

برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة

أ. مريم قطوش / جامعة سطيف kossai_Poteth@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 05 / 10 / 2017 تاريخ القبول: 27 / 11 / 2017 تاريخ النشر: 31 / 12 / 2017

الملخص	Résumé
نتيجة انفتاح الاقتصاد الجزائري وتوجهه نحو الاقتصاد الحر، ومن أجل بناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، اعتمدت الحكومة الجزائرية على برنامج لتأهيل اقتصادها ومنظومة مؤسساته بما يستجيب لهذه التغيرات والاندماج في الاقتصاد العالمي. ومن بين ما ينص عليه برنامج التأهيل نجد ضرورة تأهيل مختلف نشاطات ووظائف المؤسسة. ولقد حاولنا تسليط الضوء على مؤسسة SANIAK لمعرفة واقع ذلك، باعتبارها مؤسسة أهلت مختلف وظائفها، وأنها رائدة في هذا المجال وحاصلة على شهادتي ISO 9001 و ISO 14001 وفي طريقها للحصول على مواصفة OHSAS 18001 وهذا ما يؤهلها لتحقيق وترقية وظيفة الاستدامة. الكلمات المفتاحية: التأهيل، برنامج التأهيل، وظيفة الاستدامة، المعايير القياسية العالمية.	A la suite de l'ouverture de l'économie algérienne et son orientation vers une économie de marché et dans le but de construire et renforcer la compétitivité des entreprises, le gouvernement algérien a adopté un programme de mise à niveau de son économie et de ses entreprises économiques qui répondent à ces changements et à l'intégration dans l'économie mondiale. Parmi les axes cités dans ce programme de mise à niveau, on trouve la nécessité de réhabilitation des fonctions de l'entreprise. Cette étude éclaire l'entreprise SANIAK qui détient des certificats ISO 9001 et ISO 14001 et actuellement elle réalise la norme OHSAS 18001 tout ceci permet d'aboutir à la réalisation et la promotion de la fonction de développement durable. Mots clés: mise à niveau, programme de mise à niveau, fonction de durabilité, ISO.

مقدمة

في ظل المتغيرات المعاصرة، تتسابق المجتمعات والدول إلى وضع الخطط التنموية بهدف النهوض بالبنية الاقتصادية والاجتماعية. ومنذ القمة العالمية بجوهانزبورغ، لم يعد موضوع التنمية مجرد ظاهرة جديدة، فلقد أصبح هذا المفهوم يفرض نفسه في جميع الأوساط، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، إذ أصبحت المؤسسات الاقتصادية بطبيعتها كائنا اقتصاديا، مطالبة بالتوجه نحو التنمية المستدامة، وذلك بدمجها ضمن اهتماماتها الإدارية. ويكون ذلك بالتحول نحو إدراك مسؤولية المؤسسات اتجاه الوسط الذي تنشط فيه، باعتبارها أحد أهم الأطراف الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال خلقها للقيمة لكل الأطراف ذات المصلحة، مما يعطيها القدرة على تحقيق التكيف مع المحيط الذي تتواجد فيه ومواجهة المنافسة سواء المحلية أو العالمية وذلك من خلال بذل جهد إداري كبير يكفل استمرارها وتفوقها،

وهذا لن يتأتى إلا من خلال ضرورة تأهيلها، أي انتهاج أساليب وأنماط حديثة في جميع المجالات، سواء تلك التي تؤدي إلى تطوير أساليب وطرق الإنتاج واعتماد نظم إدارة حديثة ورفع كفاءة الموارد

البشرية وتحسين تسويق المنتج، فكل مجال من المجالات المذكورة قد يخص وظيفة أو مجموعة من وظائف المؤسسة.

فمن بين ما تحتويه برامج التأهيل المطبقة حاليا بالجزائر، سواء ذلك البرنامج الذي يتم تمويله من طرف برنامج ميدا الذي يدخل في إطار اتفاق الشراكة الأورو جزائرية، أو ذلك الذي يموله صندوق تحسين التنافسية الصناعية التابع لوزارة الصناعة الجزائري، أو برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي تشرف على إدارته الوكالة الوطنية للتأهيل وهو مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها الإداري وأدائها البيئي وذلك بواسطة¹ تقديم دعم مالي معتبر إلى المؤسسات التي ترغب في الحصول على وضع أنظمة إدارية مطابقة للمواصفات القياسية إيزو، فبواسطة تطبيق هذه الأنظمة سواء منفردة أو مندمجة تقوم المؤسسة بمراعاة الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

كما يمكن تعريف التأهيل على أنه مجموعة من الإجراءات و التدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق².

و من خلال كل ما سبق سنحاول تسليط الضوء على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية SANIAK.

أ. طرح الإشكالية

من خلال ما جاء في المقدمة السابقة فإنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحقق وظيفة الاستدامة من خلال برامج التأهيل المطبقة حاليا

في الجزائر؟

ب. الفرضيات: إن هذه الإشكالية تدفعنا إلى طرح مجموعة من الفرضيات كالتالي:

✓ **الفرضية العامة:** إن برنامج التأهيل المنتهج من شأنه أن يساعد المؤسسات الاقتصادية من الوصول إلى تحقيق وترقية الاستدامة.

✓ **الفرضيات الفرعية**

- عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تمر عبر انتهاج أساليب و أنماط حديثة في التسيير؛
- إن اللجوء إلى تطبيق نظم الإدارة الحديثة مثل تلك التي تقتضيها متطلبات المواصفات القياسية العالمية من شأنها أن تؤهل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ج. منهج البحث: في دراستنا لموضوع برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوف نعتمد على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج الإحصائي باعتباره طريقة من طرق البحث التي تعتمد على الأسلوب الكمي، فإنه يمكننا الاستعانة بهذا المنهج في تحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، كما اعتمدنا على مجموعة من أدوات الدراسة والمتمثلة في: الملاحظة العلمية، المقابلة الشخصية والسجلات والوثائق الموجودة في مختلف مصالح ووظائف المؤسسة، ومن بين هذه السجلات والوثائق نجد: النصوص، التقارير، السجلات الخاصة بعدد العمال، ووظائف ومناصب عملهم وكذلك المذكرات الإعلامية، والإحصائيات الخاصة بالعديد من جوانب الموضوع المراد دراسته بالمؤسسة ومخطط التنمية الخاص بالمؤسسة محل الدراسة للفترة ما بين 2010-2014.

د. أهمية الدراسة: تم اختيار هذا الموضوع لتبيان مدى تطبيق هذه البرامج والاستفادة منها، وكيف يتم تطبيقها من طرف المؤسسة محل الدراسة (SANIAK).

وقد اخترنا مؤسسة SANIAK كنموذج لإجراء الدراسة الميدانية بوصفها مؤسسة رائدة في هذا المجال وحاصلة على شهادتي نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية وفي طريقها للحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية، ولقد تأسست الشركة الوطنية للبلانات الميكانيكية BCR بموجب الأمر 105-67 المؤرخ في 1967/08/09 تحت إشراف ووصاية وزارة الصناعات الثقيلة، ولقد تم تأسيس وحدة إنتاج

الوالب والسكاكين والصنابير التي اتفق على إنشائها في 1973/07/06 عن طريق عقد مع الشركة السويسرية ORLIKONBURITPO.

I. التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة

من أجل الإعداد لتطبيق أي برنامج تأهيلي، يتوجب على المؤسسة القيام بإجراء التشخيص الداخلي والخارجي من أجل معرفة نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات³.

1.I. التشخيص الداخلي

ونقصد به تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة ويتم التعرض فيها إلى مختلف الظروف الداخلية للمؤسسة التي تخص مختلف أصولها ومجوداتها ونشاطاتها ووظائفها المتعلقة بالإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، القواعد والإجراءات، فلسفة المديرين ومؤهلات العمال وثقافتها التنظيمية... إلخ. وفي ضوء هذا التحليل، تتحدد نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي:

أ. نقاط القوة

وهي تشير إلى عناصر تعطي القوة والانطلاقة الجيدة للمؤسسة ويتوجب على إدارة المؤسسة الاعتماد عليها في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها، ومن بين نقاط القوة نجد:

- تمتلك مؤسسة SANIAK صورة وشهرة جيدة في ذهنية الأطراف ذات المصلحة، من مستهلكين وعملاء ومختلف الشركاء الاجتماعيين، وأن هذه الصورة تساعد في السيطرة على السوق والعمل على إرضاء رغبات وأذواق هؤلاء الأطراف وتعطيها انطلاقة وقوة حقيقية لمزاولة نشاطاتها لتكون في حسن ظن مستهلكيها؛

- سيطرة مؤسسة SANIAK واحتكارها للسوق الجزائري في إنتاج مثل هذا النوع من المنتجات الأساسية والضرورية للمستهلكين؛

- التوسع الكبير في مجال البناء والتعمير والإسكان من طرف الحكومة الجزائرية، والإنفاق المتزايد على هذا القطاع مما يعطي ويوفر للمؤسسة فرص كبيرة للإنتاج والتسويق؛

- تعتبر المؤسسة رائدة في هذا المجال وتمتلك حصة سوقية كبيرة؛

- تتمتع المؤسسة بجودة عالية في مختلف تشكيلة منتجاتها، تنافس وتتفوق بها على المنتجات المستوردة، وأن منتجاتها تتطابق مع المعايير والمواصفات العالمية؛

- مؤسسة SANIAK حاصلة على شهادة ISO 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة، وهذا ما يؤهلها للتصدير ودخول مختلف الأسواق العالمية بكل فخر واعتزاز؛

- مؤسسة SANIAK حاصلة على شهادة ISO 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية وفي هذا المجال تعتبر المؤسسة رائدة ومؤهلة من حيث جوانب كثيرة ترتبط بالاستدامة والمساهمة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة؛

- تعتبر مؤسسة SANIAK رائدة في مجال إدارة النفايات والمخلفات الصناعية بمختلف أشكالها وأنواعها، وتساهم هذه الأخيرة بقسط وافر في مجال تمويناتها وإمداداتها وبالتالي تحافظ على المستهلك والبيئة؛

- تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة المهنية الخاصة بعمالها في إطار المساهمة في التنمية المستدامة؛

- تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التخصص، وهذا ما يساعدها ويمكنها من التحكم والسيطرة على الإنتاج والجودة في الإنتاج.

