

أثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة LafargeHolcim -

The impact of environmental commitment on the competitive performance of the economic organization

- Case Study of LafargeHolcim -

أ. محمد علي دشة

طالب دكتوراه

جامعة الجزائر 3

Decha.mohamedali@gmail.com

د. غريب الطاوس

أستاذ محاضر

جامعة العربي التبسي - تبسة-

taoues_g@yahoo.fr

تاريخ النشر: 01/03/2018

تاريخ القبول: 25/02/2018

تاريخ الإرسال: 12/01/2018

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مدى ادراك المؤسسات الاقتصادية لدور الالتزام البيئي في تحسين أدائها التنافسي، من خلال تطبيق العديد من الممارسات التي تهدف الى حماية البيئة والالتزام بنظم الادارة البيئية، ومن خلال دراسة تجربة مؤسسة LafargeHolcim تم التوصل الى ان تطبيق المسؤولية البيئية واتباع نظم الادارة البيئية من شأنه ان يساعد المؤسسة في تحسين صورتها الذهنية وزيادة قدرتها التنافسية، وفي الوقت نفسه تقلل من الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة الطبيعية من خلال تنفيذ وتبني أفضل الممارسات، والعمل على تشجيع الابداع والابتكار في مجال ايجاد حلول للمشاكل البيئية والمحافظة على البيئة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام البيئي، المسؤولية البيئية، الادارة البيئية، الأداء التنافسي.

Abstract

This study aims to shed light on the extent to which economic organizations understand the role of environmental commitment in improving their competitive performance by implementing many practices aimed at environmental protection and adherence to environmental management systems. A study of LafargeHolcim's experience has shown that the application of environmental management systems and environmental management would help the institution to improve its mental image and increase its competitiveness, while minimizing the negative impacts of their activities on the natural environment through the implementation and adoption of best practices, and to encourage creativity and innovation in the search for solutions to environmental problems and environmental conservation.

Keywords: environmental commitment, environmental responsibility, environmental management, competitive performance.

تمهيد

ان تحديات المنافسة الحادة تدفع بالمؤسسات الاقتصادية الى بذل المزيد من الجهود قصد تحسين أدائها وتطوير كفاءتها والسعي الى تحقيق مستويات انتاج عالية تضمن لها توسيع حصتها السوقية وتعظيم أرباحها، مما يستلزم استخدام كم هائل من الموارد قد يصل الى حد الاسراف من جهة وزيادة حجم النفقات ومخلفات العملية الانتاجية التي تتسبب في تلويث البيئة وانهاكها من جهة أخرى، وأمام ضغوطات الهيئات الدولية وهيئات المجتمع المدني الرامية الى حماية البيئة والحد من الأضرار البيئية، يتحتم على المؤسسات الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية وهو ما يجعلها تقوم بإدماج البعد البيئي للتنمية المستدامة في استراتيجياتها المختلفة.

ولذلك أصبح من الضروري على المؤسسات أن تحسن من آليات ممارسة أنشطتها المختلفة من أجل تحقيق أقل تأثير ممكن على البيئة، ويكون من خلال تعزيز المسؤولية البيئية والالتزام بالنظم الادارة البيئية التي قد تمنح هذه المؤسسات القدرة على المنافسة، وتقوية مركزها التنافسي في السوق المستهدف. وفي هذا السياق، أكد M.Porter أحد دعاة النظرة الحديثة للتنافسية والتي تعرف بحالة "ربح مقابل ربح" Win-Win " يرى بأن التشريعات البيئية لا تؤثر دائما سلبا على تنافسية المؤسسة بل بالعكس فهي تعززها عن طريق فتح آفاق جديدة من خلال الابداع واعادة هندسة تكنولوجيا العملية الانتاجية، ويستدل في ذلك بالشركات اليابانية والألمانية التي تخضع لقوانين وتشريعات بيئية صارمة الا أنها تتسم بالتنافسية.

وفي هذا الإطار تسعى هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

" ماهي انعكاسات الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية؟ وما هو واقع ذلك

بمؤسسة LafargeHolcim ؟ "

ويمكن تقسيم هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالالتزام البيئي؟ وما هي السلوكيات البيئية للمؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي أوجه الالتزام البيئي للمؤسسات؟
- ما هي مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسات؟
- كيف يؤثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسات؟

أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في كونه يتناول أحد المواضيع الهامة والحديثة، وهو علاقة الحفاظ على البيئة والالتزام بالمسؤولية البيئية بالهدف الرئيسي الذي تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه والمتمثل في تعزيز أدائها التنافسي من خلال تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية واكتساب مزايا تنافسية، الأمر الذي يبين أهمية التزام المؤسسات بيئيا بتطبيق نظم الادارة البيئة والمواصفات العالمية.

ومن خلال طرح مشكلة البحث وتحديد أهمية البحث وبغية التفصيل أكثر في هذا الموضوع، سيتم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية وهي:

أولاً: الالتزام البيئي للمؤسسات :

ثانياً: الاداء التنافسي للمؤسسات وعلاقته بالالتزام البيئي؛

ثالثاً: أثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة LafargeHolcim

أولاً: الالتزام البيئي للمؤسسات

1- السلوكيات البيئية للمؤسسات

أصبح البعد البيئي مفروضاً على المؤسسات الاقتصادية وبات أحد المؤشرات الهامة في تنافسيتها ومتغيراً أساسياً من متغيرات التنمية المستدامة، لذا توجب على المؤسسة الاقتصادية التغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية.

