

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار  
ENSP (حاسبي مسعود ورقلة )

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير  
تخصص: إدارة بيئية وسياحية

إعداد الطالب:

الشيخ هتهات

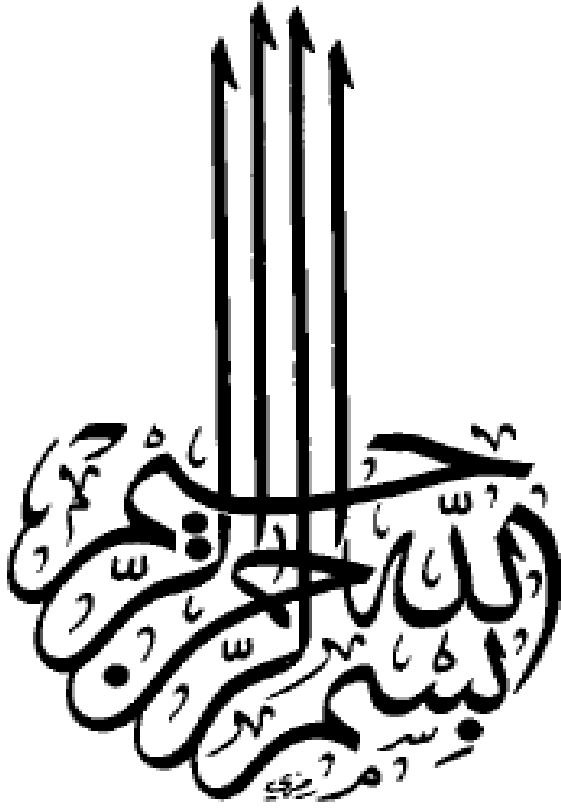
إشراف:

أ. د. الشيخ الداوي

لجنة المناقشة

رئيسا	3	جامعة الجزائر	- أ.د بلالطة مبارك
مشرفا	3	جامعة الجزائر	- أ.د الداوي الشيخ
عضوا	3	جامعة الجزائر	- أ.د كواش خالد
عضوا	3	جامعة الجزائر	- د. بوسعدة سعيدة
عضوا	3	جامعة الجزائر	- د. هدير عبد القادر

السنة الجامعية: 2013/2014



# الإهداء

إلى من علمني حب العلم والعلماء  
إلى من أفاض علي بعلمه وحنانه  
إلى والدي العزيز

إلى من غمرتني دوما بحبها وحنانها  
إلى من كان دعاؤها نورا يضيئ كل شيء  
إلى والدي الغالية  
إلى زوجتي الفاضلة  
إلى أحبتي في هذه الدنيا  
إخوتي وأخواتي  
إلى زهرة البيت ابنتي سناء  
إلى مشايخي وأساتذتي الأفاضل  
إلى من يشاركونني هموم الدنيا ويقاسمونني حلو الحياة ومرها،  
إلى من أسعد بلقائهم،  
ولهم في قلبي الحب العظيم

إلى الذين سبقي ذكراهم تملأ خاطري في حلي وترحالي  
إلى الذين التقيت بهم في درب الحياة  
وقضيت معهم أياما لا تنسى  
وستبقى خالدة في ذاكرتي.

# شكر و عرفان

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن أعمل

صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل: 19

الحمد لله ربّي العالمين، الهادي إلى سبيل الرشاد الذي أمدني بالصبر والعزيمة ووقفني لإنجاز هذه  
المذكورة، والصلاة والسلام على معلم البشر سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين،  
أما بعد...

أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والعرفان الجميل إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ الدكتور داوي الشيخ على تفضله الإشراف  
على هذا البحث، وعلى التوجيهات والنصائح، وعلى التشجيع من أجل إتمامه.  
أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على تشريفهم لنا بمناقشة هذا العمل.

كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريبٍ أو بعيد.

تعتبر حماية البيئة من المواضيع التي حظيت باهتمام دولي كبير منذ بداية القرن العشرين بسبب الآثار السلبية الناجمة عن العمليات الصناعية، نتيجة لاختلال التوازن البيئي وفي ظل الاهتمام المتزايد بحماية البيئة والحفاظ على الموارد المختلفة حرصت المؤسسات عامة والصناعية خاصة على تحقيق أهدافها البيئية ممثلة في الأداء البيئي، والذي يعتبر من أهم العوامل لحماية البيئة، فقد تناولت الدراسة المفهوم الشامل للأداء بما في ذلك الأداء البيئي وأهم عناصره وخصائصه وطرق تحقيقه ورقابته وتقييمه، ثم تعرضنا بعد ذلك إلى صورة المؤسسة الاقتصادية فأتينا على أهم العناصر المتعلقة بمهيتها من مفهوم وخصائص وأنواع وأهداف ثم تعرضنا بعد ذلك إلى كيفية تصميم الصورة المرغوبة من طرف المؤسسة وأهم العناصر المؤثرة في تكوينها، لنصل في الأخير إلى لب الدراسة ألا وهو أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، حيث طبقنا الجانب النظري للدراسة على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (حاسي مسعود ورقلة) حيث خلصنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للأداء البيئي تأثيراً إيجابياً على تحسين صورة المؤسسة، وأن اعتماده من طرف المؤسسة ضرورة وليست خياراً في الوقت الحالي.

**الكلمات المفتاحية:** حماية البيئة، التلوث البيئي، الأداء البيئي، الإدارة البيئية، صورة المؤسسة، توقع المؤسسة.

### Summary

The protection of the environment of the topics that have received considerable international attention since the beginning of the twentieth century because of the negative effects of industrial processes , as a result of the disruption of the ecological balance in the light of the growing interest in environmental protection and resource conservation various keen institutions in general and industry in particular to achieve their environmental objectives represented in environmental performance , which is one of the most important factors for the protection of the environment , the study examined the overall concept of performance including environmental performance and the most important elements and characteristics and ways to achieve and supervision and evaluation , Then after that we moved to image economic enterprise we came to the most important elements Related From concept and characteristics and types and goals Then after that we moved to how design the desired image of the enterprise and the most important elements influencing the composition, To get to the core of the study, the impact of environmental performance to improve the image of the economic enterprise, where we apply the theoretical study on the National enterprise for Well Services ENSP( Hassi Messaoud, Ouargla ), where we concluded in the last to a group of the most important results that environmental performance have a positive impact on improving the image of the enterprise, adoption of the environmental performance of a necessity, not an option at this time.

**Keywords:** environmental protection, environmental pollution, environmental performance, environmental management, enterprise image, positioning the enterprise.

# قائمة الفهرس

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
IV	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ- و	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: تحليل الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	1.1. مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه بالمؤسسة الاقتصادية
05	1.1.1. مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه
09	2.1.1. ماهية قياس وتقييم الأداء
12	3.1.1. أسس ومراحل عملية تقييم الأداء ومواقفها
16	4.1.1. خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء
18	2.1. نظام الإدارة البيئية الآيزو 14000
18	1.2.1. ماهية المواصفات البيئية الآيزو 14000 وتطورها
21	2.2.1. دوافع ومتطلبات تبني نظام الإدارة البيئية آيزو 14001
24	3.2.1. أدوات تنفيذ نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001
26	4.2.1. عوامل نجاح تطبيق الآيزو 14000
27	3.1. ماهية تقييم الأداء البيئي وأهم مؤشرات
27	1.3.1. مفهوم تقييم الأداء البيئي وأهميته وأهدافه
30	2.3.1. أسس وإجراءات تقييم الأداء البيئي ومقوماته
32	3.3.1. مؤشرات تقييم الأداء البيئي
35	3.4.1. مزايا وصعوبات تقييم الأداء البيئي
37	خلاصة الفصل

38	الفصل الثاني: ماهية وتحليل صورة المؤسسة
39	تمهيد
40	1.II . مفهوم صورة المؤسسة
40	1.1.II . تعريف صورة المؤسسة، خصائصها و مكوناتها
44	2.1.II . أهمية صورة المؤسسة وأنواعها
46	3.1.II . شروط الصورة و علاقتها بجموية و شهرة المؤسسة
52	2.II . تصميم الصورة المرغوبة
52	1.2.II . تحليل الصورة الحالية للمؤسسة
55	2.2.II . مفهوم الصورة المرغوبة
58	3.2.II . تحديد توقع المؤسسة
61	3.II . طرق إيصال صورة المؤسسة
63	1.3.II . الطرق الاتصالية
66	2.3.II . الطرق التسويقية
70	3.3.II . الأطراف الداخلية والخارجية
73	خلاصة الفصل
74	الفصل الثالث: أثر الأداء البيئي على تحسين صورة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSF) حاسي مسعود - ورقلة -
75	تمهيد
76	1.III . تقديم عام عن المؤسسة مجال الدراسة
76	1.1.III . نظرة عامة عن مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
81	2.1.III . الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار
88	2.III . الإطار المنهجي للدراسة
88	1.2.III . منهج الدراسة
88	2.2.III . وسائل جمع البيانات
88	3.2.III . حدود الدراسة
89	4.2.III . مجتمع وعينة الدراسة
89	5.2.III . أداة الدراسة



92	6.2.III . الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل
93	7.2.III . مقاييس التحليل
94	3.III . عرض ومناقشة النتائج
94	1.3.III . تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة
97	2.3.III . تحليل مجالات الدراسة
105	خلاصة الفصل
106	الخاتمة
111	المراجع
119	الملاحق

قائمة الجداول  
والأشكال والملامح

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	قائمة بمقاييس سلسلة الآيزو 14000	01
23	مزايا وعيوب تطبيق نظام الادارة البيئية آيزو 14001	02
62	أهم طرق إيصال صورة المؤسسة	03
80	فروع وشركاء مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	04
85	عدد عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار حسب المديرية الفرعية خلال السنة الحالية (2013).	05
90	مراحل تطبيق الأداء البيئي	06
91	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	07
92	يوضح معاملات الثبات حسب معادلة (الفا كرونباخ).	08
93	مقياس ليكرت الثلاثي	09
94	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	10
97	نتائج تحليل فقرات المجال الأول (الإستغلال الأمثل للموارد)	11
98	نتائج تحليل فقرات المجال الثاني (البعد البيئي في العملية الانتاجية)	12
99	نتائج تحليل فقرات المجال الثالث (تخفيض التلوث)	13
100	نتائج تحليل فقرات المجال الرابع (معالجة المخلفات)	14
101	نتائج تحليل فقرات المجال الخامس (سمعة المؤسسة)	15
102	نتائج تحليل فقرات المجال السادس (قيم المؤسسة)	16
103	نتائج تحليل فقرات المجال السابع (هوية المؤسسة)	17
104	معامل ارتباط بيرسون بين الأداء البيئي وتحسين صورة المؤسسة	18

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	01
15	مراحل تقييم الأداء والرقابة	02
24	أدوات نظام الادارة البيئية آيزو 14001	03
35	مؤشرات تقييم الأداء البيئي	04
43	مكونات صورة المؤسسة	05
46	التفاعل بين صورة المؤسسة	06
48	هرم الشهرة	07
49	عناصر صورة المؤسسة	08
51	العلاقة بين الهوية والصورة	09
52	سلم الشهرة	10
52	سلم الصورة	11
53	سلم Osgood	12
54	مظهر الصورة	13
55	خطوات تصميم الصورة المرغوبة	14
57	أبعاد التوقع	15
58	العلاقة بين صورة و توقع و هوية المؤسسة	16
60	المثلث الذهبي للتوقع	17
77	بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.	18
86	الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار	19
95	توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس	20
95	توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر	21
96	توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي	22

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
121	يبين أداة الدراسة (الاستبيان)	01
124	إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)	02
125	الجداول التكرارية والمتوسط المرجح لفقرات الاستبيان	03
125	متوسط الحسابي للفقرات حسب نموذج ليكارت الثلاثي	04
127	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين محالات العملية التدريبية وفعالية هذه البرامج	05

مقدمة

## طرح الإشكالية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها إلى تعظيم أرباحها وضمان استمراريتها وهذا من خلال تحقيقها للأداء الذي يبلغها هذه الأهداف إلا أنها وفي إطار هذا البحث تفرز مشاكل عديدة على البيئة (استنزاف الموارد، التلوث .....) وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق أداء بيئي يمكنها من القيام بمسؤولياتها تجاه بيئتها خاصة مع ازدياد الوعي البيئي لدى شعوب العالم وظهور جمعيات صديقة للبيئة تنادي بمقاطعة كل المؤسسات التي لا تتحمل مسؤولياتها تجاه البيئة.

كثر الحديث عن مصطلح الأداء البيئي خاصة مع ظهور مصطلح التنمية المستدامة والذي يأخذ في عين الاعتبار البعد البيئي في تحقيق التنمية الاقتصادية، وكذا ظهور نظم الإدارة البيئية أو ما يسمى بالايزو 14000 هذه المواصفة التي تمنحها المنظمة العالمية للتقييس للمؤسسات التي تتحمل مسؤولياتها تجاه البيئة، بل إن المؤسسة لا يمكنها امتلاك مواصفة الايزو 14000 إلا إذا قامت بمجموعة من التدابير التي تساهم في حماية البيئة انطلاقا من ترشيد استخدام الموارد الطبيعية مرورا بعمليات الإنتاج وصولا إلى إنتاج منتجات صديقة للبيئة وفي الأخير كيفية معالجة الفضلات التي يخلفها من العملية الإنتاجية وبالتالي يمكنها إن تتحصل على هذه المواصفة (ايزو 14000) وهذا ما يكسبها مزايا تنافسية جديدة من أهمها تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الجماهير المختلفة كونها مؤسسة صديقة للبيئة.

عقدت عدة مؤتمرات حول البيئة والتنمية والتي كانت نقطة تحول مهمة في الإهتمام الدولي بالبيئة لبناء نظام دولي خاص بالإدارة البيئية على مستوى العالم والذي تم على إثر قيام المنظمة العالمية للتقييس بإصدار سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بالبيئة ISO14000 والتي انبثقت منها عدة مواصفات عالمية خاصة بالبيئة من أهمها iso14001 نظام الإدارة البيئية وهنا ظهرت عدة مصطلحات بيئية لعل من أهمها مصطلح الأداء البيئي التي أصبحت المؤسسات الاقتصادية الكبرى دائما تسعى لتحسينه وهذا من أجل أن يرتبط اسمها بكونها مؤسسة صديقة للبيئة مما يكسبها انتشارا أكبر وسمعة طيبة لدى جمهورها.

يعد التطور الذي عرفه مصطلح التسيير والبحوث التي حظيت بها مختلف وظائفه مهمة جدا، لكنها لم تكن لتصل لما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي للمؤسسة والنتائج التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها تجاه مختلف الأطراف ذات المصالح المشتركة فيها خاصة الأكثر ضغطا وتأثرا فيها، وعليه فان تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أدائها على مختلف الأصعدة يعد الضامن الرئيسي لإستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة على أدائها، هذا الأخير الذي يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة داخل المؤسسة، ويعتبر من أهم انشغالات المسيرين.

تواجه المؤسسة في الوقت الراهن عدة تحديات منها كيفية قياس وتقييم أدائها البيئي بهدف التقليل أو التخلص النهائي من التأثيرات السلبية للأنشطة الصناعية على المحيط البيئي. بما يحقق لها من عوائد اقتصادية ويحافظ على ديمومة نشاطها و استمراريتها من خلال الأداء المستدام، لذا فإن الأمر يقتضي التحسين المستمر في أدائها وفعالية أنظمة قياس وتقييم الأداء البيئي، لتحديد المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة، وتوفير مختلف المعلومات على جميع المستويات بغية توجيه قرارات المؤسسة وسياساتها.

تعد صورة المؤسسة من بين العناصر التي تكتسي أهمية بالغة، بحيث أصبحت تمثل هدفا من الأهداف طويلة الأجل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا راجع إلى الإمكانيات و الآفاق التي يمكن أن تمنحها للمؤسسة في خدمة المستهلك والمجتمع و تحقيق أهدافها المسطرة بعيدة المدى، و لهذا السبب عمد الإداريون إلى العمل على تصميم صورة خاصة، تنطلق من حقيقة المؤسسة و تعكس الوجه الذي من شأنه أن يجلب استحسان الجماهير واكتساب ثقتهم.

سعت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار حاسي مسعود ورقلة وهي مجال الدراسة إلى تطبيق التدابير البيئية التي من شأنها الحفاظ على البيئة وستتطرق بالتفصيل إلى أهم هذه النشاطات والتدابير ونحلل أدائها البيئي وأهم أثره على البيئة وعلى صورة المؤسسة محل الدراسة وهذا انطلاقا من إشكالية كبرى مفادها :

**كيف يمكن للأداء البيئي أن يساهم في تحسين صورة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (حاسي مسعود ورقلة)؟**

وتتفرع منها إشكاليات جزئية هي كالآتي:

- ما هي التدابير البيئية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء بيئي جيد؟
- ما هي امتيازات الصورة الحسنة بالنسبة للمؤسسة ؟
- كيف تحسن المؤسسة صورتها من خلال أدائها البيئي ؟

**فرضيات الدراسة:**

- إمكانية تبني الأداء البيئي من طرف المؤسسة الاقتصادية؛
- مدى بحث المؤسسة وجديتها في تحسين صورتها؛
- إمكانية إدراج الأداء البيئي كمدخل من مداخل تحسين صورة المؤسسة.



## أهمية البحث:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:
- تتناول هذه الدراسة موضوع الأداء البيئي، الذي لم يأخذ نصيبه من الدراسة بما يكفي بالرغم من المكانة والأهمية التي يتمتع بها هذا الموضوع خاصة في مجال حماية البيئة؛
- إضافة مرجع جديد في ظل النقص الذي تشهده المكتبات لمثل هذه الدراسات؛
- فتح الباب للباحثين في مجال الإدارة البيئية والسياحية للخوض في مثل هذه الدراسات؛
- تحسيس المسؤولين والقائمين على برامج التعليم العالي بضرورة إدراج البعد البيئي في الدراسات الأكاديمية والتأكيد عليه وفتح التخصصات المختلفة فيه.
- **أهداف البحث:**

- تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى التعرف على:
- طبيعة الإدارة البيئية وخاصة منها المتعلقة بالأداء البيئي؛
- إبراز دور الأداء البيئي في المؤسسة والتعرف على المستجدات في مجال الإدارة البيئية؛
- الوقوف على البعد البيئي في المؤسسة وممارساتها تجاه البيئة؛
- الوقوف على أثر الأداء البيئي في تحسين صورة المؤسسة؛
- المساهمة ولو بشكل بسيط في إثراء المواضيع التي تهتم بمجال اقتصاد حماية البيئة وخصوصا منها التي تتحدث عن الإدارة البيئية والأداء البيئي وهذا من خلال إبراز أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسة والمجتمع ككل وضرورة اعتماده وتطبيقه بناء على إجراءات وتدابير محددة ؛
- تحليل وتقييم الأداء البيئي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وأثره على تحسين صورتها.

## مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

- يعود اختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:
- تخصص الطالب في الإدارة البيئية والسياحية، والميل لدراسة المواضيع المتعلقة بالإدارة البيئية والأداء البيئي؛
- محاولة تسليط الضوء على الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية الوطنية؛
- المكانة والأهمية التي يتمتع بها قطاع المحروقات في الجزائر؛
- إمكانية البحث والوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع ومعاينتها في الواقع.
- إدراج البعد البيئي في اهتمامات المؤسسة من المواضيع التي لم تلق اهتماما كبيرا من قبل الباحثين رغم أهميتها؛

- تسليط الضوء على المواضيع التي من شأنها المساهمة في حماية البيئة والتي تشهد اختلالات كبيرة تسبب فيها الإنسان.

### الدراسات السابقة:

عند قيامنا بمحصر المراجع التي تساعدنا في الإلمام بموضوع بحثنا، ومن خلال مسحنا الإستطلاعي للدراسات والأبحاث، لم نجد دراسة جمعت بين الأداء البيئي وأثره على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية وهذا رغم بحثنا المستمر في الدراسات العربية والأجنبية، كما أننا استعنا بأساتذة لمساعدتنا في هذا البحث ولكن اخبرونا أنه يعتبر موضوع جديد لم يسبق أن تطرق له أحد من هذه الناحية ومن بين هؤلاء الأساتذة الدكتور عياض محمد عادل أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، والأستاذ الطاهر خامرة وهو أستاذ كذلك بجامعة ورقلة، وبالتالي حاولنا أن نبحت عن دراسات تناولت هذا الموضوع ولو من جانب جزئي، فوجدنا ما يلي:

#### ❖ آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية

وهي رسالة ماجستير في علوم التسيير، من إعداد الباحث عز الدين دعاس، جامعة الجزائر، 2011، حيث تناولت هذه الدراسة الإدارة البيئية ومجالات تطبيقها وتكاليف تطبيقها والآثار الاجتماعية و الاقتصادية والبيئية التي تنجر من وراء تطبيقها في المؤسسة التي يؤثر نشاطها سلبا على البيئة، لكن هذه الدراسة لم تتعرض إلى المعالجة المحاسبية لتكاليف تطبيق الإدارة البيئية وكذلك لم تتعرض إلى الأداء البيئي وأهم آثاره على المؤسسة الاقتصادية.

#### ❖ أثر التكاليف البيئية على تقييم أداء المنشآت الصناعية السودانية (دراسة تحليلية تطبيقية على قطاع النفط)

وهي رسالة ماجستير من إعداد الباحثة أسماء عبد القادر الطاهر، بالسودان سنة 2010، حيث تناولت هذه الدراسة الإطار العلمي للتكاليف البيئية والمعالجة المحاسبية لها وكيفية تأثير هذه التكاليف على عملية تقييم أداء المؤسسات التي يكون لها تأثير على البيئة، بالإضافة إلى أثر هذه التكاليف على تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية، لكنها لم تذكر أثر الأداء البيئي على المؤسسات الصناعية، هذا الذي تطرقنا إليه في موضوعنا.

#### ❖ أهمية المحاسبة عن التكاليف البيئية لتحسين جودة المعلومات المحاسبية (دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية بمدينة جدة)

وهي رسالة ماجستير من إعداد الباحثة رانية عمر محمد الباز السيد، السعودية 2008، حيث تناولت هذه الدراسة الإطار العلمي للمحاسبة البيئية والإدارة البيئية، بالإضافة إلى مختلف المدخل والطرق لقياس

التكاليف البيئية، طبيعة التكاليف البيئية ودورها في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، لكن لم تتعرض هذه الدراسة إلى دور محاسبة التكاليف البيئية في الأداء البيئي.

❖ **مساهمة في تحليل وقياس تكاليف أضرار ومعالجة التلوث الصناعي (دراسة ميدانية على مصنع الإسمنت حامة بوزيان قسنطينة)**

مذكرة ماجستير، من إعداد الباحث خالد بوجعدار، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 1997، تطرق في هذه الدراسة إلى العلاقة الموجودة بين البيئة والتلوث من جهة والعلاقة الموجودة بينهما وبين التنمية من جهة أخرى، كما تطرق إلى فكرة التنمية المستدامة ودعائها كبديل للتنمية العشوائية، وكيفية إدارة الموارد البيئية إدارة عقلانية كما أشار إلى الواقع البيئي في الجزائر والمساعي المتبعة من قبل الدولة والهيئات المعنية في هذا المجال، كما تعرض أيضا للتحليل الاقتصادي للتلوث والمحاسبة عن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

#### منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق برامج الأداء البيئي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بحاسي مسعود (ورقلة) وأثر ذلك على تحسين صورتها، استعملنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

#### تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كانت كالاتي:

الفصل الأول يختص بالإطار النظري للأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية، ويحتوي هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتناول مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه بالمؤسسة الاقتصادية بحيث من خلاله يتم التطرق إلى مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه وكذا ماهية قياس وتقييم الأداء و أسس ومراحل عملية تقييم الأداء ومعوقاتها و خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء، أما المبحث الثاني يتعلق بدراسة نظام الإدارة البيئية الآيزو 14000، وقد تم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية المواصفات البيئية الآيزو 14000 وتطورها ودوافع ومتطلبات تبني نظام الإدارة البيئية آيزو 14001 وكذا أدوات تنفيذ نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001 وعوامل نجاح تطبيق الآيزو 14000، أما في ما يخص المبحث الأخير الذي يتناول ماهية تقييم الأداء البيئي واهم مؤشراتته فقد تم فيه دراسة مفهوم تقييم الأداء البيئي وأهميته وأهدافه وكذا أسس وإجراءات تقييم الأداء البيئي ومقوماته

كما تم التعرف إلى مؤشرات تقييم الأداء البيئي و مزايا وصعوبات تقييم الأداء البيئي؛

أما الفصل الثاني يعالج ماهية وتحليل صورة المؤسسة وذلك من خلال ثلاث مباحث، بدأ بماهية وتحليل صورة المؤسسة، بحيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم صورة المؤسسة أهميتها وأنواعها وخصائصها وشروط الصورة و علاقتها بمهوية وشهرة المؤسسة، أما المبحث الثاني يتناول تصميم الصورة المرغوبة لمؤسسة وقد تضمن تحليل الصورة الحالية للمؤسسة و مفهوم الصورة المرغوبة وكذا تحديد تموقع المؤسسة، وفي المبحث الثالث يتم دراسة طرق إيصال صورة المؤسسة من خلال الطرق الاتصالية و الطرق التسويقية وكذا الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وفي الفصل الثالث المخصص لدراسة الميدانية سيتم فيه تقديم مفصل عن مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (بحاسي مسعود ورقلة) محل الدراسة ثم عرض الإطار المنهجي للدراسة وفي الأخير عرض ومناقشة نتائج الدراسة. وفي آخر الدراسة سيتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقترحات.

#### صعوبات الدراسة:

- يُجدر الإشارة إلى أنه في أغلب الحالات تواجه الطالب عند إعدادة لدراسة موضوع ما بعض الصعوبات، واجه الطالب في هذه الدراسة نوعين من الصعوبات هي:
  - قلة المراجع التي لها علاقة بالإدارة البيئية والأداء البيئي؛
  - صعوبة تطبيق الإطار النظري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأن معظمها لا تهتم بالإدارة البيئية والأداء البيئي؛
  - لم ننف عند بحثنا عن وجود دراسات سابقة تناولت موضوع الأداء البيئي وعلاقته بصورة المؤسسة.

# الفصل الأول

تحليل الأداء البيئي في المؤسسة

الإقتصادية

## تمهيد

ارتبط التلوث البيئي بالتطور الصناعي والتكنولوجي الذي لم تعرف له البشرية مثيلا من قبل، كما لم تعد مشكلة التلوث البيئي من المشاكل الجديدة أو الطارئة بالنسبة للأرض وإنما الجديد هو تفاقم حدة هذه الظاهرة في وقتنا الراهن، ونظرا لأن آثار هذه المشكلة مست حتى الإنسان نفسه وممتلكاته، حظيت هذه الظاهرة بالدراسة و الإهتمام من طرف الباحثين والمختصين، ويوصف التلوث بأنه الوريث الذي حل محل المجاعات والأوبئة ويعتبر مشكلة حديثة في مظاهرها ونتائجها الحالية كالاختلال في النظم البيئية بسبب ما أدخله الإنسان من ملوثات لم تكن موجودة في السابق، فقد أثرت هذه الأخيرة على كل ما يحيط بالإنسان من كائنات حية وغيرها، وأضرت بكل ما يحيط به من موارد طبيعية وهو الأمر الذي يهدد بنفاد هذه الموارد ولذلك أصبحت هذه المشكلة تؤرق فكر المصلحين والعلماء الذين بدؤوا يدقون ناقوس الخطر لما يمكن أن تخلفه هذه المشكلة من أضرار وأخطار جسيمة على حياة وصحة الإنسان بل حتى على مقدرات الحياة وشروطها.

نظرا لكون مشكلة التلوث مصاحبة لنشاط الإنسان الإنتاجي و الإستثماري سواء كان ذلك في الدول المتقدمة أو الدول النامية كان لزاما عليها الإهتمام بهذه المشكلة لإرساء قواعد التعاون الدولي لحل مثل هذه المشاكل البيئية، وفي هذا الصدد عقدت عدة مؤتمرات حول البيئة والتنمية والتي كانت نقطة تحول مهمة في الإهتمام الدولي بالبيئة لبناء نظام دولي خاص بالإدارة البيئية على مستوى العالم والذي تم على إثر قيام المنظمة العالمية للتقييس بإصدار سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بالبيئة iso14000 والتي انبثقت منها عدة مواصفات عالمية خاصة بالبيئة من أهمها iso14001 نظام الإدارة البيئية وهنا ظهرت عدة مصطلحات بيئية لعل من أهمها مصطلح الأداء البيئي التي أصبحت المؤسسات الاقتصادية الكبرى دائما تسعى لتحسينه وهذا من أجل أن يرتبط اسمها بكونها مؤسسة صديقة للبيئة مما يكسبها انتشارا أكبر وسمعة طيبة لدى جمهورها.

يتناول هذا الفصل المباحث الموالية:

للم مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه بالمؤسسة الاقتصادية؛

للم نظام الإدارة البيئية الآيزو 14000؛

للم الأداء البيئي وكيفية تقييمه بالمؤسسة الاقتصادية.

## 1.I. مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييمه بالمؤسسة الاقتصادية:

يعد التطور الذي عرفه مصطلح التسيير والبحوث التي حظيت بها مختلف وظائفه لم تكن لتصل لما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي للمؤسسة والنتائج التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها تجاه مختلف الأطراف ذات المصالح المشتركة خاصة الأكثر ضغطا وتأثيرا فيها، وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أدائها على مختلف الأصعدة يعد الضامن الرئيسي لإستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة على أدائها، هذا الأخير الذي يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة داخل المؤسسة، ويعتبر من أهم انشغالات المسيرين.

### 1.1.I. مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي لم تلق تعريفا وحيدا أو شاملا، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمفردات له، لكن إعطاء تعريف وحيد يعد غير كاف للوصول لمفهوم الأداء، ولذلك يجب عرض مجموعة من المفاهيم للوصول إلى المفهوم الذي يناسب هذا البحث.

#### 1.1.1.I. مفهوم الأداء

توجد هناك عدة تعاريف للأداء تختلف حسب المجال وسياق الاستعمال، فقد عرفه saucier " بأنه من المفاهيم التي تتغير في كل مرة نريد فيها استعماله".<sup>1</sup>

يستمد مصطلح الأداء اشتقاقه اللغوي من الكلمة الإنجليزية "To perform"، وقد اشتقت هذه اللفظة بدورها من اللغة الفرنسية القديمة "performer" وهي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>2</sup>

"الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن."<sup>3</sup>

نلاحظ من التعريف أن الأداء يعد مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع المؤسسات، والخلاف حول مفهومه ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة وقياس الأداء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Pierre voyer . **tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance** . 2éme édition , presses de l'université du Québec .Québec –canada-2008 :p84

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومه، الجزائر العاصمة، 2011، ص: 68.

<sup>3</sup> يوسف بومدين، إدارة الجودة والأداء المتميز ، مجلة الباحث العدد 2007/05 ، جامعة ورقلة، ص: 33.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر حسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص: 37.

ويمكن أن نوضح أهم وجهات النظر المتعلقة بمفهوم الأداء فيما يلي:

#### **1.1.1.1.I تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة والفعالية:** يعتبر تعريف الأداء البيئي من منطلق الكفاءة

والفعالية من أهم التعاريف وهو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

أهمل هذا التعريف المورد الطبيعية واستغلالها بكفاءة وفعالية، فهي تدخل ضمن تعريف الأداء.

#### **2.1.1.1.I تعريف الأداء إستراتيجياً:** يعرف الأداء من الناحية الإستراتيجية على أنه:

"إعطاء الطابع الإستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات، إلا أن الأداء يتواجد في كل مستويات التسيير الإستراتيجي والتكتيكي والعملي"<sup>2</sup>.

#### **2.1.1.I مكونات الأداء:**

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما: الكفاءة والفعالية ويمكن تعريفها على التوالي كما يلي:

#### **1.2.1.1.I الكفاءة:** يمكن تعريف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"<sup>3</sup>.

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الربح، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الأخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة<sup>4</sup>.

#### **2.2.1.1.I الفعالية:**

هناك عدة تعاريف للفعالية نذكر منها كل من تعريف «Walker et Ruibert» على أنها ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين..... الخ...".

<sup>1</sup> صونية كيلاني، المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2006، ص: 31

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص: 46

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 65

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص: 66



أي أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

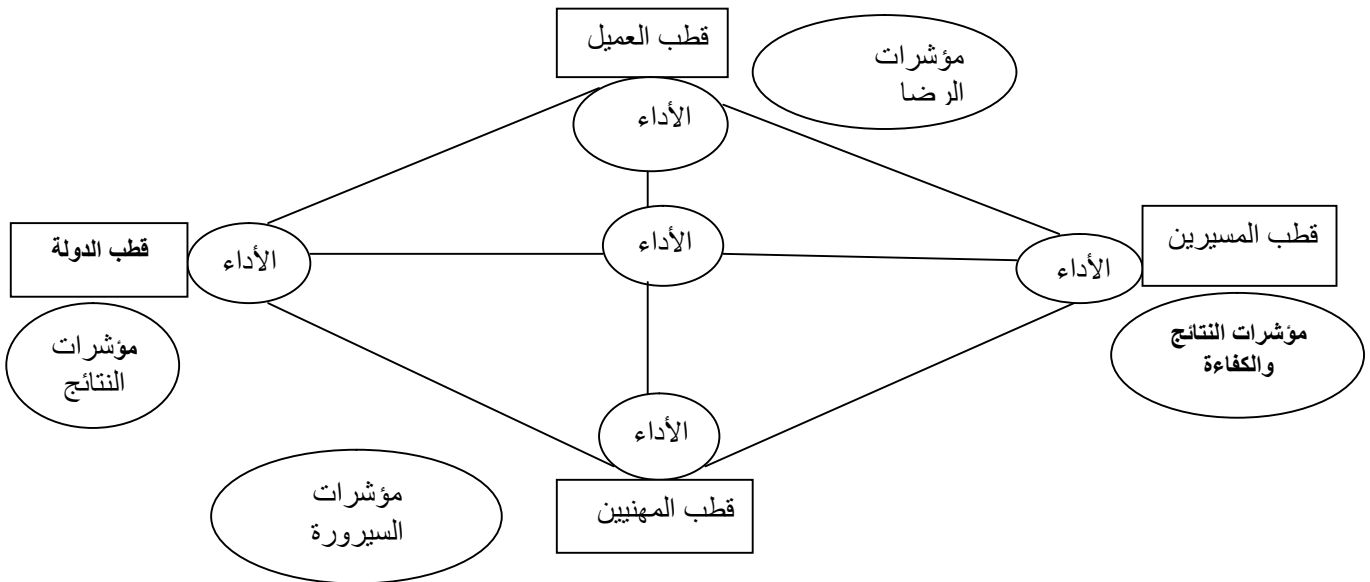
$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) * 100$$

### 3.1.1.I. أبعاد الأداء

يتحقق الأداء حسب منظور تعدد الأبعاد من خلال أربعة أقطاب<sup>2</sup>، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل

الموالي:

الشكل رقم (01): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003-2004، ص: 4

نستنتج من خلال الشكل أن الأداء يتكون من أربعة أقطاب هي كالآتي:

- ✓ **القطب الأول:** يتعلق بالعميل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن توفره من السلع والخدمات؛
- ✓ **القطب الثاني:** يتعلق بالمسيرين الملقى على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة باستخدام الموارد المتاحة وهذا لضمان استمرارية المؤسسة؛
- ✓ **القطب الثالث:** يتمثل بالمهنيين والموظفين، فهم بحاجة لتوفر جو ملائم للقيام بمهامهم؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 67

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 2009/7 جامعة ورقلة، ص: 219.

