدامها وخفض النّفايات الناجمة عن العمليات الإنتاجية وهذا ما تضطلع به الإدارة التشغيلية<sup>(2)</sup>.

الشكل (09): أبعاد ومستويات تخضير المؤسسات



المصدر: نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال، مرجع سابق، ص 170.

<sup>1</sup> التقرير الخامس: التنمية المستدامة والعمل اللائق والوظائف الخضراء، البند الخامس من جدول الأعمال، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 102، مكتب العمل الدولي جنيف، 2013، ص 22.  
<sup>2</sup> خالد أعراب، مرجع سابق، ص 98 - 99.

## خلاصة

يشكل الالتزام بالمسؤولية البيئية لدى المؤسسات (خاصة الصناعية) تحدياً كبيراً سواء كان ذلك راجعاً للضغوطات الملزمة الممارسة من قبل أصحاب المصلحة عليها من أجل تحسين أدائها البيئي ضماناً لأولوياتها أو من حيث استخدام مداخل التحسين البيئي التي هي في صالح البيئة أولاً والتي ترى فيها المؤسسات أنّها تكاليف إضافية تتحمّلها وتشكل أعباءً عليها وتحدّ من قدرتها على المنافسة. ويقتضي تحقيق هذه المعادلة الصعبة في ظل احتدام المنافسة وشروطها، أن تبحث المؤسسات الصناعية عن مساهمة البيئة في تحقيق الاستدامة لميزتها التنافسية وتحقيق أولوياتها الربحية المتزامنة مع تحقيق التزامها البيئي، وهو ما سيتم تناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

التحول المؤسسي نحو استدامة

الميزة التنافسية

## تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة اليوم تحديّ البحث الدائم والمستمر عن مصادر التّفوق التي تدعم مركزها التّنافسي في مواجهة المنافسة المحتدمة، وترى في المدخل الذي يركز على الاستدامة مصدراً هاماً لتحقيق ميزتها التّنافسية خاصة في ظل ما تشهده البيئة التّنافسية من تغيّرات وندرة الموارد الذي حتمّ ظهور مستوى متقدّم من المزايا التّنافسية يقوم على البيئة.

إنّ هذا الفصل يبحث في سبل إدامة الميزة التنافسية انطلاقاً من التزام المؤسسات بمسؤوليتها البيئية. ويهتم بمناقشة مفهوم الميزة التّنافسية المستدامة في الوقت الذي تمثل فيه البيئة المعاصرة تحدياً وفرصةً هامةً ومحركاً رئيسياً للنمو، وتوجّهاً حديثاً في بناء المزايا التّنافسية البيئية والمستدامة للمؤسسات الصناعية في القرن 21م. والذي فرض على المؤسسات تغيير النظرة التّقليدية وتجاوز الاعتقاد الذي يرى بأنّ الاستدامة تعكس صرامة شروط الامتثال البيئي، وارتفاع تكاليف العمليات، وتدني الرّبحية، وزيادة القيود المفروضة على موارد المؤسسة -التي هي في الأصل تُعدّ موارد محدودة-، وتساهم في ظهور مخاطر جديدة ترفع من حالة عدم التّأكد وتحويلها إلى سلسلة من الفرص الملموسة التي تعكس التميّز والتّفوق البيئي(الملموس- اللأملموس) للمؤسسات.

ولاشك أنّ النّشاط الصناعي لهذه المؤسسات قد أثر سلباً على البيئة ومواردها النّادرة وغير المتجدّدة، وتحت جملة الضغوط التي تعرّضت لها(انظر الفصل 1) تحوّلت كبرى المؤسسات نحو التّعامل مع البيئة كفرصة مربحة واتّخذت منها مصدراً جديداً لاستدامة ميزتها التنافسية.

وفقاً لهذا الطرح، يشكل الالتزام بالمسؤولية البيئية أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات وإحدى الفرص الهامة المرتبطة بتحويل قوى القيود -السابقة الذكر- إلى محرّكات تقود ميزتها التنافسية المستدامة. لذا سيتناول هذا الفصل المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: التّأصيل النّظري للميزة التّنافسية المستدامة

المبحث الثاني: متطلّبات الميزة التّنافسية البيئية المستدامة

المبحث الثالث: المواقف المتباينة في تفسير علاقة المسؤولية البيئية بالميزة التّنافسية المستدامة

## المبحث الأول: التأصيل النظري للميزة التنافسية المستدامة

اتّجهت الأدبيات والحكومات والمؤسسات مؤخراً نحو التعمق أكثر في استخدامات مفهوم الاستدامة (Sustainability) في سياساتها واستراتيجية أعمالها. وفي مرحلة سابقة عن عهدنا أدركت فيها المؤسسات أنّ تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لأعمالها لا يرتبط فقط بتحقيق أهدافها الاقتصادية كالربحية، وتدنية التكاليف، وتوسيع حصتها السوقية وبناء سمعة جيدة، وتحقيق الريادة والتّميّز والتي لم تعد الحاسم الرئيسي الذي يحكم نجاح أعمالها خارج الحدود البيئية، ولن تكون مجديّة إذا ما أخّلت بالتزامها البيئي في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتّعقيد وكثرة التّغيّرات والمتغيّرات.

وقد اتّسعت دائرة الاهتمام بمفهوم الاستدامة ليشمل مختلف طرق وأساليب البحث في كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لأهداف هذه المؤسسات التي أصبحت البيئة جزءاً هاماً من استراتيجية أعمالها، وإغفال هذا الجانب من قبل هاته المؤسسات يقلل من فرص وحظوظ بقائها في السوق، ويشكّل خطراً على ميزتها التنافسية التي تحقّق لها معادلة البقاء والنمو والاستمرار.

## المطلب الأول: قراءة في مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يتناول هذا العنصر مفاهيم أولية حول انتقال المفهوم من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة.

## أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

## 1. نشأة المفهوم

بداية لمحّ ألدerson (Alderson) في عام 1937م إلى أحد الركائز الأساسية للميزة التنافسية وأكدّ على ضرورة متابعة التّنوع الحاصل في طلبات الزبائن<sup>(1)</sup>، ثم تلتها أعمال تشامبرلين (Chamberlin) في 1939م، وسيلزنيش (Selznich) في 1959م الذي ربط "الميزة التنافسية بالقدرة"، ثم حصل تطوّر في هذا المفهوم حين وصف كلاً من هوفر وشاندال (Schendael & Hofer) الميزة التنافسية بأنّها "الوضع الفريد الذي تطوّره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد".

ويجدر الإشارة إلى أنّ مفهوم الميزة التنافسية كان نتيجة التحوّل في مفهوم الميزة النسبية بسبب التّطورات التي شهدتها العالم، والذي يعدّ حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التّخصيص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات ومنذ كتابات "دافيد ريكاردو" الذي سادت لفترة طويلة بين الاقتصاديين ورجال الإدارة. وأكدّ تيشا (Ticha) أنّ السّبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية يتجلى في امتلاك المؤسسات مجموعة موارد ومقدرات متباينة تدعم ميزتها وتوضّح اختلاف الأداء بينها، بالإضافة إلى مجموعة الأسباب التالية:

<sup>1</sup> رؤوف رعد عدنان، سالم حامد حمدي: المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، المجلد رقم 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص 89.

- أ. ظهور تكنولوجيا جديدة؛
- ب. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها؛
- ج. تغيير تكاليف المدخلات؛
- د. تغيير القيود الحكومية<sup>(1)</sup>؛
- هـ. التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية؛
- و. تزايد حدة المنافسة<sup>(2)</sup>.

## 2. تعريف الميزة التنافسية

لا يوجد اتفاق تام ومحدد لتعريف الميزة التنافسية لتعدد المداخل والاتجاهات، ويمكن النظر في بعض منها كالآتي:

### أ. الميزة التنافسية وفق المنظور الاستراتيجي

نوقش مفهوم الميزة التنافسية بكثرة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية؛ ويرى لانش (Lunch) "الإدارة الاستراتيجية تعني إدارة الميزة التنافسية، وكعملية تعني تحديد هذه الميزة وتطويرها واستخدامها بشكل واضح وملاموس بحيث يمكن تطبيقها والحفاظ عليها"، ويرى أنّ الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على "خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين"<sup>(3)</sup>، ويُميزها تمييزاً إيجابياً في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها<sup>(4)</sup>.

### ب. الميزة التنافسية وفق منظوري الأداء والربح (النتيجة النهائية)

الميزة التنافسية هي "أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين"<sup>(5)</sup>. ويركز كلاً من ماكميلان وتامبوي (Macmillan & Tampoe) على النتيجة النهائية التي تحققها الميزة التنافسية فهي "الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين"<sup>(6)</sup>.

### ج. الميزة التنافسية وفق عنصرَي القيمة والزمن أو كلاهما معاً

يرى (Czepiel) أنّ الميزة التنافسية تعبر عن "قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متفوّقة للسوق ولمدة طويلة من الزمن"<sup>(7)</sup>. و"قدرتها على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة

<sup>1</sup> سعدون حمود الربيعاوي، حسين وليد عباس، سارة علي العامري، سماء علي الزبيدي: إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة 1، دار غيداء، عمان، 2015، ص 557-558.

<sup>2</sup> محمد فلاق: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، 2013/2014، ص 183-184.

<sup>3</sup> Lynch.R: Corporate Strategy, 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2000, p153.

<sup>4</sup> Fahey L: The Strategic Planning Management Reader, Prentice-Hall, Inc, 1989, p18.

<sup>5</sup> مكي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص 79.

<sup>6</sup> Macmillan.H & Tampoe.M: Strategic Management Process, Content And Implementation, Oxford Press, 2000, p89.

<sup>7</sup> Czepiel.J :Compétitive Marketing Strategy, Prentice Hall, Inc, 1992, p43.

القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"<sup>(1)</sup> وهو ما ذهب إليه البكري. بينما يرى القطب أنّ الميزة التنافسية تشير إلى "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها"<sup>(2)</sup>. ويرى بورتير "أنّ الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".

#### د. الميزة التنافسية كعملية إبداع

تنشأ الميزة التنافسية من منظور بورتير (M.porter) "بمجرد توصل المؤسسة لاكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>(3)</sup>.

#### هـ. الميزة التنافسية وفق ما تمتلكه المؤسسة من خصائص وعوامل مميزة

حسب ماريا زريزر (Maria Zerizer) الميزة التنافسية تعبر عن "مجموعة العوامل المادية وغير المادية المتوقّرة والتي يتم تفعيلها في المسارات الاستراتيجية لمؤسسة ما، والتي تمكّنها من إنتاج سلع وخدمات في شكل عروض حصرية تجذب الطلب وتوجّه خيار الزبون بتحويله عن المنتجات التي هي من نفس الطبيعة المتوقّرة في السوق"<sup>(4)</sup>. وهناك من يرى أنّ الميزة التنافسية تعكس "التميز في بعض الصفات أو العوامل والتي تسمح لها بخدمة الزبون بشكل أفضل من غيرها، وتساهم في خلق المنفعة له وتحقيق الأداء الأفضل في السوق"<sup>(5)</sup>. وينطلق "لي وبيتس" (Lei&Pitts) في تعريفهما للميزة التنافسية من نتائج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وهي "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أداء أنشطتهم"<sup>(6)</sup>.

وعموماً، يمكن النظر للميزة التنافسية كمفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي المتفوق والطويل الأمد للمؤسسة إزاء منافسيها أثناء أداء أنشطتها عبر استغلال نقاط قوتها الداخلية في مواجهة المنافسة وتهديدات البيئة الخارجية باتجاه تقديم قيمة أكبر لزيائنها ليس بمقدور منافسيها تقديمها وذلك باستخدام المدخل المناسب.

<sup>1</sup> ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 192.

<sup>2</sup> معي الدين القطب، مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup> Michael Porter : L' Avantage Concurrentiel, Paris, Dunod, 2000, p8.

<sup>4</sup> Maria Zerizer: Stratégie D'entreprise, Cours Et Exercices Corrigés Boite A Outils Du Manager, Berti Editions, Alger, 2010, p11.

<sup>5</sup> Hao, Ma: Creation And Preemption For Competitive Advantage, 1<sup>st</sup> Edition, Harper Collins Publishers, Inc, New York, 1999, p 259.

<sup>6</sup> Pitts.R and Lei.D: Strategic Management: Building and Sustaining Competitive advantage, West Pub, 1996, p68.

## 3. أهمية وأنواع المزايا التنافسية للمؤسسات

يرى كلاً من (Czepilc & Lyanch) أنّ أهمية الميزة التنافسية تبرز في المكاسب والايجابيات التي تظهر في تفوق المؤسسة واستمرار تطورها، باعتبارها:

- أ. مؤشراً على قدرة المؤسسة على امتلاك موقع ريادي في سوق شديدة المنافسة؛
  - ب. محور عمل المؤسسات فمن خلال تبني الميزة التنافسية يمكن أن تصاغ الاستراتيجيات المناسبة للميزة التنافسية؛
  - ج. السلاح القوي بيد المؤسسة لمواجهة منافسيها الحاليين والمرتقبين؛
  - د. ركن أساسي في دراسة الإدارة الاستراتيجية ممّا يجعلها البعض مرادفة لها؛
  - هـ. معياراً أساسياً لنجاح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات في ذات القطاع<sup>(1)</sup>.
- وقد تمّ تلخيص أنواع المزايا التنافسية بناءً على اجتهادات رواد الإدارة والأعمال والباحثين في المجال، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول(10): أنواع المزايا التنافسية

الباحث	السنة	أنواع المزايا التنافسية
Evans	1993	كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - إبداع
Certo and peter	1995	كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية
Mintzberg and Quinn	1996	نوعية - إسناد - سمعة - سعر - تصميم
Krajewski and Ritzman	1996	كلفة - نوعية - مرونة - وقت
Best	1997	كلفة - تميز - نمو - تحالفات - إبداع
Slack,et ...al	1998	تصميم - نوعية - مرونة - سهولة - استعمال - جمالية - إبداع
Macmillan and Tampo	2000	كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا

Source: David, Fred,R: Strategic Management: concepts and Cases, 8<sup>th</sup>ed, New Jersey: prentice Hall.Inc, 2001.

<sup>1</sup> ماجد محمد صالح: عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية في شركة Carrefour، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 38، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2017، ص158.

ثانياً: المساهمات المبكرة في بلورة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (SCA)

يمثل الاهتمام باستدامة المزايا التنافسية أحد أولويات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات مؤخراً. غير أن الأدبيات مهّدت في وقت مبكر لتطور مفهوم (SCA)، انطلاقاً من مفهوم الميزة التنافسية الذي قدّمه ألدريسون وهو يُعدّ من الأوائل الذين اعترفوا في 1965م بضرورة أن تسعى المؤسسات للحصول على خصائص فريدة تميّزها عن غيرها من المنافسين في نظر المستهلكين. لاحقاً اعتبر (Day And Porter) الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً عندما اقترح داي (George Day) في 1984م أنواعاً من الاستراتيجيات التي تساعد في استدامة الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>. كما ناقش العديد من الباحثين في وقت لاحق مثل هامل وبراهالاد (Haml and prahalad) في 1989م، وديكسون (Dickson) في 1992م حاجة المؤسسات لتعلّم كيفية خلق مزايا جديدة من شأنها أن تبقيها متقدّمة بخطوة عن منافسيها. كما اعتبرت أعمال بورتر (Porter.M) في 1985م أحد المساهمات الرئيسيّة في بلورة وتطوير مفهوم الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من الاستراتيجيات التنافسية.

ظهرت فكرة الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage-SCA) في عام 1984م، ولكن لم يبرز المصطلح الفعلي لها إلا في عام 1985م، عندما ناقش بورتر (Porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة (تقليل التكلفة أو التمايز) من أجل تحقيق SCA على المدى الطويل إلا أنّ بورتر لم يقدّم أي تعريف رسمي للمصطلح في مناقشته<sup>(2)</sup>. ويكمن وجه الشبه الرئيسي للميزة التنافسية (CA) والميزة التنافسية المستدامة (SCA) في أنّ العمليات والمواقع التي تمتلكها المؤسسة غير قابلة للتكرار أو الاستنساخ (Non Duplicable) وغير قابلة للتقليد (Non Imitable) عندها تكون للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. ومن ثم فإنّ الميزة التنافسية المستدامة تعني القدرة على الحفاظ عليها لفترة زمنية طويلة حتى في وجود المنافسة. وتصبح الميزة التنافسية (CA) ميزة تنافسية مستدامة (SCA) عندما تتوقف جميع جهود الاستنساخ والتقليد، وبذلك لن تكون المؤسسات المنافسة قادرة على تكرار نفس القيمة (خدمات/سلع) التي تخلقها هذه المؤسسات<sup>(3)</sup>.

وبذلك اعتبرت الميزة التنافسية المستدامة بمثابة النموذج المطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسة في السوق لأنّها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة<sup>(4)</sup>. كما يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس المؤسسات فيها

<sup>1</sup> رؤوف رعد عدنان وآخرون، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> Nicole P.Hoffman: An Examination Of The Sustainable Competitive Advantage, Concept: Past, Present And Future, Academy Of Marketing Science Review, Volume 2000, N 4,2000, p1-6.(Available: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>)

<sup>3</sup> Dhirendra Kumar: Building Sustainable Competitive Advantage Through Executive Enterprise Leadership, Published By Routledge, London And New York,2016, p87.

<sup>4</sup> Nicole P.Hoffman, op-cit, p11.

أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى ميزة تنافسية، عند ذلك تحاول المؤسسات جاهدة إلى استدامة هذه المزايا التنافسية<sup>(1)</sup>.

الشكل (10): الميزة التنافسية المستدامة: مخرجات التناقصية



المصدر: المرجع نفسه، ص 03.

والجدول الموالي يوضح مساهمة عدد من الباحثين في تطوير مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.

<sup>1</sup>معن وعد الله المعاضيدي: إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات، دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 16/18 نيسان، 2007، ص 03.

الجدول (11): تطوّر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ت	الباحث	عنوان الكتاب أو البحث	المساهمات الرئيسية
١	Alderson (1965)	(البحث عن ميزة تقاضيلية)	إشارة مسبقة إلى الميزة التنافسية المستدامة واقتراح ثلاثة أسس للميزة التقاضيلية التقنية والقانونية والجغرافية واقتراح استراتيجيات لتحقيق الميزة التقاضيلية.
٢	Hall (1980)	استراتيجيات البقاء في بيئة معادية	المنظمات الناجحة تتمكن من الحصول على ميزة الكلف المنخفضة أو أكثر المواقع في السوق تفضيلاً.
٣	Henderson (1988)	تشريح المنافسة	عرض المزايا الفريدة التي تمتلكها المنظمة في ظل وجود منافسين والتي بإمكانها التكيف بالشكل الأفضل والأسرع حصولاً على ميزة متفردة مقارنة بمنافسيها.
٤	Porter(1985)	الميزة التنافسية: خلق واستدامة الأداء المتفوق	تقديم فكرة عن (سلسلة القيمة) كأداة رئيسة لتحليل مصادر الميزة التنافسية.
٥	Coyne(1986)	الميزة التنافسية المستدامة ما هي؟	توضيح الظروف المطلوبة لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة.
٦	Chemawat (1986)	(الميزة المستدامة)	مناقشة الميزات التي تميل إلى أن تكون مستدامة: كحجم السوق المستهدف، الوصول المتفوق إلى الموارد أو إلى الزبائن وما إليه.
٧	Dierickx and cool (1989)	تراكم الأصول وإمكانية استدامة الميزة التنافسية.	استدامة أصل موقع المنظمة يعتمد على سهولة استبدال الأصول أو تقليدها.
٨	Hamel and prahalad (1989)	(القصد الاستراتيجي)	لا ينبغي على المنظمة البحث عن الميزة التنافسية المستدامة بل يجب عليها أن تتعلم كيف تخلق ميزات جديدة لتحقيق قيادة عالمية.
٩	Barney (1991)	موارد المنظمة والميزة التنافسية المستدامة.	تم عرض أربعة مؤشرات تسهم في استدامة الميزة التنافسية متمثلة بالقيمة والندرة وعدم القدرة على التقليد وعدم اكتمال البديل.
١٠	Bharodwaj, varadaroyan, and Fahey(1993)	الميزة التنافسية المستدامة في صناعة المكان أنموذج فكري ومقترحات بحث.	عرض تقييم للميزة التنافسية المستدامة في تسويق الخدمات وإدراك وجود الميزة التنافسية المستدامة من قبل الزبائن.
١١	Oliver (1997)	الميزة التنافسية المستدامة ووجهات نظر مؤسسية ووجهات نظر معتمدة على الموارد.	تقترح أنموذجاً لتمييز خواص المنظمة الذي يرى بأن رأس مال الموارد ورأس مال المؤسس لا غنى عنهما بالنسبة للميزة التنافسية المستدامة.
١٢	Srivastava, shervani and fahey (1998)	السوق المستند إلى قيمة المساهمين: إطار تحليلي	يصف الأصول المعتمدة على السوق في نوعين أساسيين هما: الأصول ذات العلاقة والأصول الفكرية التي تسهم في استدامة الميزة التنافسية.

المصدر: رعد عدنان رؤوف، سالم حامد حمدي، مرجع سابق، ص 89-90.

## ثالثاً: مفهوم الاستدامة البيئية (Environmental Sustainability -ES)

شهد مفهوم الاستدامة البيئية العديد من التطويرات دولياً، واستحوذ على اهتمام كبرى المؤسسات العالمية، وهو يشير إلى تبني إدارة المؤسسات لاستراتيجيات النمو طويل الأجل بغرض تحقيق أرباح مستدامة لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة في إطار الاحترام الكامل للاعتبارات البيئية.

## 1. تعريف الاستدامة البيئية (SE)

استخدم مصطلح "الاستدامة" منذ ثمانينيات القرن العشرين، وأول استخدام لهذا التعبير كان بمعنى "الاستدامة البشرية" على كوكب الأرض، وقد مهّد هذا للتعريف الأكثر شيوعاً للاستدامة والتنمية المستدامة حيث عرّفت مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في 20 مارس 1987م التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تفي باحتياجات الوقت الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة".

وتشير الاستدامة البيئية إلى "القدرة على صون قاعدة الموارد الطبيعية المتنوعة والمنتجة بمرور الوقت والاستخدام الرشيد لهذه القاعدة من دون استنزاف لها، أو إهدارها، وبما يحافظ على الأحمال البيئية وقدرة النظام البيئي على استيعاب الأحمال والملوثات ومخلفات عمليات التنمية"<sup>(1)</sup>، وتهدف "الاستدامة البيئية" إلى "صيانة رأس المال الطبيعي"<sup>(2)</sup>، أو قاعدة الموارد الطبيعية، بحيث تبقى قادرة على توفير مدخلات عمليات التنمية (موارد وثروات طبيعية)، واستيعاب مخرجاتها.

وترى (kiss) أنّ "مدلول كلمة استدامة يكون مرادفاً لكل ما هو ايجابي"<sup>(3)</sup>، ومن وجهة نظر رجال الأعمال "الاستدامة هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف رجال الأعمال وزيادة قيمة حقوق المساهمين في المدى الطويل، من خلال دمج الفرص الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في استراتيجية أعمالها"<sup>(4)</sup>. وتعني الاستدامة البيئية "ديمومة العناصر والأنظمة الحيوية، التي تقدّمها الطبيعة والمحافظة عليها كلياً"<sup>(5)</sup>. إنّ التعريف الأكثر قبولاً للاستدامة البيئية هو "تلبية الاحتياجات دون المساس بصحة النظام الايكولوجي"

<sup>1</sup> نفيسة أبو السعود، محمد سمير مصطفى: إدارة الموارد الطبيعية في ضوء استدامة البيئة والأهداف الإنمائية للألفية، معهد التخطيط القومية، بحوث اقتصادية عربية، العددان 61، 62، القاهرة، شتاء. ربيع 2013، ص 226.

<sup>2</sup> Robert Goodland: The Concept Of Environmental Sustainability, Annual Review Of Ecology And Systematics , Volume 26, 1995, p10.

\* رأس المال الطبيعي "مجموعة السلع والخدمات الموردة بواسطة الأنظمة البيئية الطبيعية والمصادر المعدنية في باطن الأرض، أي مجموعة لا غنى عنها من الموارد المتجددة وغير المتجددة مثل الغابات، المياه، ومكامن الخامات والأرض والأصول البيئية الأخرى".

<sup>3</sup> John Morelli : Environmental Sustainability: A Definition For Environmental Professionals, Journal Of Environmental Sustainability, Article 2, Volume 1, Issue 1, 2011, p1.

<sup>4</sup> Jeana Wirtenberg And 11 others : Hr's Role In Building A Sustainable Enterprise: Insights From Some Of The World's Best Companies, Human Resource Planning, 30.1, p11.

<sup>5</sup> سالم حميد سالم، طارق سلمان: الأصلة التفاعلية بين السياحة والبيئة المستدامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، مجلد 1 عدد 2، 2009، ص 94.

أي "تلبية الموارد لاحتياجات وخدمات الجيل الحالي دون المساس بصحة النظم الايكولوجية التي تقدم لهم"<sup>(1)</sup>.

وتشير دراسات أنّ مبادرة مؤسسة "أرامكس الدولية" كانت طوعية لتحقيق الاستدامة في القطاع الخاص للأعمال، ونجاحها في العالم العربي، وفقاً لمعايير المسؤولية البيئية والاجتماعية. وقد قامت المؤسسة بإعداد أول تقرير للاستدامة في عام 2006م، كأول مؤسسة عربية تصدر هذا النوع من التقارير في المجال البيئي حول تخفيف الانبعاثات المؤثرة على التغير المناخي، حيث استحدثت إدارة المؤسسة دائرة ضمن هيكلها خاص بالاستدامة لتفعيل المفهوم وحتى لا يكون مقتصرًا على الأفراد أصحاب القرار. كما أنّ الدراسات أثبتت أن أفضل المؤسسات نجاحاً هي التي تجمع بين تحقيق هدي الرّبح لضمان الاستدامة في عمل المؤسسة ونتائج الاستدامة حول تحسين نوعية الحياة وتحقيق المصلحة العامة<sup>(2)</sup>. وعلى العموم فإنّ أكثر مفاهيم الاستدامة استخداماً وشيوعاً تلك التي تربط عنصري الزمن (في الأجل الطويل)، والمتزامن مع الحفاظ على ديمومة النّظام البيئي (الموارد الطبيعيّة).

## 2. مجالات الاستدامة البيئية

وتشمل الاستدامة البيئية حسب التقرير النهائي لقمة الأرض (جوهانسبورغ 2002) المجالات التالية:<sup>(3)</sup>

- أ. المياه: لضمان حماية الموارد المائية والمياه الجوفية والعذبة وأنظمتها الإيكولوجية؛
- ب. الغذاء: لضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي، والغابات، والحياة البرية...؛
- ج. الصّحة: لضمان حماية الموارد البيولوجية والأنظمة الإيكولوجية، والأنظمة الداعمة للحياة؛
- د. المأوى (السكن) والخدمات: لضمان الاستخدام المستدام والمثالي للطاقة والموارد الأخرى؛
- هـ. الطّاقة: تهدف لتخفيض الآثار البيئية للوقود الأحفوري على النّطاق المحلي والعالمي، والتّوسع في تنمية استعمال الغابات والبدايل المتجدّدة الأخرى؛
- و. التّعليم: تهدف لإدخال البيئة في المعلومات العامّة والبرامج التّعليمية؛
- ز. الدّخل: ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعيّة الضّرورية للنّموا الاقتصادي في القطاع الرّسمي وغير الرّسمي.

<sup>1</sup> John Morelli, op-cit ,p5.

<sup>2</sup>الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة(المكتب الاقليمي لمنطقة غرب آسيا/ الشرق الأوسط)، بالتعاون مع مكتبة الاسكندرية وبدعم من مؤسسة فورد العالمية: تقرير حوار مستقبل الاستدامة في العالم العربي. رؤية من الجنوب .، مكتبة الاسكندرية، مصر، 4 حزيران، 2008، ص 12 - 13.

<sup>3</sup>قادرى محمد الطاهر: التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013 ص 76-77.

## المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يشكل مفهوم الاستدامة عنصراً حيوياً وضرورياً لخلق الميزة التنافسية في بيئة عمل شديدة المنافسة والتعقيد الأمر الذي يحول دون تجاهله من قبل مؤسسات اليوم.

## أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

انطلق قاموس Webster's في تعريف الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) من تعريف المصطلحات الثلاث، وعدّ مصطلح "الميزة" (Advantage) بأنها التفوق مع حالة أو شرط أو فائدة سير بعض الإجراءات، و"التنافسية" (Competitive) هي الانتماء أو الاستناد إلى المنافسة و"الاستدامة" (Sustainable) هي الاحتفاظ والإطالة<sup>(1)</sup> والقدرة على البقاء والاستمرار لفترة طويلة<sup>(2)</sup> فالعديد من المؤسسات تحاول استدامة ما تملك من ميزة .

ويرى كلاً من (Kananpully & Diddy) في 1999م أنّ كلمة "استدامة" تشير إلى "إسهام عنصر الوقت اللازم لمفهوم الميزة التنافسية، وإضافة كلمة "استدامة" أمام الميزة التنافسية هي طريقة لوصف النجاح الدائم للمؤسسة في السوق. ويشير (Chahabaghi & Lynch) إلى أنّ الاستدامة "تنظر في حماية الموارد على مدى فترة زمنية، وبالتسوية للمؤسسات ترتبط بالمستقبل للحفاظ على قدرتها التنافسية"<sup>(3)</sup>. ويرى هيل وجونز أنّ "المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات"<sup>(4)</sup>. ووصفت الاستدامة باعتبارها فرصة رئيسية لنمو المؤسسات في القرن 21<sup>(5)</sup>.

ويرتبط تعريف الميزة التنافسية المستدامة الذي قدمه بارني (Barney) في عام 1991م بتحقيق عوائد على المدى الطويل وهو الأقرب والأكثر قبولاً "يقال أنّ المؤسسة تمتلك ميزه تنافسية مستدامة عندما يتم تنفيذ استراتيجية إنشاء قيمة لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين وعندما تكون هذه المؤسسات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الاستراتيجية"<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحات، جنان مهدي: تكنو استراتيجية إدارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والاجنبية)، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، سنة غير مذكورة، منشورة، ص10.

<sup>2</sup> قاموس Webster's يوم 20/08/2014، 13:57 سا.

<sup>3</sup> Elizabeth M. Ojo, Charles Mbohwa, Esther T. Akinlabi: Sustainability- Competitive Advantage?, Proceedings Of The 2015 International Conference On Operations Excellence And Service Engineering Orlando, IEOM Society, Florida, USA, September 10-11, 2015, p596.

<sup>4</sup> شارل هيل، جاريت جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، 2008، ص 183.

<sup>5</sup> Simon Brown, Martin Chilcott, Ben Carmichael: Sustainable Competitive Advantage The 4th Economic Revolution: Unavoidable, Opportunity, 2degrees, White Paper Series, Paper 1, June 2011, p2.

<sup>6</sup> Barney, Jay: Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, Journal Of Management, Vol 17, N1, 1991, p102.

وحسب ماريّا تكون الميزة التنافسية "مستدامة" استناداً على الميزة التنافسية الحالية من خلال الحفاظ عليها وتطويرها لضمان جعل مصيرها مستدام حيث ينشئ الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات منافسيها نتيجة جوهرية طويلة المدى، وتقدم للمؤسسة (ولمدة طويلة) وتحمل إمكانية أن تكون في موقع قيادي (Position Dominante)، وتكون في حالة الرائد (Situation De Leadership) ما يسمح بتحقيق أرباحاً عالية لاستثماراتها وكفاءة استخدام مواردها والكفاءات المتخصصة. فالأرباح مضمونة للمؤسسة مادامت الميزة التنافسية فريدة (Unique)، صعبة التقليد (Difficile à Imiter) متجددة (Renouvelable) للعديد من المنتجات ولمرات عديدة وتبقى لمدة أطول مقارنة بالمنافسين<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>Maria Zerizer, op- cit , p13.

الجدول(12): تعريف الميزة التنافسية المستدامة

المساهمة	السنة	الباحث
الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين.	1965	Alderson
الحصول على ميزة التكلفة المنخفضة أو الأكثر تمايزاً.	1980	Hall
التأكيد على سلسلة القيمة كوسيلة رئيسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.	1985	Porter
هي الوصول المتفوق إلى الموارد وإلى أكبر حجم للسوق المستهدف وإلى إشباع رضا الزبائن.	1986	Chemawat
عرض المزايا الفريدة التي تمتلكها المؤسسة في ظل وجود منافسين، والتي بإمكانها التكيف بالشكل الأسرع حصولاً على ميزة متفردة مقارنة بمنافسيها.	1988	Henderson
تعلم المؤسسة خلق ميزات جديدة لتحقيق الريادة العالمية.	1989	Hamel & Prahalad
الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة بما يجعلها الرائدة.	1992	Dickson
تتمثل بالموارد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للمؤسسة بامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.	1993	Hall
ما تمتلكه المؤسسات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات.	1996	Pitt & lee
تنفيذ علمي لاستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل.	1997	White hill
عملية تنفيذ استراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين المحتملين والحاليين تنفيذها وغير قادرين على تقليدها.	1998	Wit
التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الاستراتيجية التنافسية المناسبة، وتحقيق الاستمرارية والتوصل لهذا التفوق من خلال الاستمرار في التجديد والتطوير المستمر.	1999	Chaharbaghi f
نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو بمواردها البشرية.	2000	المغربي
القدرة على تحقيق فوز المؤسسة على منافسيها، ومن ثمة جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.	2002	بني حمدان
الميزة التنافسية المستدامة هي قلب الاستراتيجية التنافسية.	2003	Rumelt
هي السعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتعزز قدراتها المستقبلية باستمرار.	2007	المسعودي
تعد الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت إمكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جداً، لأنها تستهلك الكثير من الأموال أو الوقت.	2009	Carpenter & Sanders
تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.	2011	Asli

المصدر: محمد فلاق، مرجع سابق، ص 181-182.

## ثانياً: تعريف الميزة التنافسية البيئية المستدامة

تعرف الميزة التنافسية المستدامة القائمة على البعد البيئي بالعديد من المسميات منها: الميزة التنافسية البيئية المستدامة أو الميزة الخضراء المستدامة أو الميزة البيئية أو الميزة المستدامة. ويؤكد رودريغز وآخرون (Rodriguez et al) على أهمية واقع أنّ الموارد الطبيعية نادرة؛ وبالتالي تحتاج المؤسسات إلى التفكير في تطوير قدرات وموارد وأنشطة جديدة إذ يجب أن تتحمل المؤسسات مسؤوليتها تجاه المجتمع وتطور الموارد الاجتماعية التي ستؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.

ووفقاً لدراسة (أراغون-كوريا وشارما) في 2003م أنّ الأداء المتفوق والأداء المتفوق الطويل الأمد يخلقان ميزة تنافسية وميزة تنافسية مستدامة على التوالي. إذ يتعين على المؤسسات لكي تكتسب ميزة تنافسية مستدامة أن تعتمد نهجاً استباقياً ومراعياً للبيئة على المدى الطويل، ويجب أن يضع المديرين استراتيجيات متسقة وتشجع على تبسيط التحديات البيئية المختلفة. وينبغي تطوير المعارف التنظيمية والإدارية المناسبة من أجل التأثير على التفاعل القائم بين الأعمال التجارية والبيئة الطبيعية، فضلاً عن تشجيع التعلم المستمر (من مختلف أصحاب المصلحة)، والابتكار، والنمو<sup>(1)</sup>.

وعبّر موريز وفالكون (Murioz Ad Falcon) في الثمانينات عن الاستدامة "بوصفها المصدر الجديد للميزة التنافسية"<sup>(2)</sup> (تحت تأثير تقرير برونتلاند 1987م). وهو ما يؤكد على أنّ الميزة التنافسية المستدامة تحمل البصمة البيئية ليس فقط لأنّ الاستدامة طرحت في الإطار البيئي، ولكنها أيضاً تعني ضمناً المعنى البيئي المستدام الذي يشير إلى أنّ الميزة الحالية يجب أن تتواصل بالمحافظة والتحسين مع الميزة المستقبلية<sup>(3)</sup>. وتؤكد دراسة ستيد وآخرون (Stead And Al) على أنّ "الميزة التنافسية المستدامة تقوم على البيئة وأنّ الاستدامة البيئية هي مصدر هذه الميزة"<sup>(4)</sup>. وتسعى المؤسسات لامتلاك هذه الميزة البيئية والتي تمثل ما تتضمنه البيئة من عناصر وأنّ أي عنصر من هذه العناصر يمكن أن يكون جوهر هذه الميزة لدفع أعمالها باتجاه المسؤولية البيئية.

وفي هذا الصدد، تعرّف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "العملية التي تلبى الحاجات التنافسية الحاضرة دون المساس بقدره المؤسسة على تلبية احتياجاتها التنافسية المستقبلية"<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>Elizabeth M. Ojo, Charles Mbohwa, Esther T. Akinlabi, Op-Cit, p596.

<sup>2</sup>Murioz.D.M and Falcon.J.M.G: Sustainability As the Major Source Of Competitive Advantage, 7<sup>th</sup>Interndational Conference Of The Greening Of Industry Network, Rome, 1998, p3-4.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 453.

<sup>4</sup> Jean Garner Stead and W. Edward Stead: Sustainable strategic management, M.E, Sharpe, Armonk, 2004, p27 and p 45.

<sup>5</sup>Kazem Chaharbaghi, Richard Lynch, Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy, Business Research, East London Business School, University Of East London, UN, 1999, p 49.

وأشار ستيد وآخرون (Stead And Al) إلى أنّ الاستدامة تتطلب طريقة وذكاءً استراتيجياً جديداً للتفكير خارج الحدود المتعارف عليها<sup>(1)</sup>. وأضاف أنّ تطوير فكرة استراتيجيات الاستدامة في عام 1992م، ليست مجرد حلول وسط تهدف إلى تحقيق ربح بينما تحقق أقلّ ضرر إيكولوجي ممكن بل إنّها استراتيجيات تكاملية تزود المؤسسات بمزايا تنافسية تعزّز في الوقت نفسه جودة النّظام الإيكولوجي والبقاء الاقتصادي للمؤسسة. ويمكن لاستراتيجيات الاستدامة أن توفر مزايا تنافسية في قيادة التّكلفة من خلال التّركيز على الأنشطة التي تحدّ من استخدام الموارد والطّاقة ويمكن أن توفر مزايا تنافسية لتمييز المنتج عن طريق خفض التّعبئة والتّغليف والمكوّنات العضوية وغير السّامة وما إلى ذلك<sup>(2)</sup>.

واقترح العديد من الأكاديميين مثل مانتربرغ (Mintzberg) في 1983م، أنّ استراتيجية المؤسسة الخضراء يمكن أن تقدم أداءً متفوقاً من خلال الميزة الاستراتيجية والتنافسية ولذلك يمكن افتراض أنّ الميزة التنافسية ستكون مرتبطة إيجاباً بالتّوجه البيئي والاستراتيجية<sup>(3)</sup>. وقد أكّد بورتر في 1985م على أنّ الاستراتيجيات التنافسية (التّكلفة الأقلّ والتمييز) تساعد على إدامة الميزة التنافسية للمؤسسات<sup>(4)</sup>.

ويمكن استخلاص تعريف للميزة التنافسية البيئية المستدامة بأنّها "امتلاك المؤسسة لميزة بيئية فريدة ومستدامة كمصدر تفوّق تُحدِث وتخلق فرقاً جوهرياً بين المؤسسة (منتجاتها وعملياتها واستراتيجياتها) ومنافسها، وتسمح بانتقال مركزها التنافسي إلى الوضع المتميّز والفردي، بما يضمن لها الاستفادة المثلى من ممارسة مسؤوليتها البيئية المربحة، وتدوم طويلاً لحين اكتشاف ميزة بيئية أجدّ وأقدر على المنافسة من الميزة البيئية الحالية".

<sup>1</sup>Jean Garner Stead and W. Edward Stead, op-cit, p68.

<sup>2</sup>Jean Garner Stead and W. Edward Stead, op-cit, p69.

<sup>3</sup>Paul Reynolds: Hotel Companies And Corporate Environmentalism, Tourism & Management Studies, Vol. 9, Issue 1 , School Of Management, University Of South Australia, Adelaide, Australia, 2013 , p 9-10.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 449.

### المطلب الثالث: خصائص ومصادر الميزة التنافسية المستدامة

يهتم هذا العنصر بتسليط الضوء على خصائص الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها.

#### أولاً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

من المنظور الشمولي تتميز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص، فحسب فيت وماير (Wit and Meyer) "يقال أنّ الميزة التنافسية تكون مستدامة إذا لم يكن من الممكن نسخها أو إحلالها بفعل أفعال المنافسين، ولا يتم الاستغناء عنها بفعل التطويرات البيئية"<sup>(1)</sup>. وتتّصف الموارد والقدرات التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بـ (النّدر، القيمة، صعوبة التّقليد، صعوبة الإحلال)<sup>(2)</sup> وهي كالآتي:<sup>(3)</sup>

1. النّدر: لا يمتلكها العديد من الآخرين؛
2. القيمة: مساعدة المؤسسة على تجنب التهديدات أو استغلال الفرص؛
3. صعوبة التّقليد ومكّلفة: كأن تكون:
  - أ. تاريخية: ثقافة المؤسسة أو العلامة التجارية الفريدة والقيّمة؛
  - ب. غموض السّبب: أسباب واستخدامات الكفاءة غير واضحة؛
  - ج. التّعقيد الاجتماعي: العلاقات الشخصية والثّقة والصّداقة بين المديرين والموردين والعملاء.
4. غير قابلة للاستبدال (الإحلال): وفق مبدأ اللاتكافئ (عدم التساوي/الاختلاف) الاستراتيجي. ويحدّد لانش (lynch) سبعة عناصر أساسية يجب توفرها في موارد المؤسسة حتى تكون قادرة على خلق وإدامة ميزتها التنافسية كما يلي:<sup>(4)</sup>
  1. الموارد المنتقاة: يجب أن تكون الموارد منتقاة مسبقاً من قبل المؤسسة لتستطيع من خلالها بناء وإدامة الميزة التنافسية كسمعتها في السّوق؛
  2. القدرات المبدعة للمؤسسة: وأن تشتمل على قدرات مبدعة تحقّق مزايا تنافسية قيّمة تجعل من الصّعب على الآخرين تقليدها؛
  3. القوة الرئسية للتّنافس: قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم؛
  4. قوة الاستمرارية: أي استمرارية توفر الموارد بما يضمن ديمومة الميزة التنافسية؛
  5. صعوبة الإحلال: يكون من الصّعب إحلال منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة؛

<sup>1</sup> Wit.B. and Meyer, R: Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, TJ International, Padstow, 2001, p 201.

<sup>2</sup> Barney. Jay, op-cit, p 99.

<sup>3</sup> Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson: Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd, USA, 2009 p82-83.

<sup>4</sup> Lynch.R: Corporate Strategy, op-cit, p281.

6. صعوبة التقليد: يكون من الصعب على المنافسين تقليد موارد المؤسسة؛
  7. التوزيع والتخصيص الملائم: توزع وتخصص نتائج هذه الميزة على كافة الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- وعموماً تشتمل الميزة التنافسية المستدامة على مجموعة من الخصائص ولكي تضمن هذه الخصائص فعالية الميزة التنافسية المستدامة يجب ألا ينظر إليها كل على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بباقي الخصائص الأخرى<sup>(1)</sup>، وهي أن تكون الميزة التنافسية المستدامة:
1. حاسمة: تحقق السبق والأفضلية على المنافسين (First Mover) على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط أي أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافس<sup>(2)</sup>؛
  2. النسبية: أن تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة؛
  3. متجددة: تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
  4. مرنة: تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها؛
  5. تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة (Stakeholders)؛
  6. تدمج الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها وسياساتها؛
  7. صعبة التقليد، والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛
  8. صعوبة فهمها وتحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمطاً معقداً من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها؛
  9. تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه؛
10. تكون غالباً مركزة جغرافياً أي تبنى على فكرة اقتصاديات الموقع (Economic of Location)<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>Goce And revski & Walter J. Ferrier: Theory Of Sustainable Competitive Advantage: The Role Of Value-Enhancing Competitive Actions, Gatton College Of Business And Economics University Of Kentucky, February 2008,p 04.

<sup>2</sup>Grant , Jessie L: An Examination Of The Job Satisfaction Of Mid-Level Manager In Student Affair Administration, Dissertation Abstract, Western Michigan University,2006, p 33.

<sup>3</sup> أبو بكر بوسالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012/2013، ص 73-74.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

يصنّف كلاً من (pitts& lei) الميزة التنافسية المستدامة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية كالآتي:<sup>(1)</sup>

**1. المصادر الداخلية:** وهي المصادر المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات...إلخ، وتشمل المصادر الداخلية الموارد، والأنشطة والمهارات وهي كالآتي:

أ. الموارد: بالنسبة لـ(Barney) فإنّ موارد المؤسسة تتمثّل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف...إلخ؛ التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكّنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها<sup>(2)</sup>. أمّا (Wernerfelt) مؤسس النظرية المستندة على الموارد (RBV) فيرى أنّ "موارد المؤسسة تشمل كل ما يمكن أن يشكّل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة"<sup>(3)</sup>، وبطريقة أكثر رسمية فإنّ موارد المؤسسة تتمثّل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، هذه الموارد المعقدة التي تُعتبر صعبة البناء أو الاكتساب وتحدّد إمكانية تحقيق التميّز<sup>(4)</sup>. وقد اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف هذه الموارد وتقسيمها (انظر الجدول (14)).

وعموماً، تمثّل الموارد المادية الملموسة (Tangible Resources) الأصول التي يمكن رؤيتها وتقييمها كمياً أمّا الموارد غير الملموسة (Intangible Resources) فهي الأصول التي لها جذور عميقة في تاريخ المؤسسة وتراكت على مرّ الزمن<sup>(5)</sup>. وتساهم الموارد غير الملموسة أو غير المادية كثيراً في بناء الميزة التنافسية<sup>(6)</sup> والمستدامة.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد، عمان، 2012، ص165.

<sup>2</sup> Sandrine Gherra : Stratégies De Développement Durable, Revue Française De Gestion – N° 204, Lavoisier, Paris, 2010, p143.

<sup>3</sup> Ahmed Bounfour: Le Management Des Ressources Immatérielles, Dunod, Paris, 1998, p20.

<sup>4</sup> Éric Lamarque : Avantage Concurrentiel Et Compétences Clés: Expérience D'une Recherche Sur Le Secteur Bancaire, Finance Contrôle Stratégie, Vol 4, N° 1, Mars 2001, p 65.

<sup>5</sup>Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, op-cit, p 76.

<sup>6</sup> Srivastava ,Rajendra.K, Shervani, Tasadduq.A. And Fahey. Liam: Market- Based Assets And Shareholder Value A Framework For Analysis , Journal Of Marketing , Vol 62, 1998, p5.

الجدول (13): تصنيفات موارد المؤسسة: الملموسة وغير الملموسة

الموارد غير الملموسة (Intangible Resources)		الموارد الملموسة (Tangible Resources)	
-المعرفة؛ -الثقة؛ -القدرات الإدارية؛ -الروتينيات التنظيمية.	الموارد البشرية	-قدرة المؤسسة على الاقتراض؛ -قدرة المؤسسة على توليد التمويل الداخلي.	موارد مالية
-الأفكار؛ -القدرات العلمية؛ -القدرة على الابتكار.	موارد الابتكار	-الهيكل الرسمي للمؤسسة من حيث التقارير والأنظمة الرسمية كالتخطيط والرقابة والتنسيق.	موارد تنظيمية
-سمعة المؤسسة لدى الزبائن؛ -الاسم التجاري للعلامة؛ -تصورات جودة المنتج، المتانة، - الموثوقية؛ -سمعة المؤسسة لدى الموردين؛ -العلاقات والتفاعلات ذات المنفعة المتبادلة الكفاءة والفعالية والداعمة.	موارد السمعة	-أهمية وتطور موقع المؤسسة من مباني وتجهيزات؛ -الوصول إلى المواد الخام.	موارد مادية
		-الرصيد التكنولوجي للمؤسسة: ك: براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق الملكية والأسرار التجارية.	موارد تكنولوجية

Source: Michael A. Hitt & All, op-cit, p77.

ب. الأنشطة والمهارات: وتمثل بشكل أساسي في إدارة المؤسسة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها. ويؤكد على أنّ الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويرى الإستراتيجيون ضرورة تركيز المؤسسات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الإستراتيجية وانسجاماً مع هذا المصدر فإنّ تحقيق استدامة الميزة التنافسية يستلزم استخدام الموارد الفريدة من نوعها ثم اختيار موقع بيئي يتلاءم وهذه الموارد.

2. المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة، وتشكل متغيرات البيئة الخارجية مصدراً للمزايا التنافسية وهي تضم مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية (والبيئية) التي تؤثر في المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي. ويرى الاستراتيجيون أنّ ثمة تأكيداً على أنّ

المؤسسات الناجحة هي التي تتوجّه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق وهي التي تسلّم في مواقفها بالسوق والزّبون<sup>(1)</sup>.

ويشير بورتر (M.Porter) إلى تحقيقها (SCA) عن طريق التّحالفات في إطار سلسلة القيمة بينما يتناول إيفرسون (M.Iverson) تحقيقها عن طريق التداؤبات أو التعاضد (synergies). وذهب بينج (A.T.K.Beng) إلى تحقيقها عن طريق الذكاء العاطفي وخدمة الزّبون، وذهب آخرون إلى تحقيقها عن طريق الموارد البشرية أو عن طريق المدخل القائم على المعرفة<sup>(2)</sup>.

وبذلك، فإنّ مصادر الميزة التنافسية قد انتقلت من المصادر المالية إلى المصادر التكنولوجية ومن ثم إلى المصادر البشرية أو كما يسمى رأس المال الفكري<sup>(3)</sup> إلى البيئة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة. وهو ما تؤيّده الدّراسات والأبحاث، كما جاءت به دراسة ستيد وآخرون (Stead And Al) أنّ (SCA) تقوم على البيئة وأنّ الاستدامة البيئية هي مصدر هذه الميزة وأنّ الميزة التنافسية المستدامة مقبولة بشكل أكبر كميزة بيئية<sup>(4)</sup>. وتؤكّده شروط الامتثال البيئي التي تفرضها اللوائح والتشريعات الحكومية في أغلب دول العالم، وتسير باتجاهه كبرى المؤسسات العالمية التي تجاوزت حدود الامتثال البيئي، وأصبحت ترى في التوجّه البيئي الاستباقي فرصة هامة لنجاحها وتميّزها، وتدعمه مختلف الأطراف أصحاب المصالح تحقيقاً لأهدافها وحفاظاً على البيئة من ضياع المقوّمات الأساسية للحياة وهدر مواردها ما ينعكس سلباً النّظام البيئي بأكمله.

ويشير كتاب الأخضر إلى الذهب (Green To Gold) مؤلّفه دانييل إيستي وونستون (Esty And Winston) إلى حقيقتين: الأولى وهي إدراك عالم الأعمال أنّ الموارد الطّبيعية محدودة، وبروز حقيقة ثانية هي أنّه يمكن لهذه الحدود أن تخلق فرصاً (Limits Can Create Opportunities). فالمؤسسات التي تدير بأفضل طريقة الجوانب البيئية لديها ستقلّل من مواطن ضعفها إلى الحدّ الأدنى وتتقدّم أمام منافسيها. ويذكر الكتاب عشر قضايا بيئية تكون مصدراً للميزة التنافسية البيئية المستدامة وهي: قضية التغيّر المناخي، الطّاقة، المياه، التنوع البيولوجي والأرض، الكيماويات والسّميات والمعادن الثّقيلة، تلوث الهواء، إدارة النّفايات، استنفاد طبقة الأوزون، المحيطات والمصائد، إزالة الغابات<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، مرجع سابق، ص 165-166.

<sup>2</sup>نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 450-451.

<sup>3</sup>سعدون حمود الربيعاوي وآخرون، مرجع سابق، ص 560.

<sup>4</sup>نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 451.

<sup>5</sup> Daniel .C. Esty And Andrew.S.Winston: Green To Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategyto Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage, Yal University Press, Published By Sound view Executive Book Summaries Volume 29, Part1, USA, January 2007, p3-4). (Available On Web Site: [Http://Www.Greenprof.Org/Wp-Content/Uploads/2010/04/Green-To-Gold.pdf](http://Www.Greenprof.Org/Wp-Content/Uploads/2010/04/Green-To-Gold.pdf)).

## المطلب الرابع: مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة

اختلفت آراء الباحثين بشأن المداخل التي ستند عليها الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن تسليط الضوء على بعض أهم هذه المداخل ذات العلاقة بالدراسة من خلال: النظرة المستندة على الموارد، مدخل الاستراتيجيات التنافسية، مدخل تحليل سلسلة القيمة، النظرة المستندة إلى المعرفة.

## أولاً: مدخل النظرة المستندة للموارد (Resource Based View-RBV)

تعود جذور هذا المدخل إلى بداية الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt) (1)، ويقوم الافتراض الأساسي لهذا المدخل على أن "المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتنطلق هذه النظرة من تنوع وتغير مكونات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابليتها النادرة، القيمة، غير القابلة للإحلال، وصعوبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المؤسسات. ويرتكز جوهر النظرة المستندة للموارد على الموارد الذاتية للمؤسسة أكثر من تركيزه على الاستراتيجيات المتاحة لكل المؤسسات ضمن هيكل الصناعة. ويعدّ فهم هيكل الصناعة أمراً ضرورياً، ولكن على المؤسسة أن تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه (2). وجاء هذا المدخل كرد فعل على مدخل تحليل هيكل الصناعة الذي لم يكن واضحاً كفاية لتوضيح كافة الجوانب التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية (3) المستدامة.

ويفترض المدخل القائم على الموارد أن كل مؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد والقدرات الفريدة من نوعها وأنّ تفرّد هذه الموارد والقدرات هو أساس استراتيجية المؤسسة وقدرتها على تحقيق عوائد أعلى من المتوسط (Above-Average Returns)، ويمكن التّظر في قدرات وموارد المؤسسة كالاتي:

## 1. القدرات (Capabilities) : وتعرف أيضاً بالمقدرات أو القابليات أو الأسبقيات (Priorities)، وهي

قدرة مجموعة من الموارد على أداء مهمة أو نشاط بطريقة متكاملة؛ بمعنى توجد القدرات عندما يتم دمج الموارد عن قصد لتحقيق مهمة خاصة أو مجموعة من المهام. تتراوح هذه المهام من اختيار الموارد البشرية إلى تسويق المنتجات وأنشطة البحث والتطوير. وتمثل القدرات محدّدات حاسمة في بناء المزايا التنافسية، وغالباً ما تستند القدرات على تطوير ونقل وتبادل المعلومات والمعرفة من خلال رأس المال البشري للمؤسسة. حيث تنشأ القدرات وتتطور مع مرور الوقت. وتكمن العديد من القدرات في المهارات والمعرفة الفريدة لموظفي المؤسسة، وفي الغالب خبراتهم الوظيفية أين تنعكس قيمة رأس المال البشري في تطوير واستخدام القدرات (4).

<sup>1</sup>محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني: الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة 1، دار الأيام، عمان، الأردن 2016، ص 36.

<sup>2</sup>Dyer.H And Singh.H: The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of Inter Organizational Competitive Advantage Academy Of Management Review, Vol13, N4, 1998, p660.

<sup>3</sup>Lynch.R : Corporate Strategy, op-cit, P278.

<sup>4</sup>Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, op-cit, p 16.

ويرى (Russell & Taylor) أنّ الأسبقيات التنافسية هي " القابليات التي تخلق للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة تعتمد على الخبرة والمعرفة، وتتمثل بتقديم خدمة واسعة وجودة عالية وتسليم سريع وكلفة منخفضة؛ وبالتالي مساعدة المؤسسة على أن تكون الأولى في السوق<sup>(1)</sup>، فالفكرة الأساسية للأسبقيات التنافسية حسب (Heizer & Render) تتركز في "خلق نظام يمتلك مزايا متفردة ومتميزة عن باقي المنافسين وبالتالي تحقيق قيمة عالية للزبون بطريقة كفؤة ومناسبة<sup>(2)</sup> ! ويؤكد كلاً من (Collis & Montgomery) على أنّ الأسبقيات التنافسية (القدرات) التي تشكّل مصدراً لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تتمثل في:<sup>(3)</sup>

أ. المصادر الملموسة: كالمواقع المملوكة؛

ب. المصادر غير الملموسة: كالسمعة والعلامة وولاء العاملين؛

ج. قدرات عامة: كامتلاك سلسلة التجيز.

2. الكفاءات الأساسية (Core Competencies): وتُعرف أيضاً بالكفاءات المحورية أو القدرات الجوهرية. وكثيراً ما تظهر الكفاءات الأساسية في شكل وظائف تنظيمية<sup>(4)</sup>. وتُعرف الكفاءات الأساسية بأنها "القدرات التي تشكّل مصدراً لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة"<sup>(5)</sup> للمؤسسة على منافسيها. ويتفق أغلب الباحثين على نطاق واسع على أنّ الكفاءات الأساسية تمثل مصدراً مباشراً للميزة التنافسية المستدامة ويوضح لانش (Lynch) أنّ الكفاءات الأساسية هي مهارات (Skills) وتكنولوجيات (Technologies) خاصة تمكن المؤسسة من توفير قيمة مضافة محدّدة للزبائن، لأنّها تمثل جوهر المنتجات (سلع/خدمات) الأساسية التي هي محور أنشطة المؤسسة<sup>(6)</sup>. ويؤطر هذا التوجه (Macmillan & Tampoe) من خلال الشكل (15) "مهارات الأفراد تمتزج مع المعرفة والخبرة المتراكمة وثقافة المؤسسة لتحقيق المقدرة الجوهرية والتي تكون مختلفة عن غيرها في المؤسسات المشابهة".

<sup>1</sup> Russell Roberta & Taylor Bernard: Operations Management: Focusing On Quality And Competitiveness, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 2000, p31.

<sup>2</sup>Heizer Jay & Render Barry: Operations Management, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 2001, p34.

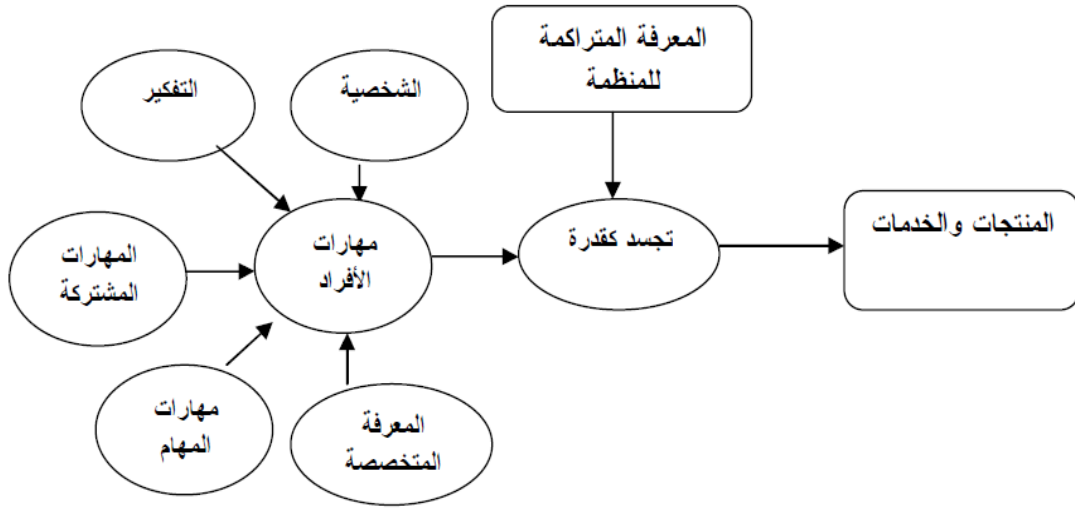
<sup>3</sup> Collis David & Montgomery Cynthia: Competing On Resource: Strategy In The 1990, Harvard Business Review, July-August 1995 p123.

