

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال تجارة دولية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم : علوم التسيير

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين :

- واضح مريم

- شرابير بسمة

تحت عنوان

### علاقة تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001

### بالأداء الاستراتيجي دراسة حالة وحدة كوسيدار

### بالمسيلة

تاريخ المناقشة: 2017/05/24

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا و مقررا  
مناقشا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

أ/ قاراوي أحمد الصغير  
أ-د/ قاسمي كمال  
أ/ لعشاش عبد الحليم

السنة الجامعية: 2017/2016

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي من علينا بنعمه الواسعة وفضله وجوده .

لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا .

تقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور قاسمي كمال لما قدمه لنا من دعم وتوجيه .

ولا ننسى فضل الأستاذة فاطمة دغفل التي استقبلتنا بقلب واسع ورحيب، ومدت لنا يد العون، جعلها الله في ميزان

حسناتها .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأخ الفاضل واضح السعيد على جهوده المبذولة معنا .

وكذا الأساتذة الكرام جباري عبد الوهاب، وحوحو مصطفى، ولقواق عبد الرزاق .

عمال المكتبة بالأخص صفية .

وفي الأخير توجه بشكرنا للأساتذة المشرفين .

## الإهداء

نهدي ثمرة جهدنا هذه إلى الوالدين الكرمين أطال الله في عمرهما،

وإلى عائلة كل من واضح وشرابر من الكبير إلى الصغير.

كما نهدي هذا الانجاز إلى كل من كانت له يد في تربيتنا وتعليمنا في

جميع المستويات .

إلى جميع طلبة قسم إدارة أعمال التجارة الدولية .

إلى كل الصديقات وبالأخص: مريم، هجيرة، وزينب .

بسمت

و

مريم

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	الشكر الإهداء
مقدمة	
ب	تمهيد عرض الإشكالية
ج	فرضيات الدراسة
د	أهمية الدراسة
	أهداف الدراسة
	أسباب اختيار موضوع الدراسة
	حدود الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
	أهمية الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة
	صعوبات الدراسة
و	النموذج الافتراضي للدراسة
	تقسيمات الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية وفق المواصفة القياسية ISO14001 والأداء الاستراتيجي	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مدخل عام حول نظام الإدارة البيئية
09	المطلب الأول: مفهوم نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة القياسية ISO14001
24	المطلب الثاني: نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة القياسية ISO14001 في المؤسسة الاقتصادية
28	المبحث الثاني: علاقة نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي
31	المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي
35	المطلب الثالث: تصميم نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة القياسية ISO14001 في إطار الأداء الاستراتيجي
41	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

43	تمهيد
44	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهج الدراسة
44	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة
49	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: تحليل بيانات المقابلة
52	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
78	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	هيكل سلسلة المواصفات ISO14000	1
13	معايير المواصفة الدولية الجديدة 2004; ISO14001	2
20	المقارنة بين المتطلبات المقترحة للنسخة ISO14001:2015 و ISO14001:2004	3
34	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية	4
40	مقاييس الأداء البيئي المناسبة للأهداف الإستراتيجية	5
47	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	6
48	قيمة معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	7
52	القيمة الإحصائية لاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	8
53	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	9
55	طول الفئة باستخدام المدى	10
55	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات نظام الإدارة البيئية ISO14001	11
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الأداء الاستراتيجي	12
61	مستوى توفر وترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بمؤسسة محل الدراسة	13
63	مجالات التفسير	14
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01	15
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02	16
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 03	17
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 04	18
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 05	19
71	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	20
72	ملخص نتائج الفرضيات الدراسة	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة الافتراضي	1
34	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما حددها <b>Norton و Kaplan</b>	2
37	برنامج عمل الإدارة البيئية في المؤسسة	3
40	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بعد دمج البعد البيئي	4
45	الهيكل التنظيمي لوحدة كوسيدار بالمسيلة	5
62	مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة	6

مقدمة

## تمهيد

تتطلع معظم المؤسسات الاقتصادية اليوم إلى تحقيق النجاح والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز، يضمن لها نمو وبقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغير المستمر، ولإنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة واضحة تستطيع من خلالها النظر إلى آفاقها المستقبلية ببصيرة ورؤية صائبة، فتعمل على ترجمة جوانبها الإستراتيجية إلى جوانب تنفيذية يمكن من خلالها قياس وتقييم مستويات الأداء الاستراتيجي عندها، والعمل على إدخال تحسينات مستمرة عليها بغية التكيف الدائم مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وتطلعاتها الإستراتيجية، ولبلوغ ذلك تنتهج المؤسسات عدة سبل لتحسين أدائها الاستراتيجي، ولعل أهمها وأكثرها شيوعاً في الأعمال حول العالم نظام الإدارة البيئية، الذي أصبح في الآونة الأخيرة مطلباً ضرورياً كأداة لدعم الأهداف الإستراتيجية، وتحقيق التميز والبقاء في فضاء المنافسة والتغيرات الحاصلة.

## أولاً. عرض الإشكالية

تغيرات هامة فرضها التوجه الجديد للمؤسسات الاقتصادية نحو الاهتمام بقضايا الحفاظ على البيئة سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، جعل الكثير من المؤسسات تسعى إلى إدماج البعد البيئي في أهدافها الإستراتيجية بغية تحسين أدائها، وهو ما يفرض عليها تبني نظام الإدارة البيئية كونه الخيار الأمثل والأنسب لها. من خلال هذا الطرح تبرز الإشكالية الرئيسية التالية:

## ما علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال السؤال الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة نظام الإدارة البيئية بتحسين الأداء المالي في وحدة كوسيدار بالمسيلة؟
- ما علاقة نظام الإدارة البيئية بتحسين أداء العملاء في وحدة كوسيدار بالمسيلة؟
- ما علاقة نظام الإدارة البيئية بتحسين العمليات الداخلية في وحدة كوسيدار بالمسيلة؟
- ما علاقة نظام الإدارة البيئية بتحسين التعلم في وحدة كوسيدار بالمسيلة؟
- ما علاقة نظام الإدارة البيئية بتحسين الأداء البيئي في وحدة كوسيدار بالمسيلة؟

## ثانيا. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

### 1. الفرضية العامة

هناك علاقة لمساهمة نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة.

### 2. الفرضيات الفرعية

#### أ. الفرضية الفرعية الأولى

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء المالي في وحدة كوسيدار بالمسيلة.

#### ب. الفرضية الفرعية الثانية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين أداء العملاء في وحدة كوسيدار بالمسيلة.

#### ج. الفرضية الفرعية الثالثة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين العمليات الداخلية في وحدة كوسيدار بالمسيلة.

#### د. الفرضية الفرعية الرابعة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين التعلم والنمو في وحدة كوسيدار بالمسيلة.

#### هـ. الفرضية الفرعية الخامسة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي في وحدة كوسيدار بالمسيلة.

### ثالثا. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تتعلق بموضوع نظام الإدارة البيئية الذي يعتبر من بين أهم المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ويجعلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أدائها استراتيجيا، وضمان استمرارها في ظل التغيرات الحالية، لاسيما في محيط تسوده المنافسة، ويحتل فيها الأداء الاستراتيجي عنصرا مهما، ذلك أن غيابه في المؤسسة يعيق حركتها وتطوره.

### رابعا. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على موضوع له أهمية كبيرة في المجتمع، والذي يعد حديث الساعة، ألا وهو نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO14001 .
- معرفة مصادر التلوث البيئي، وكيفية تحديد الإجراءات اللازمة لمعالجتها والحد من أخطارها من خلال تبنيها لنظام الإدارة البيئية في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة المظاهر الأساسية للأداء الاستراتيجي في المؤسسة.
- التعرف على الطرق الحديثة لكيفية قياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسة.
- معرفة مدى مواكبة المؤسسة محل الدراسة للطرق الحديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي.

### خامسا. أسباب اختيار موضوع الدراسة

- الرغبة في التعمق في دراسة واقع المؤسسات الجزائرية، ومدى التزامها بتطبيق معايير الإدارة البيئية.
- تزايد الأخطار البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسات، وضرورة الحفاظ على البيئة.
- الحدائة النسبية لموضوع الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

### سادسا. حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** تم اختيار شركة كوسيدار ألام لصيانة الآلات وتحديد الأشغال العمومية بولاية المسيلة.  
**الحدود الزمانية:** مدة إنجاز الدراسة من 8 مارس إلى 23 أفريل 2017.

## سابعاً. الدراسات السابقة

- محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة، وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، تضمنت هذه الدراسة عرض وإبراز أداة من أدوات المحاسبة الإدارية المطورة في بيئة الأعمال الحديثة، في إطار مفهوم ومبادئ التنمية المستدامة من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن ذات المنظورات الأربعة، ومحاولة دمج منظور خامس يتمثل في الأداء المجتمعي، الذي يشمل الأداء الاجتماعي والبيئي، ومحاولة إقحام نموذج لبطاقة الأداء المستدام وتطبيقه في المؤسسات المتوسطة، بهدف قياس وتقييم أدائها وتوجيهها التوجه الصحيح.

- عبد الكريم مشان، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مصنع الاسمنت عين الكبيرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تحليل وتبيين كيفية بناء نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية ودمجه في استراتيجيتها، والحصول على شهادة الايزو 14001، وهل أدى ذلك إلى تعزيز وتحسين الميزة التنافسية.

- فاطمة دغفل، تطبيق نظام الإدارة البيئية في مؤسسات الاسمنت الجزائرية - واقع وأفاق - أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2016-2017، تضمنت الدراسة واقع وأفاق نظام الإدارة البيئية في كل من مؤسسة عين التوتة بباتنة، عين الكبيرة بسطيف، لافارج بالمسيلة، وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً لمطلوبات نظام الإدارة البيئية، كما توصلت إلى أن هذا النظام سيحدث تغييرات مستقبلاً على مؤسسات الاسمنت.

- أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة: ما يلاحظ من الدراسات السابقة أنها تطرقت إلى دراسة موضوع نظام الإدارة البيئية والأداء الإستراتيجي كل على حدى، ومن خلال هذه الدراسة سيتم توضيح طبيعة العلاقة بين كل منهما، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة.

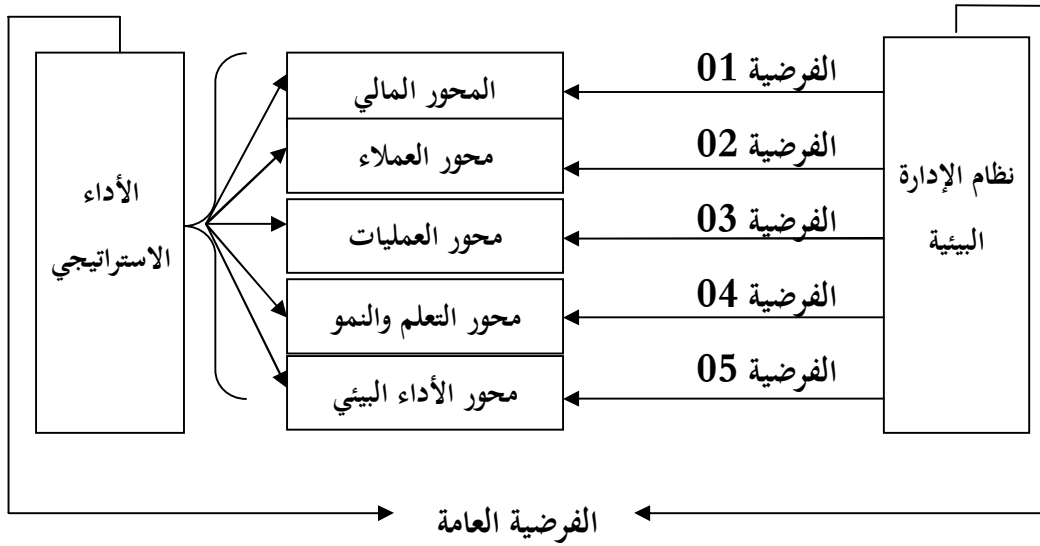
## ثامناً. صعوبات الدراسة

- صعوبة وجود مراجع باللغة العربية حول الأداء الاستراتيجي.

## تاسعا. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة.

## الشكل رقم: (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

يربط النموذج بين متغري الدراسة في وحدة كوسيدار بالمسيلة، فبالنسبة للمتغير المستقل تبني نظام الإدارة البيئية في الوحدة محل الدراسة، تم اعتماده كمحور واحد، أما المتغير التابع والذي هو الأداء الاستراتيجي، فقد تم تقسيمه إلى عدة محاور، وذلك من أجل تبسيط عملية التحليل والإجابة على إشكالية الدراسة.

## عاشرا. تقسيمات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة من عدمها تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول يتضمن الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي، والذي تطرقنا من خلاله إلى نظام الإدارة البيئية كمدخل عام، والأداء الاستراتيجي في المؤسسة، مع توضيح العلاقة بينهما، أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية، وتطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تأتي منهجية البحث، ثم تحليل البيانات، والخروج بالنتائج.

# الفصل الأول

الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية ISO14001 والأداء الاستراتيجي

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

### تمهيد

تشهد المؤسسة الصناعية اليوم تحولات سريعة في أنماط الإنتاج والأسواق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، وكذا اشتداد المنافسة التي ولدت نمطا جديدا من المستهلكين الواعين بأهمية البعد البيئي، وهو ما قد يدفع المؤسسة إلى مراعاة هذا الجانب في مختلف أنشطتها ووظائفها، خاصة إذا كانت تنشط في قطاع إنتاجي ملوث، ولا يكون هذا إلا بانخراطها في نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة القياسية ISO14001 وتحديد وبناء مختلف السياسات والأهداف البيئية للمؤسسة، هذا ما يتطلب منها وجود أداء استراتيجي فعال يضمن تحقيق ذلك، وبذلك تطور المؤسسة من أدائها في شتى المجالات وخاصة بيئيا، وتضمن نجاحها في بيئة التصنيع الحديثة، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام حول نظام الإدارة البيئية.

المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي.

### المبحث الأول: مدخل عام حول نظام الإدارة البيئية

تسعى المؤسسة إلى تبني طرق وأساليب وأدوات إدارية حديثة يمكن من خلالها دمج عنصر البيئة ضمن استراتيجياتها ، وذلك لأخذها بعين الاعتبار والحفاظ عليها، ومن بين هذه الأساليب والتي طبقت في كثير من المؤسسات الرائدة وأثبتت نجاحها: الاستخدام المتكامل لمواصفات الإيزو العالمية، وفي هذا المبحث سنتعرف على الإدارة البيئية وكل من الإيزو 14000 و14001.

### المطلب الأول: مفهوم نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة ISO14000

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف كل من الإدارة البيئية والمواصفة القياسية ISO14000 بالإضافة إلى المواصفة ISO14001 ومختلف متطلباتها.

### أولا. نظاما لإدارة البيئية

سنتعرف على كل من الإدارة البيئية ونظام الإدارة البيئية.

### 1. تعريف الإدارة البيئية

عرفت الإدارة البيئية بأنها: "إدارة أنشطة المؤسسات أو المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية والتي يمكن أن يكون لها تأثير على البيئة، ومن ثم فهي لا تهدف إلى إدارة البيئة بطريقة مباشرة ولكنها تركز على التفاعل بين المؤسسة والبيئة".<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة البيئية هي عملية إدارة مختلف أنشطة المؤسسة التي لها علاقة بالبيئة.

كما قام وليام (William R. Mangum) بتعريف الإدارة البيئية بأنها: الإجراءات ووسائل الرقابة سواء أكانت محلية أم إقليمية أم عالمية، والموضوعة من أجل حماية البيئة، وهي تتضمن أيضا الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد.<sup>2</sup>

هنا اعتبر هذا التعريف أن الإدارة البيئية عبارة عن أداة مسخرة من طرف المؤسسة للمحافظة على البيئة، كما تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

<sup>1</sup> - بومدين طاشمة، التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2016، ص78.

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرف، نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 2001، ص27.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

وعرفتها United Nations على أنها: "وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم أثار البيئة للمشروع الصناعي، وفي جميع المراحل الإنتاجية ابتداء من المدخلات وحتى المنتج النهائي والنواحي البيئية المتصلة به".<sup>1</sup>

نخلص من هذا التعريف أن الإدارة البيئية هي مجموعة الخطط المقترحة والمعمول بها من طرف المؤسسة خلال فتراتها الإنتاجية لمتابعة وتقييم مختلف الآثار البيئية الناتجة عنها.

يمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة أن الإدارة البيئية تعمل على:

- إدارة أنشطة المؤسسة البيئية.
- المحافظة على الموارد الطبيعية المتاحة.
- مراقبة وتقييم مختلف الآثار البيئية الناتجة عن عملياتها الإنتاجية.

### 2. تعريف نظام الإدارة البيئية

يعرف على أنه هيكل المنشأة، ومسؤولياتها وممارساتها وإجراءاتها وعملياتها، ومواردها المستخدمة في حماية البيئة وإدارة الأمور البيئية، ويحدد نظام الإدارة البيئية فلسفة المنشأة تجاه القضايا البيئية، ووضع أهداف البرامج البيئية، وتطوير الأداء البيئي.<sup>2</sup>

نستنتج أن نظام الإدارة البيئية هو جزء من نظام الإدارة الكلي للمؤسسة يعمل على إدارة الجوانب البيئية في المؤسسة.

### ثانيا. مفهوم نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة ISO 14000

سنتطرق إلى كل من تعريف نظام الإدارة البيئية ISO14000 والهيكلي الخاص بها.

#### 1. تعريف المواصفة ISO 14000

يقصد بالايزو 14000 مجموعة المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس بجنيف، أما فلسفة الايزو 14000 فهي مجموعة من نظم الإدارة البيئية، تهدف إلى تحقيق المزيد من التطوير والتحسين

<sup>1</sup> - خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد8، 2012، ص219.

<sup>2</sup> - نجم العزاوي وعبد الله حكمت النجار، استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار البازوري للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص199.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

في نظام حماية البيئة، مع عمل توازن مع احتياجات المؤسسة الاقتصادية، ويعمل على تشجيع تلك المؤسسات للأخذ بعين الاعتبار التطور واستخدام التكنولوجيا الحديثة.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن الإيزو 14000 بأنه مجموعة المعايير التي تهتم بتطوير وتحسين نظام حماية البيئة بالتوازن مع احتياجات المؤسسة.

ويعرف نظام الإدارة البيئية ISO14000 وفقا لتعريف اللجنة الفنية 207 \* (TC،207) التابعة للمنظمة العالمية للتقييس ISO\* على أنه جزء من نظام الإدارة الكلي، يتضمن: الهيكل التنظيمي، مختلف نشاطات التخطيط، بالإضافة إلى المسؤوليات والإجراءات، العمليات والموارد، لتطوير وتنفيذ وتحقيق، والمراجعة والمحافظة على السياسة البيئية.<sup>2</sup>

نستخلص من هذا التعريف أن نظام الإدارة البيئية ISO14000 عبارة عن نظام في المؤسسة، يهتم بتخطيط وإدارة ومراجعة الجانب البيئي.

وتعتبر المواصفة ISO14000 مجموعة من المتطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المنظمات، ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة، سواء أكانت ثقافية، اجتماعية، أو جغرافية.<sup>3</sup>

نستنتج أن نظام الإدارة البيئية ISO14000 عبارة عن مجموعة من المتطلبات التي تسعى إلى إنشاء نظام إدارة للبيئة يتلاءم وجميع أنواع المؤسسات.

يمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة أن نظام الإدارة البيئية ISO14000 يقوم على:

- مجموعة من المعايير التي تهتم بحماية البيئة.
- نظام لتسيير الجانب البيئي في المؤسسة.
- كما يسعى لتكوين نظام بيئي يتلاءم وجميع أنواع المؤسسات.

\* International standard organization

\*اللجنة الفنية (TC207)المسؤولة عن تطوير سلسلة المواصفات الدولية (ISO14000).

<sup>1</sup> - أمين السيد أحمد لظفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص 126.