1-1- السلوك البيئي الدفاعي

يستند هذا النوع من السلوك إلى منطق مالي يبحث على النتائج الاقتصادية الفورية، فالهدف الوحيد لمن ينتهج هذا السلوك هو الربح. المؤسسات التي تتبع هذا السلوك تحبذ العائد الفوري وتعتبر الاستثمارات البيئية عبئاً وتكلفة إضافية بالنسبة لها يجب تجنبها لتعارضها مع مصلحتها الاقتصادية، كما تعتبر أن المعطيات البيئية - إذا تم أخذها بعين الاعتبار - هي من اختصاص المجال التقني وهي مجرد معطيات إضافية (أي غير أساسية) في تحديد المهام¹.

هذا الصنف من السلوك البيئي للمؤسسات بدأ في التلاشي لأن المخاطر المترتبة عن عدم الالتزام بالتشريعات البيئية أصبحت كبيرة ومن غير الممكن تجاهلها.

2-1- السلوك البيئي الامتثالي

تكتفي المؤسسات التي تتميز بهذا النوع من السلوك بالالتزام بالمعايير التي تفرضها التشريعات البيئية دون أن تذهب أبعد من ذلك حتى وإن كانت وسائلها التقنية تسمح لها بذلك. هذه المؤسسات ترى بأن الاستثمارات البيئية هي تكاليف لا مفر من تحملها لكن يجب العمل على التخفيض من مستواها. بعبارة أخرى، تعتبر هذه المؤسسات الاهتمام بالبيئة أمر ضروري، لكن الاستثمار في ذلك يجب أن يخفض قدر الإمكان، لذا فهي تكتفي بالامتثال للحد الأدنى من القوانين البيئية القانونية².

إن الهدف الرئيسي لمؤسسة ذات سلوك بيئي ممثّل هو تحقيق أفضل مستوى من الأرباح مع حماية صورتها من الضرر في حالة عدم الالتزام بالتشريعات البيئية، فهي لا ترى في إدماج البعد البيئي أي ميزة استراتيجية، ويعد هذا السلوك البيئي الأكثر شيوعاً بين المؤسسات³.

3-1- السلوك البيئي الواعي- الحساس

بعيدا عن المتطلبات القانونية، تعتبر المعطيات الايكولوجية عنصراً أساسياً لاستمرارية المؤسسة، إذ يمتد سلوك وتصرف هذه المؤسسات إلى ما يفوق المتطلبات التنظيمية، فهي تتميز بالحسنة العالية للمشكلات البيئية.

إن الدافع إلى ذلك، من وجهة نظر هذه المؤسسات هو أن القوانين المطبقة لا تعكس حقيقة القيم

الاجتماعية السائدة، كما تعتبر الاستثمار البيئي ذو مردودية على الأقل في المدى البعيد. المؤسسة التي تتميز بهذا السلوك تبحث عن الاستفادة بشكل أكبر من خلال استباقها للتغير الذي قد يطرأ على التشريعات البيئية (التي تتطور دوماً نحو مزيد من التشدد) وعلى خصائص السوق... وهذا ما يتحقق فعلاً للمؤسسات التي تتبنى سياسة بيئية استباقية من خلال حصولها على مزايا تنافسية متنوعة: اقتصادية، تكنولوجية، اكتساب الشرعية والحفاظ على سلطتها في اتخاذ القرار (أي تتصرف من موقع الفعل لا من موقع رد الفعل)⁴.

2- محددات سلوك المؤسسة تجاه البيئة

تتأثر المؤسسات بجملة من العوامل التي تحدد سلوكها تجاه قضايا حماية البيئة، أهمها:

1-2 الضغوطات الحكومية

تتبنى السلطات العمومية سياسات بيئية مشتملة على مجموعة من التدابير الرديعية والمحفزة التي من شأنها دفع المؤسسات إلى إدماج الاهتمامات البيئية في إدارتها، وحسب الكثير من الباحثين تشكل أدوات السياسة البيئية للحكومة المصدر الأهم للضغوط الخارجية الممارسة على المؤسسات من أجل حماية البيئة ، إن أدوات السياسة البيئية التنظيمية (القوانين والتشريعات)، الاقتصادية (الضرائب والإعانات) والمقاربات الطوعية (الاتفاقيات البيئية) لا بد وأن تتكيف مع الوضع البيئي، الاقتصادي والاجتماعي القائم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة⁵.

2-2 تأثير الأطراف ذوي المصالح

تعرف المؤسسات مؤخراً عدة مواجهات مع أصحاب المصالح المنشغلين بالمشكلات البيئية، الاجتماعية، وأصحاب المصالح هم أفراد أو مجموعات الذين يتأثرون مباشرة أو بطريقة غير مباشرة على المدى القصير كما على المدى الطويل باستراتيجيات، نشاطات، رسائل المؤسسة التي تتبناها بغرض تحقيق أهدافها.

وضمن هذا الإطار تمارس العديد من الأطراف ضغوطاً على المؤسسات من أجل حماية وضمان أولوية مصالحها بالدرجة الأولى، ثم من أجل تصحيح سلوكها استجابة لتطلعات الرأي العام بالدرجة الثانية، يتمثل الأطراف ذوو المصالح بالأساس في: المساهمين، المستخدمين، المستهلكين، الموزعين، شركات التأمين، البنوك، جمعيات حماية البيئة والهيئات القطاعية والعمومية⁶.

3-2 الفرص الاقتصادية

إن إدماج البعد البيئي في المؤسسة لا يعد نتيجة للإجبار فقط، بل هو أيضاً نتيجة لرغبة المؤسسة في اقتناص بعض الفرص الاقتصادية، فالمؤسسات تنتهج سلوكاً مسؤولاً بهدف الرفع من قيمة منتجاتها عن طريق استراتيجيات تسويقية بيئية وهو ما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية، كما أن قيام المؤسسة بالاستثمار في التكنولوجيات النظيفة أو في إعادة تدوير النفايات يمكنها من الاقتصاد في المواد الأولية وفي الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح⁷.