✓ **القطب الرابع:** وهو الدولة التي تريد من المؤسسات تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب، ومن ثم المساهمة في زيادة الدخل القومي.

بتحقيق أفضل أداء في كل قطب من الأقطاب السابقة، يكون للمؤسسة أفضل أداء كلي.

#### 4.1.1.I. أنواع الأداء

يمكن تحديد أنواع الأداء أنواع الأداء وهذا باعتماد أربع معايير للتقسيم كل معيار يقدم مجموعة من

الأداءات في المؤسسة كمايلي:<sup>1</sup>

##### 1.4.1.1.I. حسب معيار المصدر: يمكن تصنيف الأداء حسب المعيار إلى مايلي:

• الأداء الداخلي: وهو الناتج عن التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

• الأداء الخارجي: هو الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المؤسسة للتطورات الخارجية والقدرة على سبقتها.

##### 2.4.1.1.I. حسب معيار الشمولية: وينقسم إلى قسمين:

- الأداء الكلي: ويتمثل في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسبتها لعنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، وهذا النوع يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها الكلية، كالأستمرارية، الأرباح، النمو....الخ.
- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد، حيث يمكن أن يقسم إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

##### 3.4.1.1.I. الأداء حسب المعيار الوظيفي:

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003-2004، ص:4.

يحدد النشاطات التي تمارسها المؤسسة، ويمكن حصره في:

- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، وتحقيق التوازن المالي، بتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
- أداء وظيفة الإنتاج: يتمثل في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع التي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة؛
- أداء وظيفة الأفراد: حيث أن ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، فوجود المؤسسة واستمراريتها يرتبط بسلوك أفرادها وضمنان توظيف الأكفاء وذوي المهارات العالية؛
- أداء وظيفة التمويل: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عند الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية بأجال محددة وشروط دفع مرضية، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- أداء وظيفة البحث والتطوير: ويتمثل في توفير الجو الملائم للإختراع والابتكار والتجديد، وتسريع وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، والحرص على مواكبة التطور.
- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في بلوغ أهداف المؤسسة التسويقية بأقل تكاليف ممكنة، من خلال التميز في المؤشرات التسويقية ومنها: الحصة السوقية، إرضاء العملاء، حجم المبيعات..... الخ.
- أداء وظيفة العلاقات العامة: ويتعلق الأمر بالمساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، الدولة، ويتحدد الأداء عن طريق ارتفاع عائد السهم للمساهم، وتوفير الجو الملائم للموظفين، والاستمرار في التعامل مع الموردين، وتوفير منتجات في آجال مناسبة وجودة عالي للعملاء.

#### 4.4.1.1.I الأداء حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- أداء إقتصادي: ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقياس الربحية.
- الأداء الاجتماعي: أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية، ومدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر بها.
- الأداء التكنولوجي: ويتحقق عندما تحدد المؤسسة أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص:116.

- الأداء الإداري: يتمثل في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتحقق باختيار أفضل البدائل التي تنتج أعلى مخرجات ممكنة.
- الأداء البيئي: يقصد به كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الإضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المؤسسة أو التخفيف منها.

### 5.1.1.1. العوامل المؤثرة على الأداء

تتعدد وتختلف العوامل المؤثرة على الأداء، حيث يؤثر فيه الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية، فهناك عوامل تؤدي إلى خفضه وأخرى إلى رفعه، ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1.5.1.1.1. عوامل داخلية: وتمثل فيما يلي:

- مدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها وقدرتها على الانسجام في الجماعة.
- مدى تحقيق الإدارة لأهدافها التسييرية والتنظيمية وقدرتها على القيادة والرقابة على جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها لزيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- درجة التنظيم الذي يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة، وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات .
- بيئة وطبيعة العمل ونقصها العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لعمله، والعمل على التحسين المستمر لهذه البيئة.
- العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها كلها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد.

#### 2.5.1.1.1. عوامل خارجية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- يتأثر الأداء في المؤسسة بالعوامل الاجتماعية والثقافية وذلك لارتباط المؤسسة بالمجتمع (العادات، التقاليد، الأعراف، الدين، المستوى التعليمي.....)
- البيئة السياسية والقانونية ومالها من تأثير كبير على الأداء(طبيعة الحكم، مدى الإستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات.....)

<sup>1</sup>عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، العدد الأول، ص ص:91،92.

■ البيئة الاقتصادية لها تأثير مهم ومباشر من خلال: الإطار العام لاقتصاد الدولة، الاستقرار الاقتصادي، الأنظمة البنكية والمصرفية، الأسواق المالية... الخ.

### 2.1.1. ماهية قياس وتقييم الأداء

نتطرق في هذا المطلب إلى ماهية قياس الأداء وطرق تقييمه وأهميته وأهم أهدافه .

#### 1.2.1.1. قياس الأداء: نتطرق في هذا العنصر إلى تحديد معنى قياس الأداء.

نعني بقياس الأداء تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف<sup>1</sup>.

قياس الأداء هو المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، وعادة ما تكون الجهة المسؤولة عن قياس الأداء هي الإدارة المكلفة بإعداد برامج المؤسسة، وقياس الأداء يعطي المؤسسة صورة واضحة عن منتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك السلع والخدمات، إذن فهي أداة تساعد المؤسسة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها<sup>2</sup>.

#### 2.2.1.1. تقييم الأداء

تقييم الأداء في المؤسسة يجب أن يكون شاملا لكل مجالات الأداء المختلفة، ويجب أن يرتبط بتنظيم المؤسسة، ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسار الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"<sup>3</sup>.

تعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف والتأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط له<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص: 14

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 69

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص: 95

<sup>4</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص: 121

تقييم الأداء هو عملية مستمرة يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.<sup>1</sup>

تقييم الأداء هو عبارة عن جزء من العملية الإدارية تشمل كل العناصر الأساسية للإدارة: التخطيط والتفويض والرقابة والمراجعة والتحفيز والتطوير والاتصال.<sup>2</sup>

يعتمد نجاح برامج تقييم الأداء أو فشلها على المعلومات المستخدمة في عملية التقييم والتي يتم جمعها من مصادر عديدة في المنظمة، كما أن مخرجات تقييم الأداء هي عبارة عن المعلومات التي تستخدم في وضع برامج تستخدم في وضع برامج تحسين الأداء هذا بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تتطور باستمرار حسب المناهج والاتجاهات الإدارية الحديثة.<sup>3</sup>

يمكن تقديم مفهوم شامل لتقييم الأداء يتمثل في: "مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه: الإداري والإنتاجي والتقني والمالي والتسويقي... الخ، خلال فترة زمنية محددة (الفترة المحاسبية)، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة، عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها".<sup>4</sup>

### 2.2.1.I. أهداف تقييم الأداء وأهميته

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعية والمرسومة، ويمكن إنجاز أهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي:<sup>5</sup>

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في أنظمتها الإنتاجية؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة الاقتصادية وإجراء تحليل كامل لها وبيان مسبباتها من أجل وضع الحلول اللازمة لها.

<sup>1</sup> سلسلة الميزون الإدارية، تقييم الأداء، الشركة المصرية للنشر، لوجمان، مكتبة لبنان، لبنان، 2007، ص: 155.

<sup>2</sup> حبراء بيمك، المشرف عبد الرحمن توفيق، منهج الإدارة العليا، أدوات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، الجزء 4، 2004، ص: 155.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير تحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص: 51.

<sup>4</sup> مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص: 31.

<sup>5</sup> محمد جعفر الكرخي، نفس المرجع السابق، ص: 32.

- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم عن مواطن الخلل والضعف من خلال قياس إنتاجية كل قسم وتحديد منجزاته سلبيًا أو إيجابيًا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام لرفع أداء المؤسسة.
  - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.
  - تحقيق تقييم شامل للأداء على المستوى الوطني، وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء لكل مؤسسة، فصناعة، فقطاع، وصولاً للتقييم أعلاه.
- تساعد كذلك عملية تقييم الأداء في متابعة نشاط المؤسسة وقياسه وتخطيطه، وهذا من خلال مؤشرات الأداء، ويمكن ذكر ذلك في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط وخفض معدل مخاطر الأداء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة مسبقاً.

أما بالنسبة لأهمية تقييم الأداء فيمكن أن نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف من أجل إنتاجية أكبر.
- العمل على ترشيد الطاقة البشرية للمؤسسة وإبراز العناصر الناجحة وتنميتها.
- تساعد على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال من توجيه نشاطات المؤسسة نحو المجالات التي ستخضع للقياس.
- تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي بمقتضاه يتم إجراء مقارنات بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك بين المؤسسات الأخرى، كما تساعدنا على التعرف عن أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

وتكمن أيضاً أهمية تقييم الأداء في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 123.

- **التقرير:** إن تقييم الأداء يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
- **إتخاذ القرارات:** إن نتائج التقييم تساهم في إتخاذ القرارات التصحيحية.
- **تنفيذ الخطط:** إن نتائج التقييم تعمل على إتخاذ قرارات تحسن من موضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.
- **تطوير الأداء:** يساهم تقييم الأداء في تحسين العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء، ويعمل على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

### 3.1.I. أسس ومراحل عملية تقييم الأداء ومواقفها

تتطلب عملية تقييم الأداء معرفة مجموعة من الأسس، وكذا اتباع مجموعة من المراحل وهذا بهدف الوصول إلى تقييم دقيق للأداء، لكن هذه العملية تعترضها مجموعة من الصعوبات والمعوقات، وفي هذا المطلب نحاول التطرق إلى أسس ومراحل تقييم الأداء ومن ثم ذكر المعوقات التي تحول أو تحد من تحقيق هذه العملية.

#### 1.3.1.I. الأسس العامة لتقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على مجموعة من القواعد الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

★ **تحديد الأهداف:** إن إجراء تقييم أداء لأي مؤسسة يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، فالمؤسسة لا يتوقف دورها عند رسم السياسات العامة لنشاطها بل يجب أن يتوسع ليشمل جميع الأهداف التفصيلية لها، ويمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة المدى، وأهداف بعيدة المدى، وأهداف رئيسية، وأهداف شاملة تغطي كل قسم، ويجب أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة لكل العاملين ولكل ذي نشاط بالمؤسسة<sup>2</sup>.

★ **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** ويقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع، لتحديد طريق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي خلال الفترة المحددة، وتعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة، وكيفية الحصول عليها وأوجه استخدامها بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي-، إثراء للتوزيع والنشر، الأردن، 2009، ص: 239.

<sup>2</sup> محمد جعفر الكرخي، مرجع سابق، ص: 37.



✳ **تحديد مراكز المسؤولية:** وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي إداري واضح يتناول بالتفصيل تحديد المسؤوليات في وحدات إدارية، وتحديد السلطات ومدى مركزيتها لكل مستوى إداري أو مركز مسؤولية على حدة، مع توضيح الاتصالات في التنظيم ككل<sup>1</sup>.

✳ **تحديد معايير أداء النشاط:** تعتبر من أهم الجوانب في عملية التقييم وأكثرها صعوبة وهذا للتعهد الكبير وتنوع طبيعة الناتج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة، حيث تتعدد المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الناتج، لذا يجب انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعبر عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة، وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى، وهذا بمراعاة ما يلي:

- الدقة في اختيار المعايير التي تعبر أصدق من غيرها على مستوى الأداء في مراكز المسؤولية المختلفة على ضوء التفهم السليم والتحديد الواضح لأهداف ووظائف المؤسسة والعلاقات القائمة بين المراكز.

- معدلات معايير تقييم الأداء تمثل الهدف المطلوب تحقيقه (تحقيق الحد الأدنى أو الحد الأقصى الذي لا يمكن تجاوزه)، ويتطلب تحقيق هذه المعدلات، القيام بدراسة تفصيلية لأهداف الوحدة الإدارية للنتائج التي تترتب عن عدم تحقيق المعدل أو تجاوزه، وتحدد أحيانا على ضوء الأداء الفعلي من فترات سابقة.

✳ **توفير جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ورقابة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات المسجلة.

✳ **تعميم نظام معلومات لمتابعة البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:** نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي، حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل، بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة وإعداد التقارير الخاصة بذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جبرائيل حوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء -، الدار العلمية ودار الثقافة، الأردن، الإصدار الثاني، 2002، ص: 416.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص: 125.

### 2.3.1.I. مراحل عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء إتباع مراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف منها، ويمكن توضيح مراحل عملية التقييم والرقابة كما يلي<sup>1</sup>:

❖ **تحديد النشاط المراد تقييمه:** تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي، والتركيز على العناصر الأكثر أهمية لكل نشاط وقياسها بشكل ثابت وموضوعي.

❖ **وضع معايير الأداء:** وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج للتقييم حيث تستخدم المعايير كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي.

❖ **قياس الأداء:** بعد تحديد المعايير التي يتم بها قياس الأهداف، والتي تعتمد على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، وقياس الأداء الفعلي يشمل عموماً جانباً كمياً وآخر نوعياً، حيث يتألف من رقم ووحدة قياس، الرقم يبين الجانب الكمي، ووحدة القياس تعطي الرقم معنى معين (كالساعات، الأمتار، عدد التقارير... الخ). وهذه المقاييس تبين الانحراف في كل عملية.

❖ **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي):** حيث نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، وتحديد الفجوة بينهما ونحاول تقليصها إلى أقصى حد ممكن، ومعرفة ما إذا كان هذا الاختلاف مقبولاً أو غير مقبول.

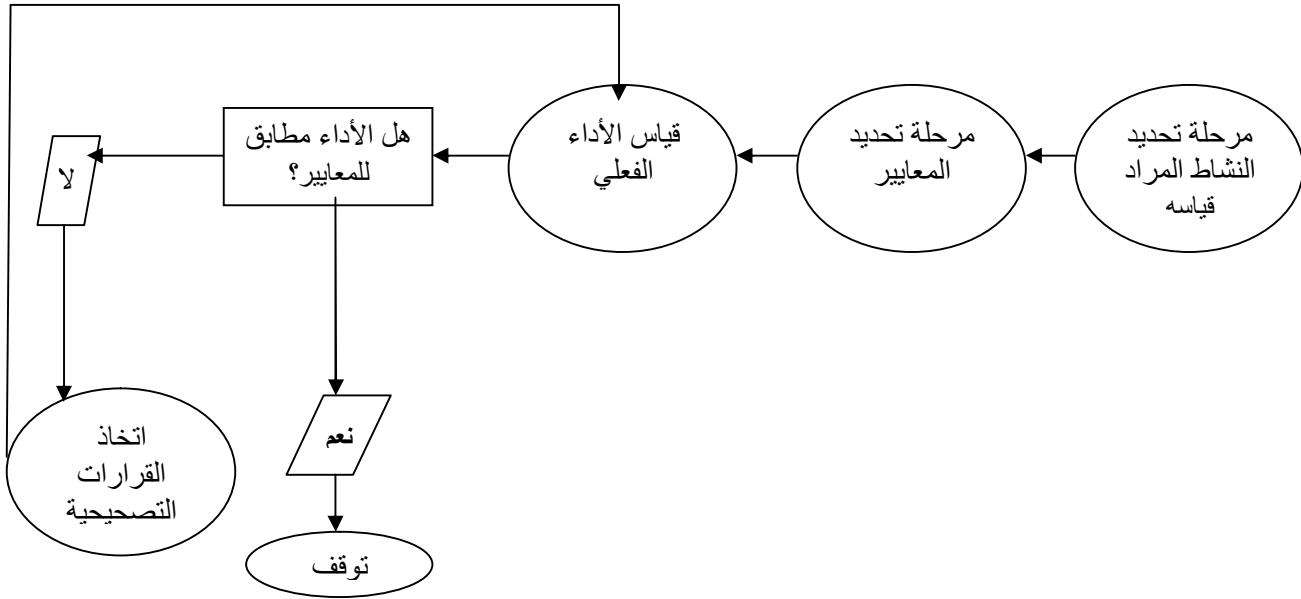
❖ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهناك حالتين لهذه الإجراءات :

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، وفي هذه الحالة تتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة لابد من الإجراءات التصحيحية.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

1عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق، ص:95.

الشكل رقم (02) مراحل عملية تقييم الأداء والرقابة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مرجع(عادل عشي)، مرجع سبق ذكره.

يتبين لنا من خلال الشكل أن عملية تقييم الأداء تمر بخمسة مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى نحدد مايجب قياسه أي المجال المراد معرفة أدائه ( الأداء الاجتماعي، الأداء التكنولوجي، الأداء البيئي، الأداء المالي....). بعدها تأتي مرحلة تحديد المعايير وذلك من حيث التصنيف ( كمية، نوعية، زمنية، تكلفة) ثم عند تحديد الأصناف المستخدمة في كل صنف، بعد ذلك تأتي مرحلة قياس الأداء الفعلي وفيها نقوم بحساب قيمة جميع المعايير التي تم اختيارها، ثم تأتي المرحلة الرابعة وهي التي نقارن بها مدى تطابق نتائج القياس الفعلي مع المعايير، فإذا كانت مطابقة تكون هذه المرحلة الأخيرة، أما إذا لم تتطابق فتأتي المرحلة الخامسة، حيث يتم اتخاذ القرارات التصحيحية وتنفيذها ثم القيام بعملية قياس الأداء الفعلي من جديد ومطابقته مع المعايير، وهكذا حتى يتم تحقيق الأداء المطابق للمعايير.

### 3.3.1.I. معوقات تقييم الأداء

حظيت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري بشيء من الإتفاق بين الباحثين إلا أنها على المستوى التطبيقي طرحت ولا زالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث، وذلك لكون المؤسسة هي نتاج للعديد من الظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة، وصعوبة تعميم العديد منها من جهة أخرى.

إن تقييم الأداء يؤدي إلى التساؤل حول طبيعة المؤشرات المستعملة، إذا تنوعت وتعددت المؤشرات المختارة لقياس الأداء وصعب قياسه، كذلك قياس الأداء لا يحدد بقياس النتائج فقط، فمن المهم الأخذ بعين الإعتبار شروط الحصول على هذه النتائج.

يؤدي كذلك تقييم الأداء إلى صعوبة التعايش داخل المؤسسة، وهذا بين التسيير الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق مجموعة إمكانيات مخصصة، لجعل المؤسسة في وضعية الفعل، على عكس التسيير العملي الذي يهدف إلى تحقيق الإستغلال والكفاءة الممكنة للمجهود، إذ يقوم تقييم الأداء في التسيير الإستراتيجي على التساؤل " هل المؤسسة تفعل الأشياء الواجب فعلها "، أما في التسيير العملي فتقييم الأداء يقوم على تحليل الطريقة التي تجعل المؤسسة " تفعل الأشياء " وهذا التقييم معرض للنقد، خاصة وأن كلاهما يتعامل مع وسائل تسيير المؤسسة<sup>1</sup>.

### 4.1.I. خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء وجود نظام يستمد فعاليته من توافر مجموعة من الخصائص والشروط، والتي إن توفرت وتم تطبيقها والحرص عليها فإن ذلك يضمن تقييما جيدا للأداء.

#### 1.4.1.I. خصائص التقييم الجيد للأداء

للكم على أي نظام لتقييم الأداء بأنه جيد وفعال لابد من توافر مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

✓ الشمول: بمعنى أنه يجب أن يشمل كل مجالات تقييم الأداء المختلفة، فنظام تقييم الأداء يجب أن يغطي كل أجزاء التنظيم ومستوياته وأن لا يقتصر على بعضها فقط.

<sup>1</sup>عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق،ص:98

<sup>2</sup>عادل عشي،مرجع سابق،ص:20

✓ **الوضوح:** بمعنى أن يكون واضحاً للقائمين به، وأن يعتمد على عدد قليل من النماذج المستخدمة في هذا المجال، ويجب أن تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق القياس واضحة للمسؤولين عن التقييم والمتأثرين به.

✓ **السرعة:** بمعنى أن يكون نظام تقييم الأداء حركياً ومستمرًا بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مباشرة مع النتائج المستهدفة، فيجب أن يكون نظام تقييم الأداء قادراً على ملاحقة الانجازات الجارية، وأن يحدد مدى اتفاقها مع المستويات المستهدفة ليكون فعالاً، فكلما كانت الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي والتقييم قصيرة نسبياً، كلما كانت إمكانية تعديل الأوضاع وتصحيحها متاحة أكثر.

✓ **التكامل مع العملية الإدارية:** إن فعالية نظام تقييم الأداء تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات اللازمة، وتقوم فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تمثل معايير التقييم بالنسبة للعمليات على المستوى الأدنى مباشرة، كما أن التكامل مع اتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده.

✓ **الصدق (السلامة):** تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة، وهذا ما توفره المؤشرات الموضوعية، على عكس المؤشرات الذاتية، فالصدق والسلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

✓ **الثبات والوفاء:** ونعني به وفاء وسيلة القياس المستخدمة، ويتحقق هذا الوفاء عندما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء، هذه الخاصية دائماً محققة عندما يكون المؤشر كمياً، عكس المؤشرات النوعية.

✓ **الحساسية:** القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

#### 2.4.1.I. شروط التقييم الجيد للأداء

للقول بأن عملية تقييم الأداء تمكنت من تحقيق أهدافها المسطرة، ولكي تؤدي دورها بنجاح، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص: 131.

- تحديد العناصر والصفات التي سببنا عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم، بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسون فهمها بشكل سهل وجيد.
- يجب أن يتوفر في عناصر التقييم مايلي:
  - العمومية: بحيث ينطبق العنصر على أكبر قدر من العاملين.
  - إمكانية الملاحظة: أي أن يتم التقييم بشكل مادي وملموس.
  - إمكانية التمييز: بحيث يمكن التفرقة بين عنصر وآخر، لتجنب التداخل وسوء الفهم. مما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة.
  - ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم وتحقيقه لأهدافه.
  - أن تكون نتائج التقييم ايجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتحسين الأهداف المرجوة.
  - الإستمرار في عملية تقييم الأداء، بمعنى ألا تقتصر عملية تقييم الأداء على فترة محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المؤسسة.

## 2.1. نظام الإدارة البيئية الإيزو14000

شهدت العقود الأخيرة اهتماما دوليا واضحا بقضايا البيئة والمشكلات المرتبطة بها، إذ أدركت دول العالم خطورة التلوث والأضرار التي تلحق بالموارد الطبيعية والبشرية.

يعد مؤتمر ستوكهولم 1972 حول بيئة الإنسان بداية الاهتمام الرسمي لإرساء قواعد التعاون الدولي لحل مشكلات البيئة، ثم قامت المنظمة العالمية للتقنين بإصدار سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بالبيئة الإيزو14000 عام 1996.

### 1.2.1. ماهية المواصفات البيئية الإيزو14000 وتطورها

شهدت السنوات الأخيرة ظهور العديد من المواصفات القياسية للإدارة البيئية على المستويات المحلية (BS7750) في إنجلترا، والمواصفة (NS110) في الولايات المتحدة الأمريكية، والمواصفة (EMAS) في الاتحاد الأوروبي، تلتها ظهور المواصفات القياسية العالمية ISO 14000.

قامت منظمة الإيزو العالمية بإصدار المواصفة الدولية ISO14000:1996

### 1.1.2.I. نشوء المواصفات ISO14000 وتطورها

يمكن أن نوجز نشوء المواصفات الايزو 14000 وتطورها كمايلي<sup>1</sup>:

- شكلت في أوت 1991 مجموعة استشارية من المنظمة العالمية للتقنين ISO مختصة بتطوير مقاييس عالمية قادرة على:
  - وضع مدخل عام للإدارة البيئية مماثل لمقياس إدارة الجودة ISO9000.
  - تعزيز قدرة الشركة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي.
  - تسهيل التجارة العالمية عن طريق تخفيض أو إزالة الحواجز التجارية.
- أثرت نتائج أعمال المجموعة في تشكيل اللجنة الفنية المختصة بتطوير المواصفة ISO14000.
- شكلت اللجنة الفنية سبع لجان فرعية تتكون كل لجنة فرعية من مجموعات عاملة ينصب عمل اللجنة الفنية في سبع مجالات رئيسية هي:
  - نظام الإدارة البيئية (EMS).
  - التدقيق البيئي (EA).
  - الملصقات البيئية (EPE)
  - تقويم الأداء البيئي (LCA).
  - المصطلحات (VOCABULARG).
  - الجوانب البيئية في مقاييس المنتج (EAPS).
- مهدت السلسلة الطريق لإدارة المؤسسات لأنشطتها البيئية، حيث قدمت طريقة لتعميم نظام الإدارة البيئية على المستوى الدولي بهدف:
  - وضع إجراءات يتم بموجبها تحديد الأنظمة والتعليمات والضغوط الإجتماعية والالتزام بها والرضوخ لها.
  - مساعدة المؤسسات على إدارة وتقويم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.
  - تحسين الأداء البيئي في مجال التصنيع.
  - تحقيق انسجام بين المقاييس الوطنية والإقليمية بغية تسهيل التبادل التجاري.
  - مضاعفة المصادقية.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب عزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة آيزو 14000 وآيزو 9000، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص: 187، 188.

- تحسين الميزة التنافسية.
- دخول أسرع للأسواق.
- إيجاد لغة مشتركة للإدارة البيئية على المستوى العالمي.
- سارعت الدول المتقدمة عند صدور المواصفات إلى اعتمادها كمواصفات وطنية مثل: منظمة المقاييس الأوروبية والتي اعتمدت المواصفتين (EMAS) و ISO14000 .

### 2.1.2.I. أهداف سلسلة الايزو 14000

تتمثل أهداف سلسلة الايزو 14000 فيما يلي:

- خفض العقوبات التجارية الناتجة عن تباين المواصفات القياسية البيئية الوطنية.
- تشجيع المدخل المشترك واللغة المشتركة في مجال الإدارة البيئية بما يشبه المواصفات القياسية لإدارة الجودة الشاملة.
- إغناء قدرة الشركات على الإنجاز و القياس للتحسينات في مجال الأداء البيئي.
- وضع متطلبات التسجيل و الحصول على الشهادة البيئية التي على الشركات الإيفاء بها على شاكلة متطلبات التسجيل و الحصول على شهادة الإيزو 9000 في مجال الجودة.
- تقليص الإزدواجية في المراجعة(التي يقوم بها المراجعين) التي يجب القيام بها والمفروضة من قبل اللوائح القانونية و الزبائن و الشركات وغيرهم.
- الإيزو 14000 هي مجموعة من المعايير القياسية التي وضعتها المنظمة الدولية للتقييس بجنيف ISO. حيث تهدف سلسلة الإيزو 14000 إلى وضع مجموعة نظم الإدارة البيئية التي تهدف إلى تحقيق مزيد من التطوير و التحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع إحتياجات البيئة.

نشرت منظمة الإيزو أول مقياس خاص بنظام الإدارة البيئية iso14000 في جوان عام 1996، ثم نشرت بقية المقاييس في فترات لاحقة وفقا للجداول الزمنية المحددة من قبل اللجنة والجدول التالي يلخص هذه المقاييس ومراحلها و تواريخ النشر:



جدول رقم (01) قائمة بمقاييس سلسلة الآيزو iso14000

المرحلة	رقم وتاريخ المواصفة	العنوان
ISO	14001 : 1996	نظم الإحارة البيئية: مواصفات مع مرشد للإستخدام
	14004 : 1996	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة
	14010 : 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي ، مبادئ عامة
	14011 : 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي ، إجراءات التدقيق
	14012 : 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات التدقيق البيئي، معايير ومؤهلات المدققين البيئيين
WD	14015 : لم يحدد بعد	تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للموقع
ISO	14020 : 1998	الملصقات والإعلان البيئي: مبادئ عامة
ISO	14021 : 1999	الملصقات والإعلان البيئي: الإعلان البيئي الذاتي
ISO	14024 : 1998	الملصقات والإعلان البيئي: الملصقات البيئية النوع 1: المبادئ والإجراءات
WD/TR	14026 : لم يحدد بعد	الملصقات والإعلان البيئي : الإعلان البيئي النوع 3 : مرشد للمبادئ والإجراءات
ISO	14031 : 1999	الإدارة البيئية : تقويم الأداء البيئي : الإجراءات دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO 14031
TR	14032 : 1997	الإدارة البيئية : دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO 14031
ISO	14040 : 1997	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة المبادئ: وإطار العمل
ISO	14041 : 1998	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: المبادئ 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
TR	14048 : 1999	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: توثيق بيانات تقدير دورة الحياة
TR	14049 : 1999	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: أمثلة لتطبيق ISO 14040
ISO	14050 : 1998	الإدارة البيئية: تقدير دورة الحياة: المفردات
TR	14061 : 1998	معلومات لمساعدة منظمات رعاية الغابات في استخدام نظام الإدارة البيئية لمقاييس ISO 14001
	14064 : 1997	دليل للجوانب البيئية في مقاييس المنتج

الملاحظات

مقاييس دولي ISO	International Standard Organisation
مسودة عمل WD	Working Draft
تقرير اللجنة TR	Technical Report

المصدر : محمد عبد الوهاب عزوي ، مرجع سابق ، ص : 191

يتضح لنا من خلال الجدول وجود واحد وعشرون مواصفة، وضعت ما بين سنة 1996 وسنة 2000، منها أربعة عشر على شكل مقياس دولي، وسبع مابين مسودة عمل وتقرير لجنة.

### 2.2.1. دوافع ومتطلبات تبني نظام الإدارة البيئية الايزو 14001

يزود نظام الإدارة البيئية الايزو 14001 المؤسسات بمبكل عمل لحصر المصادر التي تؤثر على البيئة في جميع الأنشطة التي تقوم بها، وبالتالي تصبح المشروعات ملمة إلاما كاملا بمصادرهما المؤثرة على البيئة وتحفظ بمعلومات عن هذه المصادر لتقدير مدى تأثير كل منها، مما يساعد على الوصول لأفضل الوسائل المناسبة لحماية البيئة وتطبيق القوانين والتشريعات المناسبة والمحفزة على تحقيق التوافق مع هذه القوانين البيئية<sup>1</sup>.

#### 1.2.2.1. مفهوم نظام الإدارة البيئية آيزو 14001

يعد نظام الإدارة البيئية على وفق تعريف اللجنة الفنية 207 التابعة لمنظمة المقاييس على أنه " جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والإجراءات والعمليات والموارد لتطوير وتنفيذ وتحقيق المراجعة والمحافظة على السياسة البيئية"، وهو محاولة لتعزيز بدائل ذات أخلاق بيئية كفؤة لتصميم المنتج والعملية واختيار المواد ونقلها للسوق عبر دورة حياة المنتج مما قد يجد من تأثيره البيئي<sup>2</sup>.

#### 2.2.2.1. دوافع تبني نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001

تتباين الدوافع ما بين دوافع خارجية تتعلق بالضغوطات الخارجية التي تدفعها نحو تطبيق متطلبات المواصفة و دوافع داخلية تتعلق بالمزايا التي يمكن أن تجنيها من وراء تبني المواصفة، وهي كما يلي<sup>3</sup>:

#### ❖ الدوافع الخارجية: وتمثل فيمايلي:

- طلب السوق: يعد طلب السوق على السلع المسئولة بيئيا أو مقاطعة السلع الضارة سببا رئيسيا لزيادة الوعي البيئي لدى المنتجين إذ تشير البحوث العلمية إلى أن أكثر من 80% من الزبائن يستعملون معيارا بيئيا ضمن سلوكهم الشرائي.
- مزايا السوق: تمتلك المنظمات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية.
- المتطلبات التعاقدية: تقوم المنظمات بتشجيع المجهز أو المطلب منه تحقيق أداء بيئي محسن.

<sup>1</sup> زكرياء طاحون ، المنظور البيئي في للتخطيط الزراعي والصناعي ، اقرأ للخدمات العلمية ، القاهرة ، 2008 ، ص : 137

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب عزاوي ، مرجع سابق ، ص : 189

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص : 193.

– **المتطلبات الحكومية:** تؤدي الحكومة دورا مهما في تعزيز الأداء البيئي من خلال التشريعات و الأنظمة البيئية.

– **تقليل التعددية و التكرار:** أضحى التوجه نحو قبول المواصفة الآيزو 14001 طريق لتقليل مرات التحقيق البيئية، فضلا عن تجنب المتطلبات المتعارضة مما يؤول إلى تحقيق وفورات في الكلفة للفحوصات المتعددة و الالتزامات التي تفرض على المنظمات نتيجة تباين القوانين و التعليمات و الأنظمة.

#### ❖ **المزايا الداخلية:** عن طريق:

- زيادة الكفاءة التشغيلية.
- استخدام أقل للطاقة عن طريق تقليل هدر الطاقة.
- تقليل الكلفة من خلال إعادة الدورة و البرامج الأخرى المشابهة و كذلك الإدارة الأفضل للجوانب البيئية.
- السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد و طرائق العمل ذات التأثير البيئي الجمل.
- المساعدة على تدريب العاملين قدر تعلق الأمر بدورهم في الحماية البيئية.

### I. 3.2.2 متطلبات نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001

تتضمن متطلبات نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001 مايلي<sup>1</sup>:

- **المتطلبات العامة:** تقوم بترسيخ نظام الإدارة البيئية و تحافظ على ديمومته.
- **السياسة البيئية:** هي بيان بنوايا المؤسسة و مبادئها المرتبطة بأدائها البيئي الشامل و الذي يوفر إطار للعمل و وضع أهدافها و غايتها البيئية.
- **التخطيط:** تتبع عمليات التخطيط خطوات منطقية تبدأ بتحديد الجوانب البيئية و حصر أكثرها أهمية، يجري بعدها تحديد المتطلبات القانونية التي تتوافق معها الشركة و من ثم تطوير الغابات و الأهداف البيئية للمؤثرات.
- **التنفيذ و التشغيل:** يستدعي التنفيذ الناجح لنظام الإدارة البيئية التزاما من قبل جميع العاملين في المؤسسة.
- **إجراء الفحص و التصحيح:** الذي يضمن توافق أداء المؤسسة مع برنامج الإدارة الموضوع

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص: 199

- مراجعة الإدارة: تعد مراجعة الإدارة المتطلب الأخير من المتطلبات الخاص بنظام الإدارة البيئية.

