

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير  
تخصص: الإدارة البيئية في منظمات الأعمال

تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة

إعداد الطالب:

قصير أحمد

نوقشت علنا في 13 فيفري 2017 أمام لجنة المناقشة:

- د. فرحات عباس.....أستاذ محاضر.....جامعة محمد بوضياف المسيلة.....رئيساً  
أ.د. برحومة عبد الحميد.....أستاذ التعليم العالي.....جامعة محمد بوضياف المسيلة...مشرفاً ومقرراً  
د. بن عبيد فريد.....أستاذ محاضر.....جامعة بسكرة.....ممتحناً  
د. ميمر أحمد.....أستاذ محاضر.....جامعة محمد بوضياف المسيلة.....ممتحناً  
د. بن واضح الهاشمي.....أستاذ محاضر.....جامعة محمد بوضياف المسيلة.....ممتحناً

الموسم الجامعي: 2017/2016

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أفرغ علي من حبه، وتم بفضلهم إتمام هذا العمل المتواضع ويسره لي ووفقتني فيه.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو بجزء يسير، إلى أستاذي المشرف أ.د. برحومة عبد الحميد الذي أرشدني بتوجيهاته وملاحظاته القيمة ببارك الله فيه وجزاه الله كل خير.

إلى كل الأساتذة الذين تدرجت على يديهم وأعانوني في كل صغيرة وكبيرة وكانوا سبباً في نجاحنا.

الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة على اجتهادهم وإفادتهم وتثمينهم لهذا البحث.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية حفظها الله

وإلى أبي العزيز أطال الله عمره.

إلى زوجتي العزيزة التي كانت خير العون لسهرها معي

في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى كل إخوتي وأخواتي إلى كل عائلتي

إلى كل أصدقائي وزملائي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

ولو بنصيحة ودعاء.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	شكر وتقدير الإهداء
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
أ	مقدمة عامة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
01	<b>تمهيد</b> .....
02	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية.....
03	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.....
04	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها.....
09	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها.....
16	المبحث الثاني: أنواع، أهمية، ومستويات الثقافة التنظيمية.....
16	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية.....
19	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.....
21	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية.....
23	المبحث الثالث: دور وأبعاد الثقافة التنظيمية، وآليات تشكلها وتأثيرها على المنظمة.....
23	المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية.....
27	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
30	المطلب الثالث: آليات تشكل الثقافة التنظيمية.....
33	المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.....
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية</b>	
38	<b>تمهيد</b> .....
39	المبحث الأول: مدخل لنظام الإدارة البيئية.....
39	المطلب الأول: تطور ومفهوم نظام الإدارة البيئية.....
43	المطلب الثاني: مجال تطبيق نظام الإدارة البيئية ودوافع التبني.....
46	المطلب الثالث: مكونات وإصدارات مواصفة الإدارة البيئية iso14000.....

52	المبحث الثاني: متطلبات وميزات تطبيق نظام الإدارة البيئية وآثارها.....
52	المطلب الأول: متطلبات تطبيق نظام الإدارة البيئية.....
59	المطلب الثاني: ميزات وعيوب تطبيق نظام الإدارة البيئية.....
64	المطلب الثالث: آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية.....
67	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بتبني نظام الإدارة البيئية.....
67	المطلب الأول: علاقة القيم التنظيمية بتبني نظام الإدارة البيئية.....
68	المطلب الثاني: علاقة الاتجاهات التنظيمية بتبني نظام الإدارة البيئية.....
69	المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بتبني نظام الإدارة البيئية.....
70	المطلب الرابع: علاقة التوجه نحو العمل الفرقي بتبني نظام الإدارة البيئية.....
71	المطلب الخامس: علاقة التعلم التنظيمي بتبني نظام الإدارة البيئية.....
72	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعة</b>	
<b>الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة</b>	
74	<b>تمهيد</b> .....
75	المبحث الأول: تقديم شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية محل الدراسة.....
75	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة والواقع التنظيمي لها.....
77	المطلب الثاني: السياسة العامة للمؤسسة.....
77	الفرع الأول: لمحة على سياسات وإستراتيجيات المؤسسة.....
78	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة.....
81	المطلب الثالث: وضعية الشركة الحالية تجاه البيئة.....
84	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
84	المطلب الأول: منهجية الدراسة وطريقة العمل الميداني.....
85	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
86	المطلب الثالث: أداة الدراسة.....
92	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
93	المطلب الأول: المعالجات الإحصائية للدراسة.....
104	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة.....
107	المطلب الثالث: تحليل فقرات الإستبانة.....
117	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....
125	خلاصة الفصل.....

128	.....الخاتمة العامة
138	.....قائمة المراجع
147	.....الملاحق
177	.....قائمة المصطلحات
178	.....الملخص
179	.....قائمة المحكمين للاستبيان

# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
/	<b>الفصل الأول</b>	<b>I</b>
25	الفروق الجوهرية بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة	(1-1)
26	ميكانيزمات الاندماج الأساسية ميكانيزمات الدعم و تقوية الثقافة التنظيمية	(2-1)
/	<b>الفصل الثاني</b>	<b>II</b>
49	هيكل سلسلة المواصفة ISO14000 إصدار 1996	(1-2)
51	مكونات المواصفة الدولية الجديدة ISO14000/2004.	(2-2)
/	<b>الفصل الثالث</b>	<b>III</b>
91	مقياس ليكرت	(1-3)
94	نتائج اختبار كولموجروف-سميرنوف	(2-3)
96	الاتساق الداخلي لبعء القيم التنظيمية	(3-3)
96	الاتساق الداخلي لبعء الاتجاهات التنظيمية	(4-3)
97	الاتساق الداخلي لبعء تمكين العاملين	(5-3)
98	الاتساق الداخلي لبعء التوجه نحو العمل الجماعي	(6-3)
98	الاتساق الداخلي لبعء التعلم التنظيمي	(7-3)
99	الاتساق الداخلي لبعء السياسة البيئية	(8-3)
100	الاتساق الداخلي لبعء التخطيط البيئي	(9-3)
101	الاتساق الداخلي لبعء التنفيذ والتشغيل	(10-3)
102	الاتساق الداخلي لبعء الفحص التصحيحي	(11-3)
103	الاتساق الداخلي لبعء المراجعة الإدارية	(12-3)
103	مصفوفة الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية مع الإدارة البيئية	(13-3)
104	نتائج مصداقية أداة الاختبار	(14-3)
105	التكرارات حسب الجنس	(15-3)
105	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(16-3)
106	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(17-3)
107	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(18-3)
107	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(19-3)

108	تأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد القيم التنظيمية	(20-3)
109	تأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد الاتجاهات التنظيمية	(21-3)
110	تأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد تمكين العاملين	(22-3)
110	تأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد التوجه نحو العمل الفرقي	(23-3)
112	تأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد التعلم التنظيمي	(24-3)
113	تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد السياسة البيئية	(25-3)
114	تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد التخطيط البيئي	(26-3)
115	تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد التنفيذ والتشغيل	(27-3)
116	تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد الفحص التصحيحي	(28-3)
117	تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد المراجعة الإدارية	(29-3)
118	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في نظام الإدارة البيئية	(30-3)
120	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد القيم التنظيمية في نظام الإدارة البيئية	(31-3)
121	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الاتجاهات التنظيمية في نظام الإدارة البيئية	(32-3)
122	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد تمكين العاملين في نظام الإدارة البيئية	(33-3)
123	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوجه نحو العمل الجماعي في نظام الإدارة البيئية	(34-3)
124	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التعلم التنظيمي في نظام الإدارة البيئية	(35-3)

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
/	الفصل الأول	<b>I</b>
06	الثقافة التنظيمية كنظام	(1-1)
09	مكونات الثقافة التنظيمية	(2-1)
13	التأثيرات على الثقافة التنظيمية	(3-1)
30	تشكل الثقافة التنظيمية لدى المنظمة	(4-1)
32	يمثل الشكل التالي آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	(5-1)
/	الفصل الثاني	<b>II</b>
58	مراحل نظام الإدارة البيئية والتحسين المستمر	(1-2)

# مقدمة عامة

تمهيد:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها في بيئة كثيرة التغيرات من جهة، وتداخل عناصر وعوامل متطلبات هذه البيئة من جهة أخرى، جملة من التحديات والمشاكل والصعوبات في مختلف المجالات، ويعتمد على قدرة وقابلية إدارة تلك المنظمات، ونظام الأنشطة والعمليات فيها ومستوى كفاءتها وفعاليتها في التصدي والتعامل مع هذه التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة في كل يوم.

وربما يكون من أهم تلك التحديات بناء ثقافة تنظيمية داعمة، إضافة إلى تحديات المتطلبات الدولية والعالمية التي فرضتها البيئة المعاصرة على جميع الداخلين واللاعبين في حدود إطارها، فضلاً عن كل ذلك فإن الرؤية الإستراتيجية السليمة التي باتت تنطلق منها وتستند إليها المنظمات في البيئات المختلفة هو عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية، كما أن المتطلبات والمواصفات والتحديات التي تواجهها بوصفها مشاكل تسعى إلى تجنبها بل ولا حتى مضماراً للتكيف معها بأي طريقة كانت، وإنما وبكل معنى الكلمة فرصاً متجددة وخلاقة تسعى وراءها لحصول المنظمات الفاعلة عليها، لأجل دفع عجلة التطور والإبداع والريادة فيها.

وواحدة من أحدث وأكثر هذه التغيرات والمتطلبات أو التحديات أو الفرص العالمية ذات التأثير الواسع، والأهمية المتزايدة هو موضوع وميدان التأثيرات البيئية المترتبة عن العمليات والأنشطة الصناعية أو الخدمية التي تقوم بها المنظمة، ميدان التأثير البيئي الناجم عن مخلفات القيام بإنتاج أو تقديم السلعة أو الخدمة، هذا الميدان الذي أخذ مداه العلمي بالتزايد شيئاً فشيئاً بشكل متزامن مع تزايد الشعور بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق المنظمات المعاصرة من جهة، بالإضافة إلى تبني المنظمات الدولية والعالمية لهذا الموضوع من جهة أخرى وجعله واحدة من أهم معاييرها الدولية في البيئة التنافسية، حتى أصبحت معايير ومواصفات المنظمة الدولية للتقييس والنوعية العالمية (الإيزو) الخاصة بالبيئة والإصدار رقم ISO 14000 من أهمها وأكثرها توكيداً وتحسيداً لهذا الاهتمام العالمي.

لذلك جاء البحث مسعىً عليمًا متخصصاً للوقوف عن تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 وتشخيص مستواه في ضوء اعتماد عدد من المحددات والفرضيات المعتمدة.

## I- الإشكالية:

إن الإشكالية التطبيقية العملية والنظرية الفلسفية للبحث والتي يمكن أن تكون دافعاً ملحاً لمزيد من الجهود البحثية في هذا المجال، كانت في الحقيقة إحدى البواعث المهمة التي ألهمت الباحث للقيام بها ونسقت لتبنيها وتطبيقها في معظم المؤسسات سواء الصناعية كانت أو الخدمية، فضلاً عن كل هذا، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث بالشكل التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نوجزها فيما يأتي:

- 1- ما مستوى تأثير القيم التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية؟
- 2- ما هو مستوى تأثير الاتجاهات التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية؟
- 3- هل لتمكين العاملين تأثير في تبني نظام الإدارة البيئية؟
- 4- ما مستوى تأثير التوجه نحو العمل الفرقي في تبني نظام الإدارة البيئية؟
- 5- ما طبيعة تأثير التعلم التنظيمي في تبني نظام الإدارة البيئية؟

## II- الفرضيات:

تنطلق فرضيات البحث من محاولات الإجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في المشكلة ومنسجمة مع الطروحات النظرية الفرعية، ومفسرة لسلوكيات التأثير لمتغيرات المؤثر والمتأثر وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، ويتفرع منها الفرضيات الثانوية التالية:

- 1- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتجاهات التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.
- 3- لتمكين العاملين تأثير ذو دلالة إحصائية في تبني نظام الإدارة البيئية.
- 4- للتوجه نحو العمل الجماعي علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في تبني نظام الإدارة البيئية.
- 5- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني نظام الإدارة البيئية.

## III- أهمية البحث:

تبرز عناصر أهمية البحث من خلال عدد من المضامين والرؤى ذات العلاقة بموضوع البحث في حد ذاته، وبمجاله التطبيقي، وتأثيراته المتزايدة الأهمية في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة، و تطور الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وكذا تطور الوعي البيئي العالمي سواء المجتمعات أو منظمات الأعمال، وكذا زيادة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية العالمية دفعت إلى حيز التفكير والاهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للممارسات المختلفة، إضافة إلى رصد وتشخيص التأثير البيئي الإيجابي والسلبي الذي يمكن أن ينجم عن أداء عمليات المنظمات المختلفة الإنتاجية منها أو الخدمية.

وعليه فإن أبرز عناصر البحث ذات الأهمية المتزايدة على الصعيد العالمي وشمولية تطبيق مثل هذه المقاربات من طرف المنظمات الصناعية العالمية زادت من الحاجة نحو تبني مثل هذه المقاربات الإدارية الحديثة، كما يكتسب البحث أهميته في الرؤى الذي يعالجها والعمل الميداني الذي يشمل القطاع الإنتاجي الصناعي والتي هي من أكثر وأوسع القطاعات حجماً وثقلاً وتأثيراً على الاقتصاد الجزائري أو الجانب البيئي فيه، إذ يعول عليه في التطور الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة وإشباع حاجة الأسواق بمنتجات تكتسي الطابع المنتج الأخضر بمقاربات الثقافة التنظيمية، وبالتالي يمكن أن تستفيد المنظمة المبحوثة وغيرها والقطاع الصناعي عامة من نتائج وتوصيات هذا البحث.

وتجدر الإشارة إلى أن موضوع البحث ومتغيراته الدقيقة تكتسب أهميتها لحدثة الموضوع ومحدودية الدراسات والبحوث الرابطة بين متغيراته، لاسيما النظرية والتطبيقية منها، وعلى وجه التحديد تلك المعتمدة على معايير المنظمة نفسها، التي جرى تطبيقها في القطاع الصناعي حصراً.

#### IV- أهداف البحث:

لقد جاء اختيار الموضوع لدراسته كمحاولة لتحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

1- بيان ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها، وتحديد المضامين والدلالات النظرية والعلمية لتلك الأبعاد بالنسبة للعاملين في المنظمات الصناعية الجزائرية من أجل تعزيز السلوكيات الداعمة والفاعلة في المنظمة.

2- توضيح المفاهيم المرتبطة بالتأثير البيئي الواجب اعتباره ذو العلاقة بالتأثيرات الناجمة عن ممارسات الثقافة التنظيمية وعن العمليات الإدارية والخدمية والإنتاجية للمنظمة وبنظم الإدارة البيئية ومعايير المنظمة الدولية الإيزو، فضلاً عن السعي من خلال تلك المفاهيم إلى بناء الإطار النظري الموضح لماهيته ودلالاته ذات العلاقة.

3- تشخيص مستوى تطبيق المنظمة المبحوثة لمعايير نظم الإدارة البيئية، أي الوقوف على مدى قرب أو بعد المنظمة من هذه المعايير، وبالتالي تسهيل إدراك الفجوة الموجودة المترتبة على ذلك، مما يتيح إمكانية شروع المنظمة أو قيامها بالخوض في هذا المضمار وصولاً إلى الحصول على شهادة المطابقة مع المنظمة العالمية للتقييس.

4- تحديد العوامل والمبررات التي تقف وراء تحديد مستوى تبني وتطبيق نظام الإدارة البيئية في المنظمة مجال البحث والعمل على التعامل معها من أجل تقليص الهوة على المستوى التطبيقي بين واقع حال أداء العمليات في المنظمة مع المعايير المحددة والمعتمدة في هذا الميدان.

5- توضيح وتحديد التأثير للثقافة التنظيمية في تبني أو تطبيق نظام الإدارة البيئية من خلال اختبار فرضيات البحث.

6- وضع ملامح نموذج واقعي للثقافة التنظيمية من واقع إجابات مجتمع البحث ينسجم مع متطلبات المرحلة وحاجة المنظمات في البيئة الجزائرية لهكذا نماذج توظف لتسهيل تبني متطلبات نظام الإدارة البيئية.

7- توضيح أوجه التأثير والتأثير بين الثقافة التنظيمية وبين نظام الإدارة البيئية انطلاقاً من فعالية الأولى وإسهاماتها لتمرير وتسهيل التبنى الفعال لنظام الإدارة البيئية.

## V- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الموضوع لعدة أسباب نوجزها في ما يلي:

- 1- الإمام بمواضيع الثقافة التنظيمية داخل المنظمة التي تساهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمة الاقتصادية.
- 2- التعرف على نوع جيد من أنواع الاقتصاد وهو الاقتصاد البيئي، الذي يهتم بدمج الوظائف الكلاسيكية للمؤسسة مع الأبعاد البيئية للتوافق في الأداء الكلي، كما أنه يندرج ضمن التخصص "الإدارة البيئية في منظمات الأعمال".
- 3- الحاجة إلى التعرف على تأثيرات وإسهامات الثقافة التنظيمية في تبني النظام الإدارة البيئية، أين لها دور في تعزيز التوافق بين أبعاد الإدارة الحديثة وبين ما هو مطلوب حالياً والذي يشكل الشغل الشاغل للعالم ألاً و هو موضوع البيئة.
- 4- تزايد الوعي لدى الأفراد بالمشاكل البيئية وتفاقمها، مما شجع على البحث في هكذا مواضيع، ذلك أن العامل في الورشة هو الأكثر تأثيراً وأثراً وأكثر إلماماً مما يحدث ومنه الثقافة التنظيمية التي يكتسبها تسهل من التمير الجيد لتبني نظام الإدارة البيئية.
- 5- تحقيق التنمية المستدامة ولو على الصعيد المؤسسي يجبر المؤسسة على التبني مثل هذه الأنواع من النظم البيئية والاهتمام بالعامل كونه الأداة الفعالة التي تساهم بشكل كبير في نجاح سياسات المنظمة خاصة أن مصيرها مرتبط بالمجتمع والذي أصبح يعي بمثل هذه المواضيع.

## VI- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

- أ- الحدود المكانية للدراسة: يتضمن الجانب الميداني للبحث، دراسة حالة في مؤسسة اقتصادية تهدف بالأساس إلى الاحتكاك بالعاملين من خلال طرح إستبانة عليهم من أجل معرفة تأثير ثقافتهم التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.
- ب- الحدود الزمانية للدراسة: عمل الدراسة الميدانية للبحث يقتضي القيام بعدة زيارات ميدانية للمؤسسة الاقتصادية وكذا طرح استبيان للعاملين بمختلف مستوياتهم وتغطي الفترة: 2014-2015.

## VII- الكلمات المفتاحية للدراسة:

الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، الإدارة البيئية، نظام الإدارة البيئية، المؤسسة الاقتصادية.

## VIII- خطة الدراسة أو البحث:

ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى أربعة محاور تناول الأول والثاني الإطار النظري للبحث والذي يدور حول الثقافة التنظيمية وكذا تبني نظام الإدارة البيئية في المنظمة الصناعية، أما الثالث فأختص بالإطار والجانب العملي الميداني، بينما جاء المحور الأخير بالاستنتاجات والتوصيات التي سيتم التوصل إليها.

## VIV- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث في تحديد كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية، تم اعتماد على جانبين لمنهجية الدراسة هما:

**الجانب النظري:** ويعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي لأنه الأنسب في الدراسات المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والملائم لمثل هذه المواضيع، وذلك لاعتماده على وصف الظاهرة المراد دراستها واستخلاص أهم النتائج التي يمكن التوصل إليها، بالإضافة إلى توفير بيانات مفصلة عن الواقع للظاهرة أو موضوع الدراسة.

## الجانب الميداني:

ويعتمد على منهج دراسة الحالة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل تحليلها ومعرفة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المنظمة الاقتصادية من خلال طرح أسئلة على شكل استبيان موجه للعاملين بمختلف مستوياتهم ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

## X- الدراسات السابقة:

1- حريم حسينو الساعد، رشاد 2006، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، نيسان، الأردن، وهنا الدراسة تهتم بتحديد تأثيرات الثقافة التنظيمية وإسهاماتها لذا جاءت دراستنا تكميلاً لهته الدراسة التي تربط بين الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية.

2- أبو خديجة، هيثم عبد الله، [2007] المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا. تطرق فيها الباحث إلى بيان أهمية وتأثير الثقافة التنظيمية كمناخ شامل يساهم في بعث ثقافة المنظمة ككل ويبقيها على استمراري كبيرة من التوافق التنظيمي بين بيئتها الداخلية والخارجية التي تعكس صورة المنظمة.

3- الدوسري، جاسم بن فيحان، [2007]، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، اهتم الباحث في هذا البحث عن إسهامات الثقافة التنظيمية في المنظمة الأمنية في تبني الجودة الشاملة حيث وصل الباحث إلى أن للثقافة دور كبير في التوافق مع التمير السليم في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الأمنية وبشكل صحيح.

4- يخلف جال الدين، تأثير نظام الإدارة البيئية على الأداء البشري في إطار التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2013، والذي تناول فيها مدى تأثير الأداء البشري وتغير سلوكهم نحو البيئة وذلك بتبني تطبيق نظام الإدارة البيئية وقد توصل الباحث إلى نتائج إيجابية من خلال درجة ومدى التأثير والعلاقة الكبيرة التي تربط تبني مثل هذه الأنظمة التي تهتم بالبيئة وتولي أهمية نحو المجتمع ودرجة انسجام المورد البشري يداخل المنظمة وتعاطيه لهذا النظام نحو الإيجاب.

5- دهيمي جابر، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للاسمنت لعين كبيرة وشركة أوراسكوم بالمسيلة. جامعة فرحات عباس، 2013، ويندرج هذا البحث في إطار التنمية المستدامة حيث تناول الكاتب لتأثير تطبيق نظام الإدارة البيئية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية ومن ثم تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، ذلك أن تطبيق مثل هذه الأنظمة التي تهتم بالبيئة

والاجتماع يكسب المؤسسة طابع المؤسسة النظيفه، أما إسقاطها على الدراسة المراد التوصل إليها أين يحاول الطالب أن يهدف له في من خلال ربط المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير المستقل نظام الإدارة البيئية.

- أما منظور الدراسة من الدراسات السابقة فقد جاءت مكلمة للدراسات، واستفادتنا منها تأتي لتطرقها لنظريات البحث ومعالم الربط بين المتغيرات ولو أن لم تجمع بين متغيرات دراستنا، حيث تربط بين متغيرين مهمين الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية، الدراسة الأولى التي تتناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية تساهم في تحديد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيراتهم وإيلاء الأهمية البالغة في تحقيقهم للوصول للثقافة التنظيمية الكلية، كما لنا معالم التأثير في متغيرات أخرى، وكذا الدراسة الرابعة والخامسة في قائمة الدراسات السابقة تتناول نظام الإدارة البيئية وهنا تبرز لنا محددات الإدارة البيئية ومتطلبات تبنيه ومن ثما تحديد العلاقة الكلية بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

تمهيد:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المعنوية والمادية آثارها وبصماتها على المنظمات الصناعية بصفة عامة والأجهزة الرقابية بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، وإشراكهم في صناعة القرار داخل المنظمة لوزنهم وأهميتهم في تمرير الأطر النظرية والقوانين والمنظومات تطبيقياً وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان، ورفع مستوى التزامهم الوظيفي، ومع تزايد المشكلات التنظيمية والبيئية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات الصناعية إلى تفسيرات لتلك المشكلات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة مناسبة وفعالية عالية، وجاءت نظرية الثقافة التنظيمية لتضمن المعارف والتقنيات والعادات والتقاليد والقيم والأخلاقيات والأنماط السلوكية، وبحكمها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية، وبخاصة ما يتعلق بإعطاء النصيب الأكبر من الاهتمام للثقافة التنظيمية ذلك أنها الموجه الرئيسي لقاطرة المنظمة وكذا إسهاماتها لتبني أنظمة مساعدة وأطر وقوانين لصالح المنظمة مما يجعل للأخيرة مواصلة الركب الصناعي.

وإدراكاً لما سبق من أهمية الثقافة التنظيمية وقصد الإمام بالموضوع والإحاطة به، نستعرضه في هذا الفصل

في ثلاثة مباحث أساسية وهي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أنواع، أهمية، ومستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: دور وأبعاد الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها، وتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجردا ووضوحا، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف بدقة على مفهوم الثقافة التنظيمية وهذا من خلال التطرق إلى تطور استعمال مفهوم الثقافة التنظيمية، ثانيا مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها، ثالثا مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

أول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة هو " جاكس إليوت " (elliot Jacqe) سنة 1951، كما أن " كيش ديس " أكد أن المفهوم ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981،<sup>2</sup> واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية business week وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture، إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy and T.E. Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك انفتاحاً لهذا المفهوم<sup>3</sup>، فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات من القرن الماضي، ويجيل هوفستيد ذلك لكتابين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture : Deal and Kennedy 1982)، وكتاب " البحث عن الامتياز " (Peters and Waterman).

<sup>1</sup> - بشير محمد، "الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 07.

<sup>2</sup> - عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حالة فئة عمال المؤسسة الاستشفائية بشار، مذكرة ماجستير، سنة 2011/2012، ص 13.

<sup>3</sup> -Maurice thevenet, **la culture d'entreprise**, Presses Universitaires de France, paris , 2003, p 4.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملاً منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها

ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات، وترتكز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، ولذلك تعد ركناً أساسياً في المنظمات المعاصرة، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإداري، حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً. الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها وهنا نستعرض مفهوم الثقافة التنظيمية وكذا خصائصها، مكوناتها ومصادرها.

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية أو كما يطلق عليها البعض ثقافة المنظمة من المفاهيم العصرية نسبياً خاصة في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد ميل ثابت في تحديد نسق وفهم لهذا الطرح، في ما أن هناك من الباحثين من اعتمد على زاوية معينة ليشرح بها موضوع ثقافة المنظمة وآخرين رأوها من زوايا أخرى وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين:

**الاتجاه الأول:** ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة (Shermerhorn)، والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات (Wheelen & Hunger) التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

<sup>1</sup> - عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية - ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام 11-14، 2004، ص01.

**الاتجاه الثاني:** يعطي وزنا زائدا للمظاهر المادية الملموسة في وصف الثقافة التنظيمية مثل اللباس والمباني، والشعارات، (Schneider).

**الاتجاه الثالث:** جاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية التي تكون مزيجا يدعى النسيج الثقافي (cultural web) والذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار أن النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها، والظواهر المادية الثقافية مثل القصص والرموز والهيكल التنظيمي وقوته، (Johnson&Soholes).

**الاتجاه الرابع:** يصف الثقافة بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة (Haris & Moran).

**الاتجاه الخامس:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن للثقافة عددا من الأبعاد كما أشار (Daft) بأن أبعاد الثقافة التنظيمية تفهم من خلال مستويين رئيسيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد، المستوى الأول هو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغموّر يمثل الجانب غير المادي ويشتمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة.<sup>1</sup>

### تعريف الثقافة التنظيمية

إن مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة، وهناك عدة تعريف ذكرها الباحثون حيث أشار (Sharma) إلى وجود أكثر من 250 تعريف للثقافة التنظيمية، نذكر منها:

- 1- حسب (M.Thevenet): الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، وقرارات التسيير الهامة.<sup>2</sup>
- 2- يعرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها: عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول "الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، يوم 29 ماي 2013، جامعة الجزائر2 - بوزريعة-، ص 4.

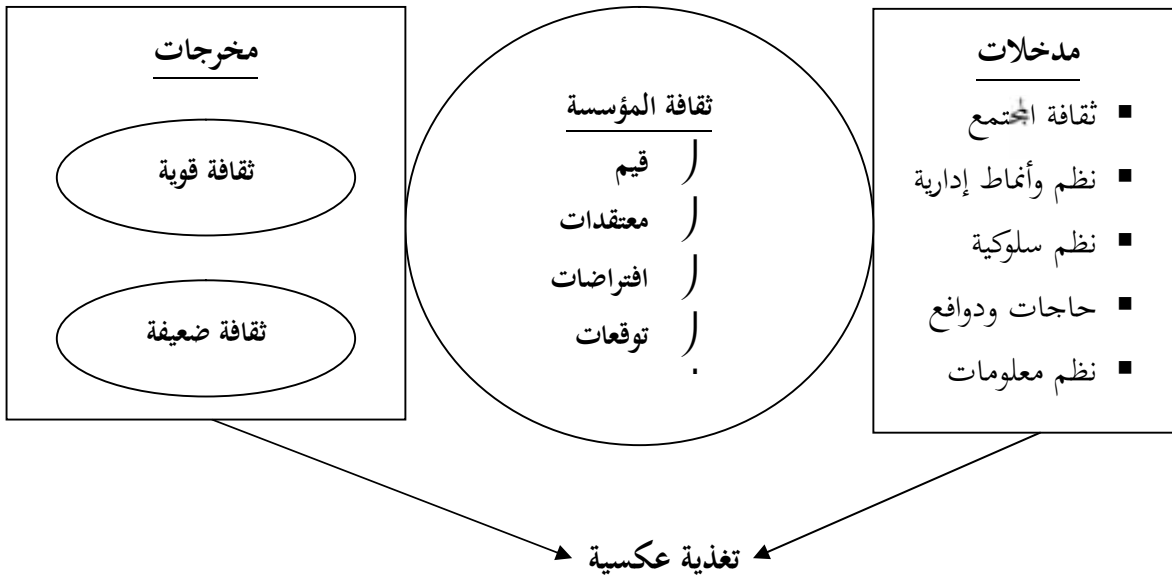
<sup>2</sup> - بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة بيبسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، السنة 2013/2014، ص: 63.

<sup>3</sup> - موسى المدهون وإبراهيم الجزاوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان(الأردن 1995)، ص403.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- 3- ويرى ( Kennedy & Deal ) أنهما: الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة.<sup>1</sup>
- 4- ويعرف ( E.Schien ) الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>2</sup>
- 5- أما ( Ouchi ) فيرى بأنها تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا، كما أنها تمثل نظاما.<sup>3</sup>

### شكل رقم ( 1-1 ): الثقافة التنظيمية كنظام



المصدر: علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة نقلا عن، <San Francisco> Benjamin Schneides, Organisational climat, Boss Publishers 1990, P155.

<sup>1</sup> -Deal.R & Kennedy.S, corporate cultured the ritos and rituals of corporate life, reading MA. Addison wesley, Usa, 1982, pp5-6.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر3، أيام 28-30 نوفمبر 1992.

<sup>3</sup> - شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير -تخصص إدارة أعمال-، جامعة الجزائر/ 2006 / 2008، ص: 119.

من خلال مما سبق نفهم بأن جميع التعاريف تشترك ببعد وحيد و مميز هو القيم، وتدور معظم القيم حول الاتجاهات والأفكار التي يشترك فيها أفراد المنظمة الواحدة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكياتهم في المنظمات، وتنتهي القيم عند الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية من حوله والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وانعكاسها على سلوكياتهم.

كما يعرفها C.Kluckhn على أنها: طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة من المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك والأحداث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها وأضاف الصور التي تتجسد من خلالها الثقافة عبر الكتب والأشياء ( الملابس والسلوك والأحداث... الخ) واكتسابها من جيل لآخر عبر الإرث.<sup>1</sup>

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.

مما سبق نلاحظ أن مجمل التعاريف السابقة وغيرها من التعاريف الذي لم يكفي المقام لسردها وكتابتها تصب في قالب واحد، حيث يمكننا استخلاص العناصر الرئيسية المتفق عليها التي تشير إلى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

- 1- تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المنظمة، فهي الروح الذي يثري الجسد، ويدعم الركائز التنظيمية.
- 2- للثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية، تتمثل -بصورة أساسية- في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المنظمة ابتداءً من العمال إلى القادة والمديرين.
- 3- الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها.
- 4- الثقافة التنظيمية مكتسبة، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب، كما إن للقادة والمديرين دور في توجيه العمال.
- 5- الثقافة التنظيمية متفردة، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1999، ص: 115.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن-، 2009، ص 371.

6- الثقافة التنظيمية نظام مركب؛ بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية مع الثقافة الرئيسية في المنظمة.<sup>1</sup>

7- إن للثقافة التنظيمية تداخل كبير مع بعض المفاهيم، إذ ثمة قدر كبير من الخلط المفاهيمي بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في الأدبيات حتى أن في بعض الأحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز، ويرجع ذلك إلى وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين.<sup>2</sup>

ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

يعبر المناخ التنظيمي عن بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وقد عرفه (Karasick Pritchard) على أنه عبارة عن "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته."<sup>3</sup>

إن الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي كمفهومين هما مختلفين إلا أنه هناك علاقة بينهما، حيث يرى (Ashforth) أن كلا من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي يقعان داخل نسق متصل الحلقات، فالمناخ التنظيمي يمثل الشعور الفردي، بينما تجسد ثقافة المنظمة الشعور الجماعي.<sup>4</sup>

أما Ekvall الباحث الأوروبي الشهير فيرى بأن المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة القابلة للملاحظة التي تصف الحياة في المنظمة، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقا للمنظمة.<sup>5</sup>

ومن ثم نلاحظ أن ثقافة المنظمة هي المولد الرئيسي الذي ينتج المناخ التنظيمي، حيث يشكل الفضاء الكلي الذي يعمل فيه الأفراد، فهو الذي يعكس لكل من المديرين والقادة والباحثين اتجاهات أفراد المنظمة ومستويات دافعيتهم ونوعية أداءهم في مختلف إدارات وأقسام وفروع المنظمة.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 77.

<sup>2</sup> - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان (الأردن)، 1999، ص 130.

<sup>4</sup> - عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟، مجلة التدريب والتقنية، العدد 73، (الرياض)، 2005، ص 53.

<sup>5</sup> - دروش نصيرة، الثقافة المنظمة ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية " بين النظرية والتطبيق"، مذكرة ماجستير - تخصص إدارة أعمال-، جامعة الجزائر، 2009، ص 58.