ب. نقاط الضعف

وهي تشير إلى نقاط سلبية يتوجب على الإدارة معالجتها وتعديلها بشكل يضمن لها الاستغلال الأمثل لنقاط القوة والفرص المتاحة أمام المؤسسة، ومن جملة نقاط الضعف التي تتمتع بها مؤسسة SANIAK نجد:

- تقادم واهتلاك تكنولوجيا ووسائل الإنتاج المستعملة في المؤسسة، إذ تعود هذه الأخيرة إلى السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة، وهذا ما يكلفها الكثير من الأموال الخاصة بالصيانة واستبدال قطع الغيار وتؤدي في نفس الوقت إلى التوقفات والأعطال، وكذلك الأخطاء والعيوب التي تظهر في المنتجات إذ تؤدي إلى زيادة نسبة الإنتاج المعيب؛
- تعتمد هذه المؤسسة بدرجة كبيرة على السوق الخارجي في استيراد المواد الأولية (النحاس الأصفر laiton) وهذه المواد تتغير أسعارها وفقا للسوق العالمي في البورصة؛
- عدم مقدرة مؤسسة SANIAK على تلبية الطلب المتزايد لمنتجاتها بسبب انخفاض الطاقة الإنتاجية للآلات نتيجة تقادمها، وبالتالي عدم إشباع جل رغبات الزبائن؛
- ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة عدم التحكم فيها، وهذا راجع إلى ارتفاع التكاليف الثابتة؛
- عدم إعطاء قيمة وأهمية حقيقية لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة على الرغم من ظهورها في هيكل المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم وجود الكفاءات البشرية المختصة في هذا المجال وعدم الإنفاق عليها؛
- تعاني المؤسسة من بعض الديون من طرف البنوك.

2.I. التشخيص الخارجي

ونقصد به تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة ويتم التعرض فيها إلى ظروف المنافسة، المنافسون، الموردون، الأسواق، المستهلكون ومختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية، وفي ضوء هذا التحليل تتحدد نقاط الفرص المواتية للمؤسسة والتهديدات أو المعوقات، وهذا ما سنحاول معرفته فيما يلي:

أ. الفرص

- وهي تشير إلى الظروف المواتية للمؤسسة في البيئة الخارجية والتي يمكن للمؤسسة اقتناصها أو استثمارها لتحقيق مميزات إضافية وانطلاقة جيدة لصالحها، ومن بين الفرص المتاحة أمام المؤسسة نجد مايلي:
- تزايد الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة التوسع في الاستثمارات العقارية، مما يفتح المجال واسعا أمام مؤسسة SANIAK للإنتاج بكميات كبيرة لتلبية الطلب المتزايد على منتجاتها؛
 - عقود الشراكة الموقعة بين مؤسسة SANIAK وبعض المؤسسات الاقتصادية الأخرى كمؤسسة AMC بالعلمة لإنتاج أجهزة القياس؛
 - عدم وجود منافسين حقيقيين وكبار على المستوى الوطني ينافسون المؤسسة؛
 - تطور مؤشرات النمو الاقتصادي الجزائري.

ب. التهديدات

- وهي تتعلق بمختلف الظروف غير المواتية والسيئة في البيئة الخارجية، والتي يتوجب على المؤسسة تجنبها أو تحاشيها أو التعامل معها بحذر من أجل تجنب مشاكلها والعمل على تحويلها إلى ظروف أفضل لصالحها، ومن بين التهديدات التي تواجه المؤسسة نجد:
- القدرة المحدودة على التفاوض فيما يخص أسعار المواد الأولية ومختلف التموينات نتيجة خضوعها للتقلبات العالمية وارتباطها بالسوق العالمي؛

- تعاني مؤسسة SANIAK من تهديد خطير والمتمثل في تقليد بعض منتجاتها من طرف بعض الجهات والأطراف، ولاسيما وأن هذه المنتجات المقلدة تتميز بأسعار منخفضة وجودة رديئة مما يغري المستهلك إلى اقتنائها؛
- نقص المعلومات والمعطيات الدقيقة حول السوق نتيجة غياب الدراسات والبحوث التسويقية.

II. تأهيل أهم وظائف المؤسسة

من خلال هذه النقطة سنحاول معرفة واقع المؤسسة محل الدراسة (SANIAK) فيما يخص برنامج التأهيل لتكون الدراسة أكثر عمقا وأكثر تحليلا.

1.II. برنامج تأهيل مؤسسة SANIAK

من أجل قيام المؤسسة بتأهيل مختلف وظائفها ونشاطاتها والدخول في مجال المنافسة المحلية والأجنبية قامت بالانخراط في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من أجل:

- تقييم نقاط القوة والضعف للمؤسسة وكذا فرص وتهديدات السوق، لغرض الاستفادة من المزايا التي تمنحها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في إطار تحويل التجهيزات، تدعو الوكالة للانخراط والتسجيل في برنامج التأهيل وذلك عن طريق:

1.1.II. دعم الاستثمارات غير المادية: مصاريف الاستثمارات غير المادية التي تساهم في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك المتعلقة ب⁴:

- فيما يخص أعمال التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تتمثل في مجموع النقاط التالية:
- التقييس، جودة وشهادة المنتجات، الملكية الفكرية والصناعية، الابتكار والبحث والتطوير، تكوين الموارد البشرية والمساعدة الخاصة، الإدارة من خلال وظائف المؤسسة (تسويق، إدارة، محاسبة،...الخ)، استعمال وإدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- فيما يخص أعمال تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- انجاز دراسات فروع الأنشطة، إعداد دراسات التوقع الإستراتيجي لفروع الأنشطة، تحسين الوسائط المالية ما بين المؤسسات المالية، منظمات التأمين، البنوك، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لغرض الدخول في القروض البنكية، إنجاز ووضع قيد التنفيذ مخططات الاتصال والتوعية ضمن مجال البرنامج الوطني، تسجيل المداخل الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجميع وسائل الدعم التي تخص الاتصال، أعمال المتابعة، التقييم، واليقظة فيما يخص فرص وأثر البرنامج الوطني للتأهيل.

2.1.II. دعم الاستثمارات المادية عامة: والتي تتمثل في⁵:

- الاستثمارات المادية ذات الإنتاجية، الاستثمارات المادية ذات الأولوية، الاستثمارات التكنولوجية وأنظمة المعلومات.

تتمثل هذه الاستثمارات في التجهيزات التي تساهم في تحسين قدرات الإنتاج الفني والتكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك المتعلقة ب: التجهيزات الخاصة بمسار التقييس، التجهيزات الخاصة بمسار القياس، التجهيزات الخاصة بمسار القبول والموافقة، التجهيزات الخاصة بمسار الابتكار والبحث والتطوير، التجهيزات الخاصة باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كل استثمار يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.II. تأهيل وظيفة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري مورد أساسي وحيوي في كل المؤسسات وأن تحقيق المؤسسة لأهدافها مرهون بمدى توافر الرأسمال البشري المؤهل الذي يتمتع بمؤهلات متنوعة وفي جميع المجالات سواء التنفيذية أو الإدارية، وانطلاقا من هذا كله فإن برنامج تأهيل المؤسسات المعتمد في الجزائر يركز كثيرا على

ضرورة تأهيل المورد البشري في المؤسسات كوسيلة أساسية وفعالة لتنافسيتها ولأداء مختلف الأنشطة والوظائف الأخرى⁶.

وهذا لن يتم إلا من خلال تطوير قدرات ومهارات ومؤهلات وكفاءات الموارد البشرية وإمكانيتها من أجل رفع فعالية وفاعلية المؤسسة وتطويرها، ونتيجة لغياب سياسة واضحة وقوية تخص تكوين العمال والمسيرين وتدريبهم وتنمية قدراتهم في المؤسسات الجزائرية جاءت برامج التأهيل لتغطي النقص الواضح في هذا المجال.

II.2.1. دواعي تأهيل الأفراد في مؤسسة (SANIAK)

هناك جملة من الأسباب والدواعي التي تجعل المؤسسات الجزائرية، بما فيها المؤسسة محل الدراسة، تقوم وتتبنى عمليات التأهيل الخاص بالموارد البشري، لعل من أهمها ما يلي:

1. الضعف المسجل في أداء الأفراد؛
2. القصور المسجل في اختيار الأفراد العاملين وعدم تعيينهم في مناصب عمل تتلاءم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم؛
3. ضعف المستوى التعليمي والثقافي والعلمي لأغلبية عمال المؤسسة، ولذلك فقد جاء برنامج التأهيل للعمل على تغطية هذا النقص؛
4. زيادة درجة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية؛
5. إبرام اتفاق الشراكة مع بلدان الاتحاد الأوروبي مما يفتح الباب واسعا أمام المؤسسات الجزائرية ومنها مؤسسة SANIAK والتي أصبحت أمام المنافسة الخارجية، مما يجبرها على إعادة التفكير في ضرورة تأهيل عمالها ومسيريها في شتى المجالات التقنية والإدارية؛
6. حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 والايزو 14001 يستدعي تأهيل العمال في هذه المجالات لتتواءم مع التطورات العالمية الحاصلة في هذا المجال، وذلك من أجل العمل على التحسين المستمر لأداء ونتائج المؤسسة في جميع المجالات والتركيز على خدمة العميل بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى العمل قدر الإمكان على المساهمة الإيجابية في المحافظة على البيئة، وذلك من خلال إدارة النفايات والمخلفات الصناعية من طرف المؤسسة وهذا ما أدى إلى اعتماد المؤسسة على برامج حديثة في هذا الجانب، وهذا ما يستدعي ضرورة تأهيل فئة كبيرة من الأفراد والعاملين ... الخ؛
7. توجه المؤسسة نحو المساهمة في التنمية المستدامة على المستوى الجزئي وذلك من خلال قيامها بالعديد من النشاطات الضرورية التي تعمل على تهيئة مختلف أبعاد هذه التنمية؛ من البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي؛
8. النصوص والتشريعات المعمول بها والتي تجبر المؤسسات الجزائرية على ضرورة تأهيل أفرادها وتخصيص نسبة معينة (1 بالمائة) من الكتلة الأجرية الخامة، وهذه حسب تصريحات مدير المالية ومراقبة التسيير بمؤسسة SANIAK لغاية تدريب وتكوين العمال، وفي بعض الأحيان فان هذه النسبة لا تصرف فعلا وبالتالي تستفيد منها مصلحة الضرائب؛
9. محاولة رفع المقدرة التنافسية للمؤسسة واكتساب حصة سوقية معتبرة، وكذلك الصورة التي تتمتع بها المؤسسة في ذهنية الأطراف ذات المصلحة.
10. عدم قيام المؤسسة بتحليل العمل وتوصيف الوظائف بل اعتمدت عملية التوظيف في السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة على النظرة الاجتماعية بدل الاقتصادية.