4-2 توجهات المديرين

لأخلاقيات القادة دور هام في إقرار إدماج البعد البيئي في شركاتهم ويمكننا هنا التفريق بين نوعين

من

المديرين⁸:

الصف الأول ذو " توجه بيئي إصلاحي يوظف العقلانية الاقتصادية، أي أن المعايير الاقتصادية هي التي تتحكم في طبيعة وحجم الجهد البيئي المبذول، عادة ما تقتصر الاهتمامات البيئية لهذا الصف من المدير فقط في " تكنولوجيات نهاية السلسلة " وينفي التحكم في مستويات التلوث؛

الصف الثاني ذو " توجه بيئي راديكالي يتميز بنظرة شاملة للمحيط الحيوي تركز على المبادئ البيئية الهادفة إلى حماية الطبيعية على المدى البعيد؛ أي أن الأولوية لدى هذا الصف من المديرين هي للأهداف البيئية التي على أساسها يتم تحديد الخيارات الاقتصادية، وبالتالي فهم يستثمرون في " التكنولوجيا النظيفة".

إن تصنيف السلوكيات البيئية للمؤسسة أمر مهم، لكن أي تصنيف هو صالح فقط في حدود الخصائص والمميزات التي أستخدم إليها، ولا يمكن الحكم على أي مؤسسة قبل محاولة معرفة دوافع اعتمادها لاستراتيجية معينة دون غيرها من الاستراتيجيات في تعاملها مع البيئة.

3- أوجه الالتزام البيئي للمؤسسات

تتجه الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي نحو الاهتمام بالبيئة من خلال إدراجها ضمن الخطط والاستراتيجيات وكذلك أهداف المؤسسة، وهذا الاهتمام لم يأتي من فراغ، بل جاء من مجموعة من الضغوطات ذات الطابع المحلي والدولي هذا من جهة، ومن جهة أخرى جاء من خلال زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل البقاء في السوق.

1-3 المسؤولية البيئية

تعبر المسؤولية البيئية للمؤسسات عن عملية تغطية الآثار البيئية لعمليات الإنتاج، كتخفيض عملية تلف المنتجات والانبعاثات الغازية وتقليل الممارسات التي تكون لها آثار سلبية مستقبلا على البيئة، كما تتمثل المسؤولية البيئية في تطبيق العمليات الخاصة بحماية البيئة⁹.

إن المسؤولية البيئية للمؤسسة تعني أن تكون هذه الأخيرة في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المختلفة أكثر انسجاما وودية مع البيئة، وبما يجعل البيئة ومطالبها واحدة من الأنشطة والأدوات التي تعتمد عليها لتحسين مركزها وحجمها السوقية وصورته لدى المجتمع، ومن بين الممارسات التي تعكس ذلك على المستويين الداخلي والخارجي ما يلي¹⁰:

- الاستعداد العالي للمؤسسة لقبول مبدأ "من يلوث يدفع"، أي تحويل تكاليف التلوث الخارجية إلى تكاليف داخلية؛
- المراجعة البيئية الداخلية من خلال اعتماد التقييم الدوري الداخلي للمؤسسة وفقا لمعايير بيئية محددة؛
- تقييم الأداء البيئي وفق أسلوب معايير مادية (ربح/تكلفة) ومعايير بيئية (حجم النفقات أو الانبعاثات) على حد سواء؛
- الامتثال للقوانين المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها؛
- تبني الاتجاهات والممارسات البيئية ومن أبرزها تخفيض التلوث والسعي نحو الوقاية منه، مع

تطبيق مبدأ الاعادات الخمسة (اعادة التصليح، اعادة التكييف، اعادة الاستخدام، اعادة التدوير، اعادة التصنيع)، وكذلك الممارسات التسويقية الخضراء.

2-3- نظام الادارة البيئية

تعتبر الادارة البيئية من أهم النظم التي يتم الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهداف الحد من التلوث البيئي وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

ان قيام وانشاء ادارة مخصصة للبيئة ومتكاملة مع منظومة الادارة الشاملة للمؤسسة، أصبح من أهم مقتضيات العمل الاداري الناجح الذي يؤدي في النهاية الى تحسين الأداء البيئي وقبول منتجات أو خدمات المؤسسة محليا وعالميا.

ينظر للإدارة البيئية على أنها: "ايجاد وتصميم آلية شاملة تضمن عدم وجود آثار بيئية ضارة في منتج المؤسسة، وذلك عبر جميع المراحل بدأ بالتخطيط والتصميم وصولاً الى المنتج النهائي"¹¹، كما أنها: "عبارة عن هيكل المنظمة ومسؤولياتها وسياساتها وممارساتها واجراءاتها وعملياتها ومواردها المستخدمة في حماية البيئة وادارة الأمور البيئية، ويحدد نظام الادارة البيئية فلسفة المنظمة تجاه القضايا البيئية ووضع أهداف البرامج البيئية وتطوير برامج الأداء البيئي"¹²

تتميز الادارة البيئية بعدة خصائص تمكنها من القيام بوظائفها بشكل متكامل حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹³:

- من أكثر الانظمة الادارية فاعلية في تحقيق أداء بيئي متميز يسمح للمؤسسة بمراجعة النشاطات التي تقوم بها، والتي لها تأثير في البيئة؛
- يساعد المؤسسة في تحسين الأداء البيئي ذاتيا من خلال التعاون مع الجهات المعنية بالشأن البيئي؛
- يتضمن تحديد الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والاجراءات والموارد اللازمة لتحقيق السياسة البيئية المرجوة؛
- يتطلب الحصول على نظام الجودة وشهادات المواصفات القياسية للبيئة كمؤشر على مدى الاهتمام بنشاطات حماية البيئة على المستويين المحلي والدولي؛
- القدرة على التفاعل بين موارد المؤسسة سواء البشرية أو المادية وغيرها والاتجاه بها نحو التكامل وصولاً الى مستويات أو قدرات تنافسية.

