**الجـــمهورية الجــــزائرية الديمقـــراطية الشـــعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**المدرسة العليا للتجارة**

**الموضـــــوع**

**شروط اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

* **بالاعتماد على معيار *SD21000*-**

**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية**

**تخصص إدارة أعمال**

**تحت إشراف الأستاذ الدكتور: ناصر دادي عدون**

**إعداد الطالب: محمد عدمان**

**السنة الجامعية: 2010-2011**

**الجـــمهورية الجــــزائرية الديمقـــراطية الشـــعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**المدرسة العليا للتجارة**

**الموضـــــوع**

**شروط اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

* **بالاعتماد على معيار *SD21000*-**

**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية**

**تخصص إدارة أعمال**

**تحت إشراف الأستاذ الدكتور: ناصر دادي عدون**

**إعداد الطالب: محمد عدمان**

**السنة الجامعية: 2010-2011**



**🙛 كلمة شكر 🙙**

الحمد لله والشكر له وحده جل شأنه على ما أولانا من نعمة التوفيق في عملنا هذا وأنار لنا طريق العلم والمعرفة

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

**" من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى لكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له" –** رواه الترمذي

أتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "**ناصر دادي عدون**"، عرفانا بفضله وتقديرا لجهوده لما أولاني من العون والتوجيه والتشجيع، سائلا المولى عز وجل أن يديم فضله وعطاءه.

كما أتوجه بخالص الشكر والثناء إلى:

* الدكتور "**عدمان مريزق**" على توجيهاته ودعمه المستمر
* الأستاذ الدكتور "**عدمان عزيز**" على حرصه وجزيل كرمه
* المسؤولون بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار:
* السيد **بن دريميغ السعيد** مدير قسم الدراسات في المديرية العامة
* السيد **بوديعة علي شوقي** نائب مدير مديرية الابتكار
* السيد **خمنو بوخالفة** رئيس وحدة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
* السيد **شوتري جمال الدين** مسؤول قسم الجودة بالوزارة
* إلى الزملاء والزميلات الذين لم يدخروا جهدا في مساعدتي
* أخي وصديقي "**عبد الحفيظ بدري**" أسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء
* إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة في سبيل إنجاح هذا العمل

**🙛 إهـداء 🙙**

إلى

**الوالدين الكريمين**

أطال الله عمرهما وأدام ظلهما وأسعدهما وضاعف عليهما ثوب النعمة

إلى

**أخي**  و  **أختي**

إلى أهلي وأقاربي وكافة أفراد عائلة "**عدمان**"

كبيرهم وصغيرهم

**قائمة الأشكال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **عنوان الشكل** | **الصفحة** |
| (1-1) | الأعمدة الثلاثة للتنمية المستدامة | 08 |
| (1-2) | العلاقات المتداخلة بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة | 09 |
| (1-3) | الأطراف ذات المصلحة: الصف الأول والصف الثاني | 15 |
| (1-4) | تصنيف الأطراف ذات المصلحة حسب *Mitchell Agle et Wood* | 16 |
| (1-5) | الترابط الموجود بين مختلف أنواع الرشادة في المؤسسة | 24 |
| (1-6) | أنواع المسؤوليات في المؤسسة | 29 |
| (2-1) | نموذج التحسين المستمر*(PDCA)* *la roue de Deming* | 38 |
| (2-2) | المراحل الأساسية لمنهجية اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة حسب *SD21000* | 43 |
| (2-3) | دورة التحسين المستمر المرتكزة على الأطراف ذات المصلحة | 44 |
| (2-4) | دورة التنمية المستدامة | 47 |
| (2-5) | ملخص لمقاربات اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة | 51 |
| (2-6) | إطار عمل *GRI* في ظل التنمية المستدامة | 58 |
| (2-7) | المعلومات والمعايير والمؤشرات الواجب ظهورها في تقرير التنمية المستدامة | 60 |
| (2-8) | نموذج النجمة *l'Etoile* | 63 |
| (3-1) | نموذج متعدد الأبعاد للمقاولاتية المسؤولة | 77 |
| (3-2) | التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية | 81 |
| (4-1) | مثال عن التحليل الجزئي لمجموع نقاط المؤسسات في كل قسم | 115 |
| (4-2) | توزيع مجموع نقاط المؤسسات في ميدان الحوكمة والممارسات التسييرية | 122 |
| (4-3) | توزيع مجموع نقاط المؤسسات في ميدان التحديات المتشعبة للتنمية المستدامة | 125 |
| (4-4) | توزيع مجموع نقاط المؤسسات للأداء الاقتصادي | 128 |
| (4-5) | توزيع مجموع نقاط المؤسسات للأداء الاجتماعي | 131 |
| (4-6) | توزيع مجموع نقاط المؤسسات للأداء البيئي | 135 |
| (4-7) | التوزيع العام لمجموع نقاط مؤسسات العينة | 138 |

**قائمة الجداول**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الرقم** | **عنوان الجدول** | **الصفحة** |
| (1-1) | مختلف التعاريف المقدمة لمفهوم الأطراف ذات المصلحة | 14 |
| (1-2) | عرض لبعض التطلعات الاقتصادية ، البيئية والاجتماعية للأطراف ذات المصلحة | 17 |
| (1-3) | الحالات الثلاثة للتنمية المستدامة في المؤسسة | 22 |
| (1-4) | مختلف التبريرات لصالح/ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة | 27 |
| (2-1) | المراحل الثلاثة لاعتماد مفهوم التنمية المستدامة وفق الجانب الديناميكي للمقاربة الاتفاقية | 37 |
| (2-2) | تطور مجالات استعمال المعايير النمطية | 39 |
| (2-3) | مختلف أنواع المعايير المتعلقة بالتنمية المستدامة | 40 |
| (2-4) | الفرق بين النظرة الأنجلو - سكسونية والنظرة الفرنسية فيما يخص المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة | 49 |
| (2-5) | المساهمة المحتملة لوظائف المؤسسة في مسار التنمية المستدامة | 54 |
| (3-1) | التعريف المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري | 68 |
| (3-2) | تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية حسب قطاع النشاط لسنة 2007 | 82 |
| (3-3) | برنامج العمل الموضوع من قبل الحكومة الفرنسية | 86 |
| (3-4) | مخطط الأعمال 2007-2010 للتنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقاطعة *Québec* | 88 |
| (4-1) | تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية نهاية 2010 | 102 |
| (4-2) | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب مجموعات فروع النشاط | 103 |
| (4-3) | حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب حجم المؤسسة | 104 |
| (4-4) | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأشخاص الطبيعيين حسب قطاع النشاط | 104 |
| (4-5) | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب قطاع النشاط | 104 |
| (4-6) | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات العشر الأولى من حيث عدد المؤسسات | 105 |
| (4-7) | تطور مناصب الشغل المصرح بها حسب الفئات (2009-2010) | 105 |
| (4-8) | توزيع المشاريع المصرح بها حسب قطاعات النشاط مجتمعة | 106 |
| (4-9) | توزيع المشاريع المصرح بها حسب العمال | 107 |
| (4-10) | توزيع الشهادات المسلمة حسب قطاعات النشاط | 107 |
| (4-11) | توزيع القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط | 108 |
| (4-12) | توزيع مؤسسات العينة حسب المناطق | 116 |
| (4-13) | توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمالة | 117 |
| (4-14) | توزيع مؤسسات العينة حسب القطاعات الصناعية | 117 |

**الفهرس**

|  |  |
| --- | --- |
| قائمة الجداول |  |
| قائمة الأشكال |  |
| المقدمة العامة ...................................................................................................... | أ |
| **الفصل الأول: التنمية المستدامة بين الإطار الكلي والمؤسسة**........................................................ | 1 |
| المبحث الأول: مدخل إلى التنمية المستدامة.................................................................... | 2 |
| المطلب الأول: الخلفية التاريخية لمفهوم التنمية المستدامة................................................... | 2 |
| المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة وخصائصه........................................................ | 6 |
| المطلب الثالث: التنمية المستدامة الأسس، التحديات والعوائق............................................... | 10 |
| المبحث الثاني: التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة................................... | 13 |
| المطلب الأول: المؤسسة ونظرية الأطراف ذات المصلحة.................................................. | 13 |
| المطلب الثاني: المؤسسة والتنمية المستدامة................................................................ | 19 |
| المطلب الثالث: المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة..................................................... | 25 |
| **الفصل الثاني: اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة**............................................................... | 32 |
| المبحث الأول: مقاربات اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة.................................................. | 32 |
| المطلب الأول: المقاربة الاتفاقية للتنمية المستدامة.......................................................... | 32 |
| المطلب الثاني: المقاربة المعيارية للتنمية المستدامة......................................................... | 37 |
| المطلب الثالث: المقاربة السلوكية للتنمية المستدامة......................................................... | 44 |
| المبحث الثاني: مشروع اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة.................................................. | 51 |
| المطلب الأول: مسار اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة................................................. | 51 |
| المطلب الثاني: قياس، تقييم ومتابعة التنمية المستدامة في المؤسسة.......................................... | 56 |
| المطلب الثالث: التغيير نحو التنمية المستدامة............................................................... | 60 |
| **الفصل الثالث: اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**........................................ | 65 |
| المبحث الأول: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة............................................... | 66 |
| المطلب الأول: الخلفية النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة............................................ | 66 |
| المطلب الثاني: مسار اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.......................... | 72 |
| المطلب الثالث: المقاولاتية المسؤولة (الاجتماعية).......................................................... | 76 |
| المبحث الثاني: تجارب دولية لاعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..................... | 79 |
| المطلب الأول: التجربة الفرنسية........................................................................... | 79 |
| المطلب الثاني: التجربة الكندية............................................................................. | 87 |
| المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من هذه التجارب....................................................... | 90 |
| **الفصل الرابع: اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**............................. | 93 |
| المبحث الأول: نظرة حول واقع التنمية المستدامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر................. | 94 |
| المطلب الأول: واقع التنمية المستدامة في الجزائر.......................................................... | 94 |
| المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال الجزائرية............................ | 101 |
| المطلب الثالث: رؤية الجزائر للتنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة......................... | 109 |
| المبحث الثاني: الدراسة الميدانية............................................................................... | 114 |
| المطلب الأول: تحضير الاستبيان.......................................................................... | 114 |
| المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان..................................................................... | 118 |
| المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية..................................................................... | 139 |
| الخاتمة العامة....................................................................................................... | 141 |
| المراجع |  |
| الملاحق |  |
| الملخص والكلمات المفتاحية |  |

**المقدمة العامة**

عُرف القرن الواحد والعشرون على أنه قرن التغيير المستمر، هذا الأخير يستدعي وقفة متأنية من أجل مراجعة ما تم إنجازه، كما أنه يضع حدا لمجموعة من المعتقدات التي كانت سارية في القرن الماضي، وخصوصا فيما يتعلق بطريقة سير المؤسسات وإدارة الأعمال.

نشرت المقاربة الاقتصادية في المؤسسة مؤشرات وأدوات تسيير مبنية على فكرة المنفعة، الأمر الذي أدى إلى تهميش كل من الجانب الاجتماعي والبيئي في عمليات بناء استراتيجيات المؤسسات تجلى هذا في مجموعة من الأحداث والأزمات الشهيرة على المستوى العالمي على سبيل المثال أزمة شركة *ENRON* سنة 2001 في الولايات المتحدة الأمريكية وتبعاتها التي مست دول أوربا، والماركة العالمية لصناعة المستلزمات الرياضية *Nike*، رضخت لضغوط الزبائن والرأي العام واعترفت بتشغيلها للأطفال في ورشات صناعة كرات القدم بباكستان، شركة *Danone* التي فقدت في وقت ما سمعتها على أنها شركة مسؤولة بيئيا واجتماعيا في قضية *Petits Lu*، أين ضحت بثاني أكبر مصنع للمواد الغذائية في العالم والذي يحتكر السوق الفرنسية وقامت ببيعه لشركة *Kraft Foods*  الأمريكية سنة 2007، بحثا عن الربح السريع فقط متجاهلة بذلك مصير آلاف العمال وكذا استقرار الاقتصاد الفرنسي، لتتوالى بعدها أزمات وأحداث كثيرة ميزت عالم الأعمال، آخرها التعاملات المشبوهة في البورصات العالمية والتي أدت إلى أزمة مالية تحولت إلى أزمة اقتصادية، كان آخر فصولها أزمة الديون السيادية في الولايات المتحدة الأمريكية، والأزمة الاقتصادية التي مست الاتحاد الأوربي.

كل هذه المحطات تؤكد على قصور في الإطار التسييري الحالي، وكذلك ضرورة إدماج مؤشرات وأدوات تسيير غير كمية، ترتكز على الجانب الاقتصادي وتشمل كذلك الجانبين الاجتماعي والبيئي، لكي تشكل إطارا مرجعيا يصلح لأن يمهد الطريق، أو أن يكون كخلفية لإطار جديد يحكم طريقة تسيير المؤسسات.

ظهرت التنمية المستدامة كمفهوم جديد على الصعيد العالمي، وتبعها مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، حيث أصبحت هذه المفاهيم في مدة قصيرة جدا محورا للعديد من المؤتمرات الدولية، ومحط اهتمام كل من يسعى للتوفيق بين البيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، سواء أكانت دولا أو مؤسسات.

وعرفت التنمية المستدامة على أنها " التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها " (*1987 Le rapport Brundtland,).* أما على المستوى الجزئي (المؤسسة)، فاعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة يعني تبني إستراتيجية أعمال ونشاطات تحقق احتياجات المؤسسة والأطراف ذات المصلحة في الوقت الحالي، مع الحرص على الحفاظ واستدامة وتعزيز الموارد الطبيعية والبشرية التي سيتم استخدامها في المستقبل.

بصورة أخرى يجب على المؤسسة أن تحدد جيدا ما إذا كان خلق أي قيمة ربح مالية سينتج عنها إضرار بأي نظام طبيعي وإخلال بأي عدالة اجتماعية، حيث أن أخذ مبادئ التنمية المستدامة بعين الاعتبار يجب أن ينظر إليه من جانب كونه مسارا خاصا بكل مؤسسة، يسمح لها بالتدريب واكتساب المهارات والخبرات *(SD 21000, 2002)*، هذا الأمر الذي أصبح ضروريا فهو مرادف للاستمرارية، من خلال إدماج هذه المبادئ في نظام قيادة المؤسسة، وكيف أنه يضمن التوافق بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والبشرية في آن واحد، من أجل الوصول إلى تحقيق قيمة مستدامة، والتي أصبحت الآن مطلبا مشتركا للأطراف ذات المصلحة نظرا للتطورات الملحوظة التي تعرفها المجتمعات في العالم.

تلعب المؤسسة دورا رئيسا في عملية التنمية الاقتصادية فهي تشكل أحد أهم الأعمدة في المجتمع، وعليه على المؤسسة أن تشارك في هذا التوجه وتحدد سياساتها الخاصة بالتنمية المستدامة، وهذا ليس حكرا فقط على المؤسسات الكبرى، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب الدور الأهم في صناعة النسيج الاقتصادي في العالم حيث تمثل 90% من مجموع المؤسسات في العالم، والتي تشغل أكثر من 80% من اليد العاملة الموجودة.

أما في العالم العربي، فحسب الملتقى العربي الخامس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أقيم في الجزائر في منتصف مارس لسنة 2010، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل ما نسبته 90% من مجموع المؤسسات الموجودة، حيث تشغل ما نسبته 40% إلى 75% من اليد العاملة المحلية، كما أنها تساهم بنسبة 30% إلى 75% في الناتج الوطني المحلي على تفاوت بين البلدان العربية.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات دور هام في الاقتصاد الجزائري، كون هذا الأخير يمر بمرحلة إعادة هيكلة، أين تعالج وتخفف هذه المؤسسات من مخلفات عملية التعديل الهيكلي للاقتصاد، مثل البطالة وتوزيع عوامل الإنتاج، وتوجيهها إلى نشاطات غير مكلفة وذات مردودية مقبولة (دادي عدون، بابنات، 2007، ص 53).

حيث أن التوجه نحو اقتصاد السوق يقتضي فتح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة العالمية، وعليه تدعيم وإرساء نسيج اقتصادي متماسك يمتاز بالفعالية والتنافسية لا يتأتى إلا من خلال تشجيع المقاولاتية، عن طريق إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات تنافسية عالية، يمكنها اقتحام الأسواق العالمية، حيث تمتاز هذه المؤسسات بالمرونة العالية كونها لا تعتبر ذات حجم كبير نسبيا من حيث النشاط واليد العاملة، وعليه تعتبر مناخا مناسبا لاعتماد نهج التنمية المستدامة، كون أن هذه الأخيرة تعتبر بديلا يمكنه تحقيق الأهداف السابقة (الفعالية والتنافسية)، كما أنها تعتبر مسارا للتعلم والتدريب يشمل عدة مراحل كما سلف الذكر، يمكن من خلاله تأهيل هذه المؤسسات وتحقيق أداء اقتصادي متميز وتلبية التطلعات الاجتماعية والبيئية للأطراف ذات المصلحة، وعليه يمكن لمجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تشكل نسيجا اقتصاديا مستداما، يمكنه التأثير على باقي المؤسسات وحتى يمكن الوصول إلى نشر مبادئ التنمية المستدامة، وتهيئة قواعدها في المجتمع، حيث تصبح المؤسسة مصدرا للتأثير على المجتمع من خلال نشر مبادئ التنمية المستدامة فيه.

**أهداف الدراسة**

تحاول هذه الدراسة تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

* استخلاص أهم الشروط التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في سعيها نحو اعتماد التنمية المستدامة.
* التعرف على قابلية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لاعتماد مبادئ التنمية المستدامة.
* عرض أهم الدوافع التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتجه نحو التنمية المستدامة.

**أسباب اختيار الموضوع**

يرجع سبب اختيار هذه الدراسة لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

* تعتبر هذه الدراسة امتدادا لمذكرة الليسانس والتي حملت عنوان "التنمية المستدامة والتخطيط البيئي دراسة حالة الجزائر".
* الاهتمام الذي اكتسبته التنمية المستدامة على المستوى الدولي.

**الإشكالية الرئيسية**

جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الإشكالية التالية:

**ما هي شروط اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟**

**الأسئلة الفرعية**

يتفرع عن هذه الإشكالية الجوهرية مجموعة من الأسئلة الفرعية نعرضها فيما يلي:

1. ما مدى إطلاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التنمية المستدامة؟
2. ما هو سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجاه التنمية المستدامة؟ وما هي الدوافع وراء هذا السلوك؟
3. هل الوضعية الحالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسمح بنجاح مسار التنمية المستدامة؟

**الفرضيات**

يتجلى لنا أن أكثر الإجابات ملائمة للأسئلة المطروحة هي الفرضيات التالية:

1. هناك إطلاع نسبي من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التنمية المستدامة، مع محدودية في التطبيق.
2. هناك غموض وتخوف تجاه التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، نظرا لقلة الوعي والتحسيس تجاه هذا المفهوم.
3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تملك مؤهلات تسمح لها بالانطلاق في مسار اعتماد التنمية المستدامة، لكن تبقى هذه المؤهلات محدودة.

**الدراسات السابقة**

* دراسة بعنوان

**De l’intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l’instrumentation de la performance globale**

مقدمة من طرف Anne-Catherine MOQUET ضمن مقال نشر في مجلة

Revue management et avenir العدد رقم 03 لسنة 2005

حيث استعرضت الدراسة أثر اعتماد المؤسسات لمبادئ التنمية المستدامة وهذا بالتركيز على نظام القيادة فيها حيث اختارت لذلك خمس مؤسسات منتمية لمؤشر40 CAC كما أوضحت الأسباب والدوافع التي تؤثر على المؤسسات تجعلها تتجه نحو اعتماد التنمية المستدامة، حيث اختصرتها الدراسة في سبعة أسباب رئيسية تمثلت فيما يلي:

البعد الأخلاقي والقيمي، رؤية جديدة للتنمية، حماية البيئة، إدماج الأبعاد: الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية في نفس الوقت، خصائص هذا المفهوم (التنمية المستدامة)، أفق زمني على المدى الطويل. اعتبار التنمية المستدامة كمشروع جديد. بالإضافة إلى الجانب القانوني وتأثير الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة.

وما ميز هذه الدراسة هو أنها اعتمدت بشكل رئيسي على الدراسات القاعدية لإدماج التنمية المستدامة، لكن انحصرت الدراسة في نظام القيادة فقط وخاصة ما يتعلق بمراقبة التسيير.

**←** يعتمد الطالب على هذه الدراسة من خلال الأخذ بالدوافع التي تؤثر على المؤسسات وتدفعها إلى اعتماد التنمية المستدامة وإسقاطها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

* دراسة بعنوان

**La responsabilité sociale de l’entreprise au Maroc:** **une étude empirique auprès des petites et moyennes** **entreprises de la région de Fes Boulemane**

مقدمة من طرف Mohamed M’HAMDI و Sabah TRID في إطار

« La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

استعرضت الدراسة الطريقة التي يرى بها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة فاس بولمان المغربية مفهوم المسؤولية الشاملة (البيئية والاجتماعية)، كما أوضحت الدراسة أن هذا المفهوم قليل الانتشار بين المسيرين في المغرب، كما أوضحت كذلك أن المؤسسات محل الدراسة أظهرت تجاوبا كبيرا مع قانون العمل والأمن الجديد. لكن انحصرت هذه الدراسة في معرفة ردود أفعال المسيرين فقط تجاه المسؤولية الشاملة (البيئية والاجتماعية).

* دراسة بعنوان

**Développement durable et PME dans les pays émergents : Entre proactivité, opportunisme et compromise**

مقدمة من طرف

Jouhaina Ben Boubaker Gherib Martine Spence, Viviane Ondoua Biwolé,

اعتمدت الدراسة على 13 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تونسية من أجل معرفة كيف تتصرف هذه المؤسسات تجاه التنمية المستدامة بالإضافة إلى أهم الدوافع وراء هذه التصرفات. خلصت هذه الدراسة إلى أن اعتماد التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون جراء ضغط من طرف الزبائن الأجانب أو جراء ضغط من طرف المؤسسات الكبرى التي تتبع لها هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**←** يعتمد الطالب على هذه الدراسة في التعرف على أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لاعتماد التنمية المستدامة والتي تنشط في بلد نامي.

**منهج البحث وأسلوب الدراسة**

اعتمد الطالب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، على أسلوب المسح وهذا من أجل تجميع المادة العلمية المتعلقة ببناء قاعدة نظرية، حيث يتم تقسيم الجانب النظري إلى ثلاثة فصول رئيسية تساعد في الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

يتناول الطالب في الفصل الأول أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالدراسة مثل: المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة على المستوى الكلي والجزئي، المؤسسة المستدامة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، الأطراف ذات المصلحة والعلاقة التي تربطهم بالمؤسسة...

يركز الفصل الثاني على مختلف مقاربات ومسار اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة، بالإضافة إلى الآثار المترتبة عن هذا الاعتماد كما يتم التطرق إلى خيارات التغيير المتاحة أمام هذه الأخيرة.

أما الفصل الثالث فيمكن تقسيمه إلى قسمين، يتناول القسم الأول تقديما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا مسار اعتماد التنمية المستدامة فيها، بالإضافة إلى عرض مفهوم المقاولاتية المسؤولة، أما القسم الثاني فيسلط الضوء على بعض التجارب الدولية، والتي رأى الطالب أنها ربما تخدم الدراسة، بالإضافة إلى أهم النتائج والملاحظات المستخلصة من هذه التجارب.

من خلال ما سبق اعتمد الطالب على "منهجية البحث العلمي"، حيث أن الفصل الأول والثاني يجيبان على سؤال ماذا نعرف علميا عن الموضوع؟، أما الفصل الثالث فيجيب عن السؤالين المتبقيين ما هي التجارب السابقة في هذا الموضوع؟ وما هي أهم النتائج المستخلصة.

فيما يخص الجانب التطبيقي، فللإجابة عن الإشكالية المطروحة يعتمد الطالب على استبيان يوزعه على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. كما يعتمد الطالب على دليل اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة *SD 21000*، من أجل التحقق من توفر شروط نجاح مسار اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعتمد الطالب كذلك على أهم الأسباب التي تؤثر على المؤسسة وتدفعها إلى اعتماد التنمية المستدامة، وعليه يتم إسقاط هذه الأسباب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، للتمكن من معرفة أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الجزائرية لاعتماد التنمية المستدامة. وهذا من أجل الإجابة على السؤال الفرعي الثاني.

وللإجابة عن السؤالين المتبقيين يعتمد الطالب بالأساس على دليل اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة *SD 21000*، من أجل صياغة وتحليل نتائج الاستبيان الذي سيوزع على عينة مختارة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

**إطار البحث**

تقتصر هذه الدراسة على عرض شروط اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال الاعتماد على دليل *SD21000*، إذ انحصرت الدراسة في منطقة الجزائر العاصمة وجزء من البليدة.

**الفصل الأول**

**التنمية المستدامة بين الإطار الكلي والمؤسسة**

**مقدمة الفصل**

شهد منتصف القرن الماضي نقاشا حادا حول مستقبل عملية التنمية سواء في البلدان النامية أو المتقدمة، من أهم أسباب هذا النقاش اصطدام عجلة التنمية في العالم بواقع محدودية الموارد الطبيعية، وسرعة النمو الديموغرافي في العالم، وكذا عدم القدرة على تحمل الآثار الجانبية لعملية التنمية، إذ ساد العالم في سبعينات القرن الماضي اعتقاد بأن عملية التنمية لا تأخذ بعين الاعتبار الجانب البيئي والاجتماعي، تعزز هذا الاعتقاد مع مرور الوقت ليصبح اقتناعا بضرورة إيجاد نموذج تنمية يجمع هذه الأبعاد الثلاثة، وهذه هي ظروف ظهور مفهوم التنمية المستدامة، والذي تبعته مفاهيم أخرى مثل: نظرية الأطراف ذات المصلحة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، لتحدث هذه المفاهيم ثورة في عالم الاقتصاد والأعمال.

يتناول هذا الفصل مبحثين رئيسيين: الأول يتمحور حول مدخل للتنمية المستدامة (المستوى الكلي)، أين يتم التطرق إلى التطور التاريخي للمفهوم وأهم التعاريف المقدمة له بالإضافة إلى عموميات حول المفهوم. أما المبحث الثاني فيهتم بالتنمية المستدامة على المستوى الجزئي (المؤسسة)، أين يقوم هذا على محورين رئيسيين: الأول: يندرج ضمن نظرية الأطراف ذات المصلحة، أما الثاني: يندرج ضمن نظرية المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

**المبحث الأول: مدخل إلى التنمية المستدامة**

نحاول من خلال هذا المبحث أن نضع ترتيبا معينا يمكننا من فهم التنمية المستدامة، لهذا نقترح الرجوع إلى أصول أو جذور الفكرة لتحديد مختلف المراحل والمحطات التي ميزت مسيرة التنمية المستدامة، ثم نعرض مفهوم التنمية المستدامة وخصائصه، بالإضافة إلى أهم الأسس التي تقوم عليها وكذا التحديات التي تواجهها والعقبات التي تقف في طريق تحقيقها.

**المطلب الأول: الخلفية التاريخية لمفهوم التنمية المستدامة**

تعرف التنمية على أنها العملية التي يحدث من خلالها تغيير شامل ومتواصل على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، مصحوب بزيادة في متوسط الدخل الحقيقي وتحسن في توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة وتحسن في نوعية الحياة وتغيير هيكلي في الإنتاج. فالتنمية تغيير شامل لا ينطوي على الجانب الاقتصادي فقط وإنما يتعداه ليشمل أيضا كلا من الجانب الثقافي والسياسي والاجتماعي والأخلاقي[[1]](#footnote-2).

ظهرت إلى العيان مع نهاية ستينات القرن الماضي الآثار المترتبة عن النشاط الاقتصادي في العالم، وتمثلت في مشكلتين أساسيتين تم طرحهما على المستوى العالمي: محدودية الموارد الطبيعية في وجه رغبة بتحقيق تنمية إلى ما لا نهاية والانفجار الديموغرافي الذي لم يعد يتماشى مع حجم التنمية.

وأول من أقر هذه المشاكل هو *le club de Rome* الذي أنشئ سنة 1968 وهو مؤسسة غير حكومية جمعت مجموعة من المفكرين للتشاور حول وضعية التنمية في العالم، خرج هذا النادي بتقرير عرف *((limits to growth* [[2]](#footnote-3) Rapport *de Meadows*سنة 1972 حيث تمثلت أهم النقاط التي اشتمل عليها التقرير فيما يلي:[[3]](#footnote-4)

- المخاوف التي أثارها *Malthus* حول عدم قدرة الكوكب على الاستجابة للاحتياجات المتزايدة للأفراد.

- الآثار السلبية للتنمية الاقتصادية على البيئة والتي بدأت تظهر للعيان.

- تناقص مخزون الموارد الطبيعية، ومدى ارتباط الدول المتقدمة بهذه الموارد.

وخرج التقرير بنتيجتين رئيسيتين:[[4]](#footnote-5)

\* إذا استمرت عملية التنمية بنفس الوتيرة فإنه سيتم بلوغ حدود النمو، وستكون النتائج المتوقعة انخفاضا مفاجئا في عدد السكان والقدرات الصناعية.

\* يمكن تعديل هذه التوجهات وإقامة حالة من الاستقرار الاقتصادي والبيئي على نحو مستدام، بحيث تقوم حالة الاستقرار هذه على توزيع عادل للثروات بين الدول والشعوب.

انعقد في هذا المناخ من التعارض بين الاقتصاد والبيئة في نفس السنة 1972 بمدينة ستوكهولم أول مؤتمر للأمم المتحدة حول البيئة البشرية*(CNUEH)*  *[[5]](#footnote-6)*، رغم أن هذا المؤتمر لم يرق إلى المستوى الذي كان يأمل فيه منظموه، إلا أنه تمكن من فتح باب النقاش حول فكرة نموذج اقتصادي يتماشى مع العدالة الاجتماعية والمحافظة على البيئة، أطلق عليه فيما بعد *[[6]](#footnote-7)éco-développement* "التنمية البيئية" من طرف الاقتصادي *Ignacy Sachs* والمحسوب على مدرسة الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية *([[7]](#footnote-8)EHESS)*.[[8]](#footnote-9)

وتم في هذا المؤتمر مناقشة فكرة *"la croissance zéro"* والتي نشأت من *Rapport Meadows*، يمكن في هذا الإطار تجنب وضعية الكارثة عن طريق "**حالة التوازن والتي تعني الحفاظ على مستوى ثابت للسكان ورأس المال**"، هذه الفكرة وضعت حيز النقاش وثار حولها جدل كبير، أين باءت رغبة المنظمين في التوصل إلى حل مرضي لجميع الأطراف بالفشل، تمثل سبب هذا الفشل في اصطدام الأجندة البيئية للدول المصنعة برغبة وأولويات الدول النامية في تحقيق التنمية، وأنه لا مجال لتثبيت مستوى النمو.[[9]](#footnote-10)

اقترح*[[10]](#footnote-11)UICN* سنة 1980 مفهوم "التنمية المستدامة" وهذا في تقريره حول الإستراتيجية الدولية للمحافظة [[11]](#footnote-12)(*World conservation strategy)*، أين تم طرح مفهوم التنمية المستدامة "كإطار نظري وتطبيقي"، يتم السعي من خلاله للتوفيق بين أهداف المجتمعات في تحقيق التنمية وبين المحافظة على الثروات الطبيعية، والتي اعتبرت لمدة غير قصيرة من الزمن أهدافا متعارضة ومتناقضة.[[12]](#footnote-13)

وأقرت اللجنة الدولية للبيئة والتنمية والمسماة "لجنة برنتلاند" *Commission Brunthland ?(CMED)[[13]](#footnote-14)* سنة 1987 في تقريرها الذي حمل عنوان "مستقبلنا المشترك" *Notre avenir à tous*، رسميا مصطلح "التنمية المستدامة"[[14]](#footnote-15). أين تم اقتراح ستة إجراءات في سبيل تحقيق معيشة ذات جودة أحسن للأفراد في العالم بأسره:[[15]](#footnote-16)

* تقسيم النمو
* تحسين جودة النمو.
* الاستجابة للاحتياجات الأساسية وإلى التطلعات فيما يخص التوظيف، التغذية، الطاقة، المياه والصحة.
* الحرص على مستويات ديموغرافية معقولة.
* الحفاظ وحماية الثروة البيئية والموارد الطبيعية.
* إعادة توجيه التكنولوجيا وتسيير مخاطرها.

يبقى أن نشير إلى أن مصطلح *écodéveloppement* تم سحبه سنة 1974، واستبدل فيما بعد بمصطلح التنمية المستدامة *développement durable*، أين لا يختلف هذا الأخير كثيرا عن مصلح *écodéveloppement،* الاختلاف الرئيسي الموجود بينهما يكمن في أن *écodéveloppement*:[[16]](#footnote-17)

- يهتم أساسا باقتراح نموذج تنمية جديد للدول الفقيرة، أما نموذج التنمية المستدامة فهو موجه لكافة الدول في العالم.

- يؤكد على أن الجانب الاجتماعي وحماية البيئة ترتبطان أساسا بالجانب الاقتصادي، أما التنمية المستدامة فتؤكد على التكامل والعلاقة المتداخلة بين الميدان الاقتصادي، البيئي والاجتماعي.

واستكمالا للمجهودات المبذولة في تقرير برنتلاند، انعقد سنة 1992 بريو دي جانيرو–البرازيل- مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية *(CNUED)[[17]](#footnote-18)* أو كما سمي "قمة الأرض" بحضور أكثر من 110 رئيس دولة وأكثر من 2400 ممثل عن الجمعيات الغير حكومية، تم التوقيع على وثيقة تحمل نصوص قانونية غير ملزمة، تنص على غايات التحرك، والمبادئ التي ترتكز عليها السياسات العالمية والمتمثلة في إعادة وضع البشر في قلب اهتمامات التنمية، ومحاربة الفقر والحفاظ على التوازن الإيكولوجي في الكوكب، وهذا من أجل تحقيق تنمية على المدى البعيد بإعادة توجيه أنماط التنمية وتغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستديمة في سبيل تحقيق ما هو مستدام.

تم في هذا المؤتمر تبني الأجندة 21 *[[18]](#footnote-19) (Agenda 21)* وهو برنامج شامل يوضع حيز التنفيذ من طرف الحكومات، هيئات التنمية، المنظمات التابعة للأمم المتحدة وكل الفرق المستقلة والناشطة في مختلف الميادين. حيث تحتوي الأجندة 21 على 2500 توصية للقرن 21، لهذا تم إنشاء "لجنة للتنمية المستدامة" من طرف الهيئة العامة للأمم المتحدة، تقوم هذه اللجنة بمتابعة تطبيق الأجندة 21 ولها صلاحية التوصية فقط دون أي سلطة لاتخاذ القرار، أو أي قدرة على وضع شروط أو قيود للتنفيذ، هذه اللجنة تتدخل فقط عن طريق اقتراحات على أساس التقارير التي تقدم دوريا من الدول والحكومات حول وضعيات البيئة في هذه البلدان وحول التقدم في تطبيق الأجندة 21.

يجب التنويه إلى أن استخدام مفهوم التنمية المستدامة عرف انتشارا ملحوظا في العشرية الأخيرة، حيث لا نجد اختلافا حول شرعية أهدافها لا من طرف الدولة ولا من طرف المؤسسات، فالتحليل الذي يهتم بالاستدامة توسع ليصل إلى غاية اقتصاد التنمية، أين لا تكون التنمية الاقتصادية مستدامة إلا إذا شملت الجانب البيئي والإيكولوجي والتنمية البشرية في نفس الوقت حيث يجب أن ترتكز على الشروط التالية:[[19]](#footnote-20)

* نمو اقتصادي يدعم استدامة المنتجات.
* نمو ديموغرافي معتدل.
* تلبية الاحتياجات الاجتماعية الأساسية.
* ضمان العدالة بين الأفراد والأجيال والدولة.
* الحفاظ على البيئة والتسيير المثالي رأس المال الطبيعي.

كخلاصة لما تم ذكره في هذا المطلب، يمكن القول أن ظهور التنمية المستدامة على الصعيد العالمي يعد حدثا مفصليا، كونه أسس لإطار فكري فتح آفاقا جديدة لمشاريع التنمية في العالم، أين يعتبر من بين أولى المفاهيم التي جمعت بين الجوانب الثلاثة (الجانب الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) والتي كانت إلى زمن قريب جوانب متعارضة، جاء مفهوم التنمية المستدامة ليعالج هذا التعارض القائم بين هذه الجوانب، وليؤكد على وجوب أن تراعي عملية التنمية، في نفس الوقت، الشمولية في الأبعاد الاجتماعية والخصوصية في كل بلد وأخيرا حاجات الإنسان، بهدف إعادة الاعتبار له والتي تعد غاية أولى وأساسية. يعد مفهوم التنمية المستدامة كذلك مفهوما مقربا بين دول الشمال ودول الجنوب وهذا من خلال مبدأ العدالة الذي يعد من بين المبادئ الرئيسية التي يقوم عليها هذا المفهوم والذي يعترف بحق الدول في تحقيق تنميتها الخاصة بها.

**المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة وخصائصه**

استقطبت التنمية المستدامة الاهتمام منذ ظهورها بشكل رسمي على الساحة العالمية سنة 1992، حيث فهمت وطبقت بطرق مختلفة، أضف إلى ذلك الكم الهائل من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة هذا ما أكسبها نوعا من الغموض، والذي يرجع سببه أساسا إلى محدودية الجهود المبذولة في الميادين السياسية والأكاديمية والاقتصادية في توضيح هذا المفهوم لعموم المجتمعات في العالم، والأمثلة عديدة يمكن أن نذكر منها ما يلي:[[20]](#footnote-21)

- على الصعيد الدولي: فشلت منظمة الأمم المتحدة في إرساء سياسة عالمية متماسكة للتنمية المستدامة، أين قامت بتقسيم المسؤوليات والتمويل الخاص ببرامج التنمية المستدامة على عدة منظمات دولية تفتقر للتنسيق والتعاون فيما بينها.

- أغلب الحكومات في العالم لا تحترم التزاماتها الوطنية أو الدولية في مجال التنمية المستدامة، هذا راجع بالأساس إلى التكاليف المرتفعة والتنافسية الصناعية، وعليه تتردد هذه الحكومات في شرح سياساتها والنتائج التي توصلت إليها.

- تبسط بعض منظمات حماية البيئة والأحزاب السياسية وتحصر مفهوم التنمية المستدامة في المحافظة على البيئة، مما يقلل فعلا من الحجم الحقيقي للمفهوم.

- تسعى المؤسسات الصناعية والمنظمات غير الحكومية *(ONG)* إلى ترقية مفهوم التنمية المستدامة، لكن تتبادلان التهم وتقل الثقة فيما بينهما، هذا لا يساعد الأفراد على فهم وتقبل التنمية المستدامة.

- لدى الميدان الأكاديمي والجامعي نزعة لتعقيد مفهوم التنمية المستدامة، وهذا من أجل توضيح نقائصه أو إثرائه.

كما تم ذكره سابقا، فإن أول ظهور للتنمية المستدامة كان سنة 1987، إذ أصدرت لجنة *Brundtland* *(CMED)* تقريرا بعنوان *"Our Common Future"* حمل في طياته تعريفا صريحا للتنمية المستدامة، حيث قدمها على أنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها".[[21]](#footnote-22) أين يمكن الوقوف عند نقطتين رئيسيتين من خلال هذا التعريف:[[22]](#footnote-23)

* **مفهوم الحاجة:** وبالخصوص الحاجة الأساسية التي يجب منحها الأولوية القصوى.
* **فكرة المحدودية:** والتي تفرضها التكنولوجيا المستعملة والمنظومة الاجتماعية على قدرة البيئة في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

والجدير بالإشارة إلى أنه قد قدمت عدة تعاريف أخرى للتنمية المستدامة، لكنها لم ترق إلى الإجماع العالمي كالتعريف السابق، يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

- عرف *UICN* التنمية المستدامة على أنها السعي نحو تحسين نمط العيش، مع احترام قدرة تحمل الأنظمة الإيكولوجية التي يرتكز عليها هذا المسعى.[[23]](#footnote-24)

- كما أقر إعلان ريو دي جانيرو سنة 1992 بأن البشر يتموضعون في قلب اهتمامات التنمية المستدامة، فلهم الحق في حياة نظيفة ومنتجة تتجانس مع البيئة. كما تم الإشارة في المبدأ الثالث: إلى ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تحقق الحاجات التنموية والبيئية بشكل متساو لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار الإعلان كذلك في مبدئه الرابع: أن تحقيق التنمية المستدامة ينبغي أن لا يكون بمعزل عن حماية البيئة، حيث تمثل هذه الأخيرة جزءا لا يتجزأ من عملية التنمية.[[24]](#footnote-25)

يمكن من هذا المنطلق أن نلاحظ أن المشكل ليس في غياب التعاريف، ولكن في تعددها وتشعب وجهات نظرها، مع الإشارة إلى أنه تم التركيز فقط على التعاريف السابقة، فإذا نظرنا إلى الحد الأدنى من المعايير المشتركة بين هذه التعاريف والتفسيرات المختلفة للتنمية المستدامة، يمكننا التعرف على أربعة خصائص رئيسية:[[25]](#footnote-26)

- **التنمية المستدامة تمثل ظاهرة عبر جيلية:** أي أنها عملية تحويل من جيل إلى أخر. وهذا يعني أن التنمية المستدامة لابد أن تحدث عبر فترة زمنية لا تقل عن جيلين، ومن ثم فإن الزمن الكافي للتنمية المستدامة يتراوح بين 25 إلى 50 سنة.

- **مستوى التحليل:** فالتنمية المستدامة هي عملية تحدث في مستويات متفاوتة(عالمي، إقليمي، محلي). ومع ذلك فإن ما يعتبر مستداما على المستوى القومي ليس بالضرورة أن يكون كذلك على المستوى العالمي، ويعود سبب هذا التناقض الجغرافي إلى آليات التحويل والتي من خلالها تنتقل النتائج السلبية لبلد أو منطقة معينة إلى بلدان أو مناطق أخرى.

- **المجالات المتعددة:** حيث تتكون التنمية المستدامة من ثلاثة مجالات على الأقل: اقتصادية، بيئية، اجتماعية وثقافية. ومع أنه يمكن تعريف التنمية المستدامة وفقا لكل مجال من تلك المجالات منفردا، إلا أن أهمية المفهوم تكمن تحديدا في العلاقات المتداخلة بين تلك المجالات. فالتنمية الاجتماعية المستدامة تهدف إلى التأثير على تطور الأفراد والمجتمعات بطريقة تضمن من خلالها تحقيق العدالة وتحسين ظروف المعيشة والصحة. أما في التنمية البيئية المستدامة فيكون الهدف الأساس هو حماية الأنظمة الطبيعية والمحافظة على الموارد الطبيعية. أما محور اهتمام التنمية الاقتصادية المستدامة فيتمثل في تطوير البنى الاقتصادية فضلا عن الإدارة الجيدة للموارد الطبيعية والاجتماعية.

والقضية هنا أن تلك المجالات الثلاثة للتنمية المستدامة تبدو نظريا منسجمة، لكنها ليست كذلك في الواقع الممارس. كذلك فإن المبادئ الأساسية هي الأخرى مختلفة، فبينما تمثل **الكفاءة** المبدأ الرئيس في التنمية الاقتصادية المستدامة، تعتبر **العدالة** محور التنمية الاجتماعية المستدامة، أما التنمية البيئية المستدامة فتؤكد على **المرونة أو القدرة الاحتمالية للأرض** على تجديد مواردها.

**- التفسيرات المتعددة للتنمية المستدامة**: فمع أن كل تعريف يؤكد على تقدير للاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية وكيفية الإيفاء بها، إلا أنه في الحقيقة لا يمكن لأي تقدير لتلك الاحتياجات أن يكون موضوعيا، فضلا عن أن أي محاولة ستكون محاطة بعدم التيقن[[26]](#footnote-27). ونتيجة لذلك فإن التنمية المستدامة يمكن تفسيرها وتطبيقها وفقا لمنظورات مختلفة.

وبناءا على الخصائص السالفة الذكر يضيف *Grosskurth* الخصائص التالية، التي نوجزها فيما يلي:[[27]](#footnote-28)

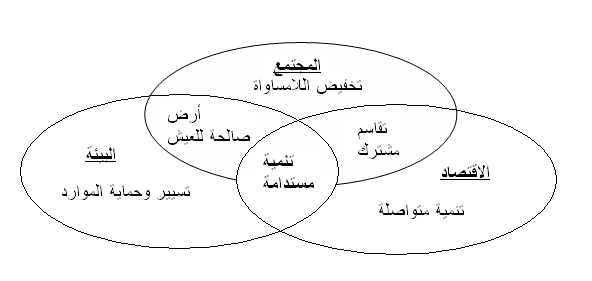
**- الذاتية:** يوجد غموض فيما يتعلق بالقيم الضمنية وكذا بالقيم التي يمكن أن تكون سائدة في المستقبل، وعليه لا يمكن تحديد المعالم الفعلية للتنمية المستدامة دون تحديد فعلي لهذه القيم. فتحديد التنمية المستدامة يقوم على جرد القيم الذاتية الفردية بالإضافة إلى القيم السائدة في المجتمع (مع احتمال وجود تعارض بين القيم الفردية والقيم السائدة في المجتمع)، دون إغفال المحددات المادية.

**- المعيارية:** هناك توافق في الوقت الراهن على ضرورة مبدأ العدالة بين الأجيال، أي معيارية مفهوم التنمية المستدامة. فالموافقة بين تقييم الاحتياجات الحالية واحتياجات الأجيال المستقبلية، تقوم على معايير تحكيمية.

في الأخير، ومن خلال البحث في مجموع التعاريف والمفاهيم التي ارتبطت بالتنمية المستدامة يمكن لمفهوم *"****3P****"* *«three bottoms line »* أن يلخص كل التعاريف السابقة:[[28]](#footnote-29)

* العمل من أجل البشر. ***(People)*** travailler pour les gens -
* في سبيل تحقيق ربح. ***(Profit)*** - pour faire du profit
* في إطار الحفاظ على الكوكب. ***(Planet)*** tout en préservant la planète -

يجب التنويه إلى الاتفاق القائم بين جميع الكتاب الذين اهتموا بموضوع التنمية المستدامة، رغم العدد المعتبر للمقاربات المتعلقة بالتنمية المستدامة والتي تختلف من حيث الأساس، حول الهدف الذي تسعى إليه التنمية المستدامة وهو البحث عن نموذج جديد للتنمية يقع عند تقاطع ثلاثة أبعاد رئيسية هي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.[[29]](#footnote-30) أين يمكن عرض هذه الأبعاد الثلاثة في الشكل التالي:

شكل (1-1): الأعمدة الثلاثة للتنمية المستدامة

*Source: Yvette veyret,*  ***Le développement durable: approches plurielles, développement durable et géographie****, Ed. Hatier, Paris, 2005, p 22.*

والجدير بالإشارة إلى أن تقاطع هذه المبادئ الثلاثة ينتج لنا نموذجا جديدا للتنمية يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية لتحسين نوعية الحياة البشرية والحفاظ على البيئة، هذا التقاطع هو نتاج لمجموعة من العلاقات المتداخلة بين هذه الأبعاد، والتي يمكن أن نلخصها من خلال الشكل والشرح الموجود في الجدول أدناه:

شكل (1-2): العلاقات المتداخلة بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة

**1**

**22**

**32**

**42**

**52**

**622**

**البعد الاجتماعي**

**البعد البيئي**

**البعد الاقتصادي**

*Source: Organisation de coopération et de développement économique (OCDE),* ***Développement durable Les grandes questions****, 2001. p37.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| البعد البيئي | البعد الاجتماعي | البعد الاقتصادي |  |
| 2 | 6 |  | البعد الاقتصادي |
| - الضغط الناتج من الوظائف الإنتاجية على الموارد الطبيعية.  - الاستثمار في حماية البيئة.  - حقوق الملكية للموارد الطبيعية. | - إمكانية التوظيف ومستوى المعيشة.  - توزيع الدخل.  - تمويل برامج الضمان الاجتماعي.  - الضغط على الأنظمة الاجتماعية والثقافية يؤدي إلى الاضطرابات |
| 4 |  | 5 | البعد الاجتماعي |
| - الضغط الممارس من أنماط الاستهلاك على الموارد الطبيعية.  - وعي الأفراد بالمشاكل البيئية. | - حجم وجودة اليد العاملة.  - أهمية القوانين الاجتماعية في حركية السوق. |
|  | 3 | 1 | البعد البيئي |
| - أهمية حماية البيئة على جودة حياة الفرد.  - الأخطار الصحية والأمنية الناتجة عن الإضرار بالبيئة. | - الطاقة الإنتاجية للموارد الطبيعية.  - التكلفة الاقتصادية لحماية البيئة. |

كخلاصة لما جاء ذكره في هذا المطلب، تعرف التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. يركز هذا التعريف على نقطتين رئيسيتين: أولاهما، مفهوم الحاجة وبالخصوص الحاجة الأساسية التي يجب منحها الأولوية القصوى، ثانيا، فكرة المحدودية التي تفرضها التكنولوجيا المستعملة والمنظومة الاجتماعية على قدرة البيئة في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

تضمن التنمية المستدامة بهذا التأليف بين الأبعاد الثلاثة لتحقيق تنمية اقتصادية مع حفاظ على البيئة واستغلال أمثل للموارد الطبيعية، وتوفير حياة أفضل للأفراد والمجتمعات، لكن تبقى التنمية المستدامة ذات تطبيق محدود، وهذا للطابع الاختياري الذي تمتاز به، وغياب الطابع الإلزامي من طرف المنظمات الدولية والهيئات الحكومية.

**المطلب الثالث: التنمية المستدامة: الأسس، التحديات والعوائق**

يستدعي تطبيق التنمية المستدامة الارتكاز على مجموعة من النقاط التي يمكن أن نعتبرها أسس نجاح مسار التنمية المستدامة. هذه الأسس هي الركائز التي يقوم عليها أي مجتمع في العالم، يمكن أن نحصرها في خمسة أسس والتي نعرضها فيما يلي:[[30]](#footnote-31)

**- الديمقراطية**: بالرغم من عدم وجود رابط واضح بين الديمقراطية والتنمية المستدامة إلا أن هذه الأخيرة لا يمكن تطبيقها في ظل غياب ديمقراطية حقيقية، حيث لا يمكن تصور كيف يمكن أن نضمن الاحتياجات الحالية في إطار عادل دون المساس بمستقبل الأجيال القادمة، إذا لم تتوفر هيئات وآليات تسمح بإشراك جميع الأطراف. فكل فرد في المجتمع له الحق في حياة كريمة وبيئة نظيفة.

**- الاستقلالية**: إذا كانت التنمية المستدامة تطبق في إطار ديمقراطي فمن الضروري احترام استقلالية الدول والشعوب في اختياراتها الخاصة بالتنمية. فالحكومات والدول تقوم بتبني رؤية شاملة خاصة بها للتنمية وعملية تخطيطها، الأمر الذي لا يعني الانغلاق وعدم المشاركة في المسارات العالمية لعملية التنمية والمساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة في البرامج الإنمائية لهيئة الأمم المتحدة.

**- العدالة**: تتمركز في قلب اهتمامات التنمية المستدامة، حيث يقوم مفهوم العدالة على تقسيم الدخل والموارد بصفة تضمن استدامتها. فيما يخص التنمية المستدامة فإن العدالة يجب أن تشمل ثلاثة مستويات:

العدالة ضمن الشعب أو الدولة: أين يتم التركيز على تحقيق جميع الاحتياجات وتحسين نمط المعيشة عن طريق تقسيم أمثل للثروات، وهذا يخص الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

بين الشعوب أو بين الدول: تحدث الآثار المترتبة عن التخلف فوارق معتبرة بين الدول المتقدمة والمتخلفة، وعليه فإن التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق تقليص هذه الفوارق ومحاربة الفقر. في هذا السياق تخرج التنمية المستدامة من النطاق الذي حصرت فيه وهو الجانب البيئي، لتشمل الجوانب الأخرى خصوصا في الدول الفقيرة والنامية والتي تحتاج فعلا إلى تسريع عملية التنمية لتدارك الفوارق الموجودة.

بين الأجيال: يرتبط الأمر هنا بالحق في تحقيق التنمية أي التضامن في الزمان والمكان، فالتنمية التي يحققها أي جيل لا يجب أن تكون على حساب قدرة الجيل المستقبلي في تحقيق التنمية. هذا يعني أنه من أجل تحقيق احتياجات كل شخص يجب الأخذ بعين الاعتبار كل من احتياجات جميع الأفراد المتبقين من جهة، واحتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية من جهة أخرى.

**- الترابط:** انطلاقا من مفهوم العدالة فإن مفهوم الترابط يصبح ركيزة أساسية من ركائز التنمية المستدامة، أين لا يتم احترام المصلحة العامة إلا عن طريق التعاون الدولي. ويستلزم هذا الترابط بين الأفراد والجماعات قبل كل شيء الاعتراف بأن الاستدامة البيئية والتنمية الاجتماعية، تشكل اهتماما مشتركا، من أجل أن يكون الارتكاز في كل قرار وفي كل خطوة مبنيا على الاهتمام بالبيئة وتحسين ظروف المعيشة.

**- المسؤولية:** تكمن مصلحة الجميع في المحافظة على البيئة وتحقيق الاستدامة في استغلال الموارد، نفس الأمر على المستوى الدولي حيث يجب أن تتحمل جميع الدول مسؤوليتها في تحقيق مستوى عيش أفضل، وفقا لذلك تتحتم مسألة التكاتف وتوحيد الجهود الدولية.

ويمكننا في هذه النقطة بالتحديد الربط بين مبدأ العدالة ومبدأ المسؤولية، فكما ينطبق هذا الأخير على الدول ينطبق كذلك على الأفراد والأجيال، فمسؤولية كل فرد يمكن أن تكون متنوعة ومتكاملة في نفس الوقت بالنظر إلى تنوع احتياجاته، فقد تختلف هذه المسؤولية بما يتناسب مع وضعية كل دولة تجاه التنمية المستدامة وفقا لقدرة الفرد على الاستجابة لهذا المفهوم، هذا من جهة. من جهة أخرى، وفي إطار عولمة المبادلات التجارية والقضايا البيئية، من الضروري أن نتمكن من الربط بين المنافع الاقتصادية والآثار التي يخلفها أي نشاط اقتصادي على البيئة، بهذه الطريقة يمكن إلزام أي فرد أو أي جهة بأي نشاط يقوم به، على أساس طريقة الملوث/الدافع، سعيا نحو تحقيق رفاهية اقتصادية ضمن بيئة نظيفة.

فلقد تعهدت معظم الدول الموقعة على الميثاق مؤتمر ريو دي جانيرو 1992، بالعمل على بلورة إستراتيجية وطنية للتنمية المستدامة في ظل خصائص كل دولة، تواجه هذه الاستراتيجيات تحديات كبرى، كون أن انتهاج نهج التنمية المستدامة يفرض على الدول تحولات عميقة، أين يمكن أن نحصر هذه التحديات فيما يلي:[[31]](#footnote-32)

- الحاجة إلى إعادة التوازن بين الأولويات الاقتصادية والضرورات الاجتماعية والبيئية، وهذا عن طريق دمج التزامات احترام البيئة والمعايير الاجتماعية ضمن آليات الأسواق المالية، وإعادة تموضع الإنسان في قلب العملية الاقتصادي.

- الحاجة إلى ممارسات جديدة في القرارات الحكومية، التي غالبا ما تكون مصممة للأجل القصير فقط من أجل الاستجابة للمصالح الاقتصادية دون الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن هذه القرارات في المدى الطويل.

- لا تعتبر الدولة المسؤول الوحيد عن تحقيق التنمية المستدامة، بل يجب مشاركة جميع الفئات الاجتماعية والاقتصادية، أين لا يتأتى تحقيق أهداف التنمية المستدامة بفعالية إلا عن طريق المشاركة الجماعية لكل الأطراف في المجتمع.

- ضرورة تحقيق التوازن بين القوى الاقتصادية أي التوازن بين دول الشمال ودول الجنوب، أين تعاني هذه الأخيرة نتيجة تراكم الديون الخارجية تباطؤا في معدلات النمو، الأمر الذي يؤثر سلبا على الطاقات والموارد المخصصة لميادين الصحة والتعليم والحفاظ على البيئة.

- إنشاء مؤسسة دولية مسؤولة عن تنفيذ الالتزامات والمعاهدات التي وقعت عليها الدول، كون أن كل المجهودات المبذولة في هذا الميدان يمكن أن تذهب سدى إذا لم تتوفر هناك هيئة دولية تتمتع بطابع إلزامي يجبر الدول على تطبيق ما اتفق عليه.

وتسعى التنمية المستدامة إلى وضع المورد البشري في قلب العملية الاقتصادي، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال القيام بتغييرات عميقة تمس في الأحيان جذور المجتمعات الحالية، فمن الطبيعي وجود عوائق في طريق تحقيق هذه الأهداف يمكن أن نجملها فيما يلي:[[32]](#footnote-33)

**عقبة المجال الاقتصادي:** في أغلب الأحيان ما يهيمن قانون السوق وتضيع المصلحة العامة أمام المصالح الشخصية، فالبحث وراء الفعالية الاقتصادية والمالية غيب عدة جوانب أخرى لا يمكن بدونها بناء صورة متكاملة للوضع العام لأي نظام.

**عقبة مجموعات الضغط:** تلعب المنظمات والجمعيات دورا هاما في عملية بناء القرار في أي مجتمع كان، ولا تأخذ دورا محايدا في تطبيق القرارات المتعلقة بالتنمية المستدامة، ويقصد هنا بجماعات الضغط: التكتلات النفطية، تجارة الأسلحة، المبيدات، ...، أين تلعب هذه التكتلات دورا هاما في إنجاح أو إفشال مسار التنمية المستدامة كونها تشكل عنصر ضغط على الحكومات في العالم وربما في بعض الأحيان هي من توجه مسار القرارات.

**عقبة عدم المساواة المحلية والدولية:** تشمل التنمية المستدامة مبادئ السلام والديمقراطية وتنبذ العنف، وعليه فإن الحروب والنزاعات، وحتى الفضائح القانونية الكبرى لا تسمح بخلق مناخ ملائم لإنجاح مسار التنمية المستدامة.

تعتبر العوائق السابقة الذكر عوائق رئيسية تقف في طريق تحقيق التنمية المستدامة، لكن العائق الأهم هو عائق ذاتي يكمن في المفهوم نفسه، أين تقع التنمية المستدامة بين تيارين فكريين قويين يتجاذبانها، فبين **تيار الاستدامة القوية** الذي ينص على أن تنمية المجتمعات في العالم يجب أن تتحقق في بيئة نظيفة، وبين **تيار الاستدامة الضعيفة** الذي يعتبر العكس النقيض للتيار السابق، والذي ينص على أن الثروة الاقتصادية هي التي تسمح بالتطور الاجتماعي والحفاظ على البيئة. يمكن أن نلاحظ اختلافا واضحا في ترتيب الأولويات، والميل إلى أحد التيارين قد ينقص من قيمة المفهوم، وما يمكن ملاحظته في العشرية الأخيرة، غلبة الطابع البيئي على التنمية المستدامة على الصعيد العالمي، كما يجدر التنبيه إلى تصاعد وتيرة التيارين بشكل ملحوظ موازاة مع تهيئ الظروف لذلك، فمع ازدياد التأكيد على ضرورة مواجهة التغيرات المناخية من جهة والبحث عن حلول للأزمة الاقتصادية التي أضرت بأكبر الاقتصاديات في العالم من جهة أخرى، نجد تصاعدا لكل تيار بشكل مستقل عن التيار الآخر.

كخلاصة لما جاء في هذا المطلب، يتضح لنا أن مفهوم التنمية المستدامة يحقق خاصية "*think globaly and act localy*"، وهذا من خلال شموله لبعدي الزمان والمكان من خلال تضمنه لمبدأ العدالة، إذ يقرب بين دول الشمال والجنوب وكذا يجمع بين الأجيال الحالية والمستقبلية وذلك فيما يخص الحق في تحقيق التنمية، وكذا من خلال تضمنه لمبدأ المسؤولية، الذي يعتبر فلسفة أخلاقية تطبق على الدول كما تطبق على الأفراد. لهذا فإن التنمية المستدامة ترفع مجموعة من التحديات، فيما يتعلق بصهر الجهود على كافة المستويات في سبيل تحقيق أهدافها، وكذا ضرورة العمل على إعادة التوازن بين القوى الاقتصادية أي التوازن بين دول الشمال ودول الجنوب، لكن تصطدم هذه الأهداف والمبادئ بمجموعة من العوائق، التي تحد من ديناميكية هذا المفهوم، تتمثل بالأساس في بقاء هيمنة النظرة الاقتصادية، بسبب نقائص في المفهوم بحد ذاته أين مالت الكفة البيئية بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة.