يمكن توضيح مزايا و عيوب تطبيق نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001 في الجدول التالي:

الجدول رقم(02) مزايا و عيوب تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO 14001

ت	الفقرة	المزايا	العيوب
1	الكلفة	تقليل التكاليف الخاصة بالفحوصات والتدقيقات الناجمة عن تعدد أنظمة الإدارة البيئية العالمية وأنظمة الإدارة داخل المؤسسة بالاستفادة من أوجه التشابه بينها.	زيادة التكاليف الناجمة عن تكاليف المستشارين وتكاليف التسجيل والحصول على الشهادة
2	التوثيق	يحقق التوثيق منفعة للمنظمات في إعادة الهيكلة ، وذلك لكون التوثيق يضع خطوات محددة توضح سير العمل والإجراءات المنطقية التي بها تنفذ الأعمال.	يؤدي التوثيق إلى العمل بشكل بيروقراطي.
3	معايير الأداء	يحقق مرونة عالية في التطبيق في مختلف أنواع وأحجام المنظمات وفي دول متباينة.	ينتج عن ذلك مجالات مبهمة مثل تحليل التفاعلات البيئية والأهداف والغايات وتنفيذ ووضع الأولويات.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص: 200

نستنتج من الجدول كل من مزايا و عيوب تطبيق الإدارة البيئية ISO 14001، وذلك من حيث التكلفة والتوثيق و معايير الأداء، فكل منه يحقق مجموعة مزايا من جهة ومن جهة أخرى ينتج عنه عيوب، و لهذا فإن مدى كفاءة تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO 14001 في المؤسسة هو الذي سيجعله يحقق أكبر مزايا مما يغطي على العيوب، و العكس في حالة عدم كفاءة تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO 14001.

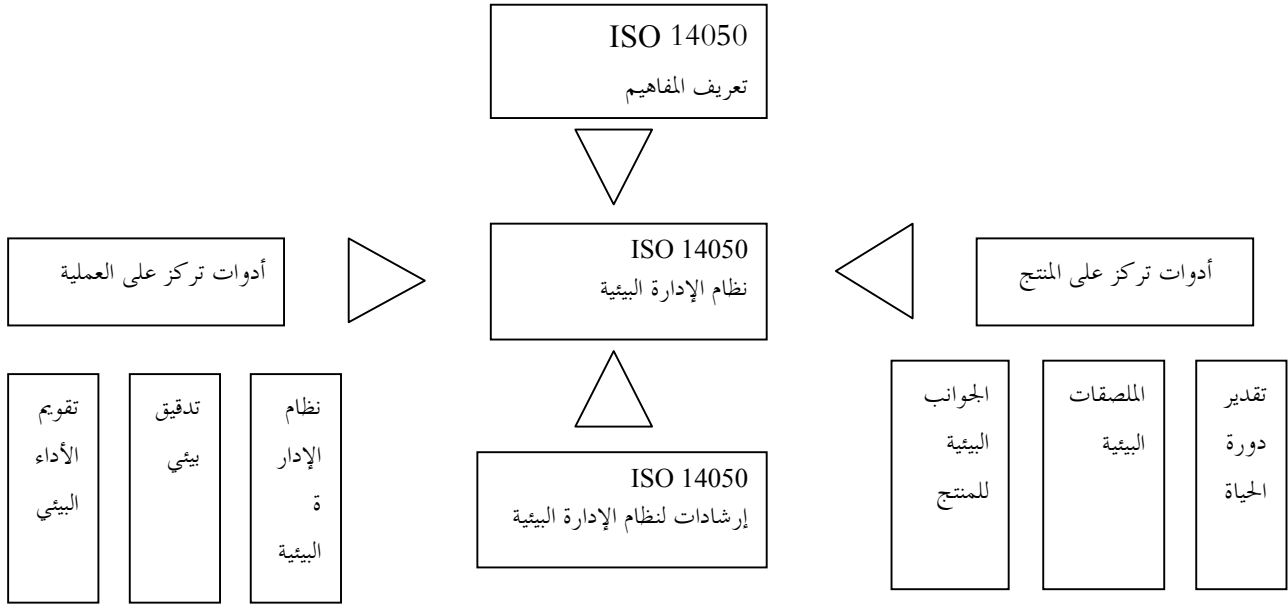
### 3.2.I أدوات تنفيذ ونتائج نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001

يتطلب نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001 مجموعة من الأدوات من أجل التنفيذ الناجح له، ومنه الوصول إلى النتائج المتوقعة والمتمثلة في الحصول على شهادة المطابقة العالمية الآيزو 14001.

#### 1.3.2.I أدوات تنفيذ نظام الإدارة البيئية

ويمكن أن نلخصها في الشكل الموالي:

### شكل رقم(03) أدوات نظام الإدارة البيئية آيزو14001



المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص:217

يتضح لنا من الشكل أن هذه الأدوات تصنف تبعاً لمجموعتين رئيسيتين:

✓ الأدوات التي تركز على العملية والتي تتضمن:

- نظام الإدارة البيئية EMS

- نظام التدقيق البيئي EA

- تقويم الأداء البيئي EPE

✓ الأدوات التي تركز على المنتج والتي تشمل:

- تقدير دورة الحياة LCA

- الملصقات و الإفصاح البيئي EL

- الجوانب البيئية في مقاييس المنتج EAPS

#### 2.2.2.I ميزة الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية ISO 14001 :

يمكن الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية المؤسسة من الحصول على الميزات التالية:

- إن استخدام نظام الإدارة الفعالة للحصول على شهادة المطابقة للمواصفات البيئية، يقلل من المخالفات وفي نفس الوقت قد يساعد على سرعة التحول للتعامل مع المتغيرات، ومنه ضمان الالتزام بالتشريعات والقوانين البيئية المحلية مما يقلل مخاطر الغرامات و احتمال التقاضي<sup>1</sup>.
  - تساعد الإدارة البيئية على ترشيد استهلاك الموارد بكفاءة عالية، مما يساعد في المحافظة على البيئة التي هي هدف الأهداف، فضلا عن إمكانية الاستفادة من ذلك في خفض التكاليف و زيادة الربحية، بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من الفرص المتاحة للاستفادة من هذا النظام في توفير النفقات وحظ الموارد، مما يؤدي في النهاية إلى خفض تأليف الإنتاج.
  - إن ضعف الأداء البيئي يؤدي إلى فقد العملاء و الإساءة إلى سمعة المؤسسة، ولذلك الحصول على مواصفة الآيزو 14001 يحسن صورة المؤسسة وكذلك علاقتها مع العملاء، الجمهور، السلطات و المجتمع المحلي<sup>2</sup>.
  - خفض من الأعباء المالية التي تقوم الشركة بتحملها نتيجة إتباعها سياسة رد الفعل مثال ذلك العلاج، التنظيف، الغرامات التي تدفع عن حرق القوانين و التشريعات<sup>3</sup>.
  - يؤدي الأداء البيئي الجيد إلى فتح أسواق جديدة من خلال السلع جيدة الصنع و التي تحمل مواصفات الآيزو العالمية، وإتاحة فرص إضافية في الأسواق الحالية، وكذا زيادة فرص المنافسة، وعموما فإن زيادة الوعي البيئي للمؤسسة يزيد بالتأكيد من فرص التعاون المشترك في الأسواق العالمية، و التغلب على الكثير من عقبات التبادل التجاري.
  - إن أهم الأسباب التي تدعو المؤسسات للاتجاه نحو تطبيق نظام الإدارة البيئية EMS خاصة المواصفة ISO 14001 هي أنه هذه المواصفات تكون عاملا أساسيا في تطوير التجارة العالمية، حيث أنها تعمل على:
- تسهيل عمليات التبادل التجاري و تدليل العقبات التجارية.
  - تحسين الأداء البيئي في جميع أنحاء العالم.

<sup>1</sup> زكرياء طاحون ، مرجع سابق ، ص : 138

<sup>2</sup> لطيفة برغي، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007، ص:140

<sup>3</sup> زكرياء طاحون ، مرجع سابق ، 138

- المساهمة في إيجاد توافق عالمي لتطبيق نظام الإدارة البيئية و توفير مصطلحات بيئية مشتركة لنظام هذه الإدارات، بحيث تسهل من وسائل الإتصال<sup>1</sup>.

#### 4.2.I عوامل النجاح في تطبيق الأيزو 14000

يجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء والمحافظة على نظام الإدارة البيئية طبقا لمتطلبات المواصفة، ويمكن أن نحدد المفاتيح الأساسية للنجاح في الأيزو 14000 فيما يلي:

- العمل على تبني و تصميم الأيزو(14000) وأنظمة إدارة الجودة البيئية حول ثقافة المؤسسة، وهذا يتطلب تبني المقاييس و متابعة النجاح القابل للقياس فيما يتعلق بإستخدام مواد و طاقة أقل، إنتاج نفايات أقل، تحسينات مستمرة على أنشطة المؤسسة وتقديم مبادرات بيئية<sup>2</sup>.
- الالتزام الكامل للإدارة العليا و تقديمها للدعم المطلوب، حيث تقدم كل الموارد اللازمة (الوقت، الموارد البشرية، الدعم المالي)<sup>3</sup>.
- توثيق سياسة البيئة للشركة بحيث تغطي كافة العمليات و المنتجات و الخدمات، و اعتمادها من أعلى المستويات في الإدارة.
- المراجعة البيئية، بحيث يتم دراسة المظاهر البيئية الناجمة عن العمليات و المنتجات التي تقدمها المؤسسة. يمكن أن تتراوح عملية المراجعة هذه من عملية تقييم بسيط للمظاهر البيئية و التأثير البيئي لها ومن الممكن أن تكون عملية تقييم موسعة يتم فيها دراسة استهلاك الطاقة، واستخدام المواد الخام.
- التخطيط وذلك من خلال تحديد المشاكل البيئية وفرص التحسين البيئي، ووضعها في إطار واضح يغطي: المظاهر البيئية و التأثير البيئي، المتطلبات القانونية وباقي المتطلبات، الأهداف و توقيتات إنجازها (المستهدفات)، برامج إدارة البيئة.
- التطبيق و العمليات، ويشمل وضع هيكل واضح لنظام إدارة البيئة يضمن أن كافة العاملين على علم بمسؤولياتهم، وكيف تؤثر العمليات اليومية للمؤسسة على البيئة، ويشمل ذلك: التنظيم و المسؤوليات، التدريب و التوعية و الكفاءة، الاتصالات، توثيق نظام إدارة البيئة، مراقبة الوثائق، مراقبة العمليات، الاستعداد و الاستجابة للطوارئ.

1 نفس المرجع السابق ، ص ص : 139 - 140.

2 نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 357.

3 WWW . Qsem , files, wordpress . com /2010/10/iso14001-slid-.a.ptt(12/10/2012)

- التحقق والإجراءات التصحيحية، وذلك من خلال إنشاء مراقبة و متابعة للتأكد من المطابقة للتشريعات البيئية والمستهدفات التي حددتها الشركة. يشمل هذا الجزء: الرصد و القياس، عدم المطابقة و الإجراءات التصحيحية و الوقائية، السجلات، مراجعة نظام إدارة البيئة.
- مراجعة الإدارة لأداء النظام و بشكل دوري، و التأكد من أن التطوير المستمر حاصل بما يتعلق بالأداء البيئي للشركة<sup>1</sup>.

### 3.I. ماهية تقييم الأداء البيئي وأهم مؤشرات

تواجه المؤسسة في الوقت الراهن عدة تحديات منها كيفية قياس و تقييم أداؤها البيئي بهدف التقليل أو التخلص النهائي من التأثيرات السلبية للأنشطة الصناعية على المحيط البيئي. بما يحقق لها من عوائد اقتصادية و يحافظ على ديمومة نشاطها واستمراريتها من خلال الأداء المستدام، لذا فإن الأمر يقتضي التحسين المستمر في أداؤها وفعالية أنظمة قياس و تقييم الأداء البيئي، لتحديد المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة، و توفير مختلف المعلومات على جميع المستويات بغية توجيه قرارات المؤسسة و سياساتها.

سنتناول فيما يلي تقييم الأداء البيئي و مختلف مؤشرات بالإضافة إلى أهدافه وأهميته وصعوباته وأسس وإجراءات تقييم الأداء البيئي ومزاياه.

#### 1.3.I مفهوم تقييم الأداء البيئي وأهميته وأهدافه

تعرض في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء البيئي وأهميته أهم أهدافه .

##### 1.1.3.I مفهوم تقييم الأداء البيئي

عرف الآيزو 14031 تقييم الأداء البيئي بأنه: " منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمؤسسة باختيار المؤشرات و جمع و تحليل البيانات و تقييم المعلومات وفقا لمقاييس الأداء البيئي و إعداد التقارير و توصيل المعلومات و الفحص الدوري و في النهاية تطوير هذا المنهج."<sup>2</sup>

يعرف أيضا بأنه: " وسائل لضمان أن المعلومات البيئية والاجتماعية سوف تضم إلى المعلومات الفنية والاقتصادية لتشكيل جميعها أساس أو أسس اتخاذ القرارات بالمضي قدما في هذا المشروع ويعتبر فحص منظم و دوري للأداء البيئي لفريق عمل كامل الاختصاصات التي تتعلق بالأنشطة البيئية. بما يتفق مع القوانين

<sup>1</sup> [www.etqm.yoo7.com/t154- topic](http://www.etqm.yoo7.com/t154- topic) (14/10/2012)

<sup>2</sup> نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 21، العدد 2، 2005(1-34)، ص: 9.



والسياسات الإدارية والبيئية وتقييم فعالية الوحدة البيئية وأنشطتها وتوصيلها إلى الأطراف التي يهمها تلك النتائج".

ويجب أن يشمل تقييم الأداء البيئي النواحي التالية:

- تقييم من الناحية الفنية: لرصد الأخطاء التي تؤدي إلى التلوث البيئي.
- تقييم من الناحية المالية: لمعرفة إمكانية المؤسسة في إتباع النظم البيئية و مدى توفر المال الكافي لمنع التلوث.
- تقييم من الناحية البيئية: الآثار التشغيلية السالبة للبيئة و مدى إمكانية المنشأة في معالجتها.<sup>1</sup>

### 2.1.3.I أهمية تقييم الأداء البيئي

تتمثل الحاجة لتقييم الأداء البيئي في إدخال المعلومات البيئية ضمن قرارات الاستثمار سواء للأفراد أو للإدارة و صياغة التأثيرات البيئية في المصطلحات النقدية مما يضع المعلومات البيئية مباشرة من ضمن حسابات التكلفة و الفائدة مما يعطيها القيمة الملائمة لدمجها داخل القرارات و يساعد ذلك على المقارنات بين الصناعات و اندماج معلومات المحاسبة البيئية داخل العمليات الإدارية للمؤسسة حيث يقدم:

- تفاصيل عن التكاليف البيئية المباشرة و غير المباشرة و المستترة المختصة بعمليات الإنتاج و الخدمات و مؤشرات الأداء البيئي من أجل ربط الأعمال داخل العمليات الإدارية مثل وضع الميزانيات و عمليات التحسين المستمرة.

- تمكن من الصياغة الجيدة للقرارات الإدارية الإستراتيجية و مقارنة الأداء البيئي في المؤسسة مع المعايير العالمية، أي تحسين عملية صناعة القرار من خلال توضيح الرؤية آتيا و مستقبليا لكل الآثار البيئية خاصة الضارة منها أمام المخططين و صناع القرار. بما يمكن من اتخاذ البدائل المناسبة أو التعديلات المطلوبة لتفادي هذه الآثار الخاصة في مرحلة إعداد الخطط.

- يمكن من تحديد أوجه القصور و العمل على تحسين الأداء البيئي.

- يعتبر تقييم الأداء البيئي مطلباً هاماً للمساهمين و المستثمرين و الأجهزة الحكومية و العملاء لأنه يوضح مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية، و مدى التزامها بالتشريعات و القوانين و المعايير البيئية حيث توضح حجم

<sup>1</sup> أسماء عبد القادر الطاهر، أثر التكاليف البيئية على تقويم أداء المنشآت الصناعي السودانية، دراسة تحليلية تطبيقية على قطاع النفط، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، السودان 2010، ص ص : 100-101.

الكلف و المنافع المحققة و المتوقعة مستقبلا التي ترضي طموحاتهم و معرفة مدى تقدمها في المجال البيئي ترشدتهم في مجال قياس قيمة المؤسسة.

- يعطي تقييم الأداء البيئي صورة كاملة عن مدى كفاءة و فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية و البيئية.

- إمكانية تطبيق أساليب محفزة لحماية البيئة، مثل: منح الإعفاءات الضريبية.

- الارتقاء بالتنوع البيئي العملية بأهمية حماية البيئة و ضرورة المحافظة على عناصرها دون تدهور أو استنزاف لتظل دوما قادرة على إعالة الحياة.

### 3.1.3.I أهداف تقييم الأداء البيئي

توجد عدة أهداف لتقييم الأداء البيئي نذكر منها:

- إبداء الرأي الفني المحايد حول عدالة و مصداقية القوائم المالية المتعلقة بالتأثيرات البيئية.
- التحقق من مدى كفاءة وفعالية البرامج و الأنشطة المتعلقة بالبيئة و حمايتها .
- فحص نظام الرقابة الداخلية و تقسيمه فيما يخص الأنشطة و البرامج البيئية.
- تحديد أوجه القصور و العمل على تحسين و تطوير الأداء البيئي و تقليل الحوادث لضمان أن المخاطر البيئية في أقل مستوياتها.
- تخفيض التكاليف و زيادة كفاءة العمليات و تخفيض المسؤولية القانونية.
- إنشاء معايير الأداء البيئي، تقييم أدائها البيئي مقارنة بهذه المعايير.
- توفير إطار لوضع و مراجعة الأهداف و الغايات البيئية.
- التأكد من عمليات التوثيق و التنفيذ و المحافظة على السياسة البيئية و إيصالها إلى جميع العاملين.
- تحسين جودة البيئة و المحافظة عليها.
- تحديد الآثار البيئية المهمة.
- تحديد الأنشطة المهمة من خلال وضع شروط الأداء البيئي.
- تحديد الرغبات المشتركة من خلال الأداء البيئي.
- تحسين فعالية المؤسسة.

### 2.3.I أسس و إجراءات تقييم الأداء البيئي و مقوماته

توجد العديد من الإجراءات و الأسس و مقومات تقييم الأداء البيئي سنتناولها فيما يلي:

### 1.2.3.I أسس تقييم الأداء البيئي

تتمثل أسس تقييم الأداء البيئي فيما يلي:

- **تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة:** بحيث يجب تحديد الأهداف البيئية و دراستها لمعرفة مدى واقعيتها و دقتها و ترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف البيئية:** بحيث أن يتم التنسيق فيما بين الأقسام على ضوء الأهداف الموضوعه حتى يمكن واضع هذه الخطط من وضع الخطة الرئيسية المتكاملة.
- **توافر نظام الإدارة البيئية للرقابة على الأنشطة البيئية:** حيث يتم بناء نظام الإدارة البيئية وفقا للمعايير العالمية الخاصة بالبيئة وتستمد هذه الإدارة أهميتها من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقة البيانات المسجلة حيث تعتمد نتائج التقييم في موضعيتها و دقتها على دقة جمع البيانات و تسجيلها.
- **توافر نظام المعلومات لتابعة و حصر البيانات البيئية:** حيث يتم تدفق البيانات إلى مراكز المعلومات و تقييم الأداء حيث يتم تسجيلها و مقارنتها بالمعدلات المحددة و كشف الفروق.
- **تقارير الأداء:** حيث تعتبر تقارير الأداء الوعاء الذي يحتوي على نتائج الأداء و مقارنة تلك النتائج بما يجب أن يتم الوصول إليه للحكم على كفاءة و فاعلية الأداء والتي يتم من خلالها يتم اتخاذ القرارات.

### 2.2.3.I إجراءات تقييم الأداء البيئي

تتمثل إجراءات تقييم الأداء البيئي فيما يلي:

- **فحص العمليات التشغيلية:** في هذا المجال يجب على المدقق أن يحدد المواد الأولية المستخدمة في التصنيع و خصائصها و تأثيراتها على البيئة وكذلك الضوضاء و الضجيج و الإشاعات و الاهتزازات و كل أشكال التلوث التي تؤثر مباشرة أو بطريقة غير مباشرة على أشكال الحياة و الموارد الطبيعية و مقارنتها بالضوابط و المعايير البيئية المفروضة من الجهات المسؤولة عن حماية البيئة بشأن استخدام هذه المواد.
- **تقييم إجراءات المعالجة و تحديد فاعليتها:** تتطلب خبرة فنية واسعة من قبل المدقق في مسألة تحديد الأساليب و الممارسات الواجب اعتمادها من قبل مختلف الوحدات الاقتصادية للسيطرة على التلوث و ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.

- مراعاة المعايير المفروضة لحماية البيئة و تحسينها: أي المقاييس المحددة طبقا لمستويات التلوث المسموح بها، ويجب أن تتصف هذه المعايير بالمرونة و الوضوح و القابلية للتكيف.
- المفاضلة بين التكاليف: التي تصرف في معدات منع التلوث و التكاليف التي تصرف لمكافحة التلوث و تحديد فاعليتها كل على حدا و مدى تحقيقها للوفورات النقدية و تقييم الأثر البيئي.
- ترتيب أولويات العمل على أساس علمي ينصرف إلى فهم طبيعة المشكلة و أسبابها والظروف التي ظهرت فيها و تطوراتها مع مرور الزمن و التحليل اللازم لمعالجتها ماديا و فنيا و اجتماعيا<sup>1</sup>.

### 3.2.3.I مقومات تقييم الأداء البيئي

يوجد العديد من مقومات تقييم الأداء البيئي، تتمثل فيما يلي:

- **التحديد النوعي لمؤشرات الأداء البيئي:** حيث يجب تحديد المؤشر الخاص بالنشاط البيئي الذي يعكس أثرا للقرارات و الأعمال التي تصدر من مركز مسؤولية و أن لا تتأثر المؤشرات المطبقة على هذا المركز بالقرارات و التطورات التي تصدر من مراكز مسؤولية أخرى ، ويعقب التحديد النوعي للمؤشر تحديد مستوى أو أكثر لكل

مؤشر أي الهدف المطلوب بلوغه أو الحد الأدنى الواجب تحقيقه أو الحد الأقصى الذي لا يجوز تجاوزه.

- **تحديد المقصود بالمؤشر ( كمي، نوعي، قيمى )**

هناك العديد من الأهداف البيئية و يختلف في كيفية التعبير عنها مما يؤدي إلى صعوبة تحديد المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس تلك الأهداف، لذلك على المحاسب الإداري الاستعانة بالتخصصات المختلفة التي لها صلة بالأداء البيئي حتى يكون تقييم الأداء البيئي مستند إلى وقائع علمية تمكن من وضع الملائم.

– **تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء:**

تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل في تقييم الأداء، حيث أنه من الصعب تحديد مؤشر واحد يعتمد على أساسه الحكم على مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية حكما دقيقا أو إعطاء وزن بقدر أهمية هذا المؤشر النسبية.

<sup>1</sup> زكرياء طاحون ، مرجع سابق ، ص : 217

### — تحديد مراكز المسؤولية البيئية

يقصد بمراكز المسؤولية البيئية، تنظيم إداري يمثل وحدة مستقلة مختصة بالقيام بالوفاء بالمتطلبات البيئية للمؤسسة ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ تلك المتطلبات في حدود الموارد البيئية الموضوعة تحت تصرفها، وتتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية البيئية موضع التقييم والمؤشرات البيئية لكل مركز ومختلف أهداف المؤسسة الاقتصادية والبيئية.<sup>1</sup>

### 3.3.I مؤشرات تقييم الأداء البيئي

تحتاج المؤسسات إلى قياس و تقييم أدائها البيئي لتلبية رغبات الأطراف ذوي المصلحة من داخل المؤسسة وخارجها، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة البيئية كأدوات لإدارة و رقابة و تقييم أدائها البيئي، كما بدت في استخدام معايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المؤسسات في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي.<sup>2</sup>

وتهتم مؤشرات تقييم الأداء البيئي بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية و غير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوي Ecosystems و الأرض و الهواء و الماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار و ربط الأهداف البيئية للمؤسسات و تطوير الموظفين<sup>3</sup> ، لذا يجب أن تكون هذه المؤشرات المختارة لتقييم الأداء البيئي متلائمة مع محددات الدولة الطبيعية و الاقتصادية و الاجتماعية.

تباين مؤشرات تقييم الأداء بين مؤسسة و أخرى وفقا لطبيعة نشاط المؤسسة إلا أن هناك مؤشرات عامة يمكن تبينها كمرحلة أولى في تقييم الأداء على أن يتم تحسينها وإضافة ما يناسب خصوصية المؤسسات و طبيعة المنطقة الجغرافية الموجودة فيها و كذلك العادات و التقاليد السائدة في المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.<sup>4</sup>

أما تعريف المؤشر الوارد في موسوعة التسيير الإداري Encyclopédie de gestion et du management "هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات و هو كذلك أداة قياس ما تقدم من ملاحظات مفيدة".<sup>5</sup>

أما التعريف الوارد في dictionnaire de gestion كان كما يلي "هو معلومة بصفة عامة تكون بشكل رقمي تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسماء عبد القادر الطاهر، مرجع سابق، ص ص: 108-110.

<sup>2</sup> نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 2.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 9.

<sup>4</sup> سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 22.

<sup>5</sup> Robert le DUFF , **Encyclopédie de la gestion et du management** , Edition Dalloz , paris , 1999,p22.

عرفته منظمة O.C.D.E بأنه : "معيار أو قيمة محولة للمعيار، تعطي معلومات حول الظاهرة" أما عن التعريف المقترح من طرف لجنة مؤتمرات الأداء للجمعية الفرنسية للتسيير الصناعي تعتبر مؤشر الأداء بأنه: "معطى كمي يقيس الفعالية لكل أو جزء من منهج أو نظام مقارنة بمعيار، مخطط أو هدف محدد و مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة كما أن مؤشرات الأداء البيئي تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية و غير الحية: متضمنة النظم البيئية الحيوية الأرض، الهواء، الماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية مع إظهار و ربط الأهداف البيئية للمؤسسات و تطوير الموظفين".<sup>2</sup>

وهناك مبادرات لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي مثل: إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية GRI و إرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD.<sup>3</sup>

#### أما بالنسبة لخصائص المؤشرات البيئية فتمثل فيما يلي:

- أن تتوفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغوط على البيئة؛
- أن تكون بسيطة وسهلة التفسير؛
- أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة؛
- أن يتم توثيقها بكفاءة و بجودة ملموسة؛
- أن يتم تحديثها على فترات منتظمة وفقا لإجراءات موثوقة؛<sup>4</sup>
- أن تكون ذات طبيعة مرنة وحساسة؛
- أن تكون واقعية وتستند إلى بيانات صحيحة؛
- أن تستطيع توقع التغيرات التي تحدث في المستقبل؛
- أن تعتمد على بيانات ذات سلسلة زمنية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> A.Burlaud, J.Y Eglem , P Mykita, **dictionnaire de gestion**, Edition Foucher, Paris, 1995,P22 .

<sup>2</sup> زين الدين بروش، جابر الدهيمي، مداخلة بعنوان : دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حلة شركة الإسمنت- ملتقى دولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 22-23 نوفمبر، 2011 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص : 1187

<sup>3</sup> محمد العربي ساكر، عبد الحق رايس، مداخلة بعنوان : مساهمة المنشآت الصناعية لدى الدول النامية في تفعيل الأداء البيئي، تجربة شركة تنمية نفط عمان، الملتقى الدولي الثاني : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، ص: 727.

<sup>4</sup>نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص: 9

<sup>5</sup> خميس عبد الرحمان رداد، المؤشرات البيئية كجزء من مؤشرات التنمية المستدامة، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني، سرت، ليبيا، 2-4 نوفمبر 2009، ص: 76.

ويمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء البيئي كمايلي:

➤ مؤشرات الإدارة البيئية EMIS: وتتضمن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة والتي تختص بمايلي:

- الرؤية الإستراتيجية والسياسة؛
- الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية؛
- نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها؛
- الالتزام بالأداء الخاص بالمسائل البيئية؛
- الاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة .

➤ مؤشرات الحالة البيئية ECIS: وتوفير معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء و التربة و المياه...إلخ.

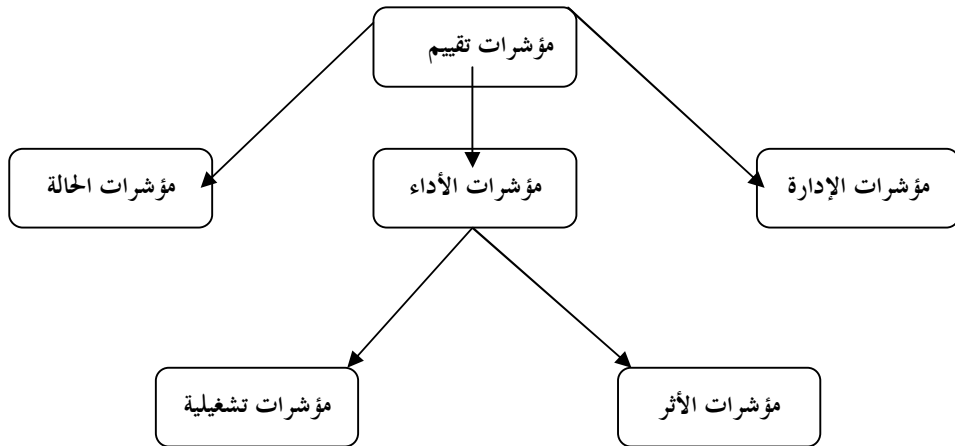
➤ مؤشرات الأداء البيئي EPIS: وتنقسم إلى :

- مؤشرات تشغيلية:وتتعلق بمجالات قياس الحيازة و المقاييس الفنية للمنتج / العملية ، ومقاييس استعمال المنتج / العملية وتصريف المخلفات؛
- مؤشرات الأثر البيئي:وتتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات ، الاستهلاك للموارد والمياه و الطاقة و انبعاثات الغازات ؛<sup>1</sup>

ونوضح هذه المؤشرات في الشكل التالي :

<sup>1</sup> حسين رحيم، رشيد مناصرية، مداخلة بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الايزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر 2011، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص: 623.

شكل رقم (4) : مؤشرات تقييم الأداء البيئي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المراجع

### 4.3.I مزايا و صعوبات تقييم الأداء البيئي

لعملية تقييم الأداء البيئي العديد من المزايا و الصعوبات يمكن إيجازها في ما يلي:

#### 1.4.3.I مزايا تقييم الأداء البيئي

يتمتع تقييم الأداء البيئي بعدة مزايا نذكر منها:

- أن المعايير البيئية تتبدل وتتغير مع مرور الزمن.
- تنمية الرقابة الذاتية و ضمان تحقيقها بتزاهة و شفافية.
- الترتيب الجيد للشؤون الداخلية للمؤسسة مثل: الإلتزام الدقيق بأصول العمل في التشغيل و الصيانة مما يترتب عليه من تكلفة قليلة.
- تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة.
- تطوير السياسة البيئية للمؤسسة.
- مراقبة الأنشطة التنفيذية و تفتيشها أولا بأول و تحديث الوثائق المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
- يساعد في تحديد المشكلة و طرح طرائق متعددة لعلاجها و تقييم كل واحدة من هذه الطرائق و اقتراح الحل الأمثل و تفصيل إجراءات تنفيذه و القيام به و تقييم الأداء لتصحيح المسار باستمرار.
- التدريب على كافة المستويات لتحقيق الأهداف و متابعة الأداء و تأهيل العمالة الخاصة بنظام الإدارة البيئية.



- المبادرة على إقامة نظام للإدارة البيئية و تطويرها و الرقي بأهدافه البيئية مع زيادة قدرات المنشآت في التخطيط و التنفيذ و على نحو ما تؤكد المواصفات الدولية.
- الاهتمام بإصدار تقارير بيئية دورية متتابعة.
- إعطاء الأولوية المتقدمة للتعرف على إجراءات حماية البيئة التي تحقق عائدا اقتصاديا و العمل على تنفيذها بصفة عاجلة.

### 2.4.3.I الصعوبات التي تواجه التقييم البيئي

تتسم عملية تقييم الأداء البيئي بكثير من الصعوبات و التي تتمثل فيما يلي:

- 1- المسائل البيئية و الأنشطة معقدة و صعبة التحديد الكمي.
- 2- صعوبة و تعقيد مقارنة التأثيرات البيئية لمنظمات الأعمال مع أدائها .
- 3- عدم وجود طريقة واحدة مقبولة تستخدم كمعيار لتقييم التأثيرات البيئية .
- 4- عدم وجود طريقة معيارية للتقرير عن الأداء البيئي .
- 5- ضغط البيانات و المعلومات البيئية و عدم كفايتها.
- 6- صعوبة مقارنة الأداء البيئي بين المنشآت و ذلك لاختلاف الأداء الاقتصادي للمؤسسات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أسماء عبد القادر الطاهر ، مرجع سابق ، ص ص : 110-111

## خلاصة الفصل

يتحقق الهدف من حماية البيئة عند العمل على الحد من التلوث والإسراف في استخدام الموارد المتاحة الطبيعية منها والمالية، وهذا لا يعني إيقاف عجلة التطور والتنمية، وإنما لتحقيق التنمية أهدافها الاقتصادية والاجتماعية فإنه من الضروري أن يصاحبها مخطط واضح لتحقيق توازن بيئي موازي لها في اتجاهها ومنسجم في حركاتها وتفاعلاتها، إن الإنسان يعيش ضمن منظومة الماء والهواء والتراب (الموارد الطبيعية) ومن منظومة التقنيات التكنولوجية ومنظومة القيم (الأعراف والتقاليد السلوكية والأخلاقية) ويجب التنسيق بين المنظومات مجتمعة، فلا يتم تجاهل أي منظومة لحساب أي منظومة أخرى.

يمكن تحقيق الحد الأدنى من التوازن البيئي (التوازن بين المنظومات الثلاث) وحتى تتواكب الحركة الاقتصادية مع أهمية الحفاظ على البيئة ثم صياغة مخططات بعيدة المدى في المؤسسة بإعادة النظر في نمط تسييرها آخذة بعين الاعتبار التزاماتها اتجاه المجتمع والبيئة بالاعتماد على المقاربات الطوعية كتطبيق المعايير الدولية لنظام الإدارة البيئية الآيزو 14001، كما أن الحصول على هذه المواصفة أمر ضروري خاصة أمام الجهات المعنية لإثبات كفاءتها في تسيير نشاطها البيئي وتفادي تعرضها لضغوط أو إلى العقوبات الرادعة التي تنص عليها القوانين الدولية، كما يمكنها ذلك من تحقيق الأداء البيئي الذي يكسبها مزايا تنافسية جديدة.

## الفصل الثاني

### ماهية وتحليل صورة المؤسسة

## تمهيد

تعد صورة المؤسسة من بين العناصر التي تكتسي أهمية بالغة، بحيث أصبحت تمثل هدفا من الأهداف طويلة الأجل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا راجع إلى الإمكانيات و الآفاق التي يمكن لها أن تمنحها للمؤسسة في خدمة المستهلك والمجتمع وتحقيق أهدافها المسطرة بعيدة المدى، ولهذا السبب عمد المختصون إلى العمل على تصميم صورة خاصة، تنطلق من حقيقة المؤسسة و تعكس الوجه الذي من شأنه أن يجلب استحسان الجماهير واكتساب ثقتهم.

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى البحث المستمر عن تحسن صورتها وشهرة علامتها التجارية، وهذا من اجل رسم تصور ايجابي دائم عنها لدى المتعاملين معها (زبائن، موردين، سلطات....)، وفي إطار هذا البحث فإنها تقوم بوضع خطط طويلة ومتوسطة المدى من أجل تحقيق هذا المسعى، فمنها من تركز على الجانب الاجتماعي ومنها من تركز على الجانب الثقافي ومنها من تركز على الجانب البيئي، فكلها وسائل لتحقيق هدف واحد ألا وهو تحسين صورتها لدى المتعاملين معها، أو المؤثرين والمتأثرين بها.