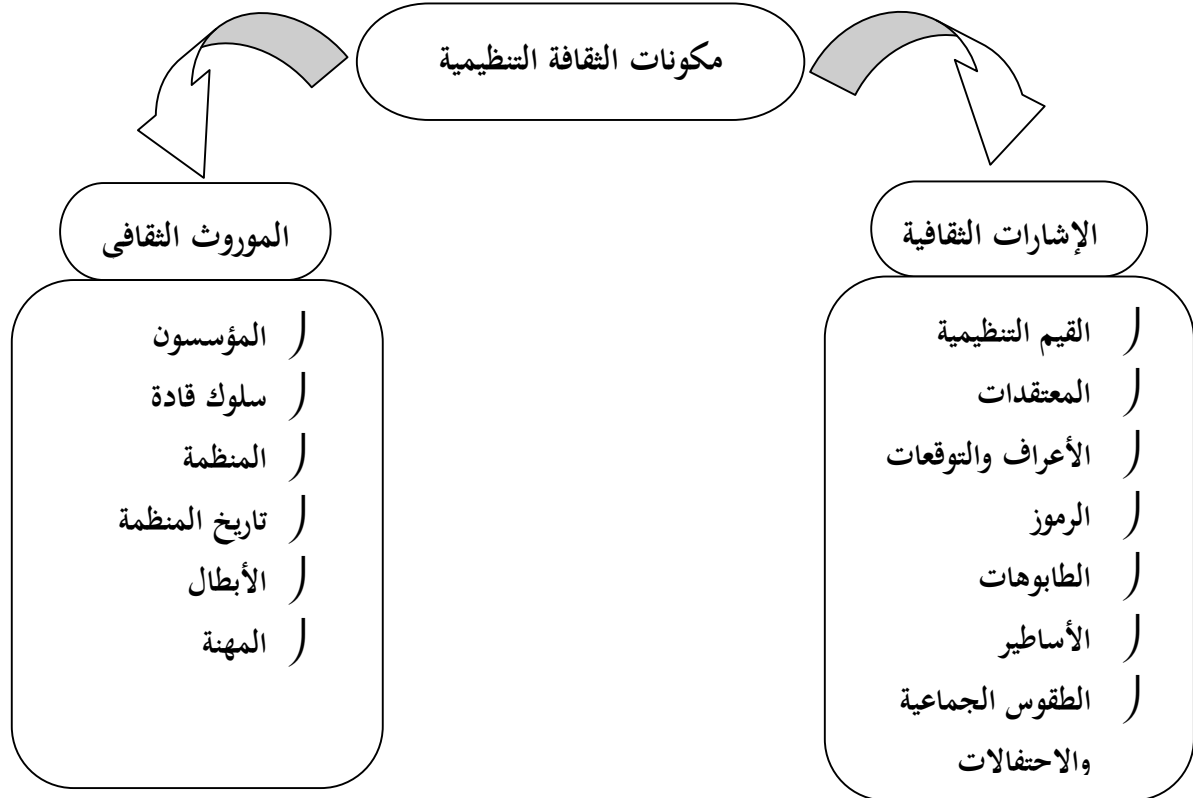
المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية ومصادرها

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثيراً شديداً على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية والطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.<sup>1</sup>

حيث تتباين أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين كما يبينه الشكل الموالي:

شكل رقم (1-2) مكونات الثقافة التنظيمية



**المصدر:** من إعداد الطالب بناءً على المكونات الثقافية التنظيمية التي تطرق لها أحمد بوشناق وأحمد بوسممين ضمن مداخلتهم

بالملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية بجامعة المسيلة - الجزائر.

<sup>1</sup> - أحمد بوشناق، وأحمد بوسممين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة - الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص 30.

### 1- الإشارات الثقافية، وتشتمل على ما يلي:

أ- **القيم التنظيمية:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة تنظيمياً، المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وغير ذلك.<sup>1</sup> إذن يمكننا تمثيل القيم التنظيمية بكل المعايير المعترف بها والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيماً للمنظمة نفسها.

ب- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

ج- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة.<sup>2</sup>

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.<sup>3</sup>

د- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)،<sup>4</sup> كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة،<sup>5</sup> وغير من ذلك من الأشكال التي تعكس طابع الرموز في المنظمة الصناعية وتميزها عن غيرها، فهي إذاً دستوراً لها وجب احترامه.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-، 2004، ص312.

<sup>2</sup> - أحمد بوشناق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 03.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

<sup>4</sup> - Gilles Bressy et Christian Kankoyt, *economie d'entreprise*, 4ème édition Dalloz, paris, 1998, p52.

<sup>5</sup> - بويديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 80.

هـ- **الطابوهات (Tabous):** تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة، يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.<sup>1</sup>

و- **الأساطير (Mythes):** وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى، الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.<sup>2</sup>

ز- **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة"<sup>3</sup> وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

ـ التأكيد على القيم المشتركة مثل التوحيد والمشاركة.

ـ تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

<sup>1</sup> -Strategor , **politique générale de l'entreprise**, 4ème édition , paris , dunod, 2005, p682.

<sup>2</sup> -Gilles Bressy et Christian Kankoy, **op.cit**, p53.

<sup>3</sup> -Pascal laurant & François Bauard, **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, éditions d'organisation, paris, 1991, p247.

### 2- الموروث الثقافي للمنظمة:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

أ- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

ب- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.<sup>1</sup>

ج- **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل ( قانونية داخلية)؛ التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكمًا لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.<sup>2</sup>

د- **الأبطال (Les héros):** وهم كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة ونجح في غرس بعض قيمه وأعرافه داخل المنظمة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي، تروى عنه القصص أو الأساطير التي يتداولها العمال.

ه- **المهنة (Le métier):** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف (Savoir - Faire) التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من -التكنولوجيا، معرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية...-، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 71.

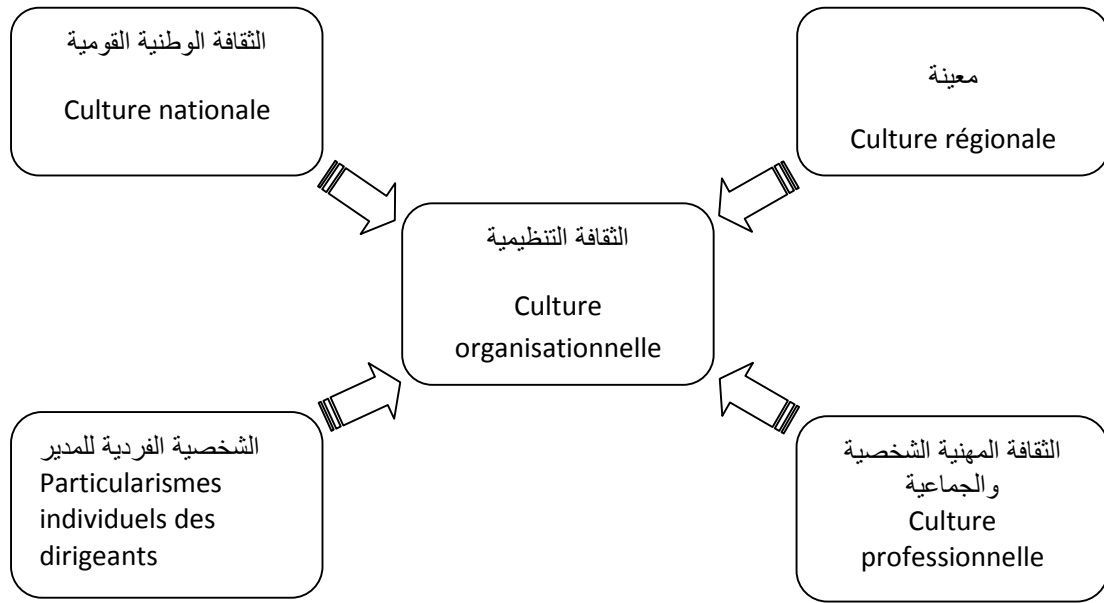
<sup>2</sup> -Maurice thevenet, **la culture d'entreprise**, puf, paris , 2003,p 60.

<sup>3</sup> - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 82.

ثانياً: مصادر الثقافة التنظيمية.

تشكل كل منظمة مهما كان حجمها، مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى: الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية والثقافة المهنية والثقافة الفردية، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدراً لها.

شكل رقم (1-3): التأثيرات على الثقافة التنظيمية.



المصدر: Olivier Meier, «Management Interculturel –Stratégie. Organisation. Performance», DUNOD.Paris 2004..p.22.

يستنبط من الشكل أنه تتكون وتنشأ الثقافة التنظيمية من ثلاث مصادر رئيسية:

1) المحيط الثقافي الخارجي الذي تنشط فيه والممثل بالثقافة الوطنية والثقافة الخاصة بالمنطقة.

2) طبيعة العمل والذي ينجر عنه ثقافة احترافية أو المهنية Culture Professionnelle.

3) شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة، والأحداث البارزة في حياتهم؛ والتي تشكل تاريخها.<sup>1</sup>

يمكن للمحيط الخارجي التأثير على التكوين الثقافي للمنظمة، لكن لا تملك منظمتان تعملان في نفس المحيط نفس الثقافة، وحسب Edgar Schein فإن أسباب تكوين الثقافة هو الإجابة عن سؤالين جوهريين يواجهان أي منظمة، الأول خاص بمشكل التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي والاستمرار ويتعلق بالطريقة التي توجد بها المنظمة لمواجهة التغيرات في محيطها الخارجي، والثاني خاص بمشكل التكامل الداخلي الذي يركز على

<sup>1</sup> -Hellriegel, Slocum et woodman, traduit par Michèle Truchan-Saporta, « Management des rganisations», De Boeck Université,Paris,Bruxelles, 1e édition 8e tirage 2001.p.338.

تشديد والمحافظة على علاقات العمل الناجمة بين أعضاء المنظمة، وتولد الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم ويتشارك الأعضاء في المعارف والنظريات التي يكتشفونها من خلال مواجهة هذين المشكلين بغية حلها، أي عندما تعمل الطرق المكتشفة كما يجب لنتمكن من اعتبارها ذات قيمة ومنه المحافظة عليها وتعليمها لأفراد آخرين، الذين يلتحقون بالمنظمة محملين ومتأثرين بمقومات ومكونات منظمات ثقافية مختلفة كالعائلة، الجماعة أو البلد،<sup>1</sup> و الدين، نظام التعليم، أو مختلف المنظمات الأخرى التي تفاعلوا معها سابقا والتي تساعد في تشكيل سلوكياتهم واتجاهاتهم وهويتهم.

إذاً فمصادر الثقافة التنظيمية تتكون عدة ثقافات وهي الثقافة الوطنية، والثقافة المهنية التي تشكل طبيعة النشاط، والثقافة المؤسسة التي تستمد ثقافتها من شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة، والتي في مجملها تشكل وتبرز وتوجه الثقافة التنظيمية وتشكل السلوكيات والاتجاهات والهوية وهي كالتالي:

### أولاً: الثقافة الوطنية

تعتبر الثقافة الوطنية مركب معقد من العادات، العقيدة، المعتقدات الأخلاقية، التربية والتعليم.. الخ والتي تحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد الوطن الواحد، كما أنها تعد الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها.

وتتأثر المنظمة بثقافة وسميات المجتمع التي يتوارثها الأفراد، ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فلا يتم اختيار الألوان والأعلام والطقوس والرموز Logo بشكل عشوائي، بل يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد، فمثلا سجلت حلقات الجودو، الأناشيد الجماعية دورات الرياضة البدنية Gymnastique الصباحية نجاحا في الشركات اليابانية، لتناسبها مع خواص البيئة الاجتماعية، الثقافية والمحيط العملي للمجتمع، لكنها قد تسبب في فشل وعجز منظمات كثيرة في مجتمعات أخرى.<sup>2</sup>

ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية تميز مناطق من داخل نفس الوطن أو نقاط تشابه يمكن إيجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة.<sup>3</sup>

ونصطلح على الثقافات الفرعية التي نجد داخل نفس الوطن بالثقافات الجهوية، حيث تتشكل من تفاعل مجموعة من الأفراد يتقاسمون نفس المنطقة الجغرافية، نفس التاريخ، نفس الأعراف... وفي كثير من الأحيان

<sup>1</sup> -Hellriegel, Slocum et woodman, , Op.cit.p.339.

<sup>2</sup> -Jean-Pierre Detrie,« **strategor: politique générale de l'entreprise- strategie,structure,décision, identité**», Dunod ,paris, 1997, p. 469.

<sup>3</sup> -Olivier Meier,«**Management Interculturel –Stratégie. Organisation. Performance**»,DUNOD.Paris 2004..p.24.

يتميزون بلهجة خاصة، ورغم أنها تشكل فخر وقوة الوطن إلا أنها في الكثير من الأحيان تتسبب في مشاكل عرقية ودينية داخله خاصة في البلدان التي تلتقي فيها الديانات كالهند؛ لبنان...، ويلتقي الأفراد من مختلف الثقافات الجهوية في المنظمات، ما يجعل هذه الأخيرة تسعى لخلق ثقافة مشتركة يرتبط بها جميع الأفراد دون استثناء.

### ثانياً: طبيعة النشاط أو قطاع العمل

لا تنتج الثقافة فقط من خصائص الوطن أو المنطقة الجغرافية أو التاريخ التنظيمي، بل تعكس ماضي مهني جماعي الذي يوحد الأفراد في مجمع مهني، يركز على معلومات وتجارب متكافئة، وتعتبر كثافة خاصة ناتجة عن العمل، وبينت أعمال R.Sainsaulieu أن الفرد يصنع جزءاً من هويته في عمله، فهو يعرف الهوية المهنية بالطريقة التي تعرف بها مختلف المجموعات في العمل ذاتها لنظرائها، للرؤساء، أو للمجموعات الأخرى.

وتتشابه المنظمات الناشطة في نفس القطاع في جوانب عدة من المكونات لثقافية، مثل نمط حياة الأفراد؛ نوع الملابس، بعض الحوادث التاريخية كالأزمات الاقتصادية، نمط اتخاذ القرارات وصنع الأهداف والسياسات، ويمكن ملاحظة هذا التشابه بكثرة في قطاع المستشفيات، الفنادق والطيران.

### ثالثاً: شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة

تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته، فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته، قيمه، اتجاهاته وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين التحقوا بها، فهو يعد المشرع والأب الروحي، وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد، قد ارتبط اسم الكثير من المنظمات بمؤسسيها كمؤسسة ديزني لمؤسسها -والث ديزني-، ورغم تراكم وترسخ هذه القيم في تاريخ المنظمة، إلا أنه قد يظهر في فترة زمنية معينة، أفراد جدد يصنعون تاريخ جديد للمنظمة أو يبرزون تميزاً قيادياً ومواقف بطولية، تجعل العمال يلتفون حولهم وينتهجون محجهم، ما يؤثر في الثقافة التنظيمية التأسيسية، وفي مكوناتها التي تشكل النسيج الثقافي.<sup>1</sup>

وهنا من يرى في الحقوق الخاصة التي تعطىها المنظمة للعاملين مصدراً للثقافة التنظيمية، وهي مجمل الحقوق التي تعطىها المنظمة المتمثلة في استلام واستخدام موارد المنظمة، وهذه الحقوق تحدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة بكل عضو في ملاك وتساهم في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

<sup>2</sup> - فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، سنة 2007، ص: 20.

### المبحث الثاني: أنواع، أهمية، ومستويات الثقافة التنظيمية

تأتي الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب التفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات، إن ما هو موجود داخل الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية، والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة، إضافة لذلك فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم كما تساعد على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية وهنا تتجلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وهو ما سنعرضه في هذا المبحث إلى جانب الأنواع الثقافة التنظيمية وكذا مستوياتها.

### المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية هنا تتجلى من خلال وزن تلك الأطر والفلسفات والقيم والمعتقدات التي هي بجوزة أفراد المنظمة من عاملين ومسؤولين والتي تم إسقاطها وتثبيتها تزامنا ونشاطها عبر الزمن حيث جعلها تتميز عن غيرها من المنظمات الصناعية، فهي تتنوع من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر ومن مكان لآخر وأيضاً حسب المجال (خدمي أو صناعي أو تجاري).

كما أن هناك من يرى أن للثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة إلا أنه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما نبرزهم في ما يلي:

#### 1- الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.<sup>1</sup>

كما أن هناك نوعان من الثقافة:

-ثقافة قوية

-وثقافة ضعيفة

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

- أ- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- ب- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.
- فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.<sup>1</sup>

### 2- الثقافة الضعيفة:

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.<sup>2</sup>

وهناك من الباحثين من أكدوا بأن الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تتجمع وتتوجه الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى تداخل في الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.<sup>3</sup>

واكتشف **بيترز ووترمان** نوع من الثقافة التنظيمية وهو الثقافة التنظيمية الإبداعية وهذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:<sup>4</sup>

- اعتقاد في أن تكون الأفضل؛

- اعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ؛

- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد؛

- اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة؛

<sup>1</sup> - العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن-، 2002، ص 316-317.

<sup>2</sup> - عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>3</sup> - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالإشارة لحالة شركة الاتصالات **Paltel** في فلسطين، 2008، غزة-فلسطين- ص 21.

<sup>4</sup> - ديسلر ، جاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. ترجمة: عبد القادر، درويش مرعي، الرياض: دار المريخ للنشر، 1992 م.

- اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر؛
- اعتقاد في أهمية عدم الرسمية Informality في تعزيز الاتصالات؛
- اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح؛
- وقدم وولاش Ellen Wallach ثلاثة أنواع من الثقافات وهي:

1- **الثقافات البيروقراطية Bureaucratic Culture**: وهي ثقافات ذات نظام هرمي Hierarchical بحيث السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، وكذلك العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة Control والقوة Power وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

### 2- **الثقافات الإبداعية Innovative Cultures**:

ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكيا، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على المخاطرة.

### 3- **ثقافات التعاطف الإنساني Supportive Cultures**:

حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل. والأمان، والثقة المتبادلة Equitable والإنصاف هي ثقافة " Paltel " ويعتقد الباحث أن، الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال يجب أن يكون مخطط لها، وهذا يتبين من خلال توجه المنظمة نحو توحيد القيم والاتجاهات التنظيمية داخل المنظمة في تنمية و تطوير عناصر ثقافة المنظمة، حيث تجسد هذا الاهتمام من خلال التطوير المستمر، للنظم والقوانين واللوائح الداخلية، السلوك الإداري الفعال، التركيز على القيم الايجابية مثل التركيز على الإنتاجية، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالزبون.<sup>1</sup> وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة الصناعية المتطورة التي تنتهج فكر الثقافة التنظيمية القوية بإمكانها تطوير منظومتها التسويقية والبيئية والاجتماعية ذلك أنه مخطط لها مسبقاً ومن هنا تظهر العلاقة في كونها علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وبين أدائها البيئي والاجتماعي، وهذا يتبين من خلال اهتمام إدارة الشركة الصناعية في تنمية و تطوير عناصر ثقافة المنظمة، حيث تجسد هذا الاهتمام من خلال التطوير المستمر،

<sup>1</sup> -Hodgetts, Richard M. & Kroeck, k. Galen, **Personnel and Human Resource Management**, 4th, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, p: 450-451.

للنظم والقوانين واللوائح الداخلية، السلوك الإداري الفعال، وكذا التركيز على القيم الإيجابية مثل (التركيز على الإنتاجية، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالزبون، وغيرهم). (الطالب)

### المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

يعطي الكثير من المديرين الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بما للمضي قدماً للتفكير، والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، فالمنظمة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة،<sup>1</sup> وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

أولاً: بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد بها.

ثانياً: إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين، والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدها أيضاً ثقافة المنظمة وتدرهم عليها، وتكافئهم على إتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً، ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، وعلاقاتهم.

<sup>1</sup> - القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان -الأردن-، 2000، ص: 228.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

**سادساً:** الثقافة القوية تشكل الطريق السهل لمهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، بل هناك ما هو مكتسب الذي يشكل القرار المتخذ.

**سابعاً:** توفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الثقافة القوية، إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

**ثامناً:** ثقافة المنظمة، تعتبر حافزاً ودافعاً مهماً في جلب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المحترفون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

**تاسعاً:** تعتبر الثقافة عنصراً مهماً، حيث تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

**عاشراً:** تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الرخيمي، ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز. 1421هـ، ص: 58.

### المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في أربعة مستويات أساسية هي ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة (الداخلية) إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط، وعلى مستوى الجماعات المهنية و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل و التفاعل بين الثقافة على المستويات الأربع مع خصائص المنظمة.

#### أولاً: ثقافة المجتمع.

تمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>1</sup>

#### ثانياً: ثقافة النشاط ( مجال الصناعة ).

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

### ثالثا: ثقافة المنظمة الداخلية.

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة و تعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها، ذلك أنه<sup>1</sup> حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير و التصرف لدى الأفراد.

### رابعا: ثقافة الجماعات المهنية ( فرق العمل ).

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Med Nuiga: La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en genie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003. P69.

<sup>2</sup> - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص 24.

### المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية وأبعادها وآليات تشكيلها

تستفيد منظمات الأعمال من خصائص وسمات الثقافة التنظيمية، حيث تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات ولها دور كذلك في تمرير نظام الإدارة البيئية الأمر الذي يكسب المنظمة ود المجتمع في ظل عدم رحمتهم لمن ينتهك بيئتهم المعيشية وحياتهم، وهنا يتجلى الانتماء البيئي للمنظمة من خلال إسهامات الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن انتهاج الآليات الفعالة للثقافة التنظيمية هو بمثابة تمرير حسن لأساليبها لصالح المنظمة ككل، وهو ما سنوجزه بالتدقيق في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة وظائف حيوية وأساسية داخل المنظمة، فهي التي تلعب دورا هاما في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، وبدون هذه الوظائف يحدث خلل يهدد بقاءها واستمرارها، ولقد حدد (Smirich) دور الثقافة التنظيمية كما يلي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إذ أن مشاركة نفس القيم والمدرجات وبالتالي نفس المعايير، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
  - تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون على هذه الثقافة؛
  - تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو معين؛<sup>1</sup>
- ومن جانب آخر تؤدي الثقافة التنظيمية دورها في المنظمة من خلال وظيفتين أساسيتين، فهي من ناحية تعتبر وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي للمنظمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتغيرات البيئة الخارجية ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، سلسلة تنمية المهارات، إتراك للنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 24-25.

<sup>2</sup> - بoudib دنيا، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

أولاً: الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق التكيف الخارجي.

إن ضمان التكيف الخارجي للمنظمة هو معيار مهم للحكم على مدى ملائمة ونجاعة الثقافة السائدة فيها، ولقد أوضح (Daft) أن التأثير الكبير على ثقافة المنظمة هو من البيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المنظمة على امتلاكها لثقافة داخلية تمكنها من اتخاذ قرارات تنسجم مع متطلبات بيئتها الخارجية، وهو ما يعني أن القيم الثقافية تكون معززة لاتخاذ قرارات تستجيب لطلبات ذوي المصالح بالمنظمة، وقد حللت دراسة (Kotter & Heskett) على 207 منظمة بريطانية العلاقات الحرجة بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، وخلصت إلى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة ما هو إلا دالة العلاقات الإيجابية بين ثقافة المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث تشكل قوة ورسالة ثقافة المنظمة أداة معززة لاستجابة المنظمة لمتطلبات بيئتها، ويعبر ذلك بجموده، عن التكيف الثقافي للمنظمة، فالثقافات التي لا تشجع المنظمة على التكيف قد تكون مدمرة حتى وإن كانت قوية، وبالتالي فإن ملائمة الثقافة وصحتها يتوقف على مدى قدرتها على جعل المنظمة في تكيف وتنسيق مع تطورات بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

وباختصار فإن التكيف مع البيئة الخارجية يمر عبر الفهم المشترك والقدرة على الإلمام بالجوانب التالية:

رسالة المنظمة وأهدافها.

الفرص المتاحة وإمكانية المنظمة في الاستفادة منها.

نقاط قوة وضعف المنظمة، وطريقة معالجتها وتعاملها مع نقاط ضعفها<sup>2</sup>.

ويوضح الجدول الموالي الفرق بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة:

<sup>1</sup> - نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، ص: 25-26.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

جدول رقم: (1-1): الفروق الجوهرية بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة:

الثقافة التنظيمية غير المتكيفة	الثقافة التنظيمية المتكيفة	مجالات الاختلاف
يتجه المدبرون للتصرف أحياناً بالعزلة، والحنكة السياسية، والبيروقراطية وبالتالي فإن المدبرين لا يفكرون بالحصول على ميزات التغيرات في بيئة الأعمال، فهم لا يغيرون إستراتيجيتهم بسرعة مع التغير الذي يحدث في بيئة العمل.	يتركز اهتمام المدبرين لإيجاد جميع أشكال التناسق لجميع العمليات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغير عندما يحتاجون لخدمة مصالحهم الشرعية حتى وإن تضمن ذلك التغير التعرض لبعض المخاطر.	السلوك الظاهر
المدبرون يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، كما أنهم يقدرّون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطر أكثر مما تشجع على المبادرة.	المدبرون يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرّون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل "المبادرة القيادية"	القيم الخاصة

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 26.

وهذا نستنتج أن لدور ثقافة المنظمة بعد خارجي يهدف أساساً إلى توضيح رسالة وأهداف المنظمة للمتعاملين الخارجيين لها مثل: (العملاء، الموردون... الخ).

ثانياً: الثقافة التنظيمية وسيلة للاندماج الداخلي.

المقصود بالاندماج الداخلي هو قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة وإحداث التنسيق بين أساليب وطرق عمل كل واحد منهم، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم وتحفيزهم من أجل تسخير طاقاتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفعالية،<sup>1</sup> وتبدأ عملية الاندماج بخلق إحساس مشترك ثم الانتقال لتفصيل هذا الإحساس والعمل على توثيقه، وبعدها جعله كمصدر للإبداع.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح ميكانزمات التكامل في الثقافة التنظيمية وتدعيمها كما يلي:

<sup>1</sup> - مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 34

<sup>2</sup> - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

جدول رقم (1-2): ميكانزمات الاندماج الأساسية ميكانزمات الدعم و تقوية الثقافة التنظيمية.

ميكانزمات الاندماج الأساسية
1- العناصر التي يمكن للقادة (المدراء) ملاحظتها، مراقبتها وتقييمها
2- رد فعل القادة حول الأحداث العارضة والأزمات التنظيمية
3- القدرة على إيجاد نموذج للسلوك وترشيح القيم
4- كيفية منح الحوافز وترشيح القيم
5- طرق التوظيف، التأهيل، الترقية، التقاعد

ميكانزمات الدعم والتقوية الثانوية
1- الرسالة والهيكلة التنظيمي للمنظمة
2- الأنظمة وإجراءات العمل في المنظمة
3- تصور شكل المنظمة
4- القصص حول الأحداث والأشخاص المهمين
5- الرؤية والرسمية حول فلسفة العمل ومبادئ وقيم المنظمة

**Source :** Kasamce : Carry Dessler et autres, **la gestion des organisation - principes et tendances en 21<sup>ème</sup> siècle-**, E.R.P1 canada,2004, p43.

نستخلص بأن الثقافة التنظيمية هي مرآة المنظمة الصناعية داخليا وخارجيا، فهي لها إسهامات كبيرة في تحسين صورتها على الصعيد الخارجي للمنظمة، حيث تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها من الزبائن والموردين والمنافسين وكذا مؤسسات الدولة المالية والرقابية والإشرافية التي تعمل معهم، و تهدف كذلك إلى تكوين وتمكين العاملين لديها من خلال احتكاكهم المتواصل في العمل مع بعضهم البعض.

### المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج، ومن هؤلاء الباحثين نجد (England.G) الذي تناول من خلال دراسته التي تناولت " أثر نظام القيم الثقافية لدى المديرين على السلوك الإداري " و دراسة (William.G) عن " نظرية Z والقيم التنافسية للمنظمات الناجحة في اليابان وأمريكا"،<sup>1</sup> ومن أهم الدراسات السابقة أيضا في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz.H & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية، حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات، والاتصالات، والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين.<sup>2</sup> فالتداخل الكبير بين تحديد مكونات الثقافة التنظيمية وأبعادها، وهو من يراه الأغلبية من الباحثين في أولوية تقسيم المكونات قبل تحديد الأبعاد.

وهو كذلك الخلط بين المفهوم والدور والعناصر والأنواع في تحديد المكونات أو الأبعاد، وهذا ما أكده بعض الباحثين في تقسيم المكونات وذلك وفقاً لنوعين هما: المكونات المادية والمكونات الغير المادية، حيث المكونات المادية تعد نتاجاً للتطور الإنساني والعلمي على مدى تاريخ طويل، أما المكونات غير المادية تتمثل بكافة المعتقدات والقيم والعادات والرموز بين أعضاء المنظمة والتي لا يمكن تجسيدها مادياً على الرغم من إمكانية التعبير عنها وإدراكها حسيًا،<sup>3</sup> وهذا تم الإشارة عنه في السابق في هذه المذكرة.

ويشير في ذات الشأن أغلب الباحثين إلى مجموعة الأبعاد أو بعضها كمكونات للثقافة التنظيمية التي تتمثل بما يأتي: القيم، المعتقدات، الافتراضات، الرموز، الطقوس، المعايير، الاتصالات، التقاليد.<sup>4</sup>

أما الطالب فيرى أنه من الأحسن اعتماد الاستخدام المتداخل لكلا من الأبعاد والمكونات كمعنى مشترك على الرغم من الاختلاط والاختلاف بين المصطلحين، للأسباب المذكورة سابقاً ولسهولة الانطلاق في البحث

<sup>1</sup> - Lane.K, **the role of culture in comparative management**, academy of management, journal vol 35 no.2, 1990, p160.

<sup>2</sup> - بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص:100.

<sup>3</sup> - Rao.Gangadhar M. &Rao m NaraYana P... " **Organizational Behavior** ".Kinark Publishing. Delhi. (1997),p516.

<sup>4</sup> - الغالي، طاهر محسن وآخرون، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، 2005، ط1، عمان، ص: 185-186.

ابتداءً من دحر الإهمام واجتنابه، ومنه يمكننا هذا من تحديد اتجاهات الثقافة التنظيمية ومدى قوتها وأدوارها وأنواعها من خلال دراسة أبعادها.

أما من المنظور التصوري فهناك من يصنف أبعاد الثقافة التنظيمية إلى نوعين هما:

1- الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية: وهي المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية، وتمثل في الملبس والتصرفات والقصص والرموز.

2- الأبعاد الغير المرئية للثقافة التنظيمية: حيث تعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم، وتمثل في قيمهم، افتراضاتهم، ومعتقداتهم.

ومما سبق يتضح تعدد وتنوع وتباين أبعاد الثقافة التنظيمية، فضلاً عن الإتفاق على مكونات موحدة لها الأمر الذي يصعب كاهل الباحثين في الإنطلاق منهم لإعداد بحثه، وبالتالي فاستخدام الإبعاد يتوقف عن الأهداف منها، فيجب أن تكون هناك توافق بين تحديد الأبعاد والهدف من الدراسة، وتبعاً لاهتمامنا بنظام الإدارة البيئية الأمر الذي يتطلب الفهم والتمرين والتكوين والتمكين والعمل الجماعي والاتجاهات والخطط التنظيمية، وانسجاماً مع هدف هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنسجم مع تبني نظام الإدارة البيئية (ISO 140001)، والتي يمكن قياسها وتعميمها بين المنظمات الصناعية.

ونوجز أبعاد الثقافة التنظيمية في ما يلي:

أ- القيم التنظيمية: يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الأونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة، نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة.

وبما أن العصر الذي نعيش فيه يتصف بهيمنة التنظيمات على كافة النواحي الحياة، حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى لتحقيقه من خلال مجموعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن العلاقة بين العاملين والمنظمة هي علاقة تكاملية بحتة.<sup>1</sup>

إذا فالقيم التنظيمية هي معتقدات عامة تحدد الصواب من الخطأ، وما هي الأمور المفضلة من عدمها، فهي بمثابة قواسم مشتركة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل قيم المساواة بين العاملين، وقيم الاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين.

<sup>1</sup> - خميس ناصر محمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق وتمير الإدارة البيئية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، ص: 219.

ب- **الاتجاهات التنظيمية:** هي استعداد لدى أفراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم فعندئذ تستطيع من توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.

ت- **تمكين العاملين:** هو منح العاملين في المنظمة النفوذ والتفويض اللازم للبدء بالتغيير بما يشجعهم على تحمل مسؤولية العمل، وبذلك سيمكنهم من اتخاذ القرارات ومواجهة مشكلات العمل ورقابة الأداء، فضلاً عن تحرير قدراتهم الإبداعية ورفع مستوى الثقة لديهم، بما يتيح لهم اعتماد أفضل الطرائق لإنجاز الأعمال والتحسينات المستمرة فيها.

ث- **التوجه نحو العمل الفرقي:** يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلاً للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفايات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهدافه وأغراضه ومداخله المشتركة، إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أداء أفضل سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة مثل الإدارة البيئية، وغيرها من الأنظمة الأخرى.

ج- **التعلم التنظيمي:** هي العملية التي تصف التعلم الذي يحدث في المنظمة وكيفية تعلم أفرادها بما يمكن من إحداث تغيير في السلوك وتغييرات مستقبلية مفيدة للمنظمة ككل، وبذلك أن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من خلق واكتساب ونقل المعرفة ولتعديل سلوكها ليعكس حالة المعرفة والتصور الجديد لها باستمرار.<sup>1</sup>

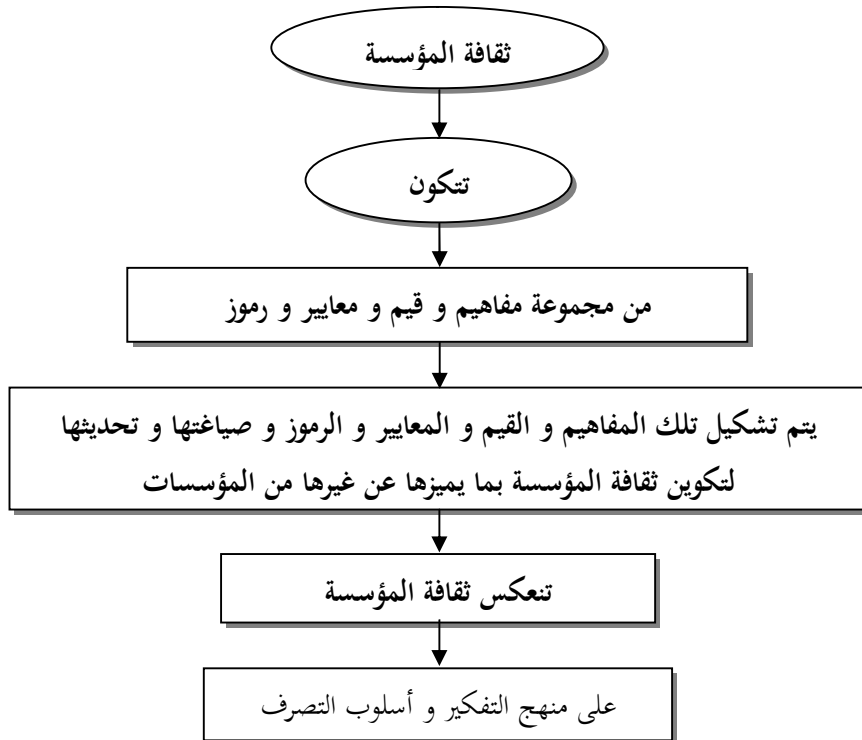
<sup>1</sup> - خميس ناصر محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

### المطلب الثالث: آليات تشكل الثقافة التنظيمية

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت آمنة وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأته، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.<sup>1</sup>

و يمثل الشكل التالي تشكل ثقافة المنظمة:

#### شكل رقم: (1-4): الثقافة التنظيمية لدى المنظمة



المصدر: جمال الدين محمد المرسي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر-، 2003 ص 359 .