<sup>2</sup> - شتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية ISO14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، ص 3.

<sup>3</sup> - نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، المرجع السابق، ص 212.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

### 2. هيكل سلسلة المواصفات الدولية ISO 14000

تشمل السلسلة على مجموعة وثائق إرشادية باستثناء المواصفة ISO14001 فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمؤسسات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية، وبلورة سياسة بيئية تراعي الإجراءات والقوانين البيئية السائدة، أما بقية المقاييس فهي مقاييس إرشادية تستخدمها المؤسسات للأثير على جوانب العمل المتعلقة بمسئولياتها البيئية، مثل التدقيق البيئي، وتقويم الأداء البيئي، وتحليل دورة حياة منتوجاتها وخدماتها وأنشطتها، وتوفير المعلومات للعاملين والجمهور.

نشرت منظمة الايزو أول مقياس خاص بنظام الإدارة البيئية ISO14000 في حزيران عام 1996 ثم نشرت بقية المقاييس في فترات لاحقة.<sup>1</sup>

الجدول رقم: (1) يوضح هيكل سلسلة المواصفة (ISO14000)

الحالة	رقم وتاريخ المواصفة	عنوان مجال العمل
ISO	14001: 1996	نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد الاستخدام.
ISO	14004: 1999	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة.
ISO	14010: 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي: مبادئ عامة.
ISO	14011: 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: إجراءات التدقيق.
ISO	14012: 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي: معايير مؤهلات المدققين البيئيين.
W/D	لم يحدد بعد 14015	تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للموقع.
ISO	14020: 1998	الملصقات البيئية: مبادئ عامة.
ISO	14021: 1999	الملصقات البيئية: الإعلان البيئي الذاتي.
ISO	14024: 1998	الملصقات البيئية: النوع I المبادئ والإجراءات.
T.R-W/D	لم يحدد بعد 14026	الملصقات البيئية: النوع III مرشد للمبادئ والإجراءات.
ISO	14031: 1999	الإدارة البيئية: تقويم الأداء البيئي: الإرشادات.
TR	14032: 1999	الإدارة البيئية: تقويم الأداء البيئي: دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO14031
ISO	14040: 1997	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: المبادئ وإطار العمل.
ISO	14041: 1998	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تعريف الهدف والمجال وتحليل المخزون.
ISO	14042: 2000	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تقدير تأثير دورة الحياة.
ISO	14043: 2000	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: تفسير دورة الحياة.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص386-387.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: توثيق بيانات دورة الحياة.	14048 : 1999	TR
الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: أمثلة تطبيق ISO 14040.	14049 : 1999	TR
الإدارة البيئية: المفردات.	14050 : 1998	ISO
معلومات لمساعدة المنظمات لرعاية الغابات باستخدام ISO 14001 – 14004.	14061 : 1998	TR
دليل الجوانب البيئية في مقياس المنتج.	14064 : 1997	ISO
مواصفات دولية: ISO	International standard organization الملاحظات	
مسودة العمل: W.D	WorkingDraft	
تقرير لجنة: T.R	Technical Report	

المصدر: نجم العزاوي وعبد الله حكمت النصار، استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، اليازوري للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص 211.  
 ومما يلاحظ عليه أن عائلة المواصفة ISO14000 لعام 1996 كانت 23 مواصفة، بينما المحدثات لعام 2004 أصبحت 16 مواصفة، والسبب هو دمج بعض البنود مع عائلة المواصفة القياسية 9000: ISO2000 المتعلقة بالمنتج على اعتبار أن أغلب المؤسسات سائرة في تبني المواصفتين نتيجة وجود ما يشترك بينهما فيما يخص التوثيق والتدقيق البيئيين، والقائمين بهما، ودمج بعض الفقرات لتصبح تحت عنصر واحد، وهذا يعني أنها متجددة لتواكب المتطلبات،<sup>1</sup> كما يوضح الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): يوضح معايير المواصفة الدولية الجديدة 2004: ISO14001

الحالة	رقم وتاريخ المواصفة	عنوان مجال العمل
ISO	14000 : 2004	دليل إلى مبادئ الإدارة البيئية وتقنيات مساندة.
ISO	14001 : 2004	نظم الإدارة البيئية: متطلبات قابلة للتطبيق، وهي أداة لتأسيس وصيانة نظام الإدارة البيئية.
ISO	14004 : 2004	نظم الإدارة البيئية: تعليمات عامة وتقنيات مساندة وتنسيق النظام مع النظم الأخرى.
ISO	14015 : 2001	إدارة بيئية: وتوجيهات لكيفية إجراء التقييم البيئي على المواقع.

المصدر: يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 387.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 387.

## ثالثا. نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO14001

ستتطرق إلى تعريف نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة القياسية ISO14001 ومختلف متطلباته ومختلف أوجه الاختلاف بين ISO9001، ISO14001.

### 1. تعريف نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة ISO14001

يعرف نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة القياسية ISO14001 بأنه جزء من نظام الإدارة في المؤسسة، يسعى إلى تطوير وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيها.<sup>1</sup> يتضح من خلال هذا التعريف أن نظام الإدارة البيئية ISO14001 نظام يهتم بإدارة وتنفيذ وتطوير مختلف سياسات المؤسسة البيئية.

### 2. متطلبات المواصفة ISO14001

#### أ. متطلبات عامة

ينبغي على المؤسسة وضع وتوثيق وتنفيذ والمحافظة على، والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الدولية ISO14000 وتحديد كيفية المطابقة مع هذه المتطلبات، كما يترتب عليها تحديد مجال نظم الإدارة البيئية وتوثيقه.<sup>2</sup>

#### ب. سياسة البيئة

وتحدد المواصفة ISO14001 المطالب التالية من السياسة البيئية:<sup>3</sup>

- تقوم الإدارة العليا بتحديد السياسة البيئية للشركة والتي تؤكد الآتي:
- تناسب طبيعة وحجم وتأثير أنشطتها ومنتجاتها وخدماتها على البيئة.
- تشمل الالتزام بالتحسين المستمر ومنع التلوث.
- تشمل الالتزام بالتطابق مع القوانين والتشريعات البيئية وأي متطلبات أخرى تلتزم بها الشركة.
- تشمل إطار وضع ومراجعة الأهداف والمستهدفات البيئية.

<sup>1</sup> - إيثار عبد الهادي آل فيجان، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، معمل بابل) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، 2008، ص 116.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص 121.

<sup>3</sup> - خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2012، ص 230.

- تكون موثقة ومطبقة ومعلنة لجميع العاملين، ومتاحة للعامه.

### ج. التخطيط

يتضمن هذا البند توفير نظام تخطيط يصلح كإطار عام لوضع الخطة الملائمة لنظام إدارة سليمة بيئيا، تتوفر فيه الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

#### - الجوانب البيئية:

يجب أن تضع المؤسسة نظام لتعريف الجوانب البيئية لعملياتها ومنتجاتها أو خدماتها التي تستطيع التحكم فيها، ويتوقع أن تتمكن من السيطرة عليها لكي تحدد تلك الجوانب التي لها آثار ملموسة على البيئة، ويتوجب على المنظمة أن تنشئ وتحافظ على إجراءات لتحديد الجوانب البيئية لعملياتها ومنتجاتها أو خدماتها، والتي يتوقع أن تكون ذات تأثير واضح أو التي يكون لها تأثير واقع على البيئة، إذ ينبغي على المؤسسة التحديث المستمر لهذه المعلومات.

#### - المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى:

ينبغي أن تضع المؤسسة نظام يلم ويحيط بالمتطلبات القانونية والتشريعية وغيرها، والتي تتعهد المؤسسة تطبيقه على الجوانب البيئية لعملياتها ومنتجاتها أو خدماتها، كما يجب عليها إنشاء والحفاظ على إجراءات لتحديد ومعرفة هذه المتطلبات الواجبة على المؤسسة، التي بدورها يجب أن تلتزم بتطبيقها على العناصر البيئية لعملياتها ومنتجاتها أو خدماتها.

#### - الأغراض والأهداف:

على المؤسسة أن تضع أهداف وأغراض موثقة لكل وظيفة أو مستوى في الهيكل التنظيمي، فعندما تضع المنظمة أغراضها ويجري فحصها يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية والتشريعية وغيرها، والجوانب البيئية البارزة واختباراتها التقنية، والمتطلبات التمويلية والتشغيلية ووجهات نظر أصحاب المصالح، وينبغي أن تتسجم هذه الأغراض والأهداف مع السياسة البيئية بما يضمن الالتزام بالحد من التلوث، فضلا عن قيام المؤسسة بإنشاء والحفاظ على أغراض وأهداف موثقة في كل عملية، وعلى كافة المستويات فيها.

<sup>1</sup> - خميس ناصر محمد، مرجع سابق، ص 223.

- برامج الإدارة البيئية:

يجب على المؤسسة اعتماد نظام يضمن بلوغ الأغراض والأهداف وتنفيذه، مما يتوجب تكليف مسئولين خاصين عن هذه المهام مع إرفاق هذه الأنشطة بمخطط وجداول زمنية.

د. التنفيذ والتشغيل

يستدعي التنفيذ الناجح لهذا النظام الالتزام من قبل جميع العاملين في المنظمة، ولم تقتصر على الأقسام البيئية، لذلك جاء هذا البند بسبع خطوات هي:<sup>1</sup>

- الهيكل والمسؤولية

تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات لكل فرد من أقسام نظام الإدارة البيئية وإعلام المعنيين بالأمر، ويجب تحديد وتوثيق كل مهمة بالتفصيل حتى يدرك كل مسؤولياته، إضافة إلى مرجعيتها وتحديثها دورياً، كما يجب توفير الموارد والقوى العاملة والمهارات المتخصصة والتقنية والتمويل، وتسمي الإدارة العليا في المنظمة ممثلين للإدارة يتولون إلى جانب مسؤوليتهم الحالية مهام وصلاحيات ومسؤوليات غرضها الآتي:

● التأكد من أن متطلبات نظام الإدارة البيئية قد تم وضعها وتنفيذها وصيانتها بموجب هذه الوظيفة.

● تزويد الإدارة العليا بتقرير أداء نظام الإدارة البيئية للفحص وأساساً للتحسن المستمر في نظام الإدارة البيئية.

❖ التدريب والتوعية والجدارة

تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية، ويتعين على جميع العاملين الذين قد ينشأ عن عملهم تأثير بارز على البيئة

تلقي التدريب المناسب، إذ تضع المؤسسة وتصون الأساليب لإلمام العاملين في كل وظيفة ومستوى بما يأتي:

✓ أهمية تطابق السياسة والأساليب البيئية مع متطلبات نظام الإدارة البيئية.

✓ التأثيرات البيئية الفعلية والمتحملة لأنشطتهم والمزايا البيئية للأداء الفردي المتحسن.

✓ أدوارهم ومسؤولياتهم لبلوغ التطابق فيما بين السياسة والأساليب البيئية وبين متطلبات نظام الإدارة البيئية،

شاملة الاستعداد للطوارئ ومتطلبات ردود الأفعال.

✓ الكوادر المترتبة عن الابتعاد عن أساليب التشغيل المحددة.

<sup>1</sup> - خميس ناصر محمد، مرجع سابق، ص 223-225.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

### ❖ الاتصال

- ❑ يجب وضع أساليب مناسبة لنقل المعلومات حول الجوانب البيئية ونظام الإدارة البيئية ويشمل الآتي:
- ✓ أن تضع المؤسسة الإجراءات التي توضح الاتصالات الداخلية بين جميع المستويات الإدارية الأفقية والعمودية.
- ✓ الاستلام والتوثيق والاستجابة للاتصالات الواردة من جانب الأطراف الخارجية المهمة بشؤون البيئة.

### ❖ توثيق نظام الإدارة البيئية

- ❑ ينبغي على المؤسسة إنشاء قاعدة معلومات وصيانتها، بحيث يكون التوثيق ورقيا أو الكترونيا من أجل:
- ✓ وصف جوهر عناصر نظام الإدارة وعلاقتها البيئية.
- ✓ تجديد التحرك المستندي.

### ❖ ضبط الوثائق

- ❑ يجب على المؤسسة أن تضع إجراءات لضبط جميع الوثائق الخاصة بنظام الإدارة البيئية للتأكد من:
- ✓ تواجدها في الأماكن المحددة لها.
- ✓ مراجعتها بشكل دوري وتدقيق عند الحاجة، وتعتمد لأحكام دقتها من قبل مسئول.
- ✓ إمكانية الحصول على إصدارات من الوثائق في المواقع التي تظهر حاجة لها ضمانا للأداء.
- ✓ سحب الوثائق التي فقدت أهميتها عن الاستخدام والتأكد من عدم استخدامها.
- ✓ يتعين التمييز بوضوح للمستندات المنتهية الصلاحية لأسباب قانونية أو لأغراض تذكارية التي ستبقى، وإجازة الوثائق وتاريخها وتاريخ مراجعتها وسرعة التعرف عليها، كما تصان بأسلوب مرتب وتحفظ لفترة محددة.

### ❖ ضبط العمليات

- ❑ تحدد المؤسسة العمليات والمنتجات أو الخدمات المصاحبة للجوانب البيئية البارزة والمتماشية مع سياستها، وأغراضها وأهدافها، التي ينبغي ضبطها، وتخطط المؤسسة هذه العمليات، وتتضمن آليات الضبط مايلي:
- ✓ وضع أساليب موثقة تغطي تلك الحالات التي يؤدي غيابها إلى الابتعاد عن السياسة البيئية، والأغراض والأهداف.
- ✓ النص على خصائص للتشغيل في الأساليب.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

✓ وضع الأساليب المتعلقة بالجوانب البيئية البارزة للمنتجات والخدمات التي تستخدمها المؤسسة لإبلاغ الأساليب والمتطلبات ذات العلاقة إلى الموردين والمقاولين.

### هـ. الفحص والإجراءات التصحيحية

يعد الفحص والإجراءات التصحيحية من الأنشطة الأساسية لنظام الإدارة البيئية، والذي يضمن تطابق أداء المؤسسة مع برنامج نظام الإدارة الموضوع، ويتضمن الآتي:<sup>1</sup>

#### -المراقبة والقياس

تضع المؤسسة أساليب موثقة لمراقبة وقياس الخصائص الحاكمة لعملياتها ومنتجاتها أو خدماتها، والتي يمكن أن تكون لها تأثيرات بارزة على البيئة، كما تضع المؤسسة أسلوب موثق للتقييم الدوري للمطابقة مع التشريعات واللوائح البيئية.

#### -عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية

تحدد المؤسسة المتطلبات الأساسية لعدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية بما يأتي:

- تضع المؤسسة إجراءات لتحديد المسؤولية والصلاحيات والتناول والتحري لعدم المطابقة.
- أخذ الإجراءات لإزالة أية تأثيرات تسبب فيها وأخذ المبادرة واستكمال الإجراءات التصحيحية والوقائية للحد من أساليب الابتعاد الفعلي أو المحتمل عن المطابقة لتقليل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية.
- تسجيل التغيرات الناجحة عن الإجراءات التصحيحية والوقائية الموثقة والمطابقة.

#### -السجلات

تضع المؤسسة أساليب لتحديد التصرف في سجلات البيئة وتتضمن هذه السجلات: سجلات التدريب ونتائج المراجعة والفحص، وتكون السجلات البيئية موجزة ومحددة ومتابعة للعمليات والمنتجات أو الخدمات، وتحتفظ بالسجلات بحيث يمكن الرجوع إليها، وينبغي حمايتها من التلف أو التدهور أو الفقدان، وتحدد وتسجل فترة صلاحيتها.

<sup>1</sup> - خميس ناصر محمد، مرجع سابق، ص 225-226.

## -تدقيق نظام الإدارة البيئية

تضع المؤسسة برنامج للتدقيق، إذ تجري عملية التدقيق دورياً، ويرفق التحقق من معايير نظام الإدارة البيئية كما حددتها المؤسسة، ويجب موافاة الإدارة العليا عن نتائج التدقيق، كما يركز برنامج التدقيق في المؤسسة وجدوله الزمني على مدى ارتباط العمليات المعنية بالبيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج عمليات التدقيق السابقة.

### و. مراجعة الإدارة

تتم مراجعة الإدارة على فترات تحددها من أجل التحسين المستمر لنظام إدارة البيئة والتأكد من استمرار مناسبتها وفعاليتها، وتتم في هذه المراجعة تقييم نظام إدارة البيئة:<sup>1</sup>

- فحص نتائج مراجعات نظام إدارة البيئة.
  - مدى تحقيق الأهداف والمستهدفات البيئية.
  - استمرار مناسبة نظام إدارة البيئة بالنظر في أي متغيرات في الظروف:
  - التغيرات القانونية.
  - التغير في منتجات أو أنشطة المؤسسة.
  - التطور التكنولوجي.
  - التغذية المرتدة عن حوادث البيئة.
  - تقييم مدى التزام المؤسسة بالتحسين المستمر.
  - تحديد أي تغيير ممكن لسياسة البيئة والأهداف وباقي عناصر إدارة البيئة.
- يتم توثيق قرارات توصيات المراجعة لأجل تنفيذ التصحيحات المطلوبة.

### 3. الإصدار الجديد لنظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO14001:2015

يتم مراجعة معايير الإيزو وتنقيحها بصورة دورية، عادة كل 5-10 سنوات للتأكد من أنها لا تزال ذات صلة بالسوق، والاستجابة لأحدث الاتجاهات، تحتفظ هذه النسخة بالمبادئ الرئيسية لإصدار 2004، ويتمثل الابتكار الرئيسي لإصدار 2015 في هيكل ISO14001، والهدف منه يتمثل في تحقيق ما يسمى بالمعيار العالمي، حيث يدعو

<sup>1</sup>- خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص 244.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

المؤسسات لتنفيذ نظام الإدارة البيئية للمساهمة في التنمية المستدامة، وهذا يتطلب مجموعة من الإجراءات لمنع التلوث، وحماية البيئة وتحسين أدائها البيئي، وإظهار التزامها لتلبية متطلبات اللوائح، ومع ذلك فإن مشروع ISO14001:2015، سيكشف طرق جديدة، حيث يدعو على سبيل المثال أن تكون المؤسسات أكثر انخراطاً أو نفوذاً للسماح لها بتحديد أولويات المخاطر والفرص المرتبطة بالآثار البيئية.