<sup>4</sup>Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, op-cit,p16-17.

<sup>5</sup>Dhirendra Kumar, op-cit, p78.

<sup>6</sup>Hanningtone J. Gaya, Miemie Struwig, And Elroy. E Smith: Creating A Sustainable Competitive Advantage At A High Performing Firm In Kenya, African Journal Of Business Management, Vol 7(21), 7 Jun 2013, p2051.

الشكل (11): جذور المقدرات الجوهرية بالمؤسسة



Source: Macmillan.H. & Tampoe. M: Strategic Management: Process, Content, And Implementation, Oxford University Press, 2000, p123.

3. الموارد (Resources): وتمثل مدخلات عملية إنتاج المؤسسة كالتجهيزات الرأسمالية ومهارات الأفراد الموظفين، وبراءات الاختراع، والشؤون المالية والمديرين الموهوبين<sup>(1)</sup>... إلخ. يمثل المورد كل موجود كفاءة، عملية، مهارة أو معرفة تتم السيطرة عليه من قبل المؤسسة ويعدّ المورد نقطة قوة إذا ما زوّد المؤسسة بميزة تنافسية وهي شيء تقوم به المؤسسة أو أن تكون لها القدرة على القيام به بصورة جيدة بالمقارنة مع المنافسين الموجودين. ويكون المورد نقطة ضعف إذا كان الشيء الذي تقوم به المؤسسة بصورة رديئة أو أن لا يكون لها القدرة على إدارته رغم امتلاك منافسها تلك المقدرة<sup>(2)</sup>. وحدّد (Lynch) سبعة عناصر أساسية يجب أن تتّسم بها موارد المؤسسة لكي تكون قادرة على خلق وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية والموضحة سابقاً، والشكل التالي يوضّح مواصفات موارد المؤسسة.

<sup>1</sup>Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, op-cit, p16.

<sup>2</sup>Wheeln.T. & Hunger. J: Strategic Management & Business Policy, 5<sup>th</sup> Edition, Pearson-Prentice-Hall, New Jersey , 2004, p 117.

الشكل (12): مواصفات موارد المؤسسة



Source:Lynch Richard: Corporate Strategy, op-Cit, p 281.

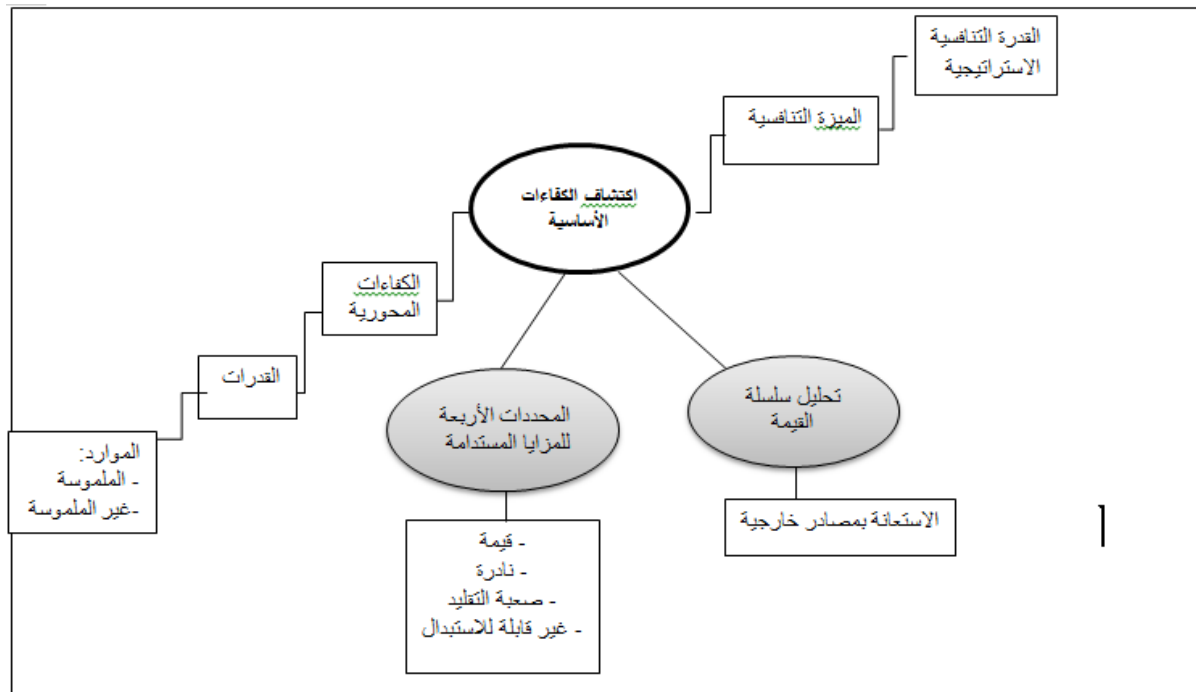
ووفقاً للنموذج القائم على الموارد (Resource-Based)، فإن الاختلافات في أداء المؤسسات عبر الزمن ترجع في مقام أول إلى مواردها وقدراتها الفريدة بدلاً من الخصائص الهيكلية للصناعة. ويفترض هذا المدخل أيضاً أن المؤسسات تكتسب موارد مختلفة وتطور قدرات فريدة تركز على كيفية مزج الموارد واستخداماتها؛ ذلك أن الموارد والقدرات بالتأكيد غير قابلة للانتقال عبر المؤسسات وأن الاختلافات في الموارد والقدرات هي أساس الميزة التنافسية. فمن خلال الاستخدام المستمر، تصبح القدرات أقوى وأكثر صعوبة على المنافسين من حيث فهمها وتقليدها. كمصدر للميزة التنافسية، يجب أن تكون القدرة "غير بسيطة إلى الحد الذي يجعلها شديدة التقليد ولا معقدة بحيث تستعصي على التوجيه والرقابة الداخلية"<sup>(1)</sup>. ويعدّ الاختلاف في موارد المؤسسات سبباً هاماً يساعد على تفسير حالة كون بعض المؤسسات أكثر ربحية وأكثر نجاحاً من باقي المؤسسات حسب كلاً من (Thompson & Strickland)<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, op-cit, p16-17.

<sup>2</sup>Thompson.A & Strickland.J: Strategy Management Concepts And Cases, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw hill, 1999, p109.

كما يركّز هذا المدخل على الاستغلال الأمثل للموارد (وعلى اختلاف أنواعها في المؤسسة)، ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعزيز كفاءاتها المحورية (Core Competencies)<sup>(1)</sup> ويرى كلاً من (Drugn & Kruger) أنّ الميزة التنافسية المستدامة هي حصيلة تفاعل الموارد (Resources)، والمقدّرات (Capabilities) والكفاءات الجوهرية (Core Competencies) وحصيلة هذا التفاعل هو توليد أو تكوين المقدّرات الجوهرية المميزة (Capabilities Distinctive Core)، وهي بمثابة انعكاس شرطي للخصائص المميزة للأعمال وتنافسيّتها وهي بالنتيجة بمثابة المعرفة المتراكمة حول كيفية توظيف واستثمار الموارد والمقدّرات لتحقيق الإبداع والكفاءة، والجودة، والاستجابة للزبون، والتي تُترجم بدورها إلى موقع تنافسي متميّز ومتفوّق والذي يوضّح مكوّنات تنافسية الأعمال بمنظور المقدرة الاستراتيجية.

الشكل (13): مكونات التحليل الداخلي ما يؤدي إلى ميزة تنافسية والقدرة التنافسية الاستراتيجية



Source: Michael A. Hitt And All, op-cit, p72.

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009 ص 86.

### ثانياً: مدخل الاستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategies-CS)

يقوم أساس هذا المدخل على اقتراح بورتير (M.Porter) لعدد من الاستراتيجيات التنافسية في 1984م، يؤكد فيها على أن الاستراتيجيات التنافسية تساعد على إدامة الميزة التنافسية. ووفقاً لبورتير فإن هدف الاستراتيجيات التنافسية هو محاولة خلق موقع تنافسي معين في الصناعة، حتى تندمج بنجاح مع القوى التنافسية وتولد عائد أفضل على الاستثمار، ويرى (Porter) أن أساس الأداء الأمثل في الصناعة هو الميزة التنافسية المستدامة<sup>(1)</sup>. وأن الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على أساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق المزايا التنافسية. ويعرف (Hill & Jonse) الاستراتيجيات التنافسية بأنها "مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومتواصلة مقارنة بالمنافسين"<sup>(2)</sup>. وتعد الاستراتيجيات التنافسية العامة المنسوبة إلى (Porter) من أكثر الاستراتيجيات التنافسية تناولاً وشيوعاً. إذ يرى بورتير أن المؤسسة تكون أمام ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية هذه الاستراتيجيات هي: قيادة التكلفة، التميز، والتركيز المستند إما إلى التكلفة أو التميز.

#### الشكل (14): الاستراتيجيات العامة للتنافس

تكلفة أقل	تميز المنتج	
قيادة التكلفة	التميز	الصناعة ككل
		الهدف الاستراتيجي
	التركيز	قطاع سوقي معين

المصدر: نبيل خليل مرسى: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، مصر، 1998 ص 112.

#### 1. استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy-CLS)

تعرف استراتيجية قيادة التكلفة باستراتيجية "التكلفة المنخفضة" أو استراتيجية "السيطرة بالتكاليف". وتعني "قيام المؤسسة بتعبئة كل مواردها ومهاراتها من أجل استغلال شتى الطرق الممكنة لتقليص تكاليفها مقارنة بتكاليف المنافسين. وهي بذلك تستهدف تقليص تكاليفها الإجمالية، ما يتيح لها الفرصة للتحكم أكثر في أسعارها حسب وضعها وحسب سياستها وسياسة المنافسين<sup>(3)</sup>. وتمثل استراتيجية قيادة التكلفة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها

<sup>1</sup> Porter. M: The Competitive Advantage of Nations Macmillan, Press Ltd, 1998, p22.

<sup>2</sup> Hill. G. & Jones. G: Strategic Management Theory, Houghton Miffling Company, 2001, p214.

<sup>3</sup> عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 233.

بحساسيتهم نحو الأسعار فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، تستطيع المؤسسة أن تباع منتجاتها بأسعار رائدة في السوق<sup>(1)</sup>. وغالباً ما يتم تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة بواسطة اقتصاديات الحجم (Economic of Scale) أي الإنتاج بالحجم (بالكميات الكبيرة جداً) والتي يستهدف جزء كبير من السوق، ويكون نشاط المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية محل منافسة على الأسعار أي غير قابل للتنوع الكبير<sup>(2)</sup>.

ويقدم (Thompson & Strickland) مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها إلى أن تكون استراتيجية قيادة التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي كما يلي:<sup>(3)</sup>

- أ. أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية؛
- ب. أن تكون المنتجات في الصناعة معيارية (Standard) أو نمطية وفي متناول الجميع؛
- ج. أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلالها للمستهلك؛
- د. أن يستخدم المشترون المنتج بالطريقة نفسها، أو بمعنى آخر أن يكون المنتج نمطي بحيث يحظى برضا المشتريين من دون الحاجة إلى إضافات معينة؛
- هـ. أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشتريين كلفاً إضافية؛
- و. أن تكون أعداد المشتريين كبيرة، ولديهم قوة مساومة لخفض الأسعار.

## 2. استراتيجية التمايز أو التمييز (Differentiation Strategy)

يقصد بالتمييز جعل المنتج مميزاً عن غيره من جوانب غير السعر، أي أن يتمتع المنتج بخصائص متفردة تميزه وتجعله يختلف عن المنتجات المنافسة، ما يجعل المستهلك يقبل على شراء هذا المنتج. ويرى (Thompson & Strickland) أن التمييز الناجح يتطلب من المؤسسة:<sup>(4)</sup>

- أ. السيطرة على السعر المرتفع للمنتج؛
  - ب. زيادة عدد الوحدات المباعة؛
  - ج. ضمان ولاء المشتري للعلامة التجارية.
- من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول يوجد:<sup>(5)</sup>
- أ. التمييز على أساس التفوق التقني؛
  - ب. التمييز على أساس الجودة؛
  - ج. التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

<sup>1</sup> Thompson. A. & Strickland. A.J: Strategic Management Concepts & Cases, 7<sup>th</sup> edition, Richard D. Irwin, USA, 1993, p103.

<sup>2</sup> عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 235.

<sup>3</sup> Thompson. A. & Strickland. A.J: Strategic Management Concepts & Cases, op-cit, p106-107.

<sup>4</sup> Thompson.A & Strickland.J: Strategy Management Concepts And Cases, 1999, op-cit, p147.

<sup>5</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 186-187.

- د. التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- ويمكن إتباع استراتيجيات تميّز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة كالاتي:
- أ. شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- ب. تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج، وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل وأخيراً مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛
- ج. مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج؛
- د. عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج؛
- هـ. نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة؛
- و. أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، وصيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيراً المعالجة السريعة للأوامر والطلبات.

### 3. استراتيجية التركيز (Focus Strategy)

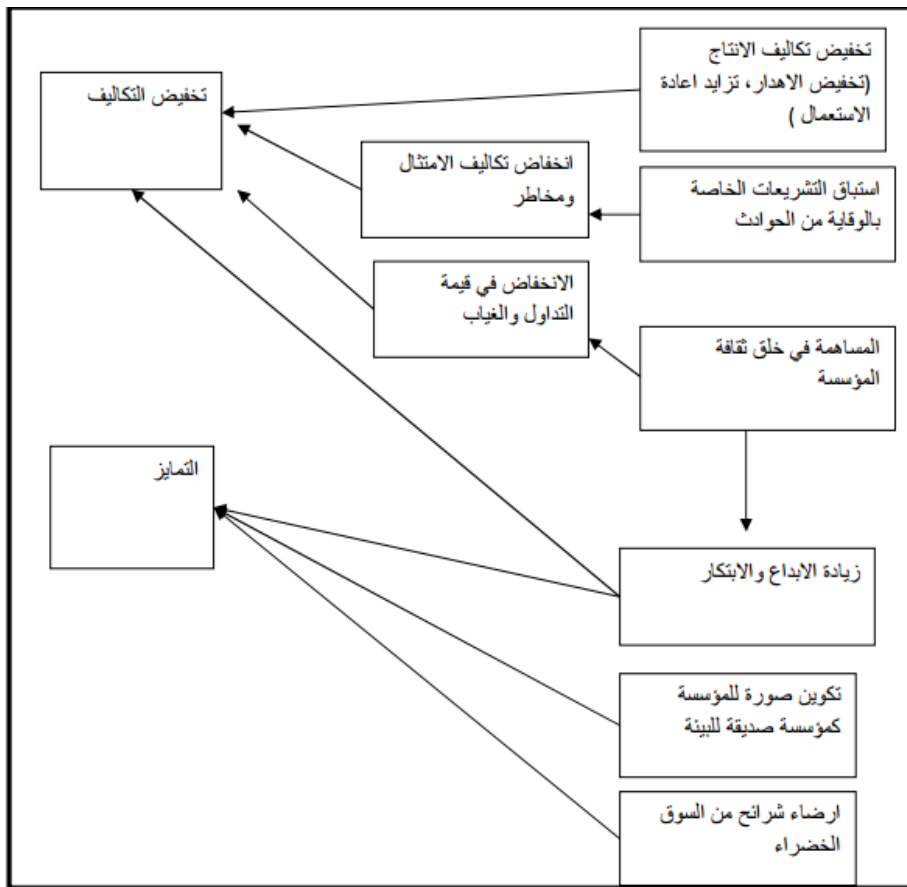
- تتمثل استراتيجية التركيز في تطوير المؤسسة ميزة تنافسية على مستوى جزء ضيق (محدود) من السوق بحيث تنشئ لنفسها مجالاً تطلّ فيه المنافسة بالتركيز على المنتج (سلعة/خدمة)<sup>(1)</sup>. ويعتقد (Thompson & Strickland) أنّ استراتيجية التركيز المستندة على التكلفة المنخفضة أو التميز تكون ملائمة للمؤسسة بصورة أفضل في ظل توفر الشروط الآتية:<sup>(2)</sup>
- أ. أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيراً بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛
- ب. أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- ج. ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛
- د. أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنهم؛
- هـ. أن يكون لدى المؤسسة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعّالة؛
- أما المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستراتيجية فإنّها تتمثل بصورة أساسية في احتمالية إيجاد المنافسين لطرق فعّالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف، كما قد يتوجّه مستهلكو ذلك القطاع نحو السوق الأوسع، ولاسيما أنّ الأذواق والرغبات تتغيّر بمرور الزمن.

<sup>1</sup> عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 246.

<sup>2</sup>Thompson.A & Strickland.J: Strategy Management Concepts And Cases, 1999, op-cit, p155.

- إنَّ عمل المؤسسات بهذه الاستراتيجيات التنافسية يكسبها ميزة تنافسية ومستدامة من خلال:<sup>(1)</sup>
- الحصول على الأرباح المستدامة من خلال تخفيض التكاليف والوقوف بوجه المنتجات البديلة مادامت تقدّم أسعار أقل؛
  - قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متميّزة ومتفردة للزبائن من خلال الجودة المتميّزة وخدمة الزبون، وهذه القيمة مرتبطة بعدم القدرة على التقليد من قبل المنافسين؛
  - تركيز المؤسسة على مجموعة من الزبائن يجعلها أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع من السّوق.

الشكل (15): المزايا التنافسية الممكنة في إطار استراتيجيات حماية البيئة



Source: Grandval Samuel & Soparnot Richard: Le Développement Durable Comme Stratégie De Rupture : Une Approche Par La Chaîne De Valeur Intersectorielle, Revue Management Et Avenir, volume3, N° 5, 2005, p 17.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 158.

وفقاً لراينود وشاندون (Reynaud et Chandon) تكون وظيفة الإنتاج الأكثر عرضة لتطبيق استراتيجية خفض التكاليف والتي تستهدف:<sup>(1)</sup>

أ. كمية المواد الخام والطاقة التي تدمجها المؤسسة في عملية الإنتاج، والتي يمكن تقليلها من خلال التفكير في الاستخدام الأمثل لهذه المدخلات (كثقليل هدر هذه الموارد، إعادة استخدامها في عمليات إنتاجية أخرى)؛

ب. القلق بشأن النفايات والخرودة المنتجة ودراسة إمكانية التقليل من أهميتها من خلال تحسين عملية التصنيع أو إعادة استخدامها في عملية إنتاج المؤسسة ذاتها أو مؤسسات أخرى. ويكون اهتمام المؤسسات بالبيئة (في إطار التنمية المستدامة) مصدراً هاماً لتحقيق التمايز وخفض التكاليف في هذا الصدد، أكد بعض المؤلفين (Reynaud and Rollet, Persais, Reynaud) بوضوح على استفادة المؤسسات من العديد المكاسب والفوائد وهي:

أ. تحقيق فوائد في السوق من خلال: زيادة حصتها السوقية، تحسين صورة وسمعة المؤسسة البيئية لدى المستهلك،... إلخ؛

ب. تحقيق فوائد داخلية للمؤسسة من خلال: تخفيض تكاليف الإنتاج، تعميق وتقوية ثقافة المؤسسة زيادة وتعظيم إبداع المؤسسة (المنتج/ العملية الإنتاجية)،... إلخ؛

ج. خلق الشرعية لتلبية مطالب أصحاب المصلحة من خلال: تشريعات استباقية خاصة بالوقاية من الحوادث، تخفيض مخاطر وتكاليف الامتثال البيئي (تشريعات حكومية)؛ رضا المستهلكين الخضر عن تميز المنتج البيئي... إلخ.

### ثالثاً: مدخل تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis-VCA)

تم إدخال مفهوم سلسلة القيمة لأول مرة على يد بورتير (M.Porter) في عمله عن الميزة التنافسية 1985م، وهي سلسلة تتكوّن من مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها والتي تساهم في إنشاء القيمة المضافة (Added- Value). ويعد مدخل تحليل سلسلة القيمة أحد المداخل المهمة في تفسير مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة. وكتحليل يستخدم كإطار لتحديد نقاط قوة المؤسسة عبر وصف أنشطتها الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها، كما يستخدم لتحديد الأنشطة المهمة التي تخلق القيمة من خلال الجمع بين أنشطة المؤسسة بطريقة نظامية.

ويعتبر تحليل سلسلة القيمة (VCA) أداة تشخيصية، ويحددها تايلور بأنها "...تقييم متعدد الأبعاد لأداء سلاسل القيمة بما في ذلك تحليل تدفقات المنتجات وتدقق المعلومات والإدارة ومراقبة سلسلة القيمة"،

<sup>1</sup>Grandval Samuel & Soparnot Richard, op-cit, p17.

وكألية لجذب انتباه مختلف أصحاب المصلحة إلى فرص التحسين في المراحل المختلفة في سلسلة القيمة كحافزاً فعالاً للتغيير<sup>(1)</sup>. وقد تم تقسيم الأنشطة في تحليل سلسلة القيمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>(2)</sup>

### 1. الأنشطة الأولية أو الأساسية (Primary Activities)

وهي تلك الأنشطة التي تولّد قيمة للزبون وتنفذ داخل المؤسسة من أجل إنتاج وتسليم المنتج وتتضمّن أنشطة الإمدادات الداخلية العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، والخدمة (خدمات ما بعد البيع) وهي كالآتي:

أ. الإمدادات الداخلية (Inbound Logistics): أو الأنشطة اللوجستية وتتعلّق بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي؛

ب. العمليات (Operations): هي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (الإنتاج)؛

ج. الإمداد الخارجي أو العمليات اللوجستية الخارجية (Out Bound Logistics): وهو التوزيع المادي ويشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت؛

د. التسويق والمبيعات (Marketing And Sales): تتضمّن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلّق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج.. إلخ؛

هـ. الخدمة (Services): تتضمّن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلّق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

### 2. الأنشطة الساندة (Support Activities)

وهي الأنشطة التي توفر الدعم والإسناد للأنشطة الأساسية وتساعد في تحسين فاعلية وكفاءة الأنشطة الأولية، وتتضمّن أنشطة البنى التشغيلية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتدريب. وهي كالآتي:

أ. البنى الأساسية (Infrastructure): أو البنى التحتية الارتكازية وتتضمّن عناصر الإدارة والشؤون القانونية والمالية، والمحاسبية،... إلخ؛

ب. إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management): تضم الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين، والتدريب، والتحفيز... إلخ؛

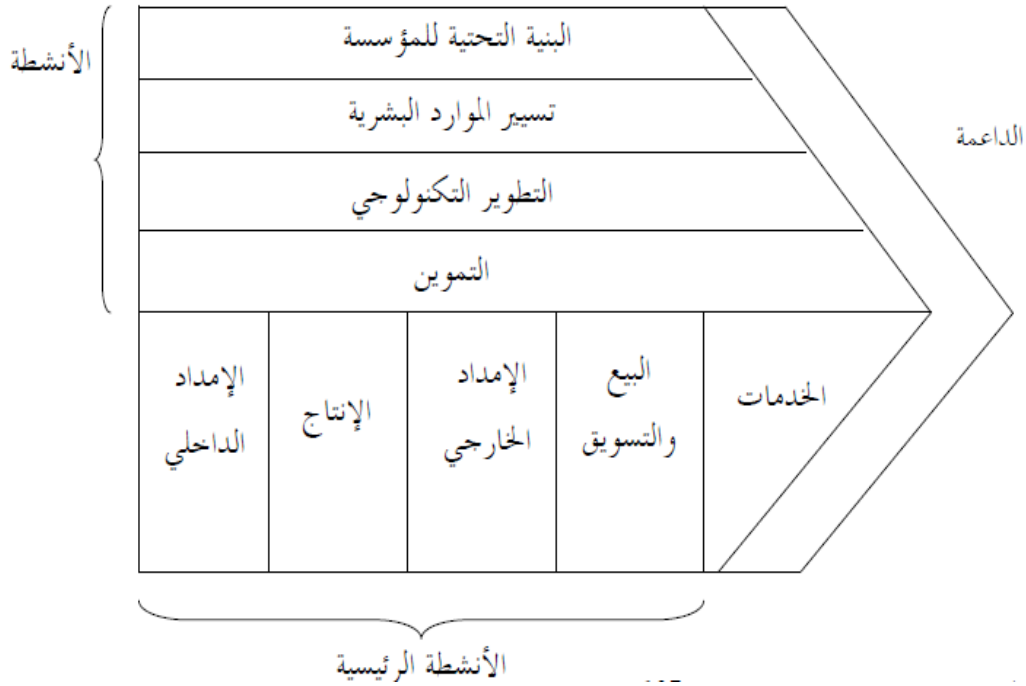
ج. التطوير التكنولوجي (Technology Development): تتضمّن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وإيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة؛

<sup>1</sup> Taylor D.H: Supply Chain Analysis: an approach to value chain improvement in agri-food chains, The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Volume 35, N 10, 2005, p744.

<sup>2</sup> معي الدين القطب، مرجع سابق، ص ص 90-92.

د. التّدبير (Procurement): التّموين والشّراء، وهو ذلك النّشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.

الشكل (16): سلسلة القيمة (Porter)



المصدر: زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2005، ص137.

إنّ العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة تتّضح من خلال الأهمية والأدوار التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها وهي كالآتي:<sup>(1)</sup>

أ. تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية المستدامة؛

ب. تحديد درجة التّكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛

ج. التّعرف على الرّوابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛

د. التّوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتّناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>عبد الله بلوناس، بوزيدي أمجد: طرق بناء المزايا التنافسية مدخل حلقة القيمة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدّول العربية، يوم 8/5 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعللي، الجزائر، 2010، ص12.

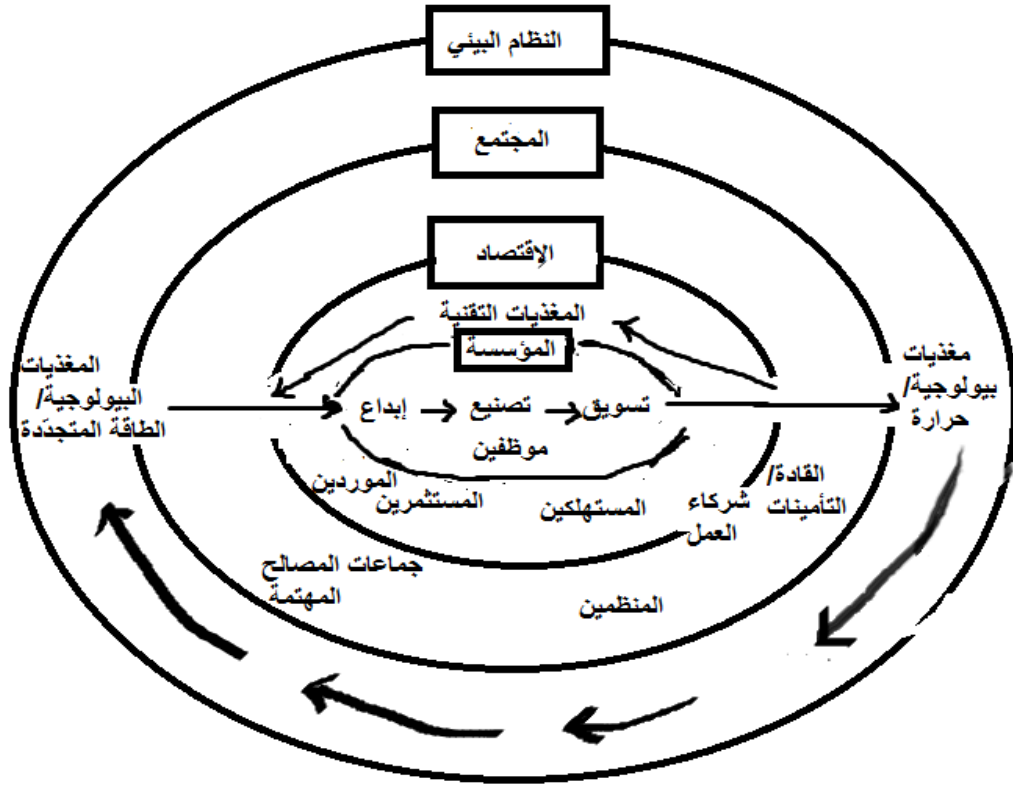
وقد تم تطوير النموذج السابق لسلسلة القيمة في المؤسسة تماشياً ومتطلبات التوجه البيئي حديثاً لتتسع نظرة المؤسسة في تحليل الموارد من خلال رؤية أكثر انفتاحاً لأنظمتها وأنشطتها على سلسلة قيمتها. وقد جاء تحليل سلسلة القيمة البيئية لسدّ بعض جوانب النقص التي أغفلها نموذج (Porter)، تمثلت هذه الجوانب في:<sup>(1)</sup>

أ. العلاقة بين أصحاب المصلحة المتضمنة في نموذج بورتر هي علاقة ضيقة، تتكوّن من العلاقة بين الموردين والمؤسسات، وبالتالي تستبعد شبكات أصحاب المصلحة المتعددة اللازمة لإنشاء القيمة؛  
 ب. نموذج سلسلة القيمة لبورتر لا يفسر قيمة الموارد في الطبيعة، وقيمة النفايات بعد الاستهلاك؛  
 ج. نظراً لأهمية عاملي الموارد والنفايات يجب تضمينهما في تحليل سلسلة القيمة.  
 وتعد الاستراتيجيات الوظيفية ضرورية لجميع أنشطة سلسلة القيمة (الأولية والداعمة)، إذ يركز نموذج سلسلة القيمة المعدل (المبين في الشكل 21) بشكل أكثر وضوحاً على:

أ. خلق مزايا تنافسية ومزايا تنافسية من خلال الكفاءة البيئية (للمنتج والعملية الإنتاجية):  
 وتتعلّق الكفاءة البيئية للعملية الإنتاجية بمنع التلوّث، والحدّ من هدر الموارد، وإعادة تصميم العمليات، وإعادة التدوير، وإعادة الاستخدام وهكذا. أمّا فيما يخص الكفاءة البيئية للمنتج فهي تتضمن المبادئ الأساسية لهذا التحليل دورة الحياة (LCA) "وهو منهج شامل للأنظمة مصمّم لتقديم تقييم من المهد إلى اللحد للأثار البيئية لمنتجات المؤسسة عبر سلسلة القيمة الخاصة بها"، التصميم البيئي للمنتج والتسويق البيئي للمنتج.  
 ب. استكمال سلسلة القيمة البيئية يتطلّب العمل بنظام الطّاقة والموارد المتجدّدة: حيث يتم تحويلها إلى منتجات تعمل نفاياتها بدورها كمدخلات في دورات بيولوجية و/أو صناعية أخرى - أو ما يعرف بالفعالية البيئية.  
 ج. تصميم المنتجات وفق سلسلة القيمة البيئية يشتمل على نوعين فقط من المواد: المغذيات البيولوجية وهي المواد التي تتحلّل أحياناً (تلقائياً) ويمكن إعادة استخدامها إلى الدّورة البيولوجية والمغذيات التّقنية وهي المواد التي لا تتحلّل أحياناً ولكن يمكن تداولها باستمرار من خلال الدّورة الصناعية. تشمل أنشطة الدّعم في سلسلة القيمة محاسبة التكاليف والتدقيق البيئي والإبلاغ البيئي ونظم إدارة المعلومات البيئية، ونظم إدارة الموارد البشرية. وتركّز جميعها وبشكل كامل على تحقيق الكفاءة البيئية.

<sup>1</sup> Jean Garner Stead and W. Edward Stead, op-cit, p76-77.

الشكل (17): سلسلة القيمة البيئية



Source: Jean Garner Stead and W. Edward Stead, op-cit, p74.

رابعاً: مدخل النظرة المستندة إلى المعرفة والميزة التنافسية المستدامة  
يمكن مناقشة هذا المدخل من خلال أهم النقاط التالية:

1. تشير الدراسات المعاصرة إلى النظرة المستندة إلى المعرفة بوصفها إحدى مداخل التحليل الاستراتيجي لتنافسية الأعمال وبناء الميزة المستدامة، وبوصفها منظور متقدم للنظرة المستندة للموارد خاصة وأن الميزة التنافسية المستندة للمعرفة عادة ما تكون مستدامة لكونها: قيمة ونادرة، وغير قابلة للتقليد أو المناقلة أو الإحلال. وتعد هذه النظرة تحولاً استراتيجياً في مداخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة. وهذا التحول المفاهيمي عكس تراجعاً للموارد والقدرات الملموسة أمام الموارد والقدرات غير الملموسة ولكي تحقق المؤسسات التنافسية والاستدامة يتوجب عليها رفع قدراتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفة الاستراتيجية الجديدة التي تمكنها من التمسك الاستراتيجي<sup>(1)</sup> في أسواقها المستهدفة، أي القدرة على توظيف المعرفة في خلق القيمة المستدامة.
2. إن مؤسسات المعرفة هي تلك التي تعتبر المعرفة مورداً أساسياً وأصلاً رئيسياً من أصول المؤسسة، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات لا بد

<sup>1</sup>محمد فلاق، مرجع سابق، ص 195.

- أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطابها والحصول عليها من مصادرها الخارجية، أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المؤسسة. لذا فإن هذه المؤسسات أصبحت معنية بتطوير ميزتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدراً أساسياً في تميزها على منافسيها وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق فيها على المنافسين الآخرين<sup>(1)</sup>.
3. تستند المعرفة إلى المعلومات المتراكمة والمتولدة، الأمر الذي قاد إلى التبلور الواضح لأهمية ودور الموارد البشرية التي تمتلك المعلومات في دعم وتفعيل أنشطة المؤسسات، وأصبحت بذلك إدارة المعرفة المحدد لأنشطة المؤسسة في قدرتها على التعامل مع مختلفا موارد، والذي يقود إلى أن تكون العنصر الحاسم لاستمرارية وجود المؤسسات<sup>(2)</sup>.
4. ويرتبط تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بقابلية إدارة المؤسسة لمجموعة القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية مستدامة، مع استغلال القدرات الداخلية والخارجية المحددة للمؤسسة لمواجهة البيئات المتغيرة.
5. أصبح تحصيل المعرفة أكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية نفسها، لأن المعرفة تشكل عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات وزيادة قدرتها على المنافسة والتجاوب مع الظروف والمستجدات البيئية المختلفة وتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين في السوق<sup>(3)</sup>.
6. تمثل المعرفة البيئية "ذلك القدر من المعلومات التي تُحيط وتُلم بها المؤسسات فيما يتعلق بالقضايا البيئية وقدرتها على فهم وتقييم تأثير هذه القضايا على المجتمع والبيئة"<sup>(4)</sup>، والتعامل معها بأنجع أسلوب (ابتكاري وخالق) ويدفع بالمؤسسات نحو تحقيقها ميزة مستدامة.
- إذ يرى الجبالي أن "الحد الأدنى من المعرفة البيئية هو ضرورة للفهم"<sup>(5)</sup> ( Richards & Kabjian) أمثلة عن مجالات المعرفة البيئية للمؤسسات<sup>(6)</sup>:
- أ. أفكار واستراتيجيات لزيادة الإنتاج أو التصميم أو التركيب أو التغليف؛
- ب. أوصاف النجاحات أو الفشل الماضية في التصميم لأجل البيئة؛
- ج. أفضل الإرشادات والتوجيهات الممارسة لمنع التلوّث وتقليل التآلف.
7. يتطلب توجّه المؤسسات نحو إدارة معرفتها البيئية توافر الشروط التالية:

<sup>1</sup>حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008، ص112.

<sup>2</sup>علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص202.

<sup>3</sup>مجمدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص247.

<sup>4</sup><https://www.igi-global.com/dictionary/environmental-knowledge/40808>, 12/11/2018, 08:25h.

<sup>5</sup>حمزة الجبالي: لتحديات البيئية في القرن الحادي والعشرين، دار الأسرة ودار عالم الثقافة، 2016، ص8.

<sup>6</sup>محمد علي ابراهيم الهاشمي، داليا عبد الحسين أحمد: دعم البرامج البيئية باستخدام إدارة المعرفة، مجلة المخطط والتنمية، العدد20، بغداد 2009، ص112.

- أ. توفر المعلومات البيئية في الوقت المناسب يؤدي دوراً هاماً في اتخاذ القرار البيئي والذي عادة يكون بصدد اغتنام فرصة في السوق أو لغرض حلّ مشكلة بيئية تواجه المؤسسة؛
- ب. توليد المعرفة البيئية: تولد المعرفة البيئية وتنشأ وتنمو داخل مجتمع الأفراد العاملين داخل المؤسسة مع مجموعة الأهداف التي تكوّن هذه المعرفة وتُشارك وتوزّع على جميع أعضاء المؤسسة؛
- ج. توفير نظام لإدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات البيئية) في يد الإدارة البيئية يساعد كثيراً على خلق وتنظيم ونقل المعرفة البيئية، مع ضمان غنى محتواها وملائمتها ودقّته، ويمكن من إحداث التفاعل والتعاون داخل مجتمع المعرفة؛
- د. استخدام أنظمة دعم القرار البيئي لمصادر معرفة وطرق مختلفة لاستخلاص المعرفة من المعلومات (جعل المعرفة ظاهرة بعد أن كانت مضمرة في البيانات)، ما يؤدي إلى التفسير المناسب لهذا المزيج من مصادر المعرفة، وإلى تعريف يحدّد الأحداث البيئية: كتحديد المخاطرة، تقدير الخطر وتقييمه، اتخاذ القرار...إلخ.
8. تركز إدارة المعرفة البيئية على الاستراتيجيات التي تمكّن من رفع طاقة تعلم ومعرفة المؤسسة بالطرق التي تساعد في مواكبة واستباق توجهها البيئي، وتكون استفادة المؤسسة أكبر إن استطاعت تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة البيئية لتحسين فعالية أعمالها البيئية.

## المبحث الثاني: متطلبات الميزة التنافسية البيئية المستدامة

بالرغم من الفرص التي تُتيحها البيئة لإكساب المؤسسات مزايا تنافسية بيئية إلا أنها تفرض عليها تهديدات تشكّل عائقاً أمام الوصول إلى مبتغاهها، وعدم مسايرة هذه التوترات والاضطرابات ينعكس سلباً على قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة. لذا سيناقش هذا المبحث شروط وأبعاد اكتساب الميزة التنافسية البيئية المستدامة والآليات اللازمة لتجنب فقدانها.

## المطلب الأول: شروط اكتساب الميزة التنافسية البيئية

تجيب المؤسسات على ثلاثة تساؤلات محورية تتعلق بأساس قيام نشاطها عند التزامها البيئي، وتكون سبباً في نجاح توجّهها الجديد من عدمه، واكسابها ميزة تنافسية بيئية مستدامة، تدور حول: ماذا تقدّم المؤسسة من منتجات لصالح البيئة، وما الذي يميّز هذه المنتجات عن غيرها من المنتجات المنافسة؟ ولماذا تنتج المؤسسة ومن هو المستهدف بهاته المنتجات؟، وماذا تجني المؤسسة من توجّهها البيئي؟.

## أولاً: تميّز المنتج البيئي

يتناول هذا العنصر مفهوم المنتج البيئي، دورة حياة المنتج البيئي، تقييم دورة الحياة، ومزايا تقييم دورة الحياة.

## 1. مفهوم المنتج البيئي

للمنتج من المنظور البيئي عدة تسميات منها المنتج البيئي، المنتج الأخضر، والمنتجات الصديقة للبيئة أو الودية بيئياً، والمنتج النظيف. ونظراً لحدائثة التوجه البيئي فقد أُعيد تشكيل مفهوم المنتج لمواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي واستهلاك الحد الأدنى منها فضلاً عن ضرورة تدوير المنتجات نفسها بعد انتهاء المستهلك من استخدامها خاصة المعمرة منها (ضمن حلقة مغلقة)، أما التغليف فيعتمد على مواد خام صديقة للبيئة وقابلة للتدوير<sup>(1)</sup>. بمعنى أنّ السلع الصديقة للبيئة أو الخضراء يعبر عنها بتلك المنتجات التي تستخدم المواد الصديقة للبيئة والتي يمكن أن تتحلل ذاتياً أو يعاد تدويرها، مع ضرورة متابعة مراحل دورة حياتها لضمان بقاءها ضمن الالتزام البيئي.

تقوم المؤسسات بإدخال تغييرات على منتجاتها لتكون أكثر ايجابية للبيئة وأقل آثار سلبية عليها بطريقة تتفوق فيها على منافسيها في المنتجات المماثلة من جهة، ويمكن لها أن تفرض علاوة في السعر جزاء هذا التميّز الذي يلقي قبولاً واسعاً في السوق من جهة أخرى. أو قد يعني تميّز المنتج ظهور أسواق جديدة كمنتجات فلترات الماء. ويرتبط نجاح تميّز المنتج البيئي بثلاثة عوامل هامة تتعلق بـ:

أ. تحديد المؤسسة لزيائتها الذين يرغبون في دفع ما هو أكثر من أجل المنتج البيئي؛

ب. أن يكون المنتج البيئي ذا منافع بيئية بشكل موثوق؛

<sup>1</sup> ثامر البكري: التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2006، ص 25.

ج. وأن تكون المؤسسة قادرة على حماية نفسها من التقليد لفترة طويلة نسبياً لتحقيق الربح الملائم لاستثماراتها<sup>(1)</sup>.

## 2. دورة حياة المنتج البيئي (Environmental Product Life Cycle-EPLC)

تشمل دورة حياة المنتج من المنظور البيئي "استخراج المواد الخام ونقلها وتخزينها ثم عمليات التصنيع في الوحدات الإنتاجية واستخدام المنتجات ثم إعادة تدويرها أو التخلص منها بطريقة آمنة بيئياً"<sup>(2)</sup>. ويركز المختصون في التسويق البيئي حسب ثامر البكري وأحمد نزار النوري في كتابهما (التسويق الأخضر 2007) على أنّ المهتمين بالمنتج البيئي سيمتدون حتماً بدورة أخرى من حياته وهي دورة الاستخدام أو الاستعمال<sup>(3)</sup> حسب الشكل أدناه. وفق ما يلي:

أ. إطالة دورة حياة المنتج قدر الإمكان عبر السعي دائماً لتمييز المنتج من الناحية البيئية بشكل يعطيه الأسبقية عن المنتجات الأخرى، وذلك يعود إلى الرغبة في استخدام المواد بشكل رشيد لا يؤدي إلى استنزافها؛

ب. متابعة جميع مراحل حياة المنتج بشكل دقيق للتعرف على الآثار البيئية الجانبية التي قد تظهر في أحد المراحل وبالتالي العمل على تلافي ذلك.

وتمر دورة استخدام المنتج البيئي بأربعة مراحل كالآتي:

أ. التصميم والتطوير: هي مرحلة ولادة المنتج وفق معايير تقنية وبيئية والتنسيق بينها من أجل تصميم وتطوير منتج ملائم يتناسب وأهداف المؤسسة. يتطلب تحقيق التصميم والتطوير البيئي تحقق معيار الجودة وهو "مجموعة من السمات والخصائص لسلمة أو خدمة معينة، والتي تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية والصريحة". وتعدّ الجودة من أهم الأسلحة التسويقية الفعالة المستخدمة لبناء مركز تنافسي قوي ومميز في السوق والتي يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Qualities)<sup>(4)</sup>، أي "طبيعية الشيء ودرجة صلاحه بما يضمن تقديم سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي باحتياجات المستهلك ومتطلباته". ومن الخصائص المطلوب توفرها في المنتج المقدم الذي يميّز بالجودة نجد (الاعتمادية، إعادة الاستخدام، السلامة والأمن، والقوة والبساطة، وعدم التعقيد، الفعالية، الجمالية،... إلخ)<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 174

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر، رحمان أمال: الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2008، ص 88.

<sup>3</sup> ثامر البكري وآخرون، مرجع سابق، ص 186.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، الطبعة 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2009، ص 109.

<sup>5</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي: سياسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص 147 -

وتعدّ مواصفات المنتج من بين الأدوات التنافسية الفعالة التي تجعل المؤسسة في حالة دائمة البحث عن الابتكار في هذا المجال من خلال إضافة صفات جديدة للمنتج تكون أكثر إشباعاً للسوق المستهدف وهناك عدّة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار مثل: اللون، الشكل المادي، والتصميمي للمنتج، تأثيره على البيئة، طريقة تقديمه... إلخ<sup>(1)</sup>. وقد عرفت التصميم الصديقة للبيئة تطوراً هاماً في كيفية الحفاظ على البيئة والسلامة في كل مراحل دورة حياة المنتج، وتعكس دقة التصميم الجودة التي يطلبها المستهلك وحاجاته، لذا تُعدّ جودة التصميم من أكثر العوامل تحقيقاً لفعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة<sup>(2)</sup>. وقد طوّرت التصميم الصديقة للبيئة قيمة ودور تعبئة وتغليف المنتج فبالإضافة إلى دورها الحمائي والترويجي ظهر لهما دور آخر وهو كونه صديق للبيئة<sup>(3)</sup>.

ب. مرحلة التصنيع: تتم متابعة الآثار البيئية للعملية الإنتاجية ومحاولة التخلص من الآثار السلبية (الضياء، التلف، انبعاث الأبخرة والغازات، والهدر في الطاقة) وجعل العملية الإنتاجية سليمة بيئياً.

ج. مرحلة الاستعمال من قبل المستهلك: تقوم المؤسسة ببحث دائم عن المعلومات الخاصة بتقييم الاستخدام وهل أنّ المنتج كان فعلاً صالحاً من الناحية البيئية من وجهة نظر المستهلك، وهل أنّ المنتج لا يعاني من أية مشكلات أثناء الاستخدام تتعارض مع المعايير البيئية الموضوعية عند التصميم.

د. مرحلة الجمع وإعادة التدوير: تبحث المؤسسة عن أفضل السبل لإعادة جمع ما تبقى من المنتج بعد الاستعمال، ليتم إعادة تدويره ومعالجته وإعادة استخدامه مرة أخرى لتقديم منتجات جديدة<sup>(4)</sup>.

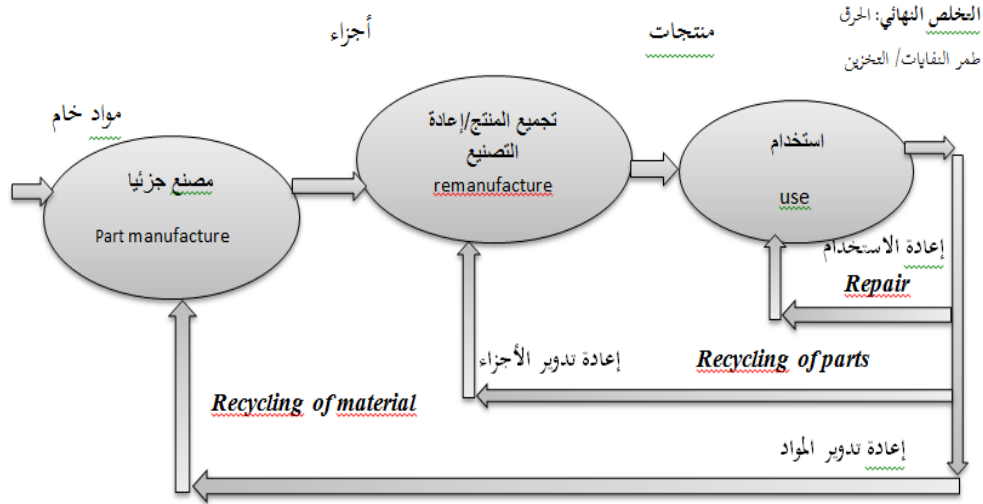
<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد: التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة 2، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 206.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة 2، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص 58.

<sup>3</sup> داود الشراد: التعبئة والتغليف (نقطة خضراء تواجه مصاعب بيئية): مجلة بيئتنا، الهيئة العامة للبيئة، البوابة الرئيسية لدولة الكويت، العدد 149، ص 02.

<sup>4</sup> ثامر البكري وآخرون، مرجع سابق، ص 187.

الشكل (18): دورة حياة المنتج البيئي



Source: Erik Sundin : Product And Process De Desing For Succesful Remanufacturing, Linköping Studies In Science And Technology, Dissertation N 906, Division Of Production Systems, Department Of Mechanical Engineering, Linköpings Univ SE-581. 83 Linköping, Sweden, 2004, P50.

3. تقييم دورة الحياة (LCA)

تقييم دورة الحياة هو "عملية تحديد المدخلات والمخرجات والآثار البيئية المحتملة لنظام المنتج طوال دورة حياته"<sup>(1)</sup>. ويستخدم تقييم دورة الحياة باعتباره من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي في تقدير قيم الآثار البيئية الناشئة عن عملية الإنتاج، كأداة لتحليل العبء البيئي للمنتجات في كل مراحل دورة الحياة بدءاً باستخراج الموارد وعبر إنتاج المنتج واستخداماته وصولاً إلى مرحلة التخلص منه. وتمرّ عملية تقييم دورة حياة المنتج البيئي بأربعة مراحل رئيسية كالآتي:<sup>(2)</sup>

أ. تحديد الأهداف والنطاق بوضوح: ويتم فيها:

- تسجيل الغرض من الدراسة؛
- تحديد القرارات المحتملة ومستوى التفصيل اللازم والغرض منه؛
- وصف النظام وحدوده وتحديد الوحدة الوظيفية.

ب. تحليل مسح دورة الحياة: وتختص بتوفير نظرة شاملة لتدفقات المواد والطاقة والملوثات عبر حدود النظام، ومنه يجب التوثيق لتسهيل المراجعة والتحديث، وتتوقف عملية التقييم على كفاءة إنجاز هذه المرحلة والتي تشمل البيانات المتصلة بالعملية الإنتاجية، الطاقة، المواد الأولية التقنية، العمالة والمخلفات الناتجة عنها، وتشمل هذه المرحلة أيضاً عملية تحليل البيانات لإجراء المقارنة وتقييم الآثار البيئية في المرحلة التالية، مثل تجزئة المنتج إلى مكوناته.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 343.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر وآخرون، مرجع سابق، ص 88-89.

ج. تقييم الأثر البيئي: يتعلّق تقييم الأثر البيئي "بالفحص المنظم للآثار البيئية غير المتعمّدة التي قد تنجم عن المشاريع الإنمائية وذلك بهدف تقليص أو تخفيف حدّة الآثار السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية من خلال دراسة وتحليل الجدوى البيئية للمشروع، والتأكد من أنّه يساهم في تحقيق استدامة تنموية وأنّه يتمتّع بقابلية التنفيذ من الناحية البيئية". ويوضّح تقييم الأثر البيئي آثار الأعباء البيئية التي حدّدت في المسح (تهيئة البيانات) اعتماداً على كل من العمليات الكيفية والفنية والكمية، ويجب أن تكون واقعية وليست مجرد افتراضات. ويهتم أيضاً بالكشف المبكر على المشاكل التي يمكن أن تُحدثها المنتجات على البيئة وفي المراحل الأولى من دورة الحياة؛ وإدخال المشاكل البيئية المتوقّعة من المنتجات في سيرورة اتّخاذ القرارات المتعلقة بأثر المنتج على البيئة المحيطة؛ ويمكن وضع خطة أو خطط ملائمة لمنع أو خفض أو التخفيف من حدّة الآثار السلبية على البيئة الطّبيعية والإنسان مع تعظيم الآثار الإيجابية؛ ثم إنّ المردود المتوقّع من تقييم الأثر البيئي يعتمد على تبني سياسات واستراتيجيات متوازنة ومتوازية مع الخطط التّنموية لاستخدامات عناصر الإنتاج.

د. التّفسير: هنا تتحدّد وضعية المؤسسة حيث أنّ تقييم دورة الحياة يكشف عن نقاط قوة وضعف المؤسسة أمام المنافسين الحاليين والمحتملين.

#### 4. مزايا تقييم دورة الحياة

إنّ قيام المؤسسة بتقييم دورة حياة منتجاتها، يُتيح لها العديد من المزايا كالاتي:<sup>(1)</sup>

- أ. الفصل بين العديد من القضايا البيئية المثيرة للجدل؛
- ب. الكشف عن آثار العمليات الأساسية أو الفرعية لإنتاج منتج ما؛
- ج. توليد أفكاراً جديدة للوظيفة نفسها مع إحداث أقلّ أثر بيئي ممكن.

<sup>1</sup> موسى عبد الناصر وآخرون، مرجع سابق، ص 90.

## ثانياً: الشريعة السوقية

تركز المؤسسات على شريعة الزبائن الخضر والتي تمثل اليوم في الكثير من دول العالم شريحة سوقية جديدة لها خصائصها ومطالبها البيئية أين يمكن للمؤسسات تجسيدها في نوع معين من المنتجات الخضراء الودية بيئياً<sup>(1)</sup>. والمستهلك أو الزبون البيئي هو "ذلك الشخص الذي يحمل قلقاً تجاه البيئة ويقوم بشراء المنتجات التي تكون صديقة للبيئة ولا تُحدث تلوثاً في البيئة"<sup>(2)</sup>. ثم إنَّ الوعي البيئي في المجتمع في تزايد، وبقدر ما يؤثر على المؤسسات لاعتماد ممارسات بيئية مسؤولة، فإنَّه يؤثر على المستهلكين لكي يمارسوا دوراً بيئياً مسؤولاً في التعامل مع هذه المؤسسات. ويُمثل الزبائن الخضر فرصة سوقية هامة وربما الأكثر ولاءً، وينصبَّ اهتمام المؤسسات بهذه الشريحة من المستهلكين وحاجاتهم لكسب حصة سوقية أكبر من جهة، مع إمكانية فرض سعر أعلى وتحقيق الربح المنشود نظراً لاستعداد هذه الشريحة لدفع ما هو أعلى من أجل الحصول على ما هو ودي بيئياً.

## ثالثاً: الميزة المستدامة

تحولت المؤسسات إلى تطوير قدرتها القائمة على الموارد المستدامة كاستخدام الطاقات المتجددة (طاقة الشمس والرياح) بدلاً من الطاقة الكهربائية المنتجة من الفحم والنفط والطاقة النووية. والميزة المستدامة يطلق عليها أيضاً الميزة البيئية وهي "ما تتضمنه البيئة من عناصر وأنَّ أي عنصر من هذه العناصر يمكن أن يكون جوهر هذه الميزة للتوجه بالأعمال نحو المسؤولية البيئية"، وأنَّ المؤسسات التي تريد ضمان بقائها في السوق وتحقيق نمو أعمالها فهي ستتعامل حتماً مع الميزة البيئية (Eco-Advantage)، والتي تقوم على بعدين أساسيين هما:

1. أنَّ البيئة هي المجال الأحدث الذي يحقق نمواً متسارعاً كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسات الرائدة في السوق؛
2. وجود لوائح وقوانين بيئة متزايدة الشروط والأعباء وجب على المؤسسات التّعايش معها من خلال رؤية خلاقية وطرق ابتكارية، هي المقياس التنافسي الجديد المحدد للتمييز على أساس بيئي<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 175.

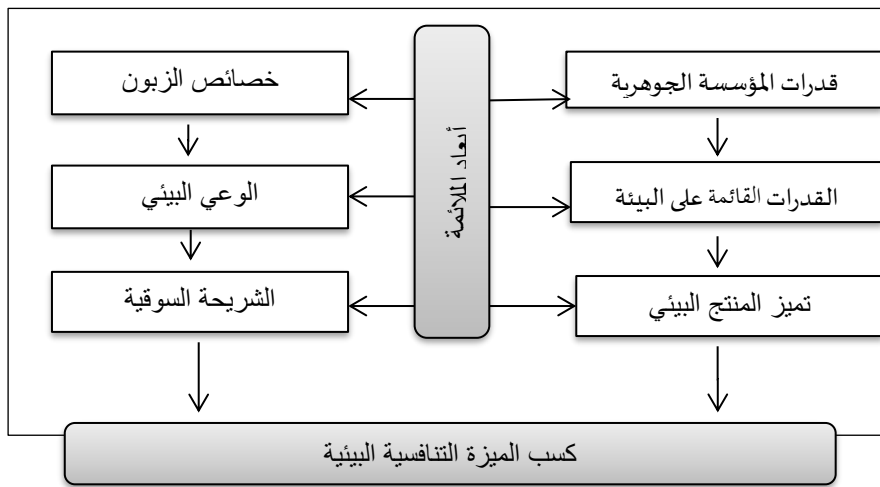
<sup>2</sup> ثامر البكري، هديل الشراونة، مرجع سابق، ص 57.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مرجع سابق، ص 445-446.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية البيئية المستدامة

العديد من المؤسسات اليوم تدرك أنّ البعد البيئي أصبح يمثل أحد الأبعاد الإستراتيجية إلى جانب الأبعاد المختلفة المعروفة والمذكورة والتي تناولها جدول أنواع المزايا التنافسية. وتتضمن أبعاد الميزة التنافسية البيئية المستدامة أهم العوامل التي تساعد على تحقيقها<sup>(1)</sup>، وتتلخّص في ستة (6) أبعاد كما جاء على ذكرها نجم عبود نجم وهي: امتلاك المؤسسة قدرات جوهرية بيئية، الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية، استراتيجية موجهة للتمييز البيئي، الابتكار البيئي الثقافي البيئية، القيمة الأملموسة البيئية وهي كالآتي:<sup>(2)</sup>

الشكل (19): كسب الميزة التنافسية البيئية



المصدر: نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 176.

أولاً: قدرات جوهرية بيئية

والقدرات الجوهرية البيئية هي تلك القدرات التي تأخذ بالاعتبار وتقوم على البيئة، تستلزم وجود نمط جديد من المؤسسات تتميز بالقدرات البيئية، وتشمل: استخدام تكنولوجيا أنظف، أفراد واتجاهات بيئية، مفاهيم وأساليب خضراء. وتشمل القدرات الجوهرية البيئية ما يلي:

1. استخدام تكنولوجيا أنظف: كمصافي منع تلوث الهواء، محطات تصفية المياه المستعملة...
2. أفراد واتجاهات بيئية (Environmental Attitudes): والتي تستند على مفهوم القيم البيئية وهي تعبر عن "معتقدات الأفراد ووجهات نظرهم ومشاعرهم نحو البيئة التي يعتزون بها ويختارونها بعد تفكير ومفاضلة بينها وبين بدائل أخرى، وتعدّ القيم محركاً أو موجهاً لسلوك الأفراد، فهي

<sup>1</sup> حميدة زاوي: أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020، ص 362.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مرجع سابق، ص 454.

معايير لممارساتهم المرتبطة بالبيئة"، كدافع لسلوك الأفراد وهناك من يعتبر القيم البيئية شكل من أشكال المعارف فتعرّف بذلك على أنّها "مجموعة من أشكال المعارف والمعتقدات التي يمتلكها الفرد، وتؤدي إلى الحفاظ على البيئة وممارسة السلوك البيئي الصحيح"<sup>(1)</sup>؛

**3. مفاهيم وأساليب بيئية:** وتتضمن مختلف الجهود المبذولة لحماية البيئة من نشر المعلومات وتعزيز الوعي البيئي، وتنمية الاتجاهات الايجابية والسلوك الحسن تجاه البيئة كمنع التلوث البيئي، وتأسيس مواطنة بيئية (Environmental Citizenship)، والممارسات والمبادرات البيئية،... إلخ.