<sup>1</sup> - عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

ج) إجراءات اختيار الموظفين.

ج) الممارسات الإدارية.

ج) طرق التنشئة المتبعة.

### 1- اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

### 2- الممارسات الإدارية:

إن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجرى التكنم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الاعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً.

إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.<sup>1</sup>

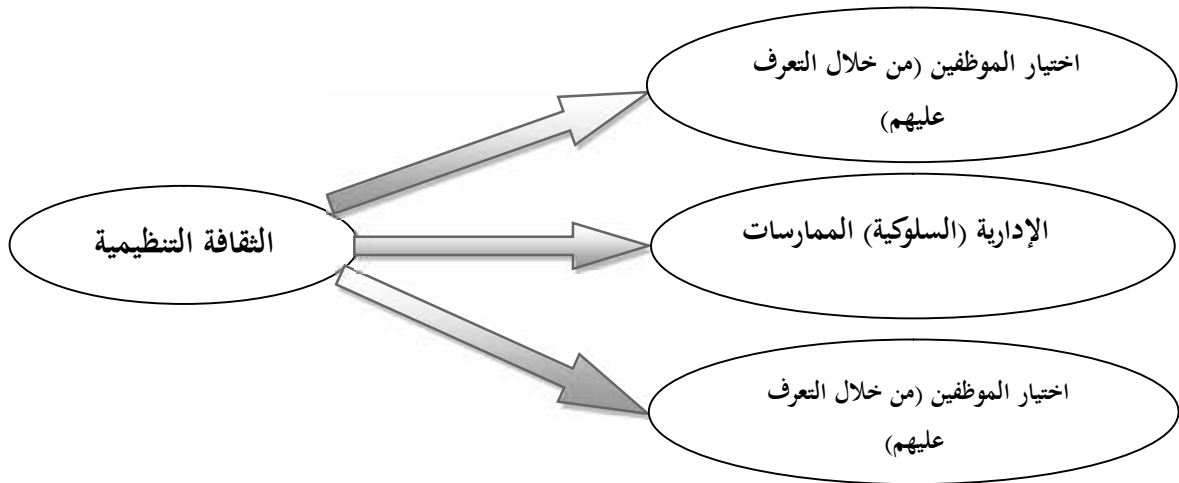
<sup>1</sup> - عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

### 3- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماسي مع القيم الثقافية السائدة.<sup>1</sup>

شكل رقم: (1-5) آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup>- عيسوي وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 42-43.

### المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

#### 1- ثقافة المنظمة والفعالية Culture and Effectiveness :

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters & Waterman) حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم الطقوس، ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة Valuable ، أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة Rare وغير قابلة للتنفيذ<sup>1</sup>.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

<sup>1</sup> حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004 م، ص 339.

### 2- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي Culture and Organization Structure:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية.

وهنا لابد الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

### 3- الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي Culture and Commitment :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها .

**ويقول جرينبرج وبارون:** أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جلياً واضحاً بينما تكون بعض الآثار خفية، أي غير واضحة، وتلقى الثقافة ضغوطاً على العاملين لتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 340-341.

وإذا انتقلنا إلى بحث تأثير الثقافة على إجراءات العمل، فإننا نجد أن هناك قدرًا كبيراً من البحوث تركز على محاولة اكتشاف العلاقة والأداء، وقد أوضحت هذه الدراسة أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الثقافة قوية، وبلغة أخرى فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة أو لا تتوافق معها، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> -جرينبرج وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، -الرياض- دار المريخ للنشر، 2004، ص 97.

### خلاصة الفصل:

مما سبق يمكننا القول بأن كل منظمة تحوز على ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، فلا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات بالإسقاط، مما يتيح للمنظمات البحث عن الأفضل، الأمر الذي يجب التخطيط له وفق سياساتها وأهدافها وكذا إستراتيجياتها، وبالتالي تحقيق هذه الأهداف، وهنا يكون البحث عن التوافق بين ثقافة المنظمة والإستراتيجية المعتمدة في المنظمة وذلك لكون أن الثقافة هي الموجه لسلوكيات وقيم واتجاهات الأفراد داخل المنظمة والدافع لمشاركتهم في قيمها وتوجهاتها وأهدافها، إذ تشكل الثقافة إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءه وتحديد الوظائف وطبيعة المهام المطلوبة من كل فرد.

إن كل منظمة تسعى إلى إدخال مفاهيم الثقافة التنظيمية وفق الأطر المكتسبة يستوجب عليها أن تلجأ في بادئ الأمر إلى النظر في لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة أي القيم والعمل الفرقي والتعلم وتمكين العاملين والاتجاهات وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

فأهمية الفصل الأول تكمل في توضيحنا لأهم النقاط التي تشكل الثقافة التنظيمية وتفسرها والتي تعطي صورة عن المؤسسة النظيفة، وهو ما يستوجب على القائمين في المؤسسة إلى الاهتمام بهذا الطرح المؤسسي من خلال إشراك العاملين المشكلين حلقة الوصل في بعث مخرجات الثقافة التنظيمية لصالح المؤسسة.

الفصل الثاني:

نظام الإدارة البيئية وعلاقته

بالثقافة التنظيمية

تمهيد:

من أهم المشاكل التي تواجه العالم اليوم وتواجه كذلك الباحثين المختصين في المجال الاقتصادي هي تلك المرتبطة أساساً بالبيئة، الأمر الذي له علاقة بأرواحنا ويهدد حياتنا، مما عجل في إيجاد السبل والطرق الكفيلة للحيلولة دون التدهور البيئي وتخفيف المنابع المسببة لذلك، وهي تلك التي أقدم عليها المفكرين والمختصين حيث تبنا مفهومًا جديدًا للإدارة، يختص أساساً بإدارة البيئة كنهج حديث في المؤسسات المختلفة، خاصة الصناعية منها، هذا المفهوم يهدف لحماية البيئة والحفاظ على مواردها من النضوب وترشيد استخدامها، فالأمر إذا يتطلب تكوين منظومة تختص بإدارة البيئة، وهذا ما نصت عليه مختلف المؤتمرات الدولية المعنية بالبيئة، وما جاء به مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (1972).

وتبعاً لاتساع رقعة التدهور البيئي واشكاليته على الصعيد العالمي والمحلي، والتي تمس جميع المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية وغيرها، يعتبر نظام الإدارة البيئية من أهم النظم المعول عليها، لتحقيق أهداف الحد من التلوث البيئي وتحسين بيئة المؤسسات الصناعية الداخلية والخارجية، وزيادة وعي المؤسسات والمستهلكين والمجتمع ككل، وتعد الجزائر من بين تلك البلدان التي اهتمت بالبعد البيئي وتضمنته في إدارة مؤسساتها، من هذا المنطلق وقصد الإحاطة بالموضوع والإلمام ، نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية هي كالتالي:

**المبحث الأول: مدخل لنظام الإدارة البيئية؛**

**المبحث الثاني: متطلبات وميزات تطبيق نظام الإدارة البيئية وآثاره؛**

**المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بتبني نظام الإدارة التنظيمية؛**

### المبحث الأول: مدخل لنظام الإدارة البيئية

تسعى وتولي العديد من المنظمات الصناعية في وقتنا الراهن لإعطاء اهتمام كبير للاعتبارات البيئية في أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وخططها وكذا أعمالها، مما ينعكس لها بصورة حسنة ويدعم بقائها في السوق إضافة لزيادة في نسق تنافسها في السوق وريح مكانة في نفوس الزبائن في ظل استنزاف الابعقلاي للموارد البيئية، وهو الأمر الذي أجبر الكثير من المنظمات على تبني نظام الإدارة البيئية حيث يساعدها على الرقابة والتخطيط والتطوير في المجال البيئي وتحسين أدائها البيئي مما يتلاءم ويتوافق مع سياساتها واستراتيجياتها، كل هذا وغيره سنعرضه في هذا المبحث والتطرق له من خلال ثلاثة مطالب ونبرز المفاهيم التي تدور في الإدارة البيئية وتبيان تطورها تاريخياً وتوضيح الحاجات الملحة لتبنيها.

### المطلب الأول: تطور ومفهوم نظام الإدارة البيئية

فكرة وضع نظم للإدارة البيئية، جاءت به الحاجة لوضع معايير للأنشطة الصناعية التي لم تكن حينها تحترم البيئة، حيث كانت تلك المخلفات تؤثر وبشكل كبير على البيئة مما عجل على اعتماد معايير وأطر قانونية من طرف بعض الدول والهيئات المستقلة لمنظمات الأعمال، ومنه شكلت انطلاقة صوب تحسين المزايا الصناعية والتنافسية للشركات، وفي هذا المطلب نبرز تطور ومفهوم نظام الإدارة البيئية ومن ثما ننتقل إلى مجالات التطبيق.

### أولاً: تطور نظام الإدارة البيئية

بدأ الارتباط الحقيقي بين الأعمال والبيئة على المستوى الدولي في 1972 في مؤتمر الأمم المتحدة بستوكهولم عن "بيئة الإنسان" وفي 1987 تم إيجاد المفوضية المستقلة للبيئة التابعة للأمم المتحدة بعد نشر تقريرها بعنوان "مستقبلنا المشترك"، وأهم ما جاء به هو اصطلاح "التنمية المستدامة"، وعلى إثرها كلفت المفوضية بإعداد تقييم للمشكلات البيئية وكيفية التحكم فيها، نتج عنه تشكيل هيئة دولية عرفت باسم "UNCED" مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية، اهتمت بالتعاون مع المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) لدراسة فكرة إصدار مواصفات خاصة بإدارة البيئة ونظامها،<sup>1</sup> وفي 1992 وفي البرازيل انعقدت قمة الأرض في ريو دي جانيرو تهدف ضمن مجموعة من الأهداف إلى إيجاد ميثاق أرض مقبول دولياً، ورغم ذلك فشلت الحكومات للوصول إلى اتفاق، وقامت بتبني إعلان ريو دي جانيرو حول البيئة والتنمية بدل الميثاق، واتجهت بذلك معظم الدول المتقدمة نحو

<sup>1</sup> - نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار: إدارة البيئة (نظم ومتطلبات ISO 14000)، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

موضوع إدارة البيئة كمصدر لتحسين صورة الصناعة بيئياً ولزيادة الربح والمنافسة مع الاتجاه إلى خفض التكلفة، ونتج عن ذلك مفهوم إنتاج "منتجات خضراء" أو "صديقة للبيئة".

وقد قامت العديد من الدول مثل أوروبا وبريطانيا بوضع مقاييس تشريعية لإدارة البيئة، وتحول استخدام هذه المقاييس من أساس طوعي إلى أن أصبح شرطاً هاماً في التعامل بين العديد من المؤسسات والهيئات وصولاً لتطبيق نظم الإدارة البيئية (EMS)، وتتوافق نظم الإدارة البيئية مع المتطلبات العالمية لاتفاقيات التجارة العالمية ضمن ما يعرف بالمواصفات الدولية للتقييس أو الإيزو (ISO) 14000، وبذلك نشرت المؤسسة أول مقياس خاص بنظم الإدارة البيئية الإيزو 14001 في جوان 1996 تلتها المقاييس الأخرى.<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم نظام الإدارة البيئية

تسهم الإدارة البيئية كمصطلح في إدارة المؤسسة بالشكل المطلوب نحو البيئة حيث تبقئها واعية لتفاعلات سلعها وأنشطتها مع البيئة ومهدف تحسين الأداء البيئي الكلي تسعى المؤسسة من خلال هذا إلى استخدام الموارد الطبيعية والبشرية الاستخدام الأمثل من أجل تحقيق التنمية المستدامة المتواصلة للإنسان ومجتمعه.

### 1- مفهوم الإدارة البيئية:

اختلف الباحثون والكتاب في إعطاء تعريف للإدارة البيئية، فقد عرفت بأنها:

ومجتمعه في

في مجتمعه

هـ:

للمنظمة بناء قاعدة متينة من الثقة مع محيطها.<sup>2</sup>

في

البرامج

في

إلى

<sup>1</sup>- قوي بوحيفة، عبد الحميد رضاني: الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع إشارة إلى حالة الجزائر، جمع الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز 22-23 نوفمبر 2001 672.

372 2009

نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية

<sup>2</sup>-

هذه إلى

1 .

NFX30200 "مجموعة" التي

والتي تخطيط في

2 "

خالها الهيكل

لترشيد تأثيراته

مفهوم نظام الإدارة البيئية:

أهمها:

NFX 30200 "مجموعة"

."

": (ISO)

الم

3 "

غرفة التجارة الدولية نظام الإدارة البيئية بأنه: "عملية تصميم وإيجاد آلية شاملة تضمن عدم

في منتجات المؤسسة وذلك عبر جميع المراحل بدءاً بالتخطيط و

."

1- محمد الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي الدولي

2005 09 .134

2 - Corinne Gendron, **La gestion environnementale et la norme ISO 14001**, les presses de l'université de Montréal, Canada, 2004, p. 60.

3- المرجع نفسه .122

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

: مجموعة

والتي

في إلى هذه في

إستراتيجية

(ISO) في مجال

ويعتبر

التي تخطط

": 207

المهيكل

" 1

( الأكبر )

اتجاه إلى هذه

محتوي

<sup>1</sup> : دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 7-8 2008 523.

المطلب الثاني: مجال تطبيق نظام الإدارة البيئية ودوافع التبنى

سنستغرق في هذا المطلب مجال والحيز المراد التطبيق فيه لنظام الإدارة البيئية وكذا دوافع التبنى لنظام الإدارة

البيئية وهي كالتالي:

أولاً: مجال تطبيق نظام الإدارة البيئية

هذه	التي	هذه	تأثير
			في:
			-1
			-2
			-3
		هذه	أ-
		ذاتي	ب-
		ذاتي	ج-
		ذاتي	د-
		هذه	1.

ثانياً: دوافع تبني نظام الإدارة البيئية

تبني

نظمة التجارة العالمية، لذا تسارع المؤسسات لدمجه طو

هي الحتمية في التبنى .

<sup>1</sup> -ISO 14001: 2004, Systèmes de management environnemental, p p. 4-10.

الفرع الأول: أسباب التبنّي الطوعي للإدارة البيئية من طرف المنظمات الصناعية

يمكن إرجاع تلك الأسباب إلى:<sup>1</sup>

- 1- مقدار الأرباح التي يمكن للمؤسسة التحصل عليها في ظل دمجها لنظام الإدارة البيئية ضمن هيكلتها الناجمة عن تخفيض التكاليف
- 2- حماية الأنظمة البيئية والا  
كالأراضي، المياه، الطاقة.
- 3- التالي تقليل المخاطر الناجمة عن الا  
صحة الإنسان في العمل والمتجمع.  
اعية ما يؤدي إلى
- 4- لو بجزء بسيط في  
حماية طبقة الأوزون التي أص  
العمومية في حل المشاكل البيئية.
- 5- م المجتمع والقوى الفاعلة في مجال
- 6- حماية المستهلك والبيئة و  
تقييم تأثيراته
- 7- البرامج الأخرى المشابهة
- 8- طرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.
- 9- 10-

الفرع الثاني: أسباب التبنّي الإجباري لنظام الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية

وكما يسمى تأثير الأطراف ذات المصلحة والتي تمارس ضغوطاً خارجية على المؤسسات لأجل ضمان حماية أولوية نذكر من بين هذه الأسباب ما يلي:

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي، إبراهيم شراف: الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالي مؤسستي IBM & Sony مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة

1- المتطلبات الحكومية:

المكلفة فقد اهتمت الدول المتقدمة الصناعية بإيجاد بديل يرضى كلا من  
هذا ما تم تجسيده في المواصفة ISO 14001.<sup>1</sup>

2- المستهلكون: مستقبل الأرض إلى

العامل البيئي قبل اتخاذ

يحسن من سمعة وصورة المؤسسة في ذهن المستهلك.<sup>2</sup>

3- المساهمين والمستثمرين والمقرضين: ات المتزايدة من قبل المساهمين والمستثمرين و

المالي مدى حاجة هذه الفئات للمعلومات البيئية

بالتالي زيادة المخاطر ما يؤدي إلى

انخفاض الأرباح وتعرض مصالحهم للخطر، ويعتبر المستثمر  
وهي أداة لتوفير الا<sup>3</sup>.

4- الالتزامات التعاقدية والاتفاقيات:

أ- زيادة القلق حول شؤون البيئة وزيادة ضغط القوانين والتشريعات وضغوط المجتمع ما أدى إلى تغيير أسلوب

الأعمال وعقد الصفقات حول العالم.

ب- مطروحة في الأسواق صديقة للبيئة.

<sup>2</sup> - مرجع سابق 72.

<sup>3</sup> - محمد عادل فياض: دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، العدد 7، جامعة محمد قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2009 - 2010 16.

<sup>1</sup> - نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة: الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز، المؤتمر العلمي الدولي ح

9-8 2005 140 - 141.

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

ج- البيئي أمام وعي المجتمع كإستراتيجية لمختلف استثماراتها

وعملياتها، وقد تلزم بتبني المواصفة الخاصة بنظام إدارة البيئة ISO 14001

(NIKE) تقوم بصياغة مجموعة من الاشتراطات البيئية والصحية، وحماية

العمال والظروف العامة للعمل بالمؤسسة التي ترغب في التعاقد معها كأحد الأعضاء في سلسلة الموردين.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: مكونات وإصدارات مواصفة الإدارة البيئية ISO 14000

ISO 14000 يعتبر

لهذه

تتبعها

2. المساهمة في تجسيد

إلى

أولاً: مكونات ISO14000 إصدار 1996.

ISO14001

ISO14000 مجموعة

التي

للتأثير

وتقويم

في

تتبعها

3.

وتوفير

تتبعها

تتبعها

ISO 14000

معايير

وفي مختلف

مختلف أنواع

محددة، وإنما

في مجمل

مجموعتين

14000

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي وآخرون: مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> - الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير، 2010/2011، 157.

<sup>3</sup> - مرجع سابق 386.

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

ولى وتختص  
والثاني.<sup>1</sup>  
ISO 14000 إلى مجموعتين

14000 إلى مجموعات :

1- مجموعة الإدارة البيئية Environmental Management System: تعتبر هذه أهم معايير التي

والتى  
هذه  
ISO 14000.

المبادئ التي<sup>2</sup>.

2- مجموعة المراجعات البيئية Environmental Audit: هذه

التي

حماية

هذه التي

في

تالي هذه :

- والمبادئ -

- والمعايير

-

1- محمد مرجع سابق 189.

2- صلاح محمود نظم الإدارة البيئية والتكنولوجية. ISO 14001 منهجياته، تقنياته واستدامته، 1

العربي، 2006 : 27.

3- مجموعة علامات التوافق البيئي - الملصقات البيئية - Environmental Labeling:

تعتبر

مختلفة

إلى هذه

اتخاذ وبالتالي يحاول هذه

حوالي 25 نوع هذه في العالم.

4- مجموعة تقييم الأداء البيئي Environmental Performance Evaluation:

هذه - جميع

في الهواء، ... إلخ -

هذه

شرح

5- مجموعة تقييم دورة حياة المنتج Life Cycle Assessment:

جميع التي - عمره ثم ... حتى

1.-

هذه في هذه التأثيرات -

1973 في هذه

في

التي

خفض

الناشئ

6- مجموعة المصطلحات المتعلقة بنظام البيئة: هذه

<sup>1</sup>- صلاح محمود الحجار وآخرون، مرجع سبق ذكره : 28-30.

7- مجموعة تقييم المؤثرات البيئية في مواصفات المنتجات:

في  
والهدف  
لهذه  
النتيجة  
و  
يجب  
التي  
تم  
مجموعة

1

في

الجدول رقم (2-1) هيكل سلسلة المواصفة ISO14000 إصدار 1996.

العنوان	رقم وتاريخ المواصفة	الحالة
:	1996 ISO14001	ISO
للمبادئ :	1996 ISO14004	ISO
( المبادئ - :	1996 ISO14010	ISO
- :	1996 ISO14011	ISO
(معايير ) :	1996 ISO14012	ISO
:	ISO14015 لم يحدد	WD
مبادئ :	1998 ISO14020	ISO
الذاتي :	1999 ISO14021	ISO
النوع المبادئ :	1998 ISO14024	ISO
النوع الثاني، المبادئ :	ISO14026 لم يحدد	WD/TR
:	1999 ISO14031	ISO
تقوم	1999 ISO14032	TR
ISO14032	تقوم	
المبادئ :	1997 ISO14040	ISO
الهدف :	1998 ISO14041	ISO
التأثيرات :	2000 ISO14042	ISO
التفسير :	2000 ISO14043	ISO
:	1999 ISO14048	TR
ISO14040 :	1999 ISO14049	TR
:	1998 ISO14050	ISO
ISO14001,ISO14004	1998 ISO14061	TR
في :	1997 ISO14064	ISO



.ISO14000/2004

(2-2):

العنوان	رقم وتاريخ المواصفة	الحالة
:	2004 ISO14001	ISO
للمبادئ :	2004 ISO14004	ISO
:	2001 ISO14015	ISO
مبادئ :	2000 ISO14020	ISO
تقوم :	1999 ISO14030	ISO
المبادئ :	2006 ISO14040	ISO
:	2006 ISO14044	ISO
تأثير 14047	2003 ISO14047	ISO
تأثير ..	2000 ISO14049	ISO
:	2002 ISO14050	ISO
وتأثيراته في	2002 ISO14060	ISO
.	2002 ISO19011	ISO

**Source:** Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, 3<sup>e</sup> édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007, P:

<sup>1</sup> 25.

<sup>1</sup> - Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, 3<sup>e</sup> édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007, P: 25

المبحث الثاني: متطلبات وميزات تطبيق نظام الإدارة البيئية وآثاره

الحالي أنماط في غير منسجمة بيئياً مما يوسع الهوة بين المؤسسة ومحيطها البيئي ووحيد وكافي سوق المنافسة ما لم تتخذ الإجراءات اللازمة لتدارك الوضع فيما يخدم المصلحة البيئية ، وبالتالي تطبيق نظام الإدارة البيئية المؤسسة انتهاز أساليب معينة لكي يكون هذا التبنى مكتملاً وهو ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق نظام الإدارة البيئية

ISO 14000

على المؤسسة التي تقوم بتبني و

:

أولاً- السياسة البيئية:

المتعلقة بالبيئة التي تحترمها

لأنها تعبر صراحة على توجهها وثقافتها

" 1 .

في السياسة البيئية:

ISO 14001: 2004

1- مد السياسات البيئية في المؤسسة والتي تؤكد على البيئة.

2-

3-

4-

ثانياً- التخطيط البيئي:

" التخطيط الذي يحكمه بالدرجة الأولى البعد البيئي و

بحيث لا تتعدى مشروعات التنمية و

و الحد الذي يجب أن نتوقف عنده ولا نتعداه حتى لا تحدث نتائج عكسية".<sup>1</sup>

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

تبدأ هذه الأهمية ثم تحديد المتطلبات القانونية ثم تط

من ثمة إعداد برنامج عمل لإنجازها وفق مطلوب كالتالي:

**1- الجوانب البيئية:** " منتجات تؤثر في " والتأثير البيئي هنا "

تغيير حاصل في البيئة سواء كان ضارا أو نافعا كليا أم جزئيا، ناجما عن أنشطة و " يجب على (2).

- ات التي يمكن السيطرة عليها والتأثير فيها، و
- والأنشطة والمنتجات المخطط لها، الحالية والجديدة و
- تحديد الجوانب البيئية المهمة ذات التأثير الجوهرية في تغيير مثل تغيير

**2- المتطلبات القانونية وباقي المتطلبات:**

- التي يمكن تطبيقها على الجوانب الب تشمل: المعايير
- التي يجب على المؤسسة تصدره الحكومة أو الهيئات التجارية
- هذه المعايير: معايير محددة لموقع إجازات التشغيل، المعايير المحددة للمنتج

3

**3- الأهداف والغايات:** البيئية يتطلب وضع غايات محددة و

مؤشرات الأداء البيئي ويجب أن:

- شكل واسع في المؤسسة.
- 
-

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

: (تخفيض الهدر واستنزاف الموارد، تخفيض أي أثر بيئي ضار، ترويج

لمجموع، تصميم سلع على أساس تخفيض أثرها البيئي في الإنتاج والا  
مؤشرات الأداء البيئي<sup>(1)</sup>:

- .
  - مار في حماية البيئة.
  - .
  - .
  - هـ- كمية الملوثات في القوانين الدولية مثل :  $co_2$  .  $so_2$  .  $pb$  .  $no_2$  .
- 4- برنامج الإدارة البيئية:** كآخر خطوة في عملية التخطيط تضع المؤسسة برنامجا لبلوغ تحديد مسؤولية بلوغ الأغراض والأهداف عند كل وظيفة ومستوى في الهيكل التنظيمي و الإطار الزمني إذا تعلق الأمر بمشروع جديد

ي هذا المشروع.<sup>2</sup>

ثالثاً- التنفيذ والتشغيل:

**1- الهيكل والمسؤوليات:** تعميمها للتسيير

التحكم في منظومة الإدارة :

ع الإدارة العامة م لإضافة إلى مسؤولياتهم

كالآتي:

- دارة البيئية قد تم وضعها و وصيانتها بمقتضى هذه الوظيفة.

- حص وكأساس للتحسين في منظومة الإ

<sup>1</sup>- برني لطيفة: الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد4

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2008 77-78 .

<sup>2</sup>- دليل الجودة البيئية في جامعة بابل بحسب المواصفة العالمية للبيئة الإيزو14001، جامعة بابل، سبتمبر

2010 10-11.

2- التدريب والتوعية والتميز:

هم تأثير بارز على البيئة تلقي التدريب المناسب، من خلال مجموعة من الأساليب على مستوى كل

:

- أهمية تطابق السياسة و

- التأثيرات البيئية البارزة العمل

- هم لبلوغ التطابق بين السياسة

ستعداد للطوارئ وردود الأفعال.

1. - العواقب المترتبة لعدم الا

3- الاتصالات: قصد تحقيق المؤسسة لأهدافها البيئية من خلال نظام الإدارة البيئية يجب توفر:

أ- الاتصالات الداخلية: بين الأنشطة المختلفة وفي

"EMS" )

.(

ب- التلقي والاستجابة للاتصالات الواردة من الهيئات الخارجية خاصة المهمة منها بالبيئة:

2.

4- التوثيق المعلوماتي لنظام الإدارة البيئية: يجب على ا

يكون التوثيق إما ورقيا أو إلكترونيا من أجل:

-

- ( التي ) .

1- مرجع سبق ذكره : 49-50.

2- ، مرجع سبق ذكره 81.

5- التحكم ومراقبة الوثائق: عى المؤسسة أساليب وإجراءات للمحافظة و

في الموا :

- موجودة في أم - متاحة في الأماكن التي يتم فيها تنفيذ نظام الإدارة البيئية.

- سحب الوثائق التي فقدت أهميتها فورا من المواقع و<sup>1</sup>.

6- التحكم في التشغيل: الأنشطة التي تتعلق بالجوانب البيئية طبقا لسياساتها المحددة

:

- أساليب موثقه: تغطي تلك الحالات التي يؤدي عدم وجودها إلى

- يد معايير التشغيل (الاشتراطات والاحتياجات التي تؤدي إلى تقليل منع التأثيرات البيئية) .

- المحافظة على الإجراءات المرتبطة بالجوانب البيئية للمنتجات التي تستخدمها المؤسسة وإيصالها

( ) .

7- الاستعدادات والاستجابة للطوارئ:

لها تخفيف من وطأة التأثيرات البيئية  
ستعداد للطوارئ دوريا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره : 50.

<sup>2</sup> - ، مرجع سبق ذكره، 241.

رابعاً- التحقق والإجراءات التصحيحية:

حيث يتوقف على عدة نقاط نجاح وهي:

1- المراقبة والقياس:

يخص رصد وقياس (على فترات منتظمة)

لتي لها تأثير هام على البيئة، ومعايرة وصيانة معدات القياس ومن ثمة تقوم

الفعلية للأنظمة والشروط البيئية وتسجيل كل ما تم خلال هذه المرحلة وتوثيقها وحفظها.

2- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بما يلي:

- اتخاذ التي تخفف من التأثيرات الناتجة.

- كلفة والتأثيرات البيئية الناتجة.

- تسجيل أي تعديلات في الإجراءات الموثقة الناتجة عن الإجراءات التصحيحية و

3- السجلات:

)

(

المنتج، بغض النظر عن طريق

حمايتها من التلف

ISO

1.14001

4- التدقيق (مراجعة نظام إدارة البيئة):

عيا دوريا موثقا للإدارة البيئية في مؤسسة ما

"

حما " :

- م الإدارة البيئية مع الترتيبات الإدارية للبيئة المخططة.

(...)

- الإدارة البيئية قد تم تنفيذه والمحافظة عليه.

مراجعة النظام على فترات تحددها الإدارة

العليا، هذه المراجعة تكون شاملة تغطي عناصر النظام من خلال جميع المعلومات اللازمة

:

( ) .

-

-

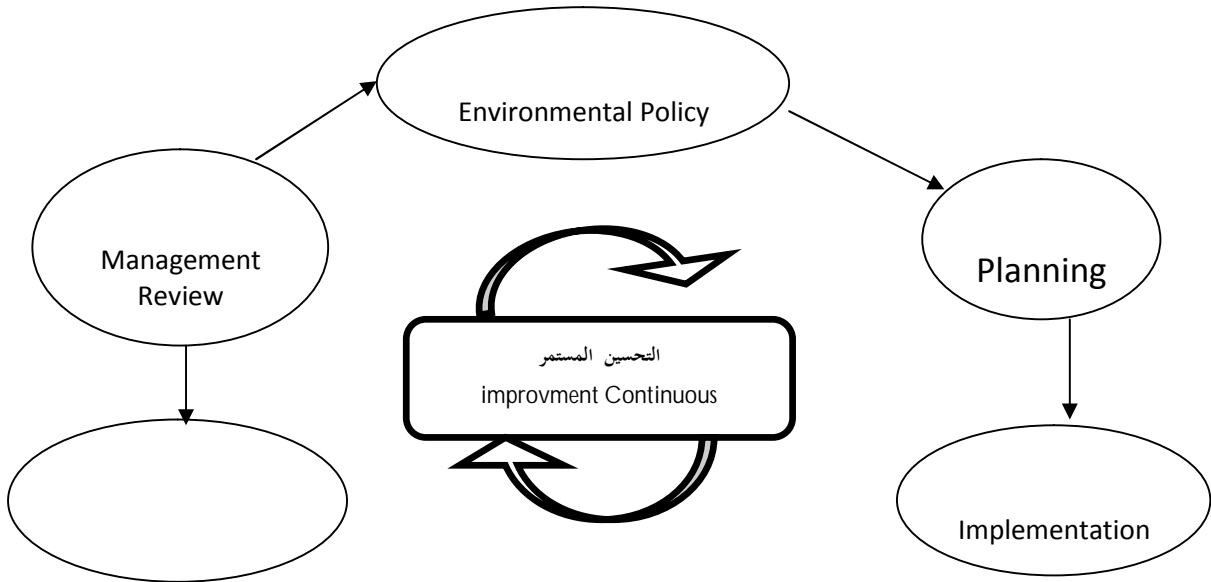
ة لنظام البيئة وعلاقتها بتغير الظروف و

-

1 .

-

شكل رقم ( 1-2 ): مراحل نظام الإدارة البيئية والتحسين المستمر



الدليل العام للرصد الذاتي البيئي للصناعة المصرية، جهاز شؤون البيئة، نوفمبر 2002 .13

المصدر:

المطلب الثاني: ميزات وعيوب تطبيق نظام الإدارة البيئية

تطبيق وتبني نظام الإدارة البيئية قد يخلف آثار إيجابية وأخرى سلبية تتعدى لكونه جديد في الحياة الصناعية والخدمية والاقتصادية ككل وهنا نذكر بعض من مزاياه وعيوبه لدى المنظمات الصناعية.

الفرع الأول: مزايا تطبيق نظام الإدارة البيئية

14000 :

- والمعايير في
- اعتراف
- 
- في
- إيجاد
- وإيجاد
- وحمايتها

الفرع الثاني: عيوب ومعوقات تطبيق نظام الإدارة البيئية

هذه وغيرها لهذه والتي إلى  
كما أن هناك معوقات تحول دون سيورورة وتبني نظام الإدارة البيئية.

أولاً- عيوب تطبيق نظام الإدارة البيئية:

- 14000 إلى في ( )
- يعتبر إلى البيروقراطي
- مصالح
- مبالغ
- بعض في
- 1 .

ثانياً- معوقات تطبيق نظام الإدارة البيئية:

تعتمد إقامة نظم إدارة البيئة على دمج مكوناتها مع عناصر نظم العمل القائمة فعلياً، بحيث تحدث تطور لهذه العناصر و في من المشكلات التي تعيق هذا النظام كالاتي:

1- عوائق مؤسسية:

أ- التعامل مع التغيرات المؤسسية:

- إن المدخل الحقيقي لتطبيق الإدارة البيئية هو إحداث تغيير في كيفية تعامل الحكومة المحلية مع القضايا البيئية، بح هذه الأخيرة مسؤولية الجميع و وحدها هذا ما قد يواجه اعتراضات من العاملين على

- الإدارة البيئية إلى رفع الوعي ومستوى المشاركة بين جميع أجزاء المؤسسة المطبقة ل

هو ما قد يفسره البعض كمص

- المستويات في المؤسسة معنية ة عن تطبيق نظام الإدارة البيئية، ما يستلزم تغيير العقلية

ب- الافتقار للرؤية الواضحة من الإدارة العليا:

كضرورة لإحداث التغيير في نظم العمل من خلال

يا في جميع مراحل تطبيق النظام وليس مجرد مساندة شفوية.