حاولنا من خلال هذا المبحث أن نضع ترتيبا معينا يمكننا من فهم التنمية المستدامة، والتي أخذت لها موقعا في تاريخ اقتصاد التنمية، وعرفت على أنها التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، إذ تجمع بين الميادين الثلاثة (اقتصاد، بيئة، مجتمع) والتي كانت إلى الربع الأخير من القرن الماضي ميادينا متعارضة، بسبب هيمنة النظرة الاقتصادية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وانطلاق العالم في مسيرة تنمية بدت غير منتهية، لكن اصطدام عجلة التنمية في العالم بواقع محدودية الموارد الطبيعية، وسرعة النمو الديموغرافي في العالم، وكذا عدم القدرة على تحمل الآثار الجانبية لعملية التنمية، استدعى التفكير في نموذج يأخذ هذه الميادين الثلاثة بعين الاعتبار وهكذا ظهرت التنمية المستدامة.

أين أصبحت التنمية المستدامة ذات شرعية عالمية منذ سنة 1987 مع تقرير لجنة برنتلاند، وتعززت هذه الشرعية بمؤتمر ريو دي جانيرو سنة 1992 وتبني الأجندة 21 والتي تعتبر برنامج عمل القرن الواحد والعشرين الذي التزمت به معظم الدول في العالم، لتصبح التنمية المستدامة انشغالا عالميا بحلول سنة 2002 ومؤتمر جوهانزبرغ، حيث تستند التنمية المستدامة إلى مجموعة من المبادئ من أهمها: مبدأ المسؤولية ومبدأ العدالة، كما ترفع مجموعة من التحديات تتمثل أساسا في توحيد الجهود على المستوى العالمي والتقريب والتعاون بين الدول المتقدمة والدول النامية، في سبيل تحقيق تنمية اقتصادية، مع استغلال أمثل للموارد الطبيعية، وتوفير مناخ عيش أفضل للأفراد والشعوب، وإعادة الاعتبار لرأس المال البشري ووضعه في قلب معادلة التنمية.

**المبحث الثاني: التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسة**

نتناول في هذا المبحث علاقة المؤسسة بالتنمية المستدامة، من خلال التطرق إلى نظرية الأطراف ذات المصلحة، الدوافع التي تقف وراء اعتماد المؤسسة لمفهوم التنمية المستدامة، وتطبيق المسؤولية البيئية والاجتماعية القائمة على مفهوم *three bottoms line*.

**المطلب الأول: المؤسسة ونظرية الأطراف ذات المصلحة**

تقترح نظرية الأطراف ذات المصلحة أو كما يطلق عليها اصطلاحا باللغة الانجليزية *Stakeholders Theory*،تحليلا للعلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها بصفة شاملة، أين تركز على المسؤولية الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها المسيرون تجاه هذه الأطراف. كما أنها تلعب دورا رئيسيا في بناء نظرية المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

ويتمثل الهدف الرئيسي لنظرية الأطراف ذات المصلحة في توسيع دور ومسؤولية المؤسسة، التي وضعتهما النظرية التسييرية بناءا على المقاربة الاقتصادية، التي تحصر دور المؤسسة في تعظيم الربح، وعليه إدراج مصالح وحقوق الأطراف التي لا تساهم في رأس مال المؤسسة، بالإضافة إلى إعادة صياغة أهدافها من أجل إدراج البعد القيمي والأخلاقي فيها.

إذ شكل دور المؤسسة ومسيريها وطبيعة مسؤولياتهم تجاه باقي المجتمع نقاشا منذ سنوات طويلة، حيث تعود جذور نظرية الأطراف ذات المصلحة إلى سنة 1932 والعمل المقدم من طرف *Berle & Means*، الذي أكد على تنامي الضغوط الاجتماعية المفروضة على المسيرين للاعتراف بمسؤولياتهم، وما يمكن أن يقدموه من تغييرات تصب في صالح المجتمع، حيث أن الرقابة في المؤسسة من المفروض أن تقود نحو تكنوقراطية حيادية توازن بين مصالح مختلف الفئات في المجتمع.[[33]](#footnote-34)

ويعتبر *Freeman* أول من وضع تعريفا صريحا لمفهوم الأطراف ذات المصلحة، فعرفها على أنها أي فرد أو ومجموعة من الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بعملية تحقيق أهداف المؤسسة.[[34]](#footnote-35) كما عرفها *Mercier*، على أنها تتمثل في مجموعة الأعوان الذين يعتبرون نمو وسلامة المؤسسة تحديات لهم.[[35]](#footnote-36)

فالمتتبع لمسار تطور مفهوم الأطراف ذات المصلحة يلاحظ كما هائلا من التعاريف والكتابات التي ارتبطت بهذا المفهوم، حيث لاحظ *Phillips* أن مفهوم الأطراف ذات المصلحة لا يملك نفس المعنى لدى جميع الكتاب، وعليه يمكن أن نجمل أهم التعاريف التي تعنى بالمفهوم في الجدول الموالي:

جدول (1-1): مختلف التعاريف المقدمة لمفهوم الأطراف ذات المصلحة

|  |  |
| --- | --- |
| التعريف | الكاتب أو الهيئة |
| مجموعة من الأفراد الذين من دون دعمهم يتوقف نشاط المؤسسة | معهد ستانفورد للأبحاث  Stanford Research Institute (1963) |
| مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على المؤسسة لتحقيق أهدافها وترتبط بها هذه الأخيرة لضمان بقائها | Rhenman et Stymne (1965) |
| مجموعة من الأفراد الذين يتأثرون بسياسات وممارسات المؤسسة وينتظرون تحقيق مصالحهم من خلالها | Sturdivant (1979) |
| - مجموعة لها مصالح من نشاط المؤسسة  - مجموعة أو فرد تعتمد عليهم المؤسسة لضمان بقائها | Freeman et Reed (1983) |
| فرد أو ومجموعة من الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بعملية تحقيق أهداف المؤسسة | **Freeman (1984)** |
| الأطراف التي تملك حق شرعي تجاه المؤسسة | Hill et Jones (1992) |
| الجماعات التي لها مصلحة أو حق على المؤسسة | Evan et Freeman (1993) |
| أفراد أو مجموعات يطالبون بحصة من ممتلكات المؤسسة، أو لهم حقوق ومصالح من نشاطاتها | Clarkson (1995) |
| الأطراف التي تملك على الأقل امتيازا واحد من بين هذه الامتيازات: السلطة، الشرعية، الأولوية | Mitchell, Agle et Wood (1997) |
| الأعوان الذين منفعتهم تتأثر بقرارات المؤسسة | Charreaux et Desbrières (1998) |
| هي الأطراف التي توفر الموارد الضرورية، تستثمر شيء ذو قيمة، والتي تملك سلطة معتبرة تمكنها من التأثير على أداء المؤسسة | Kochan et Rubinstein (2000) |
| مجموعة الأفراد الذين يساهمون بطريقة عفوية أو إجبارية في قدرة المؤسسة على خلق القيمة فمن جهة يتحملون المخاطرة ومن جهة أخرى يعتبرون المستفيدين الأوائل. | Post, Preston et Sachs (2002) |

*Source : Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier, Opcit, p05.*

*كما* تتعدد تصنيفات الأطراف ذات المصلحة أين نجد عددا معتبرا منها[[36]](#footnote-37)، لكن التصنيف الذي يمكن أن نعتبره تصنيفا وسطا بين باقي التصنيفات هو التصنيف المقترح من قبل *Clarkson،* والذي يصنف الأطراف ذات المصلحة إلى أطراف رئيسية وأخرى ثانوية (صف أول، صف ثاني)، أين يمكن أن يضم الصف الأول: الأطراف ذات المصلحة التي ترتبط ببقاء وسير نشاط المؤسسة أي على الأقل العمال، المساهمين، الموردين، الزبائن. يمكن تلخيص هذا التصنيف في الشكل الموالي:

شكل(1-3): الأطراف ذات المصلحة: الصف الأول والصف الثاني

المؤسسة

الموردون

المساهمون

الزبائن

القوى العمومية الأجنبية

الإعلام

الهيئات الإقليمية

الهيئات المحلية

المنظمات الغير حكومية

الموظفون

القوى العمومية المحلية

المنظمات الاجتماعية والبيئية

جمعيات الخبراء

المحللين الماليين

الهيئات المالية

*Source : Didier Cazal,* ***RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels****, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d’Analyse et de Recherche sur l’Evolution des Entreprises "CLAREE", Mai 2005, p06.*

ويمكن كذلك الاعتماد على التصنيف المقترح من طرف *Mitchell Agle et Wood* ، والذي يمكن اعتباره تصنيفا شاملا للأطراف ذات المصلحة، أين يدمج بين عدة نظريات: نظرية الوكالة، نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الموارد، النظرية السلوكية للمنظمات...، أين يمكن تلخيصه في الشكل الموالي

شكل(1-4): تصنيف الأطراف ذات المصلحة حسب *Mitchell Agle et Wood*

5

خطرة

6

مرتبطة

4

مسيطرة

**7**

**مؤثرة**

1

خاملة

3

متطلبة

2

محتملة

8

ليس طرفا ذا مصلحة

**أولوية**

**سلطة**

**شرعية**

قوة التأثير على المؤسسة

تصور لمجموعة من الأنشطة والسلوكات لنظام معين على أنها مرغوب فيها أو ملائمة لمجموع القيم والمعايير الموجودة في مجتمع معين

تطلعات ذات طابع ضاغط من طرف الأطراف ذات المصلحة، تفرض على المسيرين الاستجابة لها في المدة المحددة

*Source : Ronald.K.Mitchell, Bradley.R.Agle, Donna.j.Wood,* ***Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what realy counts****,**Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997, p874.*

والجدير بالإشارة إلى أن تقاطع المعايير الثلاثة (سلطة، شرعية، أولوية) ينتج عنه أربعة مجموعات مختلفة من الأطراف ذات المصلحة:[[37]](#footnote-38)

**الأطراف ذات المصلحة مؤثرة:** وهي المجموعة (7) التي تتقاطع عندها العوامل الثلاثة، فعلى المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار وتمنحها الأولوية الكاملة كون هذه الأطراف تتمتع بالشرعية والسلطة في نفس الوقت.

**الأطراف ذات المصلحة محل الانتظار:** وهي المجموعة (6،5،4) التي يتقاطع عندها عاملان من العوامل الثلاثة، والتي لا ينقصها إلا عامل واحد وتصبح من الأطراف المؤثرة، تمتلك هذه الأطراف موارد هامة، تعتبر نشطة وذات علاقة وثيقة بالمؤسسة.

**الأطراف ذات المصلحة كامنة:** وهي المجموعة (3،2،1) والتي تتوفر على عامل واحد فقط من العوامل الثلاثة، لا تتمتع بالأولوية لكن لا يجب إهمالها، أخذها بعين الاعتبار لا يعتبر ضرورة حالية لكن يجب متابعة تطورها مع مرور الوقت، تشكل خطرا أو فرصة محتملين للمؤسسة.

**ليست طرفا ذا مصلحة:** وهي المجموعة (8) والتي لا تتوفر على أي معيار من المعايير الثلاثة وهذا يقصيها من أن تكون طرفا ذا مصلحة.

بناء على ما سبق، يرتكز بقاء واستمرار المؤسسة في السوق على بناء علاقة نوعية مع الأطراف ذات المصلحة بمجموعاتها الأربعة السالفة الذكر، أين ينبغي على المؤسسة ضمان استمرارية ونجاح هذه العلاقة على المدى البعيد، فبالاستناد إلى أعمال *Aggeri & Acquier*، يمكن التوصل إلى أربعة قواعد تحكم علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة نلخصها فيما يلي: [[38]](#footnote-39)

**القاعدة الأولى: المؤسسة لها أطراف ذات مصلحة تملك مطالب تجاهها**

تعتبر هذه القاعدة المنطلق المشترك بين مختلف المقاربات[[39]](#footnote-40) التي تناولت نظرية الأطراف ذات المصلحة، في إطار كون المؤسسة نظاما مفتوحا فإنها تدخل في علاقات (ظاهرية أو باطنية، عفوية أو إجبارية) ومفاوضات ضمن ما تفرضه عليها نشاطاتها مع عدة أطراف، أين تكون هوياتهم وتفضيلاتهم معلومة ومحددة لدى المؤسسة.

**القاعدة الثانية: لا تملك جميع الأطراف ذات المصلحة نفس التأثير على المؤسسة**

يمكن تقبل فكرة عدم تساوي تأثير كل الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة، وهذا بالرغم من أن معايير التصنيف والترتيب لا تشكل قاسما مشتركا بين كل المقاربات، بالإضافة إلى كون المؤسسة لا يمكنها تلبية جميع تطلعات الأطراف ذات المصلحة، وإنما تختار التطلعات التي تراها مناسبة لتلبيتها.

**القاعدة الثالثة: نجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على تلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة**

يرجع هذا الاقتراح إلى الأهمية البالغة لمفاهيم السلطة والشرعية التي تحكم تحليل علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة، هذه التطلعات تتنوع بتنوع الأطراف ذات المصلحة ودرجة ارتباطها وطبيعة علاقة بالمؤسسة أين يمكن أن نختصر بعض هذه التطلعات في الجدول الموالي:

جدول (1-2): عرض لبعض التطلعات الاقتصادية ، البيئية والاجتماعية للأطراف ذات المصلحة

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| الأطراف ذات المصلحة | إنتظارات اقتصادية | إنتظارات بيئية | إنتظارات اجتماعية |
| المساهمين/المالكين | نتائج مالية | التحكم في المخاطر، التنبؤ بها، الشفافية | التحكم بالمخاطر المتعلقة بصورة المؤسسة، التنبؤ بها وتسييرها |
| القوى العمومية | المشاركة في تحقيق الثروة الوطنية والمحلية | احترام القوانين والتشريعات | احترام القوانين المتعلقة بالعمل وظروفه |
| البنوك/المؤسسات المالية | الاستمرارية الاقتصادية، احتياج رأس المال العامل | التحكم في المخاطر البيئية خاصة التي لها تأثيرات مالية | التنبؤ باحتياجات إعادة الجدولة من أجل تخفيض التكاليف |
| العمال/النقابات | العدالة الاجتماعية، التأجير | احترام البيئة المحلية | التحفيز، التكوين، تنمية الموارد البشرية |
| الزبائن | الضمان، الجودة | استهلاك الموارد | الأخلاقيات، العدالة التجارية |
| الموردون | علاقة شراكة طويلة المدى | تحديد الخصائص التقنية | تحديد الشروط الأخلاقية |
| المقاولون بالباطن | أجور عادلة، تقاسم المعلومات حول آفاق تنمية واستمرارية التعاون | تحديد واضح للشروط البيئية المتعلقة بالمسارات الإنتاج والمنتجات | تحديد الشروط الخاصة بظروف الإنتاج، المراقبة والتدقيق |
| الموزعون | التحكم في تكاليف الإنتاج، التحكم في الهوامش | تخفيض مخلفات التغليف بعد النقل، الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية | تطوير المنتجات الأخلاقية |
| المنافسون | Benchmarking | احترام قواعد المحافظة | احترام حق المنافسة، أخلاقيات المنافسة |
| الجماعات المحلية، الإقليمية | استمرارية وبقاء المؤسسة | شفافية المعلومات، تقليص الإزعاج | الأخذ بعين الاعتبار التطلعات المحلية، المساهمة في الحياة المحلية |
| المنظمات الغير حكومية | تبييض الأموال، الفساد | الالتزام بتقليص الأثر البيئي للنشاط المؤسسة | احترام حقوق الإنسان، الشفافية |

*Source: Marie-Françoise Guyonnaud & Frédérique Willard,* ***Synthèse documentaire sur le développement durable: Du management environnemental au développement durable des enterprises****, Agence de l’Environnement et de la Maîtrise de l’Energie,France, 01/03/2004, p10, p11.*

**القاعدة الرابعة: المهمة الرئيسية للتسيير هي الأخذ بعين الاعتبار والتحكيم بين مختلف التطلعات المتضاربة للأطراف ذات المصلحة**

يرتكز تسيير الأطراف ذات المصلحة على تحديد الأطراف ذات الشرعية والتأثير وهذا ما ذهب إليه كل من *DiMaggio & Powell*[[40]](#footnote-41)، ثم تحديد الضغوط المفروضة من قبل هذه الأطراف، في الأخير توفير كل السبل الإدارية في كافة المستويات للتعامل مع هذه الأطراف.

تأسيسا على هذه القواعد يمكننا اعتبار أن نظرية الأطراف ذات المصلحة تشكل شبكة تحليل تهدف إلى تحقيق ما يلي:[[41]](#footnote-42)

* تحليل ميكانيزمات تسيير الأطراف ذات المصلحة.
* حل مشكل احترام الأشخاص، العدالة (الداخلية، الخارجية)، العدالة التنظيمية.
* تجسيد مفهوم التنمية المستدامة واحترام البيئة.

يجدر التنبيه إلى أن نظرية الأطراف ذات المصلحة ترتكز على مجموعة من الفرضيات والمسلمات والنظريات التي لا تزال محل نقاش بين الكتاب والباحثين، هذا النقاش القائم حول هذه النظريات يخلق مشاكل في بناء قاعدة متينة لنظرية الأطراف ذات المصلحة، وهذا ما ذهب إليه *Jean-Claude Dupuis*[[42]](#footnote-43) ، حيث يعتبر أن نظرية الأطراف ذات المصلحة كما تمت الإشارة إليها في مطلع هذا المطلب، تشكل الأساس في بناء نظرية المسؤولية الشاملة للمؤسسة، فسلامة هذه الأخيرة تكمن في سلامة بناء نظرية الأطراف ذات المصلحة، كما أنه يركز على أن المسألة انتقلت من "حوكمة المؤسسة" إلى "**حوكمة الشبكة**" *la gouvernance du réseau*  .

تتأتى من هذا المنطلق فكرة التنمية المستدامة في إمكانية إدماجها كمشروع للمؤسسة يرتكز على قدرتها في إدماج أطراف ذات مصلحة تحفز خلق المعرفة المولدة للاستدامة وتحسين الأداء المستدام وكذا المكتسبات التنافسية.[[43]](#footnote-44)

في الأخير كخلاصة لما سبق ذكره في هذا المطلب، يمكن اعتبار نظرية الأطراف ذات المصلحة نظرية تفسيرية تساعد في تحليل الأنماط الجديدة للتنظيمات، بالإضافة إلى أنها تساهم في بناء نموذج علاقات المؤسسة وتبحث في دور المؤسسة في المجتمع، حيث فتحت المجال أمام تيار بحث هام، أين تعتبر القاعدة التي يبنى عليها مفهوم التنمية المستدامة وبالأخص مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، كما تسمح هذه النظرية كذلك بتحديد وتنظيم مختلف واجبات المؤسسة تجاه الأطراف التي تتعامل معها. كما تعتبر الأكثر تفضيلا في مسألة اعتماد أخلاقيات الأعمال في ميدان التسيير.

**المطلب الثاني: المؤسسة والتنمية المستدامة**

حسب *Thomas Kuhn* أي تغير يحصل في أي إطار نظري *(Paradigme)* يمر بمرحلتين مختلفتين:[[44]](#footnote-45) "الأزمة" و "الثورة"، في البداية ظهور أخطاء وانحرافات في بناء الإطار النظري وهذه هي "الأزمة"، يتبعها مباشرة فقدان لصحة أو شرعية الإطار النظري والبحث عن إطار آخر جديد، يكون أكثر موافقة لما يحيط به من قيود وهذه هي "الثورة". وهذا ما يحدث في الواقع. حيث صاحبت العولمة تغيرات واسعة في خصائص وبنية الأسواق العالمية، من جهة أخرى تزايد قلق المجتمع المدني تزامنا مع الأزمات المختلفة التي عرفتها السوق العالمية[[45]](#footnote-46)، وهذا يؤكد وجود كم معتبر من النقائص التي تستدعي الوقوف عندها، خاصة فيما يتعلق بالمجال الاجتماعي والبيئي، وعليه تظهر ضرورة إيجاد قطيعة مع هذا النظام الحالي المبني والمرتكز على النظرة الاقتصادية البحتة، وهذه هي الأزمة.

وتعتبر التنمية المستدامة إطارا نظريا كسر هيمنة النظرة الاقتصادية والمالية على عالم الأعمال، أين يتميز بوسطيته بين إطارين فكريين على حدي نقيض، إطار فكري اقتصادي بحت *économisme* وإطار فكري بيئي بحت *écologisme* ، وهذا بشموله للجانب البشري والاجتماعي ما جعله يصبح منطقيا أكثر باحتوائه للجوانب الثلاثة، وهذا ما يمكن أن نعتبره الثورة التي تحدث عنها *Thomas Kuhn.*

فالاتفاق على تحقيق هدف معين لا يلغي أبدا الاختلاف في وجهات النظر أو في النقاش حول طرق تحقيق هذا الهدف، أو حتى في الأولويات الواجب وضعها والوسائل والإمكانيات اللازم توفيرها. وعليه الاتفاق على تحقيق هدف معين لا يبدو أمرا كافيا بل يجب الذهاب أبعد من ذلك، والقيام بمفاضلات واختيارات والبحث بأسرع ما يمكن عن الآلية التي تسمح بالتوفيق بين جميع الأطراف ذات المصلحة بطريقة مسؤولة ضمن توافق ينتج عنه قيمة، بصورة مختصرة المؤسسة كونها نواة العملية الاقتصادية تعتبر مكانا مفضلا للبحث عن هذه الآلية.[[46]](#footnote-47)

تعني التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة تبني إستراتيجية أعمال ونشاطات تحقق احتياجات المؤسسة والأطراف ذات المصلحة في الوقت الحالي، مع الحرص على الحفاظ واستدامة وتعزيز الموارد الطبيعية والبشرية التي سيتم استخدامها في المستقبل.[[47]](#footnote-48) كما ذهب كل من *Daud & Ergenzinger* إلى اعتبار التنمية المستدامة نمط تسيير يقوم على رفع القيمة الناتجة عن المؤسسة، وهذا عن طريق التوفيق بين أهدافها الاقتصادية مع التحديات البيئية والاجتماعية وكذلك مع البعد القيمي والأخلاقي في المجتمع.[[48]](#footnote-49)

بصورة أخرى يجب على المؤسسة أن تحدد جيدا ما إذا كان خلق أي قيمة ربح مالية سينتج عنه إضرار بأي نظام طبيعي وإخلال بأي عدالة اجتماعية أو نظام أخلاقي.

يطرح على هذا الأساس *Philippe Détrie* ثلاث أفكار يمكن أن يبنى عليها اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة:[[49]](#footnote-50)

- لا يمكن أن تكون المردودية المالية والاقتصادية العنصر الوحيد الذي يشكل الأداء العام لأي مؤسسة. بل تشكل جزء بسيط ضمن مجموعة موسعة من العناصر.

- نجاح أي مؤسسة لا يقوم إلا على تلبية طموحات ثلاثة أطراف رئيسية: منفعة للمجتمع، فعالية للمساهمين والزبائن، محيط عمل جيد للعمال.

- أي مؤسسة تفشل في تلبية هذه الطموحات، بطبيعة الحال سوف تعاني من عراقيل كبرى في نشاطها.

استنادا إلى ما سبق، تدخل المؤسسة في شبكة علاقات معقدة مع الأطراف ذات المصلحة، هذه العلاقات لا يمكن شرحها عن طريق إستراتيجية المؤسسة فحسب، إن كانت تعاونية أو تنافسية، بل يجب الرجوع إلى توجهات هذه الأطراف، وموازين السلطة والشرعية التي تحكم علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة في إطار نظام قيم وأخلاق مستمد من المجتمع. وعليه فإن تأثير المجتمع والمحيط على المؤسسة ظاهرة ليست بالجديدة في علوم التسيير، لكن الشيء الجديد أخذ التنمية المستدامة بعين الاعتبار أين تؤثر هذه الأخيرة على طريقة عمل المؤسسة، حيث ومن خلال نموذج التنمية المستدامة فإن القيم الموجودة في المجتمع تنشر في المؤسسة، من خلال تحليل طريقة عمل هذه الضغوط الناتجة عن حركية المجتمع يمكننا أن نفهم لماذا تتوجه المؤسسات اليوم نحو اعتماد التنمية المستدامة كنموذج بديل.

فالبحث في الضغوط الناتجة عن حركية المجتمع الممارسة على المؤسسة يقودنا إلى أعمال *DiMaggio & Powell* الذين شرحا طبيعة هذه الضغوط الممارسة على المؤسسة، ولاحظا بأنها تتلخص في ثلاثة مجموعات يمكن حصرها فيما يلي:[[50]](#footnote-51) - ضغوط ممارسة من قبل الدولة، - تقليد عقلاني، - قيم وأخلاق.

بناء على هذا التصنيف قامت *Anne-Catherine Moquet* بعرض سبعة أبعاد يمكن اعتبارها ذات تأثير مهم على المؤسسة في عملية اعتماد مفهوم التنمية المستدامة، يمكن عرضها كما يلي: [[51]](#footnote-52)- البعد الأخلاقي والقيمي، - رؤية جديدة للتنمية، - حماية البيئة، - إدماج الأبعاد: الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية في نفس الوقت، - خصائص هذا المفهوم (التنمية المستدامة)، - أفق زمني على المدى الطويل، - مشروع جديد.

كما يعرض كل من *Widloecher & Querne* ثلاثة أسباب أو دوافع رئيسية تحفز المؤسسة على المضي قدما في نهج التنمية المستدامة، يمكن تلخيصها فيما يلي:[[52]](#footnote-53)

- القدرة على مواصلة خلق القيمة ضمن ظروف جيدة، فحماية البيئة وخدمة المجتمع تقع ضمن إطار مصلحة المؤسسة، الشيء الذي يضمن بقاءها واستمرارها في السوق.

- التأقلم مع المفهوم الذي ينتشر مع استمرار الوقت في بيئة الأعمال.

- تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، فحسب الكاتبين يوجد علاقة طردية بين أداء المؤسسة والتنمية المستدامة، لهذا على المؤسسة الاقتناع بهذا المفهوم والالتزام به وتطبيقه بطريقة ذكية.

بناء على ما تم سرده سالفا من أنواع للضغوط الممارسة على المؤسسة من أجل اعتماد التنمية المستدامة، فإن ردة فعل المؤسسات تختلف باختلاف طبيعتها، حيث قسم كل من *Asselineau & Lechalard* المؤسسات إلى أربعة أنواع:[[53]](#footnote-54)

**المؤسسات المؤهلة مسبقا:** والتي تلعب دورا رياديا، فأصل نشأتها ارتكز على الأفكار التي ساهمت في ظهور مفهوم التنمية المستدامة، وعليه تكون سباقة لاعتماد مفهوم التنمية المستدامة.

**المؤسسات المؤيدة:** والتي تقتبس من تجربة المؤسسات الرائدة، لكن لا تقوم بإدماج كلي لمفاهيم التنمية المستدامة، ويرجع هذا إلى طبيعة نشاطها الصناعي الذي يصعب مهمة تطبيق التنمية المستدامة في نشاطها.

**المؤسسات الانتهازية:** التي تستخدم التنمية المستدامة كإشهار في سبيل تلميع صورتها في السوق وأمام الأطراف ذات المصلحة.

**المؤسسات الرافضة (العنيدة):** والتي لا تقوم باعتماد التنمية المستدامة إلا إذا تم فرضها عليها من قبل قوانين رسمية صادرة عن الجهات المعنية، هذه المؤسسات لا تدرك الفرص الموجودة في السوق والكامنة وراء اعتماد التنمية المستدامة.

والجديرة بالإشارة إلى أن نظرة المؤسسة نحو التنمية المستدامة تتدرج حسب مسار معين، والذي يجعل المؤسسات الرافضة للتنمية المستدامة تتدرج لتصبح مؤسسات مؤيدة، وهو ما جاء في أعمال *Dominique Millet* والذي اقترح مسارا تتبعه منهجية اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

جدول (1-3): الحالات الثلاثة للتنمية المستدامة في المؤسسة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **التنمية المستدامة كقيد** | | |
| القيم | الإستراتيجية المتبعة | النتائج |
| - عالم منتهي  - استغلال البيئة | - إستراتيجية انتظار  - إستراتيجية علاجية  - المحيط = قيد محلي | - تعديل دوري للمنتجات  - إجراءات مبنية على رد الفعل |
| **لا توجد استدامة** | | |
| **التنمية المستدامة كمعيار جديد** | | |
| القيم | الإستراتيجية المتبعة | النتائج |
| - عالم منتهي  - تسيير المحيط | - إستراتيجية تحسين مستمر  - المحيط = معيار للتسيير | - منتجات صديقة للبيئة  - تكنولوجيا نظيفة |
| **استدامة ضعيفة** | | |
| **الاستدامة كقيمة جديدة** | | |
| القيم | الإستراتيجية المتبعة | النتائج |
| - التنمية المستدامة  - بناء المحيط | - إستراتيجية استشرافية  - تحسين جذري  - المحيط = قيمة | - ابتكار صديق للبيئة  - صناعة تحترم الأنظمة البيئية |
| **استدامة قوية** | | |

*Source : Millet Dominique, Bistagnino Luigi, Lanzavecchia Carla, Camous Roger,* ***Entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus d'apprentissage****, Natures sciences sociétés, Vol. 11, n° 2, juin 2003, pp 146-157.*

انطلاقا من الجدول السابق، يعتبر المسار: قيد – معيار – قيمة مسارا من ثلاثة مراحل، حيث تشكل كل مرحلة، حالة للتنمية المستدامة مستقلة بحد ذاتها، فلكي يكون هذا المسار ذو فعالية يجب على المؤسسة أن تركز على مجموعة من النقاط نذكرها فيما يلي: [[54]](#footnote-55)

- معرفة شرعية التنمية المستدامة ضمن إطار المؤسسة، فشرعية المفهوم في حد ذاته لا يمكن الجدال فيها، لكن يجب تدعيمها من خلال التركيز أكثر على عناصر الأخطار الإستراتيجية، ودور التنمية المستدامة في صياغة رؤية المسير للمؤسسة، بالإضافة إلى وضوح حجم المشاركة وطبيعتها في تطبيق التنمية المستدامة، كما يجب على المؤسسة مشاركة وشرح هذا المسار للأطراف ذات المصلحة الخاصة بها.

- إنشاء رابط استراتيجي بين التنمية المستدامة وميدان نشاط المؤسسة، ففي حالة التزام المؤسسة بهذا المفهوم فإنه يرتبط حتما بخصائص نشاط المؤسسة، قدرتها على الإبداع، أدائها التنافسي، وكذلك في تقوية العلاقات مع الزبائن، وظيفة الإنتاج، وتسيير أوضاع الأزمات.

- المشاركة في عملية التحويل التدريجي لتسيير المؤسسة، وهذا عن طريق تجاوز التسيير التقني-الاقتصادي للمؤسسة، وإظهار الفوائد العملية للتنمية المستدامة فيما يخص التسيير المتوسط/ بعيد المدى لصورة المؤسسة وسمعتها في السوق، النتائج المحققة، التأقلم مع تغيرات السوق وكذا تسيير الأطراف ذات المصلحة.

فالعبور من مرحلة لأخرى يستدعي حركية تغيير في المؤسسة تتبع حالة التنمية المستدامة المعنية بها، فالتغيير نحو التنمية المستدامة لا يتم عن طريق تغيير بسيط في المنهجيات المتبعة، ولكن عن طريق تغيير عميق في رؤية المؤسسة وحتى في رشادتها، من أجل الوصول إلى تحقيق استدامة قوية، وبهذا تكون التنمية المستدامة قيمة جديدة تضاف إلى القيم الموجودة في المؤسسة، وحتى يتأتى لنا الفهم الجيد للتغيير نحو التنمية المستدامة، يجب الرجوع إلى أعمال كل من *Brodhag & Delchet* القائمة على البحث في أنواع رشادة المؤسسة، والمرتكزة أساسا على أعمال *Jhon Van Gigch،* أين قام كل من *Brodhag & Delchet* بتوسيع التحليل ليشمل التنمية المستدامة، حيث يقسمان الرشادة في المؤسسة إلى أربعة أصناف:[[55]](#footnote-56)

**الرشادة الهيكلية:** تشمل هيكلة مسار اتخاذ القرار، توسيع نطاق التحليل ليشمل التنمية المستدامة، يسمح بتنظيم عملية الأخذ بعين الاعتبار لمفاهيم وأبعاد التنمية المستدامة واعتمادها من طرف المؤسسة، أين توضح الرشادة الهيكلية شخصية وثقافة المسير ومدى انفتاحه على موضوع التنمية المستدامة، كما تعكس درجة التزام ومشاركة الإدارة العليا في هذا المسار.

**الرشادة الموضوعية:** تعكس جملة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة، والتي تتحكم في طبيعة النتائج المحققة، بالرجوع إلى موضوع التنمية المستدامة، يجب أن تشتمل الرشادة الموضوعية على المعارف والمهارات المتعلقة بالتنمية المستدامة. فمثلا يمكن أن تشمل المعارف المتعلقة بالآثار البيئية والاجتماعية لنشاط المؤسسة وكذا الحلول الممكنة لتخفيض هذه الآثار.

وتعكس الرشادة الموضوعية مقدار تواجد هذه المعارف المتعلقة بالتنمية المستدامة في المؤسسة، ومدى انتشارها بين الأفراد الذين يعود إليهم اتخاذ القرار في المؤسسة.

**الرشادة التقييمية:** تهتم بالأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبمعايير تقييم النتائج، حيث يشترط الأخذ بعين الاعتبار لمفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة أن لا تكون عملية التقييم منحصرة في الجانب الاقتصادي فقط، ولكن تتعداه لتشمل كلا من الجانب البيئي والاجتماعي.

**الرشادة الإجرائية:** توجه اختيار الإجراءات ونمط اتخاذ القرار في المؤسسة، ومدى الأخذ بعين الاعتبار واحترام هذه الإجراءات، كما تقف على مدى احترام آراء ووجهات نظر كل الأطراف المعنية باتخاذ القرار في المؤسسة.

تسمح هذه الأنواع الأربعة من الرشادة بتحديد العناصر التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار في عملية التوجه نحو التنمية المستدامة، أين يمكن أن نعرض هذه الأنواع الأربعة في الشكل الموالي:

شكل (1-5): الترابط الموجود بين مختلف أنواع الرشادة في المؤسسة

**التنمية المستدامة في المؤسسة تفرض الأخذ بعين الاعتبار بصفة متزامنة الأنواع الأربعة من الرشادة**

**-رؤية**

**-مبادئ**

**-مهمة**

**-سياسة**

**-إستراتيجية**

**-تحسين مستمر**

**-إجراءات**

**-تسيير**

**-حوكمة**

**-أهداف**

**-معلومة**

**-تدابير**

**الجانب الاستراتيجي**

**الجانب العملياتي**

**الرشادة الهيكلية**

تغطي هيكل مسار اتخاذ القرار وبالتالي طريقة تطبيق الأنواع الثلاثة الأخرى من الرشادة

**الرشادة التقييمية**

تستند إلى الأهداف

المسطرة وإلى

معايير تقييم

النتائج

**الرشادة الإجرائية**

توجه اختيار الإجراءات وطريقة اتخاذ القرار

**الرشادة الموضوعية**

تعكس الواقعية والمعرفة الموجودة لدى الأفراد في المؤسسة

*Source : Karen Delchet, Opcit, p54.*

اعتماد التنمية المستدامة يفتح أفقا واسعا أمام المؤسسة، وعليه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تكتفي بالجانب الاقتصادي والتقني، بل تتعداه ليشمل تحليلها الجانبين الاجتماعي والبيئي. حيث يفرض اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة توسيعا في نطاق الرشادة الهيكلية، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار مختلف أنواع الأطراف ذات المصلحة، (والتي سلف التطرق إليها في المطلب السابق)، وهذا يستدعي كذلك توسيعا في نطاق الرشادة الموضوعية عن طريق الإحاطة بمختلف المعلومات والمعارف المتعلقة بالأطراف ذات المصلحة. كذلك ضرورة تكييف الرشادة التقييمية لتتماشى مع الأهداف الجديدة للمؤسسة عن طريق إدماج تطلعات الأطراف ذات المصلحة في عملية صياغة أهداف المؤسسة، كل هذا يؤثر على الرشادة الإجرائية ويفرض عليها بأن تكون أكثر مرونة وتكيفا مع الواقع الجديد للمؤسسة.

بناء على ما سبق تظهر ضرورة الاعتماد المتزامن للأنواع الأربعة للرشادة في المؤسسة، من أجل إنجاح مسار التنمية المستدامة في المؤسسة، وبناء إستراتيجية متينة تسمح لها بالمنافسة والاستمرار في السوق.

كخلاصة لما جاء ذكره في هذا المطلب، فإن التنمية المستدامة تعني بالنسبة للمؤسسة تبني إستراتيجية أعمال ونشاطات تحقق احتياجات المؤسسة والأطراف ذات المصلحة في الوقت الحالي، مع الحرص على الحفاظ واستدامة وتعزيز الموارد الطبيعية والبشرية التي سيتم استخدامها في المستقبل، يمكن أن تجذب التنمية المستدامة المؤسسة من خلال القدرة على مواصلة خلق القيمة ضمن ظروف جيدة، فحماية البيئة وخدمة المجتمع تقع ضمن إطار مصلحة المؤسسة، الشيء الذي يضمن بقاءها واستمرارها في السوق وكذا التأقلم مع المفهوم الذي ينتشر مع استمرار الوقت في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، لهذا على المؤسسة الاقتناع بهذا المفهوم والالتزام به وتطبيقه بطريقة ذكية، وهذا ما قد يساعد على تفسير سلوك المؤسسات تجاه مفهوم التنمية المستدامة.

التزام المؤسسة بنهج التنمية المستدامة يفرض تغييرا عميقا في طريقة عملها وردود أفعالها، فالتغيير نحو التنمية المستدامة لا يتم عن طريق تغيير بسيط في المنهجيات المتبعة، ولكن عن طريق تغيير عميق في رؤية المؤسسة وحتى في رشادتها من أجل الوصول إلى تحقيق استدامة قوية، وبهذا تكون التنمية المستدامة قيمة جديدة تضاف إلى القيم الموجودة في المؤسسة، ولا يتأتى هذا إلا من خلال اقتناع عميق من طرف الإدارة العامة بمشروع التنمية المستدامة.

**المطلب الثالث: المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة**

استعمل في ترجمة *(****RSE****)* *Responsabilité sociétale de l'entreprise* عدة تعابير منها: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، المسؤولية البيئية والاجتماعية،...، حيث يرجع أصل هذا المفهوم إلى اللغة الانجليزية *Corporate Social Responsibility (CSR)،* في الحقيقة المشكل القائم يدور حول معنى كلمة *Social* باللغة الانجليزية، والتي تعتبر تعبيرا أكثر شمولية من معنى الكلمة ذاتها باللغة الفرنسية وحتى باللغة العربية "الاجتماعي"، وعليه تستعمل كلمة *sociétale* لترجمة كلمة *social* من اللغة الانجليزية إلى اللغة الفرنسية.

فبين كلمة *social* و *sociétale* هناك فرق كبير حيث سعى البعض إلى محاولة إيجاد ترجمة لهما باللغة العربية فاستعملوا كلمة "اجتماعي" للتعبير *social* وكلمة "مجتمعي" للتعبير عن كلمة*sociétale* ، للخروج من هذه الحلقة ولتفادي الوقوع في ملابسات يقترح الطالب استعمال مصطلح "**المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة**" للتعبير عن مفهوم *RSE* .

يعتبر مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة مفهوما واسعا وفي بعض الأحيان غامضا ومتداخلا رغم كل الكتابات والنقاشات التي دارت حوله، لكن الأمر الذي يتفق عليه الجميع هو ضرورة بذل المزيد من الجهد فيما يخص العمل لصالح المجتمع والبيئة، حيث أكد مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة*WBCSD* " أن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة يتصل عملها بالأساس بالسلوك الأخلاقي تجاه المجتمع، لهذا فإنه ينطوي على تسيير مسؤول لعلاقاتها مع غيرها من الجهات المعنية سواء الداخلية أو الخارجية التي لها مصلحة مشروعة في نشاطاتها".[[56]](#footnote-57)

كما عرفتها منظمة التعاون والتنمية الأوربية *OCDE*على أنها " مسؤولية المؤسسات والتزاماتها للمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بصفة عامة، لتحسين نوعية وجودة الحياة لكل هذه الجهات الفاعلة "[[57]](#footnote-58).

وتعني المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بالنسبة للمنظمة الأوربية *Commission Européenne* : أن تكون المؤسسة مسؤولة عن تأثيراتها على كافة الأطراف ذات المصلحة التي تتعامل معها، وهو ما يعني الالتزام المستمر من طرف المؤسسة للتعامل بصورة مسؤولة وعادلة، مع المساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة لعمالها ولعائلاتهم، حيث تؤكد المؤسسة بإعرابها عن مسؤوليتها، دورها في إرساء التماسك الاجتماعي والإقليمي وهذا من خلال وظيفة الإنتاج، وعلاقاتها مع موظفيها ومع استثماراتها، كما أنها تؤثر بصورة مباشرة على اليد العاملة، نوعية العمل ونوعية العلاقات الصناعية بما في ذلك احترام الحقوق ومبدأ تساوي الفرص وعدم التمييز، جودة الخدمات والسلع، والاهتمام بالصحة والبيئة "[[58]](#footnote-59).

وأقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة سنة 1997 بدور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة، لهذا أعدت وثيقة بهذا الخصوص تؤطر لما يجب أن يكون مسؤولية مقاولاتية للمؤسسة، أين حملت هذه الوثيقة النقاط التالية:[[59]](#footnote-60)

- إعادة تحديد استراتيجيات المؤسسة من أجل إدماج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، في جميع مستويات المؤسسة.

- إعادة تصميم الإجراءات التسييرية، المنتجات والخدمات.

- الشراكة الفعالة في مجال التنمية وكذا فيما يخص تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.

- الاعتراف المطلق بحق المعرفة وحق المحافظة.

- التدقيق الاجتماعي.

- الشفافية والدخول في حوار يجمع كل الأطراف ذات المصلحة.

- تطوير مؤشرات التنمية المستدامة بعد استشارة الأطراف ذات المصلحة، والتي تستعمل من أجل المقارنة بين الأداء (الاقتصادي، البيئي والاجتماعي) ضمن كل قطاع صناعي وبين القطاعات فيما بينها.

- إعداد تقارير للتنمية المستدامة تتضمن المعايير الدولية.

بالرجوع إلى الجانب الأكاديمي، نجد أن أول من فتح النقاش حول المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة هو *Bowen* سنة 1953 وهذا حسب ما استند إليه *Caroll*، أين أكد أن *Howard Bowen* هو أول من أشار إلى مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة في كتابه *Social Responsibilities of the Businessman ،* حيث يعرض الأسباب الرئيسية التي ساعدت على ظهور هذا المفهوم، ويحصرها في:[[60]](#footnote-61) تطور تركيبة المجتمع وتوسع شبكة العلاقات فيه، بالإضافة إلى تطور ونمو المؤسسات أين انفصلت ملكية المؤسسة عن وظيفة التسيير وهذا بظهور نظرية الوكالة.

ويتبع مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة مفهوم التنمية المستدامة، أو بالأحرى هو تطبيق له في المؤسسة. أين تعتمد المسؤولية البيئية والاجتماعية على مبدأ *triple bottom line (People, Planet, Profit)* والذي تمت الإشارة إليه سابقا. فحسب *Bowen* فإن مفهوم المسؤولية الشاملة للمؤسسة يرتكز على مبدأين رئيسيين:[[61]](#footnote-62)

**الصفقة الاجتماعية (مستوى كلي):** إذا وجدت المؤسسة فهذا راجع إلى قبول المجتمع بها، من جهتها المؤسسة يجب عليها احترام القواعد والقوانين الموجودة في هذا المجتمع.

**الوكالة القيمية (مستوى جزئي):** المؤسسة تمثل نواة تأثير في المجتمع، وعليه يجب أن يكون سلوكها سلوكا مثاليا يحترم قيم وثقافة المجتمع.

تدعيما لما سبق ذكره فإن نظرية المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، بنيت من منطلق فكرة أنه بموجب السلطة الممنوحة للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تملك مسؤوليات أخلاقية وقيمية تجاه المجتمع، وعليه استنادا إلى أحد أهم مبادئ تنظيم المؤسسات يمكن القول بأن **السلطة تفرض المسؤولية**.

ويجعل مبدأ المسؤولية من دور المؤسسة في التنمية يتعدى الرؤية الاقتصادية، التي يجب توسيعها بشكل يأخذ بعين الاعتبار جميع احتياجات المجتمع بما فيه الأطراف ذات المصلحة. وعليه تسمح المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بتطوير حوكمة أفضل مهما كان حجم المؤسسة ومهما كان البلد الموجودة فيه، سواء بلد متقدم أو نامي، كما تعمل على هيكلة علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة، في هذا الاتجاه يمكن لأي مؤسسة اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية حسب وضعيتها وحسب ثقافتها كذلك. حيث يقدم*Davis*  مجموعة من التبريرات التي تقف في صف المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة أو ضدها، كما يؤكد على أن لكل بلد أو مؤسسة حرية الاختيار إما مع/ضد هذا المفهوم، أين يمكن إجمال هذه التبريرات في الجدول الموالي:

جدول (1-4): مختلف التبريرات لصالح/ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

|  |  |
| --- | --- |
| **تبريرات لصالح المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة** | **تبريرات ضد المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة** |
| مصلحة المؤسسة على المدى الطويل | تعظيم الأرباح |
| سمعة المؤسسة | تكاليف الالتزام الاجتماعي والبيئي |
| شرعية المؤسسة في المجتمع | الافتقار إلى المهارات الاجتماعية والبيئية |
| التطابق مع القيم الثقافية في المجتمع | عدم التركيز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة |
| مصالح المساهمين الذين يملكون محافظ أسهم متنوعة | إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسات العامة بالإضافة إلى ميزان المدفوعات |
| منح الفرصة للمؤسسة لمعالجة مشاكل المجتمع | المؤسسات لديها بالفعل سلطة اجتماعية |
| المؤسسة تمتلك موارد هامة (رأس المال، الخبرة) | نقص قدرة التحكم في النشاطات البيئية والاجتماعية |
| يمكن تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص وأرباح | نقص دعم مجموعات الضغط المحلية |

*Source: J.Ernult, A.Ashta,, Opcit, p12.*

يرى *Cazal* على هذا الأساس بوجود أربعة تحديات رئيسية تواجه مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يمكن عرضها كما يلي:[[62]](#footnote-63)

**- يتعدى دور المؤسسة في المجتمع الجانب الاقتصادي ليشمل الجانب الاجتماعي والبيئي:** يناقش مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية موقع المؤسسة في المجتمع، ومساهمتها في تحسين المعيشة فيه، أين تمنح للمؤسسة فرصة الخروج من النظرة الاقتصادية الضيقة التي حكمت المؤسسة منذ *Friedman* إلى غاية *Jensen* ، وحصرت غاية المؤسسة في نظرة وحيدة وهي تعظيم الربح، والتي كانت من تبعاتها آثارا سلبية بيئية واجتماعية، ولعل ظهور مفاهيم مثل المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة كان وراءه كم معتبر من المشاكل المالية والاقتصادية وحتى البيئية والاجتماعية، زيادة على مشاكل في

حوكمة المؤسسات، ولربما عبرت هذه المشاكل عن نقائص أو حتى انحرافات أدت إلى ضرورة تجاوز القواعد الكلاسيكية النمطية للاقتصاد.

**- تمنح المسؤولية البيئية والاجتماعية شرعية للمؤسسة، وتعزز النقاش حول دور هذه الأخيرة في المجتمع:** تبلور المسؤولية البيئية والاجتماعية مجموعة من التحديات بغض النظر عن مدى صحة قواعد تأسيسها وهذا يعزز شرعيتها، في هذا الصدد تساهم المسؤولية البيئية والاجتماعية في هيكلة وحركية المجتمع المدني حيث تشجع على التنوع في الأطراف الفاعلة في الساحة المدنية، كما تمنح شرعية للمؤسسة تعزز بها الشرعية التي اكتسبتها هذه الأخيرة بوجودها كطرف فاعل في السوق.

**- تثير المسؤولية البيئية والاجتماعية مجموعة من التساؤلات حول مسألة التمثيل في المجتمع:** نظرا للتداخلات الكبيرة بين المؤسسة والمجتمع فإن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تطرح مجموعة من التساؤلات حول حوكمة المؤسسات وتنظيم وضبط الأسواق، لا شك من أن أهمية هذه التساؤلات تظهر بوضوح لكن السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسه هو حول الهيئات الفاعلة والجهات المعنية المسؤولة عن هذه المهام في ظل المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

**- تشجع المسؤولية البيئية والاجتماعية النقاش حول مواطنة المؤسسة والمواطنة داخل المؤسسة:** تركز المسؤولية البيئية والاجتماعية على مجموعة من المواضيع المهمة مثل: مواطنة المؤسسة والمواطنة داخل المؤسسة، الديمقراطية داخل المؤسسة ومساهمة المؤسسة في إرساء قواعد الديموقراية في المجتمع، لا تعد هذه المواضيع جديدة وإنما هي محل نقاش منذ خمسينات القرن الماضي، حيث أصبحت المؤسسة مجالا سياسيا من خلال ممارساتها الداخلية وطرفا سياسيا في علاقاتها مع المجتمع.

على ضوء ما سبق، واستنادا لما تم عرضه في المطالب السابقة، خاصة في ما يتعلق بنظرية الأطراف ذات المصلحة التي تعتبر حجر الأساس في بناء نظرية المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يمكن القول أن هذه الأخيرة تسعى لإعادة تصميم المؤسسة وبناء دورها في المجتمع، بالإضافة لعملية إعادة هيكلة لشبكة العلاقات التي تربطها بالأطراف الفاعلة فيه.

يطرح *Bowen & Gendron* على هذا الأساس ثلاثة تيارات للنقاش في مفهوم المسؤولية الشاملة للمؤسسة:[[63]](#footnote-64)

**التيار القيمي والأخلاقي *Business Ethics***: يؤكد أن نشاط المؤسسة يخضع لتقييم أخلاقيات العمل.

**التيار التعاقدي *Business and Society***: المقاربة التعاقدية توضح العلاقة الكائنة بين المؤسسة والمجتمع فهي عبارة عن صفقة اجتماعية.

**التيار الاجتماعي *Social Issue Management*:** أو كما يسمى التيار المنفعي أو الاستراتيجي، أين يستند هذا التيار إلى رشادة المؤسسة، حيث يعتبر أن كل ما هو مفيد للمجتمع هو بالضرورة مفيد للمؤسسة.

انطلاقا من هذه التيارات يقسم *Carroll* مسؤولية المؤسسة إلى أربعة أنواع ويضعها في هرم ذي تراتبية تصاعدية موضحة في الشكل الموالي:

شكل (1-6): أنواع المسؤوليات في المؤسسة

**المسؤولية الاقتصادية**

**المسؤولية القانونية**

**المسؤولية الأخلاقية**

**المسؤولية**

**الإنسانية**

يكون النشاط مربح

احترام القوانين والقواعد التي تحكم المجتمع

الالتزام بعمل كل ما هو قانوني ومنصف

تساهم في موارد المجتمع وتعمل على تحسين المعيشة

*Source: Archie Carroll,* ***A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance****, the Academy of Management Review,* Oct 1979, pp497-505.

تحكم هذا الهرم نفس القواعد التي تحكم هرم *Maslow* للحاجات[[64]](#footnote-65)، لكن يجب التنبيه إلى مسألة معينة، وهي كون أن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على مواجهة مختلف هذه المسؤوليات في وقت واحد، وهو ما يمكن أن يكون نقيصة لهذا التمثيل التراتبي الذي يمثل بصورة عامة مختلف أنواع المسؤوليات الموجودة في المؤسسة والتي يجب الالتزام بها.

في الأخير يجب التنبيه إلى نقطة مهمة، تتعلق بكون أن الإطار النظري للمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، يفترض أن التصرف بطريقة مسؤولة من قبل المؤسسات لا يتعارض مع هدف تحقيق أداء اقتصادي ومالي ممتاز[[65]](#footnote-66)، فالتصرف بطريقة مسؤولة يساهم في عملية بناء بيئة ملائمة للنشاط الاقتصادي، تمتاز بالاستقرار اقتصاديا واجتماعيا وحتى سياسيا، أين يعد القبول الاختياري بمبادئ المسؤولية اختيارا مفضلا لدي المشرعين والقانونيين، وعليه يؤدي كل هذا إلى انخفاض حجم الانتقادات النابعة من المجتمع المدني تجاه المؤسسات.

كخلاصة لما سبق يمكن القول بأن مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ينبع مباشرة من مفهوم التنمية المستدامة والذي يعتبر تطبيقا له في المؤسسة، أين تتمتع المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بوجهين رئيسيين: **حوار وتلبية تطلعات الأطراف ذات المصلحة** من جهة، **توسيع مجال الاهتمام ليشمل الجانب البيئي والاجتماعي ضمن إطار مفهوم التنمية المستدامة** من جهة أخرى. زيادة على كونها إجابة للاشتراطات المتزايدة من طرف المجتمع المدني فإن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تعتبر آلية إستراتيجية فعالة للحد من تعرض المؤسسة لمخاطر، واستشراف القيود القانونية والتشريعية التي يمكن أن تظهر في المستقبل.

فتزايد قوة تيار التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة في مختلف أنحاء العالم، يفرض على المؤسسات إتباع مشاريع تنمية اقتصادية لا تتجاهل الأبعاد البيئية والاجتماعية، كما يجب أن تكون الأطراف المسؤولة عن هذه المشاريع مقتنعة بشكل كامل بهذه المفاهيم هذا يسمح باستمرارية المشروع ويعتبر خطوة في طريق إنجاحه، فمواجهة مجموعات الضغط التي تبحث عن تحقيق أرباح على المدى القصير دون الاكتراث بتبعات هذا التوجه يعد أولوية بالنسبة للمؤسسة، فمن خلال الدمج بين المبادرات المميزة للمؤسسات المسؤولة بيئيا واجتماعيا التي تعتبر المسؤولية البيئية والاجتماعية مصدرا للميزة التنافسية[[66]](#footnote-67)، وبين القوانين والتشريعات التي تهدف إلى نشر الممارسات الحسنة ووضع حد لبعض المؤسسات التي تقوم بعملية ***Green Washing***[[67]](#footnote-68)، يمكن وضع أسس لمسار تجديد مفهوم التنمية الاقتصادية.

أين لا يمكن حصر أهداف المؤسسة في تعظيم الربح أين تعكس تطلعات المجتمع المدني عن طريق توفير السلع والخدمات للزبائن، وهذا ضمن إطار السلطة الممنوحة للمؤسسة في المجتمع هذه السلطة تفرض مسؤولية على المؤسسة تجاه المجتمع. أين يعتبر مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية مفهوما يشمل أخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجوانب الأخلاقية، الاجتماعية والبيئية في نشاطها وضمن علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة وكذا اختيار الاستثمارات. حيث تنتج المسؤولية البيئية والاجتماعية عن المطالب المتزايدة للمجتمع المدني للمؤسسات بالأخذ بعين الاعتبار بصورة فعالة الآثار الجانبية لنشاط المؤسسة.

فقد يشكل عدم التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية خطرا محدقا بسمعة المؤسسة، أين يمكن أن تواجه المؤسسة رفضا لنشاطها من طرف المجتمع المدني، مع تصاعد للاحتجاجات ضدها، بالإضافة إلى متابعات قضائية، مع تدهور سريع لصورتها في السوق مما يؤدي لفقدان ميزتها التنافسية، وهذا يهدد بشكل مباشر استقرارها ووجودها في السوق.

**خاتمة الفصل**

تم التأكيد في هذا الفصل على الدور الذي يمكن أن يلعبه مفهوم التنمية المستدامة في الإبقاء على حركية عجلة التنمية في العالم، وهذا من خلال المبادئ التي يتضمنها والأهداف التي جاء من أجل تحقيقها، والتي تتمثل أساسا في التوليف والتنسيق بين الميادين الثلاثة (الاقتصاد، البيئة، المجتمع). وكون المؤسسة نواة العملية الاقتصادية فإن لها بالغ الأثر على ديناميكية التنمية لذا أولتها الهيئات والمنظمات الدولية كامل العناية والاهتمام حيث ظهرت بعد مفهوم التنمية المستدامة مجموعة من المفاهيم: مثل نظرية الأطراف ذات المصلحة والمسؤولية البيئية والاجتماعية لتعمل على تطبيق التنمية المستدامة في المؤسسة وكسر هيمنة النظرة الاقتصادية فيها.

فالمسؤولية البيئية والاجتماعية تفرض على المؤسسة أن تكون مسؤولة عن تأثيراتها على كافة الأطراف ذات المصلحة التي تتعامل معها، وهو ما يعني الالتزام المستمر من طرف المؤسسة للتعامل بصورة مسؤولة وعادلة، مع المساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة لعمالها ولعائلاتهم، حيث تؤكد المؤسسة بإعرابها عن مسؤوليتها، دورها في إرساء التماسك الاجتماعي والإقليمي وهذا من خلال وظيفة الإنتاج، وعلاقاتها مع موظفيها ومع استثماراتها، بهذا تعيد التنمية المستدامة بناء الدور الحقيقي للمؤسسة في المجتمع.

**الفصل الثاني**

**اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة**

**مقدمة الفصل**

تهدف المؤسسة أساسا إلى النمو والتوسع في السوق ، ولا يكون ذلك إلا من خلال التأقلم مع سياق البيئة التي تنشط فيها، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق إدماج احتياجات وتطلعات الأطراف ذات المصلحة، حيث تهدف التنمية المستدامة إلى دمج وبلورة هذه التطلعات في إستراتيجية بعيدة المدى، إذ تسمح بتطوير نظام تسيير يهدف إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، والذي يتقاطع مع الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية واحترام المبادئ والأخلاق في المجتمع، هذا يمكنها من إعادة التمركز والتميز عن المنافسة، ما يعزز قدرتها التنافسية.

نعرض من خلال هذا الفصل أهم مقاربات اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة، نخص بالذكر كلا من: المقاربة الاتفاقية، المقاربة المعيارية والمقاربة السلوكية، ننتقل بعدها إلى عرض أهم محطات مسار التنمية المستدامة في المؤسسة، إضافة إلى معايير وأدوات قياس وتقييم التنمية المستدامة في المؤسسة، نختم الفصل بالتطرق إلى حالة التغيير التي تحدثها التنمية المستدامة في المؤسسة، من تغير في رؤية وثقافة هذه الأخيرة، ودور وموقع المسير في حركية التغيير هذه.

**المبحث الأول: مقاربات اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة**

نسعى من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم المقاربات المتعلقة بالتنمية المستدامة في المؤسسة، ويتعلق الأمر بداية بالمقاربة الاتفاقية، ننتقل بعدها على عرض المقاربة المعيارية المبنية على دليل *SD21000،* ثم نختم بالمقاربة السلوكية والتي تعنى بالجانب الأخلاقي للتنمية المستدامة، المبني على ثقافة الاستدامة ومبدأ المسؤولية.

**المطلب الأول: المقاربة الاتفاقية للتنمية المستدامة**

يمكن إيجاد أسس هذه المقاربة بالعودة للانتقادات الموجهة للمقاربة التعاقدية *Approche contractualiste،* أين تشجع هذه المقاربة النهج الانتهازي في سلوك الأفراد على حساب التضامن وثقافة المؤسسة، والتي تعد واقعا تحاول المقاربة التعاقدية تجاوزه وتجاهله. ففكرة أن الفرد يملك عقلانية موضوعية لا يمكن التمسك بها، كون أن هذه العقلانية لا تعتبر مكونا محوريا ولا خاصية ممنهجة للفرد، علاوة على ذلك فإن العقلانية حسب المقاربة التعاقدية تدفع بالفرد للانتهازية، والسعي وراء مصلحته الشخصية، وهذا يعني التحايل على العقد أو التهرب منه وعدم الامتثال لمضمونه. بالإضافة إلى عدم إمكانية أخذ فرضية استقلالية اتخاذ القرار بعين الاعتبار كذلك، كون أن الفرد لا يمكنه اتخاذ قرار مستقل بمفرده، فهو يتواجد ضمن نسيج اجتماعي يؤثر في تصرفاته.

وتساعد النظرية الاتفاقية في بناء تمثيل لحالة الإدارة في أي مؤسسة[[68]](#footnote-69)، كما تعتبر وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات،[[69]](#footnote-70) أين ترتكز جذورها على المنهجية الفردية *l’individualisme* *méthodologique* من جهة ، وعلى الشمولية من جهة أخرى، هذا ما يسمح لها بأخذ واقع الشبكة *le réseau* بعين الاعتبار. وهو الأمر الذي جعلنا نختار هذه المقاربة بوصفها مقاربة تخدم البحث، ذلك أن نظرية الأطراف ذات المصلحة التي تم الإشارة إليها في الفصل الأول، تهدف بالأساس إلى إدارة الشبكة *le management de réseau*، وهذا يدل على التداخل بين النظريتين، إذ يمكن توظيف المقاربة الاتفاقية من أجل توضيح وفهم التنمية المستدامة، وكيفية اعتمادها في المؤسسات.

فظهور المقاربة الاتفاقية *Approche conventionnel* كان نتيجة الاعتراف بوجود قواعد ضمنية توجه المجتمع، حيث يمكن حصر أهم شروط وجود الاتفاق فيما يأتي:[[70]](#footnote-71)

**- حالة عدم التأكد:** لتبرير استخدام الاتفاق، على الفرد أن يتواجد في وضعية عدم تأكد مطلق، يمكن أن يكون مصدر هذه الحالة ارتباط نشاط الفرد مع نتائج الأفراد الآخرين.