### ثانياً: الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية

ينعكس الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية على السمعة البيئية عالية الجودة والتأثير؛ بالرغم مما تفرضه هذه اللوائح من مسؤولية قضائية ومالية على المؤسسات الملوثة، غير أنّها تقدّم فرصة جيّدة للمؤسسات للاقتصاد في التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية نتيجة امتثالها البيئي لهذه اللوائح الملزمة. ولغرض تجنب المساءلة القانونية تتخذ مجموعة من القرارات التي هي في صالحها أولاً، ومختلف الأطراف أصحاب المصلحة، وفي صالح البيئة ثانياً منها: إدخال تكنولوجيا أنظف، وتحسين عملياتها الإنتاجية، وتحسين منتجاتها وفق اعتبارات بيئية والتخلص من نفايات العملية الإنتاجية بطريقة سليمة بيئياً، وتجنّب ومنع حدوث الانبعاثات من أتربة وغازات ملوثة للبيئة براً وجواً وبحراً من خلال عدم تجاوز الحدود المسموع بها محلياً و/ أو دولياً.

وتُعدّ التشريعات البيئية حديثة نظراً لتأخر الاهتمام بالمسألة البيئية في العالم، حيث لم تتم مراعاة هذه المسألة في أوقات مبكرة، وقد تضمّنت أكثر التشريعات عقوبات جزائية، نظراً لأنّه من غير المفيد إصدار تشريعات دون عقوبات رادعة. وتصنّف التشريعات البيئية إلى:

#### 1. تشريعات بيئية دولية

وهي المنظومة القانونية التي يتم إصدارها من قبل المنظمات الدولية، وهي على درجة على كبيرة من الأهمية نظراً لجهة إصدارها ومكانتها القانونية ولاكتمال أبعادها البيئية. وقد تكون التشريعات على شكل: اتفاقيات أو معاهدات أو بروتوكولات. وتؤكد التشريعات الدولية على أنّ واجب حماية البيئة يقع على عاتق جميع الدول لضمان رفاهية المجتمعات.

#### 2. تشريعات بيئية وطنية

ويُقصد بالتشريعات البيئية الوطنية تلك التي تُسن داخل كل دولة من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وتختلف في مستوياتها القانونية. ولقد سنّت دول عربية عديدة بعض التشريعات البيئية التي تختلف في درجات عمقها واكتمالها، كتلك التي تم سنّها في الإمارات العربية المتحدة، وقطر، والمملكة العربية

<sup>1</sup>الأزهر ضيف: الواقع السوسيو ثقافي وعلاقته بالمشكلات البيئية -مقاربة سوسيو اثنوغرافية في منطقة واد سوف -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع البيئة. جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية بسكرة، 2013. 2014، ص 13.

السعودية، والكويت، وعمان، والبحرين، ولبنان، ومصر والجزائر، والمغرب، واليمن. وتعدّ هذه الخطوة ايجابية ويجب تشجيعها. ويرى بعض المتخصصين العرب أنّ تلك التشريعات تتسم بجوانب ايجابية عديدة كتبني الحماية البيئية، والتأكيد على أهمية الإدارة البيئية، واستخدام تقييم الأثر البيئي ومعالجة أنواع التلوث، ومحاولة الربط بين التنمية والبيئة. غير أنّ هذه التشريعات تواجه بعض جوانب الضعف بسبب ما يلي:

- أ. عدم الاكتمال من جهة ملامسة مختلف الأبعاد البيئية؛
- ب. التشريعات العربية تتضمن كامل بنود الاتفاقيات الدولية البيئية التي تمّ التوقيع عليها من قبل الدول العربية؛
- ج. سنّ هذه التشريعات من قبل الأنظمة السياسية وضعف مشاركة المجتمع ومؤسساته المختلفة؛
- د. ضعف الحسّ البيئي لدى المشرع العربي في المجال البيئي؛
- هـ. ضعف الآليات المصاحبة للتشريعات التي تضمن تطبيقها بدقة وبصرامة<sup>(1)</sup>.

### 3. اللوائح البيئية الداخلية للمؤسسة

وتتعلق بالقانون الداخلي المنظم لعلاقة المؤسسة ببيئتها، والذي تؤطره السياسة البيئية التي تتبناها المؤسسة في أداء نشاطها، وتطبيق استراتيجية بيئية للحدّ أو على الأقل تقليل الآثار السلبية لعملياتها ومنتجاتها عبر إدارة تعاملاتها مع البيئة ومواردها الطبيعية على مستوى كل إداراتها (إدارة الإمداد والتخزين، إدارة الإنتاج، والتسويق، والإدارة والمالية، والمحاسبية وإدارة الموارد البشرية، وإدارة سلاسل التوريد) بالتنسيق مع الإدارة البيئية في المؤسسة تماشياً والتشريعات البيئية الوطنية.

#### ثالثاً: استراتيجية موجهة لتمييز المنتج البيئي للمؤسسة

تركيز استراتيجية المنتج البيئي للمؤسسة على إدارة وتحسين الآثار البيئية للمنتج بفعالية وعبر كامل دورة حياته، وتلبية حاجات ورغبات شريحة الرّبائن الخضر التي يتوقعون أن يؤديها المنتج البيئي ويشبعها أو الحصول على قيمة تفوق ما يتوقعونه.

#### رابعاً: الابتكار البيئي للمؤسسة

يشمل الابتكار البيئي الاختراعات والتّحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات المؤسسة، والتي تتعلق بحل المشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها، ويرى كلاً من (René Kemp and Peter Pearson) أنّ الابتكار البيئي يشمل "الإنتاج والاستيعاب أو استغلال منتج أو عملية إنتاج سلعة أو خدمة أو الإدارة أو أسلوب عمل تتبناه المؤسسة ويؤدي خلال طول دورة حياتها إلى الحدّ من المخاطر البيئية، والتلوث والتأثيرات السلبية الأخرى لاستخدام الموارد (بما في ذلك استخدام الطّاقة) مقارنة بالبدائل ذات الصلة"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، العبيكان للنشر والتوزيع، 2015، ص 304-307.

<sup>2</sup>Kemp.R and Pearson.P: Final Report MEI Project About Measuring Eco-Innovation, Measuring Eco Innovation Project, Deliverable 15, 2007, p7.

فالابتكار في العمليات يسمح للمؤسسة بتغيير عمليات الإنتاج، واكتشاف طرق جديدة للحد من أو تقليص معدلات التلوث، وفي نفس الوقت زيادة مستوى الإنتاج، لأن التلوث إن دلّ على شيء فإنّما يدل على عدم كفاءة استخدام الموارد من مواد أولية و طاقة<sup>(1)</sup>. وبفضل الابتكار التكنولوجي تأتي التحسينات والحلول لظاهرة التلوث، عن طريق تطوير المحركات التقليدية الملوثة بإنتاج سيارات ذات محركات هجينة والمستعملة للبنزين والكهرباء والمقللة للتلوث أو حتى توفير بدائل للوقود المضّر كالهيدروجين أو الايثانول 85 الذي يتكوّن من 85% و 15% من الوقود التقليدي. أو قد يكون الحلّ من حيث نوعية السيّارات أو المركبات ذاتها لتصبح أقلّ تلوثاً بسبب حجمها أو حتى المكونات التي تصنع بها<sup>(2)</sup>.

وأنّ إشراك المؤسسات والتعاون فيما بينها وبين الجهات الفاعلة (أصحاب المصالح)، يزيد من معرفة المؤسسة ويقلّل من المخاطر وحالة عدم اليقين، وأن دراسات سابقة أشارت إلى أنّ إقامة تعاون له تأثيراً ايجابياً على احتمال حدوث ابتكارات بيئية، وقد اقترح (Kemp and Foxon 2007) أربعة تصنيفات للابتكارات البيئية للمؤسسة انطلاقاً من استراتيجية البيئة:<sup>(3)</sup>

1. المقاومة البيئية (Eco-resistence): هي مؤسسات لا تمتلك أنشطة مبتكرة بيئية ولا استراتيجية بيئية، ببساطة تتجاهل المخاوف البيئية من حولها.
2. الممتثلة بيئياً (Eco-compliance): وهي مؤسسات تعالج قضايا بيئية بسبب الضغوط التنظيمية من خلال تنفيذ أو تطوير ابتكارات بيئية مع عدم وجود استراتيجية محددة لذلك.
3. الكفاءة البيئية (Eco-efficiency): هي مؤسسات تطبق قصداً الابتكارات البيئية سواء كان ذلك من داخل المؤسسة أو باللجوء للحصول عليها من خارج المؤسسة بهدف تحقيق أداء بيئي أفضل بالاستخدام الكفؤ للموارد.

<sup>1</sup> Ahmed Turki: L'impact De L'investissement Ecologique Sur La Performance Le Cas Des Entreprises Tunisiennes, Xu<sup>ème</sup> Conférence De L'association Internationale De Management Stratégique, Les Co<sup>tes</sup> De Carthage, 3\_4\_5 Et 6 Juin 2003, op-cit, p 8.

<sup>2</sup> سعيد أوكيل: الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، الطبعة 1، العبيكان للنشر، الرياض، 2011، ص 26.

- كثيراً ما يجري الخلط فعلاً بين مفهومي الابتكار والاختراع، والأمر نفسه يقع بالنسبة للابتكار والابداع أو الخلق (Creativity). إلى حد استعمال جميع هذه العبارات بصورة مترادفة بالمعنى نفسه. وهذا غير دقيق. من جهة، فإنّ الاختراع عادة ما يسبق الابتكار، حيث بعد ايجاد أو وضع المبادئ النظرية والأسس العلمية والإجراءات التجريبية يجري تطبيقها ميدانياً؛ لتصبح ابتكاراً أو واقعاً ملموساً في شكل مواد أو سلع. وبعدّ الابتكار إذاً نتيجة اجتهاد فكري ولكنّه مجسد. بخلاف الاختراع الذي قد يظلّ مجرد وصف لشيء مستجد أو مستحدث. من جهة أخرى إذا كان مصدر الاختراع هو أساساً البحث العلمي الأساسي أو الموجه، فإنّ للابتكار مصادر عدّة، منها المعرفة العلمية والتكنولوجية أو التطبيقية، بالإضافة إلى التجربة أو الخبرة.

<sup>3</sup> Flavia Pereira de Carvalho, Carlos Alberto Arruda, Paulo Savaget Nascimento, Henrique Dornas Dutra: Chasing Eco-advantage: Unravelling Who Creates and What Determines Radical Eco-Innovations in Brazil, Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, 17/19 June 2013, p15.

4. ميزة بيئية (Eco-advantage): هي مؤسسات تقوم بالابتكارات البيئية الاستراتيجية وتطوير منتجات خضراء خدمات أو تكنولوجيا الخضراء في أعمالها الأساسية، عادة تلتزم بابتكارات جذرية، وبتعديل الأوضاع أو إحلال منتجات أو عمليات تمس البيئة.

#### خامساً: الثقافة البيئية للمؤسسة

تقوم ثقافة المؤسسة البيئية على القيم والمعايير الخضراء في المؤسسة، ففي ظل تزايد اهتمام المؤسسات بالبيئة توجهت نحو تخضير سياساتها ووظائفها. وتراعي الثقافة البيئية في محتواها أن تكون المؤسسة أكثر انسجاماً وودية بيئياً، قصد تحقيق الاستجابة للسوق وكعامل لتحقيق الاستدامة، ومصدراً لإثراء رموز وقصص ومهارات وأسلوب المؤسسة. وترتكز المؤسسات على أبعاد أساسية للتحول نحو الثقافة البيئية الخضراء من خلال:<sup>(1)</sup>

1. الهيكل التنظيمي: أحد العناصر الخضراء الذي تركّز عليه المؤسسة. ويتحقّق ارتباط الهيكل التنظيمي بالثقافة البيئية عن طريق استحداث إدارة أو وظيفة بيئية، موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي؛
2. أنظمة العوائد والرقابة: لا بد من وجود حوافز لأجل البيئية تكون شبيهة بتلك التي لدى الكفاءة أو من أجل تحسين الجودة، وفي المقابل توجد رقابة من أجل البيئية وإلزام العاملين بمراعاة سياسة المؤسسة البيئية، وهو ما يدعم اتجاهات الأفراد ويعززها لصالح الثقافة البيئية؛
3. القواعد والإجراءات: تساعد القواعد والإجراءات التي تحددها المؤسسة لصالح البيئة المديرين والعاملين على اتخاذ مواقف ايجابية تجاه البيئة دون تردد أو تعقيد من أن لا تقبل الإدارة بذلك كقاعدة عدم الضّرر البيئي....، حتى تنمو وتشيع الثقافة البيئية فعلياً في المؤسسة؛
4. الأسلوب والمهارات: يعبر الأسلوب الأخضر في المؤسسة عن هويتها، وكلما كانت الاتجاهات البيئية في المؤسسة قائمة على استراتيجية المؤسسة الخضراء كلما كان الأسلوب متميزاً في التوجه نحو الاستجابة للمطالب البيئية في أعمال المؤسسة، في حين تبنى وتطور المهارات بالتوعية والتدريب والتحفيز تدعياً لإرساء وترسيخ الثقافة البيئية للمؤسسة؛
5. القيم والمبادئ: تُصدر المؤسسات مدونات بيئية تتضمن مبادئ وقيماً لإرشاد الأفراد في المؤسسة لما يجب وما لا يجب عمله بيئياً، كآلية لتعزيز الثقافة البيئية في المؤسسة؛
6. الرموز والأسماء والشعارات: لأجل تعزيز الثقافة البيئية في المؤسسة لا بد من رموز تدلّ على البيئة في سياسة وأنشطة المؤسسة، وأن يكون للمؤسسة أسماء بارزة وأبطال بيئيون، وإيجاد الشعارات الخضراء كغرس الأشجار في يوم الشجرة من قبل الإدارة العليا كقدوة لبقية العاملين...إلخ.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مرجع سابق، ص 467-468.

## سادساً: القيمة اللأملموسة البيئية

وصفت السمعة بأنها تقييم الجمهور لقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الجمهور المدركة، وهي انطبعا للمتعاملين معها حول منتجاتها وسياساتها وأنظمتها، وكلما كان رأيهم ايجابياً حرصوا على استمرار العلاقة وتدعيمها، وقد يرتبط بالأملموسة سمعة معينة تبرز في أذهان المتعاملين تحصل من خلالها على ميزة تنافسية مستدامة<sup>(1)</sup>. وتعكس القيمة اللأملموسة البيئية الصّورة الذهنية الخضراء للمؤسسة وهي سمعة ناصعة بيئياً من حيث المبادرات والابتكارات<sup>(2)</sup>. إذ أنّ هناك صعوبة في صياغة رؤية موحدة حول أهمية مفهوم السمعة وتنشأ هذه الحواجز من اللبس فيما يتعلق بمفاهيم الهوية (Identity) والصورة (Image) والسمعة (Reputation)<sup>(3)</sup>. فالمؤسسات التي يسعى فيها مديروها بنشاط إلى تحقيق سمعة ايجابية للمؤسسة ومعالجة مخاوف أصحاب المصلحة البيئية يتبنون أفضل الممارسات البيئية<sup>(4)</sup>. وعلى الجانب الاستهلاكي، كشفت دراسة لـ Eco Pulse عام 2013م، أنّ المسؤولية البيئية أكثر جاذبية (قليلاً) من المسؤولية الاجتماعية، حيث يرى 12% من الأمريكيين أنّ السمعة البيئية للمؤسسة تؤثر كثيراً على قرار شراء أو عدم شراء منتجاتهم، ويجب أن تفعل المؤسسة ما من شأنه أن يؤثر إيجابياً في قرارات الشراء<sup>(5)</sup>.

وتبقى مخاطر السمعة قائمة من خلال تلك التهديدات أو المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات والتي تستهدف الاسم الحسن والصيت الجيد للمؤسسة لدى جمهورها والتي تززع مكانة أعمالها وثقة عملائها التي أمضت سنوات في بنائها. إذ من المهم جداً تجنب السمعة السلبية أكثر من خلق سمعة إيجابية<sup>(6)</sup>. ويضيف (Hong & Yang) أنّ السمعة القوية المرتبطة بالأداء المالي تزيد من فعالية الإعلان والقدرة على رفع القيمة، وتحسن استخدام العاملين، وتسهل تقديم المنتج، وتزيد من الوصول إلى رأس المال بسهولة، وجذب المستثمرين وزيادة المبيعات. وهناك العديد من أهداف دعم سمعة المؤسسة والتي يمكن توضيحها كما يلي<sup>(7)</sup>:

1. تطوير صورة ايجابية للمؤسسة؛
2. زيادة رضا وولاء الزبون، واكتساب الزبائن الجدد؛

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 454.

<sup>3</sup> Barnett. M.L, Jermier.J.M, Lafferty. B.A :Corporate Reputation: The Definitional Landscape, Corporate Reputation Review, 9(1), 2006, p 28.

<sup>4</sup> Marshall, R. S., Akoore, M. E. M, Hamann. R. And Sinha. P: Environmental Practices In The Wine Industry: An Empirical Application Of The Theory Of Reasoned Action And Stakeholder Theory In The United States And New Zealand, Journal Of World Business, 45(4), 2010, pp. 405-414.

<sup>5</sup> Suzanne Shelton : Environmental Responsibility Vs. Social Responsibility: Which One's The Winning Approach?, Jan 22, 2014, (Avalaible At: <https://sheltongrp.com/posts/environmental-responsibility-vs-social-responsibility-ones-winning-approach/>, 27/12/2017, 12:08h.)

<sup>6</sup> Leena Lankoski: Linkages Between Environmental Policy And Competitiveness, Environment Working Paper, N13, OECD, France, 2010, p 25.( Available At: [www.oecd.org/env/workingpapers](http://www.oecd.org/env/workingpapers)).

<sup>7</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 214.

3. زيادة الحوافز للعاملين وزيادة رضا العاملين؛
4. زيادة الأرباح وتخفيض تكلفة رأس المال؛
5. تخفيض معدل دوران العمل.

### المطلب الثالث: آليات تجنب فقدان الميزة التنافسية البيئية المستدامة

تستخدم المؤسسات عدداً من الآليات قصد تجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية البيئية المستدامة من بينها:

#### أولاً: التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية البيئية المستدامة

حسب هل وجونز لكي تتمكن المؤسسات من تحقيق استدامة لميزتها التنافسية، فإن ذلك يتطلب منها التركيز على أركان البناء الأربعة (الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للزبائن)، وهذا يتطلب منها تنمية كفاءاتها المتميزة والتي تساهم في الأداء والربحية المتفوقة<sup>(1)</sup> وتحقيق الميزة التنافسية. وتعتمد استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسات على ثلاثة عوامل:

1. مدى صعوبة عوائق التقليد (للموارد والقدرات والكفاءات الجوهرية): حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية والتي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة. ومن الطبيعي أن يحاول المنافسين التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها. ويشمل التقليد ما يلي:

- أ. تقليد الموارد: من أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية متفردة القيمة كالمباني، التجهيزات... إلخ، وهي موارد مرئية للمنافسين يمكن شراؤها من السوق المفتوحة؛ وتعد الموارد المعنوية أكثر صعوبة من حيث التقليد كالماركة والاسم التجاري والذي يرمز لسمعة المؤسسة، ويحول القانون دون السماح للمنافسين بتقليدها. ويُعتبر التسويق والمهارات التكنولوجية من الموارد المعنوية الهامة التي تتعرض للتقليد بشكل أسهل نسبياً عكس الاسم التجاري، كانتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات يُسهل عملية نشر تلك المهارة؛ أما المهارة التقنية فتكفل براءة الاختراع بحمايتها وتحصينها بشكل نسبي ضد التقليد؛
- ب. تقليد القدرات: تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية، هذه القدرات هي نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة<sup>(2)</sup>؛

<sup>1</sup> شارلزهل، جونز جاريت: الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 239-240.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 218.

ج. مشكلة المعلومات: يستوجب القيام بعملية التقليد حصول المؤسسة المقلدة على المعلومات الضرورية الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة المالكة لها، ويمكن الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق والتي تكون في الغالب عن طريق ذكاء الأعمال والتجسس الصناعي<sup>(1)</sup>.

2. قدرة المنافسين على محاكاة التجديد: المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، والتي تعني التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات. فعندما تعلن المؤسسة التزاماً طويلاً حيال طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة المحدثه؛

3. ديناميكية الصناعة: تُعد البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير، إذ تميل إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، وعادة ما تكون دورة حياة المنتج فيها قصيرة ما يفسر كون المزايا التنافسية فيها قد تكون مؤقتة<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: المعايير البيئية (Environmental Benchmarking)

تعرف أيضاً بالمقارنة المرجعية البيئية وهي "ذلك الإطار الذي يتفحص المؤشرات والممارسات البيئية لأفضل المنافسين أو المؤسسات الرائدة في مجال عمل المؤسسة من أجل تحديد المجالات التي يمكن تحسين الأداء البيئي فيها للمؤسسة". بالرغم من أن معظم مبادرات المعايير تتعلق بالمسائل المالية والإدارية إلا أن وضع معايير بيئية أصبح عنصراً رئيسياً في الإدارة البيئية للمؤسسات، إذ تُعد المعايير البيئية أداة فعالة لتحليل الممارسات والمؤشرات ذات الصلة بالبيئة والتي تؤدي إلى أداء بيئي متفوق، مع تعزيز الأداء لاقتصادي. وبعبارة أخرى؛ تساعد المعايير المؤسسات على تحقيق أداء بيئي جيد من خلال التعلم من المؤسسات "الأفضل في بيئتها". وتشمل المعايير البيئية جميع مجالات أنشطة المؤسسة، ولا تقتصر فقط على الأنشطة التي لها تأثير بيئي واضح بل وتشمل أيضاً تقييم النظم لإدارة البيئية (EMS)، وأداء الإدارة، والمحاسبة البيئية، وإدارة الموارد والمخلفات وجودة المنتجات البيئية، والتعليم والتدريب البيئي، وعلاقات العملاء والاستجابة للطوارئ<sup>(3)</sup>.

وبالرغم من أن الهدف الأول للمعايير البيئية هو تقليص التأثيرات البيئية للمؤسسات إلا أنها يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف الربحية، وتعزيز قيمة المؤسسة لأصحاب الأعمال والمساهمين. وتتمثل فوائد المعايير البيئية فيما يلي:

<sup>1</sup> حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص 149.

<sup>2</sup> شارلز هل، جونز جاريت، مرجع سابق، ص 221-222.

<sup>3</sup> <http://www.ecosmes.net/cm/navContents?l=EN&navID=envBenchmarkingIntro&subNavID=1&pagID=1&flag=1>, 21/11/2018, at 08 :19h.

1. تحسين المعلومات المتاحة للإدارة: تتطلب المعايير البيئية من المؤسسات تجميع وفهم البيانات واستخدامها كمعلومات، أو كموارد أخرى لتأثيرات بيئية مشابهة، مما يسمح للمؤسسات باتخاذ قرارات عمل أكثر استنارة؛
2. تقليل التكاليف: تهدف المؤسسات إلى تقليل تكاليف عملياتها من خلال تقليص انبعاثاتها وتلوث الهواء والاحتباس الحراري،... إلخ، فالمعيارية المقارنة تساعد المؤسسات على تحسين والاقتصاد في التكاليف حتى تكون عملياتها أكثر كفاءة وفعالية، من خلال المبادرات الطوعية التي تتبنى أفضل الممارسات وأحسن التقنيات المستخدمة في تقليل التكاليف.
3. ميزة تنافسية: تمتلك المؤسسات التي تقدم منتجات صديقة للبيئة أو تعمل بطريقة واعية بيئياً في كثير من الأحيان ميزة تنافسية، ذلك أن تطبيق المعايير البيئية يساعد المؤسسات على عرض منتجات متميزة بيئياً أو ترسيخ عمليات وممارسات واعية بيئياً، كما أن فرص الأعمال المستقبلية تتطلب تقديم تقارير عن المعايير والأداء البيئي للمؤسسات؛
4. تحسين العلاقات مع الأطراف أصحاب المصلحة: توضيح الإشراف البيئي وتحسين الأداء البيئي من خلال المعايير يمكن أن يرفع مكانة المؤسسة لدى الأطراف أصحاب المصلحة من خلال ما يلي:
  - أ. الزبائن: الإشراف الجيد على البيئة يعزز سمعة المؤسسة عند زبائنها والجمهور على نطاق واسع ما يعظم قيمتها؛
  - ب. الجماعات المحلية: تعزز المؤسسة أدائها البيئي إذا أظهرت السلطات المحلية التي تعمل أنّها تهتم لقضايا البيئة. فالعلاقات الجيدة مع السلطات المحلية يمكن أن تكون ذات قيمة عندما تحتاج المؤسسات إلى تغيير أعمالها أو توسيع عملياتها؛
  - ج. الموظفين الحاليين أو المرتقبين: تحسين الأداء البيئي يمكن أن يقود المؤسسة لأن تكون أكثر جاذبية من وجهة نظر الموظفين، ويساعدها ذلك في الاحتفاظ بالمواهب التي تمتلكها مسبقاً؛
  - د. وكالات الترخيص والمنظمين: تُوجد المعايير البيئية أدوات لتحديد أفضل الممارسات التي تفوق متطلبات التنظيمات، لأنّ الأداء البيئي الذي يتجاوز الامتثال للتنظيمات يحسّن من العلاقات الرسمية الحكومية، ومع صانعي السياسات، والمنظمين الذين يملكون حق منح ترخيص أعمال تجهيزات العمليات والتسهيلات؛
  - هـ. المستثمرين: المعايير البيئية تساعد المؤسسات على تقليل تأثيراتها البيئية ورفع مكانتها لدى المستثمرين، ففي آخر 10 سنوات عرف الاستثمار المسؤول اجتماعياً نمواً ملحوظاً كذلك طوّرت مؤشرات الاستدامة، وتوجّهت المؤسسات نحو إدارة الخطر البيئي والاجتماعي، وهي بذلك تحاول بلوغ الاستدامة البيئية. فتحسين الأداء البيئي محدّد هام ومشجّع لمؤشر

الاستثمار المسؤول اجتماعياً، وجاذب لاستثمارات صناديق الاستثمار المسؤولة اجتماعياً، أو المستثمرين الأفراد الذين ينجذبون للأداء البيئي المتفوق.

و. تقليل المخاطر: تسمح معايير الأداء البيئي للمؤسسات بتقليل المخاطر عبر امتلاك المؤسسات لأداء بيئي يفوق أداء نظيراتها في العمل ما سيقبل من المخاطر التنظيمية وغيرها من حالات عدم اليقين المرتبطة بسياسات مستقبلية غير معروفة<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: عمليات التحسين البيئي والتعلم المستمر

تعرضت الميزة التنافسية للتقليد بسرعة بفضل قدرات المنافسين، عن طريق ابتكارات أو عمليات تحديث يقوم بها منافس ما، والطريقة الوحيدة لتحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية لمدة طويلة، هو أن تقوم بالتحسين المستمر لـ (كفاءتها، جودتها، إبداعها، سرعة استجابتها للزبائن)، والبحث عن طرق جديدة لتحسين عملياتها وتعظيم القيمة لكفاءتها المتميزة أو خلق قدرات جديدة بتبني مدخل المؤسسة المتعلمة<sup>(2)</sup>. والتعلم من الطبيعة سيكون مساقاً تعليمياً وتدريبياً على نطاق واسع في بيئة الأعمال. فتبني تحسين بيئي مستمر انطلاقاً من التحسينات الصغيرة التي يمكن أن تتحقق في جميع الوظائف والأنشطة والمستويات ستؤدي إلى نتائج كبيرة. ولا شك أنّ مثل هذا التحسين البيئي واستمراره يتطلب مشاركة جميع الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم من أجل المشاركة في ذلك. مع التأكيد على أنّ الاهتمام البيئي العالي من قبل المؤسسة سيكون له تأثيراً إيجابياً واضحاً على التزام الموظفين وولائهم لها. ويرتبط استمرار التحسين البيئي في المؤسسة بالابتكار البيئي وتطبيق المعايير البيئية المتطورة بعد أن تصبح المؤسسة أكثر خبرة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. والاهتمام بالأداء البيئي للتكنولوجيا والمنتجات وتقييم دورة الحياة وفي إطار واسع من سلسلة التوريد البيئية. وتتطلب استدامة الميزة البيئية عمل المؤسسة على تطوير ثقافة بيئية مستدامة تمنحها هوية وبعداً بيئياً متميزاً<sup>(3)</sup>.

### رابعاً: التكيف التنظيمي مع البيئة

يعبر التكيف المنظمي عن "حالة التغيير ومواجهة التحدي البيئي وتقديم وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة"<sup>(4)</sup>. فحسب هل وجونز أنّ "المؤسسات تعاني من مشكلة القصور الذاتي الناشئ عن عدم تغيير المؤسسة لقدراتها التي حققت من خلالها النجاح لتتماشى مع التغيرات البيئية، في حين يفترض بالمؤسسات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التكيف السريع مع التغيرات

<sup>1</sup> TRB's National Freight Cooperative Research Program (NFCRP) Report 21: Handbook on Applying Environmental Benchmarking in Freight Transportation, Chapter 3 - Environmental Benchmarking: Overview of the Process and Benefits, by research and innovative technology administration, Clearance Center, 2012, pp7-9.

<sup>2</sup> العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد19، العدد 73، العراق، ص 157.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 514-515.

<sup>4</sup> العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، مرجع سابق، ص 160.

البيئية لكي تحدّ أو تقلّل من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا<sup>(1)</sup>. ويتطلّب تنفيذ التّغيير من القيادة الإدارية وفقاً للمتطلّبات البيئية إعادة هيكلة المؤسسة وفقاً للبعد التنظيمي البيئي والبنى التحتية البيئية للمؤسسة من خلال إيجاد إدارة متخصصة للبيئة، وإضافة وحدات ومختبرات الرّصد والقياس البيئي لأنشطة المؤسسة وأعمالها... إلخ.

المبحث الثالث: المواقف المتباينة في تفسير علاقة المسؤولية البيئية بالميزة التنافسية المستدامة  
يجادل العديد من الباحثين المهتمين بشأن العلاقة التي تربط المسؤولية البيئية للمؤسسات بميزتها التنافسية. في هذا الصّد؛ تباينت وجهات النّظر المفسرة لآتجاه العلاقة في ثلاثة آراء تشمل: ايجابية العلاقة وسلبية العلاقة، علاقة محايدة أو غير موجودة أصلاً<sup>(2)</sup>، ويدور محور الجدل حول علاقة الأداء البيئي للمؤسسات بأدائها الاقتصادي والمالي. وبوجه عام تظهر وجهتي نظر متعاكستين تماماً، إذ تُؤيّد وجهة النّظر المعارضة وفق المنظور التّقليدي النيوكلاسيكي (The Traditionalist Neoclassical) الرّأي القائل بأنّ الالتزام بالمسؤولية البيئية يحدّ من الميزة التنافسية، وتجادل وجهة النّظر المؤيّد وفق المنظور المنقح أو المعدّل (Revisionist Perspective) بوجود علاقة ايجابية تربط المسؤولية البيئية بالميزة التنافسية بل وقد تكون البيئة مصدراً محتملاً للميزة التنافسية والمستدامة.

المطلب الأوّل: الحجّة المعارضة "الالتزام بالمسؤولية البيئية يحدّ من الميزة التنافسية للمؤسسات"  
وفقاً للمنظور التّقليدي النيوكلاسيكي فإنّ العلاقة بين الأداء الاقتصادي والأداء البيئي متناقضة وعكسية، وتعتقد أنّ المؤسسات التي لها أكبر تأثير على البيئة هي الأكثر حرماناً وتضرراً من اللّوائح التّظيمية والعقوبات الصّارمة ممّا يؤثّر سلباً على أدائها الاقتصادي وبالتالي على تنافسيتها، ويؤيّد أنصار هذا الرّأي فكرة أنّ الامتثال البيئي يحدّ من الميزة التنافسية للمؤسسات وبالتالي قدرتها على المنافسة وحجّتهم في ذلك هي:

أولاً: الإنفاق على أن الحدّ من التلوث يؤدي إلى نقص الأرباح ونقص قيم المساهمين  
وتذكر النّماذج التّقليدية أنّ الإنفاق على الحدّ من التلوث يؤدي إلى نقص الأرباح ونقص قيم المساهمين، ويرى البعض صعوبة كبيرة في الجمع بين قيم المؤسسة والرّعاية البيئية، وأنّ الحدّ من التأثير على البيئة سيؤثر تأثيراً مباشراً على أرباح المؤسسة وقيمة الأسهم، وأنّ الرّعاية البيئية ستكلّف المؤسسة أعباءً مالية. ويجادل أنصار هذا الرّأي بأنّ توجيه الاستثمارات نحو حماية البيئة يعني تحويل الموارد المادية والبشرية عن الاستثمارات المحتملة الأخرى<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> شارلزهل، جونز جارث: مرجع سابق، ص 241-242.

<sup>2</sup> Leena Iankoski, op-cit, p 27.

<sup>3</sup> كامل كاظم جواد الشمري، كاظم أحمد بطاط، توفيق عباس المسعودي: المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، الطبعة 1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016، ص 194.

## ثانياً: ارتفاع تكاليف الامتثال للوائح والإرشادات البيئية

من الناحية المادية؛ لطالما اعتبر البعض أنّ الامتثال للوائح والإرشادات البيئية أمراً مكلفاً، وأنّ عمل المؤسسات التطوّعي خارج هذه اللوائح والإرشادات لإيجاد طرق لاستغلال الموارد البيئية والثروة الطبيعيّة قد يؤديّ إلى زيادة نفقات المؤسسة والانتقاص من قيمة أسهمها<sup>(1)</sup>. وي طرح هذا الامتثال تحديات كثيرة تتطلب تغييرات في أساليب الإنتاج والتصنيع، وهذه التغييرات كثيراً ما تفضي إلى مقتضيات إضافية ملازمة منها التكاليف الإضافية المرتبطة بضمان الحصول على المعلومات الملائمة، وتوفير الخبرات الفنية، والتقيّد بنظم التبليغ، وتقييم الامتثال للمعايير. وكثيراً ما يقدر أنّ مجموع هذه التكاليف يتجاوز قدرة المؤسسات الفردية لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>(2)</sup>.

ويرى بعض الخبراء أنّ العلاقة بين المعايير البيئية والقدرة التنافسية هي علاقة معقدة، وأنّ الامتثال للمستلزمات البيئية يشكّل عبئاً إضافياً يزيد تكاليف الإنتاج ويضرّ بتنافسية المؤسسات والقطاعات الصناعية. وتشير دراسة أعدتها شعبة التنمية المستدامة والإنتاجية في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا لفترة سنتين 2004م و2005م، إلى أنّه:

1. مازال يكرّر بعض الخبراء باستمرار ذرائع الماضي التي تعتبر أنّ النظم البيئية المتساهلة تمنح

البلدان والمؤسسات التي تفتقر إلى سجلات الأداء البيئية ميزة تنافسية؛

2. تزايد التشدد في المعايير البيئية من شأنه أن يضعف قدرة المؤسسات على تسويق نفسها وضمان

ميزة تنافسية قائمة على الشهادات البيئية الحالية، كما أنّه يزيد كلفة الامتثال على مؤسسات

أخرى لا تسعى إلاّ إلى استيفاء المعايير الدنيا اللازمة للنفّاذ إلى السوق.

وبذلك تميّزت وجهة النظر الاقتصادية التقليديّة بضيقتها ومحدوديتها، وبصورها في معالجة وتفسير علاقة الأداء البيئي للمؤسسات بأدائها الاقتصادي عند تركيزها فقط على الجانب الربحي الآني وفق تحليل (تكلفة/عائد) على حساب حماية البيئة التي تمثّل المصدر الأوّل لمدخلات إنتاجها وأساس استمرار نشاطها، وأهملت النظر في العوائد المرجوة (مالية ملموسة وغير الملموسة) التي تعزز تنافسيّتها جرّاء التزامها البيئي وعلى مختلف الأطراف أصحاب المصلحة ولو على المدى البعيد، ففي حين أنّ كلفة الامتثال للمعايير البيئية قد ترتفع أو تنخفض فإنّ كلفة عدم الامتثال تنعكس في تدهور الوضع البيئي وإلحاق الضرر بصحة الإنسان وتحقيق خسائر في الموارد الطبيعيّة وتدهور الاقتصاد ككل.

<sup>1</sup> واين دان: المسؤولية المجتمعية للشركات: عمل خيرى محصلته صفر أم فرصة استراتيجية؟، مجلة بيئة المدن الالكترونية، العدد السادس عشر - يناير 2017، ص 11.

<sup>2</sup> مبادرة السياسات المتوسطة: المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية، الإسكوا (ESCWA)، الأمم المتحدة، نيويورك، 5 جويلية 2005، ص 2-4.

**المطلب الثاني: الحجة المؤيدة "الالتزام بالمسؤولية البيئية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة"**

يطالب أنصار البيئة بأن تدفع الصناعة ثمن الفشل في التعامل مع المشكلات البيئية لأنها غالباً ما تكون جزءاً من الضرر، عن طريق التزامها تجاه البيئة، على الرغم من وجود آراء لآخرين ممن يدافعون عن الصناعة ويرون أنّ الصناعات هي التي دفعت عملية الاستدامة إلى الأمام وطوّرت بدائل أكثر استدامة. ويستند أنصار هذه الحجة على افتراضات بورتر (Porter) المقدّمة عام 1991م، والتي تناولت علاقة الأداء البيئي بالتنافسية؛ وهي النظرة الأكثر شيوعاً والتي تفترض أنّ احترام البيئة ضمان لأداء اقتصادي أفضل للمؤسسات، والتي يعارض فيها بورتر تماماً النظرة النيوكلاسيكية (Néoclassique) التي تعتبر تكاليف حماية البيئة تكاليفاً إضافية ومفرطاً يمكن أن تعرقل النمو الاقتصادي للمؤسسة.

ويجادل بورتر بشكل أساسي حول كيف يمكن تحسين القدرة التنافسية لبلد ما من خلال سياسات بيئية صارمة؟ وليس حول كيف يمكن للمؤسسات الفردية أن تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال أن تصبح خضراء. لكن هذا لم يمنع علماء البيئة من الاستيلاء على حجة بورتر وحثّ المؤسسات على إلتقاط العديد من الفرص لمساعدة البيئة<sup>(1)</sup>. في حين أنّ المعايير البيئية الصّارمة قد تسفر عن نتائج إيجابية كبيرة بالنسبة للاقتصاد ككل، فإنّ المؤسسات الفردية ستخوض مشاكل بيئية معقّدة بشكل متزايد وبتكلفة أعلى بكثير من أي وقت مضى.

**المطلب الثالث: المزايا التنافسية المحققة في ظل الالتزام البيئي للمؤسسات**

**أولاً: الامتثال البيئي للمؤسسات كميزة تنافسية من مستوى أدنى**

يرى أنصار هذا الرأي أنّ الامتثال للمعايير البيئية يعزز الميزة التنافسية وبالتالي القدرة التنافسية من خلال تشجيع الابتكار والإبداع وما يرافقه من تخفيض في التكاليف الإنتاجية وتحفيز للأداء البيئي وهو ما يعرف بالمنظور الحديث<sup>(2)</sup>. والذي انبثق عن أعمال بورتر (Porter) عندما خرجت عن المألوف باقتراحه "أنّ الأنظمة والمعايير البيئية الصّارمة لا تعيق حتماً الميزة التنافسية بل وتعززها في كثير من الأحيان"<sup>(3)</sup>.

ووفقاً لبورتر وفندر (Porter Et Vander Linde) عام 1995م أنّ احترام البيئة يحفّز وينشط القدرات الابتكارية للمؤسسة، وأنّ التشريعات المالية الصّارمة يمكن لها أن تدفع المؤسسات للابتكار لأجل احترام البيئة. كما ينصّ على أنّ الفوائد الناتجة عن هذه التدابير غالباً ما تتجاوز التكاليف المتكبّدة، وهو أمر مشجّع للمؤسسات للقيام بأعمال بيئية. فكلّما كان التنظيم البيئي أكثر صرامة، زادت قدرة المؤسسات على المنافسة لأنّ هذه القيود تحفّز جهود المؤسسات الرّاعية في تحسين وضعها التنافسي في السوق بشكل دائم

<sup>1</sup> Noah Walley And Bradley Whitehead: It's Not Easy Being Green, Sustainability Magazine, Harvard Business Review, May-June 1994 Issue. (Available On Line: <https://hbr.org/1994/05/its-not-easy-being-green>, 26/11/2018, 11:14h.)

<sup>2</sup> كامل كاظم جواد الشمري، كاظم أحمد البطاط، توفيق عباس المسعودي: المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، الطبعة 1، دار الأيام عمان، الأردن، 2016، ص 180.

<sup>3</sup> Stefan Ambec And Others: The Porter Hypotheses At 20, Can Environmental Regulation Enhance Innovation And Competitiveness? Montreal, Canada, June 2010,P2.

وبالتالي تحقيق ميزة بيئية أفضل في التعامل مع البيئة. وأنه يجب على حكومات الدول أن تؤدي دوراً رئيسياً في تشجيع الالتزام البيئي للمؤسسات من خلال المساعدات المالية والتخفيضات الضريبية، وتمويل البحث والتطوير في مجال الابتكارات البيئية، والتدريب على المهارات... إلخ. في إشارة منه إلى قصر وجهة النظر التقليدية وعدم كفايتها، ويقول "ستشجع المعايير التنظيمية المبنية على نحو سليم، والتي تهدف إلى النتائج وليس على الأساليب المؤسسات على إعادة هندسة تكنولوجيتها، والنتيجة في العديد من الحالات هي عمليات غير ملوثة أو أقل تلوثاً، تكاليف أقل، أو جودة أحسن". ويصرّ البعض على أنّ الامتثال البيئي والمعايير البيئية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج والحدّ من التأثيرات السلبية على البيئة لأنّ المجتمع برّمته يدفع ثمن التدهور البيئي.

وتتبع المؤسسات الممتثلة أسلوب التحسين (الأدنى والمطلوب) في عملياتها ومنتجاتها بيئياً لكي تتجنب تكاليف عدم الامتثال البيئي التي تفرضها اللوائح البيئية وتعزز ميزتها التنافسية في السوق. (سواء من ناحية التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، أو من ناحية المنتجات، أو من ناحية التعامل مع مخلفات العملية الإنتاجية)، وأكثر مراعاة للاعتبارات البيئية، وبالتالي تحقيق ميزة بيئية أفضل في التعامل مع البيئة. ثم إنّ احترام اللوائح البيئية يضمن ميزتين أساسيتين للمؤسسة لتحسين أدائها البيئي حسب (Ianoie et laplante) في 1992م:

1. ميزة ارتفاع القيمة السوقية للمؤسسات التي تحترم البيئة، فلا تتعرض لعقوبات وغرامات مالية، والتي تؤثر إيجاباً على الصورة العامة للمؤسسة وبالتالي على قيمتها السوقية؛
2. ميزة حصول المؤسسات الممتثلة بيئياً على تسهيلات تمويلية لمشاريعها الاستثمارية، فالمؤسسات التي تحترم البيئة يسهل عليها الحصول على الائتمان من المؤسسات المالية على خلاف المؤسسات غير المهتمة بالبيئة<sup>(1)</sup>.

ووفقاً لدراسة أعدت في إطار مبادرة السياسات المتوسطة المنبثقة عن برنامج البحر المتوسط للمساعدة الفنية البيئية، يمكن أن يشكل الامتثال للمعايير البيئية ميزة تنافسية للصناعات التي تسعى إلى تعزيز إنتاجيتها وزيادة حصتها في السوق في ظل عوامة الاقتصاد، وأن توفر إطاراً للتنمية الاقتصادية المستدامة بيئياً وأن تعزز القدرة التنافسية من خلال:<sup>(2)</sup>

1. استناد المعايير البيئية إلى اعتبارات أكثر تنميّاً للمخاطر أو رغبات المستهلكين أو السياسات الحمائية العامة، عند تحويل المعايير البيئية إلى أنظمة بيئية فنية كأداة لحماية البيئة؛
2. نشوء أسواق متخصصة: كنتيجة لتفضيل المستهلكين سلماً غير ضارة بالبيئة تقدم مجموعة متنوعة من الفرص للمنتجين في البلدان النامية. فالعلامات البيئية وغيرها من برامج

<sup>1</sup> Ahmed Turki :L'impact De L'investissement Ecologique Sur La Performance, Le Cas Des Entreprises Tunisiennes, Xu<sup>ème</sup> Conférence De L'association Internationale De Management Stratégique, Les Co<sup>tes</sup> De Carthage, 3/4/5 Et 6 Juin 2003, P8.

<sup>2</sup> مبادرة السياسات المتوسطة، مرجع سابق، ص 4.

الترخيص تمنح المصنعين فرصة لتصميم سلعهم وخدماتهم لشريحة معينة من السوق أظهرت تفضيلاً واستعداداً لدفع ثمن الامتثال لمجموعة محددة من المعايير. ويمنح هذا التخصص المؤسسات القادرة على التّفاذ إلى تلك الأسواق ميزة تنافسية، يختصر الوقت ويخفض الكلفة النّاجمين عن البحث عمّا تتطلبه السوق؛

3. تسمح البرامج المتعلّقة بالعلامات البيئية بإدراج المعايير البيئية الطّوعية في الأنظمة الوطنية أو مراعاتها ضمن ممارسات المؤسسات العادية؛

4. يتعيّن على المؤسسات أن تحسن أدائها باستمرار، وأن تكون سبّاقة في امتثالها للاستراتيجيات البيئية لكي تحافظ على ميزتها التنافسية؛

5. تحقيق مكاسب في الكفاءة والإنتاجية.

يمكنّ للامتثال البيئي للمؤسسات (للوائح التنظيمية البيئية) أن يوفّر إطاراً هاماً لتحسين أدائها الاقتصادي وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة بيئياً، وهذا يتوقّف على التّحديد المناسب لها في الأسواق المحلية والدّولية وتطبيقها بفعالية وإنفاذها بوضوح، وكذلك فتح خطوط الاتّصال بين القطاعين العام والخاص، وحصول مؤسسات المجتمع المدني على كافة المعلومات في الشّأن البيئي.

ثانياً: الاستباق البيئي للمؤسسات كميزة تنافسية مستدامة - المستوى الأكثر تقدماً.

قام العديد من المؤلفين أمثال (Hart and Ahuja) في 1996م، (Russo and Fouts) في 1997م، (Margolis and Walsh) في 2001م، (Orlitzky et al) في 2003م، بتقييم العلاقة بين التّغيرات في الأداء البيئي والتّغيرات في الأداء المالي باستخدام منهجيات مختلفة. وخلصت إلى أنّ الأداء البيئي يرتبط إيجاباً بالأداء المالي. علاوة على ذلك، يدعم بيرنز وآخرون (Berns et al) فكرة أنّ الاستدامة البيئية تزيد من الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>. كما يؤدي الاستباق البيئي للمؤسسات إلى خلق وتعزيز واستدامة ميزتها التنافسية من خلال:

### 1. الاستباق البيئي كميزة تنافسية مستدامة

يرى ريادة البيئة أعمالهم من خلال عدسة البيئة وإيجاد فرص جديدة في الأسواق، وفرص لخفض التكاليف وتقليل المخاطر، وزيادة العائدات، وتعزيز القيمة اللاملموسة، وبناء علاقات أعمق مع الزبائن والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال استراتيجية المؤسسة في الكشف عن هذا النوع الجديد من الميزة التنافسية المستدامة. وقد ناقش فوجيل (Vogel) وهوس (Howes) في 2005م الفوائد المالية لتبني المسؤولية البيئية، فضلاً عن السمعة، وبالتالي التكاليف المالية المرتبطة بالفشل في تحمّل المسؤولية

<sup>1</sup>Vytis Varanavicius, Aida Navikaite : The Link between Competitive Advantage and Environmental Sustainability, IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Volume 7, Issue 6 , Ver. II , Nov-Dec 2016, p45.

البيئية<sup>(1)</sup>. إذ يمكن للمؤسسات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال اعتماد استراتيجية بيئية في مستوى متقدّم بمجرد تجاوز الحد الأدنى من الامتثال البيئي، ويحدّد براتيمبا بانسال (P.Basal) ثلاثة فوائد من تبني الاستراتيجية البيئية وهي:<sup>(2)</sup>

أ. كسب ميزة تنافسية بيئية؛

ب. تجنب عدم الميزة التنافسية: فالبيئة كما تقدّم فرصاً لكسب مزايا تنافسية فإنّها تفرض تهديدات على المؤسسات مراعاتها كالالتزام بتطبيق معيار ISO14000، والمساءلة القانونية والتّضحية بفرص دخول أسواق دولية جديدة لها متطلّباتها البيئية؛

ج. العمل بمسؤولية: أصبحت المؤسسات أكثر حساسية إزاء المجتمع وقضاياها الاجتماعية والبيئية وأكثر التّزاماً بالصّحة والسّلامة والمبادرات البيئية العامة في المجتمع وهو ما يُطلق عليه مواطنة المؤسسات.

وتؤكّد معظم الدّراسات وجود روابط مباشرة وإيجابية بين الاستراتيجية البيئية الاستباقية والأداء المالي وتبيّن أنّ الاستراتيجيات البيئية الاستباقية التي تتبنّاها المؤسسة أنمط الممارسات البيئية التي تتجاوز الامتثال للتّنظيمات البيئية مرتبطة بتحسين الأداء المالي حسب كلاً من جودج دوغلاس (Judge and Douglas) في 1998م وكلاسن ومكلوغلين (klassen and McLaughlin) في 1996م، حيث خلص هذين الأخيرين لوجود علاقة إيجابية بين الجوائز البيئية التي فازت بها المؤسسات وقيمة أسهمها. وقد صنّف (Azzone and Manzini) في 1994م المزايا الممكنة الحصول عليها من الاستراتيجيات البيئية في قسمين هما:

أ. مزايا داخلية: كنتيجة لوفورات في التّكاليف الناتجة عن الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد الطّبيعية، وتخفيض الغرامات المرتبطة بالتلوّث أو الأنشطة الضّارة بالبيئة، والعقوبات المفروضة على الإجراءات المناهضة للقوانين البيئية؛

ب. مزايا خارجية: والتي ترتبط بالفوائد التّسويقية المستمدة من تحسّن صورة المؤسسة، وبالتالي شرعيّتها الاجتماعية<sup>(3)</sup>.

وكتيّراً ما فسّرت العلاقة الإيجابية للأداء البيئي والأداء المالي من خلال توليد القدرات التّنظيمية من خلال الممارسات البيئية مثل الابتكار المستمر، وإدارة أصحاب المصلحة، والسّمعة الاجتماعية وإضفاء الشّرعية. إلّا أنّه نفت العديد من الأعمال-في الآونة الأخيرة- وجود علاقة أو سلبيتها بين الاستباق البيئي للمؤسسات والأداء (غير أنّها تظل أقلّ عدداً من تلك التي تبيّن العلاقة الإيجابية)<sup>(4)</sup>، ذلك أنّ النهج البيئي الاستباقي يهدف تعظيم الأرباح يزيد من نسبة المخاطرة التي تقلّل من فرص نجاح الاستراتيجية البيئية.

<sup>1</sup>Kel Dummett : op-cit, p101.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم:المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، 2012، ص 174-175.

<sup>3</sup>Sumita Sindhi and Niraj Kumar, op-cit, p649.

<sup>4</sup> Aragón-Correa J.A. And Rubio-López,E.A: Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths And Misunderstandings, Long Range Planning, Vol. 40, 2007, P 372.

## 2. الإدارة البيئية الاستباقية كميزة تنافسية مستدامة

في الواقع، فإنّ تحسين نظام الإدارة البيئية من قبل المؤسسة يؤدي إلى تحسين أدائها البيئي، وبالتالي تحسين أدائها الاقتصادي. ويمكن فهم الإدارة البيئية الاستباقية (Proactive environmental management-PEM) كنمط منهجي للممارسات الطوعية التي تتجاوز المتطلبات التنظيمية<sup>(1)</sup>. وتشير نتائج معظم الدراسات التي تحلل علاقة الإدارة البيئية بالميزة التنافسية إلى وجود علاقة إيجابية وهامة فمثلاً؛ تسمح الإدارة البيئية للمؤسسات بتخفيض التكاليف (زيادة الكفاءة والإنتاجية). وزيادة التمايز عن طريق تحسين سمعة وصورة المؤسسة. وهو ما ذهب إليه بورتر في 1991م أنّ "الأداء البيئي الجيد مصدراً محتملاً للميزة التنافسية لأنه يمكن أن يؤدي إلى عمليات أكثر كفاءة وتحسينات في الإنتاجية وانخفاض تكاليف الامتثال وفرص جديدة في الأسواق"<sup>(2)</sup>.

إنّ تقييم الأداء البيئي للمؤسسات يسعى إلى تحديد ما يلي: الأثر البيئي، والامتثال البيئي، تمكين العمليات التنظيمية. واستناداً إلى نتائج اقتصادية وإحصائية ذات دلالة إحصائية، أنّ انخفاض مستوى الأداء البيئي له تأثير سلبي كبير على الأصول غير الملموسة للمؤسسات. وأن المستويات العالية من الأداء البيئي والامتثال للمعايير البيئية تؤدي إلى اعتماد أفضل التقارير البيئية (الإفصاح البيئي) واعتماد أنشطة منع التلوث.

أ. يمكن تحقيق أداء بيئي عالي عند وضع نظام للإدارة البيئية الذي يسمح بتنفيذ وتنسيق ورصد الأنشطة ذات الأثر البيئي من أجل تحقيق هدفين: الامتثال للمعايير وتقليل النفقات<sup>(3)</sup>. وتدعم هذه الفكرة دراسات أخرى تظهر علاقات هامة بين وجود نظام للإدارة البيئية وزيادة الأداء البيئي: انخفاض التكاليف، وزيادة الجودة، وخفض النفقات<sup>(4)</sup>. ومع ذلك؛ ينتقد بعض الكتاب هذه الفكرة على أساس مفهوم التكاليف الإضافية المالية الكبيرة بعد الاستثمارات البيئية التي قد تفرض عقوبات على الربحية على المدى القصير للمؤسسة دون أي ضمان للربحية على المدى الطويل.

ب. إنّ منجم الذهب للمؤسسات الذكية (Smart Companies) يكون باحترام البيئة الذي يضمن زيادة الأرباح وتخفيض تكاليف العمليات، وتضمن إقراض من البنوك التي ترى انخفاض المخاطر للمؤسسات التي تبني نظام الإدارة البيئية، وتعزيز ثقافة مبتكرة (Innovative Culture) غير

<sup>1</sup>Pereira-Moliner, J., Font, X., Molina-Azorín, J., Lopez-Gamero, M.D., Tarí, J.J., Pertusa-Ortega, E: The Holy Grail: Environmental Management, Competitive Advantage And Business Performance In The Spanish Hotel Industry, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 27(5), 2015, P4.

<sup>2</sup>Kel Dummett, op-cit, P101.

<sup>3</sup> Cristina GĂNESCU, Laura DINDIRE: Corporate Environmental Responsibility – A Key Determinant Of Corporate Reputation, Computational Methods In Social Sciences (CMSS) - VOL II, ISSUE 1, 2014, P49- 50.

<sup>4</sup>Melnyk, S.A, Sroufe, R.P, Calantone, R, "Assessing The Impact Of Environmental Management Systems On Corporate And Environmental Performance", Journal Of Operations Management, 21(3), 2003, Pp 329-351.

لملموسة (Intangible) من قيمة (Value)، ومصداقية (Credibility)، وثقة العلامة التجارية (Brand Trust)، ذلك أن محاولات التقليد الشائعة والمتكررة للميزة التنافسية التقليدية من الحصول على مواد خام بتكلفة أقل وتدنية تكلفة رأس المال لم يعد نجد نفعاً، بظهور طريقاً آخر بالذهاب نحو الأخضرار كأسلوب جديد مبتكر يهدف لخلق ديمومة للميزة التنافسية<sup>(1)</sup>. وقد عدّدت الكثير من الدراسات المزايا المحققة من التزام المؤسسات بمسؤوليتها تجاه البيئة المتأتية من فعالية أداء نظام إدارتها البيئية، ويرى كين (Ken Whitelaw) أنّ الحصول على شهادة ISO14001 يحقّق للمؤسسات ما يلي:<sup>(2)</sup>

- أ. كسب حصة سوقية أو الإحتفاظ بها من خلال الصورة الخضراء للمؤسسة؛
  - ب. جذب المزيد من الاستثمارات الأخلاقية؛
  - ج. الحدّ من مخاطر التأمين؛
  - د. الحدّ مخاطر الملاحقات القضائية؛
  - هـ. تخفيض تكاليف الإنتاج (من خلال الاستهلاك الرشيد للطاقة والمواد الأولية...إلخ).
- وتؤكّد منظمة الايزو العالمية على الفوائد المتعدّدة التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها بتحسين أدائها البيئي فقد أبلغ مستخدموا المعيار أن ISO14001 يساعد المؤسسات على:<sup>(3)</sup>
- أ. إثبات الإمتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية الحالية والمستقبلية؛
  - ب. زيادة مشاركة القيادة والتزام الموظفين؛
  - ج. تحسين سمعة المؤسسة وثقة أصحاب المصلحة من خلال الاتصال الاستراتيجي؛
  - د. تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية من خلال دمج القضايا البيئية في إدارة الأعمال؛
  - هـ. اكتساب ميزة تنافسية وميزة مالية من خلال تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف؛
  - و. تشجيع الأداء البيئي المتميّز للموردين من خلال دمجهم في أنظمة أعمال المؤسسة.
- ووفقاً للغة الأرقام؛ تحدّد منظمة الايزو فوائد معيار ISO14001 للمؤسسات المبحوث فيها، حيث حققت أعلى نسبة وهي (76%) والتي ترجع إلى إدخال تحسينات بيئية نتيجة الامتثال الصناعي والتنظيمي، يلها نمو علامة المؤسسة التجارية نتيجة ثقة العملاء في أعمال المؤسسة ذات البعد البيئي بنسبة (60%)، وتحسينات بيئية شملت خفض مخلفات ونفايات الإنتاج بنسبة (57%)، والجدول التالي يوضح مختلف فوائد المعيار.

<sup>1</sup> Daniel C. Esty And Andrew S. Winston, Op Cit, P11.

<sup>2</sup> Ken Whitelaw: ISO 14001 Environmental Systems Handbook, Second Edition, Elsevier LTB, Oxford, 2004, Pxxvi.

<sup>3</sup> ISO: ISO 14001 Key Benefits, op-cit, p4.

الجدول(14): المزايا التنافسية المحققة من نظام الإدارة البيئية وفقاً للمعيار ISO14001

الميزة التنافسية وفق معيار ISO14001	%
تحسينات بيئية	57
تضم:	76
تجنب الخطر	48
ويضم:	53
نمو العلامة	52
تضم:	60

Source:bsigroup.ae : Introducing ISO 14001:2015, Continually improving environmental performance pdf, BSI Benefits - BSI clients were asked which benefits they obtained from ISO 14001:2004, Regulatory and industry compliance, 2015, p2.