II.2.2. مجهودات التكوين في مؤسسة SANIAK

هناك مجهودات كبيرة تقوم بها المؤسسة من أجل تكوين وترقية عمالها، وذلك باعتمادها على النسبة المقدرة بـ 1% من الكتلة الأجرية الخام، ويبرز ذلك من خلال معطيات المؤسسة التالية:

أ. تقسيم العمال المكونين حسب الهيكلية (الوظيفة): من خلال الجدول الموالي، يمكننا معرفة معدل العمال الذين تم تكوينهم كل حسب وظيفته التي ينتمي إليها، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (01): تقسيم العمال المكونين حسب الهيكلية (الوظيفة)

الرقم	الهيكلية	عدد العمال	المعدل
1	المديرية العامة	1	%1
2	مصلحة الأمن	1	%1
3	مديرية الصناعة	34	%35
4	قسم الشراء	11	%11
5	قسم التنظيم والإعلام الآلي	1	%1
6	قسم الموارد البشرية والإمداد	17	%18
7	مديرية المالية ومراقبة التسيير	13	%14
8	قسم الرقابة التشغيلية	4	%4
9	قسم البحث والتطوير	1	%1
10	المديرية التجارية	12	%13
11	التدقيق الداخلي	1	%1
	المجموع	96	%100

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن⁷:

- مخطط التكوين مس كل قطاعات أنشطة مؤسسة SANIAK هذا ما تبرزه عملية تكوين نسبة كبيرة من عمال المؤسسة؛

- هذا المخطط يعمل على التكوين في جميع نشاطات المؤسسة والتي تحتاجها في عملها اليومي والعادي؛

- تعمل الإدارة على القيام بعملية التكوين داخل المؤسسة (من خلال اتفاقيتها مع المعهد العالي للتسيير بعنابة (ISGA)، من أجل تجنب مصاريف المهمة وتخفيض تكاليف التنقل بالنسبة للعمال خارج الولاية، وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة باستضافة بعض المتخصصين من هذا المعهد لتكوين العديد من الأفراد داخل المؤسسة حسب الاحتياجات التكوينية لكل مرحلة.

ب. تقسيم العمال المكونين حسب الجنس: لقد قامت مؤسسة SANIAK بتكوين العمال وتدريبهم حسب مختلف الجنس، سواء الذكور أو الإناث كما يوضحه الجدول الموالي .

جدول رقم (02): تقسيم العمال المكونين حسب الجنس

الجنس	العدد	المعدل
ذكور	78	%81
إناث	18	%19
المجموع	96	%100

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول، نلاحظ أن نسبة تكوين الإناث نسبة معتبرة، بمعنى أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بتكوين عمالها من جنس الإناث على عكس المؤسسات الأخرى التي تولي أهمية فقط لجنس الذكور، وأهم مجالات التكوين الخاص بهذه الشريحة هي الأعمال الإدارية.

ج. تقسيم العمال المكونين حسب شريحة العمر: فمن خلال حصولنا على إحصائيات المؤسسة، تمكنا من تقسيم عدد العمال المكونين حسب شريحة العمر كالآتي:

جدول رقم(03): تقسيم العمال المكونين حسب شريحة العمر

شريحة العمر	العدد	المعدل
من 19-25	8	8%
من 26-35	48	49%
من 36-45	22	23%
من 46-55	16	17%
من 56-60	03	03%
المجموع	96	100%

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من هذا الجدول أن⁸: مخطط التكوين يتعلق بنسبة كبيرة بفئة العمال الشباب، حيث من بين 96 عامل مكون نجد 70 شخص تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 45 سنة.

II.2.3. المواضيع المنجزة إلى غاية 2010/11/30

لقد سعت وعملت مؤسسة SANIAK على تأهيل مختلف وظائفها بما يتلاءم والمرحلة الجديدة التي يشدها الاقتصاد الجزائري، والمتمثلة في انفتاحه على الأسواق والمنتجات الخارجية والشاركة مع بلدان الاتحاد الأوروبي، واعتمدت في ذلك على تأهيل وتكوين المورد البشري، باعتباره أهم مورد تمتلكه المؤسسة إضافة إلى الموارد الأخرى، فقامت بالتعاقد مع المعهد العالي للتسيير بعناية من أجل تكوين شريحة واسعة من العمال والموظفين في شتى المجالات والتخصصات، بغية زيادة رصيد المعارف والمعلومات لهؤلاء العمال، وهذا بما يستجيب بطبيعة الحال إلى متطلبات المرحلة الحالية والمتسمة في التوجه نحو تعزيز التنمية المستدامة من جهة، ومن جهة ثانية من أجل ضمان متطلبات نظم إدارة الجودة والإدارة البيئية. وأن هذا التكوين قد شمل العديد من المواضيع المتكاملة والتي تخدم في النهاية وتعزز ويدعم وظيفة الاستدامة للمؤسسة، ومن أهم المجالات التي يتمحور حولها التكوين نجد:

- مختلف الأعمال الإدارية؛
- نشاطات ووظائف المؤسسة؛
- البيئة والتنمية المستدامة، المحاسبة والمعايير المحاسبية الجديدة؛
- السوق والمنافسة؛
- التحكم في الإعلام الآلي؛
- التحكم في اللغة الفرنسية.

وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم(04):المواضيع المنجزة إلى غاية 2010/11/30

الرقم	موضوع التكوين
1	تكوين حول التدقيق الداخلي
2	التسيير التنبؤي للشغل والبناء المرجعي للكفاءات
3	إدارة الموارد البشرية
4	تشريعات السوق العمومي
5	إدارة الإنتاج
6	تسيير المخزونات
7	طرق إنجاح لقاءات التوظيف
8	البيئة في إطار التنمية المستدامة
9	المعايير المحاسبية IAS IFRS المادة 01
10	المخطط الموجه للصيانة
11	تقنيات مفاوضات والبيع
12	تقنيات الشراء
13	المعايير المحاسبية IAS IFRS المادة 01
14	قواعد إعداد مراقبة السوق
15	التسيير التقني للمواد
16	تدريب رجال التسويق

المصدر: وثائق المؤسسة

إن هذا الجدول يبين بأن مؤسسة SANIAK تقوم بتكوين عمالها في كل مجالات نشاطها، وذلك لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة والتشريعات والقوانين، ولعل أهمها: البيئة والتنمية المستدامة، المعايير المحاسبية IAS IFRS وغيرها. وهذا ما يتطابق مع محتوى وأهداف برنامج التأهيل والذي يعزز في الوقت نفسه التوجه نحو المحاولة تحقيق أبعاد التنمية المستدامة وتعزيز مفهوم المؤسسة المستدامة.

II. 3. تأهيل وظيفة الإنتاج

انطلاقاً من أهمية وظيفة الإنتاج في مؤسسة SANIAK باعتبارها محور النشاط الاقتصادي، وباعتبارها تساهم بقسط وافر في خلق القيمة المضافة وفي إطار عملية التأهيل المستمر التي تقوم بها المؤسسة، فلقد بذلت جهد كبير في هذا المجال سواء من حيث تشكيلة المنتجات والتي عرفت تنوع كبير وجهود معتبرة أو من حيث جودة المنتجات دون أن تمس بشكل واضح نوعية التكنولوجيا المستخدمة، ونتيجة ظهور مجموعة من المفاهيم الجديدة التي تخص عملية الإنتاج يجب التطرق إلى معالجة هذه النقطة من عدة جوانب:

الإنتاج الأنظف: وذلك من خلال⁹: الإقلال من النفايات والانبعاثات الخطرة والضارة الصادرة بالبيئة، التخفيض من استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة، إدارة الموارد الطبيعية المتجددة لضمان الاستدامة، الالتزام بالقوانين البيئية، زيادة القدرة الانتاجية وتحسين جودة المنتج.

إدارة النفايات: والتي يعرفها المشرع الجزائري وفقاً للمادة 3 من القانون 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 على أنها¹⁰: كل البقايا الناتجة عن عمليات الإنتاج أو التحويل أو الاستعمال، وبصفة أعم كل مادة أو منتج وكل منقول يقوم المالك أو الحائز بالتخلص منه، أو يلزم بالتخلص منه أو بإزالته. وبالتالي عملت المؤسسة محل الدراسة على ضرورة توعية وتكوين الموظفين بسياسة تقليص النفايات أو بخطرتها أو بضرورة احترام التعليمات الأمنية والإجراءات الإدارية بطريقة صارمة لفائدة الجميع. وهذا ما سنحاول التطرق إليه.

II. 3. 1. تشكيلة المنتجات

تتمحور مختلف تشكيلة منتجات مؤسسة SANIAK حول عدة أنواع منها: الصنابير الصحية، صنابير العمارات وصنابير الغاز بالإضافة إلى منتجات العقود والتصدير وهذا ما يظهره الشكل الموالي:

جدول رقم (05): تشكيلة المنتجات في مؤسسة SANIAK.

طبيعة المنتج	التشكيلة
Robinetterie sanitaire	Prima
	Economique
Robinetterie haut de gamme	Rétro
	Galaxy chromé
	Sirocco chromé
	Sara chromé
	Noria chromé
	Palma chromé
	Prestige
	Sirocco chromé
	Prestige
	Robinet de puisage
Bâtiment	Vanne d'arrêt
	Vanne d'arrêt gaz
CONTRATS	CAMEG
	EMB
	SENSUS
	AMC
	Dechet
	Produits finis
Export	Dechet
	Barres en laiton (tonnes)

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن تشكيلة منتجات المؤسسة تشمل مجموعة من الأنواع خاصة ذات النوعية الرفيعة (RETRO, GALAXY CHROME,...,etc)، كما أنها تنتج كذلك منتجات أخرى وبنسبة كبيرة نتيجة درجة اقتناءها المعتبرة من قبل الزبائن، ومنتجات خاصة بالبناء، بالإضافة إلى منتجات العقود مع (CAMEG, EMB, AMC,... etc).

II. 3. 2. مسار تأهيل وظيفة الإنتاج (التصنيع) بمؤسسة SANIAK

تتم عملية التصنيع في مؤسسة SANIAK وفق مجموعة من المراحل أخذة بعين الاعتبار ضرورة تأهيلها للوصول إلى الأهداف المرجوة:

أ. **تنظيم عملية الصناعة:** يتطلب تحويل وتجميع التجهيزات الصناعية للحنفيات، في مؤسسة SANIAK واللوايب في شركة ORSIM أعمال الهندسة المدنية، الفك Démontage وإعادة التركيب، التصليح، والإنتاج على مستوى مواقع التصنيع، أما فيما يخص عمليات الإنجاز الخاصة بمديرية التصنيع فتبين كيفية ضمان تصنيع المنتجات مع الأخذ في الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد، حيث تقوم هذه العمليات بتوجيه مجالات الأنشطة الإستراتيجية، والتي تتكون من مراكز المسؤولية، خالقي القيمة المضافة من خلال متطلبات المردودية.