3-3- سلسلة المواصفات ISO 14001 كمرجع لنظام الادارة البيئية

لقد تحول قياس الآثار البيئية والحد منها من المدخل الطوعي الى المدخل الرسمي بظهور نوعين من المعايير الدولية المتنافسة في المجال: المعيار الاوروبي

" EMAS Environmental Management Audit Scheme " في عام 1993، والمواصفة الدولية ISO 14001 التي أنشئت عام 1996 و عدلت في عام 2004 من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO.

ان الهدف من التقييس – وفق عملية توافقية- هو تطوير مواصفات لتبادل بين الاعوان الاقتصاديين، ويمكن تلخيص مفهوم ISO 14001 بالاعتماد على مصطلحات بسيطة في جملة واحدة، يمكننا

القول أن المواصفات تتطلب من المؤسسة: التحكم في أثارها على البيئة والحد منه.¹⁴

ثانيا: الأداء التنافسي للمؤسسات وعلاقته بالالتزام البيئي

1- مفهوم الأداء التنافسي

ان الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، فالأداء في أبسط صوره يمثل: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها"¹⁵، وقد يعرف من منطلق النظرة المستندة للموارد فالأداء: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية. واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

ويبقى مفهوم التنافسية غير موضح بشكل دقيق، فهو محصلة لمجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تحدد خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ورغم ذلك اجتهد بعض المفكرين المختصين بتقديم تعاريف للتنافسية منها: "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار جديد".¹⁶

كما انها قدرة المؤسسة على التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية، وخلق مزايا من خلال المزيج التسويقي وإظهار تفوق في الأداء مقارنة مع المنافسين، وضافوا بان هناك علاقة بين مستوى التطور السوق للمؤسسة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.¹⁷

وقد ركزت بعض تعاريف التنافسية على التكلفة، باعتبار أن المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل، الا ان هذا لم يعد كافيا للتفوق على المنافسين، وهذا ما يجعل المؤسسات تبحث عن أنجع السبل والوسائل التي تسمح لها بتحسين أدائها وتنافسيها، للحفاظ على بقائها في السوق.¹⁸

وبالتالي فالتنافسية هي النقطة التي تصل عندها المؤسسة الى تحقيق مستوى منافس يمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف عمليا من خلال تركيزها على تحسين صورتها في السوق، وزيادة قدرتها على المنافسة. تعتبر المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على تحقيق أهدافها بالصمود أما عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الرائدة فهي تسعى للحفاظ على ريادتها ومركزها في السوق بالعمل على تحقيق التموقع، من خلال التتبع المستمر لكل متغيرات السوق والبيئة التنافسية.

وعليم نستخلص ان الأداء التنافسي يتمثل في النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بالصمود امام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، فهو يعتمد على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية وأسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين.

2- مؤشرات الأداء التنافسي

يمكن قياس الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية ومعدلات نموها عبر فترة زمنية معينة، ومن أهم مؤشرات الأداء التنافسي ما يلي:

1-2- الجودة

تعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها،

وتعرف الجودة على أنها: "ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة، والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته".¹⁹

تعد الجودة أحد العوامل التي تضمن أداء تنافسي جيد على المدى الطويل، فالجودة تؤدي إلى تحسين الانتاجية، ومن ثم المركز التنافسي للمؤسسة، كما تضمن استمرارها ونموها، وقد أكد البعض على وجود علاقة بين نتائج برامج تحسين الجودة وتحسين الربحية وانتاجية المؤسسة وتخفيض التكلفة مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويتجلى هذا الأثر فيما يلي.²⁰

- يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات وهذا يعني زيادة الانتاجية؛
- يؤدي تحسين الجودة إلى ارتفاع كفاءة العمليات، وتقليل كلف التقييم، وكلف الفشل الداخلي والخارجي، وهذا يعني تقليل التكاليف؛
- تؤدي زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف إلى زيادة الربحية؛
- تحقيق مزايا تنافسية وزيادة الحصة السوقية؛
- زيادة رضا العميل من خلال الاهتمام بمتطلبات العميل والعمل على تحقيقها.

2-2- الانتاجية

تعبر الانتاجية عن المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الانتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة، وقد عرفت الانتاجية بأنها: "نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه".²¹

2-3- الربحية

تعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفاءتها وأدائها التنافسي، وهي "قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح بشكل مستمر"²²، وهذا فهي: "عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح".²³

2-4- التحكم في التكاليف

يعد تخفيض التكاليف عن كاهل المؤسسة عنصراً هاماً في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء اتجاه المنافسين، وتعتبر استراتيجية التكلفة إحدى الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، والتي بموجبها يتم توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكاليف.²⁴

2-5- الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية أحد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، فإن استخدامها مقياساً للأداء التنافسي يعد من المقاييس الجيدة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياساً بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزاءها المستهدفة.²⁵

فاذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فإن المؤسسة تستطيع أن

تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة.

