

الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية كنموذج حديث في تحقيق الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية -  
دراسة حالة مؤسسة BCR مجموعة saniak عين الكبيرة- سطيف-

Strategic management of human skills as a modern model for achieving the environmental performance of an economic enterprise

- a case study of the BCR company of the saniak group Ain Kebira- Setif

محمد الصالح دماش<sup>1</sup>، محمد عبادي<sup>2</sup> / Dachache Med Salah / Mohamed Abadi

<sup>1</sup> جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعرييج (الجزائر)، m-saleh@hotmail.fr

<sup>2</sup> جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعرييج (الجزائر)، mohamed.abadi@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2020/07/28

تاريخ القبول: 2020/07/09

تاريخ الاستلام: 2020/02/21

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة الى التعرف بشكل دقيق على الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، ومدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية كنموذج حديث في تطويره، من خلال الوظائف الاستراتيجية لهذه الإدارة، خاصة وظيفة التكوين. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها، حصول المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية ISO14001 صيغة 2004 المتعلقة بنظام إدارة الجودة ونظام إدارة البيئة، بالإضافة الى تحملها لتكاليف البيئية بشقيها الاجباري(الرسومات البيئية نتيجة تلوث البيئة) والتطوعي (تحسين المظهر الجمالي للبيئة)، الا أنها عملت على ترشيد استعمال الطاقة (غاز- كهرباء)، وتطبيق برنامج معالجة المياه والأحوال، وتسيير ورسكلة النفايات .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، الأداء البيئي، المعايير القياسية العالمية.

**تصنيف JEL:** M1-12 ; Q5-51 ; C0-1

**Abstract:** This study aimed to identify accurately the environmental performance of the economic institution, and the extent of the contribution of strategic management of human competencies as a modern model in its development, through the strategic functions of this administration, especially the training function.

The study reached several results, the most important of which was the institution obtaining the international conformity certificate ISO14001 2004 formula related to environmental protection, in addition to bearing the environmental costs in both its compulsory aspects (environmental drawings as a result of environmental pollution) and voluntary (improving the aesthetic appearance of the environment), but it worked to rationalize the use of Energy (gas-electricity), implementation of the water and mud treatment program, and waste management and recycling.

**Keywords:** strategic management ,human skills, environmental performance, ISO.

**Jel Classification Codes :** M1-12 ; Q5-51;C0-1

**Résumé :** Cette étude visait à identifier avec précision la performance environnementale de l'institution économique, et l'étendue de la contribution de la gestion stratégique aux compétences humaines en tant que modèle moderne dans son développement, à travers les fonctions stratégiques de cette administration, notamment la fonction de formation.

L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important était l'établissement obtenant le certificat international de conformité ISO14001 2004 formule relative au système de management de la qualité et au système de management environnemental, en plus de supporter les coûts environnementaux à la fois dans ses aspects obligatoires (dessins environnementaux résultant de la pollution de l'environnement) et volontaire (améliorant l'aspect esthétique de l'environnement), mais il a travaillé sur Rationalisation de la consommation d'énergie (gaz-électricité), application du programme de traitement de l'eau et des boues, gestion et recyclage des déchets.

**Mots clés:** management stratégique, compétences humaines, performance environnementale, ISO.

**Codes de classification Jel:** M1-12 ; Q5-51;C0-1

## 1-مقدمة

لعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرون هو تشعب وانتشار بعض المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سادت العالم والتي نتجت عن تيار العولمة، منها على سبيل المثال الاقتصاد المعرفي، الثورة التكنولوجية، العولمة المالية.

كما أن أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدرا للمعلومات والاقتراحات، الابتكارات، المعرفة الكامنة، عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية، فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز، بالتالي لا بد من التركيز على أسلوب جديد يضمن تسيير هذا المورد استراتيجيا، ألا وهي الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية التي يتمثل دورها في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، استثمار وتوظيف قدراته و اعتباره شريكا في العمل لا أجير، المساهمة في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق بعد اقتصادي (الربح، الإنتاج، تخفيض التكاليف، العملاء، الموردين، تحسين الوضعية التنافسية)، البعد الاجتماعي (تكوين العمال، الأمن الصناعي، نظام الصحة و السلامة المهنية، تحسين الرفاهية المادية، توفير النقل والسكن، التضامن، النشاطات الرياضية و الترفيهية)، البعد البيئي(معالجة المياه، رسكلة النفايات، الحد من تلوث الهواء، ترشيد استعمال الطاقة، نظام إدارة البيئة)، الأمر الذي جعل مفاهيم هذه الإدارة تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية.

إذا، بات يتحتم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - بعد تحرير الاقتصاد الوطني وفتح مجال المنافسة أمام المنتجات والمؤسسات الأجنبية، ومضي الجزائر قدما للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة - الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، التي تمكنها من تطوير أدائها البيئي.

### 1.1- تحديد وصياغة الإشكالية:

انطلاقا مما سبق، ورغبة منا في التعرف على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية و واقع تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و عن كيفية استغلالها في تطوير وتحسين أدائها البيئي، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية كنموذج حديث في تحقيق الأداء البيئي لمؤسسة صناعة البراغي والسكاكين والصنابير BCR مجموعة SANIAK عين الكبيرة- سطيف ؟

### 2.1-الفرضية الرئيسية:

- للإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية دور كبير في تحقيق الأداء البيئي لمؤسسة صناعة البراغي والسكاكين والصنابير BCR مجموعة SANIAK عين الكبيرة- سطيف.

### 3.1-أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد بالكفاءات البشرية من جهة، تحقيق الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي و الأداء البيئي من جهة أخرى و بصفة عامة فإن أهمية هذا البحث تظهر في العناصر التالية:

- الوضع الراهن الذي تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بالكفاءات البشرية كمحدد أساسي لنجاحها، خاصة في الأجل الطويل؛
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الكفاءات البشرية، باعتبارها محدد أساسي للأداء البيئي للمؤسسة، ذلك من خلال إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم استراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة تحليل علاقة الكفاءات البشرية وتفعيلها وإدارتها بتحسين أداء المستدام للمؤسسة؛
- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات، الذي يعتبر مدخل استراتيجي في تنمية الموارد البشرية، كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز؛

- كما تكمن أهمية هذا البحث، في كونه يعالج احد أهم المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهي "الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية" في محاولة منا، لبناء إطار نظري لأهمية هذه الأخيرة في تطوير وتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية خاصة في ظل مفاهيم التنمية المستدامة.

#### 4.1-أهداف البحث:

تتلخص الأهداف التي نرجو تحقيقها من خلال البحث فيما يلي:

- محاولة الفهم بعمق علمي و تأصيل منهجي منظم، لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين، في مجال الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، الأداء البيئي وتحليل كل منهما؛
- إبراز أهمية الكفاءات البشرية ضمن أصول المؤسسة، مع تحديد مدى حاجتها إلى تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية؛
- توضيح طبيعة الخصائص الاستراتيجية التي يجب أن تتوفر في الكفاءات البشرية في تطوير الأداء البيئي؛
- معرفة مفهوم التنمية الريفية المستدامة؛
- التعرف على أهم مؤشرات قياس البيئي.