ب. **الإنتاج:** ويتم من خلال التثبيت المتزايد للتجهيزات المحولة ما بين الفرعين SANIAK و ORSIM وكذا القدرات الكامنة الإضافية تم أخذها في الاعتبار. حيث خلال 5 سنوات ماضية تطور الإنتاج على مستوى فرع SANIAK كالآتي:

جدول رقم(06): تطور الإنتاج خلال 5 سنوات

2009	2008	2007	2006	2005	SANIAK
1.134	1.742	1.495	1.352	1.242	مادية
758	1.100	1.012	844	830	القيمة (م. دج)

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ كيف تم تكيف حجم وخليط الإنتاج مع طلب السوق، فيما يخص إنتاج الحفنيات عام 2009 تم على أساس اعتبارات اقتصادية.

II. 3. 3. تجهيزات الإنتاج: تتميز قدرات الإنتاج من خلال معدل الاستعمال المتغير من قطاع لآخر، أو ما يسمى بإنجاز مخطط استثمار لتثمين القدرات الحالية.

- عمر أداة الإنتاج الأكثر حوالي 30 عاما، يصعب صيانتها، حيث قدر معدل العطل ما يقارب 15%؛
- عموما، يجب ذكر تصنيف الآلات حسب الهيكلية -سلم الأهمية يعطى من 1-5 (1: توقف المصنع، 2: توقف خط إنتاج أو مجموعة، 3: توقف الآلة، 4: توقف الآلة في حالة التغيير، 5: آلة بدون أهمية في الإنتاج)، هذا ويسهل التحكم في الآلات المحددة ويتم تحديد معدل التوقف لكل آلة مسبقا.

II. 3. 4. قطاع مجموع الآلات: تملك جميع الفروع وسائل للتصميم والتصنيع، ومجموع آلات، والتي تسمح بالاستجابة (في إطار الشروط المثالية للمرونة والاستقلالية) للطلبات المعبر عنها من خلال قطاع الإنتاج وكذا الاحتياجات الضرورية، بالإضافة لإدماج منتجات جديدة.

- تفتح القدرات المتوفرة والمعارف المكتسبة أفقا واسعة فيما يخص المقولة بالباطن.
II. 3. 5. قطاع الرقابة: عمليات الرقابة والمتابعة، القياس، التحليل والتحسين، كلها توضع لغرض:
- ضمان جودة المنتجات والخدمات، تحسين أداء فعالية نظام إدارة جودة البيئة، النظر في الأهداف مقارنة بمؤشرات الأداء؛

أما فيما يخص النفايات التي تسببها مؤسسة SANIAK، فيتم استرجاعها وإعادة إدماجها في أفران، وكميات النفايات المنتجة تمثل 500 طن سنويا، أما إجراءات الرقابة فيتم التحكم فيها واحترامها، من خلال المخبر والقياس الذي يسخر مواد ومستندات ملائمة لذلك¹¹.

II. 3. 6. قطاع الصيانة: تتم الصيانة من قبل تجربة شخصية.
- بطاقة التعريف لمسار الصيانة يعرف من خلال مؤشرات مرتبطة بأهداف كل قطاع نشاط.
II. 3. 7. التمويل: بلغ المبلغ الإجمالي لمشتريات عام 2009 بحوالي 1.461 م. دج، وتمثل المواد الأولية حوالي 80%.

- فيما يخص طرق الدفع، لا تستطيع الفروع تمويل مشترياتها عن طريق قروض الموردين، بسبب القوانين التي تفرض الدفع بالمدة القصيرة فيما يخص المشتريات الاستهلاكية. ويكون سعر شراء المواد الأولية معروفا، لكن هناك زيادة غير مسبقة في سعر المواد الأولية 200% في الثلاث سنوات الأخيرة، فروع BCR لا تمثل المشترين الأساسيين، الذين لديهم سلطة للتحكم في الأسعار، ولكن تحاول التفاوض معهم حول أسعار مغلقة على فترات طويلة نوعا ما، وذلك للحيلولة دون الزيادة المفاجئة.

جدول رقم (07): تموينات مؤسسة SANIAK خلال 5 سنوات

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
التموينات	608.579	381.399	754.438	691.261	801.806

المصدر: وثائق المؤسسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن¹²: الأسعار شهدت ارتفاعا معتبرا ابتداءً من عام 2007، وذلك نظرا لارتفاع المواد الأولية في الأسواق العالمية.
هناك إجراءات للشراء للمؤسسة يتم التحكم فيها واحترامها لكل عملية شراء سواء محليا أو عن طريق الاستيراد.

ومن خلال كل ماسبق وبتصريح مسؤول الإنتاج، لاحظنا بأن جل زبائن المؤسسة يفضلون اقتناء منتجات اقتصادية وذات سعر أقل. فمن هذا المنطلق، ولغاية تأهيل وظيفة الإنتاج عملت المؤسسة على

اقتناء آلات جديدة تخفض من الوقت وأصبحت تنتج تشكيلة (SARA ,NORIA) بسعر أقل وبمادة أولية أقل من أجل القدرة على اقتناءها.

- كما نجد أن المؤسسة تنتج أكبر نسبة من تشكيلة PRIMA والتي تقدر حسب إحصائياتها بـ 70% أما المنتجات الأخرى فتقدر بـ 30%؛

- تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج على أساس برنامج يتم إعداده من خلال طلبات السوق، إذ تقوم المصلحة التجارية بإعداد دراسة مسبقة تتم المصادقة عليها، وتقدم لمصلحة الإنتاج لتتم العملية وهكذا دواليك.

II. 4. تأهيل وظيفة التسويق

لقد قامت مؤسسة SANIAK على تأهيل وظيفة التسويق، وذلك بالقيام بدراسة شاملة لمجمل متغيرات المحيط والمنافسة التي تواجهها المؤسسة، وحددت بذلك الفرص والتهديدات المطروحة في المحيط، كما عملت على معرفة نقاط الضعف والقوة في أدائها الداخلي، ولمواجهة كل هذا، انطلقا من نشاطات التسويق على غرار باقي النشاطات الأخرى، قامت بتأهيل عناصر المزيج التسويقي إضافة إلى تأهيل رجال البيع في إطار تأهيل وتكوين الموارد البشرية التي أشرنا إليها سابقا.

II. 1.4. تأهيل عناصر المزيج التسويقي

من أجل مسايرة المنافسة العالمية وتحرير التجارة الخارجية والعولمة، بادرت مؤسسة SANIAK بتأهيل مختلف عناصر المزيج التسويقي لمواجهة ضغوطات هذه المنافسة وذلك من خلال:

✓ **سياسة المنتج:** تتمثل في جودة المنتجات المعروضة، مراقبة الجودة، وجود القدرة على التكيف للمنتجات وخدمات ما بعد البيع، وتقتصر SANIAK مزيج يتكون من تشكيلتين من المنتجات (الحنفيات ومغسل الأواني (éviérs)، وستة أصناف من المنتجات (4 في الحنفيات، و2 في مغسل الأواني)، ولدى فروع BCR مزايا لطرح منتجاتها ذات الجودة، هذه الصورة يتم تحريكها من قبل السوق، ومع التطور المتزايد للحاجيات، الابتكار والتي تمثل نقطة قوة لسياسة المنتج حيث يتم إدارتها من قبل المؤسسة.

✓ **سياسة السعر:** تعرف سياسة السعر من قبل المجمع، مع الأخذ في الاعتبار (المعوقات الداخلية – التكاليف الثابتة والمتغيرة- بالإضافة إلى متطلبات السوق – أهمية تغير السعر في عملية الشراء- وتنتج الميزة التنافسية من عدة ميادين ومهام، من خلال الجودة وليس التكاليف.

وإن الميل المتزايد نحو الأزواج المستعملة- المنتجات الخاصة- يتم تفسيرها من هذه الزاوية.

وتطبق المؤسسة السياسة التسعيرية من خلال الأدوات التالية:

- **بالنسبة للموزعين:** يتم توقيع عقد مع الفرع، وتكون التخفيضات متفق عليها على أساس طرق دفع (نقدا، سند)، وحجم أعمال محقق.

- **بالنسبة للزبائن:** مناطق التعزيز، يتم التخفيض هنا على أساس طرق الدفع وحجم الأعمال (أقل مقارنة بالسابقة).

- **بالنسبة للمستعملين:** (المؤسسات والحسابات الكبيرة): التخفيضات على أساس اتفاق من خلال حجم الأعمال.

ويبقى مستوى الهامش التجاري محل متابعة منظمة، من خلال المحاسبة التحليلية لغرض وضع تنافسية للمنتجات وخاصة إدماج السعر المتغير ضمن الاعتبارات التجارية.

كما تبقى أسعار البيع المطبقة عالية نوعا ما مقارنة بتلك المطبقة من قبل المنافسة الآسيوية (ولكن بمفهوم مختلف وجودة عالية)، وتنافسية مقارنة مع المعطاة من قبل الاحترافيين.

✓ **سياسة الترويج:** يعتبر الاتصال التجاري كرأس مال مهم ضمن الاقتصاد المفتوح، كما ويعتبر المحور التقني مهم جدا، لكن غير كاف في السياق الجديد للأعمال، فيجب تبني طرائق ومقاربة السوق، ومتابعة أعوان السوق، والاستثمارات ذات الصلة بالزبائن تسمح بخلق تيار للتبادل المنظم.

وتسمح هذه الجهود وتؤسس لنتائج أهمها أن "تبقى صورة المؤسسة ملائمة ومفصلة من قبل السوق النهائي"، ويستند الاتصال إلى طرائق تقليدية، خاصة في تعريف الجلسة المحددة، صياغة الدلائل، استعمال موارد الاتصال والميزانية المخصصة.

✓ **سياسة التوزيع:** تظهر أساسا من خلال إدارة حركة إيصال المنتجات للمستعملين والبائعين، وتعتمد المؤسسة على مسارين للتوزيع هما: مسار مباشر يدمج المستعملين، مسار غير مباشر يشكل موزعي الجملة.

✓ **تطور المبيعات:** نلاحظ عدم استقرار في مبيعات المؤسسة من سنة لأخرى خلال السنوات الأخيرة، ويمكن الإطلاع على ذلك من خلال الجدول الموالي¹³:

جدول رقم (08): تطور مبيعات SANIAK

السنة	2005	2006	2007	2008	2009
مادية (عدد القطع)	1.100.56	1.362.223	1.306.	1.515.169	1.010.
	4		225		736
القيمة (م. دج)	927	923	906	1.021	792

المصدر: وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، تدهور المبيعات لعام 2009، وهذا يرجع بالأساس للتراجع في صناعة بعض المنتجات لاعتبارات معينة، منها إلغاء بيع النحاس الأصفر نظرا لهبوط الصادرات، كما نص عليه قانون المالية التكميلي لعام 2009)، وبالتالي انخفاض نسبة مبيعات المؤسسة وقلة أرباحها.