ج- غياب الوعي العام والتفهم والمشاركة:

- المستهلكين ما يؤدي بالمؤسسة إلى عدم وضع إدارة البيئة ضمن أولوياتها

(1)

<sup>1</sup> عبد المنعم أحمد الفقي: الإدارة البيئية للعمران الحضري، مذكرة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية الهندسة، قسم التخطيط والتصميم العمراني،

- عدم وضوح و

- دد الحكومات المحلية في توفير

د- نقص المقدرة المعلوماتية والتكنولوجية:

خاصة في الدول النامية والعربية والتي تساعد في رصد

الأنظف وبطئى وعدم كفاءة نظام تبادل المعلومات ما يشكل صعوبة إتاحتها للجميع.

ه- ندرة الكوادر البيئية والخبراء:

خاصة المؤهلة والمتخصصة في الإدارة البيئية، للتأثير في عمليات الإنتاج وتقليل الهدر في

الناجمة عن الصناعات المختلفة، وغياب البرامج التدريبية التي تتيح للكوادر الإطلاع على كل ما هو جديد في هذا

1.

و- غياب أو انعدام الضغوطات من السلطات العامة ومن جمهور المستهلكين:

غير الملزمة، أما

والتي تجبر

بالنسبة للمستهلك فهو لم يرق بعد للفرقة بين المنتج البيئي الذي هو صديق للبيئ

(2).

قدرات الأجهزة البيئية في الدولة ما يجعلها غير قادرة على تحقيق فاعلية في ا

2- عوائق مرتبطة بتبني تكنولوجيا الإنتاج الأنظف:

أ- العوائق المالية:

يمكن حصرها إجمالاً في خمسة أصعدة من وجهة نظر الصناعة و :

- ارتفاع تكلفة القروض الا

-

1- عبد المنعم أحمد الفقي مرجع سبق ذكره : 132.

2- : نظام الإدارة (EMS) والمواصفة القياسية ISO 14000، وتطبيقاتها في الوطن العربي

التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 7 - 11 2005 3 - 4.

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

- الاعتقاد الخاطئ بأن الاستثمار في الإنتاج الأنظف هو مخاطرة مالية.
  - التقييم غير السليم للإنتاج ا
  - راض خاصة في الضمان
  - 
  - 
  - مل الخيار الذي يح ه البنوك.
  - بعض البنوك و
  - 
  -
- ب- العوائق الاقتصادية:**

تجارب المؤسسات فيما يتعلق بالتكلفة وتخصيص الأموال

### ج- العوائق التشريعية والأنظمة:

- ضعف الإستراتيجيات وسياسات المؤسسات في التركيز على الإنتاج الأنظف من ناح
  - للسياسات العامة للبيئة في الوطن العربي إجمالاً.
- د- العوائق الفنية والتقنية:**

- محدودية المعلومات ال
- 
- 

### 3- عائق التكاليف البيئية:

يترتب على هذه الأنشطة تكاليف

<sup>1</sup> بن حاج جيلالي الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)، المنتدى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، تاريخ قطاع المحروقات في الدول العربية، المركب خميس مليانة، 14-15.

أ- مفهوم التكاليف البيئية:

اتخاذها لإدارة الآثار البيئية التي تترتب

ف الأخرى التي تتطلبها الأهداف و

التخلص من النفايات وتجنبها، جراء بحوث من أجل ابتكار منتجات مناسبة

لتي تفرض على المؤسسات نتيجة لمخالف

ه التكاليف العناصر المرتبطة برقابة ومنع و حيح الأخطاء الناتجة عن تصرفات وقرارات لها آثار سلبية

(1)

ب- أنواع التكاليف البيئية: تصنف إلى أربعة مجموعات هي:

I- تكاليف أنشطة المنع: تشمل الأنشطة التي تصممها المؤسسة خصص أو تخفيض الأسباب المحتملة

التي لها آثار سلبية على البيئة في مرحلة الإنتاج والتنمية البيئية والتسويق وصولاً إلى المستهلك

في استخدامها لمواد غير سامة و غير ضارة.

II- تكاليف أنشطة القياس والتقييم:

)

فيما يخص الأدخنة و

بحماية البيئة).

III- تكاليف الأنشطة الرقابية: هدفها هو الرقابة والتحكم في المواد المستخدمة والتي لها آثار سلبية على

(2)

IV- تكاليف الفشل في رقابة الأداء البيئي: هي تكاليف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف إزالة

وعلاج الأضرار البيئية التي كانت سبباً فيها والتي لم تستطع منعها أو التحكم فيها، وهي تكاليف ناشئة

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

قصور أنشطة الرقابة في أداء الدور المنوط بها (تكاليف إزالة وعلاج المخلفات البيئية التي سببتها المؤسسة، (1).

### المطلب الثالث: آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية

تطبيق نظام الإدارة البيئية له آثار على الواقع الصناعي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والاستراتيجي ، فقبوله من طرف محيط المنظمة الصناعية من المجتمع والدولة والمساهمين والمنافسين وزبائنها في وهنا نستعرض أهم الآثار التي تتجلى على المنظمة من خلال

### أولاً- رفع الإنتاجية وخفض التكاليف:

كانت إنتاجية المؤسسة أعلى وتكاليفها أقل كلما كانت سيطرة المؤسسة أكبر في تحديد

١٥

:

- 1- الموارد وتقليل الهدر في الطاقة.
- 2- .
- 3- زيادة كفاءة العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات.
- 4- .
- 5- تحسين محيط العمل بيئياً سيساعد في زيادة إنتاجية العاملين.
- 6- خفض النفايات وإعادة استخدامها وتدويرها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها.
- 7- خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة الإقلال من مدخلات المادة الأولية والطاقة.
- 8- .
- 9- .

(2)

<sup>1</sup> كمال محمد منصورى، جودي محمد رمزي، مداخلة بعنوان المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 7 - 8 2008 14 - 15.

<sup>1</sup> فاتح مجاهدي وآخرون، مرجع سابق 11 - 13.

ثانيا- تحقيق مزايا تنافسية في التسويق:

تحتل المؤسسات غير المضرة بالبيئة حصة سوقية كبيرة كونها تساعد المستهلكين على تحقيق أهدافهم البيئية، فالمنتجات التي يعاد تصنيعها بعد استخدامها أو التي تنتج عن إتباع غير الملوثة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية.

1- وهنا يأتي دور الملصقات البيئية والإفصاح والإعلان البيئي لنشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات المؤسسة ما يؤدي إلى زيادة الإقبال وتحسين سمعة المؤسسة وفتح منافذ تسويقية جد .

2- ISO 14000

ومكانتها وقدرتها على اختراق الأسواق الأوروبية والعالمية. (1)

ثالثا- تحسين الأداء الموظفين داخل المنظمة:

أكدت الدراسات أن تطبيق الإدارة البيئية يحقق مجموعة من المنافع ويؤثر إيجابا في مجال تحسين أداء

:

- 1- زيادة رضا العاملين بإشراكهم في العملية البيئية وزيادة الوعي الب
- 2- والتوثيق وتقليل الهدر الإداري.
- 3-
- 4- (2)

رابعا- تحقيق الكفاءة البيئية: من خلال أربع مقاييس كالاتي:

- 1- التركيز على خدمة العميل لا على المنتج كفرصة للمؤسسة لتقديم
- 2- التركيز على الجودة والكيفية التي تلبي
- 3-
- 4- تجديد منظور دورة الحياة بدراسة المنتج من التقدم إلى التدهور. (3)

2005 239

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب الغزاوي: إدارة البيئة والجودة ( ISO 9000 , ISO 14000 )، 2

<sup>2</sup> مرجع سابق 143

<sup>3</sup> علالي مليكة: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ENIC AB، مذكرة ماجيستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2003 - 2004 93

خامسا- المزايا المحققة من مواصفة ISO 14001:

:

- 1- ية مشتركة لألها عالمية المعايير.
- 2- مستمر في مجال البيئة العالمية.
- 3- اكتساب ثقة المستهلك نظرا للتماشي لمؤسسة مع قوانين حماية البيئة.<sup>(1)</sup>
- 4- للخارج خاصة في السوق الأوروبية.
- 5- أمام المجتمع وجمعيات حماية البيئة.<sup>(2)</sup>

سادسا- الأثر على إستراتيجية منتجات المؤسسة:

وتبرز فوائد تبني المؤسسة لنظام الإدارة البيئية خصوصا في جودة ونوعية المنتج النهائي بأخذه بعين

وغيرها .<sup>(3)</sup>

---

128.	مرجع سابق	-1
85.	مرجع سابق	-2
4.	مرجع سابق	-3

### المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بتبني نظام الإدارة البيئية

ي تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية هنا من لال إسهامات الثقافة التنظيمية الكبيرة في تميرير التبني الأحسن لنظام الإدارة البيئية هذه الأنظمة والأطر والقوانين ومنه تكون داعمة لقاعدتها الصلبة تجاه محيطها البيئي العيني والمادي وتعطي في نظام الإدارة البيئية المعروفة في شقها النظري وذلك في ثلاثة مطالب بتداءً في معرفة التأثيرات

#### المطلب الأول: علاقة القيم التنظيمية بتبني نظام الإدارة البيئية:

يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الأونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة، نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة، وكذا أهميتها لكونها ممرر رئيسي لتطبيق وتنفيذ وتبني وبما أن العصر الذي نعيش فيه يتصف بهيمنة التنظيمات على كافة النواحي الحياة، حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى لتحقيقه من خلال مجموعة الأعمال التي يقوم بها ا بين العاملين والمنظمة هي علاقة تكاملية بحتة.<sup>1</sup>

بمثابة قواسم مشتركة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل، بحيث تعمل التنظيمية المختلفة مثل قيم المساواة بين العاملين، وقيم الاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين،<sup>2</sup> وبالتالي فإن تميرير وتطبيق نظام الإدارة البيئية يقتضي على المنظمة الاهتمام بالقيم التنظيمية التي يكتسبها العمال التي تحتويهم، إضافة لضرورة تنمية هته القيم وإعطائها الأهمية القصوى لتكون نتيجتها حتماً مرضية عند الحاجة لها، فحتى الأنماط التغييرية التي تهدف لها المؤسسة توجب الرجوع لقيم عمالها ذلك أن العمال هم القاطرة التي تمشي

-1 القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض -

2003 : 27.

2- خميس ناصر محمد مرجع سبق ذكره : 236.

### المطلب الثاني: علاقة الاتجاهات التنظيمية بتبني نظام الإدارة البيئية:

إن الحديث عن التعلم التنظيمي كإحدى أهم الركائز الأساسية الواجبة التنفيذ من أجل تمرير و تبني نظام الإدارة البيئية، فحيث يتم تحديد المعايير التطبيقية التي من شأنها خلق قيمة للتعلم التنظيمي فهو من المبادرات التي ينفذها بما يسمونهم بمنخفضي النفوذ أو العمال، أما المعايير والتغيرات البيئية التي يتعين تنفيذها كجزء من تطبيق نظام الإدارة البيئية فتتطلبه يجب أن يكون من طرف ما يسمى بأصحاب النفوذ العالية أو أصحاب المصالح أو إدارة الشركة بالمفهوم المؤسسي، وبالتالي يجب على العمال أن لا

التنظيمي مصاحب لتوجه المنظمة ككل، وعندئذ تتحقق المعادلة التي تسعى المنظمة لبلوغها بالنظر لتوجهات العاملين التي عملت المنظمة على توجيههم في المنظمة بما يتماشى وأهدافها المتمثلة في:

- خلق مبادرات والاعتبارات البيئية في برامج العمل لدى العاملين.
- ضرورة جمع أفكار العاملين داخل المنظمة بما يتلائم ونظام الإدارة البيئية.
- منح المشاركة في إتخاذ القرارات للعاملين في ما يخص تطبيق نظام الإدارة البيئية.

ISO14000  
تأثيرات ذات أهمية بالنسبة للبيئة فهو يزال بتأثيراته  
الإيجابية الخارجية على رضى العملاء كبير جداً، الأمر الذي يحتم على المورد تبني نظام الإدارة البيئية داخل  
لمتعامل معهم، فمن هذا المنطلق يتم التعرف على التهديد الذي تشكله التأثيرات البيئية  
للمؤسسة عند النظر في المنظور الداخلي والقيود المفروضة عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Brattesta.Kataja. (2011).”An Organizational Learning Perspective on Environmental Management”. Master Thesis 30 Credits. Department of Economic and Resources Management.Newegian University of Life Science.

المطلب الثالث: علاقة تمكين العاملين بتبني نظام الإدارة البيئية:

والتمكنين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمائهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتر

1 .

ISO 14001 من أبرز التحديات التي فرضتها المتطلبات الدولية والعالمية في البيئية المعاصرة الذي مزال يحتاج إلى الكثير من التأطير لتمكين العاملين وتدريبهم وإعطائهم فرص واتخاذ قرارات لصالح المنظمة، كما أن نضج المنظمة واستفادتها تعجل من التمهيدي لتبني نظام الإدارة البيئية وجهه، وهو ما يبرز الحاجة لتمكين العاملين.<sup>2</sup>

٢

والتمكنين لصالح عمالها كأحد الشرو الرئيسية لنجاح التعلم والتدريب، وهو يبدو من خلال المتناقضات بين

٣

ون عملية التناسق بين التعلم والتنفيذ نظام الإدارة البيئية يجب أن يخضع للمشاكل المحتملة من خلال التعرف على الثقافة والتعلم داخل المنظمة المعنية لتكون قادرة على كشف

3 .

وبالتالي فالاهتمام بتمكين العاملين كأحد أهم خاصية لتطبيق نظام الإد

:

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات.

<sup>1</sup> - التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، 2006 1.

<sup>2</sup> - خميس ناصر محمد، مرجع سبق ذكره، : 237.

<sup>3</sup> - Brattesta.Kataja. (2011).”An Organizational Learning Perspective on Environmental Management”. Master Thesis 30 Credits. Department of Economic and Resources Management.Newegian University of Life Science.

## الفصل الثاني — نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالثقافة التنظيمية

- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: علاقة العمل الجماعي بتبني نظام الإدارة البيئية:

بعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلاً للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفايات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ ومدخله المشتركة، إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أداء أفضل سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة مثل الإدارة البيئية، وغيرها من الأنظمة الأخرى.

و، العمل الجماعي أم العمل الفردي؟

يقتضي النظر للنتائج المحققة حتماً لدى الشركة إنطلاقاً من أحد المفهومين السابقين، فكثير من الدراسات (دراسة

(Bonnie f daily and James w Bishop

قسمة وكل عامل يعمل ما يمليه له عقله وفكره مما يخلق نوعاً من الفوضى داخل الشركة.

فيرى - بيوني وجامس - في نظرية الإدارة أن النتائج المحققة عند ما يكون هناك تنسيق جماعي في وجود

(EMS) يكون هناك نجاحاً كبيراً أكثر من العمل الفردي، فتشير النتائج الدراسة إلى أن دعم الإدارة لنظام الإدارة

البيئية والتدريب في نظم الإدارة البيئية، وتمكين الموظف للنظام وتكوينه، وكذا المكافآت التي تقدمها الإدارة

2 .

<sup>2</sup> - Bonnie f daily and James w Bishop, **The Mediating Role Of EMS Teamwork As It Pertains To HR Factors And Perceived Environmental Performance**, Journal of Applied Business Research – New Mexico First Quarter 2007.p 95.

المطلب الخامس: علاقة التعلم التنظيمي بتبني نظام الإدارة البيئية:

الاتجاهات التنظيمية للمنظمة فإذ:

ككل والنهج الذي يسير عليه كل عامل، فالاتجاهات التنظيمية هي الاستعداد لدى أفراد المنظمة للتص. محددة، فإذا ما أدركت دارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم فعندئذ تستطيع من توجيه سلوكهم نحو المصلد .

إيجاد في أوقات التغيير البيئي في ضل التحول

هو عملية تغيير منظمة لتناسب مع البيئة المتغيرة، ويمكن أن تكون إما التكيف (التي لا تنطوي على تغيير نموذجي) أو توليدي (الانتقال إلى أشكال (

التغيير التنظيمي لها طريقة سلبية لتعكس التغيير البيئي أو استخدامها لتعزيز الأسس تم تصميم أنظمة أساسية

إذا كان تصحيح هذه المشاكل يؤدي إلى تغييرات جوهرية، فحينها يوجب إتباع

مناهج التعلم التنظيمي داخل المنظمة والتي هي أساساً (

المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات والذا (

الخصائص التي تناسب كل من هذه التركيبات، وتصميم نظام ملائم يمكن أن تساعد المنظمات على التعلم والبقاء على قيد الحياة خلال فترات التغيير.<sup>1</sup>

فحسب أبحاث مختصي قسم الإدارة البيئية في موقع شركة فورد العالمية لصناعة السيارات فإن شركة فورد تنتهج سياسة بيئية وتوجيهات بيئية من طرف فريق إدارة التصنيع لديها، حيث تترجم هته التوجيهات نحو الأهداف البيئية العالمية الشاملة مما يتيح لها المنافسة على الصعيدين الإقليمي والدولي، حيث قامت برسم معالم سياساتها المستقبلية وأهدافها، وخططت للوصول لذلك الاتجاهات التنظيم

التي تمشي عليها الشركة.<sup>2</sup>

1 - Louise Kloot, **Management Accounting Research**, Regular Article, Victoria University of Technology, 1997, p49.

<http://corporate.ford.com/microsites/sustainability> بالإدارة البيئية والتنمية

خلاصة الفصل:

نعيش  
وجب عليها احترام التشريعات القانونية وأي تجاوز لها للبيئة يعني  
، ومما رأيناه في هذا الفصل أن الاهتمام بالبيئة يعني بالضرورة تبني  
المهاتف إلى العيش في  
تبني وتزويدها فاعلية في إصدار

الكبرى والمتضررة والأخرى أجمعت تكراراً في التعجيل بسن قوانين تضبط الحياة الصناعية لها  
وتم ذلك بإصدار مجمل القوانين والتشريعات والأطر ولكن يبقى تنفيذها على المحك،

فالإسهامات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في تبني وتمريم نظام الإدارة البيئية كبير ولها دور في تعزيز  
ذلك النظام، وهنا نتحدث عن القيم كوازع يمتلكها الأفراد العاملين ويتم إسقاطها كينياً من طرفهم لصالح المنظمة  
في معايشة تبني نظام الإدارة البيئية.

بالتالي فأهمية الفصل الثاني تكمن في كونها عاجت التقديم النظري لنظام الإدارة البيئية، وأهمية التبني  
البيئية وتساهم في الحد  
بتدأاً من دخول المواد الأولية لغاية إنسيبها نحو المستهلك.

والفصل الموالي سيعالج العلاقة التطبيقية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها نحو تبني نظام الإدارة البيئية،

## الفصل الثالث:

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على  
تدني نظام الإدارة البيئية في شركة  
صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين  
وسارة الجلفة

## تمهيد:

حينما نرجع لتاريخ المؤسسة الجزائرية ككل ونوضح في رؤيتنا لها على ملكيتها التي كانت ترجع أساساً للدولة، الأمر الذي جعلها تحت مظلة الدولة وفي منأى عن السياسات والقوانين والأنظمة الدولية التي تحتم على الدول حث مؤسساتها التي لها علاقة مباشرة بالبيئة بضرورة الانسحاق لمختلف القوانين التي تضبط أنشطتها، ففي ذلك الوقت المؤسسات لم تكن مجبرة دوماً بانتهاج الأنظمة البيئية التي تراعي الجوانب البيئية ولم تكن هناك حتى منافسة التي تجبر المؤسسات في التعجيل بتبني نظام الإدارة البيئية، لكن عند تحول الجزائر لنظام اقتصاد السوق، فرضت البيئة عندئذ المؤسسات والشركات في تبني نظام الإدارة البيئية لأنها كانت تحت رحمة القوانين والمجتمع والهياكل الدولية ولم تحاكي قبلها الشركات العالمية في منظور التجارة الدولية، وهو ما أسهم فعلاً توجه بعض الشركات الوطنية من تبني أنظمة بيئية جعلتها تلتحق مع الركب الحضاري في الجانب المؤسساتي.

فتعد صناعة الأنابيب البلاستيكية إحدى أهم الصناعات التحويلية الإستراتيجية التي لها دور هام من خلال استعمالها المتعددة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ولما لها أثر على عمليتي البناء والتعمير وعلى البيئة، فلكنها إحدى الصناعات الملوثة للطبيعة وتأثيرها على البيئة من خلال اتسامها بنموذج التحويلي الصناعي، إضافة لكونها لها آثار بقايا ملوثة لمادة البلاستيك، الأمر الذي عجل المنظمة من تبني نظام الإدارة البيئية للحيلولة دون التدهور البيئي فكان لها ذلك.

ومنه يتجلى وتكمن أهمية دور نظام الإدارة البيئية في هذه المصانع من أجل الوصول بالمنتج إلى مستويات من الأداء البيئي، يتوافق مع شروط وسلامة البيئة وصحة الإنسان.

لهذا الغرض سنحاول إسقاط ما توصلنا إليه في دراستنا خلال الفصلين النظريين السابقين، على مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة ولاية الجلفة من خلال:

- تقديم شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية محل الدراسة.
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية محل الدراسة

سنستعرض في هذا المبحث عرض موجز عن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة -SARL- CANAPEHP من حيث نشأتها، هذا في المطلب الأول أما في المطلب الثاني سنرى السياسة العامة لها (أولوياتها وكذا أهدافها التي تسعى لها جاهدة)، أما المطلب الثالث فسنبين وضعية الشركة الحالية تجاه البيئة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة والواقع التنظيمي لها

تعد شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة SARL-CANAPEHP من أهم وأبرز الشركات القائمة و الرائدة في المجال الصناعي التحويلي لمادة البلاستيك، حيث يغطي إنتاجها العديد من الولايات منها ولاية الجلفة والبويرة وتيارت والمدية والعاصمة الجزائر، والمدينة الجديدة بوزول بولاية المدية ومناطق أخرى، كما أن له فروع في مناطق أخرى من الوطن مثل العاصمة الجزائر، البلدية، وتنتهج المجموعة إستراتيجية تقوم على توقع احتياجات الصناعة مثل المشاريع المزمع الإنطلاق فيها بهدف تلبيتها مسبقا، ويعمل بها أكثر من 120 ما بين موظف سامي وعامل، وأكثر من 100 عامل آخر بطريقة غير مباشرة من تجار الجملة والتجزئة وغيرهم.

انطلقت أعمال شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية سنة: 2004 بعين وسارة ولاية الجلفة وتم بعدها فتح فرع لها في الجزائر العاصمة بمنطقة واد السمار سنة: 2006، وبعد ذلك أصبحت الشركة من بين أكبر المساهمين في توفير وصناعة الأنابيب البلاستيكية في الجزائر بنسبة تتفاوت بين 7.5% و8% من السوق الوطنية.

ولكونها شركة سائرة بتجاوب كبير في طريق النمو والتوسع، تقوم المجموعة بإتباع إستراتيجية قوية للتوسع الوطني، كان ذلك عند فتح فرع لها بالجزائر العاصمة و عند تزويدها وإشباعها للمدينة الجديدة بوزول بمادة الأنابيب البلاستيكية، حيث تستعمل في شبكة الغاز والماء والصرف الصحي للمدينة الجديدة، واستمرت في التوسع لتشمل بعض ولايات الوطن.

ويقع المقر الرئيسي للشركة ببلدية عين وسارة في ولاية الجلفة وبالضبط في المنطقة الصناعية جنوب شرق مدينة عين وسارة، إلى جانب عدد كبير من الشركات الصناعية والخدمية، إذ تعمل على تطوير عملياتها التجارية في الأسواق سريعة النمو بصفة خاصة وتولي المجموعة اهتماما كبيرا بالتنمية المستدامة والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة في محور إستراتيجياتها،

### ثانيا/ الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية **SARL-CANAPEHP** بمحاذاة بلدية عين وسارة وبالضبط جنوب شرق البلدية ب: 1 كلم في المنطقة الصناعية، وهي تتربع على مساحة تقدر ب 05 هكتارات منها 02% مخصصة للإنتاج و02% مخصصة لتخزين المنتجات، والمساحة الباقية مخصصة لتجميع المواد الأولية، وهي مساحة تسمح للمصنع بالعمل في ظروف جد ملائمة، نتيجة قربه من بعض مصادر المواد الأولية (مياه، طاقة، غاز) بالإضافة إلى تموقعه بجانب من الطريق الوطني رقم (01) كميزة للمصنع وحافز للزبائن.

### ثالثا/ معلومات أخرى عن المؤسسة

بدأ المصنع في الإنتاج الفعلي للأنابيب البلاستيكية في نوفمبر 2006، بما يقارب 120 عامل، حيث تم تسجيلها تحت رقم 01 ب 16.00166868: (Acc) بالسجل التجاري، يتشكل نشاطها الأساسي حول إنتاج الأنابيب البلاستيكية، وقدر رأسمالها الاجتماعي عند التأسيس ب 8.256.613.000 دج ذات الشكل القانوني (CANAPEHP/SPA)، وهي تستحوذ حاليا على ما نسبته 07% من الحصة السوقية لصناعة الأنابيب البلاستيكية بالجزائر، ويتواجد مقرها الرئيسي بعين وسارة ولاية الجلفة، وقد حصلت على شهادة الإيزو 14001 ISO سنة 2011.

## المطلب الثاني: السياسة العامة للمؤسسة

تتمحور السياسة العامة للمؤسسة حول جانبين مهمين في حياة المؤسسة وهي المبادئ والأولويات من جهة ومن جهة أخرى السياسات والإستراتيجيات كالتالي:

### الفرع الأول: لمحة عن مبادئ وأولويات وسياسات وإستراتيجيات المؤسسة<sup>1</sup>

المؤسسة بحكمها رائدة في صناعة الأنايب البلاستيكية بكل أنواعها وتعدد مهامها لتشمل احتياجات المقاولات الكبرى والشركات الضخمة التي تهتم بالمشاريع الكبرى بأطرافها، حيث تقوم بإنتاج أنواع جديدة من مشتقات البلاستيك وتسعى إلى اكتساب أكبر حصة سوقية بين منافسيها وتعتمد المؤسسة على إستراتيجية تركز على إدخال التكنولوجيا الحديثة دون اللجوء إلى عدد كبير من العمال، وهو ما رأيناه من خلال فروعها في الجزائر العاصمة على غرار فرعها الرئيسي في عين وسارة في ولاية الجلفة وشعارها في ذلك وهذه بعض من مبادئها وإستراتيجياتها التي تسعى المؤسسة للوصول لمصاف المؤسسات الرائدة ذوي المسؤوليات الاجتماعية والبيئية:

### أولاً- المسؤوليات البيئية و الاجتماعية للمؤسسة:

يلتزم المصنع باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة والتي تعكس صورها واسمها في محيطها المتكون من المجتمع والدولة والبيئة والمنافسين وغيرهم حيث يعمل على أن يكون مرجعا دائما في مجال:

1- مجالات الصحة والسلامة للعمال والمجتمع.

2- تمكين الأشخاص وتكوينهم.

3- الأداء والفعالية.

4- البيئة المستدامة.

ثانيا- مبادئ مصنع الأنايب البلاستيكية بعين وسارة<sup>(2)</sup> يضع المصنع مجموعة من الشروط ضمن أولوياته وهي الملزمة بإتباعها ونهجها في إطار عملها حيث تتمثل في:

1- الأمن والسلامة: ويتحقق ذلك من خلال:

أ- ترسيخ دور المسؤولية في إدارة الأمن والسلامة عند العامل HSE.

ب- تمكين العمال من تقييم المخاطر ورصدها.

<sup>1</sup> - بناء على الوثائق المقدمة من أرشيف المؤسسة.

<sup>2</sup> - بناء على السجلات المقدمة من طرف المندوب المكلف بالتقييم والبيئة على مستوى المؤسسة.

- ت- ترسيخ ثقافة إدارة الأزمات وتمكين العمال في إيجاد الحلول على الفور.
- ث- المواصلة في نشر المعايير الأمنية والمبادئ المكتسبة.
- ج- تسطير البرامج و الأسس لنظام تسيير الأمن والسلامة HSE.

## 2- تطوير الأشخاص والإدماج والتقييم: ويتطلب ذلك ما يلي:

- أ- تمكين وتطوير المهارات التقنية والفنية.
- ب- إضفاء روح التكوين والتعلم التنظيمي.
- ت- تحسين منظومة المصنع من خلال نشر نموذج خاص لتشغيل المصنع.

## 3- البيئة: أما بخصوص مجال وموضوع البيئة، فيلزم الأمر انتهاج ما يلي:

- أ- التمكن من السيطرة على انبعاثات بقايا البلاستيك وانتشاراته مشتقاته.
- ب- تعزيز التعاون مع السكان المحاورين والعمل على التنسيق مع السلطات المحلية.
- ت- الاجتهاد في دعم مشاريع ذات سياق التنمية المحلية.

## الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كالاتي:

### أولاً- الأهداف العامة:<sup>1</sup>

- 1- تتسبب صناعة الأنابيب البلاستيكية في جزء قليل من الانبعاثات CO<sub>2</sub> نتيجة لتدويرها وصهر لمادة البلاستيك، لذا فإن المؤسسة تبحث عن حلول مبتكرة لخفض أو منع انبعاثات الكربون في الجو وتحقيق الكفاءة في استخدام الطاقة من خلال استخدام التكنولوجيا الجديدة للإنتاج.
- 2- تسعى المؤسسة إلى تطبيق معيار إعادة الاستخدام والتدوير لمختلف المدخلات التصنيع.
- 3- تهدف المؤسسة في المستقبل إلى الحد من انبعاثات الـ CO<sub>2</sub> إلى أدنى حد ممكن.
- 4- تجتهد المؤسسة في ابتكار منتجات جديدة والمساهمة في تصميم المشاريع التي تهدف للبناء المستدام.
- 5- تحديث مصانعها لتحسين كفاءة استخدام الطاقة من خلال عمليات الإنتاج.
- 6- زرع الأشجار بالقرب من المصنع من أجل تلطيف الجو من الغبار المتناثر.

<sup>1</sup> - بناء على الوثائق المقدمة من أرشيف المؤسسة.

## 7- المساهمة في الحفاظ على التنوع البيولوجي: إعادة تأهيل المخازن، مخازن المياه، المناطق الأرضية

المستغلة من طرف المؤسسة... إلخ.

## 8- بعث تطبيق وتفعيل التكنولوجيا والبحث التقني: تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا والتقنيات

الحديثة الصديقة للبيئة وتدعيم دوران المعلومات والاتصال وجودة المنتجات وخدمة العملاء المتميزة وبأسعار تنافسية.

## 9- المساهمة في بعث العلاقة مع الزبائن والمتعاملين: من خلال الاحتكاك بهم والعمل معهم لكون ثلة

من المجتمع تعمل تحت وصاية الشركة كزبائن ووسائل وهو ما يسهم في نقل ثقافة المؤسسة للزبائن ومنه يعطي انطباعاً على أن المؤسسة رائدة في تعاملاتها... إلخ.

### ثانياً- أهداف وإستراتيجيات المؤسسة:

تسعى من خلالها المؤسسة إلى:<sup>1</sup>

- 1 - تعزيز صورة العلامة التجارية وسمعة المؤسسة في صناعة الأنابيب.
- 2 - تعزيز وبناء علاقات جديدة مع الجمهور والمتخصصين.
- 3 - الترويج لمنتجات المؤسسة بتعزيز الخدمات ذات القيمة المضافة (تبرعات لصالح عمال المؤسسة أو للغير، المشاركة في الندوات والمؤتمرات الوطنية، التكريمات، المسابقات والحوافز .. إلخ).
- 4 - التركيز على جانب التطوير وجودة المنتجات.
- 5 - الابتكار في إدارة العملاء وسلسلة التوزيع.
- 6 - تعزيز قيم الصحة والسلامة الصناعية وحماية البيئة.

### ثالثاً- الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها:

تقدم المؤسسة العديد من الخدمات لعمالها وموظفيها من حيث الرعاية الصحية الطبية، تجسدت في وجود مختص في السلامة والأمن ( السلامة والأمن الصناعي HSE )، إقامة ندوات ذات طابع خيري وتكريم العمال وإضفاء روح المسؤولية داخل الوسط العمالي مما يتلاءم وسياسات المؤسسة، دورات تدريبية، رحلات، إجازات، مسابقات، وبث الراحة النفسية للعامل إذ تعطي المؤسسة الأولوية في التوظيف للطاقات الشابة.

(1) بناء على بطاقات السياسة العامة للمؤسسة.

تتعامل المؤسسة بالطرق الآتية مع عملائها:

1 - أسلوب البيع بالجملة: بواسطة الكمية الكبيرة للأنابيب لمختلف أنواعها، وهو ذات التعامل مع المقاولين الكبار في المتخصصين في الري والصرف الصحي والماء الشروب، وتزويد المناطق كثيفة السكان بالماء الشروب وهي المشاريع باهضة التكاليف.

2- أسلوب التعاقد مع مؤسسات وشركات لإمدادها بالأنابيب البلاستيكية: المشاريع الكبيرة والضخمة التي تهتم في تزويد الملايين من الناس بالماء الشروب وهو الذي يقتضي المساهمة في إرساء صناعة أنابيب متطورة و رائدة وذات دقة عالية وتحملها الكبير للضغط ولعوامل الجو المتغيرة كذلك.

خامساً/المنتجات: تنتج المؤسسة أنواع متعددة من الأنابيب البلاستيكية وتختلف في الاستعمال حسب الحجم - السمك- أو القطر وكذلك الطول، فمثلا الاختلاف حسب السمك أو القطر فنجد: (60cm، 80cm، 50cm، 30cm، 10cm، 05cm، 03cm، 02cm)، أما موقع المصنع من احتياجاته من المواد الخام، فهو بعيد جداً، حيث يلجأ في تمويلات المواد الخام من أحد مكونات البترول والذي هو البلاستيك الخام، مما يكلف المؤسسة غالباً في عملية الإنتاج ويرفع قليلاً من تكاليف النقل والشحن.

سادساً/ الأسواق: يغطي إنتاج المؤسسة عدة ولايات منها: ولاية الجلفة والمدية وتيارت والأغواط والبليدة والمسيلة وغيرها من المناطق، كما أن له فروع في مناطق أخرى من الوطن مثل العاصمة الجزائر، البليدة.

سابعاً/ المنافسين: هناك مؤسسات عديدة تهتم بهذه الصناعات التحويلية، خاصة الموجودة بالصحراء الكبرى، والولايات الداخلية الشمالية وغيرها.