**- التقليد العقلاني:** ينبع مباشرة من حالة عدم التأكد، حيث لا يمكن للفرد اتخاذ أي قرار بعيدا عن الأخذ بعين الاعتبار معايير اتخاذ القرار الخاصة بالأفراد الآخرين، وهذا ينتج عنه مرجعية معيارية للسلوك.

**- الانضباط:** الاتفاق هو عملية ضبط للسلوك، يسمح بمعالجة حالة عدم التأكد الموجودة، أين يقترح حلولا منهجية لمشاكل يصعب حلها بالطرق الكمية فقط، كما يمتاز الاتفاق بخاصية الإقناع، بمعنى آخر كل فرد يعتقد بوجود الاتفاق ويعتبره قاعدة للسلوك، فقوة الإقناع التي يكتسبها الاتفاق، تكمن في كون أن بعض المعلومات تكون غير ظاهرة، لأنها تعتبر لدى الأفراد الذين يلتزمون بالاتفاق بديهيات لا ضرورة لأن تقال أو يتم الإشارة إليها.

ويذهب كل من *Gomez & Marion* إلى اعتبار نظرية الاتفاقات نظرية قواعد اجتماعية واقتصادية، أين اقترح *Gomez* الملامح العامة للاتفاق والتي حصرها في الفرضيات التالية:[[71]](#footnote-72)

* يظهر الاتفاق في حالة عدم تأكد أين لا يمكن تحديد منفعة الفرد بمعزل عن تحديد منافع بقية الأفراد.
* الاتفاق هو عملية ضبط *(Régulation)* يتم عن طريقها حل مشاكل التنسيق.
* يمتثل الاتفاق للشروط الخمسة التي اقترحها *Lewis*:

\* الكل يمتثل للاتفاق.

\* الكل يتوقع من الآخرين الامتثال للاتفاق.

\* الكل يتوقع امتثالا جماعيا أو على الأقل جماعيا.

\* يوجد على الأقل بديل واحد للضبط.

\* الشروط الأربعة السابقة هي "معرفة مشتركة" *« common knowledge ».*

ويمكن كذلك اعتبار المقاربة الاتفاقية وسيلة معرفة جماعية مشتركة، تسمح للفرد بالقيام بالسلوك المناسب، أين تقوم بالتنسيق بين سلوكيات وتصرفات الأطراف والجهات الفاعلة حيث تتميز بالخصائص التالية:[[72]](#footnote-73)

**- التحكيم:** هناك طرق ووسائل أخرى للتنسيق.

**- عدم وضوح التعريف:** على الرغم من أن الاتفاق يقدم بيانا صريحا في بعض الأحيان لكن لا توجد هناك صياغة رسمية للاتفاق.

**- عدم وجود تهديد صريح بالعقوبة:** وإن وجد فهو تهديد ضمني.

بعد عرض أهم النقاط التي تحدد الملامح العامة للمقاربة الاتفاقية، وبالرجوع إلى موضوع التنمية المستدامة، فالسؤال الذي يمكن طرحه هو: **هل يمكن اعتبار التنمية المستدامة اتفاقا؟**

فللإجابة على هذا السؤال يكفي إسقاط خصائص الاتفاق السالفة الذكر، بالإضافة إلى الشروط التي وضعها *Lewis* ومقارنتها مع مفهوم التنمية المستدامة وما جاء بخصوصه في الفصل الأول.

يلعب الشرط البيئي والاجتماعي دور الضابط لتنسيق السلوك في السوق، فالتنمية المستدامة هي عنصر جوهري في تعديل السلوك التنظيمي، مع عدم إغفال كون أن نهج التنمية المستدامة يمكن اعتماده من باب القناعة أكثر منه من باب المنفعة والمصلحة أو حتى من باب الإجبار. ويظهر الجانب التحكيمي بوضوح كون أن التنمية المستدامة تعتبر بديلا ممكنا ولكن ليس وحيدا في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى كون التنمية المستدامة مفهوما ضبابيا غير متضح المعالم، وهذا ما سلف ذكره في الفصل الأول مع توضيح الأسباب التي أدت إلى نشوء هذه الضبابية.

أخيرا تتوفر خاصية عدم وجود تهديدات صريحة بالعقوبة، في حالة عدم الامتثال للاتفاق في مفهوم التنمية المستدامة كما سلف الذكر في الفصل السابق، سواء على المستوى الكلي (الدول والهيئات العالمية) أو المستوى الجزئي (المؤسسة والأفراد)، وما يهمنا بالأخص هو المؤسسة فالأطراف ذات المصلحة تنتظر من المؤسسة الوفاء بالتزاماتها تجاههم، حيث يفرض التزام المؤسسة بنهج التنمية المستدامة الاهتمام بالجانب الاقتصادي (المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين والأطراف ذات المصلحة التي ترتبط مباشرة برأس مال المؤسسة)، دون إهمال الجوانب البيئية والاجتماعية والأخلاقية (الأطراف ذات المصلحة الخارجية)، وعليه فإن المؤسسة تحاول من خلال التوافق تحقيق التوازن بين مجموع هذه المصالح المتضاربة للأطراف ذات المصلحة، وهذا يجعل المؤسسة تنفتح على محيطها الخارجي، وهو الأمر الذي تعترف به الأطراف ذات المصلحة، فمع مرور الوقت تصبح هذه الأخيرة "**أطراف متعاونة**"، كون أن المؤسسة مع مرور الوقت تسعى للبحث تبحث عن حلول مقبولة ذات إجماع، وليس عن حلول نابعة من الجبر والإكراه.

استنادا إلى ما سبق فإن التنمية المستدامة تحترم الخصائص العامة للاتفاق، يبقى فقط إسقاط الشروط الموضوعة من طرف *Lewis* على مفهوم التنمية المستدامة، وعليه يمكن في البداية ملاحظة أن التنمية المستدامة تظهر في حالة عدم التأكد، أين تعتبر نتيجة لمسار يتضمن مصالحا وتطلعات متعددة تشكل توازنا غير مستقر.

إذ يدفع التوازن الناتج عن التزام مجموع الأطراف ذات المصلحة بمشروع التنمية المستدامة للمؤسسة رغم عدم استقراره إلى انضباط في السلوك، فالتزام الأطراف ذات المصلحة بالاتفاق يكون عندما يجد كل طرف مصلحته الخاصة في هذا المشروع، وعندما يعتبر كل طرف بأن الفائدة التي يجنيها من التزامه بمشروع التنمية المستدامة الخاص بالمؤسسة هي فائدة عادلة.

كما يمكن أن يكون هذا الالتزام نابعا من النتائج التي تحققها المؤسسة في مشروع التنمية المستدامة، من خلال التقدم الذي تحققه على مستوى الجوانب الثلاثة (اقتصاديا، اجتماعيا وبيئيا) والذي يلقى استحسانا من أفراد المجتمع، بالإضافة إلى كون المصلحة المتوخاة من الالتزام تكون في بعض الأحيان أكبر منها في المواجهة.

نستطيع في هذا الصدد الاستفادة من نموذج الإدارة بالأهداف *Direction par objectifs (DPO)،* وخصوصا فيما يتعلق بإدماج وإفراغ تطلعات الأطراف ذات المصلحة في المسعى الرئيسي للمؤسسة، حيث ومن خلال تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، تتحقق مصالح وتطلعات الأطراف ذات المصلحة، وما على هذه الأخيرة إلا أن تلتزم بمشروع المؤسسة وتحقق التوازن المرجو في الاتفاق، إذا كانت تسعى إلى تلبية تطلعاتها، هذا يخلق جوا من الثقة المتبادلة التي تتعزز مع مرور الوقت، وعليه كما أسلفنا الذكر تصبح الأطراف ذات المصلحة أطرافا متعاونة، ما يجعل كلا من الشروط الثلاثة الأولى التي وضعها *Lewis* محققة.

فيما يتعلق بالشرط الرابع والمتعلق بوجود بديل واحد على الأقل تمت مناقشته في خاصية التحكيم أعلاه، يبقى فقط الشرط الخامس والقاضي بكون الشروط الأربعة السابقة هي "معرفة مشتركة"، فيجب على المؤسسة الملتزمة بنهج التنمية المستدامة التعريف بمشروعها وخصائصه، وإعطاء توضيحات أكثر حول وضعيتها للأطراف ذات المصلحة، وهذا يعتبر من بين المعلومات المشتركة التي تتقاسمها كل الأطراف ذات المصلحة الملتزمة بمشروع التنمية المستدامة الخاص بالمؤسسة، فمع مرور الوقت تترسخ هذه المعلومات في ذهنيات الأطراف ذات المصلحة وتصبح من المسلمات والبديهيات.

تقودنا هذه العناصر السالفة الذكر إلى القول بأن التنمية المستدامة من منظور علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة تعتبر اتفاقا. فبالرجوع إلى مقال *Patrick & Pascal Gabriel* والذي تطرقا فيه إلى مسألة نشر مفهوم التنمية المستدامة في بيئة الأعمال وفق المقاربة الاتفاقية، والذي اعتمدا فيه بالأساس على أعمال كل من *Boltanski & Thévenot* وأعمال *Hommel & Godard*، حيث تطرق المقال إلى الخاصية الديناميكية للمقاربة الاتفاقية، أين تم التركيز بالأساس على الطابع النزاعي القائم في بيئة الأعمال، فنشاطات المؤسسة وسلوكها في هذه البيئة يخضع لتقييم الرأي العام، وعليه تصبح خياراتها الإستراتيجية أكثر صعوبة وترتبط بعدة شروط تفرضها عليها بيئة الأعمال.

يستند الكاتبان إلى كون الخيارات الإستراتيجية ونتائجها تؤثر بشكل مباشر على توازن المؤسسة في بيئة الأعمال، فهيمنة النظرة الاقتصادية ودافع تحقيق الربح على سلوك المؤسسة وتجاهل الجوانب البيئية والاجتماعية، ينتج عنه وضعية نزاعية أين يمكن أن تظهر حالة من عدم الاتفاق واحتجاج عام. حيث يختصر كل من *Hommel & Godard* مسار هذا النزاع في ثلاثة مراحل أساسية نعرضها فيما يلي:[[73]](#footnote-74)

**المرحلة الأولى:** حالة من الإنكار العام يكون مصدرها تقارير خبراء، تهدف إلى تجريد وإظهار الانحرافات الموجودة في سلوك الأطراف الملتزمة بالتنسيق، تظهر حالة من عدم الاتفاق نتيجة إنكار لبعض التصرفات والسلوكات، مع مرور الوقت يصبح هذا الإنكار أكثر تنظيما لكن لا يحظى بالقدر الكافي من الدعم والتأييد مع أنه يرقى إلى درجة الاحتجاج.

**المرحلة الثانية:** ينقل تكرار نفس الانحرافات مع توسع رقعة الإنكار، وتنظيمه أكثر، الاحتجاج إلى المرحلة الثانية، إذ أن انتشار الإنكار يتعمم لدى حلقات اجتماعية أوسع مع مرور الوقت، حيث تدعم القوى الممثلة لهذه الحلقات الاحتجاج من أجل تعزيز شرعيتها ومنحها مركزا أفضل للتفاوض نيابة عن أفراد المجتمع. تعميم الإنكار على فئات مختلفة من المجتمع، يدفع إلى تطوير موضوع النقاش ليتجاوز السلوك ويتعداه ليصل إلى القواعد التي تبني نموذج التقييم.

**المرحلة الثالثة:** انتشار الإنكار والاحتجاج لدى عدد كبير من الأفراد يؤدي إلى ظهور حالة من عدم التأكد والحيرة والشك، هذا ما يدفعهم إلى انتهاج سلوك مبني على التقليد العقلاني، إذ أن الأفراد يقومون بتقليد السلوك المتوسط أو الأكثر شيوعا لدى حلقات المجتمع (يمكن ملاحظة هذا السلوك بقوة في حالة الأزمات والكوارث).

ولقد أشار *Dupuy* إلى هذا التحليل عندما استخدم مفهوم **النقطة الثابتة الذاتية** *le point fixe endogène* أين اعتبر أن الأفراد في مثل هذه الحالات يقومون بتوجيه سلوكهم نحو مرجعيات خارجية، وعليه يمكن بسهولة ضم مجموعة متنوعة من المصالح عند البحث عن الحل المرضي لهذا الاحتجاج، لكن لا يمكن في هذه المرحلة تسيير موجة الإنكار والاحتجاج لاتساع رقعتها. كما يجب الإشارة إلى أن هذه الحالة تسهل عملية نشر قواعد السلوك الجديدة التي تتوضع في المجتمع بطريقة تلقائية أي أن الأزمة وحل الأزمة يخضعان إلى ميكانيزم التقليد العقلاني. تأسيسا على ما سبق يمكن عرض المراحل الثلاثة السابقة من خلال الجدول الموالي:

جدول (2-1): المراحل الثلاثة لاعتماد مفهوم التنمية المستدامة وفق الجانب الديناميكي للمقاربة الاتفاقية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| المراحل | تفاصيل المرحلة | الطابع الاستراتيجي | الأطراف المشاركة |
| **الإنكار وظهور المشكلة** | مواجهة احتجاجات جماعية: تحديد المشكل الحقيقي والحلول الممكنة. | الانضمام إلى المفاوضين الشرعيين. | الهيئات العالمية: مؤتمر ستوكهولم، قمة الأرض ريو دي جانيرو، تقرير لجنة برنتلاند |
| **وضع إطار لشرعية إجرائية ذات طابع تفسيري** | تبني المشروع لنظام تمثيل اجتماعي: البحث عن توافق بين جانب الأعمال وجانب الأخلاق والقيم والمعتقدات، البحث عن توافق بين المبادئ والإجراءات. | بناء إطار ينظم التبادل والتسوية.  توجيه فعالية الحل المرضي نحو منطق محدد.  إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد. | الهيئات العالمية والتكتلات الدولية: الأمم المتحدة، الاتحاد الأوربي، منظمة التجارة، صندوق النقد،... |
| **طرح المشروع لاختبار الشرعية** | وضع المشروع قيد التنفيذ عن طريق تطبيق الإجراءات | توجيه مؤشرات الرضا  اختيار دقيق للأطراف ذات المصلحة | الأطراف الاقتصادية والاجتماعية المحلية |

*Source : Gabriel Patrick****, Les enjeux stratégiques du développement durable****, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6- 9 Juin 2007, p06.*

كخلاصة لما سلف ذكره في هذا المطلب، فإن الاختلاف الرئيسي الموجود بين نظرية الصفقات والنظرية الاتفاقية، هو أن هذه الأخيرة تتضمن السلوك الجماعي، فهي بذلك تتبنى توجها يقع بين النزعة الفردية والنزعة الشمولية، إذ تحفظ منطق الفرد وفي نفس الوقت تضعه في الإطار الجماعي، وهذا هو الدور الرئيس الذي تلعبه التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة، فهي قبل كل شيء تقوم بالتنسيق والتوفيق بين الأطراف ذات المصلحة ضمن إطار تسيير الشبكة، كما تسمح المقاربة الاتفاقية بتفادي وقوع أزمة تنظيمية داخل المؤسسة، وهذا عن طريق الحفاظ على قيم وأساليب التنسيق المتعارف عليها من قبل فرق العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى دعم الحركية الديناميكية للتغيير، إذا ما مورست ضغوط على المؤسسة في هذا الاتجاه، مع المواءمة والتوفيق بين النجاعة الاقتصادية والشروط البيئية والاجتماعية.

والجدير بالإشارة إلى أنه ربما توجد هناك بعض المآخذ على هذه المقاربة، وتتمثل أساسا في كثرة الأطراف ذات المصلحة وبالأخص تنوع تطلعاتها وأهدافها، وهذا ما يصعب من مهمة المؤسسة، ولكن تبقى هذه المقاربة من المقاربات المفضلة لاعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة، كونها تعطي الأفضلية للمرجعية الجماعية، والتي في ظلها تقوم المؤسسات والأفراد بردود أفعال مبنية على التقليد العقلاني، وهذا ربما يعطي إجابة جزئية لتفسير طبيعة السلوك الموجودة في حالات عدم التأكد.

**المطلب الثاني: المقاربة المعيارية للتنمية المستدامة (دليل SD 21000)**

يستحب أن يكون اعتماد نظام تسيير يحترم مبادئ وأهداف التنمية المستدامة، نابعا من قرار استراتيجي متخذ من أعلى هرم السلطة في المؤسسة، وهذا لكي يضفي شرعية أكبر لدى الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى ضمان شمول المشروع لمبادئ الانفتاح والشفافية والمشاركة، التي يتضمنها مفهوم "حوكمة المؤسسة[[74]](#footnote-75) "[[75]](#footnote-76).

فتعدد المقاربات التنظيمية الخاصة بالتنمية المستدامة والاستعمال المتكرر لهذا المفهوم، استدعى العمل على إعداد معايير نمطية لتطبيقات التنمية المستدامة، مع الحرص على خلق التوافق بين مفهوم التنمية المستدامة والنماذج المستعملة في علوم التسيير، من أجل تدعيم ديناميكية بناء ونشر هذا المفهوم مع الحفاظ على شرعيته، لهذا تم الاعتماد على نموذج *«PDCA»* *(Plan / Do / Check / Act)* والذي نعرضه من خلال الشكل الموالي:

شكل (2-1): نموذج التحسين المستمر*(PDCA)* *la roue de Deming*



1 التزام المؤسسة تجاه سياسة محددة

2 تخطيط المشاريع المرتبطة بهذه السياسة

3 تطبيق ما جاء في المخطط

4 مراقبة وتقييم النتائج المتحصل عليها

5 مراجعة الفوارق وتحسين النظام

P

D

C

A

*Source : André Chardonnet & Dominique Thibaudon,****Le guide du PDCA : progrès permanant et management****, Ed, d’organisation, Paris, France, 2006, p 62.*

تعتبر المعايير النمطية وسيلة نوعية للضبط حيث تهتم بمواضيع ومجالات متنوعة، هذا الاهتمام يتسع باستمرار مع مرور الوقت والذي يؤدي إلى تغير مستمر في طبيعة المعايير.

فلقد عرف مفهوم المعيار النمطي *Norme* عدة تحولات، كانت نتيجة للتغيرات التي طرأت على المؤسسة ومحيطها، الذي أصبح أكثر تعقيدا وأكثر تطلبا، حيث يعتبر اهتمام معايير *ISO* بالتنمية المستدامة نقلة نوعية، كونه جذب عددا معتبرا من الخبراء والباحثين، واشتركت فيه حتى الدول من أجل تقاسم الخبرات وإعداد معايير تكون محل إجماع، حيث يمكن اختصار مسار تطور مفهوم واستعمالات المعيار النمطي في الجدول الموالي:

جدول (2-2): تطور مجالات استعمال المعايير النمطية

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| مجال المعيار | نمط الخبرة | نمط الشرعية | أمثلة |
| **تقني**  (منذ سنة 1947) | ضيق  (مجموعة مهندسين، مجال واحد) | - موافقة وطنية.  **- نمطية تقنية**. | معيار NF في فرنسا  معيار CE الأوربي  ISO 216 الخاص بنوعية الورق |
| **اجتماعي- تقني**  (منذ سنة 1980) | موسع  (خبراء، عدة مجالات) | - شهادة مطابقة لنظام التسيير  - **نمطية عملياتية**. | عائلة ISO 9000  عائلة ISO 14000  مفهوم الجودة |
| **اجتماعي- سياسي**  (منذ سنة 2000) | جد موسع  (ممثلين عن المؤسسة، عدد معتبر من المجالات) | -شهادة مطابقة أو تقييم للممارسات الحسنة.  - **نمطية سلوكية**. | ISO 26000  SD 21000  AFAQ 1000 NR |

*Source : Helfrich Vincent,* ***Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques,*** *Revue de l’organisation responsable (ROR), Ed ESKA, N°01, Juillet 2010, p53.*

تقترح المعايير النمطية أنظمة تسيير متناسقة، لها إمكانية تطبيق سياسات تقوم على التحديات التي ترفعها التنمية المستدامة في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث تمنح معايير *ISO* إطارا عمليا لتطبيق الأوجه المختلفة للتنمية المستدامة في المؤسسات. كما تمتاز هذه المعايير بإطار تسيير مرن، يسمح لها بالتأقلم مع مختلف متطلبات التنمية المستدامة وكذلك مع مختلف أنواع المؤسسات في مختلف المجالات.[[76]](#footnote-77)

حيث تظهر التنمية المستدامة كمبدأ موحد عوض أن تظهر كأولوية تنظيمية للمؤسسات، وهذا نتيجة للمعايير المتعددة والمختلفة، والتي إلى حد الآن لم يتمكن أي منها من فرض نفسه كنموذج عالمي لتبني التنمية المستدامة في المؤسسات، فالمبادرات المعروفة جاءت خاصة من طرف هيئات دولية في سياقات معينة تختلف باختلاف المعايير، حيث يمكن أن نحصر أهم هذه المعايير في الجدول الموالي:

جدول (2-3): مختلف أنواع المعايير المتعلقة بالتنمية المستدامة

|  |  |
| --- | --- |
| المعيار | الهدف |
| ISO 9001 | إظهار قدرة المؤسسة على توفير بصفة دورية منتجات وخدمات تكون مطابقة لرغبات الزبائن وللمعايير المتعارف عليها. |
| Iso 9004 | تحسين القدرات والأداء العام للمؤسسة من أجل إرضاء تطلعات الزبائن والأطراف ذات المصلحة. |
| ISO 14001 | وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل الشركة من اجل تحديد سياسة بيئية وأهداف بيئية.  هدف هذا المعيار هو مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها البيئية وهذا عن طريق بناء نظام فعال للتسيير البيئي. |
| OHSAS 18001 | تقليص مخاطر العمل التي تضر بصحة وسلامة الموظفين مع العمل على التحسين المستمر لنظام التسيير القائم على تقليص هذه المخاطر. |
| SA 8000 | إقناع الأطراف ذات المصلحة أن السياسات، المسارات والممارسات تتطابق مع قواعد قانون العمل. |
| AA 1000 | المساهمة في تنمية حوار أكثر بناء مع الأطراف ذات المصلحة.  مساعدة المؤسسة على تحقيق جميع احتياجاتها وهذا من أجل تسيير أحسن ومن أجل الموازنة بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. |
| EFQM | التوجه نحو التميز. |
| SD 21000 | الشروع في هيكلة ووضع حيز التنفيذ نهج التنمية المستدامة. |

*Source : AFNOR & ORSE,* ***Développement durable et entreprises : un défi pour les managers****, Ed Afnor, France, 2004, p85.*

بناء على ما ورد في الجدول أعلاه من أنواع مختلفة للمعايير المتعلقة بالتنمية المستدامة، وخدمة للبحث ارتأينا اختيار معيار *SD21000* (دليل اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات)، لكي نرتكز عليه فيما يلي ذكره، حيث يعتبر دليل *SD21000*مجموعة من التطبيقات النظرية الغير إلزامية، والتي تهدف إلى تسهيل عملية اعتماد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسات مهما كانت طبيعتها: هيكلة تجارية أو لا، ملكية خاصة أو عامة، جميع الأحجام ولكل ميادين النشاطات. كما يمكن*SD21000* المؤسسة من تكييف نظام تسيير المؤسسة من الناحية التقنية والثقافية، لكي يتماشى تدريجيا مع عملية اعتماد جميع أبعاد التنمية المستدامة.

والجدير بالإشارة إلى أنه تم بناء *SD21000* على أساس مقاربتين رئيسيتين: مقاربة عن طريق الأطراف ذات المصلحة وهي المقاربة المفضلة، حيث تعتبر شرطا أساسيا والتي من الضروري تدعيمها بمقاربة ترتكز على التحديات التي تواجهها المؤسسة، هذا التوجه المزدوج يعطي *SD21000* طبيعة ديناميكية. فمن جهة البحث عن التحديات التي تواجه المؤسسة، تدفع بالمسيرين إلى البحث في مستقبل المؤسسة، هذا يسهل اعتماد التنمية المستدامة في سياسة تنمية المؤسسة، من جهة أخرى تقليص الانحرافات النظرية التي تشوب المقاربة عن طريق الأطراف ذات المصلحة، والتي تتضمن بصورة جزئية مسألة مصلحة الأجيال المستقبلية.[[77]](#footnote-78)

حيث يمكن لمنهجية اعتماد التنمية المستدامة *(SD21000)* المقترحة من قبل *[[78]](#footnote-79)AFNOR* أن تضع حيز التطبيق نظام تسيير جديد للمؤسسة، أو أن تعمق أو توسع من الممارسات التسييرية الموجودة أصلا في المؤسسة، حيث تتمثل أهم الأبعاد التي تركز عليها هذه المنهجية فيما يلي:[[79]](#footnote-80)

**1- رؤية وثقافة المؤسسة:** يقصد بالرؤية، استشراف مستقبل ومكانة المؤسسة حسب ما يتصوره ويهدف إليه المسير، أين يتجسد إدماج التنمية المستدامة في رؤية المؤسسة من خلال ضم كل القرارات المتخذة تحت مظلة المسؤولية الأخلاقية، حيث يتم تبني التنمية المستدامة في رؤية المؤسسة عن طريق معرفة القيم التي يستحسن الحفاظ عليها والأخرى التي يجب التخلي عنها، ولضمان نجاح نهج التنمية المستدامة يتعين على الإدارة العامة التأكد من علم واقتناع جميع العمال بأنها جزء لا يتجزأ من سياسة وإستراتيجية المؤسسة، كما يجب عليها أن تعمل على ترسيخ هذا الاقتناع في ثقافة المؤسسة[[80]](#footnote-81).

**2- الممارسات الإدارية:** يتم إدماج التنمية المستدامة في الممارسات الإدارية اليومية من خلال:

- التزام الإدارة بتطبيق التنمية المستدامة، وإعلام الإطارات العليا والعاملين بهذا الالتزام وإشراكهم فيه عن طريق الأخذ بعين الاعتبار لاقتراحاتهم.

- إدماج التنمية المستدامة في النشاط اليومي للمؤسسة، مع وضع أولويات لممارساتها المستدامة كتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي، تخفيض استهلاك المياه والطاقة والمساهمة في التنمية المحلية.

- التحسين المستمر لبرامج عمل المؤسسة، من خلال دراسة السوق والقيام بعملية مقارنة الأداء، مع التوعية المستمرة للعمال بأهمية مشروع التنمية المستدامة، وأخيرا التأكد من ترابط سياسة وإستراتيجية المؤسسة مع رؤيتها وأهدافها.

- تحقيق المساواة في المؤسسة وهذا بعدم التفريق بين الجنسين في توزيع المسؤوليات، وخلق مناصب عمل ملائمة لذوي الاحتياجات الخاصة.

- تحديد طبيعة الأطراف ذات المصلحة وترتيب انشغالاتهم لإرضائهم حسب درجة تأثيرهم في نشاط المؤسسة، وهذا عن طريق إقامة علاقة شراكة معهم تتميز بالشفافية، بالإضافة إلى الاتصال بهم دوريا لمعرفة درجة رضاهم عن جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

- تكليف فريق عمل بمراقبة احترام التشريعات الاجتماعية في المؤسسة، مع العمل على تجاوز الإطار القانوني الحالي، وتوسيعه ليشمل مبادرات لفائدة المستخدمين، وتحديد مصادر المعلومات القانونية للإطلاع على المستجدات.

- القيام بنشر المعلومات الخاصة بالمؤسسة والنتائج المحققة فيما يخص التنمية المستدامة، والاستماع لاقتراحات العمال للاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسة.

- ترقية الاتصالات الخارجية عن طريق الشفافية في نشر البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وهذا عن طريق القيام بندوات وأبواب مفتوحة لاطلاع الأطراف ذات المصلحة على رؤية وأهداف المؤسسة وتعزيز التعاون معها.

- توضيح هيكل قيم المؤسسة والسعي للحصول على شهادات مطابقة، وهذا من أجل تحسين تنافسيتها في السوق.

- تحديد وتحليل أسباب المخاطر التي تواجهها المؤسسة، وترتيبها حسب درجة خطورتها ثم إعداد برنامج عمل يسمح بإدارتها وتقليصها إلى أقصى حد ممكن.

**3- البعد الاقتصادي:** يتم تحقيق هذا البعد من خلال النقاط التالية:

- القيام باتفاقيات مع الموردين الذين يأخذون بعين الاعتبار بالتنمية المستدامة وتحديد سياسات شراء تراعي المتطلبات البيئية.

- اقتراح تعاقدات مع الزبائن خاصة الذين يملكون أهداف مماثلة، لتعزيز الثقة وزيادة الفعالية، مع العمل على تكوين الوكلاء التجاريين لتشجيعهم على التعامل مع الزبائن على أساس مبادئ التنمية المستدامة.

- السعي لرفع مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة المحلية، من خلال تحقيق مشاريع مسؤولة بيئيا واجتماعيا.

- التعاون مع الأعوان الاقتصاديين المحليين لتنمية الاقتصاد الوطني وتمويل المشاريع التنموية والتصدي لتحديات العولمة.

**4-البعد الاجتماعي:** يستدعي هذا البعد تحقيق المتطلبات الآتية:

- تكوين إطارات المؤسسة ومسيريها للتكم في مجالات التنمية المستدامة.

- عرض أجور تنافسية والقيام بدورات تكوين مستمرة لتحفيز العمال، مع تثمين الأعمال الإبداعية خاصة تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة وإشراك العمال في اتخاذ القرار والاستماع لمقترحاتهم وتطبيق الأفكار البناءة.

- إعادة تمركز البعد البشري في قلب اهتمامات المؤسسة، والتوجه نحو تنمية مستدامة للموارد البشرية.

**5- البعد البيئي:** يتم تحقيق هذا البعد عن طريق:

- العمل على وضع أهداف سنوية للتخفيض من استهلاك المياه والطاقة وتشجيع عملية استرجاع المياه المستعملة.

- الاستثمار في التكنولوجيا الصديقة للبيئة[[81]](#footnote-82) وتشجيع البحث والتطوير في هذا المجال.

- وضع سياسة لتخفيض كمية المخلفات والقيام بتدويرها و فرزها لتجنب التلوث.

- تشجيع الاستخدام المشترك لوسائل النقل.

- القيام باستقصاء العمال والمحيطين بمواقع الإنتاج عن الإزعاجات الصوتية والبصرية الناتجة عن المؤسسة.

استنادا لما سبق، يعتبر*SD21000* مجموعة من المراحل والمحطات التي تساعد على تحديد الأسئلة الواجب طرحها من طرف المؤسسة، من أجل الوصول إلى نظام تسيير قائم على الأخذ بعين الاعتبار مختلف ميادين التنمية المستدامة، يمكن حصر هذه المراحل في الشكل الموالي:

شكل (2-2): المراحل الأساسية لمنهجية اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة حسب

*SD21000*

تحديد التحديات

اختيار التحديات المعبرة

تحويل التحديات إلى أولويات

نشر هذه الأولويات في كامل المؤسسة

تحسين

المسارات

المراقبة

إنشاء قاعدة للحوار وتبادل الأفكار من طرف الإدارة

الاتصال

عوامل أخرى:

مبادئ والتزامات الأطراف ذات المصلحة

**المساهمة في استمرارية وفي تحقيق التنمية المستدامة مع تغيير الثقافة في المؤسسة**

*Source: C.Brodhag,* [*www.agora21.org*](http://www.agora21.org)

بالاعتماد على ما جاء في الشكل أعلاه، واستنادا إلى دليل *SD21000* الصادر عن *AFNOR* يمكن حصر مراحل اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة بأربعة مراحل نعرضها كما يلي:

**المرحلة الأولى:** التزام الإدارة وبالأخص المسيرين يعتبر المفتاح الرئيسي لنجاح نهج اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة، أين يفضل أن يتخذ قرار الالتزام بالتنمية المستدامة من أعلى هرم السلطة في المؤسسة، بحيث يكون قرارا استراتيجيا، هذا يعطي شرعية أكبر لنهج التنمية المستدامة لدى الأطراف الداخلية والخارجية كما سلف ذكره في بداية المطلب.

الالتزام بنهج التنمية المستدامة يتطلب مدة زمنية للتأقلم، وهذا يتعلق بطبيعة الحال بسرعة تأقلم الإدارة والمسيرين في المؤسسة، فالتقريب بين قيم ومبادئ المؤسسة ومبادئ التنمية المستدامة يجب أن يكون له معنى، مع العلم أن سبب وجود المؤسسة هو خلق القيمة للمجتمع واستمرارية وفعالية النشاط الاقتصادي، فالمسير يجب أن يعي جيدا السبب الذي دفعه إلى تغيير العادات والممارسات في المؤسسة هذا من جهة، من جهة أخرى يجب أن يقتنع بأنه يملك القدرة على تحقيق التغيير اللازم، الذي يعتبر في مصلحة المؤسسة، مع تقريب نشاطها مع خدمة المجتمع وحماية البيئة.

**المرحلة الثانية:** يعتبر تحديد الأطراف ذات المصلحة الأكثر تأثيرا على المؤسسة، وهذا ما تم التأكيد عليه في الفصل الأول، والتعرف على تطلعاتها والتحديات التي تواجه المؤسسة عاملا محوريا في بناء سياسة وإستراتيجية المؤسسة، كما أن ترجمة القرارات الإستراتيجية إلى برنامج يمتد على عدة سنوات، بالنسبة للمؤسسة التي تلتزم بنهج التنمية المستدامة، يعتبر أمرا بالغ الأهمية، حيث ومن خلال هذا البرنامج يتم تحديد مدى تقدم المنهج ويتم كذلك تحديد التحديات التي لا تعتبر في الوقت الحالي تحديات ذات أولوية، كما يجيب هذا البرنامج على الأطراف ذات المصلحة التي تعتبر أن تطلعاتها لم يتم اتخاذها بعين الاعتبار في برنامج الأعمال. ويمكن للشكل التالي أن يوضح طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة في عملية تحديد التحديات والتطلعات الخاصة بهذه الأطراف:

شكل (2-3): دورة التحسين المستمر المرتكزة على الأطراف ذات المصلحة

الأطراف ذات المصلحة

المؤسسة

الوضعية المنتظرة

الوضعية المرغوبة

تقييم

الأداء

قياس درجة

الرضا

الوضعية المشاهدة

الوضعية المحققة

*Source : AFNOR & ORSE, Opcit, p93.*

نستخلص من الشكل أعلاه أن: الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة تطمح لإنشاء وضعية موافقة قدر الإمكان للوضعية المنتظرة من طرف الأطراف ذات المصلحة، في إطار إدارة الشبكة، فالهدف من دورة التحسين المستمر هذه هو **تمكين المؤسسة من معرفة كيفية تموقع الوضعية المرغوبة بالنسبة للوضعية التي تريد أن تحققها**، هذا ما يسمح لها بالتقدم ومعرفة طريقة تفكير الأطراف ذات المصلحة، بحيث تستنتج مدى درجة إرضاء عرضها لهذه الأطراف.

يصبح بذلك لزاما على المؤسسة، في إطار نظام التسيير الجديد القائم على اعتماد مبادئ التنمية المستدامة المرتكزة على مقاربة الأطراف ذات المصلحة من جهة وتحديد التحديات من جهة أخرى، وضع أو صياغة أهداف تمس كل جوانب التنمية المستدامة (اقتصاديا، بيئيا، اجتماعيا) كما سبق ذكره.

**المرحلة الثالثة:** تقتضي القيام بمسح شامل لموارد المؤسسة، وصياغة أهداف تمتاز بالواقعية والتأثير، كذلك يجب أن يقف المسير على طبيعة نظام التسيير في المؤسسة ومدى تطابقه/اختلافه مع مبادئ التنمية المستدامة، المستمدة من إعلان مؤتمر ريو دي جانيرو:

* العدالة (مابين الأجيال، وما بين الشعوب والدول).
* حرية الولوج إلى المعلومة واتخاذ القرار.
* حماية البيئة.
* تطبيق مبدأ المحافظة.
* تطبيق مبدأ الملوث/المستعمل-الدافع.
* الشراكة الدولية، الوطنية، المحلية.
* التزام كلي من طرف جميع شرائح المجتمع مع تقاسم المسؤولية.
* إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عملية اتخاذ القرار.

**المرحلة الرابعة:** يجب على المؤسسة طرح السؤال التالي: **في ماذا يمكن أن نساهم في مجال التنمية المستدامة؟** فالمؤسسة لا يمكنها أن تنطلق في الاستثمار في كل جوانب التنمية المستدامة في آن واحد، فنطاق تطبيق هذه الأخيرة واسع جدا لذا فعلى المؤسسة أن تختار مجالات ترى بأنها أكثر أهمية بالنسبة لها، وأكثر استجابة للتحديات والتطلعات التي تسعى لتلبيتها.

كخلاصة لما سبق ذكره ترتكز المقاربة المعيارية على خلق التوافق بين مفهوم التنمية المستدامة ومكتسبات علوم التسيير، لهذا نجد توظيف مفهوم الجودة والتحسين المستمر وحوكمة المؤسسة. كما تجدر الإشارة إلى كون ارتكاز دليل *SD21000* على مقاربة مزدوجة، تجمع بين الأطراف ذات المصلحة والتحديات التي تواجهها المؤسسة يضفي عليه طابعا ديناميكيا، هذا ما يزيد من متانة المقاربة ويجعلها مقاربة مفضلة لدى المؤسسات.

ويجدر التنبيه إلى نقطة هامة فيما يتعلق بخاصية جوهرية في المعايير المستعلمة ومسألة النمطية بصورة عامة، فإلقاء نظرة على الجدول الذي تم إدراجه في بداية المطلب والمتعلق بأنواع المعايير، تمكن من ملاحظة وجود معايير كمية ومعايير كيفية، حيث يوجد فصل بين الجانب الكمي والجانب الكيفي في عملية بناء المعايير النمطية (أخذا بعين الاعتبار صعوبة قياس أو تكميم الجانب الكيفي)، وهذا لا يصب في صالح التنمية المستدامة. نجد مؤخرا جهودا تبذل في عملية صياغة معيار جديد، يحاول القائمون عليه الدمج بين الجانبين الكمي والكيفي في محاولة لتدارك الوضع، يتعلق هذا الأمر بمعيار *ISO 26000* وهو معيار يعنى بالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة *RSE*.

**المطلب الثالث: المقاربة السلوكية للتنمية المستدامة**

يمكن أن ننطلق أساسا من نتائج أعمال *Amartya Sen* والتي تركز على مبدأ *l’individualisme méthodologique*، من أجل توضيح الأسباب الكامنة وراء المشاكل التنموية والتي تحصرها في طبيعة التنظيمات البشرية وبالخصوص المؤسسات.[[82]](#footnote-83) كما يؤكد *Mintzberg* أنه منذ أن أصبح الاقتصاديون والمساهمون هم المتحكمين في المؤسسة، غيرت هذه الأخيرة مهمتها، من خلال كون أن الفعالية والمردودية غطت السبب الرئيسي الذي يقف وراء وجود المؤسسة، يردف *Mintzberg* قائلا: أنشأنا المؤسسات من أجل خدمتنا وها نحن الآن نعمل من أجل إثرائها.[[83]](#footnote-84) ففي عالم تحكم فيه العولمة الاقتصادية والنظرة الرأس مالية المبنية على تحقيق المردودية المالية والاقتصادية، تحتاج المؤسسات إلى مراجعة للآثار الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية، لاستراتيجياتها وسياساتها المتبعة، بدليل الآثار السلبية لأحداث كثيرة.

فمثلا الماركة العالمية لصناعة المستلزمات الرياضية *Nike*، رضخت لضغوط الزبائن والرأي العام واعترفت بتشغيلها للأطفال في ورشات صناعة كرات القدم بباكستان، شركة *Danone* التي فقدت في وقت ما سمعتها على أنها شركة مسؤولة بيئيا واجتماعيا في قضية *Petits Lu*، أين ضحت بثاني أكبر مصنع للمواد الغذائية في العالم والذي يحتكر السوق الفرنسية وقامت ببيعه لشركة *Kraft Foods*  الأمريكية سنة 2007، بحثا عن الربح السريع فقط متجاهلة بذلك مصير آلاف العمال وكذا استقرار الاقتصاد الفرنسي، لتتوالى بعدها أزمات وأحداث كثيرة ميزت عالم الأعمال، أضرت بسمعة وصورة

عدد معتبر من المؤسسات والشركات العالمية نذكر مثلا: *Exxon’s oil leak* في *Alaska* ، كذلك شركة *The Union Carbide gas leak* في الهند، وعدد معتبر من القضايا لا يسع المجال لذكرها، وآخرها التعاملات المشبوهة في البورصات العالمية والتي أدت إلى أزمة مالية، تحولت إلى أزمة اقتصادية، كان آخر فصولها أزمة الديون السيادية في الولايات المتحدة الأمريكية.

تبحث كل المؤسسات في العالم عن الشرعية، شرعية التواجد والنشاط في بيئة الأعمال، لهذا فهي مسؤولة مسؤولية كاملة عن كل السياسات والاستراتيجيات التي تعتبر غير مقبولة اجتماعيا، حيث يرى *Peter Drucker* أن للتسيير ثلاثة أبعاد رئيسية في المؤسسة يحصرها فيما يلي:[[84]](#footnote-85)

* تحديد هدف معين ومهمة معينة للمؤسسة.
* جعل المؤسسة ذات مردودية وجعل العمال ينجزون العمل بأفضل طريقة.
* تسيير الآثار البيئية والاجتماعية وتحمل مسؤولية هذه الآثار.

وينتج بالضرورة عن القرارات الإستراتيجية وسياسات المؤسسة آثار اقتصادية، بيئية واجتماعية، لهذا جعل *Drucker* تسيير الآثار البيئية والاجتماعية مع تحمل كامل المسؤولية عن هذه الآثار، بعدا ثالثا للتسيير في المؤسسة، إذ تندرج دراسة هذه الأخيرة ضمن إطار أوسع يتمثل في دراسة المجتمع وهذا حسب *Talcott Parsons،* حيث يعرف المؤسسة على أنها نظام اجتماعي ولكن نظام فرعي يشكل جزءا من نظام اجتماعي أكثر اتساعا يتمثل في المجتمع، يشمل أنظمة فرعية أخرى تشكل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. وعليه انطلاقا من نظرية *Parsons* يمكن أن نضع الخصائص التالية للمؤسسة: [[85]](#footnote-86)

**1- نظام القيم (مرتبط بنظام القيم الموجود في المجتمع):** والذي يحدد ويشرع أهداف المؤسسة، كما يقوم بتحديد التزاماتها البيئية والاجتماعية، أين تقوم هذه الأخيرة بوضع الرشادة الاقتصادية في قلب نظام القيم الخاص بها وهذا من أجل تكييف أهدافها وفقا لنظام القيم الموجود في المجتمع.

**2- الميكانيزمات المتعلقة بكيفية استغلال الموارد:** نجد هنا ضرورة ملحة للتأقلم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذا فيما يتعلق بحجم استثمارات المؤسسة وإنتاجها، كما تعمل المؤسسة كذلك على إيجاد حلول عملية من أجل حل مشكلة محدودية الموارد وندرتها.

**3- المرجعيات التي تقوم عليها ميكانيزمات مسار تحقيق الأهداف:** نجد هذه الميكانيزمات في القانون الداخلي والذي ينبع مباشرة من نظام قيم المؤسسة، فيجب التركيز على الميكانيزمات العملية وبالخصوص المتعلقة باتخاذ القرار في المؤسسة، بداية على مستوى السياسات العامة للمؤسسة والتي تحدد معايير جودة المنتجات، التغيرات على مستوى سلم النشاطات، الحلول الممكنة للمشاكل الاعتيادية في النشاط العام اليومي للمؤسسة، ثم على مستوى إطار القرارات الخاصة بتقسيم المسؤوليات والموارد، أخيرا على مستوى قرارات التنسيق والمتعلقة بإدماج المؤسسة، وعليه نظام السياسات والتنظيم في المؤسسة محاط كلية بنظام قيم موحد فيها، نابع أصلا من نظام قيم المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

**4- الميكانيزمات التكاملية:** ويتعلق الأمر هنا بالمعايير التنظيمية والتي تربط هيكلة المؤسسة بهيكلة المجتمع، أين تبدأ علاقة المؤسسة بالمجتمع والمحيط الذي تتواجد فيه عند قيامها بتوظيف مواردها واستغلال الموارد الموجودة في هذا المجتمع، وكذا عند تصريف منتجاتها في السوق وكل ما يلحق بهذه النشاطات السالفة الذكر.

تأسيسا على ما سبق، تتضح الروابط والعلاقات التي تجمع بين المؤسسة والنظام الاجتماعي ككل، ومن بين هذه الروابط نجد نظام القيم والأخلاق، الذي يرتبط أساسا مع نظام القيم والأخلاق في المجتمع. أين تعتبر الأخلاق بالنسبة للمؤسسة ترشيدا للتصرفات، وعليه يجب على المؤسسة محاولة إيجاد حلول مسبقة للمشاكل التي يمكن أن تعترضها في المستقبل، مع احترام المعايير والقيم المتعارف عليها في المجتمع[[86]](#footnote-87).

حيث تكمن مصلحة المؤسسة في مصلحة المجتمع، ما يدفعها إلى التصرف بشكل مسؤول تجاه المجتمع على المدى الطويل، هذا يعني أن المؤسسة لا يجب أن تكتفي باحترام القوانين والتشريعات الموضوعة، بل يجب أن تتعداها لاحترام القيم والتطلعات في المجتمع.

بداية يمكن القول أن الأخلاق تهدف إلى جعل المجتمع أفضل، أو على الأقل صالحا للعيش، وهذا ما تهدف إليه التنمية المستدامة، من خلال تحقيق تنمية اقتصادية في ظل بيئة نظيفة وعدالة اجتماعية، ما يستدعي تغييرا في القيم الاجتماعية أي نشر فكر الاستدامة في ثقافة المجتمع، فالتغيير على مستوى نظام القيم في المجتمع يستدعي تغييرا في نظام قيم المؤسسة وحتى ثقافتها، حيث يقوم نجاح مسار التنمية المستدامة في المؤسسة على تشبع كامل لثقافة هذه الأخيرة بالتنمية المستدامة، فالقدرة على تحديد إمكانيات ونقاط قوة المؤسسة، ووضع حيز التطبيق مسارات جديدة تضمن للأطراف ذات المصلحة الداخلية فهما جيدا للتنمية المستدامة وطرق تطبيقها.

فباعتبار التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية أهدافا للمؤسسة، فلا يمكن تحقيقها كذلك إلا من خلال حوكمة رشيدة تبنى على أخلاقيات المسؤولية، التي تشكل عاملا رئيسا في نجاح هذه الدورة، تتجلى الحوكمة الرشيدة في ظل التنمية المستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية من خلال احترام مجموعة من المبادئ، مثالية المسيرين، الالتزام نحو الأطراف ذات المصلحة...، أين يمكن أن نعرض هذه الدورة في الشكل الموالي:

شكل (2-4): دورة التنمية المستدامة

الأخلاقيات

الحوكمة

التنمية المستدامة

*Source : Françoise de Bry,* ***L'éthique coeur du management,*** *la Revue Qualitique, Le mensuel international du management intégré, Mais 2005, p03.*

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدورة المشار إليها أعلاه يمكن أن تكون ضيقة أو واسعة، ضيقة بأن تشمل الأطراف ذات المصلحة الداخلية فقط، واسعة بأن تحتوي جميع الأطراف ذات المصلحة. حيث يتم تحديد العلاقة القائمة بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة عن طريق عقود قانونية، أو عن طريق روابط مصلحة باطنية (غير مكتوبة)، تقوم على الثقة المتبادلة، وهي عنصر مهم من عناصر بناء أخلاقيات الأعمال في المؤسسة.

تشكل روابط المصلحة الباطنية عقدا بسيكولوجيا بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة، حيث يعتبر هذا العقد تحسينا للعقد القانوني المكتوب أو مكملا له، أين يحدد بشكل باطني تطلعات الأطراف ذات المصلحة التي يجب على المؤسسة الالتزام بها، ليس اقتصاديا فقط بل يتعداه ليشمل الجانب الاجتماعي (الثقة، الولاء، الإخلاص،...)[[87]](#footnote-88).

فيجب التنبيه إلى كون أن المؤسسة مدعوة إلى الحرص على بقاء العلاقة قائمة مع الأطراف ذات المصلحة خاصة فيما يتعلق بعلاقات المصلحة الباطنية، لكن ربما يحدث وأن تقع هناك مشاكل بين طرفي العقد، إذ يشكل خطرا استراتيجيا على المؤسسة، لأن الضرر القائم نتيجة عدم احترام العقد البسيكولوجي، أكبر منها عند عدم احترام العقد القانوني وهذا يتعلق بحجم الثقة الموضوعة في العقد الأول.

من جهة أخرى أصبح من الضروري على المؤسسة مراقبة سلوك وحركة الأطراف ذات المصلحة، والاهتمام بتبعات سلوكهم في السوق والحرص على تلبية جميع تطلعاتهم، لأن الأطراف ذات المصلحة يمكن أن تشكل خطرا استراتيجيا على المؤسسة، إذا قامت بأعمال غير شرعية منافية لقيم وأخلاقيات المجتمع.

يمكن أن نخرج بخلاصة مؤقتة، وهي أنه أصبح من الضروري للمؤسسة تطوير أساليب جديدة للتعامل وكذا تحقيق الاحتياجات الاجتماعية المتزايدة، كما يجب عليها أيضا أن تتصرف بشكل مسؤول اجتماعيا، بالإضافة إلى تبني معايير وآليات وأهداف اجتماعية في عملية صياغة إستراتيجيتها، فالمسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة تعتبر استثمارا استراتيجيا سليما، فمعظم المستثمرين يرون بأن المؤسسات الغير مسؤولة تشكل استثمارا خطرا، من أجل هذا إذا قررت المؤسسة الاحتفاظ بدعم المستثمرين وارتفاع قيمة أسهمها في السوق، يجب عليها التصرف بشكل مسؤول تجاه المجتمع، وهذا

قد يفرض عليها التضحية بجزء من الأرباح قصيرة المدى[[88]](#footnote-89).

يدعم *Jones* هذا التوجه حيث يرى بأن المسؤولية البيئية والاجتماعية لمؤسسة تفرض مقاربتين رئيسيتين: [[89]](#footnote-90)

* **مقاربة أخلاقية:** تستند إلى مبادئ الشريعة والدين وكذلك القيم الاجتماعية، وعليه على الأفراد التصرف بشكل مسؤول حتى وإن لم يكن ذا مردودية للمؤسسة.
* **مقاربة آلية:** تعتبر وجود علاقة طردية موجبة بين التصرف بشكل مسؤول وبين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

لا يوجد إلى غاية الآن اتفاق واضح حول المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، لكن يمكن اعتباره مفهوما يرتبط أساسا بالانتظارات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الاجتماعية، والتي يتطلع المجتمع لأن تلتزم المؤسسات بها في فترة محددة من الزمن. كما أن هذا المفهوم يرتبط أساسا بخصائص الرقعة الجغرافية وحتى الفترة الزمنية التي يطبق فيها، هذا التوجه نجده محور أعمال *Pesqueux* الذي يشرح الفرق بين النظرة الأنجلو-سكسونية والنظرة الفرنسية فيما يخص المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة، والذي يمكن أن نلخصه في الجدول الموالي:

جدول (2-4): الفرق بين النظرة الأنجلو - سكسونية والنظرة الفرنسية فيما يخص المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة

|  |  |
| --- | --- |
| **النظرة الأنجلو - سكسونية** | **النظرة الفرنسية** |
| تفادي الآثار المضرة بالقيمة التساهمية وبسمعة وصورة المؤسسة | فلسفة تسييرية قائمة على ثقافة منظمة وتسيير مرتكز على مرجعية قيمية وأخلاقية |
| ضرورة إدماج القواعد الأخلاقية | لا يمكن للتسيير أن يتجاهل الديمقراطية في أماكن العمل |
| احترام النظام الجمهوري المدني القائم على أخلاقيات الاستقامة | التوجهات الأخلاقية الداعمة للأطراف الاجتماعية |
| التقاليد القانونية الخاصة بالقانون العمومي والتي تفتح المجال للنزاع والتعبير | تقاليد قانونية خاضعة للقواعد النابليونية لقانون العمل |
| أهمية قوانين محاربة الفساد | طابع تطوعي (غير قانوني) |
| القواعد الأخلاقية هي شبه قوانين | القواعد الأخلاقية هي عبارة عن دليل من غير طابع إجباري |
| إرشادات الأحكام الاتحادية | شراكة مسير/عامل (في نقابات العمال) |
| دروس في أخلاقيات العمل ضمن مناهج التسيير | دروس حول العلاقات الاقتصادية في بيئة الأعمال من نظرة أخلاقية |

*Source: Yvon Pesqueux,* ***Un modèle culturaliste de la RSE****, du livre* ***Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social****, sous la direction de Rose J.J, Ed, De Boeck & Larcier, 1re edition, Bruxelles, 2006, p368.*

تصفح الجدول السابق، يمكن من التوصل إلى نتيجة معينة تقضي بأن النظرة الفرنسية ترتكز أساسا على القوانين والمعايير، أما النظرة الأنجلو-سكسونية فتنطلق من قاعدة أخلاقيات وقيم المؤسسة التي تنبع مباشرة من المجتمع، والشيء الذي يجمع النظرتين هو غياب الطابع الإلزامي والإجباري، الذي يفرض على الأفراد عقوبات معينة في حال مخالفة هذه القوانين أو الأخلاقيات، يرجع هذا الاختلاف الواضح إلى سبب محوري، ألا وهو اختلاف الثقافتين، مع العلم أن النموذج الأنجلو-سكسوني يرتكز أكثر على القيم والأخلاق.

وبناءا على ما سبق، وبالارتكاز على النموذج الأنجلو-سكسوني يستخلص *Ségale* أربعة نتائج رئيسية يمكن عرضها كما يلي:[[90]](#footnote-91)

* الطابع **الاختياري** الذي تمتاز به القيم الأخلاقية المثالية، والذي يشرك القيم المؤثرة في عملية الأخذ بعين الاعتبار للمصلحة بعيدة المدى، والذي يولد بطريقة أو بأخرى "الحق في الانتظار" من قبل الأطراف ذات المصلحة كبادرة رد اعتبار للمؤسسة.
* الطابع **المستدام** الذي يدل على الجدية في التزام المؤسسة على المدى البعيد.
* الطابع **الشفاف** الذي يرتكز على جمع ونشر المعلومات الداخلية والخارجية، التي تسمح بتوثيق واقع الممارسات الحسنة *Best practices* وتقييم الإنجازات المحققة.
* قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب أطراف ذات مصلحة جديدة.

فيجب إعطاء أهمية أكبر للقيم والمبادئ والأخلاق، الشفافية والحوكمة، حوكمة المجتمع، في عملية بناء إستراتيجية المؤسسة، هذا ما يؤكده *Drucker* حين يعتبر أن العامل المهم في الفكر التسييري: هو الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن كل سياسة أو نشاط اقتصادي للمؤسسة على المجتمع، كما يجب البحث عن الطريقة المناسبة لخدمة المجتمع، والحفاظ على استقراره دون أن تمس بذلك مصلحة المؤسسة[[91]](#footnote-92).

لكن يجب التركيز على نقطة حساسة، وهي كون أن القرار الاستراتيجي يتخذ من طرف هيئة التسيير في المؤسسة سواء أكانت جمعية عامة، أو مجلس إدارة، أو تتلخص في شخص المسير (المدير)، فالحرية الموجودة هنا هي عامل مهم، كما نجد فيما ذكرناه سابقا أن الطابع الاختياري هو ميزة رئيسية تمتاز بها نظم القيم والأخلاق.

حيث يمكن التمييز بين تيارين فكريين رئيسيين، الأول يقوم على أن للمؤسسة حرية التصرف بشكل مسؤول في كل الأوقات، أما الثاني فيقوم على الإجبار فالمصلحة أو الفرصة الموجودة في السوق تفرض على المؤسسة أن تتصرف بشكل مسؤول[[92]](#footnote-93)، وهنا يبقى على المسير الاختيار، فنتيجة اختيار المسير تستند إلى تراكمات عديدة منها: قيمه ومبادئه وأخلاقه، وطبيعة الثقافة المترسخة لديه.

كخلاصة لكل ما سبق يمكن القول بأن انتهاج نهج التنمية المستدامة من طرف المؤسسة، والتصرف بشكل مسؤول لا يعني انتظار جزاء أو مكافأة من جهة أو من أخرى، بناء على هذا فإن الواقع يؤكد أن المؤسسة لا تطبق مبدأ المسؤولية من وجهة أخلاقية، بل الدافع وراءه هو إرضاء جهات أخرى أو بالأحرى الأطراف ذات المصلحة، وليس تطبيقا لمبدأ المسؤولية باعتباره تصرفا نزيها أو ممارسة حسنة في حد ذاته.

فلا تكون المؤسسة غير نزيهة إلا إذا كان الأفراد الذين يشكلونها يتصرفون بشكل غير مسؤول، وهنا يظهر جليا الطابع الاختياري وخاصية الحرية التي تكتسي نظام القيم والأخلاق. وعليه فإن الأفراد في المؤسسة أو حتى في المجتمع يمكن أن يقوموا بتحديد ما إذا كان سلوك الفرد مسؤولا أو غير مسؤول، لكنهم يفضلون عدم التدخل، وهذا ما يولد تراكما في المؤسسة وحتى في المجتمع ليصبح التصرف الغير مسؤول هو المعيار.

يمكن في هذا السياق الاستفادة من الالتفاتة المهمة لمالك بن نبي عندما أكد بأن المجتمعات التي تقوم على أسس سليمة، يقع فيها كل خطأ في الأسلوب تحت طائلة النقد، ويقع كل خطأ في السلوك تحت إرغام المجتمع. وبواسطة هذه الوظيفة الثنائية الجانب يحافظ المجتمع على نقاء أسلوبه، وعلى الصفات المميزة لفعاليته. وهذه الوظيفة إنما هي على وجه الدقة وظيفة الثقافة بالذات، كما أن كل ثقافة تحدد في أصلها على هذه القاعدة من الضمانات المتبادلة بين الجسم الاجتماعي والفرد[[93]](#footnote-94). وعليه فإن السلوك الفعال أي السلوك المسؤول لا يمكن إلا أن يكون ضمن الإطار الاجتماعي – الثقافي للمؤسسة والفرد، وعليه تظهر ضرورة إرساء قواعد لثقافة الاستدامة سواء في المجتمع أو في المؤسسة.

استنادا إلى ما جاء ذكره في هذا المبحث، لكل مقاربة من مقاربات اعتماد التنمية المستدامة نقاط قوة وضعف يمكن للمؤسسة الاستفادة منها، إلا أن القاسم المشترك بينها هو السعي نحو إرساء قواعد التنمية المستدامة، من خلال كون المؤسسة مطالبة بتحقيق مردودية اقتصادية ضمن بيئة نظيفة مع احترام للمبادئ والأخلاق في المجتمع، وهذا تعزيزا للقدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

ولكي نستطيع الإحاطة بما جاء ذكره سابقا يمكننا الاستفادة من المخطط الوالي:

شكل رقم (2-5): ملخص لمقاربات اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة

*Source: Colombus Consultingle,* ***Une synthèse d’entretiens exclusifs de responsablesd’entreprises confrontés aux problématiques du Développement Durable****, Mars 2009, Paris/France, p05.*

والجدير بالإشارة إلى أن هذه المقاربات تكمل بعضها البعض، فعلى سبيل المثال هناك نقائص ضمن المقاربة الاتفاقية تتعلق بتحديد الأطراف ذات المصلحة، يمكن تغطية هذه النقائص من خلال المقاربة المعيارية التي تستند إلى تحديد الأطراف ذات المصلحة، ورصد تطلعاتهم من أجل دعم التحسين المستمر في المؤسسة، كذلك فإن المقاربة المعيارية تتضمن نقائص تتعلق أساسا بارتكازها الكلي على الجانب الكمي، لهذا يمكن تغطية هذا النقص من خلال المقاربة السلوكية التي تبنى أساسا على الجانب الأخلاقي والقيمي.

فالتفاوت في مدى اعتماد مبادئ التنمية المستدامة لدى المؤسسات أمر لا يمكن إنكاره، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار وضعية كل مؤسسة، كل هذه أمور يجب أخذها بعين الاعتبار حين اختيار المقاربة المناسبة لاعتماد التنمية المستدامة، ولو أنه من الأفضل حسب رأينا الدمج بين هذه المقاربات للاستفادة من مجمل نقاط القوة التي تمتاز بها، ولكي يكون مشروع التنمية المستدامة في المؤسسة مشروعا شاملا متماسكا، يدعم توجه المؤسسة ويخدم مصالحها وكذا يمكنها من خلاله إقناع الأطراف ذات المصلحة بضرورة السير قدما ودعم مسار هذا المشروع.

**المبحث الثاني: مشروع اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة**

نعرض من خلال هذا المبحث المراحل الرئيسية التي تشكل مسار اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة، عملية قياس ومتابعة وتقييم هذا المسار، في الأخير نعرض عملية التغيير نحو التنمية المستدامة والنقاط الحساسة التي يمكن أن يمسها هذا التغيير.

**المطلب الأول: مسار اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة**

يتم تحقيق مسار التنمية المستدامة على عدة مراحل، وهذا على ضوء ما تم تناوله سابقا في المقاربة المعيارية للتنمية المستدامة، كل مرحلة تتضمن التزاما أكبر من المؤسسة يسمح لها بأن تخطو خطوة نحو الاستدامة، تتميز هذه المراحل بالتتابع، أين تشكل دورة تستمر باستمرار وجود المؤسسة في السوق، وهذا استنادا إلى مبدأ التحسين المستمر. انطلاق المؤسسة في مسار التنمية المستدامة يفرض عليها إتباع مجموعة من الخطوات، يمكن في هذا الصدد الاستفادة من دليل *[[94]](#footnote-95)****Conseil Patronal de l’Environnement du Québec*** الذي يقترح فيه إتباع الخطوات التالية:[[95]](#footnote-96)

- القيام بتوعية وتحسيس جميع المستويات في المؤسسة، مع البحث عن المعلومات ومعارف للتنمية المستدامة.