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر التي من شأنها إبراز المقصود من صورة المؤسسة و كيف يتم تصميمها و إيصالها إلى الجمهور و هذا بالتطرق إلى مجموعة من العناصر، تتمثل في: تعريف صورة المؤسسة، خصائصها و مكوناتها، أنواعها و أهميتها، شروط الصورة الجيدة، و في الأخير، علاقتها بشهرة و هوية المؤسسة، ثم نتعرض بعد ذلك إلى تحليل الصورة الحالية للمؤسسة و معرفة وضعيتها، لنصل إلى تحليل الصورة المستقبلية للمؤسسة أو التموّج لنصل في الأخير إلى أهم الطرق الممكنة لإيصال صورة المؤسسة، والمتمثلة في الطرق الداخلية والطرق الخارجية.

وقد احتوى هذا الفصل على المباحث التالية:

لل مفهوم صورة المؤسسة؛

لل تصميم الصورة المرغوبة؛

لل طرق إيصال صورة المؤسسة.

## 1.II. مفهوم صورة المؤسسة.

يقوم هذا المبحث بتوضيح المقصود بصورة المؤسسة، و هذا بالتطرق إلى مجموعة من العناصر، تتمثل في: تعريف صورة المؤسسة، خصائصها و مكوناتها، أنواعها و أهميتها، شروط الصورة الجيدة، و في الأخير، علاقتها بشهرة و هوية المؤسسة.

### 1.1.II. تعريف صورة المؤسسة، خصائصها و مكوناتها.

نقوم في هذا العنصر بالتطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بصورة المؤسسة، ثم نتعرف بعد ذلك إلى خصائصها وأهم أنواعها.

#### 1.1.1.II. تعريف صورة المؤسسة:

هناك العديد من التعاريف، نذكر منها:

تعريف **Kotler & Dubois**: “الصورة عبارة عن جميع الجوانب التي أدركها الفرد عن شيء معين.”<sup>1</sup>

و يعرفها **Lendrevie & Lindon**: “على أنها مجموعة من التمثيلات الذهنية التي تتميز بأنها شخصية، منحازة، مستقرة، إنتقائية و مبسطة.”<sup>2</sup>

و يعرف **J.J Combin** صورة المؤسسة بأنها “عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية، الإدراكية و الحسية لفرد أو مجموعة من الأفراد تجاه مؤسسة معينة.”<sup>3</sup>

كما تعرفها **Cathrine Paris** على أنها “عبارة عن حوصلة لمجموعة من الصور المختلفة فيما بينها، كل واحدة منها خاصة بجمهور معين و جانب من جوانب المؤسسة، و هي تتفاعل فيما بينها لتعطي في النهاية صورة واحدة هي صورة المؤسسة.”<sup>4</sup>

و حسب تعريف معهد البحث و الدراسات الإعلانية **I.R.E.P**، فإن صورة المؤسسة لدى جمهور معين تتمثل في “جميع التمثيلات المادية و غير المادية التي تتكون عند الأفراد الذين ينتمون إلى هذا الجمهور.”

من خلال هذه التعاريف، يمكننا أن القول بأن الصورة هي:

- الصورة تتعلق بإدراك الفرد.

<sup>1</sup> P.Kotler, B.Dubois, **Marketing management**, (Vuibert, Paris, 10e éd, 2000), p 554

<sup>2</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, **Mercator: Théorie et pratique du marketing**, (Daloz, Paris, 7e éd, 2003),P 613

<sup>3</sup> Jean-Jacques Combin, Ruben Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel, du marketing a l'orientation marché**, (DUNOD, Paris, 5e éd, 2002), p 246.

<sup>4</sup> Cathrine Paris, **40 fiches marketing**, (Le génie des glassier, 2002), p 99.

- الصورة عبارة عن خلاصة ذهنية، شخصية، منحازة، مستقرة، إنتقائية و مبسطة، يقوم بها الفرد لعناصر البيئة التي يعيش فيها.
- صورة المؤسسة هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الصور التي تتمتع بها مختلف العناصر المكونة لها لدى الجماهير المستهدفة.

### II.2.1.1. خصائص صورة المؤسسة:

- يمكن لنا أن نستخلص من خلال التعاريف السابقة، مجموعة من الخصائص، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>
- الصورة عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية، وفيها الصورة التلقائية (spontanée)، و الصورة الكامنة (latente)، فعندما نسأل المستهلك بطريقة غير موجهة، فإنه يتذكر جزءا من الصورة فقط، و هو ما يمثل الصورة التلقائية، و عندما نسأله بأكثر عمق من خلال أسئلة دقيقة أو باستعمال تقنيات الإسقاط فإنه سيتذكر تداعيات (associations) أخرى تمثل الصورة الكامنة.
- الصورة شخصية و منحازة: يمكن للصورة أن تكون مختلفة بدرجة كبيرة من شخص لآخر، و لهذا فإنه لا يمكننا الإكتفاء بصورة متوسطة في السوق ككل، و إنما يجب تحديد الصورة المدركة في كل قطاع سوقي.
- الصورة مستقرة نسبيا: تمثل صورة المؤسسة تعبيرا عن معارف و اتجاهات الأفراد في فترة معينة، هذه الاتجاهات بطبيعتها تتميز بأنها مستقرة نسبيا، أما الرضا و عدم الرضا فهما لا يؤثران في الصورة إلا بتكرار التجربة في نفس الإتجاه أو في حالة ما إذا كانت درجتها عالية، كما يضاف إلى هذا أن التغيرات الهامة التي تحدث في الصورة تعود إلى أحداث كبرى، نذكر منها: حالة تقديم منتجات جديدة حققت نجاحا كبيرا، القيام بحملة إعلانية متميزة، حدوث أزمة شاملة، تسجيل مشاكل حقيقية في الجودة لم يتم التحكم فيها بسرعة... الخ. و يعتبر الإستقرار النسبي للصورة إذا كانت جيدة ميزة تتمتع بها المؤسسة، بحيث أن هذا الإستقرار يمثل أساسا لكسب وفاء المستهلكين، و هي ميزة ممتدة في الزمن لأن المنافسة لا يمكنها القضاء بسهولة على صورة جيدة، و في المقابل فإن هذا الإستقرار يعتبر عيبا في حالة ما إذا كانت الصورة غير جيدة، بما أنها تتطلب وقتا و جهدا كبيرين من أجل تعديلها.
- الصورة انتقائية و مبسطة: الصورة هي ملخص عن المؤسسة، يقوم به الفرد من أجل تبسيط إدراكه للعديد من المؤسسات التي غالبا ما تكون متشابهة فيما بينها لذلك فعندما نقوم بتحليل الصورة يجب التركيز على

<sup>1</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, ppp 77, 774-775.

الأهم؛ فالصورة التلقائية في الغالب تكون معبرة بشكل كبير، و أما الصورة الكامنة فتحليلها يمكن أن يكون مهما لكن يجب اتخاذ الإحتياطات اللازمة في ذلك.

### 3.1.1.II. مكونات الصورة: الصورة عبارة عن نظام تشكله العديد من العناصر المترابطة فيما بينها في

المؤسسة، فالصورة هي الكل: المؤسسة كشخصية معنوية، منتجاتها و علاماتها كلها تعتبر مصدرا للإشارات و الرسائل التي ستكون محل إدراك مختلف الجماهير المستهدفة.

● **المؤسسة في حد ذاتها:**<sup>1</sup> تسعى المؤسسة إلى التعريف بنفسها و ذلك من خلال الإتصال،

و كلما كانت شهرتها جيدة كانت ثقة الجمهور فيها كبيرة، و من أجل تدعيم هذه الثقة يمكنها إبراز على مختلف حوامل الاتصال التي تعتمد عليها رمزا (logotype) مرفوقا أو لا بشعار.

تسعى المؤسسة من خلال الاتصال أيضا إلى تكوين الصورة التي ترغب فيها و هذا بالعمل على إبراز ماهيتها، إمكانياتها التقنية، البشرية و المالية، القيم التي ترتبط بها (حماية المستهلك، المساهمة في التطور... الخ)، و يعمل الجمهور على تمييز الإتصال بالإستناد إلى جودة الرسالة و الوسائل المستعملة.

يتم ربط صورة المؤسسة بصورة مديرها في بعض الأحيان، و هذا خاصة في حالة المؤسسات التي يديرها أشخاص يعرفون كيفية استعمال طرق الإتصال المتاحة لهم، و هناك الكثير من العناصر الأخرى التي يمكن لها أن تساهم في تكوين صورة المؤسسة، منها: نوعية المستخدمين، الزيّ الخاص بهم، كيفية إستقبال الزبائن، التحدث عبر الهاتف... الخ.

● **المنتجات:** تعتبر المنتجات من العناصر التي تساهم في بناء صورة المؤسسة لدى الجماهير المستهدفة، هذه الأخيرة تحدد آراءها و إتجاهاتها من خلال الإعلانات، نقاط البيع، كيفية عرض المنتجات، الغلاف و المعلومات التي يحملها، التصميم، سعر البيع (السعر المرتفع يدل على الجودة، أما السعر المنخفض يقابله انخفاض في الجودة.)، كما يمكن تمييز المنتجات من خلال الذوق، الجودة، سهولة الإستعمال، جودة الخدمات ما بعد البيع... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> L.Dément et autres, **communication des entreprises : stratégies et pratiques**, (NATHANE, 2000), p 7.

<sup>2</sup> loc.cit

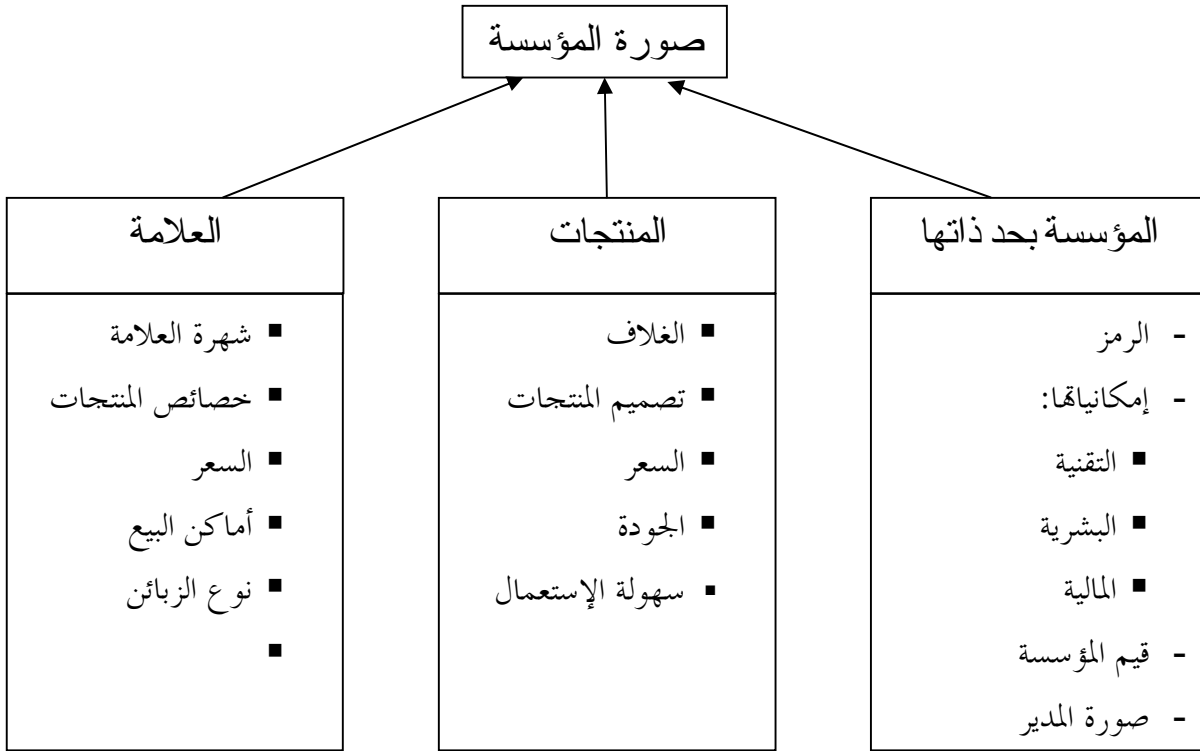
● العلامة: نقوم بتعريف العلامة وأهم خصائصها

**تعريف العلامة:** "هي اسم، كلمة، إشارة، رمز، رسم أو تشكيلة مما سبق، الهدف منها هو تعريف منتجات المؤسسة و تمييزها عن منتجات المنافسة.<sup>1</sup>"

و ما يميز المنتجات عن العلامة هو أن هذه الأخيرة تتميز بأنها دائمة، و هي بمثابة الروح التي تسمح للمنتجات الجديدة بالإستمرار بعدما تختفي تلك المنتجات القديمة، و تشكل صورة العلامة من جميع التمثيلات التي ترتبط بها، و هي تتعلق بشهرة العلامة، خصائص و جودة المنتجات، الأسعار المطبقة، أماكن البيع الخاصة بها، نوع المستهلكين الذين يشترونها، كما أنها ترتبط أيضا بالقيمة الذهنية المنسوبة إليها خاصة في حالة المنتجات ذات الجودة العالية.<sup>2</sup>

يبين الشكل التالي مساهمة العناصر الثلاثة في تكوين صورة المؤسسة.

شكل رقم (5): مكونات صورة المؤسسة.



المصدر: بلقاسم رابح، صورة المؤسسة وتقييم فعالية استراتيجية الإتصال التسويقي دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2005/ 2006، ص، 39

<sup>1</sup> Franc Pons, André Rechéliu, « La concurrence: entre affrontement et conivence.», **La Revue française de gestion**, N 148, 2004, p 167.

<sup>2</sup> L.Dément et autres, op.cit, p 7



**II.1.2.1. أهمية صورة المؤسسة وأنواعها.**

نتعرض في هذا العنصر إلى أهمية صورة المؤسسة وهذا سواءً بالنسبة للجمهور أو بالنسبة لها هي بحد ذاتها، بعد ذلك نتطرق إلى أهم أنواعها وهذا من خلال العناصر التالية:

**II.1.2.1.1. أهمية صورة المؤسسة:**

تظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- **الصورة تعمل كمرجع للاختيار:** من خلال صورتها يمكن للمؤسسة أن تكتسب الثقة أو أن تثير أحكام سلبية لا تتماشى مع مصالحها لدى الأطراف الذين هم على علاقة بها، فالصورة تساهم في إنشاء هوية مميزة، من خلالها يتم توجيه المستهلك في اختياراته و المواطن في آرائه. فإذا كانت المنتجات المتنافسة ذات خصائص متماثلة فإن قرارات المستهلك ستتوجه بالصورة التي يدركها حول المنتج، العلامة أو المؤسسة.
- **الصورة أداة للتمييز:** تعمل الصورة على تمييز المؤسسة عن منافسيها، وهي تسمح بتطوير اتجاهات إيجابية في صالحها، من شأنها إستمالة المستهلك و اكتساب وفائه<sup>1</sup>؛ إن إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة معناه إنشاء قيمة خاصة بها، و هذا يساعد على:
  - تبرير ارتفاع أسعار منتجاتها.
  - تسهيل عمليات تقديم المنتجات الجديدة، بحيث أنها تستفيد مباشرة بالصورة المكتسبة من قبل.
  - سهولة التفاوض مع نقاط البيع لأنها تفضل علامات ذات شهرة واسعة وسمعة جيدة.
  - إفضال المنافسة من الإستثمار في نفس القطاع.
- **صورة المؤسسة تساعد المستهلك في معالجة المعلومات:** و هذا راجع إلى أنها تمثل ملخصا لمجموعة من الإعتقادات، و هي عملية تبسيطية، كما أنها تسهل عملية التعرف على المنتجات و تكرار السلوكات تجاهها أو كسب وفاء المستهلكين<sup>2</sup>.

**II.2.1.1. أنواع الصورة:** هناك ثلاث أنواع أساسية، وهي كما يلي:

- **الصورة المرغوبة (L'image voulue):** وهي تعبر عن إرادة المدير أو الإداريين في المؤسسة، و هي تستخلص من هوية هذه الأخيرة، و لا يمكننا تحديدها إلا من خلال إجراء لقاءات مع القمة

<sup>1</sup> Ibid, pp 9-10

<sup>2</sup> J.Lendrevie, B.brochand, **Publicitor**, Dalloz, Paris, 5e éd, 2001, pp 149-150.

الإستراتيجية أو من خلال عناصرها الرسمية، أو بتعبير آخر، تعتبر الصورة المرغوبة مرادفا للتموقع (positionnement)، بمعنى الإرادة الإستراتيجية في تطوير الصورة المدركة و توقيعها بصفة دقيقة في أذهان الجماهير المستهدفة و تمييزها عن المنافسة.<sup>1</sup>

■ **الصورة المنشورة (L'image diffusée):** تتكون الصورة المنشورة من جميع الرسائل الصادرة من و حول المؤسسة، و هي تمثل نتيجة لكل التعابير الإرادية و غير الإرادية لهذه الأخيرة، تدعمها أو تعترضها مجموعة من الصور الأخرى كصورة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، صورة علامتها و منتجاتها، صورة بلدها الأصلي... إلخ.<sup>2</sup>

لكي تتمكن من تحديد هذه الصورة، يجب علينا القيام بتحليل مواضيع و معاني ما قيل من طرف المؤسسة بذاتها(مقراتها، منتجاتها... إلخ.) و ما قيل عنها، خصوصا ما تنشره الصحافة و وسائل الإعلام بصفة عامة.

■ **الصورة المدركة (L'image percue):** و هي المقصودة عادة بكلمة صورة المؤسسة، كما أنها تمثل أهم صورة لدى مسؤول التسويق أو الإتصال.<sup>3</sup>

تشكل الصورة المدركة من جميع آراء الأفراد الذين ينتمون إلى الجماهير الداخلية و الخارجية، و يمكن لنا تحديدها من خلال الدراسات الكيفية كتحليل محتوى اللقاءات الجماعية، أو الدراسات الكمية بالإعتماد على سلم الإتجاهات، بحيث يمكننا قياس شهرة و عناصر الصورة كالقوة، الديناميكية، التقدم، التقنية، جودة المنتجات، كفاءة المستخدمين، المناخ الإجتماعي، المساهمة في الإقتصاد الوطني... إلخ.

يبين الشكل رقم (05) الأنواع الثلاثة للصورة و كيفية التفاعل فيما بينها، إذ أن تقدير الإنحرافات فيما بين الصورة المرغوبة، الصورة المنشورة و الصورة المدركة، هو الذي يسمح بتصميم مخطط موجه للصورة، بمعنى القاعدة التي على أساسها يتم تحديد الهوية الظاهرة و مختلف التعابير الأخرى الصادرة عن المؤسسة.<sup>4</sup>

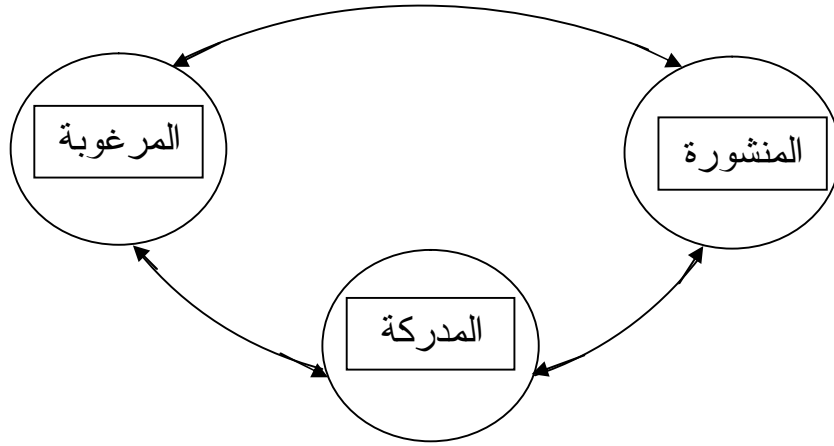
<sup>1</sup>Grille Marion et autres, **Marketing: Mode d'emploi**, (les édition d'Organisation, Paris, 2e éd, 2002, p 211.

<sup>2</sup> Loc.cit.

<sup>3</sup> J.Lendrevie, B.brochand, op.cit, p 149.

<sup>4</sup> Grille Marion et autres, op.cit, p 211

## شكل رقم (6): التفاعل بين صورة المؤسسة.



المصدر: Loc.cit.

## 3.1.II. شروط الصورة و علاقتها بهوية و شهرة المؤسسة.

نتطرق في هذا العنصر إلى شروط الصورة وعلاقتها بهوية و شهرة المؤسسة.

## 1.3.1.II. شروط الصورة:

من أهمها نذكر:

- أن تكون الصورة حقيقية: إن انحراف الصورة عن الحقيقة سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة. بحيث أنه يكفي إجراء إتصال واحد بها لكي ندرك هذا الانحراف، وهذا من شأنه أن يبعث الشك و فقدان الثقة التي طالما عملت على تأسيسها من خلال الصورة، لذلك فإنه يجب على المؤسسة أن تعرف نفسها على حقيقتها و أن تكون صادقة في الداخل كما في الخارج.
- أن تكون الصورة إيجابية: هنا يتعلق الأمر بثمين مؤهلات و محاسن المؤسسة (Atouts)، لكن في المقابل، يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدي إلى لفت الأنظار إلى المؤسسة و مساوئها<sup>1</sup>.
- أن تكون الصورة دائمة: أي أن تمثل صورة للمؤسسة لعدة سنوات إن أمكن، و لما لا، طول مدة حياتها، فديمومة الصورة إنما تدل على فعاليتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Martin Ternois, **La communication de l'entreprise: 107 fiches-outils**, (Les éditions d'Organisation, Paris, 1995, p 15.

<sup>2</sup> Marie Hélène Westfalen, **Communicator: Le guide de la communication marketing**, (DUNOD, Paris, 3e éd, 2001), p 13.

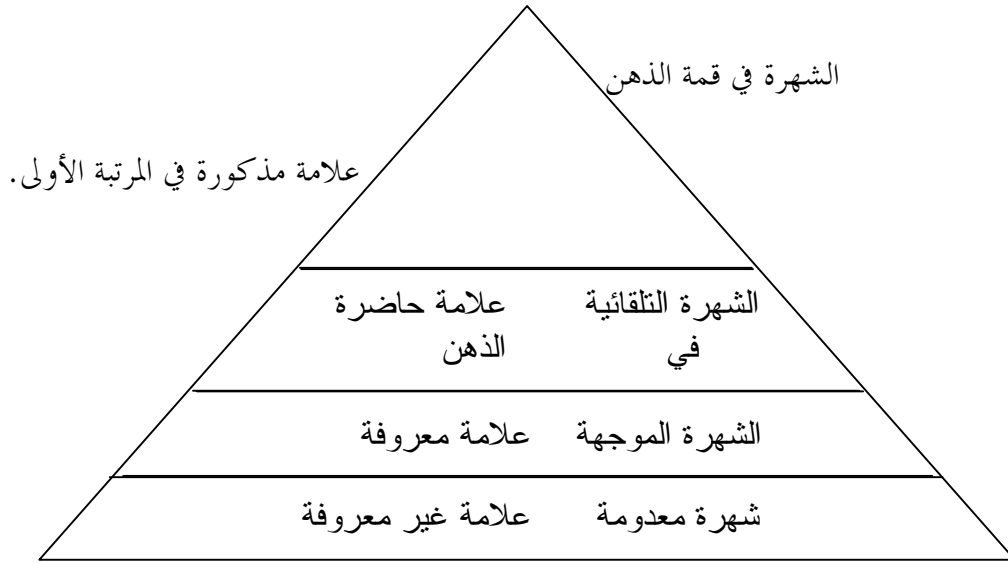
- أن تكون مميزة: وهذا خاصة داخل القطاعات التي تتميز بتشابه منتجاتها، حيث أنه يجب على المؤسسة العمل على تطوير شخصية خاصة بها، بمعنى بناء صورة مميزة و فريدة<sup>1</sup>.
  - الإستهداف من خلال الصورة: يجب أن تكون الصورة متجانسة مع قيم و معتقدات الجماهير المستهدفة.
  - أن تكون الصورة جذابة: الصورة الجذابة هي تلك التي تجذب أو تستميل الجماهير التي هي محل إهتمام لدى المؤسسة<sup>2</sup>.
- II.1.3.2. شهره المؤسسة و صورتها:** الشهرة تقيس مدى حضور اسم المؤسسة في الأذهان، و ذلك إما بطريقة تلقائية أو موجهة، كما أنها تفترض توفر القدرة لدى المستهلك على ربط اسم المؤسسة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها، و يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع للشهرة، وهي<sup>3</sup>:
- الشهرة التلقائية (spontanée): و هي تمثل نسبة الأفراد الذين بإمكانهم ذكر، و بصفة تلقائية اسم المؤسسة، و هذا بعد أن نحدد لهم قطاع نشاطها، و يمكن الحصول عليها بطرح سؤال من النوع: ما هي مؤسسات الكمبيوتر التي تعرفها؟
  - الشهرة الموجهة (assistée): يتم الحصول عليها عن طريق تقديم، للأفراد المستجوبين، قائمة تتضمن مجموعة من المؤسسات، ثم يطلب منهم تحديد تلك التي يعرفونها من هذه القائمة.
  - الشهرة في قمة الذهن (top of mind): و هي تتمثل في النسبة المئوية للأفراد الذين يذكرون اسم المؤسسة بصفة تلقائية و في المرتبة الأولى.
- و يمكن لمستويات الشهرة التي نتحصل عليها وفقا لكل طريقة أن تكون متفاوتة فيما بينها، و هذا هو الحال في غالب الأحيان.
- ويمثل الشكل رقم (07) مستويات الشهرة الممكنة.

<sup>1</sup> Ibid, p 14.

<sup>2</sup> Martin Ternois, op.cit, p 15.

<sup>3</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 75-76.

## شكل رقم (07): هرم الشهرة.



المصدر: Loc.cit

بصفة عامة، فإن شهرة المؤسسة عبارة عن النسبة المئوية لعدد الأفراد داخل جمهور معين و الذين:<sup>1</sup>

- يعلمون بوجود المؤسسة.

- يعرفون، بالإضافة إلى ذلك، نوع المنتجات أو القطاع الإقتصادي الذي تنتمي إليه.

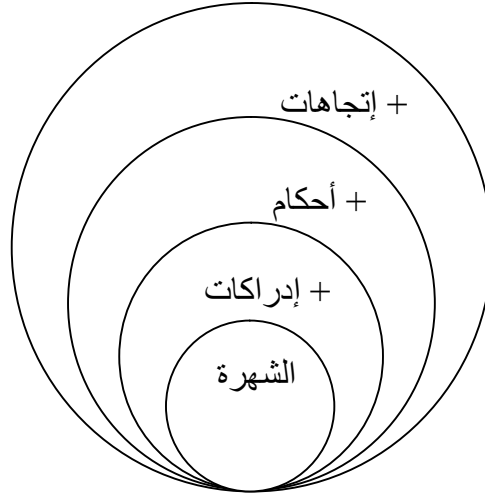
أما فيما يخص علاقة الشهرة بالصورة، فإن صورة المؤسسة عبارة عن جميع الإدراكات، الأحكام و الإتجاهات التي تحيط بشهرتها في ذهن الجمهور<sup>2</sup>، لذلك فإنه يمكن لمؤسسة معينة أن تكون لها شهرة جيدة و صورة غير جيدة أو العكس بالعكس<sup>3</sup>، و الشكل رقم (08) يمثل علاقة الشهرة بالصورة.

<sup>1</sup> J.Lendrevie, B.brochand, op.cit, p 145

<sup>2</sup> Henri Joannis, **De la stratégie marketing a la création publicitaire dans les magasins et les affiches, à la télévision, à la radio**, (DUNOD, paris, 1995), p 421

<sup>3</sup> Remi Pierre heude, **Communiquer c'est gagner, Les cinq étapes de la communication publicitaire**, (JV&DS, Parie, 1998), p 43.

## شكل رقم (08): عناصر صورة المؤسسة.



المصدر: بلقاسم رايح، مرجع سابق، ص، 45.

**II.3.3.1.3. صورة المؤسسة و هويتها:** إن المفهوم القاعدي و الذي يمثل دعامة المؤسسة هو الهوية، و الهوية القوية تمثل مصدر للتجانس بين مختلف نشاطات المؤسسة، لهذا فإن كل نشاط إتصالي يستند إلى الهوية إنما يدعم هذا التجانس<sup>1</sup>.

و المؤسسة، لكونها شخصية معنوية، فهي مثلها مثل الشخص الفيزيائي تملك هوية، تحدد من خلال العناصر التالية:

- مهمة المؤسسة **La mission de l'entreprise**: و هي عبارة عن فكرة للوجه الذي تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا، أو هي عبارة عن الصورة المثالية التي ترغب فيها الإدارة مستقبلا.
- **تركيباتها structure**: و هي تشمل طبيعة و كامل التنظيم الفيزيائي للمؤسسة، بمعنى:<sup>2</sup>
  - الطابع القانوني؛
  - الهيئات المكونة لها؛
  - التنظيم؛
  - الأصول و الخصوم؛
  - المستخدمين؛

<sup>1</sup> Fanelly NGUYEN THANH, **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**, (Economica, Paris, 1991), p 61.

<sup>2</sup> Gille Marion et autres, op.cit, p 209.

- التجهيزات و البنيات.

● **مختلف الأنظمة:** و هي تمثل طريقة عمل المؤسسة، و تشمل:

- أنظمة التسيير؛

- أنظمة الإنتاج؛

- أنظمة القيادة؛

- أنظمة التحفيز؛

- أنظمة العلاقات الإنسانية.

● **ثقافة المؤسسة:** تتكون لدى المؤسسة، مع مرور الزمن، مجموعة من المعايير السلوكية التي تستند إلى مجموعة من القيم (إعتقادات ممتدة في الزمن)، و هي تظهر على أشكال متعددة (مفردات خاصة، أعياد، أساطير، ممنوعات...)، هذه العناصر تمثل شكل خاص من أشكال الروابط الاجتماعية، و هي ثقافة المؤسسة، ولهذا الأخيرة وظيفة تنظيمية، و هي آلية تسمح بتوحيد الأفراد داخل هيئة إجتماعية واحدة، تتواجد هي بنفسها داخل محيط إجتماعي ثقافي أوسع<sup>1</sup>.

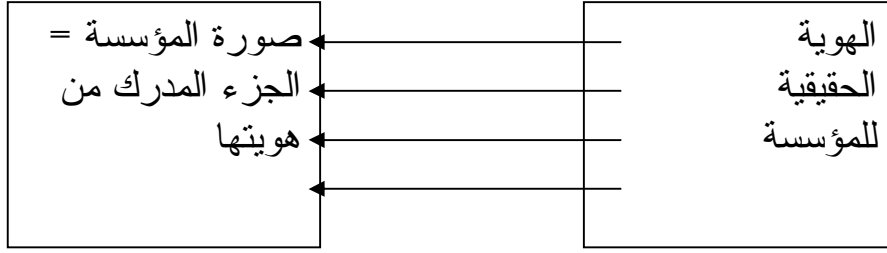
تمثل كل من التركيبات، الأنظمة والجماعات الثقافية الهوية الفيزيائية للمؤسسة، أما باقي العناصر الأخرى فهي تعبر عن هويتها المعنوية.

فيما يخص علاقة الهوية بالصورة، فإن هذه الأخيرة تمثل ذلك الجزء المدرك من هوية المؤسسة، و من النادر جدا أن نجد همتا متطابقتان، و الفارق بينهما لا يبعث دائما للقلق إلا في حالة كونه كبيرا جدا أو أنه يتعلق بنقاط هامة و من شأنه المساس بثقة المستخدمين و فقدان تضامنهم مع المؤسسة<sup>2</sup>، و يمكننا إبراز العلاقة التي تربط بين الهوية و الصورة من خلال الشكل رقم (09)

<sup>1</sup> Fanelly NGUYEN THANH, op.cit, p 61.

<sup>2</sup> Gille Marion et autres, op.cit, p 34.

## شكل رقم (09) العلاقة بين الهوية و الصورة.



المصدر.: Fanelly NGUYEN THANH, op.cit, p 61.

تتفق معظم التعاريف التي تعرضنا إليها في هذا المبحث على أن صورة المؤسسة عبارة عن تلك التمثيلات، في ذهن الجمهور، الناتجة عن إدراكه للمؤسسة و عناصرها، كما يمكن اعتبارها بأنها تمثل تلك الأحكام و الإتجاهات المحيطة بشهرة تلك المؤسسة، و هي أيضا تمثل ذلك الجزء المدرك من الهوية، و هي بذلك تتميز بأنها شخصية، منحازة، مستقرة نسبيا و مبسطة، كما أنها تستمد أهميتها من أنها تعمل كمرجع للإختيار، تسمح بتمييز المؤسسة عن منافسيها و تساعد المستهلك في معالجة المعلومات، و الصورة المقصودة هنا، بطبيعة الحال، هي الصورة المدركة التي عملت المؤسسة على تصميمها و إعطائها الوجه الذي ترغب فيه قبل أن تعمل على إيصالها إلى الجمهور المستهدف، هذا التصميم يتم وفقا لعدة مراحل، و سوف يتم تناولها في المبحث القادم.



## II.2. تصميم الصورة المرغوبة (Le positionnement).

لقد رأينا أن للصورة ثلاث أنواع هي: الصورة المدركة، الصورة المنشورة و الصورة المرغوبة هذه الأخيرة هي التي تحاول المؤسسة تصميمها من خلال عدة مراحل، يمكن أن نلخصها في مرحلتين أساسيتين هما: - تحليل الصورة الحالية، - تحديد الصورة المرغوبة أو التموقع.

### II.2.1. تحليل الصورة الحالية للمؤسسة.

تسمح المعرفة الجيدة لعناصر الصورة بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، و منه ديناميكية المؤسسة في السوق. و من أجل المحافظة على تميزها داخل هذه السوق، يجب عليها تدعيم توقعها و صورتها في بيئتها الإتصالية،<sup>1</sup> و هذا وفقا للمراحل التالية:

#### II.1.1.2. تحديد مدى شهرة المؤسسة: من أجل تحديد صورة المؤسسة، يجب أولا قياس درجة شهرتها<sup>2</sup>

باستعمال سلم كما هو موضح في الشكل أدناه، و ذلك بطرح السؤال: هل تعرف المؤسسة؟

#### شكل رقم (10): سلم الشهرة.



المصدر: Loc.cit

فإذا اختار أغلبية المستجوبين الدرجتين الأولتين من اليمين، فهذا يدل على أن المشكلة تتمثل في انخفاض شهرة المؤسسة و أنه يجب أولا العمل على رفعها.

#### II.1.1.2. تحديد الصورة المدركة: تهدف المرحلة الثانية إلى قياس موقف الجمهور تجاه المؤسسة،<sup>3</sup> و هذا

باستعمال سلم الإتجاهات الممثل في الشكل التالي و هو يلخص إجابة المستجوبين على السؤال: "ما هو رأيك في المؤسسة؟"

#### شكل رقم (11): سلم الصورة.



المصدر: Loc.cit

<sup>1</sup> Fanelly NGUYEN THANH, op.cit, p 61.

<sup>2</sup> Béatrice Brédignac-Rouboud, **Le marketing des services, du projet au plan marketing**, (Les éditions d'Organisation, Paris, 1998), p 194.

<sup>3</sup> P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 554

إذا اختار أغلبية المستجوبين إحدى الدرجات الثلاثة على اليمين فهذا يدل على أن المؤسسة تعرف عجزاً في الصورة.

و من خلال التوفيق بين السلمين السابقين، يمكن تحديد طبيعة المشكلة التي تواجه المؤسسة و صورتها.