### المطلب الثالث: وضعية الشركة الحالية تجاه البيئة

تجتهد الشركة من خلال تعاملاتها وأنشطتها وعلاقاتها مع العالم الخارجي لها وكذا محيطها إعطاء صورة والملامح الأساسية لتطبيق نظام الإدارة البيئية، من خلال تبنيتها للمحاور العريضة لنظام الإدارة البيئية حيث يبرز ذلك من خلال:

#### الفرع الأول: السياسة البيئية

تحاول شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة على انتهاج وتبني سياسة بيئية رائدة وفعالة، من خلال المذكرات الدورية وكذا المنشورات والوثائق التي توزع على العمال، وبطاقات العمل الملصقة في أنحاء المصنع والتي تدور مجمل حيثياتها ونقاطها في ما يلي:<sup>1</sup>

1 - إلزامية التوافق مع مجمل القوانين والأنظمة المتعلقة بالبيئة الصادرة عن مؤسسات الدولة والتي تشكل المرجعية في إطار نشاطات المؤسسة.

2 - وضع منظومة للتسيير البيئي للنشاطات على المواقع والإنبعثات.

3 - تطوير منتجات مبتكرة قصد تقليص الأثر الذي يطرأ على البيئة.

4 - تشجيع إعادة معالجة المياه في المواقع الصناعية والتقليص من استهلاك المياه السطحية والجوفية.

5 - محاولة التقليل من استعمال الموارد غير المتجددة والاجتهاد في استبدالها بمواد متجددة.

#### الفرع الثاني: التخطيط البيئي

ويتعلق الأمر بتحديد ما يلي:

بدأت الشركة في تحديد جوانبها البيئية والتي يجب أن تعالج ويضع فيها متغيرات روتينية تحكم أهدافها لما

لها من أهمية ومنه تطوير الأهداف و الغايات البيئية وبعدها يتم إعداد برنامج عمل لإنجازها وفق ما هو مطلوب.

1- الجوانب البيئية: فالشركة هنا حريصة كل الحرص على وضع وتنفيذ على عدة إجراءات من خلال ما يلي:

أ- تحديد الجوانب البيئية للأنشطة والمنتجات التي يمكن السيطرة عليها والتأثير فيها، وتحديد مجال الإدارة البيئية والأنشطة والمنتجات المخطط لها، الحالية والجديدة والمعدلة.

<sup>1</sup> السياسة البيئية لمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية، أفريل 2016.

ب- تحديد الجوانب البيئية المهمة ذات التأثير الجوهرية في البيئة الذي يعتمد على مسؤولية المؤسسة عند تصميم المنتج وتغيير جوانبه البيئية مثل تغيير مصدر المواد الأولية، ويجب على المؤسسة توثيق المعلومات والاحتفاظ بالبيانات لمختلف الأغراض.

**2- المتطلبات القانونية وباقي المتطلبات:** تعمل الشركة على تثبيت الإجراءات اللازمة لتحديد المتطلبات القانونية والتي يمكن تطبيقها على الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وتشمل: المعايير القانونية التنظيمية التجارية والصناعية وهي ذات المعايير والقوانين الصادرة عن الدولة ومختلف هيئاتها التي تعمل على ضبط السوق الصناعية لمختلف الشركات العاملة ذات التأثير البيئي.

**3- الأهداف والغايات لشركة صناعة الأنابيب البلاستيكية:** ومن أجل تحقيق السياسة البيئية وضعت شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة غايات محددة وأهداف قابلة للقياس باستعمال مؤشرات الأداء البيئي حيث تعمل على تنفيذ ونهج ما يلي:

1- يجب أن تطبق بشكل واسع في الشركة.

2- ضرورة المراجعة الدورية والتعديل إن لزم الأمر.

وتشمل الأهداف والغايات ما يلي: (تخفيض الهدر واستنزاف الموارد، تخفيض أي أثر بيئي ضار، ترويج الوعي البيئي بين العمال والمجتمع، تصميم سلع على أساس تخفيض أثرها البيئي في الإنتاج والاستعمال والنقل).

**4- برنامج الإدارة البيئية:** كآخر خطوة في عملية التخطيط، تضع شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة برنامجاً لبلوغ الأهداف والغايات ويتضمن تحديد مسؤولية بلوغ الأغراض والأهداف عند كل وظيفة ومستوى في الهيكل التنظيمي لدى الشركة بداية من المدير لغاية آخر عامل، كما أن هناك تحديد الوسائل والإطار الزمني لإنجاز الأهداف، وإذا تعلق الأمر بمشروع جديد أو نشاط جديد أو تطوير منتج جديد، تقوم الشركة بتعديل برنامج إدارة البيئة للتأكيد على تطبيق نظام إدارة البيئة على هذا المشروع.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: التشغيل والتنفيذ

فتجتهد الشركة عند إدخالها للتعديلات والاقتراحات على تطبيق وتبني نظام الإدارة البيئية على ما يلي:

1 - القيام بتحليل المخاطر البيئية كأحد المهام الرئيسية لمختبر الجودة حول الصحة والسلامة.

2 - نشر لوائح وصور الأمن والسلامة في مقرات ومناطق الشركة وفي الورشات وإلزام العمال على تنفيذ ذلك.

3 - تطوير استخدام مواد مساعدة لتحسين الأداء.

<sup>1</sup> - بناءً على برنامج الإدارة البيئية لدى الشركة.

- 4- التفاعل وتشجيع الحوار المنظم والمفتوح مع الأطراف المعنية حول المؤسسة ومنتجاتها.
- 5- تلبية تطلعات وحاجات الشركاء والمتعاملين وفي هذا السياق تضع المؤسسة التزامات على الشركاء ومقدمي الخدمات تتمثل في:

- أ- احترام التعليمات القانونية للأمن والبيئة.
- ب- يجب أن تجمع النفايات البسيطة في الأماكن الملائمة.
- ت- يجب أن يتم تنظيم وإزالة النفايات والمخلفات الخاصة بشكل صحيح وفقا للتشريعات البيئية.
- ث- حث الشركاء والعاملين والمساهمين في تنفيذ مختلف أطر التنفيذ والتشغيل.
- ج- حث الموردون على حماية البيئة وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي مشاكل تتعلق بالبيئة دون الخوف من العواقب.
- ح- تركز إدارة البيئة والجودة على توثيق كل العمليات وتسجيلها في سجلات خاصة، إضافة إلى مراجعتها والإطلاع والتصديق عليها وتقديمها حين الحاجة إليها لتكون حجة على كل إجراء أو عملية.

#### الفرع الرابع: التحقق والإجراءات التصحيحية

فهنا إدارة الشركة ألزمت المكلف بالتقييس والبيئة في المصنع بمتابعة العمليات والإجراءات الداخلية (تسيير نفايات، مساحة خضراء، انبعاثات) وعلى أساس ذلك يقوم بقياس ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المخططة وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وكذا يحضر مندوب التقييس والبيئة على مستوى شركة صناعة الأنايب البلاستيكية ويوثق كل الدراسات والنتائج والتقارير وكل ما هو ذو علاقة بالبيئة في المصنع بوضوح للتمكن من متابعة النشاط ضمن سجلات منظمة ومرتبطة، ومنسقة ومفهومة للجوء إليها وقت الحاجة والاستفادة منها لاحقاً.

#### الفرع الخامس/ مراجعة الإدارة

وهنا فإدارة الشركة مجبرة على أن تقوم بالمراجعة الدورية للنظام البيئي في الشركة ومدى فعاليته، من أجل معرفة مدى تحقق الأهداف من عدمها، وهو ما تنتهجه الشركة في إرساء قواعد المراجعة ابتداءً من تشخيص المشكلات لغاية ومن خلال المراجعات التي يقوم بها المكلف بالتقييس على مستوى الشركة كما تأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة من الأطراف ذات العلاقة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

حتى تتمكن من الإحاطة بدراستنا والولوج أكثر لمختلف أطرها، وتكون وافية أكثر من جميع الجوانب ينبغي تحديد منهجية الدراسة والتي تتكون أساساً من مجالات الدراسة بالمجالين المكاني والزمني وكذا البشري إضافة إلى منهج الدراسة والوسائل المعتمدة في جمع البيانات ونبرزها جميعاً في ثلاث مطالب كآآتي:

### المطلب الأول: منهجية الدراسة وطريقة العمل الميداني

#### أولاً: مجالات الدراسة

فمجالات الدراسة هنا تدور بين نسقين من خلال تحديد المجال المكاني والمجال الزمني، إضافة إلى المجال البشري للدراسة هي -العينة-.

#### 1- المجال المكاني: أجريت الدراسة في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بالمنطقة الصناعية الكائن مقرها

بلدية عين وسارة بولاية الجلفة، وقد تم اختيارها للدراسة للأسباب التالية:

- أ- نجاح الشركة في الحصول على شهادة الإيزو 14001 وكذلك الإيزو 9000.
- ب- انفتاح الشركة وتعدد مجالاتها وكثرة الأماكن التي تتواجد فيها.
- ت- سهولة الانتقال والحصول على معلومات لدى إدارة الشركة.
- ث- تعتبر الشركة الوحيدة تقريباً التي تحوز على شهادة ISO14001.
- ج- تعتبر مرآة عاكسة لمختلف الشركات التي تشغل في نفس المجال.
- ح- وأكثر ميزة هي تلك المتعلقة بحسن الاستقبال وحفاوة مسؤوليها ومسيريها.

#### 2- المجال الزمني: فإنجاز الدراسة تم في ظرف 3 أشهر ما بين الاتصال مع الشركة للحصول على وثائق

تعريفية ومستندات داخلية تخص الشركة، حيث قمنا بزيارة الشركة عدة مرات بغية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات بغية تشخيص واقع الشركة وتبيان معالم الثقافة التنظيمية السائدة فيها وتأثيره في تمرير وتبني نظام الإدارة البيئية في الشركة عبر الاستبيان الذي سنبين أهم معالمه ومحاوره وكيفيات صياغته في المطلب الثالث لهذا المبحث.

**3- المجال البشري:** هذه الدراسة اقتصر على عمال وموظفي شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة ولاية الجلفة والبالغ عددهم إجمالاً 150 عامل، وتم توزيع 100 استبيان، و سنبين التفاصيل حول طريقة التوزيع في المطلب الثاني.

### ثانياً: منهج الدراسة ووسائل جمع البيانات

وعلى إثر ذلك تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي اللذان يعبران عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، حيث استعملنا لجمع البيانات والمعلومات المستخدمة الاستبيان Questionnaire.

وتبعاً لطبيعة الدراسة والأهداف التي نصبوا إليها وتحقيقها فقد تم الاستعانة ببرامج إحصائية وهي SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) EXCEL ، وذلك من أجل الحصول على التكرارات والنسب المئوية للأسئلة المبينة في الاستبيان إضافة إلى تحليل البيانات المتحصل عليها وتفسيرها بغية الوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث، تم تحديد منهجية للعمل، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة المتكون من الأفراد العاملين في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية وكذا اختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها.

### أولاً. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية المتواجدة بالمنطقة الصناعية ببلدية عين وسارة بولاية الجلفة، حيث تم استطلاع آراءهم من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم وآرائهم حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في الشركة وكذا موقفهم تجاه عملية التغيير التنظيمي، ولضمان فعالية هذه العملية تم اختيار عينة من هذا المجتمع.

### ثانياً. عينة الدراسة وحجمها

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث، فهي تشكل جزء من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص والصفات.

لقد تم اختيار العينة على أساس عشوائي لأن هذا النوع من العينات يعطي فرصاً متكافئة لجميع أفراد المجتمع، وكذا احتواءها على أنواع المفردات المختلفة في المجتمع من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ وباقي الاختلافات كالمستوى التعليمي، الجنس...إلخ.

من جهة أخرى فقد تم الاعتماد على هذا النوع من العينات لأنه من أبسط أنواع العينات وأكثرها شيوعاً وكذلك لكونها تتلاءم مع بحثنا هذا نظراً لعدم توفر الشروط اللازمة للعمل بالعينات الأخرى.

في البداية وبطريقة عشوائية، تم توزيع 100 استبيان والذي يمثل نسبة 67% من العدد الكلي للعمال التي تحوزهم الشركة من مجتمع الدراسة، وكان المسترجع منها 86 استمارة أي بنسبة تعادل الـ: 54% من المجموع الكلي للعمال التي تحوزهم الشركة، اتضح بعد تدقيقها صلاحية 83 استمارة فقط موجهة للتحليل، وتم استبعاد الباقي لعدم اكتمال البيانات.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة المستعملة

وهنا نوضح الأداة المستعملة في الدراسة وتعريفها وتبيان فعاليتها وشيوعها لدى الباحثين من خلال استعمالها من طرفهم للوصول للنتائج المسطر لها:

أولاً: - محاور الاستبيان: ولنقوم بإجراء الدراسة ونجتهد في ما نصبوا إليه من النتائج المرجو الوصول إليها، وكذلك في محاولة من الإجابة عن الأسئلة التي قمنا بطرحها سابقاً لحل إشكالية بحثنا وللتحقق من صحة الفرضيات التي وضعناها، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة.

يعد الاستبيان من أكثر الوسائل فعالية وشيوعاً في جمع المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، يقوم كل مشارك في العينة بمحاولة الإجابة عليها كاملة بنفسه.

لقد اجتهدنا في هذا الاستبيان بأن نكون ملمين بموضوع بحثنا وفي الوقت نفسه الإحاطة بأغلب متغيراته ومحاوره،

وقد تم توزيع الاستبيان على 100 فرد في المرحلة الأولية أما في شكله النهائي فتم استرجاع 86 استبيان فقط ، منها 83 استبيان صالح اتضح صلاحيته بعد التدقيق ومن ثمة الوقوف فقط على 83 فرد في شكله النهائي، حيث تضم 44 سؤالاً موزعين على 3 محاور كانت مصنفة كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس

2- العمر

3- المستوى التعليمي

4- الحالة الاجتماعية

5- الوظيفة

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للشركة

تتعلق هذه البيانات بتحديد الأبعاد التالية:

1- القيم التنظيمية: وذلك من خلال:

أ- معرفة مدى سيادة الاحترام بين الموظفين في الشركة.

ب- وكذا وزن الوقت بالنسبة لهم وكيف هو موقفهم من إضاعته.

ت- والمعرفة التي يكتسبها العاملون في الشركة حيال السلوك الصحيح من عدمه.

ث- وموقفهم في كون الإخلاص في العمل يثني ثماره على الشركة ويحقق لها مزايا لهم كذلك.

ج- وإحساسهم وإدراكهم بأن منظومة القيم عندهم هي بمثابة السياسة التي توجههم داخل الشركة.

2- الاتجاهات التنظيمية: وهنا نبين:

أ- الاستعداد التام الذي يوليه العامل لبذل المزيد من الجهود في سبيل دوام الشركة لو طلب منه ذلك.

ب- واعتزاز الموظف بالشركة التي تحتضنه وتواسيه وتساعدته في الأوقات الصعبة.

ت- واهتمام الموظف وفرحه بالنتائج التي تحققها الشركة من جراء نشاطها.

ث- وسعي الموظفون واجتهادهم الحثيث لتحقيق الأهداف التي تسطرها الشركة والتي تولي لها اهتماماً كبيراً.

ج- بدون أن ننسى قيمة العمل لدى العامل لكون العمل واجب مقدس في الشركة.

### 3- تمكين العاملين: هنا نبين:

- أ- العلاقة بين إعطاء فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة والتي لها وزن.
- ب- والعمل على التنسيق بين مختلف أطراف العمال ومسائلهم عن واقع الشركة والاقتراحات التي يقدمونها لصالح الشركة والتي تمكنها بالنهوض أثناء الحاجة لهم.
- ت- وكذلك نبين المدى الذي يربط بين سيادة الثقة المتبادلة بين إدارة الشركة والموظفين.
- ث- وامتلاك الشركة لقنوات الاتصال الفعالة والتي تسهل الاتصال بين أقسام الشركة وإداراتها.

### 4-التوجه نحو العمل الجماعي: هنا نبرز:

- أ- مدى إسهام ووزن ودرجة الموظف أو العامل في التصرف داخل الشركة باعتباره جزء من فريق.
- ب- وسيادة روح الفريق والجماعة داخل الشركة باعتبارها عاملاً محفزاً لدى العمال على التآخي والعمل بكتف واحد ويد واحدة.
- ت- وكذلك نبين مدى ميزة العمل الجماعي داخل الأقسام والإدارات المختلفة في الشركة.
- ث- وتبيان مدى اتفاق العمال وموظفي الشركة من الاجتماعات الدورية بين أعضاء الفريق الواحد.

### 5- التعلم التنظيمي: هنا نوضح النقاط التالية:

- أ- ما ينبغي على الموظفين معرفته حيال المهارات المطلوبة لأداء مهامهم المستقبلية.
- ب- معرفة آرائهم حول الفرص التي تقدمها الشركة في مساعدة بعضهم البعض في التعلم دائماً.
- ت- المكافآت التي تقدمها الشركة لهم في سبيل التعلم.
- ث- وكذلك معرفة توجههم حيال التعلم ورؤيتهم نحو التعلم على أنه سلوك يومي ينبغي الإتيان به.
- ج- كما نعكس رؤيتهم حيال إقدام إدارة الشركة على تشجيعهم على فرص التعلم والتدريب والتكوين.

### المحور الثالث: نظام الإدارة البيئية لدى الشركة

حيث تبين مجمل البيانات بتحديد العناصر الرئيسية التالية:

#### 1- السياسة البيئية: نرجع هنا في عنصر السياسة البيئية مجموعة تساؤلات تهدف من خلال الوصول لمدى

رؤية واتفاق الموظفين حيال نقاط هم الشركة وهمهم كذلك، وهي كالتالي:

- أ- مدى ترسيم وتثبيت مجمل السياسات البيئية في الشركة.

- ب- مدى انسياب السياسة البيئية للشركة لطبيعة الحجم والتأثير البيئي للأنشطة والمنتجات.
- ت- هل تجبر وتقتضي السياسة البيئية في الشركة التحسين المستمر ومنع مسببات التلوث.
- ث- مدى تنفيذ محتويات السياسة البيئية من الانصياع للتشريع البيئي والأنظمة البيئية السائدة.
- ج- مدى توفر السياسة البيئية لدى الشركة لأطر الأهداف البيئية والمراجعات.
- ح- وكذلك نظرة وقيمة المجتمع من حول الشركة حيال السياسة البيئية التي تنتهجها الشركة.
- 2- التخطيط البيئي:** نبرز هنا أهم النقاط التي توليها الشركة حيال التخطيط ونظرة الموظفين لديها لهذا الجانب:

- أ- احتواء الشركة على إجراءات لتحديد الجوانب البيئية لأعمال الموظفين.
- ب- مساءلة الموظفين حول وجود إجراءات لتحديد التأثيرات الحقيقية الممكنة على البيئة من عدمه.
- ت- مدى تبني الشركة لمعاملات قانونية وإدارية للتعرف على الجوانب البيئية لأنشطة ومنتجات الموظفين.
- ث- مدى إتيان الشركة لتبني برامج الإدارة البيئية من أجل تحقيق الأهداف.

**3- التنفيذ والتشغيل:** نوضح هنا درجة إقدام الشركة نحو التنفيذ والتشغيل لنظام الإدارة البيئية:

- أ- مدى توفر إدارة الشركة على الموارد الرئيسية للتنفيذ والرقابة على نظام الإدارة البيئية.
- ب- تأسيس الشركة لإجراءات من شأنها توعية العمال لديها بموضوع القضايا البيئية وغيرها.
- ت- احتواء الشركة على اتصالات داخلية وخارجية تخص الجوانب البيئية.
- ث- وضع الشركة لإجراءات مناسبة من شأنها تحديد والتأشير للحوادث المحتملة وكذا المواقف الطارئة.

**4- الفحص التصحيحي:** وهو العنصر ما قبل الأخير نبرز فيه:

- أ- إدراج الشركة لإجراءات موثقة الغرض منها تقييم روتيني بمدى الإلتزام بالتشريعات والأنظمة البيئية.
- ب- وضع إجراءات بهدف تبيان المسؤولية والصلاحيات اللازمة للتعامل مع حالات عدم الإلتزام وأخذ الفعل التصحيحي.
- ت- قيام الشركة بإجراءات للتعرف على السجلات البيئية وصيانتها وإقفالها.

**5- المراجعة الإدارية:** وفي التالي نبين أهم تساؤلات لآخر عنصر من عناصر نظام الإدارة البيئية:

فحص ومراجعة الشركة لحمل إجراءاتها.

أ- تراجع الشركة الإجراءات بغية تحقيق الأهداف.

ب- تضع الشركة حلولاً للمشاكل ومقترحات للمعالجة لمختلف العوائق التي تعارض تبني نظام الإدارة البيئية.

ت- مدى حيابة الشركة على برامج وإجراءات تدقيقية لنظام الإدارة البيئية.

## 2- الأدوات المستعملة في التحليل الاقتصادي:

وقد تم قياس متغيرات كل من الجزء الثاني والثالث باستخدام مقياس "ليكرت"، باعتباره أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس ادراكات الزبائن لمحتويات الجزئين الأخيرين، ويتكون هذا المقياس من خمس نقاط تتراوح ما بين الرقم 1 الذي يعبر على عدم القبول وعدم الموافقة، والرقم 5 الذي يعبر على الموافقة المطلقة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-1): مقياس ليكرت

الجزء/ النقاط	1	2	3	4	5
الأجزاء كلها	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً عن مقياس ليكرت.

وحتى تكون أسئلة الاستمارة وعباراتها واضحة وسهلة الفهم من قبل المبحوثين، تم عرضها للتحكيم على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في هذا المجال<sup>1</sup>.

واعتمدت منهجية معالجة البيانات هذه الدراسة وبالاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، على استخدام الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 6.

### الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية

- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة إسهام وتمرير الثقافة التنظيمية على تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية على كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، كما تم استخدام الانحراف المعياري، لقياس درجة تشتت قيم استجابات العمال عن المتوسط الحسابي.
- نموذج الانحدار البسيط، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة ونظام الإدارة البيئية المنتهج داخل الشركة كمتغير تابع.
- معامل الارتباط بيرسون، لقياس العلاقة بين المتغيرين.
- تحليل التباين لمعيار واحد (One way ANOVA)، يستخدم لدراسة التأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من ان البيانات تتصف بالتوزيع الطبيعي بالشكل الذي يسمح من تطبيق الاختبارات الإحصائية.
- معامل الثبات معيار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، قمنا بتفريغ البيانات المتعلقة بأسئلة الاستبيان وتصنيفها وجمعها إحصائياً، وسنحاول تحليل النتائج المتحصل عليها وفقاً للمحاور الثلاثة التي قسمنا على أساسها الاستبيان، وهو الموضح كالتالي:

#### 1- تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة:

والمتعلقة أساساً بـ:

- الجنس.
- العمر.
- المستوى التعليمي.
- الحالة الاجتماعية
- الوظيفة.

2- المعالجات الإحصائية للدراسة: ونبرز فيها أهم المقاييس المعتمدة في التحقق من أداة الدراسة وكذا بواسطة اعتدالية توزيع البيانات و صدق البناء لأداة الدراسة إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي لكل الفقرات.

- تحليل الجزء الخاص بالثقافة التنظيمية.
- تحليل الجزء الخاص بنظام الإدارة البيئية.

كما سنقوم بتحليل فقرات الإستبانة ومن ثما اختبار الفرضيات

المطلب الأول: المعالجات الإحصائية للدراسة

أولاً: التحقق من درجة ثبات وصدق مقاييس أداة الدراسة

على الرغم من اختبار صدق وثبات مقاييس الإدارة البيئية والذي ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم انتقل إلى عدة دول أخرى إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليه في التوصل إلى استنتاجات بشأن تبني نظام الإدارة البيئية في الشركات العاملة في الجزائر والتي لها تأثيرات جانبية على البيئة ذات العلاقات قبل اختبار ملاءمتها من حيث الثبات والصدق، خاصة وأنها طورت واختبرت في ظل ظروف بيئية وثقافية مختلفة عن الوضع في الجزائر.

1- اعتدالية توزيع البيانات:

لتحديد مدى ملاءمة البيانات فقد تم استخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف لعينة واحدة (K-S one sample Test)، وذلك لمعرفة إن كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن ثم إمكانية تطبيق اختبارات معلمية، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (3-2): نتائج اختبار كولموجروف-سميرنوف

رقم السؤال في الإجابة	قيمة Z لكولموجروف سميرنوف	مستوى المعنوية	رقم السؤال في الإجابة	قيمة Z لكولموجروف سميرنوف	مستوى المعنوية
01	2.648	0.00	23	3.125	0.00
02	2.621	0.00	24	3.278	0.00
03	2.465	0.00	25	3.465	0.00
04	2.812	0.00	26	2.235	0.00
05	3.125	0.00	27	3.006	0.00
06	3.125	0.00	28	3.992	0.00
07	2.670	0.00	29	4.079	0.00
08	2.878	0.00	30	3.595	0.00
09	2.595	0.00	31	3.633	0.00
10	2.531	0.00	32	3.843	0.00
11	2.284	0.00	33	3.150	0.00
12	2.139	0.00	34	3.020	0.00
13	1.914	0.00	35	3.161	0.00

الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية

0.00	2.635	36	0.00	2.118	14
0.00	3.899	37	0.00	3.435	15
0.00	2.466	38	0.00	3.841	16
0.00	2.442	39	0.00	2.871	17
0.00	2.790	40	0.00	2.943	18
0.00	3.201	41	0.00	3.038	19
0.00	2.419	42	0.00	2.741	20
0.00	2.793	43	0.00	2.579	21
0.00	3.940	44	0.00	3.245	22

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

وبالنظر إلى الجدول رقم (3-2)، وعند مستوى دلالة 0.05 يتبين أن توزيع الإجابات جميعها سواء تعلق الأمر بأبعاد الثقافة التنظيمية أو ما تعلق بالإدارة البيئية، كان توزيعاً طبيعياً حيث أن النسب الاحتمالية لكل الإجابات كانت أقل من 0.05 المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية.

## 2- صدق البناء:

ويقصد به مدى صدق فقرات الاستبيان، وهو نوعان اتساق داخلي (ما بين البعد وفقراته في الاستبيان)، واتساق بنائي لمحاور الدراسة ( ما بين متغيرات الثقافة التنظيمية الكلية والإدارة البيئية) ولفحص كل منها فقد تم قياس معاملات الارتباط بين مختلف مقاييس الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى متغيرات الإدارة البيئية.

### I- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ عددهم 83 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له كما يلي:

#### أ- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم (3-3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول -القيم التنظيمية- والمعدل الكلي لفقراته:

جدول رقم (3-3): الاتساق الداخلي لبعدهم القيم التنظيمية:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
01	معرفة مدى سيادة الاحترام بين الموظفين في الشركة	0.506	0.00
02	وزن الوقت بالنسبة لهم وكيف هو موقفهم من إضاعته	0.879	0.00
03	المعرفة التي يكتسبها العاملين في الشركة حول السلوك الصحيح	0.719	0.00
04	موقفهم بأن الإخلاص في العمل يثني ثماره على الشركة ويحقق مزايا	0.595	0.00
05	إدراكهم بأن منظومة القيم عندهم هي بمثابة السياسة التي توجههم	0.753	0.00

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول القيم التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة (R<sup>2</sup>) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الأول القيم التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضاً أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: الاتجاهات التنظيمية

الجدول رقم (3-4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني -القيم التنظيمية- والمعدل الكلي لفقراته:

جدول رقم (3-4): الاتساق الداخلي لبعدهم الاتجاهات التنظيمية:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
06	كل موظف مستعد لبذل المزيد من الجهود في العمل لو طلب منه	0.667	0.00
07	يعتز كل موظف بالشركة التي تعمل فيها ويتحدث عنها باستمرار	0.655	0.00
08	يهتم الموظفون كثيراً بنتائج أعمال الشركة وأدائها	0.720	0.00
09	يسعى موظفو الشركة لتحقيق أهدافها	0.556	0.00
10	يجب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس	0.565	0.00

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

### الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية

يوضح الجدول رقم (3-4)، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني الاتجاهات التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة ( $R_1$ ) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الثاني الاتجاهات التنظيمية والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضا أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ج- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: تمكين العاملين؛

الجدول رقم (3-5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث –تمكين العاملين- والمعدل الكلي لفقراته:

جدول رقم (3-5) : الاتساق الداخلي لبعد تمكين العاملين:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
11	تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل وحل المشكلات	0.682	0.00
12	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة الشركة والموظفين	0.670	0.00
13	تمتلك الشركة قنوات اتصال فعال تسهل الاتصال بين الأقسام	0.689	0.00
14	تفوض إدارة الشركة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل	0.654	0.00

#### المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث تمكين العاملين والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة ( $R_1$ ) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الثالث تمكين العاملين والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضا أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

د- الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: التوجه نحو العمل الجماعي؛

الجدول رقم (3-6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع -التوجه نحو العمل الجماعي- والمعدل الكلي لفقراته:

جدول رقم (3-6) : الاتساق الداخلي لبعد التوجه نحو العمل الجماعي:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
15	يعمل الموظف في القسم أو الإدارة في الشركة باعتباره جزء من فريق	0.752	0.00
16	تسود روح الفريق بين الموظفين في القسم أو الإدارة	0.877	0.00
17	يعتبر العمل الجماعي صفة مميزة بين الأقسام والإدارات المختلفة للشركة	0.814	0.00
18	يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق الواحد	0.768	0.00

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع التوجه نحو العمل الجماعي والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة (R 1) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الرابع التوجه نحو العمل الجماعي والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضاً أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

هـ- الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس: التعلم التنظيمي؛

الجدول رقم (3-7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس -التعلم التنظيمي- والمعدل الكلي لفقراته:

جدول رقم (3-7) : الاتساق الداخلي لبعد التعلم التنظيمي:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
19	ينبغي على الموظفين معرفة المهارات المطلوبة لأداء مهامهم المستقبلية	0.899	0.00
20	تتيح الشركة فرص مساعدة الموظفين لبعضهم البعض على التعلم	0.922	0.00
21	تقدم الشركة مكافأة الموظفين على التعلم	0.814	0.00
22	ينظر موظفو الشركة للتعلم على أنه سلوك يومي	0.732	0.00
23	تشجع إدارة الشركة الموظفين في الحصول على فرص التعلم والتدريب	0.742	0.00

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

## الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنايب البلاستيكية

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس التعلم التنظيمي والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة ( $R^2$ ) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الخامس التعلم التنظيمي والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضا أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

### II- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة بالنسبة لأبعاد الإدارة البيئية:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ عددهم 83 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابعة له كما يلي:

#### أ- الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: السياسة البيئية؛

الجدول رقم (3-8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول - السياسة البيئية - والمعدل الكلي لفقراته:

#### جدول رقم (3-8) : الاتساق الداخلي لبعد السياسة البيئية:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
24	سطرت إدارة شركتكم سياسات متعلقة بالبيئة	0.669	0.00
25	ان السياسة البيئية لشركتكم مناسبة لطبيعة الحجم والتأثير البيئي للأنشطة والمنتجات والخدمات	0.863	0.00
26	تتضمن السياسة البيئية التزاما بالتحسن المستمر ومنع التلوث	0.888	0.00
27	تحتوي السياسة البيئية لشركتكم التزاما بالانصياع للتشريع البيئي والأنظمة البيئية التي تتعهد بها وتقرها	0.827	0.00
28	توفر السياسة البيئية في شركتكم الإطار لوضع ومراجعة الأغراض والأهداف البيئية	0.546	0.00
29	السياسة البيئية لدى شركتكم لها قيمة للمجتمع من حولها	0.630	0.001

المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان

### الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول السياسة البيئية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 فقط هناك استثناء في العبارة رقم 29 بمستوى دلالة 0.001 وهو كذلك أقل من مستوى دلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة ( $R = 1$ ) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الأول السياسة البيئية والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضا أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: التخطيط البيئي؛

الجدول رقم (3-9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني - التخطيط البيئي - والمعدل الكلي لفقراته:

#### جدول رقم (3-9) : الاتساق الداخلي لبعد التخطيط البيئي:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
30	تحتوي شركتكم على إجراءات لتحديد الجوانب البيئية لأعمالكم	0.696	0.00
31	توجد إجراءات لتحديد التأثيرات الحقيقية أو المعنوية الممكنة للبيئة	0.754	0.00
32	لدى شركتكم معاملات قانونية وإدارية للتعرف على الجوانب البيئية لأنشطتكم أو منتجاتكم أو خدماتكم	0.401	0.00
33	أسس برنامج الإدارة البيئية لتحقيق الأهداف والأغراض البيئية في شركتكم	0.783	0.00

#### المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني التخطيط البيئي والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة ( $R = 1$ ) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الثاني التخطيط البيئي والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضا أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التنفيذ والتشغيل؛

الجدول رقم (3-10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث - التنفيذ والتشغيل - والمعدل الكلي لفقراته:

جدول رقم (3-10) : الاتساق الداخلي لبعد التنفيذ والتشغيل:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة sig
34	توفر الإدارة في شركتكم الموارد الأساسية للتنفيذ والرقابة على نظام الإدارة البيئية	0.717	0.00
35	أسست الشركة إجراءات لجعل العاملين في كل مستوى ووظيفة على علاقة واعية بالقضايا البيئية	0.555	0.00
36	لدى شركتكم اتصالات داخلية وخارجية تخص الجوانب البيئية	0.500	0.00
37	سطرت شركتكم إجراءات مناسبة لتحديد الحوادث المحتملة والاستجابة إليها والمواقف الطارئة	0.538	0.00

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث التنفيذ والتشغيل والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة (R<sup>1</sup>) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الثالث التنفيذ والتشغيل والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضاً أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

د- الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: الفحص التصحيحي؛

الجدول رقم (3-11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع - الفحص التصحيحي - والمعدل الكلي لفقراته:

جدول رقم (3-11) : الاتساق الداخلي لبعد الفحص التصحيحي:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
38	هناك إجراءات موضوعة وموثقة للتقييم الروتيني للالتزام بالتشريعات والأنظمة البيئية ذات العلاقة في شركتكم	0.806	0.00
39	حددت شركتكم إجراءات التعرف وتحديد المسؤولية والصلاحيات اللازمة للتعامل مع حالات عدم الإلتزام وأخذ الفعل التصحيحي	0.737	0.00
40	تقوم شركتكم بتسطير ووضع السجلات البيئية وصيانتها وإقفاها	0.777	0.00

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع الفحص التصحيحي والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة (R 1) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعد الرابع الفحص التصحيحي والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضاً أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

هـ- الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس: المراجعة الإدارية؛

الجدول رقم (3-12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس - المراجعة الإدارية - والمعدل الكلي لفقراته:

جدول رقم (3-12) : الاتساق الداخلي لبعء المراجعة الإدارية:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
41	تفحص مجمل الإجراءات المتعلقة بالبيئة دوريا وتراجع وتعديل بعد الفحوصات أو بعد حصول موقف حقيقي في شركتكم	0.652	0.00
42	تراجع إدارة شركتكم الإجراءات لتحقيق الأهداف و متطلبات تنفيذها بصورة روتينية	0.900	0.00
43	تضع إدارة شركتكم حلول ومقترحات لمعالجة المشاكل التي تعارض تطبيق نظام الإدارة البيئية	0.681	0.00
44	للشركة برامج وإجراءات لتدقيق نظام الإدارة البيئية دوريا	0.699	0.00

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعء الخامس المراجعة الإدارية والمعدل الكلي لفقراته، والذي يمثل معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وقيمة R المحسوبة (R 1) فهي تعبر عن وجود ارتباط قوي بين فقرات البعء الخامس المراجعة الإدارية والمعدل الكلي لفقراته وهي أيضا أكبر من قيمة R الجدولية، وبالتالي تعتبر فقرات البعء الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

### III- صدق الاتساق البنائي لمحاور الإستبانة:

لتحديد مدى صدق محاور الدراسة فقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة درجة ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإدارة البيئية، ومصفوفة الارتباط في الجدول التالي توضح ذلك:  
جدول رقم (3-13): مصفوفة الارتباط بين محاور الثقافة التنظيمية مع الإدارة البيئية:.