II. 2.4. تدريب رجال البيع بمؤسسة SANIAK

عملت المؤسسة على تكوين مجموعة من العمال في مجموعة من المجالات منها:

- تكوين العمال في مجال تقنيات التفاوض والبيع: حيث استمر هذا التكوين مدة 5 أيام فترة مابين 2010/10/10 حتى 2010/10/14 من قبل المعهد العالي للتسيير بعناية¹⁴.
- تدريب العمال (COACHING) في مجال البيع والتجارة مدة 5 أيام ولفترة استمرت من 2010/11/07 إلى 2010/11/11 بنفس المعهد بعناية، وأن الغرض من هذه البرامج التكوينية هو تأهيل رجال البيع لاكتساب مهارات وتقنيات تتعلق بالعديد من المجالات وخاصة المرتبطة بمهام البيع والتسويق.

II. 3.4. عملت المؤسسة على تكملة تحقيق عناصر المزيج التسويقي السبعة (7P)

نظرا لصعوبات المحيط الخارجي وبالإضافة إلى تحقيق المؤسسة لعناصر المزيج التسويقي الأربعة السابقة، فهي تسعى لتحقيق المفهوم الجديد للمزيج التسويقي وذلك من خلال إدارة (4P) من أجل (3P) والتي تتمثل في: المجتمع (البشر)، البيئة والربح.

أ. **المجتمع (البشر) PEOPLE:** فمن خلال إلقاء مقابلة مع مسؤولي المؤسسة تمكنا من معرفة الجهود التي تبذلها المؤسسة للحفاظ على عمالها وتدريبهم وتكوينهم وكذا مجتمعها من خلال محاولتها على الحصول على شهادة الصحة والسلامة المهنية والمساهمة في العمل التطوعي والخيري للحفاظ على مجتمعها.

ب. **الكون PLANET:** حيث تعمل المؤسسة في هذا المجال على الحفاظ على كل ما يمس الكون وما يمكن أن يضر به وذلك من خلال: المحافظة على الأنظمة البيئية، المساهمة في التقليل من التغير المناخي، تقليل النفايات وإعادة تدويرها.

ومادام حصلت المؤسسة على شهادة المطابقة الخاصة بنظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، وشهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001 فهي تحافظ على البيئة وتنتج منتجات ذات جودة عالية ومن ثمة فقد تحافظ على الكون بأسره.

ج. الربح PROFIT: بعد تحقيق المؤسسة لاستثمارات على المدى البعيد من خلال حفاظها على المجتمع والكون فهذا قد يعود عليها بربح وفير وهذا ما تسعى إليه معظم المؤسسات.
ومن هذا المنطلق فلقد حققت مؤسسة SANIAK عناصر المزيج التسويقي السبع (7P). ومن ثمة وصلت إلى تأهيل وظيفتها التسويقية بالمؤسسة.

II. 5. تأهيل وظيفة البحث والتطوير

لقد عملت مؤسسة SANIAK على تأهيل وظيفة البحث والتطوير، من خلال تحديد مجموعة من الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة والعمل قدر الإمكان على تحقيقها، على الرغم من الإمكانيات الضعيفة فيما يخص الكفاءات والإطارات العاملة في هذا المجال، ونقص الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير، كما وجهت اهتمامات هذه الوظيفة نحو الاهتمام بالعملاء والتحسين المستمر وتبني فلسفة العمل الجماعي، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

II. 1.5. أهداف أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة

تسعى مصلحة البحث والتطوير في المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها: تقليل تكاليف الإنتاج، تحسين جودة المنتج، رفع نسبة الإنتاج، التحسين الجيد للأداء المرتبط بالإنتاج وكذلك جودة المنتجات، تحسين نظام الجودة داخل المؤسسة، محاولة خلق وابتكار وتكوين مخطط تقني للتطوير داخل المؤسسة، تعتبر سياسة الجودة في المؤسسة الدافع الرئيسي لتحقيق طموحاتها المستقبلية، إذ تعتمد على مجموعة من المحاور فهي تسعى إلى: تلبية حاجات الزبائن إضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية، العمل على الترقية الدائمة لأنظمة المؤسسة، التحسين المستمر لنظام المؤسسة، العمل على تنويع المنتج، العمل على تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية، رفع رقم الأعمال.

II. 2.5. أنشطة البحث والتطوير في مؤسسة SANIAK

من بين أهم أنشطة البحث والتطوير نجد الاهتمام بالزبون، التحسين المستمر والعمل الجماعي، وهذا ما تطبقه مؤسسة SANIAK في كل نشاطاتها:

أ. الاهتمام بالزبون: إذ يعتبر الزبون في مؤسسة SANIAK محور اهتمامها، حيث تسعى لتلبية حاجاته ورغباته وذلك من خلال: جمع البيانات المتعلقة بالزبون من خلال بحوث التسويق، تنويع المنتجات، وخدمات ما بعد البيع.

- الاهتمام ببحوث التسويق: حيث تقوم مؤسسة SANIAK بإجراء البحوث التسويقية التي تهتم من جهة بتطورات السوق ومن جهة ثانية بالمستهلك ومدى إشباعه وإرضاءه عما يقدم له من منتجات وخدمات، وتتمثل بحوث التسويق هذه في: بيانات متعلقة بالمنتج: وتتمثل في خصائص وأنواع المنتجات ونقاط بيع هذه المنتجات، بيانات متعلقة بالظروف التسويقية: أي الحصول على معلومات تخص حجم الطلب في السوق واتجاهاته، معلومات عن الحصة السوقية وكذا معلومات عن المنافسين، معلومات وبيانات متعلقة بالمستهلك: وهي معلومات تخص الثقافة العامة للأسرة، إدراكها للمنتجات ذات الجودة واقتناءها للمنتجات التي تراعي ظروفها المادية، تنويع المنتجات: حيث تسهر مؤسسة SANIAK على طرح تشكيلة منتجات متنوعة من شأنها أن تلبى حاجات ومتطلبات زبائننا بانتقاء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء، ومن بين هذه المنتجات نجد: صنابير عالية الجودة (de gamme Robinetterie haut)، صنابير اقتصادية (Economique)، صنابير بسيطة (Robines simples).

ب. التحسين المستمر: تسعى مؤسسة SANIAK دائماً إلى التحسين المستمر (من خلال اعتمادها على ما يسمى بحلقة ديمنج وحصولها على شهادة الايزو 9001) فحسب تصريح السيدة غرنوس المكلفة بالتدقيق الداخلي والجودة لمختلف عملياتها بهدف إرضاء زبائننا، إذ تضع المؤسسة متطلبات الزبون في المحور الأول بهدف إشباعه ولقد قامت في السنوات الأخيرة بمجموعة من التعديلات، أهمها التعديلات التي

أدخلت على تشكيلة المنتجات وتصاميمها الهندسية المختلفة، إضافة إلى إدخال ألوان على بعض منتجاتها لكن المستهلك لم يتقبل هذه الفكرة.

ج. العمل الجماعي: مؤسسة SANIAK تعتبر العمل الجماعي للأفراد من بين مبادئ وقيم عملها وهذا ما صرح به مدير الموارد البشرية السيد خالد عمار بأن المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة نقي ويعمل الجميع على تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمد المورد البشري بالمساعدة المستمرة وتطوير الكفاءات والأداء البشري لمواجهة المنافسة.

III. التوجه نحو وظيفة الاستدامة في مؤسسة SANIAK

لقد عملت مؤسسة SANIAK على التوجه نحو وظيفة الاستدامة والعمل على ترقيتها، ولو بصفة ضمنية على الرغم من عدم وجودها على أرض الواقع ضمن هيكلتها التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال حوارنا ومناقشتنا مع مسؤولي ومسيري المؤسسة الذين يحملون بعض الأفكار والاهتمامات المتعلقة بجوانب كثيرة حول الاستدامة على الرغم من عدم معرفتهم لجوهرها ومحتواها الحقيقي كمجال فكري وتصور نظري. كما يظهر أيضاً من خلال جهود إدارة المؤسسة في هذا الجانب الذي يركز على حصولها على شهادتي الجودة ونظام الإدارة البيئية وإدارة النفايات والمخلفات الصناعية وسعيها الدؤوب من أجل الحصول على مواصفة الصحة والسلامة المهنية.

1.III. البعد الاقتصادي للاستدامة في مؤسسة SANIAK

سنتناول البعد الاقتصادي للاستدامة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال حصول المؤسسة على المعايير والمواصفات القياسية العالمية المتعلقة بنظام إدارة الجودة، حيث بذلت المؤسسة الكثير من الجهد والوقت في سبيل الحصول على هذه المواصفة من أجل مسايرة ما هو حاصل في المؤسسات العالمية لتواجه المنافسة.

1.1.III. حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001

لقد حصلت المؤسسة على نظام إدارة الجودة من خلال تتبعها الخطوات التالية¹⁵:

أ. المتطلبات العامة: قامت المؤسسة بوضع نظام لإدارة الجودة ووثقته وتعمل على المحافظة عليه وتحسينه باستمرار وفقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ايزو 2000/9001) التالية: تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في المؤسسة، تحديد تتابع وتفاعل هذه العمليات، تحديد المعايير والأساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل والتحكم في هذه العمليات، التأكد من توافر الموارد والمعلومات الضرورية لتدعيم تشغيل ومراقبة هذه العمليات، مراقبة وقياس وتحليل هذه العمليات، اتخاذ الأفعال اللازمة للوصول إلى النتائج المخططة والتحسين المستمر لهذه العمليات.

ب. متطلبات التوثيق: وتتمثل في:

- ضبط الوثائق: قامت المؤسسة بإعداد إجراء موثق لضبط وثائق نظام إدارة الجودة والذي يتضمن طريقة: اعتماد الوثائق قبل إصدارها، مراجعة وتحديث الوثائق كلما كان ذلك ضرورياً وإعادة اعتمادها، ضمان توفر الإصدارات المعتمدة للوثائق في أماكن الاستخدام، ضمان بقاء الوثائق واضحة ومفهومة ومعرفة، منع أي استخدام غير ضروري وغير مبرر للوثائق ووضع تعريف مناسب لها في حالة حفظها لأي غرض؛

- ضبط السجلات: قامت المؤسسة بإعداد إجراء موثق لضبط وتعريف وتخزين وحماية واسترجاع وتحديد مدة الاحتفاظ وطريقة التخلص من سجلات نظام إدارة الجودة أو المحافظة عليها.