- الحصول على دعم والتزام الإدارة العليا وبالأخص المسير.

- تقييم الهيكل التنظيمي بحثا عن المديرية المناسبة التي ستقوم بتولي مشروع التنمية المستدامة ، وهذا من أجل ضمان أن يشمل المشروع جميع المؤسسة.

- تحديد المسؤوليات بدقة.

- تشكيل فرقة دائمة تختص بمشروع التنمية المستدامة تضم مجموعة خبراء من داخل المؤسسة ومن خارجها.

- تعريف العمال والنقابات بالمسار الذي اتخذته المؤسسة.

- تحديد التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسة، بما فيه المخاطر التي تواجه البيئة والصحة الناتجة عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- تحديد الشروط القانونية المتعلقة بالتنمية المستدامة.

- تقييم مدى مطابقة المؤسسة لهذه الشروط.

- تحديد التحديات ذات الأولوية على ضوء نتائج التقييم.

- بناء نظرة المؤسسة وتوجهها فيما يخص التنمية المستدامة.

- تحضير مسودة تتعلق بمهمة المؤسسة، السياسة الإستراتيجية وإستراتيجية أعمال مبنية على أساس التحديات المحددة سابقا.

- تحضير مخطط أعمال.

- تحفيز العمال والأطراف ذات المصلحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

- تحضير معايير القياس.

- تفعيل هذه المعايير.

- ضمان تكوين مستمر للعمال والأطراف ذات المصلحة، تماشيا مع حاجات المؤسسة.

استنادا لما جاء أعلاه، فإن وضع قواعد لسياسة التنمية المستدامة في المؤسسة، يشبه إلى حد بعيد أي مشروع يخضع لقواعد تسيير المشاريع المتعارف عليها، لكن تكمن الصعوبة في حالة التنمية المستدامة في المفهوم في حد ذاته، أين يعتبر هذا الأخير جديدا نسبيا مع نقص في الآليات وأدوات التحليل.

وتقسم ***l’Association Française des Entreprises pour l’Environnement***[[96]](#footnote-97) إرساء ونشر قواعد مشروع التنمية المستدامة في المؤسسة إلى مرحلتين رئيسيتين، يمكن عرضهما كما يلي:[[97]](#footnote-98)

**المرحلة الأولى: انطلاق مسار التنمية المستدامة**

- التأكد من الالتزام التام للإدارة.

- التأكد من توفر الميزانية الكافية من أجل تلبية احتياجات المسار.

- تحديد الأطراف المشتركة في تطبيق مسار التنمية المستدامة.

- التنسيق بين الأطراف والتأكد من حصولهم على نفس المستوى من المعلومات.

- تحديد أهداف كل وظيفة وحجم مساهمتها في مسار التنمية المستدامة، في هذا السياق يمكن الاستعانة بالجدول الموالي من أجل توضيح المساهمات المحتملة لكل وظيفة في المؤسسة:

جدول (2-5): المساهمة المحتملة لوظائف المؤسسة في مسار التنمية المستدامة

|  |  |
| --- | --- |
| الوظيفة | طبيعة المساهمة الممكنة |
| الإدارة العامة | - التنسيق بين إستراتيجية المؤسسة وبين مسار التنمية المستدامة.  - التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسة.  - توفير المعايير اللازمة حال اعتماد التنمية المستدامة في نشاط جديد في المؤسسة. |
| المالية | - شفافية المعلومات المالية.  - توفير الوسائل المالية اللازمة لتحقيق مسار التنمية المستدامة.  - إعداد الاحتياطات اللازمة لمواجهة المخاطر المتعلقة بالتنمية المستدامة. |
| القانونية | - تسيير الأزمات.  - التنبؤ وتسيير الضغوط القانونية. |
| التسويق | - الاستجابة لتطلعات السوق فيما يخص التنمية المستدامة.  - التنسيق والمواءمة بين تطوير السلع والخدمات وبين التزامات المؤسسة نحو مسار التنمية المستدامة.  - المواءمة بين طبيعة الزبائن المستهدفين والتزامات المؤسسة.  - احترام أخلاقيات الإعلان والحملات الدعائية. |
| الموارد البشرية | - الحوار الاجتماعي وتشجيع التنوع.  - التكوين والتنمية البشرية.  - العدالة التأجيرية.  - المواءمة بين التحفيز المادي للأفراد والتزام المؤسسة بالتنمية المستدامة.  - فتح رأس المال أمام العمال. |
| الاتصال والعلاقات الخارجية | - تسيير صورة وسمعة المؤسسة في السوق.  - شفافية الاتصال والعلاقات الخارجية.  - التسيير الجيد للحوار مع الأطراف ذات المصلحة.  - التسيير الجيد لحالات الأزمات. |
| البحث والتطوير | - تطوير الصناعات الصديقة للبيئة.  - تحسين استدامة المنتجات.  - التنبؤ بالآثار السلبية للمنتجات.  - احترام أخلاقيات البحث والتطوير. |
| التموين | - الشفافية في المناقصات.  - متابعة الموردين في مسارهم لاعتماد التنمية المستدامة. |
| الإنتاج | - تسيير الآثار البيئية على مدى مسار الإنتاج.  - تخفيض معدلات الاستهلاك مع تسيير عقلاني للموارد.  - تخفيض حجم المخلفات الناتجة عن عملية الإنتاج. |
| اللوجيستية | - تسيير الآثار البيئية المتعلقة بالنقل. |
| التجارية | - شفافية الممارسات التجارية.  - تجميع تعليقات وآراء الزبائن حول نظرتهم نحو التنمية المستدامة. |

*Source : Entreprise pour l’environnement, Opcit, p21.*

والجدير بالإشارة إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تواجه بعض العراقيل في هذه المرحلة، تتلخص أساسا في رفض التغيير ومقاومته، ما على المؤسسة إلا أن ترتكز على مقاربة (رابح - رابح) gagnant – gagnant))، من أجل توضيح الفوائد والجوانب الإيجابية التي قد يعود بها مسار التنمية المستدامة على المؤسسة.

**المرحلة الثانية: التطبيق العملي لمسار التنمية المستدامة**

التطبيق الفعال لمسار التنمية المستدامة يستدعي القيام بتكوين الأفراد في المؤسسة، وهذا ينتج عنه التزام أكبر من طرف الأفراد بمشروع التنمية المستدامة، تصبح عملية التكوين إجبارية في حالة ما إذا كانت المؤسسة تسعى للحصول على معيار جودة خاص بالتنمية المستدامة.

كما يجب إعطاء صبغة ديناميكية لمسار التنمية المستدامة: وهذا من خلال عقد اجتماعات دورية من أجل بحث تقدم المشروع وتقييم ما تم انجازه في المراحل السابقة.

تسعى المؤسسة إلى إنجاح هذا المسار، وهذا من خلال إعطاء الوقت الكافي لتحقيقه وتوفير كل الموارد المادية والبشرية اللازمة من أجل فهم وتطبيق كل جوانب التنمية المستدامة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال عوامل نجاح يجب على المؤسسة توفيرها كذلك، أين يمكن عرضها فيما يلي:[[98]](#footnote-99)

**1- إعطاء معنى لمشروع التنمية المستدامة في المؤسسة**

يجب أن يكون مشروع التنمية المستدامة ملائما لطبيعة نشاط المؤسسة، أين يترجم عن طريق أهداف ومخططات عمل تشمل جميع المستويات في المؤسسة، لكن الأهم هو أن يملك المشروع معنى واتجاه عام يدركه جميع الأفراد في المؤسسة، أما العامل الرئيسي الذي يقف وراء نجاح مشروع التنمية المستدامة في المؤسسة فهم القائمون عليه، فمن غير المعقول أن ينجح المشروع إذا كان القائمون عليه غير مقتنعين بضرورة تغيير عاداتهم وممارسات المؤسسة في السوق.

**2- إشراك الأفراد**

نجاح المشروع يكمن في أن يصبح الشغل الشاغل للأفراد في المؤسسة، أين يخلق ديناميكية حركية تشاركية تعكس انشغالات مجموع الأفراد في المؤسسة، بالإضافة على إشراك الأفراد في عملية اختيار النشاطات والممارسات الحسنة في المؤسسة، وتقاسم مختلف المعلومات والانجازات المحققة في مسار المشروع، مع تحفيز الأفراد من أجل تحقيق المزيد من الانجازات، تحت هذه الظروف فقط يقوم القائمون على المشروع بتوظيف جميع الطاقات الإبداعية في المؤسسة.

وإذا كان حجم المؤسسة يسمح، فإنه من الأفضل تشكيل فرقة خاصة بمشروع التنمية المستدامة تضم ممثلا عن كل مديرية وقسم، وإلا فإن الفرقة يمكنها أن تضم المدير أو المالك بالإضافة إلى فردين من العمال.

**3- ضمان المتابعة المستمرة**

تضمن مراقبة التسيير متابعة اقتصادية للمؤسسة، فمن المفضل أن تشمل نظم القيادة في المؤسسة، كذلك متابعة الجوانب البيئية والاجتماعية فيها، هذا يسمح بإنشاء موازنة دورية للانجازات المحققة كما يساعد على وضع أهداف جديدة. يسهل على المؤسسة متابعة مؤشرات استهلاك الطاقة وانجاز مقارنات بسيطة يمكن أن تمدها بمعلومات جد مفيدة، كما يمكن لمديرية المحاسبة أن تفيد المؤسسة في هذا المجال. يجب على المؤسسة كذلك متابعة الجانب الاجتماعي فيها، وهذا من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بحوادث العمل، معدلات الغياب، دوران العمل،... إذ يمنح هذا معنى لمجهودات الأفراد الذين يقومون بمتابعة نتائج مهوداتهم.

**4- المرونة**

تعديل المشروع أمر وارد، وهذا مرتبط بتطور الأوضاع والتقدم في المسار، حيث يجب على المؤسسة أن تبقى على اطلاع دائم بمختلف التجارب والانجازات المحققة من طرف باقي المؤسسات، وكذا ردود أفعال الأطراف ذات المصلحة، وعليه لا يجب على المؤسسة التردد إزاء تعديل الأهداف المسطرة والمتعلقة بمشروع التنمية المستدامة.

**5- تحقيق التزام المؤسسة من خلال الهيكل التنظيمي**

يجب على الهيكل التنظيمي أن يعكس التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة، فهو الآلية المفضلة لترسيخ هذا المفهوم في الممارسات اليومية، فمن الضروري تكليف شخص معين في المؤسسة بالاهتمام بهذه المسألة، أين يقوم بالتنسيق فيما يتعلق المشروع، توعية، تحسيس وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة وكذا الأطراف ذات المصلحة، كما يقوم على ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المسرة في هذا المشروع.

**6- وضع المشروع ضمن إطار زمني**

من الضرورة الملحة بمكان أن يكون مشروع التنمية المستدامة في المؤسسة مشروعا استراتيجيا ضمن إطار زمني محدد، كما يعد من الأولوية على المؤسسة أن تخرج هذا المشروع من نطاقه الضيق المحصور في الفرقة المشكلة لمتابعته، ليشمل جميع الأفراد في المؤسسة وعليه يصبح هذا المشروع بطريقة أو بأخرى ممارسة عادية وآلية في المؤسسة.

**7- الحوار مع الأطراف ذات المصلحة**

تلعب الأطراف ذات المصلحة دورا مهما، من خلال كونها تعكس بطريقة مثلى احتياجات، اهتمامات وتطلعات المجتمع، فمن خلال بناء المؤسسة لحوار بناء مع الأطراف ذات المصلحة يمكنها صياغة استراتيجيات متماسكة، فعالة، تنافسية، بأقل تكلفة ومع هامش خطأ محدود.

**8- تقييم النتائج المحققة ونشرها**

يقع في صالح المؤسسة تقييم النتائج المحققة ونشرها في كل خطوة أو مرحلة من مراحل المشروع.

**9- تحديد الممارسات الحسنة**

يجب على المؤسسات البحث عن الممارسات الحسنة في ظل التنمية المستدامة داخلها وضمن مجال نفوذها، كما يجب تقييم هذه الممارسات من حيث قدرتها على أن تصبح حلولا مستقبلية لمشاكل تواجه المؤسسة.

**10- البحث عن شراكات**

يمكن للمؤسسة البحث عن التكامل من خلال الشراكة مع منظمات من المجتمع المدني أو الهيئات العمومية، أين تفرض هذه الشراكات على المدى الطويل الثقة والشفافية، فمن المهم أن لا تفقد المؤسسة من خلال هذه الشراكة قدرتها على التأثير والاستمرار في السوق، وعليه على المؤسسة البحث عن شراكات فاعلة مكملة لقدرتها وداعمة لتنافسيتها في السوق.

كخلاصة لما سبق ذكره آنفا، يعد تنظيم مسار التنمية المستدامة في المؤسسة تحديا مهما لهذه الأخيرة، حيث يرتكز هذا المسار على مبدأ التحسين المستمر، أين يجب على المؤسسة تقييم ومتابعة تطور نتائج هذا المسار بصورة منتظمة، في ظل الأهداف المسطرة، فالتزام الإدارة العامة وخاصة المسير بهذا المسار يعتبر المفتاح الرئيسي لنجاحه، كما أن خلق روابط صلة بين مشروع التنمية المستدامة وميدان نشاط المؤسسة، يعزز موقع تنافسية هذه الأخيرة في السوق، بالإضافة إلى ضرورة

فتح قنوات حوار مع الأطراف ذات المصلحة لتبقى على اطلاع دائم بتقدم مشروع التنمية المستدامة في المؤسسة، هذه ربما أكثر العوامل أهمية، والتي تعمل على إنجاح مسار التنمية المستدامة في المؤسسة.

**المطلب الثاني: قياس، تقييم ومتابعة التنمية المستدامة في المؤسسة**

أصبحت الشفافية الاقتصادية، البيئية والاجتماعية عاملا مهما يحكم علاقات المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة، وكذلك عمليات اتخاذ قرارات الاستثمار بالإضافة إلى جوانب أخرى، وهذا يرجع أساسا إلى حجم المخاطر المحيطة بالمؤسسة، ومدى تأثيرها على مستقبل العلاقات التي تربطها ببيئة الأعمال بصفة عامة، أضف إلى ذلك توسع الخيارات والفرص الموجودة التي تظهر في السوق.

ومن أجل تشجيع هذا التوجه، وتدعيما لمسار التنمية المستدامة وتقاسم للخبرات والمعارف حوله بشكل صريح وواضح، من الضروري توفير على الأقل أدنى مستوى للمفاهيم والمعايير المشتركة، يسمح بخلق لغة متعارف عليها للتخاطب حول مسار التنمية المستدامة وبناء معايير تقييم وقياس موحدة.

فاستعمال مؤشرات القياس والتقييم يمكن تبريره من خلال أسباب كثيرة، ترتبط أساسا باحتياجات عدد معتبر من الأطراف للمعلومات الصادرة عن هذه المؤشرات:[[99]](#footnote-100)

- المسؤولون السياسيون: الذين يسعون لتقييم فعالية الآليات القانونية و/أو الاقتصادية المعدة خصيصا لتحسين الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي للمؤسسات.

- المسيرون: الذين يمكن أن يستفيدوا من المؤشرات كوسيلة مساعدة على التسيير الداخلي أو الاتصال الخارجي.

- البنوك ومؤسسات التأمين: التي تقوم بتحليل الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، من أجل تقييم المخاطر الاقتصادية على المدى الطويل.

- صناديق الاستثمار: التي تعتمد على المعايير البيئية والاجتماعية في مساعدة المستثمرين، من أجل اتخاذ قرار الاستثمار.

- المنظمات الغير حكومية: التي تستخدم هذه المؤشرات للمقارنة بين المؤسسات، من أجل الضغط على المؤسسات التي تتجاهل الجوانب البيئية والاجتماعية في نشاطها.

- الباحثون: الذين يسعون لتحليل نشاط المؤسسات، من أجل الفهم الجيد للممارسات الحسنة في كل من المجال البيئي والاجتماعي.

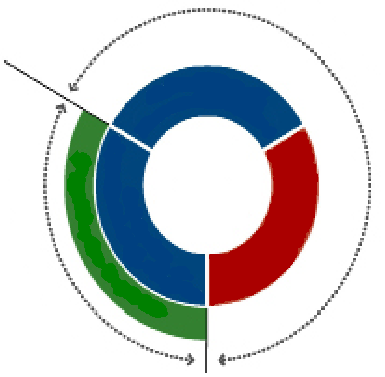
وهذا ما يطمح إليه ***Le Global Reporting Initiative (GRI)***والذي يهدف إلى توفير الآليات اللازمة للمؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها من أجل قياس ومتابعة وتقييم مسار التنمية المستدامة. وعليه استنادا إلى الوثائق والتقارير المنشورة على الموقع الالكتروني لـ *GRI*[[100]](#footnote-101) يمكن أن نشكل صورة متكاملة عن ماهية وأهداف ومسار *GRI*.

كما يهدف *GRI* إلى قياس أداء المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة، مع نشر للنتائج المحققة وعرضها على الأطراف ذات المصلحة الداخلية منها والخارجية، فالتقارير التي يتم إعدادها في إطار *GRI* يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأهداف التالية:

* قياس وتقييم أداء المؤسسة على ضوء القواعد والقوانين ومعايير الأداء.
* شرح التأثير المتبادل بين المؤسسة والتنمية المستدامة.
* مقارنة أداء المؤسسة مع باقي المؤسسات وخصوصا المؤسسات الرائدة في مجال التنمية المستدامة.

يتكون هذا الإطار من جزء عام ومجموعة من الأجزاء الخاصة، نعرضه من خلال الشكل الموالي:

شكل (2-6): إطار عمل *GRI* في ظل التنمية المستدامة



*Source : Global Reporting Initiative,* ***Lignes directrices pour le reporting développement durable Lignes directrices pour le reporting développement durable****, Version 3.0, 2000-2006, p03.*

من خلال الشكل أعلاه يمكن حصر أهم مكونات إطار *GRI* فيما يلي:[[101]](#footnote-102)

**1- القواعد التوجيهية:** تضم المبادئ المحددة لمضمون تقرير التنمية المستدامة الذي تعده المؤسسة، وتضمن جودة المعلومات المنشورة فيه، كما تضم مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الأداء، بالإضافة إلى نصائح تقنية حول عملية التقييم والقياس، كما تتضمن هذه المرحلة كذلك لنصائح وإرشادات، تساعد المؤسسة على تحديد المساحة التي يشملها التقرير الخاص بالتنمية المستدامة. تجدر الإشارة إلى أن القواعد التوجيهية تنقسم إلى جزأين رئيسيين نوجزهما فيما يلي:

**الجزء الأول:** يصف هذا الجزء النقاط الأساسية في مسار إعداد التقرير، وهذا من أجل المساعدة في تحديد نطاق الدراسة التي يتضمنها. تقدم هذه المرحلة مجموعة من المبادئ التي يتم الاعتماد عليها في بناء مؤشرات القياس التي تستعمل في إعداد تقرير التنمية المستدامة، يمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي: [[102]](#footnote-103)

**- الشفافية:** يجب على المؤسسة أن تحرص على ضمان الشفافية الكاملة في جميع مساراتها وإجراءاتها الإدارية، وكذا في عمليات إعداد التقارير.

**- الانفتاح:** على المؤسسة أن تقوم بطريقة عفوية وبكل تلقائية بإشراك الأطراف ذات المصلحة في عملية إعداد تقرير التنمية المستدامة، وهذا من أجل ضمان أعلى قدر ممكن من الجودة.

**- إطار التنمية المستدامة:** على المؤسسة العمل على تأطير أدائها ضمن المفهوم العام للتحديات التي تفرضها التنمية المستدامة.

**- الشمولية:** أي معلومة تشمل الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمؤسسة يجب أن تتوفر في تقرير التنمية المستدامة، وهذا مع تحديد نطاق التحليل، ومدته من أجل تحري الدقة والموضوعية.

**- التأثير:** هو درجة الأهمية التي تكتسي المعلومة أو المؤشر، بالأخص يعبر عن المستوى الذي تصبح فيه المعلومة ذات أهمية ومرشحة للظهور في تقرير التنمية المستدامة.

**- التفاعل:** يجب على المؤسسة الانطلاق تدريجيا في الحوار مع الأطراف ذات المصلحة وهذا من أجل المساعدة في التحسين المستمر لجودة التقرير.

**- الاتساق:** يجب على المؤسسة أن تحافظ على اتساقها مع مرور الوقت.

**- الدقة:** يهدف مبدأ الدقة إلى منح المعلومات المنشورة أكبر قدر للصحة وأقل هامش للخطأ، هذا يسمح لكل مستعملي هذه المعلومات من اتخاذ القرارات بكل ثقة.

**- المقارنة:** يجب على المؤسسة المحافظة على تماسك تقاريرها، الإبلاغ عن كل تغيير في المعلومات ومتابعة تطور التقارير الصادرة والمعلومات الواردة فيها ومقارنتها مع التقارير السابقة.

**- الوضوح:** على المؤسسة أن تظل واعية بتنوع تطلعات الأطراف ذات المصلحة، كما تلتزم بالوضوح في علاقتها مع هذه الأطراف وهاذ لا يمنع المؤسسة من الاحتفاظ ببعض التفاصيل.

**- الفرصة:** يجب على التقارير أن توفر المعلومات في فترات منتظمة وهذا من أجل تمكين المستخدمين من الاستفادة منها.

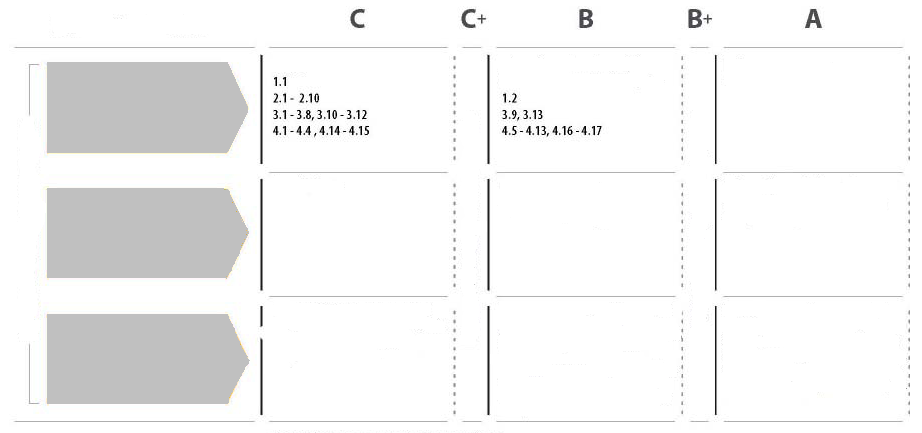
**- الحيادية:** يجب على الجهات المعنية بإعداد تقرير التنمية المستدامة تطبيق الحيادية أي لا يجوز انتقاء المعلومات بل عرضها كما هي والحرص على الموازنة بين الجوانب الاقتصادية، البيئية والاجتماعية.

**- التواتر:** يجب على تقرير التنمية المستدامة أن يقدم معلومات متجددة بصفة دورية وهذا تماشيا مع طبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسة.

**- التحقق:** من الضروري أن يتم جمع المعلومات، تقييدها وتسجيلها، تحليلها ثم عرضها، بطريقة تسمح للمدققين الداخليين والخارجيين من التأكد من مصداقيتها.

**الجزء الثاني:** يتضمن هذا الجزء مجموع المعلومات الواجب ظهورها في تقرير التنمية المستدامة**،** حيث تقسم القواعد التوجيهية المعلومات إلى ثلاثة مجموعات نعرضها في الشكل الموالي:

شكل (2-7): المعلومات والمعايير والمؤشرات الواجب ظهورها في تقرير التنمية المستدامة



**تحقيق جميع المؤشرات المدرجة في القاعدة G3 ومؤشرات الملحقات القطاعية، واحتراما لمبدأ التأثير يجب ذكر سبب عدم إدراج المؤشر**

**تقرير مراقب من طرف الأطراف ذات المصلحة**

**تقرير مراقب من طرف الأطراف ذات المصلحة**

**عناصر المعلومات المتعلقة بالمقاربة التسييرية لكل مجموعة مؤشرات**

**عناصر المعلومات المتعلقة بالمقاربة التسييرية لكل مجموعة مؤشرات**

**تحقيق على الأقل 20 مؤشر أداء**

**تحقيق على الأقل 10 مؤشرات أداء تتضمن كحد أدنى: مؤشرا اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا واحدا على الأقل**

**تحقيق ميع المعايير المذكورة في الخانة C بالإضافة**

**إلى:**

**اختيارية**

**مستوى التحليل**

**عناصر المعلومات المطلوبة**

**تحقيق نفس المعايير المشار إليها في الخانة B**

**تحقيق المعايير**

**مؤشرات الأداء**

**عناصر المعلومات المتعلقة بالمقاربة التسييرية**

**عناصر المعلومات المتعلقة بالإستراتيجية والربح**

\* لقراءة الجدول يرجى الإطلاع على الملحق رقم 01.

*Source : Global Reporting Initiative,* ***Les niveaux d’application du cadre GRI****, Version 3.0, 2000-2006, p02.*

**- الإستراتيجية والربح:** مجموعة المعلومات التي تنشئ الإطار العام الضروري لفهم أداء المنظمة ومكانتها، إستراتيجيتها وطبيعة نظام التسيير والحوكمة فيها.

**- المقاربة التسييرية:** العناصر التي تشرح طريقة تعامل المؤسسة مع مجموعة من المواضيع في سبيل بناء إطار عام لفهم سلوك المؤسسة.

**- مؤشرات الأداء:** تسمح بإنشاء مؤشرات للمقارنة بين الأداء الاقتصادي، البيئي والاجتماعي للمؤسسة.

**2- بروتوكولات خاصة بكل مؤشر أداء:** تقدم تعاريف، دليل إجراءات، ومعلومات أخرى تساهم في مساعدة الجهات المعنية بإعداد تقرير التنمية المستدامة، كما تسهر على ضمان التنسيق وعدم التضارب في تفسير وترجمة المؤشرات.

**3- ملحقات قطاعية:** تكمل القواعد التوجيهية عن طريق تقديم شروحات وطريقة العمل فيما يخص بعض ميادين النشاط، كما توفر مؤشرات أداء خاصة بميادين نشاط معينة.

**4- بروتوكولات تقنية:** مخصصة للاستعمال بجوار القواعد التوجيهية والملحقات القطاعية، حيث تتضمن حلولا تقنية لبعض المشاكل والصعوبات التي قد تجدها الجهات المعنية أثناء إعدادها لتقرير المؤسسة حول التنمية المستدامة.

ويجدر التنبيه إلى أن المؤشرات تبنى على أساس الخصائص السياسية أو التقنية، فهي بذلك لا تعكس الواقع كما هو ولكن تعكس جزءا يسيرا منه، وعليه فإن المؤشرات البيئية والاجتماعية تواجه مجموعة من التحديات يمكن عرضها كما يلي:[[103]](#footnote-104)

- يعرف الجانب البيئي والاجتماعي على أنه شديد التعقيد لذا تصعب عملية تكميمه أو تقييمه.

- تعد مقارنة الآثار البيئية والاجتماعية وتبادل المعلومات فيما يخص ذلك بين المؤسسات أمرا صعبا، يفرضه واقع قلة التنسيق، وتباين ميادين النشاط.

- عادة ما تكون المعلومات المتعلقة بالتنمية المستدامة ذات جودة متوسطة، وهذا بسبب كثرة المؤشرات وتداخلها، لذا ما على المؤسسة إلى التركيز على المؤشرات الرئيسية للتنمية المستدامة.

كخلاصة لما سبق ذكره، من المهم بما كان أن تتابع المؤسسة مسار التنمية المستدامة في كل مراحله، وهذا من خلال أدوات وآليات للمتابعة والتقييم، تهدف أساسا لضمان الشفافية، عرضنا في هذا المطلب كيفية وشروط إعداد تقرير التنمية المستدامة والذي يضم مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء في مختلف المجالات، على المؤسسة الاهتمام بترجمة وتحليل هذه المؤشرات من أجل تقييم مدى تقدمها في مسار التنمية المستدامة، هذا يعزز حوارها مع الأطراف ذات المصلحة ويضمن الحفاظ على شفافية العلاقة مع هذه الأطراف، بالإضافة إلى استعمال هذه المؤشرات في عملية المقارنة المرجعية مع باقي المؤسسات في السوق، ومع المؤسسات الرائدة في مجال التنمية المستدامة، إذ يسمح هذا الإجراء بتوضيح مكانة المؤسسة وموقعها بالنسبة لباقي المؤسسات في السوق فيما يخص التنمية المستدامة.

**المطلب الثالث: التغيير نحو التنمية المستدامة**

تسلط التنمية المستدامة الضوء على فكرة التصحيح على المدى الطويل، استنادا إلى الأخذ بعين الاعتبار الآثار السلبية للنشاط البشري، حيث تفتح وجهة النظر هذه آفاقا جديدة، وطرق عمل مبتكرة ضمن ديناميكية موحدة تجمع وتؤلف بين الميادين الثلاثة: الاقتصاد، البيئية والمجتمع.

ويفرض هذا التصحيح في كل الأحوال تغييرا تنظيميا في المؤسسة، تلعب فيه الإدارة العامة للمؤسسة دورا هاما، حيث أن مشاركة المسير بنفسه في مسار التغيير هذا يعطي شرعية أكبر لمشروع التنمية المستدامة، ويظهر أهميته. فالتأقلم مع التغيير يعتبر مسارا حركيا ودينامكيا، فمن غير الممكن أن يتم هذا التأقلم في بيئة مغلقة تمتاز بالركود، حيث يمر التأقلم مع التغيير بعدة مراحل نحصرها فيما يلي:[[104]](#footnote-105)

1- بداية يجب أن يكون هناك اقتناع تام بحتمية التغيير، أين لا يمكن للمؤسسة تفاديه، وما عليها سوى تقبله والعمل على مجاراته.

2- ثانيا يجب التخلي عن فكرة أن التأقلم مع التغيير يكون بطريقة سلبية، أي بدون مشاركة المؤسسة التي تنتظر من الجهات الوصية فرض هذا التغيير عليها، وعليه يجب أن تكون عملية التأقلم مع التغيير طوعية، وأن تبادر المؤسسة إليها وتعمل على تكييف عملية التأقلم على حسب قدراتها المادية والبشرية.

فمن الضرورة بمكان أن تترسخ عملية التأقلم في ثقافة المؤسسة وهذا يمنحها قدرة التمكين أو كما يتعارف عليها اصطلاحا باللغة الانجليزية *Empowerment*، ما يدعم القدرة الذاتية للمؤسسة ويعزز عامل تحمل المسؤولية لديها، هذا يشعرها بدورها في المجتمع وكذا اكتشاف مكانتها فيه وعليه تدرك أن لها قيمة مضافة يمكن أن تفيد بها المجتمع، بهذا تحقق المؤسسة درجة المواطنة.

3- يجب أن تكتسي عملية التأقلم مع التغيير طابع الجدية والواقعية، أي أن يكون مسار التأقلم مع التغيير قابلا للتحقيق، وهذا أخذا يعين الاعتبار عمليات التأقلم مع التغيير التي تنطلق في باقي المؤسسات، فعلى المؤسسة ألا تكون بمعزل عن حركية تيار التغيير الحاصل في بيئة الأعمال، تأسيسا على هذا تقوم المؤسسة بقياس فعاليتها مقارنة مع فعالية باقي المؤسسات وما هذا إلا مقارنة مرجعية *Benchmarking*.

4- من الضرورة بمكان أن تسيطر المؤسسة وتتحكم في موجة التغيير، وتعطيها الاتجاه الذي يخدم المؤسسة، مع إدماج معايير وآليات للمراقبة والضبط، ومن أجل هذا على المؤسسة أن تعيي جيدا طبيعة التغيير وتفهم قواه المحركة.

استنادا إلى ما سبق نلاحظ التركيز على مفهومين رئيسيين وهما: المقارنة المرجعية *Benchmarking* والتي تسعى إلى البحث عن موقع مفضل للمؤسسة في بيئة الأعمال، يتيح لها فرص الاستثمار والتوسع، كذلك مفهوم التمكين *Empowerment* والذي يدعم قدرة المبادرة لدى المؤسسة، ويعزز ثقتها في الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وعليه لا يمكن تحقيق التأقلم المرجو مع التغيير الذي يتبع مشروع التنمية المستدامة إلا من خلال الارتكاز على هذين المفهومين.

ومن أجل أن يكون مسار التغيير نحو التنمية المستدامة فعالا، ما على المؤسسة إلا على تحقيق العوامل الثلاثة التالية: [[105]](#footnote-106)

1- الاعتراف بواقع شرعية التنمية المستدامة، هذه الشرعية تحتاج إلى تعزيز ودعم من طرف المؤسسة وهذا عن طريق تحفيز الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية على الالتزام بمبادئ هذا المفهوم.

2- بناء رابط استراتيجي بين التنمية المستدامة وميدان نشاط المؤسسة، بهذا يثبت مشروع التنمية المستدامة قدرته على المساهمة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، تعزيز العلاقة التي تربط المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة.

3- المساهمة في التحول التدريجي لنظام التسيير في المؤسسة ليصبح تسييرا مستداما، ويتعدى النظرة التقنية والاقتصادية ليشمل الجوانب البيئية والاجتماعية ويفعل دور المؤسسة في المجتمع.

فلا شك من أنه لا يمكن تحقيق الاستفادة الكاملة من مشروع التنمية المستدامة، إلا عن طريق الالتزام التام به وترسيخ مفهوم الاستدامة في ثقافة المؤسسة، والتأكد من أن كل فرد داخل المؤسسة يفهم التنمية المستدامة ويطبقها، إلى حد الوصول إلى جعل التنمية المستدامة جزءا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، والتي تتجلى عن طريق كل حركة أو نشاط تقوم به المؤسسة.

يمكن في هذا الصدد الاستعانة بنموذج *Jay Galbraith*، الذي يعتبر إطارا تطبيقيا يلقي الضوء على العناصر الخمسة: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، مسار انتقال المعلومات، الأفراد ونظام التحفيز، أين تلعب هذه العناصر دورا محوريا في أي عملية تغيير ثقافة المؤسسة، حيث يمكن عرض النموذج في الشكل الموالي:

شكل (2-8): نموذج النجمة *l'Etoile*

الإستراتيجية

الأفراد

الهيكل التنظيمي

نظام التحفيز

مسار المعلومات

*Source : Canadian Business For Social Responsibility (CBSR),* ***Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle Cadre de travail et meilleures pratiques****, Toronto, Ontario, Canada, 2010, p04.*

استنادا إلى الشكل أعلاه نستخلص ما يلي:

**الإستراتيجية[[106]](#footnote-107):** تحديد توجه ورؤية المؤسسة، وهذا عن طريق ترجمتها إلى أهداف، قيم و/أو مهمات، حيث تؤطر الإستراتيجية عملية اتخاذ القرارات وكذا تحدد المعايير التي تسمح باختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة، وعليه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

**الأفراد:** صياغة مستقبل الأفراد في المؤسسة، وهذا عن طريق بناء نظام متكامل لتسيير الأفراد بطريقة مستدامة، كون المورد البشري كما سلف ذكره مرارا يعتبر الهدف الرئيس الذي جاءت التنمية المستدامة لرد الاعتبار له.

**الهيكل التنظيمي:** لا يجب إغفال إدراج وظيفة التنمية المستدامة وتعيين مسؤول لها، أو تعيين مسؤول عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

**مسار المعلومات:** الحركية الأفقية والعمودية للمعلومات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لضمان الشفافية في المؤسسة، وعليه كما سلف ذكره يتم تقاسم ونشر كل المعلومات المتعلقة بمشروع التنمية المستدامة في المؤسسة.

**نظام التحفيز:** التأثير على الأفراد وتحفيزهم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منهم، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إفراغ الأهداف الشخصية للأفراد في أهداف المنظمة، وعليه يمكن للمسيرين إدماج التنمية المستدامة ضمن نظام تحفيز المؤسسة، أين تكافئ هذه وتحفز وتشجع كل ممارسة حسنة تسعى إلى ترسيخ التنمية المستدامة في المؤسسة.

استنادا إلى ما تم ذكره آنفا، فإن التركيز كل التركيز انصب على اقتناع والتزام الإدارة العامة، ففي هذا المستوى من المؤسسة يضع مشروع التنمية المستدامة أول خطوة له، وفي هذا المستوى كذلك يتخذ قرار الالتزام بالتنمية المستدامة من عدمه، وعليه يشكل التزام الإدارة العامة وخاصة المسير حجر أساس

في بناء مشروع متماسك للتنمية المستدامة في المؤسسة، حيث يقع على المسير عبء ضمان نجاح هذا المشروع. فكما سبق ذكره التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة يفرض عليها القيام بتغييرات عميقة تصل إلى حد تغيير رؤية المؤسسة وكذا ثقافتها التنظيمية، هذه التطورات في المؤسسة تسمح بالانتقال من نمط تسيير يمتاز بطابع رد الفعل إلى نمط تسيير استشرافي، وعليه الشخص المسؤول عن المؤسسة ينتقل من وظيفة مسير إلى وظيفة قائد ***leader***.

كخلاصة لما جاء ذكره سابقا، لا يتأتى للمؤسسة تحقيق الالتزام الكامل بالتنمية المستدامة إلا بإطلاق حملة تغيير في المؤسسة، إذ تمس هذه الحملة ثقافة المؤسسة والتي تسعى هذه الأخيرة إلى ترسيخ ثقافة الاستدامة ومبدأ المسؤولية فيها، حيث يتمثل العامل الرئيسي لنجاح مشروع التنمية المستدامة وكذا مسار التغيير في التزام الإدارة العامة والذي يعزز شرعية المشروع ويزيد من حجم القبول به لدى الأفراد في المؤسسة ولدى الأطراف ذات المصلحة بصفة عامة.

**خاتمة الفصل**

يعد مشروع التنمية المستدامة، مشروعا متكاملا من جميع الجوانب، فالنظر إليه من وجهة نظر اقتصادية، يعني تخفيضا ملحوظا في مجموعة من التكاليف مثل: تكاليف استهلاك الطاقة والمياه، وهذا من خلال عقلنة الاستهلاك التي يفرضها الالتزام بالتنمية المستدامة، هذا من جهة، من جهة أخرى، العمل على تجسيد تطبيقات وتكنولوجيا جديدة في الإنتاج يسمح بفتح المجال أمام الحس الإبداعي لدى العمال، وعليه ظهور منتجات جديدة تمكن المؤسسة من ولوج أسواق جديدة والحصول على شريحة أكبر من الزبائن والمتعاملين. أما من وجهة نظر اجتماعية وأخلاقية، فتسمح التنمية المستدامة بتحسين ظروف العمل، تحفيز العمال وضمان ولائهم للمؤسسة، وهذا من خلال المناخ الذي تسوده العدالة التنظيمية التي يفرضها التزام المؤسسة بالتنمية المستدامة.استراتيجيا، تعمل التنمية المستدامة على تحسين صورة وسمعة المؤسسة في السوق، هذا يدعم ويعزز علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، كما يقوي مركزها التنافسي في السوق.

يمر مشروع التنمية المستدامة بعدة مراحل على المؤسسة إتباعها، كما يلزم تسخير آليات وأدوات قياس من أجل متابعة وتقييم هذا المسار، في سبيل الوصول إلى الالتزام التام بالتنمية المستدامة، ولا يتأتى لها هذا إلا من خلال ترسيخ مبادئ التنمية المستدامة في ثقافتها التنظيمية، وهذا يستدعي القيام بتغيير تنظيمي شامل في المؤسسة يشرف عليه المسير، والذي سيلعب دور القائد في هذا التغيير، كونه سينسق بين جميع الموارد والطاقات الموجودة في المؤسسة، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المسطر، وهو أن تصبح المؤسسة مؤسسة مستدامة ذات مسؤولية بيئية واجتماعية.

**الفصل الثالث**

**اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**مقدمة الفصل**

تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرونة كبيرة تجاه التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، إذ تجعلها هذه المرونة قادرة على المساهمة بشكل فعال في خلق توازن اقتصادي، وتحقيق تنمية محلية ووطنية. فمن خلال ما تشهده الساحة الاقتصادية من تحولات وتغيرات سريعة أصبح من الضروري البحث عن توجهات جديدة لمواجهة هذه الديناميكية المتسارعة، وعليه برزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل ممكن للهياكل الاقتصادية الضخمة، التي كثيرا ما لم تستطع مواجهة تقلبات السوق.

حيث يكمن سر قوة هذه المؤسسات في تركيزها على عنصر العمل وتحكمها في رأس المال واستثمارها في الإبداع والابتكار، وكغيرها من المؤسسات لا يمكن أن نقوم باستثناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قائمة اهتمامات التنمية المستدامة، نظرا لدورها الكبير في إرساء دعائم الاقتصاد.

بناء على ما سبق، نتناول في هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كقاعدة تمكننا من فهم أسباب اهتمام التنمية المستدامة بهذا النوع من المؤسسات، والمسار الذي يتم إتباعه لاعتماد التنمية المستدامة فيها، نعرض كذلك مفهوم المقاولاتية المسؤولة الذي يعتبر مفهوما جامعا بين المردودية الاقتصادية وتحقيق مبدأ المسؤولية البيئية والاجتماعية، كما نقدم من خلال المبحث الثاني كلا من التجربة الفرنسية والتجربة الكندية في مجال اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المبحث الأول: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة**

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومسار اعتماد التنمية المستدامة فيها، إضافة إلى عرض مفهوم المقاولاتية المسؤولة الذي يتضمن في طياته الجمع بين المشروع الاقتصادي والهدف الاجتماعي.

**المطلب الأول: الخلفية النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تنشط المؤسسات حاليا في بيئة تتسم بالديناميكية والسرعة وارتفاع وتيرة التغيير، فالبحث عن ضمانات للبقاء يستدعي البحث عن طرق لمجاراة هذه البيئة، لذا ظهر اتجاه جديد في التنمية الاقتصادية يعتمد أساسا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتم التركيز عليها من أجل مواجهة التقلبات المتكررة لبيئة الأعمال، وهذا نظرا لما تملكه هذه المؤسسات من فعالية وسرعة في التأقلم مع متغيرات المحيط الاقتصادي، على عكس النظرة التي كانت سائدة، والتي تقضي بضرورة اعتماد الصناعات الثقيلة والمؤسسات العملاقة كمدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية، وعليه فلقد انقسمت أطروحات وجود هذه المؤسسات ودورها في الاقتصاد إلى ثلاثة أطروحات، نعرضها كما يلي:[[107]](#footnote-108)

- تقوم هذه المؤسسات بنشاطات تعتبر في أصلها موازية، وكان اختفاؤها ممكنا مع تطور التكنولوجيا وتأثير السوق. بينما نلاحظ في الواقع استمرار وجودها، وهذا يدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستمرة، ولا ترتبط بفترة زمنية محددة، برغم محاولة مختلف الدول القضاء على النشاطات الموازية، والمنتجات المقلدة، من خلال توفير الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى المصغرة، خاصة مع ما تطرحه مسألة حماية حقوق الملكية الفكرية والتقليد ضمن شروط المنظمة العالمية للتجارة.

- توفر وتدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبكة من التداخلات والعلاقات المعقدة بين المؤسسات الكبيرة، إذ لوحظ في الدول النامية والاشتراكية سابقا، وجود المؤسسات الكبيرة والمصغرة وغياب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذا فالهدف القائم وراء تشجيع إنشاء هذه المؤسسات هو تخويلها لعب دور الوسيط بين المؤسسات الكبيرة والمصغرة، من أجل تحقيق الانسجام المطلوب في النسيج الاقتصادي لهذه البلدان، وهذا ما يتجسد في الواقع عند الدول الصناعية الكبرى.

- دخول العديد من الدول النامية والمركزية أو الاشتراكية سابقا، في إصلاحات تشمل إعادة هيكلة اقتصادياتها، جعل من الضروري الاهتمام بهذه المؤسسات لدورها في معالجة ما تنتجه عملية التعديل الهيكلي للاقتصاد، مثل امتصاص البطالة التي تخلقها هذه العملية، وإعادة جمع عوامل الإنتاج المختلفة، نتيجة التخلي عن النشطات التي تعتبر غير ملائمة أو معرقلة في المؤسسات الكبيرة العمومية وحتى الخاصة، انطلاقا من تدني المردودية فيها.

ومن الصعب بمكان الرسو والاستقرار على تعريف وسط، يجمع بين مختلف التعاريف والتصنيفات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فنجد مثلا **معيار حجم اليد العاملة:** حيث يعتبر هذا المعيار أحد المعايير الأساسية الأكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسة بحكم سهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات، وفي هذا المجال يمكن التمييز بين الأصناف التالية من المؤسسات وهذا وفقا للتصنيف الأمريكي: مؤسسة مصغرة: وهي التي تستخدم من 01 إلى 09 عمال، مؤسسة صغيرة: وهي التي تستخدم من 10 إلى 199 عاملا، مؤسسة متوسطة: تستخدم من 200 إلى 499 عاملا.

ونجد كذلك **معيار رقم الأعمال**: أين يعتبر من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم، ويستخدم لقياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية. بالإضافة إلى **معيار رأس المال:** والذي يعتبر من أحد المعايير الأساسية الشائعة في تحديد حجم المؤسسة، حيث يشكل عنصرا هاما في تحديد طاقتها الإنتاجية[[108]](#footnote-109).

تعدد التصنيفات والتعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمر لا مفر منه، وهذا باعتبار التباين الحاصل بين مختلف الاقتصاديات في العالم، فمثلا: مطبعة تشغل 10 عمال تعتبر كبيرة، أما مصنع يشغل 100عامل فهو يعتبر صغير، وهذا نظرا لحجم التكنولوجيا المستخدمة والتي تختلف بين الدول، فمؤسسة ذات تصنيف متوسط في دولة صناعية قد تصنف من المؤسسات الكبرى في دولة نامية. كما لا يجب إغفال مسألة الاستناد إلى معيار رقم الأعمال، فهو مرتبط بارتفاع وانخفاض الأسعار في السوق، فارتفاع هذه الأخيرة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة، والذي قد ينظر إليه من زاوية تطور أداء المؤسسة، وهذا أمر مبالغ فيه.

لذا نجد معايير مركبة من شاكلة **معيار معامل رأس المال،** لتفادي الوقوع في مشاكل التصنيف**،**  فمعيار معامل رأس المال / العمل *(K/L)* الذي يمزج بين المعيارين، يمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل *(L)*، ويحسب بقسمة رأس المال الثابت *(K)* على عدد العمال *(L)* والناتج يعني: كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة[[109]](#footnote-110).

والجدير بالإشارة إلى أن التعريف المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هنا في الجزائر، يستند إلى ما جاء ذكره في القانون 01/18 المؤرخ في 12/12/2001 والمتمثل في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي ينص على ما يلي:[[110]](#footnote-111)

- المادة الرابعة: تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني بأنها: مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وهي تحترم معايير الاستقلالية.

- المادة الخامسة: تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص، ويتراوح رقم أعمالها ما بين 200 مليون دج و ملياري دج، أو تلك التي تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 و 500 مليون دج.

- المادة السادسة: تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج، أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 100 مليون دج.

- المادة السابعة: تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من 01 إلى 09 أشخاص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دج، أو لا تتجاوز حصيلتها 10 ملايين دج.

وقد اعتمد المشرع الجزائري في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعريف الذي حدده الإتحاد الأوروبي سنة[[111]](#footnote-112)1996 ، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، حيث صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا[[112]](#footnote-113) حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس وهي: المستخدمون، رقم الأعمال و الحصيلة السنوية بالإضافة إلى شرط استقلالية المؤسسة.

جدول (3-1): التعريف المعتمد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| نوع المؤسسة | عدد العمال | رقم الأعمال | الحصيلة السنوية |
| مصغرة | أقل من 10 عمال | أقل من 20 مليون دج | أقل من 10 ملايين دج |
| صغيرة | من 10 إلى 49 عامل | أقل من 200 مليون دج | أقل من 100 مليون دج |
| متوسطة | من 50 إلى 249 عامل | 200 مليون إلى 2 مليار دج | 100 مليون إلى 500 مليون دج |

**المصدر:** من إعداد الطالب استنادا إلى القانون 01/18

**وتتمثل الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:**[[113]](#footnote-114)

1- قدرة هذه المؤسسات على الاستفادة من المواد الخام المتوافرة ومنتجات الصناعات الأخرى لإنتاج سلع تامة الصنع، تساهم في تلبية احتياجات وأذواق المستهلكين، إضافة إلى قدرة هذه المؤسسات على العمل في مجال إنتاج الصناعات الحرفية والسلع الغذائية والاستهلاكية الصغيرة، التي يتم الحصول عليها من الخارج، الأمر الذي يساعد في سد جانب من احتياجات السوق المحلي من هذه السلع، مما يساهم في تخفيض العجز في ميزان المدفوعات .

2- تتسم المؤسسات الصناعية والحرفية الصغيرة بسهولة التأسيس، نظرا لعدم حاجتها إلى رأس مال كبير أو تكنولوجيا متطورة، إضافة إلى قدرتها على الإنتاج والعمل في مجالات التنمية الصناعية المختلفة، وبالتالي فإنها تساهم في توفير المزيد من فرص العمل، سواء للمؤسسين أو الشركاء أو العاملين في هذه الصناعات .

3- قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الأوضاع والظروف المحلية، التي قد لا تتوافر فيها في بعض الأحيان مرافق متطورة للبنية الأساسية، مما يخفف العبء على ميزانية الدولة، بالإضافة إلى قدرة هذه المؤسسات على الاستفادة من مخلفات الصناعات الكبيرة، وسهولة التخلص من النفايات الملوثة للبيئة.

4- تتخصص بعض هذه المؤسسات في الأنشطة أو العمليات الإنتاجية أو الخدمية، التي قد تمتنع عن القيام بها المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس النشاط، ومثال ذلك نجاح الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التركيز على تصنيع بعض الكيماويات الناتجة عن تكرير البترول، أو بعض خامات الألمنيوم، أو التخصص في صناعة بعض أنواع الملابس غير النمطية، التي تصمم وفقا لمقاييس كل عميل. ومن هنا فإن زيادة الإنتاج المحلي من خلال هذه المؤسسات سيؤدي إلى تخفيض الواردات السلعية التي تجد لها البديل المحلي، كما ستساهم في زيادة الصادرات غير البترولية .

5- أدت سرعة التطور التكنولوجي إلى زيادة معدل تغير التقنية الإنتاجية المستخدمة في العديد من الصناعات، حيث أصبح من الأهمية العمل على إقامة مصانع أصغر حجما وأقل تكلفة استثمارية، على أن يركز كل مصنع في إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة. كما تساهم هذه الصناعات في إنشاء صناعات محلية جديدة وتطوير الصناعات القائمة، كما تعتبر نواة لإنشاء صناعات أكبر حجما، يمكن أن تساهم في توسيع القاعدة الإنتاجية وتوفير مستلزمات الإنتاج التي تحتاجها المؤسسات الصناعية الكبيرة.

6- ساهم شيوع طريقة الإنتاج على دفعات لمواجهة طلبيات صغيرة من سلع أو خدمات معينة في انتشار هذه المؤسسات الصغيرة لتقوم بأداء هذه الأعمال، مما يجعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلكين. كما أن صغر حجم هذه المؤسسات يمكنها من الانتشار في المدن الصغيرة والمناطق القروية، نظرا لأنها قد لا تحتاج في بعض الأحيان إلى خدمات صناعية متطورة، مما يساهم في تحقيق التوزيع المتوازن لمؤسسات القطاع الصناعي.

فلقد أسهمت التغيرات التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين، في إعادة تشكيل معادلة القوى الاقتصادية عالميا، فما يشهده العالم من تغيرات في التكنولوجيا والاتصال، والمنافسة سيؤدي إلى حدوث تعديلات جذرية على توجهات منظمات الأعمال، حيث تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات نعرضها كالتالي:[[114]](#footnote-115)

**1- التطور التكنولوجي:** أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال و الانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وكان سببا لاهتمام المؤسسات بتنمية و نشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

**2- عالمية التجارة**: سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية، وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفة الجمركية، حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة1995، والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية، وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية، ما قد يؤثر بشكل مباشر على السوق العالمية من جانب تزايد حدة المنافسة الدولية، نتيجة الالتزام بقواعد فتح الأسواق ومن ثمة اختفاء بعض الصناعات بسبب عدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية، سواء كانت منافسة سعرية أو منافسة مرتبطة بجودة السلعة وكفاءة استخدامها، كما ستشهد الدول حالة من تزايد معدلات البطالة في الأجل القصير، نتيجة لتدهور وإغلاق بعض المؤسسات غير القادرة على المنافسة، بالإضافة إلى احتمالات مزاحمة الشركات الدولية للاستثمار الوطني خاصة بعد تطبيق اتفاق إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة، وهذا يعني تزايد أنشطة الدمج والاستحواذ، وانتشار الكيانات الكبرى ذات السيطرة على حركة الاستثمارات في الدول النامية.

**3- عالمية الجودة** : تترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، و ذلك من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها. وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل *Organization for Standardization (ISO) International* بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة .

**4-عالمية الحد من التلوث والحفاظ على البيئة**: لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه الشركات، إذ أصبح لزاما عليها ترشيد استخدامها للموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام الموارد غير الضارة بصحة الأفراد، إضافة إلى إعادة استخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج.

**5- زيادة التكتلات الاقتصادية و الاتجاه نحو الاندماج و الاستحواذ:** تميزت الساحة العالمية بتوجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية و تكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، فبداية قيام السوق الأوروبية الموحدة أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الجديدة (على شاكلة الدول الآسيوية)، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج أو الاستحواذ والتحالف، و قد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للشركات، عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية والوصول إلى اقتصاديات الحجم المناسب.

بناء على ما تم ذكره سابقا، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموما، مشكلات عديدة تحول دون نمو قدراتها وإسهامها الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتنميتها، ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية:[[115]](#footnote-116)

- صعوبة في التمويل، حيث أن أغلب هذه المؤسسات تمول عن طريق الإقراض البنكي من طرف الحكومة، غير أن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك، كما أن انعدام الخبرة والتجربة عند أغلبهم لا يعزز موقع هذه المشاريع لدى البنوك ومؤسسات التمويل.

- ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنك وغالبا تكون أسعار الفائدة أكبر من التي تمنح للمؤسسات الكبيرة وهذا بسبب المخاطرة الكبيرة الموجودة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- الإجراءات الحكومية التي تقيد من حرية هذه المؤسسات مما يحول دون نموها وخاصة بالبلدان النامية.

- الضرائب المرتفعة غالبا ما تعرقل استمرارية بقاء هذه المؤسسات لأنها لا تتمتع بحجم رأس مال كبير.

- عدم الاستقرار الاقتصادي، التضخم وارتفاع أسعار المواد الأولية غالبا ما يهدد هذه المؤسسات ويحول دون تحقيقها للأرباح.

- المنافسة وخاصة في ظل التفتح الاقتصادي، وإبرام اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.

- صعوبة تسويق المنتجات وهذا يرجع لمحدودية رأس مالها.

- ضعف الدراسة الفنية للمشروع وانعدام الخبرة لدى أصحاب المشاريع أنفسهم.

- إهمال جانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته وضرورته.

تلخيصا لما جاء في هذا المطلب، يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في دعم الاقتصاد الوطني لأي دولة من خلال نشاطها في قطاعات اقتصادية تلبي الحاجيات الأساسية للمجتمع، كما أن سهولة تأسيسها تمكنها من خلق فرص عمل وبذلك السعي نحو خفض مستويات البطالة، والسمة الأساسية لهذه المؤسسات هو القرب، إذ يسمح لها حجمها بالانتشار الجغرافي ما يجعلها ركيزة أساسية تدعم التنمية المحلية من جهة، ومن جهة أخرى تشكل نسيجا اقتصاديا يدعم المؤسسات الكبرى.

رغم الأهمية البالغة لهذا النوع من المؤسسات، إلا أنه يعاني من صعوبات وعراقيل جمة، يكمن أبرزها في ضعف المرافقة والدعم ليس فقط المادي والمالي، ولكن مد هذه المؤسسات بالاستشارة والتوجيه في مجال التسيير والقيادة.

**المطلب الثاني: مسار اعتماد مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

لا يمكن بأي شكل من الأشكال إنكار الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاد أي دولة، إذ تشارك هذه المؤسسات في دعم عجلة التنمية الاقتصادية والتماسك الاجتماعي وخلق مناصب الشغل، حيث أن ما نسبته 80% من مجموع المؤسسات في العالم هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة لا يتجاوز عدد عمالها 250 عامل، تمثل 99% من اقتصاد الاتحاد الأوربي، 85% من اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية، 99% من الاقتصاد البريطاني، كما تمثل ما نسبته 70% من الإنتاج العالمي، لهذا فمن غير المعقول عدم وضعها ضمن مجال اهتمامات التنمية المستدامة.

تعتبر المسؤولية البيئية والاجتماعية والتنمية المستدامة عموما، مفاهيم متعلقة بشكل أكبر بالمؤسسات الكبيرة، وهذا ما تم التطرق إليه فيما سبق من فصول، ويمكن أن تشمل كذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن بدرجة أقل، وربما يرجع هذا إلى ما يلي:

**أولا:** تضع الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيز التطبيق بعضا من الممارسات الحسنة المتعلقة بالتنمية المستدامة دون أن تكون على دراية بذلك، هنا تظهر ضرورة حملات التحسيس حول التنمية المستدامة وممارستها في المؤسسات، تجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن يكون عائد المؤسسة من خلال اعتماد واعي واستراتيجي للتنمية المستدامة أكبر منه في الحالة التي ذكرت سابقا.

**ثانيا:** يستلزم مسار التنمية المستدامة موارد مادية وبشرية معتبرة قد يكون توفيرها صعبا نوعا ما بالنسبة لمؤسسة صغيرة ومتوسطة، وهذا في غياب تأطير خارجي من خبراء ومختصين، حيث يتكون مسار التنمية المستدامة أو المسؤولية البيئية والاجتماعية من أربعة محطات تستلزم وقتا واستشارة خارجية:

* القيام بتشخيص اجتماعي وبيئي (ظروف العمل، استهلاك الطاقة والمياه،...).
* تحديد التوجهات، وضع مخطط عمل وتحديده على أرض الواقع ما يستوجب تحسينه في نظام تسيير المؤسسة.
* وضع مخطط العمل حيز التطبيق.
* تحديد معايير التقييم وتقدير عائدات المؤسسة من هذا المشروع.

بالرغم من هذا فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك مرونة أكبر تمنحها لها طبيعة تكوينها، وهذا بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فالبرغم من امتلاك المؤسسات الكبيرة لأصول وموارد مادية وبشرية معتبرة، إلا أن التحديد الدقيق والبناء المتماسك لثقافتها الداخلية يمكن أن يجعلها أكثر مقاومة للتغيير، كما تعمل هذه المؤسسات على تحصين نفسها ضد المنافسة الموجودة في السوق.

أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتركز بشكل أكبر على الإبداع والابتكار من أجل مواجهة هذه التحديات، هذا يمكنها من أن تنشط على ضوء الفرص والتهديدات التي تتيحها الظروف الموجودة في السوق. فبناء على نقاط القوة هذه وعلى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المذكورة في المطلب السابق، يمكن أن نستخرج ثلاث خصائص رئيسية، نعتبرها ركائز لاعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

* الدور المهم الذي يلعبه المسير/المالك في هذا النوع من المؤسسات، حيث تنعكس قدراته ومهاراته ومدى انفتاحه على نمو واستمرار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
* نظرة إستراتيجية على المدى القصير تستند إلى تصور المسير/المالك.
* يرتكز هذا النوع من المؤسسات على القرب والجوارية، على هذا الأساس تبني المؤسسة علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة، ويلعب المسير/المالك دورا رئيسيا في الحفاظ على تماسك واستدامة هذه العلاقات.

وفي هذا السياق، يمكن التطرق إلى مجموعة من الفرضيات حول الطرق المختلفة التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة منها في سبيل اعتماد التنمية المستدامة:[[116]](#footnote-117)

- يمكن أن تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهدافا مفضلة للاستثمار من طرف المؤسسات الكبرى، هذا يحرر أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ويحفزهم على تحسين أداء مؤسساتهم في السوق، ومن هذا المنطلق يمكن للمؤسسات الكبرى أن تمول مشاريع الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شكل مقاولة بالباطن، هذا يدعم مركزها التنافسي من جهة، ويسمح بنشر فكر الاستدامة وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من جهة أخرى.

- يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تشكل شبكة أو نسيج فيما بينها، وهذا من أجل التعاون وتبادل الخبرات، وتسمح شبكة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه بتحسين الأداء، الكفاءة، الإبداع، والمرونة لمجموع المؤسسات المنظمة، وهذا من أجل مواجهة تقلبات السوق. في هذا السياق يمكن لمفهوم النسيج أو الشبكة أن يكون حجر الأساس لمشروع اعتماد التنمية المستدامة، وهذا عن طريق عامل التقليد العقلاني الذي تم تناوله ضمن عرضنا للمقاربة الاتفاقية في الفصل السابق، إذ يسمح بانتشار مفهوم التنمية المستدامة ضمن نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تأسيسا على ما سبق ذكره، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء برنامج للتنمية المستدامة خاص بها، نعرض فيما يلي مختلف الجوانب التي يمكن أن تستثمر فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[[117]](#footnote-118)

**1- الاستجابة للتطلعات الجديدة للزبائن والخاصة بالجانب البيئي والاجتماعي**

**1-1 وضع حيز التطبيق نظام فعال لرصد تطلعات الزبائن**

* التنظيم والاستفادة من المعلومات التي يقدمها العمال الذين تربطهم علاقة مباشرة بالزبائن.
* بناء نظام لتسيير شكاوى واعتراضات الزبائن.

**1-2 تطوير إجراءات الإنتاج، المنتجات، والخدمات**

* استعمال تقنيات أكثر نظافة واقتصادية.
* استعمال مواد ذات استهلاك أقل للطاقة أو التي لا تحتوي على مكونات خطرة.
* إعادة استعمال وتدوير المغلفات والمواد الفرعية الناتجة عن عملية الإنتاج.

**1-3 عقد علاقة مبنية على الثقة**

* تكريس الشفافية في نظام التسعير.
* توضيح خصائص ومكونات المنتجات، بصمتها الإيكولوجية، واحترامها للمعايير.

**2- تعزيز تحفيز وإشراك الأفراد في المؤسسة**

**2-1 القيام بعمليات تشخيص للموارد البشرية**

* تقييم احتياجات المؤسسة من جانب الكفاءات البشرية.
* الحرص على تجميع ونشر المعرفة في المؤسسة.
* تقييم سياسة التأجير في المؤسسة.

**2-2 التنبؤ بالأخطار الداخلية**

* تقييم الأخطار المهنية.
* وضع حيز التطبيق برنامج تنبؤ بالأخطار.
* تحسين ظروف العمل في المؤسسة.

**2-3 تشجيع سياسة اجتماعية في المؤسسة**

* إعادة دراسة أوقات العمل في المؤسسة واعتماد نظام مرن لساعات العمل.
* الحرص على القضاء على التمييز في المؤسسة.
* تشجيع توظيف الأشخاص المعوقين واستخدامهم فيما يناسب المؤسسة.

**3- تطوير علاقات المؤسسة في السوق**

**3-1 ربط علاقات شراكة**

* الاقتراب من مؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى من أجل عقد صفقات جديدة والتوسع في السوق.
* عقد علاقات شراكة مع الجامعات ومراكز البحث وهذا من أجل الاستفادة من خبراتهم الميدانية واستقطاب الكفاءات التي ترى المؤسسة أنها يمكن أن تقدم قيمة مضافة لها.

**3-2 التعريف بميدان نشاط المؤسسة وبالمنتجات والخدمات التي تقدمها**

* نشر أخبار المؤسسة وإنجازاتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية عبر وسائل الإعلام المحلية.
* إشراك المؤسسة في الحياة الاجتماعية.
* تنظيم أيام مفتوحة لتمكين الجمهور من الإطلاع والتعرف على المؤسسة.

**3-3 الاستفادة من السياسات المحلية للتنمية المستدامة**

* تحديد المساعدة التي تقدمها السلطات المحلية.
* الانتساب للبرامج الجماعية لليقظة التكنولوجية أو برامج الصناعة البيئية.

والجدير بالإشارة إلى أن اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له بالغ الأثر على هذه الأخيرة، لكن ربما قد تنساق هذه المؤسسات وراء مسار التنمية المستدامة دون أن يكون لها أدنى معرفة بتفاصيله، وهذا قد يعود عليها سلبا، أضف إلى ذلك مشاكل التمويل وقلة الخبرة، هذا يدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مراجعة إستراتيجيتها.

لذا فمن الضروري إدراج مفاتيح النجاح الأساسية لنهج اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي نوردها كما يلي:[[118]](#footnote-119)

**1 عقد جلسات حوار دورية:** يعتبر عقد جلسات حوار أمرا ضروريا، وهذا من أجل تبادل الخبرات في مجال التنمية المستدامة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المدنية والخبراء على المستوى المحلي، الإقليمي والوطني، ويمكن الذهاب أبعد من هذا نحو المستوى العالمي. فالهدف من وراء جلسات الحوار هذه هو منح رؤية أوضح وأفضل لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة فيما يخص التنمية المستدامة.

**2 تبادل المعلومات والتدريب:** نظرا لحجمها الصغير فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تملك مرونة ملحوظة تجاه عمليات التغيير مقارنة مع المؤسسات الكبرى ذات التركيبة المعقدة، عموما فإن أغلب المؤسسات تتوجس من التغيير المصاحب للتنمية المستدامة، وهذا في حال ما إذا لم تتحصل على معلومات وضمانات بأن هذا التغيير سيعود عليها بالنفع ويعزز موقعها التنافسي في السوق.

لهذا فإن تنظيم حملات إعلام تحسيسية تستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعريفها بالتنمية المستدامة، والتأكيد على أن التغييرات المصاحبة لاعتماد التنمية المستدامة سيكون لها أثر إيجابي على نشاطها، وكيف تتأقلم هذه المؤسسات مع عملية التغيير المصاحبة لاعتماد التنمية المستدامة، أمر ضروري يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اعتماد مبادئ التنمية المستدامة، حال ما تتوفر لها المعلومات الكافية حولها، بالإضافة إلى منح الوقت الكافي للمسيرين والعمال للتأقلم والتدريب على المبادئ الجديدة التي تحملها التنمية المستدامة.

**3 تقديم الدعم والمشورة:** الطريقة المثلى لتقديم الدعم والمشورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عن طريق: إنشاء هياكل ومؤسسات تقدم خدمات الاستشارة في مجال التنمية المستدامة. بالإضافة إلى تسهيل عملية الاستفادة من الممارسات الحسنة عن طريق خلق رابط بين مراكز البحث العلمي والتطوير وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتسهيل هذه الأخيرة من الوصول إلى الخبرات التقنية والإدارية ما يسمح لها بدعم مسار التحسين المستمر فيها مع مرور الوقت.

**4 حل مشاكل التمويل:** تعاني غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل في تمويل مشاريعها، وخاصة إذا تعلق الأمر بالتنمية المستدامة، إذ أن أغلب البنوك الآن تحجم عن دعم مثل هذه المشاريع، لأنها تصنفها في خانة المشاريع الخطرة والغير مربحة، كما أن معظم المصارف والبنوك تفتقر إلى خبراء مختصين لتقييم مشاريع التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وللخروج من هذا المشكل، لا يجب حصر تمويل مشاريع التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البنوك التجارية فقط، وإنما يجب أن يتعداه ليشمل البنوك الأخرى، والتي تربطها صلات وثيقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يعد من الضروري توسيع صيغ تمويل هذه المشاريع لتشمل مثلا رأس المال المخاطر، وتعديل نظم التأمين المصرفي لتتكيف مع الطبيعة الخاصة لمشاريع التنمية المستدامة والهيكلة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يمكن من تعزيز تنافسيتها في السوق.

والبحث عن طرق مبتكرة لدعم هذه المشاريع يعد أمرا حتميا، فمثلا يمكن دعمها عن طريق المؤسسات الكبرى في السوق، والتي تقدم يد العون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شكل مقاولة بالباطن، فيحصل هناك نوع من تبادل المنافع، كما تلعب الدولة دورا هاما في هذا المجال، من خلال سن قوانين تخفف من الضرائب وتسهل عملية الاستثمار في مجال التنمية المستدامة.

**5 استحداث سياسات إعفاء ضريبي:** تلعب التسهيلات الاقتصادية كالإعفاءات الضريبية مثلا دورا مهما، في سبيل تحفيز وجذب اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستثمار في مجال التنمية المستدامة، إذا أخذنا الاتحاد الأوربي على سبيل المثال، نجد أن هولندا تقدم تحفيزات جد هامة ضمن مبادرة الاستثمار في الطاقة، أين يقدم الدعم المالي المباشر للمؤسسات الهولندية التي تستثمر في المعدات المنتجة للطاقة المتجددة.

جدلية اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدمها، مسألة قائمة إلى الآن، لكن الآثار الإيجابية التي تعود على هذه المؤسسات في المدى البعيد، يجعلنا ندرك أهمية وضرورة توجهها نحو اعتماد التنمية المستدامة منذ نشأتها، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة اليوم هي المؤسسة الكبرى غدا، حيث أن المرونة التي تمتاز بها هذه المؤسسات تمكنها من التحكم في أبجديات التنمية المستدامة، وهذا يجعلها ترسخ ممارساتها الحسنة، ومع مرور الوقت تصبح التنمية المستدامة جزءا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.

نشير هنا إلى أن المسير/المالك يلعب دورا رئيسيا في إرساء قواعد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة، ويساعده في ذلك خاصية القرب والجوارية التي تمتاز بها هذه المؤسسات، إذ من الممكن استغلالها من طرف الجهات الوصية في سبيل توعية وتحسيسّ، ومد يد العون لكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنطلق في مشروع اعتماد التنمية المستدامة.

**المطلب الثالث: المقاولاتية المسؤولة (الاجتماعية)**

يفضل في إطار التنمية المحلية البحث عن طرق ووسائل جديدة ومبتكرة من أجل تحقيق الأهداف التنموية المسطرة، إذ يمكن للمقاولاتية أن تلعب هذا الدور من خلال الانجازات التي قد تحققها على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي. ومن بين أنماط المقاولاتية نجد المقاولاتية المسؤولة أو كما اصطلح على تسميتها المقاولاتية الاجتماعية، والتي تشكل ميدانا خصبا للبحث، إذ تعتبر من بين رافعات التنمية المستدامة في المؤسسات، أين تجمع بين الجانب الاقتصادي أي هدف تعظيم الربح وبين المهمة الاجتماعية التي يفترض على المؤسسة القيام بها.

وفي سبيل الإحاطة بهذا المفهوم، نرى أنه من المفيد التطرق إلى أهم الأسباب التي تجعل الأفراد والمؤسسات يهتمون بهذا النوع من المقاولاتية، حيث نوجز أهم هذه الأسباب فيما يلي:[[119]](#footnote-120)

* يرجع السبب الأول أساسا إلى مشكل التمويل الذي تعاني منه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أين يعد من الضروري إيجاد مصادر تمويل جديدة لمواجهة مشكل تخفيض التمويل، إذ أن المستثمرين والبنوك يرفضون الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة كونها ذات مخاطرة عالية، وعليه تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق استقلالية مالية.
* يكمن السبب الثاني في التغيرات المستمرة في تركيبة المجتمعات البشرية، إذ تؤدي التغيرات الديموغرافية عادة إلى ظهور تحديات جديدة تواجه المؤسسات، خاصة حين يتعلق الأمر بظهور حاجيات جديدة في المجتمع والتي على المؤسسات السعي نحو تحقيقها وتلبيتها.
* أما السبب الثالث فيتمحور أساسا حول الدعوات المستمرة إلى تحلي المؤسسات بمسؤولية أكبر، والأخذ بعين الاعتبار لتطلعات وانتظارات المجتمع.

وتعد مهمة المؤسسة الركيزة الأساسية لهذا النوع من المقاولاتية، فهي التي تصبح مرتكزة أكثر على الجانب الاجتماعي دون إهمال وظيفتها الاقتصادية، فهذه المهمة الاجتماعية هي التي تحرك وتوجه مجمل نظام القرار في المؤسسة، إذ أن وجود انتظارات وتطلعات اجتماعية يعد في الأساس فرصة اقتصادية، لهذا تعد المقاولاتية المسؤولة رافعة أساسية للتنمية المستدامة في بيئة الأعمال، أين تجمع بين تلبية الحاجة الاجتماعية وتحقيق منافع اقتصادية. وعليه يمكن القول بأن كل مشروع أو كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنضوي تحت المقاولاتية المسؤولة، تتميز بثلاث خصائص على الأقل: مشروع اقتصادي يخلق ثروة وقيمة مضافة، يحقق غاية اجتماعية، مع حوكمة مشتركة وتعاونية للمؤسسة. ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي:

شكل (3-1): نموذج متعدد الأبعاد للمقاولاتية المسؤولة

مشروع

اقتصادي

غاية

اجتماعية

حوكمة

مشتركة

**مشروع اقتصادي**

- أخذ المخاطر بعين الاعتبار - خلق **ثروة** ومناصب عمل

- نموذج اقتصادي متماسك - الاستجابة لتطلعات الزبائن

- **إنتاج** سلع وخدمات - استقلالية بالنسبة للقوى العمومية

**حوكمة مشتركة**

- **التزام** ومشاركة الأطراف ذات المصلحة.

**غاية اجتماعية**

- مواجهة البطالة، الفقر..

- إنشاء والحفاظ على **مناصب عمل** دائمة.

- الحفاظ على البيئة والموارد بصفة عامة.

- ضمان وتطوير **روابط اجتماعية.**

***Source:*** *Avise Ingénierie et services pour entreprendre autrement,* ***Collectif pour le Développement de l’Entrepreneuriat Social Pour une approche partagée de l’entrepreneuriat social et de son développement,*** *Paris, Novembre 2006, p03.*

وتصف *Ashoka*[[120]](#footnote-121) المقاولين الاجتماعيين بأنهم مأخوذون بأفكارهم، يسعون بأي ثمن من أجل تغيير توجه الميدان الذين ينشطون فيه، إذ يحملون رؤية ذات أفق واسع يركزون في عملهم على تطبيقها، كما تعتبرهم أعوانا للتغيير في المجتمع، أين يسلكون سبلا مبتكرة لمواجهة ليس فقط المشكل الذي يعوق طريقهم، وإنما يبحثون عن الأسباب الكامنة وراء هذا المشكل من أجل معالجتها، كما يمتلكون قاعدة اجتماعية صلبة فهم يحيطون بخصائص المجتمع وتركيبته، ما يسمح لهم بتحديد ورصد الفرص والتهديدات فيه[[121]](#footnote-122).

وتقدم *[[122]](#footnote-123) Echoing Green* المقاولاتية المسؤولة، على أنها حالة ناتجة عن دمج ثورة إبداعية مع تصميم على تحقيقها، ما يسمح للمقاولين الاجتماعيين من ترك بصمة عميقة ومستدامة في المجتمع[[123]](#footnote-124).

أما التعريف الأكثر انتشارا والمعمول به حاليا، هو التعريف المنشور من قبل الحكومة البريطانية والذي تضمنه تقرير *Social Enterprise: A Strategy for Success*(المؤسسة الاجتماعية: إستراتيجية من أجل النجاح) والذي يعرف المقاولاتية المسؤولة على أنها: إنشاء مؤسسات تهدف إلى تحقيق تطلعات اجتماعية، تستثمر عائداتها في المجتمع من أجل الحفاظ على استمراريتها، وكذا من أجل تحقيق هدف تعظيم الربح للمالكين والمساهمين[[124]](#footnote-125).

كخلاصة لما سبق ذكره آنفا فحسب *Martin et Osberg* فإن المقاولاتية المسؤولة تتضمن ثلاثة عناصر مهمة هي كالتالي:[[125]](#footnote-126)

* تحديد معالم التوازن القائم والذي عادة يكون توازن مستقر لكنه غير عادل، يهمش ولا يخدم مصلحة مجموعة معينة، لا تملك القدرة على تغيير هذا التوازن.
* تحديد فرصة تنمية، وتعزيز قيم اجتماعية مقترحة في سبيل تغيير هذا التوازن القائم.
* تنمية وتأسيس توازن جديد يرتكز على القيم الاجتماعية، من أجل التوجه نحو قيام هذه المجموعة بإرساء قواعد توازن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثلاثة للتنمية المستدامة، ويضمن بذلك مستقبل الأجيال القادمة وحفظ حقها في القيام بتنمية خاصة بها.

إدراج مطلب مخصص للمقاولاتية المسؤولة (الاجتماعية)، مرده لفت الانتباه إلى بديل محتمل يسهل عملية اعتماد مبادئ التنمية المستدامة، ولو أن هذا المفهوم لا يزال في مراحله الأولى، إلا أنه يحمل في طياته أفكارا تدعم بشكل كبير مسار التنمية المستدامة. إذ تقوم المقاولاتية المسؤولة بإعادة وضع المؤسسة في مكانها الحقيقي، أي تلبية حاجات المجتمع وتطلعاته، وهذه هي الفكرة التي جاءت بها التنمية المستدامة من خلال ارتكازها على نظرية الأطراف ذات المصلحة، وعليه لا يتم إهمال الجانب الاقتصادي ولكن العمل على دمج الغاية الاجتماعية بتحقيق الثروة الاقتصادية في آن واحد، كما لا يجب إغفال كون أن المقاولاتية المسؤولة تعتبر حلا لمشكل التمويل الذي تعاني منه معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لكن تجدر الإشارة إلى ضرورة دعم هذا المفهوم، ونشر ثقافة "التعاون" لدى أفراد المجتمع، لإنجاح المقاولاتية المسؤولة كونها أولا وأخيرا تعد رافعة حقيقية للتنمية المستدامة.

**المبحث الثاني: تجارب دولية لاعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

نحاول من خلال هذا المبحث عرض تجارب كل من فرنسا وكندا، في مجال اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا بغرض أخذ فكرة عامة حول السياسات والطرق التي اتبعتها كل من الدولتين من أجل تحقيق هذا الهدف. والجدير بالإشارة إلى أن الطالب اختار هاتين الدولتين، اعتمادا على تقرير معد من طرف مركز البيئة والقانون بجامعة ***Yale*** والمركز الدولي لعلوم الأرض بجامعة ***Columbia***، حمل عنوان مؤشر الاستدامة البيئية لسنة 2005[[126]](#footnote-127)، إذ احتلت كندا المركز السادس واحتلت فرنسا المركز 36، للتنبيه فقط فإن الجزائر احتلت المرتبة 96.

**المطلب الأول: التجربة الفرنسية**

تعتبر الدولة الفرنسية التنمية المستدامة مشروعا وطنيا تلتزم به وتوليه أهمية كبرى، حيث ترى أن اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر غير فعال، إذا لم تشكل التنمية المستدامة قاعدة لثورة تغيير شامل يمس كل المستويات في المجتمع الفرنسي، بحيث تظهر إلى العيان قيم وممارسات جديدة تترسخ في ثقافة الفرد الفرنسي، وهذا يتطلب مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع والمؤسسات الفرنسية.

بالرجوع إلى المستوى الوطني، نرى بأن مسار التنمية المستدامة تخللته عدة محطات بارزة على مدى عشر سنوات، يمكن حصرها فيما يلي:[[127]](#footnote-128)

**1993**: إنشاء اللجنة الفرنسية للتنمية المستدامة *(CFDD)*[[128]](#footnote-129)، وهي تنظيم مستقل يعمل بقرب الوزير الأول الفرنسي، تهتم هذه اللجنة بتحديد وضع توجهات سياسة التنمية المستدامة وتقديمها للحكومة، وهذا في إطار التزام فرنسا باتفاقية قمة الأرض.

**1995**: قانون *Barnier* ويتعلق بتدعيم حماية البيئة والذي يرتكز على أربعة مبادئ: الوقاية، أولوية المحافظة على التصحيح، مبدأ الملوث/الدافع، المشاركة (لكل مواطن الحق في الولوج إلى قاعدة المعلومات المتعلقة بحماية البيئة).

**1996**: وضع إستراتيجية للتنمية المستدامة.

**1999**: القانون التوجيهي للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم *(LOADDT)*[[129]](#footnote-130)، والذي يجسد بنية العلاقة التي تربط بين الدولة، المناطق، والأقاليم.

**2001**: قانون التنظيمات الاقتصادية الجديدة [[130]](#footnote-131)*(NRE)*، والذي أجبر المؤسسات المكتتبة في البورصة على تقديم تقرير سنوي، يتضمن معلومات حول كيفية تعاملها وأخذها بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والبيئية في نشاطها اليومي.

**2003**: بعد مشاورات شاملة لجميع أعوان المجتمع المدني، تم اعتماد الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة، التي تمثل برنامج عمل شامل يفصل مهام كل جهة في الدولة، كما تم تشكيل خلية للتنمية المستدامة تنسق بين الوزارات للتأكد من عدم تعارض الأهداف المسطرة والسهر على تطبيقها.

**2004**: تعديل قانون تنظيم الأسواق العمومية، بحيث تم السماح للدولة والهيئات العمومية بتحديد اشتراطاتها البيئية والاجتماعية، إضافة إلى الاشتراطات الاقتصادية في المناقصات.

كما تأخذ الأحزاب السياسية في فرنسا التنمية المستدامة على محمل الجد، وتسعى لإعطائها أهمية أكبر، فهي تعتبر أن مردود التنمية المستدامة على المستوى المحلي أكبر منه على المستوى العالمي، إضافة إلى عملها على تطبيق منهج التنمية المستدامة على أرض الواقع، من خلال ربط أهداف ومصالح الأفراد بأهداف ومصالح المجتمع.

يتجلى هذا من خلال تطبيق كل منطقة أو بلدية منذ سنة 1993 لأجندات 21 المحلية، وصل عددها الآن إلى 85 أجندة محلية، موجهة لتحديد مؤهلات كل بلدية من حيث البرامج والمشاريع القادرة على تحقيقها، مناصب العمل القادرة على توفيرها، تهيئة الإقليم، السكن، النقل، استهلاك الطاقة، تسيير النفايات وإعادة رسكلتها.

تتمركز التنمية المستدامة في قلب اهتمامات المؤسسات الفرنسية الكبرى (ملحق رقم 02) وهذا كما سلف ذكره، نظرا لصدور قانون التنظيمات الاقتصادية الجديدة، الذي يجبر المؤسسات على إعداد تقرير مفصل يتضمن في طياته كل الشروط التي سلف ذكرها عند التطرق إلى *GRI* في الفصل الثاني.

رغم أن كل المؤسسات الفرنسية مدعوة إلى الأخذ بعين الاعتبار التنمية المستدامة في نشاطها، إلى أنه من الصعب بمكان تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع السبب أساسا إلى اختلاف شاسع في وضعيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، أين نجد في قمة الهرم مؤسسات سباقة لاعتماد التنمية المستدامة، ونجد في أسفل الهرم مؤسسات لا تتحرك إلا إذا أجبرت عن طريق نصوص قانونية حازمة، أضف إلى ذلك نوعا ثالثا من المؤسسات وهي المؤسسات التي يرتبط نشاطها بصورة مباشرة مع التنمية المستدامة.

لكن رغم صعوبة الأمر إلا أن الضغوط المفروضة على هذه المؤسسات تزداد شيئا فشيئا مما يدعم مسيرة التنمية المستدامة، ويمكن من خلال الشكل الموالي توضيح طبيعة هذه الضغوط المفروضة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية.

شكل (3-2): التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية

التكتلات الاقتصادية

المؤسسات المالية

المؤسسات المستدامة الصغيرة والمتوسطة

المنظمات الغير حكومية

تمويل الابتكار

تنمية

الشراكة

إلزامية اعتماد المعيار 14001

مجموعات

الضغط

تمويل الابتكار

الإتحاد الأوربي/الدولة

المنظمات المساعدة

**المؤسسة الصغيرة والمتوسطة**

الزبائن/المستهلكون

القوانين

التشريعات

الرقابة على

المنتجات

مبدأ

المحافظة

***Source:*** *L’Agence des PME,* ***Les PME et l’Environnement enjeux et opportunités****, la série Regard sur les PME, N°4,**4 trimestre, Paris, 2003, p19.*

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءا لا يتجزأ من السوق الفرنسية، حيث وصل تعدادها سنة 2007 حسب إحصائيات وزارة الاقتصاد والصناعة والعمل الفرنسية إلى **2.618.500** مؤسسة، تشغل ما يصل عدده إلى **14.850.500** عامل إلى غاية سنة 2007، أي ما يعادل أكثر من 60% من اليد العاملة الموجودة في سوق العمل الفرنسية.

جدول (3-2): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية حسب قطاع النشاط لسنة 2007

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النسبة | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | القطاع |
| 02% | 62.100 | زراعة/صناعة غذائية |
| 06% | 165.500 | صناعة/طاقة |
| 14% | 363.800 | بناء/أشغال عمومية |
| 03% | 86.200 | النقل |
| 23% | 604.400 | تجارة |
| 37% | 963.600 | خدمات |
| 15% | 371.500 | تعليم/صحة |
| - | 1.300 | نشاطات غي مسجلة |
| 100% | 2.618.500 | المجموع |

***Source :*** *Ministère de l’Économie, de l’industrie et de l’emploi,* ***Chiffres-clés des PME****, Octobre 2009, p02, p03.*

نلاحظ من خلال الجدول الذي تم عرضه أعلاه أن قطاع الخدمات يحتل الصدارة، حيث يتضمن 37% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، يليه مباشرة قطاع التجارة بما نسبته 23% من مجموع المؤسسات. كما تشغل هذه القطاعات على التوالي 4.831.200 عامل و 3.227.000 عامل، وعليه تعتبر هذه القطاعات قطاعات رئيسية في السوق الفرنسية أين قدر حجم الاستثمار فيها على التوالي 21,8 مليار أورو و 10,3 مليار أورو. يليها مباشرة قطاع الصناعة والطاقة ويتعلق بصناعات التجهيز والمواد النصف مصنعة والمواد الاستهلاكية وإنتاج الطاقة، حيث يشغل 2.996.100 عامل وبلغ حجم استثماراته 6,4 مليار أورو. وعليه نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل نواة الاقتصاد الفرنسي، إذ تعزز دعائم الاقتصاد وتحرك عجلة التنمية في بلد يعد من أبرز أعضاء الاتحاد الأوربي، لهذا فمن غير المعقول أن لا تشمل إستراتيجية التنمية المستدامة المعتمدة من قبل فرنسا هذا النوع من المؤسسات.

فلقد كشف مسح أجراه *Institut de sondage Lavialle (ISL)* شمل 1080 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية، أن أكثر من 70% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية تعطي أهمية للبيئة وتملك التزامات اجتماعية، كما اتضح أن هناك دافعين رئيسيين يجعلان هذه المؤسسات تتبنى نهج التنمية المستدامة، يتمثلان في قناعة المسير الشخصية بنسبة قدرت بـ 91,4% أو بسبب الضغوط القانونية المفروضة بنسبة قدرت بـ 85,2%، كما أظهر المسح المجرى أن من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات لا تهتم باعتماد التنمية المستدامة، أنها تعتقد بأن نشاطها لا يشكل أي ضرر على البيئة، وجاء هذا بنسبة 94,7%، يليه مباشرة عدم شعور هذه المؤسسات بضغوط قانونية حقيقية تفرض عليها اعتماد التنمية المستدامة بنسبة 50,2%.[[131]](#footnote-132)

كما خرج هذا التقرير بنتيجة رئيسية مفادها: أن المسؤولون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية على دراية ووعي تام بالتحديات البيئية والاجتماعية، رغم الصعوبة التي يجدونها في قياس وتحديد المنفعة الاقتصادية العائدة عليهم من خلال اعتماد التنمية المستدامة. بالإضافة إلى ضعف وقلة عمليات التحسيس

واعتمادا على مسح آخر شمل أكثر من 1700 مؤسسة صغيرة ومتوسطة والمتمركزة في وسط فرنسا، قام به *Centre régional d’observation du commerce, de l’industrie et des services (CROCIS)* بمشاركة *l’institut MÉDIAMÉTRIE* ، امتد من 10-20 جوان 2008، وشمل المؤسسات التي لا يتعدى عدد عمالها 250 عامل[[132]](#footnote-133)، أكدت النتيجة التي توصل إليها المسح الأول، وهي أنه عموما يجود التزام ووعي من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمركز بوسط فرنسا نحو التنمية المستدامة، كما توصل المسح إلى أن ما نسبته 50% من مجموع المؤسسات التي شملها المسح، يعتقد أصحابها أنهم يأخذون بعين الاعتبار بمبادئ التنمية المستدامة في نشاطاتهم، وعليه فإن حملات التحسيس والتوعية التي عمت منطقة وسط فرنسا قد أثمرت بنتيجة طيبة. وشمل اعتماد التنمية المستدامة في هذه المؤسسات خمس مجالات رئيسية هي كالتالي:

**المحافظة على البيئة:** بنسبة 43,1% من مجموع المؤسسات، تمثلت الممارسات الحسنة المتعلقة بهذا المجال كالآتي: استهلاك عقلاني للمواد الأولية، الطاقة والمياه، تقييم النفايات، الحد من الانبعاثات الملوثة، تخفيض مصادر إنتاج النفايات.

**الممارسات التجارية:** نسبة الإجابة كانت 30,9% من مجموع المؤسسات، وتمثلت الممارسات في الآتي: وضع سياسة شراء، اختيار الشركاء والموردين، تثمين الممارسات التي تحترم مبادئ التنمية المستدامة.

**الموارد البشرية:** تمثلت النسبة في 23,4%من مجموع المؤسسات، حيث تلخصت الممارسات فيما يلي: فتح مناصب شغل للعمال الذي يعانون من مشاكل اجتماعية، مرافقة العمال في سعيهم نحو تحسين قدراتهم وكفاءاتهم، الاستثمار في التكوين والتدريب المستمر، تسهيل عملية التنقل من مكان العمل إلى المنزل.

**الطاقة والانبعاثات الكربونية:** بنسبة 17,9% من مجموع المؤسسات، حيث تمثلت الممارسات الحسنة في: ترشيد استهلاك الطاقة، تقييم استهلاك الطاقة، تقييم الانبعاثات السامة، التوجه نحو الطاقات المتجددة.

**المساهمة في التنمية المحلية والالتزام المحلي:** بنسبة 17,9% من مجموع المؤسسات، أين تتمثل الممارسات في: استخدام اليد العالمة الموجودة في منطقة عمل المؤسسة، الأخذ بعين الاعتبار الأعوان المحليين، المشاركة والانخراط في شبكات المؤسسات المحلية.

وخرج تقرير المسح بنتيجة مفادها أنه بالرغم من كل هذه الممارسات الموجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمركزة في وسط فرنسا إلا أن اعتماد التنمية المستدامة لا يزال في بدايته أو كما علق عليه التقرير "اعتماد سطحي"، هذا يؤكد أن ديناميكية التغيير لا تزال في بداياتها، وأن السلطات المحلية وحتى المؤسسات، يواجهان عملا صعبا من أجل الوصول للمستوى المطلوب.

وما يعزز هذا، هو الوضعية الاقتصادية الهشة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تضع التنمية الاقتصادية كأولوية لها في المرحلة الراهنة.

كما يعتبر التقرير أن الأسباب الكامنة وراء هذه الوضعية، تنحصر في كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تجعل من التنمية المستدامة أولوية لها، وخلص التقرير إلى وضع ثلاثة عوامل رئيسية تشرح هذه الوضعية، يأتي تفصيلها كالتالي:

**1- تطبيق سطحي للتنمية المستدامة:** ويعود سببه أساسا لمجموعة العوامل التالية:

**1.1 مشكلة مفهومية ومشكل تلاؤم:** رغم ظهور موجة من اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسط الفرنسية، إلا أن عددا معتبرا من المقاولين وأصحاب الشركات يحصرون التنمية المستدامة، أو يخلطون بينها وبين حماية البيئة في كثير من الأحيان، أين لا يمكن لوم المؤسسات نظرا للخطابات وحملات التوعية الضخمة التي تنحصر فقط في حماية البيئة، أي ظهور مشكل مفهومية ينبع منه مباشرة مشكل تلاؤم، أين يطرح أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سؤالا مهما: هل نحن معنيون بالأمر؟

**2.1 شكوك حول الانتفاع بالتنمية المستدامة:** عادة ما يجري أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بين قيود وفرص اعتماد التنمية المستدامة، أين لا ترى أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية علاقة حقيقية قائمة بين اعتماد التنمية المستدامة وتحسين أداء ومردودية المؤسسة، فلقد أظهر المسح أن 26% فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعتقد بأن التنمية المستدامة يمكن لها أن تحسن من أدائها الاقتصادي، حيث اعتبر ما نسبته 37,9 % من هذه المؤسسات أن التنمية المستدامة يمكن لها أن تفتح فرص للابتكار والإبداع. وعليه لا تزال الجهود قائمة من أجل إثبات وجود علاقة قائمة بين اعتماد التنمية المستدامة وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**2- القيود المتعلقة بالزبائن والشركاء الاقتصاديين:** وتتركز أساسا فيما يلي:

**1.2 ضعف اعتماد التنمية المستدامة في أنماط وعادات الشراء عند الزبائن:** يندر أن تجد في فرنسا أرباب عمل كبار لم يضعوا في الحسبان ضرورة الأخذ بعين الاعتبار معايير التنمية المستدامة في اختيارهم لمورديهم والمؤسسات التي تربطهم بها علاقة مقاولة بالباطن، لكن يبقى الأمر نسبيا ويعود هذا للآتي:

- تعد متطلبات العملاء الرئيسيين سواء في القطاع الخاص أو العام، والمتعلقة بالتنمية المستدامة ضعيفة، بل تقتصر فقط على الجانب الاقتصادي، أي أن سعر الخدمة أو المنتوج هو العامل الوحيد، إذ يظهر الاستطلاع المنجز أن 12% فقط من المؤسسات التي شملها البحث، أكدت أن تطلعات الزبائن والشركاء والمؤسسات المالية هي الدافع الرئيسي وراء اعتمادها لمبادئ التنمية المستدامة.

- كما اعتمد المسح على تجارب مؤسسات كبرى في فرنسا، أكدت كلها أن عملية الشراء تعد من أهم روافع اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسة، بل وأن التنمية المستدامة تنال المرتبة الثالثة في سلم أولويات مدراء الشراء في هذه المؤسسات.

- تقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حيرة من أمرها، بين الضغوط المفروضة في السوق وتقلبات الأسعار، وبين تطلعات الأطراف ذات المصلحة إلى اعتماد مبادئ التنمية المستدامة وأخذها بعين الاعتبار كمعيار أساسي.

**2.2 ضعف المبادرة لدى المؤسسات المالية:** تتمحور مهمة القطاع المالي أساسا في تمويل المشاريع الجديدة، وتشجيع المقاولين الجدد على الدخول في بيئة الأعمال، في هذا السياق يمكنها أن تشجع أو تثبط هؤلاء على اعتماد التنمية المستدامة.

يجدر الإشارة إلى أن العلاقة التي تجمع بين المؤسسات المالية والتنمية المستدامة في تزايد مستمر مع مرور الوقت، فأكثر من 400 مستثمر فرنسي قد وقعوا على وثيقة مبادئ الاستثمار المسؤول، من أجل الأخذ بعين الاعتبار المعايير الاجتماعية والبيئية في عملية الاستثمار، مع ظهور صيغ تمويل جديدة كرأس المال المخاطر، ورؤوس الأموال الاستثمارية الخضراء، والتي بلغ حجمها خارج تمويلات التكنولوجيا الصديقة للبيئة، مع نهاية سنة 2008 إلى 700 مليون أورو.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن النظام المالي الفرنسي، يسير تدريجيا نحو بناء صيغة تمويل ذات مسؤولية بيئية واجتماعية.

بالرغم من المجهودات المذكورة أعلاه، إلا أنه اتضح أن مشاريع التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحضا بالاهتمام المطلوب، حيث تبنى ما يلي:

- لا تزال الاستثمارات المتعلقة بالتنمية المستدامة تمول باللجوء للمدخرات الشخصية.

- الممارسات الحسنة والانجازات المحققة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتم نشرها والتعريف بها بالقدر المطلوب.

- رغم ظهور رؤوس الأموال المسؤولة، إلا أن المؤسسات لا تأخذ بعين الاعتبار معايير التنمية المستدامة كسلة معايير تقاس بها صحة المؤسسة، والفرص الكامنة وراء الاستثمارات التي تقوم بها.

- صناديق الاستثمار الخضراء تعاني من قلة المساهمين، لارتفاع درجة المخاطرة فيها.

**3- صعوبة بناء توجهات إستراتيجية مشتركة في صيغة تنمية محلية مستدامة**

توصل المسح إلى نتيجة مفادها أنه يوجد تفاوت قائم بين المؤسسات ومحيطها المحلي، فكلما كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بمحيطها، وعلى دراية تامة بالفرص والتهديدات والتحديات الموجودة فيه، كلما شجعها ذلك على تحقيق تنمية مستدامة، فهذه الأخيرة تعتبر همزة وصل بين المؤسسة وبين محيطها، وتجمعهما على أهداف مشتركة.

**1.3 غياب التنسيق بين المحيط الإقليمي وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تدل التجارب على أن سوء الفهم وعدم الثقة يترسخان بين طرفين تربطهما علاقة هشة أو لا يعرف الواحد منهما الآخر، وهذا هو الأمر القائم بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين محيطها الذي تنشط فيه، فمن جهة المؤسسات إن صح القول لا تملك رؤية حقيقية عن واقع المحيط الذي تنشط فيه والتحديات التي يرفعها، وكذا مسار نموه وتطوره، ومن جهة أخرى حتى المحيط والهيئات المحلية التي تنشط فيه لا تملك هي الأخرى صورة حقيقية عن المؤسسات وخصائصها. أضف إلى هذا عدم تفعيل قنوات الحوار، التي تعمل على التقريب بين المؤسسة وبين محيطها ومكوناته، إذ أظهر المسح أن 18% فقط من المؤسسات تساهم بطريقة أو بأخرى في تحقيق التنمية المحلية.

**2.3 التنمية المستدامة فرصة لتقريب المؤسسات من محيطها:** هذا يقوم من خلال:

- ضرورة قيام مالكي ومسيري المؤسسات بالأخذ بعين الاعتبار البعد الإقليمي في عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة، وهذا لاستشراف حاجيات وانتظارات المجتمع، وكذا أثر القرارات التي تتخذ على مستوى هذا الأخير على مصير المؤسسة واستمرارها في السوق.

- الهيئات المحلية مدعوة إلى تهيئة الظروف الاقتصادية والبنى التحتية الملائمة لتحقيق التنمية المحلية المنشودة. كما يجب العمل على دعم التشغيل وإنشاء وخلق فرص عمل جديدة، من خلال تشجيع التكوين والتدريب والاندماج في عالم الشغل.

- تدعيم قبول المجتمع بالمشاريع الاقتصادية الجديدة.

بناء على عرض عام لواقع التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لوسط فرنسا، نجد أن التقرير يخرج بنتيجة رئيسية مفادها أن التنمية المستدامة لا تعد أولوية رئيسية لدى هذه المؤسسات، وبالتأكيد ليست هدفا استراتيجيا، وتم أعلاه عرض لأهم الأسباب التي تولد هذه الحالة، لذا فإن الحكومة الفرنسية سعت من خلال حزمة إجراءات لمعالجة الأمر، نجد ملخصا لهذه الإجراءات في الجدول التالي:

جدول (3-3): برنامج العمل الموضوع من قبل الحكومة الفرنسية

|  |  |
| --- | --- |
| **12 مشروع عمل** | **04 مراحل لإنجاح المسار** |
| 1- تعزيز الإقبال على اعتماد التنمية المستدامة بصفتها عاملا استراتيجيا، ومصدرا للفرص وزيادة القدرة التنافسية | **تثقيف وإقناع المقاولين ورجال الأعمال** |
| 2- توضيح متطلبات وتطلعات السوق وتعزيز علاقات الشراكة | **خلق بيئة ملائمة وزيادة الحوافز** |
| 3- تشجيع الالتزامات الطوعية والإرادية وتصنيفها |
| 4- دمج أفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعزز التنمية المحلية المستدامة |
| 5- تسهيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لالتزاماتها التنظيمية |
| 6- التأثير على سلوك المؤسسات من خلال الضرائب البيئية |
| 7- ضبط أدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سعيها نحو تحسين أدائها** |
| 8- توفير أدوات تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعزيز التزاماتها |
| 9- تحسين عروض التدريب |
| 10- تشجيع فرص العمل المشترك |
| 11- تنمية العرض الخاص للتمويل المشاريع المسؤولة بيئيا واجتماعيا | **العمل جماعيا من أجل تمويل المشاريع المسؤولة بيئيا واجتماعيا** |
| 12- تعزيز فعالية وسهولة الحصول على المساعدات العمومية |

**Source:** *Chambre de commerce et industrie de Paris, la commission de l’Aménagement et du développement économique regional, Opcit, p61.*

من خلال التشخيص الذي سبق إيراد تفصيله، والجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وسط فرنسا يلزمها في المقام الأول أن تقتنع بمشروع التنمية المستدامة، وضرورة الالتزام بمسار هذا المشروع، إذ أنه في غياب الاقتناع والالتزام لا يكون في الإمكان تطبيق التنمية المستدامة، ومن هنا فإن الحكومة الفرنسية رأت بضرورة تجديد الخطاب الموجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تجريب أشكال جديدة من طرق الاتصال والقرب. بعد تحقيق الاقتناع والالتزام يجب السعي إلى خلق بيئة ملائمة للنشاط الاقتصادي، وتحفيز المؤسسات ودعمها، يأتي بعدها مباشرة مرافقة حقيقية على كل المستويات وفي كل المراحل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سعيها نحو تحسين أدائها.

تلخيصا لما جاء ذكره في هذا المطلب نؤكد على مجموعة من النقاط تم ذكرها سابقا، إذ ترى فرنسا في التنمية المستدامة مشروعا وطنيا، فهي إذن مقتنعة وملتزمة بهذا المفهوم، ولا تكتفي بهذا فقط، وإنما تعمل لجعل التنمية المستدامة مشروع تغيير، تسعى من خلاله إلى ترسيخ قيم وممارسات التنمية المستدامة في ثقافة الفرد الفرنسي، حتى الأحزاب السياسية تتبنى التنمية المستدامة فهي تعلم بأنها مطلب شعبي ومترسخة في الثقافة الفرنسية.

المشكل الأساسي الذي تعانيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا هو اختلاف مواقعها بالنسبة للتنمية المستدامة، كما تعاني من مشاكل أخرى أبرزها الشكوك حول جدوى اعتماد التنمية المستدامة وكذا مشاكل المفهومية، ونقص الدعم المالي وصعوبة بناء تكتلات محلية. لذا فإن التنمية المستدامة لا تعد أولوية إستراتيجية لهذه المؤسسات، وعليه عمدت الدولة إلى وضع مخطط أعمال تسعى من خلاله لمعالجة كل هذه المشاكل عن طريق تعزيز الاقتناع والالتزام بمفهوم التنمية المستدامة والعمل على تجديد الخطاب الموجه لهذه المؤسسات ومحاولة خلق بيئة ملائمة للممارسة النشاطات الاقتصادية، وكذا تحقيق المرافقة الحقيقية في كل المستويات.

**المطلب الثاني: التجربة الكندية - منطقة *Québec* -**

تعني التنمية المستدامة تحقيق الانسجام بين التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية، بصفة مختصرة تعني تحقيق الانسجام بين كل العناصر التي تضمن جودة الحياة في منطقة *Québec* بكندا، فالتنمية المستدامة تنطوي على تغيير في أنماط السلوك والإنتاج والاستهلاك، حيث توصلت الحكومة الكندية إلى أن تحقيق هذا الهدف يتطلب دعم ومشاركة كافة الهيئات والجمعيات وحتى الأفراد في منطقة *Québec.*

وعليه فإن هذه الرؤية حول التنمية المستدامة تقوم على التزام الحكومة الكندية ومقاطعة *Québec،* وحشد دعم وتأييد مختلف الجهات المعنية، بالإضافة إلى التوافق والالتفاف حول أهداف مشتركة، وإجراءات ملموسة على أرض الواقع، تسمح بقياس التقدم المنجز.

تسعى مقاطعة *Québec* إلى بناء اقتصاد متماسك، تنافسي ومنفتح على العالم، يقوم أساسا على المعرفة والابتكار، وتنمية الموارد البشرية، يقوم كذلك على الكفاءة البيئية وحماية رأس المال الطبيعي. تسعى مقاطعة *Québec* أيضا إلى بناء مجتمع يقوم على التنوع الثقافي والشراكة، تسوده العدالة والنزاهة. إذ تعتبر التنمية المستدامة في منطقة *Québec* مشروع مجتمع بأسره، يقوم على إشراك كل فرد فيه، ويسعى إلى جعل  *Québec*منطقة ترتكز على تحقيق نوعية حياة أفضل.[[133]](#footnote-134)

قررت الحكومة الكندية سنة 1995 اتخاذ عدة خطوات لتعزيز قدرتها على حماية البيئة وتكريس التنمية المستدامة، في هذا الإطار ومنذ سنة 1997 ألزمت الحكومة الكندية الوزارات والوكالات بإعداد ووضع إستراتيجية للتنمية المستدامة كل ثلاثة سنوات. أين قامت الوكالة الكندية للتنمية الاقتصادية بمنطقة  *Québecبإ*عداد الإستراتيجية الرابعة للتنمية المستدامة التي تمتد من 01 أفريل 2007 إلى 31 مارس 2010، حيث تتطلع لدعم التنمية المحلية على المدى الطويل.

ويمكن من خلال التقرير المفصل لإستراتيجية التنمية المستدامة: مخطط الأعمال 2007-2010[[134]](#footnote-135)، أن نلاحظ أن الوكالة تولي اهتماما بالغا بالتنمية المستدامة، إذ تأخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار، وهذا عن طريق اعتماد التقييم البيئي الاستراتيجي في ميكانيزمات الحوكمة لديها، وكذلك عن طريق تطبيق نظام تسيير للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى اعتمادها في عملية تأهيل الموارد البشرية، والتي تسمح بتحسين طرق مرافقة الزبائن فيما يخص التنمية المستدامة.

فتقييم إستراتيجية التنمية المستدامة الثالثة 2003-2006 مكن من الوصول إلى نتيجة مفادها: أن الوكالة تمكنت من الإحاطة والتحكم بمفهوم التنمية المستدامة، وأن هذا الأخير انتشر بصورة ملحوظة في منطقة *Québec*، من خلال الممارسات المدمجة في مقاربات التنمية المحلية.

تملك الوكالة رؤية بعيدة المدى حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار الإستراتيجية الرابعة للتنمية المستدامة، إذ تسعى الوكالة لأن تعزز القدرات التنموية لهذه المؤسسات، وجعلها تساهم مستقبلا في التنمية المحلية والتحسين المستدام لنوعية المعيشة في إقليم *Québec*، نجد في الجدول الموالي الخطوط العريضة لما تضمنه مخطط الأعمال 2007-2010 للتنمية المستدامة فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول (3-4): مخطط الأعمال 2007-2010 للتنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقاطعة *Québec*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **رؤية مقاطعة *Québec* للتنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** على المدى الطويل ستحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة *Québec* تطلعاتها في التنمية بطريقة مستدامة تخدم بذلك مواطني المنطقة | | | | |  |
| **الأنشطة المتعلقة بسير العمليات** | **الأنشطة المتعلقة بالعهدة** | | | |
| أن يكون المواطن ديناميكيا من خلال ممارساته المستدامة المثالية | اعتماد مبادئ التنمية المستدامة في عمليات صنع القرار، ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناطق والمجتمعات المحلية في *Québec* في جهودهم الرامية لاعتماد التنمية المستدامة | | | |
| **مخطط الأعمال 2007-2010** | **الاهتمام بالبيئة** | **تنافسية م.ص.م** | **حيوية المجتمعات** | **التمكين** | **الحوكمة** |  |
| العمل على خفض انبعاث الغازات السامة وترشيد استغلال الموارد الطبيعية | المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص التنمية المستدامة | دعم وتحفيز الهيئات المحلية للمشاركة في مشروع التنمية المستدامة | متابعة تمكين الأفراد من التحكم في مفهوم التنمية المستدامة | تعزيز الحوكمة واتخاذ القرار لدعم التنمية المستدامة | **الغايات** |
| مواصلة الاهتمام بحماية البيئة وجعل نشاطات الوكالة الكندية للتنمية الاقتصادية بمنطقة  *Québec* تتمحور حول هذا التوجه | **تنمية قدرات المؤسسات**  – توعية م.ص.م للأخذ بعين الاعتبار مبادئ التنمية المستدامة في نشاطاتها ومعاملاتها التجارية  - المساهمة في جعل م.ص.م تعتمد مبادئ التنمية المستدامة في تطوير وتسويق منتجاتها | **الروابط المشتركة** دعم وتعزيز الروابط المشتركة بين الأفراد والهيئات المحلية، وتعزيز المبادرات المشتركة في مجال التنمية المستدامة  **التهيئة المحلية** تشجيع المقاولاتية المسؤولة  **جاذبية البيئة** المساهمة في وجود وإنشاء أصول وشروط تحسين نوعية البيئة | مساعدة العمال على فهم واعتماد مبادئ التنمية المستدامة في نشاطاتهم اليومية في سبيل تحسين الكفاءة الخاصة بمرافقة الزبائن في مجال التنمية المستدامة | إعطاء المزيد من الاعتبار للتنمية المستدامة عند وضع السياسات وصياغة البرامج | **الأهداف** |
| الوكالة الكندية للتنمية الاقتصادية بمنطقة  *Québec* جزء من المجتمع الكندي وعليه فهي ديناميكية من خلال ممارساتها المسؤولة والمثالية | تساهم الوكالة الكندية للتنمية الاقتصادية بمنطقة  *Québec*في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها البيئي | تعمل الوكالة الكندية للتنمية الاقتصادية بمنطقة  *Québec* على تعزيز حيوية الهيئات المحلية وجعلها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وضمان حياة أفضل | تطبق الوكالة الكندية للتنمية الاقتصادية بمنطقة  *Québec* مبادئ التنمية المستدامة عند اتخاذها للقرارات ومرافقة الزبائن | | **النتائج المتوقعة** |

***Source:*** *L'agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec Opcit, p06*

وتسعى الوكالة من خلال هذه الإستراتيجية الرابعة كما هو موضح في الجدول أعلاه، إلى مواصلة سعيها في العمل على تجسيد اعتماد مبادئ التنمية المستدامة على أرض الواقع، وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة *Québec*، وترتكز في سعيها هذا على هدفين استراتيجيين: **حيوية الهيئات المحلية**، **تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

**1- الحوكمة:** في سبيل تعزيز الحوكمة واتخاذ القرارات، تسعى الوكالة الكندية للتنمية الاقتصادية لمنطقة *Québec* للعمل بمبادئ التنمية المستدامة من مرحلة إعداد السياسات والبرامج إلى غاية تنفيذها وتطبيقها على أرض الواقع، وهذا من خلال:

1.1 الاعتماد على التقييم البيئي الإستراتيجي: من بين آليات الحوكمة تعتمد الوكالة القانون الكندي للتقييم البيئي، إذ تحرص الوكالة على أن جميع المشاريع التي تقوم بتمويلها لا يكون لها أثر سلبي معتبر على البيئة.

2.1 اعتماد آلية للمتابعة والتغذية العكسية: عمدت الوكالة إلى دعم عملية اتخاذ القرار، إذ أنشأت نظاما لإدارة التنمية المستدامة يعمل على المتابعة المستمرة لسير تطبيق إستراتيجية التنمية المستدامة، يزودها باستمرار بالتقارير حول تقدم المشروع.

3.1 تعزيز الشراكة: لا يمكن للوكالة أن تتكفل بمفردها بدراسة ومتابعة بعض المشاريع، أو متابعة تطبيق إستراتيجية التنمية المستدامة، وعليه فهي تعمل على تعزيز التعاون مع مجموعة من الأطراف: الوزارات، المنظمات والهيئات المعنية بالتنمية المستدامة، المنظمات الجهوية...، بهذا تضمن الوكالة التغطية اللازمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة، إذ توفر بذلك مختلف الخبرات اللازمة.

**2- تمكين الأفراد:** تعتمد الوكالة على آراء واقتراحات المختصين في مجال التنمية المستدامة والبيئة، وهذا من أجل منح خبرة للأفراد، وتمكينهم من تقديم الاستشارة للزبائن والعملاء حول التنمية المستدامة، وبالأخص إذا تعلق الأمر بالمسيرين إذ تقوم بتكوينهم ومدهم بالمعلومات اللازمة باستمرار.

**3- حيوية المجتمعات:** نوعية حياة المجتمع هي انعكاس مباشر لدرجة رفاهية الأفراد فيه، قوة اقتصاده، ونوعية بيئته، لهذا تركز الوكالة في إستراتيجية التنمية المستدامة الرابعة على المجتمع وتركيبته، من أجل المساهمة في ازدهار الاقتصاد واستدامته، من اجل هذا تسعى الوكالة إلى:

1.3- التركيز على دعم وتعزيز الروابط بين الأفراد والهيئات الاجتماعية، وتثمين المبادرات الرامية إلى تفعيل واعتماد مبادئ التنمية المستدامة وتطبيقها على أرض الواقع.

2.3- تعزيز المقاولاتية المسؤولة وهذا من خلال دعم أصحاب المشاريع بالدراسات والتحليلات الاقتصادية.

وعليه فيما يخص حيوية المجتمع، ساهمت الوكالة بجعل الهيئات الاجتماعية أكثر ديناميكية وهذا للمساهمة في تحسين مستوى المعيشة في منطقة *Québec*.

**4- تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يجب أن يتم تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتوافق مع مبادئ التنمية المستدامة، في هذا الصدد تقوم الوكالة بمساعدة هذه المؤسسات على تحسين قدراتها الإستراتيجية خاصة الإدارية منها والإبداعية والتحكم في تكنولوجيات الإنتاج الحديثة وذلك عن طريق:

- دعم التواصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتبادل الخبرات واعتماد التنمية المستدامة، والمساهمة في بناء *Enviroclubs*[[135]](#footnote-136) وتشجيع التعاون بين المؤسسات.

- المساهمة في جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى ممارسات تحترم من خلالها التنمية المستدامة في عملية تطوير وتسويق المنتجات، وكذا تشجيعها على إنتاج منتجات تحترم المعايير البيئية.

- دعم تطوير وتسويق الابتكارات الصديقة للبيئة التي تمكن المؤسسات من تعزيز تنافسيتها في السوق.

تسعى كندا وبالأخص منطقة *Québec* محل الدراسة، إلى تحسين جودة الحياة وهذا من خلال تحقيق الانسجام المطلوب بين التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية، ولا يتأتى هذا إلا من خلال توفير الدعم والالتزام اللازمين.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تسعى الحكومة الكندية إلى تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، وجعلها تساهم في التنمية المحلية وتحسين نمط الحياة، لذا اعتمدت على عاملين رئيسيين: الهيئات المحلية، والعناصر المشكلة للقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكندية، وهذا من خلال وضع مخطط استراتيجي يمتد على مدار ثلاث سنوات.

**المطلب الثالث: النتائج المستخلصة من هذه التجارب**

من خلال عرض التجارب الدولية السابقة لكل من فرنسا وكندا يمكن الخروج بمجموعة من النتائج نعرضها كما يلي:

- إرساء قواعد التنمية المستدامة في أي بلد يقوم على الالتزام، أين يجب أن يعكس هذا الالتزام على أرض الواقع من خلال أفعال وبرامج تنموية، وليس مجرد التزام شفوي. ففرنسا تعتبر التنمية المستدامة مشروعا وطنيا تلتزم به وتوليه أهمية كبرى، وتعتبرها كندا على أنها تحسين جودة الحياة وهذا من خلال تحقيق الانسجام المطلوب بين التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية.

- التزام الدولة والحكومة والجهات المعنية لا يكفي لنجاح مشروع التنمية المستدامة، ولكن يجب أن يمتد إلى الأفراد، إذ أن فرنسا تعتبر مسار التنمية المستدامة غير فعال إذا لم تشكل التنمية المستدامة قاعدة لثورة تغيير شامل يمس كل المستويات في المجتمع الفرنسي، بحيث تظهر إلى العيان قيم وممارسات جديدة تترسخ في ثقافة الفرد الفرنسي، وهذا يتطلب مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع والمؤسسات الفرنسية. أما كندا فتحصر نجاح التنمية المستدامة في مشاركة الأفراد والتزامهم بهذا المشروع.

- ضرورة وجود جهة وصية داخل الدولة تتابع التنمية المستدامة، ففي فرنسا توجد اللجنة الفرنسية للتنمية المستدامة وهي تنظيم مستقل يعمل بقرب الوزير الأول الفرنسي، تهتم هذه اللجنة بتحديد ووضع توجهات سياسة التنمية المستدامة وتقديمها للحكومة، وهذا في إطار التزام فرنسا باتفاقية قمة الأرض. وكذلك في كندا توجد الوكالة الكندية للتنمية الاقتصادية وهي تتكفل بمتابعة تطبيق استراتيجيات التنمية المستدامة الموضوعة.

- يلعب المسير/المالك في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دورا هاما، وعليه يجب تجديد الخطاب وإقناع هؤلاء بضرورة اعتماد التنمية المستدامة، فأغلب المسيرين على دراية ووعي تام بالتحديات البيئية والاجتماعية، رغم الصعوبة التي يجدونها في قياس وتحديد المنفعة الاقتصادية العائدة عليهم من خلال اعتماد التنمية المستدامة. بالإضافة على ضعف وقلة عمليات التحسيس. وعليه عملية التوعية والتحسيس جد هامة، إذ تعتبر حجر الأساس والخطوة الأولى على مسار اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تدعيم حملة التحسيس والإقناع بقوانين إلزامية تحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اعتماد التنمية المستدامة.

- مرافقة المؤسسات في عملية اعتماد التنمية المستدامة، وعند الحديث عن المرافقة نقصد بها المرافقة الحقيقية أي تقديم الاستشارة والدعم المطلوبين.

- العمل على تعزيز التعاون مع مجموعة من الأطراف: الوزارات، المنظمات والهيئات المعنية بالتنمية المستدامة، المنظمات الجهوية...، بهذا يتم ضمان توفير كافة الخبرات اللازمة لمتابعة اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- خلق بيئة مناسبة للعمل والنشاط الاقتصادي والتركيز على دعم وتعزيز الروابط بين الأفراد والهيئات الاجتماعية، وتثمين المبادرات الرامية إلى تفعيل واعتماد مبادئ التنمية المستدامة وتطبيقها على أرض الواقع. والعمل على تعزيز المقاولاتية المسؤولة وهذا من خلال دعم أصحاب المشاريع بالدراسات والتحليلات الاقتصادية.

- تشجيع التكتلات التي تنشئها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبيل تبادل الخبرات فيما بينها فيما يخص التنمية المستدامة.

تعتبر هذه كعوامل نجاح استندت إليها كل من التجربة الفرنسية والكندية في عملية معالجة المشاكل التي قد تعترض مسار اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**خاتمة الفصل**

تعتبر المرونة التي تمتاز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملا رئيسيا في نجاح اعتماد التنمية المستدامة في هذا النوع من المؤسسات ما يجعلها ترسخ ممارساتها الحسنة، ومع مرور الوقت تصبح التنمية المستدامة جزءا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة. نشير هنا إلى أن المسير/المالك يلعب دورا رئيسيا في إرساء قواعد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة ويساعده في ذلك خاصية القرب والجوارية التي تمتاز بها هذه المؤسسات، إذ من الممكن استغلالها من طرف الجهات الوصية في سبيل توعية وتحسيس ومد يد العون لكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنطلق في مشروع اعتماد التنمية المستدامة.

تجدر الإشارة كذلك إلى أن إرساء قواعد التنمية المستدامة في أي بلد يقوم على الالتزام، أين يجب أن يعكس هذا الالتزام على أرض الواقع من خلال أفعال وبرامج تنموية، وليس مجرد التزام شفوي، كما أن التوعية والتحسيس وفتح مجال النقاش كل هذا يساعد على الفهم الجيد للتنمية المستدامة وبذلك إزالة كل لبس أو غموض عن مفهوم التنمية المستدامة.

**الفصل الرابع**

**اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**

**مقدمة الفصل**

بعد عرض شمل الفصول الثلاثة السابقة لأبجديات اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، وإطلاع على أهم المراحل والمقاربات، وإلقاء نظرة على أهم الشروط ومفاتيح النجاح، واستفادة من بعض التجارب الدولية، نأتي في هذا الفصل إلى إسقاط كل ما سبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

إذ ينقسم هذا الفصل إلى قسمين، نتناول في القسم الأول: نظرة عامة حول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال الجزائرية، كما نطلع على المجهودات المبذولة من قبل الدولة في مجال التنمية المستدامة، أما القسم الثاني: فنخصصه للدراسة الميدانية التي شملت عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

**المبحث الأول: نظرة حول واقع التنمية المستدامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

نحاول من خلال هذا المبحث وضع صورة لما هو عليه الوضع في الجزائر، وهذا فيما يخص المخططات والاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية المستدامة، وكذا الوضع الذي تعيشه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى إلقاء نظرة على بيئة الأعمال في الجزائر، لنختم المبحث بعرض مفصل لرؤية الجزائر للتنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المطلب الأول: واقع التنمية المستدامة في الجزائر**

اختارت الجزائر في السنوات التي تلت الاستقلال انتهاج نهج التنمية المركزية، واعتماد برنامج واسع للتنمية الصناعية مدعم بتأميم المحروقات، حيث تم استرجاع عائداتها سنة 1971 وعرفت أسعارها انتعاشا في العالم في الفترة 1993- 1994، فمن أجل اطلاع أفضل على مميزات هذه الفترة يمكننا أن نقسمها إلى ثلاث عشريات منفصلة هي كالتالي:[[136]](#footnote-137)

1. **تنمية اقتصادية مبنية على التخطيط الممركز (1970-1985)**

اختارت الجزائر خلال السنوات التي أعقبت استرجاع الاستقلال نموذجا للتنمية الاقتصادية يرتكز على التخطيط الممركز وعلى برنامج واسع للتنمية الصناعية وساعد على ذلك انتعاش أسعار النفط في سنة 1972-1974 وتهدف الاختيارات التي أنجزتها الجزائر في هذا النموذج التنموي إلى تحقيق هدفين رئيسيين.