3. الممارسات الصديقة للبيئة كميزة تنافسية مستدامة

تحقق الممارسات الصديقة للبيئة ميزة تنافسية مستدامة تنعكس من خلال:

- أ. الربحية طويلة الأجل كميزة تنافسية مستدامة: يرى مؤيدي جدلية استدامة ممارسات الأعمال أنّ المسؤولية البيئية للمؤسسات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أرباحاً هامة طويلة الأجل، إذ يمكن أن تكون العلاقة بين الأنشطة المسؤولة اجتماعياً والربحية أفضل وصفاً لأنّ بعض المؤسسات سوف تُولد أرباحاً طويلة الأجل من بعض الأنشطة المسؤولة اجتماعياً<sup>(1)</sup>. وفرصةً تجاريةً هامةً تحت مظلة الممارسات الطوعية للمسؤولية البيئية.
- ب. المسؤولية الاجتماعية البيئية كميزة تنافسية مستدامة: تركّز المسؤولية البيئية للمؤسسات حسب هارت(Hart)1995م حصراً على المسؤولية الاجتماعية البيئية، ويؤكد أنّه بالنسبة لبعض أنواع المؤسسات، يمكن أن تشكّل المسؤولية الاجتماعية البيئية مورداً أو قدرة تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. وقد اختبر روسو وفوتس1997م هذه النظرية تجريبياً باستخدام بيانات على مستوى مؤسسات بشأن الربحية البيئية والمحاسبية، ووجد أنّ المؤسسات ذات المستويات الأعلى من الأداء البيئي لها أداء مالي متفوق.
- ج. ارتفاع القيمة السوقية للمؤسسة التي تحترم البيئة، فلا تتعرض لعقوبات أو غرامات مالية، والتي تؤثر إيجاباً على الصورة العامة للمؤسسة وبالتالي على قيمتها السوقية.

<sup>1</sup>Reinhardt, F.L, Stavins, R.N, Vietor, R.H.K: Corporate social responsibility through an economic lens”, Review of Environmental Economics and Policy, 2(2), 2008, p 235-236.

د. يضمن الالتزام البيئي للمؤسسة الحصول على تسهيلات تمويلية للمشاريع الاستثمارية فالمؤسسات التي تحترم البيئة يسهل عليها الحصول على الائتمان من المؤسسات المالية على خلاف المؤسسات غير المهتمة بالبيئة.

هـ. ميزة السوق: يؤكد(Cairncross)1995م أنه بالنظر إلى الحوافز المناسبة، يمكن أن تؤدي المسؤولية البيئية للمؤسسات إلى فرصاً جديدة وأسواقاً جديدة. وينص تقرير اتحاد الصناعة البريطانية على أنّ هناك فوائد على المدى الطويل في شكل من أشكال زيادة الأرباح للمؤسسات التي تمارس الأعمال التجارية على نحو أخلاقي واجتماعي بطريقة مسؤولة. ولكن المسؤولية البيئية لا تؤدي دائماً إلى ميزة السوق حسب vogel (2005) يشير إلى أنه في حين أنفقت شركة شل وبريتش بتروليوم(Shell and BP) مبلغ 127 مليون دولار و 45 مليون دولار على التوالي على أعمال الطاقة الشمسية، كانت شركة إكسون موبيل(Exxon-Mobil) واحدة من منافسيها الرئيسيين قد حققت نسبة أرباح بمعدل الثلث أعلى من كل من (Shell and BP). وهذا يشير إلى أن "المستثمرين كانوا أكثر تفاعلاً تجاه إكسون موبيل حول آفاق النمو من منافسيها من ناحية الشركة الأكثر اخضراراً"<sup>(1)</sup>.

و. تسمح المبادرات البيئية للمؤسسة ببناء ميزة تنافسية مستدامة: فحسب (Iefebvre et al) في 1999م أنّ المبادرات البيئية تسمح للمؤسسة ببناء ميزة تنافسية لكن حسب شروط ومتطلبات السوق لكل نوع من الصناعة، ويتطلب إنشاء ميزة تنافسية باستخدام ممارسات صديقة للبيئة أن تكون دورة حياة المنتج بأكملها وتقنيات وعمليات الإنتاج هي السياق الذي يتم بموجبه تنفيذ هذه الممارسات. سابقاً ركزت جهود التحسين البيئي (التقليدية) على مكافحة التلوث من خلال التحديد الأفضل للعمليات ومخلفات النفايات؛ وفي الآونة الأخيرة تبنت بعض المؤسسات والهيئات التنظيمية مفهوم منع التلوث الذي يستخدم أساليب مثل: استبدال المواد، وعمليات الحلقة المغلقة للحدّ من التلوث قبل حدوثه. وبالرغم من لزوم التقيّد بهذه الخطوات إلا أنّها لا توفر ميزة تنافسية للمؤسسات التي تعتمد عليها ولا تعزز قدرتها التنافسية إلا إذا استفادت من تكاليف الفرصة الضائعة (الفرصة البديلة) للتلوث، وتقليل هدر الموارد والجهود، وتخفيض قيمه المنتجات الموجهة للزبون في استراتيجيتها، واستخدام المدخلات بشكل أكثر كفاءة، والقضاء على الحاجة إلى التعامل مع المواد الخطرة التي يصعب التعامل معها<sup>(2)</sup>.

ز. الابتكار الأخضر يساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة لتشين وآخرون (Chen et al) في 2006م لاستكشاف تأثير أداء الابتكار الأخضر على ميزة المؤسسات في تايوان (Taiwan) قسّمت الابتكار الأخضر إلى ابتكار عمليات خضراء وابتكار منتجات خضراء. وخلصت الدراسة إلى أنّ أداء كلاً من الابتكار الأخضر في المنتجات والابتكار الأخضر في العمليات كان مرتبطاً إيجاباً

<sup>1</sup> David Vogel, op-cit, P127.

<sup>2</sup>Ibid, p595-596.

بالميزة التنافسية لهذه المؤسسات، ما يعني أنّ الاستثمار في ابتكار منتجات خضراء وابتكار عمليات خضراء كان مفيداً للمؤسسات<sup>(1)</sup>. فالاستباق البيئي يتطلب أن تبتكر المؤسسات لزيادة إنتاجيتها، وخلق ميزة تنافسية باستخدام تقنيات متناغمة بيئياً تستند إلى موارد طبيعية كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح ومياه الأمطار لتكون أعمالها أكثر استدامة.

ح. تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة: تطبيق أفضل الممارسات في الإدارة والتكاليف بتبني قضايا بيئية كتلك المتصلة بالمناخ كفرصة لتعزيز أو توسيع موقعها التنافسي باستغلال الطلب الناجم عن المناخ من خلال قيادة إعادة هيكلة صناعاتها لمعالجة القضايا المناخية على نحو أكثر فعالية، أو عن طريق الابتكار في الأنشطة المتأثرة بتغير المناخ، لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية<sup>(2)</sup>.

ط. الاستجابة الاستباقية للمسؤولية البيئية في الواقع قد تؤدي إلى التنظيم البيئي بالإضافة إلى ميزة تنافسية في مجال الأعمال: حسب رأي العديد من المحللين، قد تحمل ممارسات المسؤولية البيئية من قبل المؤسسات المعنى الجيد للأعمال عن طريق الحدّ من الآثار الضارة للصناعة قبل البدء في تطبيق التشريعات المقيدة. كما أنّها قد توفر أدوات هامة لتسويق وإضافة قيمة لمنتجاتها وللمؤسسة من خلال تحسين صورتها أمام الأطراف أصحاب المصلحة.

وعلى العموم، يمكن أن يسفر السلوك المسؤول بيئياً عن عدد من المزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:<sup>(3)</sup>

- أ. مزايا تنظيمية: مستمدة من تحسين جودة الإجراءات الداخلية والمعلومات والإدارة، مما قد يؤدي إلى الامتثال الكامل وتخفيض الرقابة التنظيمية؛
- ب. مزايا بيئية: مستمدة من تحسين الأداء البيئي، زيادة كفاءة الطاقة أو المواد وإعادة التدوير والحدّ من التلوث؛
- ج. مزايا مالية: مثل وفورات التكلفة من المواد والطاقة وتقليص النفقات، كفاءات الاستخدام ارتفاع قيمة أسهم المؤسسة وسهولة حصولها على القروض؛
- د. إدارة المخاطر البيئية والاهتمام بها، تجنب المؤسسة الوقوع في المنازعات التي قد تسببها التشريعات المتعلقة بالبيئة<sup>(4)</sup>.
- هـ. مزايا تتعلق بالموارد البشرية: مثل زيادة دوافع الموظفين والروح المعنوية، تعزيز المهارات والمؤهلات وتحسين صورة المؤسسة بين الموظفين؛
- و. مزايا تجارية: مثل كسب عملاء جدد وفرص العمل، المعاملة التفضيلية للموردين، والملف البيئي الإيجابي الذي يساهم في الميزة التنافسية والميزة التسويقية ورضا العملاء؛

<sup>1</sup> Yu-Shan Chen, Shyh-Bao Lai, Chao-Tung Wen: The Influence Of Green Innovation Performance On Corporate Advantage In Taiwan, Journal Of Business Ethics, Springer, Taiwan,,2006, P332.

<sup>2</sup> Michael E. Porter And Forest L. Reinhardt: Grist: A Strategic Approach To Climate, Harvard Business Review, October 2007,P 1-3.

<sup>3</sup> OECD report: Small Businesses And Environmental Compliance, Review and Possible Application of International Experience in Georgia, Paris, France, 2007, p16.

<sup>4</sup> سعيد يسن عامر: الإدارة وأفاق المستقبل، الطبعة 2، المطبعة العثمانية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 441-442.

ز. مزايا الاتصال: مثل الصورة العامة الإيجابية، وتحسين إمكانية الوصول إلى رأس المال من المستثمرين ذوي الحساسية البيئية وتحسين الاتصال مع السلطات وأصحاب المصلحة البيئية. ويوضح الجدول التالي بعض المزايا التنافسية المستدامة التي تحققها بعض المؤسسات الرائدة عالمياً من ممارسات أعمالها المسؤولة بيئياً.

الجدول (15): ملخص يعرض مصادر الميزة التنافسية التي تحققها المسؤولية البيئية لمؤسسات رائدة

<p>حصلت Google بشكل ملحوظ على أعلى نتيجة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبر تحقيق تأثيراتها على البيئة حيث تستخدم مراكز البيانات طاقة أقل بنسبة 50% من مراكز بيئات أخرى قابلة للمقارنة. تشمل Google بالطاقة المتجددة وتخصص أكثر من مليار دولار لمشروع الطاقة المتجددة. صكّن Google المؤسسات من تقليل التأثير البيئي الخاص بها باستخدام خدمة Gmail.</p>	<p>تخفيض التأثير على البيئة وتحقيق وفورات في الطاقة بتقليل استهلاكها عند استخدام منتجات Google والتوجه نحو استخدام الطاقات المتجددة</p>	<p>تحقيق ميزة بيئية من خلال تحسين وتعزيز سمعة وصورة خدمات المؤسسة حيث احتلت المرتبة الأولى في تصنيف مسؤولية المؤسسات العالمي لعام 2018، من بين المؤسسات الأفضل سمعة وفقاً لـ CSR RepTrak</p>	<p>Google</p>
<p>ربطت toyota استراتيجياتها التسويقية بمسؤوليتها البيئية فحققت نجاحاً وازدياداً هامة بما يقدر بنحو 2.6 تريليون \$ على مدى خمس سنوات حتى 2018. هذا الأسلوب لا يقل فقط من التغيرات، بل ويجعل تويوتا أكثر احتراماً للبيئة، ويحقق توقعات زبائنها. وقد أسهمت مركبات تويوتا ذات الدفع الهجين حتى 30 سبتمبر 2014 في خفض ما يقرب 49 مليون طن من انبعاثات الكربون التي تحتل الشعب الرئيس لظاهرة الاحتباس الحراري.</p>	<p>تمتع المسؤولية البيئية بالصوق التسويقي المميز، وقد يتم اعتبارها من قبل بعض الزبائن كميزة لمنتج المؤسسة حيث تتمتع منتجات toyota بالصلابة والتفرد والموثوقية كونها صديقة للبيئة (تصميم وتطوير سيارات صديقة للبيئة مع ترويج وتوزيع بيئي)، والاستثمار في البحث والتطوير الهجين والسيارات الصديقة للبيئة كضمان لاستدامة أعمالها. وذلك سمعة عالية للعامة تويوتا في السوق العالمية.</p>	<p>تحقيق ميزة بيئية ترتبط بسمعة العلامة Toyota المصنّ منتجها البيئي الذي عكس زيادة في المبيعات. وتعدّ المسؤولية البيئية أداة تسويقية هامة في التأثير على سلوك الزبائن.</p>	<p>Toyota<sup>(1)</sup></p>
<p>توضيح للممارسات</p>	<p>وصف الآلية</p>	<p>استعمال المسؤولية البيئية كأداة لخلق ميزة تنافسية مستدامة</p>	<p>المؤسسة</p>
<p>لديهم هدف المؤسسة للحد من بصمتها الكربونية بنسبة 625% بحلول عام 2020 أدركت Coca-Cola أنّ أسطولها من شاحنات التسليم قد استحوذ على 3.7 مليون طن متري من غازات الاحتباس الحراري (GHG) في عام 2014، فقامت بتغييرات كبيرة في سلسلة التوريد الخاصة بها.</p>	<p>- تخفيف حدة المشكلات البيئية إذ استثمرت المؤسسة في الشاحنات التي تعمل بالوقود البديل للحد من الانبعاثات الملوثة للجو، وتوفير الطاقة باستخدام مصادر أخرى متجددة، وتضييق الطريق أمام المنافسين لارتفاع تكلفة هذا التحول (إعادة التدوير واستدامة التغليف واستدامة المياه)</p>	<p>تحقيق ميزة بيئية في استدامة وتنافسية سلسلة التوريد</p>	<p>كوكا كولا<sup>(1)</sup> Coca-Cola</p>
<p>في إطار الجهود المبذولة للحد من انبعاثات الغازات الدفيئة تم تطوير محرك EcoBoost لزيادة كفاءة الوقود وتتمثل فورد في تقديم 13 طرازاً جديداً من السيارات الكهربائية بحلول عام 2020. تستخدم وكالات فورد الأمريكية الآن أنظمة تعمل بطاقة الرياح والطاقة الشمسية الكهربائية كمصدر أساسي للطاقة.</p>	<p>تحسين أدائها البيئي عن طريق التحول نحو استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتضييق الطريق أمام المنافسين لارتفاع تكاليف البحث والتطوير.</p>	<p>تحقيق ميزة بيئية من خلال ابتكار سيارات صديقة للبيئة.</p>	<p>فورد للسيارات Ford Motor</p>
<p>تستخدم Dell الآن الإدارة البيئية وتقوم بشحن أجهزة الكمبيوتر المحمولة الخاصة بها في حاويات أقل إهداراً باستخدام المزيد من المواد الصديقة للبيئة.</p>	<p>تقليل التكاليف بتقليل الهدر في الموارد</p>	<p>تحقيق ميزة بيئية بإدارة البيئة</p>	<p>Dell لأجهزة الكمبيوترات</p>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المراجع المشار إليها.

<sup>1</sup>https://www.reputationmanagement.com/blog/corporate-social-responsibility-examples/, 03/02/2019, 15:03 h. <sup>2</sup>https://www.toyota-france.fr/environnement/, 03/02/2019, 15:03 h.

## خلاصة

استجابة المؤسسات للمسؤولية البيئية في الواقع خدم بالدرجة الأولى تفوقها ومركزها التنافسي وأدى إلى زيادة التنظيم البيئي بالإضافة إلى ميزة تنافسية مستدامة في مجال أعمالها. فبالرغم من ارتفاع تكاليف الامتثال البيئي وشروطه، وبالرغم مما يقتضيه هذا التحول والتوجه من تغير في المفاهيم الإدارية القانونية والمالية في ثقافة المؤسسة وإعادة ترتيب الأولويات خاصة مع زيادة الوعي بالقضايا البيئية وحجم التكاليف المرتبطة بها والفرص الخفية الممكنة في ظلها، أصبح من الضروري أن تجتهد المؤسسات في الالتزام بمسؤوليتها البيئية من خلال استراتيجية أعمالها وحماية البيئة والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية للحصول على ميزة تنافسية. خاصة وأنّ الميزة البيئية أصبحت مصدراً للميزة التنافسية المستدامة وفق نهج استباقي يتجاوز حدود الامتثال البيئي.

## الفصل الثالث:

### تحليل أثر التزام

المؤسسات الصناعية الجزائرية

الحاصلة على شهادة الإيزو 14001

بالمسؤولية البيئية

على استدامة ميزتها التنافسية

## تمهيد

تأثرت البيئة الوطنية بسياسات التصنيع التوسعية التي انتهجتها الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال في تشجيع استحداث وإنشاء المؤسسات خاصة الصناعية باختلاف أنواعها وأحجامها والذي سرعان ما تطور بشكل كبير بمرور السنوات، وجعلها تضع التنمية والربح أول أولوياتها متجاهلة بذلك البيئة واعتبارها مورداً مجانياً ومكباً لمخلفاتها الصناعية الأمر الذي سرّع من تدهور البيئة وتلوّثها فضلاً عن سياسات الاستثمار الأجنبي التي شجعت المستثمرين على توطين صناعاتهم في الدول النامية ذات الشروط الأقل صرامة بيئياً. ومع تزايد الاهتمام العالمي بالقضية البيئية، وإدماج الاعتبارات البيئية في مختلف المجالات بل وأصبحت تحتلّ صدارة المواضيع خاصة إذا تعلّق الأمر بالتصنيع، فقد اشتربت الأسواق التي تفرض قيوداً بيئية صارمة كما هو الحال في الإتحاد الأوروبي والسوق الأمريكية على المؤسسات حصولها على شهادة الايزو 14001 لقبول دخول المنتجات أسواقها. وقد خطت الجزائر كغيرها من الدول خطوة هامة في هذا الشأن؛ من خلال سياسة حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، واستحداث الهياكل ذات الصلة، ودمج البيئة في اهتمامات جل القطاعات. وعمدت إلى تصحيح الوضع وضبطه أكثر للوقوف على الخلل تحت مظلة السياسة البيئية للحكومة في ظل الاستراتيجية الوطنية الجديدة للبيئة (2017-2035) في إطار التنمية المستدامة التي تهدف لحماية البيئة أولاً وتعزيز المنافسة محلياً وطرق أبوابها دولياً. ويأتي هذا الفصل التطبيقي كمحاولة للتعمق أكثر في هذا الشأن من خلال الثلاثة مباحث الآتية:

المبحث الأول: تطور المسؤولية البيئية في النسيج الاقتصادي الجزائري

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تطور المسؤولية البيئية في النسيج الاقتصادي الجزائري

### المطلب الأول: المسؤولية البيئية في التشريع الوطني

تطور التشريع البيئي في الجزائر عن طريق سن عدد معتبر من القوانين والمراسيم بهدف حماية البيئة ومواردها وعناصرها من مختلف أشكال التلوث والاستنزاف، ونذكر أهمها:

أولاً: قانون رقم 03/83 المؤرخ في 5 فيفري 1983 والمتعلق بحماية البيئة؛<sup>(1)</sup>

وهو أول قانون بيئي في الجزائر، وقد تضمن ستة أبواب؛ الباب الأول تناول أحكام عامة، وتناول الباب الثاني حماية الطبيعة، والباب الثالث حماية أوساط الاستقبال، والرابع الحماية من المضار والخامس لدراسات مدى التأثير، أما الباب السادس والأخير تناول البحث عن المخالفات ومعاينتها.

ثانياً: قانون رقم 19/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 يتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها؛

إذ تنص المادة 2 منه كيفية تسيير النفايات ومعالجتها، والمادة 12 على إنشاء مخطط وطني لتسيير النفايات الخاصة (خاصة الخطرة).

ثالثاً: قانون رقم 20/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة؛

تحدد أحكام هذا القانون حسب المادة 01 التوجيهات والأدوات المتعلقة بتهيئة الإقليم، والتي من طبيعتها ضمان تنمية الفضاء الوطني تنمية منسجمة ومستدامة. وتنص المادة 02 منه على أن الدولة هي التي تبادر بالسياسة الوطنية لتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة وتديرها، وتسير هذه السياسة بالاتصال مع الجماعات الإقليمية في إطار اختصاصات كل منها، وكذلك بالتشاور مع الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين للتنمية، كما يساهم المواطنون في إعداد هذه السياسة وتنفيذها طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما. كما حددت المادة 7 منه أدوات تهيئة الإقليم وتنميته المستدامة التي جسدها في مخططات وطنية وتوجيهية وجهوية.

رابعاً: قانون رقم 02/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 يتعلق بحماية الساحل وتهيئته؛

خامساً: قانون رقم 10/03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة؛<sup>(2)</sup> تم إلغاء القانون رقم 03/83 بموجب المادة 113 من القانون 10-03 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة والذي تضمن ثمانية أبواب؛ حيث تناول الباب الأول أحكام عامة، والثاني أدوات تسيير البيئة والثالث مقتضيات الحماية البيئية، والرابع الحماية من الأضرار، والخامس أحكام خاصة، والباب السادس أحكام جزائية أما الباب السابع فخصص للبحث ومعاينة المخالفات، وتضمن الباب الثامن والأخير أحكام ختامية. وحددت المادة 3 منه المبادئ العامة كالاتي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون رقم 03-83 المؤرخ في 5 فيفري 1983، المتضمن حماية البيئة، العدد 6، 1983.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون رقم 10-03 المؤرخ في 19 جويلية 2003، المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، العدد 43، 2003.

1. مبدأ المحافظة على التنوع البيولوجي؛
2. مبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية؛
3. مبدأ الاستبدال: يكمن استبدال عمل مضر بالبيئة بآخر يكون أقلّ ضرراً عليها؛
4. مبدأ الإدماج: يكمن دمج الترتيبات المتعلقة بحماية البيئة والتنمية المستدامة عند إعداد المخططات؛
5. مبدأ النشاط الوقائي: وتصحيح الأضرار البيئية والأولية عند المصدر باستعمال أحسن التقنيات المتوفرة وبتكلفة اقتصادية مقبولة؛
6. مبدأ الحيطة: يجب ألا يكون عدم توفر التقنيات للمعارف العلمية والتقنية الحالية سبباً في تأجيل اتخاذ التدابير الفعلية والمناسبة؛
7. مبدأ الملوث الدافع؛
8. مبدأ الإعلام والمشاركة: يحقّ لكل شخص في أن يكون على علم بحالة البيئة والمشاركة في الإجراءات المسبقة عند اتخاذ القرارات التي قد تضرّ بالبيئة.  
إضافة إلى العديد من القوانين منها:<sup>(1)</sup>
1. قانون رقم 03/04 المؤرخ في 23 جويلية 2004 يتعلّق بحماية المناطق الجبلية في إطار التنمية المستدامة؛
2. قانون رقم 20/04 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 يتعلّق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة؛
3. قانون رقم 12/02 المؤرخ في 4 أغسطس 2005 والمتعلّق بالمياه؛
4. القانون رقم 11/03 المؤرخ في 17/02/2003 المتعلّق بالتنمية المستدامة للسياحة؛
5. القانون رقم 16/03 المؤرخ في 25/10/2003 المتعلّق بإلزامية التأمين على الكوارث الطبيعية وتعويض الضحايا؛
6. القانون رقم 09/04 المؤرخ في 14/08/2004 المتعلّق بالطاقات المتجدّدة في إطار التنمية المستدامة؛
7. القانون رقم 07/05 المؤرخ في 28/04/2005 المتعلّق بالمحروقات؛
8. القانون رقم 15/06 المؤرخ في 15/11/2006 المتعلّق بحماية بعض الأنواع الحيوانية المهدّدة بالانقراض والمحافظة عليها؛
9. القانون رقم 02/07 المؤرخ في 01/05/2007 المتعلّق بالمناجم في إطار التنمية المستدامة؛

<sup>1</sup> فؤاد حجري: البيئة والأمن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 87-88.

10. القانون رقم 05/07 المؤرخ في 13/05/2007 المتعلق بحماية المساحات الخضراء

وتنميتها المستدامة؛

11. القانون رقم 02/11 المؤرخ في 17/02/2011 المتعلق بالمجالات المحمية في إطار

التنمية المستدامة.

أما فيما يخص المراسيم التنفيذية للبيئة الصناعية نذكرتها:<sup>(1)</sup>

1. المرسوم التنفيذي رقم 03/477 المؤرخ في 09 ديسمبر 2003 الذي يحدد كفاءات وإجراءات

إعداد المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة ونشره ومراجعته؛

2. المرسوم التنفيذي رقم 04/409 المؤرخ في 14 ديسمبر 2004 الذي يحدد كفاءات نقل النفايات

الخاصة بالخطرة؛

3. المرسوم التنفيذي رقم 05/240 المؤرخ في 28 يونيو 2005 الذي يحدد كفاءات تعيين مندوبي

البيئة؛

4. المرسوم التنفيذي رقم 05/315 المؤرخ في 10 سبتمبر 2005 الذي يحدد كفاءات التصريح

بالنفايات الخاصة بالخطرة؛

5. المرسوم التنفيذي رقم 06/104 المؤرخ في 28 فبراير 2006 الذي يحدد قائمة النفايات بما في

ذلك النفايات الخاصة بالخطرة؛

6. المرسوم التنفيذي رقم 06/138 المؤرخ في 15 أبريل 2006 الذي ينظم انبعاث الغاز والدخان

والبخار والجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها؛

7. المرسوم التنفيذي رقم 06/141 المؤرخ في 19 أبريل 2006 الذي يضبط القيم القصوى

للمصبّات الصناعية السائلة؛

8. المرسوم التنفيذي رقم 06/198 المؤرخ في 31 ماي 2006 الذي يضبط التنظيم المطبق على

المؤسسات المصنّفة لحماية البيئة؛

9. المرسوم التنفيذي رقم 07/145 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يحدد مجال تطبيق ومحتوى

وكفاءات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة؛

10. المرسوم التنفيذي رقم 07/144 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يحدد قائمة المنشآت المصنّفة

لحماية البيئة؛

<sup>1</sup> فاطيمة زهرة نزي: تطبيق متطلبات الإدارة البيئية ISO14001 في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل إقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2017، ص 147-148.

11. المرسوم التنفيذي رقم 09/ 19 المؤرخ في 20 يناير 2009 الذي يتضمن تنظيم نشاط جمع النفايات الخاصة؛
12. المرسوم التنفيذي رقم 09/336 المؤرخ في 20 أكتوبر 2009 الذي يتعلق بالرسم على النشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة؛
13. المرسوم التنفيذي رقم 13/ 110 المؤرخ في 17 مارس 2013 الذي ينظم استعمال المواد المستنفذة لطبقة الأوزون وأمزجتها والمنتجات التي تحتوي عليها.

### المطلب الثاني: تطوّر المسؤولية البيئية في الجزائر باستحداث قطاع يُعنى بالبيئة أولاً: تطوّر الاهتمام بقطاع البيئة في الجزائر

قبل أن تختص البيئة في الجزائر بقطاعها؛ فهي نظرياً لم تتخلّف زمنياً عن مواكبة الاهتمام الدولي بالبيئة وذلك بانعقاد مؤتمر استكهولم في 1972 كنقطة بداية، وقد كانت سبّاقة الاهتمام بموضوع البيئة في منتصف السبعينيات للفترة الممتدة من 1974-2001 (أي لمدة 27 سنة). لكن عملياً، عرف عدم استقرار الهيئات المركزية المكلفة بحماية البيئة عدّة تغييرات تراوحت بين الإنشاء والحل والتحويل والإلغاء والإلحاق<sup>(1)</sup> فقد تناوب على تمثيلها إدارياً العديد من الوزارات حتى عام 2001 وصولاً إلى ما هي عليه عام 2020 تحت مسمى "وزارة البيئة". غير أنّ تأخّر الحكومة الجزائرية في اتّخاذ الإجراء الفعلي بتخصيص وزارة مستقلة تُعنى بالبيئة حتى عام 2020 ساعد على زيادة تخلف الوضع البيئي وتراجعته بسبب الضيّاع والتشتت الذي كان يعيشه قطاع البيئة نتيجة التّنقل ما بين الوزارات والقطاعات المختلفة، والتعامل معها كفرع ثانوي إلى جانب المهام المختلفة للوزارات. وعلى العموم؛ يمكن القول أنّ قطاع البيئة في الجزائر تطوّر في جانبه المؤسّساتي على مرحلتين؛ المرحلة الأولى هي مرحلة تناوب هيكل الإدارة المركزية على مهمة حماية البيئة حتى عام 2001، وتأتي المرحلة الثانية التي أسفرت على إنشاء وزارة خاصة تُعنى بالبيئة تحت مسمى وزارة التهيئة العمرانية والبيئة. (انظر الجدول (16)).

### ثانياً: مهام قطاع البيئة

يهتم قطاع البيئة في الجزائر بالالتزام بتجسيد وتنظيم وتنفيذ العديد من المهام من بينها:

1. إرساء ثقافة بيئية مستدامة من خلال أعمالها ذات الطابع الاستهْدافي، التّحسيني والتّربوي؛
2. دعم إنجاز منشآت الإدارة المتكاملة للنّفايات وتحسين أدائها، وتعميم جمع النّفايات وإخضاعها لعمليات الفرز الانتقائي على مستوى كل البلديات؛
3. ترقية الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص في مجال جمع النّفايات ونقلها وفرزها ومعالجتها وتطوير فروع ترميم النّفايات من خلال تجسيد وتعميم نشاطات استرجاع النّفايات ورسكلتها لدعم

<sup>1</sup> عبد المنعم بن أحمد: الوسائل القانونية الإدارية لحماية البيئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص 142.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

التنمية (من خلال آثارها على تقليص الواردات)، وباعتبارها دعامة هامة في استحداث مناصب الشغل وإنتاج الثروات؛

4. المحافظة على الأوساط الطبيعية والتنوع البيولوجي والحد من كل أشكال التلوث؛
5. العمل على حماية الأنظمة البيئية للساحل والمناطق الرطبة والمحميات الطبيعية والمحافظة عليها؛
6. مكافحة كل أشكال التلوث والأضرار التي يمكن أن تلحق بالبيئة؛
7. تجسيد التدابير التي تهدف إلى وضع إطار تنظيمي يشجع على بروز اقتصاد محوري ونشره؛
8. الحرص على إشراك الجمعيات والمؤسسات بشكل وثيق في إطار تحسين المعيشة للمواطنين؛
9. تحسين ظروف المعيشة وضمان مساهمة الجزائر في تنويع المجهود العالمي للمحافظة على البيئة.

ثالثاً: المؤسسات تحت وصاية وزارة البيئة

سبعة مؤسسات تقع تحت وصاية وزارة البيئة منها أربعة ذات طابع صناعي وتجاري وثلاثة ذات طابع

إداري عمومي مرتبة كما يلي:

1. المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة؛
2. الوكالة الوطنية للتفاريات؛
3. المركز الوطني لتكنولوجيا الإنتاج الأكثر نقاء (الأنظف)؛
4. المعهد الوطني للتكوينات البيئية؛
5. المحافظة الوطنية للساحل؛
6. المركز الوطني لتنمية الموارد البيولوجية؛
7. الوكالة الوطنية للتغيرات المناخية.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (16): تطور قطاع البيئة في الجزائر

سنة البدء	تحت مسمى/ تاريخ الانتهاء	رقم المرسوم	اسم الهيئة المسؤولة عن البيئة	المراحل
1974	بموجب المرسوم 77-119	12 في المؤرخ في 74-156 - 07-1974	استحداث اللجنة الوطنية للبيئة	المرحلة الأولى
1977	مديرية البيئة	15 في المؤرخ في 77-119 - 08-1977	وزارة الري واستصلاح الأراضي وحماية البيئة	
1981	مديرية المحافظة على الطبيعة وترقيتها	81 - 49 المؤرخ في 23-03-1981	كتابة الدولة لدى الغابات واستصلاح الأراضي	
1984		84 - 12 المؤرخ في 1984	وزارة الري والبيئة والغابات	
1988	تقاسم اختصاصات		وزارة الداخلية والبيئة	
1988	حماية البيئة بين الوزارتين		وزارة الفلاحة	
1990		بموجب المرسوم التنفيذي 90-392	وزارة منتدبة للبحث والتكنولوجيا والبيئة	
1992			وزارة التربية الوطنية	
1993		93 - 235 المؤرخ في 10-02-1993	الوزارة المكلفة بالجامعات	
1994	المديرية العامة للبيئة	94 - 284 المؤرخ في -08-1994	وزارة الداخلية والجماعات المحلية والبيئة	
1999		بموجب المرسوم الرئاسي 99-300	وزارة الأشغال العمومية والتهيئة العمرانية والبيئة والتعمير	المرحلة الثانية
2001	المديرية العامة للبيئة	بموجب المرسوم التنفيذي 01-09	وزارة تهيئة الإقليم والبيئة	
2007		المرسوم الرئاسي 07-173	وزارة التهيئة العمرانية والبيئة والسياحة	
2010		المرسوم التنفيذي 10-259	وزارة التهيئة العمرانية والبيئة	
2015			وزارة الموارد المائية والبيئة	
2017		المرسوم الرئاسي 17-180	استحداث وزارة البيئة والطاقات المتجددة	
2020			وزارة البيئة	

المصدر: من إعداد طالبة اعتماداً على موقع وزارة البيئة

<http://www.meer.gov.dz>, visiter le 06/01/2021,09:00 h.

رابعاً: الأجهزة والهيئات المستحدثة في قطاع البيئة بالجزائر  
تنوّعت أشكال ومُسميات الأجهزة المستحدثة بقطاع البيئة في الجزائر بين مراكز، ووكالات، ومراصد  
ومعاهد وحظائر، تعمل بالتكامل والتنسيق مع باقي الوزارات (الصّحة والسّكان، الموارد المائية، الصّناعة  
الفلاحة والتنمية الرّيفية، السّكن والعمران، ووزارة الدّاخلية) ومع الهيئات المحلية ممثلة في الولاية والبلدية  
نذكر منها:

### 1. الوكالات

أ. الوكالة الوطنية للتّفايات؛

ب. الوكالة الوطنية للتّغيرات المناخية؛

ج. الوكالة الوطنية لحفظ البيئة.

### 2. المراكز

أ. المركز الوطني للتكنولوجيا الأكثر نقاء؛

ب. مركز تنمية الموارد البيولوجية والأمن الإحيائية؛

ج. مركز تطوير الطّاقات المتجدّدة.

### 3. المراصد

أ. المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة مراقبة، تقييم، استباق؛

ب. المرصد الوطني لترقية الطّاقات المتجدّدة؛

ج. المرصد الوطني للمدينة.

### 4. الحظائر والمعاهد وتسميات أخرى

أ. الحظائر الوطنية؛

ب. المعهد الوطني للتكوينات البيئية؛

ج. المحافظة الوطنية للسّاحل.

### خامساً: الإستراتيجية الوطنية الجديدة للبيئة

تتكفل الإستراتيجية الوطنية الجديدة للبيئة 2017-2035 بـ 14 هدف من بين 17 هدف للتنمية  
المستدامة للأمم المتّحدة والتي التزمت بها الجزائر أثناء مؤتمر الأمم المتّحدة حول التنمية المستدامة عام

2015. وترتكز هذه الإستراتيجية على 07 محاور كما يلي:<sup>(1)</sup>

المحور 01: تحسين الصّحة ونمط الحياة.

المحور 02: المحافظة على الرّأسمال الطّبيعي الثّقافي الوطني.

المحور 03: تأمين الأمن الغذائيّ المستدام.

<sup>1</sup> [https://www.me.gov.dz/a/?page\\_id=2139](https://www.me.gov.dz/a/?page_id=2139), 19/03/2019, 10:19h.

المحور 04: تطوير الاقتصاد الأخضر والدائري.

المحور 05: زيادة مقاومة الجزائر للتصحّر.

المحور 06: زيادة مقاومة الجزائر للتغيرات المناخية ومشاركتها في المجهودات الدولية.

المحور 07: وضع حوكمة بيئية.

### المطلب الثالث: تطوّر المسؤولية البيئية للمؤسسات الصناعية الجزائرية

يُعد قطاع الصناعة من أهم القطاعات الرائدة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر غير أنّ سياسة التصنيع التي انتهجتها الحكومة بعد الاستقلال ولفترة طويلة كانت ذات أهداف توسّعية ربحية بحتة لم تأخذ فيها فعلياً بالاعتبارات البيئية رغم ظهور موجة التوجّه العالمي لحماية البيئة في 1972، أين اندمجت الجزائر في المساعي العالمية لحماية البيئة والتي لم تكن كافية لأنها كانت مجرد اهتمامات شكلية؛ كتوقيع اتفاقيات ومعاهدات بيئية دولية، بدليل سنّ أول قانون لحماية البيئة 03/83 في 1983 بعد أكثر من عشر سنوات من ظهور الاهتمام العالمي بالبيئة، كما لم تُطبّق الحكومة الجزائرية السياسة البيئية إلا في وقت متأخر.

#### أولاً: تأثير مراحل تطوّر المؤسسات الصناعية على البيئة في الجزائر

تطوّر القطاع الصناعي في الجزائر ابتداءً بمرحلة الاقتصاد المخطّط (1962-1989)، تليها مرحلة التحوّل إلى الاقتصاد الليبرالي منذ عام 1990 إلى يومنا هذا. وعلى العموم؛ اتخذ شكل التنظيم في الجزائر أشكالاً مختلفة نظراً للإصلاحات المتتالية التي عرفها النشاط الاقتصادي في البلاد والذي حدّد شكل المؤسسات القائمة في كل مرحلة، وهو ما سيتم تناوله كالآتي:

#### 1. مرحلة المؤسسة المسيرة ذاتياً (1962-1964)

شهده القطاع الصناعي بعد الاستقلال تراجعاً مقلقاً نتيجة تخلي المعمرين عن المستثمرات الفلاحية والمؤسسات الصناعية وانعدام سياسة صناعية واضحة المعالم، ممّا أدّى إلى اختفاء حوالي 1400 مؤسسة صناعية<sup>(1)</sup> آنذاك. وتميزت هذه المرحلة بارتكاز القطاع الصناعي على الصناعات الاستخراجية وصناعة المنتجات الزراعية وبعض الأنشطة الصناعية كالتغليف والتعبئة المتعلقة بتهيئة المنتجات الزراعية نحو التصدير. كما تميّزت الصناعات بانخفاض إنتاجيتها (البناء والأشغال العمومية، صناعة النسيج والصناعات الثقيلة كالتعدين والحديد والصلب، الصناعات الكيماوية والميكانيكية والتي كانت قائمة أساساً على استيراد المواد النصف مصنعة من الخارج وإعادة تركيبها) نظراً لتقادم واهتلاك المعدات والآلات الإنتاجية من جهة وعمليات التخريب التي تعرّضت لها المؤسسات الصناعية من طرف المعمرين الأوروبيين.

<sup>1</sup> بنجامين ستورا: تاريخ الجزائر بعد الاستقلال 1962-1988، ترجمة صباح ممدوح كعدان، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2012، ص 31-32.

يقوم التنظيم السائد في هذه المرحلة على إرساء مبادئ الاشتراكية وجعل وسائل الإنتاج ملكاً للشعب، وهي مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية وتخضع لأحكام القانون الخاص بصدر مرسوم مارس 1963 وملزمة بالقيود في السجل التجاري، وبمسك محاسبة تجارية مطابقة للمخطط المحاسبي العام الساري المفعول لتلك الفترة، وتتمتع بالاستقلال المالي الذي يوجب عليها تغطية نفقاتها بالاعتماد فقط على مداخيلها المتأتية من نشاطها الإنتاجي والتجاري<sup>(1)</sup>. ولأنّ الجزائر كانت مستقلة حديثاً، فإنّ عدم توفر اليد العاملة المؤهلة ونقص الكوادر والخبرات اللازمة في مجال الصناعة لتسييرها أحدث خللاً توازانياً ومشاكل اقتصادية واجتماعية وإدارية لسنوات بعد الاستقلال. ولاحقاً؛ أصدرت السلطات الجزائرية نصوصاً قانونية لتنظيم عمل المؤسسات وإضفاء الشرعية على التجربة الاشتراكية، حيث قُدّر عدد المؤسسات الصناعية آنذاك ما بين 345 و 413 مؤسسة تميزت غالبيتها بصغر حجمها (مؤسسات صغيرة ومتوسطة) أي أنّ 5% منها فقط كانت توظف أكثر من 100 عامل<sup>(2)</sup> وتشغل 36% أقل من 10 عمال، و 59% منها تشغل أقل من 50 عاملاً<sup>(3)</sup> وهو ما يعكس ضعف تطبيق التسيير الذاتي.

## 2. مرحلة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

ضُعب تسيير المؤسسات الخاصة أضعف من أدائها الاقتصادي من إنتاجيتها ومردوديتها ورؤوس أموالها ما أدّى إلى تراجع نمط التسيير الذاتي، فكانت الحاجة لقيام هذا الشكل من المؤسسات العمومية بأنشطة صناعية وتجارية لم تستطع المؤسسات الخاصة القيام بها. وتحوّلت بذلك المؤسسات المسيرة ذاتياً إلى مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وهي شكل من أشكال المؤسسة العمومية تدخل في إطار القانون العام، وتتمتع بالشخصية المدنية وبنشاط متخصص، وبالاستقلال المالي ولكن بدرجات تختلف حسب كل مؤسسة. كما تعتبر أموالها أموالاً عامة وعمالها موظفين عموميين، ولذلك فهي لم تكن ملزمة بضرورة تحقيق التوازن المالي، أو السعي بدرجة أولى إلى تحقيق أعلى مردودية مالية<sup>(4)</sup>.

## 3. مرحلة الشركات الوطنية (1965 – 1970)

في بداية 1965؛ اتخذت الحكومة العديد من الإجراءات التي استهدفت تنظيم القطاع العام عن طريق التّدخل المباشر في النشاط الاقتصادي، وعلى أساسه تم إنشاء شركات وطنية تهتم بالنشاطات الاقتصادية ذات المنفعة العامة. وهي شكل من أشكال المؤسسة العمومية، تقوم على مبدأ المردودية والمشاركة

<sup>1</sup> الدراجي شعوة: إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الايزو 2000/9001، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر. 2008، ص12.

<sup>2</sup> علاوي لعلاوي، سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، 1994، ص3.

<sup>3</sup> ليلي قطاف، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، 1998، ص49.

<sup>4</sup> علي زغدود: المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 1987، ص28.

التدرجية للعمال في اتخاذ القرارات، تحقيقاً للهدف الاقتصادي والاجتماعي المتمثل في تمويل السوق الوطنية بالمواد الضرورية، وللهدف السياسي المتعلق بتوحيد مركز القرارات في إطار الإستراتيجية العامة المرسومة. كما اتّسمت هذه المرحلة بعدم استقرار الشركات الوطنية التي كانت تكافح لاستمرار بقائها بسبب تداخل وظائف الشركة وتعارضها في بعض الأحيان مع طبيعة نشاطها<sup>(1)</sup>. وتخضع لأحكام القانون الخاص وتتميّز بالاستقلال المالي، وهي ملزمة بالقيود في السّجل التجاري، وبمسك محاسبة تجارية كالمؤسسات الخاصة. فهي ليست مكلفة مبدئياً بتقديم خدمة عمومية للمجموعة الوطنية بل بتسيير رأسمال عيني ومالي لفائدة الدولة المالكة لها، الشيء الذي يقتضي أن يكون تسييرها مرناً<sup>(2)</sup>.

وقد تمخّض عن الإستراتيجية الصناعيّة 1967-1969؛ مخطط الثلاثي الأول في تاريخ الجزائر المستقلّة والذي خصّص له نسبة 50% من إجمالي استثمارات مخطط الثلاثي للفترة 1967-1969. والذي استهدف بصفة خاصة تنمية وتطوير قطاع المحروقات والصناعات المرتبطة به باعتباره المحرك الرئيسي لعملية التّمنية بنسبة 51% من إجمالي الاستثمارات، و23% لتطوير قطاع الحديد والصلب من أجل توفير المنتجات في السوق المحليّة والقضاء على تبعية الأسواق الخارجيّة، و20% للصناعات التّحويلية بهدف إعادة هيكلة مؤسسات القطاع من أجل توفير السلع الاستهلاكية الضرورية لتلبية حاجيات المواطنين<sup>(3)</sup>. وعُدّت هذه المرحلة فترة حاسمة في صياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التّمنية الوطنيّة لتواكب عمليات بناء مخطّطات التّمنية التي ركّزت على المجال الصّناعي.

#### 4. مرحلة المؤسسة الاشتراكية

عرفت فترة السّبعينات إقامة أكبر المركّبات الصناعيّة في الجزائر، كمركب الحديد والصلب بالحجار (عنابة شمال شرق الجزائر)، ومركب السيّارات الصناعيّة في الرويبة (الجزائر العاصمة)، والمركب الإلكتروني بسيدي بلعباس (بالغرب الجزائري)، إلى جانب مركّبات صناعيّة أخرى. ما أدّى إلى تقليص التّفاوت في مستوى النّمو الاقتصادي في مختلف أنحاء البلاد وبالتالي تحقيق التّوازن الاقتصادي فيما بينها، وإمداد الصّناعة الثّقيلة في كافة القطاعات الاقتصاديّة الأخرى تحقيقاً لمبدأ التّكامل الاقتصادي بين فروع القطاع الصّناعي من جهة وبينه وبين القطاعات الإقتصاديّة الأخرى من جهة أخرى. إلا أنّ ارتفاع تكاليف الإنتاج في مرحلة لاحقة خلال فترة المخطّط الخماسي الثّاني وارتفاع حجم المديونية الخارجيّة أدّى إلى ظهور بوادر أزمة اقتصاديّة. غير أنّ تلك المصانع شيّدت دون الأخذ بالاعتبار البعد البيئي لها<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> رؤوف عثمانية: التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصاديّة، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصاديّة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص 51.

<sup>2</sup> الدراجي شعوة، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup> جمال الدين لعويصات: التّمنية الصناعيّة في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعيّة، الجزائر، 1986، ص 25.

<sup>4</sup> منيرة بوشارب، كريمة بن صخرية: المناطق الصناعيّة والبيئة العمرانيّة في الجزائر حاليّ قسنطينة وسكيكدة، ملتقى البيئة بجامعة عين شمس، مصر، 2007، ص 403.

ألغت قرارات تأميم الثروات الطبيعية (قطاع المحروقات عام 1971) والبنوك والمؤسسات تعميم الشكل السابق من التنظيم، وأصبحت الجزائر تمتلك 51% من أسهم المؤسسات الفرنسية، وتأمين منابع الغاز الطبيعي بنسبة 100%، مما حقق هيمنة على الإنتاج الصناعي بنسبة 80%<sup>(1)</sup>. وتم ضبط وتقنين تسيير الشركات الوطنية تحت ما يسمى بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي توّطره استراتيجية التنمية الوطنية بموجب الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 16/11/1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات. وشُرع في تطبيق هذا النظام ابتداءً من عام 1972، ومع نهاية عشرية السبعينيات صارت الأغلبية العظمى من المؤسسات العمومية العاملة بالقطاع الإقتصادي منظمة وفق هذا النمط.

وقد تضمّنت هذه الفترة تطوراً نوعياً في مسؤولية المؤسسة الاشتراكية تجاه عمالها بالسماح لهم بالمشاركة في عملية التسيير من خلال مجلس ينتخبه العاملون بالمؤسسة لمدة ثلاث سنوات وبصورة دورية (وهو مجلس نقابي يمثل العمال لدى مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه)، والرقابة واتخاذ القرار. ومن جهة أخرى تعزيزاً لنفوذ الدولة؛ اعتبرت هذه المؤسسات الركيزة الأساسية للتنمية وتحملت شطراً كبيراً من المسؤولية تجاه المجتمع (التوظيف السكن،... الخ)، وهو ما حاد بها عن وظيفتها الأساسية (المسؤولية الاقتصادية) في ظل غياب مؤسسات عصرية ديمقراطية<sup>(2)</sup>. كما عرفت المخططات الاستثمارية التنموية لهذه المرحلة تطوراً كبيراً، حيث شهدت جميع المخططات اهتماماً زائداً بقطاع الصناعة الاستخراجي والتحويلي الذي تراوحت نسبة استثماراته بين 42% و 45%، وتم منح الأولوية لثلاث قطاعات صناعية هي قطاع المحروقات، والحديد والصلب، وقطاع الصناعات الكهربائية والميكانيكية (1970-1977).

ويمكن القول أنّ الإستراتيجية الصناعية المرتكزة على قطاع المحروقات والصناعات الثقيلة التي تبنتها السلطات الوطنية خلال المخططات التنموية الثلاث ركزت على تنمية القطاع الصناعي لتحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية ولم تعطي اهتماماً لأثاره على البيئة. وبالرغم من ظهور بعضاً من ملامح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الوطنية ضمن نطاقها الضيق النابع من النهج الاشتراكي المتبع في التسيير آنذاك وليس من الإرادة الطوعية الاختيارية للمؤسسات إلا أنّ سياسة التصنيع الوطنية لم تأخذ بالاعتبار البعد البيئي في ممارسة المؤسسات لنشاطها الصناعي لا شكلياً ولا عملياً رغم بروز موجة الاهتمام العالمي بالبيئة في 1972، وهو ما زاد من تأزم الوضع البيئي لاحقاً.

##### 5. مرحلة المؤسسات العمومية الاقتصادية (إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية)

أثر النموذج السابق بشكل كبير على أداء القطاع العام في ظل الاشتراكية وأدى إلى حدوث اختلالات وأوضاع غير مرغوب فيها، حيث تميّزت هذه الفترة بتطبيق برامج الخصخصة والتعديل الهيكلي أو بما يعرف

<sup>1</sup> محمد بلقاسم حسن بملول: الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي - مثال الجزائر-، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 280-281.

<sup>2</sup> شعيب بونوة، زهرة بن يخلف: التغيير المؤسسي الاستراتيجي لاحتواء المسؤولية الاجتماعية وتكريس التنمية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان: المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي 15/16 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر، ص 8.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

بإعادة الهيكلة الصناعية لمعظم المؤسسات العمومية، من خلال إصلاحات طغت عليها الصبغة السياسية أكثر من الاقتصادية. وأبرز ما جاءت به هذه المرحلة ما يلي:

### أ. المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980؛

انبثق عنه المخطط الخماسي الأول (1980 - 1984) الذي تضمن توجيهات ارتكزت على تقييم سياسة التنمية التي تبعتها الجزائر للفترة 1967 - 1978 من جهة، وآفاق عشرية التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تبنتها اللجنة المركزية للحزب، في شكل توصيات صادرة عن دورة ديسمبر 1979 من جهة ثانية. وكأهم إجراء خرجت به الخطة الخماسية في مجال تنظيم الإقتصاد هو إعادة هيكلة المؤسسات العمومية (هيكلية عضوية ومالية).

وبلغت استثمارات الفترة (1980-1989) ما قيمته 950.6 مليار دج تم تقسيمها على المخططين الخماسيين بنسبة 42% و58% على التوالي، حيث شهدت هيمنة القطاع الصناعي خارج المحروقات بنسبة 21.6% خلال المخطط الخماسي الأول لترتفع إلى 24.3% في المخطط الثاني. ووضع البرنامج الاهتمام بتطوير قطاع الري من ضمن أولوياته والذي حظي بنسبة 7% من إجمالي استثمارات الفترة (1980-1989) لبناء السدود وحفر الآبار لتزويد السكان بالماء الشروب وتوسيع المساحات الزراعية<sup>(1)</sup>، منها برنامج القرى الشمسية الذي انطلق فعلياً في 1988 بإدارة شركة سونغاز، والذي خصص للمناطق المهجورة ذات الكثافة السكانية المتدنية في أقصى الجنوب<sup>(2)</sup>.

وجاء خلال افتتاح المؤتمر السادس لحزب جبهة التحرير الوطني، أنه من بين 400 مؤسسة ومشروع صناعي يوجد حوالي 70 مؤسسة فقط كانت تشهد وضعية مالية متوازنة، كما أنّ النمو الاقتصادي للمشاريع لم يتجاوز نسبة 60% من الطاقة الإنتاجية لتلك المشاريع خلال الفترة 1984 - 1987، أمّا بالنسبة للعجز المالي للمؤسسات الصناعية فقد بلغ حوالي 110 مليار دج تم تسديد ما يعادل 40 مليار دج من طرف الخزينة العمومية بغرض تقليص هذا العجز<sup>(3)</sup>.

### ب. صدور مرسوم 242/80 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات الوطنية؛

ويعتبر تاريخ 1980/10/04 منعرجاً جديداً في تطوير المؤسسة العمومية وفق شكلين هما الهيكلية العضوية والهيكلية المالية، حيث جاءت إعادة الهيكلة العضوية كإجراء أولي فعلي يهدف إلى تقسيم الشركات الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصاً، من أجل الوقوف على العراقيل والصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات وتحريرها من كل الضغوطات التي تقيدتها. أدت إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات إلى

<sup>1</sup> محمد بلقاسم حسن هلول، مرجع سابق، ص 414-415.

<sup>2</sup> صورية شني، محاد عريوة: الاستثمار في الطاقات البديلة في الجزائر واقع وآفاق، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 2، جامعة المسيلة، 2017، ص 161.

<sup>3</sup> عبد العزيز وطبان، مرجع سابق، ص 178.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

استحداث مؤسسات مهيكلية ومؤسسات جديدة محدّدة المهام حسب المخطّط وبكل بوضوح. ففي عام 1980 تم تفتيت 85 مؤسسة وطنية إلى 145 مؤسسة<sup>(1)</sup> ليصل عددها عام 1984 إلى أكثر من 460 مؤسسة تشمل حوالي 2079 وحدة، من بينها 3521 مؤسسة ذات تسمية جديدة أما عدد المؤسسات العمومية الولائية والبلدية فقد بلغ 504 و 1079 مؤسسة على التوالي<sup>(2)</sup>. وتزامنت عملية إعادة الهيكلة المالية مع عملية إعادة الهيكلة العضوية، فرغم التأثيرات الإيجابية لإعادة الهيكلة المالية على ارتفاع الأرصدة المالية للمؤسسات، إلا أنّ ذلك لم يقض على العجز المالي في الكثير منها. وكنتيجة للتسيير البيروقراطي للمؤسسات العمومية والنظام المصرفي الذي عرفته الجزائر خلال الفترة 1981-1982 أدّى إلى إغلاق حوالي 25% من المؤسسات الصناعية الصغيرة التابعة للقطاع الخاص نتيجة عدم قدرتها على النشاط بسبب انقطاع التمويل<sup>(3)</sup>. وفي عام 1986 بلغ العجز المالي للمؤسسات 400 مليار سنتيم أي ما يعادل 60%<sup>(4)</sup> بسبب الأزمة النفطية التي أدت إلى انهيار أسعار البترول إلى حوالي 10 دولار للبرميل أي بانخفاض قدره 50% مقارنة بأسعار عام 1980<sup>(5)</sup>، فضلاً عن الصعوبات التي كانت تواجهها المؤسسات الصناعية في التّموين بالمواد الأولية المستوردة بسبب الظروف الاقتصادية الصّعبة وتدني مداخيل الدّولة واحتياطي الصّرف من العملة الصّعبة، وارتفاع مديونيتها الخارجية (التي تضاعفت أكثر من 30 مرة للفترة 1970-1995). وبسبب الوضعية المالية الحرجة لجأت الجزائر للمؤسسات المالية الدّولية ممثلة في صندوق النّقد الدّولي (FMI) ودخلت إصلاحات هيكلية بإشرافه، بداية من تسعينات القرن 20.

### باستقراء الواقع:

#### - فيما يخص إعادة الهيكلة (العضوية والمالية):

لم تعكس هذه السّياسة النّتائج المخطّطة بالرّغم من أنّها حققت إنعاش للمؤسسات العمومية على الأقل من جانب التّنظيم الهيكلي العضوي، إلا أنّها لم تعالج قصور الجانب المالي، كما لم تعالج مشكلة انخفاض الإنتاجية التي لم تتماشى مع نمو عدد السّكان والتي فرضت أعباءً أكبر بزيادة معدلات الطلب على الاستهلاك مع تراجع المعروض من المواد الاستهلاكية أين برزت إشكالية التّموديمغرافي، حيث بلغ متوسط التّمود خلال المخطّط الخماسي الثّاني (1985-1989) ما يقارب 0.4% بعيداً عن الهدف المحدّد بـ 6.2% وهو أقل من معدل التّمود السّكاني آنذاك والذي قدر بـ 3.2%<sup>(6)</sup>.

<sup>1</sup> أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص.3.

<sup>2</sup> M.P.A.T : Rapport Sur L'exécution Du Plan Quinquennal (80-84), Juillet 1985, P 145.

<sup>3</sup> عبد العزيز وطبان: الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره 1830-1985، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص.242.

<sup>4</sup> مصطفى بلمقدم، سيدي محمد ساهل: لماذا خصّصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، السياسات الاقتصادية واقع وأفاق، جامعة تلمسان، الجزائر، 2007، ص.6.

<sup>5</sup> عبد الرحمن تومي: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والأفاق، دار الخلدونية، الجزائر، ص.48.

<sup>6</sup> محمد بلقاسم: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص.330.

- فيما يخص السياسة الصناعية لمرحلة الإقتصاد المخطّط؛

عرفت هذه المرحلة سيطرة القطاع العمومي على هيكله الإقتصاد الجزائري بتدخل الدولة في النشاط الإقتصادي وفق النهج الاشتراكي وهو ما جسده الإستراتيجية الصناعية المتبعة منذ الاستقلال إلى غاية 1989 والتي لم تكن ناجعة لا من الناحية الإنتاجية ولا المالية، بسبب طبيعة الملكية العمومية وطرق التسيير السائدة آنذاك.

- فيما يخص الشأن البيئي لمرحلة الإقتصاد المخطّط؛

عرفت مرحلة الإقتصاد المخطّط (1962-1989) تركيز الحكومة الجزائرية فقط على عمليات التنمية الإقتصادية والإجتماعية (التنمية الصناعية بدرجة أولى). وتجدر الإشارة إلى أنه قبل صدور أول قانون لحماية البيئة عام 1983؛ لم يكن هناك أي عمل بدراسات التأثيرات البيئية للمشاريع المنجزة فكان المتعاملون الإقتصاديون يفضلون المواقع السهلة للتهيئة والتي تكون قريبة من اليد العاملة وبجوار قنوات الاتصال المختلفة التي تحتوي على كل المرافق<sup>(1)</sup>، وبذلك أثر توسّع المواقع الصناعية فوق الأراضي الزراعية سلباً على المساحات الخضراء الصالحة للزراعة وسرّع من وتيرة تدهورها، فانخفضت المساحة الفلاحية انخفاضاً شديداً، وفقد القطاع الزراعي 250000 هكتار من الأراضي الفلاحية ما بين 1960-2006<sup>(2)</sup>. فضلاً عن التوسّع في استهلاك المواد الأولية واستنزاف مواردها، وأهملت قضايا البيئة التي لم تُدرج أبداً ضمن مخططاتها التنموية هذا من جهة. ومن جهة أخرى، ركّزت على قيام صناعة تعتمد على الاستهلاك المكثف للطاقة باعتبار الجزائر تمتلك ثروة نفطية وغاز طبيعي هام ما أثر على النمط الصناعي الذي يعتمد على الاستهلاك المكثف للطاقة كقطاع الحديد والصلب وقطاع البتروكيمياويات وترتّب على ذلك تلوث البيئة الهوائية نظراً لانبعاث الغازات الناتجة عن احتراق الطاقة المستخدمة في هذه الصناعات ومع غياب أجهزة التحكم في انبعاث الغازات والنفايات الصناعية أصبح الوضع أكثر خطورة<sup>(3)</sup>.

وبذلك تزامن إعادة بعث إنماء قطاع الصناعة في الجزائر مع بداية الثمانينات بداية رصد أشكالاً مختلفة من التلوث البيئي الصناعي كتلوث مصادر المياه السطحية للفترة (1985-1992) بسبب صب النفايات الصناعية السائلة في المجاري المائية، والنمو المتزايد في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (CO<sub>2</sub>) ليصل لأعلى قيمة له عام 1998 بـ 1.03 كجم لكل دولار أمريكي من الناتج المحلي الإجمالي، بسبب زيادة استهلاك الطاقة الأحفورية نتيجة إتباع أسلوب التصنيع كثيف الطاقة بدون مراعاة الانشغالات البيئية والمنبتقة

<sup>1</sup> يحي وناس: الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، رسالة دكتوراه في القانون العام، جامعة تلمسان، جويلية 2007، ص 44.