الثقافة التنظيمية	القيم	الاتجاهات	التمكين	التوجه	التعلم	الإدارة البيئية
الثقافة التنظيمية	1					
القيم	0.654	1				
الاتجاهات	0.517	0.653	1			
التمكين	0.642	0.752	0.703	1		
التوجه	0.523	0.985	0.854	0.801	1	
التعلم	0.752	0.563	0.654	0.745	0.684	1
الإدارة البيئية	0.854	0.658	0.887	0.867	0.657	0.687

المصدر: من إعداد الطلب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية فيما بينها ومع بعد الثقافة التنظيمية الكلي ارتباط شبه تام ( $R = 1$ ) فيما ترتبط مع أبعاد الإدارة البيئية بدرجة متوسطة ( $R = 0.4$ ) ، وبالتالي فإن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين ، التوجه نحو العمل الفرقي،التعلم التنظيمي) صادقة وتصلح لما وضعت لقياسه.

### 3- ثبات أداة الدراسة:

أما فيما يخص ثبات أداة الدراسة و الذي يقصد به درجة الاتساق الداخلي فيما بين مفردات الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ ( $\text{Alpha Cronbach}$ ) والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (2-14) يوضح نتائج مصداقية أداة الاختبار

أسئلة الاختبار	معامل ألفا كرونباخ
44	0.877

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نتائج معامل ألفا كرونباخ قريبة من الواحد، وهي بذلك تعكس 87.7% من ثبات الأداة المستخدمة وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

## المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والوظيفة.

### 1- الجنس:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (3-15) يوضح التكرارات حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69.9%	58	ذكر
30.1%	25	أنثى
100%	83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستقصاء.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة على مجتمع العينة ذكور حيث بلغ عددهم 58 فرداً أي ما نسبته 69.9% في حين بلغ عدد الإناث 25 ما يقابل 30.1%.

### 2- السن:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب السن:

جدول رقم (3-16) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
9.6%	08	أقل من 20 سنة
29.5%	22	من 20 - 30 سنة
39.8%	33	من 31 - 40 سنة
9.6%	08	من 41 - 50 سنة
14.5%	12	أكبر من 50 سنة
100%	83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد الفئة العمرية [31 – 40] ذات التواجد الأكبر من مجتمع عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 33 فرداً بما نسبته 39.8%، تليها فئة [20 – 30] بـ 22 فرداً أي 26.5%، بينما بلغت عدد الفئة العمرية [أكبر من 50 سنة] 12 فرداً، وبلغت عدد الفئات العمريتين [أقل من 20 سنة] و [41 – 50] 08 أفراد لكل منهما بما نسبته 9.6% لكل منهما.

### 3- المستوى التعليمي:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (3-17) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
15.66%	13	أقل من الثانوية
38.55%	32	ثانوي
31.33%	26	جامعي
14.46%	12	أخرى
100%	83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان.

تتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد عينة الدراسة ذات مستوى تعليمي ثانوي، حيث بلغ عددهم 32 فرداً أي ما نسبته 38.55%، ثم يليه أصحاب المستوى الجامعي بما نسبته 31.33%، أي ما يقابل 26 فرداً، وتكاد تتقارب باقي أفراد العينات الأخرى بـ: 13 من ذوي أصحاب أقل من الثانوي و 12 من ذوي أصحاب المستويات الأخرى، بما نسبته 15.66% و 14.46% على التوالي.

### 4- الوظيفة:

تم الاستعانة بهذا النوع من التصنيف الذي يخص الوظائف بناءً على دراسات سابقة وبناءً على توزيع الشركة لمهام موظفيها وعملها بين من هو ينفذ مختلف التعليمات الموجهة وبين من يتابع سير فريق العمل وبين من يشرف على مختلف الوظائف الرئيسية الذي هو بصفة إطار.

والجدول أدناه يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (3-18) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذ	39	%47.0
عون تحكم	28	%33.7
إطار	16	%19.3
المجموع	83	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعوان التنفيذ يشكلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بمجموع 39 فرد أي ما نسبته %47.0، بينما كانت نسبة أفراد من ذوي أعوان التحكم %33.7 ما تقابل 28 فرداً، أما الأفراد ذوي عينة الإطارات فكان عددهم 16 بما نسبته %19.3.

#### 5- الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (3-19) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	29	%34.9
متزوج	54	%65.1
المجموع	83	%100

المصدر: إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة من أفراد العينة متزوجين 54 فرداً بما نسبته %65.1، بينما تمثلت نسبة العزاب %34.9 ما تقابل 29 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة.

### المطلب الثالث: تحليل فقرات الإستبانة

سنركز في هذا المطلب، على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم إجابات العاملين على مستوى الشركة لمؤشرات الثقافة التنظيمية المنتهجة من طرفهم ومدى إسهامهم.

#### أولاً- تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية:

سنستعرض في ما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها حول أبعاد الثقافة التنظيمية، من حيث كل بعد من الأبعاد الخمسة التي يعتمد عليها العاملين وينتهجونها.

#### أ- القيم التنظيمية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الثقافة التنظيمية من ناحية بعد القيم التنظيمية:

جدول رقم (3-20): تقييم الثقافة التنظيمية من ناحية بعد القيم التنظيمية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	معرفة مدى سيادة الاحترام بين الموظفين في الشركة	3.87	0.658	عالية
02	وزن الوقت بالنسبة لهم وكيف هو موقفهم من إضاعته	4.17	0.759	عالية
03	المعرفة التي يكتسبها العاملين في الشركة حول السلوك الصحيح	4.27	0.828	عالية
04	موقفهم بأن الإخلاص في العمل يثني ثماره على الشركة ويحقق مزايا	4.25	0.622	عالية
05	إدراكهم بأن منظومة القيم عندهم هي بمثابة السياسة التي توجههم	4.51	0.711	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.2120	0.75043	عالية

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-20) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1،2،3،4،5) تقع ضمن مجال التقييم موافقة عالية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.51 وهو المتعلق بالفقرة (05) بانحراف معياري قدر بـ 0.711، بينما كانت متوسطات الفقرات (1،2،3،4)، 3.87، 4.17، 4.27، 4.25 على التوالي.

### الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تأثير الثقافة التنظيمية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.2120، وبانحراف معياري يساوي 0.75043 مما يعكس درجة موافقة عالية لتأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد القيم التنظيمية.

#### ب- الاتجاهات التنظيمية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الثقافة التنظيمية من ناحية بعد الاتجاهات التنظيمية:

#### جدول رقم (3-21): تقييم الثقافة التنظيمية من ناحية بعد الاتجاهات التنظيمية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
06	كل موظف مستعد لبذل المزيد من الجهود في العمل لو طلب منه	4.49	0.701	عالية
07	يعتز كل موظف بالشركة التي تعمل فيها ويتحدث عنها باستمرار	4.16	0.806	عالية
08	يهتم الموظفون كثيرا بنتائج أعمال الشركة وأدائها	4.11	0.625	عالية
09	يسعى موظفو الشركة لتحقيق أهدافها	4.29	0.834	عالية
10	يجب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس	4.17	0.908	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.2458	0.69513	عالية

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-21) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (6،7،8،9،10) تقع ضمن مجال التقييم موافقة عالية حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.49 وهو المتعلق بالفقرة (1) بانحراف معياري قدر بـ 0.701، وسجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (08) بمتوسط حسابي 4.11، الذي يقابل انحراف معياري يقدر بـ: 0.625، بينما تتساوى تقريباً المتوسطات الحسابية للفقرتين (07،10) والتي بلغت 4.16 و4.17 على التوالي، أما الفقرة (09) فمتوسطها الحسابي 4.29 و يقابلها انحراف معياري بدرجة عالية جداً بـ: 0.834.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تأثير الثقافة التنظيمية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ

### الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية

المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.2458، وانحراف معياري يساوي 0.69513 مما يعكس درجة موافقة شبه عالية لتأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد الاتجاهات التنظيمية.

#### ت- تمكين العاملين:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الثقافة التنظيمية من ناحية بعد تمكين العاملين:

جدول رقم (3-22): تقييم الثقافة التنظيمية من ناحية بعد تمكين العاملين:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
11	تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل وحل المشكلات	3.30	0.702	عالية
12	تسود الثقة المتبادلة بين إدارة الشركة والموظفين	4.13	0.729	عالية
13	تمتلك الشركة قنوات اتصال فعال تسهل الاتصال بين الأقسام	3.94	0.855	عالية
14	تفوض إدارة الشركة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل	4.04	0.993	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.8524	0.6623	مقبولة

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-22) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (11،12،13،14) تقع ضمن مجال التقييم الموافقة العالية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.13 وهو المتعلق بالفقرة رقم (12) بانحراف معياري قدر بـ 0.729، وسجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (11) بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.702 بينما كان المتوسطات الحسابية للفقرتين (13،14) 3.94 و 4.04 على التوالي.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تأثير الثقافة التنظيمية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 3.8524، وانحراف معياري يساوي 0.6623 مما يعكس درجة موافقة مقبولة لتأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد تمكين العاملين.

### ث - التوجه نحو العمل الفرقي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الثقافة التنظيمية من ناحية بعد التوجه نحو العمل الفرقي:

جدول رقم (3-23): تقييم الثقافة التنظيمية من ناحية بعد التوجه نحو العمل الفرقي:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
15	يعمل الموظف في القسم أو الإدارة في الشركة باعتباره جزء من فريق	3.77	0.810	عالية
16	تسود روح الفريق بين الموظفين في القسم أو الإدارة	3.96	0.803	عالية
17	يعتبر العمل الجماعي صفة مميزة بين الأقسام والإدارات المختلفة للشركة	4.31	0.896	عالية
18	يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق الواحد	4.46	0.738	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.1265	0.53871	عالية

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-23) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (15،16،17،18) تقع ضمن مجال التقييم الموافقة العالية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.46 وهو المتعلق بالفقرة رقم (18) بانحراف معياري قدر بـ 0.738، وسجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (15) بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.810 بينما كان المتوسطات الحسابية للفقرتين (16،17) 3.96 و 4.31 على التوالي.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تأثير الثقافة التنظيمية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.1265، وبانحراف معياري يساوي 0.53871 مما يعكس درجة موافقة عالية لتأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد التوجه نحو العمل الفرقي.

### ج - التعلم التنظيمي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الثقافة التنظيمية من ناحية بعد التعلم التنظيمي:

جدول رقم (3-24): تقييم الثقافة التنظيمية من ناحية بعد التعلم التنظيمي:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
19	ينبغي على الموظفين معرفة المهارات المطلوبة لأداء مهامهم المستقبلية	4.13	0.908	عالية
20	تتيح الشركة فرص مساعدة الموظفين لبعضهم البعض على التعلم	4.07	0.947	عالية
21	تقدم الشركة مكافأة الموظفين على التعلم	4.05	0.795	عالية
22	ينظر موظفو الشركة للتعلم على أنه سلوك يومي	4.30	0.657	عالية
23	تشجع إدارة الشركة الموظفين في الحصول على فرص التعلم والتدريب	4.49	0.643	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.2096	0.69936	عالية

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-24) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (19،20،21،22،23) تقع ضمن مجال التقييم موافقة عالية حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.49 وهو المتعلق بالفقرة (23) بانحراف معياري قدر بـ 0.643، وسجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (21) بمتوسط حسابي 4.05 بانحراف معياري قدر بـ: 0.795، بينما كانت متوسطات الفقرات (19،20،22) بـ: 4.13،4.07،4.30 على التوالي و بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.908 و 0.947 و 0.657 على التوالي.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تأثير الثقافة التنظيمية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.2096، وبانحراف معياري يساوي 0.69936 مما يعكس درجة موافقة عالية لتأثير الثقافة التنظيمية من ناحية بعد التعلم التنظيمي.

#### ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بالإدارة البيئية

سنستعرض في ما يلي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها حول أبعاد الإدارة البيئية، من حيث كل بعد من الأبعاد الخمسة التي تحويها الإدارة البيئية وتشكل الفهم العام للإدارة البيئية.

أ- السياسة البيئية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الإدارة البيئية من ناحية بعد السياسة البيئية:

جدول رقم (3-25): تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد السياسة البيئية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
24	سُطرت إدارة شركتكم سياسات متعلقة بالبيئة	4.14	0.566	متوسطة
25	ان السياسة البيئية لشركتكم مناسبة لطبيعة الحجم والتأثير البيئي للأنشطة والمنتجات والخدمات	4.27	0.828	عالية
26	تتضمن السياسة البيئية التزاما بالتحسن المستمر ومنع التلوث	4.56	0.91	عالية
27	تحتوي السياسة البيئية لشركتكم التزاما بالانصياع للتشريع البيئي والأنظمة البيئية التي تتعهد بها وتقرها	4.47	0.738	عالية
28	توفر السياسة البيئية في شركتكم الإطار لوضع ومراجعة الأغراض والأهداف البيئية	4.61	0.678	عالية
29	السياسة البيئية لدى شركتكم لها قيمة للمجتمع من حولها	4.71	0.656	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.3936	0.69220	عالية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-25) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (24،25،26،27،28،29) تقع مجملها ضمن مجال التقييم موافقة عالية حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.71 وهو المتعلق بالفقرة (29) بانحراف معياري قدر بـ 0.656، بينما كانت متوسطات الفقرات (24)،(25)،(26)،(27)،(28)، 0.566، 0.828، 0.91، 0.738، 0.678 على التوالي .

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تبني نظام الإدارة البيئية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.3936، وبانحراف معياري يساوي 0.69220 مما يعكس درجة موافقة عالية ومقبولة على تبني نظام الإدارة البيئية من ناحية بعد السياسة البيئية.

ب- التخطيط البيئي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الإدارة البيئية من ناحية بعد التخطيط البيئي:

جدول رقم (3-26): تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد التخطيط البيئي:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
30	تحتوي شركتكم على إجراءات لتحديد الجوانب البيئية لأعمالكم	4.18	0.681	عالية
31	توجد إجراءات لتحديد التأثيرات الحقيقية أو المعنوية الممكنة على البيئة	4.51	0.730	عالية
32	لدى شركتكم معاملات قانونية وإدارية للتعرف على الجوانب البيئية لأنشطتكم أو منتجاتكم أو خدماتكم	4.64	0.745	عالية
33	أسس برنامج الإدارة البيئية لتحقيق الأهداف والأغراض البيئية في شركتكم	4.49	0.712	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.4548	0.75442	عالية

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-26) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (30،31،32،33) تقع ضمن مجال التقييم موافقة عالية حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.64 وهو المتعلق بالفقرة (32) بانحراف معياري قدر بـ 0.745، وسجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (30) بمتوسط حسابي 4.18 بينما كانت متوسطات الفقرتين (31 و33) متساوية تقريباً بـ 4.51 و 4.49 على التوالي.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تبني نظام الإدارة البيئية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.4548، وبانحراف معياري يساوي 0.75442 مما يعكس درجة موافقة عالية على تبني نظام الإدارة البيئية من ناحية بعد التخطيط البيئي.

ت- التنفيذ والتشغيل:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الإدارة البيئية من ناحية بعد التنفيذ والتشغيل:

جدول رقم (3-27): تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد التنفيذ والتشغيل:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
34	توفر الإدارة في شركتكم الموارد الأساسية للتنفيذ والرقابة على نظام الإدارة البيئية	3.96	0.594	قليلة
35	أسست الشركة إجراءات لجعل العاملين في كل مستوى ووظيفة على علاقة واعية بالقضايا البيئية	4.43	0.814	عالية
36	لدى شركتكم اتصالات داخلية وخارجية تخص الجوانب البيئية	4.30	0.728	عالية
37	سطرت شركتكم إجراءات مناسبة لتحديد الحوادث المحتملة والاستجابة إليها والمواقف الطارئة	4.65	0.772	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.3373	0.72736	عالية

المصدر: تم إعداده اعتماداً على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-27) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (34،35،36،37) تقع ضمن مجال التقييم موافقة عالية حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.65 وهو المتعلق بالفقرة (37) بانحراف معياري قدر بـ 0.772، وسجل أدنى متوسط حسابي للفقرتين (34) بمتوسط حسابي 3.96، بينما كانت متوسطات الفقرتين (35 و36) 4.43 و4.30 على التوالي.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تبني نظام الإدارة البيئية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.3373، وانحراف معياري يساوي 0.72736 مما يعكس درجة موافقة عالية على تبني نظام الإدارة البيئية من ناحية بعد التنفيذ والتشغيل.

ث- الفحص التصحيحي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير وإسهامات الإدارة البيئية من ناحية بعد الفحص التصحيحي:

جدول رقم (3-28): تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد الفحص التصحيحي:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
38	هناك إجراءات موضوعة وموثقة للتقييم الروتيني للالتزام بالتشريعات والأنظمة البيئية ذات العلاقة في شركتكم	3.95	0.810	عالية
39	حددت شركتكم إجراءات التعرف وتحديد المسؤولية والصلاحيحة اللازمة للتعامل مع حالات عدم الإلتزام وأخذ الفعل التصحيحي	4.24	0.864	عالية
40	تقوم شركتكم بتسطير ووضع السجلات البيئية وصيانتها وإقفاها	4.39	0.659	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.1928	0.69887	عالية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-28) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (38،39،40) تقع ضمن مجال التقييم الموافقة العالية حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.39 وهو المتعلق بالفقرة (40) بانحراف معياري قدر بـ0.659، وسجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (38) بمتوسط حسابي 3.95 و بانحراف معياري قدره 0.810 بينما كان المتوسط الحسابي للفقرة (39) 4.24 و بانحراف معياري قدر بـ 0.864.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تبني نظام الإدارة البيئية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.1928، و بانحراف معياري يساوي 0.69887 مما يعكس درجة موافقة عالية على تبني نظام الإدارة البيئية من ناحية بعد الفحص التصحيحي.

ج- المراجعة الإدارية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب تقييم أفراد عينة الدراسة لتوفر وتأثير

وإسهامات الإدارة البيئية من ناحية بعد المراجعة الإدارية:

جدول رقم (3-29): تقييم الإدارة البيئية من ناحية بعد المراجعة الإدارية:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
41	تفحص مجمل الإجراءات المتعلقة بالبيئة دوريا وتراجع وتعديل بعد الفحوصات أو بعد حصول موقف حقيقي في شركتكم	3.58	0.751	عالية
42	تراجع إدارة شركتكم الإجراءات لتحقيق الأهداف و متطلبات تنفيذها بصورة روتينية	4.19	0.981	عالية
43	تضع إدارة شركتكم حلول ومقترحات لمعالجة المشاكل التي تعارض تطبيق نظام الإدارة البيئية	4.40	0.680	عالية
44	للشركة برامج وإجراءات لتدقيق نظام الإدارة البيئية دوريا	4.64	0.723	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.2038	0.73220	عالية

المصدر: تم إعداده اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح الجدول رقم (3-29) أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (41،42،43،44) تقع ضمن مجال التقييم موافقة عالية، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.64 وهو المتعلق بالفقرة (44) بانحراف معياري قدر بـ 0.723، وسجل أدنى متوسط حسابي للفقرة (41) بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.751 بينما كانت متوسطات الفقرتين (42 و 43) متقاربة بـ 4.19 و 4.40 على التوالي، بانحرافات معيارية قدرت بـ 0.981 بالنسبة للفقرة (42) و 0.680 للفقرة (43).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات والذي من خلاله يتم الحكم على مدى تبني نظام الإدارة البيئية، فنجد تقييم فرد العينة-العامل- للثقافة التنظيمية السائدة يقع ضمن مجال التقييم العالي حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 4.2038، وانحراف معياري يساوي 0.73220 مما يعكس درجة موافقة عالية على تبني نظام الإدارة البيئية من ناحية بعد المراجعة الإدارية.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

يبرز هذا المطلب اختبار فرضيات التأثير للثقافة التنظيمية عموماً في تبني نظام الإدارة البيئية هذا من جهة، أما من جهة أخرى اختبار تأثير المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية وكما يلي:

**أولاً- الفرضية الرئيسية:** حيث أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، وللتحقيق من وجود فوارق ذات دلالة إحصائية لهذه الفرضية تمت كتابة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التابع (نظام الإدارة البيئية) والمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وبين الجدول (06) نتائج اختبار هذه الفرضية، فقد كانت قيمة معامل التحديد لتأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية (40%) مما يدل على أن الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمته (40%) من التأثير والباقي يعود إلى عوامل غير معلومة 0 وهذا يفسر أن تأثير المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في تبني المتغير التابع نظام الإدارة البيئية بهذه النسبة معنوي وجيد، إذ أكدت هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة المقدرة ب: (26.62) لإجمالي علاقة التأثير وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (42.107) وبدرجة حرية (65/17) ومستوى معنوي (0.00) وتم صياغة معادلة الانحدار البسيط المقدرة بطريقة المربعات الصغرى للفرضية الرئيسية كما يلي:

$$\text{نظام الإدارة البيئية} = 0.52 + 4.533 (\text{الثقافة التنظيمية})$$

ومنه فالنتيجة تعكس حتماً على أن نظام الإدارة البيئية يساوي (4.533) عندما تكون قيمة الثقافة التنظيمية تساوي صفراً، أما قيمة (B) معامل الانحدار قدر ب: (0.49)، وهنا فنظام الإدارة البيئية يتغير بهذه القيمة نتيجة تغير وحدة واحدة من الثقافة التنظيمية، ومنه يتبين أن المتغير المستقل له وزن وتأثير فاعل على المتغير التابع، وهذا يدعم قبول الفرضية بمستوى ثقة (99%)، وبالتالي فالفرضية الرئيسية محققة.

جدول رقم (3-30) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في نظام الإدارة البيئية.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	
					القيمة	مستوى الدلالة
الإدارة البيئية	بين المجموعات	17	5.366	0.316	42.107	0.000
	داخل المجموعات	65	0.486	0.007		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

ثانياً- الفرضيات الفرعية:

حيث تنفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم في تبني نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتجاهات في تبني نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.
- 3- لتمكين العاملين تأثير ذو دلالة إحصائية في تبني نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.
- 4- للعمل الجماعي علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية في تبني نظام الإدارة البيئية عند م المعنوية 0.05.
- 5- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.
- $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين أبعاد نظام الإدارة البيئية كمتغير تابع وبعد القيم التنظيمية

كمتغير مستقل حيث تحصلنا على النتائج التالية:

$$Y = 5.371 + 0.250 X_1$$

$$R = 0.375$$

$$R^2 = 0.141$$

$$Sig = 0.00$$

حيث:

**Y**: تأثير نظام الإدارة البيئية الناجم عن الزيادة في أحد أبعاد الثقافة التنظيمية (ناتج زيادة وحدة إلى بعد الثقافة التنظيمية)

**X3**: بعد القيم التنظيمية.

**R**: معامل الارتباط

**R<sup>2</sup>**: معامل التحديد

**Sig**: مستوى الدلالة.

جدول رقم (3-31) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد القيم التنظيمية في نظام الإدارة البيئية.

قيمة F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
مستوى الدلالة	القيمة					
0.000	65.998	0.731	12.428	17	بين المجموعات	الإدارة البيئية
		0.011	0.720	65	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

إذا قيمة معامل الارتباط هي:  $R=0.375$  وتعني أن هناك ارتباط موجب لكنه ضعيف نوع ما، وبالتالي فإن معامل بيرسون للارتباط بين بعد القيم التنظيمية ونظام الإدارة البيئية يساوي 0.375 وهو ارتباط موجب. ومستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 0.00) وقد بلغت قيمة معامل التحديد لهذه الفرضية (14.1%) مما يشير أن هذه النسبة تعكس حجم التأثير في نظام الإدارة البيئية الذي يعود إلى القيم التنظيمية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ونظام الإدارة البيئية بمقدار 14.1% أي كلما زاد بعد القيم التنظيمية زاد نظام الإدارة البيئية، وبالتالي فالتأثير معنوي، والفرضية الأولى محققة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

●  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

●  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين أبعاد نظام الإدارة البيئية كمتغير تابع وبعده الاتجاهات التنظيمية كمتغير مستقل حيث تحصلنا على النتائج التالية:

$$Y = 5.264 + 0.223 X_2$$

$$R = 0.380$$

$$R^2 = 0.244$$

$$\text{Sig} = 0.00$$

جدول رقم (3-32) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الاتجاهات التنظيمية في نظام الإدارة البيئية.

قيمة F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
مستوى الدلالة	القيمة					
0.000	58.625	0.938	15.946	17	بين المجموعات	الإدارة البيئية
		0.016	1.040	65	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

إذا قيمة معامل الارتباط هي:  $R = 0.380$  وتعني أن هناك ارتباط موجب وقوي نوعاً ما، وبالتالي فمعامل بيرسون للارتباط بين بعد الاتجاهات التنظيمية ونظام الإدارة البيئية يساوي 0.380 وهو ارتباط موجب. ومستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 0.00) وقد بلغت قيمة معامل التحديد لهذه الفرضية (24.4%) مما يشير أن هذه النسبة تعكس حجم التأثير في نظام الإدارة البيئية الذي يعود إلى الاتجاهات التنظيمية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات التنظيمية ونظام الإدارة البيئية بمقدار 24.4% أي كلما زاد بعد الاتجاهات التنظيمية زاد نظام الإدارة البيئية، وبالتالي فالتأثير معنوي، والفرضية الثانية محققة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

• H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

• H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين أبعاد نظام الإدارة البيئية كمتغير تابع وبعد تمكين العاملين كمتغير مستقل حيث تحصلنا على النتائج التالية:

$$Y = 4.741 + 0.11 X_3$$

R= 0.248

R<sup>2</sup>= 0.262

Sig= 0.00

جدول رقم (3-33) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد تمكين العاملين في نظام الإدارة البيئية.

قيمة F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
مستوى الدلالة	القيمة					
0.000	11.869	1.324	22.505	17	بين المجموعات	الإدارة البيئية
		0.112	7.250	65	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

إذا قيمة معامل الارتباط هي: R=0.248 وتعني أن هناك ارتباط موجب وشبه قوي، وبالتالي فمعامل بيرسون للارتباط بين بعد تمكين العاملين ونظام الإدارة البيئية يساوي 0.248 وهو ارتباط موجب.

ومستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 0.00) وقد بلغت قيمة معامل التحديد لهذه الفرضية (26.2%) مما يشير أن هذه النسبة تعكس حجم التأثير في نظام الإدارة البيئية الذي يعود إلى تمكين العاملين، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ونظام الإدارة البيئية بمقدار 26.2% أي كلما زاد بعد تمكين العاملين زاد نظام الإدارة البيئية، وبالتالي فالتأثير معنوي، والفرضية الثالثة محققة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

•  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو العمل الجماعي و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

•  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو العمل الجماعي و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين أبعاد نظام الإدارة البيئية كمتغير تابع وبعد التوجه نحو العمل الجماعي كمتغير مستقل حيث تحصلنا على النتائج التالية:

$$Y = 3.68 + 0.154 X_4$$

$R = 0.311$

$R^2 = 0.097$

$Sig = 0.00$

جدول رقم (3-34) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التوجه نحو العمل الجماعي في نظام الإدارة البيئية.

قيمة F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
مستوى الدلالة	القيمة					
0.000	2.674	1.400	23.797	17	بين المجموعات	الإدارة البيئية
		0.017	3.251	65	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

إذا قيمة معامل الارتباط هي:  $R = 0.311$  وتعني أن هناك ارتباط موجب لكنه جيد نوع ما، وبالتالي فمعامل بيرسون للارتباط بين بعد التوجه نحو العمل الجماعي ونظام الإدارة البيئية يساوي 0.311 وهو ارتباط موجب.

### الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعية الأنابيب البلاستيكية

ومستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 0.00) وقد بلغت قيمة معامل التحديد لهذه الفرضية (9.7%) وهي نسبة قليلة جداً، حيث تشير أن هذه النسبة تعكس حجم التأثير في نظام الإدارة البيئية الذي يعود إلى التوجه نحو العمل الجماعي، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو العمل الجماعي ونظام الإدارة البيئية بمقدار 9.7% أي كلما زاد بعد التوجه نحو العمل الجماعي زاد نظام الإدارة البيئية بنفس النسبة، وبالتالي فالتأثير معنوي، والفرضية الرابعة محققة.

#### ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.
- H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي و نظام الإدارة البيئية عند مستوى المعنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بدراسة العلاقة بين أبعاد نظام الإدارة البيئية كمتغير تابع وبعدها التعلم التنظيمي كمتغير مستقل حيث تحصلنا على النتائج التالية:

$$Y = 3.558 + 0.180 X_5$$

$$R = 0.406$$

$$R^2 = 0.165$$

$$\text{Sig} = 0.00$$

جدول رقم (3-35) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد التعلم التنظيمي في نظام الإدارة البيئية.

قيمة F		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
مستوى الدلالة	القيمة					
0.000	15.41	1.708	29.032	17	بين المجموعات	الإدارة البيئية
		0.011	0.720	65	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج spss.

إذا قيمة معامل الارتباط هي:  $R=0.406$  وتعني أن هناك ارتباط موجب لكنه جيد نوع ما، وبالتالي فمعامل بيرسون للارتباط بين بعد التعلم التنظيمي ونظام الإدارة البيئية يساوي 0.406 وهو ارتباط موجب. ومستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 0.00) وقد بلغت قيمة معامل التحديد لهذه الفرضية (16.5%) مما يشير أن هذه النسبة تعكس حجم التأثير في نظام الإدارة البيئية الذي يعود إلى التعلم التنظيمي، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي ونظام الإدارة البيئية بمقدار 16.5% أي كلما زاد بعد التعلم التنظيمي زاد نظام الإدارة البيئية بنفس النسبة، وبالتالي فالتأثير معنوي، والفرضية الخامسة محققة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة تعتبر نموذجاً للمؤسسات الناجحة في المجال الصناعي الذي يأخذ الأبعاد البيئية في مختلف أنشطته وتم التوصل لهذا الحكم والاستنتاج في هذا الفصل من خلال اختبار فرضيات البحث والمتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية كمكتسب في تبني نظام الإدارة البيئية، وقد تم الاعتماد على تقييم عينة من عمال وموظفي الشركة المذكورة أعلاه، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 100 عامل في الشركة تم اختبارهم بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع استبيانات على العينة، استرجعنا 86 استبيان وتبين صلاحية 83 منها.

حيث أفضت المعالجة الإحصائية للبيانات والتي تمت عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS إلى ما يلي:

- أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية عموماً على تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية.
- حيث تسهم هته الأبعاد في التمرير والتبني الجيد لنظام الإدارة البيئية، فكل من القيم والتعلم والعمل الجماعي له إسهامات كبيرة في تبني أبعاد نظام الإدارة البيئية بنسب متفاوتة.
- وعليه يمكن القول أن الشركات التي تهتم في مجملها بالحد من تلوثات الأنشطة الصناعية يمكنها ذلك من خلال إعطاء الأهمية الكبيرة للعامل البشري الذي يعتبر مناط للشروع في أي خطة منتهجة وبالتالي هو من يحكم ويتحكم في الأنشطة لما له علاقة وطيدة بالإنتاج.

وكغيرها من الشركات، تسعى شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة إلى الحفاظ على زبائنها بمحاولة تكريس جميع جهودهم لتحقيق متطلباتهم، وكسب رضاهم ومبتغاهم، وتسعى كذلك إلى توجيه الأهداف نحو السيطرة على نسب عالية من السوق من خلال القناعة المكتسبة لدى زبائنها الحاليين ويبين هذا الطرح تواصل زبائن الشركة معها.

فلقد تبين أن شركة صناعة الأنابيب بعين وسارة عندما تهدف إلى تبني نظام الإدارة البيئية على أكمل وجه يجب عليها حتماً أن تولي أهمية بالغة للمورد البشري وتعتبره مصدراً للنجاح والتميز وتتيح له حرية المبادرة والإبداع

وتحمل المسؤولية وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير منظومة الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة.

وإضافة لكونها مكون رئيسي لبيئة المؤسسة الداخلية، تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء المورد البشري وتشكل دافعاً مهماً نحو تحقيق الإنجاز المرجو سلفاً من خلال الأهداف المسطرة.

أما أهمية هذا الفصل، فإضافة لكونه يعطي تقديماً تعريفياً للشركة المبحوثة، فهو يصبو نحو المعالجات الإحصائية للأسئلة التي تم طرحها على العاملين ضمن استبيان محكم من طرف أساتذة جامعيين، وبالتالي فقد تم تحليل الأجوبة والخروج بنتائج تم تحديدها في هذا الفصل، كما سيتم تلخيص أهم التوصيات في الخاتمة لهذا البحث وتقديم اقتراحات وآفاق لبحوث قادمة ستكون مكملة لهته المذكورة.