بعد هذا يجب تحليل محتوى الصورة، و هذا من خلال المراحل التالية:

● **تحديد معايير الصورة:** و هذا بالقيام بدراسة استطلاعية باستعمال الطرق الكيفية، هذه الدراسة تسمح بتحديد العناصر التي تشكل إدراك الصورة و كذا تكوين فكرة عن أهم الجوانب الإيجابية و السلبية التي تواجهها.

● **تقليص عدد المعايير:** بعد تحديدها، نقوم بتقليص عددها، و ذلك من أجل تجنب المعايير

المتراطة فيما بينها أو المتكررة أكثر من مرة، و يعتقد Osgood و زملاؤه بأن هذه المعايير تتمحور دائماً حول ثلاث محاور:

- التقييم: أي الجوانب الإيجابية و السلبية للصورة، مثل التسيير الجيد و التسيير غير الجيد؛

- الطاقة: أي جوانب القوة و الضعف، مثلاً كبر المؤسسة أو صغرها؛

- النشاط: بمعنى جوانب النشاط و الخمول (ديناميكية/ أقل ديناميكية)<sup>1</sup>.

● **جمع قيم المعايير:** من خلال نتائج الدراسة الكيفية، و بعد تقليص عدد المعايير إلى الأهم، نمر إلى

قياس الإدراكات حول هذه المعايير و هذا بالإعتماد على الدراسات الكمية التي تتم على عينات

مثلة، و نستعمل غالباً في هذا الشأن سلم التقييم، و من أهمها:<sup>2</sup>

- الفروق ذات الدلالة أو سلم Osgood: يتمثل في محور مدرج يحتوي على قطبين، يتم الحكم على

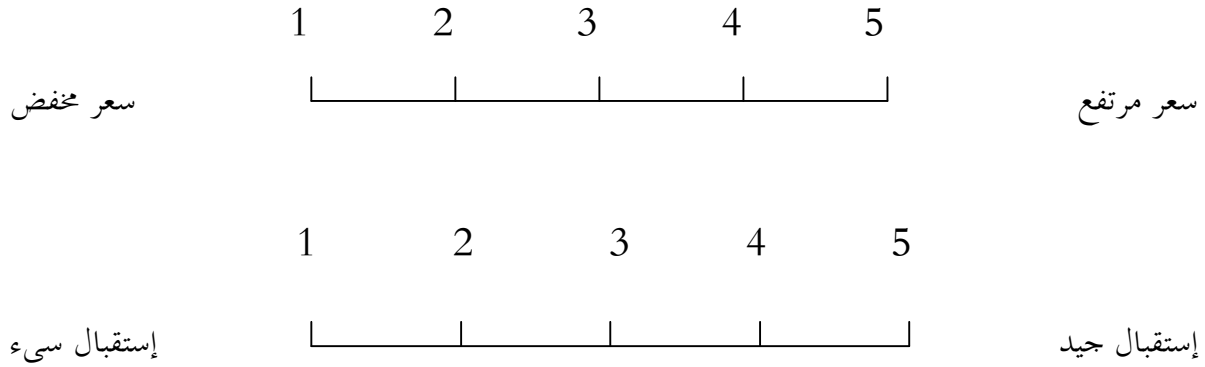
الموضوع المدروس وفق المعيار المقدم في كل محور، و ذلك بوضع علامة في الخانة المناسبة، و هو يظهر من

خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 106-108

<sup>2</sup> P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 555

شكل رقم (12): سلم Osgood.



المصدر: J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, p 108.

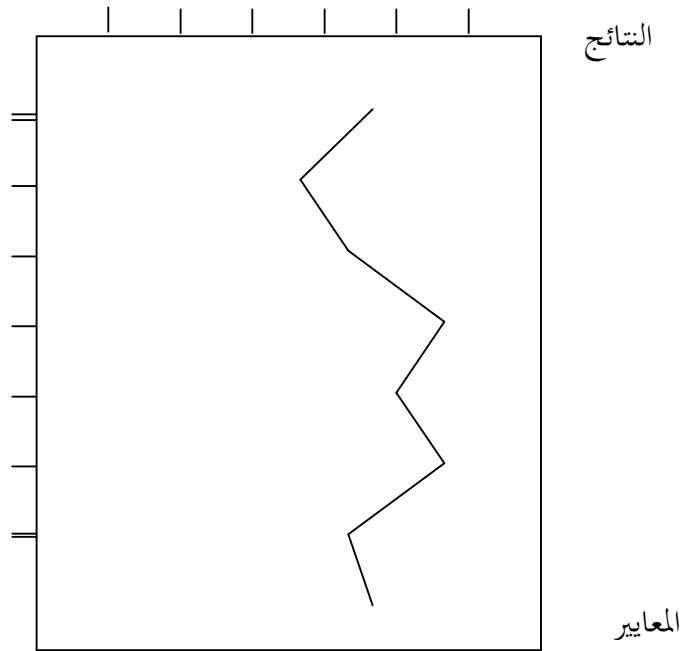
- سلم Likert: يتم الإعلان عن مجموعة من الجمل المتعلقة ببعض جوانب المؤسسة، لكل جملة يطلب من المستجوب إعطاء نقطة من واحد إلى خمسة، بحيث أن واحد يعني غير موافق تماماً، أما خمسة فيعني موافق تماماً<sup>1</sup>.

ترتبط صحة الدراسة أو عدم صحتها بشكل كبير بمدى ملاءمة المعايير المختارة.

يمكن عرض جميع نتائج الدراسة بيانياً على شكل "مظهر الصورة" (profil d'image) ويتم مقارنته بمظاهر

معيارية للصورة محددة مسبقاً، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (13): مظهر الصورة.



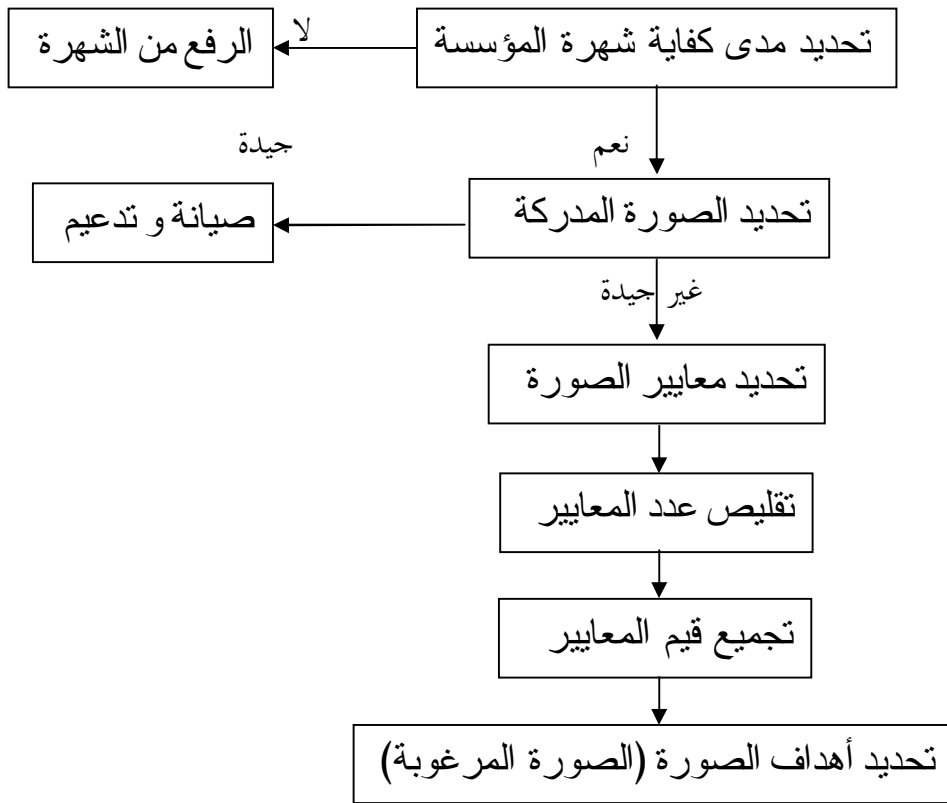
المصدر: Loc.cit

<sup>1</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 108.

**II.3.1.2. تحديد أهداف الصورة:** من خلال المعطيات التي يمكن أن توفرها هذه الدراسة، يصبح من الممكن الحصول على تشخيص للصورة الحالية للمؤسسة بالنسبة للصورة المرغوبة، و منه يمكن توجيه السياسة الإتصالية، و هذا بالإجابة على الأسئلة التالية: هل سيؤدي تحسين الصورة وفق معيار معين إلى تحسين الصورة الكلية للمؤسسة؟ ما هي الإستراتيجية التي تسمح بذلك؟ بكم تقدر التكاليف؟ و ما هي الآجال الضرورية لذلك؟<sup>1</sup>

و يمكن لنا تلخيص خطوات تحليل الصورة الحالية للمؤسسة في الشكل التالي:

شكل رقم(14): خطوات تصميم الصورة المرغوبة.



المصدر: بلقاسم رابح، مرجع سابق، ص:52.

<sup>1</sup> P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 555.

## II.2.2. مفهوم الصورة المرغوبة أو التمووقع.

نتعرض في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للتموقع من ماهية وخصائص وأبعاد التمووقع.

### II.2.2.1. تعريف التمووقع Le positionnement: «التموقع عبارة عن جميع الأوصاف البارزة

و المتميزة التي تسعى المؤسسة إلى إرفاقها بأحد العناصر (منتج، علامة أو بنفسها كشخصية قائمة بذاتها)، و هذا بهدف التميز عن المنافسة و استمالة جمهور معين»<sup>1</sup> و حسب Capferer (1991): «يقصد بالتموقع، إبراز مجموعة من الخصائص التي تسمح بتمييز المؤسسة عن المنافسة و تكون في نفس الوقت مشجعة للجمهور»<sup>2</sup>.

من خلال هذين التعريفين يمكن لنا أن نفهم بأن التمووقع هو:

- عبارة عن العملية التي تسمح بإعطاء هوية لمنتج، علامة أو مؤسسة معينة بهدف تشغيل مكانة محددة في ذهن الجمهور، هذا ما يمنحها فرصة التميز في بيئة مشبعة بالمعلومات؛

- التمووقع ليس عملية حصر للمنتج، العلامة أو المؤسسة، وإنما هو نتيجة لعملية إنتقائية تحدد الجوانب التي لها أكبر حظ في الوصول إلى ذهن الجمهور و التأثير عليه بشكل إيجابي؛

- التمووقع عبارة عن خيار إستراتيجي بعيد المدى، يمنح المنتج، العلامة أو المؤسسة شخصية محددة و دائمة، فهو إذن يفرض الإستمرارية في الشكل و المحتوى للحملات الإتصالية المتتالية، كما أنه يظهر عادة من خلال الشعار؛

- التمووقع عبارة عن سياسة و ليس نتيجة، فإذا كانت المؤسسة تحتل مكانة في ذهن الجمهور فإن التمووقع هو السياسة التي تبحث في التأثير في هذا الإدراك؛

- التمووقع عبارة عن خيار إستراتيجي شامل، و هو ليس عنصرا من عناصر السياسة الإتصالية، بحيث أنه يعمل على تحديد مختلف أبعاد المزيج التسويقي من منتج، سعر، توزيع و إتصال.

و نشير في الأخير إلى أنه لكل منتج أو علامة تموقع خاص، يستند إلى التمووقع الإستراتيجي للمؤسسة<sup>3</sup>.

### II.2.2.2. أهمية و خصائص التمووقع الجيد: التمووقع هو الدعامة الأساسية لصورة المؤسسة أو صورة إحدى

علاماتها أو منتجاتها، بحيث أنه يسمح لها بالتميز عن المنافسة في أذهان جماهيرها المختلفة، و هو يستمد أهميته من كونه يمثل مركز الإستراتيجية و موجهها لكل المزيج التسويقي بما فيه الإستراتيجية الإتصالية، بحيث أنه يعتبر

<sup>1</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 731,1135

<sup>2</sup> Martial Pasquier, **Marketing et sémiotique: une approche interdisciplinaire**, (Edition universitaires, fribourg, suisse, 1999), p 255.

<sup>3</sup> Ouchen et Boutrik Nadia, «**Mesure de l'efficacité du marketing mix en tant q'outil de management** », Mémoire Majistère, Ecole supérieure de commerce, 1997-1998, p 29.

موجها لها و يضمن الإستمرارية و التجانس، و لكي يكون فعالا يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص، أهمها:

- التوقع إما أن يكون:

- موضوعيا: أي أنه يعكس حقيقة المؤسسة ( حجمها، رقم أعمالها، نشاطها... الخ)
- رمزيا: كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة عامة، و هو يستند إلى ثقافتها<sup>1</sup>.

- أن يكون ذات مصداقية، بمعنى أن يتوافق مع طريقة العمل الحقيقية للمؤسسة.

- أن يكون جذابا: أي أن يتماشى مع متطلبات الجماهير المستهدفة؛

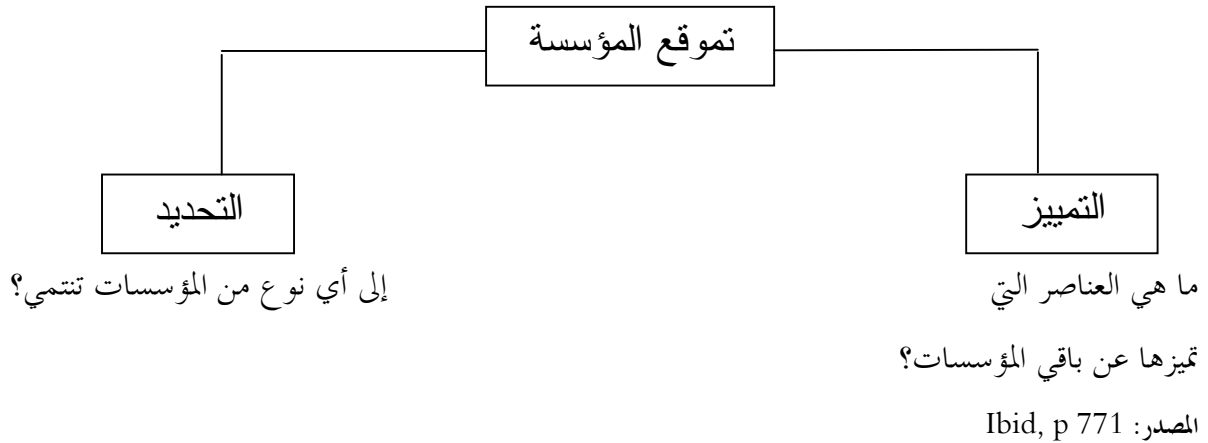
- أن يكون مميزا: يجب على التوقع أن يسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسة؛

- الإستمرارية في الزمن، بمعنى صعوبة تقليده من طرف المنافسة<sup>2</sup>.

### II.3.2.2. أبعاد التوقع: يتضمن التوقع عادة عنصرين متكاملين فيما بينهما، و هما:<sup>3</sup>

- **التحديد:** أول عنصر للتوقع، يقتضي من المؤسسة العمل على اختيار نوع المؤسسات الذي ترغب في الإنتماء إليه في ذهن الجمهور.
- **التمييز:** العنصر الثاني يتمثل في التمييز، و هو يقتضي طرح السؤال: "ما هي الخصائص المميزة التي ترغب المؤسسة في أن تنسب إليها من طرف الجمهور؟".

#### شكل رقم (15): أبعاد التوقع.



<sup>1</sup> L.Démont et autres, op.cit, p 281.

<sup>2</sup> Eric Vernet et autres, **La publicité: Théorie, acteurs et méthodes**, (La documentation française, Paris, 2000), p 93.

<sup>3</sup> Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 734, 736

**II.4.2.2. أهمية الإختيار الإرادي للتموقع:** هناك ثلاث عوامل تدفع بالمؤسسة إلى الإختيار الإرادي للتموقعها، و هي تتمثل في:

- إذا لم تعمل المؤسسة على تحديد تموقع خاص بها فإن الجمهور سوف يتولى ذلك، فهذا الأخير غالبا ما يجد نفسه أمام تعدد و تنوع المؤسسات و كثرة المعلومات الخاصة بها، الشيء الذي يدفع به إلى إختصار هذه المعلومات و تبسيط نظرتة حولها؛

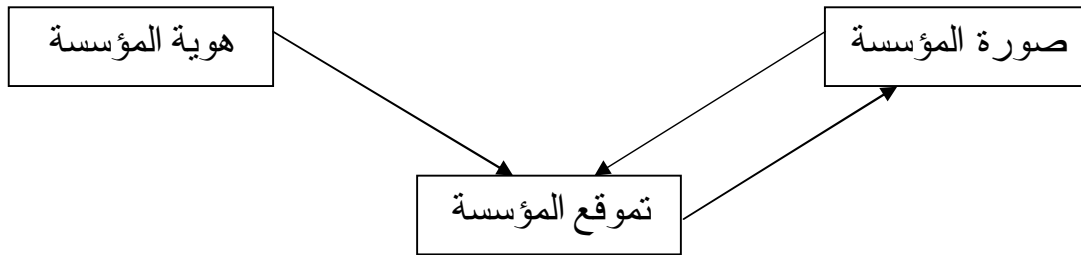
يؤثر التموقع بشكل كبير على قرارات الشراء، فأمام التعدد الكبير للمنتجات، أصبح المستهلك يعتمد في الغالب إلى تقليص العرض بالإعتماد على معيار التموقع، مما يسمح له بتحديد قائمة مبسطة للمنتجات، و هي بذلك تمثل قاعدة مبسطة للإختيار؛

- إن التموقع، كونه مصدرا يستخلص منه المزيج التسويقي، فهو يضمن التآزر و التجانس بين عناصر هذا الأخير.

### II.3.2. تحديد تموقع المؤسسة.

إختيار التموقع معناه تحديد الخطوط العريضة للإتصال مستقبلا، هذا الإختيار يتم بعد تشخيص الصورة و باتباع مجموعة من القواعد الخاصة، و دون أن يخرج عن الإطار الذي تحدده هوية المؤسسة، و يمكن لنا أن نفهم هذا الترابط بين الصورة، التموقع و هوية المؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (16): العلاقة بين صورة و تموقع و هوية المؤسسة.



المصدر: Loc.cit

كما سبق و أن تعرضنا إليه سابقا، فإن التموقع هو ذلك الجزء من الهوية الذي ترغب المؤسسة في أن يدركه الجمهور، و أما علاقة الصورة بالتموقع، فهي تكمن في التفاعل بينهما، بحيث أن المؤسسة تختار تموقعها بناء على تشخيص الصورة، و أن هذه الخيرة هي نتيجة لإصدار رسائل بشكل إرادي من طرف المؤسسة.

**II.1.3.2. المحاور الأساسية للتموقع:**

يمكن التمييز بين خمسة محاور أساسية هي:<sup>1</sup>

- **الأداء:** وهو يستند إلى إحدى الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة، فمثلاً: في حالة مؤسسة منتجة للمحركات، فإن من أبرز الخصائص نجد: القوة، طول مدة الاستخدام، ضمان أحسن صحة و أمن، المحافظة على النظافة، الدقة العالية... الخ.
- **إنخفاض التكاليف:** و هذا من خلال المنتجات التي تتميز بالثقة في الإستعمال أو الإنتاجية، سهولة إعادة البيع، إنخفاض استهلاكها للطاقة، سهولة الصيانة و منح ضمانات معتبرة.
- **الخدمة:** مثل توفر المؤسسة على أحسن إستقبال، التوزيع و الصيانة بالحوار، التغيير أو الإسترجاع الفوري للسعر في حالة عدم الرضا... الخ.
- **التعبير عن إحساس معين:** إكتشاف متعة جديدة، تحقيق حلم معين... الخ، فهناك العديد من الإمكانيات التي تسمح بالتموقع وفقاً لهذا المحور.
- **تحقيق الذات:** و هذا سواء من الجانب النفسي (التعبير عن أحد جوانب الشخصية) أو من الجانب النفسي الإجتماعي (كتحديد الذات داخل الجماعة)، فمثلاً عند إقتناء أحد المستهلكين أو استهلاكه لمنتج ذات طبيعة جذابة، فإنه يهدف من ذلك إلى إبراز مكانته الراقية في المجتمع الذي يعيش فيه.

**II.2.3.2. المثلث الذهبي للتموقع:** عند اختيارها للتموقع، يجب على المؤسسة أن تجيب على الأسئلة

التالية:<sup>2</sup>

- ما هي الخصائص الفريدة أو المزايا الحقيقية أو المدركة للمؤسسة التي هي محل إهتمام لدى الجمهور؟
  - كيف ينظر الجمهور إلى المؤسسات المنافسة وفقاً لهذه الخصائص و المزايا؟
  - ما هو أحسن موقع يمكن تشغيله في القطاع السوقي المستهدف، مع مراعاة متطلبات الجمهور و مكانة المنافسة فيه؟
  - ما هي الإمكانيات التسويقية الأكثر ملاءمة لتشغيل و الدفاع عن هذا الموقع؟
- من خلال هذه الأسئلة يمكن تحديد ثلاث عوامل أساسية يجب اتخاذها بعين الإعتبار عند تحديد التموقع و هي:

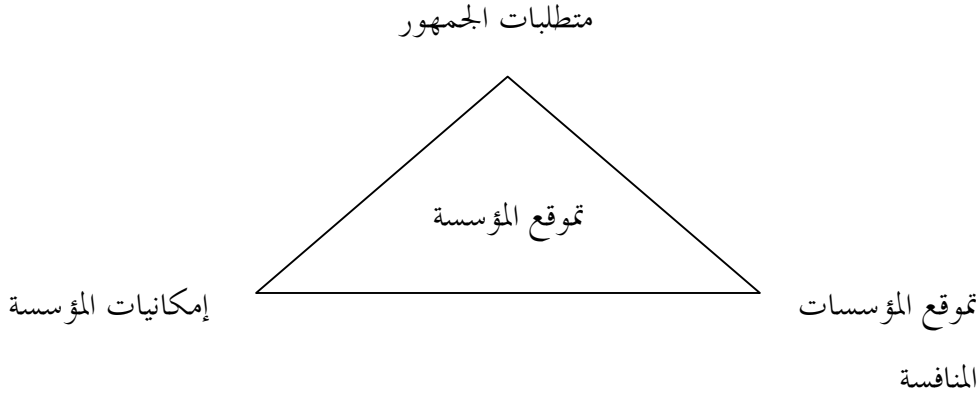
<sup>1</sup> Eric Vernet et autres, op.cit, pp 90-92.

<sup>2</sup> J.J Combin et Ruben Chumpitaz, Op.cit, p 179.



متطلبات الجمهور، التموّج الحالي للمناقسة بالنسبة لهذه المتطلبات و الإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة<sup>1</sup> و يتم تلخيص هذه العناصر في الشكل التالي:

### شكل رقم (17): المثلث الذهبي للتموّج.



المصدر: J.J Combin et Ruben Chumpitaz, Op.cit, p 179. بتصرف.

### II.3.3.2. التعمير عن التموّج: و في ذلك شرط أساسي هو الإختصار، فيعمد رجال التسويق عامة إلى

التعمير عن تموّج المؤسسة من خلال جملة واحدة فقط، و لهذا ثلاث مزايا أساسية هي:

- إذا لم تتمكن من التعبير عن التموّج في جملة واحدة فهذا يدل على أنه كثير التعقيد لكي يشكل إدراكا واضحا في ذهن الجمهور؛
- التعبير عن التموّج يسمح بالإتصال بسهولة مع الفريق الداخلي و المتعاملين الخارجيين، و كذلك سهولة الرجوع إليه في تصميم المزيح التسويقي ككل؛
- التعبير عن التموّج يمنح الطابع الرسمي الذي يسمح بالتشاور و الحكم على مدى صلاحية كل عنصر من العناصر المشكلة له؛

إن هذا التعبير عن التموّج لا يقصد به تحديد شعار للحملة الإتصالية، فالجملة ليست مخصصة للإتصال بالجمهور و لا يشترط أن تكون جذابة و مميزة، لكن في المقابل يجب فحص و انتقاء كل كلمة من الكلمات المشكلة لها<sup>2</sup>.

### II.4.3.2. شروط صلاحية التموّج: بالإضافة إلى خصائص التموّج الجيد التي سبق و أن تعرضنا إليها في

المطلب السابق، هناك شرطين أساسيين لصلاحيته، و هما الإمكانيات الإقتصادية و الإستمرارية في الزمن:

<sup>1</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 748-749

<sup>2</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 748-754.

- **الإمكانات الاقتصادية:** عندما يتم تحديد تموقع المؤسسة قي سوق معينة، فهذا يعني أنها قد تخلت عن جزء معين من هذه السوق لحساب جزء آخر تكون لها إمكانية و ميزة أكبر في إستغلاله، فيمكن للمؤسسة أن تختار تموقعا يكون جذابا، ذات مصداقية و مميزة في نفس الوقت، لكنه رغم هذا فهو كثير التحديد، و لذلك لا يسمح لها ببلوغ أهدافها الاقتصادية، و نجد أحيانا أن التموقع الذي يسمح بكسب قطاع سوقي صغير يمكن له أن يكون ذات دلالة لبعض المؤسسات كما يمكن أن يكون عكس ذلك للبعض الآخر.

- **الإستمرارية في الزمن:** في الواقع لا يمكن للمؤسسة أن تفرض تموقعها في سوق معينة و في أذهان الجمهور إلا بمرور وقت طويل، كما أن العمل على تغيير هذا التموقع يمثل عملية حساسة إن لم نقل خطيرة على صورة المؤسسة، لهذا فإن إختيار تموقع معين يعتبر من التبعيات طويلة المدى لدى المؤسسة و مجمل القول أن المؤسسة تقوم بتصميم الصورة التي ترغب فيها عن نفسها و ذلك من خلال مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** يتم تحليل صورتها الحالية، و فيها يتم تحديد إدراكات الجمهور و طريقة حكمه على عناصر المؤسسة، و كذا تحديد النقاط الإيجابية و السلبية نسبة إلى الأهداف المسطرة مسبقا و المتمثلة في الصورة المرغوبة.

- **المرحلة الثانية:** بناء على نتائج المرحلة الأولى و بالإستناد إلى هوية المؤسسة، يتم تحديد الصورة الجديدة التي ترغب في إيصالها إلى الجمهور. و بعد تحديد الصورة المرغوبة، يتم إيصالها إلى الجماهير المستهدفة، و ذلك باستعمال طرق متنوعة، سوف نتعرض لها في المبحث القادم.

### 3.II. طرق إيصال صورة المؤسسة.

سيتم في هذا المبحث تصنيف جميع طرق الإتصال في ثلاث أنواع و هذا حسب درجة تحكم المؤسسة فيها، و منه يمكن أن نميز بين الطرق الإتصالية البحتة، طرق تسويقية ذات محتوى إتصالي كبير، المؤسسة، مستخدميهما و الأطراف الخارجية.

و يظهر هذا التصنيف بأكثر تفصيل في الجدول التالي:

## جدول رقم (3): أهم طرق إيصال صورة المؤسسة.

الطرق الإتصالية البحثية
<p>1. الإعلان</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الإعلان عبر وسائل الإعلام</li> <li>▪ الإعلان في أماكن البيع</li> </ul> <p>2. الطرق الإتصالية البحثية الأخرى</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العلاقات العامة</li> <li>▪ الرعاية</li> </ul>
طرق تسويقية ذات محتوى إتصالي كبير
<p>1. طرق البيع</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قوة البيع</li> <li>▪ التسويق المباشر</li> <li>▪ ترقية المبيعات</li> <li>▪ فن العرض</li> <li>▪ المعارض و الصالونات</li> </ul> <p>2. المنتج</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ العلامة</li> <li>▪ الغلاف</li> <li>▪ التصميم</li> </ul>
المؤسسة و مستخدميها و الأطراف الخارجية
<p>1. المؤسسة و مستخدميها</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الهوية الظاهرة للمؤسسة</li> <li>▪ مستخدمي المؤسسة</li> <li>▪ إداريو المؤسسة</li> </ul> <p>2. المصادر الخارجية للمؤسسة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الموزعون</li> <li>▪ الأمرون</li> <li>▪ قادة الرأي</li> <li>▪ الناصحون</li> <li>▪ من الفم إلى الأذن</li> </ul>

المصدر: Ibid, p 453

### 1.3.II. الطرق الإتصالية البحتة.

تتمثل فيمايلي:

#### 1.1.3.II. الإعلان: و هو ينقسم إلى:

✓ الإعلان عبر وسائل الإعلام: يعرف الإعلان على أنه «كل شكل إتصالي غير تفاعلي،

مدفوع الثمن و يكون مصدره معروفا».<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن لنا إستخلاص الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- الإعلان مدفوع الثمن.

- المستقبل يعرف مصدر الرسالة.

- لا يقتصر الإعلان على الإعلام فقط و إنما يهدف أيضا إلى الإقناع عبر كل الوسائل.

- يمكن للإعلان أن يتمحور حول منتج، مجموعة من المنتجات أو المؤسسة بحد ذاتها (إعلان المؤسسة)،

هذا الأخير، أي إعلان المؤسسة، يهدف إلى تحسين الصورة الذهنية و بناء سمعة جيدة للمؤسسة لدى

الجمهور، و سواء كان خاصا بمنتج أو مجموعة من المنتجات أو خاصا بالمؤسسة بحد ذاتها، يجب أن

يكون كل إعلان بمثابة إضافة إلى الصورة الذهنية لهذه الأخيرة.<sup>3</sup>

- يسمح الإعلان بالوصول إلى جماهير واسعة.

- تتحكم المؤسسة بصفة كاملة في محتوى الإعلان.

✓ الإعلان في أماكن البيع: يقوم به المنتج أو الموزع داخل مكان البيع، و هو يتكون من

الملصقات، أدوات العرض، لافتات إعلانية... الخ، و هو يسمح بإعلام المستهلكين في مكان

الشراء، قبل قيامهم بعملية الشراء مباشرة، و يمكن له أن يمثل تذكرة جيدة للإعلان عبر

وسائل الإعلام أو طرق الإتصال الأخرى، كما أنه يمثل أحد العوامل الموقفية التي تشجع

المستهلك على الشراء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> P.kotler, B.Dubois, op.cit, ppp 580,615.

<sup>2</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 472-473,821.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان و العلاقات العامة، (مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001)، ص 285.

<sup>4</sup> Jean-marc Décaudin, **La communication marketing: concepts, techniques, stratégies**, (ECONOMICA, Paris, 3e éd, 2003), p 103.

**II.1.3.2. الطرق الإتصالية البحتة الأخرى:**

تحتوي على العناصر التالية:

**II.1.2.1.3. العلاقات العامة:**

- **تعريف:** تتمثل العلاقات العامة في جميع طرق الإتصال التي تتخذ شكل حوار و تبادل بين المؤسسة و مختلف جماهيرها، الهدف منها هو إنشاء علاقة تفاهم و ثقة بما يسمح بتدعيم صورة المؤسسة، علاماتها و منتجتها، و تعتمد العلاقات العامة في الغالب على الوساطة في نقل المعلومات كالصحافة، قادة الرأي و غيرهم من أجل الوصول إلى الجمهور النهائي الذي يتمثل في المستهلكين، و تتميز العلاقات العامة عن باقي طرق الإتصال بأنها تختص بالدرجة الأولى في إنشاء و تطوير الشهرة و الصورة في جوّ من الصداقة.<sup>1</sup>

- **الجماهير المستهدفة:** و تميز بين:

1. **الجماهير الداخلية:** التي تتكون من جميع المستخدمين، ممثلي النقابات، و ممثلي المستخدمين... الخ.
  2. **الجماهير الخارجية:** و هي تتمثل في السلطات العمومية، الجماعات المرجعية، الأوساط المالية، المومنين الحاليين و المحتملين، المشترين و المستهلكين، غير المشترين، وسائل الإعلام العامة و المتخصصة... الخ.
- **تقنيات العلاقات العامة:** تستعمل العديد من التقنيات، بحيث تميز:

**1. التقنيات المستهدفة للمستخدمين: من بينها:<sup>2</sup>**

- **كتاب الإستقبال Le livre d'accueil:** عبارة عن وثيقة تعمل على تقديم المؤسسة، نشاطاتها، هيكلتها و فلسفتها، و هو يستهدف بصفة خاصة المستخدمين الجدد بهدف تسهيل اندماجهم و المساهمة كمرجع لجميع التساؤلات التي يمكن أن تخطر عليهم.

- **مجلة المؤسسة Le journal d'entreprise:** تتمثل عامة في دورية تقوم بإعلام المستخدمين بمعلومات تختلف حسب طبيعتها، إذ تميز:

1. معلومات حول المؤسسة منشورة من طرف الإدارة.
2. معلومات حول الجمعيات و الجماعات الداخلية للمؤسسة (لجنة المؤسسة، نادي أوقات الفراغ، النوادي الرياضية... الخ.).
3. معلومات حول المستخدمين في المؤسسة (ولادة، زواج).

كما يمكن لمجلة المؤسسة أن تستهدف جماهير خارجية، لذلك فإن محتواها و كيفية تصميمها تختلف باختلاف الجماهير المستهدفة.

- **الأنترانات (الشبكة الداخلية):** يزداد استعمالها أكثر فأكثر من طرف المؤسسات، و ذلك بهدف الإتصال بمستخدميها و نشر المعلومات بشكل سريع خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الدولية و غيرها.

<sup>1</sup> P.kotler, B.Dubois, op.cit, p 615.

<sup>2</sup> J.M Décaudin, op.cit, ppp 103,200-202.

## 2. التقنيات المستهدفة للصحافة:

- الإعلامية الصحفية **Le communiqué de presse**: وثيقة تتكون من معلومة واحدة دقيقة و تتماشى مع القضايا المطروحة، هذه الوثيقة يجب أن تكون مباشرة، مختصرة، و أن تتضمن أجوبة للتساؤلات التالية: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ و لماذا؟ الهدف منها هو لفت الإنتباه من أجل تشجيع الصحفي أو قائد الرأي على البحث عن معلومات مكتملة.<sup>1</sup>

- **Le dossier de presse** الملف الصحفي: يتضمن جميع الوثائق الضرورية لإعلام الصحفيين و جميع المعلومات التي ترغب المؤسسة في إرسالها.

- الندوات و الرحلات الصحفية **Les conférences et les voyages de presse**:

و هي تسمح بإكمال المعلومات للصحفيين، و هذا من خلال تمكينهم بالإتصال المباشر، التبادل و الحوار مع المؤسسة.

- **Le centre de presse virtuel** المركز الصحفي الافتراضي: و هو يتمثل في موقع أنترنت، لا يمكن دخوله إلا بكلمة سر، توضع تحت تصرف الصحفيين فقط، و هم يجدون فيه مجموعة من المعلومات الموجهة إليهم.

## 3. تقنيات أخرى:

- **التقرير السنوي**: وثيقة تكون في الغالب إجبارية، وظيفتها الأساسية تتمثل في تقديم الميزانية حساب النتائج و وثائق مالية أخرى للمساهمين، للصحافة المالية، للمحللين الماليين و أوساط البورصة.

- **زيارات المؤسسة**: تعرف هذه الزيارات عادة بشفافيتها و صدق المعلومات المتحصل عليها، و تتمثل الجماهير المستهدفة في هذه الحالة في الصحافة، الموزعين، قادة الرأي، الناصحين، و الجمهور الواسع.<sup>2</sup>

- **مصلحة المستهلك**: مصلحة متخصصة، مكلفة بصيانة العلاقات مع المستهلكين، و ذلك من خلال معالجة مختلف شكواوهم و طلباتهم.