ISO14001:2015 هي الطبعة الثالثة للإيزو حيث تلغي وتحل محل الطبعة الثانية ISO14001:2015 الذي تم تنقيحه من الناحية الفنية.<sup>1</sup>

### 4. مقارنة أحدث إصدار ISO14001:2015 مع ISO14001:2015

الجدول رقم (3): المقارنة بين المتطلبات المقترحة للنسخة ISO14001:2015 وISO14001:2004

ISO14001:2004	ISO14001:2015
	4. سياق المنظمة
	1.4 فهم وتنظيم سياق المنظمة
	2.4 فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية
1.4 المتطلبات العامة	3.4 تحديد نطاق نظم الإدارة البيئية
	4.4 نظام الإدارة البيئية
	5. القيادة
	1.5 القيادة والالتزام
2.4 السياسة البيئية	2.5 السياسة البيئية
1.4.4 الموارد والأدوار والمسؤولية والسلطة	3.5 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات
3.4 التخطيط	6. التخطيط
1.3.4 الجوانب البيئية	1.6 إجراءات لمعالجة المخاطر المرتبطة مع التهديدات والفرص
2.3.4 المتطلبات القانونية وغيرها	1.1.6 عام
	2.1.6 الجوانب البيئية الهامة
	3.1.6 التزامات الامتثال
	4.1.6 المخاطر المرتبطة مع التهديدات والفرص
	5.1.6 تخطط لاتخاذ إجراءات
3.3.4 الأهداف والغايات والبرامج	2.6 الأهداف البيئية والتخطيط لتحقيقها

<sup>1</sup> - فاطمة دغفل، تطبيق نظام الإدارة البيئية في مؤسسات الاسمنت - واقع وآفاق - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص126.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

3.3.4 الأهداف والغايات والبرامج	1.2.6 الأهداف البيئية 2.2.6 تخطط الاجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف البيئية
4.4 تنفيذ وتشغيل	7. الدعم
1.4.4 الموارد والأدوار والمسؤولية والسلطة	1.7 الموارد
2.4.4 الكفاءة والتدريب والتوعية	2.7 الاختصاص 3.7 الوعي
3.4.4 الاتصالات	4.7 الاتصالات 1.4.7 عام 2.4.7 الاتصالات الداخلية 3.4.7 التواصل الداخلي
4.4.4 توثيق	5.7 معلومات موثقة 1.5.7 عام
5.4.4 مراقبة الوثائق 4.5.4 السيطرة على السجلات	2.5.7 إنشاء وتحديث
5.4.4 مراقبة الوثائق 4.5.4 السيطرة على السجلات	3.5.7 السيطرة على المعلومات الموثقة
4.4 تنفيذ وتشغيل	8. تنفيذ العملية
6.4.4 السيطرة على العمليات	1.8 التخطيط والرقابة التشغيلية
7.4.4 الاستعداد والاستجابة للطوارئ	2.8 الاستعداد والاستجابة للطوارئ
5.4 الفحص	9. تقييم الأداء
1.5.4 رصد وقياس	1.9 رصد وقياس وتحليل وتقييم الأداء 1.1.9 عام
2.5.4 تقييم الامتثال	2.1.9 تقييم الامتثال
5.5.4 التدقيق الداخلي	2.9 التدقيق الداخلي
6.4 مراجعة الإدارة	3.9 مراجعة الإدارة
	10. التحسين
3.5.4 الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية	1.10 عدم المطابقة والاجراءات التصحيحية
	2.10 التحسين المستمر

المصدر: فاطمة دغفل، تطبيق نظام الإدارة البيئية في مؤسسات الاسمنت- واقع وآفاق- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، 2016/2017، ص135.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه تم إضافة متطلبات تحت بنود جديدة بعدما كان عدد المتطلبات في الإصدار 2004 ستة متطلبات تدرج تحت البند 4، أصبح في الإصدار 2015 عشرة متطلبات تدرج تحت 10 بنود، حيث تمثلت البنود الجديدة التي تم إصدارها في عام 2015 في البند(4، سياق المنظمة) والهدف من هذا البند تحديد السياق لنظم الغدارة البيئية، وذلك عن طريق التنسيق مع القضايا الداخلية والخارجية ذات الصلة، والبند(5، القيادة) والهدف منه تحديد مسؤولية الإدارة العليا في وضع سياستها البيئية، كما تم إضافة البند(7، الدعم) والهدف منه هو تبين أنه لا يمكن الحفاظ على نظام فعال لإدارة البيئة أو تحسينه دون موارد كافية، أما البند(10، التحسين) والهدف منه هو تمديد متطلبات التحسين المستمر لضمان ملائمة وكفاية نظم الإدارة البيئية، فضلا عن فعاليته، وذلك لتعزيز الأداء البيئي.

كما تم تغيير تسلسل بعض البنود، نجد مثلا متطلب السياسة البيئية كان في الإصدار 2004 تحت البند(2،4) أصبح في الإصدار 2015 تحت البند(2،5)، كما تم تغيير تسلسل متطلب التخطيط من البند(2،5) في إصدار 2015.<sup>1</sup>

### رابعاً. دوافع تبني المواصفة ISO14001

#### 1.الدوافع الخارجية

أ. طلب السوق: يعتبر طلب السوق على المنتج المسئول بيئياً أو مقاطعة المنتج الضار سببا مباشرا لزيادة الوعي البيئي لدى المنتجين، والذي يدفعهم للعمل به لغرض تقليل المؤثرات البيئية أي للمستهلكين، وهذا يلعب دورا مهما في الجانب البيئي، من خلال تصميم المنتج وإنتاجه وتغليفه وتوزيعه، والتصرف فيه، بما يزيد من الطلب على المنتجات الحديثة.

ب. مزايا السوق: تحصل المؤسسات التي يكون إنتاجها غير مضر بالبيئة على الحصة السوقية الأكبر، كونها تتمكن الزبائن من تحقيق أهدافهم البيئية، فعملية المادة تضيع المنتجات بعد الاستخدام، أو إنتاج منتجات بواسطة تكنولوجيا نظيفة ومبادئ الإدارة غير الملوثة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية، وكذا الحصول على شهادة الإدارة البيئية ISO14001 يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات كونها تبين مقدار اهتمامها بالجوانب البيئية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - فاطمة دغفل، المرجع نفسه، ص 136.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 389-390.

ج. المتطلبات التعاقدية: تعد إدارة المجهز عنصرا مهما للإدارة البيئية الخارجية، حيث تقيم المؤسسات الأداء البيئي للمجهزين لتحديد احتمال وجود مسؤولية في إدارة العمل معهم، وتستطيع المؤسسات تشجيع المجهز أو تحثه على تحسين الأداء البيئي.<sup>1</sup>

د. المتطلبات الحكومية: تلعب الدولة دورا حاسما في تعزيز وتفعيل الأداء البيئي، من خلال التشريعات والأنظمة البيئية، ولقد تزايدت السياسات الحكومية والتشريعات خلال العقدين الماضيين، وستستمر في هذا الاتجاه، وفي الدول المتقدمة ذات الأنظمة والتعليمات البيئية تعطي أهمية بالغة القصى ل ISO14000 بسبب الدور الذي يلعبه كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة والمكلفة.<sup>2</sup>

هـ. تقليل التعددية والتكرار: إن ازدياد الاهتمام بالجوانب البيئية وازدياد الأنظمة والتعليمات التي تتعلق بالبيئة، أدى إلى التوجه نحو قبل المواصفة الدولية ISO14001 باعتبارها الطريق الموصل إلى الهدف الذي تسعى إليه كافة المؤسسات، وهو تدنيه عدد مرات التدقيق الخاص بالبيئة التي تجري على المنتجات.

## 2. الدوافع الداخلية

أ. إن حصول مؤسسة ما على مثل هذه الشهادة يؤدي إلى تحقيق المزايا الداخلية للمؤسسة، والذي سيكون حافزا إلى الإدارة لكي تتبنى هذا المقياس؛

ب. إن حصول المنظمة على الشهادة يوفر لها قيمة تجارية ودورا رياديا في مجال البيئة، ويقوي من موقعها التجاري في الأسواق؛

ج. إن تنفيذ نظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة ISO14001 سوف يحسن من الأداء والفعالية داخل المنظمة من خلال تخفيض عمليات الهدر في الطاقة والمواد الأولية الداخلة؛

د- زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق والذي سيجتنب عليه تقليل الهدر والوقاية من التلوث، وإحلال الكيمائيات والمواد الأخرى؛

هـ. تخفيض التكلفة عن طريق إعادة الدورة الإنتاجية والبرامج الأخرى المتشابهة، وكذلك عن طريق إدارة أفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة؛

<sup>1</sup> - صلاح حسن السيسى، المرجع السابق، ص 114-115.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي، المرجع السابق، ص 391.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

و. القيمة الحقيقية لنظام الإدارة المقترح يقاس من خلال (الحزم، المتابعة، والفاعلية)؛  
ز. توفير آلية للرقابة والسيطرة على الطرائق الإدارية الحالية من أجل تكامل الأنظمة الحالية أو لأجل إيجاد نظام لم يكن موجوداً.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة القياسية ISO14001 في المؤسسة الاقتصادية

بعدما تعرفنا على نظام الإدارة البيئية ISO14000 و ISO14001 ومختلف متطلباته، سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية التسجيل، وكذا التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة تبنيها لهذا النظام.

### أولاً. كيفية تسجيل نظام الإدارة البيئية ISO14001 في المؤسسة الاقتصادية

التسجيل هو عملية يشهد فيها طرف ثالث غير متحيز أن نظام الإدارة البيئية في المؤسسة يتوافق مع متطلبات المواصفة ISO14001 وفقاً لآليات وإجراءات محددة، وفيما يأتي وصف لخطوات التسجيل:<sup>2</sup>

#### 1. طلب التسجيل

تقدم المؤسسة الراغبة طلباً توضح فيه أنشطتها وأقسامها والموقع الراغبة تسجيله، وتقدم الجهة المسجلة عقد متكامل يشمل كافة الحقوق والواجبات المترتبة على الطرفين.

#### 2.مراجعة الوثائق

تقدم المؤسسة الوثائق المعتمدة، أي الدليل الذي يوضح سياستها البيئية بغية المطابقة مع المتطلبات الواردة في المواصفة، ويقوم مدقق أقدم على مراجعته ليقيم مدى المطابقة.

#### 3.المراجعة الموقعية لنظام الإدارة البيئية

يقوم المدقق بزيارة الموقع المراد تسجيله للتأكد من مطابقة الوثائق، ولتحقق من تهيئة المؤسسة للتدقيق الشامل، ولتقييم المصادر اللازمة لعملية التدقيق.

<sup>1</sup> - صلاح حسن السيسى، المرجع السابق، ص 115-116.

<sup>2</sup> - مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مصنع الاسمنت، عين الكبيرة SCAEK) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 72.

#### 4. التدقيق الشامل

يجري فريق من المدققين تدقيق موقعي للتقييم والتحقق من خلال أدلة موضوعية (المقابلات، الإجراءات، التسجيل، الملاحظات... الخ) من تطابق نظام إدارة البيئة في المؤسسة مع متطلبات ISO14001 واحتوائها على الفقرات الشرطية والأحكام اللازمة.

#### 5. قرار التسجيل

يقدم الفريق تقريراً نهائياً للمؤسسة يشتمل على إحدى النتائج المحتملة الآتية:

أ. التزكية بالتسجيل: أي تطابق نظام الإدارة مع متطلبات المواصفة ISO14001.

ب. التزكية بالتسجيل بعد التحقق من القيام بالإجراء التصحيحي: أي حالات عدم المطابقة التي يمكن تصحيحها والتحقق منها دون القيام بالتدقيق الشامل.

ج. التزكية مع القيام بالتدقيق الشامل: وهنا يتوجب إجراء تدقيق موقعي شامل آخر، لأن حالات عدم المطابقة كثيرة، وكذلك لاحتمال وجود خلل في أحد عناصر نظام الإدارة البيئية.

#### 6. الإشراف أو إدامة التسجيل

يجري التدقيق عادة كل 6 أشهر للتحقق من استمرارية المطابقة، غير أنه بعد مضي فترة 3 سنوات يتوجب مراجعة كافة عناصر نظام الإدارة البيئية.<sup>1</sup>

ثانياً. تكاليف تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 في المؤسسة الاقتصادية

أي مؤسسة تريد تطبيق نظام الإدارة البيئية يستغرق ذلك 6 أشهر، إذا كان من طرف مختص في هذا المجال، أما إذا استدعت مراجع خارجي فيستغرق ذلك حتى 12 شهراً، هذا بالإضافة إلى مجموعة من التكاليف متمثلة في:<sup>2</sup>

1. تكاليف وضع النظام: تنقسم إلى تكاليف مباشرة، وتكاليف غير مباشرة.

تكاليف مباشرة: تتمثل في:

أ. اقتناء معدات وأدوات إضافية؛

<sup>1</sup> - مشان عبد الكريم، المرجع نفسه، ص72.

<sup>2</sup> - ليلي خضير، دور نظام الإدارة البيئية ISO14000 في تحسين الأداء البيئي والتسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، جامعة المسيلة، 2015-2016، ص94.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

- ب. بناء دورات توعية وتدريب للموظفين؛
- ج. اكتساب المعايير الدولية المتعلقة بسلسلة ISO14001؛
- د. التعاقد مع مستشارين أو مدربين خارجيين إذ ألزم الأمر؛
- هـ. تجديد معدات التقليل من التلوث أو تركيب أجهزة جديدة؛
- و. إعداد الوثائق الخاصة بنظام الإدارة البيئية (السياسة والأهداف البيئية، إجراءات المراقبة التشغيلية، الإجراءات المتعلقة بالنظام).

تكاليف غير مباشرة: تتمثل في:

- أ. الوقت المستغرق من قبل الإدارة والموظفين الآخرين في تطوير نظام الإدارة البيئية؛
- ب. التكاليف المتعلقة بتنفيذ وصيانة نظام الإدارة البيئية كالتدقيق الداخلي، والتوثيق، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### 2. تكاليف إصدار الشهادة

تتأثر تكاليف إصدار الشهادة بقرار اعتماد المؤسسة لمنظمة دولية للشهادة أو وطنية، فشهادة المؤسسة الوطنية تكون أقل تكلفة من شهادة الشركة المعتمدة دولياً، وشهادة ISO14001 معتمدة دولياً، وصادرة من منظمة التقييس العالمية، وأسعار التداوير مبنية أساساً على أتعاب الخبير الاستشاري، أو رسوم التصديق، وتختلف تبعاً لسعر السوق لأسعار الخبير الاستشاري في كل دولة، وتتمثل تكاليف الحصول المبدئي على الشهادة والتي تدفعها المؤسسة إلى هيئة منح الشهادات في الآتي:

- أ. رسوم تسجيل أو منح الشهادة التي يجب دفعها إلى هيئة منح الشهادات المعنية لمدة ثلاث سنوات؛
- ب. رسوم التدقيق التي تتألف من مرحلتين للحصول على الشهادة من جانب مدققين من هيئة منح الشهادة؛
- ج. رسوم المراقبة الدورية من قبل المدققين من هيئة منح الشهادة؛
- د. مصاريف انتقال ومأكل ومسكن المدققين القادمين من هيئة منح الشهادة لإجراء التدقيق.

### 3- تكاليف الحفاظ على نظام الإدارة البيئية

- أ. تدريب بعض المدراء على أداء تدقيق داخلي دوري؛
- ب. الاختيار الدوري والمعايرة لأجهزة الاختبارات؛

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

ج. القيام بشكل دوري بإعادة توجيه الموظفين وتوعيتهم وتدريبهم لتحديث معلوماتهم، وضمان التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية.

### ثالثاً. منافع تطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية

بالرغم من التكلفة المعتبرة للحصول على شهادة ISO14001 إلا أنها تعود على المؤسسة بالنفع الكبير، ومنه مايلي:

1. زيادة وعي العاملين بالمؤسسة بضرورة وأهمية المحافظة على البيئة؛
2. زيادة وعي جمهور المتعاملين، الموردين، والمؤسسة بضرورة المحافظة على البيئة؛
3. التحسين والتطوير المستمر لنظام أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة للمحافظة على البيئة؛
4. تقليل الفاقد والحد من التلوث؛
5. التطابق مع القوانين والتشريعات والتنظيمات المختلفة، مما يحمي المؤسسة من كثير من المخالفات القانونية؛
6. رفع كفاءة عمليات مكافحة الحرائق والاستعداد لمواجهة الحوادث، بتدريب ورفع كفاءة العاملين؛
7. السمعة العالية للمؤسسة؛
8. ضمان تمويل تنمية المشروعات من البنك، حيث أنه في العديد من بلدان العالم لا يتم تقديم قروض إلا بعد التأكد من مطابقة أنشطة المؤسسة للبيئة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ليلي خضير، المرجع نفسه، ص 95-96.

## المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

يمثل الأداء الاستراتيجي أحد المحاور الأساسية التي انصب عليها الاهتمام إذ أن امتلاك المنظمة لخطة إستراتيجية كفؤة قد لا يكفي لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت بشكل يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء الاستراتيجي وفي هذا المبحث سنتطرق إلى كل من: تعريف الأداء وأنواعه، ثم الأداء الاستراتيجي ومختلف مظاهره.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلبا أو إيجابا، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف أو تنفيذ الخطط، وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

### أولا. ماهية الأداء

سنتعرف هنا على الأداء ومختلف أنواعه.

### 1. تعريف الأداء

يشير الأداء إلى مدقذرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل، أو إلى العمل في حد ذاته.<sup>1</sup>

نستنتج أن الأداء هو مجموعة الطرق التي تتبعها المؤسسة في إنجاز نتائجها.

كما يمكن تعريف الأداء على أنه البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نخلص إلى أن الأداء هو قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بما يحقق لها أهدافها.

<sup>1</sup> - صونيا كيلاني، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية(دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص 58.

<sup>2</sup> - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص 6.

## 2. أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة أنواع أساسية تشمل كل من:<sup>1</sup>

أ. **الأداء الاجتماعي الاقتصادي:** يتضمن هذا النوع كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، والأداء التنظيمي.

- **الأداء الاقتصادي:** يعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها، وهو السبب الأساسي لوجود المؤسسة والممثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها، وتدني استخدام الموارد.

- **الأداء الاجتماعي:** يعرف على أنه مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة، ويمكن القول أن الأداء الاجتماعي ينبع من خلال الأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، ولكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيه.

- **الأداء التنظيمي:** يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تنظم وتهيكل بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك الطريقة التي تمكنها من ذلك.

أ. **الأداء الاستراتيجي:** يعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، ويقاس مدى فاعلية الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها.

ب. **الأداء التنافسي:** يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة التنافسية للمؤسسة، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة، إنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه.

### ثانيا. الأداء الاستراتيجي

سننتم التعرف هنا على الأداء الاستراتيجي ومختلف مظاهره.

<sup>1</sup> - رغبة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - (PMO)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص 13-11.

### 1. تعريف الأداء الاستراتيجي

يعرف ورسمان وروبينس (Werseman و Robins) الأداء الاستراتيجي على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.<sup>1</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الأداء الاستراتيجي يركز على تحقيق الأهداف طويلة الأمد. كما عرف كوكينز Cokins الأداء على أنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج، ومساعدة المديرين إلى الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة، وأضاف بأنه يمكن النظر إليه على أنه معرفة.<sup>2</sup> ومنه الأداء الاستراتيجي هو عملية التنسيق بين الإدارة والمديرين لتنفيذ الخطط الإستراتيجية وتكييفها مع المتغيرات غير المتوقعة.

وعليه يمكننا من خلال التعريفات السابقة أن نخلص إلى أن الأداء الاستراتيجي يتجلى في:

أ. المرآة التي تعكس نجاح المؤسسة واستمرارها أو فشلها؛

ب. القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

### 2. مظاهر الأداء الاستراتيجي

يبين Torrington & Hall بعض المتغيرات التي لها تأثير واضح على الأداء واعتبارها بأنها من المظاهر الإستراتيجية للأداء وهي:<sup>3</sup>

أ. الالتزام: يمكن القول بأن الالتزام هو التأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة و التزامهم بتحقيق الأداء الإستراتيجي، إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم و تقديم ولائهم لها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها.

ب. التمكين: هو أن يشعر العاملون أنهم مسئولون في موقع عملهم لإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل و أداء أعلى للمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 239.

<sup>2</sup> - أمّار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 189.

<sup>3</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي والأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 40-49.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

ج. **الثقافة:** إن قدرة المؤسسة على تغيير الثقافة لتحسين الأداء التنظيمي تقوم بتشجيع ما يسمى بثقافة الأداء، وأن ذلك يعود إلى افتراض مهم هو أن الثقافة يمكن إدارتها وأن الثقافة متغير يمكن للمنظمة السيطرة عليه، وكذلك فإن بالإمكان تغيير الثقافة من خلال تقديم أنظمة إدارة الأداء أو من خلال أنظمة الجودة.

د. **القيادة:** تخضع عملية التأثير القيادي للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة، ومع ذلك فإن المرؤوسين التابعين للقادة ذو النزعة الزعامية والرؤية المستقبلية يميلون إلى أن يكونوا أكثر ثقة بالنفس وأكثر تأكيداً من تصرفاتهم و يشعرون بقيمة ومعنى العمل.

هـ. **التعلم:** هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد يجري ترجمته من خلال الأداء الذي يقوم به الفرد، حيث يساهم التعلم و التدريب في تحسين الأداء وإنجاز أهداف المؤسسة.