<sup>2</sup> Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, Schéma National d'Aménagement du Territoire SNAT 2025 – Synthèse, Algérie, 2010, P08.

<sup>3</sup> محمد فوزي أبو السعود وآخرون: مقدمة في اقتصاديات الموارد و البيئة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005، ص 397.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

بشكل كبير عن المشتقات النفطية التي تعدّ المسبب الرئيسي لتلك الانبعاثات والملوثات والتي استمرت على هذا الحال إلى غاية عام 2000<sup>(1)</sup>.

**6. مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية (الإصلاح الإقتصادي):** مرحلة التحوّل إلى نظام الاقتصاد الليبرالي ابتداءً من عام 1990 بموجب قانون 88-01 إلى يومنا هذا.

اتّجهت السّلطات لمعالجة الاختلالات السّابقة بتعميق الإصلاحات الإقتصادية عام 1995 أين تم إصدار القانون المتعلّق برؤوس الأموال التّابعة للدّولة، وتقرّر بموجب هذا القانون إعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية في إطار إستراتيجية صناعية جديدة مبنية على الفعالية الإنتاجية والمردودية المالية وقابلية المؤسسات على المنافسة التّامة. وتمّ فتح القطاع الصّناعي أمام الشّركاء الخواص، وأصبحت الدّولة تملك 51% بدل 100% من رأس مال المؤسسات، حتى تضمن سلطة القرار وممارسة الرّقابة على أنشطة المؤسسات.

وبذلك؛ أصبحت المؤسسة العمومية الإقتصادية تتميّز بالاستقلالية الدّاتية وهو "تطبيق أسلوب تسيير يعمل على تحرير المؤسسة من العراقيل الإدارية و الرّقابة المسبقة، وفي نفس الوقت يمنحها المسؤولية في اتّخاذ قراراتها المتعلّقة بالاستثمار والاستغلال والتّسويق والمبادلة، إذ تعتبر تلك المسؤولية استلزاماً لتسيير مالي سليم<sup>(2)</sup>؛ ويرجع تطبيق مبدأ استقلالية المؤسسات العمومية إلى تردّي الأوضاع الإجماعية والإقتصادية والسياسية والقانونية التي عرفتها البلاد وال فشل في الارتقاء بأداء المؤسسات بسبب فشل سياسات التّنظيم السّابقة وعدم نجاعتها. وبذلك انتقلت المؤسسات العمومية الإقتصادية إلى عهد الإصلاحات عبر عدّة مراحل<sup>(3)</sup>.

أ. تنصيب صناديق المساهمة في 23/01/1988 .

ب. ضبط الجهاز التشريعي وتحوّل المؤسسات العمومية الإقتصادية بطريقة تدريجية إلى مرحلة الاستقلالية.

ج. إقامة منظومة للتّخطيط، بموجب القانون رقم 88 – 02 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلّق بالتّخطيط، الذي يربط ويحدّد الإطار العام لتّوجيه المنظومة الوطنية للتّخطيط الإقتصادي والإجتماعي وطبيعته.

وتّم إصدار العديد من القوانين في ظلّ تهيئة المؤسسات العمومية الصّناعية إلى الانتقال التدريجي نحو الاندماج في اقتصاد السّوق منها قانون النّقد والقرض 10/90 المؤرخ في 14/04/1990، قانون توجيه الاستثمارات رقم 12/93 المؤرخ في 05/10/1993، برنامج التّعديل الهيكلي 1995.

<sup>1</sup> آمال كديدة، سمير بوختالة: دراسة اقتصادية قياسية لمحددات تلوث الهواء في إطار منحى كوزنتس البيئي في الجزائر- باستخدام منهجية ARDL للفترة (1980-2019)-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 97.

<sup>2</sup> رابع حمدي باشا: التخطيط وتوجهاته الجديدة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، 1992، ص 342.

<sup>3</sup> رؤوف عثمانية، مرجع سابق، ص 62.

حتى فيفري 1990 تم تحويل 240 مؤسسة عمومية من بين 459 مؤسسة وطنية إلى نظام الاستقلالية أما باقي المؤسسات فقد عرفت صعوبات في الانتقال نحو الوضع الجديد. وكلفت عملية التطهير 13 مليار دولار للفترة (1994-1999)، حيث بلغ عدد المؤسسات الخاضعة لهذه العملية في 1996 حوالي 23 مؤسسة تنتمي للقطاع العام.

وفي إطار برنامج الخوصصة 1997 الذي استهدف المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي بصفة خاصة؛ تم بيع 250 مؤسسة خلال الفترة (1998-1999)، حيث تضررت 54% من المؤسسات الصناعية من عملية الحل الذي تسببت في تسريح 213 ألف عامل خلال عام 1998 ينتمي أغلبهم إلى قطاع الصناعة. وحلّ 815 مؤسسة خلال الفترة 1994-1998، منها 38% مؤسسة عمومية محلية و16% مؤسسة عمومية اقتصادية. وبذلك؛ يعتبر قطاع الصناعة أكبر قطاع متضرر من الحل. وبغرض تسريع عملية الخصخصة تم اتخاذ جملة من الإجراءات المالية والقانونية شملت تخفيف القيود الضريبية على المشروعات الإنتاجية وتشجيع الترقية العقارية، وإنشاء سوق مالي. وبذلك؛ تراجع القطاع العمومي الذي كان يمثل 80% من المؤسسات الصناعية حتى بداية التسعينات، وبرز القطاع الخاص في كافة فروع النشاط الاقتصادي.

جاءت سياسة الإنعاش الاقتصادي للخروج من حالة الركود، من خلال برنامج دعم النمو الاقتصادي 2001-2004، البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009، برنامج التنمية الخماسي 2010-2014<sup>(1)</sup>، غير أنّ القطاع الصناعي ظلّ في تراجع مستمر من سنة لأخرى ولم يتجاوز المشاكل التي يعاني منها<sup>(2)</sup>. وقد أولى البرنامج أهمية بالغة لحماية الوسط البيئي، حيث تم تسجيل 799 مشروعاً تعلق بحماية البيئة والتهيئة العمرانية شملت ما يلي:<sup>(3)</sup>

- حماية حوالي 2.5 مليون هكتار من السهول السهبية؛
- الزراعة لأغراض رعوية حوالي مساحة 60 ألف هكتار؛
- حفر 180 بئر و330 نقطة ماء؛
- تشجير 13 ألف هكتار وإقامة 1100 كلم من المسالك والطرق الجبلية والريفية؛
- تهيئة 10 مفرغ عمومية و10 مراكز لدفن النفايات الصلبة؛

<sup>1</sup> عباس فرحات، وسيلة سعود: عرض عام لبرامج التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 2001-2014، مجلة الاقتصاد والقانون، العدد 01 جوان 2018، ص 62.

<sup>2</sup> باية ساعو: القطاع الصناعي الجزائري: مشاكل وحلول، المجلة العلمية الدولية المحكمة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، السنة 12، العدد 22، جامعة البويرة، جوان 2017، ص 79-80.

<sup>3</sup> ربيعة بوسكار: مشكلة البيئة في الجزائر من منظور اقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 198.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

وقدّرت تكلفة مجمل الأعمال بما يقارب 970 مليون دولار أمريكي على مدى ثلاث سنوات، وشمل هذا المبلغ 50 مليون دولار أمريكي خُصّص للاستثمارات البيئية المتنوعة منها:

- شبكات المياه: 09 مليار دج؛

- حماية المناطق السهبية والأحواض: 8.2 مليار دج؛

- معالجة النفايات: 5.5 مليار دج؛

- مكافحة التلوّث: 03 مليار دج؛

- تهيئة الإقليم: 1.7 مليار دج.

ويتماشى برنامج الإنعاش الإقتصادي مع مسار الإصلاح الجبائي الأخضر الذي تمّ فيه إقرار مجموعة من الضرائب والرّسوم البيئية للحدّ من التلوّث. مع الإشارة إلى أنّه تمّ إدخال أوّل ضريبة بيئية من خلال قانون المالية لعام 1992، أين تمّ فرض الرّسم المتعلّق بالنّشاطات الملوّثة أو الخطيرة. وبذلك بدأ قطاع البيئة يشهد تحسناً عمّا كان عليه قبلاً؛ فمنذ 2001 وإلى غاية 2019 لوحظ بداية الانخفاض في كمية الانبعاثات من غاز CO<sub>2</sub> بسبب إتباع نهج جديد يدعم برامج الطّاقات المتجدّدة خاصة الشمسية. وبالرّغم من نظرة تفاؤل السّلطة العليا من تطبيق نظام الاستقلالية على أغلبية المؤسسات الوطنية والمحلية للخروج من الاختلالات السّابقة، إلّا أنّه أدّى إلى ظهور نتائج عكسية سلبية على أغلب المؤسسات التي طُبقت عليها الاستقلالية سواء من النّاحية المالية أو من ناحية الاستخدام الأمثل للطّاقة الإنتاجية خاصة في ظل انتقال الجزائر إلى اقتصاد السّوق والسّعي إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي بالبحث عن سبل أفضل لتغيير الوضع للأحسن.

### 7. تطوّر المسؤولية البيئية للمؤسسات الصّغيرة والمتوسّطة في الجزائر

في الجزائر؛ يقترب تعريف المؤسسات الصّغيرة والمتوسّطة من التّعريف الأوروبي، حيث عرّف المشرّع الجزائري المؤسسة الصّغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، وفق معياري عدد العمال والجانب المالي حسب ما ورد في الجريدة الرّسمية في المواد 7/6/5 على التّوالي بأنّها " كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصاً ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها 500 مليون دينار، كما تتوفر على الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصّغيرة"<sup>(1)</sup> وهو ما تم تلخيصه في الجدول التّالي.

<sup>1</sup> كمال قاسمي: دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012، ص 53.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (17): حدود تعريف المشرّع الجزائري للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال		رقم الأعمال		مجموع الحصيلة السنوية	
	حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود قصوى	حدود دنيا	حدود قصوى
مصغرة	01	09	01 مليون دج	20 مليون دج	01 مليون دج	10 ملايين دج
صغيرة	10	49	20 مليون دج	200 مليون دج	10 ملايين دج	100 مليون دج
متوسطة	50	250	200 مليون دج	2 مليار دج	100 مليون دج	500 مليون دج

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون رقم 10-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ص 06.

وتشكّل المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة جزءاً هاماً من النسيج الإقتصادي القائم على القوة والتنوع. في الجزائر؛ يطغى الطّابع المؤسّساتي للقطاع الخاص على الطّابع العمومي، فقد شهد هذا القطاع نمواً وتطوراً ملحوظاً منذ عام 2001، حيث بلغ عدد المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة 179893 مؤسسة خاصة و778 مؤسسة عمومية. وتشير الإحصائيات إلى أنّ أكثر من نصف المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة تم إنشاؤها ما بين 2001/2007 بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة عام 2001<sup>(1)</sup>. تلتها جملة من القوانين والإجراءات والسياسات الحكومية الهادفة التي تصبّ في مصلحة هاته المؤسسات، والتي عملت على توفير بيئة العمل المناسبة لإنشائها وتسهيل عملها منها: إنشاء صندوق ضمان قروض للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتعلّق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، إنشاء المجلس الوطني الاستشاري للمؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، وإنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، وهو ما يفسر التطور الكبير في أعداد المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة.

وحسب بيانات وزارة الصّناعة والمناجم نهاية عام 2019 تم احصاء 1193339 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تتركّز معظمها في شمال البلاد بنسبة 70%، وقّرت نحو 2885651 منصب شغل وتعمل بشكل رئيسي في الخدمات والحرف والبناء، منها 103693 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فقط ذات طابع صناعي أي ما يعادل (8.69%) يسيطر عليها القطاع الخاص. أما العمومية منها فيبقى عددها ضئيل بـ 243 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وهو يتناقص كل عام إذا ما تم مقارنتها بحصيلة عشر سنوات للخلف أي عام

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 238.

2009 أين بلغ عدد المؤسسات الصّغيرة والمتوسّطة حوالي 408753 مؤسسة وقّرت نحو 1415079 منصب شغل منها 408155 مؤسسة خاضعة لسيطرة القطاع الخاص وينشط أغلبها في القطاعات غير المنتجة خاصة النّقل<sup>(1)</sup>، و598 مؤسسة ذات طابع عمومي<sup>(2)</sup>. اليوم؛ وتنفيذاً للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصّغيرة والمتوسّطة الذي تزامن مع إدخال أساليب جديدة للتّسيير البيئي ضماناً للتّنمية المستدامة، تساهم المؤسسات المصغّرة والصّغيرة والمتوسّطة في حماية البيئة بطرق فعّالة، فقد تم إحصاء ما لا يقل عن 2900 مؤسسة رسكلة، وفق الاستراتيجية المعتمدة من قبل وزارة البيئة التي تهدف إلى التّمكن من رسكلة 10% من النّفائيات المنتجة وطنياً في أفق 2024<sup>(3)</sup>. وتساهم المؤسسات الناشئة\* startups اليوم عن طريق وزارتها في دعم التّوجه البيئي للحكومة الجديدة، بمساعدة حاضنات الأعمال كأحد أهم أشكال دعم وإنعاش الإقتصاد المحلي<sup>(4)</sup> التي مقرها الجامعات الوطنية والتي تحتضن المشاريع المختلفة ومنها المشاريع البيئية، هذا من ناحية القطاع الخاص. أمّا بالنسبة للقطاع العمومي، فقد تمّ منح مراكز الرّدم التّقني التي كانت قد استحدثت في السّابق كبديل للقضاء على المفرغات العشوائية والمقدّر عددها آنذاك ب 5000 مفرغة عشوائية عبر الوطن إمكانية التّسيير الذاتي بعد تشعبها، وتقوم حالياً بعملية بيع مختلف المواد المرسكلة (مواد أولية) إلى المصانع.

#### ثانياً: المحاور الإستراتيجية للسياسة البيئية الصّناعية في الجزائر

تُعد السياسة البيئية الصّناعية جزءاً هاماً وأحد الأهداف الرّئيسية للاستراتيجية الوطنية البيئية والخطة الوطنية للعمل البيئي والتّنمية المستدامة من أجل الحفاظ على الموارد الطّبيعية الهشة والمحدودة (كالمياه، والتربة، والهواء) تحقيقاً للتّنمية المستدامة على المدى الطويل، وتحسين الصّحة العامة من خلال تحسين إدارة النّفائيات، وتصريف النّفائيات الصناعية السائلة وانبعاثات الهواء. وتقوم هذه السياسة على النّحو التّالي:

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information: Bulletin d'information Statistique de la PME, données de l'année 2019, N36, Edition avril 2020, Algérie, 2020, p6.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 238.

<sup>3</sup> وزارة البيئة الجزائرية، مقال بعنوان: نحو رسكلة 10 بالمئة من النفايات في أفق 2024، 2021/02/02. متاح على الموقع الرسمي للوزارة <https://www.me.gov.dz/a/?p=6260> تصفح بتاريخ 2021/11/25، على الساعة 08:45.

\* المؤسسات الناشئة startups تتفرّق عن المؤسسات المصغرة في نقطتين أساسيتين هما سرعة النمو واستخدامها للتكنولوجيا المتقدمة.  
<sup>4</sup> توفيق تمار: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الناشطة في القطاع الفلاحي والنشاط غير الزراعي في المناطق الريفية- القروض الفلاحية في ولاية المسيلة نموذجاً-، مجلة أفق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 344.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

1. تنفيذ الإجراءات التي تم تحديدها في الخطة الوطنية لإدارة النفايات الخاصة من خلال القضاء على البقع (السواخن الصناعية)، وتحقيق مرافق المعالجة وإنشاء نظام لجمع وإعادة تدوير النفايات الخطرة؛
2. مراقبة توليد التدفقات المختلفة من خلال تحقيق السّجل الوطني للمنشآت المصنفة، ووضع المعايير البيئية، وتنمية النفايات السائلة، ووضع برنامج الحدّ من الملوثات الصناعية الوطنية وانبعاثات الهواء،
3. تنفيذ برنامج مكافحة التلوّث الصّناعي؛
4. تحقيق المسؤولية الصّناعية من خلال:
  - إدماج الأنظمة الإدارة البيئية الكفؤة (إنشاء نظم الخزينة والمراقبة الذاتية)؛
  - إنشاء تصريح للتنمية والرصد البيئي للامتثال، توقيع وتنفيذ عقود الأداء البيئي؛ إدخال ضريبة بيئية.
5. إنشاء برنامج الوقاية من مخاطر الأمور التكنولوجية من خلال تطوير السّجل العقاري الوطني<sup>(1)</sup>.

ثالثاً: تصنيف الصناعات في الجزائر: حُدّدت الفروع الإستراتيجية للصناعات في إطار إستراتيجية الجزائر للإنعاش الصّناعي التي تهدف إلى التّطوير والتّحديث والإدماج المتزايد للصّناعة الجزائرية لإعادة بعث النّشاط الصناعي، كما يلي:<sup>(2)</sup>

1. صناعة الحديد والتّعين؛
2. صناعة اللدائن الهيدروليكية؛
3. الصّناعة الكهربائية والكهرو منزلية؛
4. الكيمياء الصّناعية؛
5. الصّناعة الصيدلانية؛
6. الميكانيك وقطاع السيّارات؛
7. صناعة الطّائرات؛
8. بناء السفن وإصلاحها؛
9. التكنولوجيا المتقدمة؛
10. صناعة الأغذية؛
11. النّسيج والألبسة والجلود والمواد المشتقة؛
12. الخشب وصناعة الأثاث.

<sup>1</sup> [https://www.me.gov.dz/a/?page\\_id=214](https://www.me.gov.dz/a/?page_id=214), Visiter Le 25/11/2021, 10: 04h.

<sup>2</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos>, Visiter Le 06/01/2021, 08 :21h.

#### رابعاً: المؤسسات المصنّفة وفقاً للقانون الجزائري

تطرق المشرع الجزائري للمنشآت المصنّفة ضمن القانون رقم 10/03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة ضمن الفرع الأول من الفصل الخامس من الباب الثاني الذي نصّ في المادة 18 منه على أن تخضع لأحكام هذا القانون، المصانع والورشات والمشاغل ومقالع الحجارة والمناجم وبصفة عامة المنشآت التي يستغلها أو يملكها كل شخص طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص والتي قد تتسبب في أضرار على الصحة العمومية والنظافة والأمن والفلاحة والأنظمة البيئية والموارد الطبيعية والمواقع والمعالم والمناطق السياحية، أو قد تتسبب في المساس براحة الجوار.

وعُرفت المنشأة المصنّفة ضمن الفقرة الأولى المادة 2 من المرسوم التنفيذي 198-06 الذي يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنّفة لحماية البيئة<sup>(1)</sup> بأنها "كل وحدة تقنية ثابتة يمارس فيها نشاط أو عدة أنشطة من النشاطات المذكورة في قائمة المنشآت المصنّفة"، وهي القائمة التي تضمها المرسوم التنفيذي 144-07<sup>(2)</sup>.

وكرّست المادة 3 من المرسوم التنفيذي 198-06 معيار النظام القانوني، بالإضافة إلى معيار الجهة المختصة بتقديم الترخيص. ووفقاً لتصنيف المادة 19 من القانون رقم 10-03 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، حدّدت المنشآت المصنّفة في فئتين:

1. الفئة الأولى: وهي المنشآت المهمة التي ينجرّ عن استغلالها مخاطر ومضار، وهي التي تخضع لترخيص من الوزير المكلف بالبيئة والوزير المعني، ومن الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي.
2. الفئة الثانية: وهي التي تخضع لتصريح لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي، ولا تتطلب إقامتها دراسة التأثير ولا موجز التأثير.

وبصدور المرسوم التنفيذي 144-07 الذي حدّد قائمة المنشآت المصنّفة لحماية البيئة، حيث نصّت المادة 2 منه على أنّ قائمة المنشآت المصنّفة لحماية البيئة هو تصنيف يتضمّن المواد المستعملة، تعيين نشاط المنشأة المصنّفة، تعريف نظام الرخصة أو التصريح، صنّف الخطر (شديدة السمية والسامة والقابلة للاشتعال وملهبة والقابلة للانفجار وأكالة وقابلة للاحتراق)، تحديد مساحة التعليق، الوثائق المرفقة بطلب رخصة استغلال المنشآت المصنّفة كدراسة التأثير على البيئة ودراسة الخطر وموجز التأثير على البيئة وتقرير حول المواد الخطرة. وبذلك؛ قسّمت المنشآت المصنّفة إلى أربعة أقسام وهي:

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: مرسوم تنفيذي رقم 198-06 المؤرخ في 31 مايو 2006، الذي يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنّفة لحماية البيئة، العدد 37، 4 يونيو 2006.

2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: مرسوم تنفيذي رقم 144-07 المؤرخ في 19 مايو 2007، يحدّد قائمة المنشآت المصنّفة لحماية البيئة، العدد 34، 22 مايو 2007.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

1. مؤسسة مصنّفة من الفئة الأولى: تتضمّن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة وزارية.
  2. مؤسسة مصنّفة من الفئة الثانية: تتضمّن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة الوالي المختص إقليمياً.
  3. مؤسسة مصنّفة من الفئة الثالثة: تتضمّن على الأقل منشأة خاضعة لرخصة رئيس المجلس البلدي المختص إقليمياً.
  4. مؤسسة مصنّفة من الفئة الرابعة: تتضمّن على الأقل منشأة خاضعة لنظام التصريح لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص إقليمياً.
- ووفقاً لهذا التصنيف؛ فُرضت رسوم لحماية البيئة والتي عُرفت بالرسوم البيئية، كما يلي :
- 1. الرسم على النّشاطات الملوّثة والخطيرة على البيئة:**

أسّس الرّسم السنوي على النّشاطات الملوّثة والخطيرة على البيئة في المادة 117 من القانون رقم 25-91 المؤرخ في 18 ديسمبر 1991، والمعدّل والمتمّم بالمادة 54 من قانون المالية لعام 2000 والمادة 202 من قانون المالية لعام 2002. ويُطبّق هذا الرّسم على النّشاطات المرفقة قائمتها بالمرسوم التنفيذي رقم 09-336 المؤرخ في 20 أكتوبر 2009 الذي يحدّد النّشاطات الخاضعة للرّسم على النّشاطات الملوّثة والخطيرة على البيئة والمعامل المضاعف عليهما. ويحدّد المبلغ الوحدوي لهذا الرّسم حسب أحكام المادة 61 من قانون المالية لعام 2018، المعدّل للمادة 117 من القانون رقم 25-91 المؤرخ في 18 ديسمبر 1991 والمتضمّن قانون المالية لعام 1992<sup>(1)</sup>، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (18): قيمة الرّسم على النّشاطات الملوّثة أو الخطيرة على البيئة الوحدة: دج

المبلغ		النّشاطات الخاضعة لـ:
مؤسسات مصنّفة تشغل أقل من عاملين	مؤسسات مصنّفة تشغل أكثر من عاملين	
3.000	13.500	للتّصريح
4.000	30.000	ترخيص رئيس المجلس الشعبي البلدي
25.000	135.000	ترخيص الوالي المختص إقليمياً
34.000	180.000	ترخيص الوزير المكلف بالبيئة

المصدر: <https://www.mfdgi.gov.dz>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، الجباية البيئية. متاح على موقع الويب الرسمي: <https://www.mfdgi.gov.dz> اطلع عليه بتاريخ: 2021/12/15، الساعة 08:18.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

ويحدّد مبلغ هذا الرّسم بضرب المبالغ المحدّد أعلاه في معامل مضاعف بين 1 و10 حسب طبيعة وأهمية النّشاط وكذا نوع وكمية المخلفات الناتجة عن هذا النّشاط، ويتم تطبيق المعامل المضاعف حسب الكيفيات المحدّدة في المواد 4 و5 و6 من المرسوم التّنفيذي رقم 09-336 المؤرخ في 20 أكتوبر 2009 (انظر الجدول أدناه). ويخصّص حاصل هذا الرّسم بنسبة 33% لميزانية الدّولة؛ و67% للصندوق الوطني للبيئة والسّاحل.

الجدول (19): المعامل المضاعف حسب المعيار المطبّق على الرّسم على النّشاطات الملوّثة للبيئة

المعامل المضاعف	المعايير	
1	التصريح	الطّبيعة والأهمية
2	رخصة رئيس المجلس الشعبي البلدي	
3	رخصة الوالي	
4	رخصة الوزير	
1	الخطرة على البيئة، مهيجّة والأكالة	نوع النّفايات
2	قابلة للانفجار، ملهبة، قابلة للاشتعال	
3	ضارة، سامة، محدثة للسرطان، معدية، سامة بالنسبة للتكاثر، مبدلة	
2	>100 و ≥ 1000 طن/سنة	كمية النّفايات
2.5	>1000 و ≥ 5000 طن/سنة	
3	>5000 طن/سنة	

المصدر: <https://www.mfdgi.gov.dz>

وبمقتضى المادة 205 من قانون المالية لعام 2002، أُسس الرّسم التّكميلي على التلوّث الجوّي ذي المصدر الصّناعي على الكميات المنبعثة التي تتجاوز الحدود القصوى، وذلك بتطبيق القيم المحددة في الرّسم على النّشاطات الملوّثة والخطيرة على البيئة. ويُطبّق معامل مضاعف يتراوح ما بين 1 و5 حسب نسبة تجاوز حدود القيم، ويُخصّص حاصل هذا الرّسم نسبة 10% لفائدة البلديات، و15% لفائدة الخزينة العمومية، و75% لفائدة الصندوق الوطني للبيئة وإزالة التلوّث<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون رقم 01-21، المتضمّن قانون المالية لعام 2003، العدد 86، 2002.

## 2. الرسم التحفيزي على عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة أو الخطرة:

نصت المادة 203 من قانون المالية لعام 2002، المعدل والمتّم بالمواد 46 من قانون المالية التكميلي لعام 2008، المواد 62 و89 من قانون المالية التكميلي لعام 2020 على إلزام المؤسسات على عدم تخزين النفايات الصناعية الخاصة أو الخطرة، ويحدّد هذا الرسم التحفيزي بـ30.000 دج لكل طن مخزن من النفايات الصناعية و/أو الخطرة. ويخصّص حاصل هذا الرسم نسبة 46% لفائدة ميزانية الدولة، و38% للصندوق الوطني للبيئة والسّاحل، و16% لفائدة البلديات. وتبدأ جباية هذا الرسم بعد ثلاث سنوات من تاريخ إقرار هذا الرسم لإنجاز التجهيزات الكفيلة بالتّخلص من النفايات.

3. الرسوم التكميلية: أسّس رسمين تكميليين بناءً على حجم أو كمية المرفوضات والكمية المنبعثة عن النّشاطات التي تتجاوز حدود القيم. ويحدّد هذا الرسم بالرجوع إلى المبلغ الأساسي السنوي المحدّد بموجب أحكام المادة 117 من القانون رقم 91-25 المؤرخ في 18 ديسمبر 1991 والمتضمّن قانون المالية لعام 1992 المعدّل والمتّمّة، وفق معامل مضاعف يتراوح بين 1 و5، حسب معدل تجاوز القيم، كما يلي:

أ. الرسم التكميلي على المياه المستعملة الصناعية: يحدّد هذا الرسم حسب المادة 94 من قانون المالية لعام 2003، المعدل والمتّم بالمواد 46 من قانون المالية التكميلي لعام 2008، والمادة 65 من قانون المالية التكميلي لعام 2018 والمادة 92 من قانون المالية لعام 2020. (معدل القاعدة السنوي في الجدول 01، ومعامل المضاعف مشمول بين 1 و5 حسب نسبة تجاوز حدود القيم). ويخصّص حاصل هذا الرسم بنسبة 34% لفائدة ميزانية الدولة، و34% لفائدة البلديات، و16% للصندوق الوطني للبيئة والسّاحل، و16% للصندوق الوطني للمياه.

ب. الرسم التكميلي على التلوّث الجوّي ذي المصدر الصناعي: يحدّد هذا الرسم في المادة 205 من قانون المالية لعام 2002، المعدل بالمواد 46 من قانون المالية التكميلي لعام 2008، والمادة 64 من قانون المالية التكميلي لعام 2018 والمادة 91 من قانون المالية التكميلي لعام 2020. (معدل القاعدة السنوي في الجدول 01، ومعامل المضاعف مشمول بين 1 و5 حسب نسبة تجاوز حدود القيم). ويخصّص حاصل هذا الرسم بنسبة 50% لفائدة ميزانية الدولة، و33% للصندوق الوطني للبيئة والسّاحل، و17% لفائدة البلديات.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

ومن المتوقع أن تأخذ استجابة المؤسسات الصناعيّة للضريبة البيئية التي تفرضها الدولة لقاء التزامها البيئي أحد الأشكال الآتية:<sup>(1)</sup>

- أ. نقل عبء الضريبة إلى المستهلك: من خلال رفع الأسعار أو بتخفيض الإنتاج؛
- ب. استيعاب الضريبة: من خلال تخفيض الأرباح الموزعة، زيادة الاقتراض، تخفيض الاستثمارات الجديدة؛
- ج. الاستثمار في معدّات مكافحة التلوّث: قد يكون قصير الأجل (تركيب معدّات مكافحة التلوّث)، أو طويل الأجل بتحسين تكنولوجيا البيئة، أو عن طريق إحلال مصانع جديدة؛
- د. إعادة توطين الصناعيّة: قد يكون إقليمياً من منطقة لأخرى أو دولياً من الدّول الصناعيّة إلى الدّول النّامية.

<sup>1</sup> صالح مرازقة، خالد بوجعدار: السياسة الجبائية في الجزائر وإشكالية حماية البيئة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 02، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 138.

## المطلب الرابع: واقع البيئة في الجزائر

### أولاً: واقع التلوث البيئي الصناعي في الجزائر

تتوطن في الجزائر الصناعات عالية التلوث - لها تأثيرات سلبية على صحة الإنسان وعلى نوعية البيئة - كصناعات الحديد والصلب (التعدين)، صناعة الإسمنت، الصناعة البتروكيمياوية، صناعة الأسمدة والمخصبات الزراعية. ويشير المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة عام 1996 في إطار عرض حالة البيئة إلى وجود مؤشرات تدهور خطيرة، والذي أعاد التأكيد على استمرارية وجود إهمال كافي للجانب الإيكولوجي وضعف الإطار التشريعي والمؤسسي وعدم ملائمته للاضطلاع بمهمة حماية البيئة عام 2001<sup>(1)</sup>. إذ قدرت تكلفة تدهور البيئة في الجزائر بنسبة 7% من الناتج المحلي الخام عام 2008 أي ما يعادل 3.5 مليار دولار سنوياً<sup>(2)</sup>، ثم شهدت هذه الخسائر انخفاضاً بنسبة 4.4% أي إلى نحو 2.2 مليار دولار بفضل الجهود المبذولة من طرف وزارة البيئة على ثلاث جهات محلياً ووطنياً وإقليمياً.

وتعد المناطق الصناعية أحد أبرز أوجه التلوث في الجزائر؛ لاحتوائها على وحدات إنتاجية ومركبات صناعية ضخمة إذ يصل عددها على المستوى الوطني حوالي 72 منطقة، يغطي سطحها الإجمالي مساحة 14818 هكتار. وتبقى مناطق النشاط (تعني فضاء لترقية وتحسين عامة الأنشطة الاقتصادية وبعض الأنشطة الإنتاجية الصناعية التابعة للوحدات الصناعية) قليلة مقارنة بعدد المناطق الصناعية إذ يصل عددها إلى 460 منطقة ويغطي سطحها قرابة 8000 هكتار<sup>(3)</sup>.

ويُعدّ الديوان الوطني للإحصائيات (ONS) الهيئة الرسمية المسؤولة عن إعداد الإحصائيات والتقارير المختلفة، إلا أنّ الملفت للانتباه هو عدم وجود هيئة مكلفة بالإحصاءات البيئية ضمن هيكله التنظيمي<sup>(4)</sup> وهو ما يفسر غياب إحصاءات دقيقة حول التلوث البيئي في الجزائر، غير أنّ الأرقام والمعطيات تشير إلى أنّ هناك مدناً ساحلية كالعاصمة مثلاً ترتفع نسب التلوث فيها 4 مرات أكثر من الحدّ المسموح به دولياً ومرتين بكل من مدن وهران وعنابة، رغم أنّ التشريع الوطني كان واضحاً فيما يخص تحديد نسب الانبعاثات الغازية والسائلة والصلبة المسموح بها في الجزائر وقيمه القصوى وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبته (انظر الجدول أدناه)<sup>(5)</sup>؛ إذ بلغت انبعاثات CO<sub>2</sub> في الجزائر 88.103 مليون طن عام 2011 حسب

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم والبيئة: المخطط الوطني للتنمية من أجل البيئة والتنمية المستدامة، ديسمبر 2001، ص ص 26-48.

<sup>2</sup> Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, Schéma National d'Aménagement du Territoire, Op.cit, P09.

<sup>3</sup> Ministère de L'aménagement du Territoire et de l'environnement: Rapport sur l'état et l'avenir de l'environnement, Alger, 2005, P 205.

<sup>4</sup> رايح حمامي، عبد الرحمان أمغار: نظرة حول إحصائيات البيئة والطاقة في الجزائر، وزارة المالية، الديوان الوطني للإحصائيات، دورة 08 / 12 سبتمبر 2013، عمان، الأردن، ص 5.

<sup>5</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 138-06 المؤرخ في 15 أفريل 2006، ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار والجزئيات السائلة والصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها، العدد 24، 2006، ص 13.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

تقرير(منظمة الطاقة الدولية 2013)<sup>(1)</sup> وبموجب مخطّط السّماء الصّافية الذي تم اعتماده عام 2020 للتقليل من حدّة انتشار ظاهرة التلوّث البيئي في المدن الجزائرية ومنها العاصمة، تمّ وضع محطات رصد ومراقبة لقياس نسب تلوّث الهواء بكل من محطة العقيد عميروش وبالقرب من مستشفى مصطفى باشا ومحطة أخرى بمنطقة الحراش والتي لم تعد في نطاق الخدمة منذ 2009 لأسباب تقنية وأخرى مجهولة ولم يتبق إلاّ محطات رصد قليلة منتشرة في مناطق محدّدة من الوطن كمحطة ليدار الموجودة بتيزي وزو ومحطة مخصّصة لعمليات الرّصد البيئي موجودة في منطقة قصر الشّلالة، ومحطة ايسكرام الموجودة بمنطقة الهقار<sup>(2)</sup>. كما التزمت الجزائر في الاجتماع السّادس للجنة تسيير مشروع "كليما ساوث" المنعقد يومي 29 و30 مارس 2017 بالعاصمة الأردنيّة(عمان) بتخفيض الإنبعاثات الغازية (والتي شملت أهم ثلاث غازات وهي غاز ثاني أكسيد الكربون (CO<sub>2</sub>) والميثان (CH<sub>4</sub>) وأكسيد النيتروز (N<sub>2</sub>O) ) المتسببة في الاحتباس الحراري من 7% إلى 22% في أفق 2020-2030 بموجب اتّفاق باريس حول الطّاقة الموقع في 2015 الذي يهدف إلى الحفاظ على معدل ارتفاع درجة حرارة الأرض تحت 2 درجة مئوية وأنّ بلوغ هذا الهدف يعتمد على الدّعم المالي الخارجي والتّحول التكنولوجي وتعزيز الطّاقات<sup>(3)</sup>.

فيما يخص تلوّث المياه (ومياه البحر)؛ منذ عام 1998-2004؛ يتم تصريف المياه المستخدمة (صرف صحي ومياه المصانع) في البحر دون معالجة إمّا بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر وهو ما يؤلّد تلوّثاً جراثيمياً وكيميائياً فيزيائياً متزايد الأهمية في شكل (مواد قابلة للأكسدة ومواد عالقة، نيتروجين (أزوت) وفوسفور)<sup>(4)</sup>. حيث تلفظ المؤسسات الصّناعية سنوياً أكثر من 220 مليون م<sup>3</sup> من المياه المستعملة التي تؤدي إلى تكون نحو 55 ألف طن من الطّلب البيولوجي على الأوكسجين (DBO2) و134 ألف طن من المواد العالقة و8 آلاف طن من المواد الأزوتية. وتساهم كل هذه النّفايات الصّناعية بشكل أو بآخر في تلوّث المياه وخاصة مياه المجاري والسّدود كحالة: سدود بني بهدل، نجاده، الأكل وحمام غروز، وكذلك الأمر بالنّسبة إلى أودية تافنة سيبوس، الصومام والشّلف. وتعدّ الجزائر، وسكيدة، وعنابة من أهم المركّبات الصّناعية الملوّثة<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup> international Energy Agency, Key world statistics, Selected Indicators, Printed in France, by SOREGRAPH, OECD/IEA , 2013, P48

<sup>2</sup> جريدة الموعد اليومي: مقال بعنوان: الدعوة لاستحداث مخبر لتحليل نوعية الهواء "تلوث الجو"... ظاهرة تتفاقم في المدن الجزائرية، يومية وطنية إخبارية شاملة، منشور بتاريخ 2019/06/10، اطّلع عليه بتاريخ: 2021/12/17، على الساعة 7:25.

<sup>3</sup> وكالة الأنباء الجزائرية: مقال بعنوان: الجزائر تجدد التزامها بتخفيض انبعاثات الغاز المسببة للاحتباس الحراري، بتاريخ 2017/04/01، الساعة 08:36. اطّلع عليه بتاريخ 2022/01/13، الساعة 08:25. متاح على موقع الويب: <https://www.aps.dz/ar/economie>

<sup>4</sup> République Algérienne Démocratique Et Populaire, Office National Des Statistiques: Compendium National Sur Les Statistiques De L'environnement, Algérie, 2006, p24.

<sup>5</sup> Ministère de L'aménagement du Territoire et de l'environnement, Rapport sur l'état et l'avenir de l'environnement, Op.Cit, P 208.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

وتمرّ حوالي 100 مليون طن من المحروقات سنوياً بالقرب من الشواطئ الجزائرية و50 مليون طن يتم شحنها سنوياً ابتداءً من الموانئ الوطنية و10 آلاف طن منها تُفقد وتتسرّب إلى البحر أثناء هذه العملية<sup>(1)</sup>؛ ما ينجّر عنه التلوّث بهيدروكربون الويت الخام المنتشر بشدّة لوجود خطوط شحن النّفط التي تمرّ بقرب السّاحل الجزائري. وتشير البيانات إلى تسجيل 11 حادث تلوّث محتمل جرّاء تسرّب المواد النّفطية على مستوى السّاحل الجزائري ما بين 2003 و2007 في كلّ من العاصمة، وسكيكدة، وجيجل وأرزيو<sup>(2)</sup>. وبالرغم من إنشاء 17 محطة لمعالجة مياه صرف الاستخدام الحضري في منطقة الجزائر السّاحلية لا تتواجد إلا خمس محطّات في مرحلة التّشغيل العادي، وهو ما يمثّل تقريباً 25% من طاقة المعالجة الإجمالية. وعلى العموم؛ تُعدّ المناطق السّاحلية الآتية من أهم المناطق المصنّفة مناطق مهدّدة بشدّة كبؤر تلوّث وهي: <sup>(3)</sup>

1. خليج الجزائر (الزّوية- الرّغاية): مياه صرف من الاستخدام الحضري والصّناعي ونحاس وزئبق وورصاص، وزنك في التّرسّبات؛
2. وهران: مياه صرف من الاستخدام الحضري والصّناعي (محطّات النّفط ومعامل التّكرير ومدابغ)؛
3. سكيكدة: مياه صرف من الاستخدام الحضري والصّناعي (الغازات الطّبيعية، وإنتاج الزئبق ومحطّات النّفط، ومعامل التّكرير، ومدابغ وصناعات كيميائية، ومعادن ثقيلة)؛
4. عنابة: مياه صرف من الاستخدام الحضري والصّناعي (مواد مخصّبة وكروم)؛
5. الغزاوت (تلمسان): مياه صرف من الاستخدام الحضري والصّناعي (زنك وحامض الكبريتيك)؛
6. مستغانم: مياه صرف من الاستخدام الحضري والصّناعي وورصاص وزئبق؛
7. أرزيو: مياه صرف من الاستخدام الحضري والصّناعي، غاز مسيل، وحوادث انسكاب البترول، ومواد مخصّبة؛
8. بجاية: مياه صرف من الاستخدام الحضري والصّناعي (خطوط أنابيب البترول).

أمّا فيما يخص النّفائيات والنّفائيات الصّناعية؛ أبرزت معالجة معطيات دراسة أعدتها وزارة البيئة عام 2018 من أجل تحديد النّفائيات البحرية والسّاحلية عبر 9 ولايات ساحلية، أنّ المواد البلاستيكية من بينها البلاستيك وحيد الاستعمال تمثل 75% من النّفائيات، متبوعة بالمطاط بنسبة 9%، أمّا الأدوات الورقية

<sup>1</sup> وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، تقرير حول حالة ومستقبل البيئة في الجزائر، الجزائر، 2001، ص39.

<sup>2</sup> حمزة بالي: دارة الأخطار الصناعية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة تشخيص لواقع التأمين في الجزائر - دراسة حالة مركب تمييع الغاز بسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في: علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2015، ص 39.

<sup>3</sup> تقرير وكالة البيئة الأوروبية: القضايا البيئية ذات الأولوية في منطقة البحر المتوسط، مكتب الإصدارات الرسمية لدول الاتحاد الأوروبي، لوكسمبورج، كوبنهاجن، رقم 4، 2006، ص 29-30.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

والحديدية فتمثل على التوالي 6% و5% متبوعة بالخشب المحوّل والزجاج/الخزف بنسبة 2% لكل منهما. ويحوز البلاستيك في الجزائر على ما لا يقل عن 17% من مجمل النفايات المنتجة، أي ما يعادل 130000 طن سنوياً ويتم رمي 600000 طن سنوياً من البلاستيك في البحر المتوسط وهو ما يعادل 34000 زجاجة بلاستيكية في الدقيقة<sup>(1)</sup>. وكشفت دراسة توصيف النفايات الساحلية التي أجريت خلال 2020/2019 أنّ ما يقارب 87% من النفايات الموجودة على الشواطئ الجزائرية هي مواد بلاستيكية خاصة المواد البلاستيكية ذات الاستخدام الواحد، كما تمّ إحصاء 13 مليون طن من النفايات المنزلية عام 2020 منها 32% نفايات مواد التغليف<sup>(2)</sup>.

وتشير الإحصاءات الرسمية لوزارة تهيئة الإقليم والبيئة إلى وجود ما لا يقل عن 4000 منشأة صناعية عالية الخطورة تقع في وسط النسيج الحضري الذي يمثل 1.7% فقط من إجمالي مساحة الجزائر حيث تعيش الغالبية العظمى من السكان<sup>(3)</sup>، وتوجد أكثر من نصف الوحدات الصناعية في المدن الكبرى: الجزائر وبجاية أرزيو، عنابة، البليدة وسكيكدة. وتحتل أنشطة النفط والغاز في الجزائر صدارة المخاطر الكبرى (حرائق وانفجارات ومخاطر سامة) بنسبة 80%. أمّا فيما يتعلّق بالمخاطر الرئيسية؛ خلّصت نتائج دراسة عينة مكوّنة من 60 منشأة صناعية إلى أنّ 43% منها معرضة لخطر الانفجار، و 42% لخطر نشوب حريق و 15% لمخاطر سامة. وتولّد الصناعة الوطنية سنوياً حوالي 185 ألف طن من النفايات الخطرة والسامة<sup>(4)</sup>، والتي تتكوّن أساساً ممّا يلي:

1. النفايات غير العضوية: أكثر من 26500 طن في السنة؛
2. النفايات المزيّته: أكثر من 9800 طن في السنة؛
3. النفايات المتحلّلة بيولوجياً: أكثر من 9500 طن في السنة؛
4. النفايات قليلة السمية: أكثر من 1148300 طن في السنة.

ومن بين الولايات الأكثر تضرراً بالنفايات غير العضوية نجد بومرداس، المنطقة الصناعية الروبية والرّغاية بحوالي 40%، وهران: أرزيو بحوالي 20% عنابة بحوالي 13%، الجزائر بحوالي 11%. وتُصنّف ولاية عنابة من الولايات الأكثر تضرراً بالنفايات العضوية بنسبة 70%، وبنسبة 80% بالنفايات قليلة

<sup>1</sup> وزارة البيئة الجزائرية، مقال بعنوان: مشروع جديد رفقة الاتحاد الأوروبي لمكافحة النفايات البلاستيكية، 2021/05/23، متاح على الموقع الرسمي للوزارة <https://www.me.gov.dz/a/?p=7002> تصفح بتاريخ 2021/11/25، على الساعة 08:45.

<sup>2</sup> وزارة البيئة الجزائرية، مقال بعنوان: تسيير النفايات: ضرورة تعزيز العمل المشترك بين الهيئات الإدارية والمجتمع المدني، 2021/03/16، متاح على الموقع الرسمي للوزارة <https://www.me.gov.dz/a/?p=6608> تُصفح بتاريخ 2021/11/25، على الساعة 09:05.

<sup>3</sup> (CNA) Conseil national des assurances: Revue de presse 2020 spéciale RISQUES INDUSTRIELS, Algérie, janvier 2021. article dans le journal de LIBERTÉ : Risques pétrochimiques et industriels : L'Algérie, un pays très vulnérable, 15/10/ 2020, p15-16.

<sup>4</sup> أحمد ملحة: الرهانات البيئية في الجزائر، مطبعة النجاح، الجزائر، 2000، ص91.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

السّمية. أما بخصوص النّفايات المرّتبة فتعدّ ولاية سكيكدة الأكثر تضرراً بنحو 51% من المجموع تليها وهران وأرزو بنحو 40%<sup>(1)</sup>.

في عام 2014، تم الإبلاغ عمّا لا يقل عن 200 مصنع ملوّث للبيئة في المنطقة الصناعيّة السّانية في وهران بسبب المخلفات الصناعيّة شديدة السّمية التي يتم التّخلص منها في مكّبات النّفايات العامّة المخصّصة للنّفايات المنزليّة وليس للنّفايات الصناعيّة، كما لا يتم معالجة التّصريفات الصناعيّة التي تتدفّق باستمرار إلى شبكة تجميع مياه الصّرف الصّحيّ مسبقاً. وتجدر الإشارة إلى أنّ محطة معالجة المياه الملوّثة بالكرمة (STEP) مبنية على مساحة 26 هكتاراً بقدرة معالجة تصل ما بين 200 و 250 ألف متر مكعب من المياه الملوّثة يومياً<sup>(2)</sup>. وشهد عام 2020 الإعلان عن وجود 6000 وحدة صناعية مصنّفة ضمن المؤسسات "الملوّث المحتمل" للبيئة بما فيها 1673 مؤسسة مصنّفة تفرز ملوّثات سائلة (ملوّثة للوديان ولمختلف المصبّات) موزعة على 35 ولاية حيث تم تفتيش ومعاينة 1343 مؤسسة والإعلان عن عدم امتثال 772 مؤسسة للشّروط الضروريّة لضمان عدم تلوّث الوديان وخصوصاً إنشاء محطّات التّصفية، وعدم رمي النّفايات الصّلبة في المصبّات. حيث تمّ إغلاق 12 مؤسسة وصدور أوامر بالإغلاق في حق 69 مؤسسة أخرى واقترح غلق 15 مؤسسة، ناهيك عن 11 مؤسسة أخرى توجد في حالة "تعليق" (وهو الإغلاق المؤقت)، كما تم إرسال 460 إشعار رسمي و 167 توصية و 38 حالة التّزام طوعي لتمكين المؤسسات الصناعيّة من تحسين وضعيتها واحترام جميع شروط الوقاية من التلوّث<sup>(3)</sup>.

ووفقاً لنتائج التّقرير العالمي الـ 22 لمؤشر الأداء البيئي 2020 الذي تُعده وتطوّره جامعة ييل (Yale) (2020 Environmental Performance Index (EPI))<sup>(4)</sup> والذي يضمّ 180 دولة عالمياً خاضعة لـ 32 مؤشر أداء ضمن 11 فئة؛ تغطي الصّحة البيئية وحيوية النّظام البيئي؛ تحصّلت الجزائر على المرتبة 8 عربياً و84 عالمياً. حيث سجّلت المرتبة 61 عالمياً في الصّحة البيئية وفق مؤشرات جودة الهواء، والماء والصّرف الصّحي، وتلوّث المعادن الثّقيلة في المراكز 69، 72، 126 على التّوالي، والمرتبة 18 في إدارة النّفايات الصّلبة. وتعدّ متأخرةً في ترتيبها في حيوية النّظام البيئي، حيث احتلت المرتبة 115 عالمياً وفق مؤشرات سجّلت فيها المركز 135 في الحفاظ على التّنوع البيئي ومواطنه، والمرتبة 141 في خدمات النّظام البيئي (غطاء الغابات ومدى المحافظة عليها)، أمّا في مجال حماية الثروة السمكية فقد احتلّت المركز الـ

<sup>1</sup> نصيرة هيري: التطور الصناعي في الجزائر وأثاره السلبية على البيئة، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص 35.

<sup>2</sup>CNA, op.cit. REGUIEG-ISSAAD. K : Pollution industrielle à Oran 200 usines responsables recensées, article dans le journal de LIBERTÉ ,14/10/2014, p 48-49.

<sup>3</sup> وكالة الأنباء الجزائرية، مقال بعنوان: بن حراث: إحصاء 6000 وحدة صناعية ملوثة عبر 35 ولاية، 2020/06/16، 16:45 سا. متاح على الموقع الرسمي https://www.aps.dz/ar/economie/88366-6-000-35، تُصَفح بتاريخ 2021/11/25، على الساعة 10:39.

<sup>4</sup> 2020 EPI report, Global metrics for the environment: Ranking country performance on sustainability issues, Yale University, 20/06/2020. available on site web(https://epi.yale.edu/epi-results/2020/country/dza, 17/01/2022, 17 :54h).

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

114 عالمياً، ونفس المرتبة 84 في مؤشر تغير المناخ وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، واحتلت المرتبة 67 في الزراعة و47 في مجال موارد المياه ومعالجة مياه الصرف الصحي والذي يُعدّ مركزاً جيداً عالمياً. قد يكون لنقص المعلومات البيئية أو أخطاء قياسها دوراً كبيراً في تسجيل الجزائر لهذا الترتيب عربياً وعالمياً نتيجة تسجيلها مراكز متأخرة في بعض مكونات مؤشر الأداء البيئي، ولهذا فهناك حاجة واضحة لمزيد من الجدية في العمل على إتاحة وجمع ونشر البيانات والتقارير البيئية مستقبلاً.

الجدول (20): القيم القصوى ومستويات الإنذار وأهداف نوعية الهواء في حالة التلوث الجوّي

المواد	هدف النوعية (ميكرو غرام/ن م <sup>3</sup> )	القيمة القصوى (ميكرو غرام/ن م <sup>3</sup> )	مستوى الإعلام (ميكرو غرام/ن م <sup>3</sup> )	مستوى الإنذار (ميكرو غرام/ن م <sup>3</sup> )
ثاني أكسيد الأوزون	135	200	400	600
ثاني أكسيد الكبريت	150	350	350	600
الأوزون	110	200	180	360
الجزيئات الدقيقة العالقة	50	80	يحدد مستوى الإنذار حسب المميزات الفيزيائية والكيميائية للجزيئات المعنية	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 01، المواد 3، 6، 8 من المرسوم التنفيذي رقم 06-02-2006، ص 04.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

جدول (21): ترتيب الدّول العربية وفق مؤشر الأداء البيئي العربي 2020

الدول العربية	الترتيب حسب مؤشر الأداء البيئي العربي 2020	الرقم
الإمارات	42	01
الكويت	47	02
الأردن	48	03
البحرين	56	04
ايران	67	05
تونس	71	06
لبنان	78	07
الجزائر	84	08
السعودية	90	09
مصر	94	10
المغرب	100	11
العراق	106	12
عمان	110	13
قطر	122	14
السودان	130	15

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على 2020 EPI report

### ثانياً: تطوّر عدد شهادات الإيزو 14001 في الجزائر

في ظل التوجّه الحديث في اعتماد نظام شهادات الإيزو كميّار لقوة تنافسية المؤسسات محلياً ودولياً تُولي المؤسسات الوطنية (خاصة و/أو عامة، صناعية و/أو خدمية، كبيرة و/أو صغيرة) اهتماماً بمختلف أنواع شهادات الإيزو (9000، 14000، 18000، 22000) وغيرها. غير أنّ تبني المؤسسات الجزائرية لنظام إدارة البيئة (الإيزو 14001) لا يزال ضئيلاً جداً، فحتى عام 2003 لم تتحصّل ولا أي مؤسسة جزائرية على شهادة الإيزو 14001 لإصدار 1996، وفي عام 2004 حصلت فقط ثلاث مؤسسات جزائرية على الشّهادة.

وأظهرت إحصائيات وزارة الصّناعة اهتمام المؤسسات الجزائرية بتطبيق نظام إدارة الجودة (الإيزو 9000) وإهمالها تطبيق نظام إدارة البيئة (الإيزو 14001)، فحتى عام 2006 تحصّلت 172 مؤسسة جزائرية على شهادة الإيزو 9001<sup>(1)</sup> مقابل ست\* (06) مؤسسات فقط تحصّلت على شهادة الإيزو 14001 - وهو ما يفسر انخفاض عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الإيزو 14001 رغم الزيادة السنوية (وإن كانت بمعدل ضعيف للغاية) منذ عام 2004 وإلى غاية عام 2020، أين بلغ عدد المؤسسات الحاصلة على الإيزو 14000 عام 2020 وفقاً لمسح منظمة ISO (186) مؤسسة في 245 موقع . والجدول التالي يوضح تطوّر شهادات الإيزو 14001 في الجزائر من عام 1999 وإلى غاية عام 2020.

<sup>1</sup> وليد شتوح: مكانة نظام الادارة البيئية الايزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 02، 2014، ص 12.

\*يختلف عدد المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 14001 من مصدر لآخر ومن دراسة لأخرى، وفي هذه الدّراسة تمّ اعتماد إحصائيات المنظمة العالمية للتّقييس ISO.

الجدول ( 22): تطوّر عدد شهادات ISO14001 في الجزائر للفترة 1999-2020

العام	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
عدد الشهادات	/	/	/	/	/	3	6	6	17	24	37	86	66	88	101	92	102	101	77	113	124	186	/	
نوع الإصدار	14001-1996	x	x	x	x	/	/	/																
	14001 :2004					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	x	x
	14001 :2015																		/	/	/	/	/	/
عدد المواقع								18	13	29	129	126	182	162	149	114	197		166	213	245			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمسح المنظمة العالمية للتقييس ISO ، متاح على الموقع:

<https://isotc.iso.or>: ISO Survey of certifications to management system standards - Full results.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والعاملين بثلاث مؤسسات صناعية جزائرية (nca رويبة FERTIAL عنابة، lafarge oggaz معسكر) والحاصلة على شهادة الايزو 14001. أجريت الدراسة التطبيقية خلال عام 2021. ولبلوغ غايات وأهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة ميسرة نظراً لعدم وجود إطار يمكن الاعتماد عليه في اختيار العينة- للاعتبارات الآتية:

1. المؤسسات الصناعية الثلاث متحصلة على شهادة الايزو 14001؛
2. القرب: المؤسسات الصناعية الثلاث في متناول يد الطالبة من حيث سهولة الوصول للبيانات المطلوبة؛
3. التنوع في الصناعة: NCA Rouiba (أن سي أ رويبة/الجزائر) للصناعات الغذائية، Fertial (فورتيال عنابة لصناعات الكيماويات)، Lafarge (لافارج عقاز معسكر لصناعة الإسمنت). والجدول (23) يعطي لمحة تعريفية عن مجتمع الدراسة المكون من المؤسسات الصناعية الثلاثة.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (23): التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

نوع الشهادات/ السنة	التعريف بالمؤسسة	المؤسسة
ISO 9001/ نظام إدارة الجودة	Nca (La Nouvelle Conserverie Algérienne) rouiba مصنع المصبرات الجزائري الجديد بالرويبة/الجزائر. هي مؤسسة عائلية جزائرية مبتكرة منذ 1966 ذات أسهم متخصصة في إنتاج وتوزيع المشروبات والعصائر وعصير الفاكهة. انضمت للبورصة عام 2020. عمليات المؤسسة الإنتاجية مراعية للبيئة، وتعمل على تحقيق الحياد الايكولوجي بحلول 2030. وتشغل 430 عاملاً.	أن سي أرويبة (Nca rouiba)
ISO 14001/ نظام إدارة البيئة		
ISO 26000/2010 شهادة المسؤولية الاجتماعية		
ISO 22000/2013 شهادة دولية في إدارة الأمن والسلامة الغذائية		
ISO 14001: 2015 عام 2019	هي أحد الفروع الثلاثة لمؤسسة Lafargeholcim الجزائر الرائدة في إنتاج الإسمنت، إضافة إلى مصنعي لافارج المسيلة وجمورة(سيلاس)بسكرة. بدأت العمل فعلياً في سبتمبر 2003: - مصنع الاسمنت الأبيض الوحيد في الجزائر - أول مصنع وطني للإسمنت لحرق النفايات بشكل مشترك - تغطية سوقية لما يقرب من 20 ولاية - بني عام 2007 - عدد 2 خط انتاج - 3.2 طن/سنة من الطاقة الإنتاجية للإسمنت - 1200 عاملاً.	لافارج(عقاز) معسكر (Lafarge oggaz)
ISO 9001/2010	هي مؤسسة ذات أسهم تأسست في 2005، وهي فرع لمجمع أسميدال بنسبة 34%، و49% لمجموعة فيلر مير الاسبانية (Grupo Villar Mir)، وبنسبة 17% للمجموعة الجزائرية لرجل الاعمال علي حداد لأعمال الطرق والهيدروليك والبناء (Groupe ETRHB- Entreprise des travaux routiers, hydrauliques et bâtiments). تنشط فورتيال في مجال إنتاج وتسويق وتطوير الأسمدة النيتروجينية والفوسفاتية. وتوظف 1035 عاملاً.	فورتيال عنابة (Fertial Annaba)
ISO 14001/2010		
ISO 18001/2011 إدارة الصحة والسلامة في العمل (OHSASA)		
ISO 17025/2014 نظام إدارة اعتماد المختبرات		
ISO 50001/2015 نظام إدارة الطاقة		
EFQM 400+(4 étoiles) في إطار تحسين أداء الوحدات والإنتاج (إدارة الجودة الأوروبية)		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا الى وثائق المؤسسات الثلاث.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

ثانياً: عينة الدراسة

تم توزيع 300 استمارة "استبيان" على المستجوبين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الثلاث الحاصلة على الايزو 14001 من مختلف المؤهلات وفي مختلف المستويات الإدارية. فقدت 36 استمارة، واسترجع منها 264 استمارة، استبعد منها 46 استمارة لعدم الإجابة على كل أسئلة الاستبيان. لتصبح عينة الدراسة 218 وهي تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل. والجدول (24) يوضح عدد ونسبة الإستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول (24): عدد ونسبة الإستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة %	العدد	نوع الإستبانة	المؤسسة
100%	100	الإستبانات الموزعة	أن سي أ رويبة
92%	92	الإستبانات المسترجعة	
28%	28	الإستبانات المستبعدة	
29.4%	64	الإستبانات الصالحة للتحليل	
100%	100	الإستبانات الموزعة	لافارج
92%	92	الإستبانات المسترجعة	
12%	12	الإستبانات المستبعدة	
36.7%	80	الإستبانات الصالحة للتحليل	
100%	100	الإستبانات الموزعة	فورتيال
80%	80	الإستبانات المسترجعة	
6%	6	الإستبانات المستبعدة	
33.9%	74	الإستبانات الصالحة للتحليل	
100%	218	مجموع الإستبانات الصالحة للتحليل	

المصدر: من إعداد الطالبة.

### المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات

اعتمد أسلوب جمع بيانات الشقّ التطبيقي باعتباره من المصادر الأولية على البيانات والمعلومات المجمّعة من مصادر عينة الدراسة عن طريق استبانة تغطي كافة أبعاد ومتغيرات الدراسة موزعة على الهيئة الإدارية للمؤسسات الصناعية الجزائرية الثلاث الحاصلة على الايزو 14001 إلكترونياً ویدوياً وبالمعايشة الميدانية التي مكّنت من استخدام بعض أدوات جمع البيانات الأخرى كالملاحظة والمقابلات الشخصية.

### المطلب الثالث: بناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات

#### أولاً: أداة القياس

اعتمدت الطالبة على "الاستبيان" باعتباره أحد أهم أدوات البحث العلمي والأكثر ملائمة والأنسب في جمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي في حالة دراستنا هذه. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة ومقاييس عربية وعالمية بعد تكييفها لتلائم وخصوصية بيئة الأعمال الجزائرية تحقيقاً للغرض المنشود وهو الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة. إذ بلغت إجمالي فقرات الاستبيان (83) فقرة موزعة على جميع متغيرات الدراسة، منها (52) فقرة تتعلق بالأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة شملت العاملين في مختلف المستويات بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الثلاث الحاصلة على الايزو 14001. وتم اختيار أسئلة الاستبانة من النوع المغلق وفق مقياس ليكرت الخماسي (LIKERT) لتقدير إجابات العينة وفق خمسة خيارات لكل عبارة من عبارات المقياس وهي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) تقابلها الدرجات التالية على التوالي: (1،2،3،4،5). وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم تنفيذ العمليات الإحصائية الوصفية والتحليلية لاختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث واستخلاص النتائج المرجوة من الدراسة. تكوّن الاستبيان من أربعة أجزاء، الجزء الأول شمل المعلومات الشخصية لأفراد العينة من (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، إلى جانب خصائص المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو 14001 من حيث (العمر، الحجم، نوع الصناعة). وتضمّن الجزء الثاني معلومات عن مفهوم المسؤولية البيئية وأهميتها ونمط الالتزام البيئي السائد في المؤسسات الصناعية المبحوثة. وتناول الجزء الثالث العناصر الأساسية للمسؤولية البيئية من حيث (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة). وخصّص الجزء الرابع والأخير من الاستبيان للميزة التنافسية المستدامة وفق مزاياها السبعة (البيئية، المالية، التنظيمية، مزايا تتعلق بإدارة المخاطر البيئية، مزايا تتعلق بالموارد البشرية، مزايا تجارية وتسويقية، ومزايا الاتصال). والجدول (25) يوضح أكثر متغيرات الدراسة الرئيسية وعدد فقرات كل بعد ومصادر القياس المستعملة في إعداد الاستبيان.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (25): متغيرات الدراسة وعدد فقرات كل بعد ومصادر القياس المستعملة في إعداد الاستبيان

المصادر	عدد الفقرات	الفقرات وفق تسلسلها في الاستبيان	متغيرات الدراسة
			المسؤولية البيئية
منظمة ENGO للدراسات والأبحاث: Alison JAMISON And Others, op-cit, p8 .	7	38 – 32	الالتزام البيئي
	7	45 – 39	إدارة الطاقة والموارد
	6	51 – 46	العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة
			الميزة التنافسية المستدامة
تقرير OECD: OECD report, op-cit, p16.	8	59 – 52	مزايا بيئية
	6	65 – 60	مزايا مالية
	3	68 – 66	مزايا تنظيمية
	4	72 – 69	مزايا تتعلق بإدارة المخاطر البيئية
	4	76 – 73	مزايا تتعلق بالموارد البشرية
	4	80 – 77	مزايا تجارية وتسويقية
	3	83 – 81	ومزايا الاتصال
	52	-	إجمالي فقرات الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسية

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً إلى الدراسات السابقة.

### ثانياً: اختبار صدق الأداة

لاختبار الصدق الظاهري للأداة (La Validity) المستخدمة في الدراسة تم عرض مقياس أداة الدراسة (الاستبيان) أولاً على الأستاذ الدكتور المشرف على الأطروحة إضافة إلى مجموعة من المحكمين المحنكين من ذوي الخبرة والاختصاص (منهجية/ بيئة/ احصاء/ إدارة أعمال) والبالغ عددهم (07) محكمين (أنظر الملحق 06). وبعد تمحيصهم وتدقيقهم لمدى مناسبة الفقرات للمحتوى، وكفايتها وتغطيتها لمحاور البحث وتنوعها، وسلامة الصياغة اللغوية؛ وعلى ضوء ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم المتعلقة بالحذف أو التغيير كلياً أو التعديل؛ امتثلت الطالبة للمطلوب وتم إجراء التعديلات المناسبة، وإعادة صياغة الاستبيان بما يتلاءم ومحاور البحث، وصولاً إلى إخراج الاستبيان في شكله النهائي ليصبح صالحاً لقياس ما وضع لأجله.

### ثالثاً: اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

تم قياس ثبات الأداة (Reliability) باستخراج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Coefficient) (S'cronbach لكل محور من المحاور. وكانت النتائج كالآتي:

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (26): معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لأداة الدراسة

معايير البحث	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
المسؤولية البيئية	20	0.93
الالتزام البيئي	7	0.95
إدارة الطاقة والموارد	7	0.75
العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة	6	0.85
الميزة التنافسية المستدامة	32	0.93
ميزة بيئية	8	0.80
ميزة مالية	6	0.78
ميزة تنظيمية	3	0.74
ميزة تتعلق بإدارة المخاطر البيئية	4	0.86
ميزة تتعلق بالموارد البشرية	4	0.86
ميزة تجارية وتسويقية	4	0.81
ميزة الاتصال	3	0.63

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

من الجدول (26) نجد أن معامل ثبات جميع محاور مقياس الدراسة هي معاملات ثبات عالية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.6 وكلما اقتربت من 1 دللت على أن أداة الدراسة ذات درجة ثبات عالية. وحسب بيانات الجدول (25) فإن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.63 وتتراوح بين (0.63 و 0.95) وبالتالي ثبات الاستبانة.

#### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تم اعتماد الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها:

1. (Descriptive Statistic Measures) مقاييس الإحصاء الوصفي: من تكرارات ونسب مئوية بغرض وصف عينة الدراسة وتحديد استجاباتها، وكذلك اتجاه محاور وأبعاد الدراسة التي جاءت في الاستبيان. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

2. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (F) لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين؛

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لتبيان صدق أداة الدراسة وتحديد العلاقة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة؛

4. الانحدار البسيط: لقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

5. معامل الانحدار المتعدد (Regression Multiple): لاختبار اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع؛

6. (Regression Wise-Step) لمعرفة أكثر المتغيرات تأثيراً في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)؛

7. (Reliability analyzis) للتأكد من مدى ثبات أداة القياس من خلال استخراج معامل

#### Cronbach Alpha

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في المحورين الرئيسيين للدراسة، ويوافق كل وزن درجة كما يلي: دائماً=5، غالباً=4، أحياناً=3، نادراً=2، أبداً=1. ولتحديد قيم المتوسط الحسابي والفئة التي تنتهي إليها يجب إيجاد طول المدى وهو يساوي 5-1=4، ومن ثمة قسمة المدى على عدد الفئات  $4/5=0.8$  ثم يضاف للحد الأدنى للمقياس 0.8 ويصبح لدينا الجدول التالي:

الجدول (27): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التقدير	مقياس ليكرت الخماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفض جداً	أبداً	[1.80، 1.00]
منخفض	نادراً	[2.60، 1.81]
متوسط	أحياناً	[3.40، 2.61]
مرتفع	غالباً	[4.20، 3.41]
مرتفع جداً	دائماً	[5.00، 4.21]

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

يأتي هذا المبحث لمناقشة وتبيان نتائج الدراسة التطبيقية المتوصل إليها بعد إجراء التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، وتوضيح البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة، وتحليل وعرض نتائج الدراسة والارتباطات والعلاقات فيما بينها، واختبار فرضياتها، وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة للإجابة عن مجمل أسئلة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج البيانات التعريفية (أفراد/مؤسسات)

أولاً: الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

شملت بيانات أفراد عينة الدراسة (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر: يتضح من الجدول (28) وجود تباين في أعمار عينة

الدراسة حيث أن أكبر نسبة (48.6%) كانت من نصيب الفئة العمرية من 40 إلى 50 عام تليها (26.6%) للفئة من 30 إلى أقل من 40 عام، ثم 50 عام فأكثر بنسبة (14.7%). وتشكل الفئات العمرية التي تجاوزت الثلاثين عاماً ما نسبته 89.7% من أفراد العينة، وقد يعزى ذلك إلى ميول الإدارة الجزائرية إلى منح الثقة في أداء الأعمال في الأغلب إلى فئة الأعمار الكبيرة. في حين الفئة العمرية أقل من 30 عام نالت أقل نسبة بـ (10.1%) من أفراد العينة.

الجدول (28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
10,1	22	أقل من 30 عام
26,6	58	من 30 إلى أقل من 40 عام
48,6	106	من 40 إلى أقل من 50 عام
14,7	32	50 عام فأكثر
<b>100</b>	<b>218</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يشير الجدول (29) إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 47.2% وهو أمر مشجع لوجود إطارات وكفاءات علمية ذات دراية وقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة بناء على أسس وقاعدة علمية رزينة. وما نسبته 33.5% من أفراد عينة الدراسة مستواهم دون الجامعة (قد تكون اليد التشغيلية) وهو أكبر من نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا التي قدرت بـ 19.3% (التي قد تكون تشغل المناصب العليا في الإدارة).

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
33,5	73	دون الجامعة
47,2	103	جامعي
19,3	42	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>218</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة  
من الجدول (30) يتضح أن أكثر من 50% من أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته 77.6% تتجاوز خبرتهم في العمل الـ 10 سنوات، وما نسبته 22.4% سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، ما يدل على الخبرة الجيدة والطويلة لأفراد عينة الدراسة ويعكس درايتهم واطلاعهم وعلاقتهم الوطيدة بعملهم بالمؤسسات الصناعية المبحوثة.

الجدول (30): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
5,0	11	أقل من 5 سنوات
17,4	38	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
27,1	59	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
50,5	110	15 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>218</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

يشير الجدول (31) إلى أن 59.6% من أفراد عينة الدراسة يشغلون مستوى الإدارة الوسطى، و29.4% من أفراد العينة في مستوى الإدارة الدنيا وهم فئة العمال، في حين 11% من أفراد عينة الدراسة في مستوى الإدارة العليا، ما يدل على تركيز الإدارة العليا على الإدارة الوسطى في المؤسسات الصناعية بحكم أنها تكون على علاقة مباشرة بالإدارة الدنيا وتوجهها.

الجدول (31): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
11,0	24	إدارة عليا
59,6	130	إدارة وسطى
29,4	64	إدارة دنيا
<b>100</b>	<b>218</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

ثانياً: خصائص المؤسسات الصناعية المبحوثة

وقد شملت (عمر المؤسسة/ حجم المؤسسة/ نوع الصناعة)

1. توزيع المؤسسات الصناعية المبحوثة حسب عمرها

من الجدول (32) يظهر أنّ المؤسسات الصناعية الثلاث عمرها يتجاوز الـ 10 سنوات، ما يدل على أقدميتها في مجال نشاطها الصناعي وخبرتها فيه.

الجدول (32): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المؤسسة

النسبة %	التكرار	عمر المؤسسة
0	0	أقل من 5 سنوات
0	0	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
100	218	10 سنوات فأكثر
<b>100</b>	<b>218</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

2. توزيع المؤسسات الصناعية المبحوثة حسب حجمها

يظهر من الجدول (33) أنّ المؤسسات الثلاث محل الدراسة هي مؤسسات كبيرة الحجم بنسبة 100% يزيد عدد عمالها عن 500 عامل، ما يساعد على معرفة وتوضيح علاقة حجم المؤسسة بمسؤوليتها البيئية.

الجدول (33): توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسة

النسبة %	التكرار	حجم المؤسسة
100	218	كبيرة (أكثر من 250 عامل)
0	0	متوسطة (50 - 250 عامل)
0	0	صغيرة (10-49 عامل)
<b>100</b>	<b>218</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

### 3. توزيع المؤسسات الصناعية المبحوثة حسب نوع الصناعة

الملاحظ من الجدول (34) أنّ هناك تباين في توزيع عينة الدّراسة بين المؤسسات الصناعية الثلاث، حيث مانسبته 36.7% من أفراد عينة الدراسة يفضلون العمل بمؤسسة الأشغال العمومية والبناء، و 33.9% يشتغلون بمؤسسة الصناعة الكيماوية والبيetroكيماوية والبلاستيك، و 29.4% يشتغلون بمؤسسة الصناعة الغذائية. ذلك أن الطالبة لجأت إلى اختيار عينة متنوعة الصناعة من المؤسسات حتى يتسنى معرفة تأثير نوع الصناعة وعلاقتها بالمسؤولية البيئية للمؤسسات.

الجدول (34): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الصناعة

النسبة%	التكرار	نوع الصناعة
29,4	64	الصناعات الغذائية
36,7	80	الأشغال العمومية، البناء
33,9	74	الصناعة الكيماوية والبيetroكيماوية والبلاستيك
<b>100</b>	<b>218</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

### المطلب الثاني: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم لمفهوم المسؤولية البيئية يُظهر الجدول (35) مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم المسؤولية البيئية من خلال تعريفاتها الستة المختلفة وتم حساب تكرار ونسبة كل تعريف، والظاهر هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدّراسة. احتلت المرتبة الأولى الفقرة: "هي إلزامية وضع البيئة ضمن الاهتمامات الأولية الإستراتيجية للمؤسسة بحمايتها وتحسينها والحفاظ عليها"، بمعدل تكرار 53 ونسبة 24.3% من إجمالي التعريفات. تليها في المرتبة الثانية الفقرة: "هي الأنشطة الصديقة للبيئة التي تقوم بها المؤسسة لصالح البيئة والمجتمع بشكل طوعي وتتجاوز الامتثال للقوانين" بمعدل تكرار 45 ونسبة 20.6%. وفي المرتبة الثالثة الفقرة: "وسيلة المؤسسة لتحقيق النّجاح التجاري والمنافع الملموسة وغير الملموسة بطريقة لا تُعرّض المجتمع والبيئة للخطر" بمعدل تكرار 44 ونسبة 20.2%. أمّا الفقرة: "هي أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأهم شرط اليوم لاستمرارية المؤسسة وبقائها" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمعدل تكرار 41 ونسبة 18.8%. في حين الفقرة: "تشجع وتعزز مساءلة وشفافية المؤسسة من خلال التدابير البيئية بالحد والوقاية من المخاطر البيئية بمشاركة أصحاب المصلحة" جاءت في المرتبة الخامسة بتكرار 19 ونسبة قدرت 8.7%. في المرتبة السادسة والأخيرة رتبت الفقرة: "هي التّبني الكامل للاستدامة وتأثيراتها الإيجابية على البيئة والمجتمع" ذات التكرار 16 والنسبة المئوية 7.3%.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

ومن الملاحظ وجود اختلاف في آراء عينة الدراسة حول إدراك مفهوم المسؤولية البيئية، وهو في الحقيقة يعد تقدماً في تقبل وضع مصلحة البيئة ضمن الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية بعيداً عن نظرة الربح التي كانت سائدة قبلاً واعتبارها مجرد مورد مجاني لمزاولة أعمالها ونشاطها الصناعي، والذي يحمل في طياته النظرة الأخلاقية اتجاه البيئة ومواردها التي تصب في صالح البيئة، وأن إعطاء البيئة حقها من الاهتمام والحفاظ عليها لا يتعارض مع مصالحهم بل على العكس قد يحقق النجاح التجاري بما لا يعرض البيئة والمجتمع للخطر.

الجدول (35): مفهوم المسؤولية البيئية كما تدركه عينة الدراسة

الترتيب	النسبة %	التكرار	الفقرة
2	20,6	45	1. هي الأنشطة الصديقة للبيئة التي تقوم بها المؤسسة لصالح البيئة والمجتمع بشكل طوعي وتتجاوز الامتثال للقوانين.
1	24,3	53	2. هي إلزامية وضع البيئة ضمن الاهتمامات الأولية الإستراتيجية للمؤسسة بحمايتها وتحسينها والحفاظ عليها.
4	18,8	41	3. هي أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأهم شرط اليوم لاستمرارية المؤسسة وبقائها.
6	7,3	16	4. هي التبني الكامل للاستدامة وتأثيراتها الايجابية على البيئة والمجتمع.
5	8,7	19	5. تشجع وتعزز مساءلة وشفافية المؤسسة من خلال التدابير البيئية بالحد والوقاية من المخاطر البيئية بمشاركة أصحاب المصلحة.
3	20,2	44	6. وسيلة المؤسسة لتحقيق النجاح التجاري والمنافع الملموسة وغير الملموسة بطريقة لا تُعرض المجتمع والبيئة للخطر.
	100	218	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

ثانياً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأهمية النسبية للمسؤولية البيئية حسب اعتقادهم يشير الجدول (36) إلى أهمية المسؤولية البيئية كما يدركها أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة: "الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين صورتها وسمعتها" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري (1.085)، واحتلت الفقرة: "المسؤولية البيئية مفهوم استراتيجي يرتبط بفعالية إدارة المؤسسة في إدارة بيئتها بكفاءة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.49 وانحراف معياري (0.707)، وجاءت الفقرة: "الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المجتمع" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.33 وانحراف معياري 0.980 أما الفقرة: "يعد الالتزام البيئي مطلباً ملحاً وإن لم تعره المؤسسة الاهتمام المطلوب سيكون عائقاً أمام نجاحها واستمراريتها" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.32 وانحراف معياري 0.867 وجاءت الفقرة "الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع الحكومة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري 1.088. أما الفقرة "تعمل الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة على تحسين العلاقة مع المستثمرين" فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 1.085، المرتبة السابعة كانت للفقرة "تؤثر الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة ايجاباً عن العائد من الاستثمار" بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 1.131، أما المرتبة ما قبل الأخيرة وهي الثامنة كانت للفقرة "تحسن الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق" بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.226، وتعود المرتبة التاسعة والأخيرة للفقرة "تنظر المؤسسة لمسؤوليتها البيئية على أنها استثماراً مالياً ناجحاً يعود بالمنفعة والربحية عليها حالياً ومستقبلاً" بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.316 وعلى العموم، كانت درجة تقدير أهمية المسؤولية البيئية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة مرتفعة بمتوسط حسابي عام قدره 4.18 وانحراف معياري عام 1.005. وهذا ما يفسر التقدير المرتفع جداً وفق ترتيب الفقرات الخمس الأولى أعلاه، ومرتفع من الفقرة السادسة إلى التاسعة. وما احتلال مسائل تحسين الصورة والسمعة، وإدارة البيئة بكفاءة، وتحسين العلاقة مع المجتمع، واعتبارها مطلباً ملحاً إن لم تعطى الاهتمام المطلوب سيكون عائقاً أمام نجاح المؤسسة، وتحسين العلاقة مع الحكومة المراتب الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة على التوالي، في حين احتلال مسائل الربح المتعلقة بالعلاقة مع المستثمرين والعوائد المالية والموقع التنافسي المراتب الأربع الأخيرة، ما هو إلا ترجمة للسؤال الذي كان قبله وهو إدراك أفراد عينة الدراسة أن الربح لا يأتي على حساب البيئة كما أنه لا يتعارض مع حمايتها.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية المسؤولية البيئية

درجة التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	9	1,316	3,72	1.تنظر المؤسسة لمسئوليتها البيئية على أنها استثمارا ماليا ناجحا يعود بالمنفعة والربحية عليها حاليا ومستقبلا.
مرتفع جداً	4	0,867	4,32	2.بعد الالتزام البيئي مطلباً ملحا وإن لم تعره المؤسسة الاهتمام المطلوب سيكون عائفاً أمام نجاحها واستمراريتها.
مرتفع جداً	2	0,707	4,49	3.المسؤولية البيئية مفهوم استراتيجي يرتبط بفعالية إدارة المؤسسة في إدارة بيئتها بكفاءة.
مرتفع	7	1,131	4,06	4.تؤثر الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة ايجاباً عن العائد من الاستثمار.
مرتفع	8	1,226	3,82	5.تحسن الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق.
مرتفع جداً	5	1,088	4,27	6.الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع الحكومة.
مرتفع جداً	3	0,980	4,33	7.الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المجتمع.
مرتفع جداً	1	0,651	4,61	8.الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين صورتها وسمعتها.
مرتفع	6	1,085	4,08	9.تعمل الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة على تحسين العلاقة مع المستثمرين.
مرتفع	/	<b>1.005</b>	<b>4.18</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

ثالثاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الالتزام البيئي السائد في المؤسسة

### 1. النمط الدفاعي

يشير الجدول (37) إلى أنّ السلوك البيئي الدفاعي تجاه حماية البيئة للمؤسسات الصناعية الثلاثة يقع ضمن درجة متوسطة على العموم، بمتوسط حسابي 2.628 وانحراف معياري 1.438؛ غير أنّ الفقرة التي احتلت الترتيب الأول "تعتبر مؤسساتكم البيئة مورداً مجانياً من حقها استغلاله في تحقيق أهدافها الربحية" كانت درجة تقديرها مرتفعة، بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.466، ما يفسر حقيقة حضور النظرة التي كانت سائدة سابقاً قبل الاهتمام بالبيئة لليوم. أمّا باقي الفقرات المرتبة على التوالي 5، 4، 3، 2 كانت درجات تقديرها بين متوسط، منخفض، ومنخفض جداً على التوالي.

#### الجدول (37): تحليل نتائج فقرات النمط الدفاعي

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1	1,466	3,46	1.تعتبر مؤسساتكم البيئة مورداً مجانياً من حقها استغلاله في تحقيق أهدافها الربحية.
منخفض	4	1,480	2,43	2.تجاهل مؤسساتكم ضغوط المتعاملين معها بخصوص حماية البيئة كونها التزامات بيئية غير مبررة.
متوسط	2	1,471	2,97	3.كثيراً ما يقلق مؤسساتكم التغيير الذي يطرأ على التشريعات البيئية وتبحث عن مخرج للتعامل معه.
منخفض	3	1,587	2,60	4.مؤسساتكم على استعداد لدفع غرامات مالية لأنّ الاستثمارات البيئية المطلوبة مكلفة.
منخفض جداً	5	1,190	1,68	5.غياب الإجراءات البيئية في التنظيم العام لمؤسساتكم.
متوسط	/	<b>1.438</b>	<b>2.628</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

### 2. النمط الممثل

يُظهر الجدول (38) نتائج دراسة السلوك البيئي الممثل تجاه حماية البيئة للمؤسسات الصناعية الثلاثة، أنّ الاتجاه العام للسلوك البيئي الممثل يقع في درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره 3.666 وانحراف معياري 1.695، ويمكن الحكم على آراء إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسات الصناعية تُحقّق الامتثال البيئي بدرجة مرتفعة في معايير التصنيف المعتمدة في هذا الجدول سواء قانونية أو من حيث ضغوطات المتعاملين معها، أو من حيث نظام إدارة البيئة.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (38): تحليل نتائج فقرات النمط الممثل

درجة التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
منخفض	5	1,446	2,10	1.تولي مؤسستكم أولوية منخفضة للقضايا البيئية.
مرتفع	2	1,019	4,15	2.تسعى مؤسستكم إلى التأقلم مع التغير الذي يطرأ على المتعاملين بخصوص حماية البيئة.
مرتفع جداً	1	0,821	4,53	3.تلتزم مؤسستكم بالمعايير البيئية التي تفرضها التشريعات القانونية.
مرتفع	4	1,564	3,50	4.تأخذ مؤسستكم بمبدأ العلاج في مكافحة التلوث في نهاية الأنبوب أي بعد وقوع التلوث.
مرتفع	3	3,627	3,99	5.تطبق مؤسستكم الحد الأدنى من الإجراءات البيئية كالاستثمارات البيئية، إدارة النفايات وكفاءة الطاقة التي تحقق الالتزامات القانونية المطلوبة.
مرتفع	/	<b>1,695</b>	<b>3,666</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

### 3. النمط الاستباقي

يُظهر الجدول (39) نتائج دراسة السلوك البيئي الاستباقي تجاه حماية البيئة للمؤسسات الصناعية الثلاثة، أنّ الاتجاه العام للسلوك البيئي الاستباقي يقع في درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره 4.176 وانحراف معياري 0.974 ، ويمكن الحكم على آراء إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسات الصناعية الثلاثة تُحقّق الاستباق البيئي بدرجة مرتفعة إلى مرتفعة جداً في كل معايير التصنيف المعتمدة في هذا الجدول سواء قانونية أو من حيث ضغوطات المتعاملين معها، أو من حيث نظام إدارة البيئة .

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (39): تحليل نتائج فقرات النمط الاستباقي

درجة التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع جداً	1	0,849	4,49	1. تتعامل مؤسستكم مع القضايا البيئية كأولوية استراتيجية في ممارسة أنشطتها فهي من أهم إجراءات التنظيم العام في مؤسستكم.
مرتفع جداً	2	0,909	4,43	2. تولي مؤسستكم اهتماماً كبيراً بتعزيز الإنتاج الأنظف وأنظمة إدارة البيئة.
مرتفع جداً	6	1,281	3,47	3. تتفادى مؤسستكم ضغوط المتعاملين معها بخصوص حماية البيئة كونها تحقق التزامات بيئية أعلى من المطلوبة.
مرتفع	5	1,057	3,96	4. تحقق مؤسستكم أهدافاً بيئية أعلى من تلك التي تفرضها التشريعات القانونية.
مرتفع جداً	4	0,884	4,32	5. تأخذ مؤسستكم بمبدأ الوقاية في منع التلوث أي قبل وقوعه.
مرتفع جداً	3	0,868	4,39	6. تركز مؤسستكم على تحسين أداءها البيئي باستمرار وعدم السماح بحدوث تأثيرات سلبية عكسية على البيئة.
مرتفع	/	<b>0.974</b>	<b>4.176</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

#### 4. تحليل نتائج نمط الالتزام البيئي السائد

يبين الجدول (40) أنّ النمط الاستباقي يحتل الترتيب الأول بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي 4.176 وانحراف معياري 0.974، في المرتبة الثانية يأتي النمط الممثل بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.666 وانحراف معياري 1.695، أما المرتبة الثالثة والأخيرة فقد احتلها النمط الدفاعي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.628 وانحراف معياري 1.438.

الجدول (40): تحليل نتائج نمط الالتزام البيئي السائد

درجة التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	3	1.438	2.628	1. النمط الدفاعي
مرتفع	2	1.695	3.666	2. النمط الممثل
مرتفع	1	0.974	4.176	3. النمط الاستباقي
		<b>1.369</b>	<b>3.49</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة استناداً للجدول السابقة.

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

وعليه يمكن الحكم من الجدول على نمط الالتزام البيئي السائد بأن: النمط الاستباقي هو السائد في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الحاصلة على الايزو 14001 محل الدراسة.

رابعاً: تحليل وعرض نتائج و اقع تبني المؤسسات الصناعية المبحوثة للمسؤولية البيئية من وجهة نظر العينة محل الدراسة

هنا يتم تحليل وعرض نتائج كل بعد من أبعاد المسؤولية البيئية على حدى.

### 1. تحليل وعرض نتائج بعد الالتزام البيئي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة

يبين الجدول(41) واقع الالتزام البيئي للمؤسسات الصناعية الثلاثة محل الدراسة، وكان الاتجاه العام لمستوى التزامها البيئي مرتفعاً جداً حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ4.43 بانحراف معياري 0.832 وتراوحت فيه المتوسطات الحسابية بين(4.36 و4.54) مقارنة بالمتوسط العام(4.43). وقد احتلت الفقرة: "تبنى مؤسستكم رؤية شاملة تقوم على تطبيق مبادئ الاستدامة وحماية البيئة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.54 وانحراف معياري 0.750، أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة: "تتخذ مؤسستكم حماية البيئة والمحافظة عليها كإستراتيجية ذات أولوية" بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.799، المرتبة الثالثة للفقرتين: "تبنى مؤسستكم مبادئ التدابير الوقائية لحماية البيئة" و "تأخذ مؤسستكم الاعتبارات البيئية عند ممارسة عملياتها وأنشطتها الصناعية" بمتوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.795 و 0.856 على التوالي، المرتبة الرابعة احتلتها الفقتين: "تتحمل مؤسستكم كامل مسؤوليتها عن التأثيرات البيئية التي تسبب فيها" و "تراعي مؤسستكم القيمة البيئية والاجتماعية لمنتجاتها عند اتخاذ قراراتها الإنتاجية" بمتوسط حسابي 4.39 وانحراف معياري 0.916 و 0.842 على التوالي، وكانت المرتبة الخامسة للفقرة: "لدى مؤسستكم ثقافة تعزيز القيم البيئية بين العمال وتشجع المبادرات في هذا المجال" بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.865، كما يوضحه الجدول أدناه.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام البيئي للمؤسسات الصناعية

مستوى الالتزام البيئي	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الالتزام البيئي
مرتفع جداً	1	0,750	4,54	1.تبنى مؤسستكم رؤية شاملة تقوم على تطبيق مبادئ الاستدامة وحماية البيئة.
مرتفع جداً	2	0,799	4,50	2.تتخذ مؤسستكم حماية البيئة والمحافظة عليها كإستراتيجية ذات أولوية.
مرتفع جداً	4	0,842	4,39	3.تراعي مؤسستكم القيمة البيئية والاجتماعية لمنتجاتها عند اتخاذ قراراتها الإنتاجية.
مرتفع جداً	3	0,795	4,42	4.تبنى مؤسستكم مبادئ التدابير الوقائية لحماية البيئة.
مرتفع جداً	3	0,856	4,42	5.تأخذ مؤسستكم الاعتبارات البيئية عند ممارسة عملياتها وأنشطتها الصناعية.
مرتفع جداً	4	0,916	4,39	6.تتحمل مؤسستكم كامل مسؤوليتها عن التأثيرات البيئية التي تسبب فيها.
مرتفع جداً	5	0,865	4,36	7.لدى مؤسستكم ثقافة تعزيز القيم البيئية بين العمال وتشجع المبادرات في هذا المجال.
مرتفع جداً	/	<b>0.832</b>	<b>4.43</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

## 2. تحليل وعرض نتائج بعد إدارة الطاقة والموارد في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

يبين الجدول (42) إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة من خلال إدارة الطاقة والموارد. حيث كان الاتجاه العام لمستوى تطبيق إدارة الطاقة والموارد فيها مرتفعاً جداً إذ قدر المتوسط الحسابي العام بـ 4.29 وانحراف معياري 0.912، وتراوحت فيه المتوسطات الحسابية بين (3.78 و 4.62) مقارنة بالمتوسط العام (4.29). وقد احتلت الفقرة: "تطبق مؤسستكم الرقابة المطلقة على منتجاتها وعمليات الإنتاج" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.62 وهو أعلى من المتوسط العام البالغ 4.29 وانحراف معياري 0.683، في المرتبة الثانية الفقرة: "تهتم مؤسستكم بإدارة النفقات وفق أسس بيئية صحيحة" بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري 0.732، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للفقرة: "تهتم وتشارك مؤسستكم بالمبادرات الطوعية التي هي في صالح البيئة" بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.872. واحتلت الفقرة: "تقوم مؤسستكم بتحسين أدائها البيئي باستمرار بإدخال التحسينات اللازمة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.816، وتعود المرتبة الخامسة للفقرة: "تهتم مؤسستكم بإدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج بكفاءة" بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.902. أما المرتبة السادسة احتلتها الفقرة: "تطبق مؤسستكم أنظمة

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

إنتاج محايدة للكربون عبر كامل دورة حياة النظام" بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 1.015 ،  
وتعود المرتبة السابعة والأخيرة للفقرة: "تهتم مؤسساتكم باستخدام الموارد المتجددة والطاقة" بمتوسط  
حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.369 .

الجدول (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الطاقة والموارد في المؤسسات الصناعية

مستوى التطبيق	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد إدارة الطاقة والموارد
مرتفع جداً	1	0,683	4,62	1.تطبق مؤسساتكم الرقابة المطلقة على منتجاتها وعمليات الإنتاج.
مرتفع	6	1,015	4,04	2.تطبق مؤسساتكم أنظمة إنتاج محايدة للكربون عبر كامل دورة حياة النظام.
مرتفع جداً	2	0,732	4,53	3.تهتم مؤسساتكم بإدارة النفايات وفق أسس بيئية صحيحة.
مرتفع جداً	4	0,816	4,37	4.تقوم مؤسساتكم بتحسين أدائها البيئي باستمرار بإدخال التحسينات اللازمة.
مرتفع جداً	5	0,902	4,33	5.تهتم مؤسساتكم بإدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج بكفاءة.
مرتفع	7	1,369	3,78	6.تهتم مؤسساتكم باستخدام الموارد المتجددة والطاقة.
مرتفع جداً	3	0,872	4,38	7.تهتم وتشارك مؤسساتكم بالمبادرات الطوعية التي هي في صالح البيئة.
مرتفع جداً	/	0,912	4,29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

### 3. تحليل وعرض نتائج بعد إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسات

#### الصناعية محل الدراسة

يبين الجدول (43) إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة من خلال إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة. حيث كان الاتجاه العام لمستوى إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة فيها مرتفعاً، متوسط حسابي عام قدر بـ 4.03 وانحراف معياري 1.098 ، وتراوحت فيه المتوسطات الحسابية بين (3.72 و 4.26) مقارنة بالمتوسط العام (4.03).

حيث احتلت الفقرة: " تقدم مؤسساتكم تقارير دورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.26 وانحراف معياري 1.038 ، وفي المرتبة الثانية الفقرة: "تلتزم

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

مؤسستكم بشفافية الإفصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية" بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 1,035، أما المرتبة الثالثة فقد كانت للفقرة: "تقوم مؤسستكم بالإعلام المجاني للسلطات والمؤسسات والزبائن بتأثيراتها البيئية" بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 1.049. واحتلت الفقرة: "تتقبل مؤسستكم محاسبة المجتمعات المحلية وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية الحاضرة والمستقبلية" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 1.091. الفقرات السابقة متوسطاتها الحسابية أعلى من المتوسط الحسابي العام 4.03. الفقرة: "تهتم المؤسسة بإشراك أصحاب المصالح في المشروع من التصميم إلى التنفيذ" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 1.078، أما المرتبة السادسة فاحتلتها الفقرة: "تتلقى مؤسستكم مساهمات ومشاركات من أصحاب المصالح لحماية البيئة" بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.301

الجدول (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة العلاقة مع

الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسات الصناعية

مستوى إدارة العلاقة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات بعد إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة
مرتفع	3	1,049	4,07	1.تقوم مؤسستكم بالإعلام المجاني للسلطات والمؤسسات والزبائن بتأثيراتها البيئية.
مرتفع	5	1,078	3,94	2.تهتم المؤسسة بإشراك أصحاب المصالح في المشروع من التصميم إلى التنفيذ.
مرتفع	6	1,301	3,72	3.تتلقى مؤسستكم مساهمات ومشاركات من أصحاب المصالح لحماية البيئة.
مرتفع	2	1,035	4,13	4.تلتزم مؤسستكم بشفافية الإفصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية.
مرتفع جداً	1	1,038	4,26	5.تقدم مؤسستكم تقارير دورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية.
مرتفع	4	1,091	4,06	6.تتقبل مؤسستكم محاسبة المجتمعات المحلية وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية الحاضرة والمستقبلية.
مرتفع	/	<b>1.098</b>	<b>4.03</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

ويمكن الإجابة على واقع المسؤولية البيئية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة من خلال الجدول:

جدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني المسؤولية البيئية

بأبعادها الثلاثة

أبعاد تبني المسؤولية البيئية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى التبني	درجة التبني
1.الالتزام البيئي	4,43	0.832	1	مرتفع جداً
2.إدارة الطاقة والموارد	4,29	0,912	2	مرتفع جداً
3.إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة	4,03	1.098	3	مرتفع
المسؤولية البيئية للمؤسسات	4.25	0.947	/	مرتفع جداً

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

يتضح جلياً من الجدول أعلاه أنّ مستوى تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة من مستوى مرتفع جداً، يتّجه في مقام أول نحو تركيز الاهتمام على الالتزام البيئي لهذه المؤسسات بمتوسط حسابي 4.43 هو الأعلى من المتوسط الحسابي العام 4.25 وانحراف معياري 0.832، ثم تلمها في المرتبة الثانية إدارة الطاقة والموارد بمتوسط حسابي 4.29 هو الأعلى من المتوسط الحسابي العام 4.25 وانحراف معياري 0.912، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة تأتي إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 1.098. وعلى العموم؛ تعطي المؤسسات الصناعية أهمية بالغة لمسؤوليتها البيئية من أجل ترسيخ صورة المؤسسة المواطنة بيئياً.

خامساً: تحليل وعرض نتائج مستوى المزايا التنافسية للمؤسسات الصناعية المبحوثة من وجهة نظر العينة محل الدراسة.

هنا يتم تحليل وعرض نتائج كل ميزة من المزايا التنافسية المستدامة على حدى.

#### 1. تحليل وعرض نتائج مستوى الميزة البيئية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

يعبر الجدول (45) عن مستوى "الميزة البيئية" للمؤسسات الصناعية محل الدراسة. وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.82 و4.51). وقد تباينت آراء أفراد العينة في تحديد مستوى الميزة البيئية بالمؤسسات الصناعية بين مرتفع جداً، ومرتفع، ومتوسط. وعلى العموم فإن الاتجاه العام السائد في تحديد مستوى الميزة البيئية للمؤسسات الصناعية هو مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.04 بانحراف معياري 1.074

وقد احتلت الفقرة: "تهتم مؤسساتكم بتحقيق الاستدامة في ممارسات نشاطها الصناعي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.51 وانحراف معياري 0.838؛ والفقرة: "تقدم مؤسساتكم منتج نظيف وصديق للبيئة ذو جودة بيئية (خصائصه تصميمه/تغليفه)" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.791؛ واحتلت الفقرة: "تدرس مؤسساتكم تأثيرات المنتج على البيئة عبر كامل مراحل دورة حياته" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.912؛ المرتبة الرابعة احتلتها الفقرة: "تركز مؤسساتكم على التحسين المستمر في الشأن البيئي من خلال البحث والتطوير فيما يخص (منتجاتها وعملياتها)" بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.995؛ أما المرتبة الخامسة فكانت للفقرة: "تستخدم مؤسساتكم تقنيات الإنتاج الأنظف في إدارة عملياتها البيئية (إعادة تدوير النفايات، والحد من التلوث والانبعاثات، ومعالجة المياه المستخدمة)" بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 1.063؛ واحتلت الفقرة: "خفف الالتزام البيئي لمؤسساتكم من التلوث وإنتاج النفايات والمخلفات الصناعية" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 1.138. الفقرات الست السابقة متوسطاتها الحسابية كانت الأعلى من المتوسط العام 4.04، أما المرتبة السابعة احتلتها الفقرة "تدعم مؤسساتكم عملية الابتكار البيئي في (منتج/عمليات الإنتاج)" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 1.206، واحتلت الفقرة "تعتمد مؤسساتكم على مصادر الطاقة المتجددة في ممارسة نشاطها الصناعي (الطاقة الشمسية، طاقة المياه والرياح)" نهاية الترتيب في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 1.655.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة البيئية للمؤسسات الصناعية

مستوى الميزة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الميزة البيئية
مرتفع جداً	1	0,838	4,51	1. تهتم مؤسساتكم بتحقيق الاستدامة في ممارسات نشاطها الصناعي.
مرتفع جداً	2	0,791	4,35	2. تقدم مؤسساتكم منتج نظيف وصديق للبيئة ذو جودة بيئية (خصائصه تصميمه/تغليفه).
مرتفع جداً	3	0,912	4,31	3. تدرس مؤسساتكم تأثيرات المنتج على البيئة عبر كامل مراحل دورة حياته.
مرتفع جداً	4	0,995	4,27	4. تركز مؤسساتكم على التحسين المستمر في الشأن البيئي من خلال البحث والتطوير فيما يخص (منتجاتها وعملياتها).
مرتفع	7	1,206	3,88	5. تدعم مؤسساتكم عملية الابتكار البيئي في (منتج/عمليات الإنتاج).
متوسط	8	1,655	2,82	6. تعتمد مؤسساتكم على مصادر الطاقة المتجددة في ممارسة نشاطها الصناعي (الطاقة الشمسية، طاقة المياه والرياح).
مرتفع	5	1,063	4,13	7. تستخدم مؤسساتكم تقنيات الإنتاج الأنظف في إدارة عملياتها البيئية (إعادة تدوير النفايات، والحد من التلوث والانبعاثات، ومعالجة المياه المستخدمة).
مرتفع	6	1,138	4,12	8. خفّض الالتزام البيئي لمؤسساتكم من التلوث وإنتاج النفايات والمخلفات الصناعية.
مرتفع	/	<b>1.074</b>	4,04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

## 2. تحليل وعرض نتائج مستوى الميزة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة

يعبر الجدول (46) عن مستوى أهمية "الميزة المالية" للمؤسسات الصناعية محل الدراسة. وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.39 و4.10). وعلى العموم فإن الاتجاه العام السائد في تحديد مستوى الميزة المالية للمؤسسات الصناعية هو مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.88 بانحراف معياري 1.182

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

وقد احتلت الفقرة "يجنب الالتزام البيئي لمؤسساتكم تكاليف عدم التزامها القانوني" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 1.111، والفقرة "يقلل الالتزام البيئي لمؤسساتكم من تكاليف استهلاك الموارد المختلفة (طاقة، مياه، ...)" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 1.110، والفقرة "تستفيد مؤسساتكم من فوائد عوائد الاستثمار في النفايات ببيعها أو بإعادة استخدامها في دورة إنتاج أخرى" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.187، والفقرة "يرفع الالتزام البيئي لمؤسساتكم من قيمة أسهمها في السوق" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 1.211. الأربع فقرات السابقة متوسطاتها الحسابية أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.88. في حين احتلت الفقرة "يُمكن الالتزام البيئي لمؤسساتكم من الحصول على امتيازات من مختلف الأطراف أصحاب المصلحة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 1.129، والفقرة "يسهل الالتزام البيئي لمؤسساتكم حصولها على قروض من المؤسسات المالية" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.344 وكانت متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الحسابي العام 3.88

الجدول (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة المالية للمؤسسات الصناعية

مستوى الميزة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الميزة المالية
مرتفع	4	1,211	3,95	1. يرفع الالتزام البيئي لمؤسساتكم من قيمة أسهمها في السوق.
مرتفع	3	1,187	3,96	2. تستفيد مؤسساتكم من فوائد عوائد الاستثمار في النفايات ببيعها أو بإعادة استخدامها في دورة إنتاج أخرى.
متوسط	6	1,344	3,39	3. يسهل الالتزام البيئي لمؤسساتكم حصولها على قروض من المؤسسات المالية.
مرتفع	1	1,111	4,10	4. يجنب الالتزام البيئي لمؤسساتكم تكاليف عدم التزامها القانوني.
مرتفع	2	1,110	4,06	5. يقلل الالتزام البيئي لمؤسساتكم من تكاليف استهلاك الموارد المختلفة (طاقة، مياه، ...).
مرتفع	5	1,129	3,82	6. يُمكن الالتزام البيئي لمؤسساتكم من الحصول على امتيازات من مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.
مرتفع	/	<b>1,182</b>	<b>3,88</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

3. تحليل وعرض نتائج مستوى الميزة التنظيمية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة

يوضح الجدول (47) مستوى "الميزة التنظيمية" للمؤسسات الصناعية محل الدراسة. وقد احتلت الفقرة: "يعمل نظام إدارة البيئة بمؤسستكم على تطوير أنظمة إدارة بيئية فعالة واستباقية تساهم في تحسين أدائها البيئي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.905، في المرتبة الثانية جاءت الفقرة: "يعمل نظام إدارة البيئة بالتنسيق ويتكامل مع باقي الإدارات في مؤسستكم" بمتوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0.876؛ الفقرتين السابقتين تجاوزت متوسطاتها الحسابية المتوسط الحسابي العام 4.34، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة: "دور نظام إدارة البيئة في مؤسستكم يتجاوز حد الامتثال للقوانين والتشريعات البيئية" بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 1.036. وعلى العموم فإن مستوى الميزة التنظيمية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة كان مرتفعاً جداً.

الجدول (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنظيمية للمؤسسات الصناعية

مستوى الميزة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الميزة التنظيمية
مرتفع جداً	1	0,905	4,44	1. يعمل نظام إدارة البيئة بمؤسستكم على تطوير أنظمة إدارة بيئية فعالة واستباقية تساهم في تحسين أدائها البيئي.
مرتفع	3	1,036	4,17	2. دور نظام إدارة البيئة في مؤسستكم يتجاوز حد الامتثال للقوانين والتشريعات البيئية.
مرتفع جداً	2	0,876	4,41	3. يعمل نظام إدارة البيئة بالتنسيق ويتكامل مع باقي الإدارات في مؤسستكم.
مرتفع جداً	/	<b>0,939</b>	<b>4,34</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

4. تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة إدارة المخاطر البيئية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة

يوضح الجدول (48) مستوى "ميزة إدارة المخاطر البيئية" في المؤسسات الصناعية محل الدراسة. وقد احتلت الفقرة "يمكن الالتزام البيئي بمؤسستكم من الاستجابة السريعة والفعالة لأي خطر بيئي قد يحدث على مستواها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.785، والفقرة "يجنب الالتزام البيئي مؤسستكم وقوعها في نزاعات عدم الامتثال للقوانين البيئية ويحدّ من مخاطر الملاحقات القضائية" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0.681، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة "يساهم

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الالتزام البيئي لمؤسستكم في الحدّ من مخاطر التأمين " بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.918 .  
المرتبة الرابعة والأخيرة احتلتها الفقرة: "تعمل مؤسستكم على إيجاد حلول للمشكلات البيئية بمشاركة  
المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.936 . وعلى العموم؛ فإن مستوى ميزة إدارة  
المخاطر البيئية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كان مرتفعاً جداً.

الجدول (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة إدارة المخاطر البيئية

للمؤسسات الصناعية

مستوى الميزة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ميزة إدارة المخاطر البيئية
مرتفع جداً	2	0,861	4,41	1.يجنب الالتزام البيئي مؤسستكم وقوعها في نزاعات عدم الامتثال للقوانين البيئية ويحدّ من مخاطر الملاحقات القضائية.
مرتفع جداً	3	0,918	4,31	2.يساهم الالتزام البيئي لمؤسستكم في الحدّ من مخاطر التأمين.
مرتفع جداً	1	0,785	4,44	3.يمكن الالتزام البيئي لمؤسستكم من الاستجابة السريعة والفعالة لأي خطر بيئي قد يحدث على مستواها.
مرتفع جداً	4	0,936	4,26	4.تعمل مؤسستكم على إيجاد حلول للمشكلات البيئية بمشاركة المجتمع المحلي.
مرتفع جداً	/	<b>0,875</b>	4,35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

5. تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة  
يبين الجدول(49) مستوى "ميزة إدارة الموارد البشرية" في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وقد  
احتلت الفقرة "يساهم الالتزام البيئي لمؤسستكم في تحسين صورة المؤسسة أمام موظفيها" المرتبة الأولى  
والفقرة "يرفع الالتزام البيئي لمؤسستكم الروح المعنوية للموظفين لحماية البيئة" المرتبة الثانية وفق  
متوسطات حسابية (4.42 و 4.41) على التوالي هي الأعلى من المتوسط الحسابي العام 4.29، وهو ما  
يعكس اهتمام المؤسسة بموظفيها من ناحية البيئة، واحتلت الفقرتين: "يشجع الالتزام البيئي لمؤسستكم  
الموظفين على المساهمة في إيجاد حلول للمشكلات البيئية" و"يشجع الالتزام البيئي لمؤسستكم على جذب  
موظفين جدد من ذوي الكفاءة" المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسطات حسابية (4.25  
و 4.11) على التوالي وهي الأقل من المتوسط الحسابي العام (4.29). ومع ذلك؛ فقد عكست إجابات  
المستجوبين أنّ مستوى ميزة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كان مرتفعاً جداً.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة إدارة الموارد البشرية  
للمؤسسات الصناعية

مستوى الميزة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ميزة إدارة الموارد البشرية
مرتفع جداً	2	0,892	4,41	1. يرفع الالتزام البيئي لمؤسستكم الروح المعنوية للموظفين لحماية البيئة.
مرتفع جداً	3	0,938	4,25	2. يشجع الالتزام البيئي لمؤسستكم الموظفين على المساهمة في إيجاد حلول للمشكلات البيئية.
مرتفع جداً	1	0,829	4,42	3. يساهم الالتزام البيئي لمؤسستكم في تحسين صورة المؤسسة أمام موظفيها.
مرتفع	4	1,040	4,11	4. يشجع الالتزام البيئي لمؤسستكم على جذب موظفين جدد من ذوي الكفاءة.
مرتفع جداً	/	<b>0,924</b>	4,29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

6. تحليل وعرض نتائج مستوى الميزة التجارية والتسويقية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة يوضح الجدول (50) مستوى "الميزة التجارية والتسويقية" في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.03 و 4.35) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 4.17. واحتلت الفقرة: "يميز الملف البيئي الإيجابي مؤسستكم مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.884؛ أما المرتبة الثانية فكانت للفقرة: "يحسن الملف البيئي الإيجابي من صورة مؤسستكم أمام جمهورها" بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 1.041؛ كان المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين هو الأعلى من المتوسط الحسابي العام 4.17، ما يدل على اهتمام المؤسسة بتحسين ملفها البيئي وتمييزه أمام جمهورها والمنافسين. فيما يخص المرتبة الثالثة حازت عليها الفقرة: "تمنح مؤسستكم الموردين ذوي الالتزام البيئي معاملة تفضيلية" بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 1.047؛ والمرتبة الرابعة والأخيرة احتلتها الفقرة: "يفتح الالتزام البيئي فرصاً جديدة وأسواقاً جديدة أمام مؤسستكم" بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 1.100، وكانت متوسطاتها الحسابية هي الأقل من المتوسط الحسابي العام 4.17. ومع ذلك؛ اتضح أنّ الميزة التجارية والتسويقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة كانت من مستوى مرتفع.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التجارية والتسويقية

للمؤسسات الصناعية

مستوى الميزة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الميزة التجارية والتسويقية
مرتفع	4	1,100	4,03	1. يفتح الالتزام البيئي فرصاً جديدة وأسواقاً جديدة أمام مؤسستكم.
مرتفع	3	1,047	4,07	2. تمنح مؤسستكم الموردين ذوي الالتزام البيئي معاملة تفضيلية.
مرتفع جداً	2	1,041	4,23	3. يحسن الملف البيئي الإيجابي من صورة مؤسستكم أمام جمهورها.
مرتفع جداً	1	0,884	4,35	4. يميز الملف البيئي الإيجابي مؤسستكم مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
مرتفع	/	<b>1,018</b>	4,17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

7. تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة الاتصال للمؤسسات الصناعية محل الدراسة

يوضح الجدول (51) مستوى "ميزة الاتصال" في المؤسسات الصناعية محل الدراسة. وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.96 و 4.46). وعلى العموم فإن الاتجاه العام السائد في تحديد مستوى الميزة المالية للمؤسسات الصناعية كان مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.34 بانحراف معياري 0.708

وقد احتلت الفقرة: "يساعد الالتزام البيئي مؤسستكم على تحسين الاتصال مع السلطات وأصحاب المصلحة البيئية (موردين، مستهلكين، بنوك...)" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.46 وبانحراف معياري 0.843؛ أما المرتبة الثانية كانت للفقرة: "يساعد الالتزام البيئي مؤسستكم على تحسين صورتها العامة إيجاباً" بمتوسط حسابي 4.61 وانحراف معياري 0.705؛ وكانت المتوسطات الحسابية للفقرتين هي الأعلى من المتوسط الحسابي العام 4.34؛ ما يدل على أنّ المؤسسات الصناعية محل الدراسة تولي اهتماماً مرتفعاً بالاتصال الداخلي والخارجي مع أصحاب المصلحة؛ المرتبة الثالثة والأخيرة كانت للفقرة: "يسمح الالتزام البيئي لمؤسستكم بإمكانية الوصول إلى رأس المال من المستثمرين ذوي الحساسية البيئية" بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.187. ويمكن أن يرجع احتلال هذه الفقرة الأخيرة للمرتبة الأخيرة إلى عدم توفر الوعي البيئي الكافي وعدم اليقين بفوائد الاستثمار البيئي من طرف المستثمرين في بيئة

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

هذه المؤسسات. وعلى العموم؛ يتضح أنّ ميزة الاتّصال في المؤسسات الصناعيّة محل الدّراسة كانت من مستوى مرتفعاً جداً.

الجدول (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة الاتّصال للمؤسسات الصناعيّة

مستوى الميزة	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات ميزة الاتّصال
مرتفع جداً	2	0,705	4,61	1.يساعد الالتزام البيئي مؤسستكم على تحسين صورتها العامة إيجاباً.
مرتفع	3	1,187	3,96	2.يسمح الالتزام البيئي لمؤسستكم بإمكانية الوصول إلى رأس المال من المستثمرين ذوي الحساسية البيئية.
مرتفع جداً	1	0,843	4,46	3.يساعد الالتزام البيئي مؤسستكم على تحسين الاتّصال مع السّلطات وأصحاب المصلحة البيئية (موردين، مستهلكين، بنوك...)
مرتفع جداً	/	<b>0,708</b>	4,34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

يمكن الحكم على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعيّة محل الدّراسة بأنّها كانت من مستوى مرتفع؛ وهو ما يمكن توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصناعيّة

ترتيب مستوى الميزة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الميزة التنافسية المستدامة
مرتفع	1.074	4,04	1. الميزة البيئية
مرتفع	1.182	3,88	2. الميزة المالية
مرتفع جداً	0.939	4,34	3. الميزة التنظيمية
مرتفع جداً	0.875	4,35	4. ميزة إدارة المخاطر البيئية
مرتفع جداً	0.924	4,29	5. ميزة إدارة الموارد البشرية
مرتفع	1.018	4,17	6. ميزة تجارية وتسويقية
مرتفع جداً	0.708	4,34	7. ميزة الاتّصال
مرتفع	<b>0.96</b>	<b>4.20</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع إعادة التنظيم

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

المطلب الثالث: تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الأولى

" يدرك المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 أهمية مفهوم المسؤولية البيئية "

بناء على نتائج إجابات عينة الدراسة في المطلب الثاني للفصل الثالث؛ نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم.

ثانياً: الفرضية الثانية

"النمط الممثل هو السائد في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001."

بناء على نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الالتزام البيئي السائد في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من المطلب الثاني للفصل الثالث؛ فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.

ثالثاً: الفرضية الثالثة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوى الوظيفي)"

وقد قسّمت إلى أربع فرضيات:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى

لعمر المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001.

تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (53): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	1,008	3	0,336	0,837	0,475
داخل المجموعات	85,959	214	0,402		
المجموع	86,967	217			

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

من الجدول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لعمر المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001. لأن قيمة  $\text{sig}=0.47$  وهي أكبر من  $0.05$ ؛ النتيجة: نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى للمستوى التعليمي للمبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001.

تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (54): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	1,795	2	0,897	2,265	0,106
داخل المجموعات	85,173	215	0,396		
المجموع	86,967	217			

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى للمستوى التعليمي للمبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001. لأن قيمة  $\text{sig}=0.10$  وهي أكبر من  $0.05$ ؛ النتيجة: نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لسنوات خبرة المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001.

تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول أدناه:

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (55): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب متغير

سنوات الخبرة

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,179	1,650	0,656	3	1,967	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		0,397	214	85,001	داخل المجموعات	
			217	86,967	المجموع	

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لسنوات خبرة الباحثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001. لأن قيمة  $0,179 = sig$  هي أكبر من  $0,05$ : النتيجة: نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى للمستوى الوظيفي للمبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001.

تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (56): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب متغير

المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,086	2,485	0,983	2	1,965	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0,395	215	85,002	داخل المجموعات	
			217	86,967	المجموع	

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

من الجدول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى للمستوى الوظيفي للمبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001. لأن قيمة sig=0,086 هي أكبر من 0.05؛  
وبذلك:

نرفض الفرضية البديلة القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوى الوظيفي)". ونقبل فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوى الوظيفي)".

رابعاً: الفرضية الرابعة

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/الحجم/نوع الصناعة)".

1. بالنسبة لعمر المؤسسات يوجد بديل واحد هو أكثر من 10 سنوات، نفس الشيء بالنسبة لحجم المؤسسات يتوفر على بديل واحد وهو كبيرة الحجم (أكثر من 250 عامل). ونظراً لعدم وجود بدائل فلا حاجة لدراسة الفروق فيها.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لنوع الصناعة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001.

تم استخدام اختبار (F) (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية حسب الجدول أدناه:

الجدول (57): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات المسؤولية البيئية حسب نوع الصناعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	0,921	2	0,461	1,151	0,318
داخل المجموعات	86,046	215	0,400		
المجموع	86,967	217			

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

## الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

من الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات الالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لنوع الصناعة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001. لأن قيمة  $\text{sig}=0,318$  هي أكبر من 0.05؛ وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم.  
وبذلك؛

نرفض الفرضية الرابعة القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/الحجم/نوع الصناعة)".  
ونقبل فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/الحجم/نوع الصناعة)".

### خامساً: الفرضية الخامسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 في تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة " تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وبطريقة (Stepwise)، وتحليل التباين في الانحدار لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة و التابعة.  
لاختبار هذه الفرضية تم تقسيما إلى سبعة فرضيات كما يلي:

1. " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 في تحقيقها للميزة البيئية.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (58): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة البيئية

sig	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	A	المتغير المستقل: المسؤولية البيئية
0,000	4,089	0,269	0,064	0,263	الالتزام البيئي
0,004	2,945	0,215	0,087	0,256	إدارة الطاقة والموارد
0,000	7,479	0,419	0,047	0,355	إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة
0,794					قيمة R
0,630					قيمة R <sup>2</sup>

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول أعلاه يظهر أنّ أبعاد المسؤولية البيئية (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) تؤثر في تحقيق الميزة البيئية، وفق معاملات (0.269، 0.215، 0.419) بدلالة قيم T المحسوبة (4.089، 2.945، 7.479)، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أنّ قيمة sig أقل من مستوى الدلالة وهذا ما يثبت الفرضية الفرعية الأولى.

أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.630$  ودلالته أنّ المتغير المستقل (المسؤولية البيئية) مسؤول عن تفسير 63% من التباين الحاصل في الميزة البيئية. وعليه؛

نقبل الفرضية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001" في تحقيقها للميزة البيئية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001" في تحقيقها للميزة المالية

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (59): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة المالية

Sig	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	A	المتغير المستقل: المسؤولية البيئية
0,398	0,847	0,084	0,111	0,094	الالتزام البيئي
0,294	1,053	0,116	0,150	0,158	إدارة الطاقة والموارد
0,003	3,033	0,255	0,082	0,248	إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة
0.405					قيمة R
0.164					قيمة R <sup>2</sup>

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول أعلاه يظهر أن أبعاد المسؤولية البيئية (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) لا تؤثر في تحقيق الميزة المالية، وفق معاملات (0.084، 0.116، 0.255)  $\beta$  بدلالة قيم T المحسوبة (0.847، 1.053، 3.033) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أن قيمة sig (0.398، 0.294، 0.003) في كل من الالتزام البيئي وإدارة الطاقة والموارد أكبر من مستوى الدلالة، وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الثانية. لذلك؛

نرفض الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001" في تحقيقها للميزة المالية ونقبل فرضية العدم.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001" في تحقيقها للميزة التنظيمية

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (60): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنظيمية

المتغير المستقل: المسؤولية البيئية	A	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	sig
الالتزام البيئي	0,238	0,081	0,227	2,952	0,004
إدارة الطاقة والموارد	0,155	0,109	0,121	1,423	0,156
إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة	0,411	0,059	0,450	6,901	0,000
قيمة R	0.706				
قيمة R <sup>2</sup>	0.498				

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول أعلاه يظهر أن أبعاد المسؤولية البيئية (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) لا تؤثر في تحقيق الميزة التنظيمية، وفق معاملات (0.227، 0.121، 0.450) بدلالة قيم T المحسوبة (2.952، 1.423، 6.901) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أنّ قيمة sig (إدارة الطاقة والموارد) أكبر من مستوى الدلالة وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الثالثة.

وبذلك:

نرفض الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 في تحقيقها للميزة التنظيمية، ونقبل فرضية العدم.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 في تحقيقها لميزة إدارة المخاطر البيئية

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (61): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق ميزة إدارة المخاطر البيئية

sig	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	A	:المتغير المستقل المسؤولية البيئية
0,000	8,193	0,535	0,066	0,539	الالتزام البيئي
0,000	4,256	0,308	0,089	0,378	إدارة الطاقة والموارد
0,964	0,046	0,003	0,048	0,002	إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة
0.798					قيمة R
0.637					قيمة R <sup>2</sup>

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول أعلاه يظهر أن أبعاد المسؤولية البيئية (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) لا تتأثر في تحقيق إدارة المخاطر البيئية، وفق معاملات  $\beta$  (0.535، 0.308، 0.003) بدلالة قيم T المحسوبة (8.193، 4.256، 0.46) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) باعتبار أن sig (إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) أكبر من مستوى الدلالة. وهذا ما ينفي الفرضية الفرعية الرابعة. وبذلك؛

نرفض الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001" في تحقيقها لميزة إدارة المخاطر البيئية ونقبل فرضية العدم.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001" في تحقيقها لميزة إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

الجدول (62): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق ميزة إدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل: المسؤولية البيئية	A	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	sig
الالتزام البيئي	0,397	0,075	0,372	5,291	0,000
إدارة الطاقة والموارد	0,432	0,101	0,332	4,264	0,000
إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة	0,130	0,055	0,140	2,351	0,020
قيمة R	0.761				
قيمة R <sup>2</sup>	0.580				

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول أعلاه يظهر أن أبعاد المسؤولية البيئية (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) تؤثر في تحقيق ميزة إدارة الموارد البشرية، وفق معاملات  $\beta$  (0.372، 0.332، 0.140) بدلالة قيم T المحسوبة (5.291، 4.264، 2.351) لأن قيمة sig هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة. أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.580$  وتفسيره أن المتغير المستقل (المسؤولية البيئية) مسؤول عن تفسير 58.0% من التباين الحاصل في المتغير التابع في إدارة الموارد البشرية. وبذلك: نقبل الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001" في تحقيقها لميزة إدارة الموارد البشرية ونرفض فرضية العدم.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 في تحقيقها للميزة التجارية والتسويقية

الجدول (63): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التجارية والتسويقية

sig	قيمة (T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	A	المتغير المستقل: المسؤولية البيئية
0,000	4,560	0,417	0,102	0,467	الالتزام البيئي
0,695	0,393	0,040	0,138	0,054	إدارة الطاقة والموارد
0,086	1,726	0,134	0,075	0,130	إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة
0.537					قيمة R
0.289					قيمة R <sup>2</sup>

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول أعلاه يظهر أن أبعاد المسؤولية البيئية (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) لا تؤثر في تحقيق الميزة التجارية والتسويقية، وفق معاملات (0.417، 0.040، 0.134) بدلالة قيم T المحسوبة (4.560، 0.393، 1.726) لأن قيمة sig هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبذلك؛

نرفض الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 في تحقيقها للميزة التجارية والتسويقية ونقبل فرضية العدم.

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 في تحقيقها لميزة الاتصال.

الجدول (64): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق ميزة الاتصال

المتغير المستقل: المسؤولية البيئية	A	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	قيمة (T)	sig
الالتزام البيئي	0,195	0,088	0,200	2,212	0,028
إدارة الطاقة والموارد	0,315	0,119	0,265	2,647	0,009
إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة	0,131	0,065	0,155	2,019	0,045
قيمة R	0.553				
قيمة R <sup>2</sup>	0.305				

\*دال عند مستوى دلالة (0.05)

من الجدول أعلاه يظهر أن أبعاد المسؤولية البيئية (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة) تؤثر في تحقيق ميزة الاتصال، وفق معاملات ( $\beta$  0.200، 0.265، 0.155) بدلالة قيم T المحسوبة (2.212، 2.647، 2.019) لأن قيمة sig هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية السابعة.

أما قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.305$  وتفسيره أن المتغير المستقل (المسؤولية البيئية) مسؤول عن تفسير 30.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع في ميزة الاتصال. وبذلك:

نقبل الفرضية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 في تحقيقها لميزة الاتصال ونرفض فرضية العدم.

من الجداول (64، 63، 62، 61، 60، 58، 59) توجد علاقة ارتباط وتأثير للالتزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 بالمسؤولية البيئية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال مزاياها الثلاث (الميزة البيئية، وميزة إدارة الموارد البشرية، وميزة الاتصال).

## خلاصة

يظهر جلياً تدارك الحكومة الجزائرية لإنقاذ الوضع البيئي خاصة في الآونة الأخيرة من خلال الجهود الحثيثة للحكومة جنباً إلى جنب مع الأطراف أصحاب المصلحة من خلال التشريعات والممارسات البيئية الصحيحة للتأثير على جودة البيئة وصحتها، والخروج من دائرة العبث المتواصل بمواردها وعشوائية التعامل معها، خاصة وأنه للنشاط الصناعي ونموه اليد في تدهور البيئة.

ومع بداية التوجه البيئي العالمي للمؤسسات وتحت جملة الضغوط التي تفرضها التشريعات البيئية الوطنية اندمجت المؤسسات الصناعية الجزائرية (وإن قلّ عددها) في مساعي حماية البيئة والاستثمار فيها وأخذت غمار تبني مسؤوليتها البيئية - وتبقى الأغلبية متخوفة من هذا المسعى - للاستفادة من مزايا التوجه البيئي وتلافي المتابعات القضائية من جهة أخرى، خاصة وأن المؤسسات الصناعية الجزائرية بدأت تخطو خطواتها نحو التصدير لإفريقيا والعالم الخارجي الذي يشترط حصولها على الايزو 14000 .

وبناء على ما جاءت به الدراسة التطبيقية فيما يتعلق بمدى تأثير الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية عينة الدراسة، يتضح ما يلي:

1. هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول إدراك مفهوم المسؤولية البيئية، ووضع البيئة ضمن الأولويات الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية هو في الحقيقة يُعد تقدماً يحسب لصالح البيئة أولاً وللمؤسسات ثانياً؛ ويعكس قوة القرارات الاستراتيجية في توجيه سلوك الأفراد والمؤسسات نحو سلوك حماية البيئة؛
2. يدرك أفراد عينة الدراسة أهمية المسؤولية البيئية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الايزو 14001 محل الدراسة على اعتبار أنها تحسّن من صورة وسمعة المؤسسة أولاً؛
3. رغم ارتفاع مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة بأهمية المسؤولية البيئية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الايزو 14001 محل الدراسة، إلا أنّ مسائل الربط بين أنشطة المسؤولية البيئية والموقع التنافسي احتلت المرتبة الثامنة؛
4. رغم ارتفاع درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لأهمية المسؤولية البيئية في المؤسسات محل الدراسة، إلا أنّ مسائل الربط بين أنشطة المسؤولية البيئية والجانب المالي من تحسين العلاقة مع المستثمرين، والعوائد المالية قد احتلت المرتبة السادسة والسابعة، والتاسعة بأنها لا تنظر للتوجه البيئي على أنه مجالاً تنافسياً مربحاً رغم التزامها البيئي؛
5. نمط الالتزام البيئي السائد في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو 14001 محل الدراسة هو الاستباقي؛

الفصل الثالث: تحليل أثر التزام المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001  
بالمسؤولية البيئية على استدامة ميزتها التنافسية

---

6. مستوى تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو 14001 للمسؤولية البيئية (الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة) كان مرتفعاً جداً حيث قدر بـ 4.25؛
7. مستوى تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو 14001 للميزة التنافسية المستدامة (الميزة البيئية، الميزة المالية، الميزة التنظيمية، ميزة إدارة المخاطر البيئية، ميزة إدارة الموارد البشرية، الميزة التسويقية والتجارية، ميزة الاتصال) كان مرتفعاً حيث قدر بـ 4.20؛
8. هناك تأثير ذو دلالة احصائية للالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو 14000 في إدامة ميزتها التنافسية من خلال المزايا (البيئية، إدارة الموارد البشرية، وميزة الاتصال).
9. عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو 14000 في إدامة ميزتها التنافسية من خلال المزايا (المالية، التنظيمية، إدارة المخاطر البيئية، التسويقية والتجارية).

خاتمة

## خاتمة

لا يزال موضوع البيئة يشغل صناع القرار ورواد الأعمال بين سن التشريعات الحامية للبيئة الإلزامية وبين طوعية اتخاذ مبادرات حماية البيئة، وتجد المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأشكالها القانونية ونشاطاتها تتخبط كما الأمس كما اليوم في شرعية تبيينها للمسؤولية البيئية وتقف بين قرار اتخاذ غمار التحدي وبين تحمّل تبعات إهدار موارد البيئة وعدم صونها وحمايتها، ليس هذا فقط بل إن الخطر البيئي إن وقع عمّ خاصة الأحداث الكبرى منه كالاحتباس الحراري، نضوب موارد الطبيعة غير المتجددة، الإحترار العالمي، الجفاف وغيرها كثير منها عدم صون حقوق الأجيال القادمة من موارد البيئة .

إن تحميل حماية البيئة للأعمال يعد تحدياً كبيراً اليوم للمؤسسات خاصة الصناعية منها في ظل نزعة الربح التي طغت عليها لقرون، وتحويل سلوكها لصالح البيئة تكفله التشريعات البيئية الإلزامية، ومع التطور العلمي والتكنولوجي اتخذت الأعمال من التوجه البيئي مصدراً للربح ومجالاً تنافسياً دائماً للتطور والابتكار بل للنجاح اللامحدود.

## أولاً: نتائج الدراسة النظرية

1. نظرة الإسلام للبيئة كانت سبّاقة قائمة منذ بداية الخلق والبشرية، جادة في معانيها، رسالة سامية الأخلاق في التعامل مع كل ما خلقه الرحمان بحذر دون إسراف أو تبذير في نعم الخالق وقمة التسامح والعطف والرأفة بالحيوان، والنظافة، وصون الحياة والنسل.
2. تمخّضت فكرة المسؤولية البيئية نتيجة النمو في وعي المجتمع المدني والتيّارات الفكرية وأبحاث الفلاسفة والكتّاب بلفت انتباه الأفراد والمجتمع الدولي عامة إلى الوضع الذي آلت إليه البيئة، من خلال أحداث هامة تتعلّق بالبيئة والصناعة عموماً عبر ثلاث مراحل كبرى هي مرحلة تعامل المؤسسات مع البيئة كمورد مجاني، مؤسسات الرقابة على التلوث، و المؤسسات المستدامة.
3. بالرغم من المسيرة المحفوفة بالصعاب والمخاطر التي أدخل الإنسان البيئة فيها ، وبالرغم من كثرة الدراسات والأبحاث حول العالم في هذا الموضوع إلا أنه يُتفق على أنه يصعب حصر تعريف شامل كامل ملم لاتصافها بالتعقيد وكثرة المتغيرات، ونظراً لتعدد الأنشطة ذات البعد والمضمون البيئي والاجتماعي للفرد.
4. تندرج تحت لواء المسؤولية البيئية ثلاث محاور كبرى مهمة هي الالتزام البيئي، إدارة الطاقة والموارد، وإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة؛
5. تحمل المؤسسات لمسؤوليتها البيئية قبلاً في بدايات الاهتمام بالمسائل البيئية كان طوعاً، لكن اليوم تبني المسؤولية البيئية تُلزمة التشريعات والقوانين البيئية الوطنية والدولية.

6. لطالما ساد الفكر الخاطئ الذي يرى بأن المسؤولية البيئية تشكل عبءاً على المؤسسات ويحملها تكاليف هي في غنى عنها، وقد أثبتت الدراسات والأبحاث عدم صحة هذا الافتراض بل تساهم في تحسين سمعة المؤسسة وتقليل تكاليفها وترشيد استهلاكها للموارد ويعد توجهاً مريحاً في الأمد الطويل على أساس عائد-تكلفة.
7. تستطيع المؤسسات اعتماد أي مدخل بيئي كخطوة أولية لتبني المسؤولية البيئية الشاملة من خلال إدارة النفايات، إدارة الطاقة، استخدام تقنيات الإنتاج الأنظف... إلخ ووصولاً إلى تبني نظام إدارة بيئية متكامل يعمل وينسق بين مختلف الوظائف في المؤسسة تمهيداً للحصول على الأيزو 14000 لإدارة بيئتها بكفاءة وفعالية.
8. غالباً ما كانت حماية الميزة التنافسية للمؤسسات تمثل تحدياً كبيراً تسخر له الإمكانيات والجهود والموارد، اليوم وفي ظل الاستدامة واشتداد المنافسة بين المؤسسات تشكل الميزة التنافسية المستدامة أكثر من تحدي للمؤسسات في ظل تسارع وتيرة المعلومات والتكنولوجيا وذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء والروبوتات... إلخ، كل هذا صعب من حماية الميزة والخوف من فقدانها فكانت الاستدامة هي الحل.
9. تشكل الميزة التنافسية البيئية المستدامة اليوم بعداً آخر جديداً من أبعاد الميزة التنافسية الكثيرة كالتكلفة الأقل، والجودة، والاعتمادية، سرعة التسليم، الإبداع، والاستجابة وغيرها. هذا البعد الجديد يعرف بالميزة البيئية.
10. المسؤولية البيئية للمؤسسات أحد العوامل المهمة التي تؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية، بل وتعد مصدراً لها، أضف إلى أنها أحد الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وللتنمية المستدامة. العديد من الدراسات (سبق الإشارة لها في الفصل النظري) أكدت على وجود علاقة طردية بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية (وعدد قليل أثبت أنها علاقة عكسية)، وكان "مايكل بورتر" قد أثار في وقت سابق جدلية العلاقة وتناولها الباحثون بكثرة خاصة في دراسات تأثير الأداء البيئي على الأداء المالي للمؤسسات.

#### ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

- جاء الجانب التطبيقي للإجابة عن جملة من الأسئلة والافتراضات التي ارتبطت بالتحقق من أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 14000. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها كالآتي:
1. فيما يخص مدى إدراك عينة الدراسة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الأيزو 14000 لمفهوم المسؤولية البيئية، من خلال التعاريف الستة تبين أن هناك تباين في وجهات نظر العينة لمفهوم المسؤولية البيئية بين طوعيتها وإلزاميتها، وبين كونها سلوكاً أخلاقياً وأساساً

- المسؤولية الاجتماعية وبين نظرة الربح والنجاح التجاري. وربطها بالاستدامة وتأثيراتها الايجابية على البيئة والمجتمع وبين مساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة وشفافية المؤسسة.
2. فيما يخص آراء عينة الدراسة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو 14000 حول الأهمية النسبية للمسؤولية البيئية، احتلت "تؤثر الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة ايجاباً عن العائد من الاستثمار" و "تحسن الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق" و "المرتبة التاسعة والأخيرة للفقره" تنظر المؤسسة لمسئوليتها البيئية على أنها استثماراً مالياً ناجحاً يعود بالمنفعة والربحية عليها حالياً ومستقبلاً" المراتب الثلاثة الأخيرة، السابعة و الثامنة و التاسعة على التوالي، وهو ما يفسر أن عينة الدراسة لا ترى أن التوجه البيئي مريحاً رغم تبنيه.
3. مستوى إدراك أهمية المسؤولية البيئية جاء مرتفعاً على العموم، حسب ما أظهرته النتائج رغم أن أنشطتها موزعة في اتجاهات مختلفة أهمها (تحسين العلاقة مع الحكومة/المجتمع/المستثمرين صورة المؤسسة وسمعتها داخليا وخارجياً).
4. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14000 محل الدراسة يتجه في مقام أول نحو تركيز الاهتمام على الالتزام البيئي ثم إدارة الطاقة والموارد ثم إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14000 محل الدراسة يتجه في مقام أول نحو تركيز الاهتمام على "ميزة إدارة المخاطر البيئية"، ثم في نفس الترتيب "الميزة التنظيمية" و "ميزة الاتصال" ثم "ميزة إدارة الموارد البشرية"، ثم "الميزة التجارية والتسويقية"، ثم "الميزة البيئية" وأخيراً "الميزة المالية"، في الوقت الذي تعد فيه الميزة البيئية أساس تحقق الميزة التنافسية المستدامة نجدها تحتل المرتبة ما قبل الأخيرة.
6. اختبرت الدراسة صحة/عدم صحة الفرضية: حيث تم رفض الفرضية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوى الوظيفي)". وقبول فرضية العدم وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المبحوثين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/المستوى التعليمي/سنوات الخبرة/المستوى الوظيفي)".
7. اختبرت الدراسة صحة/عدم صحة الفرضية: تم رفض الفرضية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المؤسسات

الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/الحجم/نوع الصناعة). وقبول فرضية العدم وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للالتزام بالمسؤولية البيئية تعزى لخصائص المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14001 من حيث (العمر/الحجم/نوع الصناعة)".

8. للمؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزو 14000 مستوى متوسط من الميزة التنافسية المستدامة للمزايا المكونة لها (بيئية، مالية، تنظيمية، إدارة المخاطر البيئية، إدارة الموارد البشرية، التجارية والتسويقية، الاتصال).

9. وانتهت الدراسة بنتيجة هامة تتعلق "بوجود علاقة ترابط وتأثير للالتزام بالمسؤولية البيئية على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 14000، في بعض جوانب الميزة التنافسية (البيئية، إدارة الموارد البشرية، الاتصال)".

10. لم تنضح بعد بيئة الأعمال الجزائرية، لسبب واضح أن مؤسساتها تجتهد وتطلب الحصول على شهادة الجودة الايزو 9000 في حين يبقى الطلب ضعيف جداً على شهادات الايزو 14000 لإدارة

البيئة والايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية لغاية اليوم مقارنة بالطلب على شهادات الجودة، أحد جوانب قصور تفكير الأعمال وطنياً.

### ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

تم الخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات بناءً على ما تم تناوله في هذه الدراسة كالآتي:

1. ضرورة تبني مسيري المؤسسات الجزائرية وخاصة الصناعية لمفاهيم وممارسات المسؤولية البيئية ليس فقط تلك التي تتجاوز حدود الامتثال البيئي بل وفق نظرة بيئية استباقية؛
2. عدم التخوف من الإفصاح عن الوضع البيئي للمؤسسات وإعداد تقارير دورية لتنوير الرأي العام وإتاحة الوصول للمعلومات للجميع وخاصة المهتمين والباحثين ومُعدي الإحصاءات والتقارير؛
3. الاختلاط بالمؤسسات الأخرى التي تجاوزت مشكلاتها البيئية وعظمت فرص نجاحها من التوجه البيئي في أيام تكوينية أو مؤتمرات وطنية أو دولية، أو في معارض وصالونات للاستفادة من تجاربها في التعامل مع البيئة بما يضمن نجاحها واستمرارية أعمالها؛
4. ضرورة تجاوز نظرة أن البيئة تحمّل المؤسسات أعباء وتكاليف تُثقلها والنظر للمسؤولية البيئية من منظورها الواسع الذي يقدم فرص نجاح واعدة؛
5. العمل على الحرص على الحصول على شهادة إدارة البيئة الايزو 14000 جنباً إلى جنب مع شهادة إدارة الجودة الايزو 9000 وليس بديلاً عنها، أو تجاهل الحصول عليها؛

6. التوقف عن تجاهل البيئة والتعامل معها بجدية دون إعداد تقارير بيئية مغلوبة تقول شيء والواقع شيء آخر؛ كما هو حال بحيرة الرغاية/ الجزائر الملوثة بمخلفات المنطقة الصناعية؛
7. الاهتمام أكثر بتنمية الميزة البيئية في المؤسسات، نظرا لأن غياب هذه الخاصية يفقد منتجات المؤسسة نوع آخر من الجودة هي الجودة البيئية للمنتج ما يعزز تنافسيتها وموقعها التنافسي محليا ودولياً؛
8. تركيز المؤسسات الجزائرية على توطين تقنيات ومعدات مكافحة التلوث وإدارة النفايات والانبعاثات ومحطات معالجة المياه المستخدمة في الإنتاج، ومنها من يفعل تكنولوجيا تدوير المخلفات واستخدام الطاقة المتجددة (مياه/رياح/الشمس) كأقصى مستوى لممارسة المسؤولية البيئية وكلها تتعلق بعملية الإنتاج وإهمال ما يتعلق منها بالمنتج عبر كامل دورة حياته؛
9. تحقيق ميزة تنافسية بيئية مستدامة لا يتطلب فقط الحصول على شهادة الايزو 14000 بل يتطلب عمل متواصل ودؤوب، متناسق ومتكامل تشترك فيه جميع الوظائف بالمؤسسة ، وفكر استراتيجي مرن واستشرافي، بحث وتطوير وموارد مالية وبشرية وتسويقية واستراتيجية داخليا وخارجيا.
10. المسؤولية البيئية للمؤسسات في الجزائر تجاوزت النمط الدفاعي والممثل إلى الاستباق البيئي الذي يتجاوز حدود الامتثال البيئي نحو ممارسات ومبادرات بيئية طوعية أعلى من المطلوبة، وبذلك يبقى هناك قصور في تفعيل المسؤولية البيئية كمصدر لاستدامة ميزتها التنافسية في بعض جوانب الميزة.

#### رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

يمكن أن يتكون المواضيع الآتية محل دراسات وأبحاث مستقبلية:

1. أثر تبني أنماط المسؤولية البيئية في الرفع من الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الجزائرية؛
2. دور الميزة البيئية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
3. تأثير تفعيل الاتصال البيئي في المؤسسات الاقتصادية على علاقتها بالأطراف أصحاب المصالح؛
4. أثر الإفصاح البيئي على صورة المؤسسة؛
5. تحليل أسباب عزوف المؤسسات الجزائرية عن الحصول عن شهادة الايزو 14000؛
6. تأثير بيئة الأعمال الجزائرية على تبني المؤسسات للمسؤولية البيئية؛
7. محل الاستباق البيئي من التوجه الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال الجزائرية؛

## قائمة المراجع

المصادر:

1. القرآن الكريم

أولاً: باللغة العربية

- الكتب

1. إبراهيم جابر السيد: محاسبة التلوث البيئي، دار المنهل، عمان، الأردن، 2014
2. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
3. أحمد مدحت إسلام: التلوث مشكلة العصر، سلسلة كتب صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في جانفي 1978، الكويت، أوت 1990
4. أحمد ملحة: الرهانات البيئية في الجزائر، مطبعة النجاح، الجزائر، 2000
5. إدارة جودة التصدير: دليل الشركات المصدرة الصغيرة ومتوسطة الحجم، الطبعة 2، بالتعاون مركز التجارة الدولي والمعهد الفيزيائي التقني الاتحادي، جنيف، سويسرا، 2011
6. ألكسندر شكولنيكوف، جوش ليتشمان، جون سوليفان: مواطنة الشركات: مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الأعمال، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، القاهرة، دون سنة نشر
7. أنمار جودت عبد النور: الإدارة البيئية، الطبعة 1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015
8. بنجامين ستورا: تاريخ الجزائر بعد الاستقلال 1962-1988، ترجمة صباح ممدوح كعدان منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق، 2012
9. بومدين طامشة: التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016
10. ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008
11. ثامر البكري: التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2006
12. ثامر البكري، أحمد نزار النوري: التسويق الأخضر، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2007
13. جمال الدين لعودسات: التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986
14. حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005
15. حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، 2008
16. حمد بن محمد آل الشيخ: اقتصاديات الموارد الطبيعية والبيئة، الطبعة 1، مكتبة العبيكان، الرياض 2007
17. حمزة الجبالي: التحديات البيئية في القرن الحادي والعشرين، دار الأسرة ودار عالم الثقافة، 2016
18. خالد فائق العبيدي: لسنا بمأمن لله جنود السّماوات والأرض، الطبعة 1، دار الكتب العلمية بيروت، لبنان، 2007
19. خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010
20. خضر مصباح إسماعيل الطيطي: سياسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010

21. خضير الكبيسي وآخرون: دراسات حول التنمية المستدامة، بدرين عجاج القاسبي: التنمية البيئية المستدامة، الفصل الخامس جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، دار جامعة نايف للنشر، الرياض 2015
22. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة 2، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007
23. خلف لعبيي هاتو: محاسبة التلوث البيئي، الأكاديمية العربية في الدنمارك، بغداد، 2009
24. خليل ابراهيم رجب، زياد هاشم يحي: دور المحاسبة البيئية في إدارة الخطر الناجم عن التلوث البيئي والإفصاح عنها، مكتبة أمة محمد.
25. دوناتو رومانو: الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، مواد تدريبية، وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي المركز الوطني للسياسات الزراعية، 2003
26. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2005
27. ستيفن سميث: الاقتصاد البيئي مقدمة قصيرة جدا، ترجمة انجي البدراوي، الطبعة 1، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر 2014
28. سعدون حمود الربيعاوي، حسين وليد عباس، سارة علي العامري، سماء علي الزبيدي: إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة 1، دار غيداء، عمان، 2015
29. سعيد أوكيل: الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، الطبعة 1، العبيكان للنشر، الرياض، 2011
30. شارل ميل، جارث جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008
31. شارلزهل، جونز جارث: الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010
32. صلاح محمود الحجار، داليا عبد الحميد صقر: نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، الطبعة 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2006
33. صلاح محمود الحجاز: إدارة المخلفات الصلبة (البدايل، الابتكارات، الحلول)، دار الفكر العربي القاهرة، مصر، 2004
34. عارف صالح مخلف: الإدارة البيئية، الحماية الإدارية للبيئة، دار اليازوري، الأردن، 2007
35. عبد الرحمن تومي: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والآفاق، دار الخلدونية، الجزائر
36. عبد العزيز سعد الدغيثر: الحفاظ على البيئة من منظور الإسلام، كتيب المجلة العربية، العدد 103، دون سنة النشر
37. عبد العزيز وطبان: الاقتصاد الجزائري ماضيه وحاضره 1830-1985، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، بدون سنة نشر
38. عبد القادر الشّخيلي: حماية البيئة في ضوء الشريعة والقانون والإدارة والتربية والإعلام، الطبعة 1 منشورات الحلبي الحقوقية لبنان، 2009

39. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، العبيكان للنشر والتوزيع، 2015
40. عبد الله خبايا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2013
41. عبد الله شحاتة: رؤية الدين الإسلامي في الحفاظ على البيئة، طبعة دار الشروق الأولى، القاهرة مصر، 2001
42. عبد المجيد قدي، منور أوسيرير، محمد حمو: الاقتصاد البيئي، دار الخلدونية، الطبعة 1 الجزائر، 2011
43. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء: استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد، عمان، 2012
44. علاوى لعلاوى، سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، 1994
45. عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012
46. عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر، عمان، 2011
47. فؤاد حجري: البيئة والأمن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
48. فؤاد عبد اللطيف السرطاوي: البيئة والبعث الإسلامي، الطبعة 1، دار الميسرة، عمان، الأردن، 1999
49. قادري محمد الطاهر: التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة 1، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013
50. كاظم المقدادي: أساسيات علم البيئة الحديث، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2006
51. كامل كاظم بشير الكنانى: الموقع الصناعي وسياسات التنمية المكانية، الطبعة 1، دار الصفاء الأردن، 2008، ص 212
52. كامل كاظم جواد الشمري، كاظم أحمد البطاط، توفيق عباس المسعودي: المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، الطبعة 1، دار الأيام ، الأردن، 2016
53. كامل كاظم جواد الشمري، كاظم أحمد بطاط، توفيق عباس المسعودي: المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، الطبعة 1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016
54. مجدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009
55. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني: الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة 1، دار الأيام ، الأردن 2016
56. محمد بلقاسم حسن بهلول: الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي - مثال الجزائر-، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990
57. محمد بلقاسم: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
58. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي: الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2012

59. محمد عبد أبو سمرة: الإعلام الزراعي والبيئي، الطبعة 1، دار الراجحة، عمان، الأردن، 2010
60. محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 و ISO14000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005
61. محمد فوزي أبو السعود وآخرون: مقدمة في اقتصاديات الموارد و البيئة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2005
62. محمد مرسي محمد مرسي: الإسلام والبيئة، أكاديمية نايف العربية للعلوم، الطبعة 1، الرياض، 1999
63. محمود عبد المولى: البيئة والتلوث، الطبعة 2، مؤسسة شباب الجامعة، 2006
64. معي الدين القطب: الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 1، دار الحامد عمان، الأردن، 2012
65. مصطفى يوسف كافي: اقتصاد النقل والبيئة في إطار ضوابط التنمية المستدامة، الطبعة 1، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر 2017
66. موسى أحمد محمد: الخدمة الاجتماعية وحماية البيئة، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، مصر 2003
67. نبيل خليل مرسي: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، مصر 1998
68. نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار: إدارة البيئة (نظم ومتطلبات ISO 14000)، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007
69. نجم عبود نجم: أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، عمان 2006
70. نجم عبود نجم: البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 2008
71. نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2011
72. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد: التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة 2، دار الحامد عمان، الأردن، 2006
73. هاني عبيد: الإنسان والبيئة (منظومات الطاقة والبيئة والسكان)، الطبعة 1، دار الشروق، عمان 2000
74. يحي وناس: الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، رسالة دكتوراه في القانون العام، جامعة تلمسان، جويلية 2007
75. يحي المحجري: مخاطر التلوث الصناعي وكيفية مواجهته، دليل إرشادي للجمعيات الأهلية (التحكم في التلوث الصناعي والإنتاج الأنظف)، جمعية التنمية الصحية والبيئية، فيفري 2003
76. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي: إدارة علاقات الزبون، الطبعة 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2009
77. يوسف محمد جربوع: نظرية المحاسبة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004

## - الرسائل العلمية

## \*الدكتوراه

1. الأزهر ضيف: الواقع السوسيو ثقافي وعلاقته بالمشكلات البيئية -مقاربة سوسيو اثنوغرافية في منطقة واد سوف -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع البيئة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية بسكرة، 2014/2013
2. حمزة بالي: إدارة الأخطار الصناعية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة تشخيص لواقع التأمين في الجزائر - دراسة حالة مركب تمييع الغاز بسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه
3. في: علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2015/2014
4. ربيعة بوسكار: مشكلة البيئة في الجزائر من منظور اقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015
5. عبد المنعم بن أحمد: الوسائل القانونية الإدارية لحماية البيئة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008
6. عبد كريم بركات: مساهمة المجتمع المدني في حماية البيئة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، تخصص القانون، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2014/2013
7. علي زغدود: المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 1987
8. فاطيمة زهرة نزي: تطبيق متطلبات الإدارة البيئية ISO14001 في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017/2016
9. لعبيدي مهاوات: القياس المحاسبي للتكاليف البيئية والإفصاح عنها في القوائم المالية لتحسين الأداء البيئي، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014
10. محمد جبار هاشم الجبوري: فقه البيئة في الشريعة الإسلامية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الشريعة والعلوم الإسلامية، كلية الفقه، جامعة الكوفة، 2011
11. محمد فلاق: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعللي-الشلف-، الجزائر، 2014/2013
12. وهيبية مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014/2013

13. يوسف معلم: المسؤولية الدولية بدون ضرر -حالة الضرر البيئي-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام فرع القانون الدولي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، دون سنة نشر

## \*الماجستير

1. أبو بكر بوسالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012/2013
2. أحلام كوشي: دور نظام المعلومات البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات البترولية، دراسة حالة شركة سونطراك فرع الإنتاج حوض بركاوي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012
3. خالد أعراب: الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية. دراسة حالة "مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، شعبة: العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015 / 2014
4. الدراجي شعوة: إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبني مواصفة الايزو 2000/9001، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر. 2008
5. رابح حمدي باشا: التخطيط وتوجهاته الجديدة في الجزائر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، 1992
6. رؤوف عثمانية: التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2000
7. علاء فرحات، جنان مهدي: تكنو استراتيجية إدارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة(دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والأجنبية )، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، سنة غير مذكورة، منشورة
8. ليلى قطاف، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية، 1998
9. منير جمعة القطاطي: منافع الإفصاح عن التكاليف البيئية (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق المال الفلسطيني)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007
10. نصيرة هيري: التطور الصناعي في الجزائر وآثاره السلبية على البيئة، رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003
11. الهادي منصور الدوسري: أهمية محاسبة التكاليف البيئية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2011

## - التقارير والجرائد

## \*الجرائد:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي رقم 06-138 المؤرخ في 15 أفريل 2006 ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة والصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها، العدد 24، 2006
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون رقم 01-21، المتضمن قانون المالية لعام 2003 العدد 86، 2002
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: قانون رقم 83-03 المؤرخ في 5 فيفري 1983، المتضمن حماية البيئة، العدد 6، 1983
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: مرسوم تنفيذي رقم 06-198 المؤرخ في 31 مايو 2006 الذي يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة، العدد 37، 4 يونيو 2006.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: مرسوم تنفيذي رقم 07-144 المؤرخ في 19 مايو 2007 يحدد قائمة المنشآت المصنفة لحماية البيئة، العدد 34، 22 مايو 2007
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الصادر في 2003/07/19، رقم 43 المؤرخ في 2003/07/20
7. الجريدة الرسمية: القانون رقم 10-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77
8. جريدة الموعد اليومي: مقال بعنوان: الدعوة لاستحداث مخبر لتحليل نوعية الهواء "تلوث الجو"... ظاهرة تتفاقم في المدن الجزائرية يومية وطنية إخبارية شاملة، منشور بتاريخ 2019/06/10

## \*التقارير

1. الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة(المكتب الاقليمي لمنطقة غرب آسيا/ الشرق الأوسط)، بالتعاون مع مكتبة الاسكندرية وبدعم من مؤسسة فورد العالمية: تقرير حوار مستقبل الاستدامة في العالم العربي. رؤية من الجنوب ، مكتبة الاسكندرية، مصر، 4 حزيران، 2008
2. تقرير التنمية الصناعية لعام 2016 : دور التكنولوجيا والابتكار في التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة-نظرة عامة-، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، (اليونيدو)، فيينا، 2015
3. التقرير الخامس: التنمية المستدامة والعمل اللائق والوظائف الخضراء، البند الخامس من جدول الأعمال، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 102، مكتب العمل الدولي جنيف، 2013
4. تقرير وكالة البيئة الأوروبية: القضايا البيئية ذات الأولوية في منطقة البحر المتوسط، مكتب الإصدارات الرسمية لدول الاتحاد الأوروبي، لوكسمبورج، كوينهاجن، رقم 4، 2006
5. مبادرة السياسات المتوسطة: المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الإسكوا(ESCWA)، الأمم المتحدة، نيويورك، 5 جويلية 2005
6. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة: المخطط الوطني للتنمية من أجل البيئة والتنمية المستدامة، ديسمبر 2001
7. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، تقرير حول حالة ومستقبل البيئة في الجزائر، الجزائر، 2001

## \*المجلات

1. أحمد علي أحمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر: تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء (دراسة ميدانية في البعض من الشركات العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، منشورة، المجلد 4، العدد 8، ماي 2012
2. آمال كديدة، سمير بوختالة: دراسة اقتصادية قياسية لمحددات تلوث الهواء في إطار منحى كوزنتس البيئي في الجزائر- باستخدام منهجية ARDL للفترة (1980-2019)-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، 2021
3. إيثار عبد الهاوي آل فيجان، سوزان عبد الغني البياتي: تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية، ISO 14000:2004 (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات البطاريات بمعمل بابل 1)، العدد 70، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2008
4. باية ساعو: القطاع الصناعي الجزائري: مشاكل وحلول، المجلة العلمية الدولية المحكمة معارف قسم العلوم الاقتصادية، السنة 12، العدد 22، جامعة البويرة، جوان 2017
5. بدر الدين كمال عبده وآخرون: دور الشركات الصناعية في حماية البيئة في ضوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة ميدانية مطبقة على بعض مناطق المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم العربية والانسانية، المجلد 7، العدد 1، جامعة القصيم السعودية نوفمبر 2013
6. توفيق تمار: آليات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الناشطة في القطاع الفلاحي والنشاط غير الزراعي في المناطق الريفية-القروض الفلاحية في ولاية المسيلة نموذجاً-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة
7. حميدة زواوي: أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريبيج-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020
8. حياة سعيد، عبد الحميد برحومة: مساهمة الالتزام بالمسؤولية البيئية في تحقيق المواطنة البيئية في المؤسسة الاقتصادية - حالة NCA Rouiba-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 18، 2017
9. حياة سعيد، عبد الوهاب جباري: مساهمة الاستراتيجية التسويقية البيئية في خلق الميزة التنافسية المستدامة لدى شركة تويوتا (TOYOTA) -دراسة نظرية تحليلية-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 4، 2018
10. داود الشراد: التعبئة والتغليف (نقطة خضراء تواجه مصاعب بيئية): مجلة بيئتنا، الهيئة العامة للبيئة، البوابة الرئيسية لدولة الكويت، العدد 149
11. رؤوف رعد عدنان، سالم حامد حمدي: المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100 المجلد رقم 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010

12. زين الدين عبد المقصود: التخطيط البيئي مفاهيمه ومجالاته، سلسلة قضايا بيئية تصدرها الجمعية الكويتية لحماية البيئة، الكويت أبريل 1982
13. سالم حميد سالم، طارق سلمان: الأصالة التفاعلية بين السياحة والبيئة المستدامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، مجلد 1 عدد 2، 2009
14. سفيان سامي: المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية (حالة الجزائر)، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثاني "الحق في بيئة سليمة"، العدد 2، مجلة جيل حقوق الإنسان، بيروت، لبنان ديسمبر 2013
15. صالح مرازقة، خالد بوجعدار: السياسة الجبائية في الجزائر وإشكالية حماية البيئة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 02، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004
16. صورية شني، محاد عريوة: الاستثمار في الطاقات البديلة في الجزائر واقع وآفاق، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 2، جامعة المسيلة، 2017
17. الطاهر ميمون، فاتح غلاب: إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017
18. عايد راضي خنفر، مهند راضي خنفر: الاقتصاد كأداة لحماية البيئة دوره ومتطلبات نجاحه مجلة البيئة، المجلد 11، عدد 1 مارس 2008
19. العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية تحليلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 19، العدد 73، العراق
20. عباس فرحات، وسيلة سعود: عرض عام لبرامج التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 2001-2014، مجلة الاقتصاد والقانون، العدد 01 جوان 2018
21. عبد الجليل مفتاح: التعاون الدولي في مجال حماية البيئة، مجلة المفكر، العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2015
22. عبد الرضا فرج بدرأوي: تفعيل التسويق الأخضر بتوجهات البيئة المعتمدة على السوق في منظمات الأعمال العراقية، دراسة استطلاعية، مجلة تنمية الرافدين 89(30)، 2008
23. عبد الله خبايا، نصير عريوة: مساهمة المسؤولية البيئية والأخلاقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية لبعض مؤسسات المناطق الصناعية المسيلة، برج بوعرييج، سطيف)، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016
24. عدنان غانم، مطانيوس مخول: نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق المجلد 25، العدد الثاني، 2009
25. عوض لبيب الديب: المحاسبة عن التكاليف والالتزامات البيئية في ضوء المبادئ المحاسبية الحالية مع الإشارة إلى مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ملحق عدد رقم 2، المجلد 33، 2006
26. عيسى محمد الغزالي: السياسات البيئية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية العدد 25، السنة الثالثة، الكويت، جانفي 2004

27. غني دحام تنائي الزبيدي: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطنة البيئية، بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، جامعة بغداد، 2016
28. فهيم أبو العزم: معوقات الإفصاح البيئي في التقارير المالية، دورية الإدارة العامة، المجلد 45 العدد الأول، كلية التجارة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2005
29. كمال زريق: دور الدولة في حماية البيئة، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007
30. كمال قاسمي: دراسة إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: بالتطبيق على 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012
31. ماجد محمد صالح: عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة تحليلية في شركة Carrefour، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 38، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 2017
32. محمد عادل عياض: دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2009/2010
33. محمد علي ابراهيم الهاشمي، داليا عبد الحسين أحمد: دعم البرامج البيئية باستخدام إدارة المعرفة مجلة المخطط والتنمية، العدد 20، بغداد 2009
34. مركز فقية للأبحاث والتطوير 1997: تدوير النفايات الانتقائي، الخميس 15 شعبان 1422 هـ 2001
35. مصطفى بلمقدم، سيدي محمد ساهل : لماذا خصخصة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مجلة الاقتصاد والمناجمت، السياسات الاقتصادية واقع وآفاق، جامعة تلمسان، الجزائر 2007
36. موسى عبد الناصر، رحمان أمال: الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2008
37. ميلود تومي، عديلة العلواني: تأثير النفايات الطبية على تكاليف المؤسسات الصحية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2006
38. نفيسة أبو السعود، محمد سمير مصطفى: إدارة الموارد الطبيعية في ضوء استدامة البيئة والأهداف الإنمائية للألفية، معهد التخطيط القومية، بحوث اقتصادية عربية، العددان 61.62، القاهرة شتاء ربيع 2013
39. هناء محمد الحسيني، محمد عرفة: مجلة أصدقاء البيئة، العدد 3، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، 2012
40. هনার ابراهيم أمين: دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 88، 2014
41. واين دان: المسؤولية المجتمعية للشركات: عمل خيري محصلته صفر أم فرصة استراتيجية؟ مجلة بيئة المدن الالكترونية، العدد السادس عشر – يناير 2017
42. وليد شتوح: مكانة نظام الادارة البيئية الايزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 02، 2014

## - الندوات والمؤتمرات والملتقيات والمحاضرات

1. الأمم المتحدة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي: نقل التكنولوجيا السليمة بيئياً والتعاون وبناء القدرات، الإدارة السليمة بيئياً للتكنولوجيا الحيوية، لجنة التنمية المستدامة بوصفها اللجنة التحضيرية لمؤتمر القمة العالمي المعني بالتنمية المستدامة، الدورة التنظيمية، 30 أبريل/2 ماي 2001
2. بوحيفة قوي، عبد المجيد رضاني: الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع إشارة إلى حالة الجزائر مجمع الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 2، جامعة ورقلة الجزائر، 22-23 نوفمبر 2001
3. رايح حمامي، عبد الرحمان أمغار: نظرة حول إحصائيات البيئة والطاقة في الجزائر، وزارة المالية، الديوان الوطني للإحصائيات، دورة 12/08 سبتمبر 2013، عمان، الأردن
4. سليمة غدير أحمد، عائشة سامي كيجلي: دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز والحكومات، الطبعة 2، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، مرجع سابق
5. شعيب بونوة، زهرة بن يخلف: التغيير المؤسسي الاستراتيجي لاحتواء المسؤولية الاجتماعية وتكريس التنمية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان: المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال، يومي 15/16 فيفري 2012، جامعة بشار، الجزائر
6. عاشور مزريق، قدور بن نافلة: المراجعة البيئية كأداة لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية العربية بالإسقاط على حالة مؤسسة الاسمنت بالشلف، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول المشكلات البيئية بين المجتمعات النامية والمجتمعات الصناعية، جامعة الجزائر، دون سنة نشر
7. عبد الرحمن خيس رداد: المؤشرات البيئية كجزء من مؤشرات التنمية المستدامة، الجماهيرية العربية لليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، 2-4 نوفمبر 2009
8. عبد الله بلوناس، بوزيدي أمجد: طرق بناء المزايا التنافسية مدخل حلقة القيمة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يوم 5/8 نوفمبر 2010، جامعة حسية بن بوعلي، الجزائر، 2010
9. عبد الله خبابة: التنمية الشاملة المستدامة (المبادئ والتنفيذ) من مؤتمر ريودي جانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي المنعقد خلال 07/08 أبريل 2008، الجزء الأول، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف 2008
10. عثمان حسن عثمان: دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 7/8 أبريل 2008 جامعة ورقلة، 22/23 نوفمبر، 2011
11. عفاف إسحق أبو زر: المحاسبة البيئية الإطار الفكري ومقومات التطبيق، مؤتمر جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2007
12. علي أوزالك: البيئة في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف، مداخلة ضمن المؤتمر العام الخامس عشر لأكاديمية آل البيت الملكية، البيئة في الإسلام، مؤسسة آل البيت الملكية للفكر الإسلامي، عمان، الأردن، 28/29 سبتمبر 2010

13. كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي: المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 7/8 أبريل 2008
14. محمد زيدان، محمد يعقوبي: الآثار البيئية لنشاط شركات البترول العالمية ومدى تحملها لمسؤوليتها تجاه البيئة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14/15 فيفري 2012
15. محمد فوزي محمد السيد، عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة: المراجعة الداخلية لاستدامة الشركة في ظل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخضراء، ورقة عمل
16. مظهر بايرلي (ترجمة): ادخار الموارد، تقانة النفط والغاز، المنظمة العربية للترجمة، الرياض 20/3/1431 هـ
17. معن وعد الله المعاضيدي: إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات، دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 16/18 نيسان، 2007
18. منيرة بوشارب، كريمة بن صخرية: المناطق الصناعية والبيئة العمرانية في الجزائر حالي قسنطينة وسكيكدة، ملتقى البيئة بجامعة عين شمس، مصر، 2007
19. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004
20. ناظم حسن عبد السيد، أياد شاكر سلطان، زينب جبار يوسف: المحاسبة البيئية: الإطار المقترح للإفصاح عن المعلومات البيئية في النظام المحاسبي الموحد، دراسة تطبيقية في شركة مصافي الجنوب (مصفى البصرة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، بحث منشور، 2009
21. نوال بن عمارة: المحاسبة عن الأداء البيئي الآفاق و المعوقات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011

ثانياً: باللغة الأجنبية

1. Ahmed Bounfour: Le Management Des Ressources Immatérielles, Dunod, Paris, 1998
2. Ahmed Turki :L'impact De L'investissement Ecologique Sur La Performance, Le Cas Des Entreprises Tunisiennes, Xu<sup>ème</sup>Conférence De L'association Internationale De Management Stratégique, Les Co<sup>tes</sup> De Carthage, 3/4/5 Et 6 Juin 2003
3. Ahmed Turki: L'impact De L'investissement Ecologique Sur La Performance Le Cas Des Entreprises Tunisiennes ,Xu<sup>ème</sup>Conférence De L'association Internationale De Management Stratégique, Les Co<sup>tes</sup> De Carthage,3\_4\_5 Et 6 Juin 2003
4. Al Sheyadi, Anwar: Antecedents And Consequences Of The Complementarities Between Green Operations Management Practices: An Empirical Investigation In Oman, PhD thesis, University of Nottingham, Thesis Submitted to the University of Nottingham for the Degree of Doctor of Philosophy, June2014
5. Alain Jounot: RSE Et Développement durable, Afnor Edition, France, 2010

6. Aliede. J. E And Molokwu. J. Bel: Environmental Public Relations, Course Guide, National Open University Of Nigeria, Published By National Open University Of Nigeria, Victoria Island, Lagos Printed 2015
7. Alison Jamison, Marlo Raynolds, Peggy Holroyd, Erik Veldman, Krista Tremblett: Defining Corporate Environmental Responsibility. Canadian ENGO Perspectives, October 2005
8. Annika Ahtonen With Serban Chiorean-Sime: Green Revolution: Making Eco-Efficiency A Driver For Growth, Europe's Political Economy Programme, Epc Issue Paper N 68, January 2012
9. Aragn. J. Alberto, Sanjay Sharma: A Contingent\_Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, Academy of Management review, Vol 28, No 1, 2003
10. Aragón-Correa J.A. And Rubio-López,E.A: Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths And Misunderstandings, Long Range Planning, Vol. 40, 2007
11. Artur Ferreira De Toledo, Jacques Demajorovic : Hospital Activities: Environmental Impact And Ecoefficiency Strategies, Interfacehs-A Journal On Integrated Management Of Occupational Health And The Environment, V1, N2, ART 4, 2006
12. Asyraf Wajdi Dusuki : What Does Islam Say About Corporate Social Responsibility? International Association For Islamic Economics, Review Of Islamic Economics, Vol 12, No1 2008
13. Barnett. M.L, Jermier.J.M, Lafferty. B.A :Corporate Reputation: The Definitional Landscape, Corporate Reputation Review, 9(1), 2006
14. Barney, Jay: Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, Journal Of Management, Vol 17, N1, 1991
15. Beejadhur.Y: An Introduction To ISO 14000: Environmental Management Systems, Bulletin N 78/2007, International Trade Centre(ITC), Geneva, Switzerland, 2007
16. Bindu Sharma :Contextualising CSR In Asia: Corporate Social Responsibility In Asian Economies And The Drivers That Influence Its Practice, A Research Study Commissioned By Lien Centre For Social Innovation, Social Insight Research Series, Printed And Typeset By Green Prints On, Indonesia, 2013
17. Boiral Olivier: Protéger L'environnement Naturel Et La Santé Des Travailleurs, Revue Internationale De Gestion, Volume 22, N°4, Montréal, 1997
18. Boniface Okanga, Darelle Groenewald: Leveraging Effects Of Triple Bottom Lines Business Model On The Building And Construction Small And Medium-Sized Enterprises' Market Performance, ActaCommercii - Independent Research Journal In The Management Sciences, 17(1), Published: 30 June 2017
19. Bozena Guziana: Corporate Greening Product And Production Perspectives, School of Business Society and Engineering, Mälardalen University Press Dissertations, No 137, Sweden, 2013
20. Camille Allocca: Eco-Efficiency And Sustainable Product Development , Sustainable Energy 1May 2000
21. Chauveau Alain & Rosé.jean- jacques: L'entreprise responsable, Editions d'organisation, Paris 2003
22. Cleaner Production: Sixth International High-Level Seminar Montreal, UNEP Industry And Environment ,Volume 24, N 1\_2, Janury-June2001
23. CNA : Conseil national des assurances: Revue de presse 2020 spéciale RISQUES INDUSTRIELS, Algérie, janvier2021. article dans le journal de LIBERTÉ : Risques pétrochimiques et industriels : L'Algérie, un pays très vulnérable, 15/10/ 2020

24. Collis David & Montgomery Cynthia: Competing On Resource: Strategy In The 1990, Harvard Business Review, July-August 1995
25. Comment Mettre En Place GRH Durable , Dossier Balises, Peoplesphere, N 156, October, 2011
26. Commission Of The European Communities: Green Paper, Promoting A European Framework For Corporate Social Responsibility, COM(2001)366 final, presented by the Commission, Brussels 18/7/2001
27. Corinne Gendron: Le Développement Durable Comme Compromis, Québec, 2006
28. Cormier Denis, Gordon.M.Irene, Magnan Michel: Corporate Environmental Disclosure: Contrasting Management's Perception With Reality, Journal Of Business Ethics, Volume 49 Issue 2
29. Cristina GĂNESCU, Laura DINDIRE: Corporate Environmental Responsibility – A Key Determinant Of Corporate Reputation, Computational Methods In Social Sciences (CMSS) - VOL II, ISSUE 1, 2014
30. Czepiel.J :Compétitive Marketing Strategy, Prentice Hall, Inc, 1992
31. Daniel .C. Esty And Andrew.S.Winston: Green To Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategyto Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage, Yal University Press, Published By Sound view Executive Book Summaries Volume 29, Part1, USA, January 2007
32. David Vogel: The Market for Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility Brookings Institution Press, Washington, D.C, Printed by R. R. Donnelley, Harrisonburg, Virginia 2005
33. David, Fred,R: Strategic Management: concepts and Cases, 8<sup>th</sup>ed, New Jersey: prentice Hall.Inc, 2001
34. Dhirendra Kumar: Building Sustainable Competitive Advantage Through Executive Enterprise Leadership, Published By Routledge, London And New York, 2016
35. Diah Iskandar: Effect Of Environmental Performance, Performance Fundamentals And Macro Factors On Firm Value (Study On The Mining Sector Issuers Listed In Indonesia Stock Exchange) European Journal Of Business And Management, Vol 8, N 36, 2016
36. Dorota Burchart-Korol, Krystyna Czaplicka-Kolarz, Mariusz Kruczek: Eco-Efficiency And Eco-Effectiveness Concepts In Supply Chain Management, Jeseník, Czech Republic, Eu, 7- 9/ 11/ 2012
37. Dyer.H And Singh.H: The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of Inter Organizational Competitive Advantage Academy Of Management Review, Vol13, N4, 1998
38. Eddy Bauraing, Jacques Nicolas, Marianne Von Frenckell: Les Indicateurs De Performances Environnementales, Annexe Technique N°1, Le Document A Eté Elaboré Dans Le Cadre D'une Mission Subventionnée Par Le Ministère De La Région Wallonne, Décembre 2000
39. Edward G. Rendell, Governor, Kathleen A. Mcginty, Secretary: Environmental Management Systems, A Guidebook For Improving Energy And Environmental Performance In Local Government, Five Winds International, 2004
40. Elizabeth M. Ojo, Charles Mbohwa, Esther T. Akinlabi: Sustainability- Competitive Advantage?, Proceedings Of The 2015 International Conference On Operations Excellence And Service Engineering Orlando, IEOM Society, Florida, USA, September 10-11, 2015
41. Endrikat Jan, Guenther Edeltraud, Holger Hoppe: Making Sense Of Conflicting Empirical Findings: A Meta-Analytic Review Of The Relationship Between Corporate

- Environmental And Financial Performance, European Management Journal, Vol 32, Issue 5, Elsevier Ltd, 2014
42. Environmental Innovations: Environmental Management Systems And Iso 14000 An Overview, Pollution Prevention Factsheet 4, Branch Nova Scotia, Environment & Labour, Reviewed/Revised - 01/2004
  43. EPA: An Introduction to Environmental Accounting As A Business Management Tool: Key Concepts And Terms United States Environmental Protection Agency, Office of Pollution Prevention And Toxics, Washington, June 1995
  44. Éric Lamarque : Avantage Concurrentiel Et Compétences Clés: Expérience D'une Recherche Sur Le Secteur Bancaire, Finance Contrôle Stratégie, Vol 4, N° 1, Mars 2001
  45. Erik Sundin : Product And Process De Desing For Succesful Remanufacturing, Linköping Studies In Science And Technology, Dissertation N 906, Division Of Production Systems, Department Of Mechanical Engineering, Linköpings Univ SE-581. 83 Linköping, Sweden, 2004
  46. Erwan Sabek : Dictionnaire des Etudiants (Kanza Al Taleb), 1ér Edition, Entreprise Nationale Du Livre, Alger, 1991
  47. European Commission: White Paper On Environmental Liability, Directorate–General for the Environment, COM(2000) 66 final, Printed in Italy, 9 February 2000
  48. Expert Working Group: Environmental Management Accounting Procedure And Principals, United Nation, New York, 2001, p11.
  49. Fahey L: The Strategic Planning Management Reader, Prentice-Hall, Inc, 1989
  50. Flavia Pereira de Carvalho, Carlos Alberto Arruda , Paulo Savaget Nascimento, Henrique Dornas Dutra: Chasing Eco-advantage: Unravelling Who Creates and What Determines Radical Eco-Innovations in Brazil, Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, 17/19 June 2013
  51. Gamini Hearth: Sustainable development and environmental accounting the challenge to the economics and accounting profession, International journal of social Economics, Vol32, N 12, 2005
  52. Global Reporting Initiative (G4), 2013
  53. Goce And revski & Walter J. Ferrier: Theory Of Sustainable Competitive Advantage: The Role Of Value-Enhancing Competitive Actions, Gatton College Of Business And Economics University Of Kentucky, February 2008
  54. Grandval Samuel & Soparnot Richard: Le Développement Durable Comme Stratégie De Rupture : Une Approche Par La Chaine De Valeur Intersectorielle, Revue Management Et Avenir, volume3, N° 5 2005
  55. Grant , Jessie L: An Examination Of The Job Satisfaction Of Mid-Level Manager In Student Affair Administration, Dissertation Abstract, Western Michigan University,2006
  56. Guide Lines For National Cleaner Production Centres And Programmes: Manual On The Development Of Cleaner Of Cleaner Production Policies, Approaches And Instruments, UNIDO CP Programme, Vienna, October 2002
  57. Hanningtone J. Gaya, Miemie Struwig, And Elroy. E Smith: Creating A Sustainable Competitive Advantage At A High Performing Firm In Kenya, African Journal Of Business Management, Vol 7(21), 7 Jun 2013
  58. Hao, Ma: Creation And Preemption For Competitive Advantage, 1<sup>st</sup> Edition, Harper Collins Publishers,Inc, New York, 1999,p 259.
  59. Heizer Jay & Render Barry: Operations Management, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 2001

60. Henka.M.J.Ten Have And 9 Others: Ethiques De L'environnement Et Politique International, France 2007
61. Hill.G. & Jones. G: Strategic Management Theory, Houghton Miffling Company, 2001
62. Holton I, Glass J. Price A.D.F: Managing For Sustainability: Findings From Four Company Case Studies In The Uk Precast Concrete Industry",18/2, Journal OF Cleaner Production, 2010
63. international Energy Agency, Key world statistics, Selected Indicators, Printed in France, by SOREGRAPH, OECD/IEA , 2013
64. Introducing ISO 14001:2015, Continually improving environmental performance pdf, BSI Benefits - BSI clients were asked which benefits they obtained from ISO 14001:2004, Regulatory and industry compliance, 2015
65. ISO: ISO 14001 Key benefits, Geneva Switzerland, 2015
66. ISO: La Famille Iso 14000 Des Normes Internationales Pour Le Management Environnemental, Suisse, 2009
67. JaqueSalamitou : management environnementale, Dunod, Paris 2004,
68. Jean Garner Stead & W. Edward Stead: Sustainable Strategic Management: An Evolutionary Perspective, International Journal Of Sustainable Strategic Management, Vol 1, N 1, Inder science Entreprises Ltd, January 2008
69. Jean Garner Stead and W. Edward Stead: Sustainable strategic management, M.E, Sharpe, Armonk, 2004
70. JeanaWirtenberg And 11others : Hr's Role In Building A Sustainable Entreprise: Insights From Some Of The World's Best Companies, Human Resource Planing, 30.1
71. Jennifer K lynes, Mark Andrachuk," Motivations For Corporate Social And Environmental Responsibility: A Case Study Of Scandinavian Airlines", Journal Of International Management N14,2008
72. John Morelli :Environmental Sustainability: A Definition For Environmental Professionals ,Jounal Of Environmental Sustainability, Article2, Volume1, Issue1, 2011
73. Katelyn Brennan: A Stakeholder Analysis of the BP Oil Spill and the Compensation Mechanisms Used to Minimize Damage, An Honors Thesis, University Of South Florida, 11/29/2013
74. Kathrine Miles, Ernst Et Young: Responsible Finance- A Catalyst For Responsible Business International And Indian Trends And Challenges In Responsible Finance, New Delhi, March 2012
75. Kazem Chaharbaghi, Richard Lynch, Sustainable Competitive Advantage: Towards A Dynamic Resource-Based Strategy, Business Research, East London Business School, University Of East London, UN, 1999
76. Kel Dummett: Corporate Environmental Responsibility (CER), Thesis submitted in fulfilment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy, Centre for Design, School of Architecture and Design, Design and Social Context Portfolio, RMIT University, Melbourne, Victoria, July 2008
77. Kemp.R and Pearson.P: Final Report MEI Project About Measuring Eco-Innovation, Measuring Eco Innovation Project, Deliverable 15, 2007
78. Ken Peattie, Environmental Marketing Management, Pitman Publishing, London,1995
79. Ken Whitelaw: ISO 14001 Environmental Systems Handbook, Second Edition, Elsevier LTB, Oxford, 2004
80. Klaus Toepfer: Cleaner Production, Sixth International High-Level Seminar Montreal, UNEP Industry And Environment, Volume 24, N 1-2, Janury-June2001
81. Kolk, ANS: Economics of Environmental Management, Printing By Redwoods Books LTD, Great Britain, 2000