#### 5.1-حدود الدراسة:

يهدف الاقتراب من الموضوعية والوصول إلى استنتاجات منطقية، تقتضي منهجية البحث وضع حدود لدراسة، من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة (النظرية و الميدانية)، و لتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن المجال الزمني من 2012-2018 والمجال المفاهيمي حيث تناول هذا البحث مفاهيم عديدة كالاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، الأداء البيئي، الكفاءات البشرية، الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، ISO 14000، التي تم توظيفها بحسب مضمون ومتطلبات البحث، وذلك بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة. أما المجال المكاني وقع اختيارنا على شركة تصنيع اللواحق الصحية والصناعية مجمع BCR فرع SANIAK المتواجدة بمنطقة عين الكبيرة بولاية سطيف.

## 2 -مدخل عام للإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

### 2-1- الإدارة الاستراتيجية والكفاءات البشرية

في ظل التحولات التي تعصف بمنظمات الأعمال و في سياق التحول نحو مجتمع المعرفة، حيث الاعتماد المكثف على الكفاءات و الموارد المعرفية، بدأ الاهتمام بالكفاءات البشرية يتزايد في المؤسسات المعاصرة من جهة، من جهة أخرى فقد شاع استخدام مفهوم الاستراتيجية، ومن ثم بدأ التزاوج - وهو أمر منطقي - بين إدارة الكفاءات البشرية وبين مفاهيم الاستراتيجية التي تعمل على بلورة قيم وأساليب فكرية جديدة، يصبح الفرد في ظلها هدفا في حد ذاته، من هنا برز مفهوم "الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية" كدعامة أساسية لخلق و تطوير الأداء البيئي الذي يسمح لهذه المؤسسات بتجسيد أهدافها على المدى الطويل.

#### 2-1-1- الإدارة الاستراتيجية

#### --1-1-21 تعريف الاستراتيجية

إن لاستراتيجية عدة تعاريف منها :

- الاستراتيجية "تعبّر عن مسار يتم تفضيله و اختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق الشركة أو المنظمة رسالتها وغايتها و أهدافها، من ثم يتم تحقيق الاتجاه التي ارتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل". (الظاهر، 2009، صفحة 22)

- أما *Mintzberg* فيرى أنها "قوة غير ملموسة، تتمثل بالقدرات العقلية للإدارات العليا مع إضفاء لمسة من الخيال والإبداع و التصور". (Michel Darbelet, 2006, p. 38)

### 1-1-22 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

- الإدارة الاستراتيجية كما يراها *Strickland and Tompson* تعني "وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، تحديد غاياتها على المدى البعيد، اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية". (المرسى، 2006، صفحة 92)
- كما تعرف على أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة الموارد في المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يساعدها على تحقيق رسالتها، الوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة". (Jean Mchel, 2010, p. 24)
- أما *Tombson* فيعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغاياتها على المدى البعيد، اختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية و تقويمها". (Boterf, 2004, p. 94)

من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم التعريف التالي "الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة الفعاليات الإدارية ذات العلاقة بالمؤسسة والتي تعنى بمعرفة وتحديد التحديات البيئية (الفرص و التهديدات) و نقاط قوتها وضعفها الداخليين، ووضعها في مسار متكامل لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وفقا لرسالة المؤسسة وأهدافها".

### 2-1-2 مفهوم الكفاءات البشرية

إن أصل كلمة الكفاءة يوناني *copétens* وتعني يتأقلم مع و يرجع أول استخدام له سنة 1920 في مجال علم النفس وفي مضامين تربوية، ثم بدأ في البروز شيئا فشيئا في العدد من البحوث الإدارية التي اعتبرت تأقلم الكفاءات هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية. (كشاط، 2006، صفحة 29)

إن أولى التعاريف التي تناولت موضوع الكفاءات، ذلك التعريف الذي قدمه "جرانت" (*R.M. GRANT, 1991*)، إذ عرفها كما يلي: "هي القدرة على تنفيذ عمل أو نشاط ما، بالاعتماد على موارد المؤسسة". (مزهودة، 2006، صفحة 131)

كما تعرف أن الكفاءة على أنها "عملية تحقيق الفرد لأهداف وظيفته وتشكل تحديا يجب مواجهته والتغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته". (G, 2000, p. 21)

من خلال هذه التعريفين يمكننا أن نستنتج أن الكفاءة هي كل من يساهم في نشاط المؤسسة وكلما يمكن تعبئته وتحريكه لخلق أداء فعال للمؤسسة، وعل هذا الأساس يمكن النظر إلى كل فرد في المؤسسة على أنه مورد، لكن الأمر يختلف بالنسبة للكفاءة، فالعامل مهما كان مستواه العلمي ومهما بلغت خبرته وتجربته في العمل إلا أنه يبقى مؤهلا على الأكثر حتى تثبت كفاءته من خلال إخضاعه للتقييم وبصورة مستمرة، ذلك أن الكفاءة صفة مؤقتة في الفرد لا يمكن إضفاء طابع الديمومة عليها إلا عن طريق التعلم، الممارسة، التكوين المستمر والمتواصل.

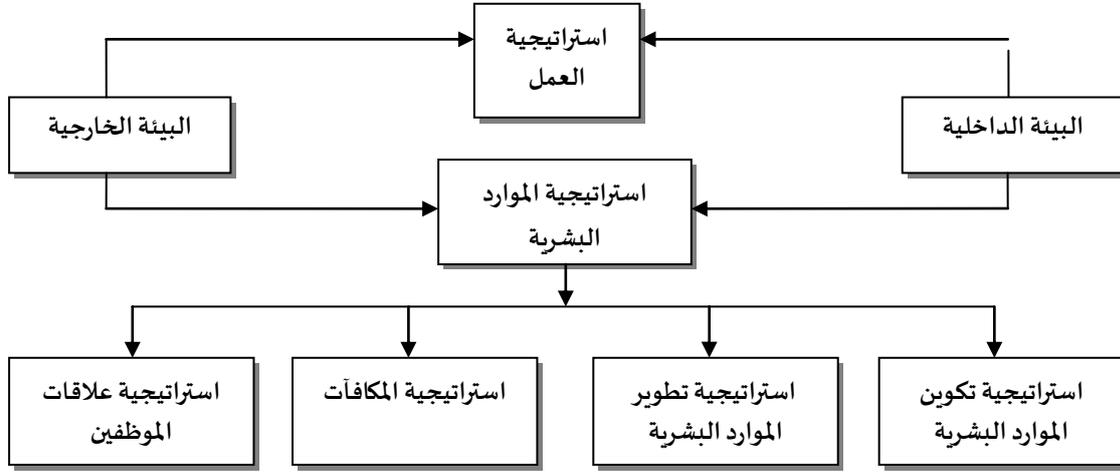
### 2-1-3 مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، لذلك سوف نقوم بتقديم الأهم منها على النحو التالي:

- تعتبر الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "ربط إدارة الكفاءات البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمنظمة". (Mathé, 2010, p. 35)
- تمثل الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "منهجية فكرية متطورة، توجه عمليات الإدارة و فعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة من أجلها". (Barnard Martory, 2001, p. 253)
- الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "هي العملية المخططة لحشد طاقات و أنشطة الكفاءات البشرية بغرض مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية". (Bratton, p. 45)
- الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "هي عبارة عن نظام متكامل يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و سياسات وبرامج مناسبة، تعمل على استغلال كل الطاقات و الإمكانيات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة". (كوبر، 2002، صفحة 154)
- الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "مدخل لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة و استراتيجياتها التنافسية، كما تعبر تلك الإدارة عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية و كفاءتها". (مصطفى، 2000، صفحة 46)

- الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية "عبارة عن سلوك للعقل يعبر عن طريقة معينة للقيام بالأشياء، يمكن ملاحظة ذلك في شكل استراتيجيات الموارد البشرية". (أرمسترونج، 2008، صفحة 57) كما يبين الشكل التالي:

الشكل 1: يبين نموذج تخطيطي للإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية



المصدر: (أرمسترونج، 2008، صفحة 57)

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية - في ضوء الاستراتيجية العامة للمؤسسة - وذلك بغرض تهيئة أداء مستدام للمؤسسة والحفاظ عليه، بمعنى آخر فه تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال كفاءاتها البشرية والتي تسهم بوجودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

## 2-1-3 أهداف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

تهدف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية إلى تزويد المؤسسة بكفاءات بشرية فعالة، كما يوجد اتفاق بين بعض الباحثين على أن أهداف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا، فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، يجب عليها أولا الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، الاستفادة القصوى من جهودهم، الحفاظ على استمراريتهم في العمل بالمؤسسة. بينما يرى البعض الآخر أن أهداف الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية مقسمة إلى ثلاث مستويات:

- الأهداف على مستوى المجتمع: عن طريق المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص. (Marie France Waxin, 2008, p. 171)
- الأهداف على مستوى العاملين: عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- الأهداف على مستوى المؤسسة: باستغلال الكفاءات البشرية عن طريق تحديد مواصفات الأعمال.
- في ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية في النقاط التالية:
- توفير الكفاءات البشرية المناسبة، بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
- تهيئة ظروف عمل مناسبة؛
- تحفيز العاملين على التعاون و زيادة الإنتاج؛
- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل و المشكلات الشخصية لهم؛
- تحقيق المسار المهني و الوظيفي السليم للعاملين؛
- صيانة الكفاءات البشرية، تنميتها و تطويرها؛

- بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.(جمال، 2009، صفحة 7)

### 2-3-1-2 أهمية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

تتمتع الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، كإحدى وظائف المؤسسة بأهمية كبيرة باعتبارها إدارة لأهم أصول المؤسسة، كما تعتبر الكفاءات البشرية العنصر الذي يحقق الغايات و الأهداف المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة بقية وظائف المؤسسة و فعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، باعتبارها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة. (K.Aswathppa, 2005, p. 137)

إن تحقيق فعالية المؤسسة يرتكز على حسن استقطاب و اختيار و تعيين الكفاءات المتميزة و المؤهلة المدربة، ثم التخطيط لها بعناية و بذل جهد في المحافظة عليها، الاهتمام بها و صيانتها و تطويرها و وضع نظام عادل للمكافآت و المرتبات و الحوافز، تبني القرارات الموضوعية للترقية و على درجة عالية من الشفافية و الوضوح.(حسن، 2005، صفحة 3)

كما تتباين أهمية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية من منظمة إلى أخرى، حسب طبيعة عملها، حجم نشاطها، عدد العاملين فيها، انتشارها الجغرافي، مدى تدخل الدولة في مجال أعمالها، وجود النقابات و مدى قوتها، استراتيجية المؤسسة المستقبلية.

### 2-3-1-2 إنجاز و تقييم فعالية استراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

-أولاً: إنجاز استراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية

-تحتاج عملية إنجاز استراتيجية الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية إلى الكثير من المرونة، فالمؤسسة تتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، يمكن للإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية أن تتفاعل و تتعامل و تستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد الأسلوبين التاليين:(الظاهر، 2009، صفحة 77)

-أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقائية) : إذ تتعامل الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.

-أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه، أي انتظار وقوعه و من ثم تأتي الاستجابة.(عقيلي، 2005، صفحة 91)

### 3-الأداء البيئي و التنمية المستدامة

#### 3-1-الأداء البيئي Performance Environnementale

على الرغم من أن القوانين و التشريعات تنص أو تطلب بشكل أو بآخر على ضرورة التزام المؤسسات اتجاه البيئة التي تعمل فيها، فقد تأخر الاهتمام من جانب مختلف المؤسسات بالأداء البيئي، لأن إدارة المؤسسات لم يكن لديها الإحساس الكافي للاطلاع بمسؤوليتها البيئية. لذلك في الوقت الراهن عملت المؤسسات على تبني الأداء البيئي، الذي ينصرف بالوفاء بالالتزامات البيئية التي تحددها القوانين و الأنظمة و السياسات البيئية.(الخير، دون سنة، صفحة 286)

كما يستخدم مفهوم الأداء البيئي في إطار المعيار ISO-1431، حيث يعرف بأنه "النتائج التي تتحصل عليها إدارة المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة".(عثمان، 2008، صفحة 526)

كما يعرف على أنه "النتائج القابلة للقياس لنظام إدارة البيئة في منظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية و الناتجة عن الأهداف و السياسات البيئية".(Lqnoie, 2009, p. 32)

كما يشمل الأداء البيئي " كل تصرفات المؤسسة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس و بغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمؤسسة على البيئة سواء كان ذلك ايجابيا أو سلبياً".(Bauer, 2010, p. 32) إذن الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية يحقق المزايا التالية:(Jager, 2002, p. 283)

- حماية الموارد الطبيعية اللازمة للإنتاج؛

- استعمال تكنولوجيا خضراء و أنظف؛

- حماية المناخ من ظاهرة الاحتباس الحراري و التلوث؛

- الابتكار البيئي الأخضر؛
  - تخفيض انبعاث الغازات الملوثة خلال عملياتها التصنيعية؛
  - إعادة رسكلة الفضلات؛
  - بيع منتجات وخدمات صديقة للبيئة؛
  - تخفيض تكاليف المواد والطاقة والخدمات واليد العاملة ورأس المال. (Schubert, 2003, p. 16)
- 3-1-1-1-1-1-1 معايير (مؤشرات) قياس الأداء البيئي**

تحظى المشكلات البيئية في السنوات الأخيرة باهتمام عالي متزايد من قبل العديد من الجهات ذات الصلة، فبالرغم من أن المشكلات البيئية التي بدأت منذ الثورة الصناعية وما ترتب عنها من تلوث بيئي، إلا أن الاهتمام الحقيقي جاء متأخراً بعد أن دقت منظمة الأمم المتحدة ناقوس الخطر ونهت بالمخاطر التي يتعرض لها كوكب الأرض جراء معدلات التلوث المتسارعة والتي تتطلب حداً يتطلب التدخل الجاد على نطاق عالمي.

لعل أهم معيار يمكننا من خلاله قياس الأداء البيئي هو وجود نظام الإدارة البيئية في المؤسسة، المتمثل في مواصفات أو معيار ISO14000 المتعلق بحماية البيئة، كما أن هذه المواصفات القياسية تحدد المتطلبات لوضع وتطوير وتنفيذ أنظمة إدارة البيئة والمحافظة عليها بحيث تهدف إلى التأكد من أنها متطابقة مع السياسة البيئية وأهدافها المقررة. كما ينطوي مجال الأداء البيئي على مجموعة من العمليات التي تؤثر على نوعية البيئة الطبيعية أهمها تجنب مسببات تلوث الهواء والضوضاء والتخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه والتربة والمساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة.