و. **المرونة:** للمرونة تأثير واضح على الأداء ومن جوانب مختلفة منها ما يتعلق بطبيعة الوظيفة أو عرض القوى العاملة، عدد ساعات العمل، مرونة توزيع الأجور، ومرونة الثقافة، والتي تكفل تقديم الدعم الكافي لنجاح المؤسسة في تكيفها مع الظروف المتغيرة والصعبة ورفع مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي

أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، ولهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى التقنيات التي تمكن المنظمات من تقويم أعمالها بنظرة شمولية وذلك لتركيزها على القياسات المالية وغير المالية.

### أولاً. بطاقة الأداء المتوازن

سيتم التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومختلف أبعادها.

#### 1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفها روبينسون Robinson على أنها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، والزبائن، والعمليات، وتعلم الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صبيحة قاسم هاشم ورزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 46.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى النماذج المستخدمة من طرف المؤسسة لتقييم أدائها بالاعتماد على عدة جوانب، مما يساعدها على صناعة قراراتها الإستراتيجية.

ويعد كل من كابلان ونورتون Kaplan and Norton () أول من قاما بتصميم وتطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات، وفي نفس الوقت أسلوب إداري، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تمكين المنشأة من تحويل رؤيتها ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، وذلك من خلال أربعة أبعاد وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.<sup>1</sup>

ومنه فبطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أسلوب إداري تنتهجه المؤسسة لرسم مختلف أهدافها الإستراتيجية.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي:

- نموذج معتمد من طرف المؤسسة لتقييم أدائها.

- أسلوب إداري يساعد المؤسسة على رسم أهدافها الإستراتيجية.

### 2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد التالية:

أ. **البعد المالي:** تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف للمنظمة المنافسة.

ب. **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من منظمات الأعمال، ويتم من خلالها مقابلة رغبات العملاء والمالكين.

ج. **بعد العملاء:** يعرف بأنه قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجيات العملاء، بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية، تنال رضاهم وتلبي رغباتهم.

د. **بعد النمو والتعلم:** يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين، وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة كونه البنية التحتية لها، والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل.

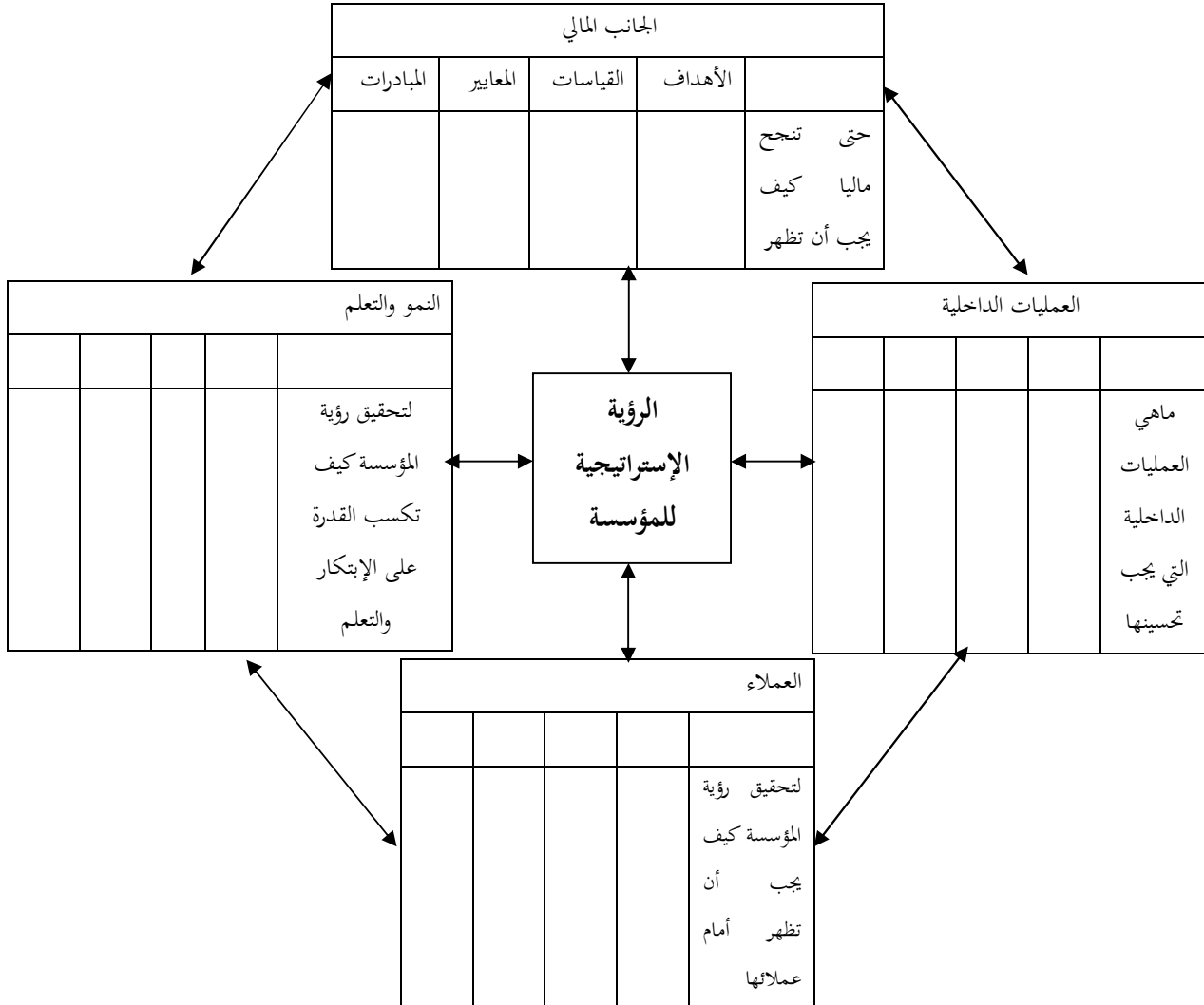
<sup>1</sup> - محمد عبد الله محمد الهنداوي، مدركات مدرء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الإستراتيجية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 28، العدد 1، 2014-2015، ص123.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

### ثانيا. هيكل بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن هيكل بطاقة الأداء المتوازن أربعة جوانب جوهرية، تتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم: (2) يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما حددها Kaplan و Norton



المصدر: R.kaplan,D. Norton, Using the balanced scorecard as strategic management system, Op, Cit, .P, 04.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

يوضح الشكل السابق تصميم لبطاقة الأداء المتوازن في إطار إستراتيجية المؤسسة، حيث نجد أن البطاقة تتكون من أربع أبعاد مترابطة فيما بينها تقوم على تحديد رسالة ورؤية المؤسسة باعتبارها حجر الأساس للبطاقة، ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى أهداف.<sup>1</sup>

ولكي تحقق هذه الأبعاد دورها بفاعلية، فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4): يبين مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية

أبعاد الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
المنظور المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاع العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.
	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.
منظور العملاء	رضا العملاء	مواعيد التسليم، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم وقيمة المبيعات، حصة المؤسسة من مبيعات السوق، حصة المؤسسة في الأسواق الجديدة.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات المنافسة.
منظور التشغيل الداخلي	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، ومعدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج، تطور مهارات العاملين.
	تبسيط وتنميط أداء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
منظور التعلم والنمو	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فاعلية النشاط البحثي.
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.

المصدر: محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص102.

<sup>1</sup> - ريفعة أحمد الصغير، المرجع السابق، ص63.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

يوضح الجدول أعلاه العناصر الأساسية التي تدخل في تركيب بطاقة الأداء المتوازن، كما يوضح أهداف ومقاييس تلك الأهداف لكل بعد من أبعادها.<sup>1</sup>

### ثالثا: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي باعتباره نظام لترجمة استراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل.

2- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة ومراقبتها باستمرار.

3- بطاقة الأداء المتوازن تقوم بالجمع بين المالية وغير المالية مثلا: الجانب المالي وجانب العملاء.

4- تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات.

5- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

6- خلق اتفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

المطلب الثالث: تصميم نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة القياسية ISO14001 في إطار الأداء

### الاستراتيجي

يظهر الأداء الاستراتيجي في المؤسسة من خلال بداية إدراك المؤسسة لضرورة ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم، لما له من أثر على الأداء بجميع مستوياته المتعلقة بالفرد والجماعة.

### أولا. مبدأ عمل نظام الإدارة البيئية

سنوضح مختلف مهام الإدارة التي تقوم بها لضمان التطبيق الأمثل لهذا النظام.

<sup>1</sup> - محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص101.

<sup>2</sup> - عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن زلو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تصميم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، (دراسة حالة مؤسسة نفطال-مقاطعة الوقود حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد03، 2010-2014، ص141.

## 1. التزام الإدارة العليا في المؤسسة

الالتزام بتطبيق نظم الإدارة البيئية يؤدي إلى تطبيق أسس جودة الإنتاج، كما أن التزام الإدارة العليا له أهمية قصوى من حيث:<sup>1</sup>

- أ. جعل البيئة هي أولى أسبقيات المؤسسة؛
- ب. التكامل بين تطبيقات نظم الإدارة البيئية لكل المؤسسة؛
- ج. النظر إلى المشكلات البيئية من حيث تحديدها وأسبابها الرئيسية ومنعها؛
- د. التركيز على التطوير المستمر والتعلم من الأخطاء، وطرق منع المشكلات السابقة والمشاهدة؛
- هـ. المرونة في معالجة المشكلات البيئية؛
- و. التوافق مع الثقافة والتعلم وظروف المؤسسة؛
- ز. التحذيرات البيئية بين العاملين وإشراكهم كمسؤولين.

## 2. برنامج عمل الإدارة البيئية في المؤسسة

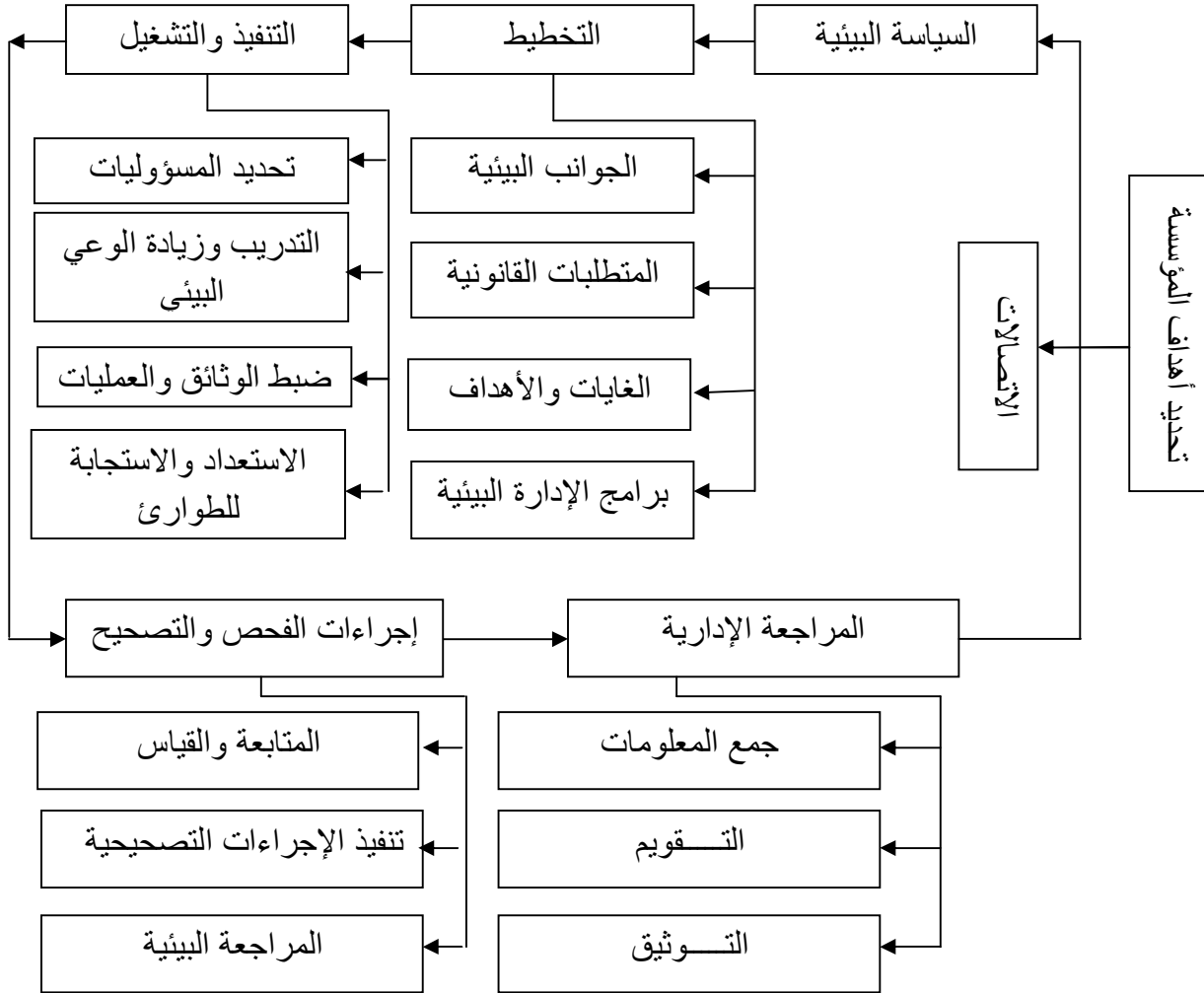
تهدف الإدارة الصناعية إلى تقليل التأثير على البيئة بتحسين أساليب الإنتاج، وتحليل الأداء البيئي لمراحل التصنيع بعد دمج المنظومة في الهيكل التنظيمي كما هو موضح في المخطط أدناه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، العدد 29، قسم هندسة التعدين والفلزات، كلية الهندسة، جامعة أسيوط، 2005، ص3.

<sup>2</sup> - موسى عبد الناصر ورحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ديسمبر 2008، ص84.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

الشكل رقم (3): يوضح برنامج عمل الإدارة البيئية في المؤسسة



المصدر: موسى عبد الناصر ورحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ديسمبر 2008، ص 84.

يوضح الشكل السابق برنامج عمل الإدارة في المؤسسة بعد دمج نظام الإدارة البيئية، وعليه تعمل المؤسسة على تقليل التأثير على البيئة بتحسين أساليب الإنتاج، وتحليل الأداء البيئي لأنشطتها، ولا يكون ذلك إلا بتحقيق الالتزام المطلوب، واتخاذ مختلف الإجراءات لتحقيق ذلك الالتزام، وضرورة مراجعة هذه الإجراءات وتحليل نتائجها وما واجهها من صعوبات، وما يكشف عنه تطبيقها من قصور تمهيدا لدورة جديدة.

### 3. خطوات إدارة شؤون البيئة

تجري عملية إدارة شؤون البيئة في سلسلة من الخطوات التي تتابع في تسلسل منطقي لتحقيق أهداف معينة في إطار سياسات واستراتيجيات تناسب ظروف كل منشأة أو مجتمع في وقت ما، وتتطور وتتعدل مع تطور أوضاعه وإمكاناته، ومدى عمق إدراكه للمشكلة التي يتصدى نظام الإدارة لحلها وفيما يلي سرد لأهم الخطوات التي تتبعها المؤسسة:<sup>1</sup>

#### أ. إدراك المشكلة

والمشكلة في نظام الإدارة البيئية هي السعي المتواصل لتحسين أحوال البيئة وعلاج ما قد أصابها من ضرر حيث يتم تحديد القضايا البيئية التي يجب التركيز عليها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لفهم طبيعتها وأسبابها ومدى خطورتها.

#### ب. إعداد الخطة

بعدما يتم تحديد المشكلة وأبعادها وأسبابها يتم الانتقال إلى إعداد الخطط لمواجهتها في إطار تخطيط إستراتيجي يحدد الأهداف طبقًا لترتيب الأولويات والإمكانيات المتاحة.

#### ج. تنفيذ الخطة

والذي يتم وفق المراحل التالية:

- تفعيل التصور الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأدوات التشريعية والقانونية.
- توفير الإطار المناسب لتطبيق هذه التشريعات، والذي يتمثل في التنظيمات والهياكل اللازمة والتي من خلالها يتم تحديد المتطلبات والمعايير التي تحقق أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- وضع مجموعة من الأدوات الإجرائية والاشتراطات الخاصة، والتي تحدد تفصيلًا ما يجب الالتزام به في الأنشطة المختلفة في كل مكان وزمان حفاظًا على أحوال البيئة طبقًا للإستراتيجية والأهداف المقررة على مستوى المؤسسة.
- إعداد نظام رقابي يعمل على جمع البيانات وتحليلها وتقييمها.

#### ثانياً. توسيع بطاقة الأداء المتوازن بدمج البعد البيئي

يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة المؤسسات، حيث يمثل ركن هام بها ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي.

<sup>1</sup> - kenanaonlin.com/users/ahmedkordy/post/159110/12-02-2017/09:30

## الفصل الأول:.....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

يقصد باستدامة المؤسسة أنه يجب على المنظمات القياس والتقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافة، ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهمها بسهولة، وفهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم.<sup>1</sup>

### 1. البعد البيئي

يعرف الأداء البيئي حسب ISO14001 بأنه النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في المؤسسة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية.<sup>2</sup>

### 2. مؤشرات قياسه

يحدد المهتمين في المؤسسات بتطوير نظام الإدارة البيئية المؤشرات البيئية الممكنة ويختارونها بعناية ويرتبونها حسب الأهمية لاهتماماتهم بنجاح المؤسسة، ومن الأساسيات المستخدمة في اختيار المؤشرات الملائمة: التوافق البيئي، والقابلية للمقارنة دولياً، والقابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر.

ويمكن تلخيص خصائص المؤشرات البيئية في:<sup>3</sup>

أ. أن تكون بسيطة وسهلة التفسير؛

ب. أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة؛

ج. أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة؛

د. أن يتم توثيقها بكفاءة وجودة ملموسة؛

هـ. أن يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقاً للإجراءات الموثوقة.

والشكل التالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن بعد دمج البعد البيئي، ولكي يحقق هذا البعد دوره بفاعلية، فإنه يلزم أن يكون مشتق من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه.

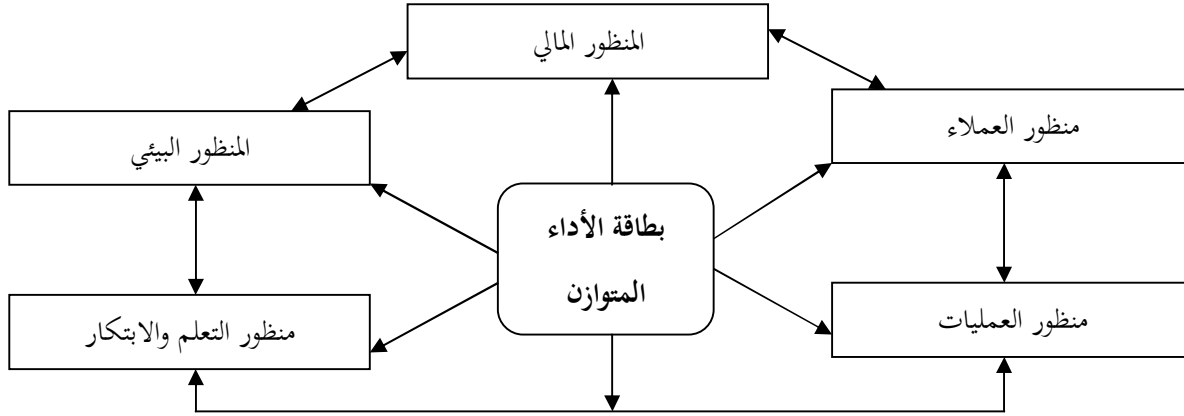
<sup>1</sup> - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر (فرع البنات)، ديسمبر 2005، ص 20-23.

<sup>2</sup> - عريوة محاد، المرجع السابق، ص 90.

<sup>3</sup> - عريوة محاد، المرجع نفسه، ص 91.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لنظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي

الشكل رقم (4): يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بعد دمج البعد البيئي



المصدر: بتصرف الطالبين، بالاعتماد على: محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص102.

ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية فيما يتعلق بالبعد البيئي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5): يوضح مقاييس الأداء البيئي المناسبة للأهداف الإستراتيجية

أبعاد الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
المنظور البيئي	تطور الأداء البيئي	تطور عدد المخلفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور المنتجات صديقة البيئة.

المصدر: محاد عريوة، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص102.

إن البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن يعمل على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العمالية والموارد البشرية، أي تعبئة الموارد البشرية حول قيم الابتكار في الإستراتيجية البيئية في المؤسسة، بما ينعكس على إحداث تحسين واضح في عمليات التشغيل الداخلية بالمؤسسة، مما يعود بالنفع على تحقيق المنتج أو الخدمة بمستوى جودة متميزة وبأسعار معقولة تحوز على رضا العملاء، وهو ما يؤدي إلى أن يكون أداء المؤسسة فعال على مستوى المؤشرات البيئية، وينعكس ذلك بشكل نهائي على تحسين الجانب المالي بتحسين مستويات الربحية والسيولة داخل المؤسسة، وهو ما يحافظ على ضمان استمرارية المؤسسة من جهة ومساهمتها في البيئة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عريوة محاد، المرجع نفسه، ص 95.

### خلاصة الفصل

بناء على ما تقدم يظهر أن نظام الإدارة البيئية كمنج إداري معاصر ومتكامل، يمكن أن يكون ركيزة أساسية تعمل بها المؤسسات الاقتصادية حتى تتمكن من تحسين أدائها إستراتيجيا، وزيادة قدرتها التنافسية، وتعظيم ربحيتها من خلال ما تسهم به في القضاء على التلوث وتخفيض حوادث العمل. وعليه من خلال هذا الطرح سنتطرق إلى الفصل الثاني الذي سيكون تطبيقا لهذا الجانب.

## الفصل الثاني

علاقة تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 بالأداء الاستراتيجي

في وحدة كوسيدار بالمسيلة

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري لكل من نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO14001 والأداء الاستراتيجي، سيتم إسقاط ذلك على ميدان الدراسة في وحدة كوسيدار بالمسيلة، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 وربطها بمختلف جوانب الأداء الاستراتيجي، كما يتناول هذا الفصل وصفاً لمناهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، وبعدها اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى المحاور التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهج البحث

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومنهج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمجمع كوسيدار ألام، ثم التعريف بوحدة كوسيدار للصيانة بالمسيلة وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى منهج الدراسة، ومختلف أدواتها.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يتضمن هذا المطلب التعريف بمجمع كوسيدار ألام، ووحدة كوسيدار للصيانة بالمسيلة.

#### أولا. التعريف بمجمع كوسيدار ألام

كوسيدار /ألام الجزائرية للتجديد، الإصلاح والصيانة، هي فرع من مجمع كوسيدار، مختصة في الصيانة وتجديد عتاد الأشغال العمومية في وحداتها بالمسيلة، البلدة والروبية وكذا في التكوين المهني وكراء العربات وعتاد الأشغال العمومية.<sup>1</sup>

وتنتشر هذه المرافق على مساحة 240,000 متر مربع بما في ذلك 28700 متر مربع ورشة عمل و4100 متر مربع من المحلات التجارية.<sup>2</sup>

#### 1. وظائف كوسيدار ألام

أ. تجديد آلات البناء والنقل والمناولة

ب. صيانة آلات البناء والنقل والمناولة.

ج. تسويق قطع غيار لآلات البناء والنقل والمناولة.

د. تدريب موظفي التشغيل والصيانة لمعدات البناء.

هـ. استئجار المعدات اللازمة للأشغال العامة والنقل والمناولة.

و. العمل بالقطع والتصنيع الميكانيكي.

#### 2. عمال مجمع كوسيدار ألام

تحتوي المؤسسة على قوة عاملة من 600 موظفا من بينهم مئات من المهندسين وأكثر من 260 فنيين وكبار الفنيين، وتتكون مواردها البشرية من ذوي المؤهلات العالية، وعلى دراية بتقنيات الصيانة الجيدة الأمر الذي جعل الشركات التابعة تعتبر كوسيدار Alrem شريكا أساسيا في مجال صيانة وتجديد معدات البناء والنقل.

كجزء من تطورها، وسعت الشركة استئجار معدات الأشغال العامة والنقل، فضلا عن تدريب العاملين في القيادة والصيانة.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم: 1.

<sup>2</sup>- -03-05-2017/14:00/www.cosider-groupe.dz

### 3. أهداف مجمع كوسيدار ألام<sup>1</sup>

أ. تمديد قدرة التجديد في الوحدات القائمة، وشراء أو بناء وحدات جديدة في مناطق أخرى (الشرق والجنوب والغرب).

ب. تطوير أعمال الإنتاج الهندسية من أجل التلبية الفعالة لمطالب العملاء الداخليين والخارجيين.

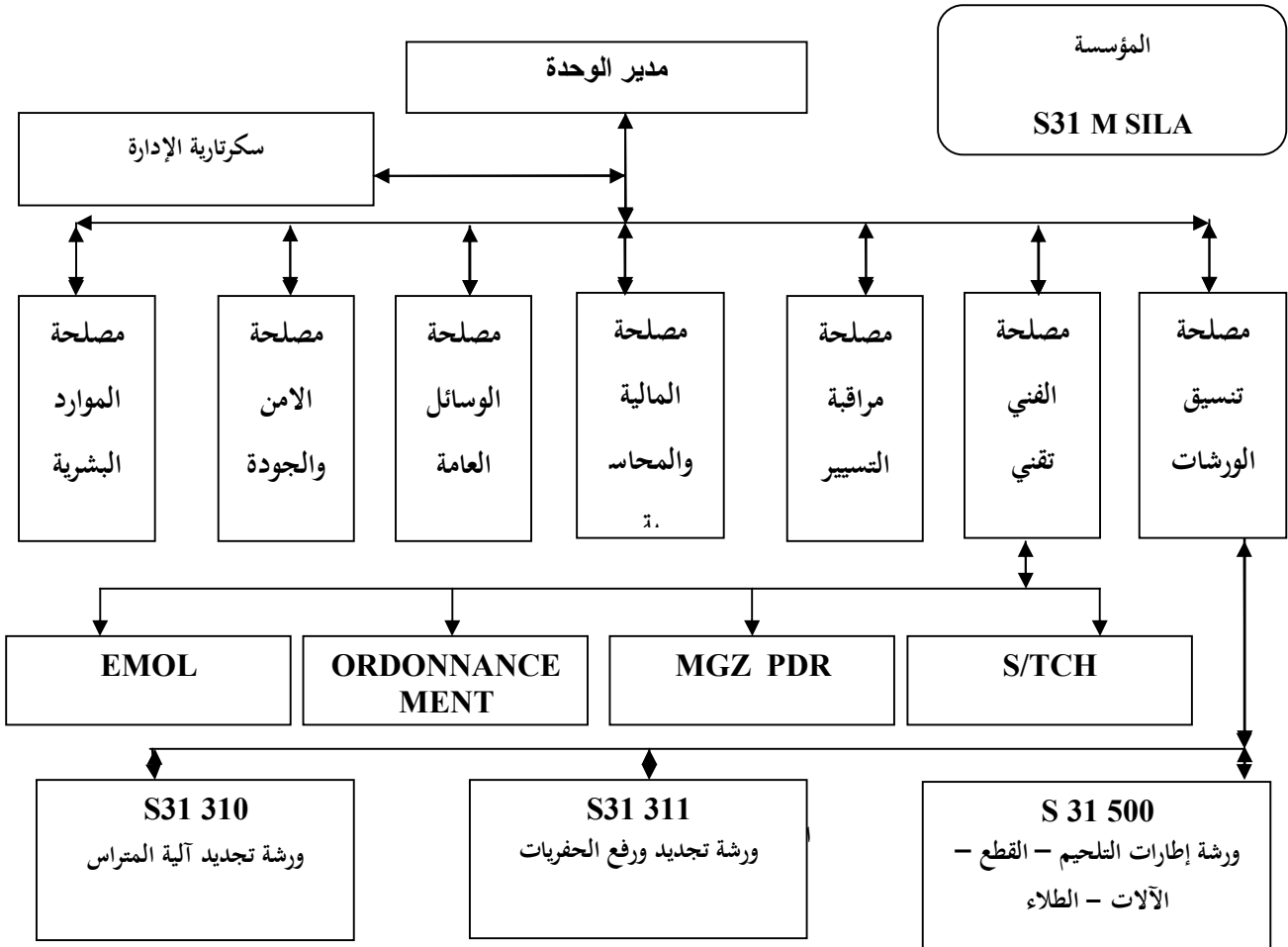
ج. تحسين تليفق النشاط المرجل واللحام الميكانيكية المستخدمة في أجهزة آلات البناء والعمل المرجل لإعادة التأهيل النبيل من أجل استعادة معدات تكنولوجية (محطة توليد الخرسانة والإسفلت وسحق المحطات).

### 4. وحدة كوسيدار للصيانة التابعة لولاية المسيلة

هي وحدة تابعة لمجمع ألام إحدى فروع مؤسسة كوسيدار الوطنية، تختص في صيانة وتجديد عماد الأشغال العمومية.

### 5. هيكلها التنظيمي

الشكل رقم (5): يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة كوسيدار بالمسيلة



ثانيا. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

### 1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في وحدة كوسيدار للصيانة بولاية المسيلة، حيث تحتوي على 91 عامل.

### 2. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تحتوي على 60 عامل.

### المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة

يتضمن هذا المطلب وصف لمنهج الدراسة، ومختلف أدوات الدراسة.

### أولا. منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل التعرف أكثر على نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي، كما تم الاستعانة بأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

كما تم اللجوء إلى نوعين من المصادر المعلوماتية، مصادر ثانوية متمثلة بالدرجة الأولى في الكتب والرسائل العلمية، والمجلات والمواقع الإلكترونية وغيرها، و مصادر أولية متمثلة في المقابلة والاستبيان الذي استخدم كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS للتحليل الإحصائي.

### ثانيا. أدوات الدراسة

#### 1. المقابلة

تم استخدام المقابلة المهيكلة كوسيلة استطلاعية لمعرفة كيفية سير نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، ومعرفة الأداة المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة على كل من مسؤول الأمن والجودة، ومسئول الموارد البشرية، وذلك في حدود الدراسة، أنظر ملحق هيكل المقابلة تدرج فيه البيانات العامة والأسئلة المطروحة.

#### 2. ثانيا. الاستبيان

هناك معلومات دقيقة لا يمكن ملاحظتها من طرف الباحث في مجال الدراسة، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبوخ بها، ومن أجل الحصول على تلك المعلومات الدقيقة تم اللجوء إلى الاستبيان، حيث تم إعداد هذه الاستمارة من خلال الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة، ومررت عملية صياغة أسئلة الاستمارة بمجموعة من الخطوات أهمها:

أ. تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات الدراسة: حيث تتكون الاستمارة في محورها الأول من مجموعة من الأسئلة الشخصية كالخبرة والوظيفة..، والمحور الثاني والثالث يتضمنان الأسئلة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

ب. تم الاعتماد على طريقة سلم ليكرت الخماسي.<sup>1</sup>

### - صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان، أن تقيس عباراته ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

#### • الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.<sup>2</sup>

#### • صدق الاتساق البنائي

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (6): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال	0,000	0,757	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001
دال	0,000	0,781	المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي
<p>قيمة r الجدولية: 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14                      درجة الحرية = ن-1 = 15-1 = 14                      دال : معناه يوجد ارتباط معنوي بين المحور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان</p>			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 3.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم 3

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائياً، حيث قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية ومنه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

#### - ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان إعطاء الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي يبين معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان:

الجدول رقم(7): قيمة معامل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ	معايير الاستبيان
ثابت	9	0,788	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001
ثابت	8	0,706	المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي
ثابت	17	0,845	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ لكل من محاور الاستبيان، المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001 بلغ 0.788 والمحور الثالث: الأداء الاستراتيجي بلغ 0.706 وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معاً بلغ 0.845، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة، أي ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرومباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرومباخ هو: 0.6.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي أداة صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### 3. الأدوات الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V24)، وتم الاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية المعلمية، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية

الوصفية، والأشكال البيانية كما يلي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، من أجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات الدراسة.

أ. **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، ما يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط.

أ. **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة إتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات عينة الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

ب. **تحليل الانحدار البسيط:** يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها.

ج. **معامل التحديد  $R^2$ :** يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

د. **الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.**

هـ. **اختبار (Kolmogorov-Smirnov):** لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

**المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

سيتم التطرق هنا إلى تحليل كل من بيانات المقابلة والاستبيان للمؤسسة محل الدراسة.

**المطلب الأول: تحليل بيانات المقابلة**

بعد المقابلة التي تم إجراؤها مع كل من مسئول الأمن والجودة، ومسئول الموارد البشرية لمعرفة مدى تبني

الوحدة لنظام الإدارة البيئية، ومعرفة الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي، تم التعرف على الآتي:

## أولاً. مدى تبني وحدة كوسيدار بالمسيلة لنظام الإدارة البيئية

بعدما تحصلت وحدة كوسيدار بالمسيلة على شهادة الإيزو 14001 شرعت في تطبيق نظام الإدارة البيئية سعياً منها لتحقيق متطلبات هذا النظام، فاتبعت مراحل متسلسلة في تطبيقه وهي كالآتي:

1. **السياسة البيئية:** تضع وحدة كوسيدار بالمسيلة بيان يتحدد سنوياً يبين نوايا السياسة البيئية ومبادئها المتعلقة بأدائها البيئي، ويوضح إطار عملها بما يتماشى مع هدفها الأسمى المتمثل في التحسين المستمر.<sup>1</sup>
2. **التخطيط:** في هذا المجال تهتم المؤسسة بوضع وتنفيذ والمحافظة على إجراءات متكاملة لتحديد الجوانب البيئية لأنشطتها وخدماتها الحالية أو المخططة فيما يخص الماء، والترتبة، وتعتمد في ذلك على مؤشرات لقياس مدى التأثير البيئي، كما توثق الوحدة بشكل تام لمختلف إجراءاتها.<sup>2</sup>
3. **التنفيذ والتشغيل:** تقوم المؤسسة بضبط الوثائق والعمليات والاستعداد للطوارئ عن طريق تحديد الموارد والأدوار والمسؤولية والصلاحيات، وكذا التدريب والتوعية.<sup>3</sup>
4. **الفحص:** تتم إجراءات الفحص والتدقيق للأنشطة البيئية المحددة من طرف المؤسسة وفق ما تم تدوينه في السجلات، وما تم تطبيقه في الميدان لتقليل الانحرافات، وتتم عملية الرقابة من خلال فريق تدقيق داخلي في المؤسسة وفريق خارجي، وكذا الاحتفاظ بالسجلات البيئية الخاصة بأدائها البيئي.
5. **المراجعة الإدارية:** تقوم المؤسسة بعملية مراجعة لأنشطتها البيئية فيما يخص الاستهلاك وجودة المنتج وسلامة العمال، من خلال عقد ندوات.<sup>4</sup>

## ثانياً. إجراءات الحد من التلوث بالمؤسسة محل الدراسة

تعمل المؤسسة جاهدة للحد من التلوث بشتى أنواعه، وتنتهج في ذلك إجراءات عدة وهي كالآتي:<sup>5</sup>

### 1. إجراءات الحد من تلوث المياه

تستعمل المؤسسة المياه كمورد أساسي في عملية صيانتها للآلات ثم تعيد صرفها، وعليه فالمياه أصبحت ملوثة بمواد طاقوية أخرى، المؤسسة هنا أمام ضرورة حتمية وهي معالجة تلك المياه بما أنها تسعى دائماً للمحافظة على البيئة، من خلال اطلاعنا على ورشات الصيانة داخل المؤسسة وجدنا بأن المؤسسة تقوم بمعالجة النفايات السائلة وذلك بفصل المواد الطبيعية عن المواد الطاقوية الأخرى كالزيت والمياه، بحيث تقوم بعزل المياه عن الزيت بواسطة

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم: 1.

<sup>2</sup>- أنظر الملحق رقم: 4.

<sup>3</sup>- أنظر الملحق رقم 5.

<sup>4</sup>- أنظر الملحق رقم 4.

<sup>5</sup>- أنظر الملحق رقم 2.

وسائل يدوية تقليدية وسهلة الاستعمال، ثم يتم صرفها عبر قنوات الصرف الصحي، أما فيما يخص الزيت فهي تمنحه لشركة نפטال لإعادة تصنيعه، المؤسسة لا تأخذ أي مقابل في ذلك.

## 2. إجراءات الحد من تلوث التربة

بعد الدورة الاستطلاعية على ورشات المؤسسة لاحظنا بأن المؤسسة سخرت أرضية صلبة لورشاتها بهدف حماية باطن الأرض من التلوث، لأن التربة في هذه الحالة تقوم بامتصاص تلك المياه الملوثة، وبالتالي تلوث باطن الأرض، وكي لا تتسرب تلك المياه الملوثة إلى خارج الورشة تقوم المؤسسة باستخدام التربة (رمل) عن طريق فرشها على سطح الأرض بحيث تمتص تلك المياه الملوثة، تضع المؤسسة التربة الملوثة في مكان منعزل مهياً على شكل بئر ذو غطاء مقعر توضع فوقه التربة ويتم فصل التربة عن الزيت بواسطة عملية التقطير، لكن ما يلاحظ هنا أن هذه العملية تأخذ فترة طويلة في المعالجة، كما أنها عملية تقليدية وبسيطة.

## 3. إجراءات الحد من التلوث بالمواد الصلبة

تعمل المؤسسة على الحد من الكمية الهائلة من الفضلات الصلبة، حيث تقوم بفرز مختلف أنواع مخلفات عملية الصيانة من حديد وخشب وبلاستيك، تخصص المؤسسة مستودع لحفظ تلك النفايات إلى غاية تصريفها، كما تخصص لكل نوع من النفايات مكان في المستودع، وبعد استفسارنا على مآل تلك النفايات من طرف مسئول البيئة في المؤسسة، وجدنا بأن المؤسسة تقوم بتصريف تلك النفايات لمؤسسات أخرى تتعاقد معها في هذا المجال بحيث تأخذ مقابل على كل من الخشب والحديد، أما النفايات البلاستيكية فهي بدون مقابل، فيما يخص الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من وراء هذه العملية، فهي تستثمرها لذاتها في عمليات عدة، كالتشجير والتهيئة الداخلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

## ثالثاً. طريقة تقييم المؤسسة لأدائها الاستراتيجي

تركز المؤسسة في عملية تقييم الأداء على أداء العاملين بالدرجة الأولى حيث تتمثل أول خطوة لعملية التقييم في تحديد الجوانب التي يجب قياسها في أداء العاملين، أي مدى كفاءة وفاعلية العاملين. أما الخطوة الثانية فهي قياس الأداء الفعلي للعاملين، حيث تنصب عند تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء العاملين في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة الأولى.

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 2.

## الفصل الثاني: .....علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

والخطوة الثالثة هي عملية إدارة وتحسين الأداء، حيث يساعد تقييم أداء العاملين المؤسسة في الكشف عن أسباب الضعف، والعمل على تقديم حلول فورية ومبتكرة تساهم في زيادة كفاءة العاملين.<sup>1</sup>

كما تقوم بترتيب العاملين داخل ترتيبا تنازليا أو تصاعديا في الوظائف التي يشغلونها، وتعمل على ترقية العاملين استنادا لنتائج التقييم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

#### أولا. اختبار طبيعة التوزيع

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية.

الواضح أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50 كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام Kolmogorov-Smirnov لأن عدد العينة أكبر من 50.

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

**H0:** بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

**H1:** بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: (8) يبين القيمة الإحصائية لاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى المعنوية Sig	قيمة الإحصائية للاختبار Kolmogorov-Smirnov	محاور المقياس	
0,200*	0,082	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001	1
0,088	0,106	المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي	2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم: 6.

<sup>2</sup>- أنظر الملحق رقم: 7.