يرمي الهدف الأول إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية الملحة للسكان (التربية، الصحة،...)، أما الهدف الثاني فيتمثل في إنشاء اقتصاد قادر على توسيع قدراته الإنتاجية من خلال حل مشكلة التشغيل. استعادة الثروات من المحروقات (تأميم المحروقات) ساعد على اختيار نموذج التنمية المبني على نظام التخطيط وتخصيص الموارد، وعلى تسيير إداري لوسائل الضبط الاقتصادي الرئيسية ( أسعار التجارة الخارجية، نظام الصرف)، وسمح النموذج المبني على استثمارات عمومية هامة خلال السبعينات ببروز قاعدة صناعية والتكفل بجزء من الاحتياجات الاجتماعية للسكان، فقد استنفذت الاستثمارات 78% من قدرة الخزينة واستفادت من هذه الاستثمارات الصناعة بنسبة 32% والمحروقات بنسبة %29.

لقد تحقق تقدم كبير في مجال النمو والتشغيل والتربية والصحة، مقارنة بالوضع الاجتماعي والاقتصادي المزري الذي كان سائدا عشية الاستقلال، وسجلت السبعينات نسبة نمو الناتج المحلي الإجمالي قدرها % 7.2 في المعدل السنوي وتحسنا للقدرة الشرائية لدى الأسرة بنسبة 4% في السنة وانخفاضا لمعدل البطالة بنسبة 22% سنة 1977.

1. **ظهور جوانب ضعف في النظام منذ سنة 1986**

رغم الانجازات المحققة في ميدان التنمية خلال الطور الأول، إلا أنها لم تستطع تغطية جوانب الضعف الهيكلي لنظام الاقتصاد الإداري، تلك الجوانب التي بدأت تظهر منذ سنة1986 في أعقاب انخفاض الموارد المالية المتاحة. حيث عانت مسيرة النمو من اختلال، لضعف معدل النمو خارج نطاق المحروقات، كما أن الوضعية المالية باتت هشة وغير قادرة على أداء الوظائف الأساسية

( التنمية، التربية، الصحة، الأمن،...) بصورة مرضية، أضف إلى ذلك محدودية النهج الإداري في تخصيص الموارد، التي بدأت تتجلى بظهور حالات خطيرة من ندرة المواد الاستهلاكية على مستوى الأسر، وعلى مستوى توفر الموارد الطبيعية ونوعيتها، كما تجلت الصدمات الاقتصادية والاجتماعية للسياسات المتبعة بصورة قاسية، نتيجة انخفاض الناتج المحلي الإجمالي وتدني مستوى المعيشة وارتفاع معدلات البطالة.

1. **الإصلاحات الاقتصادية التي تمت في التسعينات**

أدى الانفتاح نحو اقتصاد السوق الذي ظهر منذ مطلع التسعينات، إلى تحول عميق للاقتصاد بصورة تدريجية، تتضمن ضبط إطار قانوني جديد وتطبيق مجموعة إصلاحات هيكلية للاقتصاد، واتخاذ تدابير في مجال الاستقرار الاقتصادي الكلي، واعتماد مخططات لإعادة هيكلة قطاعية وصناعية بصفة خاصة، وترمي هذه التدابير بكل وضوح إلى تنفيذ نمط من اقتصاد السوق، ودمج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي، وهكذا يكرس إطارا قانونيا جديدا يظهر استقلالية المؤسسات العمومية، لتمكينها من العمل ضمن اقتصاد السوق، إلا أن هذا الإطار على الرغم من إتاحته لمستويات تقدم، سرعان ما ظهرت محدوديته، وتطلب إمعانا في التفكير في مسألة تعميق إصلاحات المؤسسات التابعة للقطاع العمومي وفي قطاعات أخرى.

وسمح إصلاح التوازنات الاقتصادية الكلية من إعطاء نفس جديد للاقتصاد الجزائري، حيث أعطيت ديناميكية جديدة لهذا الاقتصاد، وعليه أصبح من الضرورة بمكان تحديد إستراتيجية نمو مستديم تدمج الجانب البيئي والاجتماعي.

ومن المفيد إلقاء الضوء على أهم ما ميز هذه الفترات الثلاثة، حيث يمكن أن نحصرها فيما يلي: [[137]](#footnote-138)

**1- النمو الديموغرافي:** تضاعف عدد سكان الجزائر ثلاث مرات خلال 35 سنة فانتقل من 10 ملايين نسمة في سنة 1962 إلى29,3 مليون نسمة سنة 1998. بحيث مارس النمو الديموغرافي السريع مضافا إليه نتائج السياسات والتدابير المنفذة ضغطا قويا على الموارد الطبيعية والمنظومات البيئية وذلك بسبب التوزيع الغير متساوي للسكان على المستوى الوطني، فثلثا السكان محتشدون في الناحية الشمالية للبلاد والتي لا تغطي سوى 4% من التراب الوطني.

**2- التعمير المتسارع:** أدت سياسة التنمية المنتهجة إلى إقامة صناعة على مقربة من المراكز الحضرية، وإهمال التنمية الريفية، مما أدى إلى بروز ظاهرة النزوح الريفي والتي نتج عنها تفجر سكاني كبير حيث ارتفعت نسبة التعمير الحضري من 30% سنة 1966 إلى 40% سنة 1977 ثم 50% سنة1993 وقاربت 60% سنة 2000.

**3- نموذج تصنيع غير قابل للبقاء من الناحية الإيكولوجية:** إن مسار التنمية يتم ضمن شروط لا تتكفل بالأولويات البيئية، وذلك لأن المنطق الاقتصادي للمتعاملين الصناعيين يفضل المواقع الميسورة، والتهيئة القريبة والمنافع الضرورية لسير المشاريع (الماء، الكهرباء، المواد الأولية، اليد العاملة)، وفي ظل غياب الدراسات والأولوية التي أعطيت للصناعة أدت إلى استهلاك مساحات شاسعة من الأراضي الزراعية، كما أن استهلاك الموارد المائية لم يحظ بأي تخطيط متكامل على الأمد الطويل، أما من حيث اختيار الأساليب التكنولوجية، لم يجهز جزء كبير من الوحدات الصناعية بالتجهيزات المضادة للتلوث.

**4- التسحيل (السواحل):** إنتوسيع وانتشار الأنشطة الاقتصادية والتعمير المتسارع على مستوى الساحل، يتسببان في نتائج وخيمة على البيئة، وذلك بسبب تراكم النفايات السامة على مستوى الوحدات الصناعية وكثرة المفارغ غير المراقبة، وهذا ما أدى إلى تلوث السواحل.

**5- سياسات زراعية وريفية غير ملائمة:** أعطت السياسات الزراعية والرعوية والريفية والغابية الغير ملائمة في الغالب، ميزة للعرض من خلال تنمية الموارد والإنتاجية، دون أي اهتمام بجوانب الطلب، كما أن للمردود الاقتصادي تأثير سلبي في الحفاظ على الموارد، هذا ما نتج عنه تدهور مستمر للأراضي وتوسع مخيف للتصحر.

**6- تسيير الموارد المائية:** يتمحور هذا التسيير أساسا حول العرض دون الاهتمام بوسائل التقييم والمراقبة والتكييف، كما أن تسيير الطلب لا يساعده نظام تسعيري ملائم وسياسة تحسيسية للمستهلكين. حيث أنه تم استنزاف الأحواض المائية الجوفية التي تعتبر عامل أساسي في التوازن المائي، ضمن المنظومات البيئية شبه الجافة، مما تسبب في نضوب كثير من المجاري المائية، وتسلل الملوحة إلى بعض المناطق الساحلية، بالإضافة إلى عدم توفر موارد مالية ملائمة وتطبيق نظام تسيير غير معقول على المنشآت الأساسية، كل هذا أدى إلى تسربات هامة للموارد وضياعها (تسربات كبيرة في الشبكات)، وطرح كميات كبيرة من المياه المستعملة الغير معالجة.

لا يعود السبب في ظهور مشاكل بيئية واجتماعية خطيرة وعواقبها على النمو الاقتصادي ونوعية حياة السكان عقب ثلاثة عقود تقريبا، إلى الاختيارات الأساسية للمجتمع التي أنتجها بلدنا، بل يعود أكثر إلى الاختيارات السياسية والتدابير المؤسساتية والمالية والأنظمة المحفزة والتنفيذ والتسيير،إذ أن إنجازكانت التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مدى سنوات طويلة تم في إطار تنقصه سياسات واضحة بصورة كبيرة، ويفتقر إلى مؤسسات قوية قادرة على تحقيق النمو الكافي لمتابعة البيئة وحمايتها.

في هذا الإطار، ظهرت الحاجة الملحة إلى إعداد مخطط وطني للعمل من أجل البيئة والتنمية المستدامة، يندرج ضمن إستراتيجية وطنية للحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة، حيث تتمثل الأهداف التي ترمي إليها هذه الإستراتيجية إلى ضرورة العودة إلى التنمية، وخفض حالة الفقر والحفاظ على توازن المنظومات البيئية المختلفة.

فمن شأن إستراتيجية التنمية المستدامة المزمع تطبيقها، أن تسمح برفع التحديات البيئية، وبوضع الأسس الأولى للنهوض بالتنمية المستدامة، وهذا ما يتجلى من خلال المخطط الاستراتيجي العشري 2001-2011 الذي سنتناوله بالتفصيل فيما يلي:[[138]](#footnote-139)

اعتمدت الجزائر منهج جديد في الاستثمار، وهو الاستثمار في مجال التنمية المستدامة، وهذا يمثل المبدأ الأساسي للإستراتيجية البيئة والمخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة، أي أن الجزائر تهدف إلى إعطاء مكانة للجوانب البيئية والاجتماعية في اختياراتها لنماذج التنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى قطع الصلة نهائيا بالسياسات والطرق المتبعة خلال العشريات الأخيرة. يستند تحقيق هذه الأهداف الوطنية إلى تنفيذ تدابير مؤسساتية، والتي تشمل الإجراءات التي تبدأ من إعداد وتنفيذ القوانين، وكذلك إيجاد أدوات اقتصادية واستعمالها في مجال تسيير البيئة (الجباية البيئية، المؤسسات المالية)، أما التدابير المصاحبة فتتمثل في الحملات التحسيسية والمتابعة والتقييم، فيما يخص المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة. وتعتبر الاستثمارات كصلة وصل لهذه التدابير سواء في الأمد الطويل أم في الأمد القصير. أما الملامح العامة لهذا المخطط الاستراتيجي فيمكن عرضها كما يلي:

1. **تحسين صحة المواطن ونوعية معيشته**

يؤدي تدهـور الصحـة ونوعية المعيشة أو الحيـاة، إلى انتشار النفايات الصلبة الحضرية وطرح حجم متزايد من المياه المستعملة الملوثة دون معالجتها، وتلوث الهواء الناجم عن حركة مرور السيارات وحرق النفايات الصناعية، والتلوثات الصناعية المتنوعــة الأخرى.

ويعد الفقر أهم الظواهر التي تعرض الأفراد للمخاطر، فهو ظاهرة ناجمة عن الآثار المتراكمة عـن نمـوذج التنمية السائدة خلال العشريات الأخيرة، ففي المدن والمناطق الحضرية نجد أن الفقـراء هـم أكثر الناس تعرضـا لآثـار تدهور البيئة، ومشاكل الصحة العمومية المرتبطة بها (المسكن الوضيع – أحياء سيئة التجهيز – محدودية الحصول علـى ماء الشرب والتطهير- التعرض الشديد للتلوثات المختلفة (الماء والهواء)، أما في المناطق الريفية فإن الفقراء هم الذين يعانون أكثر من تدهور الموارد الطبيعية والتقلبات المناخية (الانجراف – التصحر – زوال الغابات – ندرة المياه وتلوثها والجفاف)، فمداخيلهم ومستوى معيشتهم يرتبطان ارتباطا مباشرا بحالة الموارد ونوعيتها (المراعي- الأراضي – المياه وموارد الطاقة).

النتائج المنتظرة في الأمدين القصير والطويل

* تحسين الحصول على خدمات الماء والتطهير.
* خفض المخاطر التي يتمثل مصدرها في التلوث الصناعي والكيماوي.
* تحسين نوعية الهواء في المدن الكبرى وفي جوار المناطق الصناعية.
* استبعاد البنزين الذي يحتوي على الرصاص وتحسين نوعية الديزل.
* خفض إنتاج النفايات واعتماد تسييرها المتكامل سواء على المستوى المؤسساتي أم المالي.
* تحسين الأطر القانونية والمؤسساتية لتسيير البيئة.

1. **الحفاظ على الرأس المال الطبيعي وتحسين إنتاجيته**

الهدف المباشر من إستراتيجية الحفاظ على الرأس المال الطبيعي وتحسين إنتاجيته، هو السعي إلى تدارك تدهور الأراضي والغابات والمراعي والنهوض بالإنتاج الزراعي والحيواني المستديم، والذي يسمح بالحفاظ على نوعية الأراضي والغطاء النباتي، وهذا يتم بمواجهة الأسباب الأساسية لهذا التدهور، وذلك بإشراك السكان المعنيين والقطاع الخاص مع تأكيد دور الضبط والدعم التقني الخاص الدولة.

النتائج المنتظرة في الأمدين القصير والطويل

* توضيح الوضع القانوني العقاري (حق التملك وحق الحصول على العقار) واستعماله فيما يخص الأراضي الزراعية.
* تخصيص الموارد المائية بصورة رشيدة واعتماد تقنيات إنتاج أكثر ملائمة.
* التخلص من النموذج السابق الرامي إلى تحقيق الاكتفاء الغذائي، وتحقيق أهداف الأمن الغذائي من خلال الإنتاج الزراعي عالي القيمة المضافةّ، واعتماد سياسات سقي مستديمة، والتجارة وتحسين نسبة تغطية الواردات بالصادرات.
* رفع الغطاء الغابي وعدد المناطق المحمية.
* حماية المنظومات البيئية الهشة مع عناية خاصة بالتنوع البيولوجي والمناطق الساحلية.
* وضع إطار قانوني لمشاركة السكان المحليين والشركاء في المشاريع المرتبطة بالحفاظ على الرأس المال الطبيعي.
* ضمان التنمية المحلية والريفية لرفع معدلات التشغيل والصادرات وضمان الحفاظ على الموارد.

1. **خفض الخسائر الاقتصادية وتحسين القدرة التنافسية**

تتمثل الإستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والمتعاملين الاجتماعيين والاقتصاديين، بالإضافة إلى رفع فعالية النفقات المالية من الميزانيات، ولهذا الغرض يكون من الضروري إقامة علاقات تنسيق وثيقة مع الوزارات المكلفة بالاقتصاد والمالية، بحيث تتخذ تدابير ذات طبيعة اقتصادية، تساهم في خفض معدلات الفقر، زيادة على الأهداف النوعية التي تنشدها الإستراتيجية البيئية، وتتمثل هذه التدابير فيما يلي:

* التخلي عن كل بقايا الدعم المالي الذي يشجع على الاستخدام المفرط للموارد الطاقوية والموارد المائية للسقي والمدخلات الزراعية الكيماوية والمنتجات الغابية.
* توضيح الحقوق العقارية والحقوق المرتبطة باستغلال الموارد.
* التطبيق الصادق للتشريع، لا سيما في مجال تهيئة الإقليم وشغل الأراضي والوقاية من التلوث وتخفيف آثاره.

النتائج المنتظرة في الأمدين القصير والطويل

* ترشيد استعمال الموارد المائية وموارد الطاقة.
* ترشيد استعمال المواد الأولية في الصناعة.
* رفع قدرات رسكلة النفايات واسترجاع المواد الأولية.
* تحسين تسيير المؤسسات لا سيما في مجال البيئة.
* تحسين التحكم في تكاليف الإنتاج لدى المؤسسات.
* تحسين فعالية النشاط المينائي.
* إغلاق المؤسسات العمومية الشديدة التلوث وغير القابلة للبقاء ماليا.

1. **حماية البيئة الشاملة**

تتمثل الإستراتيجية المتبعة في مواجهة الأسباب الأساسية ذات الطبيعية المؤسساتية، من أجل الشروع في تنفيذ أعمال ضخمة ومستمرة في مجال توعية السكان وحماية التراث البيولوجي الوطني الذي يكتسي جزء كبير منه أهمية إقليمية، بالإضافة إلى خفض انبعاثات الغازات المؤذية لطبقة الأزون والمسببة للاحتباس الحراري وذلك بتنفيذ برنامج خفض انبعاث الغازات.

النتائج المنتظرة في الأمدين القصير والطويل

* رفع الغطاء الغابي وكثافته وتنوعه البيولوجي (غابات الإنتاج والحماية).
* مضاعفة الفضاءات المحمية والمناطق الرطبة ومناطق التنمية المستدامة ( التهيئة المتكاملة الغابية الرعوية)
* حماية الواحات من النفايات المنزلية والتملح.
* إشراك السكان القاطنين قرب الحدود والنهوض بتحسيس الجمهور في مجموعه.
* خفض الغازات المتسببة في ظاهرة الاحتباس الحراري.
* استبعاد المواد المؤذية لطبقة الأزون.
* التكفل بالمشاكل الكامنة ذات الصلة بالملوثات العضوية المستمرة.

**تعاون الجزائر الدولي في مجال التنمية المستدامة**

يتمثل الهدف المنشود في إنشاء شراكة مع البلدان والهيئات الدولية، قصد الاستفادة من التجارب والوسائل الموجودة على مستواها، من أجل تكفل جدي بمشاكل البيئة وتهيئة الإقليم. وقد ردت جميع الأطراف المعنية إيجابا، وتم إبرام عدة اتفاقيات في إطار العلاقات الثنائية والمتعددة الأطراف، حيث أسفرت الاتفاقيات الثنائية عن تجسيد برامج واسعة للتعاون وتبادل المعلومات والخبرات مع عديد من البلدان، من بينها إيطاليا، إسبانيا، بلجيكا، ألمانيا، اليابان، فرنسا، مصر، تونس، الولايات المتحدة الأمريكية، قطر، الأردن، جنوب إفريقيا، نيجيريا وموريتانيا. والتي يمكن عرضها فيما يلي:[[139]](#footnote-140)

أطلقت الجزائر مشاريع عديدة بفضل المساعدة التقنية وتجنيد الأموال المرصودة من الدعم الدولي، حيث منح البنك الدولي للجزائر قرضا بمبلغ 68 مليون دولار أمريكي لمراقبة التلوث الصناعي، ويتضمن هذا البرنامج ثلاثة مكونات أساسية تتمثل فيما يلي:

* الدعم المؤسساتي والقانوني بمبلغ 25 مليون دولار أمريكي.
* إزالة تلوث المؤسسة الوطنية سيدار بعنابة بمبلغ 32,5 مليون دولار أمريكي.
* دعم المركز التقني لدفن النفايات الخاصة ببئر العاتر، بقرض قيمته 10,5 مليون دولار أمريكي من طرف البنك الدولي.

وأعطى البنك الدولي من جهة أخرى الموافقة المبدئية للمساعدة التقنية والمالية لمدينتين جزائريتين، للتكفل بتسيير النفايات المنزلية، ومن جهته مول الصندوق الدولي للبيئة سبعة مشاريع بمبلغ إجمالي قدره 15 مليون دولار أمريكي ويتعلق الأمر بـ:

* مشروع حماية وتسيير الحظائر الوطنية ذات الصبغة العالمية للطاسيلي والأهقار.
* مشاريع إعداد إستراتيجيات ومخططات عمل وطنية وجهوية (الجزائر، المغرب، تونس) حول التغيرات المناخية.
* مشروع إعداد إستراتيجية ومخطط عمل للتنوع البيولوجي.
* مشروع إعداد مخطط عمل إستراتيجي للمحافظة على التنوع البيولوجي البحري للبحر الأبيض المتوسط.
* مشروع إعداد مخطط عمل لإنجاز اتفاقية ستوكهولم حول المواد العضوية المقاومة.
* مشروع تطوير إطار وطني حول الأمن الإحيائي.
* مشروع للتقييم الذاتي للحاجيات وتدعيم الطاقات الوطنية قصد تطبيق الاتفاقيات الدولية المتعلقة بمختلف ميادين البيئة.

بالإضافة إلى هذه الاتفاقيات، يمكن ذكر الطلب المتعلق بمبلغ 14 مليون دولار أمريكي المقدم من طرف الجزائر للصندوق العالمي للبيئة، وهذا من أجل تمويل مشروع يتعلق بتحريك سوق للفعالية الطاقوية في الصناعة، كما تم أيضا تقديم عريضتين لدى الصندوق العالمي للبيئة بدعم من برنامج الأمم المتحدة للتنمية، قصد إعداد المداخلة الثالثة حول التغيرات المناخية والجرد المتعلق بالغاز المسبب للاحتباس الحراري، حيث تمت الموافقة على التمويل سنة 2005 وبدأ الإنجاز سنة 2006.

وتجدر الإشارة إلى موافقة الصندوق العالمي للبيئة، بطلب من الجزائر، على الاعتمادات المتعلقة بإعداد مخطط وطني وبرنامج دعم المبادرة البيئية للنيباد، حيث قدم الصندوق المتعدد الأطراف لغرض تطبيق "بروتوكول مونتريال"، مساعدة تقنية ومالية لأربعين مؤسسة جزائرية لمساعدتها على القضاء على المواد المضرة بطبقة الأوزون، وتعويضها بمواد وتكنولوجيات بديلة، وبلغت قيمة هذه المساعدات المالية 20 مليون دولار أمريكي، كما قدم برنامج الأمم المتحدة للتنمية أيضا مساعدة تقنية ومالية للجزائر في إطار تدعيم الطاقات في ميدان التربية البيئية، ودعم إنجاز الاتفاقيات الدولية المبرمة في ميدان البيئة، وساهم مخطط العمل المتوسطي بدوره في تمويل عدة مشاريع موجهة لحماية وتثمين الشاطئ الجزائري، ويتعلق الأمر على الخصوص بمخطط تهيئة الشاطئ لمنطقة العاصمة، وبالمخطط الإستراتيجي للمتوسط، وبمخطط العمل الإستراتيجي للمحافظة على التنوع البيئي، وبرنامج التقييم والتحكم في التلوث البحري.

وتمت الموافقة المبدئية من طرف الإتحاد الأوروبي على تمويل مشروع موجه لتحسين تسيير النفايات الحضرية لمدينة البويرة، بمبلغ 05 ملايين أورو على شكل هبة، ومن طرف البنك الأوروبي للاستثمار للتمويل في شكل قرض يتعلق بتسيير النفايات المنزلية لمدن قسنطينة، عنابة، سطيف وتيزي وزو، بمبلغ 25 مليون أورو. بالإضافة إلى مشاريع موجهة لتحسين شروط الجمع والتخلص من النفايات المنزلية، تم تمويلها في إطار مبادرات ثنائية، ويتعلق الأمر على وجه التحديد بثلاثة مشاريع لتحسين تسيير النفايات المنزلية لمدينة معسكر (ممول من طرف محكمة بلجيكا بمبلغ 9 ملايين أورو) وبومرداس (ممول من طرف إيطاليا بمبلغ 800 ألف أورو) والبليدة (ممول من طرف ألمانيا بمبلغ 2,25 مليون أورو). وكان ميدان التلوث الجوي موضوعا لاتفاق هبة مع إمارة موناكو، التي منحت للجزائر تمويلا موجها لشبكة مراقبة نوعية الهواء في مدينة وهران، وفي إطار حماية وتسيير المواقع البارزة الساحلية قدم الصندوق الفرنسي للبيئة مساهمة مالية موجهة خصيصا لتطوير المحافظة الوطنية للساحل الجزائري، التطوير المؤسساتي لزيادة حماية الفضاءات الشاطئية، ووضع تسيير نشيط لموقعين نموذجين في الساحل، جزيرة كوالي/ شينوة (تيبازة) وجزر حبيباس (وهران).

**المطلب الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال الجزائرية**

يعاني الاقتصاد الجزائري من ضعف في التنويع، إذ يعتبر اقتصادا ريعيا يرتبط ارتباطا وثيقا بإيرادات المحروقات، إذ تشكل احتياطيات الجزائر من البترول 0,9% من احتياطيات العالم، كما تشكل احتياطيات الغاز 2,4% من احتياطيات العالم، وتشكل المحروقات 98% من صادرات الجزائر، إذ تساهم بـ 77% من عائداتها، يكفي فقط التنبيه إلى أن قطاع المحروقات يشغل 02% فقط من مجموع اليد العالمة الجزائرية. للإشارة فإن إنتاج النفط والغاز تراجع في الخمس سنوات الماضية، ويتوقع له أن ينخفض بـ 4,5% في سنة 2011، إذ يرجع بعض المحللين السبب إلى القيود التي تفرضها الدولة على الشركات الأجنبية، فمن مجموع 102 مشروع شراكة مع المؤسسات الأجنبية سنة 2008، انخفض العدد إلى 04 مشاريع سنة 2009، وهذا راجع إلى السياسة التي تتبعها الدولة الجزائرية في حماية الثروات الوطنية وكذا انتقالها للتعامل بالعقود الطويلة الأجل، وهذا يجعلها تضيع فرصة الاستفادة من تقلبات الأسعار في السوق، والسبب الرئيس الذي وقف وراء تراجع مستوى الشراكة مع الأجانب، هو القيود التي فرضت على شركة سوناطراك بعد الفضائح المالية لهذه الشركة[[140]](#footnote-141).

فيما يخص الصادرات خارج المحروقات، فتشكل نسبة ضئيلة تقدر بـ 2,86% من القيمة الإجمالية للصادرات، تساهم الزراعة بما نسبته 9% - 10% من الإنتاج الداخلي الخام في المتوسط السنوي، وبنسبة 8% في مواسم الجفاف، وتضم 15% من مجموع اليد العاملة، كما تشكل الصناعة ما نسبته 6% - 7% من الإنتاج الداخلي الخام، أما قطاع الخدمات فتشكل ما نسبته 10% - 11% من الإنتاج الداخلي الخام[[141]](#footnote-142).

فبالرغم من أن إيرادات المحروقات مكنت الجزائر من رفع ناتجها الداخلي الخام منذ سنة 2000، إلا أن الظروف الاجتماعية في تدهور مستمر، فالقدرة الشرائية للمواطن تتقلص سنة بعد سنة، والبطالة على الرغم من انخفاض معدلها إلى غاية 10% حسب إحصائيات رسمية إلى أن هذا الرقم يعتبر رقما مرتفعا، وهناك بعض المصادر من يرفع نسبة البطالة في الجزائر إلى أكثر من 20%.

أما الإنتاجية ومناخ الأعمال فيمكن إلقاء نظرة عليها من خلال تقرير التنافسية[[142]](#footnote-143) الذي يصدره البنك الدولي كل سنة، فلقد أوضح تقرير سنة 2010 أن الجزائر تحتل المركز 136 من أصل 183 دولة في العالم، وهذا يعني تراجعا بنقطتين مقارنة مع سنة 2008، وبتسع نقاط مقارنة بسنة 2007، وكما يوضح تقرير التنافسية لسنة 2011 فإن الجزائر لا تزال تراوح مكانها في المرتبة 136، إذ لم يسجل التقرير أي مبادرة من طرف الجزائر لتحسين تنافسيتها خلال سنة 2010، وبالأخص إذا تعلق الأمر بمكافحة الفساد، فحسب منظمة الشفافية الدولية، وفي تقرير نشرته سنة [[143]](#footnote-144)2010، صنفت الجزائر في المركز 105 من أصل 178، بين أكثر الدول فسادا في العالم بمجموع 2.9 من 10 بتحسن طفيف مقارنة بسنة 2009 إذ أحرزت الجزائر مجموع 2.8 من 10 واحتلت المرتبة 111.

أدت الأزمة الاقتصادية العالمية إلى تذبذب شبه كلي في الأسواق العالمية، إذ انتقلت الأزمة من أزمة مؤسسات وبنوك إلى أزمة حكومات ودول بكاملها، وارتباط الاقتصاد الجزائري بعائدات النفط قد يشكل خطرا حقيقيا عليه، إذ يشير المراقبون إلى انخفاض الطلب العالمي على النفط والغاز خاصة مع الأزمة التي يشهدها الاتحاد الأوربي، هذه الدول التي ستنقل لا محالة التضخم الذي تعاني منه إلى الدول النامية وذلك سعيا للخروج من الأزمة. وعليه فإن الجزائر لن تكون بمعزل عن هذه الأزمة الاقتصادية، رغم كل الاحتياطات التي تم اتخاذها من تسيير حذر لاحتياطي الصرف وضخ للسيولة المالية في البنوك، إذ أن أسعار كل المواد الاستهلاكية في ارتفاع مضطرد، بناء على ما سبق لا تملك الجزائر خيارا آخرا سوى تشجيع المؤسسات الخاصة الجزائرية وإعطائها الدفع اللازم، وكذا تحسين مناخ الاستثمار. وبالحديث عن المؤسسات الخاصة، فإن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد حلا مفضلا كذلك بالنسبة للجزائر، فالمشاورات التي تجري حاليا من أجل استقطاب كبريات شركات تصنيع السيارات الفرنسية والألمانية، لا يمكن أن ينجح إلا إذا امتلكت الجزائر نسيجا صناعيا مؤهلا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي يمكن أن تتموضع عليه هذه المصانع الكبرى.

إذ بينت التسجيلات الإحصائية للهيئات الاجتماعية لتأمين العمال الأجراء أن تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغ 619.072 مؤسسة مع نهاية سنة 2010 منها 31.578 مؤسسة جديدة موزعة على مختلف قطاعات النشاط حسب طابعها القانوني.

جدول (4-1): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية نهاية 2010

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| طبيعة م ص م | عدد م ص م 2010 | النسبة المئوية (%) | التطور السنوي (2009-2010) | |
| العدد | النسبة المئوية (%) |
| **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة** | | | | |
| أشخاص معنوية | 369.319 | 59,66 | 23.417 | 6,77 |
| أشخاص طبيعية | 249.196 | 40,25 | 8.195 | 3,40 |
| المجموع | 618.515 | 99,91 | 31.612 | 5,39 |
| **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية** | | | | |
| أشخاص معنوية | 557 | 0,09 | -34 | - 5,75 |
| المجموع | 619.072 | 100 | 31.578 | 5,38 |

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18**، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، الجزائر، 2010.

يمكن من خلال الجدول أعلاه أن نشكل نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتي قدرت نسبة نموها (2009-2010) بـ %5,39، أين نلاحظ أن الأشخاص المعنوية تمثل الحصة الأكبر في تشكيلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في السوق الجزائرية بنسبة تقدر بحوالي 60%، بزيادة إنشاء 23.383 مؤسسة في سنة 2010، كما نلاحظ تراجعا لعدد المؤسسات العمومية قدر بـ 34 مؤسسة مقارنة بسنة 2009 وهذا راجع إلى تغير البنية الهيكلية وإعادة تنظيم القطاع العمومي إذ تم حل 10 مؤسسات اقتصادية عمومية، وإدماج 17 مؤسسة أخرى وتحويل 07 مؤسسات.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تم تسجيل 618.515 مؤسسة مع نهاية سنة 2010، تشكل المؤسسات المعنوية ما يعادل %59,66 من مجموع المؤسسات، حيث تم تسجيل إنشاء 23.417 مؤسسة سنة 2010 وهذا على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، أين تتوزع على مجموعات النشاط الموضحة في الجدول أدناه

جدول (4-2): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب مجموعات فروع النشاط

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| مجموعات النشاط | عدد م.ص.م الخاصة | النسبة المئوية (%) | التطور السنوي (%)  (2009-2010) | الفروع |
| الخدمات | 172.653 | 46,75 | 8,28 | - النقل والمواصلات  - التجارة  - الفندقة والإطعام  - خدمات للعائلات  - مؤسسات مالية  - أعمال عقارية  - خدمات للمرافق الجماعية |
| البناء والأشغال العمومية | 129.762 | 35,14 | 6,16 | البناء والأشغال العمومية |
| الصناعة | 61.228 | 16,58 | 4,12 | - المناجم والمحاجر  - الحديد والصلب  - مواد البناء  - كيمياء، مطاط، بلاستيك  - الصناعة الغذائية  - صناعة النسيج  - صناعة الجلد  - صناعة الخشب والفلين والورق  - صناعة مختلفة |
| الفلاحة والصيد البحري | 3.806 | 1,03 | 4,50 | الفلاحة والصيد البحري |
| خدمات ذات الصلة بالصناعة | 1.870 | 0,51 | 5,35 | - خدمات الأشغال البترولية  - المياه والطاقة  - المحروقات |
| **المجموع** | **369.319** | **100** | **6,77** |  |

**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مرجع سابق، ص16.

من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة إنشاء المؤسسات مرتفعة في قطاع الخدمات بنسبة تقدر بـ 8,28%، وقطاع الأشغال العمومية بنسبة 6,16% مقارنة بالقطاعات الأخرى، يليه مباشرة قطاع الصناعة، إذ يعتبر ثالث أهم قطاع تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتضمن 61.228 مؤسسة بمعدل نمو سنوي قدر بـ 4,12%.

كما تجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2010 تم إنشاء 22.717 مؤسسة مصغرة بنسبة تقدر بـ 97,01%، تركز نشاطها أساسا في قطاع الخدمات بنسبة 98,08%. وتم إنشاء 632 مؤسسة صغيرة بنسبة 2,70% تركز نشاطها في قطاعي الخدمات والأشغال العمومية، بالإضافة إلى إنشاء 68 مؤسسة متوسطة بنسبة 0,29% تركز نشاطها كذلك في قطاعي الخدمات والبناء والأشغال العمومية. وهذا ما يوضحه الجدول أدناه

جدول (4-3): حركية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب حجم المؤسسة

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| فروع النشاط | من 01 إلى 09 عمال | | من 10 إلى 49 عامل | | من 50 إلى 249  عامل | | المجموع |
| الخدمات | 12.955 | 98,08% | 224 | 1,70% | 30 | 0,23% | 13.209 |
| البناء والأشغال العمومية | 7.202 | 95,72% | 249 | 3,91% | 28 | 0,37% | 7.524 |
| الصناعة | 2.370 | 95,76% | 98 | 3,96% | 7 | 0,28% | 2.475 |
| الفلاحة والصيد البحري | 160 | 97,56% | 4 | 2,44% | 0 | 0,00% | 164 |
| خدمات ذات صلة بالصناعة | 30 | 66,67% | 12 | 26,67% | 3 | 6,67% | 45 |
| المجموع | **22.717** | **97,01%** | **632** | **2,70%** | **68** | **0,29%** | **23.417** |

**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مرجع سابق، ص15.

أما بالنسبة للمؤسسات الطبيعية فتشكل ما نسبته %40,25، وتشمل رؤساء المهن الحرة الغير ملزمة بالتسجيل في السجل التجاري، إذ تم تسجيل إنشاء 8.195 مؤسسة سنة 2010 على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، وتتوزع هذه المؤسسات على القطاعات التالية:

جدول (4-4): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأشخاص الطبيعيين حسب قطاع النشاط

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| أهم القطاعات | عدد م ص م سنة 2010 | النسبة المئوية (%) |
| قطاع الصحة | 30.734 | 12,33 |
| قطاع العدل | 11.288 | 4,53 |
| الاستثمار الزراعي | 71.551 | 28,71 |
| الصناعة التقليدية | 135.623 | 54,42 |
| المجموع | 249.196 | - |

**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نفس المرجع، ص11.

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية نسبة ضئيلة من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إذ تمثل ما نسبته %0,09، مع التذكير بما جاء أعلاه أن عدد هذه المؤسسات عرف انخفاضا سنة 2010 نظرا للأسباب المذكورة أعلاه، كما تسجل تراجع في عدد الأجراء من 51.635 سنة 2009 إلى 48.656 أجير سنة 2010، وهذا ما يمكن ملاحظته من الجدول أدناه

جدول (4-5): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية حسب قطاع النشاط

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| قطاع النشاط | عدد م ص م | النسبة المئوية (%) | مناصب الشغل | النسبة المئوية (%) |
| الصناعة | 179 | 32,14 | 21.708 | 44,62 |
| الخدمات | 209 | 37,52 | 14.454 | 29,71 |
| الزراعة | 114 | 20,47 | 5.794 | 11,91 |
| البناء والأشغال العمومية | 43 | 7,72 | 5.051 | 10,38 |
| المناجم والمحاجر | 12 | 2,15 | 1.649 | 3,39 |
| المجموع | 557 | 100 | 48.656 | 100 |

**المصدر:** نفس المرجع، ص12.

تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نشاطاتها في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي، إلا أنه يغلب عليها قطاع الخدمات بـ %37,52، الصناعة بـ %32,14، الزراعة %20,47. كما نلاحظ أن قطاع الصناعة يشغل أكثر من %44 من أجراء القطاع العمومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل غير متساوي، وهذا بسبب الطابع الجغرافي للبلاد، إذ تتمركز أغلبيتها في 12 ولاية بنسبة أكثر من 51% . تحتل ولاية الجزائر المرتبة الأولى من حيث عدد المؤسسات بنسبة 11,71%، كما نلاحظ من خلال الجدول أدناه.

جدول (4-6): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات العشر الأولى من حيث عدد المؤسسات

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الترتيب | الولاية | لسنة 2009 | لسنة 2010 | النسبة المئوية (%) | التطور السنوي (%) |
| 1 | الجزائر | 41.006 | 43.265 | 11,71 | 5.51 |
| 2 | تيزي وزو | 19.785 | 21.481 | 5,82 | 8.57 |
| 3 | وهران | 16.204 | 17.323 | 4,69 | 6,91 |
| 4 | بجاية | 15.517 | 16.695 | 4,52 | 7,59 |
| 5 | سطيف | 14.960 | 16.096 | 4,36 | 7,59 |
| 6 | تيبازة | 13.093 | 14.434 | 3,91 | 10,24 |
| 7 | بومرداس | 12.006 | 12.955 | 3,51 | 7,90 |
| 8 | البليدة | 11.250 | 12.059 | 3,27 | 7,19 |
| 9 | قسنطينة | 11.049 | 11.781 | 3,19 | 6,63 |
| 10 | عنابة | 8.933 | 9.508 | 2,57 | 6,44 |

**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مرجع سابق، ص19.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ولاية تيبازة سجلت أعلى معدل نمو في عدد المؤسسات قدر بـ 10,24% تلتها ولاية تيزي وزو بنسبة 8,57% تأتي بعدها ولاية باتنة بنسبة 8,50%.

وتجدر الإشارة إلى أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشغل ما يصل عدده 1.625.686 شخص، وهذا إلى غاية 31/12/2010، أين يمكن لنا الجدول الموالي الإطلاع على تطور مناصب الشغل بين سنة 2009-2010.

جدول (4-7): تطور مناصب الشغل المصرح بها حسب الفئات (2009-2010)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| طبيعة م.ص.م | سنة 2009 | | سنة 2010 | | التطور السنوي  (%) |
| العدد | النسبة المئوية (%) | العدد | النسبة المئوية (%) |
| **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة** | | | | | |
| الأجراء | 908.046 | 58,71 | 958.515 | 58,96 | 5,56 |
| أرباب المؤسسات | 586.903 | 37,95 | 618.515 | 38,05 | 5,39 |
| **المجموع الجزئي** | **1.494.949** | **96,66** | **1.577.030** | **97,01** | **5,49** |
| **م.ص.م العمومية** | 51.635 | 3,34 | 48.656 | 2,99 | -5,77 |
| المجموع | **1.546.584** | **100** | **1.625.686** | **100** | **5,11** |

**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مرجع سابق، ص14.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن نسبة تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين سنة 2009 و2010 قدرت بـ 5,11%، إذ تزايد عدد الأجراء بنسبة 5,56% في حين تراجعت نسبة مناصب الشغل في المؤسسات العمومية بـ 5,77%.

بالانتقال إلى مسألة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار وإنشاء المؤسسات والسعي نحو توفير مناخ ملائم ومشجع لزيادة حجم الاستثمارات الداخلية، فإن الدولة وفرت مجموعة من وسائل الدعم وصناديق الاستثمار يأتي ذكرها فيما يلي:

**1- حصيلة برامج الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار *ANDI***[[144]](#footnote-145)

قامت الوكالة إلى غاية نهاية السداسي الأول من سنة 2010 بدعم 6.658 مشروع، بقيمة إجمالية تقدر بـ 247.040 مليون دينار جزائري، موزعة على القطاعات التالية:

جدول (4-8): توزيع المشاريع المصرح بها حسب قطاعات النشاط مجتمعة

\* مليون دينار جزائري

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| قطاع النشاط | عدد  المشاريع | النسبة المئوية (%) | القيمة\* | النسبة المئوية (%) | عدد الأجراء | النسبة المئوية (%) |
| النقل | 4.007 | 60,18 | 69.823 | 28,26 | 14.476 | 28,39 |
| البناء والأشغال العمومية | 1.178 | 17,69 | 71.267 | 28,85 | 14.743 | 28,92 |
| الخدمات | 949 | 14,25 | 34.270 | 13,87 | 7.273 | 14,26 |
| الصناعة | 407 | 6,11 | 48.821 | 19,76 | 10.715 | 21,02 |
| الصحة | 49 | 0,74 | 5.032 | 2,04 | 1049 | 2,06 |
| السياحة | 41 | 0,62 | 16.515 | 6,69 | 2375 | 4,66 |
| الفلاحة | 27 | 0,41 | 1311 | 0,53 | 356 | 0,70 |
| المجموع | 6.658 | 100 | 247.040 | 100 | 50.987 | 100 |

**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17**، الجزائر، السداسي الأول لسنة 2010، ص24.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمل المشاريع المدعومة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تتركز في قطاع النقل بنسبة 60,18% إذ يشغل هذا القطاع ما عدده 14.476 عامل، يأتي بعده مباشرة قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 17,69%، يليه مباشرة قطاع الخدمات والصناعة بنسب 14,25% و 6,11% على التوالي. وتركزت المشاريع المدعومة من طرف الوكالة في المؤسسات المصغرة (0-9 عمال) بنسبة 81,54% تمثل قيمة 87.353 مليون دينار جزائري، تشغل 16.871 عامل، يمكن الإطلاع على مزيد من التفاصيل في الجدول الموالي:

جدول (4-9): توزيع المشاريع المصرح بها حسب العمال

\* مليون دينار جزائري

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| عدد العمال | عدد المشاريع | النسبة المئوية (%) | القيمة\* | النسبة المئوية (%) | عدد الأجراء | النسبة المئوية (%) |
| 0-9 | 5.429 | 81,54 | 87.353 | 35.36 | 16.871 | 33,09 |
| 10-49 | 1.092 | 16,40 | 104.432 | 42.27 | 19.833 | 38,90 |
| 50-249 | 131 | 1,97 | 45.361 | 18.36 | 11.653 | 22,85 |
| أكثر من 250 | 6 | 0,09 | 9.894 | 4.00 | 2630 | 5,16 |
| المجموع | 6.658 | 100 | 247.040 | 100 | 50.987 | 100 |

**المصدر:** **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17**، الجزائر، السداسي الأول لسنة 2010، مرجع سابق، ص26.

**2- حصيلة برامج الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب *ANSEJ***

أنشأت الوكالة في سنة 1996 وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة، إذ يستفيد الشاب صاحب المشروع خلال مراحل إنشاء مؤسسته و توسيعها من مجموعة من التسهيلات خاصة المالية منها[[145]](#footnote-146). فمنذ نشأة الوكالة تم تقديم ما مجموعه 368.967 شهادة، تم من خلالها إنشاء 1.023.842 منصب عمل، وهذا ما يمكن ملاحظته في الجدول الموالي

جدول (4-10): توزيع الشهادات المسلمة حسب قطاعات النشاط

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| قطاعات النشاط | عدد الشهادات المسلمة | عدد مناصب العمل |
| الخدمات | 116.304 | 308.020 |
| الزراعة | 76.074 | 202.344 |
| الصناعة التقليدية | 45.560 | 143.000 |
| الصناعة | 33.713 | 116.184 |
| نقل المسافرين | 24.873 | 60.811 |
| نقل البضائع | 25.921 | 54.269 |
| البناء والأشغال العمومية | 20.433 | 75.238 |
| نقل التبريد | 14.058 | 29.618 |
| الصيانة | 4.597 | 12.522 |
| الأعمال الحرة | 4.988 | 12.114 |
| الصيد | 1.733 | 7.042 |
| الري | 713 | 2.680 |
| المجموع | 368.967 | 1.023.842 |

\* منذ نشأة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب

**المصدر:** وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 16**، الجزائر، 2009، ص35.

3**- حصيلة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر *ANGEM***

يعتبر القرض المصغر جزء لا يتجزأ من السياسات العمومية للدولة، للحد من معدلات البطالة، إذ يمس شريحة معتبرة من السكان ويمثل أداة فعالة لبروز نشاطات اقتصادية صغيرة ومصغرة. هدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الاتكال المحض بل يرتكز أساسا على الاعتماد على النفس،المبادرة الذاتية وعلى روح المقاولة. لهذا الغرض فإن القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من  القرض البنكي والمشكلين أساسا  من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقرأ والبطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير الشرعي[[146]](#footnote-147).

جدول (4-11): توزيع القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| قطاع النشاط | عدد المشاريع الممولة | القيمة الممنوحة | النسبة |
| الفلاحة | 29409 | 846077091.52 | 20 |
| الصناعة | 37008 | 1051210960.35 | 25 |
| البناء والأشغال العمومية | 8465 | 313989163.46 | 7 |
| الخدمات | 29693 | 1097521568.52 | 20 |
| الصناعة التقليدية | 41039 | 1163484504.09 | 28 |
| المجموع | 145614 | 4472283287.94 | 100 |

**المصدر:** **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 16**، الجزائر، 2009، مرجع سابق، ص39.

**4- الضمانات الممنوحة من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة *FGAR*[[147]](#footnote-148)**

تم خلال سنة 2010 منح مبلغ 1.265 مليون دينار جزائري بالنسبة لعروض الضمان، ومبلغ 664 مليون دينار جزائري بالنسبة لشهادات الضمان. تمثل هذه المبالغ في المتوسط 18,34 مليون دينار جزائري بالنسبة لعروض الضمان و 17,95 مليون دينار جزائري بالنسبة لشهادات الضمان.

فأغلبية المشاريع المضمونة خلال سنة 2010 كانت من نوع المشاريع الجديدة النشأة بنسبة 60% من مجموع المشاريع المضمونة من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما دعم الصندوق خلال سنة 2010 إنشاء 42 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمبلغ قدر بـ 673 مليون دينار جزائري، وتوسيع 27 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمبلغ 592 مليون دينار جزائري. كما ارتفع مجموع التزامات الصندوق خلال نفس السنة إلى 11% بالنسبة لعروض الضمان و 17% بالنسبة لشهادات الضمان.

**المطلب الثالث: رؤية الجزائر للتنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تسعى الجزائر من خلال كل وسائل الدعم التي تم إيرادها فيما سبق، إلى تعزيز قدرات وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال اعتماد مبادئ التنمية المستدامة، وهذا من أجل المساهمة في التنمية المحلية، إذ ترى الدولة أنه من الضروري إدماج سياسات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تلك المتعلقة بالتنمية المحلية، وهذا في إطار أربعة محاور كبرى، تطرق لها الملتقى الوطني الذي عقدته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، والذي حمل عنوان: **آفاق وتحديات التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، والذي تضمن ما يلي:[[148]](#footnote-149)

**المحور الأول: التنمية المحلية وإدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

1. **فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتنمية المحلية**

دفعت الديناميكية الحالية للنمو إلى حدوث نوع من عدم التساوي نظرا للانحرافات الاقتصادية الواضحة في التنمية المحلية، فتوزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع أساسا إلى مبدأ القرب من الأسواق، إذ يعتبر التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة توزيعا غير منتظم، حيث تتركز ما نسبته 25% من المؤسسات في شمال الجزائر، ويرجع السبب وراء هذا التركيز العالي إلى تمركز الأسواق والطلب في هذه المنطقة، وعليه تسعى السلطات إلى التخفيف من هذه الظاهرة من خلال:

* تحديد ورصد تحديات وإمكانيات كل ولاية من حيث توفر الموارد المادية والبشرية والكفاءات المؤهلة، مع تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات وبين مؤسسات القطاع الواحد.
* تحديد الأعوان والجهات المستعدة والمؤهلة للتعاقد مع الدولة والسلطات المحلية، وهذا في سبيل اتخاذ مبادرات كفيلة بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الاستدامة، ومن بين هذه الجهات يمكن ذكر: غرف الصناعة والتجارة، غرف الصناعات التقليدية، أرباب العمل إضافة إلى الجامعات ومراكز التكوين.
* العمل على إعداد برامج من أجل تخفيف القيود التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1. **شروط ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي**

**1.2- ترقية وتحسين الفرص:** حيث تدور أهم النقاط حول معرفة الأسواق وإيجاد علاقات عمل فعالة من خلال:

* إنشاء بنك معلومات يسمح بمعرفة الإمكانيات المتاحة فيما يخص العقارات، أفكار المشاريع والأسواق المحلية، الإقليمية والوطنية.
* إعداد ونشر قوائم تضم المشاريع المتاحة على مستوى كل ولاية تضم المؤشرات التقنية والاقتصادية.

**2.2- ترقية الشراكة:** تعتبر الشراكة عاملا مهما يسمح بالإبداع وتنمية الصادرات وبالتالي تهتم الدولة بتطويرها من خلال نشر ثقافة الشراكة لدى أصحاب المؤسسات وتحفيزهم للقيام بها، بالإضافة إلى تعزيز التكتلات وشبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث يسمح القانون الجزائري للمؤسسات بالتكتل من أجل الاستيراد أو إبرام صفقة أيا كان شكلها أو ميدان النشاط الذي تعقد فيه.

**3.2- ترقية المعرفة:**  تفرض ثورة المعلومات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتهاج أساليب عمل جديدة ومبتكرة، من خلال تطوير يقظة تكنولوجية في سبيل الحفاظ على مكانتها في السوق، إذ أن ترقية المعرفة في المؤسسات يسمح لها بتحسين تنافسيتها والرفع من كفاءة مواردها البشرية، هذا من جهة، من جهة أخرى يمكن أن تخلق التكنولوجيا المتطورة عقبة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين تصبح درجة التخصص أكبر، وبهذا تنشأ حواجز دخول لبعض الميادين التي تحتاج لتسخير تكنولوجيا دقيقة، لكن يمكن حل هذا الانشغال من خلال بناء شراكة حقيقية مع الجامعات ومراكز البحث، والاستخدام الأمثل للمعلومة بالإضافة إلى المشاركة وعقد ندوات وملتقيات علمية وفكرية.

**المحور الثاني: تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

1. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنمية المستدامة والموارد البشرية**

تتبوأ وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانة معتبرة ضمن إطار مسار التنمية المستدامة، حيث تتمركز في قلب القيم المضافة التي تعمل المؤسسة على خلقها، ترتكز هذه المكانة الجديدة على إعادة توجيه اهتمامات الموارد البشرية من التركيز على الوظائف ذات قيمة مضافة ضعيفة، إلى التركيز على الوظائف التي تضمن مستقبل المؤسسة.

بعد تشخيص الوضعية الحالية لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة أجريت على مختلف القطاعات التي تنشط فيها، اتضح أن واقع الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا يمثل الحد الأدنى من المعايير المتعارف عليها في تنظيم المؤسسات ضمن علوم التسيير، وهذا رغم وجود إطار قانوني يحفز على الاهتمام بالمورد البشري.

يمكن حصر أهم المعايير والنقائص فيما يخص تسيير الموارد البشرية والتي تحد من تقدم مسار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فيما يلي:

* غياب وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة ومحدودية نشاطها في المؤسسات المتوسطة، حيث تقتصر على التسيير الإداري والقانوني.
* غياب نظرة واضحة تشكل نموذجا لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
* تعتبر وظيفة الموارد البشرية مركز تكاليف بالنسبة لأصحاب المؤسسات ولا تحقق أي قيمة مضافة.
* غياب أدوات كمية وعلمية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
* الاعتماد في التوظيف على الشهادات والخبرة المهنية ويتم من طرف المسير بالإضافة إلى انعدام التكوين المستمر للأفراد، هذا يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات التي تملك القدرة على تحسين أداء المؤسسة.

ولتعزيز وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوجب على المؤسسات:

* إدماج البعد الاجتماعي ضمن الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.
* إعادة تنظيم هياكل وظيفة تسيير الموارد البشرية.
* الاعتماد على الغدارة بالكفاءات وتطوير قدرات الأفراد عن طريق استعمال تقنيات جديدة غير التكوين، كالمقارنة المرجعية، تبادل الخبرات، تأطير ومرافقة العمال.
* العمل على تطوير طرق تقييم الأفراد.

بينما تنوي الدولة تطوير إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

* دعم دور المديريات الولائية في تحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية تطوير كفاءات الأفراد.
* وضع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبرنامج عمل من أجل تلبية احتياجات المؤسسات في مجال التكوين وذلك بالتنسيق مع الجمعيات والمنظمات المهنية.
* التنسيق مع وزارة التكوين المهني لإنشاء هيئة تتكفل بتوفير التكوين في مختلف المجالات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
* دعم المنظمات المهنية لوضع آليات تساعد على تشخيص وضعية التكوين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمؤشرات للفعالية والعمل على تطويرها.

1. **تعزيز التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحمل المسؤولية البيئية والاجتماعية**

يتعين على الجمعيات والمنظمات المهنية تعزيز التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحمل المسؤولية البيئية والاجتماعية وذلك من خلال:

* بناء وتطوير برامج عمل من أجل اعتماد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاعتماد على المخططات التي قامت بها هيئة الأمم المتحدة والبنك الدولي.
* بناء قواعد بيانات ونظم معلومات توفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة النصوص والقوانين التشريعية المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية بالتعاون مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
* التنسيق بين الولايات والهيئات المالية والعمل على دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المواطنة، من خلال إعطائها الأولوية عند الاقتراض وتخفيف الضرائب.
* تعزيز عمل المنظمات المهنية عن طريق حصر مهامها حسب التموقع الجغرافي وقطاع النشاط لوضع برامج عمل متكاملة وأكثر فعالية.

**المحور الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن محيطها**

1. **إجراءات حماية البيئة:** تتمثل أهم النقاط التي تتمحور حول حماية البيئة فيما يلي:

* وضع معايير لتصريف النفايات الصناعية السائلة في قنوات التطهير.
* تجهيز وتحضير المناطق الصناعية.
* إدماج البعد البيئي في برامج تأهيل المؤسسات.
* تسهيل نقل النشاطات الصناعية من المناطق السكنية إلى المناطق الصناعية.
* تحفيز وتجنيد الصناديق والمؤسسات المالية من أجل تمويل المراجعة وبرامج التأهيل.
* إدماج إجراءات تحفيزية في قوانين المالية المستقبلية وهذا لاستعمال التجهيزات الصناعية الصديقة للبيئة، على سبيل المثال: تخفيض أسعار الفوائد والرسوم الجمركية.

1. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظام المعلومات**

تعد المعلومة من الموارد الرئيسية التي يبنى عليها مستقبل أي مؤسسة، إذ تصنع الفارق في تسيير المؤسسة وحتى حوكمة البلد، فتوفرها والتحكم بها وحرية انتقالها تشكل قواعد بناء أي نظام، حيث يتمثل دور المعلومة في:

* تسمح للدولة بضبط العملية الاقتصادية، وإرساء العدالة الاجتماعية، التحكيم وتحقيق القوة العمومية.
* تسمح للأعوان الاقتصاديين باتخاذ قرارات سليمة على المدى القصير، وبناء سياسات واستراتيجيات محكمة وفعالة وتنافسية على المدى الطويل.

وتعمل وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار على بناء نظام معلومات اقتصادية وإحصائية لقطاعها، تهدف من خلاله لقاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الموثوقة والمحدثة.

1. **تشجيع البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف التي تضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استمراريتها في السوق وذلك عن طريق الاستثمار في الإبداع، التكنولوجيا الحديثة وتطوير منتجات جديدة توافق الحاجات المتغيرة للمستهلكين.

1. **ترقية سوق الخدمات الاستشارية**

أدى تطور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال العشرية الأخيرة إلى ظهور الحاجة إلى الخدمات الاستشارية، وهذا في مختلف المجالات ابتداء من الممارسات الإدارية إلى الدراسات الفنية، فبالرغم من وجود أكثر من 989 مكتب دراسات إلا أن سوق الخدمات الاستشارية يعرف عدة نقائص، إضافة إلى عزوف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن التعامل معها لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

* تمتاز العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكونها مؤسسات عائلية، هذا ما يمنح صاحبها السلطة الكاملة عليها ويعيق اللجوء إلى الاستشارة الخارجية.
* تعيش العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضعية مالية صعبة، لا يسمح لها هذا بالاستعانة بمكاتب الدراسات، حيث تعتبر هذه المؤسسات الخدمة الاستشارية كتكلفة وليس استثمار يفيدها على المدى المتوسط والطويل.
* غياب المعلومات المتعلقة بسوق الخدمات الاستشارية والمؤسسات المكونة له.

فيما يخص مكاتب الدراسات والاستشارة يمكن حصر نقائصها فيما يلي:

* تركز معظم مكاتب الدراسات في ولاية الجزائر بما نسبته 70% ما يقلل من فرص وحظوظ المناطق والولايات الأخرى من الاستفادة من خدمات هذه المكاتب.
* تتميز الخدمات الاستشارية المقدمة في السوق الجزائرية بالعمومية وعدم التخصص.
* نقص عدد الخبراء في هذه المكاتب وبالأخص المختصين في الجوانب التقنية والصناعية إذ أن معظم الأفراد المشكلين لهذه المكاتب ينحصرون في كونهم أساتذة جامعيين أو إطارات سامية في مؤسسات إدارية عمومية.
* يرجع السبب الرئيسي وراء غياب معلومات حول هذه المكاتب إلى نقص أو غياب سياسات الترويج والإشهار لهذه المكاتب فيما يخص التعريف بها وبالخدمات التي تقدمها والكفاءات والخبرات التي تضعها تحت تصرف المؤسسة.

ولزيادة فعالية أداء مكاتب الدراسات فإن الدولة تعتزم القيام بما يلي:

* ضرورة إحصاء عدد المكاتب الاستشارية وإنشاء نظام معلومات يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على معلومات كافية حول الخدمات التي تقدمها هذه المكاتب، كفاءتها وشروط عملها.
* قياس رضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه الخدمات التي توفرها مكاتب الدراسات والاستشارة فيما يخص المعايير التالية: القرب، المرافقة، التحسيس والتوعية، التكوين ونقل الخبرات.
* توعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية اللجوء إلى الاستشارة الخارجية عن طريق الإعلام عن مكاتب الاستشارة والدراسات الموجودة في الجزائر والخدمات التي تقدمها.
* تحفيز المسيرين للجوء إلى الخدمات الاستشارية والتعريف بالمؤسسات التي استفادة من هذه الخدمات خاصة في مجال الإدارة.
* تقديم مساعدات مالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحصول على الخدمات الاستشارية.
* إنشاء جمعية وطنية لمكاتب الدراسات في إطار القانون رقم 90-31 الصادر بتاريخ 04/12/1990.
* التنسيق بين مشاتل المؤسسات ومكاتب الدراسات من أجل إبرام عقود لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
* القيام بدورات تكوينية في المجالات التقنية والمنهجية للمرشحين للخدمات الاستشارية وذلك قصد توفير خدمات ذات جودة عالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المحور الرابع: مصادر تمويل التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تعد مشكلة التمويل من أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء في نشاطها العادي أو لتحقيق تنميتها المستدامة، وتتمثل أهم مصادر التمويل في: التمويل العمومي، التمويل الخاص والتمويل عن طريق منظمات التعاون الدولية.

**التمويل العمومي:** ويتم بطريقتين: تتمثل الطريقة الأولى في إنشاء الدولة للهياكل القاعدية الاقتصادية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذا يسهل من نشاط المؤسسات ويسمح بتخفيض التكاليف. أما الطريقة الثانية فتتمثل في اتخاذ إجراءات التحفيز الجبائية كتخفيض الضرائب على الأرباح لإعادة استثمارها، تخفيض الرسوم الجمركية وتخفيض نسبة الضرائب الخاصة بالضمان الاجتماعي، إضافة إلى اتخاذ إجراءات التحفيز المالية كتخفيض معدل الفائدة البنكية على القروض متوسطة وطويلة الأجل ما ينتج عنه انخفاض في المصاريف المالية وبالتالي زيادة طاقة التمويل الذاتي للمؤسسة.

**التمويل الخاص:** ويتم هذا النوع من التمويل عن طريق:

* التمويل عن طريق تسخير مدخرات الخواص بفتح رأس مال المؤسسة والسماح للخواص بالمساهمة فيه.
* التمويل عن طريق القروض البنكية الذي يخصص لتمويل الاستثمارات المكلفة جدا وتحتاج لفترة طويلة.

**التمويل عن طريق منظمات التعاون الدولية:** تتدخل هذه المنظمات في إطار برامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتمثل أهمها في الاتحاد الأوربي ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، أين تساعد هذه المنظمات المؤسسات على تمويل المتطلبات المادية كتجهيزات الإنتاج والمتطلبات الغير مادية كتمويل برامج التكوين في المؤسسة.