# الخاتمة العامة

## خاتمة عامة:

شهد العالم منذ الثورة الصناعية موجة كبيرة من التطور في جميع المجالات كانت نتيجته زيادة في رفاهية بعض المجتمعات، ولعل أسرع وتيرة نمو كانت في المجال الاقتصادي الذي تطور بشكل مذهل، غير أن هذه التطور وللأسف لم يأخذ بالحسبان الجانب البيئي في أدائه، مما دفع معظم دول العالم في العقدين الأخيرين وبعد إدراكها للخطر البيئي الذي قلل من جودة هذه الرفاهية إلى الاهتمام بالبعد البيئي إلى جانب الاهتمام بالبعد الاقتصادي، وذلك لإحداث نمط تنمية جديد يختلف عما عرف من قبل بالتنمية المستدامة، وإن الدولة لوحدها لا تستطيع أن تسير هذا المفهوم ما لم يكن الاهتمام البيئي منهج كل المؤسسات بمختلف أنواعها، والتي من بينها المؤسسة الصناعية التي تعد السبب الرئيسي في اختلال النظام البيئي، وقد برزت عدة جهود ترمي إلى جعل المؤسسات الصناعية تأخذ من حماية البيئة همجا أساسيا لها، فعمدت منظمة التقييس العالمية إلى وضع أهم الخطوات التي يمكن أن تساعد المؤسسة في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الوضع البيئي لها، ضمن مواصفات ISO 14000، و من بين الوظائف التي ستلزم المؤسسة بإدراجها وفق لمواصفات الايزو هي الإدارة البيئية التي تعنى بكافة التطلعات والتحسينات البيئية في المؤسسة، والتي يتعين أن تسند إلى إدارة مستقلة لها محلها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تتعلق مهام هذه الإدارة بمراجعة الأوضاع البيئية لمعالجة وإزالة مصادر التلوث في الوحدات الإنتاجية ولتحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية وتنفيذ الإجراءات الوقائية في إطار خطة شاملة للإنتاج الأنظف، وإدخال ضوابط جديدة للحد من التلوث بإجراءات قليلة أو عديمة التكلفة داخل المؤسسة، وتشجيع استخدام المواد غير المسببة للتلوث، وإدخال تعديلات على المعدات وعلى تصميم المنتج، وكذلك زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث، تعزيز المشاركة المحلية والإعلامية.

أما الجزائر وكغيرها من الدول اهتمت بترسيخ وتضمين البعد البيئي في التشريعات والقوانين خاصة في قانون حماية البيئة في ظل التنمية المستدامة الصادر عن وزارة البيئة وهيئة الإقليم سنة 2004، لا سيما فيما يخص المؤسسات الصناعية المصنفة ملوثة من الدرجة الأولى، كصناعة الأنابيب البلاستيكية، ما يضع التزامات بيئية على هذه المؤسسات التي تهتم بصناعة وتحويل الأنابيب البلاستيكية واجبة التطبيق، خاصة وأن صناعة البلاستيك عموماً من الصناعات الإستراتيجية ذات الأهمية في عمليات التنمية والإنشاء والتعمير والتعدين في الجزائر، وللحيلولة دون التدهور البيئي يستوجب على منظمات الأعمال صياغة بعض الأطر في إدارتها وإنتاجها بل ومختلف وظائفها، وهو ما تطرقنا له في بحثنا هذا في الفصول السابقة من خلال الاهتمام بالموارد البشري والثقافة

التنظيمية له والمكتسبة من طرف المؤسسة إضافة لكون الثقافة الكلية للدولة من خلال احترام مجمل القوانين التي تهتم بهذا الشأن، كل هذا شكل ثقافة تنظيمية داخل المنظمة سهلت وساهمت بتمرير وتبني أنظمة الإدارة البيئية للمنظمة.

وأولت شركة صناعة الأنايب البلاستيكية بعين وسارة موضوع بحثنا هذا والتي تم دراسة حالتها، اهتماما كبيرا بالإدارة البيئية كأحد أولوياتها، وفي هذا الشأن تسعى الإدارة إلى تخفيض كمية النفايات المتولدة عن الصناعة والتخلص الملائم بيئيا منها، كما تحرص على تقديم تقارير سنوية إلى مديرية البيئة خاصة إذا تعلق الأمر بالنفايات الخاصة الخطرة، ومن أجل تحقيق المزاي المذكورة سابقاً كان لزاماً على الشركة التركيز على الثقافة التنظيمية للعنصر البشري الذي محورهما ذلك لأنه يمثل القاعدة الأساس التي ينطلق منها أي مفهوم يراد تحقيقه.

وفي بحثنا هذا تم التطرق لتأثيرات وإسهامات أبعاد ومتغيرات الثقافة التنظيمية على تمرير وتبني نظام الإدارة البيئية في الشركة الصناعية الأنايب البلاستيكية بعين وسارة، وباعتبار نظام الإدارة البيئية متغير تابع لمجموعة المتغيرات والتي حصرناها في الثقافة التنظيمية بمكوناتها الخمسة: القيم التنظيمية والتعلم التنظيمي والعمل الجماعي أو الفرقي، والاتجاهات التنظيمية، تمكين العاملين، يمكن القول بأن تبني نظام الإدارة البيئية بأي شركة تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة بهذه الشركة وهذا من خلال التوصيات الموضحة أسفله.

كما نبين في هذه الخاتمة عرض أهم النتائج المستخلصة في الفصلين النظريين، والفصل التطبيقي، كما سنفصل في الاقتراحات والتي هي عبارة عن مجموعة الإجراءات والتدابير الواجب اتخاذها والعمل بها في المنظمة الصناعية المبحوثة، حيث نستعرض في ثلاثة محاور أساسية النقاط التالية:

- النتائج؛

- الاقتراحات؛

- الدراسات المقترحة؛

## أولاً: النتائج

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول تأثير الثقافة التنظيمية على تبني نظام الإدارة البيئية في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة، وكدراسة لحالة العاملين في الشركة توصلنا إلى مجموعة من النتائج. حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية قاد لنتائج جيدة في تبني نظام الإدارة البيئية حيث أسهمت أبعاد الثقافة التنظيمية كل على حدى بتبني وتطبيق نظام الإدارة البيئية فمثلاً التعلم التنظيمي للعمال من خلال تكوينهم في أهم النقاط الرئيسية لنظام الإدارة البيئية ساهم وبشكل كبير في نجاح هذا النظام، إذاً فالباحث قادننا إلى جملة من النتائج على المستويين النظري والتطبيقي، يمكن أن نذكرها فيما يلي:

## 1 - النتائج النظرية:

- إن نظام الإدارة البيئية كنظام إداري متكامل, يعتبر الحجر الأساسي واللبنة القوية لنمو وبقاء المؤسسة ومنه استمرارها وهو قابل للتطبيق شريطة التقيد بمحمل القواعد التي تحاكي النجاح وإذا كان هناك خلل في النتائج فهي من تطبيق المؤسسة للنظام الذي يكون بطريقة خاطئة، بحيث أنه بالتطبيق الأفضل تكون النتائج أفضل، ويتطلب تطبيق مفاهيمه وأساسياته توافر الدعم والمساندة والالتزام بالاستمرار من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وقناعة الإلتزام ومواظبة على العمل من طرف العمال، كما يشجع الابتكار والإبداع والتحسين المستمر بتركيزه على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والحث على العمل الجماعي.
- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- يعتبر نظام الإدارة البيئية ضماناً لاستمرار المؤسسة وسلامتها وتنافسيتها وقبولاً من غيرها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً من عوامل التأثير في تبني نظام الإدارة البيئية، من خلال الجانب المعنوي والسلوكي (الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية).
- إن نظام الإدارة البيئية ليس بالأمر الهين عندما تسعى المنظمة لتبنيه، إذ وجب الرجوع للمتطلبات غير الملموسة لتبنيه وتطبيقه داخل المنظمة.

## 2- نتائج الدراسة الميدانية:

إن مواجهتنا للواقع الميداني لشركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة، ومحاولة منا تشخيص ثقافتها بهدف التعرف على مدى ملائمتها لتطبيق نظام الإدارة البيئية وإسهامات متغيرات الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي يشكل الحجر الأساس والركيزة القوية للوصول لتطبيق السليم والمرجو سلفاً، وفي المقابل أهم المعوقات التي تحول دون نجاح نظام الإدارة البيئية بالشكل المطلوب نتيجة نقاط معينة نوجزها إلى جانب النتائج الميدانية، حيث مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

## أ- المعوقات الثقافية لتطبيق نظام الإدارة البيئية في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية:

- 1) اتخاذ القرارات من قبل الفرد ذو السلطة والنفوذ الأعلى، ورفض المسؤولين الاستماع وتقبل آراء العمال، وبالتالي تفويت المزايا التي يوفرها نظام التغذية العكسية.
- 2) غياب حرية المبادرة وروح الإبداع في بعض الأحيان وهو ما لمسناه من خلال حوارنا مع بعض العمال، حيث يفترض على المرؤوسين الرجوع بشكل دائم أو في أغلب الأحيان إلى الرؤساء، وفي المقابل الكثير من العاملين لمسنا فيهم الإبداع وتم إخطارنا من خلال هذه المعطيات إلى قيام المسؤولين إلى حثهم على الاجتهاد في قيامهم بمختلف الأعمال دون الرجوع لهم.
- 3) ضعف نظام التحفيز المطبق في المؤسسة حيث المكافآت والتحفيزات الممنوحة من طرف المؤسسة للعمال.
- 4) التكوين بخصوص نظام الإدارة البيئية اقتصر على الفئة الأولى من العمال، أما الفئة الجديدة أو ما تم توظيفه مؤخراً فهم يقومون بالأعمال وفق ما هو مسطر.

## ب - المقومات الثقافية لتطبيق نظام الإدارة البيئية في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية:

هناك وظيفة معينة تختص في مجال نظام الإدارة البيئية وهذا الطرح يحاكي الشركات العالمية التي تهتم بالإدارة البيئية حيث قامت شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بوضع وظيفة معينة مع تعيين رئيس مصلحة متابعة سير النظام والوقوف على مشكلاته ورفعها وحلها، وإدخال تعديلات عند التأكد من أن هناك خلل في التطبيق، ووظيفة المصلحة تكمن في العمل على تكوين العنصر البشري بالتدريبات الدورية التي تقوم بها المؤسسة في كل سنة.

إضافة إلى الاقتناع بأن نجاح نظام الإدارة البيئية لا يتحقق إلا من خلال دقة الإجراءات والسياسات البيئية التي تقع مسؤوليتها على الجميع.

### 3- النتائج العامة للدراسة:

- أ- تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى المكاسب غير الملموسة التي لن تتجه إليها أنظار الباحثين في الأدبيات لإخضاعها للتقييم المحاسبي ضمن الكشوفات المالية للشركات على غرار موجودات المعرفة التي خطفت تلك الأنظار إليها، ناهيك على أن نتائجها الإيجابية تظهر في المدى المتوسط مما يحتم على المنظمة الانتظار والتعقل في ترشيد النفقات الموجهة خصيصاً إلى تطبيق نظام الإدارة البيئية وانتظار النتائج المسطرة.
- ب- أبرزت نتائج البحث أن هناك مستوى مشخص تم الاتفاق عليه من قبل مجتمع الشركة المبحوثة لمتغير الثقافة التنظيمية بشكل عام مما يعكس إدراك مسؤولي الشركة لها.
- ت- يعد نظام الإدارة البيئية ISO 14001 من أبرز التحديات التي فرضتها المتطلبات الدولية والعالمية في البيئة المعاصرة و التي مازال يحتاج إلى الكثير من التأطير والنضج لتمهيد تبني تطبيقه بشكل فاعل في الشركة محل البحث بشكل خاص والشركات والمنظمات العراقية بشكل عام.
- ث- وضحت نتائج الدراسة أيضاً ارتفاع مستوى متغير لتعلم التنظيمي والقيم التنظيمية بوصفهم أهم الأبعاد والأكثر وزناً ودعماً للثقافة التنظيمية مما يدل عن وجود قاعدة تكوينية داخل الشركة المبحوثة أسهمت بالفعل في رفع أداء العمال وإنتاجيتهم وفق ما هو مسطر، كما دل على وجود قيم مشتركة تحكم نهج وسلوك العمل في الشركة.
- ج- تؤكد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية مما يؤهل قبول صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية: القيم التنظيمية وتمكين العاملين و التعلم التنظيمي و التوجه نحو العمل الفرقي إلى جانب الاتجاهات التنظيمية.
- ح- أظهرت نتائج البحث مستوى اهتمام حسن بتطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 في الشركة وعلى وجه التحديد عناصرها المتعلقة بمستوى الاهتمام غير الكافية باعتماد سياسة بيئية محددة وهيكلية توثيق واضحة للجوانب البيئية ونظام الإدارة البيئية بسبب قوة في الإجراءات الخاصة بالتوثيق والمراقبة وغيرها.

## ثانياً: الاقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذا البحث يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- 1- وجب على الشركة تبني إدارة بيئية مستقلة إدارياً، وذلك يكون من خلال توسيع سلطة مندوب البيئة، وتسهيل وتسريع الإجراءات البيئية، مما سيمكن من: ترشيد استخدام الطاقة وتقليل الهدر، ضبط العلاقة مع المجهزين وتحسينها، زيادة إنتاجية العمال بجعل محيط العمل مناسباً بيئياً... إلى غير ذلك من التطورات والتحسينات والتعديلات في كل مستويات الشركة، وبصفة خاصة على تكاليفها، حيث أنها ستحقق وفورات مالية، وكذا خفض نفقات التخلص من النفايات.
- 2- إحداث تكامل بين الوظائف في المؤسسة، وتمكين الجميع من تبادل المعلومات التي تمكن من إيجاد حلول للمشاكل البيئية، حيث يتمكن العمال من إبداء آرائهم البيئية فيما يخص مجالات عملهم، بحكم أنهم أدرى حتى من المسؤولين عنهم بهذه المشاكل، ومن الممكن أن يعطوا حلولاً وبدائل لهذه المشاكل (المواد الأولية، التكنولوجيا).
- 3- التركيز وتنشيط البحث داخل المنظمة من خلال عقد الشراكات مع الشركات الريادية في مجال البيئة، حتى تتمكن من تفعيل النشاط البيئي والإنتاجي بما يتلائم وأهدافها، والاستفادة من خبرات تلك الشركات... إلخ.
- 4- المشاركة في المعارض الدولية والوطنية في المجال البيئي، وتفعيل حضورها في الأيام التكوينية والندوات التي تقام في الجامعات والمخابر الخاصة والمنظمات الغير الحكومية.
- 5- تحفيز الاستثمار داخل الشركة في مجال البيئي بتخصيص اعتمادات مالية معتبرة لوظيفة الإدارة البيئية، وفرض تواجدها في المنطقة الصناعية، وذلك بتشكيل جمعيات صناعية متكاملة في إطار ما يدعى في البرامج البيئية للدولة.
- 6- لفت أنظار الباحثين لإمكانية تقييم الثقافة التنظيمية ومحاولة تثبيت قيمها باعتبارها إحدى الموجهات غير الملموسة التي تعزز الدور الذي تؤديه الشركة في بيئتها.

- 7- العمل على ترسيخ وتثبيت ممارسات الثقافة التنظيمية في العمل من اجل رفع قابلية الموظفين على أداء أعمالهم بطريقة أفضل.
- 8- تعزيز البناء العالي للقيم التنظيمية في الشركة مع العمل على رفع مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى ليكون بمستوى أفضل في المستقبل.
- 9- العمل على اتخاذ قرارات مهمة في الشركة المبحوثة لتبني الأساليب الإدارية الحديثة مثل نظام الإدارة البيئية ISO 14001 لتحسين وتطوير الأداء البيئي على المدى الطويل.
- 10- إعطاء درجة اهتمام أكبر بتحقيق تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001 واعتماد مبادئها بشكل دقيق بما يضمن نظام الإدارة السليم بيئيا في الشركة والتطوير واعتماد إجراءات توثيقها وصيانتها.
- 11- استثمار التقدم والتأثير الفاعل للثقافة التنظيمية ومتغيراتها في إحداث تغيير بتبني نظام الإدارة البيئية في الشركة موقع البحث.
- 12- مزيد من الدعم والمساندة والالتزام من الإدارة العليا للمؤسسة وجميع مستويات القيادة فيها لغرس ونشر مفاهيم واليات الجودة الشاملة.
- 13- ضرورة إدراج ضمن البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة كل سنة، موضوع التحسين المستمر، لإقناع العاملين بأهمية هذا المدخل الإداري.
- 14- ضرورة نشر ثقافة العمل الجماعي ودوره في زيادة روح الإبداع لدى العاملين، وذلك من خلال انتهاز أسلوب حلقات الجودة.
- 15- ضرورة إدراك الرؤساء في المؤسسة بأهمية العمال كونهم عملاء داخليين، ومن ثم العمل على ضمان ولائهم.
- 16- على قيادة المؤسسة أن تعمل للتحرر من الأساليب البيروقراطية في المؤسسة، وكسر الحواجز بين الإدارات والأقسام ونشر روح العمل بروح الفريق وأسس التعاون.
- 17- تفعيل نظام الحوافز من خلال تشجيع الأكفاء من العمال على العطاء.

- 18- الإطلاع على التطبيقات العالمية والمحلية وإطلاع جميع المستويات الإدارية لاكتساب مزيد من الأفكار والأساليب التحسينية, وبالتالي عمل المقارنات المرجعية التي تولد الأفكار الإبداعية للتحسين المستمر.
- 19- تعديل الهيكل الكلي للمنظمة وتعديل السياسات البيئية للمنظمة لكي يتسنى للقائمين على الإدارة البيئية التعامل مع باقي الوظائف ومحاولة منهم في توجيههم وتعديل أنماط التسيير وتحسين أدائهم في الشركة.
- 20- إعداد بطاقات تقنية دورية لمختلف الأنشطة والتأكد من أنها موجهة في الطريق الصحيح، حيث من الواجب على باقي الوظائف داخل المنظمة موافاة القائمين على وظيفة الإدارة البيئية بالكشوفات الصناعية والبطاقات التقنية والملاحق لكي يقارن مع ما هو مسطر ومن ثم تقديم تعديلات لهم ليتم تغيير ما هو مراد تغييره.
- 21- أهمية التوافق في قيم الأفراد العاملين داخل الشركة وما تحققه من تبني أفضل لنظام الإدارة البيئية.
- 22- سعي الشركة إلى توجيه الأفراد العاملين نحو مستوى مرغوب من الأداء لكي يتسنى لها تمرير النظام.
- 23- الاهتمام بالبيئة المادية للعمل وما لها من تأثير على الطريقة المنهجية لإسهامات العاملين في تمرير الإدارة البيئية.
- 24- الاهتمام بالتكوين النظري والتطبيقي للعامل البشري تكويناً ممنهجاً وهو مستوى مطلوب في منظمات الأعمال ويعد من أبرز الطرق التي تساهم في تبني نظام الإدارة البيئية، هذه الأخيرة باعتبارها مجموعة أطر وسياسات وجب اعتمادها من طرف العامل الذي الحلقة الوصل والأهم.

## ثالثاً: الدراسات المقترحة

وفي الأخير يبقى هذا البحث محاولة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الميدان، والذي يبقى فضاء خصبا للبحث والإثراء، يكمن إدراج بعض المواضيع الجديدة بالبحث فيما يلي

السلوك القيادي ودوره في تحقيق نظام الإدارة البيئية في المنظمة الصناعية.

وهنا يتم التدقيق في البحث من خلال دراسة السلوك القيادي للمسؤولين ودوره في تحقيق وتطبيق نظام الإدارة البيئية.

إدارة البيئة أداة للتغيير التنظيمي في المؤسسة.

تطبيق الإدارة البيئية ودوره في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث يركز في هذا البحث على أبعاد نظام الإدارة البيئية التي من شأنها أن تساهم بتبنيها بتغيير الأنماط الداخلية للمؤسسة.

تأثير نظام الإدارة البيئية على الأداء في المؤسسة.

العلاقات المحاسبية بين تبني نظام الإدارة البيئية والكشوفات المحاسبية.

أثر تبني نظام الإدارة البيئية في ترشيد النفقات.

إسهامات المحاسبة البيئية في تحقيق الأداء المالي لمنظمة الأعمال.

تبقى آفاق هذه الدراسة مفتوحة في مختلف الأطر، ذاك أن المؤسسة لا ترى لحد الآن أن الاهتمام بالبيئة وحمايتها يهدد مصالحها واستقرارها في السوق الوطني والدولي، لهذا فمن واجبنا في إطار البحث العلمي توعية المؤسسة ومحاولة مساعدتها على تجسيد هذا التوجه، حيث تحوله إلى فرصة تحقق من خلالها مزايا تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة التي تعايشها، وسيتم موافاة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بمخرجات هذا البحث لكي يتم العمل بها مستقبلاً وتدارك ما هو مؤخر، وبالتالي سيفتح هذا البحث آفاق لمؤسسات أخرى وباحثين في المجال البيئي الصناعي، ويسهم في إعداد أبحاث تهتم بالشق البيئي ويوسع النظر لهذا الطرح الذي يبقى ضيقاً نوعاً ما في البلدان النامية.

# قائمة المراجع

## المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب:

- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي بالإشارة لحالة شركة الاتصالات **Paltel** في فلسطين، غزة -فلسطين-، سنة 2008.
- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان -الأردن- دار وائل للطباعة والنشر، 2000.
- الغالي، طاهر محسن والعامري، صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، ط1، عمان، السنة، 2005.
- بشير محمد، "الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007.
- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن-، 2009 .
- موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط 1 ، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان (الأردن 1995).
- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان (الأردن)، 1999 .
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، دار وائل للنشر، عمان-الأردن- ، 2004 .
- سيلر ، جاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة. ترجمة: عبد القادر، درويش مرعي، الرياض: دار المريخ للنشر، 1992 م.
- مدحت أبو النصر، تنمية وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، سلسلة تنمية المهارات، إتراك للنشر، الإسكندرية، 2005 .
- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.

- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار: إدارة البيئة (نظم ومتطلبات ISO 14000)، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009 .
- صلاح محمود الحجار، داليا الحميد صقر، نظم الإدارة البيئية والتكنولوجية. ISO 14001 منهجياته، تقنياته واستدامته، ط 1 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- رغد منفي الدليمي، إدارة الجودة الشاملة للبيئة باستخدام المواصفة الدولية ISO14000، دراسة حالة مصافي الوسط العراقية، 2008.
- خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- زين الدين عبد المقصود: التخطيط البيئي مفاهيمه ومجالاته، سلسلة قضايا بيئية تصدرها الجمعية الكويتية لحماية البيئة، الكويت، أبريل 1982.
- نبيل هاشم الأعرجي وآخرون، دليل الجودة البيئية في جامعة بابل بحسب المواصفة العالمية للبيئة الإيزو 14001، جامعة بابل، سبتمبر 2010.
- خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- مجلة المركز الإقليمي لحماية البيئة والحد من التلوث الدليل العام للرصد الذاتي البيئي للصناعة المصرية، جهاز شؤون البيئة، نوفمبر 2002.
- تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007.
- يوسف محمد جربوع: نظرية المحاسبة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004.
- حسين محمد عيسى: دراسات في نظم إدارة التكلفة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 1999م.
- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة البيئة والجودة (ISO 9000، ISO 14000)، الطبعة 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.

- حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004 م
- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي، إسماعيل بسيوني، -الرياض- دار المريخ للنشر، 2004.

## 2- الملتقيات:

- كمال محمد منصور، جودي محمد رمزي، مداخلة بعنوان المراجعة البيئية كأحد متطلبات المؤسسة المستدامة وتحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 7 - 8 أبريل 2008 .
- بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة: الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، تاريخ قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
- عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية - ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام 11/12/13/14، 2004.
- ياسين بوناب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول " الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، يوم 29 ماي 2013 .، جامعة الجزائر2 -بوزريعة- .
- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف ، الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير معهد علم النفس وعلوم التربية نوفمبر، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992.
- قوي بوحنيفة، عبد المجيد رضاني: الإدارة البيئية والتنمية الخضراء مع إشارة إلى حالة الجزائر، مجمع الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة 2، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2001.

- عبد الصمد نجوى وآخرون، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم 09 مارس 2005 الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- عثمان حسن عثمان: دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 7-8 أفريل 2008.
- فاتح مجاهدي، إبراهيم شراف: الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية دراسة حالي مؤسستي **IBM & Sony**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.
- نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة: الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، 8-9 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- عادل عبد الرشيد عبد الرزاق: نظام الإدارة (EMS) والمواصفة القياسية **ISO 14000**، وتطبيقاتها في الوطن العربي، ندوة دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 7-11 ماي 2005.
- أحمد بوشناق وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة - الجزائر، ماي 2005.

### 3- المذكرات والأطروحات:

- علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 1999.
- وناس يحيى: الآليات القانونية لحماية البيئة في الجزائر، رسالة دكتوراه في القانون العام، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، جويلية 2008.
- الرخيمي، ممدوح جلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جدة: جامعة الملك عبد العزيز. 1421هـ.
- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي بالإشارة لحالة شركة بيبسي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة 2013/2014.
- عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حالة فئة عمال المؤسسة الاستشفائية بشار، مذكرة ماجستير، سنة 2011/2012.
- شتاحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال-، جامعة الجزائر 2007 / 2008.
- دروش نصيرة، الثقافة التنظيمية ودورها في فعالية إدارة الموارد البشرية" بين النظرية والتطبيق"، مذكرة ماجستير - تخصص إدارة أعمال-، جامعة الجزائر، 2009.
- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، سنة 2008.
- عز الدين دعاس، أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، سنة 2010/2011.
- علالي مليكة: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة **ENIC AB**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003/2004.
- عبد المنعم أحمد الفقي: الإدارة البيئية لل عمران الحضري، مذكرة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية الهندسة، قسم التخطيط والتصميم العمراني، جانفي 2008.
- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض -السعودية-، 2003.

- راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة ماجستير، 2011/2010.

- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006.

#### 4- المجالات:

- عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية؟، مجلة التدريب والتقنية، العدد 73 ، (الرياض)، 2005.

- خميس ناصر محمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق وتمير الإدارة البيئية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012.

- محمد عادل فياض: دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 8، جامعة محمد قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2009 - 2010.

- موسى عبد الناصر، رحمان آمال: الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2008.

- عمر صخري وآخرون، دور الدولة في دعم تطبيق نظام إدارة البيئة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 11، الجزائر، 2012.

- خميس ناصر محمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق وتمير الإدارة البيئية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012.

1- الكتب:

- Maurice thevenet, **la culture d'entreprise**, puf, paris , 2003.
- Deal.R & Kennedy.S, **corporate cultured the ritos and rituals of corporate life**, reading MA. Addison wesley, 1982
- Gilles Bressy et Christian Kankoyt, **économie d'entreprise**, 4ème édition Dalloz, paris, 1998.
- Strategor , **politique générale de l'entreprise**, 4ème édition , paris , dunod, 2005.
- Pascal laurant & Français Bauard, **Economie d'entreprise**, BTS Tome 2, éditions d'organisation, paris, 1991.
- Maurice thevenet, **la culture d'entreprise**, puf, paris , 2003.
- Hellriegel, Slocum et woodman, traduit par Michèle Truchan-Saporta,« **Management des organisations**», De Boeck Université,Paris,Bruxelles, 1e édition 8e tirage 2001
- Jean-Pierre Detrie,« **strategor: politique générale de l'entreprise-strategie,structure,décision, identité-**», Dunod ,paris, 1997
- Olivier Meier,«**Management Interculturel –Stratégie. Organisation. Performance**»,DUNOD.Paris 2004
- Kasamce : Carry Dessler et autres, **la gestion des organisation - principes et tendances en 21ème siècle-**, E.R.P1 canada,2004
- ISO 14001: 2004, **Systemes de management environnemental**,.
- Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, 3édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007.

2- المذكرات:

- Med Nuiga: **La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en genie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT.** ENSAM, PARIS. 2003 .
- Brattesta.Kataja. (2011).”**An Organizational Learning Perspective on Environmental Management**”. Master Thesis 30 Credits. Department of Economic and Resources Management.Newegian University of Life Science.

## المجلات:

- Lane.K, **the role of culture in comparative management**, academy of management, journal vol 35 no.2, 1990.
- Corinne Gendron, **La gestion environnementale et la norme ISO 14001**, les presses de l'université de Montréal, Canada, 2004.
- Rao.Gangadhar M. & Rao m NaraYana P... “ **Organizational Behavior** “.Kinark Publishing. Delhi. (1997).
- Hodgetts, Richard M. & Kroeck, k. Galen, **Personnel and Human Resource Management**, 4th, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Bonnie f daily and James w Bishop, **The Mediating Role Of EMS Teamwork As It Pertains To HR Factors And Perceived Environmental Performance**, Journal of Applied Business Research.

## المواقع:

- موقع شركة فورد العالمية، مقال للمختصين بالإدارة البيئية والتنمية، تاريخ وزمن التصفح: 22 فيفري 2016.  
<http://corporate.ford.com/microsites/sustainability>

الملاحق

## ملحق رقم (01): المواصفة القياسية للإيزو ISO 14000

ISO 14001 : 2004	أنظمة الإدارة البيئية: متطلبات مع إرشادات التطبيق
ISO 14004 : 2004	إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والإستراتيجيات الداعمة
ISO 14005 : 2010	إرشادات التطبيق المرحلي لنظم إدارة البيئة و تشمل استخدام تقييم الأداء البيئي
ISO 14006 : 2010	إرشادات لإدماج التصميم البيئي
ISO 19011 : 2002	إرشادات لمراجعة نظم إدارة الجودة و /أو البيئة
ISO 19011s : 2004	إرشادات لمراجعة نظم إدارة الجود أو البيئة (نسخة أمريكية أضيف لها بعض الإرشادات التكميلية)
ISO 14015 : 2001	التقييم البيئي للمواقع والمنشآت
ISO 14020 : 2000	العلامات و التصاريح البيئية - مبادئ عامة
ISO 14021 : 1999	العلامات و التصاريح البيئية - الإعلان الذاتي لمتطلبات البيئية
ISO 14024 : 1999	العلامات و التصاريح البيئية - النوع الأول: العلامات البيئية، مبادئ و إجراءات
ISO 14025 : 2006	العلامات و التصاريح البيئية- النوع الثالث: التصاريح البيئية، مبادئ و إجراءات
ISO 14031 : 1999	إرشادات لتقييم الأداء البيئي
ISO 14032 : 1999	أمثلة لتقييمات الأداء البيئي
ISO 14033	المعلومات البيئية الكمية - أمثلة و إرشادات
ISO 14040 : 2006	مبادئ و إجراءات لتقييم دورة الحياة
ISO 14041 : 1998	تقييم دورة الحياة - تعريف الهدف و المجال و تحليل المخزون
ISO 14042 : 2000	تقييم دورة الحياة - تقييم تأثير دورة الحياة
ISO 14043 : 2000	تقييم دورة الحياة - تفسير دورة الحياة
ISO 14044 : 2006	متطلبات و إرشادات لتقييم دورة الحياة
ISO 14045 : 2011	مبادئ و إرشادات و متطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج
ISO 14047 : 2003	تقييم دورة الحياة - أمثلة التطبيق من الإيزو 14042
ISO 14048 : 2002	تقييم دورة الحياة - صياغة توثيق البيانات
ISO 14049 : 2000	تقييم دورة الحياة - أمثلة لتطبيق الإيزو 14041، عن تعريفات الهدف و المجال و تحليل المخزون
ISO 14050 : 2009	مفردات
ISO 14051 : 2010	إطار عام (حساب تكلفة تدفق المادة الخام)
ISO 14062 : 2002	دمج المظاهر البيئية في تصميم وتطوير المنتج
ISO 14063 : 2006	أمثلة و إرشادات للاتصالات البيئية
ISO 14064 : 2008	دليل إرشادي يتناول القضايا في مواصفات المنتج

المصدر: سارة عبد الله: نظام ادارة البيئة، مجلة عالم الجودة، مجلة علمية عربية متخصصة في علوم وتطبيقات الجودة ونظم الإدارة، مسجلة دوليا بتصريح من بيرمنجهام البريطانية للطباعة والنشر، العدد 4، جانفي 2012، ص 43.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

سيد(ة) ي:

في إطار التحضير لمذكرة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، وذلك تحت موضوع:

تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالب: أحمد قصير

ملاحظة:

يرجى وضع التأشير (x) أمام الإجابة المختارة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر  أنثى

العمر:

أقل من 20 سنة  من 20-30 سنة  
 من 31-40 سنة  من 41-50 سنة  
 أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

أقل من الثانوي  ثانوي  
 جامعي  دراسات عليا

الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج

الوظيفة:

عون تنفيذ  عون معاينة

إطار

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية للشركة:

البعد الأول: القيم التنظيمية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					1. يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين في الشركة
					2. يسود الاعتقاد بين الموظفين أن عنصر الوقت مهم ويجب عدم إضاعته
					3. هناك تعريف ضمني بين الموظفين على تعريف السلوك الصحيح وغير الصحيح
					4. يوافقي زملائي ان الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية للجميع
					5. لدى موظفي الشركة منظومة قيم مشتركة تجاه العمل

البعد الثاني: الاتجاهات التنظيمية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					6. كل موظف مستعد لبذل المزيد من الجهود في العمل لو طلب منه
					7. يعتز كل موظف بالشركة التي تعمل فيها ويتحدث عنها باستمرار
					8. يهتم الموظفون كثيرا بنتائج أعمال الشركة وأدائها
					9. يسعى موظفو الشركة لتحقيق أهدافها
					10. يحب كل موظف عمله ويعتبره واجب مقدس

البعد الثالث: تمكين العاملين

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					11. تتيح الشركة للموظفين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل وحل المشكلات
					12. تسود الثقة المتبادلة بين إدارة الشركة والموظفين
					13. تمتلك الشركة قنوات اتصال فعال تسهل الاتصال بين الأقسام والإدارات
					14. تفوض إدارة الشركة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل

البعد الرابع: التوجه نحو العمل الجماعي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					15. يعمل الموظف في القسم أو الإدارة في الشركة باعتباره جزء من فريق
					16. تسود روح الفريق بين الموظفين في القسم أو الإدارة

					17. يعتبر العمل الجماعي صفة مميزة بين الأقسام والإدارات المختلفة في الشركة
					18. يتم عقد اجتماعات دورية بين أعضاء الفريق الواحد

### البعد الخامس: التعلم التنظيمي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					19. ينبغي على الموظفين معرفة المهارات المطلوبة لأداء مهامهم المستقبلية
					20. تتيح الشركة فرص مساعدة الموظفين لبعضهم البعض على التعلم
					21. تقدم الشركة مكافأة الموظفين على التعلم
					22. ينظر موظفو الشركة للتعلم على أنه سلوك يومي
					23. تشجع إدارة الشركة الموظفين في الحصول على فرص التعلم والتدريب

### المحور الثالث: نظام الإدارة البيئية

#### البعد الأول: السياسة البيئية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					24. سطرت إدارة شركتكم لوائح ومذكرات تتعلق بالبيئة
					25. ان السياسة البيئية لشركتكم مناسبة لطبيعة الحجم والتأثير البيئي للأنشطة والمنتجات والخدمات
					26. تتضمن السياسة البيئية التزاما بالتحسن المستمر ومنع التلوث
					27. تحتوي السياسة البيئية لشركتكم التزاما بالانصياع للتشريع البيئي والأنظمة البيئية التي تتعهد بها وتقرها
					28. توفر السياسة البيئية في شركتكم الإطار لوضع ومراجعة الأغراض والأهداف البيئية
					29. السياسات والاستراتيجيات التي تتعلق بالبيئة لها وزن وقيمة من طرف المجتمع