الفصل الثاني: .....علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية **sig** أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع بيانات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية العملية لتحليل إجاباتهم واختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة.

ثانيا. تحليل محاور الاستبيان

1. عرض وتحليل المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (9) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

التكرار	%	المتغيرات
5	8,3	إطارسامي
19	31,7	إطار متوسط
30	50,0	موظف تنفيذي
3	5,0	دعم تقني
3	5,0	رتبة أوظيفية أخرى
3	5,0	الإدارة
3	5,0	المحاسبة والمالية
2	3,3	الموارد البشرية
2	3,3	التقنية التجارية
4	6,7	المخزن
43	71,7	الصيانة
2	3,3	الوقاية والأمن
1	1,7	الوسائل العامة
40	66,7	أقل من 5 سنوات
8	13,3	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
4	6,7	من 10 سنوات إلى 14 سنة
8	13,3	15سنة فأكثر
60	100.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

أ. توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانوا يعملون موظف تنفيذي بنسبة 50.00%، وبنسبة

31.70% لصالح إطار متوسط بنسبة أقل لصالح (إطار سامي، دعم تنفيذي، رتبة أخرى).

ب. توزيع أفراد العينة حسب متغير المصلحة التي تنتمي إليها

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير مكان العمل أو المصلحة معظمهم ينتمون إلى مصلحة الصيانة وهذا بنسبة 71.70% ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة كوسيدار.

ج. توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الخبرة

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة كما يلي: نسبة 66.70% لصالح أقل من 05 سنوات وبنسبة 13.30% لصالح الفئة من 05 إلى 09 سنوات، وبنسبة 6.70% لصالح من 10 سنوات إلى 14 سنة، وبنسبة 13.30% لصالح أكثر من 15 سنة خبرة في المؤسسة.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات نظام الإدارة البيئية ISO14001

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان، حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

أ. المتوسط الحسابي: بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.

ب. الانحراف المعياري: ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

ج. المدى لتحديد طول الفئة: أعلى درجة ( موافق بشدة)، أدنى درجة (غير موافق بشدة)، أي عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم موافقون بدرجة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا.

د. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $(5-1)/5 = 0.8$ ، حيث نحصل على المجالات كما في الجدول:

الفصل الثاني: .....علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

الجدول رقم: (10) يوضح طول الفئة باستخدام المدى

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	اقل من 36.00 %
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00% إلى 52.00%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	متوسطة	من 52.10% إلى 68.00%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.10% إلى 84.00%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا	من 84.10% إلى 100.00%
5----- 100 %	س (الوزن النسبي) = 36.00 %		
1.80----- س			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V24

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الجدول رقم: (11) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات نظام الإدارة البيئية ISO14001

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة
1	تقر إدارتكم العليا بالسياسة البيئية.	3,92	1,139	78,33	درجة مرتفعة
2	تناسب السياسة البيئية لمؤسستكم مع طبيعة الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتكم.	3,95	0,928	79,00	درجة مرتفعة
3	حددت مؤسستكم الجوانب البيئية لأنشطتها (المياه، التربة)	3,87	1,081	77,33	درجة مرتفعة
4	وضعت المؤسسة مؤشرات لقياس أثرها البيئي بما يتوافق وأهداف البيئة.	3,92	1,211	78,33	درجة مرتفعة
5	سخرت مؤسستكم الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ السياسة البيئية.	3,78	1,316	75,67	درجة مرتفعة
6	سخرت مؤسستكم الإمكانيات الفنية (العتاد ومختلف التجهيزات) اللازمة لتنفيذ السياسة البيئية.	3,88	1,250	77,67	درجة مرتفعة
7	تقوم المؤسسة بتطبيق برنامج دوري فحص نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة ISO14001 .	4,05	1,307	81,00	درجة مرتفعة
8	تثبت مؤسستكم إجراءاتها التصحيحية بوثائق.	3,83	1,475	76,67	درجة مرتفعة
9	تقوم مؤسستكم بتقييم إجراءاتها ومدى التزامها بالتحسين المستمر.	3,82	1,097	76,33	درجة مرتفعة
	مستوى نظام الإدارة البيئية ISO14001 بالمؤسسة محل الدراسة	3,8907	0,7320	77,81	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 1: 'تقر إدارتكم العليا بالسياسة البيئية' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,92 والانحراف المعياري 1,139، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (1) أي أن الإدارة العليا لمؤسسة كوسيدار تقر بالسياسة البيئية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 78,33% حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 2: 'تناسب السياسة البيئية لمؤسستكم مع طبيعة الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتكم'، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,95 والانحراف المعياري 0,928، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (2) أي أن السياسة البيئية لمؤسسة كوسيدار تناسب مع طبيعة الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 79% حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 3: 'حددت مؤسستكم الجوانب البيئية لأنشطتها (المياه، التربة)' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,87 والانحراف المعياري 1,081، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (3) أي أن المؤسسة محل الدراسة تحدد الجوانب البيئية لأنشطتها (المياه، التربة) بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 77,33% حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 4: 'وضعت المؤسسة مؤشرات لقياس أثرها البيئي بما يتوافق وأهداف البيئة' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,92 والانحراف المعياري 1,211، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (4) أي أن المؤسسة وضعت مؤشرات لقياس أثرها البيئي بما يتوافق وأهداف البيئة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 78,33% حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 5: 'سخرت مؤسستكم الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ السياسة البيئية' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,78 والانحراف المعياري 1,316، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في

إجابتهم على العبارة رقم (5) أي أن مؤسسة كوسيدار سخرت الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ السياسة البيئية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة %75,67 حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 6: 'سخرت مؤسستكم الإمكانيات الفنية (العتاد ومختلف التجهيزات) اللازمة لتنفيذ السياسة البيئية'، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,88 والانحراف المعياري 1,250، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (6) أي أن المؤسسة سخرت الإمكانيات الفنية (العتاد ومختلف التجهيزات) اللازمة لتنفيذ السياسة البيئية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة %77,67 حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 7: 'تقوم المؤسسة بتطبيق برنامج دوري لتقييم وفحص نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO14001'، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 4,05 والانحراف المعياري 1,307، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (7) أي أن المؤسسة تقوم بتطبيق برنامج دوري لتقييم وفحص نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة ISO14001 بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة %81 حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 8: 'تتبت مؤسستكم إجراءاتها التصحيحية بوثائق'، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,83 والانحراف المعياري 1,475، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (8) أي أن المؤسسة تثبت إجراءاتها التصحيحية بوثائق بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة %76,67 حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 9: 'تقوم مؤسستكم بتقييم إجراءاتها ومدى التزامها بالتحسين المستمر' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,82 والانحراف المعياري 1,097، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم (9) أي أن المؤسسة تقوم بتقييم إجراءاتها ومدى التزامها بالتحسين بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة %76,33 حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن:

- المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات نظام الإدارة البيئية ISO14001 بلغ 3.8907 وهو ضمن مجال متوسط حسابي (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى نظام الإدارة البيئية ISO14001 بالمؤسسة محل الدراسة متوفرة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 77.81% حسب وجهة نظرهم.

### 3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محاور الأداء الاستراتيجي

الجدول رقم: (12) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الأداء الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الموافقة
1	الأداء	3,30	1,442	66,00	درجة متوسطة
2	المالي	3,55	1,333	71,00	درجة مرتفعة
1	أداء العملاء	3,23	1,577	64,67	درجة متوسطة
2		3,05	1,588	61,00	درجة متوسطة
1	العمليات الداخلية	3,75	1,284	75,00	درجة مرتفعة
2		3,18	1,479	63,67	درجة متوسطة
1	التعلم	3,93	1,118	78,67	درجة مرتفعة
2	الأداء البيئي	4,10	0,877	82,00	درجة مرتفعة
	مستوى الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة	3,512	0,775	70,25	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه نجد:

#### أ. بالنسبة لعبارات الأداء المالي بالمؤسسة

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: 'يعرف رقم أعمال مؤسستكم تطورا مستمرا' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,30 والانحراف المعياري 1,442، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (10) أي أن رقم أعمال مؤسسة كوسيدار يعرف تطورا مستمرا بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66% حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: 'هناك تحكم في تكاليف أنشطتكم الداخلية' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,55 والانحراف المعياري 1,333، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (11) أي أن المؤسسة تتحكم في تكاليف أنشطتها الداخلية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة % 71 حسب وجهة نظرهم.

#### ب . بالنسبة لعبارات أداء العملاء

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: 'أسعار خدماتكم ترضي زبائنكم' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,23 والانحراف المعياري 1,577، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (12) أي أن أسعار خدمات المؤسسة ترضي زبائنهم بدرجة متوسطة وهذا بنسبة % 64,67 حسب وجهة نظرهم

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: 'للمؤسسة القدرة على معرفة توقعات زبائنكم' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,05 والانحراف المعياري 1,588، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (13) أي أن المؤسسة القدرة على معرفة توقعات زبائنهم بدرجة متوسطة وهذا بنسبة % 61,00 حسب وجهة نظرهم.

#### ج . بالنسبة لعبارات أداء العمليات الداخلية بالمؤسسة

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: 'تناسب إنتاجيتكم مع الجهود المقدمة من طرف مؤسستكم' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,75 والانحراف المعياري 1,284، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (14) أي أن إنتاجية العاملين تتناسب مع الجهود المقدمة من طرف المؤسسة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة % 75,00 حسب وجهة نظرهم.

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: 'تقدم المؤسسة خدمات وأفكار جديدة' نلاحظ ان المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,18 والانحراف المعياري 1,479، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم (15) أي أن المؤسسة تقدم خدمات وأفكار جديدة بدرجة متوسطة وهذا بنسبة % 63,67 حسب وجهة نظرهم.

د. بالنسبة لعبارات التعلم بالمؤسسة

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: 'توفر مؤسستكم دورات تكوينية وتدريبية' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 3,93 والانحراف المعياري 1,118، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (16) أي أن المؤسسة توفر دورات تكوينية وتدريبية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 78,67% حسب وجهة نظرهم.

هـ. بالنسبة لعبارات الأداء البيئي بالمؤسسة

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: 'اهتمامكم بالبيئة ساهم في تخفيض حجم التأثيرات البيئية واستهلاك الموارد برشاده' نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة بلغ 4,10 والانحراف المعياري 0,877، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم (17) أي أن اهتمام مؤسسة كوسيدار بالبيئة ساهم في تخفيض حجم التأثيرات البيئية واستهلاك الموارد برشاده بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 82% حسب وجهة نظرهم. وبصفة عامة نجد أن:

● المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الأداء الاستراتيجي بلغ 3.512 وهو ضمن مجال متوسط حسابي (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن مستوى الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة كوسيدار محل الدراسة هو متوفر بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70.25% حسب وجهة نظرهم.

4. تحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسة محل الدراسة (أكثر توفرا):

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، نقوم بتحديد أكثر المتغيرات أهمية في المؤسسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الفصل الثاني: .....علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

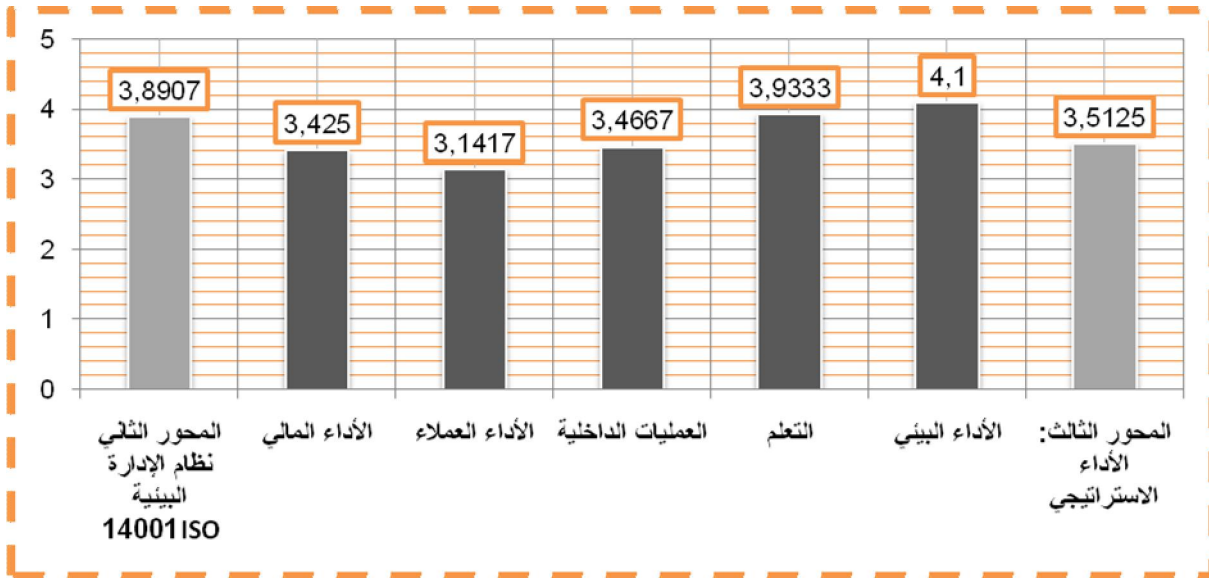
جدول رقم: (13) مستوى توفر وترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر	الأهمية النسبية	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات	الرقم
	مرتفع	77,81	0,73204	3,8907	نظام الإدارة البيئية ISO14001	
04	مرتفع	68,50	1,15650	3,4250	الأداء المالي	1.
05	متوسط	62,83	1,36572	3,1417	أداء العملاء	2.
03	مرتفع	69,33	1,09260	3,4667	العمليات الداخلية	3.
02	مرتفع	78,67	1,11791	3,9333	التعلم (التدريب والتكوين)	4.
01	مرتفع	82,00	0,87721	4,1000	الأداء البيئي	5.
	مرتفع	70,25	0,77559	3,5125	المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي	
س = 61,20 %					5----- 100 %	
					س ----- 61,20	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول أعلاه: يتبين لنا مستويات وأهمية متغيرات الدراسة وترتيبهم بالمؤسسة محل الدراسة كما يلي: بالنسبة لمتغيرات الأداء الاستراتيجي فإن متغير الأداء البيئي احتل المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت **82.00** % يليه متغير التعلم بنسبة **78.67** % يليه العمليات الداخلية بنسبة **69.33** % يليه الأداء المالي بنسبة **68.50** % يليه أداء العملاء بنسبة **62.83** % كما أن النسبة الإجمالية لمتغيرات الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة هي **70.25%** في حين أن نسبة تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 بالمؤسسة محل الدراسة بلغت **77.81%**، وعليه وجب علينا معرفة مدى مساهمة تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 في تحسين الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع.

الشكل رقم: (6) مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

### ثالثا. اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور وتحديد مستوى الأهمية النسبية لكل متغير وحب علينا معرفة مدى دور و مساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي/ أداء العملاء/ العمليات الداخلية/ التعلم/ الأداء البيئي) بوحدة كوسيدار بالمسيلة، وعليه سوف نحدد مدى توفر العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، وكذا نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، إضافة إلى معرفة قيمة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع إذا تغير المستقل بوحدة واحدة.

#### 1. الأدوات الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضية

لإثبات صحة الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد (التفسير  $R^2$ )، من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود الارتباط بين المتغيرات و كذلك عن مدى مساهمة تحسين المتغير المستقل في المتغير التابع لدى المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال معامل التحديد التفسير  $R^2$ ، وهو محصور بين الصفر 0 (أدنى قيمة) والواحد 1 (أعلى قيمة)، حيث يكشف لنا النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

وعليه نحدد مجالات  $R^2$  كما يلي:  $0.333 = 3/(0 - 1)$  حيث (رقم 03 معناه ثلاثة مستويات للتفسير: منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (14): يوضح مجالات التفسير

من 0.667 إلى 1	من 0.334 إلى 0.666	من 0 إلى 0.333	مجال معامل التحديد $R^2$
مرتفع	متوسط	منخفض	مستويات المفترضة لدور ومساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء الاستراتيجي
أكثر من 66.7%	من 33.4% إلى 66.6%	أقل من 33.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

وتحدد قيمة التأثير من خلال معاملات الانحدار البسيط.

## 2. مستوى الدلالة

المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث.

## 3. قاعدة اتخاذ القرار

أ. الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة F المحسوبة و قيمة F الجدولية، إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

ب. الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا والذي هو 0.05، فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

## 4. اختبار الفرضيات الفرعية

### أ. الفرضية الفرعية 01

ما تنص عليه الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء المالي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن:

-الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين (الأداء المالي) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين (الأداء المالي) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثاني: .....علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

باستخدام الانحدار البسيط للكشف عن العلاقة بين متغيري ( تبني نظام الإدارة البيئية و الأداء المالي) نحصل على الجدول التالي الذي هو ملخص للجدول، (ملخص نموذج الانحدار (R<sup>2</sup>، r)، تحليل التباين ANOVA، نتائج معاملات الانحدار (b).<sup>1</sup>

جدول رقم: (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 01

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,191	1,322	0,997	Const	0,156	0,395	0,002	10,723
0,002	3,275	0,624	تبني نظام الإدارة البيئية				

قيمة Fالمجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58)  
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1-2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 60-2 = 58  
 المتغير المستقل تبني نظام الإدارة البيئية      المتغير التابع الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V24

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين متغيري نظام الإدارة البيئية والأداء المالي بلغ  $R=0.395$  وهو دال إحصائياً، حيث قيمة F المحسوبة 10.723 أكبر من قيمة F الجدولية 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 58)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير تبني نظام الإدارة البيئية 15.60% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث على مستوى الأداء المالي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (التفسير)  $R^2=0.156$  وهي مساهمة ضعيفة، والباقي 84.40% = (100 - 15.60) راجع إلى عوامل أخرى، منها العوامل الغير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير تبني نظام الإدارة البيئية على مستوى الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.624، وهذا يعني أنه بزيادة مستوى تبني نظام الإدارة البيئية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.624. ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الإدارة البيئية و الأداء المالي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم: 8.

## ب. الفرضية الفرعية 02

تنص الفرضية على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين أداء العملاء لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية و تحسين (أداء العملاء) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين (الأداء العملاء) لدى المؤسسة كوسيدار محل الدراسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

باستخدام الانحدار البسيط للكشف عن العلاقة بين متغيري نظام الإدارة البيئية وأداء العملاء نُحصل على الجدول التالي الذي هو ملخص للجدول ( ملخص نموذج الانحدار (  $r$  ،  $R^2$  )، تحليل التباين ANOVA ، النتائج معاملات الانحدار (b) ).<sup>1</sup>

جدول رقم: (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 02

معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	$R^2$	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,652	-0,453	-0,384	0,236	0,486	0,000	17,909
0,000	4,232	0,906				
Constant						
تبني نظام الإدارة البيئية						

قيمة F المجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58)  
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 60 - 2 = 58  
 المتغير المستقل تبني نظام الإدارة البيئية المتغير التابع أداء العملاء

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين متغيري نظام الإدارة البيئية وأداء العملاء بلغ  $R=0.486$  وهو دال إحصائياً حيث أن قيمة F المحسوبة 17.99 أكبر من قيمة F الجدولية 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 58)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير تبني نظام الإدارة البيئية 23.60 % من التغيرات أو التحسينات التي تحدث على مستوى

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 8.

أداء العملاء بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( التفسير)  $R^2=0.236$  وهي مساهمة ضعيفة والباقي  $76.40\% = (100 - 23.60)$  راجع إلى عوامل أخرى، منها العوامل الغير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير تبني نظام الإدارة البيئية على مستوى أداء العملاء في المؤسسة محل الدراسة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ  $0.906$ ، وهذا يعني أنه بزيادة مستوى تبني نظام الإدارة البيئية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى أداء العملاء بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة  $0.906$ .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الإدارة البيئية و أداء العملاء لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

### ج. الفرضية الفرعية 03

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين العمليات الداخلية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$  أي أن:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين (العمليات الداخلية) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين (العمليات الداخلية) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

باستخدام الانحدار البسيط للكشف عن العلاقة بين متغيرين (بين تبني نظام الإدارة البيئية و العمليات الداخلية)

نحصل على الجدول التالي هو ملخص للجداول ( ملخص نموذج الانحدار (  $r, R^2$  )، تحليل التباين ANOVA،

نتائج معاملات الانحدار (b).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 8.