- **مجموعات الضغط lobbying**: تهدف إلى إقامة علاقات شخصية منتظمة مع شخصيات سياسية أو إدارات عليا، و هي تعمل على إعلامهم حول المشاكل التي تواجه المؤسسة و تجعلهم يدافعون على مصالحها.

<sup>1</sup> L.Démont et autres, op.cit, p 196.

<sup>2</sup> J.M Décaudin, op.cit, pp 202-204.

**II.2.2.1.3.2.2.** الرعاية: "هي قيام المؤسسة، بشكل علني، بتقديم مساعدات، مالية خاصة، مع إرفاق إسمها لتظاهرة، مشروع، قضية أو حتى أشخاص لا تربطهم علاقة مباشرة بنشاطها، و تميز بين ثلاث أنواع من الرعاية:<sup>1</sup>

- الرعاية الرياضية: يمكن لها أن تتخذ شكلين أساسيين هما: رعاية التحديات و التظاهرات الرياضية، رعاية فرق أو أبطال رياضيين.

- رعاية خدمة معينة تخدم مصلحة الجمهور.

- الرعاية الثقافية: حيث تبرز الثقافة كأداة جديدة لتقوم صورة المؤسسة في الداخل و الخارج، و هي وسيلة تمكن المؤسسة من الإشتراك في بعض القيم التي يتميز بها النشاط الثقافي، و تجديد صورتها و علاقتها مع المستهلك.

## **II.2.3.2.3.** طرق تسويقية ذات محتوى اتصالي كبير.

هناك العديد من الطرق التسويقية ذات محتوى اتصالي كبير نذكر منها مايلي:

### **II.1.2.3.1.** طرق البيع: منها:

**II.1.2.2.3.1.** . قوة البيع: قوة البيع لمؤسسة معينة تتكون من جميع الأشخاص المكلفين أساسا ببيع أو التشجيع على بيع منتجات المؤسسة عن طريق الإتصال المباشر مع المستهلكين المحتملين، الموزعين و الناصحين باستعمال هذه المنتجات.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى المهام التقليدية المعروفة لقوة البيع، فإنها تقوم بالإتصال بصفة مستمرة بالموزعين، و تقوم أيضا بجمع المعلومات من الميدان و إرسالها إلى المؤسسة، لذلك فإن دورها يكمن في الإتصال بين المؤسسة و جماهيرها و هذه الوظيفة تزداد أهميتها خاصة في الأسواق التي يكون عامل الإتصال المباشر بين البائع و المشتري فيها مهما كما هو الحال في حالة المنتجات الصناعية و في قطاع الخدمات.<sup>3</sup>

### **II.2.1.2.3.1.** التسويق المباشر: يعرف التسويق المباشر على أنه "مجموعة من التقنيات التي تسمح بإيصال

رسالة مباشرة إلى شخص معين بهدف تشجيعه على الإستجابة الفورية، و يعتبر كل من Dubois & Nicholson بأن التسويق المباشر عبارة عن شكل خاص للتسويق، و هو يتميز بمايلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, pp 645-649.

<sup>2</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, p 390.

<sup>3</sup> J.M Décaudin, op.cit, p 105.

<sup>4</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, p 618.

- استعمال قاعدة للمعطيات تسمح بتأسيس إتصالات شخصية و خاصة بين المؤسسة و مستهلكيها الحاليين و المحتملين.
- اللجوء إلى كل أشكال الإتصال التي من شأنها:
  - التشجيع على الإستجابة الفورية أو على الأقل على المدى القصير.
  - تزويد الجمهور المستهدف بالوسائل التي تسمح له بإرسال هذه الإستجابة مباشرة إلى المؤسسة.
- التقنيات المستعملة: أهم التقنيات المستعملة في التسويق المباشر هي:
  - الرسائل البريدية **publipostage**: عبارة عن عرض للبيع موجه إلى المستهلكين المحتملين عن طريق البريد و هو يتكون من مجموعة من العناصر هي:<sup>1</sup>
    - ظرف بريدي مصمم بطريقة تجعله يلفت إنتباه المستهلك المحتمل.
    - رسالة طويلة، في بعض الأحيان، و كأنها موجهة إلى شخص محدد.
    - مطوية تمثل العرض، و هي تهدف إلى توصيف المنتج، إبراز خصائصه، كيفية و حالات الإستعمال و تحديد الضمانات الممنوحة.
    - طلبية مرفقة عادة بظرف بريدي مخصص للإجابة.
  - البيع عن طريق الإعلان في الصحف: "هو إعلان في وسيلة إعلام مرفق بعرض البيع و قسيمة للإجابة."<sup>2</sup>
  - البيع عن طريق الهاتف **Le télémarketing**: ظهر بعد التطور الذي شهدته شبكات الهاتف و ظهور الخطوط الخضراء، و هو يعتمد في مجال المنتجات ذات الإستهلاك الواسع كما في مجال المنتجات الصناعية.
  - المطبوعة بدون عنوان **L'imprimée sans adresse**: هذا النوع يتضمن جميع الحوامل (قوائم catalogues، مطويات...) توزع مباشرة في صناديق البريد من طرف البريد أو أي مؤسسة أخرى.
  - البيع عن طريق وسائل الإعلام الآلي **La vente par télématique**: يتم البيع في هذه الحالة بوساطة جهاز إعلام آلي من خلال البريد الإلكتروني.<sup>3</sup>
  - البيع عن طريق التلفزيون: تقتضي هذه الطريقة القيام بتقديم المنتجات في حصة متلفزة، مع ضرورة إعطاء المشاهدين إمكانية تمرير طلبياتهم عبر الهاتف، البريد الإلكتروني أو البريد العادي.

<sup>1</sup> J.P Helfer, J.Orsoni, **marketing**, (Vuibert, Paris, 5e éd, 1998) pp 353,355.

<sup>2</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 5e éd, op.cit, pp 821,430.

<sup>3</sup> J.P Helfer, J.Orsoni, op.cit, pp 355,358.



### II.3.1.2.3. ترقية المبيعات:

- تعريف: "مجموعة من التقنيات المتخصصة في تشجيع الطلب على المدى القصير، و ذلك بالعمل على رفع نسبة أو مستوى المشتريات الخاصة بمنتج معين لدى المستهلكين أو الموزعين.<sup>1</sup>"
- تتميز ترقية المبيعات بثلاث خصائص متفق عليها، و هي:<sup>2</sup>
- القدرة على الإتصال، فعمليات الترقية تجذب الإنتباه و تمد بالمعلومات التي من شأنها أن تدفع إلى الشراء.
  - القدرة على التشجيع: عملية الترقية تتضمن دائما مزية إضافية مخصصة لتشجيع المشتري.
  - التأثير على المدى القصير: يجب على عملية الترقية أن تؤدي إلى استجابة فورية.
- من بين التقنيات الأكثر استعمالا، نميز : تخفيض الأسعار، العروض الخاصة، العلاوات و العينات (ترقية تجاه المستهلكين)، تخفيضات على الكمية، مساعدات و إعفاءات إعلانية (ترقية تجاه الموزعين)، المسابقات، الهدايا، و علاوات خاصة (ترقية تجاه الممثلين).
- كل عملية ترقية للمبيعات تحمل رسالة خلفية تؤثر على إدراك المشتري للمنتج أو العلامة، و هي بذلك تساهم في بناء صورة المؤسسة.<sup>3</sup>

### II.4.1.2.3. فن العرض:

- تعريف: " فن العرض يتمثل في جميع الدراسات و التقنيات التسويقية و التطبيقية التي يقوم بها الموزع أو المنتج أو كلاهما معا بهدف الرفع من نتيجة نقطة البيع، من خلال زيادة نشاطها و نشاط منتجاتها عن طريق السعي إلى إرضاء المستهلك."<sup>4</sup>
- إن تطور فن العرض كان نتيجة مباشرة لظهور محلات الخدمة الذاتية، ففي حالة غياب قوة البيع لإرشاد و توجيه الزبائن في خياراتهم كان على المنتجات بذاتها أن تقوم بهذا الدور، و ذلك من خلال عرضها بطريقة تلفت الإنتباه و تثير الرغبة في الشراء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> P.Kotler, B.Dubois, op.cit, p 603.

<sup>2</sup> J.M Décaudin, op.cit, pp 107-108.

<sup>3</sup> Loc.cit.

<sup>4</sup> Philippe Mosca, **Initiation au marketing**, (Les édition d'Organisation, Paris, 1999), p 11.

<sup>5</sup> J.Lendrevie, D.Lindon, 7e éd, op.cit, p 478.

### II.5.1.2.3. المعارض و الصالونات: هناك نوعين من المعارض و الصالونات:<sup>1</sup>

- معارض و صالونات للجمهور الواسع: مثل صالون السيارة، و فيها يكون الهدف الأساسي للمؤسسة هو تطوير شهرة و خصوصا صورة خاصة بها.
- معارض و صالونات مهنية: و هي مهمة جدا، تسمح باستقطاب، في ظرف قصير، أشخاص مهتمين مباشرة بالمنتجات المعروضة، و هذا النوع يعتبر من المكونات الرئيسية للمزيج الإتيصالي في السوق الصناعية.

### II.2.2.3. المنتج:

يعتبر المنتج من بين طرق الإتيصال التي تعتمد عليها المؤسسة، و هذا من خلال شكله، غلافه و علامته.

### II.1.2.2.3. العلامة: "العلامة عبارة عن اسم، كلمة، إشارة، رمز، رسم أو مزيج مما سبق، الهدف منها هو

التعريف بمنتجات المؤسسة و تمييزها عن منتجات المنافسة.<sup>2</sup>  
و تسمح العلامة بما يلي:<sup>3</sup>

- تعريف و تمييز منتجات المؤسسة.
- بناء صورة، فهي تمثل نقطة إرتكاز للإتيصال التجاري.
- الإستمرارية في الإتيصال.
- كسب وفاء المستهلكين باعتبارها ضمانا لهم.
- تسهيل عمليات تقديم منتجات جديدة.

### II.2.2.2.3. الغلاف: علاوة عن وظائفه التطبيقية التي تتمثل في تسهيل النقل، المقاومة، الحماية و نقل

المعلومات حول مكونات و كيفية استعمال المنتجات، فإن الغلاف يمثل طريقة للإتيصال من خلال العلامة و عناصر إتيصالية أخرى متعددة (التصميم، خصائص المنتج، الأشكال و الصور... الخ.)، بالإضافة إلى تأقلمه

<sup>1</sup> J.M Décaudin, op.cit, pp 106.

<sup>2</sup> Michel Besbordes, Fabien OHL, Gany Tribau, **Marketing du sport**, (Economica, Paris, 1999), p 167.

<sup>3</sup> L.Démont et autres, op.cit, pp 65-66.

وسهولة استعماله، وكلها عوامل تساهم في التأثير على إدراكات المستهلك تجاه الغلاف و المنتج، و منه على صورة المؤسسة.<sup>1</sup>

**3.2.2.3.II التصميم le design:** يهتم بإعطاء الوجه المناسب للمنتج مع التقيد بالجانب الجمالي، الوظيفي و الإقتصادي لهذا المنتج.

و هو يمثل عادة أول إتصال يدركه المستهلك عند قيامه بالشراء، خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات ذات الإستهلاك الواسع، و كل الدراسات المتعلقة بإدراك المنتجات أبرزت عدم موضوعية المشتري أو المستهلك و قيامه بالترجمة الإنتظامية للإشارات التي يحملها المنتج، هذا ما يبرز القوة الإقناعية للتصميم و مدى مساهمته في النجاح الذي حققته المنتجات المصممة بشكل محكم و مدروس.<sup>2</sup>

### 3.3.II المؤسسة, مستخدميها و الأطراف الخارجية.

تعرضنا في العنصر السابق إلى الطرق التسويقية ذات المحتوى الاتصالي الكبير و سنتناول في هذا العنصر إلى الأطراف الداخلية و الأطراف الخارجية التي لها علاقة بتسويق صورة المؤسسة.

#### 1.3.3.II المؤسسة و مستخدميها:

نقصد بالمؤسسة و مستخدميها الأطراف الداخلية و تحتوي على العناصر التالية:

#### 1.1.3.3.II الهوية الظاهرة للمؤسسة: الهوية الظاهرة لمؤسسة معينة تتمثل في الجوانب البارزة منها التي يمكن

أن يدركها الجمهور عامة و زبائنها خاصة، و أهم العناصر المكونة لهذه الهوية هي مقراتها و رموزها الشكلية .

- مقرات المؤسسة: تزداد أهميتها في المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، مثل البنوك التي تستقبل

زبائنها، فالهندسة الخارجية للمقرات، تخطيطها الداخلي، زخرفها... الخ، تلعب دورا هاما في تكوين صورة

المؤسسة، و هذا راجع إلى أنها تعكس حسب كل حالة، الرفاهية، الأمن، الفعالية، الحداثة أو التقليدي... الخ.

- الرموز الشكلية للمؤسسة Les symbols graphiques: و هي تتمثل أساسا في رمز المؤسسة الذي

يظهر على كل من الرسائل البريدية، الغلاف و شاحنات التوزيع... الخ، و تبحث المؤسسة في بعض الأحيان في

إيجاد التنسيق اللازم بين هذه العوامل من خلال تصميم نظام للتعريف بالصوت و الصورة، و هذا عن طريق

إختيار الإسم، السياسة الخاصة بالعلامة، تصميم هوية شكلية (الرمز، نظام للألوان، طبيعة الخط، المعايير التي

يجب إحترامها... الخ).

<sup>1</sup> Agnes Gibareau, Claire Garrel, Huguette Nicard, «Le profil sensoriel: un outil au service du marketing», **La Revue française du marketing**, N 196, 2004, p 14.

<sup>2</sup> J.M Décaudin, op.cit, p 104.



الشخص محل ثقة فإن المستهلك سيعمل على إتباع رأيه، و من هنا تظهر أهمية تحديد مصادر "من الفم إلى الأذن" التي تعمل في صالح المؤسسة، و في ذلك ميزتان هما:<sup>1</sup>

— يتميز "من الفم إلى الأذن" بالمصداقية: و هو وسيلة الإتصال الوحيدة التي مصدرها المستهلك و مستقبلها المستهلك، و هذا الأخير إذا كان وفيًا فإنه لن يستمر في شراء نفس المنتجات فحسب، و إنما يتحول إلى ممثل عنها.

— "من الفم إلى الأذن" مقتصد: لأن المحافظة على ثقة مستهلك راضي يكلف أقل من محاولة اكتساب مستهلك جديد .

تعتمد المؤسسة على العديد من طرق الإتصال في إيصال صورتها إلى الجماهير المستهدفة، هذه الطرق تختلف من عدة جوانب منها: طريقة العمل، حالات الإستعمال، إتساع الجمهور... الخ، و هي تميل إلى أن تتضمن كل ما من شأنه أن يشكل طريقة للإتصال بين المؤسسة و جمهورها، سواء كان من بين عناصرها الداخلية أو الخارجية، مع الإشارة إلى تفاوت درجة التحكم في مضمونها و إتجاهها.

<sup>1</sup> P.Kotler, B.Dubois, op.cit, p 565.

## خلاصة الفصل:

تتكون صورة المؤسسة، من مجموعة من العناصر الأساسية منها ماهو تسويقي بحت ومنها ماهو اتصالي ومنها ماهو متعلق بالسمعة وهذا الجانب مهم والذي يمكن أن يندرج تحته الأداء البيئي للمؤسسة هذا الأخير الذي إن اهتمت به المؤسسة وأبرزته لجمهورها سواء الداخلي منه أو الخارجي لا شك في أنه سيعطي صورة طيبة للمؤسسة، والتي تعرضنا لمختلف تعاريفها في هذا الفصل والتي قلنا فيها أنها تتكون من: جميع التمثيلات الخاصة بعناصر المؤسسة في ذهن الجمهور سواء كانت إيجابية أو سلبية، لذلك كان من الواجب على الإداريين الحرص على تصميم الصورة المناسبة، تحليل الصورة المدركة لمعرفة جوانب القوة والضعف، و ذلك بصفة دورية و تعديلها إذا اقتضى الأمر ذلك.

و تعتمد المؤسسة في إيصال الصورة المصممة ( المرغوبة) أو التعديلات التي أجريت عليها على عدة طرق إتصالية تختلف فيما بينها في عدة جوانب منها: طريقة العمل، إتساع الجمهور، نوع التأثير، المواضيع المعالجة... الخ.

سنحاول إن شاء الله في الفصل القادم أن نبين أثر الأداء البيئي على تحسين صورة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (- حاسي مسعود، ورقلة - الجزائر-) بعد أن نتعرض لمختلف الإجراءات البيئية المتخذة من طرف المؤسسة محل الدراسة بالرغم من أن الأداء البيئي لا يعد من العناصر التسويقية التي تكلمنا عليها سابقا إلا أن له أثر كبير في إعطاء سمعة طيبة للمؤسسة والتي هي أحد أهم مكونات الصورة الجيدة للمؤسسة.

## الفصل الثالث:

أثر الأداء البيئي على تحسين

صورة مجمع المؤسسة الوطنية

لخدمات الآبار (ورقلة)

## تمهيد

تطرقنا بالتحليل في الجانب النظري لكل من الأداء البيئي وصورة المؤسسة الاقتصادية، ولا بد لنا الآن من معرفة أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (حاسي مسعود ورقلة) و ذلك من خلال دراسة تطبيقية تدعم الجانب النظري، وقد وقع إختيارنا على أحد أهم الجمعيات العمومية المتخصصة في قطاع المحروقات وهو مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP).

ستتطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام عن المؤسسة ومعرفة هيكلها وأهم مديرياتها وكذا مختلف نشاطاتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات، والمعايير المستخدمة في القياس ثم ينتهي بعرض وتحليل النتائج و مناقشة في ضوء كل من أهداف وأسئلة الدراسة.

إجمالاً يتناول هذا الفصل المباحث الموالية:

للـ مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (تقديم ميدان الدراسة)؛

للـ الإطار المنهجي للدراسة؛

للـ دراسة ومناقشة النتائج.



### 1.III. تقديم عام عن المؤسسة مجال الدراسة.

يعتبر مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار واحدا من أهم الفروع الإستراتيجية المنبثقة عن المؤسسة الأم سوناطراك، تعود نشأته إلى الفاتح من شهر أوت عام 1981، حيث يزاوّل نشاطه في المجال البترولي أين تكمن مهمته الأساسية في توفير خدمات ذات طابع بترولي.

#### 1.1.III. نظرة عامة عن مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

يتلخص الهدف الرئيسي الذي تتمحور حوله السياسة العامة للمجمع، في بحث كل الكيفيات الممكنة التي من خلالها يستطيع المجمع تلبية رغبات ومتطلبات زبائنه بصفة دائمة وناجعة، على أساس أنها تمثل انشغاله المحوري، سعياً وراء هذه الغاية، فلقد أثبت مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار التزامه ببلوغ مستوى عال الأهمية من حيث حسن الأداء في مجال نشاطه.

##### 1.1.1.III. النشأة التاريخية وتطور مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

أنشأ المجمع في 01 أوت 1981 في سياق الإعلان عن مشروع إعادة هيكلة قطاع المحروقات والصناعات البتر وكيماوية في الجزائر، كان مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار قد أفصح حينها عن أهدافه المسطرة فحواها تعزيز طاقاته المختلفة و كذا اكتساب خبرات تمكنه من مواجهة تحديات القرن و في نفس الإطار، أعرب مجمع م.و.خ.آ في فترة لاحقة عن تبنيه لإستراتيجية تطمح إلى تمديد رقعته الجغرافية على نطاق واسع خارج التراب الوطني لممارسة نشاطاته على مستوى دولي معتمدا في ذلك على انتهاز طريق شراكة واعدة.

بحلول سنة 2010، تسنى لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار أن يقطع شوطا كبيرا فيما يخص عامل "الخبرة" التي تعود عوامل اكتسابها أساسا إلى فترة تجاوزت 30 سنة من العمل المتواصل بفضل الجهود المكثفة من طرف عماله.

فالصورة المعاصرة لمجمع م.و.خ.آ جعلته متميزاً تماماً عما كان عليه بالأمس، فلقد استمرت المؤسسة في الإقدام على إثراء محفظة نشاطاتها كمّاً وكيفاً، لتصل اليوم إلى تشكيلة متنوعة من الخدمات البترولية يتجاوز عددها 35 خدمة بترولية.

أدت قدرة المجمع على الإتقان والتحكم في أداء خدماته وكذا الوفاء بالتزاماته إزاء عملائه بفضل نوعية موارده البشرية خصوصا على الصعيد العملي، إلى جعله في موقع تنافسي ملائم في قطاع المحروقات بالجزائر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

ومن منطلق نظرة ذات بعد استراتيجي، تعتبر مساندة المؤسسة الأم سوناتراك كمحور أساسي دائم، تركز عليه السياسة العامة لمجمع م.و.خ.آ حتى يتمكن من ضمان نموه وتطوره الحيوي بصفة متكاملة وفقا لما تقتضيه مصلحة الاقتصاد الوطني، مما يعني الاستفادة من مرافقة حليف استراتيجي فعال يدعم ويدفع عملية تنفيذ الخطط المرسومة بغرض تطوير وتوسيع نشاطات مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لتكتسي في المستقبل بُعداً دولياً.

ولتوضيح الإطار الإعلامي والشكلي وضعية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، فإنه من الأفضل الاستعانة بالبطاقة الفنية الآتية:

### الشكل رقم (18): بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

- إسم الشركة وغرضها الاجتماعي: المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ( م . و . خ . آ \* E.N.S.P )
- الشركة الأم: سونا طراك 100%
- الشكل القانوني: مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي (Spa/EPE).
- رأس المال الاجتماعي: شركة ذات أسهم برأسمال إجمالي 8.000.000.000 دج بما يعادل 80.000 سهم.
- عدد العمال: أكثر من 2.500 عامل.
- رقم السجل التجاري: 99B 0122445 بتاريخ 2009/07/12.
- الرقم الضريبي: 099930012254543.
- عنوان ومقر الشركة: المنطقة الصناعية، ص.ب: 83، حاسي مسعود، 30500، ولاية ورقلة
- المقرات الرئيسية: الجزائر/ حاسي مسعود.
- موقعها على الانترنت: www.enspgroup.com

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

ونظرا لاحترافيتها، تسودها إدارة قائمة على الحوار والشفافية مهمتها تلبية دائمة لاحتياجات زبائننا من خلال الإبداع والعمل، كما أنها تلتزم بالقيم التالية:

— الاحتراف؛

— احترام الموظفين؛

— الأمن وحماية المحيط.

### III.2.1.1.2.1.1. التنظيم العام لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

يتشكل التنظيم العام لمجمع م.و.خ.آ من أربعة مستويات:

1. المديرية العامة؛

2. المديريات المركزية؛

3. المديرية العملية؛

4. الفروع والمساهمات.

المستوى الرابع يتضمن الشركات التي نشأت في إطار الشراكة الموقعة بين المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (م.و.خ.آ) وشركائها القادمين من الخارج.

وفقا لما تنص عليه اللوائح القانونية، تتمتع هاته الفروع إلى حد معين بالاستقلالية الذاتية في تسييرها، بحيث تعتبر حصة المساهمة (أكبر أو أقل حصة مساهمة) لكل شريك الحد الذي يتم على أساسه تحديد التزامات كل طرف خاصة فيما يتعلق بترأس مجلس الإدارة.

تقوم المديرية العامة بقيادة مجمع م.و.خ.آ تبعا لأربعة محاور بحضور أعضاء التسيير الإداري:

● التوجهات الإستراتيجية الكبرى للمجمع؛

● تسيير المشاريع؛

● تسيير الموارد البشرية؛

● ضمان التنسيق؛

تعنى الإدارة العليا بالمهام الآتية:

- دراسة الخيارات الإستراتيجية ثم تحديد التوجهات الإستراتيجية الكبرى منها ومتابعة تكريسها بما في ذلك مخطط التسيير العام للمجمع؛

- إنجاز المشاريع المشتركة و تنسيقها مع الهياكل العملية للمجمع؛

- تسيير الموارد المالية؛

- إحداث الروابط والتفاعلات فيما بين وحدات المجمع.

ينتظم الطاقم المسير كالاتي:

- **المديرية العامة:** تضم كل من: الرئيس المدير العام، المدير العام النائب، الأمين العام للمؤسسة والمستشارين.

- **الإطارات المسيرة:** يتكون هذا المستوى السلطوي من المدراء المركزيين (الإدارات الوظيفية)، المدراء العمليين (الإدارات العملية)، ممثلي المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مستوى فروع مجمع المؤسسة في إطار الشراكة القائمة على أساس الأسهم، بحيث يكون التمثيل بصفة: رئيس مدير عام، مدير عام نائب، مدير عام... إلخ.

- مسؤولية الهياكل العملية التابعة لـ: م.و.خ.آ

كل وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (مؤسسة ذات أسهم)، مسؤولة عن تسيير نشاطاتها ومتابعة تنفيذ العمليات التقنية منها والتجارية. فهي معنية بتحمل مسؤولية السعي لتحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص كالآتي:

- تحسين وتطوير مستوى الأداء؛

- تحقيق نتائج إيجابية؛

- تحسين مردودية رؤوس الأموال المستثمرة وكذا التحكم في احتياجات تمويل رأس المال العامل حسب القدرات المتوفرة لدى كل مديرية عملية.

- الشركاء والمساهمين:

إضافة إلى المديرية المتعددة والمتفرعة عن المديرية العامة هنالك شركاء ومساهمين أجانب ووطنيين نذكر أهم المتعاملين مع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وبنسب مساهمة المجمع:<sup>1</sup>

- HESP 51% ؛
- WESP 49% ؛
- BASP 40% ؛
- MESP 49% ؛
- BJSP 49% .

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

ويمكننا تقديم فروع وشركاء المجمع ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (04): فروع وشركاء مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

الوظيفة	حصة الشركاء	تاريخ الإنشاء	الفروع و الشركات
وضع الاسمنت على حدود آبار البترول؛ تنشيط آبار البترول.	49% ENSP 51% BJ Services	1986	BJSP (BJ services aux puits)
هذه الشركة متخصصة في ما يسمى المفتاح التلقائي الذي يسمح بغلق (تثبيت) وفتح الأنابيب من جهة، و من جهة أخرى قطع الأنابيب عند وضعها علي رأس البئر.	49% ENSP Weatherford 51%	1994	WESP (weatherford entreprise de services aux puits)
معالجة نفايات الأوحال المستعملة من طرف المؤسسات خلال الحفر؛ تهتم أيضا بالمشاكل البيئية والنفايات الصناعية.	49% ENSP 51% medess (Italie)	1998	MESP (medess services aux puits )
تسجيل جميع المعطيات المتعلقة بخصائص البئر في الزمن الفعلي.	51% ENSP 49% Halliburton	1999	HESP (Halliburton Entreprise De Services Aux Puits)
توفير السوائل التي تستعمل في عمليات حفر الآبار.	40% ENSP 60% (BAROID- Halliburton)	2003	BASP (BAROID ALGERIA Services Aux Puits)

من إعداد الباحث بناء على تقارير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

### III.1.1.3. سوق وقطاع نشاط مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

يتبين من خلال إسمها، أنها مؤسسة متخصصة في تقديم عدد كبير من الخدمات المتعلقة بمجال اكتشاف واستغلال حقول النفط، تتدخل في فحص وصيانة آبار البترول والغاز، صيانة أحواض تخزين المحروقات، القيام بمختلف القياسات (درجة الحرارة، الضغط...) إضافة إلى صناعة أدوات الحفر المختلفة البترولية والمنجمية وغيرها من الخدمات.

أما فيما يتعلق بسوقها فهو يعرف تطورا إيجابيا بسبب التوسع المستمر في سوق المحروقات في الجزائر وذلك راجع إلى ارتفاع الأسعار من جهة، واكتشاف حقول جديدة من جهة أخرى.

حسب عدد المشاريع المنجزة وحجم ساعات العمل، المؤسسة رائدة في قطاعها، وللحفاظ على هذه الوضعية وتأكيد إتقانها لمهامها تقوم باقتناء التجهيزات المتطورة إضافة إلى التكوين المستمر لعمالها.

إن المنافسين الرئيسيين للمجمع هم رواد عالميون مثل:

Schlumberger, Halliburton, Becker Huges, Expro Group.

### III.1.2. الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

أجبرت متطلبات محيط المؤسسة الخارجي وكذا تقلباته المستمرة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار على مراجعة تنظيمه الداخلي و تكيفه حسب المتغيرات الجديدة، لذلك فقد عرف التنظيم العام للمجمع في السنوات الأخيرة عدة تحولات جذرية (تكتلات وتحالفات إستراتيجية تحولت إلى فروع رسمية، نشاطات نُقلت وأخرى استحدثت، ...).

يعتبر التغيير الذي شهدته م.و.خ.آ سنة 2007، كأكبر تغيير هيكلي (تبنى هيكل تنظيمي جديد) أدى إلى ظهور عدة مديريات جديدة وفقا لما تقتضيه إستراتيجية التوسع التي تبناها مجمع م.و.خ.آ منذ سنوات مضت وهذا أدى إلى اكتساب مرونة في التسيير والحفاظ عليها، دعم المزايا التنافسية للمؤسسة و تحسين الإنتاجية، تبقى كلها كمحاور أساسية للركيزة التي يقوم عليها تنظيم مجمع م.و.خ.آ مع الأخذ في الحسبان أهمية التفاعلات والتداخلات بين العناصر الوظيفية المكونة للتنظيم العام، وقد تلخص من هذا التغيير 12 مديرية منظمة على شكل إدارات، دوائر ومصالح متعددة منها " التقنية و الإدارية " والتي تعمل على دعم الرئيس المدير العام في اتخاذ قراراته بمساندة من طرف المدير المساعد الذي يتمحور عمله على:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

- تحقيق الأهداف التعاقدية المسطرة من طرف الرئيس المدير العام في أحسن الظروف الفعالية الاقتصادية؛
- المساهمة بالتعريف إستراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بـ: ( المحيط، المهمة، المستقبل، التنظيم، التطوير،... )؛
- دعم كلي للبرامج المعلوماتية وإيجاد أسلوب اتصال ما بين الوحدات العملية.

تتمثل هذه المديریات الأربعة عشر (14) منها الوظيفية والعملية فيما يلي:<sup>1</sup>

■ **المديریات الوظيفية:** هناك تسعة (09) وهي:

- \_\_\_ مديرية المالية والمحاسبة؛
- \_\_\_ مديرية القيادة الإستراتيجية؛
- \_\_\_ مديرية الموارد البشرية؛
- \_\_\_ مديرية تطوير الأعمال؛
- \_\_\_ مديرية المراجعة و التدقيق؛
- \_\_\_ المديرية القانونية؛
- \_\_\_ مديرية الاتصال؛
- \_\_\_ مديرية الجودة والوقاية والأمن؛
- \_\_\_ مديرية الإمداد واللوجيستيك.

■ **المديریات العملية:**

هناك خمسة (05) مديریات عملية، كل واحدة تقوم بنشاطات معينة وهي:

- \_\_\_ مديرية التصنيع؛
  - \_\_\_ مديرية حماية البيئة؛
  - \_\_\_ مديرية القياس والأعمال السلوكية؛
  - \_\_\_ مديرية الزجر؛
  - \_\_\_ مديرية الخدمات .
- ومن مهامهم الأساسية ما يلي:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

– مديرية الجودة والوقاية والأمن (Q.H.S.E)

من أهم مسؤولياتها:

– السهر على تنفيذ برامج الحماية الصناعية والتي تتماشى مع السياسة المتبعة في المؤسسة، لاسيما تلك الموافق عليها عالميا والتي تدخل ضمن الحفظ والأمن ( سلامة العمال، الذمة المالية، المحافظة على البيئة والحفاظ على الصحة)؛

– تحسين بصفة دائمة نوعية الخدمات المقدمة والعمل على إرضاء المتعاملين داخليا وخارجيا.

– مديرية الموارد البشرية (D.R.H)

من أهم وظائفها:

– التسيير والتنسيق الذي يعمل بصورة إيجابية وفق مناهج مدروسة لكل الموارد البشرية في المؤسسة؛

– المتابعة والمراقبة في مجال أنشطة وحدات المؤسسة التي تتعلق بإدارة وتسيير الموارد البشرية؛

– العمل على التأكد من احترام وتطبيق القوانين التشريعية المتعلقة بالموارد البشرية؛

– السعي قدما على تنظيم وتأطير الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة.

– مديرية تطوير الأعمال (D.B.D)

تتمثل أهم وظائفها في:

– إعداد مخطط التسويق وفقا للسياسة المتبعة في المؤسسة؛

– توجيه المؤسسة نحو فرص الشراكة؛

– التأكد من صحة المعاملات ومتابعة العقود والصفقات المبرمة؛

– إعداد كل التحاليل الداخلية والخارجية بغرض استخلاص نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة، لاسيما

الفرص والتهديدات المرتبطة بأنشطة ووظائف المؤسسة.

– مديرية القيادة الإستراتيجية (D.P.S)

تتجلى مهامها في ما يلي:

– تسيير وربط بصفة إيجابية لكل الموارد المتاحة؛

– التأكد من تنسيق المخططات المعدة مع وحدات المؤسسة ومدى تطابقها مع أهداف المؤسسة على المدى

البعيد؛

– جمع وتحليل و تقييم مختلف تقارير العمل والتسيير في تقديمها في المدة والوقت المحدد.



– مديرية الإمداد واللوجستيك (D.A.L)

تتلخص أشغالها في:

- تحقيق برامج التمويل على المستوى الخارجي والداخلي في أحسن الظروف ( تكاليف، مدة، نوعية)؛
- المساهمة في تحقيق برامج الاستثمارات المرتبطة بوسائل الإنتاج؛
- تسيير ذمت المؤسسة المالية على المدى البعيد ( الاستلام، التسليم، الجرد، البيع، التنازل)؛
- تقديم كل الاحتياجات الضرورية المتعلقة بالإيواء، الإطعام، النقل؛
- إتاحة كل المواد الاستهلاكية ( معدات وأدوات مكتبية، أدوات التنظيف الضرورية، معدات طبية، عتاد العمل والصيانة المخصص لجميع وحدات المؤسسة)؛
- تضمن وسيلة نقل العمال الدائمين، لاسيما الذين يعملون بصفة دورية.

– مديرية المحاسبة و المالية (D.C.F)

تتجلى مهامها في ما يلي:

- إعداد التقارير المتعلقة بالمحاسبة و المالية؛
- التنسيق بين الإدارات المختلفة للمؤسسة من جهة والإدارة العامة من جهة أخرى بالسهر على تطبيق القرارات في الإطار ( القانوني، المحاسبي و المالي).

– مديرية التصنيع (D.F)

تتلخص أشغالها في:

- تصنيع وتطوير كل الأنشطة المتعلقة بوسائل التنقيب وخدمات وأشغال الآبار؛
- تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز.

– مديرية حماية البيئة (D.P.E)

تتمثل أهم وظائفها في:

- قيادة وتطوير كل الأنشطة الداخلة في تنظيف الأحواض ( معالجة الغاز، تسريب كل الرواسب، إزالة الزيوت)؛
- تطوير نشاطات تنظيف الأحواض حسب الطلبات؛
- تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز.