3- فوائد الالتزام البيئي لتحسين الأداء التنافسي

يحقق الالتزام البيئي عدة فوائد بالنسبة للمؤسسة، نذكر منها²⁶:

➤ سواء للبيع، أو التوظيف، أو لجذب رؤوس الأموال، يجب على المؤسسات أن تلتزم التزاما واضحا بجهود لحماية البيئة، فقد أصبح الالتزام البيئي للمؤسسات متغيرا مهما في معظم السيناريوهات التنافسية اليوم، ويعتبر تبني نظام للإدارة البيئية وتصديقه وفق للمواصفة الدولية ISO 14000 مصدرا للتميز البيئي، التسويقي، التنظيمي... والذي يمكن المؤسسات من تحسين أدائها التنافسي؛

➤ نظام الإدارة البيئية ضمن الحد الأدنى من الامتثال التنظيمي، فالعلاقات مع المسؤولين عن تفتيش المؤسسات المصنفة تصبح سهلة، ويمكن للمؤسسة أن تتجنب عقوبات عدم الامتثال (الغرامات، إغلاق الموقع...)، بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني نظام للإدارة البيئية يعزز استباق التشريعات، وهو ما يسمح بتفادي عدم المطابقة المفاجئ؛

➤ تنفيذ متطلبات المواصفة ISO 14001 يلعب دورا هاما في تحسين الأداء البيئي والتنافسي للمؤسسات، وهذا ما يتمثل أساسا في اتخاذ إجراءات لمواجهة زيادة المتطلبات التنظيمية وتكاليف التخلص من النفايات، هذه المقاربة تكون في بعض الأحيان فرصة للدخول في مشاريع تسهل إدماج القيود البيئية في العمليات، وبذلك المؤسسة تفوز على جميع الجبهات: خفض التكاليف وتحسين الأداء البيئي والتنافسي؛

➤ شهادة ISO 14001 التي تمثل تكلفة بالنسبة للمؤسسة، لديها ميزة إضافة إلى الفوائد المحتملة للأداء التنافسي: التعريف بالجهود البيئية للمؤسسة، تحسين العلاقات بينها وبين أصحاب المصلحة وبالأخص تأكيد الثقة لعملائها الماليين (البنوك والتأمينات)، بالإضافة إلى المسؤولين المحليين، المقيمين، العاملين بالموقع، والعملاء بالمعنى التقليدي للمصطلح؛

➤ إن أخذ المؤسسة للقضايا البيئية بعين الاعتبار يمكن أن يساهم في تحسين صورتها، تطوير الإجراءات الداخلية للتصنيع، زيادة عدد العملاء... ليكون الالتزام البيئي بذلك مصدرا لميزة تنافسية حقيقية؛

➤ تشير أدبيات الإدارة البيئية أن المؤسسات يمكن أن تحسن مركزها التنافسي، وفي الوقت نفسه تقلل من الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة الطبيعية من خلال تنفيذ/ تبني بعض "أفضل ممارسات" الإدارة البيئية يقول أنصار وجود علاقة سببية بين البيئية والأداء المالي أن الحد من التلوث يوفر وفورات في التكاليف المستقبلية من خلال زيادة الكفاءة وخفض تكاليف الامتثال، وتقليل الالتزامات المستقبلية، أي أن فرص الحد من التلوث مربحة لكن غالبا ما يفتقر المديرون إلى الخبرة والمهارة لفهم التكلفة الكاملة للتلوث.

ثالثا: أثر الالتزام البيئي على الأداء التنافسي للمؤسسة LafargeHolcim

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات بيئية ذات الأثر كبير على أدائها التنافسي، حيث أن طبيعة هذه التحديات التي تؤثر على الأداء التنافسي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يعود إلى قدرة المؤسسة على دراسة وتحليل هذه التحديات ووضع الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة أي تغيير في العوامل البيئية ومحاولة التقليل من أثارها.

وقد تم اختيار مؤسسة LafargeHolcim وفقا لمعايير مختلفة هي: أولا: ان هذه المؤسسة رائدة في مجالها على الصعيد العالمي، تتوزع عبر 80 بلد وتوظف أكثر من 90.000 عامل على مستوى 300 مصنع في العالم، حيث تم اختيار مؤسسة LafargeHolcim وهي المؤسسة رقم واحد في إنتاج الاسمنت في العالم؛ ثانيا: لدى مؤسسة LafargeHolcim تجارب ناجحة في مجال المسؤولية البيئية وحماية البيئة، فهي تعد المؤسسة الوحيدة في مجالها المصنفة ضمن قائمة الـ 100 مؤسسة متعددة الجنسيات الأكثر استجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

تأسست مؤسسة LafargeHolcim في عام 2015 بعد اندماج لافارج وهولسيم، تهدف الى رفع مستوى الوعي بالدور الهام الذي تلعبه الهندسة المعمارية والتخطيط العمراني والبناء في تحقيق مستقبل أكثر استدامة، تقوم المؤسسة باختيار ودعم المبادرات التي تجمع بين حلول البناء المستدامة مع التميز المعماري وتحسين نوعية الحياة خارج الحلول التقنية، من خلال تعزيز المؤسسة للاستجابات الوطنية والإقليمية والعالمية المستدامة للقضايا التكنولوجية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تؤثر على البناء والتشييد، كما أنها تعزز أفضل الممارسات، ورائدة الحلول الجديدة، لتنفيذ حلول بناء بعيدة المدى للتحديات الصعبة للبناء المستدام.

وتعود أسباب اختيار قطاع الاسمنت نظرا لدوره الاقتصادي والاجتماعي المهمين، وكذلك لما لهذا القطاع من تأثير بالغ على البيئة والمحيط، فهو أحد الصناعات الأشد تأثيرا سلبيا على البيئة نظرا لانبعاث الغبار التي تولدها مصانعه والتي هي ملوثة، حيث تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الملوثة للبيئة وخاصة الهواء داخل بيئة العمل أو في البيئة المحيطة لما تطرحه في الجو من غبار وانبعاثات غازية، فالتلوث البيئي الناتج عن صناعة الاسمنت يكون مصدره: طرق التصنيع واستهلاك الوقود.