جدول رقم: (17) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 03

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B		R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,116	1,598	1,135	Constant				
0,001	3,339	0,599	تبني نظام الإدارة البيئية	0,161	0,402	0,001	11,148

قيمة F المجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58)  
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 60 - 2 = 58  
 لمتغير المستقل تبني نظام الإدارة البيئية المتغير التابع العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين متغيري نظام الإدارة البيئية و العمليات الداخلية بلغ  $R=0.402$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة 11.148 أكبر من قيمة F الجدولية 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 58)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير تبني نظام الإدارة البيئية 16.10% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث في مستوى العمليات الداخلية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (التفسير)  $R^2=0.161$  وهي مساهمة ضعيفة والباقي 83.90% = (100 - 16.10) راجع إلى عوامل أخرى، منها العوامل الغير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير تبني نظام الإدارة البيئية على مستوى العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.599، وهذا يعني أنه بزيادة مستوى تبني نظام الإدارة البيئية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى العمليات الداخلية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.599.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية و العمليات الداخلية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

#### د. الفرضية الفرعية 04

## الفصل الثاني: .....علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

تنص الفرضية على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين (التعلم) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين التعلم لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين (التعلم) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

باستخدام الانحدار البسيط للكشف عن العلاقة بين متغيرين (بين تبني نظام الإدارة البيئية و التعلم) نحصل على الجدول التالي هو ملخص للجدول ( ملخص نموذج الانحدار (  $r$  ،  $R^2$  )، تحليل التباين ANOVA، نتائج معاملات الانحدار (b).<sup>1</sup>

جدول رقم: (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 04

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B		$R^2$	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,233	1,20 6	0,81 5	Constant	0,275	0,525	0,000	22,050
0,000	4,69 6	0,80 1	تبني نظام الإدارة البيئية				

قيمة F المجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58)  
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 60 - 2 = 58  
 المتغير المستقل تبني نظام الإدارة البيئية المتغير التابع التعلم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين متغيري نظام الإدارة البيئية و التعلم بلغ  $R=0.525$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة 22.05 أكبر من قيمة F المجدولة 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 58)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير نظام الإدارة البيئية 27.50% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث في مستوى التعلم بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (التفسير)  $R^2=0.275$  وهي مساهمة ضعيفة والباقي 72.50% =

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم: 8.

(100 - 27.50) راجع إلى عوامل أخرى، منها العوامل الغير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير تبني نظام الإدارة البيئية على مستوى التعلم في المؤسسة محل الدراسة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.801 وهذا يعني أنه بزيادة مستوى تبني نظام الإدارة البيئية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى التعلم بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.801.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية و التعلم لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

#### هـ. الفرضية الفرعية 05

تنص الفرضية على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين (الأداء البيئي) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية وتحسين (الأداء البيئي) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

باستخدام الانحدار البسيط للكشف عن العلاقة بين متغيري (نظام الإدارة البيئية و الأداء البيئي) نحصل على الجدول

التالي وهو ملخص للجدول ( ملخص نموذج الانحدار (  $r, R^2$  )، تحليل التباين ANOVA، نتائج معاملات

الانحدار (b).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 8.

جدول رقم:(19) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية 05

المتغير التابع الأداء البيئي				المتغير المستقل تبني نظام الإدارة البيئية			
المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	Const	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,000	4,31	2,52	Const	0,114	0,337	0,008	7,429
	3	9	nt				
0,008	2,72	0,40	تبني نظام الإدارة البيئية				
	6	4					

قيمة F المجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58)  
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1-2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 60 - 2 = 58  
 المتغير التابع الأداء البيئي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين متغيري نظام الإدارة البيئية و الأداء البيئي بلغ  $R=0.337$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة 7.429 أكبر من قيمة F الجدولية 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 58)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير تبني نظام الإدارة البيئية 11.40% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث في مستوى الأداء البيئي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (التفسير)  $R^2=0.114$  وهي مساهمة ضعيفة والباقي 88.60% = (100 - 11.40) راجع إلى عوامل أخرى، منها العوامل الغير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير تبني نظام الإدارة البيئية على مستوى الأداء البيئي في المؤسسة محل الدراسة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.404، وهذا يعني أنه بزيادة مستوى تبني نظام الإدارة البيئية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى الأداء البيئي بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.404.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية و الأداء البيئي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

### 5. اختبار الفرضية الرئيسية

ما تنص عليه الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لمساهمة تبني نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي/ أداء العملاء/العمليات الداخلية/ التعلم/ الأداء البيئي) لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن:

الفصل الثاني: .....علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية و الأداء الاستراتيجي لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

باستخدام الانحدار البسيط للكشف عن العلاقة بين المتغيرين (نظام الإدارة البيئية و الأداء الاستراتيجي) نحصل على الجدول التالي وهو ملخص للجدول ( ملخص نموذج الانحدار ( $r$  ،  $R^2$  )، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b) ).<sup>1</sup>

الجدول رقم: (20) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المنوعة الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		منوعة الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المنوعة (SIG)	t	B	$R^2$	r	مستوى المنوعة (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,047	2,031	0,855	0,416	0,645	0,000	41,252
		Constant				
0,000	6,423	0,683				
		تبني نظام الإدارة البيئية				

قيمة F المجدولة : 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 58)  
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 60 - 2 = 58

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V24

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين متغيري تبني نظام الإدارة البيئية و الأداء الاستراتيجي بلغ  $R=0.645$  وهو دال إحصائياً حيث قيمة F المحسوبة 41.252 أكبر من قيمة F الجدولية 4.008 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 و 58)، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث فسر متغير تبني نظام الإدارة البيئية 41.60% من التغيرات أو التحسينات التي تحدث على مستوى الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2=0.416$  وهي مساهمة متوسطة والباقي 58.40% = (100 - 41.60) يعود إلى عوامل أخرى، منها العوامل الغير ممثلة في النموذج المقترح بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية، كما بلغت قيمة تأثير تبني نظام الإدارة البيئية على مستوى الأداء الاستراتيجي في

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 8.

الفصل الثاني: .....علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة

المؤسسة محل الدراسة بمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغ 0.683 وهذا يعني أنه بزيادة مستوى تبني نظام الإدارة البيئية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة (تحسين) في مستوى الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.683.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تبني نظام الإدارة البيئية و الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

### 6. خلاصة نتائج فرضيات الدراسة

بعد تحليل الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية كل على حدة والتوصل إلى النتائج كما هو موضح أعلاه

سيتم توضيح ملخص لتلك النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم: (21) ملخص نتائج الفرضيات الدراسة

نسبة مساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث وتؤدي إلى تحسين المتغير التابع بالمؤسسة كوسيدار - المسيلة - محل الدراسة	نتيجة الفرضية	متغيرات الدراسة				
		المستقل	مستوى التوفر بالمؤسسة	المتوسط الحسابي	التابع	
مساهمة ضعيفة 15.60 %	قبول البديلة		مرتفع	3,4250	الأداء المالي	الفرضية الأولى
مساهمة ضعيفة 23.60 %	قبول البديلة	نظام الإدارة البيئية ISO14001	متوسط	3,1417	الأداء العملاء	الفرضية الثانية
مساهمة ضعيفة 16.10 %	قبول البديلة	بمتوسط حسابي بلغ: 3,8907	مرتفع	3,4667	العمليات الداخلية	الفرضية الثالثة
مساهمة ضعيفة 27.50 %	قبول البديلة	أي يتوفر لدى المؤسسة بمستوى	مرتفع	3,9333	التعلم (التدريب والتكوين)	الفرضية الرابعة
مساهمة ضعيفة 11.40 %	قبول البديلة	مرتفع	مرتفع	4,1000	الأداء البيئي	الفرضية الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V24

## خلاصة

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على تبني نظام الإدارة البيئية وعلاقته بالأداء الاستراتيجي، وبالتحديد في وحدة كوسيدار بولاية المسيلة، أين تم التعرف على مهام وأهداف هذه المؤسسة، كما تم تناول هذه الدراسة من خلال عدة جوانب انطلاقاً من المنهج المتبع، بعدها قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة التي قدرت بـ 60 عامل، وكان الهدف من خلالها هو الإجابة على إشكالية الدراسة: ما علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي (دراسة حالة وحدة كوسيدار بالمسيلة)؟ بعدها قمنا بتفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.v. 24، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى صحة قبول الفرضية الرئيسة التي وضعناها، وكانت النتيجة قد أسفرت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام الإدارة البيئية و الأداء الاستراتيجي لدى وحدة كوسيدار بالمسيلة.

خاتمة

تمحور موضوع الدراسة حول محاولة إبراز العلاقة بين تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 والأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وانطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المرتبطة بالمتغيرين، يمكن القول أن نظام الإدارة البيئية ISO14001 يعد من أكثر الأنظمة قبولا ومرونة، ومخاطبة للمشاكل البيئية بأسلوب عملي يلبي احتياجات مختلف ذوي المصالح، حيث يدير قضايا البيئة بفاعلية وكفاءة، مما يجعلها تحسن وتطور من أدائها استراتيجيا، وتكيف نفسها بالطريقة التي تلي احتياجاتها الخاصة.

من خلال ما تناولته هذه الدراسة تم الخروج بمجموعة من النتائج والمقترحات التالية:

### أولاً. نتائج الدراسة

#### 1. على المستوى النظري

أ. يعد الاهتمام بالجانب البيئي أحد أهم عناصر إستراتيجية المؤسسة، لذلك تعمل على تسخير مختلف الإمكانيات والإجراءات اللازمة التي من شأنها حماية البيئة.

ب. نظام الإدارة البيئية هو نظام قابل للتطبيق في مختلف أنواع وأحجام المؤسسات.

ج. نظام الإدارة البيئية يتلاءم بدرجة كبيرة مع النموذج الحديث لتقييم الأداء الاستراتيجي، كونه يتميز بالقدرة على التكيف مع جميع التطورات.

د. يحتاج نظام الإدارة البيئية إلى فرض اهتمام أكبر من طرف المؤسسات من أجل تحسين أدائها استراتيجيا، وتحقيق أهدافها على المدى البعيد.

#### 2. تفسير النتائج وفقا للفرضيات

فيما يلي سنتطرق إلى أبرز النتائج المتوصل إليها في الدراسة وفقا للفرضيات الفرعية والعامّة التي تم وضعها في المقدمة.

#### أ. نتائج الفرضيات الفرعية

##### - الفرضية 01

تم التوصل إلى أن نظام الإدارة البيئية في المؤسسة محل الدراسة يساهم بنسبة ضعيفة في تحسين الأداء المالي، كون أن هناك عوامل أخرى تتحكم في هذا الأخير.

**-الفرضية 02**

يساهم نظام الإدارة البيئية في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة لكن بنسبة ضعيفة، ومن أهم أسباب هذه النتيجة هي ضعف الإمكانيات التكنولوجية التي تستخدم في العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة.

**- الفرضية 03**

يساهم نظام الإدارة البيئية في تحسين أداء العملاء بنسبة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى كون المؤسسة عمومية ومحمية قانونياً، فلا تعطي الأهمية اللازمة لهذا الجانب.

**-الفرضية 04**

تبين أن هناك علاقة ضعيفة بين نظام الإدارة البيئية والتعلم والنمو في المؤسسة محل الدراسة، ويعود ذلك إلى نقص الكفاءات والمهارات العالية، كعامل من عوامل ضعف النتيجة.

**-الفرضية 05**

توجد علاقة ضعيفة بين نظام الإدارة البيئية والأداء البيئي رغم أن هذا النظام يختص في هذا المجال، وكأحد العوامل التي أدت إلى هذه النتيجة نجد عدم الوعي الكافي في المؤسسة بجوانب هذا النظام، وضرورة تطبيقه.

أ. النتيجة النهائية المتعلقة بالفرضية الرئيسية

من خلال التحليل السابق لفرضيات الدراسة تبين أن هناك علاقة متوسطة بين نظام الإدارة البيئية والأداء الاستراتيجي في وحدة كوسيدار بالمسيلة، كون أن هذا الأخير مرتبط بعوامل أخرى غير هذا النظام.

**ثانياً. الاقتراحات**

بناء على النتائج السابقة يتم تقديم المقترحات التالية:

- على المؤسسة تعميم المعنى الحقيقي لنظام الإدارة البيئية ISO14001 على جميع عمالها من كوادرات وإطارات إلى عمال عاديين.

- العمل على تحديث إمكانيات المؤسسة المادية بما يتواءم والتكنولوجيا الحديثة.

- إعداد محطات لاسترجاع المياه المستعملة ومعالجتها وإعادة استخدامها في أنشطتها.

- التوسع في استخدام مصادر الطاقة النظيفة والمتجددة مثل الطاقة الشمسية.

- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الجودة والتحسين المستمر وإمكانية تطويعها داخل المؤسسة.

- توفير الحوافز اللازمة للكوادر البشرية لتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي.
- الحرص على إشراك كافة المدراء في المستوى الوظيفي في عملية تصميم وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

- الاطلاع على الأدوات الحديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي ودمجها ضمن برامجها.

### ثالثا. آفاق الدراسة

من خلال دراستنا هذه نقترح على الدراسات المستقبلية تغطية النقاط التالية:

- مدى مساهمة نظام الإدارة البيئية في استقطاب التكنولوجيا المتطورة إلى المؤسسات الجزائرية.
- أثر البرامج التدريبية والتحسيسية حول نظام الإدارة البيئية على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.
- دور نظام الإدارة المتكامل (الجودة والأمن والبيئة) في تحسين الأداء الشامل.
- دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع العام.
- تقييم المساهمات البيئية والاجتماعية داخل المؤسسة.
- مدى تبني المؤسسات الجزائرية للأنظمة الحديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي.

# قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المراجع

مراجع اللغة العربية

أولاً. الكتب

1. لطفي أمين السيد أحمد، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
2. محمد أنمار عبد الرزاق، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
3. طاشمة بومدين، التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2016.
4. حجيم الطائي يوسف، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
5. العزاوي نجم والنقار عبد الله حكمت، استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2015.
6. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
7. السيسى صلاح حسن، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011.
8. الصرف رعد حسن، نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2001.
9. قاسم خالد مصطفى، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2012.

ثانياً. المذكرات

10. خضير ليلي، دور نظام الإدارة البيئية ISO14000 في تحسين الأداء البيئي والتسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة المحسّار (غير منشورة)، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، جامعة المسيلة، 2015-2016.

- 11.** مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مصنع الاسمنت، عين الكبيرة SCAEK) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
- 12.** جنان عبد الحق، مساهمة لتحسين فعالية اتخاذ القرارات في تخطيط المشاريع والرقابة باستخدام التحليل الشبكي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005/2004.
- 13.** عربوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
- 14.** دغفل فاطمة، تطبيق نظام الإدارة البيئية في مؤسسات الاسمنت- واقع وآفاق- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة المسيلة، 2017/2016.
- 15.** كيلاني صونيا، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.
- 16.** بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.
- 17.** الصغير ريغة أحمد، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية- PMO)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014.

### ثالثا. المجالات

- 18.** آل فيحان إيثار عبد الهادي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات، معمل بابل) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، 2008.
- 19.** الهداوي محمد عبد الله محمد، مدركات مدرء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الإستراتيجية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 28، العدد 1، 2014-2015.

20. محمد أبو القاسم محمد، نظم الإدارة البيئية، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، العدد 29، قسم هندسة التعدين والفلزات، كلية الهندسة، جامعة أسيوط، 2005.
21. عبد الناصر موسى ورحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ديسمبر 2008.
22. عبد الحليم نادية راضي، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، جامعة الأزهر (فرع البنات)، ديسمبر 2005.
23. هاشم صبيحة قاسم ورزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.
24. حجاج عبد الرؤوف وبن زلو أحلام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تصميم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، (دراسة حالة مؤسسة نפטال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، 2010-2014.
25. شتوح وليد، مكانة نظام الإدارة البيئية ISO14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر.
26. محمد خميس ناصر، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2012.

#### رابعا. المؤتمرات

27. الخناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي والأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

مراجع اللغة الأجنبية

أولا. الكتب

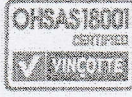
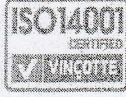
28.R.kaplan,D. Norton, Using the balanced scorecard as strategic managemebt system, Op, Cit.

ثانيا. المواقع

[kenanaonlin.com/users/ahmedkordy/post/159110/](http://kenanaonlin.com/users/ahmedkordy/post/159110/).29

.30[www.cosider-groupe.dz/](http://www.cosider-groupe.dz/)

الملاحق



# سياسة الجودة البيئة الصحة والأمان والمجتمعية

كوسيدار/ألرام الجزائرية للتجديد, الإصلاح و الصيانة, هي فرع من مجمع كوسيدار, مختصة في الصيانة و تجديد عتاد الأشغال العمومية في وحداتها بالبلدية, المسيلة و الرويبة وكذا في التكوين المهني و كراء العربات و عتاد الأشغال العمومية.

إن ضرورة استمرارية المؤسسة المواطنة لأجل الحفاظ على مناصب الشغل في سوق تسودها المنافسة عززت إرادة كوسيدار ألرام في وضع سياسة مندمجة حسب المقاييس الدولية

ISO 9001 ، ISO14001 ، ISO 26000 ، OHSAS18001

كوسيدار/ألرام تعتبر إرضاء زبائنها و شركائها وجميع أصحاب المصلحة هدفها الاسمي، و لذلك تتعهد كوسيدار ب :

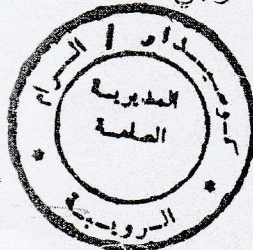
- ضمان إدارة نظام المناجمنت من خلال تعزيز نهج العملية، والمخاطر والفرص المحددة ذات الصلة بالمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق، والقضايا، وجميع أصحاب المصلحة؛
- منع أو الحد من الأحداث السلبية (عدم تحقيق النتائج، والتلوث، والظروف البيئية الخارجية، الأمراض المهنية وحوادث العمل)؛
- ضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى؛
- الوفاء بجميع الالتزامات التي اتخذناها تجاه زبائننا وطموحاتهم في مجال احترام الجودة أجال التسليم و التكاليف، الخاصة بالخدمات؛
- استهداف زبائن جدد، من اجل رفع رقم الاعمال مع الزبائن الخارجيين؛
- تطوير النمو لا سيما من خلال تنويع وتوسيع أنشطة المؤسسة؛
- تطوير الكفاءات الخاصة بمواردها البشرية عبر التوظيف المخطط، التكوين المستمر و الحركة الداخلية؛
- تحديث وتطوير طرق و وسائل العمل.

أما بالنسبة لي فأتعهد ب:

- توفير لكل العمليات و وحدات الإنتاج، الإمكانيات اللازمة لتطبيق هذه السياسة
- دعم العاملين معي في ممارسة أنشطهم ومسؤولياتهم
- تقوية الثقة المتبادلة مع الأطراف باعتماد أسلوب تسيير شفاف
- تطوير الحوار والاتصال الداخلي و الخارجي

روجعت في 2017-01-02

بوعيسى صالح  
المدير العام



الملحق رقم 02: دليل المقابلة

السؤال	المدة	المسؤول
هل تطبق مؤسستكم نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة ISO14001 وفق ما تنص عليه متطلبات هذا النظام.	يوم 08 مارس 2017 الساعة 9:30 إلى 12:00	مسئول الأمن والجودة
ماهي مختلف الإجراءات التي تعملون بها للحد من آثار التلوث.	يوم 9 أبريل 2017 11:00 إلى 15:30	مسئول الأمن والجودة
ما هي الطريقة المستخدمة في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسستكم.	يوم 22 أبريل 2017 11:00 إلى 16:00	مسئول الموارد البشرية

## الملحق رقم 03: الاستبيان

### المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع علامة × في خانة الإجابة الخاصة بك.

المسمى الوظيفي:  إطار سامي  إطار متوسط  موظف تنفيذي

دعم تقني  آخر حدد.....