#### البعد الثاني: التخطيط البيئي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة
					30. تحتوي شركتكم على إجراءات لتحديد الجوانب البيئية لأعمالكم
					31. توجد إجراءات لتحديد التأثيرات الحقيقية أو المعنوية الممكنة على البيئة
					32. لدى شركتكم معاملات قانونية وإدارية للتعرف على الجوانب البيئية لأنشطتكم أو منتجاتكم أو خدماتكم
					33. أسس برنامج الإدارة البيئية لتحقيق الأهداف والأغراض البيئية في شركتكم

البعد الثالث: التنفيذ والتشغيل:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العـبارة
					34. توفر الإدارة في شركتكم الموارد الأساسية للتنفيذ والرقابة على نظام الإدارة البيئية
					35. أسست الشركة إجراءات لجعل العاملين في كل مستوى ووظيفة على علاقة واعية بالقضايا البيئية
					36. لدى شركتكم اتصالات داخلية وخارجية تخص الجوانب البيئية
					37. سطرت شركتكم إجراءات مناسبة لتحديد الحوادث المحتملة والاستجابة إليها والمواقف الطارئة

البعد الرابع: الفحص التصحيحي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العـبارة
					38. هناك إجراءات موضوعة وموثقة للتقييم الروتيني للالتزام بالتشريعات والأنظمة البيئية ذات العلاقة في شركتكم
					39. حددت شركتكم إجراءات للتعرف لتحديد المسؤولية والصلاحيات اللازمة للتعامل مع حالات عدم الالتزام واخذ الفعل التصحيحي والمنع.
					40. تقوم شركتكم بتسطير ووضع السجلات البيئية وصيانتها وإقفاها

البعد الخامس: المراجعة الإدارية:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العـبارة
					41. تفحص بمجمل الإجراءات المتعلقة بالبيئة دوريا وتراجع وتعديل بعد الفحوصات أو بعد حصول موقف حقيقي في شركتكم
					42. تراجع ادارة شركتكم الإجراءات لتحقيق الأهداف ومتطلبات تنفيذها بصورة روتينية
					43. تضع إدارة شركتكم حلول ومقترحات لمعالجة المشاكل التي تعارض تطبيق نظام الإدارة البيئية
					44. للشركة برامج وإجراءات لتدقيق نظام الإدارة البيئية دوريا

شكرا على حسن تعاونكم

## ملحق رقم (03): تفرغ مجمل البيانات ومخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss

```
GET
FILE='C:\Users\ahmedg\Documents\83_ ;81_;71_ ;85_ ;89_ ;.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.
SAVE OUTFILE='C:\Users\ahmedg\Documents\83_ ;81_;71_ ;85_ ;89_ ;.sav'
/COMPRESSED.

RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4 F1
F2 F3 F4 F5 G1 G2 G3 G4 G5 G6 H1 H2 H3 H4 I1 I2 I3 I4 J1 J2 J3 K1 K2 K3 K4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

		Remarques
Résultat obtenu		20-JUN-2016 15:12:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	83
	Entrée de la matrice	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	Observations prises en compte	RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4 F1 F2 F3 F4 F5 G1 G2 G3 G4 G5 G6 H1 H2 H3 H4 I1 I2 I3 I4 J1 J2 J3 K1 K2 K3 K4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
	Temps de processeur	00:00:00.00
Ressources	Temps écoulé	00:00:00.06

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav

### NPar Tests

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 15:49:56
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4 F1 F2 F3 F4 F5 G1 G2 G3 G4 G5 G6 H1 H2 H3 H4 I1 I2 I3 I4 J1 J2 J3 K1 K2 K3 K4 /MISSING ANALYSIS.
	Processor Time	00:00:00.03
Resources	Elapsed Time	00:00:00.05
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	16732

a. Based on availability of workspace memory.

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		1	2	3	4	5
N		83	83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.87	4.17	4.27	4.25	4.51
	Std. Deviation	.658	.659	.828	.622	.503
	Absolute	.291	.288	.271	.309	.343
Most Extreme Differences	Positive	.264	.288	.187	.309	.337
	Negative	-.291-	-.254-	-.271-	-.246-	-.343-
Kolmogorov-Smirnov Z		2.648	2.621	2.465	2.812	3.125
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		6	7	8	9	10
N		83	83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.51	4.16	4.11	4.29	4.17
	Std. Deviation	.503	1.006	.625	.834	.908
	Absolute	.343	.293	.316	.285	.278
Most Extreme Differences	Positive	.337	.201	.316	.197	.180
	Negative	-.343-	-.293-	-.287-	-.285-	-.278-
Kolmogorov-Smirnov Z		3.125	2.670	2.878	2.595	2.531
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		11	12	13	14	15
N		83	83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.30	4.13	3.94	4.04	3.77
	Std. Deviation	1.134	.729	1.028	.993	1.108
	Absolute	.251	.235	.210	.232	.377
Most Extreme Differences	Positive	.173	.235	.151	.166	.225
	Negative	-.251-	-.223-	-.210-	-.232-	-.377-
Kolmogorov-Smirnov Z		2.284	2.139	1.914	2.118	3.435
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		16	17	18	19	20
N		83	83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.96	4.31	4.46	4.13	4.07
	Std. Deviation	.803	.896	.738	.908	.947
	Absolute	.422	.315	.323	.334	.301
Most Extreme Differences	Positive	.325	.222	.231	.221	.193
	Negative	-.422-	-.315-	-.323-	-.334-	-.301-
Kolmogorov-Smirnov Z		3.841	2.871	2.943	3.038	2.741
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		21	22	23	24	25
N		83	83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.05	4.30	4.49	4.14	4.27
	Std. Deviation	.795	.557	.503	.566	.828
	Absolute	.283	.356	.343	.360	.271
Most Extreme Differences	Positive	.235	.356	.343	.360	.187
	Negative	-.283-	-.246-	-.337-	-.303-	-.271-
Kolmogorov-Smirnov Z		2.579	3.245	3.125	3.278	2.465
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		26	27	28	29	30
N		83	83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.16	4.47	4.61	4.71	4.18
	Std. Deviation	1.006	.738	.678	.456	.521
	Absolute	.245	.330	.438	.448	.395
Most Extreme Differences	Positive	.201	.236	.285	.263	.395
	Negative	-.245-	-.330-	-.438-	-.448-	-.304-
Kolmogorov-Smirnov Z		2.235	3.006	3.992	4.079	3.595
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		31	32	33	34	35
N		83	83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.51	4.64	4.49	3.96	4.43
	Std. Deviation	.739	.575	.592	.594	.814
	Absolute	.399	.422	.346	.332	.347
Most Extreme Differences	Positive	.252	.265	.256	.319	.243
	Negative	-.399-	-.422-	-.346-	-.332-	-.347-
Kolmogorov-Smirnov Z		3.633	3.843	3.150	3.020	3.161
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		36	37	38	39	40
N		83	83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.30	4.65	3.95	4.24	4.39
	Std. Deviation	.728	.572	.810	.864	.659
	Absolute	.289	.428	.271	.268	.306
Most Extreme Differences	Positive	.203	.271	.223	.190	.239
	Negative	-.289-	-.428-	-.271-	-.268-	-.306-
Kolmogorov-Smirnov Z		2.635	3.899	2.466	2.442	2.790
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		41	42	43	44
N		83	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.58	4.19	4.40	4.65
	Std. Deviation	.751	.981	.583	.723
	Absolute	.351	.265	.307	.433
Most Extreme Differences	Positive	.239	.205	.307	.314
	Negative	-.351-	-.265-	-.295-	-.433-
Kolmogorov-Smirnov Z		3.201	2.419	2.793	3.940
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**T-TEST**

```

/TESTVAL=0
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5
/CRITERIA=CI(.95).
    
```

**T-Test**

**Notes**

Output Created		20-JUN-2016 15:59:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\lahmedg\Documents\أحمد\قمير أحمد.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قمير أحمد.sav

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	83	3.87	.658	.072
2	83	4.17	.659	.072
3	83	4.27	.828	.091
4	83	4.25	.622	.068
5	83	4.51	.503	.055

**One-Sample Test**

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1	53.518	82	.000	3.867	3.72	4.01
2	57.608	82	.000	4.169	4.02	4.31
3	46.949	82	.000	4.265	4.08	4.45
4	62.331	82	.000	4.253	4.12	4.39
5	81.613	82	.000	4.506	4.40	4.62

**CORRELATIONS**

```

/VARIABLES=_75;75_ ; B1 B2 B3 B4 B5
    
```

/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	20-JUN-2016 16:00:59	
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\ahmedg\Documents\قصير أحمد.sav Ensemble_de_données1 <none> <none> <none> 83
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= B1 B2 B3 B4 B5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00,06 00:00:00,13

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\قصير أحمد.sav

### Correlations

		1	2	3	4	5
1	Pearson Correlation	1	.506**	.879**	.719**	.595**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83
2	Pearson Correlation	.506**	1	.530**	.088	.083
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.431	.456
	N	83	83	83	83	83
3	Pearson Correlation	.879**	.530**	1	.655**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83
4	Pearson Correlation	.719**	.088	.655**	1	.153
	Sig. (2-tailed)	.000	.431	.000		.169
	N	83	83	83	83	83
5	Pearson Correlation	.595**	.083	.400**	.153	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.456	.000	.169	
	N	83	83	83	83	83
5	Pearson Correlation	.248	-.237-	-.077-	.055	.249
	Sig. (2-tailed)	.000	.031	.491	.623	.023
	N	83	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=\_79;\_75;;75\_ C1 C2 C3 C4 C5  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	20-JUN-2016 16:03:34	
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\ahmedg\Documents\قصير أحمد.sav Ensemble_de_données1 <none> <none> <none> 83
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=ثانياً C1 C2 C3 C4 C5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00,03 00:00:00,05

**Correlations**

	ثانيا	6	7	8	9	10
ثانيا	Pearson Correlation	1	.377**	.655**	.720**	.556**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83
6	Pearson Correlation	.377**	1	.131	.134	.112
	Sig. (2-tailed)	.000		.239	.228	.313
	N	83	83	83	83	83
7	Pearson Correlation	.655**	.131	1	.458**	-.055-
	Sig. (2-tailed)	.000	.239		.000	.624
	N	83	83	83	83	83
8	Pearson Correlation	.720**	.134	.458**	1	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000	.228	.000		.000
	N	83	83	83	83	83
9	Pearson Correlation	.556**	.112	-.055-	.501**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.313	.624	.000	
	N	83	83	83	83	83
10	Pearson Correlation	.565**	.051	.198	.075	.128
	Sig. (2-tailed)	.000	.646	.073	.501	.249
	N	83	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS  
/VARIABLES=\_79;\_75;;75\_;79\_ D1 D2 D3 D4  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

**Notes**

Output Created	20-JUN-2016 16:08:43	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد قصير.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
		CORRELATIONS /VARIABLES= D1 D2 D3 D4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

**Correlations**

		11	12	13	14
11	Pearson Correlation	1	.682**	.670**	.689**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83
12	Pearson Correlation	.682**	1	.468**	.340**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002
	N	83	83	83	83
13	Pearson Correlation	.670**	.468**	1	.157
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.156
	N	83	83	83	83
14	Pearson Correlation	.689**	.340**	.157	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.156	
	N	83	83	83	83
14	Pearson Correlation	.442**	-.183-	.195	.134
	Sig. (2-tailed)	.000	.098	.077	.229
	N	83	83	83	83

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=_85;_75;_76;_93;_75; E1 E2 E3 E4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

### Correlations

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 16:09:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\lahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
		CORRELATIONS /VARIABLES= E1 E2 E3 E4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,06

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav

		Correlations				
			15	16	17	18
15	Pearson Correlation	1	.146	.877**	.814**	.758**
	Sig. (2-tailed)		.187	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83
	Pearson Correlation	.346	1	-.174-	-.406**	-.393**
16	Sig. (2-tailed)	.000	.116	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83
	Pearson Correlation	.877**	-.174-	1	.846**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.116	.000	.000	.000
17	N	83	83	83	83	83
	Pearson Correlation	.814**	-.406**	.846**	1	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83
18	Pearson Correlation	.758**	-.393**	.708**	.851**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83
	N	83	83	83	83	83

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=_82;_75;;75;_87_ F1 F2 F3 F4 F5
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

### Correlations

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 16:11:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\lahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
		CORRELATIONS /VARIABLES= F1 F2 F3 F4 F5 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,05

**Correlations**

			19	20	21	22	23
	Pearson Correlation	1	.899**	.922**	.814**	.732**	.531**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
19	Pearson Correlation	.899**	1	.854**	.600**	.475**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
20	Pearson Correlation	.922**	.854**	1	.643**	.582**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
21	Pearson Correlation	.814**	.600**	.643**	1	.738**	.184
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.096
	N	83	83	83	83	83	83
22	Pearson Correlation	.732**	.475**	.582**	.738**	1	.159
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.152
	N	83	83	83	83	83	83
23	Pearson Correlation	.531**	.496**	.436**	.184	.159	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.096	.152	
	N	83	83	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**CORRELATIONS**

```

/VARIABLES=_87;_75;_83;_87;_75; G1 G2 G3 G4 G5 G6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

**Correlations**

**Notes**

Output Created	20-JUN-2016 16:13:48	
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد قصير.sav Ensemble_de_données1 <none> <none> <none> 83
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES= G1 G2 G3 G4 G5 G6 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00,03 00:00:00,03

**Correlations**

			24	25	26	27	28
	Pearson Correlation	1	.669**	.863**	.888**	.827**	.546**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
24	Pearson Correlation	.669**	1	.542**	.388**	.536**	.401**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
25	Pearson Correlation	.863**	.542**	1	.770**	.712**	.206
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.062
	N	83	83	83	83	83	83
26	Pearson Correlation	.888**	.388**	.770**	1	.705**	.430**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83
27	Pearson Correlation	.827**	.536**	.712**	.705**	1	.269
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.014
	N	83	83	83	83	83	83
28	Pearson Correlation	.546**	.401**	.206	.430**	.269	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.062	.000	.014	
	N	83	83	83	83	83	83
29	Pearson Correlation	.630	.214	.530	.311	.471	.607

Sig. (2-tailed)	.001	.052	.635	.001	.000	.000
N	83	83	83	83	83	83

**Correlations**

		29
24	Pearson Correlation	-.030
	Sig. (2-tailed)	.787
	N	83
25	Pearson Correlation	-.214**
	Sig. (2-tailed)	.052
	N	83
26	Pearson Correlation	-.053**
	Sig. (2-tailed)	.635
	N	83
27	Pearson Correlation	-.113**
	Sig. (2-tailed)	.310
	N	83
28	Pearson Correlation	-.171**
	Sig. (2-tailed)	.122
	N	83
29	Pearson Correlation	-.207**
	Sig. (2-tailed)	.060
	N	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**CORRELATIONS**

```

/VARIABLES=_87;_75;_76;_93;_75; H1 H2 H3 H4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

**Correlations**

**Notes**

Output Created	20-JUN-2016 16:14:54
Comments	
Input	Data C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد.قصور.sav Active Dataset Ensemble_de_données1 Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data File 83
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing. Cases Used Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	<b>CORRELATIONS</b> /VARIABLES= H1 H2 H3 H4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time 00:00:00,03 Elapsed Time 00:00:00,05

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد.قصور.sav

**Correlations**

		30	31	32	33
30	Pearson Correlation	1	.396**	.754**	.401**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83
31	Pearson Correlation	.396**	1	.013	-.267*
	Sig. (2-tailed)	.000	.907	.015	.002
	N	83	83	83	83
32	Pearson Correlation	.754**	.013	1	.149
	Sig. (2-tailed)	.000	.907	.180	.000
	N	83	83	83	83
33	Pearson Correlation	.401**	-.267*	.149	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.180	.559
	N	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**CORRELATIONS**

```
/VARIABLES=_79;_75;;75_ I1 I2 I3 I4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Correlations**

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 16:15:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\lahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
		<b>CORRELATIONS</b> /VARIABLES= I1 I2 I3 I4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,06

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav

**Correlations**

		34	35	36	37
34	Pearson Correlation	1	.717**	.555**	.500**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83
35	Pearson Correlation	.717**	1	.209	.167
	Sig. (2-tailed)	.000		.057	.132
	N	83	83	83	83
36	Pearson Correlation	.555**	.209	1	-.100-
	Sig. (2-tailed)	.000	.057		.370
	N	83	83	83	83
37	Pearson Correlation	.500**	.167	-.100-	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.132	.370	
	N	83	83	83	83
37	Pearson Correlation	.538**	.393**	-.011-	.051
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.921	.649
	N	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**CORRELATIONS**

```
/VARIABLES=_78;_75;_87;_93;_75; J1 J2 J3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Correlations**

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 16:16:36
Comments		
Input	Data	C:\Users\lahmedg\Documents\أحمد\قصور.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
		<b>CORRELATIONS</b> /VARIABLES= J1 J2 J3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\قمير أحمد.sav

			38	39	40
	Pearson Correlation	1	.806**	.737**	.177
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.109
	N	83	83	83	83
38	Pearson Correlation	.806**	1	.487**	-.147-
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.184
	N	83	83	83	83
39	Pearson Correlation	.737**	.487**	1	-.336**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002
	N	83	83	83	83
40	Pearson Correlation	.377	.347	.336**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	
	N	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=_93;_75;_88;_85;_75; K1 K2 K3 K4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

		20-JUN-2016 16:17:25
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Documents\قمير أحمد.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
		CORRELATIONS /VARIABLES= K1 K2 K3 K4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,06

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\قمير أحمد.sav

			41	42	43	44
	Pearson Correlation	1	.652**	.900**	-.081-	.669**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.465	.000
	N	83	83	83	83	83
41	Pearson Correlation	.652**	1	.476**	-.086-	.017
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.440	.877
	N	83	83	83	83	83
42	Pearson Correlation	.900**	.476**	1	-.391**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83
43	Pearson Correlation	.481	.486	.391	1	-.390**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83
44	Pearson Correlation	.669**	.017	.715**	.390**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.877	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=_75 ; ;75_;79_ ;75_;79_ ;75_ ;75_;79_ ;75_ ;75_ ;77_ ;75_ ;79_
;75_;87_ ;75_;82_ ;75_;93_;76_;75_;85_
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 16:19:13
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\lahmedg\Documents\أحمد\قصير.sav Ensemble_de_données1 <none> <none> <none> 83
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=الثقافة او لا ثانياً ثالثاً رابعاً خامساً /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time Elapsed Time	00:00:00,02 00:00:00,41

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قصير.sav

### Correlations

			ثانياً			
Pearson Correlation	1	.654**	.517**	.642**	.523**	.752**
Sig. (2 tailed)		.001	.000	.000	.000	.002
N	83	83	83	83	83	83
Pearson Correlation	.654**	1	.653**	.752**	.985**	.563**
Sig. (2 tailed)	.001		.000	.000	.006	.000
N	83	83	83	83	83	83
Pearson Correlation	.517**	.653**	1	.703**	.854**	.654**
ثانياً Sig. (2 tailed)	.000	.000		.000	.045	.000
N	83	83	83	83	83	83
Pearson Correlation	.642**	.752**	.703**	1	.801**	.745**
Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000		.218	.055
N	83	83	83	83	83	83
Pearson Correlation	.523**	.985**	.854**	.801**	1	.684**
Sig. (2 tailed)	.000	.006	.045	.218		.000
N	83	83	83	83	83	83
Pearson Correlation	.752**	.563**	.654**	.745**	.684**	1
Sig. (2 tailed)	.002	.000	.000	.055	.000	
N	83	83	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=_75 ; ;75_;79_ ;75_;79_ ;75_ ;75_;79_ ;75_ ;75_ ;77_ ;75_ ;79_
77_;85_;75_;83_;75_ ;75_ ;75_;87_ ;75_;82_ ;75_;93_;76_;75_;85_;
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 16:21:42
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\lahmedg\Documents\أحمد\قصير.sav Ensemble_de_données1 <none> <none> <none> 83
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax	CORRELATIONS الثقافة اولا ثانيا ثالثا رابعا خامسا الادارة= /VARIABLES= /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05

### Correlations

	Pearson Correlation	.049
	Sig. (2-tailed)	.662
	N	83
	Pearson Correlation	.375**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
ثانيا	Pearson Correlation	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
	Pearson Correlation	.248**
	Sig. (2-tailed)	.024
	N	83
	Pearson Correlation	.311**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	83
	Pearson Correlation	.406**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4 F1 F2 F3 F4 F5 G1
G2 G3 G4 G5 G6 H1 H2 H3 H4 I1 I2 I3 I4 J1 J2 J3 K1 K2 K3 K4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Reliability

#### Notes

Output Created	20-JUN-2016 16:28:50	
Comments		
Input	Data	C:\Users\lahmedg\Documents\أحمد\قسمير أحمد.sav
	Active Dataset	Ensemble_de_données1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4 F1 F2 F3 F4 F5 G1 G2 G3 G4 G5 G6 H1 H2 H3 H4 I1 I2 I3 I4 J1 J2 J3 K1 K2 K3 K4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\أحمد\قسمير أحمد.sav

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases		
Valid	83	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	44

```
FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5
/STATISTICS=SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

### Frequencies

		Notes	20-JUN-2016 16:31:31
Output Created			
Comments			
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\ahmedg\Documents\قصير أحمد.sav Ensemble_de_données1 <none> <none> <none>	83
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data. FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5	
Syntax		/STATISTICS=SUM /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time Elapsed Time		00:00:00,00 00:00:00,00

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\ahmedg\Documents\قصير أحمد.sav

### Statistics

		المستوى التعليمي	الحالة الإجتماعية	الوظيفة
N	Valid	83	83	83
	Missing	0	0	0
Sum		108	243	143

### Frequency Table

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	58	69.9	69.9	69.9
	25	30.1	30.1	100.0
Total	83	100.0	100.0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	9.6	9.6	9.6
	30 20	22	26.5	36.1
	40 31	33	39.8	75.9
	50 41	8	9.6	85.5
	50	12	14.5	100.0
Total	83	100.0	100.0	

### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	13	15.7	15.7	15.7
	32	38.6	38.6	54.2
	26	31.3	31.3	85.5
	12	14.5	14.5	100.0
Total	83	100.0	100.0	

### الحالة الإجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	29	34.9	34.9	34.9
	54	65.1	65.1	100.0
Total	83	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
عون تنفيذ	39	47.0	47.0	47.0
Valid	28	33.7	33.7	80.7
	16	19.3	19.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

## Frequencies

### Notes

Output Created		20-JUN-2016 16:00:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد\قصير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد\قصير.sav

### Statistics

	1	2	3	4	5	
N Valid	83	83	83	83	83	83
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,87	4,17	4,27	4,25	4,51	4,2120
Std. Deviation	,658	,759	,828	,622	,711	,40043

## Frequencies

### Notes

Output Created		20-JUN-2016 16:01:38
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد\قصير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 ثانياً /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد\قصير.sav

**Statistics**

		6	7	8	9	10	ثانياً
N	Valid	83	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,51	4,16	4,11	4,29	4,17	4,2458
Std. Deviation		,701	,806	,625	,834	,908	,69513

**Frequencies**

**Notes**

Output Created	20-JUN-2016 16:02:13	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد.قصور.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data. FREQUENCIES VARIABLES=D1 D2 D3 D4
		/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد.قصور.sav

**Statistics**

		11	12	13	14	
N	Valid	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,30	4,13	3,94	4,04	3,8524
Std. Deviation		,702	,729	,855	,993	,66238

```
FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 _85;_75;_76;_93;_75;
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Frequencies**

**Notes**

Output Created	20-JUN-2016 16:03:35	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد.قصور.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data. FREQUENCIES VARIABLES=E1 E2 E3 E4
		/FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد.قصور.sav

**Statistics**

		15	16	17	18	
N	Valid	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,77	3,96	4,31	4,46	4,1265
Std. Deviation		,810	,803	,896	,738	,53871

```

FREQUENCIES VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 _82;_75;;75_;87_
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

Notes		20-JUN-2016 16:04:07
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير أحمد.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير أحمد.sav

Statistics		19	20	21	22	23	
N	Valid	83	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,13	4,07	4,05	4,30	4,49	4,2096
Std. Deviation		,908	,947	,795	,657	,643	,69936

```

FREQUENCIES VARIABLES=G1 G2 G3 G4 G5 G6 _87;_75;_83;_87;_75;
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

## Frequencies

Notes		20-JUN-2016 16:04:31
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير أحمد.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=G1 G2 G3 G4 G5 G6 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav

		24	25	26	27	28	29	
N	Valid	83	83	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,14	4,27	4,16	4,47	4,61	4,71	4,3936
Std. Deviation		,566	,828	,91	,738	,678	,456	,69220

```
FREQUENCIES VARIABLES=H1 H2 H3 H4 _87;_75;_76;_93;_75;
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Frequencies

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 16:04:54
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
		FREQUENCIES VARIABLES=H1 H2 H3 H4
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav

		30	31	32	33	
N	Valid	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,18	4,51	4,64	4,49	4,4548
Std. Deviation		,681	,739	,745	,712	,75448

```
FREQUENCIES VARIABLES=I1 I2 I3 I4 _79;_75;;75_
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Frequencies

		Notes
Output Created		20-JUN-2016 16:05:41
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
		FREQUENCIES VARIABLES=I1 I2 I3 I4
Resources	Processor Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav

**Statistics**

		34	35	36	37	
N	Valid	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,96	4,43	4,30	4,65	4,3373
Std. Deviation		,594	,814	,728	,772	,72736

```
FREQUENCIES VARIABLES=J1 J2 J3 _78;_75;_87;_93;_75;
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Frequencies**

**Notes**

Output Created		20-JUN-2016 16:06:09
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد\قصير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=J1 J2 J3 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد\قصير.sav

**Statistics**

		38	39	40	
N	Valid	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,95	4,24	4,39	4,1928
Std. Deviation		,810	,864	,659	,69878

```
FREQUENCIES VARIABLES=K1 K2 K3 K4 _93;_75;_88;_85;_75;
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Frequencies**

**Notes**

Output Created		20-JUN-2016 16:06:29
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد\قصير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=K1 K2 K3 K4 /FORMAT=NOTABLE /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد\قصير.sav

**Statistics**

	41	42	43	44	
N	83	83	83	83	83
Valid	83	83	83	83	83
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,58	4,19	4,40	4,65	4,2048
Std. Deviation	,751	,981	,680	,723	,73220

ONEWAY \_75;77\_;85\_;75\_;83\_;75\_ ; BY \_75;77\_ ;75\_ ;79\_ ;  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

### Notes

		20-JUN-2016 16:07:18
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
		ONEWAY BY /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصر.sav

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,366	17	,316	42,107	,000
Within Groups	,487	65	,007		
Total	5,853	82			

### REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT \_75;77\_;85\_;75\_;83\_;75\_ ;  
/METHOD=ENTER \_75;77\_ ;75\_ ;79\_ ;.

## Regression

### Notes

		20-JUN-2016 16:09:21
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصر.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT /METHOD=ENTER .
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	<sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable:
- b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,049 <sup>a</sup>	,002	-,010	,26849

- a. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,014	1	,014	,193	,662 <sup>b</sup>
	Residual	5,839	81	,072		
	Total	5,853	82			

- a. Dependent Variable:
- b. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,533	,494		9,169	,000
		,052	,120	,049	,439	,662

- a. Dependent Variable:

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;77_;85_;75_;83_;75_ ;
/METHOD=ENTER _75;75_ ;.
```

**Regression**

**Notes**

Output Created	20-JUN-2016 16:10:19	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
Resources		/NOORIGIN
		/DEPENDENT
		/METHOD=ENTER .
	Processor Time	00:00:00,09
	Elapsed Time	00:00:00,09
Resources	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	<sup>b</sup>		.Enter

a. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,375 <sup>a</sup>	,141	,130	,24918

a. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,823	1	,823	13,258	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,030	81	,062		
	Total	5,853	82			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,371	,291		18,472	,000
		,250	,069	,375	3,641	,000

a. Dependent Variable:

**REGRESSION**

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;77;85;75;83;75_ ;
/METHOD=ENTER _79;_75;;75_ .
    
```

**Regression**

**Notes**

Output Created		20-JUN-2016 16:10:57
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT /METHOD=ENTER ثانياً
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,09
	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	ثانياً	.Enter
---	--------	--------

- a. Dependent Variable:  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,380 <sup>a</sup>	,244	,134	,24863

- a. Predictors: (Constant), ثانياً

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,846	1	,846	13,680	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,007	81	,062		
	Total	5,853	82			

- a. Dependent Variable:  
b. Predictors: (Constant), ثانياً

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,264	,258		20,436	,000
	ثانياً	,223	,060	,380	3,699	,000

- a. Dependent Variable:

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT _75;_77;_85;_75;_83;_75_ ;
  /METHOD=ENTER _79;_75;_75;_79_ .
```

**Regression**

**Notes**

Output Created	20-JUN-2016 16:11:12	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد.قصور.sav
	Active Dataset	DataSet1
Missing Value Handling	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Syntax	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Resources	REGRESSION	
	/MISSING LISTWISE	
	/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
	/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
	/NOORIGIN	
	/DEPENDENT	
	/METHOD=ENTER .	
	Processor Time	00:00:00,11
	Elapsed Time	00:00:00,13
	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[DataSet1] C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد.قصور.sav

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	b	.Enter
---	---	--------

- a. Dependent Variable:  
b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,248 <sup>a</sup>	,262	,050	,26040

- a. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,360	1	,360	5,316	,024 <sup>b</sup>
	Residual	5,492	81	,068		
	Total	5,853	82			

- a. Dependent Variable:  
b. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,741	,186		25,472	,000
		,110	,048	,248	2,306	,024

- a. Dependent Variable:

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;_77;_85;_75;_83;_75_ ;
/METHOD=ENTER _85;_75;_76;_93;_75; .
```

**Regression**

**Notes**

Output Created	20-JUN-2016 16:11:26	
Comments		
Input	Data	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قصير أحمد.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	83
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
Resources		/NOORIGIN
		/DEPENDENT
		/METHOD=ENTER .
	Processor Time	00:00:00,09
	Elapsed Time	00:00:00,13
Residual Plots	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for	0 bytes
	Residual Plots	

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	<sup>b</sup>		.Enter

- a. Dependent Variable:  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,311 <sup>a</sup>	,097	,086	,25547

- a. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,566	1	,566	8,676	,004 <sup>b</sup>
	Residual	5,287	81	,065		
	Total	5,853	82			

- a. Dependent Variable:  
 b. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,680	,218		16,888	,000
		,154	,052	,311	2,946	,004

- a. Dependent Variable:

**REGRESSION**

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;77_;85_;75_;83_;75_ ;
/METHOD=ENTER _82;_75;_75_;87_ .
    
```

**Regression**

**Notes**

Output Created		20-JUN-2016 16:11:39
Comments		
Input	Data Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File	C:\Users\ahmedg\Desktop\أحمد قاصير أحمد.sav DataSet1 <none> <none> <none> 83
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT /METHOD=ENTER .
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots	00:00:00,14 00:00:00,12 2540 bytes 0 bytes

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b		.Enter

a. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,406 <sup>a</sup>	,165	,155	,24563

a. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,966	1	,966	16,004	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,887	81	,060		
	Total	5,853	82			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,558	,191		18,583	,000
		,180	,045	,406	4,001	,000

a. Dependent Variable:

## قائمة المصطلحات

المصطلح باللغة الأجنبية	المصطلح بالعربية
System	النظام
Goals	الأهداف
Efficiency	الكفاءة
Effectiveness	الفعالية
Environnement	البيئة
CRM	إدارة علاقات الزبون
Ecology	الإيكولوجي
UN:United Nation	الأمم المتحدة
Population Explosion	الانفجار السكاني
Depletion of Natural Resources	استنزاف الموارد الطبيعية
Green House	الاحتباس الحراري
Environemental Pollution	التلوث البيئي
ISO: International Standards Organizations	المنظمة الدولية للمواصفات
B <sub>s</sub> : British Standards	المواصفة البريطانية
Eco-Mangement and Audit Sheme	المواصفة الأوروبية
Internationale Standards	المواصفة الدولية
(EMS)Environment Mangement System	نظام الإدارة البيئية
(EA):Environment Auditing	التدقيق البيئي
(EL):Environment Labeling	الملصقات البيئية
Vocabulary	المصطلحات
Environment Policy	السياسة البيئية
Planning	التخطيط البيئي
Environment Aspects	الجوانب البيئية

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تبني نظام الإدارة البيئية في الشركة المبحوثة، و ذلك من خلال تأثير كل من الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية و هي القيم التنظيمية، تمكين العاملين الاتجاهات التنظيمية، العمل الجماعي، التعلم التنظيمي و قد أجريت هذه الدراسة على الأفراد العاملين في شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة بولاية الجلفة.

رغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بشركة صناعة الأنابيب، إلا أن هناك أداء جيد نسبي في الثقافة التنظيمية المكتسبة للأفراد العاملين، مما يفسر مساهمة أبعاد الثقافة في تبني وتمرير نظام الإدارة البيئية و هذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات.

وقد تحددت مشكلة البحث في المدى الذي تؤثر به الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، وفي سبيل تحقيق هدف البحث والإجابة على التساؤلات الفرعية، طبق هذا البحث على المجتمع المكون من 100 فرد، وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، و عولجت البيانات باستعمال برنامج التحليل الإحصائي spss على الحاسوب.

وأظهرت النتائج وجود تأثيرات معنوية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية مما عزز وأكد الفرضيات. **الكلمات المفتاحية:** ثقافة تنظيمية، نظام الإدارة البيئية، إدارة بيئية، منظمة الأعمال.

### Summary:

This study aims to identify the impact of organizational culture to adopt environmental management system at the company researched, and through the influence of each of the five dimensions of organizational culture: organizational values, organizational formation, organizational trends, teamwork, organizational learning, and this study has been conducted on personnel in pipe plastic manufacturing company of Ain ouassara, Djelfa willaya.

Despite the positive perception of the physical side of the organizational culture of the dominant company pipe plastic industry, but there is a good performance relative to the organizational culture of the acquired employees for individuals, which explains the contribution of culture dimensions to adopt and pass the environmental management system and this is what translates the results in the strong relationship between each of these variables.

The identified research problem in the extent to which affect its organizational culture to adopt environmental management system, in order to achieve the goal of the research and answer the sub-questions, applied this research to the 100 person community, has been relying on the questionnaire as a key tool for the collection of data and information, and dealt with the data using spss statistical analysis software on the computer.

The results showed there were no significant effects of organizational culture to adopt environmental management system, boosting confirmed hypotheses.

**Key words:** organizational culture, environmental management system, environmental management , company doing.

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

ملاحظات	الإمضاء	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
		دكتوراة استاذ محاضر	مختار راضي
		استاذ محاضر	مونتاز راضي
		استاذ محاضر (أ)	هني أحمد
		استاذ محاضر (أ)	هني أحمد سعيد
		استاذ محاضر "ب"	دروم أحمد
		استاذ محاضر "ب"	هنري طارق