– مديرية القياس والأعمال السلوكية (WT.WL)

من أهم أهدافها ما يلي:

- تطوير وقيادة نشاطاتها قصد تقييم وتحديد وسائل الإنجاز؛
- تحقيق برامج الصيانة لمجموع وسائل الإنجاز؛
- تسيير واستغلال كل الموارد المتاحة بشأن الأعمال المتعلقة بباقي المديرية التقنية.

– مديرية الزجر (SNUBBING)

تتلخص أشغالها في:

- التسيير والاستغلال بصفة دائمة كل الموارد المتاحة بهدف تحقيق كل الأعمال المتعلقة بسنويينغ؛
- قيادة وتطوير الصيانة لمجموع وسائل الإنتاج؛
- السعي إلى تحقيق البرامج، قصد تقييم وتحديد وسائل الإنجاز؛
- البحث والتدقيق في السوق بالشراكة مع المديرية العامة وهيئة التسويق بهدف إنجاز مختلف التعاقدات.

– مديرية المراجعة (AUDIT)

ومن أهم الأدوار التي تقوم بها هذه المديرية هي:

- العمل والحرص على تقديم البرامج السنوية لمراقبة الحسابات وذلك وفقا لإستراتيجية المؤسسة المسطرة والمعدة من طرف رجال أعمال الإدارة والإطارات؛
- التأكد من صحة المراقبة الداخلية للحسابات وذلك باحترام لكل التطبيقات والإجراءات حتى يتسنى معرفة الخلل الوظيفي ومن اتخاذ الحلول الناجحة.

– مديرية الاتصال (COMMUNICATION)

و من أهم مهامها ما يلي:

- إنجاز و تنظيم الاتصالات بين مختلف الفروع للمجمع؛
  - اقتناء و تسيير وسائل الاتصالات؛
  - صيانة وسائل الاتصالات؛
  - تنظيم الاتصالات بين مصالح المجمع و المؤسسات الخارجية زيادة على هذا.
- مديرية الشؤون القانونية (SPM)

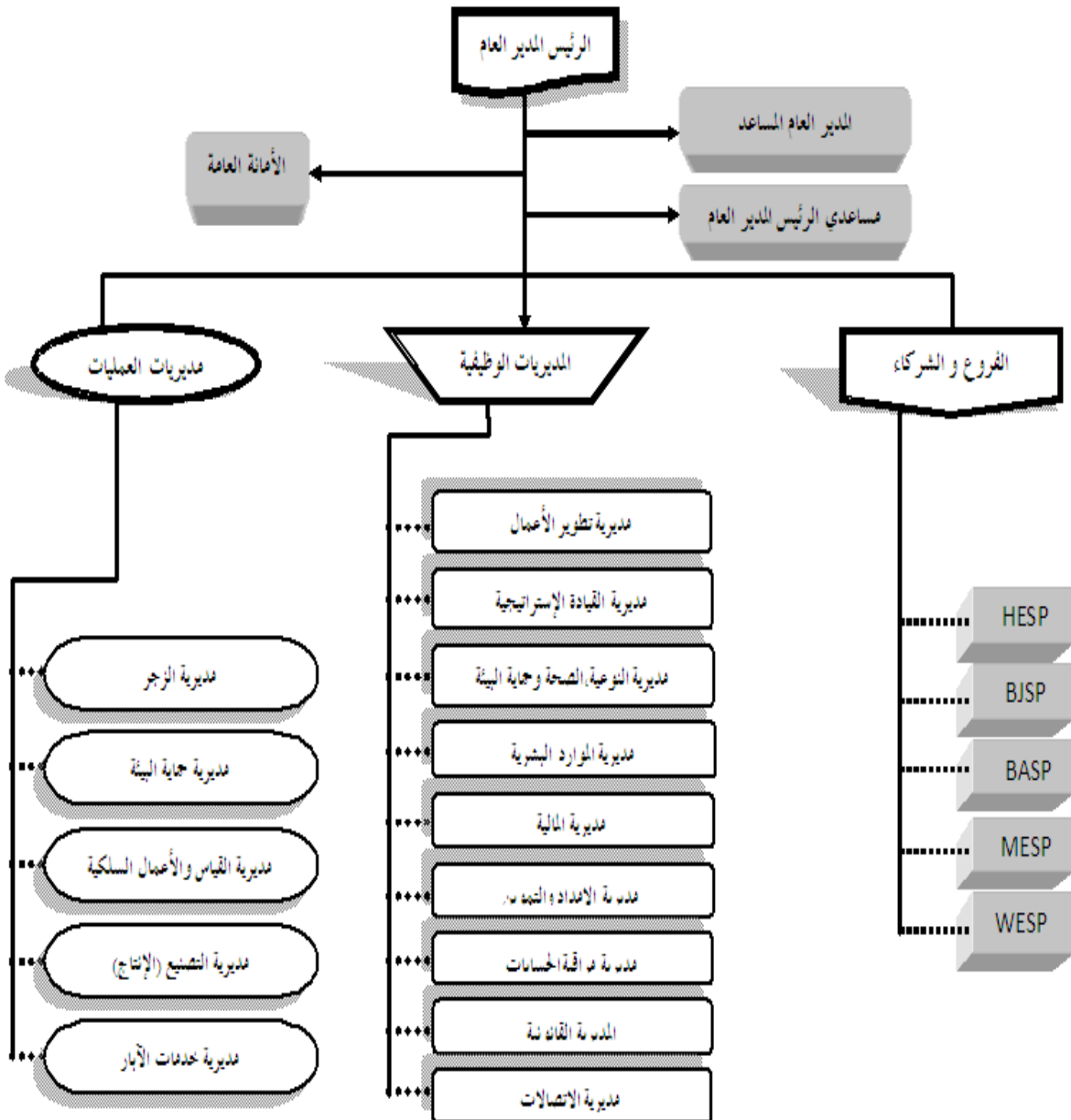
تتلخص أشغالها في تقديم الاستشارات القانونية ودراسة جميع المشاكل والقضايا ذات الطابع القانوني التي تعترض المجمع وفروعه والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وإعادة تأهيلها بموجب القوانين و التشريعات الجزائرية بالإضافة إلى التفاوض بشأن الصفقات.

### – مديرية الخدمات (WELL SERVICES)

و هي مديرية حديثة النشأة تهدف إلى تطوير الخدمات التي يقدمها المجمع.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار الذي يتكون كما يلي:

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لمجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

وقد بلغ عدد عمال مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار حوالي 2600 عامل في الوقت الحالي (سنة 2013) ذات أصناف مهنية مختلفة (إطارات، متحكمون، منفذون، وغيرهم) يتوزعون عبر مختلف المديريات كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): عدد عمال المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار حسب المديريات الفرعية خلال السنة الحالية (2013).

عدد العمال	البيان
630	مديرية الزجر (SNUBBING)
295	مديرية الخدمات (WELL SERVICES)
660	مديرية القياس والأعمال السلكية (WT.WL)
520	مديرية حماية البيئة (D.P.E)
145	مديرية التصنيع (D.F)
140	مديرية الإمداد واللوجستيك (D.A.L)
210	مقر المديرية العامة
2600	Total المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تقارير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

يتبين لنا من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تركيز كبير للمستخدمين في كل من مديرية الزجر ومديرية القياس والأعمال السلكية، كونهما يمثلان أهم المديريات من حيث النشاط الإستغلالي ولطبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في صيانة وخدمات الآبار.

### III.2. الإطار المنهجي للدراسة:

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة ولأفراد مجتمع الدراسة وعيئته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي قام بها الطالب في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الطالب عليها في تحليل الدراسة، حيث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو التالي:

#### III.2.1. منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق برامج الأداء البيئي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار بحاسي مسعود (ورقلة) وأثر ذلك على تحسين صورتها، سيستعمل الطالب في هذه الدراسة أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي والذي يعتبر مهماً في أخذ القرارات التي تخص ميداناً معيناً، كما يكون مفيداً في بلورة بعض الافتراضات والتنبؤات، وهو يندرج تحت المنهج الوصفي التحليلي المناسب لأهداف هذه الدراسة بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة.

#### III.2.2. وسائل جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي:

**مصادر أولية:** تتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجهت لهم قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة الأسئلة التي قاست المتغيرات المستقلة المتمثلة في الإستغلال الأمثل للموارد، البعد البيئي في العملية الإنتاجية، تخفيض التلوث البيئي، معالجة المخلفات، بواسطة استبيان خاص طور خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

**مصادر ثانوية:** تتمثل في الكتب والدوريات والمنشورات الرسمية والمجلات والرسائل الجامعية.

إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن خلال زيارة شبكة الانترنت.

#### III.2.3. حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية الآتية:

- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (حاسي مسعود ورقلة) وخاصة الوحدتين DPE وQHSE.

- **الحدود البشرية:** يتكون مجتمع الدراسة من معظم الموظفين الإداريين العاملين في كل من مديرية حماية البيئة (D.P.E) و مديرية الجودة والوقاية والأمن (Q.H.S.E). بمستوياتهم الإدارية المختلفة، وكذا على

- طلبة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة بحكم معرفتهم الجيدة بالمؤسسة محل الدراسة نتيجة احتكاكهم المستمر بها في إطار بحوثهم وأعمالهم خلال الدراسة.
- الحدود الزمنية: لقد تمت عملية تصميم الاستبيان، وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والانتهاء منها، خلال الموسم الدراسي 2013/2012 ابتداء من شهر نوفمبر 2012 إلى غاية شهر جوان 2013.
  - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية وهذا بالتطبيق على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP وهذا من خلال إستطلاع آراء موظفيها وعملها وكذا جمهورها الخارجي المتمثل في طلاب الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح (ورقلة).

### III.4.2. مجتمع وعينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من معظم الموظفين الإداريين العاملين في كل من مديرية حماية البيئة (D.P.E) و مديرية الجودة والوقاية والأمن (Q.H.S.E). بمستوياتهم الإدارية المختلفة، والمقدر عددهم (60) موظف وموظفة،<sup>1</sup> وطلبة الماستر في علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح (ورقلة) والبالغ عددهم 60 طالبا علما بأنه تم استبعاد الفئات الموالية:
- استبعاد العمال البسطاء الذين يعملون في المستوى الأول المستويات الدنية، لأنهم غير مؤهلين أكاديميا؛
- تم توزيع 60 استبيان على جميع موظفي المؤسسة استردت 52 استبيانا منها 43 صالحة لتحليل و70 استبيانا على طلبة الماستر بعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة استردت منها 58 استبيان منها 45 صالحة للتحليل مثلت عينة الدراسة.

### III.5.2. أداة الدراسة:

- تم استخدام الاستبيان في الدراسة الميدانية وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل الباحثين، أيضا لسهولة تحليلها، وقام الطالب بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

- صمم الطالب الاستبيان في صورته الأولية مشتملا على ثلاث أجزاء وهي:<sup>2</sup>
- ✓ الجزء الأول الخصائص الشخصية: هدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الديموغرافية فيما يتعلق بأفراد عينة الدراسة فأشتمل على متغيرات شخصية ووظيفية وهي: بالجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة.

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار.

<sup>2</sup> أنظر إلى الملحق رقم: (1)

✓ الجزء الثاني واقع الأداء البيئي في المؤسسة: يهدف هذا الجزء إلى استكشاف واقع ممارسة المؤسسة للأداء البيئي من وجهة نظر (فئة الموظفين) ويحتوي على (22) فقرة تمثل أهم المراحل التي تدل على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج الأداء البيئي موزعة على 4 مجالات هي:

الجدول رقم (06): مراحل تطبيق الأداء البيئي

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	الإستغلال الأمثل للموارد	5
2	البعد البيئي في العملية الإنتاجية	7
3	تخفيض التلوث البيئي	5
4	معالجة المخلفات	5
	مجموع الفقرات	22

المصدر: إعداد الطالب

✓ الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء إلى معرفة أثر تطبيق الأداء البيئي في المؤسسة على تحسين صورتها و يشتمل على (4) محاور تتضمن 15 فقرة.

### III.1.5.2. الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان):

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، تم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق كما يلي:

III.1.1.5.2. صدق المحتوى: بهدف التأكد من مدى انسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت لقياسه تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء، متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

III.2.1.5.2. العينة الاستطلاعية: طبقت الدراسة على عينة استطلاعية (تجريبية) من مجتمع الدراسة مكونة من (40) موظف وموظفة، تم اختيارهم من خارج عينة التعرف على مدى فهم الباحثين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وذلك من خلال توزيع (40) استبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد نتج عن هذه الدراسة إدخال بعض التعديلات.

### III.3.1.5.2. الصدق البنائي لمجالات الاستبيان:

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات، تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم (07): الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الإستغلال الأمثل للموارد	0,737**	0,000
الثاني	البعد البيئي في العملية الإنتاجية	0,771**	0,000
الثالث	تخفيض التلوث البيئي	0,838**	0,000
الرابع	معالجة المخلفات	0,346**	0,000
الخامس	سمعة المؤسسة	0,537**	0,000
السادس	قيم المؤسسة	0,374**	0,000
السابع	هوية المؤسسة	0,409**	0,000

\*\*دال عند مستوى دلالة (0,01)

المصدر: إعداد الطالب

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبيان بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، إذ تراوحت ما بين (0,374، 0,838)، وبناء على ذلك إن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0,01).

### III.2.5.2. حساب ثبات الأداة:

يرمي اختبار ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الأشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا لصاحبه كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويعبر عنه بالصيغة:<sup>1</sup>

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

<sup>1</sup> أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، الإسكندرية 1999، ص301،



حيث يمثل :

$$\pi = \text{عدد فقرات الاستبيان؛}$$

$$V_t = \text{التباين الكلي للاستبيان؛}$$

$$V_i = \text{تباين نتيجة الفقرات.}$$

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعي (spss) والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (08): يوضح معاملات الثبات حسب معادلة (الفا كرونباخ).

معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد الفقرات	جميع المحور
0,774	37	المعامل الكلي

يشير الجدول رقم (08) إلى أن معامل الثبات الكلي بلغ (0,774)، وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق لداخلي، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل.

### III.3.5.2. إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبيان):

بعد الحصول على موافقة كل من المديرية العامة للمؤسسة الوطنية لخدمات البترول ENSP وأمين عام جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) لإجراء هذه الدراسة قام الطالب بتوزيع 130 استبياناً على عينة الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة في قياس الأهداف التي وضعت من أجلها ثم توزيع وجمع الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الموظفين المؤسسة حيث تم استعادة 114 استبيان أي بنسبة (87%) منها (27) استبياناً غير صالح للتحليل.

### III.6.2. الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل:

لإنجاز الإطار العملي للدراسة أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) وذلك بعد تبويبها وترميزها، وللاستفادة من هذه البيانات تم استخدام الاختبارات الإحصائية الموالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر إلى الملحق رقم: (2)،(3)،(4)

- للـ النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وتحديد اتجاه آراء عينة الدراسة في ما يتعلق بفقرات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة
- للـ المتوسط الحسابي الموزون "المرجح"؛
- للـ استخدام الانحراف المعياري؛
- للـ اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان؛
- للـ معامل الارتباط (بيرسون) لإيجاد العلاقة بين:
- كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان؛
- أثر تطبيق برامج الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة.

### III.7.2. مقياس التحليل:

- تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لآراء الموظفين في كل محور من محاور الاستبيان بحيث قيمة المتوسط المرجح لهذا السؤال كما هو في الجدول رقم (09) الموالي:
- الجدول رقم (09): مقياس ليكرت الثلاثي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1,66
محايد	من 1,67 إلى 2,33
موافق	من 2,34 إلى 3

### 3.III. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورتها النهائية وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، حيث يبدأ الطالب بعرض بخصائص الأداء البيئي وأهم الجوانب التي تبين وضعية صورة المؤسسة، ثم يتم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

#### 1.3.III. تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة:

تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصائهم بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، والجدول رقم (12) الموالي يبين خصائص عينة الدراسة:

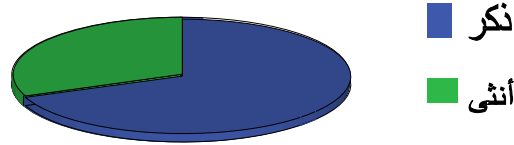
الجدول رقم (10): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	60	69,00
	أنثى	28	31,00
العمر	25 سنة فأقل	46	52,9
	من 26 - 35 سنة	22	25,3
	من 36 - 45 سنة	17	19,5
	أكثر من 46 سنة	3	3,2
المؤهل العلمي	ثانوي	14	16,1
	ليسانس	19	21,8
	مهندس	9	10,3
	ماستر	43	49,4
	ماجستير	3	2,3
	دكتوراه	0	0
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	54	62,1
	5 - 10 سنوات	20	23,0
	10 - 15 سنة	7	7,5
	15 سنة فأكثر	7	7,5

المصدر: إعداد الطالب.

يبين الجدول رقم (10) أن (69%) من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (31%) وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، كما هو مبين في الشكل رقم (20)، وقد يعزى هذا الفرق بين الذكور والإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

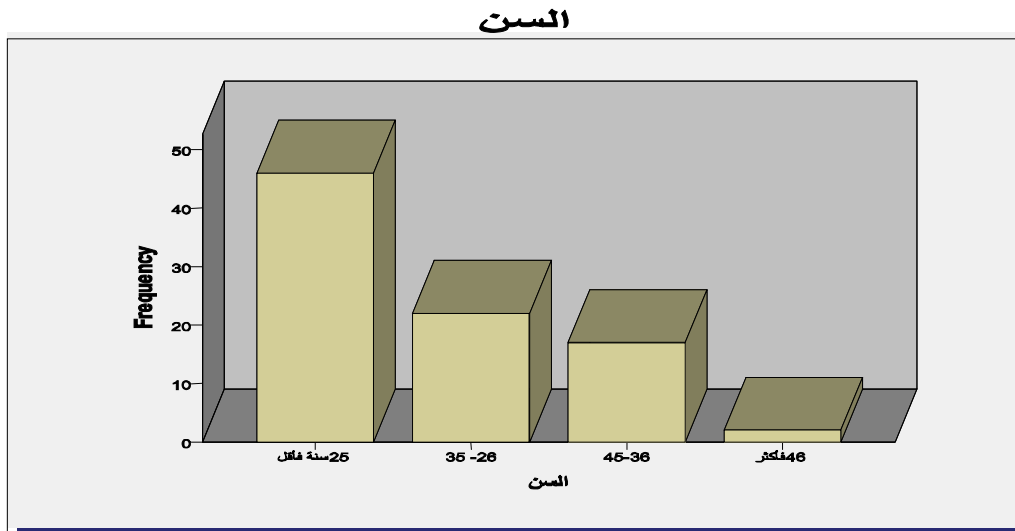
الشكل رقم (20): توزيع نسبة المستجوبين حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب

أما عن توزيع عينه الدراسه حول العمر، فيسير اجدول (10) إلى ان (2,6%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم اقل من 25 سنة، و(25,3%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 26 سنة إلى 35 سنة، و (19,5%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 35 إلى 46 سنة، و(2,3%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 46 سنة، وقد يرجع ارتفاع نسبة الفئة التي تراوحت أعمارهم أقل من 25 سنة إلى أن عينة الدراسة شملت الجمهور الداخلي للمؤسسة والممثل في موظفيها والجمهور الخارجي للمؤسسة والممثل في طلبة الجامعة الذين في الغالب أعمارهم أقل من 25 سنة ، بالإضافة إلى أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP اعتمدت في السنوات الأخيرة سياسة توظيف تركز على عنصر الشباب والذين في الغالب تقل أعمارهم عن 25 سنة.

الشكل رقم (21): توزيع نسبة المستجوبين حسب العمر

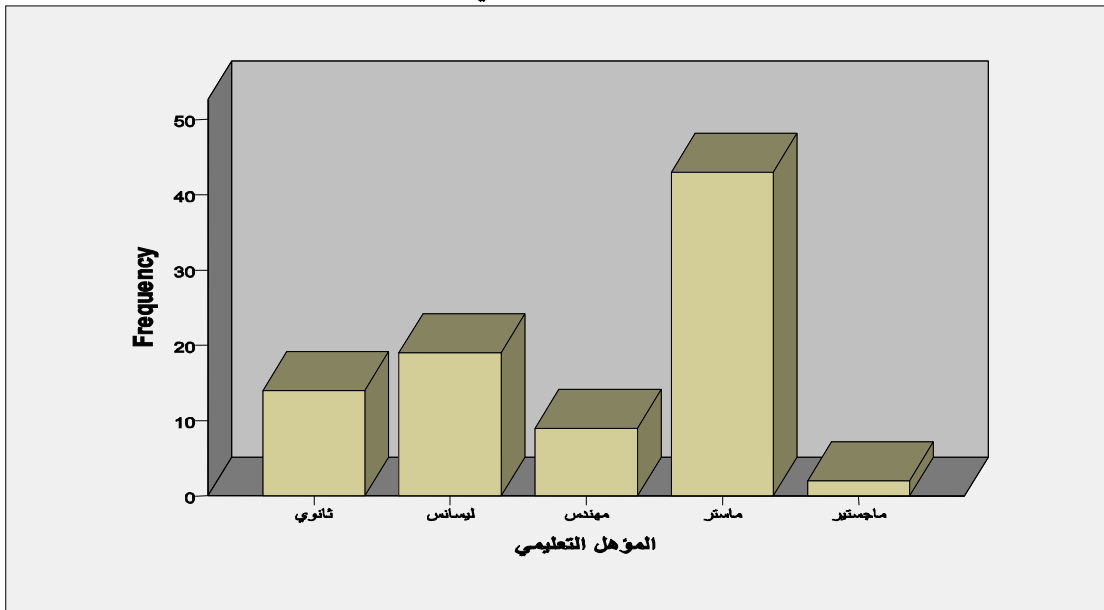


المصدر: إعداد الطالب

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فيبين الجدول رقم (10) أن معظم أفراد عينة الدراسة وبنسبة (83,8%) يحملون شهادة التعليم الجامعي، موزعين كمايلي: (21,8%) شهادة لسانس ، (10,3%) شهادة مهندس ،(49,4%) شهادة ماستر ،(2,3%) شهادة ماجستير ،في حين حاملو شهادة التعليم الثانوي بلغت نسبتهم (16,1%)، كما هو مبين في الشكل رقم (24)، تدل هذه النتيجة على أن نسبة المستوى التعليمي الذي يتمتع به الموظفون مشجعة كمؤشر إيجابي على توفر قدرات مؤهلة علميا، ويرجع ذلك لكون المؤهل العلمي هو المحدد الأول في عملية التوظيف.

الشكل رقم (22): توزيع نسبة المستجوبين حسب المؤهل العلمي

#### المؤهل التعليمي



المصدر: إعداد الطالب

يتضح لنا في ما يتعلق بالخبرة الإجمالية من الجدول (10) أن (62,1%) من عينة الدراسة بلغت الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و(23%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات، و (7,5%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى 15 سنة، أما (7,5%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة، تدل هذه النتيجة أن نصف عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات كما هو مبين في الشكل رقم (22)، وهذا يعود لصغر سن عينة الدراسة والمتمثلة في طلبة الجامعة وكذا لسياسة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة محل الدراسة والتي تركز على عنصر الشباب.

### III.2.3. تحليل محاور الدراسة:

يمكننا من خلال دراسة وتحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة نحو مجالات الاستبيان بالاعتماد على الملحق رقم (3) والملحق رقم (4) معرفة مدى التزام المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (ورقلة) بتطبيق إستراتيجية الأداء البيئي ومدى فعالية هذه الإستراتيجية في التأثير على صورة المؤسسة الإقتصادية.

#### III.1.2.3. المجال الأول: مدى الإستغلال الأمثل للموارد من قبل المؤسسة.

يهدف هذا المجال إلى معرفة مدى اهتمام القائمين على جلب الموارد الطبيعية الخام بترشيد استغلالها وعدم هدرها أو اضافة مواد كيميائية من شأنها الإضرار بالبيئة.

وفي ما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بهذا المجال في الجدول رقم (11) الموالي:

#### الجدول رقم (11): نتائج تحليل فقرات المجال الأول (الإستغلال الأمثل للموارد)

المجال	رقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الإختلاف المعياري	الإتجاه العام
الإستغلال الأمثل للموارد		تقتصد المؤسسة في استعمال الموارد الطبيعية	75,6	11,1	13,3	2.62	0,716	موافق
		تستعمل التدابير اللازمة لحماية البيئة عند عملية الإستغلال	75,6	15,6	8,9	2.67	0,640	موافق
		تتوقف المؤسسة عن عملية إستغلال الموارد عند وجود خطر يهدد البيئة	86,7	11,1	2,2	2.84	0,424	موافق
		لا تضيف المؤسسة مواد ضارة للبيئة عند عملية الإستغلال	82,2	15,6	2,2	2.80	0.457	موافق
		تعتمد التكوين والتوعية بالنسبة للمسؤولين عن عملية الإستغلال	84,4	13,3	2,2	2.82	0.424	موافق
جميع فقرات المجال			80,9	13,8	5,76	2.76	0,317	موافق

المصدر: إعداد الطالب

نظرا إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول والبالغ (2,765)، حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الموافقة، وبانحراف معياري قيمته (0,317) يمكن القول على أن القائمين على عملية الإستغلال في مؤسسة ENSP (ورقلة) يولون اهتماما بهذه المرحلة ويسعون لأن يرشدو استغلالهم للموارد الطبيعية ويدل على أن هناك جهودا معتبرة في مجال حماية البيئة عند عملية الإستغلال وهذه من أهم مراحل تحقيق الأداء البيئي في المؤسسة.

### III.2.2.3. المجال الثاني: البعد البيئي في العملية الإنتاجية

يهدف هذا المجال إلى معرفة مدى ممارسات القائمين على العمليات الإنتاجية باعتبارها مرحلة مهمة بحيث يبين هذا المجال مدى احترامهم للبعد البيئي في العملية الإنتاجية وحرصهم على إنتاج منتجات أقل ضررا بالبيئة، من خلال عرض نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل فقرات المجال الثاني

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
البعد البيئي في العملية الإنتاجية	تستعمل المؤسسة الأساليب الإنتاجية الأقل ضررا بالبيئة	84,4	13,4	2,2	2,82	0,442	موافق
	تحرص على إنتاج منتجات صديقة للبيئة	75.6	22.2	2.2	2.73	0,495	موافق
	تقوم المؤسسة بمراقبة أدائها البيئي في كل مرحلة إنتاجية	80.0	17.8	2.2	2.78	0,471	موافق
	تقيم المؤسسة أدائها البيئي بشكل مستمر	73.3	24.4	2.2	2,71	0,506	موافق
	تحترم المؤسسة القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة	82.2	15.6	2.2	2,80	0,457	موافق
	تمتلك المؤسسة برامج للتأكد من كفاءة وفعالية أدائها البيئي	77.8	20.0	2.2	2,76	0,484	موافق
	تحرص على أن عملية نقل منتجاتها آمنة بيئيا	82.2	15.6	2.2	2,80	0,457	موافق
	جميع فقرات الحور	79.35	18.4	2.2	2,77	0.346	موافق

بينت قيمة المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني والبالغ (2,77) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الموافقة، وانحراف معياري قيمته (0,346)، بأن القائمين على العملية الإنتاجية بالمؤسسة يأخذون البعد البيئي في العملية الإنتاجية بعين الاعتبار رغم أن العملية الإنتاجية في الغالب لا تخلو من الأخطار التي تهدد البيئية خاصة في ظل نشاط المؤسسة الذي يتسم بالخطورة على البيئة إلا أن ذلك لم يمنع المؤسسة من اتخاذ التدابير اللازمة التي تقلل من هذه الأخطار وهذا يدل على أن المؤسسة في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأداء البيئي الجيد.

### III.3.2.3. المجال الثالث: تخفيض التلوث البيئي

يهدف هذا المجال إلى معرفة ما إن كانت المؤسسة في ظل نشاطها وما تفرزه من تلوث بيئي تسعى لتخفيض هذا التلوث البيئي إلى أدنى مستوياته أو أنها لا تولي اهتماما بهذا الموضوع، وهذا اعتمادا على نتائج آراء المستجوبين المبينة في الجدول رقم (13) الموالي:

#### الجدول رقم (13): نتائج تحليل فقرات المجال الثالث

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الإحتراف المعياري	الاتجاه العام
تخفيض التلوث البيئي	تسعى المؤسسة لتخفيض الانبعاثات السامة بكافة أشكالها	80.0	17.8	2.2	2.78	0.471	موافق
	ترصد الأخطاء التي تؤدي إلى التلوث البيئي	86.7	11.1	2.2	2.84	0.424	موافق
	تقوم بفحص العمليات التشغيلية وتسجل الأكثر تلويثا منها	84.4	11.1	4.4	2.80	0.505	موافق
	تتحمل كل التكاليف الناتجة عن تلويثها للبيئة	82.2	13.3	4.4	2.78	0.517	موافق
	تفصح عن تكاليفها البيئية بشكل دوري	75.6	24.4	0.0	2.76	0.435	موافق
	أساليب التدريب متنوعة وحديثة	84.4	15.6	0.0	2.84	0.376	موافق
	جميع فقرات المجال	82.21	15.55	2.2	2.8	0.344	موافق

يبين المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال تخفيض التلوث البيئي البالغ (2,8) وانحراف معياري قدرة (0.344) بأن المؤسسة تولي اهتماما معتبرا بتخفيض التلوث البيئي أثناء عملياتها الإنتاجية خاصة وان التلوث البيئي ارتبط كثيرا بمجال المحروقات وكثيرا ما توجه الاتهامات للمؤسسات التي تعمل في هذا النشاط بتلويثها للبيئة وتفرض عليها تكاليف إضافية لكن عند استطلاع آراء المستجوبين نرى أن المؤسسة تقوم بدفع كل التكاليف التي تترتب عليها من جراء تلويثها للبيئة بل تحرص على اتخاذ إجراءات تقلل من هذه المخلفات قبل حدوثها كاستعمال مصفاة الهواء أو الفلترات عند وجود انبعاثات للهواء الملوث وهناك تدابير أخرى ، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق أداء بيئي متميز.



### III.4.2.3. المجال الرابع: معالجة المخلفات

نسعى من وراء من هذا المجال الوقوف على الممارسات المتبعة من حيث معالجة المخلفات الناجمة عن نشاط المؤسسة، ومهنية القائمين عليها، من خلال عرض نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول رقم (14) الموالي:

#### الجدول رقم (14): نتائج تحليل فقرات المجال الأربع

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
معالجة النفايات البيئية	تقوم بفرز وتصنيف فضلاتها لتسهيل عملية معالجتها	82.2	17.8	0.0	2.78	0.420	موافق
	تتحكم في نسب انبعاثاتها الغازية	77.8	20.0	2.2	2.82	0.387	موافق
	لا ترمي بفضلاتها مباشرة على البيئة	75.6	24.4	0.0	2.76	0.484	موافق
	تعيد استخدام مخلفاتها بعد معالجتها	86.7	13.3	0.0	2.76	0.435	موافق
	تطبق نظام الإدارة البيئية الآيزو 14001	86.7	11.1	2.2	2.87	0.344	موافق
	مجموع فقرات المجال	81.8	17.3	0.88	2.79	0.213	موافق

المصدر: إعداد الطالب

خلصت نتائج دراسة محور معالجة المخلفات على أن البرامج التي تقوم بها المؤسسة في هذا المجال ناجحة لحد ما ، وهذا بالنظر لأن المؤسسة تقوم بردم فضلاتها الناتجة عن العمليات التشغيلية ولا تبقئها على حالها في البيئة كما أنها تحول بعض المخلفات الغازية والسائلة إلى مخلفات صلبة ليسهل عملية التخلص منها إما بحرقها أو ردمها وقد وقفنا على هذا عند استطلاعنا لنشاط المؤسسة، وقد تبين ذلك من خلال آراء الفئة المدروسة ، حيث بلغ معدل مجموع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (2,589) وانحراف معياري (0,404).

### III.5.2.3. المجال الخامس: سمعة المؤسسة

يهدف هذا المجال إلى معرفة مدى تأثير برامج الأداء البيئي على سمعة المؤسسة باعتبارها أحد أهم مكونات الصورة بالنسبة للمؤسسة وهذا مت خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل فقرات المجال الخامس

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الإخلاف المعياري	الاتجاه العام
سمعة المؤسسة	يساهم الأداء البيئي في تحسين صورة المؤسسة لدى عمالها وإطاراتها	84.4	15.6	0.0	2.84	0.424	موافق
	يساعد الأداء البيئي في تكوين سمعة جيدة لها لدى زبائنها ومورديها	84.4	13.3	2.2	2.84	0.367	موافق
	يزداد الوعي البيئي لدى عمالها نتيجة لتبنيها للأداء البيئي	86.7	11.1	2.2	2.82	0.442	موافق
	يقلل الأداء البيئي من الأمراض المهنية الناتجة عن التلوث	100	0.00	0.00	2.84	0.424	موافق
	يمكن من استقطاب إطارات وعمال ذوو خبرة	84.4	15.6	0.00	3.00	0.00	موافق
	يساهم في زيادة الرضا العمال عن والموظفين عن مؤسستهم	93.3	6.7	0.00	2.84	0.367	موافق
	جميع فقرات المجال	88.8	10.3	0.73	2.863	0.210	موافق

المصدر: إعداد الطالب

نستنتج بشكل عام وهذا بالنظر إلى المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال سمعة المؤسسة والبالغ

(2,5287) وانحراف معياري (0,4943)، أن الأداء البيئي إذا طبق من طرف المؤسسة بشكل محكم

سيؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والمتمثل في عمالها وموظفيها وكذلك لدى

جمهورها الخارجي والمتمثل في زبائنها ومورديها ومستهلكيها وهذا ما أظهرته نتائج الإستبيان سواء داخل

المؤسسة أو خارجها.

### III.6.2.3. المجال السادس: قيم المؤسسة

من خلال تحليل نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (16) يمكن معرفة مدى تأثير الأداء البيئي على قيم المؤسسة والتي تعتبر من أهم مكونات صورة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ورقلة) والجدول التالي يبين ذلك.

#### الجدول رقم (16): نتائج تحليل فقرات المجال السادس

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
قيم المؤسسة	يعتبر الأداء البيئي مدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	100	0.00	0.00	2.79	0.407	موافق
	يساهم الإعلان عن نشاطاتها عبر وسائل الإعلام في تحسين صورتها	97.8	2.2	0.00	2.97	0.184	موافق
	رعايتها للأنشطة البيئية المختلفة يكسبها ولاء أكبر عند جمهورها	97.8	2.2	0.00	3.00	0.00	موافق
	تعاونها مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها لدى الدولة	86.7	13.3	0.00	2.95	0.211	موافق
	يعبر الأداء البيئي للمؤسسة عن جانب مهم من مسؤوليتها الاجتماعية	86.7	11.1	2.2	2.91	0.291	موافق
جميع فقرات المجال	93.8	5.76	0.44	2.978	0.097	موافق	

المصدر: إعداد الطالب

يتبين من نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور قيم المؤسسة بلغت قيمته (2.978) وانحراف معياري (0.097)، مما يدل على أن الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP أثر بشكل إيجابي على قيمها والتي تعتبر من المكونات المهمة للصورة الجيدة للمؤسسة كما دلت النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان وخاصة هذا المحور أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية خاصة منها الشطر المتعلق بالمسؤولية البيئية وهذا كله يكسبها صورة جيدة لدى جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي.