ج. التزام الإدارة: تلتزم المؤسسة بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة، وتحسين فعاليته باستمرار من خلال: تبليغ جميع العمال بالمؤسسة بأهمية الوفاء بمتطلبات الزبائن في مختلف عملياتها، صياغة ووضع أهداف الجودة وعرضها للعاملين بالمؤسسة، وضع سياسة الجودة، عقد ورئاسة اجتماع مراجعة الإدارة، التأكد من توفر الموارد.

- **التركيز على العميل:** بمعنى ضمان الإدارة بأنه قد تم تحديد متطلبات العملاء وتعمل على تحقيق هذه المتطلبات من خلال بناء العمليات ومراجعة أداءها وتحسينها؛

- **سياسة الجودة:** إن الهدف من تبني سياسة الجودة من طرف إدارة مؤسسة SANIAK هو الرقي بالأداء وتقديم أفضل المنتجات من خلال تطبيق نظام الجودة (إيزو 2000/9001) وتقوم إدارة المؤسسة بالإعلان عن ذلك.

وتعتمد إدارة المؤسسة على تطبيق مراحل حلقة ديمينج (التحسين المستمر) ، للوصول إلى أهدافها المسطرة كما يلي:

أ. **مسؤولية الإدارة:** حيث قامت المؤسسة بالتخطيط لنظام إدارة الجودة من أجل الوصول لأهداف الجودة الموضوع، بالإضافة إلى المحافظة على أداء النظام في حالة إجراء أي تعديل، وذلك من أجل:

- التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة موجودة ومطبقة ومحافظ عليها؛

- رفع تقرير لإدارة الجودة عن مستوى أداء نظام إدارة الجودة وما يتطلبه هذا الأداء من تحسين وتطوير.

✓ **الاتصال الداخلي:** إذ تعمل الإدارة على توفير وسائل الاتصالات بين العاملين بالمؤسسة من خلال الاجتماعات الدورية والأنشطة المتعددة والتي تركز على خدمة العملاء بالدرجة الأولى؛

✓ **مراجعة الإدارة:** إذ تقوم الإدارة بمراجعة نظام إدارة الجودة بصفة مستمرة من أجل ضمان ملائمة النظام وكفاءته وفعاليته.

ب. **إدارة الموارد:** حيث تقوم المؤسسة بمراجعة وتحديد الموارد المطلوب توفيرها سنويا من:

✓ **الموارد البشرية:** حيث تحرص الإدارة على أن توفر القدرة والمؤهلات والمهارات والخبرات والتدريب المناسب لجميع الموظفين القائمين على أعمال تؤثر على الجودة المطلوبة؛

✓ **البنية التحتية:** تقوم الإدارة بتحديد وتوفير والمحافظة على البنية التحتية المطلوبة لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات العملاء؛

✓ **بيئة العمل:** توفر الإدارة بيئة العمل اللازمة والمناسبة للعاملين بما فيها متطلبات الصحة والسلامة المهنية، السلامة لإنجاز ما يتطابق مع متطلبات العملاء، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه مؤسسة SANIAK وهذا ما كان مبرمج لتحقيقه سنة 2010 لكنه لم يتحقق بعد حسب تصريح السيدة غرنوس المسؤولة عن قسم الجودة بالمؤسسة.

III.2.1. فوائد الحصول على الايزو 9001 بالنسبة للمؤسسة

حققت مؤسسة SANIAK مجموعة من الفوائد من وراء حصولها على شهادة المطابقة من قبل مكتب AFNOR الفرنسي الذي كان يقوم بدورات مستمرة للمؤسسة للتأكد من تطبيقها لما تنص عليه هذه الشهادة، ومن أهم الفوائد نذكر مايلي:

- حصلت مؤسسة SANIAK على اعتراف عالمي رسمي ومصادقية عالية لمنتجاتها وعملياتها التي تطورت وتحسنت مقارنة بالفترة السابقة، وهذا ما ساعدها كثيرا وأهلها للدخول للأسواق الأجنبية وبالتالي الحد من عوائق التجارة الخارجية؛

- زيادة درجة ثقة وقدرة المؤسسة على توفير المنتجات التي يطلبها المستهلك والتي أصبحت تقي بجميع المتطلبات الضرورية ولفترة زمنية طويلة وبالتالي استطاعت أن تنافس وتتفوق على المنتجات الأجنبية؛

- أمنت للمؤسسة عمليات التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات؛

- مكنتها هذه العملية من تحسين جودة منتجاتها، حيث حصلت المؤسسة سنة 2005 على الجائزة الوطنية للجودة؛

- المحافظة على الريادة في السوق المحلي وكسب ثقة الزبائن والمحافظة على ولائهم لمنتجات المؤسسة.

2.III. البعد البيئي للاستدامة في مؤسسة SANIAK

تعمل مؤسسة SANIAK على تحقيق المواصفة العالمية الخاصة بنظام الإدارة البيئية من أجل جعل نشاطاتها تتماشى مع المحافظة على المستهلك والبيئة بالإضافة إلى الإدارة السليمة للنفايات والمخلفات وإعادة تثمينها ورسكلتها أو بيعها، وهذا ما سنتناوله في النقاط التالية.

1.2.III. حصول المؤسسة على شهادة الايزو 14001

من أجل حصول مؤسسة SANIAK على شهادة الايزو 14001 فإنها اعتمدت على نفس الخطوات التي جاء بها مكتب الدراسات الفرنسي AFNOR والتي تنص على ضرورة اعتماد المؤسسة على مجموعة من البنود والفصول الواجب إتباعها فيما يخص مراعاة الجوانب البيئية.

2.2.III. تسيير النفايات في مؤسسة SANIAK

تحتل عملية تسيير النفايات في هذه المؤسسة أهمية كبيرة ، تبعا لـ:

أ. الالتزامات القانونية والأهمية الاقتصادية والبيئية

✓ **الالتزامات القانونية:** بالنظر للخطورة الكبيرة لبعض النفايات الصادرة عنها كالحمأة الهيدروكسيدية (la boue hydroxyde)، التي تنتج من المعالجة الفيزيائية-الكيميائية للمياه الملوثة أو من عمليات معالجة أسطح المعادن.

✓ **الأهمية الاقتصادية:** لما يعود على المؤسسة من فوائد جمة، منها المالية تبعا لبيع بعض من نفاياتها وهي :
- نفايات النحاس الأصفر(*) Déchets du laiton
- نفايات حديدية Déchets ferreux
- كدارة المعدن المصهور Crasse de fondrie
- الزيوت المستعملة Les huiles usagées

النحاس الأصفر laiton : هو مزيج alliage النحاس و الزنك، كما يحتوي غالبا على معادن أخرى مثل الرصاص، القصدير، النيكل، الكروم، والمنغنيزيوم.

حيث صرح المدير العام للمؤسسة، أنه خلال سنة 2008 تم استهلاك 1500 طن من مادة النحاس الأصفر، نتج عنها حوالي 770 طن من النفايات.

✓ **الأهمية البيئية:** حيث تنتهج الشركة إستراتيجية بيئية تعتمد على دراسة الأثر على المحيط الداخلي و الخارجي، لعملياتها الإنتاجية، وضع برنامج للتحكم في تسيير النفايات وفقا لذلك، يتمثل في إجراءات إدارية صارمة، معززة بنظام وقاية وتأهب لوضعيات الخطر عالي المستوى.

ب. التكفل التنظيمي والإداري بالنفايات:

✓ **التكفل التنظيمي:** لم تخصص، في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مصالح خاصة بتسيير النفايات وإنما تدخل هذه العملية في سياق التسيير العادي للمؤسسة.

ونظرا لاحترام مؤسسة SANIAK للمتطلبات البيئية، وكنتقدير للجهد المبذول في تسيير النفايات والتحكم في التلوث، حصلت المؤسسة على شهادة ISO 14001-2004، مسلمة من قبل AFNOR- France، بتاريخ 2008/06/10، صالحة لغاية 2011/06/09.

وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

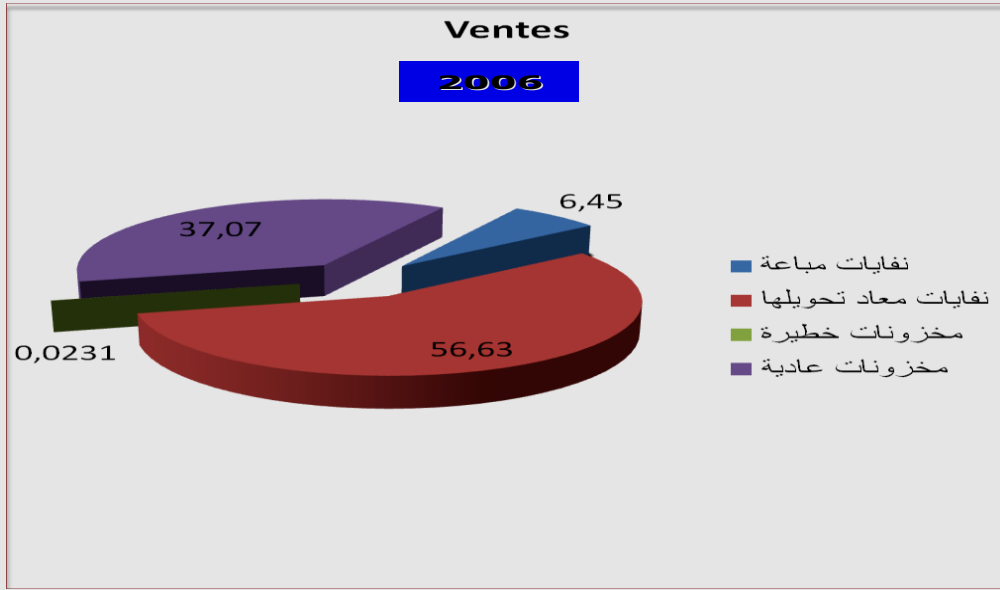
جدول رقم (09): صناعة المواسير في مؤسسة saniak مجمع bcr
مراحل تشكل ومعالجة النفايات

معالجة النفايات	النفايات الناتجة	مراحل عملية التصنيع
- ترسكل و تدخل في التصنيع - تلقى في المفرغات - تحرق - تباع - تباع	• نفايات النحاس الأصفر LAITON • بقايا الرمل • قفازات الأمان للحماية • شحم الناتج عن التنقيب • أقراص التقطيع	تصنيع الخام Fabrication des bruts
- ترسكل و تدخل في التصنيع - تباع - تثنى و تباع لمسترجعين	• قطع نحاس أصفر • زيوت • نفايات معدات و مواد	عناقة و تقوير Usinage et decolletage
تباع	مواد كيميائية	غسل lavage
- تحرق - تحرق	- أشربة bandes - قفازات gans	طحن و صقل Meulage et polissage
- يطهر و يلقى في المجاري - حمأة boue تجمع وتخزن في مستودعات المؤسسة	مواد كيميائية	صبغ بالكروم chromage
يعاد استعمالها	أغلفة ورق مقوى Emballage carton	تركيب montage

المصدر: إدارة مؤسسة SANIAK

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن عمليات الإنتاج والتصنيع في مؤسسة SANIAK تمر عبر مجموعة من الخطوات والمراحل والمتمثلة في: التصنيع الخام ثم مرحلة الصناعة والفصل، وتليها مباشرة مرحلة الغسل ثم الطحن والصقل ثم مرحلة صبغ المنتجات بمادة الكروم وأخيرا تأتي المرحلة النهائية وهي تركيب المنتجات، وجل هذه المراحل تنتج عنها نفايات ومخلفات بمختلف أنواعها، ومنها حتى المواد الكيميائية الخطيرة والمضرة بالصحة والبيئة.

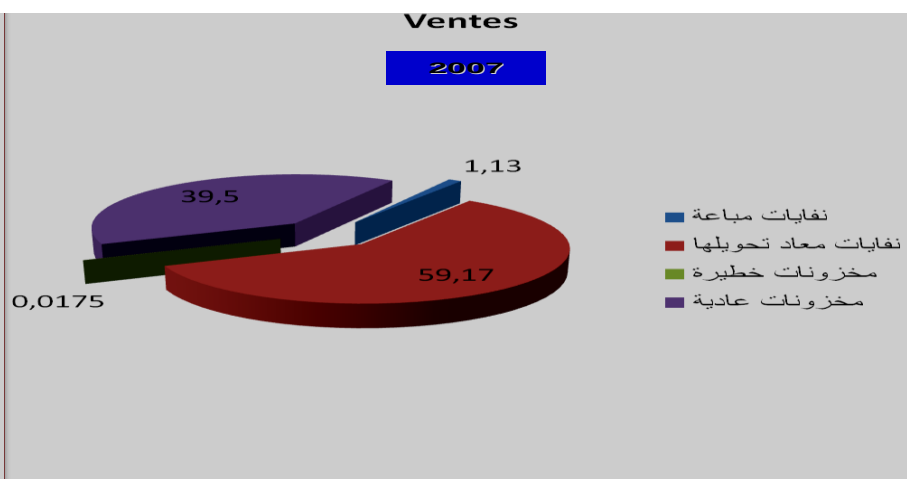
شكل رقم (10): توزيع النفايات الناتجة بعد الفرز والمعالجة بالنسبة المئوية



المصدر: تم إعداده من طرف الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسة SANIAK

من خلال الشكل البياني أعلاه، يمكن استنتاج مدي توجه المؤسسة نحو حماية والمحافظة على البيئة، ومرد ذلك هو أن نسبة النفايات المعاد تحويلها ومعالجتها تفوق 56 % من إجمالي النفايات وهذا جاء نتيجة توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة والاهتمام بإدارة النفايات والمخلفات الصناعية، ويضاف إلى هذه النسبة ما نسبته 6.45 % والتي تعبر على نفايات ومخلفات مباعه، وما نسبة 0.0231 % هي عبارة عن نفايات خطيرة تخزن في مستودعات خاصة ونسبة تفوق 37% تشكل مخلفات عادية يعاد استعمالها.

شكل رقم (11): توزيع النفايات الناتجة بعد الفرز والمعالجة بالنسبة المئوية



المصدر: تم إعداده من طرف الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسة SANIAK

من خلال هذا الشكل البياني يمكن استنتاج مدي توجه المؤسسة نحو حماية والمحافظة على البيئة، ودلالة ذلك هو أن نسبة النفايات المعاد تحويلها ومعالجتها تقارب 60% من إجمالي النفايات وهذا جاء نتيجة توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة والاهتمام بإدارة النفايات والمخلفات الصناعية، كما يضاف

إلى هذه النسبة، ما نسبته 1.13% والتي تعبر على نفايات ومخلفات مباعه، وهناك كذلك، نسبة ولو منخفضة جدا هي عبارة عن نفايات خطيرة تخزن في مستودعات خاصة إلى حين تحويلها إلى منطقة خاصة في بئر العاتر بولاية تبسة لطمرها في أماكن آمنة تراعي المحافظة على البيئة وتراعي شروط التنمية المستدامة.

3.III. البعد الاجتماعي للاستدامة في مؤسسة SANIAK

على الرغم من عدم وجود وظيفة للاستدامة في مؤسسة SANIAK إلا أن الواقع الميداني يؤكد لنا أن هذه الأخيرة تولي اهتماما متزايدا نحو مختلف أبعاد الاستدامة، من أجل تحقيق البعد الاجتماعي لمؤسسة SANIAK تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المؤشرات لعل منها:

1.3.III. جانب الأمن والسلامة المهنية للمؤسسة

في إطار المساعي الجادة من طرف مسؤولي المؤسسة لتوفير ظروف عمل صحية وآمنة، عملت إدارة المؤسسة على القيام بالعديد من الإجراءات التي من شأنها تحقيق ذلك، ويتجلى ذلك فيما يلي:

أ. الميزانية السنوية لحوادث العمل

ويمكن تبين ذلك من خلال الجدول التالي¹⁶:

جدول رقم (12): الميزانية السنوية لحوادث العمل

الموضوع	2007	2008	2009	2010	التطور %		
					2008/2007	2009/2008	2010/2009
عدد حوادث العمل	86	82	65	81	-4.6	20.7-	24.6
مع التوقف	57	61	46	60	7	24.9-	30.4
بدون توقف	29	21	19	21	-27.5	9.5-	10.5
عدد أيام التوقف	382	502	389	502	31.4	22.5-	29
حوادث الطريق	—	—	—	—	—	—	—
السقوط على	03	—	—	—	—	—	—
مستوى المؤسسة	—	—	—	—	—	—	—
نسبة الخطورة	0.40	0.31	0.42	0.31	22.5-	35.5	26.1-
نسبة التكرارات	90.38	31.21	70.46	51.2	65.5-	125	27-

المصدر: إحصائيات المؤسسة

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة الخطورة والتكرارات لسنة 2010 في انخفاض بالمقارنة مع سنة 2009 وذلك ما يقدر بـ 26.1% و 27% هذا ما يدل على أن المؤسسة تحاول دائما جاهدة على التخفيض من خطورة حوادث العمل وذلك بتوفير الاحتياجات اللازمة ومن ثم توفير الأمن للعامل.

كما عرف هذا النشاط تحسين كبير، وكذلك مس كل الوظائف على مجموعة القطاعات منها: التوعية فيما يخص قضايا الأمن، الأخذ بعين الاعتبار المشاكل المتعلقة بالبيئة، تتبع الأعمال التي لها علاقة بالبيئة، وضعية حالات الطوارئ المتعلقة بالبيئة.

ب. النشاطات البيئية

حيث عملت المؤسسة على تحقيق مجموعة من النتائج خلال سنة 2010 تخص البيئة ومنها: تنظيف المناطق الخارجية للمؤسسة، تنظيف وتصفية المياه المستعملة بالمؤسسة، تحويل مخلفات العملية الصناعية إلى أماكن تخزينها. بالإضافة إلى تحويل النفايات: إن كمية النفايات المحولة لسنة 2010 قدرت

بـ:

- الحمأة الهيدروكسيدية (la boue hydroxyde) : 2700 كغ،
- نفايات حديدية (Déchets ferreux) : 2.664 طن،
- كدارة المعدن المصهور (Crasse de fondrie) : 96.783 طن،
- الزيوت المستعملة (Les huiles usagées) : 6000 لتر.

إن عملية تخزين الحمأة الهيدروكسيدية يطرح مشكلا كبيرا للمؤسسة لأن قدرة تخزين المؤسسة لهذه النفاية أصبحت صعبة، فهي تعمل على إيجاد حل لهذه النفايات.

ج. المبالغ المستهلكة لتوفير الأمن

خلال فترة 2010 صرفت المؤسسة مبالغ كبيرة بغية الحفاظ على أمن المؤسسة وعمالها وموظفيها، وهذا ما يظهر جليا في الجدول التالي:

جدول رقم (13): المبالغ المستهلكة لتوفير الأمن

النوعية	الكمية	القيمة
قفازات جلدية	3430	579416 دج
منزر أمامي	15	2955 دج
نظارات	83	26019 دج
ملابس العمل الميداني	472	357279 دج
منزر عادي	102	41118 دج
أحذية الوقاية	456	601200 دج
قناع ورقي	459	4884 دج
ملابس خاصة بالمطعم	—	194570 دج

المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن هناك قيمة ما يقدر بـ 1802563 دج استهلكت خلال سنة 2010 بغية توفير الحماية والأمان أي ما يعادل متوسط استهلاك 4450.77 دج/عون للمؤسسة، وهذا ما يؤكد اهتمام إدارة المؤسسة بالصحة والسلامة المهنية للعمال، وذلك من خلال توفير ظروف عمل جيدة ومنع العمال من التعرض لحوادث وإصابات العمل، بالإضافة إلى اهتمامها من جهة أخرى بالأمراض التي قد يتعرض لها العمال أثناء ممارستهم لأعمالهم، حيث عملت الإدارة على توفير طبيب يرى شؤون العمال في هذا المجال.

كما تسعى إدارة المؤسسة جاهدة للحصول على شهادة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، من أجل الوصول إلى تحقيق البعد الاجتماعي للاستدامة، ومن ثمة تحقيق كل أبعاد التنمية المستدامة.

خاتمة

تعتبر مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة واحدة من بين العديد من المؤسسات التي اقتتعت مسيروها وإطاراتها على ضرورة العمل الجاد والدؤوب في مجال التأهيل الوظيفي المستدام والتوجه نحو وظيفة الاستدامة، على الرغم من عدم الاعتراف بمحتواها وأبعادها ومهامها من وجهة نظر المفهوم والتصور الفكري، غير أنها ضمناً نجدها موجودة في العديد من الجوانب، ولاسيما أبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة عن إشكالية مهمة جداً، تتعلق بكيفية إمكان المؤسسة الاقتصادية أن تحقق وظيفة الاستدامة من خلال برنامج التأهيل المطبقة في الجزائر، وقد اخترنا مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة كنموذج أو عينة لإجراء الدراسة الميدانية.