**المبحث الثاني: الدراسة الميدانية**

بعد عرض عام لواقع التنمية المستدامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وسرد لأهم المجهودات المبذولة من طرف الدولة لتأهيل هذه المؤسسات وإعطائها الدعم اللازم للمضي قدما في نهج التنمية المحلية، وبعد عرض لأهم ملامح رؤية الدولة لكيفية اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتطرق للدراسة الميدانية التي قام بها الطالب، إذ نقدم عرضا للمنهجية المتبعة في تحضير الاستبيان وطريقة توزيعه، ثم نقوم بتحليل الأجوبة الواردة فيه، في الأخير نحلل النتائج المتوصل إليها، في محاولة لتوضيح معالم الصورة أكثر، ولفهم الطريقة التي من خلالها يمكن لهذه المؤسسات اعتماد التنمية المستدامة من خلال الاستناد للمعايير الدولية المتعلقة بهذا الجانب.

**المطلب الأول: تحضير الاستبيان**

قبل الخوض في تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، نرى من الضروري بمكان عرض المنهجية المتبعة، إذ تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على **درجة اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمبادئ التنمية المستدامة**، وكذا لإعطاء فكرة أولية للمسؤولين في هذه المؤسسات عن ضرورة اعتماد هذه المبادئ. ولقد اتضح للباحث من خلال الدراسات السابقة التي شملت هذا الباب أنها لم تتضمن قياس درجة اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتنمية المستدامة عن طريق معيار SD21000. لذا أراد الطالب تطبيق هذا المعيار في دراسته الميدانية.

اعتمد الطالب في دراسته الميدانية على **"الاستبيان"** (ملحق 03) لجمع المعلومات المطلوبة، والمقترح من طرف مؤسسة *AFNOR*[[149]](#footnote-150) والذي يعكس معيار الجودة *SD21000* الذي تمت الإشارة إليه في الفصل الثاني من المذكرة، إذ يعتبر دليلا لاعتماد مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة. كما يهدف الاستبيان قبل كل شيء إلى توعية، شرح، إخطار ومرافقة مسؤولي المؤسسة في عملية اعتماد التنمية المستدامة.

تم الارتكاز في بناء هذا الاستبيان على عامل الحدس أكثر من الواقعية، وعليه فإن النتائج التي يتم التوصل إليها عن طريقه، لا ترقى إلى درجة النتائج التي تكون نابعة من عملية تقييم ذاتي للمؤسسة، لكن يساعد هذا الاستبيان في الحصول على معلومات شاملة، بصورة سريعة، ولا يتطلب توفير وسائل مادية كبيرة.

ينقسم الاستبيان إلى خمسة أقسام رئيسية حسب التحديات التي ترفعها التنمية المستدامة في المؤسسة. أضاف الطالب قسما يتعلق بمعلومات عامة حول المؤسسة، إذ تم توظيف عناصر تم استقاءها من دراسات سابقة، رأى الطالب أنها تفيد الموضوع وقد تم الإشارة إليها في مقدمة المذكرة. باقي الأقسام الخمسة هي كما جاءت في الاستبيان المقترح من طرف مؤسسة *AFNOR* وهي كالتالي:

* الحوكمة والممارسات التسييرية
* التحديات المتشعبة للتنمية المستدامة
* الأداء الاقتصادي
* الأداء الاجتماعي
* الأداء البيئي

لكل سؤال من الأسئلة 34 المتعلقة بهذه الأقسام الخمسة، هناك ثلاثة احتمالات للإجابة، يعطى لكل احتمال نقطة معينة، قدمت هذه الاحتمالات على شكل ملخصات للممارسات التي يجب على المؤسسة اعتمادها وتطبيقها. يمكن عرض الاحتمالات الثلاثة الواردة في الاستبيان كالتالي:

**- المبادرة (نقطة واحدة):** تتعلق باعتماد مبدئي أو إلمام والتزام أولي، أو حتى مجرد التفكير بوضع حيز التطبيق لواحدة من الممارسات الحسنة للتنمية المستدامة.

**- التطبيق (نقطتين):** يترجم مرحلة تجسيد الالتزامات في المؤسسة، أين تبدأ الالتزامات المطبقة بإعطاء نتائج إيجابية.

**- التحسين (ثلاث نقاط):** تترجم في نفس الوقت: التحسين المستمر لأداء المؤسسة فيما يخص التنمية المستدامة، الإبداع والابتكار، الأمثلية، البحث المستمر عن التميز.

تأسيسا على ما سبق، فإن الإجابة على السؤال المطروح: **ما هو موقع المؤسسة من التنمية المستدامة؟** يكون عن طريق القيام بتحليلين كما يلي:

1. **التحليل الجزئي**

ويكون بنقل مجموع نقاط المؤسسات في كل قسم من الأقسام الخمسة وتحويلها إلى نسب مئوية، وهذا من أجل تسهيل عملية المقارنة بين الأقسام، وكذلك بين المؤسسات في نفس القسم. والهدف هو السعي للوصول إلى شكل مثل الشكل الممثل أدناه، وتحقيق أدنى مستوى يقدر بـ 50% فما فوق.

شكل (4-1): مثال عن التحليل الجزئي لمجموع نقاط المؤسسات في كل قسم



***Source:*** *AFNOR, Opcit, p122****.***

1. **التحليل العام**

ويكون بتحليل مجموع النقاط الذي يؤخذ من البطاقة التعريفية للمؤسسة (ملحق 04) ، هذا بناء على حصر مجموع النقاط في مجال معين وضعته مؤسسة *AFNOR* بناء على تجارب قامت بها، إذ يمكن التمييز بين ثلاثة مجالات وهي كالتالي:

**- ما بين 34 و 51 نقطة:** المؤسسة في مرحلة اكتشاف معايير وخصائص التنمية المستدامة في نشاطها وإستراتيجيتها، يعد من الضرورة بمكان في هذه المرحلة التعمق أكثر في فهم التنمية المستدامة وتطبيقاتها في سير النشاط اليومي، وهذا قبل القيام بأي خطوة في مسار اعتماد التنمية المستدامة.

**- ما بين 52 و 67 نقطة:** تساهم المؤسسة في بعض جوانب التنمية المستدامة، بعض الممارسات مطبقة بشكل محكم وتعطي نتائج إيجابية، ومن أجل ضمان الانسجام والتوافق بين هذه الممارسات والتطبيقات ومن أجل الانخراط في إستراتيجية فعلية للتنمية المستدامة يعد مفضلا.

**- ما بين 68 و 102 نقطة:** المؤسسة تتحكم بصورة جيدة في التنمية المستدامة.

لقد تم التأكد من صدق محتوى الاستبيان باستخدام أسلوب صدق المحكمين، أين عرض الطالب هذا الاستبيان على مجموعة من المسؤولين بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وتمت الاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، إذ تم القيام بتعديلات مست القسم الأول من الاستبيان وهو القسم الذي أضافه الطالب كما سلف ذكره سابقا. وتم استخراج معامل الثبات ***Cronbach Alpha*** فكانت قيمته 0,7631 وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

امتدت فترة توزيع الاستبيان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 23/10/2011 إلى غاية 17/11/2011، أين عمد الطالب إلى طريقة "كرة الثلج" ***Boule de neige*** وذلك من خلال توزيع الاستبيان عن طريق البريد الالكتروني، بالإضافة إلى الاعتماد على عينة عشوائية، إذ قام الطالب بالتنقل شخصيا إلى أغلب مؤسسات العينة.

قام الطالب بتوزيع الاستبيان على عينة قدرها 74 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، تم استرجاع 64 استبيان، أين امتنعت 10 مؤسسات عن الإجابة، كما تم استبعاد 7 استبيانات لعدم اكتمال الأجوبة. وعليه فإن العدد النهائي للعينة التي تم استقصاؤها يقدر بـ **57** مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

واستهدف الطالب المناطق الصناعية بدرجة أولى في عملية توزيعه للاستبيان، وبالأخص المناطق الصناعية الموجودة في ولاية الجزائر العاصمة، نخص بالذكر: الشراقة، العاشور، واد السمار، الرويبة، الرغاية. كما شملت العينة كذلك مؤسسات من المنطقة الصناعية لولاية البليدة، وشملت كذلك مؤسسات موجودة في ولاية الجزائر العاصمة (خارج المناطق الصناعية)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول (4-12): توزيع مؤسسات العينة حسب المناطق

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **المناطق** | **العاصمة** | **العاشور** | **الشراقة** | **واد السمار** | **الرويبة** | **الرغاية** | **البليدة** | **المجموع** |
| **التكرار** | 12 | 5 | 4 | 6 | 12 | 10 | 8 | **57** |
| **النسبة المئوية (%)** | 21,05 | 08,77 | 07,02 | 10,53 | 21,05 | 17,54 | 14,04 | **100** |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ أن مجتمع العينة يتضمن 8,8% من المؤسسات المصغرة (من 01 إلى 09 عمال)، كما تتضمن 26,3% من المؤسسات الصغيرة (من 10 إلى 49 عامل)، بالإضافة إلى 64,9% من المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 249 عامل)، وهي تشكل النسبة الأكبر من المؤسسات التي تم استطلاعها.

جدول (4-13): توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمالة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **طبيعة المؤسسة** | **التكرار** | **النسبة المئوية (%)** |
| مؤسسة مصغرة (1-9) | 5 | 8,8 |
| مؤسسة صغيرة (10-49) | 15 | 26,3 |
| مؤسسة متوسطة (50-249) | 37 | 64,9 |
| **المجموع** | **57** | **100** |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

كما نلاحظ أن المؤسسات التي شملها الاستطلاع تتوزع على مجموعات مختلفة من القطاعات الاقتصادية، إذ تتفاوت النسب بين هذه القطاعات ولعل أبرزها يتمثل في قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 14%، يليه قطاع الصناعات الغذائية بنسبة 12,3%، ثم قطاع الطاقة وقطاع الورق/الخشب بنسبة متساوية قدرت بـ 10,5%. أما ما صنف على أنه صناعات أخرى فشمل كلا من قطاع الخدمات وبالأخص مكاتب الدراسات والاستشارة ومجموعة من قطاعات صناعية متنوعة.

جدول (4-14): توزيع مؤسسات العينة حسب القطاعات الصناعية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **القطاع** | **التكرار** | **النسبة المئوية (%)** |
| **الصناعات الغذائية** | 7 | 12,30 |
| **إلكترونيك / كهرباء** | 4 | 7,0 |
| **الصناعات النسيجية** | 3 | 5,3 |
| **الصناعات الميكانيكية** | 3 | 5,3 |
| **الحديد والصلب** | 2 | 3,5 |
| **الصناعات الصيدلية والكيميائية** | 4 | 7,0 |
| **الطاقة** | 6 | 10,50 |
| **البناء والأشغال العمومية** | 8 | 14,00 |
| **الورق / الخشب** | 6 | 10,50 |
| **صناعات أخرى** | 14 | 24,60 |
| **المجموع** | **57** | **100** |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تحقيقا لأهداف البحث، لجأ الطالب لاستخدام أحد أنظمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة والمعتمدة في العلوم الاجتماعية، حيث تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في حزمة برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ SPSS ***(Statistical Package for the Social Sciences)***. ومن تلك الأساليب تم استخدام التحليل الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر النسب المئوية، والتكرارات. وعلى ضوء النتائج التي تحصل عليها الطالب من خلال الرزمة الإحصائية وأدواتها، يتم استنباط أهم الملاحظات والنتائج وعرضها من خلال ما سيأتي من مطالب.

**المطلب الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان**

استنادا إلى ما تم عرضه في منهجية تحليل الاستبيان، ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الطالب، يجب المرور بتحليلين رئيسيين وهما:

**1- التحليل الجزئي (حسب كل قسم من الأقسام الخمسة)**

نقوم فيما يلي بعرض مفصل للنتائج التي تم التحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، ويتعلق الأمر هنا بتحليل النتائج المعروضة في الجداول الموالية والمتعلقة بكل عنصر من عناصر الأقسام الخمسة المذكورة سابقا.

**1.1 الحوكمة والممارسات التسييرية**

**1.1.1 التزام الإدارة**

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أغلب المؤسسات لا تزال في مرحلة المبادرة وهذا بنسبة 57,4%، إذ لا تملك هذه المؤسسات أي التزامات تجاه التنمية المستدامة، أو تملك التزام يقتصر على جوانب معينة فقط من التنمية المستدامة. كما نلاحظ أن هناك ما نسبته 19,3% من المؤسسات التي تم استقصاؤها تلتزم بالجوانب الثلاثة للتنمية المستدامة، أما النسبة الباقية والتي تمثل 5,3% فهناك التزام من طرف المسير شخصيا بمبادئ التنمية المستدامة، أين يحاول المسير أن يرسخ هذه المبادئ في مؤسسته.

التزام الإدارة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 43 | 75,4 |
| التطبيق | 11 | 19,3 |
| التحسين | 3 | 5,3 |
| المجموع | 57 | 100 |

**2.1.1 الإستراتيجية، السياسة والأهداف**

الإستراتيجية، السياسة والأهداف

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 40 | 70,2 |
| التطبيق | 12 | 21,1 |
| التحسين | 5 | 8,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المؤسسات لا تزال في مرحلة المبادرة بنسبة تقدر بـ 70,2%، أي أن معظم المؤسسات لا تملك إستراتيجية واضحة المعالم، أو تملك إستراتيجية تقتصر على أحد جوانب التنمية المستدامة. كما نلاحظ أن ما نسبته 21,1% من مجموع المؤسسات تملك إستراتيجية ترتكز على الجوانب الثلاثة للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى أنه تم تسجيل ما نسبته 8,8% من المؤسسات التي تملك إستراتيجية للتنمية المستدامة تتضمن تطلعات الأطراف ذات المصلحة.

**3.1.1 نظام التسيير**

نلاحظ من خلال الجدول أدناه، أن ما نسبته 63,2% من المؤسسات التي تم استقصاؤها (أي أكثر من النصف) لا تملك شهادة مطابقة، أي أنها لا تملك نظام تسيير محدد المعالم أو أن نظام تسييرها في طور البناء. كما أن ما نسبته 36,8% من المؤسسات تملك نظام تسيير محدد المعالم يرتكز على البعد الاجتماعي والبيئي، أما مرحلة التحسين فلم تبلغها أي مؤسسة إذ أن هذه المرحلة تمثل تسييرا إستراتيجيا يستند إلى مبادئ التنمية المستدامة.

نظام التسيير

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 36 | 63,2 |
| التطبيق | 21 | 36,8 |
| التحسين | 0 | 0 |
| المجموع | 57 | 100 |

**4.1.1 التنظيم والمسؤولية**

يمكن من خلال الجدول الموالي ملاحظة أن ما نسبته 57,4% من مجموع المؤسسات لا تزال في مرحلة المبادرة فيما يخص التنظيم والمسؤولية، إذ أن أغلب المؤسسات لا تنظم ولا تحدد المسؤوليات المتعلقة بالتنمية المستدامة، كما أن ما نسبته 14% من المؤسسات تقوم بتحديد وتنظيم المسؤوليات فيما يخص التنمية المستدامة (اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا)، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 10,5% فتطبق لامركزية بدرجة معينة أي ترك الحرية في اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات.

التنظيم والمسؤولية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 43 | 75,4 |
| التطبيق | 8 | 14,0 |
| التحسين | 6 | 10,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

**5.1.1 المشاركة وتحفيز المستخدمين**

لا تزال ما نسبته 33,3% في مرحلة المبادرة فيما يخص إشراك وتحفيز المستخدمين، وهي نسبة معتبرة، إذ لا تقوم هذه المؤسسات بإشراك وتحفيز المستخدمين، أو أنها تقوم به بشكل ضعيف. كما أن ما نسبته 59,6% من مجموع المؤسسات التي تم استقصاؤها تقوم بإشراك المستخدمين وتحفيزهم والأخذ بعين الاعتبار لآرائهم وتطلعاتهم. أما ما نسبته 7% فقط من المؤسسات فهي تقوم بإشراك المستخدمين في عملية إعداد وتطبيق الإستراتيجية، ومناقشة الأهداف المسطرة.

المشاركة وتحفيز المستخدمين

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 19 | 33,3 |
| التطبيق | 34 | 59,6 |
| التحسين | 4 | 7,0 |
| المجموع | 57 | 100 |

**6.1.1 الاتصال الداخلي**

بالنسبة للاتصال الداخلي فإن ما نسبته 33,3% من المؤسسات التي تم استقصاؤها لا تزال تطبق سياسة اتصال داخلي غير رسمية، أما ما نسبته 45,6% فتملك نظام اتصال داخلي مهيكل من الأعلى إلى الأسفل، والنسبة الباقية المقدرة بـ 21,1% فتملك نظام اتصال داخلي في الاتجاهين أي تنازلي وتصاعدي في نفس الوقت، بهذا تضمن توفر تغذية عكسية. وهذا ما جاء في الجدول التالي:

الاتصال الداخلي

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 19 | 33,3 |
| التطبيق | 26 | 45,6 |
| التحسين | 12 | 21,1 |
| المجموع | 57 | 100 |

**7.1.1 الاتصال الخارجي**

أغلب المؤسسات التي تم استقصاؤها لا تزال في مرحلة المبادرة فيما يخص الاتصال الخارجي وهذا بنسبة تقدر بـ 70,2%، إذ أن هذه المؤسسات تركز في اتصالها الخارجي على المعلومات الاقتصادية فقط، أما ما نسبته 19,3% فتقوم بنشر معلومات تشمل الجوانب الثلاثة للتنمية المستدامة، كما أن 10,5% من المؤسسات ترتكز في نشر معلوماتها على تطلعات الأطراف ذات المصلحة، فهي بذلك تسعى إلى المواءمة بين ما تنشره من معلومات وبين انتظارات وتطلعات الأطراف ذات المصلحة. وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول الموالي:

الاتصال الخارجي

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 40 | 70,2 |
| التطبيق | 11 | 19,3 |
| التحسين | 6 | 10,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

**8.1.1 اليقظة القانونية**

تمثل النسبة 50,9% المؤسسات التي تملك قنوات تنظيمية لليقظة القانونية، تقوم برصد كل ما يطرأ من جديد فيما يخص القوانين التي تنظم الحياة الاقتصادية، أما ما نسبته 43,9% من المؤسسات التي تم استقصاؤها فهي تملك قنوات لليقظة القانونية لكن بشكل جزئي.

اليقظة القانونية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 25 | 43,9 |
| التطبيق | 29 | 50,9 |
| التحسين | 3 | 5,3 |
| المجموع | 57 | 100 |

**9.1.1 الأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى**

الأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 49 | 86,0 |
| التطبيق | 5 | 8,8 |
| التحسين | 3 | 5,3 |
| المجموع | 57 | 100 |

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن ما نسبته 86% من المؤسسات المستطلعة تظهر احتراما واضحا للمبادئ العالمية الكبرى (احترام حقوق الإنسان، حقوق الطفل، البيئة...)، لكن بالمقابل 8,8% فقط من المؤسسات هي التي تطبق هذه المبادئ على شكل مبادرات.

**10.1.1 تحديد الأطراف ذات المصلحة والروابط التي تقوم بين تطلعاتهم وإستراتيجية المؤسسة**

تحديد الأطراف ذات المصلحة والروابط التي تقوم بين تطلعاتهم وإستراتيجية المؤسسة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 17 | 29,8 |
| التطبيق | 35 | 61,4 |
| التحسين | 5 | 8,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 61,4% من مؤسسات العينة تحدد مجموع الأطراف ذات المصلحة التي تربطها علاقة بها، كما تقوم بترجمة تطلعات وانتظارات هذه الأطراف إلى تحديات تعمل على الإيفاء بها. ونلاحظ كذلك أن ما نسبته 29,8% من المؤسسات لديها اطلاع سطحي على أطرافها ذات المصلحة وعلى انتظاراتهم كذلك.

**تحليل الحالة العامة للحوكمة والممارسات التسييرية**

انطلاقا من مجموع نقاط المؤسسات في ميدان الحوكمة والممارسات التسييرية، وكما تم توضيحه في تقديم الاستبيان، تم الحصول على التوزيع التالي والممثل في الشكل أدناه

شكل (4-2): توزيع مجموع نقاط المؤسسات في ميدان الحوكمة والممارسات التسييرية



**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماد على مجموع نتائج الاستقصاء

يوضح الشكل أعلاه أن 35 مؤسسة من 57 أي ما نسبته 61% من مؤسسات العينة لم تحقق أدنى مستوى مطلوب وهو مجموع نقاط بنسبة 50%. وهذه نتيجة متوقعة استنادا لما جاء أعلاه من تحليل تفصيلي لكل نقطة مشكلة لعنصر الحوكمة والممارسات التسييرية.

إذا أردنا أن شرح هذه النتيجة العامة لقسم الحوكمة والممارسات التسييرية، يمكن القول بأن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم استقصاؤها لا تملك شهادة مطابقة، أي لا تملك نظام تسيير واضح أو أن هذا الأخير في مرحلة البناء والإعداد، ولكن حسب مشاهدات الطالب فإن الاحتمال الأول أرجح، وعليه تقوم أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الاستطلاع بالتسيير بطريقة بسيطة غير مبنية على إجراءات ومسارات تسييرية واضحة.

هذا لا يعني عدم وجود مؤسسات ذات تسيير محكم، فمن خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك بعض المؤسسات حققت نتائج جيدة وأغلبها تملك شهادة مطابقة *ISO 9001*، والجدير بالإشارة كذلك أن هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحمل شهادة المطابقة البيئية *ISO 14001*، نلفت الانتباه فقط إلى أن أغلب هذه المؤسسات لها علاقات مع مؤسسات أجنبية تحتك بها وتتبادل الخبرات معها، كما توجد هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة تملك شهادة المطابقة *ISO 22000* وأغلبها هي مؤسسات غذائية.

بالنسبة لوضع وتسطير الاستراتيجيات والأهداف، أغلب المؤسسات المستطلعة تقوم بالتسيير اليومي فقط، أغلبها لا يملك أفق استراتيجي متوسط أو بعيد المدى، وإذ وجد فهو حتما أفق اقتصادي، إذ أن أغلب المؤسسات تسعى لضمان الاستمرارية من خلال تحقيق أداء اقتصادي جيد. وهذا يفسر ضعف التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتنمية المستدامة إذ تهيمن النظرة الاقتصادية على كل نشاطات هذه المؤسسات.

**2.1 التحديات المتشعبة للتنمية المستدامة**

**1.2.1 المنتجات الصديقة للبيئة**

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن أكثر من نصف المؤسسات التي شملها الاستطلاع لا تهتم باعتماد مسار المنتجات الصديقة للبيئة وهذا بنسبة 54,4%، بالمقابل هناك 28,1% من المؤسسات تدمج خصائص بيئية في عملية إنتاج بعض منتجاتها، كما أن 17,5% من مؤسسات العينة تنتج منتجات صديقة للبيئة.

المنتجات الصديقة للبيئة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 31 | 54,4 |
| التطبيق | 16 | 28,1 |
| التحسين | 10 | 17,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

**2.2.1 سياسات التموين**

من الملاحظ أن ما نسبته 75,4% من مجموع المؤسسات التي تم استقصاؤها تعتمد في عمليات تموينها على دفاتر الشروط *cahiers de charges* والتي تشمل الشروط التقنية والاقتصادية للمواد التي تنوي المؤسسة شراءها، كما نلاحظ وجود مؤسسات تدمج الشروط البيئية والشروط المتعلقة بالتنمية المستدامة في دفاتر شروطها وهذا بنسبة 15,8%.

سياسات التموين

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 43 | 75,4 |
| التطبيق | 9 | 15,8 |
| التحسين | 5 | 8,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

**3.2.1 التنبؤ وتسيير المخاطر**

من الملاحظ من خلال الجدول أدناه، أن 45,6% من المؤسسات تقوم بإحاطة مستخدميها وإعلامهم بجميع الأخطار الممكنة والتي قد يتعرضون لها أثناء تأديتهم لعملهم اليومي، كما أن 47,7% من المؤسسات تقوم بوضع مخطط للوقاية من أخطار العمل.

التنبؤ وتسيير المخاطر

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 26 | 45,6 |
| التطبيق | 27 | 47,7 |
| التحسين | 4 | 7,0 |
| المجموع | 57 | 100 |

**4.2.1 التخزين**

التخزين

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 17 | 29,8 |
| التطبيق | 30 | 52,6 |
| التحسين | 10 | 17,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 52,6% من مجموع مؤسسات العينة تسير مخزوناتها وفقا للقوانين المتعارف عليها، كما أن 29,8% من المؤسسات تقوم بمراقبة مخزوناتها دوريا، أما النسبة الباقية منم المؤسسات فتمثل 17,5% أين تسعى إلى تخفيض مخزوناتها إلى الحد الأمثل.

مثأ

**5.2.1 نقل المستخدمين**

أغلب المؤسسات المكونة للعينة تساهم بمنحة النقل شهريا وهذا بنسبة تقدر بـ 82,5% من مجموع العينة.

نقل المستخدمين

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 47 | 82,5 |
| التطبيق | 5 | 8,8 |
| التحسين | 5 | 8,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

**تحليل الحالة العامة للتحديات المتشعبة للتنمية المستدامة**

شكل (4-3): توزيع مجموع نقاط المؤسسات في ميدان التحديات المتشعبة للتنمية المستدامة



**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماد على مجموع نتائج الاستقصاء

من خلال الشكل أعلاه، يمكن أن نلاحظ أن ما مجموعه 27 مؤسسة من أصل 57، أي تقريبا 50% من المؤسسات لم تحقق أدنى مستوى مطلوب، لكن يمكن أن نحلل هذه النتيجة من زاوية أخرى، وهو النظر إلى الجانب الإيجابي من النتيجة، إذ أن نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الاستطلاع، يطبق ممارسات حسنة نابعة من التنمية المستدامة في نشاطاته اليومية، وهذا دون أن تكون هذه المؤسسة على دراية بذلك، فهي إما تطبق القوانين، أو هو تصرف عفوي صادر عن اجتهاد شخصي منها، وكما أشرنا سالفا توجد هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة تحمل شهادات المطابقة البيئية، أو ربما يمكن أن نخلص إلى تفسير آخر، مفاده أن هذا الاجتهاد نابع من تقليد عقلاني، صادر عن مقارنة معيارية مع ما تقوم به مؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى في السوق الجزائرية، أو مؤسسات أجنبية تحتك بها هذه المؤسسات.

ومن بين هذه الممارسات الحسنة يمكن أن نذكر: اعتماد عدد معتبر من المؤسسات للمواد الصديقة للبيئة في عمليات الإنتاج، كذلك الأخذ بعين الاعتبار للمعايير البيئية والاجتماعية في صفقات شراء المواد الأولية، في مجال تسيير المخاطر تقوم بعض المؤسسات بوضع مخططات لهذه العملية، كما تقوم مؤسسات أخرى بالعمل على تسيير المخزون وفق القوانين الموضوعة بل تذهب بعض المؤسسات إلى العمل على خفض مستويات المخزون، وهذا بالطبع حسب وضعية كل مؤسسة وطبيعة نشاطها.

**3.1 الأداء الاقتصادي**

**1.3.1 العلاقات التجارية**

العلاقات التجارية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 9 | 15,8 |
| التطبيق | 43 | 75,8 |
| التحسين | 5 | 8,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر المؤسسات في العينة وهذا بنسبة 75,8% تقوم بتنويع زبائنها ومورديها، كما تربطها بهم علاقة تقوم على الإصغاء إلى تطلعات الزبائن والموردين.

**2.3.1 الإنتاج وسياسات التسعير**

نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن ما نسبته 66,7% من المؤسسات تقوم بتحسين إنتاجيتها بالتوازي مع تحسين ظروف العمل، بالمقابل هناك 24,6% من مؤسسات العينة تقوم بالإنتاج بأدنى تكلفة ممكنة.

الإنتاج وسياسات التسعير

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 14 | 24,6 |
| التطبيق | 38 | 66,7 |
| التحسين | 5 | 8,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

**3.3.1 التكاليف/الاستثمار**

أغلب المؤسسات التي شملها الاستطلاع وهذا بنسبة 77,2% تعيش حالة من التوازن بين الاستدانة والقدرة الذاتية على تسديد الديون، كما توجه استثماراتها نحو تحسين ظروف العمل وتجديد تجهيزات الإنتاج.

التكاليف/الاستثمار

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 7 | 12,3 |
| التطبيق | 44 | 77,2 |
| التحسين | 6 | 10,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

**4.3.1 المردودية وتوزيع القيمة المضافة**

تعيش 50,9% من المؤسسات التي شملها الاستطلاع حالة توازن مالي، أين تقوم بتوزيع قيمتها المضافة على إعادة التجهيز، أما 33,3% من المؤسسات فتقوم بتوزيع الأرباح على تحسين ظروف العمل وعلى شكل منح ومكافآت للمستخدمين.

المردودية وتوزيع القيمة المضافة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 29 | 50,9 |
| التطبيق | 19 | 33,3 |
| التحسين | 9 | 15,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

**5.3.1 الرقابة والاستمرارية**

تعتمد 70,2% من المؤسسات في عملية المراقبة والقيادة على لوحات قيادة تضم معلومات اقتصادية فقط، كما تعتمد ما نسته 26,3% من المؤسسات على لوحات قيادة تضم بعض المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الرقابة والاستمرارية

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 40 | 70,2 |
| التطبيق | 15 | 26,3 |
| التحسين | 2 | 3,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

**تحليل الحالة العامة للأداء الاقتصادي**

شكل (4-4): توزيع مجموع نقاط المؤسسات للأداء الاقتصادي



**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماد على مجموع نتائج الاستقصاء

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 11 مؤسسة من أصل 57، أي تقريبا بنسبة 20% لم تصل إلى تحقيق أدنى مستوى مطلوب، وعليه يمكن القول أن هذه المؤسسات تعيش وضعية اقتصادية صعبة. هذا يدعم إلى حد بعيد ما تم إيراده سلفا، من كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز بشكل كبير على الفعالية والنجاعة الاقتصادية.

فيما يخص المؤسسات الأخرى فإنها تعيش وضعية اقتصادية يمكن القول بأنها مريحة، إذ تقوم بتنويع زبائنها ومورديها، كما أن أغلبها يقوم بإعادة استثمار القيمة المضافة في عملية إعادة التجهيز وتوسيع نشاط المؤسسة، وهناك من يقوم بتحسين رواتب العمال وتقديم منح إضافية للمستخدمين، فيما يخص عملية الرقابة وقيادة المؤسسة فإن أغلب المؤسسات تعتمد على لوحات قيادة تحمل معطيات اقتصادية فقط، هناك جزء بسيط من هذه المؤسسات من يدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في لوحات القيادة.

**4.1 الأداء الاجتماعي**

**1.4.1 ظروف العمل**

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن 57,9% من مؤسسات العينة تقوم بإشراك المستخدمين في عملية تحسين ظروف العمل، بالمقابل فإن 33,3% من المؤسسات تقتصر ظروف العمل فيه على احترام القوانين المتعلقة بهذا المجال فقط.

ظروف العمل

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 19 | 33,3 |
| التطبيق | 33 | 57,9 |
| التحسين | 5 | 8,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

**2.4.1 العدالة**

يقتصر مفهوم العدالة عند أغلب المؤسسات التي تم استقصاؤها وهذا بنسبة 78,9% على احترام بعض المبادئ: عدم التمييز في التوظيف، شفافية في التأجير،....بالمقابل فإن هذا المفهوم نادرا ما يظهر عند 19,3% من مؤسسات العينة.

العدالة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 11 | 19,3 |
| التطبيق | 45 | 78,9 |
| التحسين | 1 | 1,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

**3.4.1 التشغيل، الكفاءة، التكوين**

التشغيل، الكفاءة، التكوين

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 24 | 42,1 |
| التطبيق | 28 | 49,1 |
| التحسين | 5 | 8,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن ما نسبته 42,1% من مؤسسات العينة تقتصر فقط على الحد الأدنى من عمليات التكوين والتدريب حسبما ينص عليه قانون العمل، بالمقابل فإن ما نسبته 49,1% فتقوم بإعداد مخطط للتكوين بناء على الاحتياجات الفردية للتكوين.

**4.4.1 النظافة، الصحة، السلامة**

من الملاحظ في الجدول أدناه أن 45,6% من مؤسسات العينة تقوم بتحسيس مستخدميها حول النظافة والصحة والسلامة، أما نسبة 31,6% تقوم بتكوين مستخدميها حول شروط السلامة والنظافة في أماكن العمل، كما تقوم بوضع نظام تسيير الصحة والسلامة في أماكن العمل. كما أن هناك 22,8% من المؤسسات من تملك مجموعات عمل لتحسين ظروف العمل داخل المؤسسة وجعلها لا تقتصر فقط على القواعد والإجراءات القانونية في تسيير شروط السلامة والصحة.

النظافة، الصحة، السلامة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 26 | 45,6 |
| التطبيق | 18 | 31,6 |
| التحسين | 13 | 22,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

**5.4.1 الالتزام الاجتماعي للمؤسسة**

78,9% من المؤسسات التي تم استقصاؤها لا تولي اهتماما كبيرا للمشاكل المحلية ولا تسعى لحلها، هناك نسبة بسيطة تقدر بـ 17,5% من المؤسسات من تولي اهتماما بالجمعيات المحلية وتساهم بطريقة أو بأخرى في دعمها.

الالتزام الاجتماعي للمؤسسة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 45 | 78,9 |
| التطبيق | 10 | 17,5 |
| التحسين | 2 | 3,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

**تحليل الحالة العامة للأداء الاجتماعي**

شكل (4-5): توزيع مجموع نقاط المؤسسات للأداء الاجتماعي



**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماد على مجموع نتائج الاستقصاء

من خلال الشكل أعلاه يمكن أن نلاحظ أن 24 من أصل 57 مؤسسة شملها الاستطلاع لم تحقق المستوى الأدنى المطلوب، حيث تمثل نسبة 42%.

يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الاستقصاء تطبق ممارسات حسنة، وتهتم بالجانب الاجتماعي وخاصة بالمستخدمين داخل المؤسسة. أين يوجد عدد معتبر من المؤسسات يقوم بإشراك المستخدمين والأخذ باقتراحاتهم في تحسين ظروف العمل، كما أن مفهوم العدالة موجود رغم أن معناه لدى هذه المؤسسات هو عدم التمييز في التوظيف، والشفافية في التأجير...، فيما يتعلق بالتكوين والتدريب نجد تنوعا بين المؤسسات فهناك من يقتصر على الحد الأدنى من التكوين، وهناك من يضع مخططات سنوية للتكوين والتدريب ورفع مهارات وكفاءة المستخدمين.

بالإضافة إلى اهتمام هذه المؤسسات بجانب النظافة والصحة والسلامة في أماكن العمل، إذ نجد اختلافا وتنوعا في درجات الالتزام بهذا العنصر، فهناك مؤسسات تكتفي بالتوعية والتحسيس وهناك مؤسسات تقوم بتكوين عمالها وتدريبهم في هذا المجال، وهناك مؤسسات أخرى تضع حيز التطبيق فرق عمل تقوم بمتابعة وتحسين ظروف العمل وشروط النظافة والصحة والسلامة في المؤسسة.

يبقى أن نشير فقط إلى نقطة مهمة، وهي أن الأغلبية الساحقة لمؤسسات العينة لا تهتم أو تولي اهتماما بسيطا بالمشاكل المحلية، إذ لا نجد هناك التزام اجتماعي حقيقي من طرف هذه المؤسسات، وعليه يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم خاصية القرب التي تمتاز بها، لا تهتم بالتنمية المحلية وبمحاولة الاندماج في المجتمع والسعي نحو حل المشاكل المطروحة فيه، وكذا دعم المنظمات المحلية والجهوية.

**5.1 الأداء البيئي**

**1.5.1 تسيير استهلاك المياه**

من مجموع المؤسسات المستطلعة هناك 75,4% تقوم بتقييم مجموع استهلاكها للمياه فقط، بالمقابل هناك 19,3% من المؤسسات التي شملها الاستطلاع، تقوم بتقييم استهلاكها للمياه والعمل على التخفيض قدر المستطاع من حجم هذا الاستهلاك.

تسيير استهلاك المياه

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 43 | 75,4 |
| التطبيق | 11 | 19,3 |
| التحسين | 3 | 5,3 |
| المجموع | 57 | 100 |

**2.5.1 تلوث المياه**

من خلال الجدول أدناه يمكننا ملاحظة أن ما نسبته 78,9% من المؤسسات تقوم برصد وتحليل النفايات التي تلوث المياه، كما أن 21,2% من المؤسسات تقوم بمعالجة النفايات التي قد تسبب تلوث المياه، كما تسعى للبحث عن تكنولوجيا إنتاج نظيفة تمكنها من خفض هذه النفايات السامة.

تلوث المياه

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 45 | 78,9 |
| التطبيق | 12 | 21,1 |
| التحسين | 0 | 0 |
| المجموع | 57 | 100 |

**3.5.1 استهلاك الطاقة**

استهلاك الطاقة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 43 | 75,4 |
| التطبيق | 12 | 21,1 |
| التحسين | 2 | 3,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

يظهر لنا الجدول أعلاه أن 75,4% من المؤسسات المشكلة لعينة البحث تقوم بتقييم استهلاكها للطاقة، كما أن 21,1% من المؤسسات المستطلعة تسعى نحو تقليص هذا الاستهلاك.

**4.5.1 تلوث الهواء (الإنبعاثات السامة)**

تلوث الهواء (الانبعاثات السامة)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 45 | 78,9 |
| التطبيق | 10 | 17,5 |
| التحسين | 2 | 3,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

من خلال الجدول يمكننا ملاحظة أن 78,9% من المؤسسات تقوم بتحديد وتقييم الانبعاثات السامة والغازات الملوثة للهواء، كما أن 17,5% من المؤسسات تعمل على تخفيض هذه الانبعاثات.

**5.5.1 تسيير النفايات**

تسيير النفايات

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 47 | 82,5 |
| التطبيق | 3 | 5,3 |
| التحسين | 7 | 12,3 |
| المجموع | 57 | 100 |

تقدر نسبة المؤسسات التي تقوم بتحديد وتصنيف نفاياتها بـ 82,5%، كما نلاحظ وجود نسبة معينة من المؤسسات تقدر بـ 12,3% تعمل على الحد من إنتاج النفايات وخاصة السامة منها.

**6.5.1 تهيئة التربة**

تهيئة التربة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 53 | 93,0 |
| التطبيق | 3 | 5,3 |
| التحسين | 1 | 1,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

مجمل المؤسسات وبنسبة 93% تكتفي بتحديد الأماكن التي لا يجب تلويثها وهي بذلك تلتزم بالقوانين.

**7.5.1 الضجيج والروائح الكريهة**

الضجيج والروائح الكريهة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 47 | 82,5 |
| التطبيق | 9 | 15,8 |
| التحسين | 1 | 1,8 |
| المجموع | 57 | 100 |

تقوم 82,5% بتحديد مصادر انبعاث الروائح الكريهة والضجيج، فيما تقوم 15,8% بالقيام بتحقيقات داخلية وخارجية حول انبعاثات الروائح الكريهة ومصادر الضجيج، وهذا من أجل العمل على تخفيضها والحد منها.

**8.5.1 التنوع البيولوجي**

التنوع البيولوجي

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 52 | 91,2 |
| التطبيق | 3 | 5,3 |
| التحسين | 2 | 3,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

أغلب المؤسسات وبنسبة 91,2% لا تقوم بتحديد الأثر البيئي لمشاريعها الاقتصادية على التنوع البيولوجي للمنطقة.

**9.5.1 النقل اللوجستي**

النقل اللوجستي

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| المبادرة | 51 | 89,5 |
| التطبيق | 6 | 10,5 |
| التحسين | 0 | 0 |
| المجموع | 57 | 100 |

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن 89,5% من المؤسسات تقوم بتحليل مسارات النقل اللوجستي، كما أن 10,5% من المؤسسات تقوم بتحليل انبعاثات مجموع أسطول نقلها البري.

**تحليل الحالة العامة للأداء البيئي**

شكل (4-6): توزيع مجموع نقاط المؤسسات للأداء البيئي



**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماد على مجموع نتائج الاستقصاء

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 14% فقط من مؤسسات العينة تمكنت من إحراز مجموع أعلى من المستوى المطلوب، وهذا يدل على ضعف التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجانب البيئي أي لا توجد مسؤولية بيئية حقيقية.

حيث يقتصر اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحد الأدنى من معايير حماية البيئية، إذ تقوم أغلبها بمراقبة استهلاك الطاقة والمياه، وكذا النفايات والانبعاثات السامة، كما لا تقوم بتخطيط بيئي حقيقي، أي لا تقوم بإدماج المعايير البيئية في دراسة المشاريع الاقتصادية.

وربما يرجع سبب ضعف الالتزام البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى نقص الدعم اللازم في هذا المجال، والجدير بالإشارة إلى أن المسؤولين في هذه المؤسسات على علم ودراية تامتين بضرورة حماية البيئة، لكن يتجاهلون هذا الأمر، لتركيزهم الشديد على الجانب الاقتصادي، كما أن تكنولوجيا الإنتاج الأنظف تعد من بين التكنولوجيات الدقيقة في العالم، ولا شك من أن ضعف تحكم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه التكنولوجيات، وعدم إمكانية الحصول عليها، لعزوف البنوك والمؤسسات المالية عن تمويل مثل هذه الاستثمارات، نظرا للمخاطرة العالية التي تراها فيها، كلها أسباب وجيهة لضعف الالتزام البيئي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**2- التحليل العام**

من خلال الجدول أدناه، فبالنسبة لاطلاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الاستطلاع على مفهوم التنمية المستدامة، فإن أغلب المؤسسات كان ردها بالإيجاب وذلك بنسبة 93%، لكن يبقى هذا الإطلاع عند عدد معتبر من المؤسسات اطلاعا سطحيا لا يكاد يرقى إلى درجة الاهتمام بمفهوم التنمية المستدامة ومحاولة البحث عن تفاصيل أكثر حوله.

هل لديكم اطلاع مسبق على مفهوم التنمية المستدامة ؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| نعم | 53 | 93,00 |
| لا | 4 | 07,00 |
| المجموع | 57 | 100 |

أما عن السؤال المطروح حول إمكانية أن تستفيد هذه المؤسسات من التنمية المستدامة، فلقد أجاب ما نسبته 73,7% من مسؤولي المؤسسات المستطلعة بالإيجاب، كما نلاحظ كذلك أن ما نسبته 26,3% من المؤسسات المستطلعة لا تدري إذا كانت التنمية المستدامة مفيدة لها أو لا، وهذا يظهر مدى سطحية المعلومات التي تمتلكها هذه المؤسسات حول التنمية المستدامة. أين يمكن ملاحظة النتائج من خلال الجدول الموالي:

هل تعتقدون بأن التنمية المستدامة قد تفيد مؤسستكم ؟

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| نعم | 42 | 73,70 |
| لا | 0 | 0 |
| لا أدري | 15 | 26,30 |
| المجموع | 57 | 100 |

ومن خلال إسقاط أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات في العالم إلى اعتماد التنمية المستدامة، على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تحصل الطالب على النتائج الموضحة من خلال الجدول التالي:

العوامل التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى اعتماد التنمية المستدامة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| بعد أخلاقي | 0 | 0 |
| أفق جديد للتنمية | 17 | 29,80 |
| حماية البيئة | 14 | 24,60 |
| الدمج بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي | 14 | 24,60 |
| الطابع العالمي لمفهوم التنمية المستدامة | 6 | 10,50 |
| أفق زمني طويل المدى | 4 | 7,0 |
| مشروع جديد | 2 | 3,5 |
| المجموع | 57 | 100 |

نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتبر التنمية المستدامة كأفق جديد للتنمية وهذا هو الدافع الذي يحتل المرتبة الأولى في سلم دوافع اعتماد التنمية المستدامة بنسبة 29,8%، كما احتل دافع حماية البيئة، والدمج بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي نفس المرتبة بنسبة 24,6%، كما احتل دافع الطابع العالمي لمفهوم التنمية المستدامة المرتبة الثالثة بنسبة 10,5%، وجاء في المرتبة الرابعة دافع الأفق الزمني طويل المدى بنسبة 7%، وأخيرا جاء دافع المشروع الجديد بنسبة 3,5%. والملفت للانتباه هو أن البعد الأخلاقي لم يثر اهتمام أي مؤسسة من المؤسسات التي شملها الاستطلاع. يكفي أن نشير إلى أن النظرة الاقتصادية تهيمن بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

أما بالنسبة العوامل التي قد تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من اعتماد التنمية المستدامة، فهي موضحة في الجدول الموالي:

العوامل التي قد تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من اعتماد التنمية المستدامة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| ضيق الوقت | 2 | 03,50 |
| التركيز على الجانب الاقتصادي فقط | 15 | 26,30 |
| لا يوجد قانون يفرض اعتماد التنمية المستدامة | 13 | 22,80 |
| لا جدوى من اعتماد التنمية المستدامة | 2 | 03,50 |
| لا يوجد دعم مالي كاف | 3 | 05,30 |
| معلومات غير كافية حول التنمية المستدامة | 22 | 38,60 |
| المجموع | 57 | 100 |

بالمقابل فإن على رأس العوامل التي قد تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اعتماد التنمية المستدامة، يأتي عامل نقص المعلومات حول التنمية المستدامة بنسبة 38,6%، يليه مباشرة في المرتبة الثانية التركيز على الجانب الاقتصادي للمؤسسة بنسبة تقدر بـ 26,3%، يأتي في المرتبة الثالثة عدم وجود قانون يفرض اعتماد التنمية المستدامة 22,8%، أما في المرتبة الرابعة فقد يكون عدم وجود دعم مالي كاف سببا وجيها في عدم اعتماد التنمية المستدامة بنسبة 5,3%، يليه مباشرة كل من عامل ضيق الوقت، واعتبار المؤسسات محل الدراسة التنمية المستدامة مفهوما لا جدوى منه، في نفس المرتبة بنسبة 3,5%.

والجدير بالإشارة إلى أن النتائج الموضحة في الجدول أدناه توضح بصورة جلية سطحية اطلاع أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مفهوم التنمية المستدامة، ومدى تركيزها على الجانب الاقتصادي الذي تلقي فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل ثقلها وهذا لضمان استمراريتها ونجاحها في السوق.

تأسيسا على ما سبق ذكره، واستنادا إلى المجموع العام للنقاط المتحصل عليه في كل مؤسسة، تمكن الطالب من إعداد التوزيع العام لمجموع نقاط المؤسسات التي شملها الاستقصاء أين نعرضه في الشكل الموالي:

شكل (4-7): التوزيع العام لمجموع نقاط مؤسسات العينة

****

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتماد على مجموع نتائج الاستقصاء

من خلال الشكل أعلاه يمكننا ملاحظة توزع المؤسسات على المراحل الثلاثة، كل مؤسسة على حسب مجموعها، أين يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المؤسسات:

**المؤسسات في المرحلة الأولى (المبادرة):** يمكن أن نلاحظ من خلال الشكل أعلاه وجود 32 مؤسسة مجموع نقاطها محصور بين 34-51 نقطة، حيث تعتبر هذه المؤسسات في المراحل الأولى وبدايات اكتشاف التنمية المستدامة، أين يعد من الضرورة بمكان التعمق في فهم التنمية المستدامة وتطبيقاتها وممارساتها.

**المؤسسات في المرحلة الثانية (التطبيق):** من خلال الشكل نلاحظ وجود 20 مؤسسة مجموع نقاطها محصور بين 52-67 نقطة، أين تساهم هذه المؤسسات في بعض جوانب التنمية المستدامة.

**المؤسسات في المرحلة الثالثة (التحسين):** نلاحظ وجود 05 مؤسسات مجموع نقاطها محصور بين 68-102 نقطة تتحكم هذه المؤسسات في التنمية المستدامة وتطبق ممارسات حسنى في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وعليه يمكن أن نستنج بأن معظم المؤسسات في العينة تتراوح بين المرحلة الأولى والمرحلة الثانية في مسار التنمية المستدامة، أي بين المبادرة والتطبيق، هذا يؤكد النتائج التي تم التوصل إليها سابقا في التحليل الجزئي.

**المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية**

من خلال الدراسة الميدانية وتأسيسا على ما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضعف التسيير، إذ تقوم بالتسيير بطريقة بسيطة غير مبنية على إجراءات ومسارات تسييرية واضحة، فأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم استقصاؤها لا تملك شهادة مطابقة، أي لا تملك نظام تسيير واضح المعالم.

- أغلب المؤسسات المستطلعة تقوم بالتسيير اليومي فقط، وأغلبها لا يملك أفق استراتيجي متوسط أو بعيد المدى، وإذا وجد فهو حتما أفق اقتصادي، إذ أن أغلب المؤسسات تسعى لضمان الاستمرارية من خلال تحقيق أداء اقتصادي جيد. وهذا يفسر ضعف التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتنمية المستدامة إذ تهيمن النظرة الاقتصادية على كل نشاطات هذه المؤسسات.

- يوجد عدد معتبر من المؤسسات يقوم بإشراك المستخدمين والأخذ باقتراحاتهم في تحسين ظروف العمل، كما أن مفهوم العدالة موجود رغم أن معناه لدى هذه المؤسسات هو عدم التمييز في التوظيف، والشفافية في التأجير...، فيما يتعلق بالتكوين والتدريب نجد تنوعا بين المؤسسات فهناك من يقتصر على الحد الأدنى من التكوين، وهناك من يضع مخططات سنوية للتكوين والتدريب ورفع مهارات وكفاءة المستخدمين.

- لا نجد هناك التزام اجتماعي حقيقي من طرف هذه المؤسسات، وعليه يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم خاصية القرب التي تمتاز بها، لا تهتم بالتنمية المحلية وبمحاولة الاندماج في المجتمع والسعي نحو حل المشاكل المطروحة فيه، وكذا دعم المنظمات المحلية والجهوية.

- تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممارسات حسنة نابعة من التنمية المستدامة في نشاطاته اليومية، وهذا دون أن تكون هذه المؤسسات على دراية بذلك.

- يمكن اعتبار الحالة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مريحة، وهذا أخذا بعين الاعتبار كل وسائل الدعم التي توفرها الدولة لمساعدة هذه المؤسسات.

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضعف في الالتزام بالجانب البيئي أي لا توجد مسؤولية بيئية حقيقية. حيث يقتصر اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحد الأدنى من معايير حماية البيئية.

- يرجع سبب ضعف الالتزام البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى نقص الدعم اللازم في هذا المجال، وضعف تحكم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه التكنولوجيات، وعدم إمكانية الحصول عليها، لعزوف البنوك والمؤسسات المالية عن تمويل مثل هذه الاستثمارات، نظرا للمخاطرة العالية التي تراها فيها.

- لا يحظى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام اللازم في جانب التحسيس والتوعية اللازمين لإقناع هذه المؤسسات باعتماد التنمية المستدامة.

- أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترى في التنمية المستدامة مشروعا اقتصاديا بحتا، كما تعتبر نقص المعلومات حول التنمية المستدامة عاملا يمكن أن يؤدي إلى عزوفها عن اعتماد التنمية المستدامة.

- أغلب المؤسسات التي تم استطلاعها تتركز في مرحة المبادرة فيما يخص مسار اعتماد التنمية المستدامة، أي في المراحل الأولى وبدايات اكتشاف التنمية المستدامة، أين يعد من الضرورة بمكان التعمق في فهم التنمية المستدامة وتطبيقاتها وممارساتها. كما هناك عدد معتبر كذلك من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المرحلة الثانية من مسار اعتماد التنمية المستدامة، وهي مرحلة يتم فيها تطبيق بعض جوانب التنمية المستدامة، بالإضافة إلى أنه توجد مجموعة ضئيلة من المؤسسات تمكنت من الوصول إلى مطلع المرحلة الثالثة وهي مرحلة التحكم، أين تطبق مجموعة من الممارسات الحسنة وتسعى للتأليف بين الأهداف الاقتصادية وبين المهمة الاجتماعية الحفاظ على البيئة واستدامة الموارد بشكل عام.

- تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإمكانية لاعتماد التنمية المستدامة لكن تحتاج إلى مزيد من الدعم والتوعية والتحسيس في مجال التنمية المستدامة.

- تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحسين وضعيتها الحالية، وهذا من خلال الاندماج في حركية التغيير والعمل على تنمية قدراتها وتعزيز تواجدها في السوق، كل هذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال نموذج التنمية المستدامة، الذي لا يتعارض من تحقيق الاستمرارية الاقتصادية، بل يدفع بهذه المؤسسات إلى توسيع رؤيتها لتتعدى الرؤية الاقتصادية الضيقة وتشمل الجانب الاجتماعي والبيئي.

**خاتمة الفصل**

لا زال هناك مشوار طويل يجب على الجزائر أن تقطعه في ميدان التنمية المستدامة، كونها تلقي بكل ثقلها على الجانب البيئي والإيكولوجي وهذا انتقاص في حق مفهوم التنمية المستدامة، الذي ينادي بالتأليف بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في آن واحد، ولو أن المجهودات المبذولة من طرف الجزائر هي مجهودات معتبرة، لكن تبقى منحصرة في جانب ضيق من مفهوم واسع شامل.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تملك المؤهلات لاعتماد التنمية المستدامة، إلا أن ضعف التوعية والتحسيس حال دون وضوح هذا المفهوم لدى هذه المؤسسات لذا نجد أن هدفها الوحيد هو تحقيق أرباح وقيمة مضافة اقتصادية تمكنها من الاستمرار في السوق. كما أن الدولة تسعى إلى تحقيق تنمية محلية من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه الأخيرة لا تملك أدنى التزام اجتماعي، وعليه فعلى الدولة دعم الهيئات الاجتماعية والمحلية وتعزيز روابط الصلة بينها وبين المؤسسات لتوحيد الجهود من اجل خلق تنمية محلية ودعم التنمية الوطنية في ظل بيئة نظيفة وحياة كريمة.

**الخاتمة العامة**

انطلق هذا البحث ليجيب عن الإشكالية التالية: **ما هي شروط اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟** حيث تمكن الطالب من التوصل إلى مجمل النتائج التالية:

- إلقاء نظرة سريعة على المراحل الثلاثة التي مر بها الاقتصاد الجزائري تسمح باستخلاص نتيجة مهمة مفادها أنه لم يتم أخذ اعتبارات حماية البيئة وتحسين نمط العيش في المجتمع في السابق مأخذ الجد في التخطيط الإنمائي.

- من خلال تصفح المخطط الاستراتيجي للتنمية المستدامة 2001- 2011 يتضح بأن مفهوم التنمية المستدامة لدى الجزائر هو حماية البيئة، وهذا انتقاص من حق المفهوم الذي يشمل ثلاثة أبعاد رئيسية، وعليه فضلت الجزائر تبني التوجه الإيكولوجي في التنمية المستدامة.

- من المشاكل المطروحة في الجزائر غياب مفهوم المواطنة في كل أبعاده السياسية والمدنية والاقتصادية والبيئية وهذا ما يؤدي إلى غياب الحوار الوطني التشاركي في قضايا الاستدامة وتصبح التنمية المستدامة قرارات سطحية وتحت رعاية المؤسسات الاقتصادية الدولية أو استجابة للاتفاقيات الدولية بدلا من أن تكون مشروعا وطنيا يترجم بصيرورة تعاونية بين القطاعات المختلفة في الدولة.

- يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا حيويا يدعم الاقتصاد الجزائري، لذا توليه الدولة اهتماما خاصا، إذ سخرت لذلك مجموعات من مؤسسات الدعم، وكذا وفرت تسهيلات مالية ومادية معتبرة وهذا من أجل تشجيع إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- الدعم المالي والمادي الذي تقدمه الدولة والمؤسسات المالية التي تم إنشاءها لا يكفي لضمان استمرارية ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بل من الضرورة بمكان توفير مرافقة حقيقية وتقديم الاستشارة اللازمة ومد يد العون لحل المشاكل اليومية التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- رؤية الجزائر للتنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي رؤية متكاملة، تحمل في طياتها تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، واعتماد التنمية المستدامة من جهة أخرى. مكمن ضعفها هو أن الوزارة الوصية لا تقوم بنشر محتوى هذه الرؤية وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا تقوم بتوعيتها وتحسيسها بموضوع التنمية المستدامة. لذا يبقى مخطط العمل هذا حبيس السلطات ولا يتم تنفيذه وتطبيقه على أرض الواقع، وحتى وإن طبق فلن يجد الصدى المطلوب بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنه كما أسلفنا لا توجد سياسة تحسيس وتوعية.

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضعف التسيير، إذ تقوم بالتسيير بطريقة بسيطة غير مبنية على إجراءات ومسارات تسييرية واضحة، فأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم استقصاؤها لا تملك شهادة مطابقة، أي لا تملك نظام تسيير واضح المعالم. كما أن أغلب المؤسسات المستطلعة تقوم بالتسيير اليومي فقط، وأغلبها لا يملك أفق استراتيجي متوسط أو بعيد المدى، وإذ وجد فهو حتما أفق اقتصادي، إذ أن أغلب هذه المؤسسات تسعى لضمان الاستمرارية من خلال تحقيق أداء اقتصادي جيد. وهذا يفسر ضعف التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتنمية المستدامة إذ تهيمن النظرة الاقتصادية على كل نشاطات هذه المؤسسات.

- لا نجد هناك التزام اجتماعي حقيقي من طرف هذه المؤسسات، وعليه يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم خاصية القرب التي تمتاز بها، لا تهتم بالتنمية المحلية وبمحاولة الاندماج في المجتمع والسعي نحو حل المشاكل المطروحة فيه، وكذا دعم المنظمات المحلية والجهوية.

- تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممارسات حسنة نابعة من التنمية المستدامة في نشاطاته اليومية، وهذا دون أن تكون هذه المؤسسات على دراية بذلك. لكن تعاني هذه المؤسسات من ضعف في الالتزام بالجانب البيئي أي لا توجد مسؤولية بيئية حقيقية. حيث يقتصر اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحد الأدنى من معايير حماية البيئية. إذ يرجع سبب هذا الضعف، إلى نقص الدعم اللازم في هذا المجال، وضعف تحكم هذه المؤسسات في تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، وعدم إمكانية الحصول عليها، لعزوف البنوك والمؤسسات المالية عن تمويل مثل هذه الاستثمارات، نظرا للمخاطرة العالية التي تراها فيها.

- يتراوح موقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تجاه التنمية المستدامة على ثلاث وضعيات:

\* **مرحلة المبادرة:** نجد فيها أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تقوم باستكشاف التنمية المستدامة لأول مرة.

\* **مرحلة التطبيق:** نجد فيها عددا معتبرا كذلك من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطبق هذه المؤسسات بعض جوانب التنمية المستدامة، كما يمكن رصد بعض الممارسات الحسنة في نشاطاتها اليومية.

\* **مرحلة التحسين:** قلة قليلة فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجدها في هذه المرحلة، أغلبها تربطها علاقات تجارية مع مؤسسات أجنبية.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تملك الإمكانية لاعتماد التنمية المستدامة لكن تحتاج إلى مزيد من الدعم والتوعية والتحسيس في هذا المجال.

* بناء على النتائج السابقة نثبت **الفرضية الثالثة:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تملك مؤهلات تسمح لها بالانطلاق في مسار اعتماد التنمية المستدامة، لكن تبقى هذه المؤهلات محدودة، بدليل أن هناك مؤسسات صغيرة ومتوسطة تطبق بعض الممارسات الحسنة، لكن غياب الوعي وثقافة الاستدامة لدى الفرد تؤدي إلى كبح سيرورة اعتماد هذه المفهوم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

- أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترى في التنمية المستدامة مشروعا اقتصاديا بحتا، كما تعتبر نقص المعلومات حول التنمية المستدامة عاملا يمكن أن يؤدي إلى عزوفها عن اعتماد التنمية المستدامة. والملفت للانتباه هو أن البعد الأخلاقي لم يثر اهتمام أي مؤسسة من المؤسسات التي شملها الاستطلاع. وهو الذي من المفروض أن يكون الدافع الرئيسي لاعتماد مفهوم مثل التنمية المستدامة والذي يعتبر قريبا إن لم نقل مطابقا لثقافتنا ومعتقداتنا وعقائدنا.

* وعليه بناء على النتيجة السابقة نثبت **الفرضية الأولى**: هناك إطلاع نسبي من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التنمية المستدامة، مع محدودية في التطبيق، إذ أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تملك معلومات عامة سطحية عن التنمية المستدامة، كما أن أبرز عامل يعرقل اعتماد التنمية المستدامة في هذه المؤسسات هو نقص المعلومات حول هذا المفهوم.
* كمانثبت **الفرضية الثانية:** هناك غموض وتخوف تجاه التنمية المستدامة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، نظرا لقلة الوعي والتحسيس تجاه هذا المفهوم. استنادا إلى ما جاء ذكره آنفا من نتائج، فقلة المعلومات حول التنمية المستدامة يعتبر العامل الرئيسي الذي قد يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتنع عن المضي قدما في مسار التنمية المستدامة.

على ضوء النتائج المطروحة أعلاه، يتضح بشكل جلي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترى في التنمية المستدامة قيدا يعرقل عملية التنمية فيها، وحتى الآن هناك غموض كبير فيما يخص قدرة هذه المؤسسات على الربط بين اعتماد التنمية المستدامة وبين تحسين الأداء الاقتصادي، وهذا لا يقتصر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط ولا ينحصر في الواقع الجزائري، بل هذه ظاهرة تمس كل المؤسسات في العالم، نتيجة ضعف التزام بهذا المفهوم مرده قلة توعية وتحسيس، مصدرها هيمنة نظرة مادية، خاصة مع استفحال الأزمة الاقتصادية التي انتقلت من المؤسسات إلى الدول إلى المجموعات والتكتلات الاقتصادية الكبرى.