### III.4.2.3. المجال السابع: هوية المؤسسة

يهدف هذا المجال إلى الوقوف على الأثر الذي أوجده الأداء البيئي على هوية المؤسسة محل الدراسة، باعتبار هوية المؤسسة من المداخل الأساسية للتعرف على وضعية صورة المؤسسة، من خلال عرض نتائج اتجاه آراء عينة الدراسة المتعلقة بهذا السؤال في الجدول رقم (17) الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل فقرات المجال السادس

المجال	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
هوية المؤسسة	يساهم الأداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهرة علامتها التجارية	86.7	11.1	2.2	2.85	0.359	موافق
	تسعى بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة	88.9	11.1	0.0	2.79	0.407	موافق
	تقوم بفتح أبوابها للجماهير واطلاعهم على أنشطتها البيئية	77.8	22.2	0.0	2.74	0.580	موافق
	يعبر الأداء للمؤسسة عن مدى ثقافتها	97.8	2.2	0.0	2.87	0.334	موافق
	جميع فقرات المجال	87.8	11.6	0.55	2.82	0.429	موافق

المصدر: إعداد الطالب

خلصت نتائج دراسة محور هوية المؤسسة على أن البرامج التي تقوم بها المؤسسة في هذا المجال ناجحة، وهذا بالنظر لأن المؤسسة تقوم بدمج الأداء البيئي في تكوين هويتها التي هي أهم مداخل الصورة التي تريد المؤسسة تكوينها عن نفسها، وقد تبين ذلك من خلال آراء الفئة المدروسة، حيث بلغ معدل مجموع المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (2.829) وبانحراف معياري (0.429).

الجدول رقم (18): معاملات ارتباط بيرسون بين الأداء البيئي وتحسين صورة المؤسسة

أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار			
المتغير	معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	التعداد
أثر الأداء البيئي على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	0.771**	0,000	87

\*\*دال عند مستوى دلالة ( 0,01 )

المصدر: إعداد الطالب

تم استخدام اختبار معامل ارتباط ( بيرسون ) لمعرفة العلاقة بين الأداء البيئي وتحسين صورة المؤسسة، و النتائج المبينة في جدول رقم (18) تبين أن العلاقة بين الأداء البيئي وتحسين صورة المؤسسة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا (اقل من أو تساوي 0.001 ) مما يعني أن تطبيق برامج الأداء البيئي تؤثر على صورة المؤسسة إيجابيا.

## خاتمة الفصل

تضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً عن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وأهم مديرياتها وأقسامها وأهم نشاطاتها وفروعها وكذا الموارد البشرية فيها.

كما تم التطرق إلى منهج الدراسة، وحدودها ومجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

تم الوقوف في نهاية هذا الفصل على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج الأداء البيئي وأهم الممارسات البيئية للمؤسسة وجهودها في مجال حماية البيئة، وذلك بعد استعراض وتحليل نتائج آراء أفراد عينة الدراسة حول مراحل تحقيق برامج الأداء البيئي وكيفية تنفيذ وتقييم هذه البرامج، إضافة إلى ذلك تم دراسة تأثير الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (حاسبي مسعود - ورقة -).

سيتم في الخاتمة العامة عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومن ثم تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج.

خاتمة

أصبحت قضايا العناية بالبيئة والتكاليف والإيرادات الناتجة عنها تنصدر مكانة عالمية بالغة الأهمية حيث اتضح أن اهتمام المؤسسة بالبعد البيئي أمر لا بد منه، خاصة في الوقت الحالي والذي لم يعد وحده الأداء المالي أو المحاسبي كافيا بل أصبحت أبعادا أخرى تفرض نفسها على المؤسسة على رأسها الأداء البيئي الذي لا بد للمؤسسة منه للحصول على مواصفة الآيزو 14000 التي تكسبها مزايا تنافسية جديدة ، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الأولى .

نعلم أن المؤسسة في بحث مستمر عن التميز في أدائها الكلي، ولكي تصل إلى هذا الهدف فإنها تستغل كل الفرص المتاحة لها ، ومن أهم هذه العوامل هو تمتع المؤسسة بالانتشار والتوسع والشهرة عند شرائح أكبر، ولا يمكن أن يتحقق هذا الانتشار والتوسع إلا إذا كانت المؤسسة تتمتع بصورة حسنة وسمعة طيبة لدى مختلف الأطراف ، وبالتالي فإن المؤسسة تسعى دائما لتحسين صورتها من خلال رعايتها لبعض النشاطات الاجتماعية والخيرية، وكذلك من خلال ممارستها البيئية وأدائها البيئي، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الثانية.

قلنا سابقا أن تبني المؤسسة للأداء البيئي أمرا ضروريا وليس اختياريا إذا أرادت أن تستمر وتتميز خاصة مع الأضرار الكبيرة التي لحقت بالطبيعة والمتهم الأول هو النشاط الإقتصادي ممثلا في المؤسسات الإقتصادية وبالتالي أصبحت تتعرض لملاحقات ودعاوى قضائية من قبل الجمعيات والنوادي المهتمة بالبيئة مما كلفها مبالغ طائلة وصورة سيئة لدى جمهورها سواء الداخلي أو الخارجي.

رأينا في الدراسة التي أجريناها على مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (حاسي مسعود ورقلة)، أن جهودها في مجال حماية البيئة وتبنيها لبرامج الأداء البيئي ساهم في تحسين صورتها على الأقل عند العينة التي أجرينا عليها الدراسة والمتمثلة في جمهورها الداخلي (موظفيها وإطاراتها) وجمهورها الخارجي والمتمثل في (طلبة الماجستير في علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح) وهذا حسب المتوسط الحسابي البالغ (2.86) بالنسبة لسمعة المؤسسة و(2.97) بالنسبة لقيم المؤسسة و(2.82) بالنسبة لهوية المؤسسة وهي المكونات الأساسية لصورة المؤسسة، هذه النسب تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الموافقة، كما بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الأداء البيئي وأثره على تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية (0.77) وهي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا (اقل من أو تساوي 0.001)، وعلى هذا الأساس فإننا نقبل الفرضية الثالثة.



## نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

✓ يعتبر الأداء البيئي أحد أهم متطلبات الإدارة البيئية التي من خلالها تتحصل المؤسسة على مواصفة الآيزو 14000 التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية كبيرة خاصة في ظل الوضع التنافسي الكبير في الوقت الحالي؛

✓ أصبح الأداء البيئي في المرحلة المعاصرة ضرورة لحياة أي مؤسسة، طالما أنها تحرص على حفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها إلا إذا أدرجت البعد البيئي في اهتماماتها وفي كل مراحلها الإنتاجية من مرحلة إستغلال الموارد إلى عملية معالجة مخلفاتها، خاصة مع انتشار الوعي البيئي لدى مختلف الشرائح وخاصة المستهلكين، فسلوكها البيئي من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على سمعتها وصورتها لدى مختلف الأطراف وبالتالي عليها أخذ هذا الأمر بكل جدية؛

✓ يعتمد النجاح الفعلي للأداء البيئي على مراحل أساسية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في الإستغلال الأمثل للموارد، أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بمراعاة البعد البيئي في العملية الإنتاجية، ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الثالثة وهي التي تعني بتخفيض التلوث البيئي وتحمل تكاليفه، وبعد ذلك تأتي المرحلة الرابعة وهي معالجة المخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية، وبعد هذه المراحل تأتي مرحلة تقييم الأداء البيئي وبالتالي تكون المؤسسة قد حققت أداء بيئي متميز؛

✓ أظهرت الدراسة فيما يتعلق بالإستغلال الأمثل للموارد من طرف المؤسسة الوطنية لخدمات البترول (حاسي مسعود ورقلة) أنها تولي اهتماما لا بأس به بهذه القضية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.76) حيث يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي التي تشير على الموافقة، ولكن هذا لا يعني أن عملية الإستغلال الأمثل للموارد لا تستحق الإعتناء والارتقاء بها، لأن هذه العملية تشهد بعض الأحيان بعض الأخطاء والخروقات كما صرح لنا به بعض العمال وبالتالي لابد لهذه العملية من المراقبة المستمرة؛

✓ اتضح من الدراسة كذلك أن المؤسسة تهتم بالبعد البيئي في عملياتها الإنتاجية وهذا بالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذه المرحلة البالغ (2.77) وهو جيد ويدل على أن المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار الجوانب البيئية في عملية انتاجها وكذا الحال بالنسبة لتخفيضها للتلوث وتحملها لتكاليف تلويثها للبيئة فقد دل المتوسط الحسابي لهذه المرحلة والبالغ (2.8) أن المؤسسة تتحمل ماعليها من مسؤوليات تجاه البيئة وذلك من خلال دفعها للتكاليف الناجمة عن تلويثها للبيئة وغفصاحتها عنها وهذا بنسبة موافقة بلغت (75.6%) وهي نسبة مرتفعة.

✓ تبين محاور القسم الثاني والمتعلق بصورة المؤسسة محل الدراسة أن لها سمعة طيبة لدى جمهورها الداخلي والخارجي وهذا بنسبة موافقة بلغت (88.8%) وهي مرتفعة؛ وكذا الحال بالنسبة لقيم المؤسسة وبالغة (93.8%) وهي مرتفعة جدا ، ونسبة الموافقة مرتفعة أيضا بالنسبة لهوية المؤسسة والتي بلغت (87.8%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بصورة حسنة على الأقل عند العينة التي قمنا باستجوابها؛

✓ أما فيما يخص أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة محل الدراسة فلإننا نرى من خلال النتائج المتوصل إليها والمتمثلة في معامل ارتباط بيرسون بين الأداء البيئي وأثره على تحسين صورة المؤسسة الإقتصادية (0.77) وهي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا (اقل من أو تساوي 0.001)، وهذا يدل على أن الأداء البيئي للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار(حاسي مسعود ورقلة) قد أثر بشكل أو بآخر على تحسين صورتها، لكن هذا لا يدل أن الأداء البيئي وحده الذي ساهم في تحسين هذه الصورة إذ يصعب تجزئة الصورة ومعرفة ماهي العوامل أو الأطراف التي ساهمت بتحسين كل جزء منها إذ أنها عبارة عن وحدة متكاملة بين الأداء المالي والحاسبي والبشري والبيئي إلى غير لك وكل جزء يساهم إما بتحسين هذه الصورة أو العكس.

### توصيات الدراسة: بناء على نتائج الدراسة يمكن تحديد التوصيات الآتية:

- على إدارة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار أن تنظر إلى الأداء البيئي على أنها عملية مستمرة، فلا تكتفي بتقديم مجموعة من الإجراءات البيئية الروتينية التي تعودت عليها في كل مرة ، ولكن الأمر يتطلب المتابعة والتجديد بصفة دورية وتبعاً للاحتياجات البيئية المتجددة والتي تقتضيها العمليات التشغيلية بالمؤسسة؛
- على مديرية حماية البيئة بالمؤسسة الإشراف على عملية تحقيق الأداء البيئي ومراقبتها وتحسينها وهذا من أجل التأكد من أن الأداء البيئي بالمؤسسة عملية دائمة ومستمرة وتعبر عن قيمة من قيم المؤسسة الراضية؛
- اعتبار الأداء البيئي من الأولويات الأساسية للمؤسسة وليس النظر إليه على أنه موضوع ثانوي يأتي في الدرجة الأخيرة من اهتمامات المؤسسة؛
- على المؤسسة اعتبار البعد البيئي كمدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية لها وهذا عن طريق تحصيلها من خلاله على مواصفة الآيزو 14000، والتي تفتح لها آفاقاً جديدة وولاء أكبر عند جمهورها خاصة مع تزايد الوعي البيئي؛
- إجراء دورات تدريبية للقائمين على عملية الأداء البيئي في المؤسسة وتحسين مستواهم باستمرار، والبحث المستمر عن الأساليب الإنتاجية الأنظف، والإستفادة من التجارب الناجحة في مجال حماية البيئة؛
- اتضح جلياً من هذه الدراسة أن الأداء البيئي أحد أهم العوامل المؤثرة على تحسين صورة المؤسسة، وبالتالي على المؤسسة العمل على تطوير هذا الأداء من أجل الوصول إلى الصورة المرغوبة والتي توفر لها السمعة الطيبة بين مختلف الأطراف المعنية ؛
- العمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق برامج الأداء البيئي لأهدافها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر وأخذ تغذية راجعة فيما يتعلق بأهداف هذه البرامج وما تم تنفيذه وكيف نفذ، وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته فيما يتعلق بالأداء البيئي لمؤسسته؛
- إنشاء قاعدة بيانات كنظام لأخذ المعلومات والتقارير منه وفي ذلك تسهيل للقائمين على تحقيق الأداء البيئي في اتخاذ القرارات بشأن المشاكل البيئية التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة عند مزاولتها لأنشطتها المختلفة.

آفاق الدراسة: يتميز البحث في هذا المجال بكونه خصبا لذا يمكن تناول جوانب أخرى منه:

- واقع الأداء البيئي في قطاع المحروقات بالجزائر؛
- الأداء البيئي كمدخل من مداخل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة؛
- أثر الأداء البيئي في نجاح الإدارة البيئية بالمؤسسة؛
- الأداء البيئي كأحد أهم عوامل حماية البيئة.

# قائمة المراجع

## أ- الكتب

- 1- أحمد مندور، أحمد رمضان نعمة الله، المشكلات الاقتصادية للموارد والبيئة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 2- أشرف هلال، الجرائم البيئية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الآداب، القاهرة، 2005.
- 3- أحمد فرغلي حسن، البيئة والتنمية المستدامة الإطار المعرفي والتقسيم المحاسبي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
- 4- الشيخ الداوي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دارهوم، الجزائر العاصمة، 2011.
- 5- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 6- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 7- بشير عباس العلاق، فحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجية التسويق، (دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999).
- 8- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية (مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء)، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الإصدار الثاني، الأردن، 2002.
- 9- محمود صالح العدلي، موسوعة حماية البيئة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 10- خالد مقابلة، الترويج الفندقية الحديث، (دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2000/1999).
- 11- رمضان محمد مقلد، أحمد رمضان نعمة الله، عفاف عبد العزيز، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 12- زكرياء طاحون، المنظور البيئي في للتخطيط الزراعي والصناعي، اقرأ للخدمات العلمية، القاهرة، 2008.
- 13- زكرياء طاحون، تقييم التأثيرات البيئية للمشروعات، ناس للطباعة، القاهرة، 2009.
- 14- سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 15- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير تحسين الأداء، مطبعة العشري، مصر، 2009.
- 16- عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية البيئية)، البازوي، الطبعة العربية، الأردن، 2007.
- 17- عبد السلام أبوقحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 18- فراس أحمد الخرجي، الإدارة البيئية، كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007.

- 19- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 20- محمد جعفر الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- 21- محمد عبد البديع، اقتصاد حماية البيئة، دار الأمين، 2003.
- 22- محمد عبد الوهاب عزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة iso14000 و iso9000، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 23- نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية (المبادئ، الممارسات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 24- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار، إدارة بيئية - نظم ومتطلبات iso 14000، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- 25- نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال (المسؤولية البيئية لرجال الأعمال)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر حسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، بدون سنة نشر.
- ب- المجالات العلمية، الدوريات والمجلات:**
- 27- أحمد فرغلي محمد حسن، دراسات مستقبلية في المحاسبة البيئية والموارد الطبيعية، سلسلة غير دورية تعنى بتقديم الاجتهادات الفكرية والعلمية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997.
- 28- الشيخ الداوي، عائشة شتاحة، مداخلة بعنوان: الالتزام بمعايير الإدارة البيئية نحو تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، الملتقى الدولي الثاني: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر 2011، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 29- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7/2009، جامعة ورقلة.
- 30- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 31- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 32- بومدين يوسف، إدارة الجودة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5/2007، جامعة ورقلة.
- 33- حسين رحيم، رشيد مناصرية، مداخلة بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الآيزو 14000 على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

- 34- خبراء.بميك، المشرف عبد الرحمان توفيق،(سلسلة التنمية الإدارية الذاتية) منهج الإدارة العليا-أدوات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة.بميك، القاهرة، 2004.
- 35- خميس عبد الرحمان رداد ، المؤشرات البيئية كجزء من مؤشرات التنمية المستدامة ، المؤتمر الإحصائي العربي الثاني ، سرت ، ليبيا ، 2-4 نوفمبر 2009.
- 36- سلسلة المميزون الإدارية، تقييم الأداء، الشركة المصرية للنشر، لونغمان، مكتبة لبنان، لبنان، 2007.
- 37- زين الدين بروش ، جابر الدهيمي ، مداخله بعنوان : دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حلة شركة الإسمنت- ، ملتقى دولي : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، يومي 22-23 نوفمبر ، 2011 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.
- 38- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
- 39- عبد الغني دادنة، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 04/2006، جامعة ورقلة.
- 40- كمال رزيق، دور الدولة في حماية البيئة، مجلة الباحث، العدد 05/2007، جامعة الجزائر.
- 41- محمد العربي ساكر ، عبد الحق رايس ، مداخله بعنوان : مساهمة المنشآت الصناعية لدى الدول النامية في تفعيل الأداء البيئي ، تجربة شركة تنمية نفط عمان ، الملتقى الدولي الثاني : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ورقلة ، 22-23 نوفمبر 2011 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.
- 42- محمد عادل عياض، دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، عدد 07/2009.
- 43- نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 21 ، العدد 2 ، 2005.
- هـ - المذكرات:
- 44- أسماء رزاق، آليات تمويل سياسات حماية البيئة في الجزائر، دراسة حالة ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- 45- أسماء عبد القادر الطاهر، أثر التكاليف البيئية على تقويم أداء المنشآت الصناعية السودانية، دراسة تحليلية تطبيقية على قطاع النفط، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، السودان، 2010.
- 46- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سوناطراك، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.



- 47- أمال رحمان، تأثير المحروقات على البيئة خلال مرحلة الحفر والاستخراج، دراسة حالة حوض بركاوي، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير البيئة، غير منشورة، قاصدي مباح، ورقة، 2008.
- 48- حليلة السعدية قريشي، محددات سلوك المستهلك الاخصر، دراسة حالة المستهلك الجزائري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح، ورقة، 2009.
- 49- دبالى جميل الرزي، مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 50- رادة فاروق درياني، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، مصر، 2009.
- 51- سمير بوعافية، مساهمة المؤسسة الصناعية في حماية البيئة من التلوث الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير البيئة، غير منشورة، جامعة قاصدي مباح، ورقة، 2008.
- 52- صفية علاوي، تقييم تكاليف التدهور البيئي كأداة للحفاظ على البيئة، دراسة حالة تأثير أحواض النفايات الناتجة عن نشاطات الحفر بمنطقة حاسي الرمل، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم الاقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة ورقلة، 2007.
- 53- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2007.
- 54- عائشة سلمى كيجلي، دراسة السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مباح، ورقة، 2008.
- 55- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2003-2004.
- 56- عز الدين دعاس، آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.
- 57- لطيفة برغي، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007.
- 58- محمد مسعودي، دور الجباية في الحد من التلوث البيئي، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مباح، ورقة، 2008.

## د- القوانين

59- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-10 المادة الثانية، الجريدة الرسمية، العدد 43، 30 جويلية 2003.

## مراجع باللغة الأجنبية

- 60- A.Burlaud, J.Y Eglem , P Mykita, dictionnaire de gestion, Edition Foucher, Paris, 1999.
- 61- Beau Dominique, Daudel Sylvain, Stratégie d'entreprise et communication, (DUNOD, Paris, 1992).
- 62-Brédignac-Rouboud Béatrice, Le marketing des services, du projet au plan marketing, (Les éditions d'Organisation, Paris, 1998).
- 63- Cohen Elie, Dictionnaire de gestion, (Casbah éditions, Alger, 1998).
- 64-Combin Jean-Jacques, Chumpitaz Ruben, Marketing stratégique et opérationnel, du marketing a l'orientation marché, (DUNOD, Paris, 5e éd, 2002).
- 65-Décaudin Jean-marc, La communication marketing: concepts, techniques, stratégies, (ECONOMICA, Paris, 3e éd, 2003).
- 66-Dément.L et autres, communication des entreprises : stratégies et pratiques, (NATHANE, 2000).
- 67-De menthon Sophie, L'image new look de votre entreprise, (Les éditions Chihab, 1995).
- 68-De Narbon Aimery. Communication d'entreprise, conception et pratique, (Eyroles, 2e éd, 1991).
- 69- Dervaux.B, Couloud.A, Dictionnaire de management et de contrôle de gestion, (DUNOD, Paris, 2e éd, 1990).
- 70-Duvillier Fabienne, Gruber Ursula, S.A, Dictionnaire bilingue de la publicité et de la communication, (DUNOD, Paris, 1990).
- 71-Helfer.J.P, Orsoni.J, marketing, (Vuibert, Paris, 5e éd, 1998).
- 72- Heude Remi-Pierre, Communication, Dictionnaire analogique de la publicité et des médias, (Eyroles, 1993).
- 73-heude Remi Pierre, Communiquer c'est gagner, Les cinq étapes de la communication publicitaire, (JV&DS, Parie, 1998).
- 74-Joannis Henri, De la stratégie marketing a la création publicitaire dans les magasin et les affiches, a la télévision, a la radio, (DUNOD, paris, 1995).

- 75- Kotler.P, Dubois.B, Marketing management, (Vuibert, Paris, 10e éd, 2000).
- 76- Lendrevie.J, brochand.B, Publicitor, (Daloz, Paris, 5e éd, 2001).
- 77-Lendrevie.J, Lindon.D., Mercator: Théorie et pratique du marketing, (Daloz, Paris, 7e éd, 2003).
- 78-Le petit Larousse Illustré, (Larousse, Paris, 20001)
- 79- Le Vade Mecom, le livre de la communication de l'entreprise et des médias, (DUNOD, Paris).
- 80- Luc Marcenac, Milon Alain, Serge-Henri Saint-Michel, Stratégies publicitaires, de l'étude mercatique au choix des médias, (Breal édition, 1994).
- 81-Marion Grille et autres, Marketing: Mode d'emploi, (les éditions d'Organisation, Paris, 2e éd, 2002).
- 82- Michel Besbordes, OHL Fabien, Gany Tribau, Marketing du sport, (Economica, Paris, 1999).
- 83-Mosca Philippe, Initiation au marketing, (Les édition d'Organisation, Paris, 1999).
- 84-NGUYEN THANH Fanelly, La communication: une stratégie au service de l'entreprise, (Economica, Paris, 1991).
- 85-Paris Cathrine, 40 fiches marketing, (Le génie des glassier, Paris, 2002).
- 86-Pasquier Martial, Marketing et sémiotique: une approche interdisciplinaire, (Edition universitaires, fribourg, suisse, 1999).
- 87- Pierre voyer . tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance . 2ème édition . presses de l'université du Québec .Québec –canada–2008.
- 88- Robert le DUFF , Encyclopédie de la gestion et du management , Edition Daloz , paris , 1999
- 88-Ternois Martin, La communication de l'entreprise: 107 fiches-outils, (Les éditions d'Organisation, Paris, 1995).
- 89-Vernette Eric et autres, La publicité: Théorie, acteurs et méthodes, (La documentation française, Parie, 2000).
- 90-Westfalen Marie Hélène, Communicator: Le guide de la communication marketing, (DUNOD, Parie, 3e éd, 2001).

## مواقع شبكة الأنترنت

- 91-<http://www.acc4arab.com/acc//archive/index.php/t-4159.htm> le (15/12/2012)
- 92-[www.etqm.yoo7.com/t154-](http://www.etqm.yoo7.com/t154-) topic (14/10/2012)
- 93- [www.enspgroup.com](http://www.enspgroup.com) le (25/05/2013)
- 94- WWW . Qsem , files, wordpress . com /2010/10/iso14001-slid-  
.a.ptt(12/10/2012).
- 95- Nathalie.diaz.pagespense\_orange.fr/htm/iso14001/14001index.html le  
(15/10/2012).
- 96-<http://www.umweltdatenbank.de/lexicon/oeko-audit.html> le (31/10/2012).

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): بين أداة الدراسة (الإستبيان)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر III

تخصص: إدارة بيئية وسياحية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

استمارة لقياس:

أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار - حاسي مسعود ورقلة -

أخي الفاضل...أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

بين أيديكم هذا الإستبيان في إطار بحث علمي، نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، ونؤكد لكم

أن كافة البيانات الواردة في الاستمارة ستعامل بالسرية التامة و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية للبحث.

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم.

تحت إشراف:

أ.د. الداوي الشيخ

إعداد الطالب:

هتهات الشيخ

الرجاء وضع علامة ( X ) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

- ❖ الجنس : ذكر  أنثى
- ❖ السن : 25 سنة فأقل  26-35  36-45  46 فأكثر
- ❖ المؤهل التعليمي : ثانوي  ليسانس  مهندس  ماجستير  دكتوراه
- ❖ سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل  5-10  10-15  15 سنة فأكثر
- ❖ الوظيفة : .....

القسم الثاني: واقع الأداء البيئي في المؤسسة

المحور	رقم الفقرة	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
الإستغلال الأمثل للموارد	1	تقتصد المؤسسة في إستعمال الموارد الطبيعية			
	2	تستعمل التدابير اللازمة لحماية البيئة عند عملية الإستخراج			
	3	تتوقف المؤسسة عن عملية إستخراج الموارد عند وجود خطر يهدد البيئة			
	4	لا تضيف المؤسسة مواد ضارة للبيئة عند عملية الإستخراج			
	5	تعتمد التكوين والتوعية البيئية بالنسبة للمسؤولين عن عملية الإستخراج			
البعد البيئي في العملية الإنتاجية	1	تستعمل المؤسسة الأساليب الإنتاجية الأقل ضررا بالبيئة			
	2	تحرص على إنتاج منتجات صديقة للبيئة			
	3	تقوم المؤسسة بمراقبة أداؤها البيئي في كل مرحلة إنتاجية			
	4	تقيم المؤسسة أداؤها البيئي بشكل مستمر			
	5	تتكرم المؤسسة القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة			
	6	تمتلك المؤسسة برامج للتأكد من كفاءة وفاعلية أداؤها البيئي			
	7	تحرص المؤسسة على أن تكون عملية نقل منتجاتها آمنة بيئيا			
تخفيض التلوث البيئي	1	تسعى المؤسسة إلى تخفيض الإنبعاثات السامة بكافة أشكالها			
	2	ترصد الأخطاء التي تؤدي إلى التلوث البيئي			
	3	تقوم بفحص العمليات التشغيلية وتسجل الأكثر تلوثا منها			
	4	تتحمل المؤسسة كل التكاليف الناتجة عن تلويثها للبيئة			
	5	تفصح المؤسسة عن تكاليفها البيئية بشكل دوري			
معالجة المخلفات	1	تقوم المؤسسة بفرز وتصنيف فضائلها لتسهيل عملية معالجتها			

			تتحكم المؤسسة في نسب انبعاثاتها الغازية	2
			لا ترمي المؤسسة بفضلاتها مباشرة على البيئة دون معالجتها	3
			تقوم المؤسسة بإعادة استخدام مخلفاتها بعد عملية المعالجة	4
			تطبق المؤسسة نظام الإدارة البيئية الآيزو iso 14001	5

### القسم الثالث: أثر الأداء البيئي للمؤسسة على تحسين صورتها

المحور	رقم الفقرة	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
سمعة المؤسسة	1	يساهم الأداء البيئي للمؤسسة في تحسين صورتها لدى عمالها وإطاراتها			
	2	يساعد الأداء البيئي في تكوين سمعة جيدة للمؤسسة لدى زبائنها ومورديها			
	3	يزداد الوعي البيئي لدى عمال المؤسسة نتيجة لتبنيها للأداء البيئي			
	4	يقلل الأداء البيئي من الأمراض المهنية الناتجة عن التلوث			
	5	يمكن الأداء البيئي للمؤسسة من استقطاب إطارات و عمال ذوو خبرة			
	6	يساهم الأداء البيئي في زيادة رضا العمال والموظفين تجاه مؤسستهم			
قيم المؤسسة	1	يعتبر الأداء البيئي مدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة			
	2	يساهم الإعلان عن نشاطات المؤسسة البيئية عبر وسائل الإعلام في تحسين صورتها			
	3	رعاية المؤسسة للأنشطة البيئية المختلفة يكسبها ولاء أكبر عند جمهورها			
	4	تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها لدى الدولة			
	5	يعبر الأداء البيئي للمؤسسة عن جانب مهم من مسؤوليتها الاجتماعية			
هوية المؤسسة	1	يساهم الأداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهرة علامتها التجارية			
	2	تسعى المؤسسة بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة			
	3	تقوم المؤسسة بفتح أبوابها للجمهور وإطلاعهم على أنشطتها البيئية			
	4	يعبر الأداء البيئي للمؤسسة عن مدى ثقافتها			



الملحق رقم (2): الجداول التكرارية والمتوسط المرجح لفقرات الإستبيان

1- فقرات مجال تحديدي الحاجيات

تقتصد المؤسسة في استعمال الموارد الطبيعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	11	13,3	13,3	13,3
محايد	10	11,1	11,1	24,4
موافق	66	75,6	75,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

تستعمل التدابير اللازمة لحماية البيئة عند عملية الإستخراج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	8,9	8,9	8,9
محايد	14	15,6	15,6	24,4
موافق	66	75,6	75,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

تتوقف المؤسسة عن عملية إستخراج الموارد عند وجود خطر يهدد البيئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	10	11,1	11,1	13,3
موافق	75	86,7	86,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

لا تضيف المؤسسة مواد ضارة للبيئة عند عملية الإستخراج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	14	15,6	15,6	17,8
موافق	71	82,2	82,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تعتمد التكوين والتوعية البيئية بالنسبة للمسؤولين عن عملية الإستخراج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	12	13,3	13,3	15,6
موافق	73	84,4	84,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تستعمل المؤسسة طرقا انتاجية أقل ضررا بالبيئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	12	13,3	13,3	15,6
موافق	73	84,4	84,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تحرص على إنتاج منتجات صديقة للبيئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	19	22,2	22,2	24,4
موافق	66	75,6	75,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تقوم المؤسسة بمراقبة أداؤها البيئي في كل مرحلة إنتاجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	15	17,8	17,8	20,0
موافق	70	80,0	80,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تقيم المؤسسة أداؤها البيئي بشكل مستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	21	24,4	24,4	26,7
موافق	64	73,3	73,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تحتزم المؤسسة القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	14	15,6	15,6	17,8
موافق	71	82,2	82,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تمتلك المؤسسة برامج للتأكد من كفاءة وفاعلية أدائها البيئي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	17	20,0	20,0	22,2
موافق	68	77,8	77,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تنقل منتجاتها بشكل امن بيئيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	14	15,6	15,6	17,8
موافق	71	82,2	82,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تسعى المؤسسة إلى تخفيض الانبعاثات السامة بكافة أشكالها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	15	17,8	17,8	20,0
موافق	70	80,0	80,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## ترصد الأخطاء التي تؤدي إلى التلوث البيئي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
محايد	5	11,1	11,1	13,3
موافق	39	86,7	86,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## تقوم بفحص العمليات التشغيلية وتسجل الأكثر تلوينا منها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	4,4	4,4	4,4
محايد	10	11,1	11,1	15,6
موافق	73	84,4	84,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تتحمل المؤسسة كل التكاليف الناتجة عن تلوينها للبيئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	4,4	4,4	4,4
محايد	11	13,3	13,3	17,8
موافق	72	82,2	82,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تفصح المؤسسة عن تكاليفها البيئية بشكل دوري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	21	24,4	24,4	24,4
موافق	66	75,6	75,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تقوم المؤسسة بفرز وتصنيف فضلاتها لتسهيل عملية معالجتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	14	15,6	15,6	15,6
موافق	73	84,4	84,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## تتحكم المؤسسة في نسب انبعاثاتها الغازية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	19	22,2	22,2	22,2
موافق	68	77,8	77,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المؤسسة لا ترمي بفضلاتها مباشرة على البيئة دون تعالجتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	23	17,8	17,8	17,8
موافق	64	82,2	82,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإعادة استخدام مخلفاتها بعد عملية المعالجة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2,2	2,2	2,2
محايد	17	20,0	20,0	22,2
موافق	56	77,8	77,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

تطبيق المؤسسة نظام الإدارة البيئية الأيزو iso14001

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	22	24,4	24,4	24,4
موافق	65	75,6	75,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

2- أثر الأداء البيئي للمؤسسة على تحسين صورتها

يساهم الأداء البيئي للمؤسسة في تحسين صورتها لدى عمالها وإطاراتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	42	48,3	48,3	48,3
محايد	6	6,9	6,9	55,2
موافق	39	44,8	44,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

يساعد الأداء البيئي في تكوين سمعة جيدة للمؤسسة لدى زبائنها ومورديها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1,1	1,1	1,1
محايد	5	5,7	5,7	6,9
موافق	81	93,1	93,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## يزداد الوعي البيئي لدى عمال المؤسسة نتيجة لتبنيها للأداء البيئي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	13	14,9	14,9	14,9
موافق	74	85,1	85,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## يقلل الأداء البيئي من الأمراض المهنية الناتجة عن التلوث

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1,1	1,1	1,1
محايد	11	12,6	12,6	13,8
موافق	75	86,2	86,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## يمكن الأداء البيئي المؤسسة من استقطاب إطارات و عمال ذوو خبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	1,1	1,1	1,1
محايد	20	23,0	23,0	24,1
موافق	66	75,9	75,9	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## يساهم الأداء البيئي في زيادة رضا العمال والموظفين تجاه مؤسستهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	8	9,2	9,2	9,2
موافق	79	90,8	90,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

## يعتبر الأداء البيئي مدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	18	20,7	20,7	20,7
موافق	69	79,3	79,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

يساهم الإعلان عن نشاطات المؤسسة البيئية عبر وسائل الإعلام في تحسين صورتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	3,4	3,4	3,4
موافق	84	96,6	96,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

رعاية المؤسسة للأنشطة البيئية المختلفة يكسبها ولاء أكبر عند جمهورها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	87	100,0	100,0	100,0

تعاون المؤسسة مع الجهات المختصة في حماية البيئة يدعم مكانتها لدى الدولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	4,6	4,6	4,6
موافق	83	95,4	95,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

يعبر الأداء البيئي للمؤسسة عن جانب مهم من مسؤوليتها الإجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	8	9,2	9,2	9,2
موافق	79	90,8	90,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

يساهم الأداء البيئي للمؤسسة في زيادة شهرة علامتها التجارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	13	14,9	14,9	14,9
موافق	74	85,1	85,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة بشكل دائم لربط اسمها بحماية البيئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	18	20,7	20,7	20,7
موافق	69	79,3	79,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بفتح أبوابها للجماهير وإطلاعهم على أنشطتها البيئية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	6,9	6,9	6,9
محايد	11	12,6	12,6	19,5
موافق	70	80,5	80,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

يعبر الأداء البيئي للمؤسسة عن مدى ثقافتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	11	12,6	12,6	12,6
موافق	76	87,4	87,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

الملحق رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	8

الملحق رقم (4) الانحراف المعياري لجميع المجالات

## Statistics

	جميع محاور الاستبيان	هوية المؤسسة	قيم المؤسسة	سمعة المؤسسة	معالجة المخلفات	تخفيض التلوث البيئي	البعد البيئي في العملية الإنتاجية
N	Valid	87	87	87	87	87	87
	Missing	0	0	0	0	0	0
Std. Deviation		,229	,097	,210	,213	,344	,346