82. KPMG: The road ahead, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, swiss,2017
83. Kyla Fisher and all : Corporate Environmental Responsibility and ENGOs, 2007
84. Kyla Fisher, Erin Bishop, Glynn Davis, Ed Whittingham: Corporate Environmental Responsibility and ENGOs: Is the Company Door Open, Shut, or Ajar?, Trident Exploration And The Pembina Institute Canada,2007
85. Kyungho Kim: Proactive versus Reactive Corporate Environmental Practices and Environmental Performance, journal of sustainability, vol97, issue10, Published: 3 January 2018
86. Leena Lankoski: Linkages Between Environmental Policy And Competitiveness, Environment Working Paper, N13, OECD, France 2010
87. Lynch.R: Corporate Strategy, 2<sup>nd</sup> Edition, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2000
88. M.Friedman: Capitalism And Freedom, University Of Chicago Press, Chicago, 1962, P133. And M.Friedman:The Social Responsibility Of Business Is To Increase It's Profits, New York Times Magazine, Sep3 1970
89. M.P.A.T : Rapport Sur L'exécution Du Plan Quinquennal (80-84) Juillet 1985
90. Macmillan.H & Tampoe.M: Strategic Management Process, Content And Implementation, Oxford Press, 2000
91. Macmillan.H. & Tampoe. M: Strategic Management: Process, Content, And Implementation, Oxford University Press, 2000
92. Maria Zerizer: Stratégie D'entreprise, Cours Et Exercices Corrigés Boîte A Outils Du Manager, Berti Editions, Alger 2010
93. Marie François, Guyonnaud Et Frédérique Willard: Du Management Environnementale Au Développement Durable Des Entreprises , France ,Ademe, 2004
94. Marshall, R. S., Akoore, M. E. M, Hamann. R. And Sinha. P: Environmental Practices In The Wine Industry: An Empirical Application Of The Theory Of Reasoned Action And Stakeholder Theory In The United States And New Zealand, Journal Of World Business, 45(4), 2010
95. Melnyk, S.A, Sroufe, R.P, Calantone, R, "Assessing The Impact Of Environmental Management Systems On Corporate And Environmental Performance", Journal Of Operations Management, 21(3), 2003
96. Michael E. Porter And Forest L. Reinhardt: Grist: A Strategic Approach To Climate, Harvard Business Review, October 2007
97. Michael Porter : L'Avantage Concurrentiel, Paris, Dunod, 2000
98. Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson: Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 8<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd, USA, 2009
99. Michel Jonquieres: Le Manuel Du Management Environnemental, Edition Spa, Paris, 2001
100. Milad Abdelnabi Salem, Norlena Hasnan And Nor Hasni Osman: Some Islamic Views On Environmental Responsibility, School Of Technology And Logistic Management, College Of Business, University Utara Malaysia, Sintok, Malaysia, 2nd International Conference On Environment Science And Biotechnology, IPCBEE Vol.48, N 21, IACSIT Press, Singapore, 2012
101. Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, Schéma National d'Aménagement du Territoire SNAT 2025 – Synthèse, Algérie, 2010

102. Ministère de L'aménagement du Territoire et de l'environnement: Rapport sur l'état et l'avenir de l'environnement, Alger, 2005
103. Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information: Bulletin d'information Statistique de la PME, données de l'année 2019, N36, Edition avril 2020, Algérie, 2020
104. Mishra.R.K, Sarkar. S. And Kiranmai .J: Green HRM: Innovative Approach In Indian Public Enterprises, Vol 11, No 1, World Review Of Science, Technology And Sust Development, 2014
105. Murioz.D.M and Falcon.J.M.G: Sustainability As the Major Source Of Competitive Advantage, 7<sup>th</sup> Interndational Conference Of The Greening Of Industry Network, Rome, 1998
106. Neil Gunningham And Darren Sinclair: Voluntary Approaches to Environmental Protection: Lessons from the Mining and Forestry Sectors, Australian Centre for Environmental Law Australian National University , OCED Global Forum On International Investment, Conference on Foreign Direct Investment and the Environment, Paris, France, 7/8 February, 2002
107. Nicole P.Hoffman: An Examination Of The Sustainable Competitive Advantage, Concept: Past, Present And Future, Academy Of Marketing Science Review, Volume 2000, N 4,2000
108. Noah Walley And Bradley Whitehead: It's Not Easy Being Green, Sustainability Magazine, Harvard Business Review, May-June 1994 Issue
109. Norme Internationale ISO 14031, Management Environnemental Evaluation De La Performance Environnementale, Lignes Directrices AFNOR, 1999
110. OCDE: Les Approches Volontaires Dans Les Politiques De L'environnement: Efficacité Et Combinaison Avec D'autres Instruments D'intervention, Paris, 2003
111. OECD report: Small Businesses And Environmental Compliance, Review and Possible Application of International Experience in Georgia, Paris, France, 2007
112. Paolo Bracchini: Guide A La Mise En Place Du Management Environnemental En Entreprise Selon ISO 14001, Presse Polytechnique Et Universitaires Romandes, Lausanne, 2007
113. Patrick C. Penfield : The Greening Of U.S. Corporations: E Journal USA, Volume 13, Number 3, U.S. Department Of State / Bureau Of International Information Programs, Washington, United States Of America, March 2008
114. Patrick Yarnell: Implementing An ISO 14001 Environmental Management System A Case Study Of Environmental Training And Awareness At The Vancouver International Airport Authority School Of Resource And Environmental Management, University Of Manitoba 1993, February 1999
115. Paul Reynolds: Hotel Companies And Corporate Environmentalism, Tourism & Management Studies, Vol. 9, Issue 1 , School Of Management, University Of South Australia, Adelaide, Australia, 2013
116. Peattie, K: Green Marketing, 1<sup>st</sup> edition, Longman Group Ltd, 1992,
117. Pereira-Moliner.J, Font. X. Molina-Azorín. J, Lopez-Gamero, M.D,Tarí. J.J,Pertusa-Ortega, E: The Holy Grail: Environmental Management, Competitive Advantage And Business Performance In The Spanish Hotel Industry, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 27(5), 2015
118. Persais Eric: La Relation Entre L'organisation Et Son Environnement : Le Cas De L'écologie Revue Française De Marketing , n°167, 1998
119. Peter Börkey, Matthieu Glachant And François Lévêque: Voluntary Approaches For Environmental Policy In OEDC Countries: An Assessment, A First Version Of This

- Report Was Discussed At The 14th Session Of WPEEPI, CERNA, Centre D'économie Industrielle, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris, November 1998
120. Philip Kotler: Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation And Control, 9<sup>th</sup> Edition, Asimon And Schusts Company, New York ,1997
  121. Piotr Mazurkiewicz: Corporate Environmental Responsibility: Is A Common CSR Farmework Possible? DevComm-SDO, World bank, 2004
  122. Pitts.R and Lei.D: Strategic Management: Building and Sustaining Competitive advantage, West Pub, 1996
  123. Porter. M: The Competitive Advantage of Nations Macmillan, Press Ltd, 1998
  124. Productivity Commission: On efficiency and effectiveness: some definitions, Staff Research Note Canberra, australian government, May 2013
  125. Reinhardt, F.L, Stavins, R.N, Vietor, R.H.K: Corporate social responsibility through an economic lens”, Review of Environmental Economics and Policy, 2(2), 2008
  126. Rémi Moreau : Le Développement Durable Et L'assurance, Assurances Et Gestion Des Risques vol 76(4), Janvier 2009
  127. République Algérienne Démocratique Et Populaire, Office National Des Statistiques: Compendium National Sur Les Statistiques De L'environnement, Algérie, 2006
  128. Ressources Entreprises : Guide De Gestion Environnementale Pour L'entreprise, Services D'information D'affaires, Canada, 2008
  129. Richard Welford : Corporate Environmental Management, Systems And Strategies, Chapter 2 Sangeeta Bhargava And Richard Welford: Corporate Strategy And The Environment: The Theory Earthscan Publications Ltd
  130. Richard Welford: Corporate Environmental Management, Systems And Strategies, Chapter 2 Sangeeta Bhargava And Richard Welford: Corporate Strategy And The Environment: The Theory Earthscan Publications Ltd
  131. Robbins PT: Greening the corporations, Management strategy and the environmental challenge, London, Earthscan Publications ltd, 2001
  132. Robert Goodland: The Concept Of Environmental Sustainability Annual Review Of Ecology And Systematics , Volume 26, 1995
  133. Russell Roberta & Taylor Bernard: Operations Management: Focusing On Quality And Competitiveness, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 2000
  134. Sandrine Gherra : Stratégies De Développement Durable, Revue Française De Gestion – N° 204, Lavoisier, Paris, 2010
  135. Scott. P: Reporting all over the world, Environmental Finance December 2000- January 2001
  136. Simon Brown, Martin Chilcott, Ben Carmichael: Sustainable Competitive Advantage The 4th Economic Revolution: Unavoidable Opportunity, 2degrees, White Paper Series, Paper 1, June 2011
  137. Srivastava ,Rajendra.K, Shervani, Tasadduq.A. And Fahey. Liam: Market- Based Assets And Shareholder Value A Framework For Analysis , Journal Of Marketing , Vol 62, 1998
  138. Stefan Ambec And Others: The Porter Hypotheses At 20, Can Environmental Regulation Enhance Innovation And Competitiveness? Montreal, Canada, June 2010
  139. Sumita Sindhi And Niraj Kumar: Corporate environmental responsibility – transitional and evolving, Management of Environmental Quality An International Journal, Vol23, Iss 6 September 2012
  140. Suzanne Shelton : Environmental Responsibility Vs. Social Responsibility: Which One's The Winning Approach?, Jan 22, 2014

141. Taylor D.H: Supply Chain Analysis: an approach to value chain improvement in agri-food chains, The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Volume 35, N 10, 2005
142. The Greening Of U.S. Corporations: E Journal Usa, Volume 13 Number 3, U.S. Department Of State / Bureau Of International Information Programs, Washington, United States Of America, March 2008
143. Thompson. A. & Strickland. A.J: Strategic Management Concepts & Cases, 7<sup>th</sup> edition, Richard D. Irwin, USA, 1993
144. Thompson.A & Strickland.J: Strategy Management Concepts And Cases, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw hill, 1999
145. TRB's National Freight Cooperative Research Program (NFCRP) Report 21: Handbook on Applying Environmental Benchmarking in Freight Transportation, Chapter 3 - Environmental Benchmarking: Overview of the Process and Benefits, by research and innovative technology administration, Clearance Center, 2012
146. UNIDO, UNEP: National Cleaner Production Centres, Taking Stock And Moving Forward Sustainable Production In Practice In Developing And Transition Countries, State Secretariat For Economic Affairs SECO, Printed In Austria, April 2010
147. VytisVaranavicius, Aida Navikaite : The Link between Competitive Advantage and Environmental Sustainability, IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF), Volume 7, Issue 6 , Ver. II Nov- Dec 2016
148. Wheeln.T. & Hunger. J: Strategic Management & Business Policy, 5<sup>th</sup> Edition, Pearson-Prentice-Hall, New Jersey , 2004
149. Wit.B. and Meyer, R: Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, TJ International, Padstow, 2001
150. Yu-Shan Chen, Shyh-Bao Lai, Chao-Tung Wen: The Influence Of Green Innovation Performance On Corporate Advantage In Taiwan, Journal Of Business Ethics, Springer, Taiwan,2006

## المواقع الالكترونية

1. [Http://Fac.Ksu.Edu.Sa.Pdf](http://Fac.Ksu.Edu.Sa.Pdf)
2. [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf)
3. [www.toupie.org](http://www.toupie.org)
4. [Http://Www.Oeconomia.Net](http://Www.Oeconomia.Net)
5. [https://dumas.ccsd.cnrs.fr/UNIV Valenciennes/hal](https://dumas.ccsd.cnrs.fr/UNIV_Valenciennes/hal)  
[https://cfpub.epa.gov/ncer\\_abstracts/index.cfm/fuseaction/display.rfatext/rfa\\_id/135](https://cfpub.epa.gov/ncer_abstracts/index.cfm/fuseaction/display.rfatext/rfa_id/135)
6. <https://www.ies.ncsu.edu/solution/regulatory-and-compliance-training/>
7. Felix Matthes, Verena Graichen, Julia Repenning: A Report To
8. [.http://Www.Kyototarget.Org/Report/Acrobat/WWF-ETS2.Pdf](http://Www.Kyototarget.Org/Report/Acrobat/WWF-ETS2.Pdf) 10/09/2015
9. <https://isotc.iso.org>, ISO Survey of certifications to management system standards - Full results, 02. ISO 14001- data per country and sector-1999 to 2017
10. <https://www.ies.ncsu.edu/solution/iso-14001-2015/>
11. Habiba Al-Shaer, AlySalama, Steve Toms : The Impact of Corporate Environmental Disclosures and Audit Committees on Environmental Reputation, July 12, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2629763>  
[orhttp://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2629763](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2629763)
12. <http://www.economist.com/node/>
13. <https://www.environmentalscience.org/career/environmental-public-relations-specialist>

14. <https://www.igi-global.com/dictionary/environmental-knowledge/40808>
15. <http://www.ecosmes.net/cm/navContents?l=EN&navID=envBenchmarkingIntro&subNavID=1&pagID=1&flag=1>
16. <https://www.reputationmanagement.com/blog/corporate-social-responsibility-examples/>
17. <https://www.toyota-france.fr/environnement/>
18. <http://www.meer.gov.dz>,
19. [https://www.me.gov.dz/a/?page\\_id=2139](https://www.me.gov.dz/a/?page_id=2139)
20. [https://www.me.gov.dz/a/?page\\_id=214](https://www.me.gov.dz/a/?page_id=214)
21. <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos>
22. <https://www.mfdgi.gov.dz>
23. <https://www.aps.dz/ar/economie/88366-6-000-35>
24. <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/country/dza>

الملاحق

الملحق (01): أهم المؤتمرات الدولية المعنية بالبيئة

العام	المؤتمر	ثنايا المؤتمر
1972	مؤتمر الأمم المتحدة المعني بـ "البيئة البشرية" بالسويد	تضمن: 1. قرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي في 30 جويلية 1968، وأوصى الجمعية العامة بالنظر في عقد مؤتمر الأمم المتحدة حول مشاكل البيئة البشرية. 2. مؤتمر عقد بموجب قرار الجمعية العامة (الثالث والعشرون) من 3 ديسمبر 1968، باستوكهولم 16-5 جوان 1972، أدى إلى إنشاء برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) <sup>(1)</sup> 3. الوثيقة الختامية لمؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة البشرية 1972 <sup>(2)</sup> ، (تضم 26 مبدأ حول البيئة).
1987	بعنوان "مستقبلنا المشترك"	1. أنشئت اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية في 1987 بموجب قرار الجمعية العامة في 19 ديسمبر 1983. 2. أعدت اللجنة تقريراً عن الجمعية العامة في عام 1987 استناداً إلى دراسة لمدة أربع سنوات <sup>(3)</sup> بعنوان "مستقبلنا المشترك"، والتي تعرف أيضاً باسم تقرير برونتلاند (Brundtland report)، والتي جاءت بموضوع "التنمية المستدامة".
1992	مؤتمر الأمم المتحدة المعني بـ "البيئة والتنمية" أو "قمة الأرض" بـريوديجانير وفيالبرازيل	1. عقد بموجب قرار الجمعية العامة في 20 ديسمبر 1988، بريو دي جانيرو من 14-3 جوان 1992، والتي عرفت باسم "قمة الأرض" (EarthSummit)، وفي وقت لاحق تم استدعاؤها لمؤتمر "ريو"، أدت إلى إنشاء لجنة التنمية المستدامة. 2. التصريحات التي أدلى بها رؤساء الدول أو الحكومات في جزء القمة من المؤتمر ثلاث اتفاقيات رئيسية اعتمدت مجلدان تضمن الأول إعلان ريو بشأن البيئة والتنمية، سلسلة من المبادئ التي تحدد حقوق ومسؤوليات الدول، جدول أعمال القرن 21، ووضع خطة عمل عالمية لتعزيز التنمية المستدامة، بيان مبادئ الغابات، ومجموعة من المبادئ لدعم الإدارة المستدامة للغابات في جميع أنحاء العالم. 3. تم افتتاح اثنين من المعاهدات المتعددة الأطراف من أجل التوقيع: - اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ (UNFCCC). - اتفاقية التنوع البيولوجي. 4. دعا المؤتمر للعديد من المبادرات الرئيسية في المجالات الرئيسية الأخرى للتنمية المستدامة، مثل المؤتمر العالمي بشأن الدول الجزرية الصغيرة النامية، وبدأ المفاوضات الخاصة باتفاقية مكافحة التصحر، والاتفاق بشأن الترحال الكثير والممتد للثروة السمكية.
1997	"قمة الأرض +5"	الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للبيئة: 1. دعت إليه قرارات الجمعية العامة المعروفة بقمة (الأرض +5)، في الدورة الاستثنائية الـ19 للجمعية العامة، التي عقدت في نيويورك من 23-27 جوان 1997. 2. استعراض تنفيذ جدول أعمال القرن 21 <sup>(4)</sup> . 3. الوثيقة الختامية: قرار الجمعية العامة <sup>(5)</sup> في 27 جوان 1997، برنامج مواصلة تنفيذ جدول أعمال القرن 21.
2002	مؤتمر القمة العالمي "للتنمية المستدامة" <sup>(6)</sup> جوهانسبرغ فيجنوب إفريقيا	1. عقد بموجب قرار الجمعية العامة في 20 ديسمبر 2000، والمعروف أيضاً باسم (ريو +10). 2. عقدت في جوهانسبرج، 26 أوت - 4 سبتمبر عام 2002: استعراض التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال القرن 21 منذ اعتمادها في عام 1992. 3. الوثيقة الختامية: وتشمل إعلان جوهانسبرغ بشأن التنمية المستدامة وخطة التنفيذ.
2012	مؤتمر الأمم المتحدة "للتنمية المستدامة" بـريو دي جانيرو في البرازيل	1. دعا إليه قرار الجمعية العامة المعروف باسم (ريو +20) <sup>(7)</sup> والذي عقد في ريو دي جانيرو في الفترة من 20-22 يونيو 2012. 2. الوثيقة الختامية: وتشمل "المستقبل الذي نريده" "The future we want"، التي اهتمت بالعدالة والحكومة والقانون لتحقيق الاستدامة.

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المبينة.

<sup>1</sup><http://research.un.org/en/docs/environment/conferences>, 09/03/17, 10:04h.

<sup>2</sup>[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/CONF.48/14/Rev.1](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.48/14/Rev.1), 09/03/17, 10:04h.

<sup>3</sup>[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/42/427](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427), 09/03/17, 10:07h.

<sup>4</sup><http://research.un.org/en/docs/environment/conferences>, 09/03/17, 10:04h.

<sup>5</sup>[http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/S-19/2](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/S-19/2), 09/03/17, 10:04h.

<sup>6</sup><http://www.un.org/events/wssd/>, 09/03/17, 10:19h.

<sup>7</sup><https://sustainabledevelopment.un.org/rio20.html>, 09/03/17, 10:15h.

## الملحق (02): بعض الاتفاقيات والمعاهدات الدولية في مجال البيئة

اسم المعاهدة/الاتفاقية البيئية	الاسم المختصر	مكان الانعقاد	عام	مصدر المعلومات
معاهدة حماية الأسماك والطيور والحيوانات في إفريقيا		إفريقيا	1900	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): الاتفاقيات البيئية الدولية 2002، ص 2.
الاتفاقية المتعلقة بالحفاظ على الحيوانات والنباتات في حالتها الطبيعية		لندن	1923	ايكو للإعلام والتسويق الأخضر: القواعد الدولية العامة للمسؤولية عن الدمار والتلوث البيئي/دراسة، على الموقع: <a href="http://www.ecofm.ps/arabic">http://www.ecofm.ps/arabic</a> ، 23/12/2017، 16 :58h.
معاهدة حماية تراث العالم الطبيعي والثقافي	HERITAGE	/	1927	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): مرجع سابق، ص 4.
الاتفاقية الدولية لمنع تلوث البحار بالنفط المعتمدة	OIL POL	لندن	1954	Aymeri De Montesquiou :Rapport Du Sénat, N226, Session Ordinaire De 1999-2000, 15 Mars 2000, p5.
معاهدة الأراضي الرطبة والمغمورة ذات الأهمية الدولية خاصة المواطن الطبيعية للطيور المائية	RAMSAR	رامسار	1971	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): مرجع سابق، ص 3.
معاهدة مؤتمر منع تلوث البيئة البحرية بدين النفايات والمواد الأخرى	/	استكهولم	1972	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): المرجع نفسه، ص 2.
معاهدة التجارة الدولية في الأنواع النباتية والحيوانات المهددة بالانقراض - المعاهدة الدولية لمنع تلوث السفن	CITS MAR POL	واشنطن	1973	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): المرجع نفسه، ص 2-4.
معاهدة بازل حول حركة النفايات الخطرة عبر الحدود والتخلص منها	BAZEL	فيينا	1985	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): المرجع نفسه، ص 4.
بروتوكول مونتريال حول المواد التي تستنزف الأوزون	OZONE	مونتريال	1987	المرجع نفسه، ص 4.
اتفاقية بشأن التنوع البيولوجي	CBD	نيروبي	1993	United nation : Convention on Biological Diversity, treaty series, vol1760, 1993 .
مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (معلم للقانون البيئي الدولي) معاهدة الأمم المتحدة الإطارية للتغيرات المناخية	UNFCC	ريو دي جانيرو نيويورك	1992	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): مرجع سابق، ص 4.
معاهدة الأمم المتحدة لمحاربة التصحر خاصة في إفريقيا	CCD	باريس	1994	الأمم المتحدة: وضع اتفاقية دولية لمكافحة التصحر في البلدان التي تعاني الجفاف الشديد و/أو من التصحر وخاصة في إفريقيا، الجمعية العامة، 12/09/1994، ص 1.
بروتوكول قرطاجنة المتعلق بالسلامة الإحيائية للاتفاقية المتعلقة بالتنوع البيولوجي	/	/	2000	بن عطا الله بن علي: الحماية الدولية للحق في البيئة، مجلة جيل حقوق الإنسان، مركز جيل البحث العلمي، العدد 2، جوان 2013، ص 64.
اعلان مراجعة تطبيق أجندة ق 21، في مجال المياه، الطاقة، الاحتباس الحراري	/	جوهانسبورغ	2002	بن عطا الله بن علي: المرجع نفسه، ص 64.
مؤتمر الأمم المتحدة لتغير المناخ	/	كوبنهاغن الدنمارك	2009	بن عطا الله بن علي: المرجع نفسه، ص 64.
البند 3 من جدول الأعمال المؤقت الدورة الثالثة بشأن إعداد صك عالمي ملزم قانونا بشأن الزئبق	/	نيروبي	10/31 إلى 11/4 2011	برنامج الأمم المتحدة للبيئة: معالجة القضايا المتعلقة بالصحة في صك الزئبق، إعداد صك عالمي ملزم قانونا بشأن الزئبق، الدورة الثالثة، 09/08/2011.
مؤتمر الأمم المتحدة لتغير المناخ	/	ليما/ البيرو	2/12/01 014	الأمم المتحدة: الاتفاقية الإطارية بشأن تغير المناخ، جدول الأعمال المؤقت وشروحه، الدورة 20، 22/09/2013، ص 3.
مؤتمر الأمم المتحدة العالمي الثالث المعني بالحد من أخطار الكوارث	/	سينداي/ اليابان	-14 /03/18 2015	<a href="http://www.iisd.ca/vol26/enb2615a.html">http://www.iisd.ca/vol26/enb2615a.html</a> , 16/10/2015, 22 :15h.

المصدر: من أعداد الطالبة اعتمادا على المراجع المبينة.

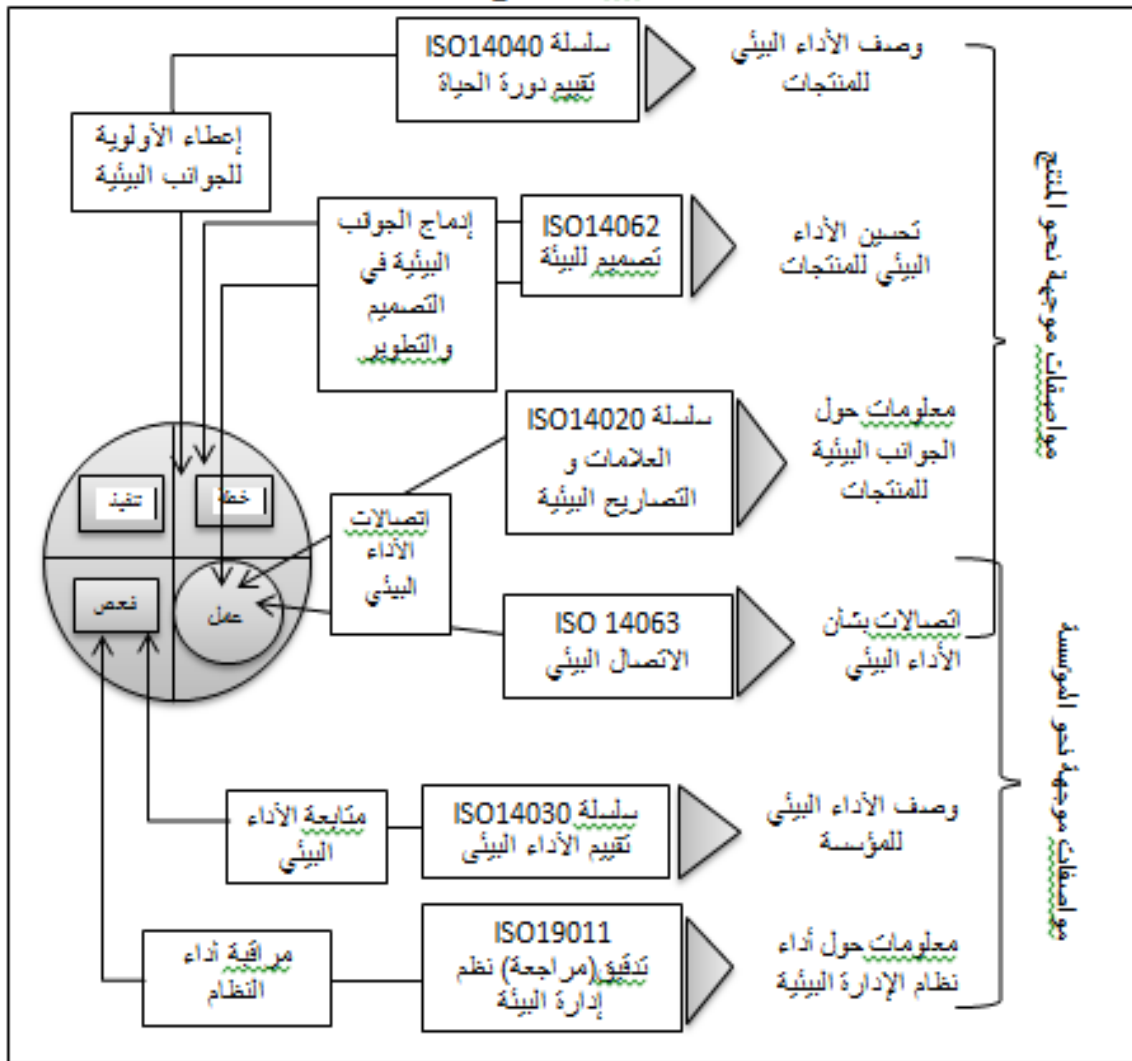
## الملحق (03): سلسلة المواصفة القياسية ISO14000:2004

ISO 14001 : 2004	أنظمة الإدارة البيئية: متطلبات مع إرشادات التطبيق
ISO 14004 : 2004	إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والإستراتيجيات الداعمة
ISO 14005 : 2010	إرشادات التطبيق المرحلي لنظم إدارة البيئة وتشمل استخدام تقييم الأداء البيئي
ISO 14006 : 2010	إرشادات لإدماج التصميم البيئي
ISO 19011 : 2002	إرشادات لمراجعة نظم إدارة الجودة و /أو البيئة
ISO 19011s : 2004	إرشادات لمراجعة نظم إدارة الجودة أو البيئة (نسخة أمريكية أضيف لها بعض الإرشادات التكميلية)
ISO 14015 : 2001	التقييم البيئي للمواقع والمنشآت
ISO 14020 : 2000	العلامات والتصاريح البيئية - مبادئ عامة
ISO 14021 : 1999	العلامات والتصاريح البيئية - الإعلان الذاتي لمتطلبات البيئية
ISO 14024 : 1999	العلامات والتصاريح البيئية - النوع الأول: العلامات البيئية، مبادئ وإجراءات
ISO 14025 : 2006	العلامات والتصاريح البيئية- النوع الثالث: التصاريح البيئية، مبادئ وإجراءات
ISO 14031 : 1999	إرشادات لتقييم الأداء البيئي
ISO 14032 : 1999	أمثلة لتقييمات الأداء البيئي
ISO 14033	المعلومات البيئية الكمية - أمثلة وإرشادات
ISO 14040 : 2006	مبادئ وإجراءات لتقييم دورة الحياة
ISO 14041 : 1998	تقييم دورة الحياة - تعريف الهدف والمجال وتحليل المخزون
ISO 14042 : 2000	تقييم دورة الحياة - تقييم تأثير دورة الحياة
ISO 14043 : 2000	تقييم دورة الحياة - تفسير دورة الحياة
ISO 14044 : 2006	متطلبات وإرشادات لتقييم دورة الحياة
ISO 14045 : 2011	مبادئ وإرشادات ومتطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج
ISO 14047 : 2003	تقييم دورة الحياة - أمثلة لتطبيق من الإيزو 14042
ISO 14048 : 2002	تقييم دورة الحياة - صياغة توثيق البيانات
ISO 14049 : 2000	تقييم دورة الحياة - أمثلة لتطبيق الإيزو 14041 ، عن تعريفات الهدف والمجال وتحليل المخزون
ISO 14050 : 2009	مفردات
ISO 14051 : 2010	إطار عام (حساب تكلفة تدفق المادة الخام)
ISO 14062 : 2002	دمج المظاهر البيئية في تصميم وتطوير المنتج
ISO 14063 : 2006	أمثلة وإرشادات للاتصالات البيئية
ISO 14064 : 2008	دليل إرشادي يتناول القضايا في مواصفات المنتج

المصدر: سارة عبد الله: نظام إدارة البيئة، مجلة عالم الجودة، مجلة علمية عربية متخصصة في علوم وتطبيقات الجودة ونظم الإدارة،

مسجلة دولياً بتصریح من بيرمنجهام البريطانية للطباعة والنشر، العدد 4، جانفي 2012، ص 43.

الملحق (04): نموذج ISO 14000 والتحسين المستمر



Source: Charlie Parrish: ISO14001 Overview, Nc State University, Industrial Extension Service(IES), north Carolina department and natural resource, P5.(web site: <http://studylib.net/doc/12443319/iso-14001-overview-charlie-parrish---919--515-4266,13/02/2018,h18:11>).

الملحق (05)

استبيان الدراسة

سيدي الكريم/ سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

تحية طيبة وبعد؛

أضع بين أيديكم استبيان الدراسة الموسومة بعنوان:

"أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"

استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه LMD في علوم التسيير؛ لذلك نرجو من سيادتكم الإجابة بموضوعية على فقرات الاستبانة مقدرة جهودكم في التعاون خدمة للبحث العلمي. كما وأحيطكم علماً أن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسيتم التعامل معها بسرية وكرامتان تام، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ودقة الإجابة تعكس قيمة النتائج وتعزز الوصول للأهداف المرجوة. مع تقدير الطالبة يرجى تتبع ما يلي:

1. قراءة عبارات الاستبيان بروية وتمعن؛
2. ضع علامة (×) في المربع الذي يتفق مع الإجابة؛
3. ضرورة الإجابة على جميع الأسئلة الوارد في الاستبيان.

ولكم منا جزيل الشكر والإمتنان على حسن استجابتكم.

الطالبة

حياة سعيد

Hayat.said@univ-msila

## الجزء الأول: البيانات الشخصية وخصائص المؤسسة

المتغير	الفئة	الإجابة
العمر	أقل من 30 عام	
	من 30 إلى أقل من 40 عام	
	من 40 إلى أقل من 50 عام	
	50 عام فأكثر	
المستوى التعليمي	دون الجامعة	
	جامعي	
	دراسات عليا	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
	15 سنة فأكثر	
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	
	إدارة وسطى	
	إدارة دنيا	
عمر المؤسسة	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
	10 سنوات فأكثر	
حجم المؤسسة	كبيرة (أكثر من 250 عامل)	
	متوسطة (50 - 250 عامل)	
	صغيرة (10-49 عامل)	
نوع الصناعة	الصناعات الغذائية	
	الأشغال العمومية، البناء	
	الصناعة الكيماوية والبيتروكيماوية والبلاستيك	

اسم المؤسسة:.

الجزء الثاني: معلومات عن مفهوم المسؤولية البيئية وأهميتها ونمط الالتزام البيئي السائد

أولاً. مفهوم المسؤولية البيئية	
العلامة (x)	من وجهة نظركم؛ ما هو المفهوم الأقرب للمسؤولية البيئية؟ (خيار واحد فقط)
	1. هي الأنشطة الصديقة للبيئة التي تقوم بها المؤسسة لصالح البيئة والمجتمع بشكل طوعي وتتجاوز الامتثال للقوانين.
	2. هي إلزامية وضع البيئة ضمن الاهتمامات الأولية الإستراتيجية للمؤسسة بحمايتها وتحسينها والحفاظ عليها.
	3. هي أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأهم شرط اليوم لاستمرارية المؤسسة وبقائها.
	4. هي التبنّي الكامل للاستدامة وتأثيراتها الإيجابية على البيئة والمجتمع.
	5. تشجع وتعزز مساءلة وشفافية المؤسسة من خلال التدابير البيئية بالحد والوقاية من المخاطر البيئية بمشاركة أصحاب المصلحة.
	6. وسيلة المؤسسة لتحقيق النجاح التجاري والمنافع الملموسة وغير الملموسة بطريقة لا تُعرض المجتمع والبيئة للخطر.

ثانياً. أهمية المسؤولية البيئية لمؤسستكم					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	ضع علامة (x) في المربع الذي يوافق أهمية المسؤولية البيئية في مؤسستكم
					7. تنظر المؤسسة لمسؤوليتها البيئية على أنها استثمارا ماليا ناجحا يعود بالمنفعة والربحية عليها حاليا ومستقبلا.
					8. يعد الالتزام البيئي مطلبا ملحا وإن لم تعره المؤسسة الاهتمام المطلوب سيكون عائقا أمام نجاحها واستمراريتها.
					9. المسؤولية البيئية مفهوم استراتيجي يرتبط بفعالية إدارة المؤسسة في إدارة بيئتها بكفاءة.
					10. تؤثر الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة ايجابا عن العائد من الاستثمار.
					11. تحسن الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة موقعها التنافسي في السوق.
					12. الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع الحكومة.
					13. الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين العلاقة مع المجتمع.
					14. الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة تعمل على تحسين صورتها وسمعتها.
					15. تعمل الأنشطة البيئية التي تقوم بها المؤسسة على تحسين العلاقة مع المستثمرين.

ثالثاً. نمط الالتزام البيئي السائد في مؤسساتكم					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	ضع علامة (x) في المربع الذي يوافق نمط الالتزام البيئي السائد لديكم
					16. تعتبر مؤسساتكم البيئة مورداً مجانياً من حقها استغلاله في تحقيق أهدافها الربحية.
					17. تتجاهل مؤسساتكم ضغوط المتعاملين معها بخصوص حماية البيئة كونها التزامات بيئية غير مبررة.
					18. كثيراً ما يخلق مؤسساتكم التغيير الذي يطرأ على التشريعات البيئية وتبحث عن مخرج للتعامل معه.
					19. مؤسساتكم على استعداد لدفع غرامات مالية لأن الاستثمارات البيئية المطلوبة مكلفة.
					20. غياب الإجراءات البيئية في التنظيم العام لمؤسساتكم.
					21. تولي مؤسساتكم أولوية منخفضة للقضايا البيئية.
					22. تسعى مؤسساتكم إلى التأقلم مع التغيير الذي يطرأ على المتعاملين بخصوص حماية البيئة.
					23. تلتزم مؤسساتكم بالمعايير البيئية التي تفرضها التشريعات القانونية.
					24. تأخذ مؤسساتكم بمبدأ العلاج في مكافحة التلوث في نهاية الأنبوب أي بعد وقوع التلوث.
					25. تطبق مؤسساتكم الحد الأدنى من الإجراءات البيئية كالاستثمارات البيئية، إدارة النفايات وكفاءة الطاقة التي تحقق الالتزامات القانونية المطلوبة.
					26. تتعامل مؤسساتكم مع القضايا البيئية كأولوية استراتيجية في ممارسة أنشطتها فهي من أهم إجراءات التنظيم العام في مؤسساتكم.
					27. تولي مؤسساتكم اهتماماً كبيراً بتعزيز الإنتاج الأنظف وأنظمة إدارة البيئة.
					28. تتفادى مؤسساتكم ضغوط المتعاملين معها بخصوص حماية البيئة كونها تحقق التزامات بيئية أعلى من المطلوبة.
					29. تحقق مؤسساتكم أهدافاً بيئية أعلى من تلك التي تفرضها التشريعات القانونية.
					30. تأخذ مؤسساتكم بمبدأ الوقاية في منع التلوث أي قبل وقوعه.
					31. تركز مؤسساتكم على تحسين أدائها البيئي باستمرار وعدم السماح بحدوث تأثيرات سلبية عكسية على البيئة.

الجزء الثالث: العناصر الأساسية للمسؤولية البيئية للمؤسسات

ضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن واقع أنشطة المسؤولية البيئية في مؤسستكم.					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أولاً. الالتزام البيئي
					32. تتبنى مؤسستكم رؤية شاملة تقوم على تطبيق مبادئ الاستدامة وحماية البيئة.
					33. تتخذ مؤسستكم حماية البيئة والمحافظة عليها كإستراتيجية ذات أولوية.
					34. تراعي مؤسستكم القيمة البيئية والاجتماعية لمنتجاتها عند اتخاذ قراراتها الإنتاجية.
					35. تتبنى مؤسستكم مبادئ التدابير الوقائية لحماية البيئة.
					36. تأخذ مؤسستكم الاعتبارات البيئية عند ممارسة عملياتها وأنشطتها الصناعية.
					37. تتحمل مؤسستكم كامل مسؤوليتها عن التأثيرات البيئية التي تسبب فيها.
					38. لدى مؤسستكم ثقافة تعزيز القيم البيئية بين العمال وتشجع المبادرات في هذا المجال.
<b>ثانياً. إدارة الطاقة والموارد</b>					
					39. تطبق مؤسستكم الرقابة المطلقة على منتجاتها وعمليات الإنتاج.
					40. تطبق مؤسستكم أنظمة إنتاج محايدة للكربون عبر كامل دورة حياة النظام.
					41. تهتم مؤسستكم بإدارة النفايات وفق أسس بيئية صحيحة.
					42. تقوم مؤسستكم بتحسين أدائها البيئي باستمرار بإدخال التحسينات اللازمة.
					43. تهتم مؤسستكم بإدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج بكفاءة.
					44. تهتم مؤسستكم باستخدام الموارد المتجددة والطاقة.
					45. تهتم وتشارك مؤسستكم بالمبادرات الطوعية التي هي في صالح البيئة.
<b>ثالثاً. إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة</b>					
					46. تقوم مؤسستكم بالإعلام المجاني للسلطات والمؤسسات والزبائن بتأثيراتها البيئية.
					47. تهتم المؤسسة بإشراك أصحاب المصالح في المشروع من التصميم إلى التنفيذ.
					48. تتلقى مؤسستكم مساهمات ومشاركات من أصحاب المصالح لحماية البيئة.
					49. تلتزم مؤسستكم بشفافية الإفصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية.
					50. تقدم مؤسستكم تقارير دورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية.
					51. تتقبل مؤسستكم محاسبة المجتمعات المحلية وغيرها من أصحاب المصالح على مسؤولياتها البيئية الماضية والحاضرة والمستقبلية.

## الجزء الرابع: الميزة التنافسية المستدامة

ضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن واقع الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستكم.					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أولاً: ميزة بيئية (منتج/ عملية الإنتاج)
					52. تهتم مؤسستكم بتحقيق الاستدامة في ممارسات نشاطها الصناعي.
					53. تقدم مؤسستكم منتج نظيف وصديق للبيئة ذو جودة بيئية (خصائصه تصميمه/تغليفه).
					54. تدرس مؤسستكم تأثيرات المنتج على البيئة عبر كامل مراحل دورة حياته.
					55. تركز مؤسستكم على التحسين المستمر في الشأن البيئي من خلال البحث والتطوير فيما يخص (منتجاتها وعملياتها).
					56. تدعم مؤسستكم عملية الابتكار البيئي في (منتج/عمليات الإنتاج).
					57. تعتمد مؤسستكم على مصادر الطاقة المتجددة في ممارسة نشاطها الصناعي(الطاقة الشمسية، طاقة المياه والرياح).
					58. تستخدم مؤسستكم تقنيات الإنتاج الأنظف في إدارة عملياتها البيئية (إعادة تدوير النفايات، والحد من التلوث والانبعاثات، ومعالجة المياه المستخدمة).
					59. خفّض الالتزام البيئي لمؤسستكم من التلوث و إنتاج النفايات والمخلفات الصناعية.
<b>ثانياً. ميزة مالية</b>					
					60. يرفع الالتزام البيئي لمؤسستكم من قيمة أسهمها في السوق.
					61. تستفيد مؤسستكم من فوائد عوائد الاستثمار في النفايات ببيعها أو بإعادة استخدامها في دورة إنتاج أخرى.
					62. يسهل الالتزام البيئي لمؤسستكم حصولها على قروض من المؤسسات المالية.
					63. يجنب الالتزام البيئي لمؤسستكم تكاليف عدم التزامها القانوني.
					64. يقلل الالتزام البيئي لمؤسستكم من تكاليف استهلاك الموارد المختلفة(طاقة، مياه، ...).
					65. يُمكن الالتزام البيئي لمؤسستكم من الحصول على امتيازات من مختلف الأطراف أصحاب المصلحة.
<b>ثالثاً. ميزة تنظيمية</b>					
					66. يعمل نظام إدارة البيئة بمؤسستكم على تطوير أنظمة إدارة بيئية فعالة واستباقية تساهم في تحسين أدائها البيئي.
					67. دور نظام إدارة البيئة في مؤسستكم يتجاوز حد الامتثال للقوانين والتشريعات البيئية.
					68. يعمل نظام إدارة البيئة بالتنسيق ويتكامل مع باقي الإدارات في مؤسستكم.

<b>رابعاً. ميزة تتعلق بإدارة المخاطر البيئية</b>					
					69. يجنب الالتزام البيئي مؤسساتكم وقوعها في نزاعات عدم الامتثال للقوانين البيئية ويحدّ من مخاطر الملاحقات القضائية.
					70. يساهم الالتزام البيئي لمؤسساتكم في الحدّ من مخاطر التأمين.
					71. يُمكن الالتزام البيئي لمؤسساتكم من الاستجابة السريعة والفعالة لأيّ خطر بيئي قد يحدث على مستواها.
					72. تعمل مؤسساتكم على إيجاد حلول للمشكلات البيئية بمشاركة المجتمع المحلي.
<b>خامساً. ميزة تتعلق بالموارد البشرية</b>					
					73. يرفع الالتزام البيئي لمؤسساتكم الروح المعنوية للموظفين لحماية البيئة.
					74. يشجع الالتزام البيئي لمؤسساتكم الموظفين على المساهمة في إيجاد حلول للمشكلات البيئية.
					75. يساهم الالتزام البيئي لمؤسساتكم في تحسين صورة المؤسسة أمام موظفيها.
					76. يشجع الالتزام البيئي لمؤسساتكم على جذب موظفين جدد من ذوي الكفاءة.
<b>سادساً. ميزة تجارية وتسويقية</b>					
					77. يفتح الالتزام البيئي فرصاً جديدة وأسواقاً جديدة أمام مؤسساتكم.
					78. تمنح مؤسساتكم الموردين ذوي الالتزام البيئي معاملة تفضيلية.
					79. يحسن الملف البيئي الإيجابي من صورة مؤسساتكم أمام جمهورها.
					80. يميز الملف البيئي الإيجابي لمؤسساتكم مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى
<b>سابعاً. ميزة الاتصال</b>					
					81. يساعد الالتزام البيئي لمؤسساتكم على تحسين صورتها العامة إيجاباً.
					82. يسمح الالتزام البيئي لمؤسساتكم بإمكانية الوصول إلى رأس المال من المستثمرين ذوي الحساسية البيئية.
					83. يساعد الالتزام البيئي لمؤسساتكم على تحسين الاتصال مع السُلطات وأصحاب المصلحة البيئية (موردين، مستهلكين، بنوك...).

**ملاحظة:** من أكثر مفاهيم "الاستدامة" استخداماً وشيوعاً تلك التي تربط عنصري الزمن (في الأجل الطويل) والمتزامن مع الحفاظ على ديمومة النّظام البيئي (الموارد الطّبيعية) أي الاستدامة البيئية هي "تلبية احتياجات وخدمات الجيل الحالي دون المساس بصحة النّظام الايكولوجي".

## الملحق (06)

## قائمة الأساتذة محكمي استبيان الدراسة

ت	المحكم*	الرتبة	الدرجة العلمية/المهنة	الجامعة	البلد
1	أحمد مير	التأهيل الجامعي	أستاذ محاضر أ	المسيلة	الجزائر
2	أيمن عامر حماد	دكتوراه احصاء تطبيقي	مستشار في شركة تدريب وتطوير xi-horizons العالمية	/	فلسطين
3	سمية فضيلي	دكتوراه علوم	أستاذ محاضر ب	محمد البشير الإبراهيمي	الجزائر
4	عبد الحميد برحومة	دكتوراه علوم	أستاذ تعليم عالي	المسيلة	الجزائر
5	فاتح غلاب	دكتوراه علوم	أستاذ محاضر أ	المسيلة	الجزائر
6	كمال قاسمي	دكتوراه علوم	أستاذ	المسيلة	الجزائر
7	محمد فلاق	التأهيل الجامعي	أستاذ محاضر أ	حسيبة بن بوعلي -الشلف-	الجزائر
8	نبيلة ميمون	دكتوراه علوم	أستاذ محاضر أ	المسيلة	الجزائر
9	نجوى سعودي	دكتوراه علوم	أستاذ محاضر أ	المسيلة	الجزائر

\* تم ترتيب أسماء الأساتذة محكمي الاستبيان حسب الترتيب الأبجدي للحروف.

الملحق (07): مخرجات برنامج spss

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	7

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	7

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	,854	6

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	20

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	8

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	6

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	3

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	4

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	4

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,809	4

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	3

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	218	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	218	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	32

## Tableau de fréquences

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30	22	10,1	10,1	10,1
من 30 إلى أقل من 30	58	26,6	26,6	36,7
من 40 إلى أقل من 50	106	48,6	48,6	85,3
4	32	14,7	14,7	100,0
Total	218	100,0	100,0	

## التعليمي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دون جامعة	73	33,5	33,5	33,5
جامعة	103	47,2	47,2	80,7
دراسات عليا	42	19,3	19,3	100,0
Total	218	100,0	100,0	

## الخبرة\_سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5	11	5,0	5,0	5,0
من 5 إلى أقل من 10	38	17,4	17,4	22,5
من 10 إلى أقل من 15	59	27,1	27,1	49,5
15 سنة فأكثر	110	50,5	50,5	100,0
Total	218	100,0	100,0	

## الوظيفي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دنيا إدارة	64	29,4	29,4	29,4
وسطى إدارة	130	59,6	59,6	89,0
عليا إدارة	24	11,0	11,0	100,0
Total	218	100,0	100,0	

## المؤسسة\_عمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فاكثر سنوات 10	218	100,0	100,0	100,0

## المؤسسة\_حجم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كبيرة	218	100,0	100,0	100,0

الصناعة\_نوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides				
الغذائية الصناعة	64	29,4	29,4	29,4
البناء العمومية الأشغال	80	36,7	36,7	66,1
الكيميائية الصناعة	74	33,9	33,9	100,0
Total	218	100,0	100,0	

المؤسسة\_إسم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides				
روبية مؤسسة	64	29,4	29,4	29,4
لافارج مؤسسة	80	36,7	36,7	66,1
fertial مؤسسة	74	33,9	33,9	100,0
Total	218	100,0	100,0	

A1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides				
A1	45	20,6	20,6	20,6
A2	53	24,3	24,3	45,0
A3	41	18,8	18,8	63,8
A4	16	7,3	7,3	71,1
A5	19	8,7	8,7	79,8
A6	44	20,2	20,2	100,0
Total	218	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	218	3,72	1,316
B2	218	4,32	,867
B3	218	4,49	,707
B4	218	4,06	1,131
B5	218	3,82	1,226
B6	218	4,27	1,088
B7	218	4,33	,980
B8	218	4,61	,651
B9	218	4,08	1,085
N valide (listwise)	218		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C1	218	3,46	1,466
C2	218	2,43	1,480
C3	218	2,97	1,471
C4	218	2,60	1,587
C5	218	1,68	1,190
C6	218	2,10	1,446
C7	218	4,15	1,019
C8	218	4,53	,821
C9	218	3,50	1,564
C10	218	3,99	3,627
C11	218	4,49	,849
C12	218	4,43	,909
C13	218	3,47	1,281
C14	218	3,96	1,057
C15	218	4,32	,884
C16	218	4,39	,868
N valide (listwise)	218		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
D1	218	4,54	,750
D2	218	4,50	,799
D3	218	4,39	,842
D4	218	4,42	,795
D5	218	4,42	,856
D6	218	4,39	,916
D7	218	4,36	,865
N valide (listwise)	218		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
D8	218	4,62	,683
D9	218	4,04	1,015
D10	218	4,53	,732
D11	218	4,37	,816
D12	218	4,33	,902
D13	218	3,78	1,369
D14	218	4,38	,872
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
D15	218	4,07	1,049
D16	218	3,94	1,078
D17	218	3,72	1,301
D18	218	4,13	1,035
D19	218	4,26	1,038
D20	218	4,06	1,091
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البيئي_الالتزام	218	4,4318	,72681
الموارد_الطاقة_ادارة	218	4,2929	,59627
المصلحة_أصحاب	218	4,0306	,83821
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E1	218	4,51	,838
E2	218	4,35	,791
E3	218	4,31	,912
E4	218	4,27	,995
E5	218	3,88	1,206
E6	218	2,82	1,655
E7	218	4,13	1,063
E8	218	4,12	1,138
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E9	218	3,95	1,211
E10	218	3,96	1,187
E11	218	3,39	1,344
E12	218	4,10	1,111
E13	218	4,06	1,110
E14	218	3,82	1,129
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E15	218	4,44	,905
E16	218	4,17	1,036
E17	218	4,41	,876
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E18	218	4,41	,861
E19	218	4,31	,918
E20	218	4,44	,785
E21	218	4,26	,936
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E22	218	4,41	,892
E23	218	4,25	,938
E24	218	4,42	,829
E25	218	4,11	1,040
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
E26	218	1	5	4,03	1,100
E27	218	1	5	4,07	1,047
E28	218	1	5	4,23	1,041
E29	218	1	5	4,35	,884
N valide (listwise)	218				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
E30	218	4,61	,705
E31	218	3,96	1,187
E32	218	4,46	,843
N valide (listwise)	218		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بيئية_ميزة	218	4,0487	,70995
مالية_ميزة	218	3,8792	,81347
تنظيمية_ميزة	218	4,3394	,76466
البيئية_المخاطر	218	4,3555	,73255
البشرية_الموارد	218	4,2959	,77598
تسويقية	218	4,1709	,81446
الاتصال	218	4,3456	,70899
N valide (listwise)	218		

ANOVA à 1 facteur

البيئية\_المسؤولية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,008	3	,336	,837	,475
Intra-groupes	85,959	214	,402		
Total	86,967	217			

ANOVA à 1 facteur

البيئية\_المسؤولية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,795	2	,897	2,265	,106
Intra-groupes	85,173	215	,396		
Total	86,967	217			

ANOVA à 1 facteur

البيئية\_المسؤولية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,967	3	,656	1,650	,179
Intra-groupes	85,001	214	,397		
Total	86,967	217			

ANOVA à 1 facteur

البيئية\_المسؤولية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,965	2	,983	2,485	,086
Intra-groupes	85,002	215	,395		
Total	86,967	217			

ANOVA à 1 facteur

البيئية\_المسؤولية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,921	2	,461	1,151	,318
Intra-groupes	86,046	215	,400		
Total	86,967	217			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,895 <sup>a</sup>	,801	,795	,28674

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية\_ميزّة, مالية\_ميزّة, بيئية\_ميزّة, الاتصال,

البشرية\_الموارد, تسويقية, البيئية\_المخاطر

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	69,702	7	9,957	121,111	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	17,266	210	,082		
	Total	86,967	217			

a. Variable dépendante : البيئية\_المسؤولية

b. Valeurs prédites : (constantes), تنظيمية\_المخاطر, بيئية\_ميزّة, مالية\_ميزّة, بيئية\_ميزّة, الاتصال,

البشرية\_الموارد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
(Constante)	,318	,148		2,154	,032	
1	بيئية_ميزّة	,373	,038	,418	9,843	,000
	مالية_ميزّة	,003	,033	,003	,077	,939
	تنظيمية_ميزّة	,126	,036	,152	3,539	,000
	البيئية_المخاطر	,214	,041	,247	5,231	,000
	البشرية_الموارد	,146	,043	,180	3,403	,001
	تسويقية	,011	,040	,014	,280	,780
	الاتصال	,060	,040	,067	1,486	,139

a. Variable dépendante : البيئية\_المسؤولية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,794 <sup>a</sup>	,630	,625	,43471

a. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي,

ادارة\_الطاقة\_والموارد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	68,933	3	22,978	121,592	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	40,440	214	,189		
	Total	109,373	217			

a. Variable dépendante : ميزة\_بيئية

b. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي, ادارة\_الطاقة\_والموارد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,354	,216		1,641	,102
	الالتزام_البيئي	,263	,064	,269	4,089	,000
	ادارة_الطاقة_والموارد	,256	,087	,215	2,945	,004
	أصحاب_المصلحة	,355	,047	,419	7,479	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,405 <sup>a</sup>	,164	,152	,74899

a. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي,

ادارة\_الطاقة\_والموارد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	23,545	3	7,848	13,990	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	120,052	214	,561		
	Total	143,597	217			

a. Variable dépendante : ميزة\_مالية

b. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي, ادارة\_الطاقة\_والموارد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,787	,372		4,804	,000
	الالتزام_البيئي	,094	,111	,084	,847	,398
	ادارة_الطاقة_والموارد	,158	,150	,116	1,053	,294
	أصحاب_المصلحة	,248	,082	,255	3,033	,003

a. Variable dépendante : ميزة مالية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 <sup>a</sup>	,498	,491	,54549

a. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي,

ادارة\_الطاقة\_والموارد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	63,203	3	21,068	70,802	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	63,678	214	,298		
	Total	126,881	217			

a. Variable dépendante : ميزة تنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي, ادارة\_الطاقة\_والموارد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,962	,271		3,550	,000
	الالتزام_البيئي	,238	,081	,227	2,952	,004
	ادارة_الطاقة_والموارد	,155	,109	,121	1,423	,156
	أصحاب_المصلحة	,411	,059	,450	6,901	,000

a. Variable dépendante : ميزة تنظيمية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,798 <sup>a</sup>	,637	,632	,44415

a. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي,

ادارة\_الطاقة\_والموارد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	74,234	3	24,745	125,438	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	42,215	214	,197		
Total	116,448	217			

a. Variable dépendante : المخاطر البيئية

b. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب المصلحة، الالتزام البيئي، ادارة الطاقة والموارد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,336	,221		1,522	,129
1 الالتزام البيئي	,539	,066	,535	8,193	,000
1 ادارة الطاقة والموارد	,378	,089	,308	4,256	,000
1 أصحاب المصلحة	,002	,048	,003	,046	,964

a. Variable dépendante : المخاطر البيئية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,761 <sup>a</sup>	,580	,574	,50664

a. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب المصلحة، الالتزام البيئي، ادارة الطاقة والموارد

ادارة الطاقة والموارد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	75,736	3	25,245	98,353	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	54,930	214	,257		
Total	130,666	217			

a. Variable dépendante : الموارد البشرية

b. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب المصلحة، الالتزام البيئي، ادارة الطاقة والموارد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,159	,252		,631	,529
1 الالتزام البيئي	,397	,075	,372	5,291	,000
1 ادارة الطاقة والموارد	,432	,101	,332	4,264	,000
1 أصحاب المصلحة	,130	,055	,140	2,351	,020

a. Variable dépendante : الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,537 <sup>a</sup>	,289	,279	,69168

a. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي, ادارة\_الطاقة\_والموارد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	41,565	3	13,855	28,959	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	102,383	214	,478		
	Total	143,948	217			

a. Variable dépendante : تسويقية

b. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي, ادارة\_الطاقة\_والموارد

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,343	,344		3,910	,000
	الالتزام_البيئي	,467	,102	,417	4,560	,000
	ادارة_الطاقة_والموارد	,054	,138	,040	,393	,695
	أصحاب_المصلحة	,130	,075	,134	1,726	,086

a. Variable dépendante : تسويقية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,553 <sup>a</sup>	,305	,296	,59503

a. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي, ادارة\_الطاقة\_والموارد

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	33,311	3	11,104	31,361	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	75,768	214	,354		
	Total	109,078	217			

a. Variable dépendante : الاتصال

b. Valeurs prédites : (constantes), أصحاب\_المصلحة, الالتزام\_البيئي, ادارة\_الطاقة\_والموارد

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,601	,296		5,419	,000
	الالتزام_البيئي	,195	,088	,200	2,212	,028
	ادارة_الطاقة_والموارد	,315	,119	,265	2,647	,009
	أصحاب_المصلحة	,131	,065	,155	2,019	,045

a. Variable dépendante : الاتصال