فمن خلال التجارب الدولية التي تم إيرادها في الفصل الثالث من هذا العمل، وبالمقارنة مع الواقع الجزائري، نلاحظ أن هناك تشابها إلى حد معين بين التجربة الفرنسية والحالة العامة التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. فمن الجيد الاستفادة من التجربة الفرنسية وكيفية معالجة ضعف التزام هذه المؤسسات بالتنمية المستدامة. وهنا يمكن الرجوع لمخطط الأعمال المعد من طرف الحكومة الفرنسية وهذا في الجدول (3-3):

جدول (3-3): برنامج العمل الموضوع من قبل الحكومة الفرنسية

|  |  |
| --- | --- |
| **12 مشروع عمل** | **04 مراحل لإنجاح المسار** |
| 1- تعزيز الإقبال على اعتماد التنمية المستدامة بصفتها عاملا استراتيجيا، ومصدرا للفرص وزيادة القدرة التنافسية | **تثقيف وإقناع المقاولين ورجال الأعمال** |
| 2- توضيح متطلبات وتطلعات السوق وتعزيز علاقات الشراكة | **خلق بيئة ملائمة وزيادة الحوافز** |
| 3- تشجيع الالتزامات الطوعية والإرادية وتصنيفها |
| 4- دمج أفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعزز التنمية المحلية المستدامة |
| 5- تسهيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لالتزاماتها التنظيمية |
| 6- التأثير على سلوك المؤسسات من خلال الضرائب البيئية |
| 7- ضبط أدوات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | **دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سعيها نحو تحسين أدائها** |
| 8- توفير أدوات تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعزيز التزاماتها |
| 9- تحسين عروض التدريب |
| 10- تشجيع فرص العمل المشترك |
| 11- تنمية العرض الخاص للتمويل المشاريع المسؤولة بيئيا واجتماعيا | **العمل جماعيا من أجل تمويل المشاريع المسؤولة بيئيا واجتماعيا** |
| 12- تعزيز فعالية وسهولة الحصول على المساعدات العمومية |

ويمكن كذلك الاستفادة من التجربة الكندية، وهذا في مجال التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد مخططات الأعمال واستراتيجيات التنمية المستدامة، إذ تقوم كندا كل ثلاث سنوات بإعداد إستراتيجية للتنمية المستدامة، تنبثق عنها مخطط أعمال خاص بكل إقليم، تستمد منها المناطق والبلديات مخططات أعمالها الخاصة بها كذلك. لذا يمكن الاستفادة من هذا التنسيق وهذه التركيبة الدقيقة بين الشمولية والفردية، في السعي نحو التحسين المستمر.

أما بالنسبة لموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مقارنة بالتنمية المستدامة، كما سلف ذكره، تتراوح على ثلاث مراحل، كل مرحلة لها خصائص تميزها عن الأخرى فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مطالبة في كل مرحلة بـ:

\* **مرحلة المبادرة:** من أجل تعميق فهم التنمية المستدامة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمركزة في هذه المرحلة أن:

- تناقش موضوع التنمية المستدامة في الاجتماعات الإدارية.

- توعية وتكوين مسؤولي المؤسسات في مجال التنمية المستدامة.

- إنشاء يقظة تنافسية حول موضوع التنمية المستدامة.

\* **مرحلة التطبيق:** من أجل ضمان الانسجام والتوافق بين الممارسات والتطبيقات ومن أجل الانخراط في إستراتيجية حقيقية للتنمية المستدامة يعد مفضلا للمؤسسات:

- مواصلة وتعزيز الممارسات والنشاطات التي تطبقها المؤسسة حاليا.

- العمل على توسيع رؤية المؤسسة، وهذا لتشمل الجوانب الأخرى للتنمية المستدامة التي لم تعتمدها بعد.

\* **مرحلة التحسين:** يصبح من الضروري على المؤسسة أن:

- القيام بتقييم ذاتي دقيق وهذا من أجرى تحديد التحديات الواجب على المؤسسة مواصلة العمل على تحقيقها ومعالجتها.

- التأكيد على ردود فعل المؤسسة، وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة من أجل بناء إستراتيجية حقيقية للتنمية المستدامة.

وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد التنمية المستدامة في مرحلة إنشاء وإعداد "مخطط الأعمال" وهو المرحلة ما قبل الأخيرة في مراحل إنشاء المؤسسات، يمكن أن يكون عاملا مؤثرا يساعد على تفادي كل هذه المراحل والتكاليف.

إذ ومن خلال مبدأ **المكتسبات السابقة والاستفادة من خبرة وتجربة مؤسسات أخرى** يمكن لصاحب المشروع أن ينطلق مباشرة في عملية بناء مؤسسة مسؤولة بيئيا واجتماعيا، عوض أن ينشئ مؤسسة عادية كباقي المؤسسات، ثم وبعد مدة من العمل والنشاط، ومن باب التقليد العقلاني، ينطلق في مسار اعتماد التنمية المستدامة، هذا إن فكر في ذلك.

وتقع مسؤولية التوعية والتحسيس وإقناع صاحب المشروع بمبادئ التنمية المستدامة، على عاتق المرافق أو هيئات ومؤسسات المرافقة، أين تخرج هذه المؤسسات من نطاق المرافقة المالية إلى تقديم الاستشارة ومحاولة إقناع صاحب المشروع بمبادئ التنمية المستدامة، وعليه تصبح صفة المرافق في هذه الحالة ***coach*** أي مدرب ومكون لصاحب المشروع، حيث يتم استغلال الفترة الممتدة من ظهور فكرة المشروع إلى مرحلة تطبيقه وإنشاء المؤسسة، من طرف المرافق، في عملية إقناع صاحب المشروع بمبادئ التنمية المستدامة ومحاولة ترسيخ قيم وثقافة الاستدامة في ثقافة صاحب المشروع، استنادا إلى كون أن ثقافة المسير وشخصيته تلعب دورا حاسما في بناء ثقافة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. وعليه يعتبر هذا الإجراء إجراءا استبقيا يمكن الاعتماد عليه في إنشاء شبكة من المؤسسات المسؤولة بيئيا واجتماعيا.

بالعودة إلى الحديث عن الجزائر، يجدر التنبيه إلى أنها ليست بمنأى عن هذه الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الاقتصاد العالمي، خاصة مع بروز بوادر أزمة طاقة عالمية في الأفق، فالدول الصناعية تحاول تصدير أزمتها إلى الدول النامية، وهذا عن طريق حث الدول المنتجة للبترول على رفع سقف إنتاجها من أجل خفض الأسعار في الأسواق العالمية، وهذا يؤثر بشكل مباشر على الجزائر، كونها دولة يقوم اقتصادها على الريع، كما لا تملك نسيجا اقتصاديا وتجاريا وصناعيا متماسكا.

وعليه من الضروري بمكان، أن تكون هذه الأزمة الاقتصادية عاملا يحث الجزائر على التفكير في مرحلة ما بعد البترول، أو على الأقل العمل على خفض مستوى ارتباطها بصادرات هذه المادة الأولية، ولا يكون هذا إلا من خلال بناء نسيج اقتصادي متماسك يحرك عجلة الاقتصاد والتنمية في البلد، والخروج من حلقة القول إلى التطبيق الفعلي على أرض الواقع، مع تجنب إهمال الجانب الاجتماعي والبيئي في أي محاولة لإصلاح الأوضاع الاقتصادية.

إذ يعتبر نموذج التنمية المستدامة نموذجا مفضلا للتطبيق في الجزائر، مع الأخذ بعين الاعتبار طبعا خصائص ومميزات هذا البلد، فالتنمية المستدامة بالإضافة إلى شمولها للجانب الاقتصادي فهي ترتكز على إعادة الاعتبار لقيمة الفرد ووضعه ضمن إطار شامل هو المجتمع، وترسيخ ثقافة المسؤولية في التعاملات اليومية وتثمين للأخلاق والقيم.

وهذه ربما من أبرز المشاكل التي تعاني منها المجتمعات الحديثة، فالعالم الآن ينقسم بين مجتمع يغيب قيمة الفرد كليا، وبين مجتمع اختزل الفرد في الجانب المادي والملموس فقط.

هنا يأتي دور التعليم والتوعية والتحسيس، فلا يستقيم أي مجتمع إلا عن طريق الأخذ بالأسباب المادية والروحية والأخلاقية، والإسلام أساس كل هذا وقاعدة بنائه، فما جاءت به التنمية المستدامة من مبادئ المسؤولية، الشفافية، الاستدامة، والتفكير في مستقبل الأجيال الحالية والمستقبلية ... تعكس بشكل جلي معتقداتنا، فهي ليس غريبة عن تعاليم الإسلام، بل هي نابعة منه أساسا، ولكن يطرح سؤال جوهري في هذا المقام: **إذا كانت هذه المبادئ كلها نابعة من ثقافتنا وعاداتنا ومبادئنا، فلماذا تطبق عند غيرنا، ويتم تجاهلها عندنا؟**

يمكن القول بأن الواقع الجزائري لم تتهيأ فيه الشروط اللازمة بعد لتطبيق نموذج التنمية المستدامة، إذ يتطلب الأمر مجهودات جبارة تمس إعادة بناء شخصية وثقافة الفرد الجزائري، وإعادة إحياء بعض القيم والمعتقدات التي تم تغييبها.

**النقد الذاتي**

كان في نية الطلب التوسع أكثر في تحليل بعض النقاط وتناول مواضيع جديدة تخص التنمية المستدامة، لكن قيد المساحة حال دون ذلك. كما كان في نية الطالب أخذ عينة مؤسسات أكبر، لكن ضيق الوقت حال دون ذلك، كما أراد الطالب أن يقابل أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شخصيا وليس أي مسؤول في المؤسسة، كما كان الحال في هذا البحث، لكن الصعوبات الجمة والعراقيل التي واجهها الطالب في الدراسة الميدانية لم تسعفه في بلوغ مراده.

**آفاق البحث**

في الأخير يمكن القول أن موضوع اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبحكم تشعبه وتعقده لا يمكننا أن نعطيه حقه بالتحليل المطلوب في هذا العمل الذي يمثل على أقصى تقدير موجز لأبجديات هذا الموضوع. لهذا نأمل أن يكون هذا العمل قاعدة تمهد لانطلاق دراسات مستقبلية أوفى وأشمل تكون أكثر تخصصا ودقة، وفي سبيل ذلك نعرض قائمة من المواضيع التي يمكن اقتراحها:

* **تنمية الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات الجزائرية.**
* **التنمية المستدامة مدخل للتغيير التنظيمي.**
* **المقاولاتية المسؤولة كرافعة للتنمية المستدامة في الجزائر.**

**المراجع**

**المراجع باللغة العربية**

* **المقالات**

- ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، **دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها مع نظرة أولية على حالة الجزائر**، *la revue des reformes économiques et intégration en économie mondial*e، عدد 03، *publiée par le laboratoire des reforme économiques, développement et stratégies d'intégration en économie mondiale*، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007.

**الملتقيات والمؤتمرات**

- آيت عيسى عيسى، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

- برودي نعيمة ، **التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

- بريبش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، **إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 17-18 أفريل 2006.

- فوزي عبد الرزاق، كاتبة بوروبة، **التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والآفاق**، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف-الجزائر، 7-8 أفريل 2008.

* **التقارير**

- وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، **المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة،** 2001.

- وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، **تقرير حول حالة ومستقبل البيئة** 2005.

- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 16**، الجزائر، 2009.

- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17**، الجزائر، السداسي الأول لسنة 2010.

- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18**، الجزائر، 2010.

* **المواد القانونية**

- المواد 5، 06، 07 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغرى والمتوسطة رقم 01/18المؤرخ في 12/12/2001 والصادر في الجريدة الرسمية رقم 77 المنشورة بتاريخ 15 ديسمبر 2001.

* **مواقع الانترنت**

**-** الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار [*http://www.andi.dz/ar/*](http://www.andi.dz/ar/)*.*

- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، [*http://www.medea-dz.com/ar/*](http://www.medea-dz.com/ar/)

- عبد الرحمن محمد السندي**، غرفة تجارة وصناعة البحرين،** [*http://www.bahrainchamber.org.bh/ar/Content.aspx?pid=60*](http://www.bahrainchamber.org.bh/ar/Content.aspx?pid=60)

**المراجع باللغة الفرنسية**

* **الكتب**

***-*** *AFNOR,* ***Guide pratique du développement durable: un savoir-faire à l'usage de tous****, France, 2005.*

***-*** *AFNOR & ORSE,* ***Développement durable et entreprises : un défi pour les managers****, Ed Afnor, France, 2004.*

***-*** *AFNOR, Référentiel de bonnes pratiques, Projet en consultation,* ***SD21000: Prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise****, Juillet 2002.*

*- André Chardonnet & Dominique Thibaudon,****Le guide du PDCA : progrès permanant et management****, Ed, d’organisation, Paris, France, 2006.*

***-*** *Catherine Au Bertin, Franck Dominique Vivien,* ***Le Développement Durable enjeu politique, économique et social****, LA documentation française, Paris, 2006.*

*- Dominique Wolff,* ***Du concept de développement durable à la notion de management durable****, du livre* ***communiquer sur le développement durable****, sous la direction de Maud Tixier, Ed. Organisation, Paris, 2005.*

*- Dominique Wolff, Fabrice Mauléon,* ***Le management durable : l’essentiel du développement durable appliqués aux entreprises****, Ed Hermes, France, 2005.*

*- Genevière Férone, Fominique Debas, Anne-Sophie Genin,* ***Ce que le développement durable veut dire,*** *Ed. Organisation, Paris, 2004.*

*- Ignacy Sachs,* ***Stratégies de l’écodéveloppement****, Paris, Ed. Ouvrières, 1980.*

*- Ignacy Sachs,* ***L’écodéveloppement : stratégies de transition vers le XXIe siècle****, Paris, Ed. Syros, 1993.*

*- Jean.c.v Duysen & Stéphanie Jumel,* ***Le développement durable,*** *Ed. L'harmattan****,*** *Paris, 2008.*

*- Jean-Yves Martin, Développement durable: doctrines, pratiques, évaluation, Audrey Aknin et al,* ***Environnement et développement quelques réflexions autour du concept de "développement durable"****, Ed. Institut de recherche pour le développement, Paris, 2002.*

*- Karen Delchet,* ***Développement durable l’intégrer pour réussir****, Ed. Afnor, Paris, 2007.*

*- Malek Bennabi,* ***Les grands thèmes****, Algérie, 1976.*

*- Mathieu Baudin,* ***Le développement durable: nouvelle idiologie du XXIe siècle****, Ed. L'harmattan, Paris, 2009.*

*- Patrick Widloecher,* ***Le développement durable facteur de consensus****, du livre* ***communiquer sur le développement durable****, sous la direction de Maud Tixier, Ed. Organisation, Paris, 2005.*

*- Patrick Widloecher & Isabelle Querne,* ***Le guide du développement durable en enterprise****, Ed, d’Organisation, Paris, 2009.*

*- Philippe Détrie,* ***L’entreprise durable****, Ed. Dunod, Paris, 2005.*

*- Stéphane Balland & Anne-Marie Bouvier,* ***Management des entreprises****, Ed, Dunod, France, 2010.*

*- Yvette Lazzeri,* ***Le développement durable: du concept à la mesure****, Ed. L'harmattan, Paris, 2008,*

*- Yvette veyret,*  ***Le développement durable: approches plurielles, développement durable et géographie****, Ed. Hatier, Paris, 2005.*

*- Yvon Pesqueux,* ***Un modèle culturaliste de la RSE****, du livre* ***Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social****, sous la direction de Rose J.J, Ed, De Boeck & Larcier, 1re edition, Bruxelles, 2006.*

* **المقالات**

***-*** *Alexandre Asselineau & Pierre Pire-Lechalard,* ***Le développement durable : une voie de rupture stratégique****, la revue management et avenir, n°26, France, juin 2009.*

***-*** *Anne-Catherine Moquet,* ***De l’intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l’instrumentation de la performance globale****, Revue management et avenir, N° 3, Janvier 2005, N° 3****.***

***-*** *Arnaud Sales,* ***L’entreprise et son environnement****, Sociologie et sociétés, vol. 2, n°1, 1970.*

***-*** *Audrey aknin, vincent géronimi, patrick schembri, géraldine froger, philippe méral,* ***environnement et développement quelques réflexions autour du concept de « développement durable »,*** *, institut de recherche pour développement édition (IRD), paris, 2002.*

***-*** *Barbier M,* ***Quand le pollueur et le pollué se découvrent conventionnalistes****, Revue Française de Gestion, Ed. Lavoisier, France, N° 112, janvier - février 1997.*

***-*** *Didier Cazal,* ***RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels****, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d’Analyse et de Recherche sur l’Evolution des Entreprises "CLAREE", Mai 2005.*

***-*** *Didier Cazal,* ***Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats****, Revue de l’organisation responsable, Volume 3, Janvier 2008.*

***-*** *Fatma Jaziri & Loïs Plé,* ***Conventions de qualification et technologies de l’information : une analyse appliquée à la relation prestataires logistiques – clients****, Paper provided by University Paris-Dauphine in its series* [*Open Access publications from University Paris-Dauphine*](http://ideas.repec.org/s/ner/dauphi.html) *with number urn:hdl:123456789/1150.*

*- Francesco di Castri,* ***Le développement comme stratégie d’adaptation au changement: nouvelles perspectives opérationnelles****, Revue Liaison énergie francophonie, n°68,Canada, 2005.*

*- Franck Dominique vivien,* ***jalons pour une histoire de la nation de développement durable****, monde en développement, vol 31, n°121, 2003*

*- Françoise de Bry,* ***L'éthique coeur du management,*** *la Revue Qualitique, Le mensuel international du management intégré, Mais 2005.*

*- Helfrich Vincent,* ***Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques,*** *Revue de l’organisation responsable (ROR), Ed ESKA, N°01, Juillet 2010.*

*- J.Ernult, A.Ashta,* ***Développement durable, responsabilité sociétale de l’entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives****, Groupe ESC Dijon Bourgogne, 2007.*

*- Jacques Lauriol,* ***Le développement durable à la recherche de doctrine****, Revue française de gestion, n°152, volume 30, Ed. Lavoisier, Paris, 2004.*

*- Jean-Claude Dupuis,* ***La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau****, Revue française de gestion, n°180, volume 34, Ed. Lavoisier, Paris, 2008.*

***-*** *Jean-Pascal Gond,* ***Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises****,* [*International Centre for Corporate Social Responsibility* ***(****ICCSR*](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.eco-web.com%2Freg%2F05811.html&rct=j&q=ICCsR&ei=dFSlTbbLDuiO0QG3sbjsCA&usg=AFQjCNFFkboS6m1OwM_77Hjz_DQCBvLcrQ&cad=rja)*),* [*University of Nottingham Business School*](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nottingham.ac.uk%2Fbusiness%2FICCSR%2F&rct=j&q=ICCsR&ei=dFSlTbbLDuiO0QG3sbjsCA&usg=AFQjCNG3qaj9j9TlXKO0eBMB9wvNet4onA&cad=rja)*.*

***-*** *Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier,* ***Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature,*** *FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations****,*** *Cahier du FARGO n° 1061004****,*** *2005.*

***-*** *Marchesnay M,* ***La convention: un outil de gestion ?****, Revue Française de Gestion, Ed. Lavoisier, France, N° 112, janvier - février 1997.*

***-*** *Marie-Françoise Guyonnaud & Frédérique Willard,* ***Synthèse documentaire sur le développement durable: Du management environnemental au développement durable des enterprises****, Agence de l’Environnement et de la Maîtrise de l’Energie,France, 01/03/2004.*

***-*** *Martine Latapie et Pierre Vinard ,* ***Qu’est ce que le développement durable****, Éducation Technologique, , N° 31, Juillet 2006*

***-*** *Millet Dominique, Bistagnino Luigi, Lanzavecchia Carla, Camous Roger,* ***Entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus d'apprentissage****, Natures sciences sociétés, Vol. 11, n° 2, juin 2003.*

***-*** *Nina Kousnetzoff,* ***Le développement durable: quelles limites à quelle croissance?****, collection Repères, La Découverte, Paris, 2003.*

***-*** *Olivier Boiral,* ***Du développement durable aux normes iso peut on certifier la « bonne conduite » des entreprises****, La Revue internationale de droit et de politique du développement durable de l'Université McGill (JSDLP/RDPDD) – Canada, Volume 2-ISSUE2, 2005-2006.*

***-*** *Patrick Gabriel & Pascal Gabriel,* ***Diffusion du développement durable dans le monde des affaires****, Revue Française de Gestion, Ed. Lavoisier, France, Octobre 2004, n° 152.*

***-*** *Persais Éric,* ***Ethique : La RSE est-elle une question de convention,*** *Revue Française de Gestion, Ed. Lavoisier, France, Mars 2007, n° 172.*

**-** Solucom management & IT consulting, **quel management  pour le Développement durable?** , Août 2009.

**المؤتمرات والملتقيات**

- Alexandre Asselineau & Anne Cromarias, **La vision stratégique, outil du développement durable**, 2ème Université Réalité et Prospectives du développement durable Clermont, France, Octobre 2010

- Assemblée générale des Nations Unies**, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement**, A/conf.151/26 (Vol.1), 12 Août 1992.

- Amina Omrane & Alain Fayolle, **L’entrepreneuriat social et le développement durable : quels modèles d’affaires dans le champ social**, XIXème Conférence de l' association internationale de management strategique (AIMS), 1 - 4 juin 2010, Luxembourg.

- Daniel Belet & François Petit, **Application du référentiel AFNOR FD X 30-023 (AVRIL 2006) comme outil d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) intérêts et limites a partir d'une expérience dans une grande entreprise française**, conférence internationale, mercredi 13 juin 2007.

- Daniel TYTECA**, Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable,** Communication au Congrès Société de l’Industrie Minérale, Atelier 5, Liège, Palais des Congrès, 8-11 octobre 2002.

- François Brouard**, L'entrereneuriat social, mieux connaître le concept**, 23rd Annual Conference of the Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, Trois-Rivières, Canada, 2006.

- Gabriel Patrick**, Les enjeux stratégiques du développement durable**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6- 9 Juin 2007.

- Laura Sabbado Da Rosa & Shana Sabbado Flores**, La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) territorialise les petites et moyennes entreprises (PME) : 3 PME Grenobloises,** 5ème colloque de l’IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.

- Salma Damak Ayadi, **La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou théorie normative ?,** Le 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France, 2003.

- Samuel Mercier**, L’apport de la théorie des parties prenantes au management** **stratégique : une synthèse de la literature**, 10ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l’administration, Université Laval, Québec

- Zeribi-Benslimane Olfa & Boussoura Ezzeddine, **Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

**التقارير**

- Assemblée des chambres française de commerce et de l'industrie, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Comite française pour l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, **Développement durable : les PME se mobilisent**, Juin 2004, France.

- Assemblee des chambres françaises de commerce et d'industrie, **PME et development durable: Contexte – Opportunités – Démarches – Outils et references**, Paris.

- Avise Ingénierie et services pour entreprendre autrement, Collectif pour le Développement de l’Entrepreneuriat Social Pour une approche partagée de l’entrepreneuriat social et de son développement, Paris, Novembre 2006.

- Canadian Business For Social Responsibility (CBSR), **Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle Cadre de travail et meilleures pratiques**, Toronto, Ontario, Canada, 2010.

- Chambre de commerce et industrie de Paris, la commission de l’Aménagement et du développement économique regional, **PME-PMI et developpement durable en ILE DE FRANCE: Un cap à passer pour dynamiser notre économie**, adopté à l’Assemblée générale du 18 décembre 2008.

- Chambre de commerce et d’industrie des vosges, **Intégrer le développement durable à sa stratégie**, magazine Vosges économique, N°22, juillet 2009

- Colombus Consultingle, **Une synthèse d’entretiens exclusifs de responsablesd’entreprises confrontés aux problématiques du Développement Durable**, Paris/France, Mars 2009.

- Conseil patronal de l’environnement du Québec (CPEQ), **Entreprendre une démarche de développement durable en enterprise,** Montréal (Québec) Canada, 2010.

- Entreprise pour l’environnement, **Organiser la contribution de l’entreprise au développement durable**, octobre 2005

- Global Reporting Initiative, **Lignes directrices pour le reporting développement durable Lignes directrices pour le reporting développement durable**, Version 3.0, 2000-2006.

- Global Reporting Initiative, **Les niveaux d’application du cadre GRI**, Version 3.0, 2000-2006.

- Jean-Luc Bourdages, **Le développement durable: conditions, principes et enjeux**, publication du gouvernement du Canada, division des sciences et de la technologie, Juillet 1997.

- L'agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, **Stratégie de développement durable: plan d'action 2007-2010**, Montréal - canada, Décembre 2006.

- L’Agence des PME, **Les PME et l’Environnement enjeux et opportunités**, la série Regard sur les PME, N°4,4 trimestre, Paris, 2003.

- Ministère de l’Économie, de l’industrie et de l’emploi, **Chiffres-clés des PME**, Octobre 2009.

- ministère de l’Économie, des Finances et de l’Industrie, **Analyse comparative d’indicateurs de développement durable**, Octobre 2003, France.

- Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, **Enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne**, Colloque national, 08-09 Mai 2006, Alger

- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), **Développement durable Les grandes questions**, 2001.

**- Rapport du Québec sur le développement durable**, Présenté au sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg, Afrique du sud, Du 26 Août Au 4 Septembre 2002.

- Solucom management & IT consulting, **quel management  pour le Développement durable?** , Août 2009.

* **مواقع الانترنت**

- **Union Internationale pour la Conservation de la Nature**, [www.iucn.org/fr/](http://www.iucn.org/fr/).

- Pim Martens, **Sustainability: science or fiction?,** Sustainability: Science, Practice, & Policy, Spring 2006 | Volume 2 | Issue 1, <http://ejournal.nbii.org>.

- Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement (française), **Les enjeux du développement durable,** <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-enjeux-du-developpement,15068.html>.

- C.Brodhag, [www.agora21.org](http://www.agora21.org)

**-** www.globalreporting.org

- **Ashoka**, http://france.ashoka.org

- **Echoing Green**, http://www.echoinggreen.org

**المراجع باللغة الانجليزية**

* **الكتب**

**-** *Abbass F.Alkhafaji,* ***Strategic Management : Formulation, Implementation and Control in a dynamic environment****, published by The Haworth Press, INC, New-York, 2003.*

**- *Business strategies for sustainable development****,Based on the book* ***Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s****, 1992, Published by the International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touche and the World Business Council for Sustainable Development.*

**-** *David Hussey,* ***Strategic Management From theory to implementation,*** *Fourth edition, published by Butterworth-Heinemann, Oxford/UK, 1998.*

**-** *Peter F. Drucker & Joseph A. Maciariello,* ***Management****, Revised Edition, Ed, HarperCollins Publishers Ltd, 2008, USA.*

**-** *R. Freeman,* ***The Stakeholder Approach Revisited****, Pitman Publishing, 1984.*

* **المقالات**

**-** *Archie Carroll,* ***A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance****, the Academy of Management Review,* Oct 1979.

**-** *Ben Fine,* ***Economics and ethics: Amartya Sen as point of departure****, New School Economic Review, Volume01, 2004.*

**-** *European Commission,* ***Sustainable Development****, Science for Environment Policy, A Weekly News Alert, July 2009.*

**-** *Jörg Andriof, Sandra Waddock,* ***Unfolding stakeholder engagement****, vol 01, Greenleaf Publishing, 2002.*

**-** *Paul J.Dimaggio, Walter W.Powell,* ***The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields****, American sociological review, volume 48, issue 2, 1983***.**

*- Robert Phillips, R. Edward Freeman and Andrew C. Wick,* ***What Stakeholder Theory Is Not****, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, N° 4, Octobre, 2003.*

*- Ronald.K.Mitchell, Bradley.R.Agle, Donna.j.Wood,* ***Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what realy counts****,**Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997.*

* **مواقع الانترنت**

*-* [***World Business Council for Sustainable Development***](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.wbcsd.org%2F&rct=j&q=WBCSD&ei=dzmlTYa-MObV0QGg6-HzCA&usg=AFQjCNExGBJlt8JMMkd2cEzi5CqRvO9EmA&cad=rja) ***(WBCSD)****, http://www.wbcsd.org.*

*-* ***OCDE****, http://www.oecd.org.*

*-* ***Yale Center for Environmental Law and Policy*** *, www.yale.edu/esi.*

*-* ***Transparency International****,* ***Corruption Perceptions Index 2010 Results****, http://www.transparency.org/policy\_research/surveys\_indices/cpi/2010/results*

**الملاحق**

1. فوزي عبد الرزاق، كاتبة بوروبة، **التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والآفاق**، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف-الجزائر، 7-8 أفريل 2008، ص03. [↑](#footnote-ref-2)
2. *Pour plus de détails voir: H. Meadows, et al****, The Limits to Growth,*** *A Report to The Club of Rome, 1972.* [↑](#footnote-ref-3)
3. *Jean.c.v Duysen & Stéphanie Jumel,* ***Le développement durable,*** *Ed. L'harmattan****,*** *Paris, 2008. p91.* [↑](#footnote-ref-4)
4. *Eduard Pestel,* ***The Limits to Growth (Abstract),*** *The Club of Rome, 1972, p01.* [↑](#footnote-ref-5)
5. ***CNUEH:*** *le Centre des Nations Unies pour les Etablissements Humains.* [↑](#footnote-ref-6)
6. *Pour plus de détails voir : Ignacy Sachs,* ***Stratégies de l’écodéveloppement****, Paris, Ed. Ouvrières, 1980 et* ***L’écodéveloppement : stratégies de transition vers le XXIe siècle****, Paris, Ed. Syros, 1993.* [↑](#footnote-ref-7)
7. ***EHESS:*** *l'École des hautes études en sciences sociales.* [↑](#footnote-ref-8)
8. *Mathieu Baudin,* ***Le développement durable: nouvelle idiologie du XXIe siècle****, Ed. L'harmattan, Paris, 2009. p22.* [↑](#footnote-ref-9)
9. *Jean-Yves Martin, Développement durable: doctrines, pratiques, évaluation, Audrey Aknin et al,* ***Environnement et développement quelques réflexions autour du concept de "développement durable"****, Ed. Institut de recherche pour le développement, Paris, 2002.p55.*  [↑](#footnote-ref-10)
10. ***UINC****: Union Internationale pour la Conservation de la Nature.* [↑](#footnote-ref-11)
11. *Catherine Au Bertin, Franck Dominique Vivien,* ***Le Développement Durable enjeu politique, économique et social****, LA documentation française, Paris, 2006, p 46.* [↑](#footnote-ref-12)
12. *Jean-Yves Martin, Opcit, p56.* [↑](#footnote-ref-13)
13. ***CMED:*** *Commission mondiale de l'environnement et du développement.* [↑](#footnote-ref-14)
14. *Catherine Au Bertin, Franck Dominique Vivien, Opcit, p46.* [↑](#footnote-ref-15)
15. *Genevière Férone, Fominique Debas, Anne-Sophie Genin,* ***Ce que le développement durable veut dire,*** *Ed. Organisation, Paris, 2004. p05.*  [↑](#footnote-ref-16)
16. *Mathieu Baudin, Opcit, p102.* [↑](#footnote-ref-17)
17. ***CNUED:*** *Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement* [↑](#footnote-ref-18)
18. لتفاصيل أكثر حول "الأجندة 21" يرجى الإطلاع على **برنامج مواصلة تنفيذ جدول أعمال القرن 21**، الدورة الاستثنائية التاسعة عشر للجمعية العامة للأمم المتحدة، البند الثامن من جدول الأعمال، 1997. أو الإطلاع على **موقع شعبة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة**، httpwww.un.orgarabicesadsd.htm. [↑](#footnote-ref-19)
19. *Nina Kousnetzoff,* ***Le développement durable: quelles limites à quelle croissance?****, collection Repères, La Découverte, Paris, 2003. p93.*  [↑](#footnote-ref-20)
20. *Jean.c.v Duysen & Stéphanie Jumel, Opcit, p11.*  [↑](#footnote-ref-21)
21. *Audrey aknin, vincent géronimi, patrick schembri, géraldine froger, philippe méral,* ***environnement et développement quelques réflexions autour du concept de « développement durable »,*** *, institut de recherche pour développement édition (IRD), paris, 2002, p 50.*  [↑](#footnote-ref-22)
22. *Yvette Lazzeri,* ***Le développement durable: du concept à la mesure****, Ed. L'harmattan, 2008, Paris. P12.* [↑](#footnote-ref-23)
23. *Union Internationale pour la Conservation de la Nature, www.iucn.org/fr/.*  [↑](#footnote-ref-24)
24. *Assemblée générale des Nations Unies****, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement****, A/conf.151/26 (Vol.1), 12 Août 1992.* [↑](#footnote-ref-25)
25. *Pim Martens,* ***Sustainability: science or fiction?,*** *Sustainability: Science, Practice, & Policy, Spring 2006 | Volume 2 | Issue 1,* [*http://ejournal.nbii.org*](http://ejournal.nbii.org)*.*  [↑](#footnote-ref-26)
26. *Franck Dominique vivien,* ***jalons pour une histoire de la nation de développement durable****, monde en développement, vol 31, n°121, 2003.* [↑](#footnote-ref-27)
27. *Jasper Grosskurth,* ***Regional sustainability: tools for integrated governance****, the international center integrated assessment and sustainable development, 2008, p26, p27.* [↑](#footnote-ref-28)
28. *Patrick Widloecher & Isabelle Querne,* ***Le guide du développement Durable en entreprise****, Ed. Groupe Eyrolles, 2009, p18.* [↑](#footnote-ref-29)
29. *Jacques Lauriol,* ***Le développement durable à la recherche de doctrine****, Revue française de gestion, n°152, volume 30, Ed. Lavoisier, Paris, 2004, p139.* [↑](#footnote-ref-30)
30. *Jean-Luc Bourdages,* ***Le développement durable: conditions, principes et enjeux****, publication du gouvernement du Canada, division des sciences et de la technologie, Juillet 1997, p03, p04.* [↑](#footnote-ref-31)
31. *Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement (française),* ***Les enjeux du développement durable,***[*http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-enjeux-du-developpement,15068.html*](http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-enjeux-du-developpement,15068.html)*. Dernière consultation le 19/01/2011 à 22.00* [↑](#footnote-ref-32)
32. *Martine Latapie et Pierre Vinard ,* ***Qu’est ce que le développement durable****, Éducation Technologique, , N° 31, Juillet 2006.* [↑](#footnote-ref-33)
33. *Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier,* ***Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature,*** *FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations****,*** *Cahier du FARGO n° 1061004****,*** *2005, p02, p03.* [↑](#footnote-ref-34)
34. *R. Freeman,* ***The Stakeholder Approach Revisited****, Pitman Publishing, USA, 1984.* [↑](#footnote-ref-35)
35. *Salma Damak Ayadi,* ***La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou théorie normative ?,*** *Le 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France, 2003, p03.* [↑](#footnote-ref-36)
36. *Pour plus de détails voir : Didier Cazal,* ***RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels****, Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d’Analyse et de Recherche sur l’Evolution des Entreprises "CLAREE", Mai 2005.* [↑](#footnote-ref-37)
37. *Ronald.K.Mitchell, Bradley.R.Agle, Donna.j.Wood, Opcit, pp874-878.* [↑](#footnote-ref-38)
38. *Aurèlien Acquier & Franck Aggeri,* ***Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE****, Revue française de gestion, n°180, volume 34, Ed. Lavoisier, Paris, 2008, p146, p147.* [↑](#footnote-ref-39)
39. تعددت مقاربات نظرية الأطراف ذات المصلحة واختلفت توجهات لكن يمكن أن نختصرها كما يلي:

    *- Typologie proposée par Jones et Wicks (1999) :* ***TPP comme science sociale (stratégique)****,* ***TPP comme éthique normative (éthique)****.*

    *- Catégorisation globale des approches proposée par Andriof et Waddock (2002) :* ***approche analytique****,* ***approche narrative****.*

    *- Typologie retenue par Andriof et Waddock (2002), reprenant la typologie de Donaldson et Preston (1995) et y ajoutant l’approche métaphorique proposée par Freeman (1994):* ***approche normative****,* ***approche métaphorique****,* ***approche descriptive empirique****,* ***approche instrumentale****.*

    *Pour plus de détails voir* :

    **-** *Salma Damak Ayadi,* ***La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou théorie normative ?,*** *Le 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France, 2003.*

    *- Jörg Andriof, Sandra Waddock,* ***Unfolding stakeholder engagement****, vol 01, Greenleaf Publishing, 2002.*

    *- Robert Phillips, R. Edward Freeman and Andrew C. Wick,* ***What Stakeholder Theory Is Not****, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, N° 4, Octobre, 2003.*

    *- Jean-Pascal Gond, Samuel Mercier,* ***Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature,*** *FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations****,*** *Cahier du FARGO n° 1061004****,*** *2005.*  [↑](#footnote-ref-40)
40. *Paul J.Dimaggio, Walter W.Powell,* ***The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields****, American sociological review, volume 48, issue 2, 1983, pp 147-160.*  [↑](#footnote-ref-41)
41. *Samuel Mercier****, L’apport de la théorie des parties prenantes au management******stratégique : une synthèse de la literature****, 10ème Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l’administration, Université Laval, Québec, p17, p18.* [↑](#footnote-ref-42)
42. *Jean-Claude Dupuis,* ***La RSE de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau****, Revue française de gestion, n°180, volume 34, Ed. Lavoisier, Paris, 2008, pp 159-175.* [↑](#footnote-ref-43)
43. *Jacques Lauriol, Opcit, p140.* [↑](#footnote-ref-44)
44. *Karen Delchet,* ***Développement durable l’intégrer pour réussir****, Ed. Afnor, Paris, 2007, p50.* [↑](#footnote-ref-45)
45. *Dominique Wolff,* ***Du concept de développement durable à la notion de management durable****, du livre* ***communiquer sur le développement durable****, sous la direction de Maud Tixier, Ed. Organisation, Paris, 2005. p142.* [↑](#footnote-ref-46)
46. *Patrick Widloecher,* ***Le développement durable facteur de consensus****, du livre* ***communiquer sur le développement durable****, sous la direction de Maud Tixier, Ed. Organisation, Paris, 2005, p60.* [↑](#footnote-ref-47)
47. ***Business strategies for sustainable development****, p01 ,Based on the book* ***Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s****, 1992, Published by the International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touche and the World Business Council for Sustainable Development.*  [↑](#footnote-ref-48)
48. *Alexandre Asselineau & Pierre Pire-Lechalard,* ***Le développement durable : une voie de rupture stratégique****, la revue management et avenir, n°26, France, juin 2009, p283.* [↑](#footnote-ref-49)
49. *Philippe Détrie,* ***L’entreprise durable****, Ed. Dunod, Paris, 2005, p 136.* [↑](#footnote-ref-50)
50. *Paul J.Dimaggio, Walter W.Powell,* ***Opcit****, pp 147-160.*  [↑](#footnote-ref-51)
51. *Anne-Catherine Moquet,* ***De l’intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l’instrumentation de la performance globale****, Revue management et avenir, N° 3, Janvier 2005, N° 3, p156.* [↑](#footnote-ref-52)
52. *Patrick Widloecher & Isabelle Querne,* ***Le guide du développement durable en enterprise****, Ed, d’Organisation, Paris, 2009,p25, p26.* [↑](#footnote-ref-53)
53. *Alexandre Asselineau & Anne Cromarias,* ***La vision stratégique, outil du développement durable****, 2ème Université Réalité et Prospectives du développement durable Clermont, France, Octobre 2010, p 130.* [↑](#footnote-ref-54)
54. *Solucom management & IT consulting,* ***quel management  pour le Développement durable?*** *, Août 2009, p03, p04.* [↑](#footnote-ref-55)
55. *Daniel Belet & François Petit,* ***Application du référentiel AFNOR FD X 30-023 (AVRIL 2006) comme outil d'auto-évaluation de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) intérêts et limites a partir d'une expérience dans une grande entreprise française****, conférence internationale, France, mercredi 13 juin 2007.* [↑](#footnote-ref-56)
56. [***World Business Council for Sustainable Development***](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.wbcsd.org%2F&rct=j&q=WBCSD&ei=dzmlTYa-MObV0QGg6-HzCA&usg=AFQjCNExGBJlt8JMMkd2cEzi5CqRvO9EmA&cad=rja) *(WBCSD), http://www.wbcsd.org.* [↑](#footnote-ref-57)
57. ***OCDE****, http://www.oecd.org.* [↑](#footnote-ref-58)
58. *Marie-Françoise Guyonnaud , Frédérique Willard ,* ***Synthèse documentaire sur le développement durable Du management environnemental au développement durable des entreprises****, Agence de l’environnement et de la maîtrise de l’énergie (ADEME), Mars 2004, p05.* [↑](#footnote-ref-59)
59. *Karen Delchet, Opcit, p08.* [↑](#footnote-ref-60)
60. *Jean-Pascal Gond,* ***Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociale des Entreprises****,* [*International Centre for Corporate Social Responsibility* ***(****ICCSR*](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.eco-web.com%2Freg%2F05811.html&rct=j&q=ICCsR&ei=dFSlTbbLDuiO0QG3sbjsCA&usg=AFQjCNFFkboS6m1OwM_77Hjz_DQCBvLcrQ&cad=rja)*),* [*University of Nottingham Business School*](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nottingham.ac.uk%2Fbusiness%2FICCSR%2F&rct=j&q=ICCsR&ei=dFSlTbbLDuiO0QG3sbjsCA&usg=AFQjCNG3qaj9j9TlXKO0eBMB9wvNet4onA&cad=rja)*, p08.* [↑](#footnote-ref-61)
61. *J.Ernult, A.Ashta,* ***Développement durable, responsabilité sociétale de l’entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspectives****, Groupe ESC Dijon Bourgogne, 2007, p12* [↑](#footnote-ref-62)
62. *Didier Cazal,* ***Parties prenantes et RSE: des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats****, Revue de l’organisation responsable, Volume 3, Janvier 2008, p13, p14.* [↑](#footnote-ref-63)
63. *Karen Delchet, Opcit, p35.* [↑](#footnote-ref-64)
64. يتشكل الهرم من خمسة دوافع متصاعدة في أهميتها، فهي مرتبة حسب الأهمية، إذ أن *Maslow* أضاف مفهوم الحاجة التي لم يحققها الفرد بعد، حيث تلعب دور الدافع الوحيد للفرد من أجل العمل والمنافسة والإبداع، وعندما تتحقق الحاجة تنتفي تلقائيا كحافز لتأتي بعدها الحاجة التالية كحافز جديد. [↑](#footnote-ref-65)
65. *Pour plus de détails voir* :

    *Zeribi-Benslimane Olfa & Boussoura Ezzeddine,* ***Responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées****, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.* [↑](#footnote-ref-66)
66. **الميزة التنافسية:** هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للأطراف ذات المصلحة تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. [↑](#footnote-ref-67)
67. ***Green Washing*:** هي وسيلة تسويق تستخدمها المؤسسات من أجل إعطاء المجتمع صورة بأنها مؤسسة مسؤولة بيئيا واجتماعيا في حين أنه ميزانية التسويق والإشهار لديها أكبر من ميزانية مشروع التنمية المستدامة. [↑](#footnote-ref-68)
68. *Barbier M,* ***Quand le pollueur et le pollué se découvrent conventionnalistes****, Revue Française de Gestion, Ed. Lavoisier, France, N° 112, janvier - février 1997, pp 100-107.* [↑](#footnote-ref-69)
69. *Marchesnay M,* ***La convention: un outil de gestion ?****, Revue Française de Gestion, Ed. Lavoisier, France, N° 112, janvier - février 1997, pp 114-123.* [↑](#footnote-ref-70)
70. *Fatma Jaziri & Loïs Plé,* ***Conventions de qualification et technologies de l’information : une analyse appliquée à la relation prestataires logistiques – clients****, Paper provided by University Paris-Dauphine in its series* [*Open Access publications from University Paris-Dauphine*](http://ideas.repec.org/s/ner/dauphi.html) *with number urn: hdl:123456789/1150.p02, p03.* [↑](#footnote-ref-71)
71. *Persais Éric,* ***Ethique : La RSE est-elle une question de convention,*** *Revue Française de Gestion, Ed. Lavoisier, France, Mars 2007, n° 172, p 79-97.* [↑](#footnote-ref-72)
72. *Ibid, p79-97.* [↑](#footnote-ref-73)
73. *Patrick Gabriel & Pascal Gabriel,* ***Diffusion du développement durable dans le monde des affaires****, Revue Française de Gestion, Ed. Lavoisier, France, Octobre 2004, n° 152, pp 204-207.* [↑](#footnote-ref-74)
74. **حوكمة المؤسسة:** هي القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، والأطراف ذات المصلحة التي تؤثر في أداء المؤسسة من ناحية أخرى، وتشمل حوكمة المؤسسة العلاقات بين المصالح المختلفة لهذه الأطراف والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. [↑](#footnote-ref-75)
75. *, AFNOR, Référentiel de bonnes pratiques, Projet en consultation,* ***SD21000: Prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise****, Juillet 2002, p22.* [↑](#footnote-ref-76)
76. *Olivier Boiral,* ***Du développement durable aux normes iso peut on certifier la « bonne conduite » des entreprises****, La Revue internationale de droit et de politique du développement durable de l'Université McGill (JSDLP/RDPDD) – Canada, Volume 2-ISSUE2, 2005-2006, p102.* [↑](#footnote-ref-77)
77. *Dominique Wolff, Opcit, du livre* ***communiquer sur le développement durable****, sous la direction de Maud Tixier, Ed. Organisation, Paris, 2005. p151.* [↑](#footnote-ref-78)
78. ***AFNOR:*** *Association Française de Normalisation*. [↑](#footnote-ref-79)
79. *Dominique Wolff, Fabrice Mauléon,* ***Le management durable : l’essentiel du développement durable appliqués aux entreprises****, Ed Hermes, France, 2005, pp 103-106.* [↑](#footnote-ref-80)
80. **ثقافة المؤسسة:** أو الثقافة التنظيمية، هي الإطار العام المترسخ في أذهان الأفراد داخل المؤسسة، فهي تلك الشبكة من المفاهيم الضمنية، الحدود والتوقعات المشتركة التي يحافظ عليها مع مرور الزمن أعضاء المؤسسة. يضم هذا الإطار افتراضات وقيما أساسية، أين تعلم هذه القيم والافتراضات للأعضاء الجدد بوصفها طريقة للتصور، التفكير، السلوك، وتوقع السلوك المقبول من طرف الآخرين. [↑](#footnote-ref-81)
81. **التكنولوجيا الصديقة للبيئة:** وتسمى كذلك تكنولوجيا الإنتاج الأنظف ظهر هذا المفهوم كتطبيق تقني لحماية البيئة، ومدى مساهمة الحلول التقنية في الحد من انبعاثات الكربون والاحتباس الحراري. [↑](#footnote-ref-82)
82. *Ben Fine,* ***Economics and ethics: Amartya Sen as point of departure****, New School Economic Review, Volume01, 2004. p99.* [↑](#footnote-ref-83)
83. *Michel Lafleur, Opcit, p 48.* [↑](#footnote-ref-84)
84. *Peter F. Drucker & Joseph A. Maciariello,* ***Management****, Revised Edition, Ed, HarperCollins Publishers Ltd, 2008, USA, p29.* [↑](#footnote-ref-85)
85. *Arnaud Sales,* ***L’entreprise et son environnement****, Sociologie et sociétés, vol. 2, n° 1, 1970, p109, p110.* [↑](#footnote-ref-86)
86. *Stéphane Balland & Anne-Marie Bouvier,* ***Management des entreprises****, Ed, Dunod, France, 2010, P23.*  [↑](#footnote-ref-87)
87. *Françoise de Bry, Opcit, p03.* [↑](#footnote-ref-88)
88. *Abbass F.Alkhafaji,* ***Strategic Management : Formulation, Implementation and Control in a dynamic environment****, published by The Haworth Press, INC, New-York, 2003, p25.* [↑](#footnote-ref-89)
89. *Laura Sabbado Da Rosa & Shana Sabbado Flores****, La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) territorialise les petites et moyennes entreprises (PME) : 3 PME Grenobloises,*** *5ème colloque de l’IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009, p04.* [↑](#footnote-ref-90)
90. *Yvon Pesqueux, Opcit, 369.* [↑](#footnote-ref-91)
91. *David Hussey, Ibid, p156.* [↑](#footnote-ref-92)
92. *David Hussey,* ***Strategic Management From theory to implementation,*** *Fourth edition, published by Butterworth-Heinemann, Oxford/UK, 1998, p153* [↑](#footnote-ref-93)
93. *Malek Bennabi,* ***Les grands thèmes****, Algérie, 1976, p56, p57.* [↑](#footnote-ref-94)
94. ***Le Conseil Patronal de l’Environnement du Québec (CPEQ)*** *est un organisme dynamique qui voit à la promotion de l’environnement et du développement durable au sein des entreprises du Québec et qui offre toute une panoplie de services à ses members. Pour plus d’information consultez:* ***www.cpeq.org.*** [↑](#footnote-ref-95)
95. *Conseil patronal de l’environnement du Québec (CPEQ),* ***Entreprendre une démarche de développement durable en enterprise,*** *Montréal (Québec) Canada, 2010, p05.* [↑](#footnote-ref-96)
96. ***l’Association Française des Entreprises pour l’Environnement (EpE)*** *Créée en 1992, elle regroupe une quarantaine de grandes entreprises qui veulent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans leur gestion courante, et progresser dans le sens du Développement durable. Ses membres appartiennent à des secteurs très variés : acier, aluminium, automobile, chimie, ciment, énergie, gaz industriels, travaux publics, verre, mais aussi assurance, banque, services de transport, de traitement de l’eau ou des déchets. pour en savoir plus :* ***www.epe-asso.org****.* [↑](#footnote-ref-97)
97. *Entreprise pour l’environnement,* ***Organiser la contribution de l’entreprise au développement durable****, octobre 2005.* [↑](#footnote-ref-98)
98. *Chambre de commerce et d’industrie des vosges,* ***Intégrer le développement durable à sa stratégie****, magazine Vosges économique, N°22, juillet 2009,* ***P19***  [↑](#footnote-ref-99)
99. *Daniel TYTECA****, Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable,*** *Communication au Congrès Société de l’Industrie Minérale, Atelier 5, Liège, Palais des Congrès, 8-11 octobre 2002, p01.* [↑](#footnote-ref-100)
100. *Pour plus d'informations :* ***www.globalreporting.org*** [↑](#footnote-ref-101)
101. *Ibid, pp03-05.* [↑](#footnote-ref-102)
102. *ministère de l’Économie, des Finances et de l’Industrie,* ***Analyse comparative d’indicateurs de développement durable****, Octobre 2003, France, p15, p16.* [↑](#footnote-ref-103)
103. *ministère Française de l’Économie, des Finances et de l’Industrie, Opcit, p17.* [↑](#footnote-ref-104)
104. *Francesco di Castri,* ***Le développement comme stratégie d’adaptation au changement: nouvelles perspectives opérationnelles****, Revue Liaison énergie francophonie, n°68,Canada, 2005, p31, p32.* [↑](#footnote-ref-105)
105. *Solucom management & IT consulting,* ***quel management  pour le Développement durable?*** *, Août 2009, p3, p4.*  [↑](#footnote-ref-106)
106. *Pour plus de détails consultez: Alain Charles Martinet & Emmanuelle Reynaud,* ***Entreprise durable finance et stratégie, Revue Française de Gestion****, Ed. Lavoisier, France, N° 152, Septembre - Octobre 2004, PP121-136.* [↑](#footnote-ref-107)
107. ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، **دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها مع نظرة أولية على حالة الجزائر**، *la revue des reformes économiques et intégration en économie mondial*e، عدد 03، *publiée par le laboratoire des reforme économiques, développement et stratégies d'intégration en économie mondiale*، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2007، ص31. [↑](#footnote-ref-108)
108. بريبش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، **إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص319. [↑](#footnote-ref-109)
109. نفس المرجع، ص321. [↑](#footnote-ref-110)
110. المواد 5، 06، 07 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغرى والمتوسطة رقم 01/18المؤرخ في 12/12/2001 والصادر في الجريدة الرسمية رقم 77 المنشورة بتاريخ 15 ديسمبر 2001. [↑](#footnote-ref-111)
111. **تعريف الاتحاد الأوروبي:** قام الاتحاد الأوروبي بإصدار تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توصيات المفوضية بتاريخ 03 أفريل 1996 ويستخدم التعريف معياري عدد العمال والإيراد السنوي أو إجمالي الأصول إضافة إلى معيار الاستقلالية . ويعرف المؤسسة الصغيرة أنها المؤسسة التي تضم أقل من 50 عاملا ويكون رقم أعمالها اقل من 7 مليون أورو أو إجمالي أصولها يكون اقل من 5 مليون أورو .أما المؤسسة المتوسطة فهي تلك المؤسسة التي يتراوح عدد العاملين فيها من 50 إلى 250 ويكون رقم أعمالها اقل من 40 مليون أورو أو إجمالي أصولها اقل من 5 مليون أورو. أما المؤسسة المصغرة فهي تلك التي تضم اقل من 10 عمال. [↑](#footnote-ref-112)
112. *Pour plus d'information consultez: Centre pour l’entreprenariat, les PME et le développement local,* ***La charte de Bologne sur les politiques à l'égard des PME (adoptée le 15 juin 2000)****, le site official de l'OCDE, http://www.oecd.org/document/29/0,3746,fr\_2649\_34197\_1809117\_1\_1\_1\_1,00.html.* [↑](#footnote-ref-113)
113. عبد الرحمن محمد السندي**، غرفة تجارة وصناعة البحرين،** [*http://www.bahrainchamber.org.bh/ar/Content.aspx?pid=60*](http://www.bahrainchamber.org.bh/ar/Content.aspx?pid=60)**، آخر تاريخ تصفح 12/09/2011 على الساعة 9.30.** [↑](#footnote-ref-114)
114. برودي نعيمة ، **التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 17-18 أفريل 2006، ص117، ص118. [↑](#footnote-ref-115)
115. آيت عيسى عيسى، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر آفاق وقيود**، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 17-18 أفريل 2006. [↑](#footnote-ref-116)
116. *European Commission,* ***Sustainable Development****, Science for Environment Policy , A Weekly News Alert,*

     *July 2009, p03*. [↑](#footnote-ref-117)
117. *Assemblée des chambres française de commerce et de l'industrie, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Comite française pour l'environnement et de la maîtrise de l'énergie,* ***Développement durable : les PME se mobilisent****, Juin 2004, France.*  [↑](#footnote-ref-118)
118. *Union Européenne de l’artisanat et des petites et moyennes entreprises (UEAPME),* ***UEAPME’s views on SMEs and Sustainable Development in the current economic and environmental context****, Maison de l’économie européenne, BRUXELLES, 2010.* [↑](#footnote-ref-119)
119. *François Brouard****, L'entrereneuriat social, mieux connaître le concept****, 23rd Annual Conference of the Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, Trois-Rivières, Canada, 2006, p03, p04.* [↑](#footnote-ref-120)
120. ***Ashoka: Lancée en Inde en 1980 par Bill Drayton qui a popularisé le terme d’Entrepreneur Social, Ashoka - organisation sans but lucratif, laïque et apolitique - est le plus grand réseau d’Entrepreneurs Sociaux existant. Son objectif est de faire émerger un monde où chacun est capable d’agir rapidement et efficacement pour répondre aux défis sociétaux.***

     *Présente sur tous les continents (70 pays), Ashoka a lancé ses activités en France en 2006, en Belgique et Suisse en 2007.Cette vision l’amène depuis trente ans à soutenir dans leur développement des Entrepreneurs Sociaux innovants, les Fellows Ashoka, afin que ces «pionniers» (plus de 3000 aujourd'hui dans le monde) participent à l’expansion du secteur et accélèrent la diffusion de l’innovation sociétale.* [↑](#footnote-ref-121)
121. ***Site officiel de Ashoka****, http://france.ashoka.org , Dernière consultation le 20/10/2011 à 11.50* [↑](#footnote-ref-122)
122. ***Echoing Green :*** *Echoing Green investit et soutient des entrepreneurs sociaux émergents pour lancer de nouvelles organisations. Grâce à un programme de bourses de deux ans, Echoing Green aide son réseau de visionnaires développer de nouvelles solutions aux problèmes les plus difficiles de la société. Ces entrepreneurs sociaux et leurs organisations travaillent pour résoudre les problèmes sociaux, environnementaux, les inégalités économiques et politiques enracinées profondément, pour garantir un accès égal et à aider tous les individus à atteindre leur potentiel. À ce jour, Echoing Green a investi près de 30 millions de dollar en financent près de 500 entrepreneurs sociaux et leurs organisations innovantes.* [↑](#footnote-ref-123)
123. ***Site officiel de Echoing Green****, http://www.echoinggreen.org, Dernière consultation le 20/10/2011 à 11.42* [↑](#footnote-ref-124)
124. *Department of Trade and Industry,* ***Social Enterprise: A Strategy for Success****, UK, July 2002, p13.*  [↑](#footnote-ref-125)
125. *Amina Omrane & Alain Fayolle,* ***L’entrepreneuriat social et le développement durable : quels modèles d’affaires dans le champ social****, XIXème Conférence de l' association internationale de management strategique (AIMS), 1 - 4 juin 2010, Luxembourg, p08.* [↑](#footnote-ref-126)
126. *Yale Center for Environmental Law and Policy & Center for International Earth Science Information Network,* ***2005 Environmental Sustainability Index: Benchmarking National Environmental Stewardship,*** *p04. Et pour plus d'information consultez le site* ***www.yale.edu/esi.*** [↑](#footnote-ref-127)
127. *Assemblee des chambres françaises de commerce et d'industrie,* ***PME et development durable: Contexte – Opportunités – Démarches – Outils et references****, Paris, p05-p06.* [↑](#footnote-ref-128)
128. ***CFDD:*** *la Commission française du Développement Durable.* [↑](#footnote-ref-129)
129. ***LOADDT:*** *loi d’orientation pour l’aménagement et le développement durable du territoire.* [↑](#footnote-ref-130)
130. ***NRE:*** *loi sur les Nouvelles Régulations Economiques.* [↑](#footnote-ref-131)
131. *L’Agence des PME, Opcit, p30.* [↑](#footnote-ref-132)
132. *Chambre de commerce et industrie de Paris, la commission de l’Aménagement et du développement économique regional,* ***PME-PMI et developpement durable en ILE DE FRANCE: Un cap à passer pour dynamiser notre économie****, adopté à l’Assemblée générale du 18 décembre 2008, p23.* [↑](#footnote-ref-133)
133. ***Rapport du Québec sur le développement durable****, Présenté au sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg, Afrique du sud, Du 26 Août Au 4 Septembre 2002, P65.* [↑](#footnote-ref-134)
134. *L'agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec,* ***Stratégie de développement durable: plan d'action 2007-2010****, Montréal - canada, Décembre 2006*. [↑](#footnote-ref-135)
135. *Un* ***Enviroclub*** *regroupe de 12 à 15 entreprises d’une même région ou d’un même secteur pour les aider à accroître leur rentabilité et leur compétitivité par la performance environnementale.* [↑](#footnote-ref-136)
136. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، **المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة 2001**، ص 23-25. [↑](#footnote-ref-137)
137. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، **المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة 2001**، ص ص 27،26. [↑](#footnote-ref-138)
138. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، **المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة 2001**، ص 61-72. [↑](#footnote-ref-139)
139. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة، **تقرير حول حالة ومستقبل البيئة 2005**، ص 453-456. [↑](#footnote-ref-140)
140. *Confédération Suisse: département fédéral de l’économie, secrétariat d’état à l’économie relation économique bilatérale moyen orient et en Afrique,* ***Algérie****, Suisse 12/10/2011, p4* [↑](#footnote-ref-141)
141. وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18**، الجزائر، 2010، ص34. [↑](#footnote-ref-142)
142. *The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank,* ***Doing Business 2011: Making a Difference for Entrepreneurs****, Washington, USA, 2011.* [↑](#footnote-ref-143)
143. *Transparency International,* ***Corruption Perceptions Index 2010 Results****, http://www.transparency.org/policy\_research/surveys\_indices/cpi/2010/results* [↑](#footnote-ref-144)
144. **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار** [*http://www.andi.dz/ar/*](http://www.andi.dz/ar/)*،* آخر تاريخ تصفح 21/11/2011، على الساعة 10.00 [↑](#footnote-ref-145)
145. **الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب**، [*http://www.ansej.org.dz/AccueilDGAR.aspx*](http://www.ansej.org.dz/AccueilDGAR.aspx)، آخر تاريخ تصفح 21/11/2011، على الساعة 10.10 [↑](#footnote-ref-146)
146. **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر**، [*http://www.medea-dz.com/ar/*](http://www.medea-dz.com/ar/)، آخر تاريخ تصفح 21/11/2011 على الساعة 10.36. [↑](#footnote-ref-147)
147. من إعداد الطالب اعتمادا على **نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18**، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات، الجزائر، 2010، ص26. [↑](#footnote-ref-148)
148. *Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat,* ***Enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME Algérienne****, Colloque national, 08-09 Mai 2006, Alger.* [↑](#footnote-ref-149)
149. *AFNOR,* ***Guide pratique du développement durable: un savoir-faire à l'usage de tous****, France , 2005, pp111-123.* [↑](#footnote-ref-150)