1- الالتزام البيئي لمؤسسة LafargeHolcim

تعتبر مؤسسة LafargeHolcim من أهم المؤسسات الرائدة عالميا في صناعة الاسمنت، ومع أنها القائدة في مجال نشاطها إلا أنها تركز في استراتيجياتها على التنمية المستدامة من أجل ابتكار قطاع اسمنت محايد مناخيا يعتمد في ذلك على الاقتصاد الدائري، وذلك من خلال وضع خارطة طريق واضحة المعالم للأثر البيئية، واعتمادها على مختلف المعايير البيئية الدولية لمواجهة التحديات البيئية والانطلاق نحو الاستدامة. وانطلاقا من هذه الرؤيا سعت مؤسسة LafargeHolcim في ظل طبيعة نشاطها وأثاره السلبية على البيئة وصحة الانسان تطبيقها على كل من البعد الاجتماعي والبيئي في تأدية وظائفها، حيث ساهمت في الحد من تلوث البيئة من خلال ما يلي:²⁷

1-1- تخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون

تعمل المؤسسة على الحد من انبعاثات CO₂ لكل طن من الاسمنت، حيث قدرت نسبة انخفاض الانبعاثات بـ 26% سنة 2015، كما عملت على تخفيض متوسط الانبعاثات من الغبار، وأكاسيد النيتروجين و SO₂ ، وتطوير برنامج لتجنب انبعاثات CO₂ من المباني والبنية التحتية.

والجدول الموالي يوضح الالتزام البيئي للمؤسسة بتخفيض انبعاثات CO₂ للسنوات القادمة مقارنة

بسنة 2015 كما يلي:

جدول رقم (01): تخفيض انبعاثات CO₂ لمؤسسة LafargeHolcim في السنوات القادمة

نسبة التخفيض مقارنة مع سنة 2015				السنوات
2030	2025	2020	2015	
%40	%37	%33	%26	نسبة تخفيض انبعاث CO ₂

Source : http://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/06132016-press-lafargeholcim_sustainability_report_online_2015.pdf

احتوت مادة الاسمنت المنتجة من طرف المؤسسة سنة 2015 على 71% من الكلنكر، وكان صافي انبعاثات CO₂ للطن من الاسمنت 573 كغ/طن، أي بتخفيض قدره 26% مقارنة بالمؤشر المرجعي لعام 1990، ويتمثل الهدف الرئيسي تخفيض نسبة الانبعاثات الى 40% سنة 2030، ويكون ذلك من خلال تحسين كفاءة استخدام الطاقة وزيادة استخدام المنتجات المهمة والموارد المستمدة من النفايات كمواقد، كذلك استبدال الكلنكر في المنتجات النهائية، وتطوير مواد جديدة منخفضة CO₂ لاستخدامها في انتاج الاسمنت.

2-1 استخدام الطاقة البديلة

يتسم انتاج الاسمنت بكثافة الطاقة، حيث قامت مؤسسة LafargeHolcim بزيادة انتاجها من الاسمنت بنحو 96% منذ عام 1990، في نفس الفترة، زاد استهلاكها السنوي للطاقة بنسبة 29% فقط. تعمل مؤسسة LafargeHolcim على زيادة استخدامها لوقود الكتلة الحيوية، حيث كانت زيادتها أكثر من 6 مرات، كما ساهت في تخفيض الاستهلاك الحراري بنسبة 22% سنة 2015، بالإضافة الى اعتمادها على استخدام الطاقة البديلة حيث 15.1% من الطلب على الطاقة الحرارية في انتاج الكلنكر يغطيها الوقود البديل، وتأمل في أن ترتفع هذه النسبة الى 65% سنة 2030.

كما تسعى للاستثمار في الطاقة المتجددة أو شرائها، واستغلال فرص توليد الطاقة المتجددة من خلال تزويد أراضيها بطواحين الهواء والألواح الشمسية، واستخدام المحاجر كخزانات للطاقة المائية.

3-1 اعادة التدوير

تساهم مؤسسة LafargeHolcim في التدوير واعادة الرسكلة، وذلك باستخراج 54 مليون طن من الموارد من النفايات واعادة استخدامها، وتوريد الركام المعاد تدويره من نفايات البناء والهدم، وأرصفت الاسفلت المستصلحة بحوالي 6.5 مليون طن سنة 2015، والجدول الموالي يوضح الالتزامات البيئية لمؤسسة LafargeHolcim بالنسبة لإعادة التدوير وطموحها للسنوات القادمة في هذا المجال.

جدول رقم (02): الموارد المشتقة من اعادة التدوير لمؤسسة LafargeHolcim

2030	2025	2020	2015	السنوات
80	65	60	54	الموارد المشتقة من النفايات (مليون طن في السنة)
26	18	12	6.5	اعادة تدوير (مليون طن)

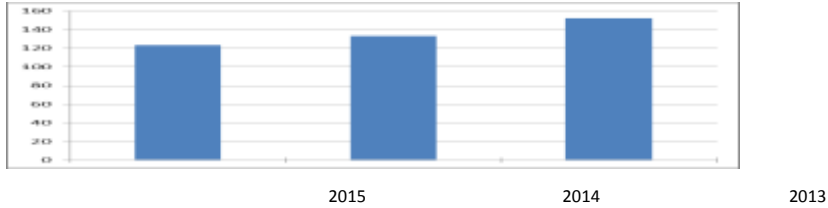
Source : http://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/06132016-press-lafargeholcim_sustainability_report_online_2015.pdf