### 3-1-1-1-1-1-1 مفهوم معيار ISO14000

يعرف نظام إدارة البيئة ISO14000 على أنه "مجموعة من التعليمات والأنشطة التي تمكن المؤسسة من تخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية". أما الموسوعة الألمانية فتعرفها على أنها "تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة". (عثمان، 2008، صفحة 526)

بناءً على ما تقدم من تعاريف يمكننا القول بأن معيار ISO14000 (نظام إدارة البيئة) ما هو إلا مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تسعى لتحسين وقياس الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية. كما يمكننا استنتاج العناصر التالية:

- الحفاظ على البيئة مثل الإجراءات التقنية التي تقلل من المؤثرات البيئية واتخاذ التدابير الوقائية والعلاجية؛
- السياسة البيئية للمؤسسة مثل اتخاذ الإجراءات المناسبة بيئياً؛
- قياس نتائج المؤثرات البيئية مثل الانبعاثات بأشكالها المختلفة والمياه القذرة و تلوث التربة؛
- احترام وإتباع السلطات المختصة ذلك باحترام القوانين المتعلقة بعدم تجاوز حدود التلوث المسموح به؛
- دعم السلوك البيئي للأطراف ذات المصلحة بتحمل المسؤولية اتجاه المعايير البيئية.

### 3-1-1-2-1-1-1 أهداف ومبادئ معيار ISO14000

تقع على عاتق المؤسسات الاقتصادية، مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، مسؤوليات كبيرة، خاصة فيما يتعلق الأمر بالحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في الحد والتغلب على المشكلات البيئية. وتأتي هذه المسؤولية خاصة وأنها تعتبر من المتسببين الرئيسيين في التلوث البيئي الناتج على نشاطاتها الإنتاجية. فمن ضمن المبادئ العشرة التي أقرتها الأمم المتحدة في إطار الميثاق العالمي Globale Compact توجد ثلاثة تتعلق بالحفاظ على البيئة:

البند7: أن تلتزم المؤسسات بالتعامل بعناية وجدية مع المشكلات البيئية؛

البند8: أن تبادر في ترسيخ الوعي والمسؤولية تجاه البيئة؛

البند9: أن تشجع وتحفز وتطوير ونشر التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة.

لذلك يمكننا ذكر فوائد وأهمية نظام إدارة البيئة التي تجنّبها المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية: (Anthony, 2005, p. 89)

- يحسن الأداء البيئي: إن استخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجئات غير السارة و يساعد على التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة ويحفز على اقتناص الفرص المتاحة و الإيجاد المسبق للحلول؛
- يدعم و يرفع من التنافسية: إن تخفيض تكلفة الطاقة أو الاستغناء على بعض المواد الكيميائية غير الضرورية يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح و التي يمكن استغلالها في العمليات التوسعية أو التوزيع على حملة الأسهم أو لتحفيز العاملين. كما يمكن أن تساعد المؤسسة الدخول في بعض الأسواق المحددة. فهناك العديد من منتجي السيارات الذين يفرضون على مورديهم من قطاع الغيار الالتزام بالمعايير البيئية العالمية و الحصول على **ISO14000**؛
- يوفر الأموال: إن نظام إدارة البيئة يمكن أن يوفر للمؤسسة العديد من البدائل لتحسين الأداء، فهو يساعدها على التخلص من النفايات ومنع التلوث و الحفاظ على الموارد و توفير الأموال، فعلى سبيل المثال يؤدي التحول إلى استعمال تكنولوجيايات نظيفة إلى تحسين الأداء البيئي و تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح و إدخال التحسينات البيئية ضمن استراتيجياتها؛
- يحسن صورة المؤسسة: إن تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ليست له انعكاسات داخلية فحسب بل تمتد انعكاساتها خارج المؤسسة. فنجد مثلا وضع برامج مشتركة بين المؤسسات و العديد من الهيئات الحكومية والمدنية بهدف تحقيق تحسين ملموس للبيئة في التجمعات السكانية المختلفة مما يؤدي إلى ترقية و تحسين نوعية الحياة فيها؛
- الاستهلاك العقلاني للموارد الطبيعية: من خلال استعمال تكنولوجيايات متطورة و نظيفة و صديقة للبيئة تساعد على التقليل من الاستهلاك غير العقلاني للطاقة و الموارد الطبيعية؛
- يحافظ على الأفراد الحاليين و يشجع على توظيف المزيد: تعتبر مواضيع مثل البيئة من المواضيع التي تستحوذ على اهتمامات الأفراد العاملين، بحيث ترتفع الروح المعنوية و يزداد الرضا و الاعتزاز بالعمل، مما يؤدي إلى المحافظة عليهم و توظيف المزيد عند الحاجة؛
- يضمن التسيير الأفضل للالتزامات القانونية البيئية: انتظام إدارة البيئة يساعد المؤسسة على اتخاذ كل الإجراءات و التدابير الكفيلة بتطبيق الالتزامات القانونية و هو ما يضمن لها على المدى القصير عدم الوقوع في التجاوزات و ما يترتب عنها من مضاعفات. أما على المدى البعيد فيساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتوقيت و حجم الاستثمارات التي تستجيب للإجراءات المستقبلية؛
- الفائدة الملحقة بمنتجات الشركة وخدماتها: من خلال ما يسمى بالمنتج الأخضر من أجل الحفاظ على المستهلك؛
- التقليل من التلوث: تجنب مسببات تلوث الهواء و الضوضاء و التخلص من المخلفات بطريقة تقلل من تلوث المياه و التربة و المساهمة في تحسين المظهر الجمالي للبيئة؛
- تحقيق الإنتاج الأنظف: حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛
- تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة.

كما تتمثل أهم مبادئ معيار **ISO14000** في النقاط التالية:

- السياسة البيئية: يجب على الإدارة العامة للمؤسسة أن تُعرف و تحدد الخطة البيئية؛
- التخطيط: يجب تحديد المظاهر البيئية و المتطلبات القانونية و الأهداف للمؤسسة؛
- التنفيذ: يجب تحديد الهيكل التنظيمي و تحديد المسؤولية، التدريب، الوعي، الجدارة، الاتصالات، توثيق نظام إدارة البيئة، التحكم في الوثائق، التحكم في العمليات، الاستعدادات و الاستجابة للطوارئ.
- المراجعة و التقييم: أخيراً لا بد من عملية المراقبة و التقويم و العمل الوقائي و التصحيحي.

3-2 التنمية الريفية المستدامة

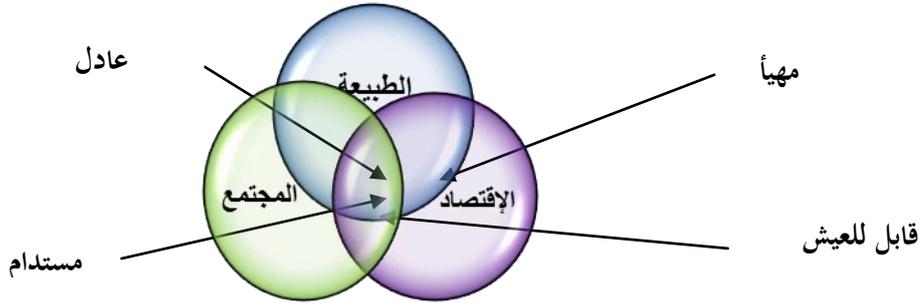
3-1-2 مفهوم التنمية المستدامة

عرفت Gro Harlem Brundtland التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها". (Gendeon, 2006, p. 166)

أما تعريف الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة سنة 1980 عرف التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تأخذ في الاعتبار البيئة و الاقتصاد و المجتمع". (Boterf, 2004, p. 204).