المصلحة التي تنتمي إليها: .....

الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنة  15 سنة فأكثر

### المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001.

يرجى التكرم بوضع علامة × في الاختيار المناسب الذي يعبر عن وضع مؤسستكم.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق بشد	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	تقر إدارتكم العليا بالسياسة البيئية.				
	تناسب السياسة البيئية لمؤسستكم مع طبيعة الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتكم.				
2	حددت مؤسستكم الجوانب البيئية لأنشطتها(المياه، التربة)				
	وضعت المؤسسة مؤشرات لقياس أثرها البيئي بما يتوافق وأهداف البيئة.				
3	سخرت مؤسستكم الإمكانيات المالية اللازمة لتنفيذ السياسة البيئية.				
	سخرت مؤسستكم الإمكانيات الفنية (العتاد ومختلف التجهيزات) اللازمة لتنفيذ السياسة البيئية.				

					4	تقوم المؤسسة بتطبيق برنامج دوري لتقييم وفحص نظام الإدارة البيئية حسب المواصفة ISO14001 . تثبت مؤسستكم إجراءاتها التصحيحية بوثائق.
					5	تقوم مؤسستكم بتقييم إجراءاتها ومدى التزامها بالتحسين المستمر.

### المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي

يرجى التكرم بوضع علامة × في الاختيار المناسب الذي يعبر عن وضع مؤسستكم.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المحور المالي					
	يعرف رقم أعمال مؤسستكم تطوراً مستمراً. هناك تحكم في تكاليف أنشطتكم الداخلية.					
2	محور العملاء					
	أسعار خدماتكم ترضي زبائنكم. للمؤسسة القدرة على معرفة توقعات زبائنكم.					
3	محور العمليات الداخلية					
	تناسب إنتاجيتكم مع الجهود المقدمة من طرف مؤسستكم. تقدم المؤسسة أفكار جديدة.					
4	محور التعلم					
5	محور الأداء البيئي					
	توفر مؤسستكم دورات تكوينية وتدريبية . اهتمامكم بالبيئة ساهم في تخفيض حجم التأثيرات البيئية واستهلاك الموارد برشاده.					

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان المستخدم في الدراسة

المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	إسم المحكم
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر	أ. بركاتي حسين
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر أ	أ-د. حوحو مصطفى
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر	أ-د. لقواق عبد الرزاق
جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذة	أ. فاطمة دغفل



## Mesure des objectifs QSE (Septembre 2016)

## 2- Santé sécurité et environnement

Objectif de la politique	Objectif décliné par processus	Indicateur de mesure	Objectif visé (Cible)	Fréquence de mesure	La valeur de la mesure	atteint/n on atteint
<p>Réduire à des niveaux tolérables et prévenir la pollution, les maladies professionnelles et accidents de travail</p> <p>Rationaliser les consommations</p> <p>Réduire les accidents de travail</p> <p>Veiller à se conformer à la législation et la réglementation en matière d'environnement santé sécurité au travail et améliorer en permanence nos performances</p>	Prévenir les maladies professionnelles	<p>Nombre de maladie professionnelle</p> <p>Taux de fréquence(TF)= Nombre d'accidents de travail avec arrêt/nombre d'heures travaillées) *10<sup>6</sup></p> <p>Taux de gravité(TG)= Nombre de jours perdus/nombre d'heures travaillées)*10<sup>3</sup></p> <p>Consommation électrique (kWh)/activité (KDA)</p> <p>Consommation eau (m<sup>3</sup>)/activité (KDA)</p> <p>Consommation carburant(L)/activité (KDA)</p> <p>Taux de réalisation du planning de sensibilisation= Nombre de sensibilisation réalisée/nombre de sensibilisation planifiée*100</p> <p>Taux de réalisation du planning de simulation = Nombre de simulation réalisée/nombre de simulation planifiée*100</p> <p>Taux de réalisation du planning d'inspection = Nombre d'inspection réalisé/nombre d'inspection planifié*100</p> <p>Taux de conformité aux exigences = légales.Nombre de conformité/nombre des exigences réglementaires *100</p>	0	Mensuelle		
			≤65.12	Annuelle		
			≤0.651	Annuelle		
			≤0.725	Mensuelle		
			≤0.028	Mensuelle		
			≤0.1	Mensuelle		
			100%	Trimestrielle		
			100%	Mensuelle		
			100%	Mensuelle		
			≥95%	Annuelle		

LE RMQSE/U

LE DIRECTEUR D'UNITE





- Niv 1 = Donne la main / faible pratique / inférieur aux attentes
- Niv 2 = Fait sous contrôle / pratique / proche des attentes
- Niv 3 = Fait en autonomie / maîtrise / correspond aux attentes
- Niv 4 = Transfère (peut former) / expertise / supérieur aux attentes

Remarques du titulaire du poste :  
Compétence à acquérir:  
Projet professionnel:  
signature

COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DE Mr, Mme ,Mlle.....

Date de l'entretien d'évaluation:.....

VISAS

Évaluateur (Hiérarchie):  
Signature:

Cadre désigné ou expert  
Signature:

Visa du responsable RHA  
signature

le Directeur de la structure  
signature

القسم الثاني  
الترقية  
(L'avancement)

**المادة 87**  
يتمثل الترفيع في تقدم العامل أفقيا في سلم الأجور، بالانتقال من مستوى كفاءة أدنى إلى مستوى أعلى، في نفس الصنف، ويستبعد كل تغيير في منصب العمل.  
يتم التقدم الأفقي حسب النتائج المتحصل عليها بعد التقييم السنوي لمهارات العامل من طرف مسؤولي طبعا للإجراءات المنصوص عليها في المادة 86 أعلاه.

يتم الترفيع وفقا للإجراءات التالية :

- كل سنتين (2) للعمال الذين تحصلوا على أحسن تقييم سنوي في حدود 20 % من مجمل العمال.
  - كل ثلاثة سنوات للعمال الذين يعتبر مستوى مردوديتهم مقبول.
  - كل أربعة سنوات للعمال الذين طبقت عليهم عقوبات.
- يبلغ قرار الترفيع كتابيا للعامل.

القسم الثالث  
الترقية  
( La Promotion)

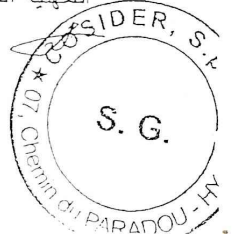
**المادة 88**  
تتوج الترقية بالتقدم في سلم التأهيل أو في ترتيب السلم المهني .  
يمكن إجراء الترقية في الحالات التالية :

- إذا تبين ان للعامل مؤهلات تسمح له بشغل منصب ذو مستوى أعلى ،
- يكون العامل الذي يستحق الترقية قد وصل لأخر مستوى في درجة الترفيع في وظيفته.

تم الترقية حسب المناصب المتوفرة.  
عند إتخاذ القرار بالترقية ، يمكن ان يخضع العامل الى تكوين تحضيرى لشغل المنصب الجديد.

القسم الرابع  
التنزيل في الرتبة  
( La Rétrogradation)

**المادة 89**  
إذا تبين ، من خلال تقييم الكفاءات و النجاحة ، بأن العامل لم يؤدي المهام المرتبطة بمنصب عمله بطريقة منتظمة ، يمكن للمستخدم إعادة تعيينه في منصب عمل ذو مستوى تأهيل أدنى وذلك باحترام المقاييس المهنية المعدة لهذا الشأن .



## الإتفاقية الجماعية

### المادة 85 تقدم ضمن و ما بين الشعب:

يستجيب إلى أربعة قواعد :

1- شروط الإلتحاق بالوظائف : و تمثل الحد الأدنى لشروط الإلتحاق بالوظائف كما هي محددة في جدول الوظائف .

2- تقييم المردودية و الكفاءات : هو وسيلة تساعد على اتخاذ القرار و هذا للتحقق فيما إذا كان العامل يحسن أداء مهامه و قدرته على شغل مناصب أعلى أو أكثر تعقيدا .  
لا يجرى هذا التقييم إلا بعد التعريف بمضمون الوظائف و الكفاءات .

3- فترة الإنتقال من المنصب الى آخر أو التوقف : هي المدة الضرورية للتحكم الكلي في الوظيفة باكتساب المعرفة و المهارة و حسن التصرف ، كما هو منصوص عليه في جدول الوظائف ، و تمثل هذه الفترة الوقت الذي يجب قضاءه في منصب العمل ، كي يتسنى له التطور ضمن السلم الوظيفي .

4- التكوين : كل إنتقال إلى وظيفة ذات مستوى تأهيلي أعلى في الشعبة أو خارجها تتبعه عملية تكوين و هذا من أجل تنمية قدرات العامل و تحضيره لشغل المنصب كما ينبغي .

يمكن إجراء هذا الإنتقال من منصب الى آخر حسب ثلاثة كفاءات :

- 1- تقدم ضمن الشعبة من منصب ن (N) إلى منصب ن+1 (N+1) ذات تأهيل متزايد. يشمل الحركات ضمن و ما بين المجموعة الإجتماعية المهنية.
- 2- تقدم أفقي ضمن الشعبة من أجل تمكين العامل من تحصيل التعددية في المهارات لتحسين نجاعته و تنمية كفاءاته. و تعني بالخصوص فئة الإطارات و المهارة.
- 3- تقدم أفقي من شعبة إلى أخرى مرفقا بتغيير في التصفيف و الترتيب.

### المادة 86 : تقييم الكفاءات

يعتبر تقييم الكفاءات لدى العامل قياس:

- المعارف : مستوى المعارف الأكاديمية و المهنية المرتبطة بالنشاط الممارس.
- المهارة : درجة التحكم العملية في المهام الواجب القيام بها في الوظيفة ،
- حسن السلوك : المؤهلات الضرورية لشغل منصب فيما يخص التصرفات و السلوكيات
- نتائج النجاعة المحصل عليها.

تبلغ بطاقات التقييم إلى العامل.

*(Handwritten signature)*



القسم الثاني  
الترقية  
(L'avancement)

المادة 87 يتمثل الترفيع في تقدم العامل ألقيا في سلم الأجر، بالإنتقال من مستوى كفاءة أدنى إلى مستوى أعلى، في نفس الصنف، و يستبعد كل تغيير في منصب العمل.  
يتم التقدم الألفي حسب النتائج المتحصل عليها بعد التقييم السنوي لمهارات العامل من طرف مسؤولي طبقا للاجراءات المنصوص عليها في المادة 86 أعلاه.

يتم الترفيع وفقا للإجراءات التالية:  
▪ كل سنتين (2) للعمال الذين تحصلوا على أحسن تقييم سنوي في حدود 20 % من مجمل العمال.  
▪ كل ثلاثة سنوات للعمال الذين يعتبر مستوى مردوبيتهم مقبول.  
▪ كل أربعة سنوات للعمال الذين طبقت عليهم عقوبات.  
يبلغ قرار الترفيع كتابيا للعامل.

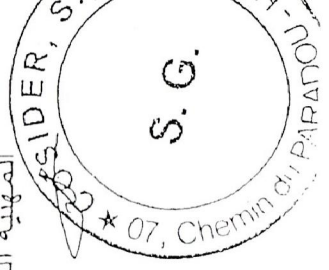
القسم الثالث  
الترقية  
( La Promotion )

المادة 88 تتوج الترقية بالتقدم في سلم التأهيل أو في ترتيب السلم المهني .  
يمكن إجراء الترقية في الحالات التالية:  
- إذا تبين ان للعامل مؤهلات تسمح له بشغل منصب ذو مستوى أعلى ،  
- يكون العامل الذي يستحق الترقية قد وصل لأخر مستوى في درجة الترفيع في وظيفته.

تتم الترقية حسب المناصب المتوفرة.  
عند إتخاذ القرار بالترقية ، يمكن ان يخضع العامل الى تكوين تحضيري لشغل المنصب الجديد.

القسم الرابع  
التنزيل في الرتبة  
( La Rétrogradation )

المادة 89 إذا تبين ، من خلال تقييم الكفاءات و النجاعة ، بأن العامل لم يؤدي المهام المرتبطة بمنصب عمله بطريقة منتظمة ، يمكن للمستخدم إعادة تعيينه في منصب عمل ذو مستوى تأهيل أدنى وذلك باحترام المقاييس المهنية المعدة لهذا الشأن .



ملحق رقم 08 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 24

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	9

RELIABILITY

/VARIABLES=Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,706	8

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	17

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001	,082	60	,200*	,945	60	,010
المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي	,106	60	,088	,959	60	,042

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 AAAAAA  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	60	1	5	3,92	1,139
A2	60	1	5	3,95	,928
A3	60	1	5	3,87	1,081
A4	60	1	5	3,92	1,211
A5	60	1	5	3,78	1,316
A6	60	1	5	3,88	1,250
A7	60	1	5	4,05	1,307
A8	60	1	5	3,83	1,475
A9	60	1	5	3,82	1,097
المحور 02	60	2,00	5,00	3,8907	,73204
Valid N (listwise)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 QQQQQQ  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q10	60	1	5	3,30	1,442
Q11	60	1	5	3,55	1,333
Q12	60	1	5	3,23	1,577
Q13	60	1	5	3,05	1,588
Q14	60	1	5	3,75	1,284
Q15	60	1	5	3,18	1,479
Q16	60	1	5	3,93	1,118
Q17	60	1	5	4,10	,877
المحور الثالث : الأداء الاستراتيجي	60	2,00	5,00	3,5125	,77559
Valid N (listwise)	60				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001	60	2,00	5,00	3,8907	,73204
المالي	60	1,00	5,00	3,4250	1,15650
العملاء	60	1,00	5,00	3,1417	1,36572
العمليات الداخلية	60	1,00	5,00	3,4667	1,09260
التعلم	60	1,00	5,00	3,9333	1,11791
الأداء البيئي	60	1,00	5,00	4,1000	,87721
المحور الثالث : الأداء الاستراتيجي	60	2,00	5,00	3,5125	,77559
Valid N (listwise)	60				

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الثاني : نظام الإدارة البيئية ISO14001 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,645 <sup>a</sup>	,416	,406	,59798

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية  
ISO14001

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,751	1	14,751	41,252	,000 <sup>b</sup>

Residual	20,740	58	,358		
Total	35,491	59			

a. Dependent Variable: الأداء الثالث: الأداء الاستراتيجي  
b. Predictors: (Constant), نظام الإدارة البيئية ISO14001

Model		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	,855	,421		2,031	,047
	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001	,683	,106	,645	6,423	,000

a. Dependent Variable: الأداء الثالث: الأداء الاستراتيجي

Regression

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء المالي

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,395 <sup>a</sup>	,156	,141	1,07157

a. Predictors: (Constant), نظام الإدارة البيئية ISO14001

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,313	1	12,313	10,723	,002 <sup>b</sup>
	Residual	66,600	58	1,148		
	Total	78,913	59			

a. Dependent Variable: الأداء المالي

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001

Model		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	,997	,754		1,322	,191
	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001	,624	,191	,395	3,275	,002

a. Dependent Variable: الأداء المالي

Regression

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001 <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء العملاء

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,486 <sup>a</sup>	,236	,223	1,20404

a. Predictors: (Constant),  
المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية  
ISO14001

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,963	1	25,963	17,909	,000 <sup>b</sup>
	Residual	84,083	58	1,450		
	Total	110,046	59			

a. Dependent Variable: أداء العملاء

b. Predictors: (Constant),  
المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,384	,848		-,453	,652
	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001	,906	,214	,486	4,232	,000

a. Dependent Variable: أداء العملاء

Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: العمليات الداخلية

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,402 <sup>a</sup>	,161	,147	1,00925

a. Predictors: (Constant),  
ISO14001

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,356	1	11,356	11,148	,001 <sup>b</sup>
	Residual	59,078	58	1,019		
	Total	70,433	59			

a. Dependent Variable: العمليات الداخلية  
b. Predictors: (Constant),  
ISO14001 البيئية الإدارة البيئية

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,135	,710		1,598	,116
	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001	,599	,179	,402	3,339	,001

a. Dependent Variable: العمليات الداخلية

Regression

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: التعلم

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1				

1	,525 <sup>a</sup>	,275	,263	,95973
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant),  
المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية  
ISO14001

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,310	1	20,310	22,050	,000 <sup>b</sup>
	Residual	53,423	58	,921		
	Total	73,733	59			

a. Dependent Variable: التعلم

b. Predictors: (Constant),  
المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,815	,676		1,206	,233
	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001 <sup>b</sup>	,801	,171	,525	4,696	,000

a. Dependent Variable: التعلم

Regression

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الأداء البيئي

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,337 <sup>a</sup>	,114	,098	,83299

a. المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية  
 Predictors: (Constant),  
 ISO14001

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,155	1	5,155	7,429	,008 <sup>b</sup>
	Residual	40,245	58	,694		
	Total	45,400	59			

a. Dependent Variable: الأداء البيئي

b. المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001  
 Predictors: (Constant),

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,529	,586		4,313	,000
	المحور الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001	,404	,148	,337	2,726	,008

a. Dependent Variable: الأداء البيئي

## ملخص الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة ليس فقط معرفة مدى تبني المؤسسات الجزائرية لنظام الإدارة البيئية وتطبيقه وفقا للقوانين الدولية، بل تتعدى إلى معرفة علاقة هذا النظام بالأداء الاستراتيجي داخل تلك المؤسسات، وذلك من خلال دراسة حالة وحدة كوسيدار لصيانة وتجديد عتاد الأشغال العمومية بولاية المسيلة، ولهذا الغرض فقد تطرقت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى متطلبات ودوافع نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الدولية ISO14001 باعتباره جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، وذلك بسعيها الدائم للحفاظ على البيئة والتحلي بتصرفات مسؤولة بيئيا، بالإضافة إلى معرفة مختلف مظاهر الأداء الاستراتيجي، وكذا الطريقة الحديثة لتقييمه داخل المؤسسة، كون أنه أساس الإدارة الإستراتيجية، لما يسعى إليه من تحقيق الأهداف الطويلة المدى للمؤسسات، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد وقعت الدراسة على علاقة تبني نظام الإدارة البيئية بالأداء الاستراتيجي في الوحدة محل الدراسة، وللإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المقاربة الكمية والتي تم تحليلها من خلال الاستبيان. ومن أهم النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة، هو أن نظام الإدارة البيئية يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي بنسبة متوسطة، كون أن هناك عوامل أخرى تؤثر في هذا الأخير، وأن نظام الإدارة البيئية ما هو إلا جزء من نظام الإدارة الكلية في المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية

نظام الإدارة البيئية (ISO14001 : 2004)، الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن.

## Swmmany of the study

The goal of this study doesn't know the extent of Algerian companies for only the system of natural administration, and also it 'spractice according to the international laws, and also to know the relationship between this system with stratigic performance inside this companies, and for the study of the sitution of cossider and renew the materials of the work public of state M'sila, beacaus of this purpose, this study in the artic side focus on the reasons of the system of natural administrastion accoding to international description ISO14001 and this system, is part from the companies stratigy, and also because this company all the time seeks to seeks to keep the nature and also should have morals because it is the responsible for protecting nature, in addition, for knowing the diffrent aspect of strategic performence, and also the new way for valueing inside the company, because it as the base of strategic administration, and also for relazing long aims in companies, according to the pratic side the study shed the light on the relation between the system of natural administration with strategic performance on the unit of this study, and for answering this problem and also to relize the aum of the study, I depend on the near Qantity which explained by the report.

The results of this study are, the system of natural administration contribute in improving strategic performence at middle percent, because there are other causes effect in this last, and the system of natural administrasion is only a part for the system of the total administration in the company .

## The key words

the system of natural administration (ISO14001,2004), the strategic performence, carte of balance performence