4-1 المياه والطبيعة

ساهمت مؤسسة LafargeHolcim من خلال التزامها البيئي في تخفيض مستوى استهلاكها من

المياه وذلك بصفة متواصلة، فقد استخدم 123 مليون م³ من المياه العذبة سنة 2015 مقابل 133 مليون م³ سنة 2014 و152 مليون م³ سنة 2013 وهذا ما يمثله الشكل الموالي:

شكل رقم (01): مستوى استهلاك المياه العذبة في مؤسسة LafargeHolcim



Source : http://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/06132016-press-lafargeholcim_sustainability_report_online_2015.pdf

كما انها عملت على تخفيض كميات المياه المستخدمة في عملية انتاج الاسمنت الى 315 لتر/طن سنة 2015، والجدول يوضح أهداف مؤسسة LafargeHolcim في هذا المجال:

جدول رقم (03): تخفيض استخدام المياه العذبة لمؤسسة LafargeHolcim في السنوات القادمة

نسبة التخفيض مقارنة مع سنة 2015				السنوات
2030	2025	2020	2015	
%30	%25	%20	315	سحب المياه العذبة

Source : http://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/06132016-press-lafargeholcim_sustainability_report_online_2015.pdf

بالإضافة الى ذلك تعمل المؤسسة على تطوير برنامج معالجة مياه الصرف الصحي، وتطوير برنامج للتأثير على موارد المياه في المناطق التي تعاني من شح المياه، كما انها تعمل على تطوير برنامج للتأثير على التنوع البيولوجي، حيث ارتفع عدد المحاجر ذات التنوع البيولوجي مع خطط التنوع البيولوجي من 209 سنة 2014 الى 215 سنة 2015.

2- دور الالتزام البيئي في تحسين الاداء التنافسي لمؤسسة LafargeHolcim

تتميز مؤسسة LafargeHolcim بأداء تنافسي قوي على المستوى العالمي، وذلك راجه لمحفضة الاعمال المتنوعة والمتوازنة سواء في أسواق الدول المتقدمة او النامية، وقد سعت من خلال رؤيتها الاستراتيجية المتضمنة أبعاد التنمية المستدامة الى تحسين صورتها الذهنية وكسب رضا وولاء عملاءها، ويتضح ذلك من خلال النتائج المحققة، وفي ما يلي بعض مؤشرات الأداء التنافسي للمؤسسة²⁸:

1-2 الانتاجية

ساهم التكامل بين جهود مؤسسة Lafarge ومؤسسة Holcim سنة 2015 الى التعبئة الكاملة، فقد تضاعفت الانتاجية من 40 طن في الساعة سنة 2015 الى أكثر من 80 طن في الساعة سنة 2016، وهذا ما ساعد في زيادة انتاج فحم الكوك الذي يتم استخدامه في خلق الوقود البديل وبالتالي التحكم في تكاليف

الطاقة من جهة، وزيادة حجم الطاقة البديلة من جهة أخرى.

2-2- التميز في خفض التكاليف

تعتبر الرقابة الصارمة على التكاليف أحد الأولويات الرئيسية للمؤسسة، وقد ساهم الاندماج في استكشاف امكانيات جديدة لتخفيض التكاليف، وقد تم تحديد وفورات في التكاليف الادارية، الصناعية والتجارية، وفي التكاليف الثابتة مبلغ 200 مليون فرنك سويسري سنة 2016.

وباعتبار ان الوقود أحد اهم متطلبات هذه الصناعة، تعتمد مؤسسة LafargeHolcim سياسة ادارة التكاليف من خلال الكفاءة في استخدام الطاقة، وكذلك الاعتماد على الوقود البديل، وقد حققت وفورات في تكاليف الوقود بـ 60 مليون فرنك سويسري.

3-2- المبيعات، رقم الاعمال والأرباح

من خلال مقارنة النتائج المحققة من طرف مؤسسة LafargeHolcim والموضحة في التقارير السنوية الخاصة بسنتي 2015 و 2016، يمكن عرض اهم النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): النتائج المحققة في مؤسسة LafargeHolcim خلال 2015-2016

السنوات	2015	2016
مبيعات الاسمنت (مليون طن)	255.7	233.2
مبيعات الحصى (مليون طن)	292.2	282.7
مبيعات الخرسانة (مليون م ³)	26.8	55.0
رقم الاعمال (مليون فرنك سويسري)	29483	26904
صافي الأرباح (مليون فرنك سويسري)	970	1918
ربح السهم المتداول (فرنك سويسري)	1.32	2.67

Source: https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03172016-press_finance-lafargeholcim_full-year-results_2015_annual_report-en.pdf
https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf

توضح النتائج اعلاه أن مؤسسة LafargeHolcim قد سجلت انخفاض في مستوى المبيعات من الاسمنت والحصى وذلك تأثراً بتراجع المبيعات في أمريكا اللاتينية بسبب الركود الاقتصادي والاضطرابات السياسية خاصة في البرازيل، بينما المبيعات من الخرسانة المسلحة والأنواع الأخرى منها قد عرفت تطوراً ملحوظاً سنة 2016، وذلك راجع للمشاريع الكبرى التي تشهدها مصر اضافة الى النمو القوي في الهند وماليزيا. وهذا ما أثر في حجم رقم الاعمال الذي سجل انخفاض سنة 2016 لكن هذا الانخفاض لم يؤثر في صافي الأرباح الذي حققته المؤسسة والذي قدر بـ 1918 مليون فرنك سويسري مقارنة بـ 970 مليون فرنك سويسري سنة 2015، وهذا راجع لارتفاع أسعار الاسمنت نسبة 1.1% في الفصل الرابع من سنة 2016، وسببه ارتفاع في أسعار الاسمنت بنيجيريا والصين يقدر بـ 5%، اضافة الى التحكم الكبير في التكاليف خاصة الثابتة منها. كما ان ارباح الأسهم المتداولة قد سجلت صافي ربح يقدر بـ 2.67 فرنك سويسري للسهم الواحد،

أي أكثر من الضعف مقارنة بسنة 2015، وهذا ما يعكس تحسين الأداء التنافسي لمؤسسة LafargeHolcim والراجع بالدرجة الأولى الى التزامها البيئي وحرصها على تطبيق المعايير البيئية في صناعة قطاع اسمنت مستدام بيئياً.