3-2-2: مفهوم التنمية المستدامة: أبعاد التنمية الريفية المستدامة (في ظل أبعاد التنمية المستدامة) يمثل مفهوم التنمية المستدامة أبعاداً متعددة و مرتبطة فيما بينها، كما أن التركيز عليها من شأنه أن يحرز تقدم في تحقيق التنمية المستدامة، يمكن الإشارة إلى عدة أبعاد متفاعلة و متداخلة و هي الأبعاد الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية و البيئية و السياسية. و يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

شكل 02: أبعاد التنمية المستدامة



Source: (N.Nedjadi, 2008, p. 28)

4- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة البراغي و السكاكين و الصنابير BCR مجموعة saniak عين الكبيرة- سطيف- يهدف هذا المحور إلى تقديم الإطار المنهجي لدراسة الميدانية و التعريف بالمؤسسة، تبيان واقع الأداء البيئي بمؤسسة SANIAK، من خلال إسقاط جوانب الدراسة النظرية، معرفة ما إذا كانت المؤسسة تنتهج أسلوب الإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية، مدى مساهمتها في تطوير الأداء البيئي، كيفية تطبيق أسس القياس الذي يمكننا من معرفة الأداء البيئي، لذلك قمنا باختيار مجمع BCR فرع مؤسسة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK نظراً للخصائص التالية:

حياسة الشركة على شهادة ISO9001، ISO14001.

- الاهتمامات التي تشهدها المؤسسة خاصة التي تتعلق بالتنمية الريفية المستدامة.

الريادة المشهودة لفرع SANIAK في ميدان نشاطها.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة و هذا ما يوضح تأثير عملياتها على الموارد الاقتصادية و البيئية بالمنطقة المحيطة بها.

1-4- الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

تتطلب الدراسة الميدانية إلى تحليل البيانات و تفسير النتائج المتحصل عليها و الوصول إلى معلومات معبرة. لذلك سوف

نقوم بتوضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا على الخطوات التالية:

1-4- أدوات الدراسة

1-1-4- المقابلة الشخصية و الوثائق الرسمية للمؤسسة: تم الاعتماد على المقابلة الشخصية بهدف الحصول على البيانات، نظراً لما تتيحه من اتصال شخصي، مما يؤدي إلى رفع درجة فهم الشخص المعني للأسئلة الموجهة، و رفع مستوى دقة المعلومات. الملاحظة العلمية إن الملاحظة العلمية في عين المكان تقنية مباشرة للبحث العلمي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة و ذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف و السلوكيات. (أنجرس، 2004، صفحة 204) بالإضافة إلى وثائق المؤسسة.

#### 4-1-2-الأدوات الإحصائية المستعملة

- النسب المئوية: لمعرفة نسب المساهمات البيئية والاجتماعية.  
- الجداول الإحصائية: مثل معرفة تطورات الإنتاج، التكاليف، استهلاك الطاقة و الماء، رقم الأعمال، تطور العمالة في المؤسسة.  
تمت معالجة البيانات الكمية باستخدام الحسابات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي الذي يندرج ضمن مقاييس النزعة المركزية، أما المعالجة الثانية هي المعالجة الكيفية بهدف تفسير الإجابات المقدمة إحصائياً، التي تكون لها طبيعة اقتصادية، اجتماعية، بيئية.

#### 4-2-التعريف بشركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK

هي شركة مساهمة (SPA)، الشريك الوحيد هي الدولة منذ سنة 1990.  
- تم إنشاء مؤسسة صناعة البراغي و السكاكين و الصنابير سنة 1967.  
- تأسست الشركة الوطنية للصناعة الميكانيكية (SONACOME) بموجب الأمر رقم 67-150 الصادر يوم 1967/08/09، هي الشركة الأم محل الدراسة.  
- في 1973/07/06 قيام الفرع:

قامت الشركة (SONACOME) بتوقيع عقد مع الشركة السويسرية (ORLCONBUHRLE) من أجل إنشاء وحدة إنتاجية بمنطقة عين الكبيرة بولاية سطيف و قد تم دخول العقد حيز التنفيذ يوم 1973/09/06، حيث قدرت تكلفة إنشاء هذه الوحدة الإنتاجية 562 مليون دج.

- في سنة 1982 تم تأسيس شركة BCR:

بموجب المرسوم رقم 82-420 الذي جاء في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية. أصبحت الوحدة الإنتاجية لعين الكبيرة وحدة لإنتاج اللوالب و البراغي و الصنابير تابعة لمؤسسة تعرف بـ BCR و هي اختصار للكلمات الفرنسية.

- في سنة 1990 استقلالية الشركة:

في إطار إعادة الهيكلة البنوية و التنظيمية الملزم بها منذ 1988، أصبحت مؤسسة BCR شركة مساهمة SPA\*، المساهم الوحيد هو الخزينة العمومية، ذات رأسمال ثابت (مجهزة)، لها أنظمة يتم من خلالها تسيير المؤسسة.

- استراتيجية المؤسسة ما بين الفترة 1991 إلى 1995 ومشروع AEFI:

- يقصد مشروع AEFI\* بمشروع تحسين الفعالية الصناعية، كما قام هذا المشروع بالتعاون مع مكتب أجنبي للدراسات، فكانت أهداف هذا المشروع من خلال تنمية، تدعيم و تعزيز الحصة السوقية، التركيز على الجودة في الإنتاج، الاستثمار في الموارد البشرية، تحفيز و تشجيع اليد العاملة، تطوير المناولة مع المؤسسات الأخرى.

- في سنة 1996-2000 إعادة هيكلة المؤسسة:

تم تقسيم مؤسسة BCR فيما بعد حسب ميدان النشاط إلى 3 فروع لكل اختصاص حيث أصبح فرع SANIAK مختصاً في صناعة الصنابير، بينما أصبح اختصاص ORFEE لصناعة الأواني، أما فرع ORSIM فتخصص في صناعة البراغي.

#### 4-3-قياس و تقييم (تحليل) الأداء البيئي لمؤسسة SANIAK

يقوم مسؤول إدارة الموارد البشرية و الإمداد و بالتنسيق مع مسؤول إدارة البيئة بمراقبة و تقييم الكفاءات البشرية الذي تم تكوينهم و تدريبهم عن كيفية حماية البيئة و تسيير و طرح النفايات، ترشيد استهلاك الطاقة، ترشيد استهلاك المياه، لذلك سوف نقوم بتحليل و شرح كل جانب على حدا.

#### 4-3-4-1-مجال تلوث الهواء

يتمثل الملوث الرئيسي للهواء في مؤسسة SANIAK في الدخان الذي ينشأ من خلال الفرن (Metherme) الناري المستعمل في صناعة القضبان النحاسية، بحيث تقوم مجموعة من العمال بجمع القطع الزائدة عند صناعة الصنابير و أخذها إلى هذا الفرن الناري لإعادة تدويرها و تحويلها على شكل قطع نحاسية لإعادة الاستعمال. في هذا المجال شرعت مؤسسة SANIAK في

\*Société Par Action

\*\*Amélioration de l'Efficacité Industrielle

برنامج يهدف إلى تخفيض الدخان المنتشر من هذا الفرن، ذلك بوضع مصفاة (*Filtre*) في نهاية الأنبوب للتقليل من انبعاث الدخان الذي يلوث الهواء في المنطقة.

#### 2-4-3- مجال المياه

تبدل مؤسسة *SANIAK* جهود كبيرة من أجل تحقيق تسيير مستدام للمياه، ذلك عبر الاستخدام الرشيد و العقلاني لهذا المورد الناضب، إضافة إلى معالجة المياه الصناعية المنزلية الناتجة عن أنشطتها عبر كامل الوحدات، حيث مكنتها من استرجاع كميات هامة من الماء، كما حققت بعض الاستثمارات في هذا المجال عدة أهداف يمكن ذكرها فيما يلي:

- تخفيض النفايات الناتجة عن دفع رسوم استخدام مياه الشرب؛
- استرجاع كميات هامة من المياه مكنت من تحقيق عوائد مالية معتبرة؛
- إعادة معايرة المياه المتلوثة و الأوحال؛
- حماية التربة من خلال معالجة النفايات السائلة.

كما يمكن تبيان الكميات المستهلكة للماء للمؤسسة خلال الفترة

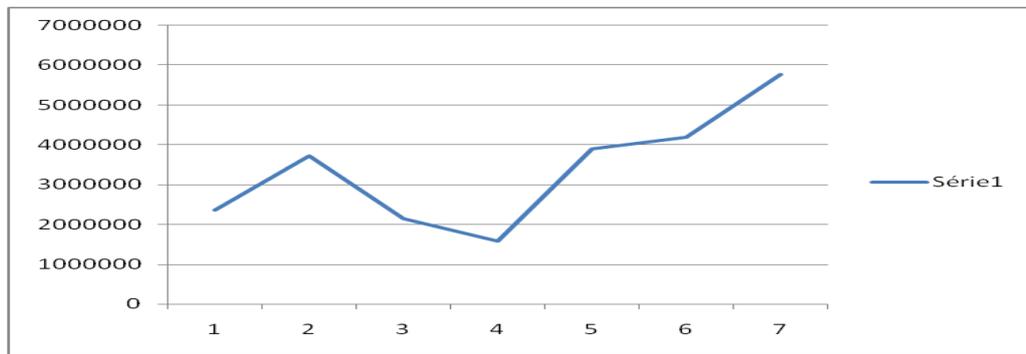
جدول-01 قيمة استهلاك الماء لمؤسسة *SANIAK* خلال الفترة 2012-2018 (الوحدة: دج )

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
استهلاك الماء	2365987	3724880	2153560	1589466	3896547	4187654	5765432

المصدر: وثائق مصلحة تسيير الجودة و البيئة.

يمكن تمثيل قيم هذا الجدول في المنحنى البياني التالي:

شكل-03 استهلاك الماء لمؤسسة *SANIAK* خلال الفترة 2012-2018 (استهلاك الطاقة (دج)



#### 2012-2013-2014-2015-2016-2017-2018

من خلال هذا الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن استهلاك المياه من طرف المؤسسة متذبذب نوعا ما طيلة فترة الدراسة (2012-2018)، حيث نلاحظ أن في السنوات الثلاث الأولى كان الاستهلاك منخفض، كما سجلت حيث سجلت المؤسسة زيادة مستمرة ومتفاوتة في النسب للمياه، خلال السنوات الأخيرة، هذا بطبيعة الحال راجع إلى زيادة في الإنتاج خلال هذه الفترة نتيجة زيادة في الطلب على المنتجات، حيث أن مؤسسة سنيك لها جودة عالية في منتجاتها، كما أن المؤسسة عادة لا تقوم باتلاف المياه الملوثة، بحيث تقوم بإعادة معايرة و تصفية المياه المتلوثة و الأوحال.

أما التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل معالجة المياه و الأوحال المستعملة في مختلف وحدات الإنتاجية للمؤسسة فتعطى في الجدول التالي:

جدول 02: قيمة التكلفة الإجمالية لمحطة معالجة المياه لمؤسسة *SANIAK* خلال الفترة 2012 – 2018

الوحدة: دج

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
التكاليف	6435	6435	6435	6435	70876	89999	89764

المصدر: وثائق مصلحة المحاسبة الصناعية.

من خلال الجدول نلاحظ أن التكاليف المتعلقة بمحطة معالجة المياه متزايدة طيلة فترة الدراسة و المقدره بـ (276379دج)، و ذلك راجع لاستخدام التكنولوجيا وتجديدها باستمرار في معالجة المياه الصناعية، هذا ما يبين أن المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية في معالجة المياه العكرة والملوثة، بالتالي هي تحمي البيئة من التلوث. كما يمكن تبيان الطريقة التقنية في معايرة و استرجاع المياه الصناعية لمؤسسة SANIAK في الجدول التالي:

جدول 03: المعايرة الخاصة للمياه الصناعية لمؤسسة SANIAK لسنة 2018

المقاييس	الوحدة	المعيار
درجة الحرارة	درجة مئوية (°م)	40°م
دليل الهيدروجين PH	/	10.5 - 7.6
سينير (CN)	مغ/ل	0.24
الكروم (CR)	مغ/ل	0.87

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق مخبر التحاليل.

من خلال هذا الجدول تبين أن مؤسسة SANIAK تقوم بمراقبة المياه بصفة دائمة و ذلك بمعاينة المعايير القانونية التي يحتويها هذا الجدول. كم تهدف هذه العملية إلى حماية التربة و الحيوانات من الأضرار الناتجة عن وجود مواد كيميائية في المياه المتسربة إلى سطح الأرض.

### 3-4-3- مجال الطاقة

في هذا الجانب تقوم المؤسسة بتكوين العمال على كيفية الحفاظ و ترشيد استعمالات الطاقة، حيث أن الطاقة المستعملة أو المستهلكة من قبل المؤسسة في العملية الإنتاجية هي كهرباء- غاز- وقود. ومن خلال هذا الجدول نستطيع أن نعرف قيمة المبالغ المستهلكة للطاقة من خلال هذا الجدول التالي:

الجدول 104- استهلاك الطاقة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2012- 2018 ( الوحدة: دج )

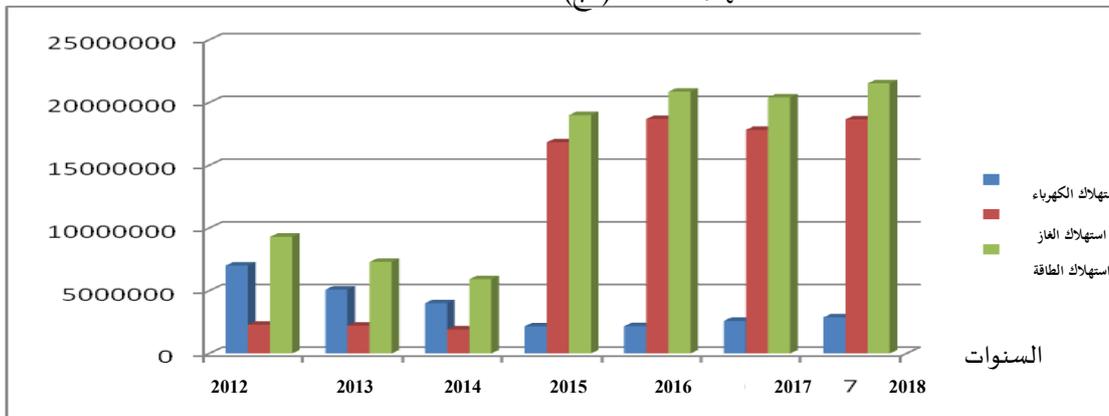
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	المجموع
استهلاك الكهرباء	2872975	2592975	2173601	2161314	4005468	5087654	7009875	28679195
استهلاك الغاز	18654987	17818249	18690150	16834156	1909874	2209876	2287654	30330266
استهلاك الطاقة	21527962	20411224	20863751	18995470	5915342	7297530	9297529	42219971
التغير (%)	-	5.18 -	1.08	8.95 -	0,014+	0,23+	0.27+	-

المصدر: وثائق المؤسسة.

تظهر هذه النتائج أكثر في الشكل التالي:

شكل 04: المنحنى البياني لاستهلاك الطاقة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2012-2018

### استهلاك الطاقة (دج)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

من خلال ملاحظتنا لهذا الشكل فإن استهلاك الطاقة (كهرباء، غاز) من قبل المؤسسة خلال فترة الدراسة 2012 - 2018 تتغير من سنة لأخرى، بحيث سجلت نسب منخفضة في استهلاك الطاقة في السنوات الأولى من فترة الدراسة (2012-2013-2014) 5.18 أخذت القيم -، 1.08، - 8.99، على التوالي، ثم كان استهلاك الطاقة في زيادة مستمرة خلال السنوات الأخيرة 2016-2017-2018 أخذت النسب التالية 0.014، 0.23، 0.27، على التوالي وهذا التغير في النسب راجع إلى التغير في الزيادة المستمرة في الإنتاج من قبل المؤسسة من سنة إلى أخرى.

أما إذا لاحظنا للشكل فإن استهلاك الطاقة (غاز و كهرباء) يختلف من ناحية الاستهلاك، حيث أن الغاز المستهلك أكبر بكثير من الكهرباء المستهلكة، هذا راجع بطبيعة الحال إلى طبيعة الطاقة المستخدمة في العملية الإنتاجية و المتمثلة في الغاز، أما استهلاك الكهرباء يكون بكميات قليلة، فيستعمل في الإضاءة و تشغيل أجهزة الإعلام الآلي. من خلال ما سبق، فإن استهلاك الطاقة من قبل مؤسسة SANIAK يكون بطريقة رشيدة، بحيث استهلاكها للطاقة يتبع العملية الإنتاجية (علاقة طردية)، وهذا ما يعكس حسن استخدامها لطاقة.

#### 3-4-4-3-4-4-3-4-4-1 مجال تسيير النفايات و نظام ISO14001

#### 3-4-4-1 --3-4-4-1 مجال تسيير النفايات

#### 3-4-4-1 --1- النفايات الصلبة

تقوم المؤسسة في هذا المجال بإعادة رسكلة النفايات، التي تنقسم بحد ذاتها إلى قسمين، النفايات الصلبة و النفايات السائلة (نفايات المياه الصناعية- نفايات الزيوت)، هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 05: النفايات الصلبة لمؤسسة SANIAK خلال الفترة 2012 - 2018 (وحدة القياس: طن)

نوع النفايات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
( <sup>1</sup> ) نفايات الشبهان	-	608.9	0	80.7	499	398,8	80.7
بقايا الشبهان	-	198.18	174	201	179	169,9	201
نفايات الفولاذ	-	2.17	4.86	3.91	4.86	4.86	3.91
المجموع	-	809.25	178.86	285.61	678	568,7	201

المصدر: وثائق مصلحة تسيير الجودة و البيئة.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أن النفايات الصلبة لسنوات الأخيرة في انخفاض مستمر، برغم من أن المؤسسة تستمر في زيادة طاقتها الإنتاجية هذا راجع إلى كفاءة المؤسسة في تسيير نفاياتها.

#### 3-4-4-1 --2- النفايات السائلة

جدول 06: النفايات السائلة (الزيوت) المسترجعة لمؤسسة SANIAK لسنة 2014/2015

مركبات النفايات	الكمية المخزنة في: 2014/12/31	الكمية المخزنة في: 2015/12/31	مكان التخزين	درجة الضرر	مرسلة أم لا
الزيوت المملوءة (يتم الحصول عليها من خلال عصر الشبهان) Huiles pleines	10000 كيلو	11000 كيلو	موقع المصنع	لا شيء	مدورة
زيت أسكرال (زيت المحلول Huile ASKAREL الكهربائي)	2500 كيلو غرام	3300 كيلو غرام	موقع المصنع	مضر	غير مدورة

المصدر: وثائق مصلحة تسيير الجودة و البيئة.

من خلال ملاحظتنا لهذا الجدول نلاحظ أن كميات النفايات السائلة من الزيوت (الزيوت المملوءة) المسترجعة لسنة 2015 ارتفعت نوعا ما بنسبة 10 % مقارنة بسنة 2014، و يعزى هذه الزيادة إلى ارتفاع كمية الزيوت المستعملة من طرف المؤسسة سنة 2015 مقارنة بسنة 2014، و ذلك راجع إلى حسن تسيير النفايات من قبل المؤسسة.

(<sup>1</sup>) الشبهان عبارة عن مادة أولية تدخل في العملية الإنتاجية، يتكون من مادة النحاس و الزنك.

#### 3-4-42-- نظام حماية البيئة ISO14001

بالنسبة لمعيار حماية البيئة ISO14001، فقد تمكنت المؤسسة من الحصول على شهادة المطابقة لحماية البيئة (نظام إدارة البيئة) ISO14001 صيغة 2004، من قبل AFNOR-France بتاريخ 2008/06/10 إلى غاية 2011/06/09، ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- توثيق السياسة البيئية، المراجعة البيئية، مرحلة التخطيط (برنامج الإدارة البيئية)، مرحلة التطبيق و العمليات (تحديد المسؤوليات)، الإجراءات التصحيحية (مراجعة نظام الإدارة البيئية).

كما أن المؤسسة تتحمل تكاليف خاصة تنفقها على حماية البيئة، تتمثل في الرسومات البيئية (الضريبة على التلوث والضريبة على الزيوت)، حيث تعتبر هذه التكاليف إجبارية على المؤسسة تقوم بتسديدها كل سنة وعادة ما تكون هذه الرسومات الخاصة بالتلوث متقاربة المبلغ، أما الرسومات المتعلقة بالزيوت فحسب مسؤول مصلحة المحاسبة الصناعية تبقى ثابتة، يمكن أن نلخص هذه الرسومات البيئية في الجدول التالي:

الجدول 07: تكاليف الرسومات البيئية لمؤسسة SANIAK لسنة 2018 الوحدة: دينار جزائري

رقم الحساب	نوع التكلفة	2018
64890	ضريبة التلوث	8769874
64895	ضريبة خاصة على الزيوت	1208965

#### المصدر: وثائق مصلحة المحاسبة

من خلال هذا الجدول يتبين أن مؤسسة SANIAK تنفق تكاليف سواء كانت إجبارية أو طوعية و هذا دليل على تحملها لمسؤولية حماية البيئة من التلوث و بالتالي فهي تسعى لتحقيق أحد أبعاد التنمية المستدامة، المتمثل في البعد البيئي.

**إختبار الفرضية:** تنص الفرضية "بأن للإدارة الاستراتيجية للكفاءات البشرية دور في تحقيق الأداء البيئي لمؤسسة صناعة البراغي و السكاكين و الصنابير BCR مجموعة SANIAK عين الكبيرة- سطيف

بالاعتماد على الدراسة النظرية و النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني، فإن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للنظام إدارة البيئية ISO14001، تكوين و تدريب العمال على كيفية حماية البيئة وفق هذا المعيار، كيفية تسيير النفايات، طريقة معالجة المياه و الأحوال، تدريب العمال على كيفية ترشيد استعمال الطاقة، وضع الإرشادات في الأماكن و الوسائل و المواد الخطرة، وضع برامج استثمارية لاسترجاع المياه الملوثة و منع انطلاق الغازات في الهواء، الرسومات و التكاليف البيئية التي تقدمها المؤسسة، إذن هذا يثبت صحة هذه الفرضية.

#### الخاتمة:

ما يمكن استنتاجه في الجانب التطبيقي فإن عملية تشخيص و تقييم الكفاءات بالمؤسسة يقوم على أسس علمية، بحيث وجدنا أن الكفاءات بالمؤسسة تنقسم إلى ثلاث أنواع: كفاءات المجموعة الأولى: الإطار، كفاءات المجموعة الثانية عمال التحكم، كفاءات المجموعة الثالثة عمال التنفيذ.

أما بالنسبة إلى الأداء البيئي: تمثلت في عمليات المؤسسة المتعلقة في برامج الحد من الدخان المنطلق من الفرن، برنامج معالجة المياه و الأحوال، تسيير ورسكلة النفايات، ترشيد استعمال الطاقة (غاز-كهرباء)، حصول المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية ISO14001 صيغة 2004 المتعلق بحماية البيئة. تحمل المؤسسة للتكاليف البيئية بشقيها الإجباري (الرسومات البيئية نتيجة تلوث البيئة) و التطوعي (تحسين المظهر الجمالي للبيئة).

#### التوصيات و الاقتراحات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات و التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية عامة و مؤسسة صناعة اللواح الصناعية و الصحية SANIAK بصفة خاصة:

1. نشر ثقافة توظيف واستقطاب جديدة في المؤسسات الجزائرية تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد، مع ضرورة القضاء على المظاهر السلبية في التعامل مع الكفاءات كالإقصاء، التهميش، اللامساواة... إلخ، من خلال بعث روح جديدة تؤمن بالكفاءات البشرية.
2. إعادة النظر في البرامج والسياسات المتعلقة بتخفيض التكاليف.
3. وضع عملية تطوير الكفاءات البشرية من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تمكين أفراد المؤسسة من تطوير كفاءاتهم و تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، تنامي القابلية للاستخدام، قابلية الحراك في سوق العمل، تقاسم السلطات و منه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، تحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، تحقيق الذات من جهة أخرى.
4. إعادة النظر في السياسات و الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسات الجزائرية، بانتهاج و اعتماد استراتيجيات جديدة تعكس الوعي التام بالمستجدات و تحديات بيئة الأعمال المحلية و الدولية، من خلال الاهتمام برأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، التنظيمية، الإبداعية و الابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة.
5. ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية و المعارف و الكفاءات بالنسبة للجزائر، خاصة مع قرب واندثار و زوال الموارد البترولية حسب التوقعات سنة 2025، الأمر الذي يدعو إلى إعادة النظر في توازن الموارد و أهمية المورد البشري الكفو و الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.
6. الحث على تنظيم منتديات وملتقيات دورية تخص المؤسسات الاقتصادية وتوعيتها بأهمية الجوانب البيئية والاجتماعية واستصدار قرارات وبنود تعهد المؤسسات بتنفيذها وتطبيقها عمليا وتشجيع الجامعات الجزائرية على تنويع التخصصات في مجال البيئة والاستثمار الاجتماعي لما لهذه المجالات من أهمية في التنمية المستدامة.
7. ضرورة تنميط الاستراتيجية التسييرية لمؤسساتنا الاقتصادية للاعتبارات البيئية والاجتماعية وفق معايير دولية أو إقليمية أو وطنية والتفكير في أسلوب إحصائي محاسبي يمكننا من قياس و تقييم الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي.

#### أفاق البحث:

أثار انتباهنا و نحن نختم هذا البحث عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية في إدارة الموارد البشرية منها:

1. أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في إدارة الموارد البشرية و تنميتها.
2. علاقة إدارة الجودة الشاملة TQM بإدارة الموارد البشرية و واقع تطبيقها في ظل رهانات التنمية المستدامة.
3. واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
4. دور الكفاءات البشرية في تطبيق مبادئ التنمية المستدامة.

#### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى. (2000). *إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون*. القاهرة، مصر: دار الكتاب.
- أشوك شاندا، شالبا كوبرا. (2002). *استراتيجية الموارد البشرية* (الإصدار الأول). (عبد الحكيم الخزامي، المترجمون) مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- السقا السيد أحمد، مذرطه أبو الخير. (دون سنة). *مشاكل معاصرة في المراجعة*. مطبعة غياشي.
- أنيس كشاط. (2006). *دور الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز*. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف.
- بوزيان رحمان جمال. (2009). *تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة باتسيك عين الدفلى*. 7. جامعة الجزائر.

- جمال محمد المرسي. (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن: الدار الجامعية.
  - راوية محمد حسن. (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
  - عبد المليك مزهودة. (2006). مساهمة لاعداد مقارنة مبنية علىالفارق الاستراتيجي، دراسة قطاع الطحن بالجزائر. 131. باتنة، الجزائر: جامعة باتنة.
  - عثمان حسن عثمان. (2008). دور ادارة البيئة للمؤسسة الاقتصادية. التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة (صفحة 526). سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو-مغاربي.
  - عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
  - مايكل أرمسترونج. (2008). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (ايناس الوكيل، المترجمون) القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
  - موريس أنجرس. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية. (بوزيدي صحراوي و آخرون، المترجمون) الجزائر: دار القصة للنشر.
  - نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). الادارة الاستراتيجية: المفهوم، الاهمية، التحديات (الإصدار الاول). عمان، الأردن: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- المراجع باللغات الأجنبية:

- Anthony rosa, K. D. (2005). *Guide pratique du développement durable : un savoir- faire à l'usage de tout*. AFNOR, France.
- Barnard Martory, D. G. (2001). *Gestion des ressources humaines: pilotages social et performances* (éd. 4 ème). paris, France.
- Bauer, P. (2010). *Environmental performance: A Global Perspective on Commercial Real Estate*. Maastricht University.
- Boterf, G. L. (2004). *Essai sur un attracteur étrange* (éd. 2 ème). Paris: les édition d'organisation.
- Bratton, J. (s.d.). *Stratégic human resource management*. Consulté le 08 18, 2011, sur [www.palgrave.com/brattonandgold/docs/bgcha02.pdf](http://www.palgrave.com/brattonandgold/docs/bgcha02.pdf)
- G, D. (2000). *Humman Resource Management*. 8 ème, 21. U.S.A: Pentice Hall.
- Gendeon, C. (2006). *Le développement durable comme compromis*. Québec, Canada.
- Jager, M. A. (2002). *Stimulating diffusion green products: Co- evolution between firms and consumers*. USA: Journal of evolutionary economics.
- Jean Mchel, L. L. (2010). *Mangement Stratégie et Organisation* (éd. 8 ème). Paris, France: Viubert.
- K.Aswathppa. (2005). *human resourceand personel management* (éd. 5). newdelhi, india: Mc graw hill.
- Lqnoie, P. (2009). *Performance environnementale et économique de l'entreprise*. TOULOUSE: école d'économie de toulouse.
- Marie France Waxin, C. B. (2008). *Gestion des ressources humaines: problématique Stratégique et pratiques*. Liaisons.
- Mathé, J. C. (2010). *Aanalyse Stratégique*. Paris, France: L'hamattan.
- Michel Darbelet, L. L. (2006). *L'essentiel sur le management* (éd. 5 ème). Paris, France: Berti.
- N.Nedjadi, K. (2008). *La Problématique Du Développement Durable A Travers L'agenda 21 : concept-priorités et perspectivesdu*. (p. 28). Sétif: université Ferhat Abbas.
- Schubert, J. (2003). *Sustainability: A Key to tripple bottom line reporting*. australia: Group of 100 incorporated .