وبعد عرض ومناقشة وتحليل مختلف جوانب وأبعاد الموضوع سنحاول في هذه النقطة التطرق إلى استعراض مايلي:

أولاً: أهم نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج لعل من أهمها ما يلي:

1. إن مؤسسة SANIAK اعتمدت على برنامج التأهيل المعتمد من طرف صندوق تحسين التنافسية الصناعية وكذا برنامج التأهيل المعتمد حديثاً (مخطط تأهيل وتنمية مجمع BCR للفترة (2010 - 2014).
2. إن المؤسسة تعمل بصفة ضمنية على التوجه نحو وظيفة الاستدامة على الرغم من عدم الاعتراف وإدراك حقيقة مفهومها والتصور الفكري حول التنمية المستدامة ومساهمة هذه المؤسسة في تحقيقها.
3. لقد عملت المؤسسة على تأهيل وظيفة الموارد البشرية وتبين ذلك من خلال برامج التأهيل أو التكوين أو التدريب الخاص بعمالها وموظفيها وفي جميع المجالات والأنشطة والوظائف الخاصة بها حيث أبرمت اتفاقيات أو عقود مع مراكز التدريب أو التكوين وأهمها المعهد العالي للتسيير بعنابة.
4. عملت المؤسسة على تأهيل وظيفة الإنتاج، وذلك من خلال قيامها بتنويع تشكيلة منتجاتها لتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم في إطار عملية التحسين المستمر.
5. فيما يخص تأهيل وظيفة التسويق فإن المؤسسة سعت جاهدة لتأهيل عناصر المزيج التسويقي السبع (7P) والاهتمام بتأهيل رجال البيع والتوجه نحو المستهلكين، لكن في مجالات تقليدية ولم توسع نظرتها نحو التسويق الأخضر أو البيئي.
6. بالنسبة لتأهيل وظيفة البحث والتطوير، لمواكبة مختلف أبعاد الاستدامة، فإننا نجد مؤسسة SANIAK لم تولي لها العناية والاهتمام اللائقين، إذ لا نجد مخصصات مالية كافية لتأهيل هذه الوظيفة، ولم تهتم بتأهيل الكفاءات والعاملين في هذه الوظيفة، ولم تقم بتوظيف مهندسين أكفاء في مجالات البحث والتطوير. وفي هذا المجال نسجل نقص واضح في عدد ونوعية الكفاءات العاملة في هذا الجانب.
7. لقد بينت الدراسة الميدانية أن مؤسسة SANIAK تراعي البعد الاقتصادي للاستدامة وهذا من خلال حصولها على شهادة ISO 9001/2000 ثم ISO 9001/2008 التي مكنتها من تحقيق الجودة في منتجاتها وعملياتها واكتساب رضا الزبائن وولائهم، والذي اعتبرته إدارة المؤسسة أهم رصيد وهدف ينبغي الوصول إليه، كما حصلت المؤسسة على الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2005.
8. حققت مؤسسة SANIAK البعد البيئي وتجسد ذلك في حصولها على شهادة ISO 14001/2004 الخاص بنظام الإدارة البيئية، وفي هذا المجال نجدها تهتم كثيراً بإدارة النفايات والمخلفات بطريقة تسمح لها بالحفاظ على البيئة من خلال إعادة تدويرها ورسكلتها وإعادة استعمالها، كما تحاول تحقيق البعد الاجتماعي بكل مكوناته من خلال سعيها للحصول على مواصفة OHSAS 18001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية، إضافة إلى قيامها بتحسين الأداء الاجتماعي الداخلي لها.

ثانياً: مدى إجابة الدراسة عن الفرضيات التي انطلقت منها

إن معالجة الموضوع، بمختلف جوانبه وأبعاده، لا يخرج عن الإشكالية المطروحة إذ نحاول إيجاد إجابات لهذه الإشكالية بمختلف أسئلتها الفرعية، كما وأنها تنطلق أساساً من محاولة الإجابة أيضاً على الفرضيات التي تنسجم مع هذه الإشكالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على أن " عملية تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تمر عبر أساليب وأنماط حديثة في التسيير "

لقد تبين لنا بأن تأهيل المؤسسة يعتمد بالدرجة على أساليب وأنماط حديثة في التسيير لم تكن موجودة من قبل، كانتحتاج إدارة المؤسسة لسياسة تسترشد وتهتدي بها في إدارة نفاياتها ومخلفاتها بكل أشكالها وأنواعها الصلبة والسائلة والغازية، وإعطاء قيمة حقيقية لهذه الأخيرة من خلال استرجاعها ورسكلتها وإعادة استعمالها أو بيعها.

بالإضافة إلى إدخال مفهوم جديد للتسويق بدل التسويق التقليدي، وضرورة إعادة النظر في مكونات المزيج التسويقي لتضاف لها عناصر أخرى لم تكن موجودة من قبل وكذا مهام وأنشطة جديدة للموارد البشرية كالصحة والسلامة المهنية،... الخ. وكل هذا يستدعي من إدارة المؤسسة إدخال أساليب وأنماط حديثة في التسيير لم تكن موجودة في السابق، وهذا من أجل العمل على مواكبة التطورات والتغيرات العالمية من جهة ومن جهة أخرى تعد إجراءات لازمة تستند عليها عملية التأهيل، وبالتالي كل هذا يؤكد صدق وصحة الفرضية الفرعية الأولى غير أن مؤسسة SANIAK طبقت جزء فقط من هذه الأساليب والأنماط الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على " أن اللجوء إلى تطبيق نظم الإدارة الحديثة مثل تلك التي تقتضيها متطلبات المواصفات القياسية العالمية من شأنها أن تأهل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

واستناداً لما جاء في معالجة الموضوع يمكن القول بأن تأهيل المؤسسة الاقتصادية عموماً والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص يتطلب ضرورة تبني نظم الإدارة الحديثة كنظام إدارة الجودة ISO 9001 ونظام الإدارة البيئية ISO 14001 ومواصفة OHSAS 18001 كل هذا يعمل على تأهيل المؤسسات الاقتصادية للاندماج في الاقتصاد العالمي ويجعلها في نفس مستوى المؤسسات العالمية، وذلك لكون كل من نظام إدارة الجودة ونظام الإدارة البيئية يساعد إدارة المؤسسة في مجال التحسين المستمر لمنتجاتها وعملياتها وأنشطتها لتتواءم مع ما هو حاصل في هذا المجال في معظم مؤسسات العالم، وفي الوقت نفسه يجعل المؤسسة تستجيب أكثر لرضا العميل وهذا هو جوهر وحقيقة التأهيل بوصفه مجموعة من الإجراءات الواجب على المؤسسة القيام بها لإحداث تغييرات هيكلية على مستويات مختلفة في المؤسسة بما فيها تنمية وتأهيل مختلف وظائفها وأنشطتها، وأن حصول المؤسسة على نظم الإدارة السابق الإشارة إليها يمكنها من الاعتماد على نفسها دون انتظار مساعدة من الأطراف الخارجية. كما أن مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة وإضافة إلى تأهيل مختلف وظائفها، فإنها تمكنت من تطوير أدائها الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، وذلك من خلال حصولها على شهادة ISO 9001 و ISO 14001 وهي في سعي متواصل للحصول على مواصفة OHSAS 18001. وكل هذا يؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية العامة: استناداً لما جاء في الدراسة يمكن القول بأن مؤسسة SANIAK محل الدراسة قامت بتأهيل مختلف وظائفها على نحو مكنها من منافسة المؤسسات والمنتجات الأجنبية، وفي نفس الوقت استطاعت أن تحصل على شهادة ISO 9001 و ISO 14001 بوصفها يساهمان بدرجة كبيرة في تحقيق البعد الاقتصادي والبيئي للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة وأن هذه المؤسسة في طريقها للحصول على مواصفة OHSAS 18001 الخاصة بالبعد الاجتماعي. وكل هذا يؤدي إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومنه تحقيق وترقية وظيفة الاستدامة على الرغم من عدم وجودها في هيكلية

المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية العامة القائلة بأن "برنامج التأهيل المنتهج من شأنه أن يساعد المؤسسات الاقتصادية من تحقيق وترقية الاستدامة".

ثالثاً: الاقتراحات المقدمة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، وبناءً على مدى إجابة الدراسة على الفرضيات المقدمة، فإننا سنحاول تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي يتوجب على مديري المؤسسات أخذها بعين الاعتبار وخاصة في ظل التوجه نحو تعزيز المؤسسات المستدامة والعمل على دمج مختلف أبعاد التنمية المستدامة في مختلف نشاطات المؤسسة، وذلك عن طريق العمل على استحداث وظيفة للاستدامة بما تحمله من معاني ومهام ونشاطات في كل المؤسسات الجزائرية والتي تتمثل في:

- ضرورة استحداث وظيفة للاستدامة داخل المؤسسة بمعنى ضمن هيكلتها التنظيمية وتعطى لها الإمكانات والموارد المالية والبشرية الكافية للنهوض بأعباء هذه الوظيفة؛
- العمل قدر الإمكان على إدراج مسألة الاستدامة في المؤسسة ضمن استراتيجياتها؛
- التزام المؤسسة بمبدأ المحافظة على البيئة عن طريق إنتاج وتسويق المنتجات صديقة للبيئة؛
- العمل على إعطاء قيمة وأهمية لوظيفة البحث والتطوير، ولاسيما في مجالات الاستدامة وإعطائها الإمكانات الكافية.

الهوامش

¹ رزيق كمال، بوزعرور عمار، التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – سطيف 29-30 أكتوبر 2001.

² Lamiri Abdelhak, la mise à niveau, revue de sciences commerciales et de gestion, n°2, école supérieure de Commerce.

³ Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, Ministère de l'industrie et de la restructuration, Manuel des procédures 2000.

⁴ Dossier documentaire, 3ème session de la formation de consultants en diagnostic stratégique pour la mise à niveau des entreprises, INPED-BOUMERDES: 1er AU 06 JUIN, 2002, pp 299-301.

⁵ Dossier documentaire, op cit, p 303.

⁶ - زين الدين بن لوصيف، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 29-30 أكتوبر 2001.

⁷ مخطط التكوين الخاص بالمسيرين والعمال بمؤسسة SANIAK.

⁸ مرجع سابق.

⁹ صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البينية والتكنولوجية، دار الفكر العربي، ط1 2006، ص 112.

¹⁰ القانون 19-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها.

¹¹ إحصائيات المؤسسة فيما يخص عملية تسيير النفايات.

¹² تموينات المؤسسة الخاصة بعشر سنوات الأخيرة.

¹³ وثائق المؤسسة الخاصة بتطور المبيعات للسنوات الأخيرة.

¹⁴ الميزانية المؤقتة للتكوين لسنة 2010 لمؤسسة SANIAK.

¹⁵ شهادة المطابقة (ISO 9001 /2000) من قبل مكتب AFNOR الفرنسي.

¹⁶ الميزانية السنوية لحوادث العمل.