النتائج

من خلال تجربة مؤسسة LafargeHolcim في مجال المسؤولية البيئية وأثرها على الأداء التنافسي

تم التوصل الى ما يلي:

- يعمل الالتزام البيئي من خلال نظم الادارة البيئية وفقاً لـ ISO 14001 على تفعيل نشاط المؤسسة بيئياً؛
- ادماج الاعتبارات البيئية كالمساهمة في ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية وزيادة كفاءة الاستخدام للطاقة ومحاولة التقليل من التلوث البيئي أثر كبير على تعظيم قيمة المؤسسة، وتحسين أدائها التنافسي؛
- التزام مؤسسة LafargeHolcim بالبعد البيئي وادراجه في جميع نشاطاتها الانتاجية والتسويقية، يساهم وبشكل كبير على تحسين صورتها الذهنية وتعزيز قدراتها التنافسية؛
- بحث مؤسسة LafargeHolcim عن حلول مبتكرة لحماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي، من خلال اسناد برامج متكاملة لإدارتها وتحقيق أداء بيئي جيد؛
- تعمل مؤسسة LafargeHolcim على ادارة التكاليف بشكل صارم، خاصة فيما يتعلق بتحسين كفاءة استخدام الطاقة، واعتمادها على الوقود البديل ساعد على التخفيف من الأضرار البيئية من جهة، وفي تحسين المركز التنافسي من جهة أخرى.

الاقتراحات

- في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- الاهتمام بالقضايا البيئية، ومحاولة ادخال البعد البيئي في استراتيجيات المؤسسات، خاصة التي تنشط في مجالات ملوثة للبيئة؛
- تجاوز المسؤولية القانونية تجاه البيئة عن طريق ابتكار حلول مستدامة للقضايا البيئية كالمحافظة على التنوع البيولوجي، إعادة التدوير والاستثمار في الطاقة المتجددة؛
- اسناد برامج متكاملة وفعالة لتدعيم المسؤولية البيئية والالتزام بنظم الادارة البيئية؛
- تشجيع الابداع والابتكار في مجال ايجاد حلول للمشاكل البيئية والمحافظة على البيئة.

الاحالات والمراجع المعتمدة

- ¹ - عياض محمد عادل، دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة. مجلة الباحث، العدد السابع، ورقة، 2009، ص: 21.
- ² - حريد رامي وسلامة سارة ومحمد أكرم حبار، انعكاسات الالتزام البيئي على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية – مؤسسة فريتيال نموذجاً، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ص: 202.
- ³ - عياض محمد عادل، مرجع سابق، ص: 21.
- ⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 21.

⁵- Personne Marion, Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI: Évaluation des performances environnementales, Thèse de doctorat, l'Institut national des sciences appliqués, Lyon, 1998, P 32.

⁶- Delchet Karen, Qu'est-ce que le développement durable, Edition AFNOR, Paris, 2003, P 23.

⁷ - عياض محمد عادل، مرجع سابق، ص: 17.

⁸ - حريد رامي وسلامة سارة ومحمد أكرم حبار، مرجع سابق، ص: 203.

⁹ - زويدية محسن وحزمة بي الزين وعمر الفاروق زرقون، أبعاد المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات البترولية -دراسة ميدانية بمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الأبار-، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 11، ديسمبر 2016.

¹⁰ - نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 310-317.

¹¹ - عثمان حسن عثمان، دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي للتنمية والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص: 523.

¹² - سامية جلال، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 03.

¹³ - زكرياء محمد عبد الوهاب طاحون، إدارة البيئة نحو الانتاج الأنظف، دار عمارات شباب المهندسين، مصر، 2005/ ص: 286.

¹⁴ - محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، العدد 29، مصر، 2005، ص: 24-25.

¹⁵ - خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة العربية، عمان، 2007، ص: 383.

¹⁶ - دداش أمانة وبوزيان عثمان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، ص: 234.

¹⁷ - نفس المرجع السابق، ص: 234.

¹⁸ - ظاهر لفا عافت النوربان، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص: 122.

¹⁹ - مريم خلع وعبد القادر بربانيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016، ص: 107.

²⁰ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان، 2005، ص: 31.

²¹ - خيضر كامل حمود وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الانتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 44.

²² - دداش أمانة وبوزيان عثمان، مرجع سابق، ص: 239.

²³ - مقيم صبري، محددات الربحية في البنوك التجارية: دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري، مجلة الحقيقة، العدد 31، ص: 382.

²⁴ - عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم استراتيجية التميز بالأسعار في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 15، العدد 1، 2001، ص: 59.

²⁵ - دداش أمانة وبوزيان عثمان، مرجع سابق، ص: 239.

²⁶ - حريد رامي وسلامة سارة ومحمد أكرم حبار، مرجع سابق، ص: 206.

²⁷ http://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/06132016-press-lafargeholcim_sustainability_report_online_2015.pdf

²⁸ https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf