عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاساته على الأداء الاداري للمؤسسات الصناعية والخدمية الحاصلة على شهادة الآيزو (14001) في فلسطين

عبير أحمد عبد الله قزاز

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1444 هـ / 2022 م

تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاساته على الأداء الاداري للمؤسسات الصناعية والخدمية الحاصلة على شهادة الآيزو (14001) في فلسطين

إعداد:

عبير أحمد عبد الله قزاز

اشراف: د. زياد صالح قنام

قُدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة – مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس

القدس – فلسطين

1444هـ/ 2022 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاساته على الأداء الاداري للمؤسسات الصناعية والخدمية الحاصلة على شهادة الآيزو (14001) في فلسطين

إعداد: عبير أحمد عبد الله قزاز
الرقم الجامعي: 21912478

المشرف: د. زياد صالح قنام

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022/8/31 من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم أدناه:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. زياد صالح قنام التوقيع:.....
2. ممتحناً داخلياً: د. عامر مرعي التوقيع:.....
3. ممتحناً خارجياً: د. عبد الرحمن التميمي التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1444 هـ / 2022

الإهداء

إلى من كان السند في السراء والضراء، الذي كنا له نقطة ضعف، إلى من أفنى أيامه لإسعادنا، إلى العزيز الغائب (أهديه إلى روح والدي العزيز)

إلى من غمرتني دعواتها دائما، إلى من قالوا إنها مدرسة، إلى من وقفت بجانبي وأمدتني بالعزيمة والإصرار، إلى من كانت سببا في تحقيق طوحي (أهديه إلى أمي الغالية)

كما أهدي ثمرة جهدي إلى من كانوا لي السند، عائلتي الصغيرة (خطيبي، إخواني، وأخواتي)

وإلى أعضاء هيئة التدريس الذين قدموا لي الكثير من أجل الوصول إلى هذه المرحلة، وإلى زملائي وزميلاتي جميعهم

وإلى كل مجتهد يطلب العلم

عبير أحمد عبد الله قزاز

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

عبير أحمد عبد الله قزاز

التاريخ: 2022/11/26

شكر وعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله قدر عدد خلقه ورضاء نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، الحمد لله على ما أنعم به علينا، والحمد لله على نعمة التوفيق في إتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على أشرف الخلق نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الصرح العلمي جامعة القدس التي جعلتني جزء من رسالتها السامية، وزادتني فخرا بالانتساب لعراقتها، وإلى معهد التنمية المستدامة، إدارة وأعضاء وهيئة تدريسية.

ثنائي موصول، وشكري خالص إلى الدكتور زياد قنام لمن أفسح لي سعة صدره، وتعامله الانساني، وكانت توجيهاته تنم عن روح المشرف الحقيقية، وكان لي عونا في انجاز هذه الرسالة، لعظيم فضله في إتمامها وإخراجها في أحسن صورة، بتوجيهاته السديدة ونصائحه الثمينة، وجعل الله ما قدمه من جهد في ميزان حسناته.

كل الشكر لمحكمي الاستبيان الذين ساعدوا بجهودهم في توزيع الاستبيان، وأتقدم بالشكر الخالص وجزيل الامتنان إلى ممتحني الرسالة.

والشكر موصول للمبحوثين من مدراء المؤسسات وفريق ممثل الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية في الضفة الغربية الحاصلة علة شهادة الآيزو (14001)، الذين أعطوا من وقتهم وجهدهم لإتمام إجراء هذه الدراسة.

ختاما كل الشكر والعرفان لكل من ساهم وبذل الجهد في إتمام هذا البحث سواء بجهد علمي أو عملي أو معنوي، لكم مني جزيل الشكر والتقدير.

عبير أحمد عبد الله قزاز

تعريفات

تعريفات نظرية

أيزو (14001): : مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المنظمات في القضاء على التلوث، عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات بهدف متابعة الأداء البيئي (البياتي والفحيان، 2008).

المؤسسة الصناعية : الوحدة الاقتصادية التي تهدف إلى تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال، وتمارس النشاطات المتعلقة به، من تخزين المنتجات وشراءها وبيعها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي انشأت المؤسسة لأجلها (سمير، 2010).

المؤسسة الخدمية : هي عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي خبرات، مع توفر الوسائل المادية، التقنية، المالية والبشرية، مجسدة في شكل نظام تتفاعل فيه العديد من العوامل الداخلية والخارجية بهدف انتاج خدمات موجهة إلى إرضاء المستهلك (سحنون، 2015).

الأداء : الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لها (نصر،2002).

الإدارة البيئية : أداة إدارية مرنة تساعد المؤسسات على فهو تقييم وتحسين الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وعملياتها، من خلال إطار تكاملي تحقيقا للإدارة الكفؤة للمخاطر والتأثيرات البيئية الحالية والمحتملة (أبو رحمة، 2014).

الطاقة البشرية : هي من المقومات الإنسانية والكفيلة بتوفير معظم المهارات الحياتية التي تساهم في بسط لغة المنطق وكيفية التجاوب مع التحديات الواجب علينا أن نتعامل معها بشكل حضاري وإنساني (محمد علي، 2018).

تعريفات اجرائية

المزايا التنافسية : مجموعة الفوائد والمكاسب والامتيازات المادية والعينية التي تتحقق للمؤسسة بتبنيها وتطبيقها لنظام الإدارة البيئية خصوصا في مجالات:

الإنتاجية، والتكاليف وتحقيق الوفرات المالية والمزايا التسويقية وتحسين الأداء الإداري.

الأداء الإداري : الجهد المبذول من العاملين داخل المؤسسة نحو تحقيق المهام الموكلة لهم في حدود اللوائح المنظمة لها، بهدف الوصول الفاعل والناجح للأهداف المرجوة، وتمثل الطاقة البشرية وأداء التقنيات وهيكل نظام العمل وهيكل الإجراءات مؤشراته قياسه.

مدلولات الاتجاه : المؤشرات والدلائل التي بممارسة الفرد لها، تعطي تأكيدا على دعمه لتطبيق وتبني مؤسسة عمله لنظام الإدارة البيئية

دوافع الاتجاه : الأسباب والمحفزات والبواعث التي تدفع الفرد لدعم تطبيق وتبني مؤسسة عمله لنظام الإدارة البيئية

معيقات : وجود معطلات، او فقدان كلي او جزء لمقومات نجاح تبني وتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية

أداء التقنيات : مراقبة الأداء الإجمالي، لتقييم أداء التقنيات المستخدمة في كل إجراء.

هيكل نظام العمل : يتعلق بمستوى جودة الخدمات، ويتضمن ذلك تحليل الأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة، ويعمل كمؤشر لقياس أداء العاملين في كل إجراء وظيفي داخل المؤسسة.

هيكل الاجراءات : نظام يتعلق بإنتاجية وحدات المؤسسة، ويتضمن علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات لتلك الوحدات، ويحدد من خلاله إجراءات سير العمل داخل المؤسسة.

مختصرات

ISO	:	International Organization for Standardization
SPSS	:	Statistical Package for Social Sciences

ملخص

أجريت الدراسة في الفترة بين شهري شباط 2021 وآب 2022، وبالاعتماد على المنهج الوصفي بهدف التعرف على وجهة نظر أصحاب الاختصاص في المؤسسات المتبنية لنظام الإدارة البيئية وذوي العلاقة في الضفة الغربية حول واقع تبنيها للنظام وانعكاسات ذلك على الأداء الإداري لها. ولتحقيق أهداف الدراسة استعانت الباحثة بمراجعة الأدبيات السابقة، واعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبعينة صدفية 41 مبحوث من مدراء المؤسسات المبحوثة وفريق/ممثلي الإدارة البيئية فيها، و4 مقابلات كأداة ثانوية داعمة للاستبيان.

ولقد أظهرت أهم النتائج أن دوافع تبني المؤسسة للإدارة البيئية جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثالث، وأن أهمها تحسين الأداء البيئي للمؤسسة وتنفيذ المؤسسات للإجراءات الوقائية والتصحيحية في رغبة منها للتوجه نحو الإنتاج الأنظف، والتزامها بالقوانين البيئية. أما أقل دوافع تبني المؤسسات لنظم الإدارة البيئية فتمثل في الاستجابات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة.وأما المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني نظم الإدارة البيئية فجاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثالث، حيث تمثلت في تحقيق الكفاءة البيئية بتركيزها على جودة المنتج واهتمامها بخدمة العميل، وبذلك تحسم من صورتها أمام جميع أصحاب العلاقة وتحقق مزايا تسويقية منافسة. أما معيقات تبني الإدارة البيئية فجاءت بدرجة كبيرة من المستوى الأول، لتكون التكاليف المرتفعة المترتبة على تبني نظم الإدارة البيئية العائق الأكبر في تبني المؤسسات لنظم الإدارة البيئية، يعود لذلك إلى غياب الجهات المختصة الداعمة للأمور البيئية، وما يترتب على المؤسسة من مصاريف تشغيلية لتطبيق متطلبات نظم الإدارة البيئية.
حول واقع الأداء الإداري للمؤسسات أوضحت النتائج مدى التزام المؤسسات المتبنية لنظم الإدارة البيئية إداريا، واهتمامها بتطبيق المواصفات العالمية، ووجود تعاون في البيئة الداخلية للمؤسسة بين الإدارات والموظفين، لتسهيل الاجراءات والعمليات التشغيلية، وأظهرت حاجة المؤسسات لتوفير برامج تدريبية توعوية لنشر الثقافة البيئية بشكل أكبر، والعمل على استفادة الموظفين بالخبرة الكافية حول متطلبات نظم الإدارة البيئية. على الجانب الاخر لانعكاسات تبني الإدارة البيئية على الأداء الإداري جاءت النتائج موضحة لمدى هذه الانعكاسات ، حيث تمثلت في مدى رضا العاملين وشعورهم بفخر الانتماء للمؤسسة، نتيجة للتحسين الملحوظ على ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية، وتقليل الجهد الانتاجي بتحسينها لإجراءات العمل، وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة، وتحسين فرصة وصولهم للتميز.

وأهم توصيات الدراسة العمل التوعوي ونشر الثقافة البيئية في مجموع المؤسسات الصناعية والخدمية، ووجود إدارة مختصة بالإدارة البيئية في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، مع توفير كافة الإمكانات والموارد

المطلوبة لضـمان اسـتمرارية التحسـين والتطوير ونجاح الإدارة البيئية. واوصـت أيضـا بتوفير الدعم المالي للمؤسـسـات لمواجهة التكاليف المرتفعة لتطبيق الإدارة البيئية، وتعميم التجارب الناجحة للمؤسسات من حيث إدارة النظام وجدوى تبنيه.

The adoption of the environmental management system and its implications on the administrative performance of industrial and service institutions that are ISO-14001 certified in Palestine

Prepared by: Abeer QAZZAZ

Supervisor: Dr. Ziad QANNAM

Abstract

The study was conducted between February 2021 and August 2022, based on the descriptive approach, with the aim of identifying the reality of the environmental management system and its implications on its administrative performance from viewpoint of the specialists and the stakeholders in the institutions that adopt the environmental management system in the West Bank. To achieve the objectives, the researcher reviewed the previous literature, and adopted the questionnaire as a main tool for data collection, with a random sample of 41 respondents from the managers of the surveyed institutions and the environmental management team/representatives in them, and 4 interviews as a secondary support tool for the questionnaire.

The most important results showed that the organization's motives for adopting environmental management came largely from the third level, and that the most important of them was to improve the environmental performance of the organization and the institutions' implementation of preventive and corrective measures in their desire to move towards cleaner production, and their commitment to environmental laws. The least motivating driver for enterprise adoption of environmental management systems is responses to the requirements of external stakeholders. As for the competitive advantages gained as a result of adopting environmental management systems, they came largely from the third level, as they were represented in achieving environmental efficiency by focusing on product quality and interest in customer service, thus reducing its image in front of all stakeholders and achieving competitive marketing advantages. As for the obstacles to adopting environmental management, they came largely from the first level, so that the high costs of adopting environmental management systems are the biggest obstacle to the institutions' adoption of environmental management systems, due to this due to the absence of the competent authorities supporting environmental matters, and the operating expenses that the institution incurs to implement the requirements of environmental management systems. Environmental management. On the reality of the administrative performance of the institutions, the results showed the extent of the commitment of the institutions that adopt the environmental management systems administratively, and their interest in the application of international standards, and the existence of cooperation in the internal environment of the institution between departments and employees, to facilitate procedures and operational processes, and showed the need for institutions to provide educational training programs to spread environmental culture more, and work To ensure that employees have sufficient experience about the requirements of environmental management systems. On the other hand, the repercussions of adopting environmental management on administrative performance, the results came to explain the extent of these repercussions, as represented in the extent of workers' satisfaction and their sense of pride of belonging to the institution, as a result of the remarkable improvement in the physical and moral working conditions and

environment, and reducing the productive effort by improving work procedures, and thus improving the reputation of the institution. and improve their access to excellence.

The most important recommendations of the study were awareness-raising and the dissemination of environmental culture in all industrial and service institutions, and the presence of a department specialized in environmental management in the organizational structure of the institutions, while providing all the capabilities and resources required to ensure the continuity of improvement and the success of environmental management. It also recommended providing financial support for institutions to face the high costs of implementing environmental management, and disseminating the successful experiences of institutions in terms of system management and the feasibility of adopting it.

الفصل الأول

اساسيات الدراسة

1.1 مقدمة

اهتمام المؤسسات بتحسين جودة خدماتهم ومنتجاتهم وتنويعها وتلبيتها لرغبات واذواق أكبر شريحة من المستهلكين أصبحت مفتاح التنافس الرئيسي، في الوقت الذي أدى فيه التصنيع المتزايد سعيا لتلبية احتياجات الزيادة السكانية المطردة، إلى إهمال المخاطر والتهديدات البيئية، وتراكم النفايات واستنزاف الموارد الطبيعية وتدهور التوازن البيئي، الى الحد الذي يهدد بقاء الانسان.

ومنذ ثمانينيات القرن الماضي، أصبحت القضايا البيئية أهم ما يشغل العالم بشكل عام، والمؤسسات الصناعية بشكل خاص، وذلك بسبب الاستنزاف المفرط للموارد البيئية وتراكم النفايات، ونتيجة للوعي بأهمية البيئة وما قد ينتج عن اهمالها وتلويثها من مخاطر. وفي سعي المؤسسات للبحث عن أداة من شأنها دمج كل ما يتعلق بالبيئة مع الأنشطة والعمليات الأخرى داخل المؤسسة، بهدف الحد من الآثار الجانبية للصناعات والخدمات المقدمة عليها، جاءت نظم الإدارة البيئية (ايزو 14001) التي تهدف لتقييم الأداء وتصحيح المسار، وتهتم بمراعاة البيئة، وتوجه المشاريع الصناعية والخدمية لتحقيق ذلك.

ولما كانت الأبحاث العلمية والدراسات البحثية مفتاح التقييم الموضوعي والمهني الذي تستند اليه الادارات المؤسسية في جمع المعلومات نحو اتخاذ القرار الاداري السليم، ومفتاح الباحثين نحو اظهار أهمية دراساتهم ووضعها في اطارها التاريخي، اتجهت الباحثة الي مراجعة الدراسات السابقة خصوصا المحلية منها، واظهرت المراجعة ان الدراسات السابقة في مجملها تناولت الادارة البيئية كدراسة واقع ومدى التزام الشركات بمعاييرها والمزايا التنافسية التي تتحقق للمؤسسة بتبنيها، في حين ان الدراسة الحالية جات لتسلط الضوء وبشكل رئيس على بعد تم دراسته بصورة ثانوية عبر دراسة الإدارة البيئية والتنافسية، الا

وهو الأداء الإداري. وبذلك تكون هذه الدراسة قد إضافة للجهود العلمية السابقة خصوصا المحلية منها تراكما علميا ومعرفيا يعمق الجهود البحثية المحلية حول الإدارة البيئية.

ولما كانت الدراسات البحثية على المستوى المحلي حول الإدارة البيئية شحيحة ونادرة، مع الاخذ بعين الاعتبار أهمية الادارة البيئية في حماية البيئة وموقعها المتميز بين موضوعات العصر والاستدامة، ولما كانت الادارة البيئية رافعة من روافع التنافسية المؤسسية، وكان تبينيها مدفوعا بتحسين الأداء الاداري للمؤسسة بمختلف ابعاده، الي جانب زيادة الإنتاجية والوفورات المالية وتحقيق المزايا التسويقية والكفاءة البيئية، ورغبة الباحثة في تناول موضوع يحظى بأهمية وانعكاسات تنموية، اتجهت الي دراسة العلاقة بين تطبيق الإدارة البيئة والأداء الإداري في المؤسسات ذات العلاقة بالإدارة البيئية في الواقع الفلسطيني.

2.1 مشكلة الدراسة

من الملاحظ ان اتجاه المؤسسات عالميا نحو الإدارة البيئية في تزايد مستمر، ومحليا فان تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية في الواقع الفلسطيني، والإدراك والتفهم لأهمية الإدارة البيئية، بالإضافة للمسؤولية الاجتماعية النابعة من الوعي، أدى الى اتجاه العديد من المؤسسات الصناعية والخدمية للحصول على شهادات الجودة (14001) وتبني نظام الإدارة البيئية. ولما كانت الادارة البيئية رافعة من روافع التنافسية المؤسسية، وكان تبينيها مدفوعا بتحسين الأداء الاداري للمؤسسة بمختلف ابعاده، الي جانب زيادة الإنتاجية والوفورات المالية وتحقيق المزايا التسويقية والكفاءة البيئية. فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الاتي: ما واقع تبني المؤسسات للإدارة البيئية في فلسطين وما انعكاسات ذلك على أدائها الإداري من وجهة نظر ذوي العلاقة والخبراء.

3.1 مبررات الدراسة

تنطلق الدراسة الحالية مما هو ات:

- تزايد أهمية تبني الإدارة البيئية كتوجه إداري بيئي مؤسسي حديث نحو التميز والتنافسية في الأسواق، بالإضافة الي تبنيها من قبل أكبر المؤسسات الصناعية والخدمية في الواقع الفلسطيني.
- تزايد الاهتمام الفلسطيني البحثي بقضايا البيئة ومن بينها الإدارة البيئية، ويدعم ذلك ظهور بحوث ذات ابعاد بيئية خصوصا من قبل الباحثين الأكاديميين لم تكن متناولة في سنوات سابقة، كمحددات السلوك البيئي، والموارد البشرية الخضراء، والمواطنة البيئية وغيرها.

- ندرة الدراسات على المستوى المحلى في مجال نظام الإدارة البيئية عموما، وانعكاساته على الأداء الإداري للمؤسسات الصناعية بشكل خاص، حيث تكاد تكون من بين الخمس الاوائل التي تناولت الادارة البيئية في فلسطين.
- اشباع رغبة ذاتية لدى الباحثة، في دراسة موضوع بيئي له بعد اداري مؤسسي ينسجم مع تخصصها في الماجستير، ورغبتها في استكمال دراساتها نحو الدكتوراه في مجاله.

4.1 أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة مما هو ات:

- تأتي هذه الدراسة استكمالا للجهود العلمية المحلية العامة في مجال البيئة، والتي تناولت محددات السلوك البيئي، والموارد البشرية الخضراء، والمواطنة البيئية والابتكار الأخضر. أما في مجال الإدارة البيئية فما سبق من دراسات تناول واقع تطبيق الإدارة البيئية او علاقتها بالتنافسية في حين تأتي هذه الدراسة لتتناول واقع تبينها بالإضافة الى انعكاساتها على الأداء الإداري للمؤسسات الصناعية والخدمية التي تطبق نظامها.
- يمكن للمؤسسات المتبنية للإدارة البيئية، انت تأخذ هذه الدراسة كمنطلق تقييم بحثي وموضوعي لقيمة تبني الإدارة البيئية في مجال الأداء الإداري، كما يمكنها الاستفادة بالنتائج في اتخاذ القرار باستمرار تبني الإدارة البيئية من عدمه، او حتى نصح الاخرين بذلك. على الجانب الاخر يمكن للمؤسسات الرسمية البيئية الاستفادة بهذه الدراسة في صياغة مضمون رسالة توعوية موجهة للمؤسسات الصناعية والخدمية حول الإدارة البيئية، كما ويمكن للباحثين المحليين الاستفادة بهذه الدراسة في اشتقاق دراسات بحثية مستقبلية محورها الإدارة البيئية او الأداء الإداري او كليهما.

5.1 اهداف الدراسة

تمثلت اهداف الدراسة في هدف رئيس ومجموعة من الأهداف الفرعية: اما الهدف الرئيس فكان التعرف على وجهة نظر أصحاب الاختصاص في المؤسسات المتبنية لنظام الإدارة البيئية وذوي العلاقة في الضفة الغربية حول واقع تبنيها للنظام وانعكاسات ذلك على الأداء الإداري للمؤسسات المتبينة له. أما الأهداف الفرعية فتمثلت في:

- التعرف على وجهة نظر أصحاب الاختصاص في المؤسسات المتبنية لنظام الإدارة البيئية وذوي العلاقة في الضفة الغربية حول:

  - واقع تبني المؤسسات / الاستمرار في تبني المؤسسات لنظام الادارة البيئية (ايزو 14001).
  - واقع الأداء الإداري للمؤسسات المتبنية لنظام الادارة البيئية (ايزو 14001).
  - انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية (أيزو 14001) على الاداء الاداري للمؤسسات المتبنية للنظام.

- التعرف على تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية والمؤسسية على اجاباتهم.

6.1 أسئلة الدراسة

تمثلت اسئلة الدراسة في سؤال رئيس ومجموعة من الأسئلة الفرعية: اما السؤال الرئيس فكان "ما وجهة نظر أصحاب الاختصاص في المؤسسات المتبنية لنظام الإدارة البيئية وذوي العلاقة في الضفة الغربية حول واقع تبنيها للنظام وانعكاسات ذلك على الأداء الإداري للمؤسسات المتبينة له؟". أما الأسئلة الفرعية فتمثلت في:

- ما وجهة نظر أصحاب الاختصاص في المؤسسات المتبنية لنظام الإدارة البيئية وذوي العلاقة في الضفة الغربية حول:

  - واقع تبني المؤسسات / الاستمرار في تبني المؤسسات لنظام الادارة البيئية (ايزو 14001)، من حيث:

    - ✓ دوافع تبني/الاستمرار في تبني النظام.
    - ✓ المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني النظام
    - ✓ معيقات تبني نظام الإدارة البيئية

  - واقع الأداء الإداري للمؤسسات المتبنية لنظام الادارة البيئية (ايزو 14001)، من حيث:
  - انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية (أيزو 14001) على الاداء الاداري للمؤسسات المتبنية للنظام.

- وما هو تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية والمؤسسية على اجاباتهم.

7.1 فرضيات الدراسة

استنادا الى الأهداف والاسئلة البحثية تبنت الدراسة مجموعة من الفرضيات البحثية والاحصائية، الفرضيات البحثية كانت:

- تحسين سمعة المؤسسة بيئيا يمثل اقوى دوافع تبني المؤسسات للإدارة البيئية
- تحسين جودة المنتجات وصولا الى منتجات صديقة للبيئة يمثل أضعف دوافع المؤسسات لتبني المؤسسات للإدارة البيئية
- يمثل تحسين الأداء الإداري أكثر المزايا التنافسية تحققا نتيجة تبني نظام الادارة البيئية.
- يمثل ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية اشد معيقات تبني النظام من قبل المؤسسات

اما الفرضيات الإحصائية فتلخصت فيما هو ات:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني المؤسسات المبحوثة للإدارة البيئية تعزى لمتغيرات:
    - الجنس
    - العمر
    - المؤهل العلمي
    - التخصص
    - مؤسسة العمل
    - طبيعة العمل
    - الخبرة في المؤسسة
    - الجهة المختصة بالإدارة البيئية في المؤسسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع الأداء الإداري في المؤسسات المبحوثة تعزى لمتغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- التخصص
- مؤسسة العمل
- طبيعة العمل
- الخبرة في المؤسسة
- الجهة المختصة بالإدارة البيئية في المؤسسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول انعكاسات تبني المؤسسات للإدارة البيئية على أدائها المؤسسي تعزى لمتغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- التخصص
- مؤسسة العمل
- طبيعة العمل
- الخبرة في المؤسسة
- الجهة المختصة بالإدارة البيئية في المؤسسة

8.1 هيكلية الدراسة

لقد جاءت الدراسة مكونة من خمسة فصول، وذلك على النحو الاتي:

- الفصل الأول بعنوان اساسيات للدراسة: ويتضمن مقدمة الدراسة ومشكلتها، ومبرراتها وأهميتها، وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها وهيكليتها.
- الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة: ويتضمن الخلفية النظرية المتعلقة بالإدارة البيئية، من حيث المفهوم والمتطلبات والاهمية والاهداف والجدوى في مجال التنافسية

والعقبات التي تواجه تطبيقها وغيرها من الأسس التأصيلية، كما وتناول الفصل مفهوم الأداء الإداري وعناصره والعواmل المؤثرة فيه ومقوماته وخصائص تطويره ومميزاته واهداف قياسه ومؤشراته. على الجانب الاخر تناول مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بهدف وضع الدراسة الحالية في اطارها التاريخي، ومن ثم تعقيب مقارن بينها وبين الدراسة الحالية.

- الفصل الثالث بعنوان منهجية وإجراءات الدراسة: وتضمن منهج الدراسة وإجراءاتها، واداتها واختبار صدق الأداة وثباتها، وحدود الدراسة ومجتمعها وعينتها وخصائص المبحوثين، والاختبارات الإحصائية المستفاد منها في الدراسة.
- الفصل الرابع بعنوان عرض النتائج ومناقشتها: وتضمن نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ومناقشة النتائج في ضوء الادبيات السابقة.
- الفصل الخامس: وتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على تصنيف وتبويب النتائج.

ويتبع هذه الفصول الخمسة قائمة مراجع الدراسة، بالإضافة إلى الملاحق وأخيرا فهارس الجداول والأشكال والمحتويات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة.

1.2 مقدمة

نتيجة لزيادة التنافس بين المؤسسات الصناعية والخدمية على أسس بيئية، ولما للإدارة البيئية من أثر كبير على تطوير نظام حماية البيئة وتحسينها، قامت المؤسسات الصناعية والخدمية وغيرها الكثير بإدراج اهتمامها البيئي ضمن خططها الاستراتيجية. وكما ان للإدارة البيئية دور في تحسين الإنتاج وتوفير الموارد وتحسين العمليات فان لها دور قيم فيما يتعلق بتحسين الأداء الاداري للمؤسسات. فيما يأتي يتناول هذا الفصل الأسس التأصيلية للإدارة البيئة والأداء الإداري بالإضافة الي تلخيص مختزل ومقارن لمجموعة من أحدث الدراسات السابقة التي تناولت هذه الموضوعات:

2.2 الإطار النظري

شرح مفصل للأسس النظرية ذات العلاقة بالإدارة البيئية وبالأداء الإداري يعرضه الفصل فيما هو ات:

1.2.2. المفاهيم والاسس النظرية المتعلقة بالإدارة البيئية:

للإدارة البيئية تعريفات متنوعة ومتفرقة بحسب المستوى الذي يتناوله التعريف فعلى المستوى القومي (الدولة) عرفت بانها "جزء من النشاط الإداري العام الرسمي وغير الرسمي، القائم على إدارة الأنشطة البشرية التي تلحق ضررا بالبيئة والموارد البيئية، وهدفها توفير الحاجات البشرية من الموارد المتاحة في النظم البيئية بعيدا عن إهدارها في دون الحاجة، وبتحقيق أهداف التنمية المستدامة" (عبده، 1998، ص 66).

أما على مستوى المشروع فعرفت بحسب جعفر (2003، ص80) بأنها "الهيكل الوظيفي والتنظيمي للمشروع، وجميع إجراءاته من (تخطيط، ممارسات، إجراءات، عمليات، إمكانيات التطوير، تنفيذ، إنجاز، ومراجعة ومتابعة السياسة البيئة) بهدف تحسين الأداء العام للمشروع، وخفض الآثار البيئية كهدف رئيسي". كما وعرفها (هلال، 2005) بانها على مستوى المشروع هي الجهود التي تقوم بها المنظمات لتحقيق الاغراض البيئية كجزء من سياستها بحيث يكون الاهتمام بالبيئة مجالا مؤثرا وفعالا فيها من خلال تحديد المسؤوليات والمهام وتنفيذ نظام التخطيط والمراجعة البيئية وسياسات الملائمة بهدف تحسين اداء المشروع وخفض الاثار البيئية. على الجانب الاخر عرفتها الأمم المتحدة في تقريرها الفني لعام (1996) بانها المراحل الإنتاجية كافة، انطلاقا من الحصول على المواد الأولية وصولا إلى المنتج النهائي وما يتعلق به من جوانب بيئية، وتعمل على تنفيذ الاجراءات الرقابية بكفاءة عالية، مع الأخذ بالحسبان الأثر البيئي والتكاليف المحتملة، بالإضافة إلى كيفية استخدام الموارد United Nations، 1996،(177 p). كما انا هناك العديد من التعريفات التي أوردتها الادبيات، ملخص لها يعرضه جدول (1.2).

جدول 1.2: بعض التعاريف للإدارة البيئية كما أوردتها الادبيات:

العزاوي (2002)	:	جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، نشاطات التخطيط والمسؤوليات ووضع السياسات والإجراءات والعمليات والموارد لتطوير وتنفيذ ومراجعة والمحافظة على البيانات البيئية والاستمرارية في تطبيق السياسة البيئية.
عباس (1997)	:	الهيكل الوظيفي للمنشآت، تساعد على الاقتراب بطريقة مباشرة من تحقيق الاغراض البيئية باعتبارها جزءا أساسيا من سياستها وذلك بتطبيق الأدوات الرئيسية الاتية: التشريعات والتطبيق الجبري لها، مجموعات الضغط، الوعي والصورة والسمعة، المنافسة والتمويل.
عبد الهادي (1986)	:	ذلك الفرع من علم الإدارة العامة والذي يعنى بتنشيط وتدبير الأسس السليمة لإدارة البيئة وعدم تشويهها أو تدميرها نتيجة للتقدم التكنولوجي.
درغام (2007)	:	الأنشطة التي تقلل من التأثير على البيئة من الأنشطة أو المنتجات أو الخدمات، وتحسن من كفاءة العمليات وتوفر النفقات وتحافظ على الموارد وتقلل المخلفات البيئية.
شراف (2017)	:	إطار عام لمراجعه أنشطة المشروع وتأثيرها على البيئة بالإضافة لكونها إدارة متخصصة مستقلة، تعمل ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمشروع ودمج

		الاعتبارات البيئية في العمليات الصناعية، والعمل على معالجة المشاكل؛ لحماية البيئة والحفاظ على سلامه العاملين، وذلك باتباع المتطلبات العامة من تخطيط، وسياسه بيئية، تقييم أثر بيئي، تنفيذ ومراجعة وتحسين للوصول لمشروع ذو أداء متميز يحافظ ويحمي البيئة المحيطة.
أبو رحمة (2014)	:	أداة إدارية مرنة تساعد المؤسسات على فهو تقييم وتحسين الجوانب البيئية لأنشطتها ومنتجاتها وعملياتها، من خلال إطار تكاملي تحقيقا للإدارة الكفؤة للمخاطر والتأثيرات البيئية الحالية والمحتملة

مما سبق ومن تحليل مجموع التعريفات يمكن القول بأن الإدارة البيئية كعملية وانشطة وجهة اختصاص في المؤسسة تتضمن ما يأتي:

- جزء من النظام الإداري الكلي للمؤسسة
- علاقات تكاملية بين عناصر الهيكل التنظيمي بمختلف مستوياته في المؤسسة
- محافظة على البيئة وسلامة العاملين واستدامة الموارد قائمة على تطبيق السياسة البيئية للمؤسسة
- منتجات وخدمات وفق معايير ومواصفات دولية منسجمة مع التشريعات والقوانين البيئية
- اخذة بعين الاعتبار مصالح الجميع من ملاك ومستهلكين وجهات رسمية ومتعاقدين وغيرهم.
- إدارة فاعلة للإنتاج وتقديم الخدمات وللمخاطر والتأثيرات البيئية الحالية والمحتملة

وعلى ما سبق يمكن تعريف الإدارة البيئية اجرائيا بانها: مجموع ما تمارسه إدارة متخصصة تعمل ضمن إطار الهيكل التنظيمي تنفيذا لسياسة المؤسسة البيئية، قائمة على التكامل المؤسسي، محور أنشطتها الكفاءة والفعالية والجودة للعمليات والافراد والموارد مع الاهتمام بالاعتبارات البيئية من مخاطر وتأثيرات حالية ومحتملة بهدف حماية البيئة والعاملين واستدامة الموارد، وتقديم منتجات وخدمات وفق معايير ومواصفات ومتطلبات جودة دولية منسجمة مع التشريعات والقوانين البيئية.

1.1.2.2. خصائص الإدارة البيئية:

أهم خصائص ومميزات الإدارة البيئية هي كالاتي (الصرن، 2001 وبروش، 2010):

- الالتزام العالي: يصف درجة الالتزام التي تخلقها الادارة البيئية نحو منع تلوث وتدهور البيئة.
- وضوح قانوني تنظيمي: توضح المتطلبات القانونية والتنظيمية.

- وضوح الجوانب البيئية: تحدد الجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.
- التشجيع على التخطيط البيئي: ويعني التخطيط لمتابعة المنتج او الخدمة بيئيا عبر دورة الحياة الكاملة لهما.
- قياس الأداء البيئي بغرض التحسين: قياس الأداء البيئي مقارنة بالسياسة البيئية الموضوعة والمقارنة بينهما بهدف العمل على التحسين.
- التعاون والمشاركة: حيث تصمم شبكة معلومات للمسؤوليات المحددة لجميع الأفراد، وهي إدارة مرنة ومحددة بالمعارف، ذات بنى وهياكل حيوية.
- تحسين النتائج: من خلال التحسينات الهيكلية والتكنولوجيا، وذلك بإنجاز المهام بشكل أفضل، لكن باستعمال أقل (وهذا ما يعرف بالكفاءة في العمل)
- التحفيز على تبني الإدارة البيئية: تشجع المتعاقدين والموردين على تبني الإدارة البيئية لتحقيق الانسجام بين أنشطتهم وانشطة المؤسسة والسير معا وفق نفس المعايير.

2.1.2.2. مهام الإدارة البيئية:

يمكن إجمال مهام الإدارة البيئية فيما يأتي (درغام، 2007 ومجاهد وبراهيمي، 2010):

- مراجعة الأوضاع البيئية الحالية، ومن ثم الاشراف على تصحيح الأخطاء ومعالجة نقاط الضعف، والحد من التلوث في كامل المؤسسة، وتحقيق الالتزام العاملين بالقوانين البيئية.
- تنفيذ الاجراءات الوقائية في ظل توافق قانوني اقتصادي بيئي تكنولوجي، أي تقليص التلوث بإجراءات قليلة التكلفة متوافقة مع القانون البيئي وإدخال تكنولوجيا الإنتاج الانظف.
- زيادة الوعي التخصصي بإجراءات العمل والوعي البيئي وتقديم الحوافز للمبادرات الإبداعية.
- دمج المجتمع والاعلام في أنشطة المؤسسة الهدافة لحماية البيئة.
- توسيع أسواق السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة بإنتاج وتقدم سلع وخدمات صديقة للبيئة.
- الإقلال من الفاقد في عمليات الإنتاج، بتطبيق تكنولوجيا حديثة، والتحكم في القدرة الانتاجية.
- تدوير عوادم النتاج؛ للحد من التلوث، وخفض التكلفة، وتحسين الوضع البيئي داخل المشروع.
- ترشيد استخدام مدخلات الإنتاج والمياه والطاقة.
- المراجعة البيئية الدورية للمنشآت، وتشمل المراجعة عدة عناصر منها: جودة المواد الخام، المنتجات والتقنيات، وأساليب الإدارة البيئية المتبعة في المشروع.

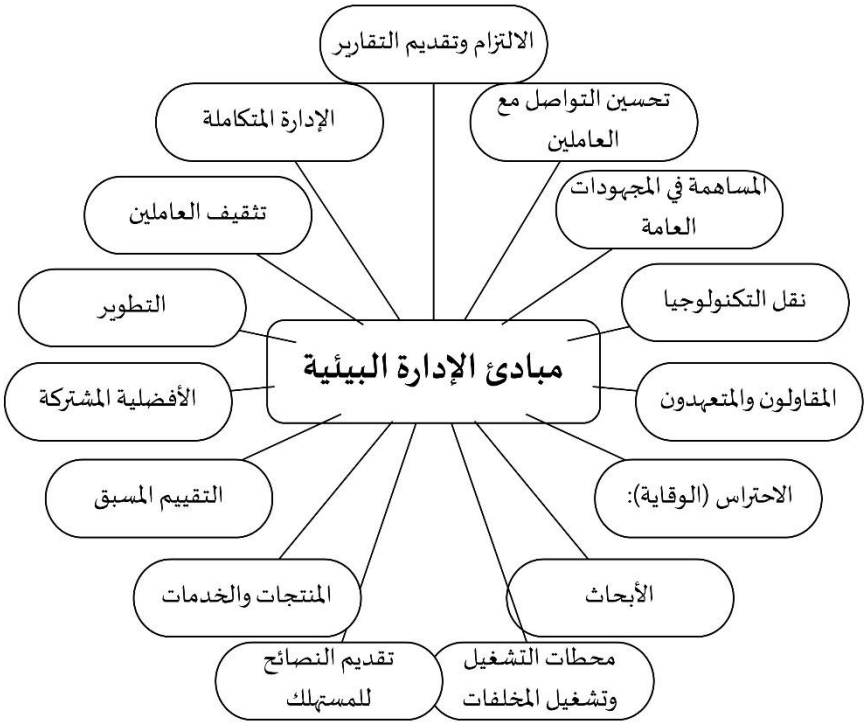
3.1.2.2. مبادئ الإدارة البيئية:

تقوم الإدارة البيئية على مجموعة من المبادئ الشمولية والعامة فيما يأتي اهمها (درغام، 2007).

- الإدارة المتكاملة: التركيز على تكامل السياسات والخبرات بالإضافة للبرامج في الأعمال، كونها عنصر أساسي لوظائف الإدارة.
- تثقيف العاملين: تثقيف وتدريب دوري ومستمر، وكل عامل مسؤول عن أداء عمله ليتمكن من مواجهة التحديات، وذلك بوجوب مشاركة العاملين في وضع البرامج البيئية، فبذلك تتحقق الفعالية في تنفيذ البرامج، وبالتالي تتحقق الخطط البيئية.
- التطوير: الاستمرار في عملية تطوير السياسات والبرامج بحسب التغيرات، مع وجوب أن تكون الخطط والسياسات مرنة لمواجهة التغيرات.
- الأفضلية المشتركة: الإدارة البيئية هي الأداء الأفضل لتحقيق التطور، وذلك بهدف عمل السياسات والبرامج.
- التقييم المسبق: بتقييم التأثيرات البيئية قبل أي خطوة، حيث لا يتم البدء بالعمل قبل دراسة وتقييم الأثر البيئي للمشروع.
- المنتجات والخدمات: تطوير منتجات وخدمات آمنة بيئيا عند الاستخدام، مع إمكانية تدويرها أو التخلص منها بصورة آمنة.
- تقديم النصائح للمستهلك: تقديم النصح للمستهلك والموزع والمواطن، حتى يكونوا على علم بماهية المنتجات، وبطرق والتخزين والاستخدام الامن.
- محطات التشغيل وتشغيل المخلفات: بتصميم محطات تشغيل آمنة وتطوير المحطات القائمة، واستخدام الطاقة والمواد الخام بطريقة آمنة، تقلل من التأثيرات السلبية الضارة.
- الأبحاث: القيام بدراسات حول التأثيرات البيئية واستهلاك المواد الخام، وأبحاث عن المنتجات والمخلفات، والاستفادة منها عمليا لتحقيق النفع المطلوب والأداء الأفضل.
- الاحتراس (الوقاية): العمل على قاعدة ان البيئة حق مكتسب، وعلى الجميع المشاركة في الحفاظ عليها.
- المقاولون والمتعهدون: وذلك بتشجيعهم على تبني مبادئ الإدارة، لأنهم المسؤولون عن نجاح الإدارة البيئية.
- نقل التكنولوجيا: تبني وتحديث مستمر في مجال التكنولوجيا، لتكون المؤسسة مستعدة لحالات الطوارئ بما يتوافق ويحافظ على البيئة.
- المساهمة في المجهودات العامة: بنقل التكنولوجيا البيئية وطرق الإدارة بين القطاعين الصناعي والعام.

- تحسين التواصل مع العاملين: تشجيع الحوار مع العاملين لمعرفة اهتماماتهم وإشراكهم في عملية وضع البرامج البيئية.
- الالتزام وتقديم التقارير: بهدف قياس الأداء البيئي، والالتزام بإجراء فحص بيئي منتظم، وتقييم مدى الالتزام بالمبادئ البيئية، بالإضافة لتقديم المعلومات بشكل دوري إلى مجلس إدارة المؤسسة والعاملين، وذلك بهدف تحسين الأداء البيئي.

ملخص لهذه المبادئ يعرضه شكل (1.2).



شكل 1.2: مبادئ الإدارة البيئية (اعداد الباحثة بالاستفادة من درغام، 2007)

4.1.2.2. دوافع تبني الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية والخدمية:

بحسب (شراف، 2017 ومجاهدي وبراهيمي، 2010، وبيومي، 2007، وعبد الصمد وبطاينة، 2005، والعزاوي، 2002) هناك العديد من العوامل الطوعية والخارجية (شكل 2.2) التي تدفع المؤسسات الي تبني الإدارة البيئية، وأهمها ما يأتي:

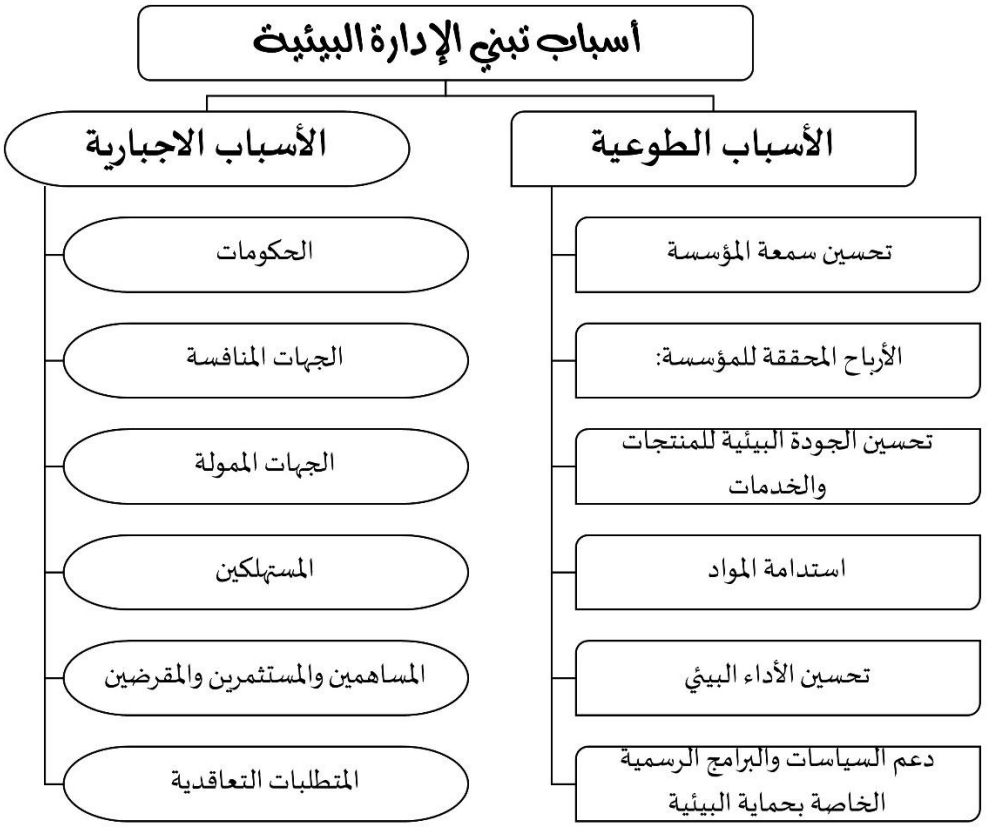
- الأسباب الطوعية لتبني الإدارة البيئية: تتمثل أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة للتبني الطوعي للإدارة البيئية فيما يأتي:

- تحسين سمعة المؤسسة الصناعية من الناحية البيئية: خصوصا امام الجهات الرسمية والمستهلكين بمنع التلوث وإنتاج منتجات صديقة للبيئة.
- الأرباح المحققة للمؤسسة: وذلك بخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، لتحقيق مزايا تسويقية وزيادة قدرتها التنافسية.
- تحسين الجودة البيئية للمنتجات والخدمات: عبر انتاج سلع وتقديم خدمات صديقة للبيئة.
- استدامة المواد: عير ترشيد استهلاك الموارد والطاقة وإعادة استخدام وتدوير النفايات.
- زيادة الكفاءة التشغيلية: بتقليل حالات عدم التطابق مما يؤدي للتقليل من هدر الموارد.
- تحسين الأداء البيئي: بزيادة وعي العاملين حول المتطلبات البيئية، وزيادة اهتمامهم بالأداء البيئي وتحسين ثقافتهم البيئية.
- دعم السياسات والبرامج الرسمية الخاصة بحماية البيئية: تراكم الجهود المؤسسية الفردية المتبنية للإدارة البيئية يقود الى جهد كبير في مجال حماية البيئة وهو ما يسهم في دعم الجهود الرسمية في هذا المجال.

- الأسباب الإجبارية/الضغوط الخارجية لتبني الإدارة البيئية: أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات لتبني الإدارة البيئية، هو تلبية مطالب مجموعة من الجماعات الضاغطة وأهمها:

- الحكومات: لتحقيق سياساتها البيئية تعمل على سن قوانين وتشريعات تفرض تطبيقها جبريا، كذلك تضع على المشاريع الصناعية شروطا للتراخيص، يتم متابعة الالتزام بها من قبل هيئات متخصصة (تبني استجابة لشروط)
- الجهات الممولة: تهتم البنوك بمدى التزام المؤسسات الصناعية والخدمية الراغبة في الاقتراض بالقوانين البيئية، على قاعدة ان ذلك يعكس مدى قدرتها على الوفاء بالالتزامات. ولا يتم ذلك إلا إذا كانت تتمتع بإدارة بيئية سليمة تمكنها من تخفيض التكاليف وكسب ثقة العملاء، وبالتالي يؤدي هذا إلى زيادة في الإيرادات وسداد المستحقات للبنوك (تبني استجابة لشروط ممول).
- الجهات المنافسة: أحد الأطراف الأساسية التي لا يمكن تجاهلها، والتي في الإطار العام أصبحت تتخذ النواحي البيئية منطلقا للتنافس، وهوما يفرض على المؤسسة الاستجابة لهذا التحدي (تبني استجابة لتنافس).
- المستهلكين: تشهد المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة إقبالا متزايدا من المستفيدين والمستهلكين (استجابة للمستفيدين).

- المساهمين والمستثمرين والمقرضين: تقع المؤسسات الصناعية تحت ضغوط من الجهات المساهمة والمستثمرة والمقرضة، الراغبة في الحصول على معلومات حول الأداء البيئي للمؤسسة، حيث يعتبر المستثمر أن الالتزام البيئي إشارة للإدارة السليمة، وبالتالي أداة لتوفير الاستقرار.
- المتطلبات التعاقدية: استجابة للطلب على المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة وحتى تستطيع المؤسسة الدخول للأسواق لا بد لها من الالتزام بشروط التعاقدات التي أصبح جوهرها متطلبات بيئية.



شكل 2.2: العوامل الذاتية والخارجية لتبني الادارة البيئية

5.1.2.2. أنواع نظم الإدارة البيئية:

نظم الإدارة البيئية ثلاثة أنواع، ويعبر عنها بثلاثة مواصفات كما هو ات (البياتي والفيحان، 2008): المواصفة البريطانية (BS 7750): مواصفة وطنية بريطانية طوعية، أصدرت من قبل المعهد البريطاني للمواصفات عام 1992، وتم تنقيحها عام 1994. تطبق على المنظمة بكاملها أو على جزء منها، وتركز على نظام الإدارة البيئية وعلى التحسين البيئي أينما وجد، وقد شكلت هذه المواصفة أساسا لتطوير

المواصفة الدولية (ISO 14001) لكنها أقل مرونة وأكثر تحديدا، حيث يصعب تطبيقها على المستوى العالمي.

- المواصفة الأوروبية (EMAS): مواصفة الاتحاد الأوروبي، هي النسخة الخاصة من إدارة البيئة وخطة التدقيق الأوروبي لعام 1993، وأصبحت سارية وتم تنقيحها عام 2001، لتعكس نظاما طوعيا للمنظمات التي ترغب في تقييم وتحسين أدائها البيئي، وهي أكثر تشددا وتفصيلا. تطبق على التسهيلات الفردية والأنشطة ذات الموقع الصناعي المحدد، وتركز على تحسين الأداء البيئي للمواقع، وتحسن لاتصال مع الجمهور.
- المواصفة الدولية (ISO 14001): هي مواصفة دولية طورتها منظمة التقييس الدولية (ISO) وتعد المواصفة الأساسية لإقامة نظام إدارة بيئية. واعتمد النص الرسمي لهذه المواصفة بعد نشره عام 1996، لتمكين المنظمة من صياغة السياسة والأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بشأن الجوانب البيئية المهمة. تطبق على كامل المؤسسة أو على جزء منها، وتركز على نظام الإدارة البيئية وعلى التحسين البيئي.

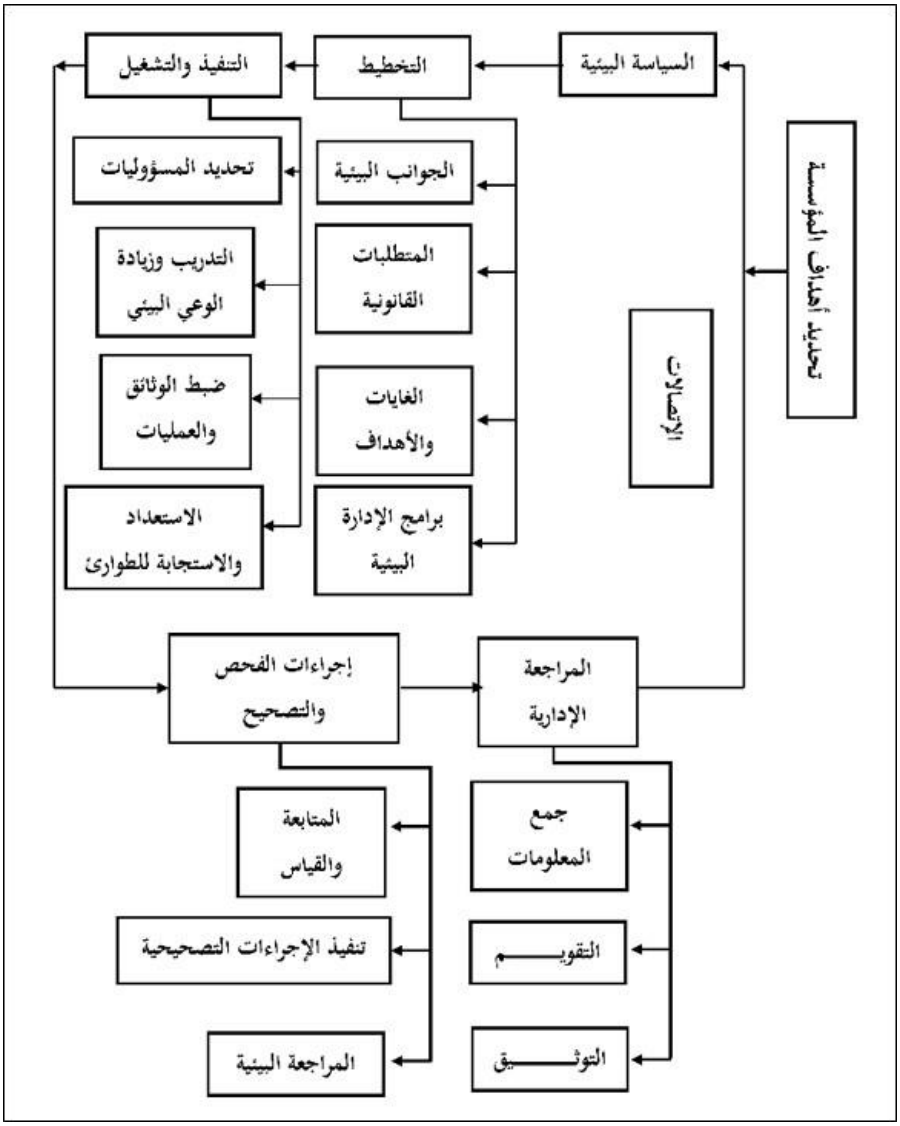
6.1.2.2. نشأة وتطور الإدارة البيئية:

تطور مجال اداره البيئة بشكل سريع مقارنه بالمجالات الإدارية الاخرى، وتعود بدايات هذه الإدارة الى اوائل السبعينيات، وهي الفترة التي ظهرت فيها القضايا البيئية وبدأ الارتباط الحقيقي بين الأعمال والبيئة والحديث عن مخاطرها. وظهر اول مفهوم للإدارة البيئية الذي اعتمد على المناهج التقليدية والتشريعات والاتفاقيات الخاصة بحماية البيئة التي لم تهتم بجوهر المشكلات وأسبابها. وكان هناك ضعف في المهنيين المختصين في البيئة وضعف الامكانات المادية المتاحة مقارنة بالحاضر (سرحان، 1999). كان ذلك دافع للغرب للتوجه لموضوع الإدارة البيئية؛ باعتبارها مصدر يساعد في تحسين الصناعة بيئيا، وبالتالي زيادة الربح والمنافسة والاتجاه نحو خفض التكلفة (عوض، 2002). ولقد زاد الاهتمام بالإدارة البيئية ليصل لجميع دول العالم، باعتبارها الوسيلة الأنسب لتصحيح الأوضاع الصناعية وتحسينها. نتيجة لذلك قامت الحكومات بوضع مقاييس تشريعية للإدارة البيئية، وفرضتها كشرط أساسي لتعامل المؤسسات والمنظمات وصولا لتطبيق الإدارة البيئية (مخول وغانم، 2009).

7.1.2.2. متطلبات الإدارة البيئية في ضوء المواصفة الدولية آيزو (14001):

يتألف نظام الإدارة البيئية بحسب المواصفة (آيزو 14001) من خمس مكونات (شكل 3.2) تمثل حلقة التحسين المستمر التي يرتكز عليها نموذج النظام، وتطبق على جميع المشاريع التي ترغب في تبني

هذا النظام ضمن إدارتها، وذلك بالمراجعة المستمرة لتحديد مجالات التحسين الممكنة، بهدف الوصول الى تحسين مستمر في الأداء البيئي. فيما يأتي شرح موجز لهذه المتطلبات (طالب، 2018 ودغفل، 2017 ونزعي،2017، وقويدري، 2016 وكافي، 2013 وعلام، 2005 والمليجي، 1999 وسعد، 2005 والعزاوي، 2002 وقاسم، 2007 والعايب، 2012 ويحياوي وعبد الصمد، 2008 و Mann، 1998 وبروش، 2010 و International Standard Organization، 1996)



شكل 3.2: متطلبات ونظام عمل الإدارة البيئية (موسى ورحمان، 2008).

- السياسة البيئية: توضح مبادئ المنظمة المرتبطة بالأداء البيئي، وتحدد أهدافها وغاياتها، وتقوم الإدارة العليا داخل المؤسسة بتحديد هذه السياسة للتأكيد على الاتي:

  - مدى التلاؤم بين حجم التأثير البيئي والأنشطة داخل المؤسسة.

- مدى التزام العمليات داخل المؤسسة بالتوافق مع القوانين البيئية.
- مدى الالتزام بالتحسين المستمر والحد من التلوث.
- توفير إطار لمراجعة الأهداف البيئية.
- إعلان السياسة وإتاحتها للجمهور.

- التخطيط البيئي: التخطيط الذي يلتزم بالبعد البيئي والآثار البيئية المتوقعة الحدوث ضمن الخطط التنموية. حيث يتطلب وضع منهجية عمل للوصول إلى تحسينات تدريجية وجذرية لحماية البيئة، ويساعد المعنيين في تنفيذ السياسة البيئية ذات الصلة بنشاطات المؤسسة وتوقع تأثيرها. ويتضمن التخطيط الجوانب الاتية:

- الجوانب البيئية: تتبع المؤسسة العديد من الخطوات للوقوف على الجوانب البيئية ذات التأثير الخطير، تتلخص في تحديدها للإجراءات اللازمة لتشخيص الجوانب البيئية المختصة بالسلع والخدمات، ومواكبة آخر مستجدات المعلومات التي تتعلق بالجانب البيئي ذي التأثير الخطير. وتعد خطوة المؤسسة في تحديد المؤثرات البيئية خطوة حرجة، لذلك تستخدم المؤسسات طرق مختلفة لتحديدها. ويترتب على ذلك إعداد موازنات لمعالجة أكثرها أهمية. بتحديد المؤثرات البيئية للمؤسسة، يترتب على المؤسسة زيادة الاهتمام للظروف العملية الآتية:

  - ✓ ظروف العمل الاعتيادية وغير الاعتيادية.
  - ✓ الحالات غير المتوقعة والطارئة.
  - ✓ السلع والخدمات بصورتها الحالية والسابقة والمتوقع منها.

- المتطلبات القانونية: يترتب على المؤسسة المحافظة على إجراء واعتماد المتطلبات القانونية التي يمكن تطبيقها على الجوانب البيئية للسلع والخدمات وما تقوم به من أنشطة.
- الغايات والأهداف: تشير الغايات إلى الهدف البيئي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويكون قابل للقياس عندما يتم تنفيذه. أما الأهداف فهي متطلبات الأداء وقابله للقياس، وتشتق من الغايات البيئة، بحيث يتم تحديدها وتنفيذها لتحقيق تلك الغايات. ويترتب على المؤسسة توثيقها والمحافظة على ديمومتها عند جميع المستويات الوظيفية، ومراجعتها بشكل دوري، والمحافظة على توافق الغايات والأهداف البيئية مع السياسة البيئية للمؤسسة.

- برامج الإدارة البيئية: تعد برامج الإدارة البيئية كخطوة أخيرة من خطوات التخطيط، حيث تحافظ المؤسسة على برنامج تحقيق أهدافها، بتحديد إطار زمني لتحقيق غاياتها وأهدافها، وتحدد مسؤولية كل مستوى وظيفي في تحقيقه لأهدافها وغاياتها البيئية.

- التنفيذ والتشغيل: التنفيذ الناجح يتطلب التزام من جميع العاملين داخل المؤسسة، فالهدف منه تنفيذ ما سبق وخطط له، ولا يقتصر ذلك على الأقسام البيئية داخل المؤسسة، لذلك جاء المتطلب بالعديد من الخطوات التي يجب القيام بها من قبل المؤسسة، وهي كما يأتي:

- الهيكل والمسؤوليات: تحدد المؤسسة الأدوار والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ نظام الإدارة البيئة داخل المؤسسة، وذلك بتحديد الموارد اللازمة لزيادة فاعلية العمل. بالإضافة لقيامها بتعيين ممثلين للإدارة يترتب عليهم مسؤوليات محددة وسلطة لما يأتي:

  - ✓ ضمان وضع متطلبات الإدارة البيئية وتنفيذها بما يتلاءم والمواصفة الدولية (ISO 14001).
  - ✓ إعداد تقارير دورية للإدارة العليا حول أداء نظام الإدارة؛ لمراجعتها بهدف تحسين نظام إدارة البيئة.

- التدريب والتوعية: تعمل مواصفة الايزو (14001) على إلزام المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية، ووضع برامج مختصة بأعمال التأثيرات البيئية الخطيرة ضمن تلك البرامج، واعتماد إجراءات لزيادة وعي العاملين حول:

  - ✓ أهمية تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية، وعلى رأسها السياسة البيئية.
  - ✓ المؤثرات البيئية الخطيرة المحتملة الحدوث.
  - ✓ دور العاملين في تنفيذ السياسة البيئية.
  - ✓ رفع مهارة الأفراد الذي ينتج عن أعمالهم تأثيرات بيئية خطيرة.
  - ✓ تخصيص أفراد بمستوى تعليمي وخبرة مناسبة.

- الاتصال: اتصال المؤسسة المستمر مع العاملين والمهتمين بالشؤون البيئية، أحد أهم الأمور الرئيسية في نظام الإدارة البيئية. لذلك ينبغي على المؤسسة وضع إجراءات توضح من خلالها الاتصالات الداخلية بين المستويات الإدارية، والاستجابة لاتصالات المهتمين بشؤون البيئة، بالإضافة لتحويل اهتمامها نحو توفير وسيلة لعمليات الاتصالات الخارجية.

- التوثيق: تحتفظ المؤسسة بكل ما يتعلق بمتطلبات نظام الإدارة البيئية، وتكون هذه المعلومات موثقة رقميا أو الكترونيا، وتحفظ بآلية تساعد في الوصول لها بسهولة، وذلك من أجل:

  - ✓ وصف عناصر نظام الإدارة وعلاقتها مع بعضها.
  - ✓ الحصول عليها بشكل مباشر وسريع من قبل الجهات المستفيدة.

- ضبط الوثائق: وفقا لمواصفة الآيزو (14001)، يتوجب على المؤسسة إنشاء إجراءات رقابية واضحة لضبط جميع وثائق نظام الإدارة البيئية، وإتباع أسلوب موحد في اعتماد الوثائق وإجازتها وإصدارها وتحديثها وحفظها؛ للتأكد من وجودها في أماكنها المحددة، ومراجعتها بشكل دوري، والعمل على إبعاد الوثائق الملغاة عن الاستخدام لأغراض قانونية ومعلوماتية.
- ضبط العمليات: أحد عمليات المتطلبات الأساسية لنظام الإدارة البيئية، التي تلتزم بها المؤسسة، وذلك بتحديد العمليات والأنشطة المرتبطة بالجوانب البيئية التي تتوافق مع الأهداف البيئية للمؤسسة. ولضبط ورقابة العمليات ينبغي على المؤسسة أن:

  - ✓ تحدد العمليات التي ينجم عنها جوانب بيئية خطيرة، وتتوافق مع أهدافها وغاياتها.
  - ✓ التخطيط للعمليات: للتأكد من تحققها وفق ظروف محددة، وذلك باشتراط مقاييس للعمليات ضمن الاجراءات المتبعة، ووضع إجراءات تتعلق بالجوانب البيئية الخطرة للسلع والخدمات للتأكيد على اهتمام المؤسسة بالبيئة.

- الاستعداد والاستجابة للطوارئ: استنادا لمواصفة الآيزو (14001)، يتوجب على المؤسسة الاستعداد للاستجابة للظروف الطارئة، وذلك بوضع إجراءات تحدد الحوادث المحتملة والوسيلة المناسبة للاستجابة لها ومحاولة منعها أو التخفيف منها، وفحص الإجراءات المحددة بشكل دوري للتأكد من سلامتها وإمكانية تطبيقها.

- إجراءات الفحص والتصحيح: الفحص والتصحيح من الأنشطة الأساسية لنظام الإدارة، حيث يضمن توافق أداء المؤسسة مع البرنامج المصمم، ويتضمن هذا المتطلب ما يلي:

  - المتابعة والقياس.
  - تقييم المطابقة.

- عدم المطابقة، العمل التصحيحي والعمل الوقائي.
- ضبط السجلات.
- تدقيق نظام الإدارة البيئية.

- مراجعة الإدارة: تتمثل بكونها المرحلة الأخيرة في تطبيق نظام الإدارة البيئية، وتأتي للتأكد من مدى فعالية النظام. وتلزم المواصفة المؤسسة على مراجعة الإدارة العليا خلال فترات تحددها؛ للتأكد من استمرار ملاءمته ومدى فاعليته، وتشمل مراجعة الإدارة على:

  - نتائج وعمليات التدقيق الداخلية.
  - مستوى تحقيق الغايات والأهداف.
  - مرونة النظام بما يتناسب والظروف المتغيرة.
  - مراجعة الإدارة السابقة لحالة الأعمال التصحيحية.
  - الأداء البيئي لنظام الإدارة البيئية.
  - المعلومات الواردة من الأطراف الخارجية المهتمة بالشؤون البيئية.

الهدف الرئيسي لهذه المواصفة هو تحقيق الحماية البيئية والتحسين المستمر، ويتحقق ذلك بالتقويم المتواصل لأداء نظام الإدارة البيئية، ويترتب على المؤسسة التي تسعى إلى التحسين المستمر في الأداء البيئي القيام بالآتي:

- تحديد المجالات ممكنة التحسين، مما يؤدي إلى تحسين في الأداء البيئي لها.
- توثيق التغيرات في الاجراءات، الناتجة من تحسين العمليات.
- ضبط نتائج المقارنة بين الأهداف والغايات البيئية المنفذة والمخطط تنفيذها.
- تصميم خطط إجراء مطورة وتنفيذها، ورصد نتائجها.

تلخيص لمتطلبات إنشاء نظام للإدارة البيئية وفقا للمواصفة (ISO 14001)، يبين الشكل (4.2):

ترتيب	المتطلبات	عناصر المتطلبات	وصف الملخص
1	**السياسة البيئية**	السياسة البيئية	بيان يعاد ويصادق من قبل الإدارة العليا، ويعلن التزام المنظمة تجاه البيئة ويستخدم كإطار للتخطيط والتنفيذ.
2	**التخطيط**	الجوانب البيئية	تحديد العناصر البيئية للأنشطة والمنتجات والخدمات وتحديد العوامل المؤثرة بيئيا.
		القانونية والأخرى	الامتثال التام للقوانين والتعليمات البيئية وتهيئة مستلزماتها.
		الأهداف والغايات والبرامج البيئية	وضع الأهداف وغايات وبرامج تتناسب مع السياسة والجوانب البيئية.
3	**التنفيذ والتشغيل**	المصادر والأدوار، والمسؤوليات	ضمان توافر الموارد، وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.
		التدريب التوعية، والتمكين	ضمان بأن العاملين يتم تدريبهم وتوعيتهم وتمكينهم من تحمل المسؤولية.
		الاتصال	وضع أسس الاتصال الداخلي والخارجي لقضايا البيئة.
		التوثيق	حفظ وإدامة المعلومات المتعلقة بنظام الإدارة البيئية.
		ضبط الوثائق	ضرورة السيطرة على الوثائق بنظام خاص بها.
		ضبط العمليات	التخطيط للعمليات وإدارتها وفقا لسياسة البيئية.
		الاستعداد للطوارئ	تحديد الطوارئ المحتملة وتطوير إجراءات الاستجابة.
4	**المراقبة**	المراقبة والقياس	مراقبة النشاطات البيئية وقياس أدائها.
		تقييم المطابقة	إجراءات موثق لتقييم المطابقة لضمان تنفيذ النشاط البيئي.
		الاجراء التصحيحي لعدم المطابقة	تحديد حالات عدم المطابقة والتحري عنها واتخاذ الإجراء التصحيحي لها وضمان عدم تكرارها.
		السجلات	الاحتفاظ بسجلات توثق نشاطات الإدارة البيئية.
		التدقيق الداخلي	تدقيق دوري لضمان عمل نظام الإدارة البيئية.
5	**مراجعة الإدارة**	مراجعة الإدارة	مراجعة دورية للنظام مع التركيز على التحسين المستمر

شكل 4.2: وصف موجز لمتطلبات الإدارة البيئية بحسب المواصفة ايزو 14001 (الطائي واخرون، 2012)

8.1.2.2. أهمية الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية:

تتجلى أهمية اعتماد الإدارة البيئة ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع فيما يأتي (عبد الرزاق، 2005 وسعد، 2005):

- المساهمة في الرقابة على مستويات التلوث ومدى انتشاره.

- تحديد مصدر التلوث ومتابعته، وحماية نوعية البيئة، والتعامل مع السلطة التنفيذية بشكل مباشر، وبالتالي تحدد المسؤوليات في حالة التقصير.
- تساعد في توفير تكاليف رأس المال، وتكاليف تشغيل وحدات المعالجة.
- رصد نوعية البيئة في المؤسسة على نحو أفضل.
- القدرة على إجراء دراسات تهدف إلى التحكم بمدى التلوث، وإشراك الكفاءات الخارجية المتخصصة، مع تحقيق أهداف ربحية للمؤسسة.

9.1.2.2. أبعاد الإدارة البيئية:

تتمثل أبعاد الإدارة البيئية فيما هو أت (الصرن، 2001):

- البعد البيئي: يتضمن العلاقات التي تربط الطبيعة والإنسان، حيث إن المجتمع الإنساني تربطه علاقة وثيقة مع الطبيعة، وذلك من خلال العمليات المتبادلة للمواد الإنتاجية، ويعتبر الانسان كائن بيولوجي مرتبط بعناصر الطبيعة، بالإضافة الى انه كائن اجتماعي ضمن جماعة هدفها تحقيق كافة احتياجاتها بالعملية الإنتاجية. وتكون العلاقة بين الانسان والطبيعة متمثلة في مخلفات العمليات الانتاجية والاستهلاكية. وبذلك يتمحور هذا البعد حول حماية الموارد الطبيعية.
- البعد الاقتصادي: يتعلق هذا البعد بالجوانب المختصة بالموارد الطبيعية والتكنولوجية والتنمية المستدامة، ويترتب على هذا البعد الأهداف التالية: حصر الموارد الطبيعية والمادية والبشرية، ومحاولة استخدامها؛ لإشباع أكبر قدر ممكن من حاجات الأفراد، ورفع كفاءة الاقتصاد الوطني، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعناصر المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.
- البعد الإنساني: يتضمن حقوق حماية البيئة والمحافظة عليها، والعلاقة مع حق الإنسان في الحياة، فحق الإنسان في الحياة من أبرز أركان المسألة الإنسانية، حيث من دون بيئة نظيفة سليمة يتعرض حق الإنسان إلى اعتداء يصعب تقدير أضراره.
- البعد الاجتماعي: يتضمن نظام القيم الاجتماعية، والعادات والتقاليد ومدى إمكانية ربطها لحماية البيئة وجعلها خالية من التلوث.

10.1.2.2. أهداف الإدارة البيئية:

بحسب درغام (2007) تهدف الإدارة البيئية إلى تحقيق ما يأتي:

- تبني سياسة بيئية تتناسب وتنفيذ القوانين والنظم البيئية داخل المؤسسة.
- تطوير القدرات والمهارات لدى العاملين لحل المشكلات البيئية وتطوير ظروف العمل.
- ترشيد استغلال المواد الخام والحد من المخلفات خصوصا الصلبة.
- متابعة مستويات التلوث، لدعم القدرة التنافسية الناتجة عن المنتجات النظيفة بيئيا المتزايدة بشكل ملحوظ على مستوى العالم.
- تحقيق حماية المستهلك بتوفير متطلباته البيئية لإنتاج السلع والخدمات.
- تنمية الالتزام نحو حماية البيئة من قبل العاملين وإدارة المؤسسة، وتحديد مهام ومسؤولية الأفراد.
- إدارة الأزمات بفاعلية.
- المقدرة على مواجهة المنافسين بقوة.
- تحسين صورة العمل عبر رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع التخطيط البيئي بهدف تغطية نشاطات المؤسسة ابتداءً من طلب المواد الخام ووصولاً لتوزيع المنتجات.
- ترسيخ مفهوم منع التلوث، وجعله أسلوب عمل معتمد من العاملين والإداريين في المؤسسة.

11.1.2.2. انعكاسات تطبيق نظام الإدارة البيئية على المؤسسات:

يترتب على المؤسسة الصناعية جراء تطبيقها لنظام الإدارة البيئية العديد من الآثار، منها ما هو إيجابي، وأخرى سلبي. وذلك ينطبق على جميع الأصعدة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الإدارية وغيرها). وفيما يأتي استعراض لاهم هذه الاثار (قويدري، 2016 وطالب، 2018 ودغفل، 2017 وامين، 2014 وسعيد، 2013):

- الآثار الإيجابية: إن تبني نظام الإدارة البيئية من قبل المؤسسات الصناعية، يحقق لها العديد من الآثار الايجابية المؤثرة على جميع قطاعاتها، واهمها ما هو آت:
    - الآثار الاقتصادية: ويمكن تلخيص أهمها في:

✓ زيادة الإنتاجية: استغلال الموارد المتاحة وتقليل مصادر الطاقة، وزيادة كفاءة العاملين من خلال البرامج التدريبية، وتقليل نسب المعيب في عملية إنتاج السلع.

- ✓ التحكم في التكاليف: خفض استهلاك الموارد المتاحة والطاقة، وإعادة تدوير النفايات وبالتالي خفض نفقات التخلص منها، ووفورات مالية ناتجة من بيع المخلفات، وتحسين الرقابة على التكاليف.
- ✓ اكتساب ميزة تنافسية: تطبيق نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة يدعم موقفها في الأسواق وبالتالي يتيح لها ميزة تنافسية بين نظيراتها من المؤسسات في الأسواق.
- ✓ تحقيق مزايا تنافسية ووفورات مالية: الاستثمار في رأس المال العامل نتيجة للوفورات المالية الناتجة من النفايات والوفورات في الطاقة فإن الإنتاج سيكون بمعدلات أقل من السابق وينعكس ذلك على قلة الاستثمار في رأس المال العامل، والاستثمار في رأس المال الثابت بالتركيز على التدابير الوقائية لآثار التلوث مما يؤدي إلى خفض الاستثمار في المستلزمات الأخرى كالعلاجية، والتقليل من تكلفة التدريب عند الاستفادة على المدى الطويل.

- o الآثار الاجتماعية ويتمثل أهمها في تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، وتمكين المؤسسات من كسب ودهم ودعمهم، ومنع التلوث وحماية البيئة، من خلال التنمية المستدامة.
- o الآثار الإدارية: يتمثل أهمها في الحصول على الحوافز من السلطات المختصة بذلك، كتسهيل منح التصريحات الصناعية، وتخفيف الغرامات، والاستفادة من مراجعة الإدارة للأنظمة البيئية كآلية إدارية متميزة، تساعد في تحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر، وزيادة رضا العاملين.
- o الآثار البيئية: ويتمثل أهمها في حماية الأنظمة البيئية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومعالجة المشاكل البيئية المهددة لمستقبل جميع المخلوقات، وإعادة تدوير النفايات واستخدامها.

- الآثار السلبية: أبرز الانعكاسات السلبية على المؤسسات نتيجة تبني الادارة البيئية يمكن تلخيصها فيما هو ات:

- o النظام يضع المؤسسة تحت ضغط اعداد سياسات بيئية خاصة بالمؤسسات الإنتاجية منسجمة مع التشريعات البيئية وجميع المعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية.

- النظام ينظر له على انه خارق لخصوصية المؤسسات: هناك الكثير من المعلومات التي تنظر اليها المؤسسات على انها سرية لا يمكن الافصاح عنها، في حين أن النظام يتطلب تعيين أطراف ثالثة رقابية وقانونية، لها صلاحية الوصول للبيانات الخاصة.
- تبني نظام الإدارة البيئية يتطلب تعديل المؤسسات وتحسينها لأوضاعها في السعي لتحقيق التوافق مع متطلبات النظام، وهو ما يخلق كم كبير من الصعوبات والتكاليف.

12.1.2.2. التحديات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة البيئية:

تواجه المؤسسات التي تطبق الإدارة البيئة العديد من التحديات الخارجية والداخلية، والتي يمكن ايجازها بحسب سعيد (2013) فيما هو ات:

- التحديات الخارجية: ويتمثل أهمها في:

- مشاكل البيئة العالمية وما تعلق منها بتغيير المناخ وظاهرة الاحتباس الحراري وما لها من تأثيرات سلبية على معظم الدول.
- العولمة التي تؤدي إلى إعادة النظر في دور الدولة وقدرتها على التحكم في النمو الاقتصادي وبالتالي السياسة المحلية.
- تحرير التجارة العالمية وزيادة رأس المال المؤدي لانهيار الصناعات المحلية غير القادرة على المنافسة مع الصناعات العالمية، بالتالي تفقد هويتها الثقافية، بالإضافة لدخول منتجات واستثمارات أجنبية تلحق أضرار بالبيئة المحلية.
- ارتفاع التكاليف المصاحبة لعملية منح شهادة الآيزو 14001.

- التحديات الداخلية ويتمثل أهمها في:

- مواجهة الأخطار المتراكمة للمشكلات البيئية على مدى السنوات الماضية.
- تشجيع القطاع الخاص على المساهمة في المشاريع البيئية وتحفيز المجتمع المدني على الحفاظ على البيئة.
- ضعف إمكانيات الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- طول المدى الزمني لتحقق الفائدة من تطبيق نظام الإدارة البيئية.

13.1.2.2. مزايا تطبيق المؤسسات للإدارة البيئية:

بحسب درغام (2007) يسهم تطبيق المؤسسات للإدارة البيئية في تحقيق العديد من المزايا، أهمها:

- تحقيق وفرات اقتصادية وذلك بخفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، واستخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق.
- تسهم الإدارة البيئية بوضع التدابير لمعالجة النفايات بأنواعها والحد منها، وبالتالي تحقق الاستخدام الرشيد للطاقة.
- زيادة الإنتاجية لدى العاملين وتحسين أداء عملهم.
- الزيادة من قدرة المؤسسة على تحقيق وتوفير ما تتطلبه للتصدير.
- ترشيد استهلاك الطاقة.
- الحد من التلوث والمساعدة في خفض الاستهلاك وذلك بتطبيق نظام الإنتاج الأنظف.

14.1.2.2. معوقات تبني الإدارة البيئية:

يواجه تطبيق المؤسسات لنظام الإدارة البيئية العديد من المعوقات أهمها (توفيق، 1993):

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة: حيث يصعب تطبيق الإدارة البيئية بوجود نقص لأهم عنصر حيوي يطبق ويضع السياسات والمعايير البيئية وينفذ الإجراءات ويضعها حيز التنفيذ.
- ضعف بنية التنظيم: وذلك بسبب وضع إدارات تعالج المشاكل البيئية بطريقة لا مركزية، فذلك يسبب عبئا على الإدارة العليا، ويحدث خللا داخل المؤسسة، ينتج عنه تأجيل حل المشاكل المستعجلة.
- نقص المعلومات: تعاني غالبية المؤسسات من نقص واضح في البيانات الضرورية لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة من قبل صانعوا القرار لحماية البيئية، وغالبا ما لا تتوفر في الوقت والمكان المناسبين.
- غياب التخطيط البيئي: بالرغم من أهمية مرحلة التخطيط، إلا أن بعض المؤسسات لا تهتم بذلك، لاعتبارهم أن التخطيط مكلف زمنيا وماليا وغير ذا جدوى.
- ضعف المنظمات غير الحكومية المهتمة بالبيئة: حيث تلعب دور مهم في الحفاظ على البيئة، وإشراك المجتمع للدفاع عنها.

- نقص الإمكانيات المالية: تخصص هذه الإمكانيات لتمويل المشاريع ذات العلاقة بالبيئة، وتساهم في حماية البيئة والموارد البيئية، وترشيد استخدامها.

جميع هذه المعوقات وغيرها تساهم في الحد من فاعلية الإدارة البيئية، لذلك لابد من التخلص منها؛ لتطبيق إدارة بيئية سليمة داخل المؤسسات، بعيدا عن المشاكل البيئية وما يترتب عليها من آثار.

15.1.2.2. نظام الإدارة البيئية ISO 14001:

أصبحت المؤسسات الصناعية والخدمية في الآونة الأخيرة وفي ظل استنزاف الموارد والطاقة وتراكم الملوثات بمختلف اشكالها بحاجة ماسة لترشيد استخداماتها للموارد والعمل بجهد لتقليص حجم التلوث والضرر الذي تحدثه بالبيئة، ويعتبر نظام الادارة البيئية الحل الأمثل لتحقيق هذه الاهداف.

يمثل نظام الإدارة البيئية آيزو 14001 أول محاوله جادة وشاملة لدمج البعد البيئي في منظمات الأعمال، وهو ما انعكس بفعالية من خلال تحسين الاداء البيئي وتحقيق المكاسب. ونظام الإدارة البيئية نظام ديناميكي يتم تحديثه باستمرار، لذا تظهر من فترة لأخرى نسخة معدلة لهذه الموصفة، حيث كانت أول نسخه للآيزو 14001 عام 1996، وعدلت بعد ذلك بإصدار النسخة الثانية عام 2004، لتظهر أخيرا نسخة جديدة للآيزو 14001 سنه 2015 (سارة، 2019).

نشأة وظهور مواصفة الايزو 14001 بدأت عام 1973 بعد مؤتمر ستوكهولم الدولي 1972 حول البيئة، حيث تم وضع خطة عمل وقائية تتعلق بالجوانب البيئية من طرف الاتحاد الأوروبي. أما منظمة الآيزو (ISO) والت هي عبارة عن اتحاد عالمي ومنظمة غير ربحية، مقرها جنيف فقد أنشئت عام 1947، وبدأت العمل فعليا عام 1964 وتضم في عضويتها ممثلين عن أكثر من 561 هيئة تقييس وطنية، فتعمل على تطوير معايير يحتاجها السوق من قبل خبراء مختصين لتحديد الحاجة إلى كل معيار بالتعاون مع ممثلين عن الوكالات الحكومية وجمعيات المستهلكين والمنظمات الحكومية وغير الحكومية الدولية.

ولقد عرف بروش والدهيمي (2011) مواصفة الآيزو على أنها أداة إدارية مرنة، الهدف منها مساعدة المنظمات على فهم وتحسين الجوانب البيئية لما تقدمه من أنشطة أو منتجات وعمليات من خلال إطار متكامل تحقيقا للإدارة الفاعلة في مواجهة المخاطر والتأثيرات البيئية. وعرفت بأنها دورة مستمرة من عملية التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين المستمر لأنشطة المنظمات؛ بهدف الوصول لأفضل أداء

بيئي (Ann et al،2010). وعرفت أيضا بأنها مجموعة من الإجراءات القابلة للتنفيذ والتي تعمل على معالجة المشاكل من الإدارة التي بدورها تعمل على التحسين المستمر وتعزز المستوى البيئي للمنظمة (Puvanasvaran، et al، 2013). اما الأيزو 14001 فهي بحسب Nega (2009) عبارة عن معايير ومواصفات دولية لخلق وتحسين عملية الاستدامة، وجاءت بهدف تطوير نظام إدارة بيئية فعال، يمكن تطبيقه في كافة المنظمات باختلاف أنواعها، حيث تعد مواصفة الايزو 14001 مرنة جدا، لدرجة أنه يمكن تطبيقها في أي منظمة أعمال بغض النظر عن الموقع، الحجم، ونوع المنظمة، وهي مصممة لتوفير التوجيهات السليمة المتعلقة بالإدارة البيئية، واعتماد هذه المواصفة يتطلب من المنظمات تحديد سياستها البيئية لتحقيق أهدافها وغاياتها.

ويعتمد نظام الادارة البيئية (أيزو 14001) على دورة تحسين مستمر تبدأ بالتخطيط من حيث وضع الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لنظام الادارة البيئية الفعال ثم تنفيذ هذه السياسات بشكل عملي لتنتقل منظمة الاعمال على مرحلة رقابة التنفيذ للإدارة البيئية مقارنه بالتخطيط وأخيرا مرحلة التغذية الراجعة التي تدخل بعين الاعتبار في مرحله التخطيط (سارة، 2019).

1.15.1.2.2. فوائد استخدام مواصفة الآيزو 14001:

قسمت فوائد استخدام مواصفة الآيزو 14001 كالاتي (Teri،(2013 ، (British Assessment Bureau،2022) وDiNoia et al)، (2016 :

- فوائد الأداء الداخلي وتشما: تخفيض التكاليف والتحسينات البيئية وزيادة الإنتاجية وزيادة الهامش الربحي وتطوير الإجراءات الداخلية وزيادة الحس الأخلاقي والمعنوي للعمال.
- فوائد التسويق الخارجي وتشمل تحسين صوره المنظمة وزيادة الحصة السوقية وزيادة رضا الزبائن.
- فوائد متعلقة بعلاقات المنظمة وتشمل تطوير العلاقة مع الرأي العام والمجتمع وتحسين العلاقة مع الجهات الحكومية.

كما ان تطبيق نظام الإدارة البيئية آيزو 14001:2015 سيمكن منظمة الأعمال من تحسين الأداء البيئي، إضافة إلى تقليل المخلفات، والحد من درجة تلويثها للبيئة، وخلق مكاسب اقتصادية وتجارية تزيد من تنافسيتها بالسوق، وتساعد في تحقيق أهدافها الربحية، واستمراريتها.

2.15.1.2.2. الايزو 14001:2015:

المراجعة الدورية وتنقيح معايير الايزو تتم عاده كل 5–10 سنوات. تعتبر عمليه الانتقال او التحول الى ISO 14001:2015 بالنسبة للمنظمات ليست مجرد عمليه التغيير في بعض المتطلبات لكنها متعلقة بتبني فلسفه جديدة لتحويل نظره المنظمة الخاصة بها لتكون أكثر انسجام بالبيئة الخارجية وبالمعايير الجديدة. ويتوجب على المنظمات فهم السياق الذي تعمل فيه وآثار ذلك على الركائز الثلاث للاستدامة: البيئة، والمجتمع، والاقتصاد الذي ينتمون اليه ISO)،(a–2015 .

وبحسب ميمون وبن الشيخ (2018)، هناك العديد من الأسباب التي دفعت لتعديل نظام الايزو 14001:2004 الى 14001:2015 وعلى راسها:

- زيادة النقاشات حول التغير المناخي والذي نتج عنه تداعيات جلية في كل أنحاء العالم.
- زيادة تحديات منظمات الأعمال لتحقق توقعات المنظمين فيما يخص استغلال المياه واستهلاك الطاقة.
- زيادة تحديات منظمات الأعمال لتلبية حاجات وتوقعات أصحاب المصالح فيما يخص البيئة وتطبيق ما يعتقدون أنه طريقة التعامل المناسبة في منظمات الأعمال الحديثة.

أما اهم التعديلات التي أدخلت على مواصفة 2004 وصولا الى مواصفة 2015 فتظهر ملخصة في الجدول (2.2).

جدول 2.2: التعديلات على الايزو 14001:2004 الى الايزو 14001:2015 (ISO،b–2015)

أيزو 14001: 2004		**أيزو 14001: 2015**	
عنوان البند	**رقم البند**	**رقم البند**	**عنوان البند**
المقدمة	**0**	**0**	**المقدمة**
مجال التطبيق	**1**	**1**	**مجال التطبيق**
المصادر المرجعية	**2**	**2**	**المصادر المرجعية**
المصطلحات والتعريفات	**3**	**3**	**المصطلحات والتعريفات**
متطلبات نظام الإدارة البيئية	**4**	**4**	**سياق عمل المنظمة**
*****	*****	1.4	فهم المنشأة وسياق العمل
*****	*****	2.4	فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية

المتطلبات العامة	1.4	3.4	تحديد مجال تطبيق نظام الإدارة البيئية
		4.4	نظام الإدارة البيئية
*****	*****	**5**	**القيادة**
*****	*****	1.5	القيادة والالتزام
السياسة البيئية	2.4	2.5	سياسة الإدارة البيئية
الموارد والأدوار والمسؤولية والسلطة	1.4.4	3.5	الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات
التخطيط	3.4	**6**	**التخطيط**
*****	*****	1.6	الاجراءات اللازمة للتعامل مع الأخطار والفرص
*****	*****	1.1.6	عام
الجوانب البيئية	1.3.4	2.1.6	المظاهر البيئية الهامة
المتطلبات القانونية وغيرها	2.3.4	3.1.6	التوافق والمطابقة مع الالتزامات
*****	*****	4.1.6	إجراءات التخطيط
الأهداف، الغايات والبرامج	3.3.4	2.6	الأهداف البيئية والتخطيط للإجراءات
		1.2.6	الأهداف البيئية
		2.2.6	إجراءات التخطيط للوصول للأهداف البيئية
التنفيذ والتشغيل	4.4	**7**	**الدعم**
الموارد، الأدوار، السلطة والمسؤولية	1.4.4	1.7	الموارد
الكفاءة، التدريب والوعي	2.4.4	2.7	الكفاءة
		3.7	الوعي
الاتصال	3.4.4	4.7	الاتصال (العنوان فقط)
		1.4.7	عام
		2.4.7	الاتصال الداخلي
		3.4.7	الاتصال الخارجي
الوثائق	4.4.4	7.5	المعلومات الموثق
		1.5.7	عام
مراقبة الوثائق	5.4.4	2.5.7	إنشاء وتحديات المعلومات الموثقة
مراقبة السجلات	4.5.4		
مراقبة الوثائق	5.4.4	3.5.7	مراقبة المعلومات الموثقة
مراقبة السجلات	4.5.4		
التنفيذ والتشغيل	4.4	**8**	**تحقيق الأنشطة التشغيلية**
مراقبة العمليات	6.4.4	1.8	عملية التخطيط والرقابة

الاستعداد لحالات الطوارئ	7.4.4	2.8	الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة
التحقق	5.4	**9**	**تقييم الأداء**
الرصد والقياس	1.5.4	1.9	الرصد والقياس والتحليل والتقييم
		1.1.9	عام
تقييم المطابقة	2.5.4	2.1.9	تقييم المطابقة
التدقيق الداخلي	5.5.4	2.9	برنامج التدقيق الداخلي
		1.2.9	عام
		2.2.9	برنامج التدقيق الداخلي
المراجعة الإدارية	6.4	3.9	المراجعة الإدارية
*****	*****	**10**	**التحسين**
*****	*****	1.10	عام
عدم التطابق، الاجراءات التصحيحية، والعمل الوقائي	3.5.4	2.10	عدم التطابق والاجراءات التصحيحية
*****	*****	3.10	التحسين المستمر

يتضح من الجدول (2.2) حدوث تغيرات على بنود النظام، وقسمت التغيرات على عدة مجموعات، شملت مجموعة التغيرات الطفيفة على: السياسة البيئية، والقيادة، والكفاءة، والتدريب والتوعية، ومراجعة الإدارة، التدقيق الداخلي، والإجراءات التصحيحية. وجاءت المجموعة الثانية بتغيرات معتدلة، وضمت هذه المجموعة، تحديد وتقييم الجوانب البيئية والأهداف والخطط البيئية لتحقيقها، والاستعداد لحالات الطوارئ، وتقييم الأداء، وإدارة الوثائق، الاتصالات، ونطاق نظم الإدارة البيئية، حيث تم مراجعة هذه العناصر وتحديثها لجعلها متوافقة مع الإصدار الجديد لنظام الإدارة البيئية. ومع تحديث النظام وتطويره للوصول لنظام الإدارة الجديد، ظهرت مجموعة من المتطلبات الجديدة التي أدرجت في النظام الجديد، وتمثلت في المخاطر، والفرص، وسياق المنظمة، والأطراف المهتمة.

واما أهم التغيرات التي طرأت على المواصفة فبحسب (سارة، 2019) و (Batalas ltd،2020) و (نزعي، 2017)، جاءت بهدف جعل نظام الإدارة البيئية جزءا من نشاطات الأعمال اليومية، وأهمها:

- سياق المؤسسة: تحتوي النسخة الجديدة للمواصفة على متطلبات مضافة لمتطلبات النسخة السابقة، ويعد المطلب الاكثر أهمية هو (هيكل المنظمة) في البند الرابع، بالإضافة إلى الإجراءات الهادفة إلى معالجة المخاطر والفرص في البند (1.6)، والهدف من المتطلبات الجديدة هو جعل نظام الادارة البيئية جزء من النشاطات اليومية للأعمال داخل المؤسسة.

- تغير المصطلحات: ظهرت تغيرات على بعض المصطلحات المستخدمة في النسخة السابقة للمواصفة، وبالرغم من تعقيد البيئة إلا أن معيار الآيزو 14001:2015 عرف بحداثة مصطلحاته؛ ليساعد المسؤولين عن تأثير نظام الإدارة البيئية داخل منظمة الأعمال على سهولة الفهم، ومن أمثلة المصطلحات المعدلة نجد مصطلح (سلعة) الذي تغير الى (سلع وخدمات)، وتم جمع (السجلات والتقارير) لتصبح (التوثيق المعلوماتي)، بالإضافة إلى المتطلبات القانونية وغيرها اصبحت إجبارية والالتزام.
- ادماج أهداف الإدارة البيئية إستراتيجيا: وجاء ذلك بتعزيز عملية الإدخال لأهداف النظام ضمن خطة المؤسسة الاستراتيجية، بعدما كانت على مستوى العملياتي فقط.
- تركيز أكبر على القيادة: النسخة الجديدة من نظام الإدارة البيئية تتطلب التزام الإدارة العليا لمنظمة الأعمال، وذلك بتحديدها للمسؤوليات الخاصة بالإدارة على أعلى مستوى، تعبيرا عن التزامها نحو الإدارة البيئية.
- تعزيز الاتصال: العمل على تحقيق اتصال بفاعلية أكبر، وزيادة الاهتمام بالاتصال الداخلي (الإدارة العليا مع الموظفين)، والاتصال الخارجي (مدراء المؤسسة وأصحاب المصالح).
- حماية البيئة: بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والاهتمام بمتطلبات الإدارة البيئية.

16.1.2.2. الإدارة البيئية في الواقع الفلسطيني

فيما يأتي تتناول الدراسة موقع الادارة البيئية من التشريعات الفلسطينية، والمؤسسات ذات العلاقة سواء كانت مانحة للشهادة او حاصلة عليها او مؤسسات رسمية ذات علاقة او جهات استشارية.

1.16.1.2.2. الإدارة البيئية في التشريعات والقوانين الفلسطينية:

أصدرت السلطة الوطنية الفلسطينية فيما يتعلق بحماية البيئة عددا من التشريعات والقوانين، تمثلت في المادة 33 من القانون الأساسي الفلسطيني الذي ينص على البيئة المتوازنة النظيفة حق للإنسان، والمادة 15 من الدستور الفلسطيني المقترح التي جاء في نصها "البيئة المتوازنة هدف تسعى الدولة لتحقيقه"، والقانون رقم 7 الذي أصدر عام 1999 بشأن البيئة، وهدفة حماية البيئة من التلوث، والقانون رقم 1 لسنة 1999 بشأن المصادر الطبيعية، وأخيرا قانون الاستثمار رقم 1 لسنة 1998 (لجنة صياغة الدستور، 2015 والمجلس التشريعي الفلسطيني، 2005 والمجلس التشريعي الفلسطيني 1999-أ والمجلس التشريعي الفلسطيني، 1999-ب والمجلس التسريعي الفلسطيني، 1998).

وهنا يمكن القول إن جميع القوانين والتشريعات جاءت بهدف حماية البيئة وفرضت عقوبات على مخالفة ذلك، ولكن لم تتطرق هذه القوانين والتشريعات للإدارة البيئية بشكل واضح وصريح، فهذه القوانين والتشريعات لا تحفز المؤسسات على الحصول على شهادة الآيزو 14001 ولا تعاقب على عدم تبني هذا النظام كما في الدول الأخرى.

2.16.1.2.2. الأطراف ذات العلاقة بالإدارة البيئية في فلسطين:

فيما يلي سيتم توضيح لأهم الأطراف ذات العلاقة بالإدارة البيئية في الواقع الفلسطيني سواء كانت مانحة للشهادة او حاصلة عليها او مؤسسات رسمية ذات علاقة او جهات استشارية.

أولا) الشركات المانحة لشهادة ISO 14001: يوجد شركتين لمنح شهادات الجودة والبيئة للمؤسسات الفلسطينية، وتتعاقد مع شركات عالمية، وهما:

- شركة ماك انترناشونال: منظمة فلسطينية موجودة منذ عام 1998، تخدم عملاءها للحصول على الاعتماد، وهي متخصصة في مجال التدريب والتدقيق وإصدار الشهادات، حيث تعد الجهة الوحيدة المعتمدة في فلسطين التي تقدم هذه الخدمات وتمنح شهادات الآيزو وشهادات الجودة العالمية (شركة ماك انترناشونال، 2022).
- شركة جلوبال فلسطين للتدقيق: هي هيئة اعتماد، تمثل خدماتها في فلسطين، وهي شركة شهادات متخصصة متعددة التخصصات تأسست عام 2011، مصممة لتقديم أفضل خدمات التقييم ومنح الشهادات والتدريب بمستوى عالي من معايير الجودة (شركة جلوبال فلسطين للتدقيق، 2022)

ثانيا) الشركات الحاصلة على شهادة ISO 14001: انطلاقا من العام 2004 حصل العديد من الشركات في فلسطين على شهادة ايزو 14001، وهي كما يأتي:

- شركة الاتصالات الخلوية–جوال: حققت شركة جوال نجاحات كبيرة ضمن شركات الاتصال الخلوية المحلية، وهي رائدة قطاع الاتصالات في فلسطين، تأسست عام 1995 كشركة مساهمة عامة، تحرص الشركة في جميع عملياتها إلى منع التلوث والتقليل من التأثيرات البيئية الناتجة عن أنشطتها وما تقدمة من خدمات، وتلتزم بمعايير محددة هدفها حماية البيئة. وحصلت جوال على شهادة الآيزو 14001 "نظام إدارة البيئة العالمية" منذ عام 2006، وقامت بتجديد الشهادة

عام 2009، مع العلم أن مدة الشهادة ثلاث سنوات. واستمرت شركة جوال بتجديد حصولها على الشهادة من قبل شركة ماك انترناشونال (جوال، 2022)

- شركة بيرزيت للأدوية: تأسست شركة بيرزيت للأدوية عام 1974 في مدينة رام الله، تطبق الشركة المتطلبات والمبادئ التوجيهية لأنظمة جودة المنتجات. عززت الشركة اهتمامها ومسؤوليتها اتجاه البيئة، من خلال حصولها على شهادة الآيزو 14001 عام 2004 من قبل شركة ماك انترناشونال وتقوم بتجديدها باستمرار (شركة بير زيت للأدوية، 2022).
- شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية (Pharmacare): تأسست شركة دار الشفاء لتصنيع وتوزيع المستحضرات الصيدلانية، في مدينة رام الله عام 1986، وهي مختصة بتطوير وانتاج وتسويق الأدوية، وتتمتع بحضور محلي راسخ، بالإضافة لتوسعها في سوق الاتحاد الأوروبي. تهتم الشركة بالبيئة حيث حصلت على شهادة الآيزو 14001 عام 2004 من خلال شركة ماك انترناشونال وتقوم بتجديد الشهادة باستمرار (شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية، 2022).
- شركة القدس للمستحضرات الطبية: شركة مساهمة عامة تأسست عام 1969 في مدينة رام الله، تعمل في تطوير وتصنيع الأدوية البشرية ومنتجات منزلية بالإضافة لمنتجات بيطرية وزراعية. هي شركة مهتمة بالبيئة حيث حصلت على شهادة الآيزو 14001 عام 2004، من شركة ماك انترناشونال وتقوم بتجديدها باستمرار (شركة القدس للمستحضرات الطبية، 2022).
- شركة بيت جالا لصناعة الأدوية: تأسست عام 1969 في مقرها الرئيسي بيت جالا. اهتمت الشركة بالتطوير المستمر لمنتجاتها، كانت سابقا المصنع الكيماوي الأردني ثم انفصلت لتصبح شركة بيت جالا لصناعة الأدوية. تقوم عمليات الشركة وفقا لممارسات التصنيع الجيد، بالإضافة لذلك فقد حصلت على شهادة الآيزو 14001 عام 2004، واستمرت في تجديدها من خلال الشركة المانحة ماك انترناشونال (شركة بيت جالا لصناعة الأدوية، 2022).
- شركة المشروبات الوطنية (كوكاكولااكابي|جيريكو): تأسست عام 1998، وبدأت كمشروع استثماري وشركة مساهمة محدودة، متخصصة بإنتاج المشروبات على مستوى فلسطين. حصلت الشركة على رخصة صناعة العصائر والمياه المعدنية والمشروبات الغازية من شركة كوكاكولا العالمية، وتعتبر الشركة الأولى في مجالها داخل السوق المحلي. تحرص شركة المشروبات الوطنية على حماية البيئة والالتزام بمعايير المحافظة عليها. تخضع كافة منتجاتها لمقاييس كوكاكولا العالمية ومؤسسة المواصفات والمقاييس العالمية، وحصلت الشركة على شهادة نظام إدارة السلامة البيئية الآيزو 14001، لمراعاتها للاعتبارات البيئة، وتقوم الشركة بتجديد الشهادة بشكل مستمر (شركة المشروبات الوطنية، 2022).
- مجموعة نصار للحجر والرخام: شركة عالمية مبتكرة، ومن أبرز وأهم مصنعي الأحجار في الشرق الأوسط. تأسست عام 1983 وتمتلك محاجر في فلسطين والأردن وسلطنة عمان، بطاقة

سنوية تبلغ 60.000 متر مكعب. تقوم الشركة بتصدير معظم إنتاجها إلى أسواق الولايات المتحدة وأوروبا والأسواق العربية، وتلتزم الشركة بإجراءات مراقبة الجودة وتحقيق معايير عالية في جميع أنشطتها الإنتاجية. تأخذ مجموعة نصار للحجر والرخام البيئة في اعتبارها عند عملية الإنتاج، فتقوم بمعالجة المياه المستخدمة بكثرة أثناء الإنتاج. وحصلت الشركة على شهادة الآيزو 14001 في عام 2013، وتستمر الشركة بتجديدها عن طريق شركة ماك انترناشونال (نصار ستون، 2022).

- شركة رويال الصناعية: شركة صناعية تجارية تأسست عام 1993، وتعتبر أحد أهم الشركات الفلسطينية في صناعة البلاستيك، وكانت أول شركة تصنع خزانات المياه المتعددة الطبقات، وتخضع جميع منتجاتها لاختبارات وفحوصات تتم داخل مختبرات متطورة، بهدف التأكد من مدى ملائمة المنتجات في أقصى الظروف البيئية. تصدر رويال منتجاتها للدول العربية والأجنبية، فبذلك حققت نقله نوعية في الأسواق المحلية والعربية والعالمية، وتم منحها علامة الجودة الفلسطينية ونظام إدارة جودة البيئة، وحصلت على شهادة الآيزو 14001، وتجددها باستمرار (رويال، 2022).
- شركة سنيورة: تأسست عام 1920 في فلسطين في مدينة القدس، ونظرا لتميز منتجاتها بالجودة العالمية، تم افتتاح مصنع في الأردن عام 1992، وأسست شركة سنيورة السعودية للتجارة عام 2009 في الرياض، وفي العام 2011 قامت بشراء العلامة التجارية "يونيوم"، وفي العام 2014 قامت الشركة بتأسيس شركة سنيورة جلف للتجارة العامة لتوزيع منتجاتها في أسواق الامارات العربية المتحدة، وعام 2015 أضيف خطوط إنتاج جديدة للشركة، لإنتاج أصناف جديدة، وفي العام 2016 قامت الشركة بالاستحواذ على شركة ماسة لتصنيع اللحوم في دبي، بهدف تنفيذ خطتها في التوسع الإقليمي. ومع كل هذا التطور والتوسع الذي حققته الشركة، كانت حريصة على الحصول على شهادة الآيزو 14001، وتعمل شركة سنيورة باستمرار للحفاظ على هذه الشهادة (سنيورة، 2022).
- شركة قطاف للاستثمار والتسويق الزراعي: تأسست بمقتضى قانون الشركات عام 1946، كشركة مساهمة خصوصية، وتم تسجيلها في الشركات المساهمة عام 2013، تقوم الشركة بتعبئة وتغليف أفضل أنواع التمور الفلسطينية، وتسعى باستمرار للتميز بالجودة وبالكفاءات البشرية، وتعمل بشكل دائم على تطبيق نظام الإدارة البيئة ومعرفة التوجيهات البيئية، حيث حصلت شركة قطاف على شهادة الآيزو 14001 من خلال توجهها لإيجاد نظام بيئي مستدام خالي من ملوثات البيئة. (شركة قطاف للاستثمار والتسويق الزراعي، 2022).

ثالثا) المؤسسات الرسمية ذات العلاقة بالإدارة البيئية: اهم هذه المؤسسات هي:

- سلطة جودة البيئة والإدارة البيئية: داعم قوي لتبني نظام الإدارة البيئية، فتنطلق رسالتها البيئية من الإدراك العميق لأهمية الحفاظ على البيئة وحمايتها، وتتمثل رؤيتها في "بيئة محمية نظيفة مستدامة"، وتسعى بشكل دائم لتبني المؤسسات لنظم الإدارة البيئية وأهمها آيزو 14001، وتحفز السلطة المؤسسات الحاصلة على الشهادة بقيامها بتكريم هذه المؤسسات ضمن أنشطتها (سلطة جودة البيئة، 2022).
- مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية: نشأت عام 1994، وبدأت عملها عام 1997، تطورت من كونها جهة استشارية إلى جهة مانحة لشهادات الايزو، ويتمثل دورها في تأمين قدرة تنافسية للمنتج وحماية البيئة، وتهتم بمنح شهادات المطابقة، وتعمل على تحفيز المؤسسات الحاصلة على الشهادة بنشر أسماء هذه المؤسسات لجهات محلية ودولية (مؤسسة المواصفات والمقاييس، 2022).
- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني والإدارة البيئية: تهتم وزارة الاقتصاد الوطني بالاقتصاد الفلسطيني بشكل رئيسي، ولا يعد لها دور فعال في الإدارة البيئية، لكن بالإضافة لاهتمامها بالاقتصاد فهي ذات توجه إيجابي نحو البيئة، فهي داعمة للتقييم البيئي بهدف الحد من المشكلات البيئية، ويتمثل دعمها للمؤسسات الحاصلة على شهادة الآيزو 14001 بنشرها لأسماء هذه المؤسسات محليا ودوليا (وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، 2022).

رابعا) المؤسسات الاستشارية: بحسب أبو رحمة (2014) هناك مؤسستين تقدمان الاستشارات في فلسطين في مجال الإدارة البيئية وهما مجموعة جدارة وشركة مزايا لخدمات الاعمال.

2.2.2. الإطار العام للأداء الإداري.

الأداء عرفه (نصر، 2002) بأنه " الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية الى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات". وعرفه عبد المحسن (1997) بأنه: "المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها". وبناء على ذلك فانه يربط بين اوجه النشاط والأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة استخدام المهام التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة.

ولقد تعددت تعريفات الأداء الإداري في الادبيات ومنها بانه حسب علي (2007)، مجموعه السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جوده الاداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين، بالإضافة الى الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل كما يعد النظام الرسمي لتقييم قياس اداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية لهم. وعرف بأنه

مجموعه الانجازات والنتائج النهائية التي يحققها الافراد او مجموعات العمل او الوحدات التنظيمية (أدير، 2008). وبانه قيام العاملين بالمنظمة بسلوك اداري ما، في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصوره رشيدة بمعنى بأقل جهد ووقت وتكاليف (أبو النصر، 2008). ويرى كردي (2010) ان الاداء الاداري يتعلق بما يقوم به الموظف من اعمال ترتبط بوظيفة معينة داخل المؤسسة ويختلف ذلك من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهم عامل مشترك.

بتحليل التعريفات السابقة جوها ومضمونا عرفت الباحثة الأداء الإداري إجرائيا، بأنه الجهد المبذول من العاملين داخل المؤسسة نحو تحقيق المهام الموكلة لهم في حدود اللوائح المنظمة لها، بهدف الوصول الفاعل والناجح للأهداف المرجوة، وتمثل الطاقة البشرية وأداء التقنيات وهيكل نظام العمل وهيكل الإجراءات مؤشرات قياسه. فالأداء الإداري لا يقتصر على تنفيذ المهام فقط، بل يهدف لتنفيذها بطريقة فاعلة وتحقق نجاحا في الوصول للأهداف المخطط لها.

1.2.2.2. عناصر الأداء الإداري:

يقصد بها الاركان التي لا يتحقق بدونها الاداء ويفترض بالعاملين التمكن منها بهدف الوصول الى الاداء الاداري المطلوب، أهم هذه العناصر (كردي، 2010):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل بالخلفية العامة عن الوظيفة وكل ما يرتبط بها من مجالات اضافه للمهارات الفنية.
- كميه العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي ينجزه الموظف في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز
- المثابرة والوثوق: وتتمثل في القدرة على تحمل المسؤولية داخل العمل والتفاني في وانجازه في الوقت المحدد له بالإضافة لحاجة الموظف للتوجيه من قبل المسؤولين وتقييم أداء عمله.

2.2.2.2. العوامل المؤثرة في الاداء الاداري:

تمثل الاتية اهم العوامل المؤثرة في الأداء الإداري (العماج ،2003):

- عدم المشاركة في الإدارة: يترتب على ذلك وجود فجوه بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة،

ويؤدي ذلك إلى تدني مستوى أداء الموظفين لعدم مشاركتهم في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها.

- غياب الاهداف المحددة: يعد افتقار المؤسسة للخطة التفصيلية لعملها وتحقيق أهدافها حاجز يمنعها من قياس ما تحققه من إنجازات او محاسبه موظفيها لعدم وجود معيار محدد بذلك، وبالتالي ينتج تساوي بين الموظفين من ذوي الاداء الجيد مع من هم اقل درجه.
- اختلاف مستويات الأداء: يعد ارتباط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلامات التي يحصل عليها، هو عامل تحفيز غير مؤثر به ويتطلب ذلك نظام مميز لتقييم أداء الموظفين للتمييز الفعلي بينهم.
- الرضا الوظيفي: يعد غياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه، من العوامل المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين وبالتالي يتأثر الرضا الوظيفي بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.
- التسيب الاداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، ومن اهم اسباب التسيب الاداري داخل المنظمة هو أسلوب القيادة أو الإشراف.
- غياب الامن الوظيفي: يعد أساسا للنجاح والابتكار ويعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.
- غياب العدالة: في الترقيات والحوافز يرتبط الموظفون في المؤسسات لأسباب عديدة، منها الاقتصادية والاجتماعية والمهنية، وجميعها بهدف تحقيق أهدافهم. جميع الموظفين ينتظرون العدالة والحصول على الاجر المناسب ومحفزات العمل وفي غياب ذلك يفقد الموظف الدافعية للعمل وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه الإداري سلبا.

4.2.2.2. مقومات الأداء الإداري:

تتمثل مقومات الاداء الاداري في مجموعه من الاسس التي تمكن القائد الاداري من تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفاعلية، وأهم هذه المقومات ما يأتي (عبد الله، 2011) و (السلمي، 2005):

- الإدارة الاستراتيجية: تقوم من خلالها الإدارة العليا ببناء الاستراتيجيات، وذلك بتحديد التوجيهات، وتحقيق الأداء، وقيامها بالتقييم المستمر لتلك الاستراتيجيات.
- الشفافية: وذلك بالوصول لكافة المعلومات، وهي حق ضروري لوضع معايير أخلاقية، تساعد في اكتشاف الأخطاء.

- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: تتم ممارسته من قبل الإدارات العليا، لتقييم الأداء داخل المؤسسة، فكل موظف يتحمل مسؤولية أداءه للوظيفة المحددة له، فبذلك يكون التركيز على كل من مستوى الأداء المحقق، ومدى فعالية نظام المساءلة المتبع.
- تطوير النظم المحاسبية: للحصول على البيانات المالية السليمة لاعتبارها أهم مرتكزات رقابة الأداء، وبالتالي تصبح عمليات التدقيق والرقابة أكثر سلاسة.

5.2.2.2. تطوير الأداء الإداري:

عمليه تطوير الاداء الاداري تهدف إلى رفع مستوى الأداء؛ بهدف زيادة القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من قبل فريق العمل بشكل جماعي داخل المؤسسة، وذلك عبر (الخزامى، 1999):

- تحديد واقع الأداء ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها، واستغلال حلول للقضاء عليها.
- يساعد تطوير أداء العاملين في مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق الاستفادة من الأنظمة في إدارة العمل، وتحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد وتكلفة.
- تحفيز الرؤساء والمشرفين وتطوير عملهم؛ لتمكينهم من قيادة عملية التطوير المستمر، وتنمية المهارات لتوجيه العاملين، بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

واهم ما يجب ان تتسم به عملية تطوير الأداء الإداري (الخطيب، 2005):

- شمولية عملية التطوير: وذلك باشتمال العملية لجميع الجوانب المتمثلة في الأهداف الإدارية داخل المؤسسة والتنظيم الاداري والموارد البشرية والمالية.
- الاستمرارية: يعد التطوير عملية مستمرة، أي لا تحدث مره واحده ولا تتوقف، إنما تتكون من مجموعة أحداث مترابطة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التطوير عملية ديمقراطية: أي أن التطوير يتشكل بتشارك جميع العاملين داخل المؤسسة، والعمل ضمن جماعات.
- توفر خطط طويلة الأجل: بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وترجمتها الى واقع عملي.

6.2.2.2. قياس الاداء الاداري:

يقصد به التعرف إلى الأداء بشكل مستمر، وذلك بالكشف عن جوانب القوة والضعف ومقارنة ما تم

القيام به بمعايير محددة يتم إعدادها مسبقا. وتتأثر عملية قياس الأداء الإداري بمجموعة من العوامل أو المؤثرات أهمها (أحمد وعبد الكريم، 2005 واليحيوي، 2011):

- عدم وضوح المعايير المعتمد عليها في تقييم الأداء.
- قلة الخبرة لدى من يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء الإداري.
- المصالح الشخصية التي تطغى على المهنية في العمل.
- غياب المتابعة في نتائج عمليات التقييم.

وتحقق المؤسسة مجموعة من الأهداف عبر استخدامها نظام قياس الأداء، ويتلخص أهمها في (Aguinis، 2009)، و(المرهضي، 2009)

- أهداف استراتيجية: التأكد من أن جهود الأفراد تصب في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والعمل على تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات إن وجدت.
- أهداف إدارية: توفير معلومات كافية للوحدة الإدارية في المؤسسة، عن الكفاءات والحوافز ومدى فاعليتها، . ومعرفه ما هو الأداء المرغوب وغير المرغوب للموظفين.
- أهداف معلوماتية: توفير معلومات كافية عن الأداء داخل المؤسسة، وبالتالي تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها.
- أهداف تطويرية: تساعد المعلومات الناتجة عن قياس الأداء في تطوير أداء المؤسسة، ووضع خطط لتطوير وتحسين أدائها مستقبلا.
- أهداف صيانة: تتمثل هذه الأهداف في عملية تخطيط الدروس والوظائف، وتوزيع المهام للأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، بالإضافة لتحديد الاحتياجات التدريبية لزيادة كفاءة الأداء.
- أهداف توثيقية: وذلك بتصميم قاعدة بيانات يتم فيها تدوين جميع القرارات التي تتعلق بأنشطة المؤسسة.

على الجانب الاخر تتمثل الاسباب الرئيسية لتصميم نظام لقياس الاداء الاداري في المؤسسة فيما يأتي (دهيمي، 2001):

- الارتقاء بمستوى المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية.

- يساعد في عملية الاختيار بين المهام العملية التي تستحق التطوير أكثر من غيرها داخل المنظمة.
- تساعد الهيئة الإدارية باختيار أنسب التجارب والممارسات وتمديد استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة.

7.2.2.2. مؤشرات قياس الأداء الإداري:

يقصد بمؤشرات القياس، بأنها وسائل قياس الأداء وتحقيق الأهداف العملية للمنظمة، فتسمح بقياس الأداء بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسب وما هو ليس كذلك. كما يستعمل التوصيف على انه مقياس لكفاءة الموظفين وعند اختيار المؤشرات يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة على الوصول الى أهدافها. (Aguinis، 2009)

واهم المؤشرات لقياس الأداء الإداري بحسب العزاوي (2007) تتمثل فيما هو ات:

- مؤشر الطاقة البشرية: مؤشر يتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تطويرها.
- مؤشر أداء التقنيات: يتعلق هذا المؤشر بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة داخل المؤسسة، حيث يتضمن نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة، ويقيس جميع أنواع التقنيات المستخدمة في كل إجراء.
- مؤشر هيكل الإجراءات: يتعلق بإنتاجية وحدات المؤسسة، عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويقيس إجراءات سير العمل المختلفة داخل المؤسسة.
- مؤشر هيكل نظام العمل: يتعلق بمستوى جودة الخدمات، ويتضمن ذلك تحليل الأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة، ويعمل المؤشر على قياس أداء العاملين في كل إجراء وظيفي داخل المؤسسة.

3.2.2 العلاقة بين نظام الإدارة البيئية والأداء الإداري.

تبني المؤسسات الصناعية والخدمية لنظام الادارة البيئية له انعكاسات واضحة على تنافسيتها وبقائها في السوق، واهم هذ المجالات التنافسية التي تنعكس على المؤسسة نتيجة تبني الادارة البيئية هي (مجاهدي وبراهيمي، 2010, عبد الصمد وبطاينة، 2005):

- رفع الإنتاجية: تحسين الإنتاج عبر زيادة كفاءة العاملين وتحسين بيئة عملهم، وتقليص في المدخلات عبر ترشيد استهلاك الموارد والطاقة وتقليل المعيب، بما يسمح بتنافسية سعرية.
- خفض التكاليف: خفض التكلفة بخفض استهلاك الموارد والطاقة والإدارة المستدامة للنفايات، وتحقيق الوفر من عائدات بيع الإنتاج العرضي وخفض أعباء التخزين والنقل.
- تحقيق وفورات مالية: تتجلى في الاستثمار في رأس المال الثابت وراس المال العامل والاستفادة بالسماح الضريبي وتخفيض تكاليف الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية.
- تحقيق مزايا تسويقية، عبر تحسين سمعة المؤسسة وخفض كلفة التسويق وزيادة فعالية البيع والشراء وزيادة الكفاءة في الاعلام.
- تحقيق الكفاءة البيئية: يتم تحقيق الكفاءة البيئية من خلال التركيز على خدمة العميل، وعلى الجودة ومنح اعتبارات أكبر لحدود الطاقة البيئية.

وأما انعكاسات الادارة البيئية على الأداء الإداري فيمكن تلخيصها بحسب أبو رحمة (2014) ومجاهدي وبراهيمي (2010) وبوعبدالله (2019):

- زيادة رضا العاملين: عبر تدريبهم ورفع كفاءاتهم واختيار الأنسب والأفضل والأكثر تأهيلا لأداء العمل، والمحافظة على بيئة عمل لائقة وملائمة وصحية.
- تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري: بدوام تبني الاجراءات الاحدث والأفضل، واعتماد وسائل تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا الانظف، وتحسين الاتصال ومنع ازدواجية العمل، وتكليف المتخصص وصاحب الصلاحية فقط بأداء العمل.
- الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخليا بهدف التحسين المستمر لأداء المؤسسة: المراجعة تبرز الأخطاء والمخاطر ودرجة مناسبة اليات المعالجة، ودوام المراجعة يسمع بتجنب الأخطاء وبتوطين وسائل المعالجة الأنسب والأفضل وبتراكم الخبرة التي تشكل خطوة وقائية لتجنب الأخطاء.
- تحسين الاتصالات الداخلية وتشجيع التعاون بين الإدارات المختلفة: توطين وسائل تكنولوجيا المعلومات الاحدث، وتكليف الافراد بمهام علمهم دون تعديات على عمل الاخرين، وتحفيزهم تحسين بيئة عملهم، تجعل من التعاون والتشارك والتكامل أساس عملهم وهو ما يقود المؤسسة نحو الأفضل على الدوام.
- التوثيق المستمر بما يسرع من اندماج العاملين الجدد في العمل: التوثيق يعني حفظ الخبرة ومراكمتها بحيث يستطيع كل موظف جديد ان يتعلم وبسرعة مهام عمله، وتناقل المعلومة بين

الموظفين بشفافية ومهنية يساعد على سرعة التعلم وبالتالي انسجام بين العاملين قديمهم وجديدهم.

- تكامل الأنظمة الإدارية: التخصصية شعار الادارة البيئية ومتطلباتها، وحسن الاتصال، وعليه قيام كل دائرة بمهامها حسب الأصول يوسع قنوات التعاون بين الإدارات المؤسسية، ويحسن العلاقات فيما بينها ويمهد لتعاون وتشبيك يكون رافعة وعامل نجاح للجميع.

4.2.2 دراسات سابقة:

فيما يلي عرض لدراسات سابقة محلية وعربية واجنبية ذات علاقة بموضوع الدراسة والتي تمكنت الباحثة من الوصول إليها.

1.4.2.2 دراسات سابقة محلية:

ازغير (2019): دراسة بعنوان الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الخضراء. واعتمدت الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي والمقابلة والاستبيان كأدوات للدراسة، بمجتمع دراسي يتكون من كبرى الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك درجة مرتفعة من تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، مع درجة منخفضة من المعوقات المتوقعة لتطبيق الإدارة الخضراء تتمثل أهمها في ضعف ثقافة الاستدامة، وعدم وعي المستهلك بقيمة المنتجات الخضراء، وغياب التشريعات الملزمة للاهتمام بالجوانب البيئية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعميم ممارسات الشركات الخضراء التي تم إجراء الدراسة عليّها، العمل على تقديم تحفيزات ضريبية للشركات الصناعية تساعدها على تبني نهج بيئي سليم.

الصاحب وأبو شرخ والشرباتي (2018): دراسة بعنوان مدى الالتزام بمعايير الإدارة البيئية من قبل شركات الحجر والرخام العاملة في مدينة الخليل. هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق معايير الإدارة البيئية في قطاع الحجر والرخام خلال المراحل الإنتاجية، والتعرف على أهم المعيقات تواجه تطبيق الإدارة البيئية في هذا القطاع. واعتمدت الدراسة المنهج الاحصائي الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة، بمجتمع دراسي يتكون من 50 شركة في مدينة الخليل. وجاءت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن مدى تطبيق معايير الإدارة البيئية في قطاع الحجر والرخام كانت متوسطاً، وأن هناك الكثير من المعيقات التي تحول

دون تطبيقها للمعايير البيئية واهمها تكاليف التطبيق وعدم وجود جهة رسميه تدعم المفهوم، بالإضافة لتصلب ثقافة العاملين. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها قيام الجهات المعنية بالقيام بورشات عمل لزيادة الوعي البيئي وأهمية تطبيق الإدارة البيئية لدى الشركات، وقيام الشركات بعمل دورات تدريبية للموظفين لزيادة الوعي بمفهوم الإدارة البيئية وكيفية ممارسته.

الجعبري (2018): دراسة بعنوان الإدارة الخضراء في قطاع المستشفيات: دراسة حالة مستشفى المطلع –القدس. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الخضراء في قطاع المستشفيات، والتعرف على كيفية تطبيق الإدارة الخضراء في مستشفى المطلع. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة وأسلوب تحليل الحالة كأدوات للدراسة، ومثل جميع العاملين في مستشفى المطلع مجتمع للدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط مباشر بين تطبيق الإدارة الخضراء وقطاع المستشفيات، وأن جودة الخدمات تتأثر إيجابياً بشكل كبير بتطبيق أنظمة الإدارة الخضراء. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تثقيف جميع العاملين في القطاع الصحي بمفهوم الإدارة الخضراء وأهميتها للفرد والمجتمع، وتشجيع الداعمين والمانحين على تنفيذ المشاريع التي تعزز من فاعلية تطبيق الإدارة الخضراء.

أبو رحمة (2014): دراسة بعنوان دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية في الضفة الغربية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية الحاصلة على شهادة الآيزو (14001)، والتعرف على الواقع الزمني للإدارة البيئية وتقييم دورها والصعوبات التي تتعرض لها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلات الاستطلاعية القصدية كأداة للدراسة، بمجتمع دراسي يتكون من مدراء دوائر الإدارة البيئية في الشركات الحاصلة على الآيزو. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن هناك تطور زمني إيجابي في مفهوم المؤسسات الصناعية للإدارة البيئية، كما أن أهم سبل تحسين دور الإدارة البيئية في المؤسسات هي أنشطة توعوية مخطط لها مدعومة بدليل عمل إرشادي خاص بالإدارة البيئية يوضح الإجراءات والمتطلبات. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تقديم كافة أشكال الدعم للشركات الحاصلة على شهادة آيزو، وتخصيص سجلات لقياس مردودات الإدارة البيئية بعيداً عن عوائد الشهادات الأخرى.

2.4.2.2 دراسات عربية:

الطاهر وشعبان (2021): دراسة بعنوان الإدارة البيئية كآلية لتحسين الاداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة عين التوتة. وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مفاهيم الإدارة البيئية ودورها في

تحسين الأداء الإداري البيئي والمحافظة على البيئة، وإبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة البيئة في تحقيق مكاسب اقتصادية لمؤسسة عين التوتة في الجزائر. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها مساهمة تطبيق مؤسسة عين التوتة للأيزو 14001 في تحسين أدائها البيئي، ومساهمة هذا النوع من الاعتبارات البيئية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من الناحية البيئية.

علي (2021): دراسة بعنوان دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات تطوير الأداء الإداري في جامعة أسيوط، والتعرف على الإطار الفكري والمفاهيمي للأداء الإداري، والتعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة بعينة عشوائية يتكون مجتمعها من 350 فرد. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن التدوير الوظيفي يتعرض لمجموعة من المعيقات تحول دون تطبيقه مثل مقاومة العاملين لفكرة التدوير الوظيفي، كما أن تطبيق التدوير الوظيفي سيعود على المؤسسة بالعديد من المزايا أهمها اكساب العاملين خبرات جديدة. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على توسيع تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على الإدارات تدريجياً وتوفير المناخ والبيئة المناسبة لذلك.

عماد الدين وهشام (2020): دراسة "بعنوان تبني المؤسسات الصناعية للإدارة البيئية في الجزائر. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النظم الإدارية البيئية في حماية البيئة والتعرف على مكانة البيئة والإدارة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان الإدارة البيئية من أنجح طرق التخلص من تلوث البيئة، ويعتبر انخفاض وعي الموظفين والمدراء بالإدارة البيئية وتكلفتها من أهم معيقات تطبيقها في المنشآت الصناعية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على دعم وتحفيز المؤسسات الصناعية التي تتبنى تطبيق الإدارة البيئية، وتسهيل إجراءات الحصول على شهادة الجودة البيئية، والتوعية ونشر ثقافة بيئية بين المؤسسات الصناعية.

سلامة (2020): دراسة بعنوان أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على الميزة التنافسية والربحية، دراسة ميدانية على صناعة الجلود في مصر. أجريت الدراسة في الفترة بين 2009 و2019. وهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على الميزة التنافسية والربحية للمؤسسة، وعلى أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على زيادة معدلاتها الربحية. واعتمدت المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة، وبالاعتماد على أصحاب ومديري المدابغ بمدينة الروبيكي كمجتمع للدراسة وعينة عشوائية من 130 فرد. وجاءت اهم النتائج بان هناك اهتمام متواضع بتطبيق نظام الأيزو 14001 في مؤسسات صناعة الجلود، وضعف اطلاع الإدارة العليا في المدابغ على مفاهيم الإدارة البيئية، وضعف اهتمامهم بالبرامج

التدريبية المتعلقة بالجوانب البيئية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على زيادة التعاون بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة بهدف تفعيل نظام الإدارة البيئية ورفع القدرة الانتاجية والتنافسية.

سارة (2019): دراسة بعنوان تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001 نسخة 2015 في المؤسسة الاقتصادية. هدفت إلى التعرف على متطلبات الإدارة البيئية آيزو 14001 في المؤسسات الاقتصادية، وعلى أهمية تطبيق المؤسسات الصناعية نظام الإدارة البيئية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة، مع اخذ أفراد من مصلحة الوقاية والامن والبيئة في مركز أوماش بيسكرة كعينة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اعتبار ازدياد الوعي في اوساط المستهلكين وزيادة الضغوط الخارجية على المؤسسات أهم الإسباب الدافعة لتبني نظام الإدارة البيئية، واعتبار المواصفة ISO 14001 أساس بناء نظام الإدارة البيئية والذي يصلح لجميع المؤسسات، واسهام الهياكل التنظيمية في تطبيق نظام الإدارة البيئية بصورة فعالة، واسهام تطبيق المركز لنظام الإدارة البيئية في تحسين وعي الأفراد في الحفاظ على البيئة وتحسين الأوضاع البيئية للعالمين وزيادة الكفاءة التشغيلية للمركز. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على دعم التعاون الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية في المركز لضمان التطبيق الناجح لنظام الإدارة البيئية.

ميمون وبن الشيخ (2018): دراسة بعنوان النسخة المعدلة لنظام الإدارة البيئية الآيزو2015: 14001 بين التعديلات العراقيل والمكاسب التي تواجه منظمات الأعمال. هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات ومكاسب وصعوبات تطبيق نظام الإدارة البيئية آيزو 14001، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك العديد من المكاسب التي ستجنيها منظمات الأعمال من تطبيق نظام الإدارة البيئي تتمثل في تحسين الأداء البيئي، وتقليل المخلفات، وتحقيق أهداف ربحية، وتحقيق مكاسب اقتصادية وتجارية تزيد من تنافسيتها في السوق. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها مراعاة منظمات الأعمال مختلف التوجيهات من أجل نظام إدارة بيئية فعالة، والاستجابة للمتطلبات التشريعية وشهادات التوثيق والافصاح البيئي لما لها من انعكاسات ايجابية على العاملين في المنظمة.

شراف (2017): دراسة بعنوان أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية دراسة حاله مؤسسه الاسمنت ومشتقاته. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام الإدارة البيئية في المشاريع الصناعية، والدور الذي يلعبه هذا التبني في الوصول إلى تحقيق معدلات مقبولة من الكفاءة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وإدارات مؤسسة الإسمنت كمجتمع للدارسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مساهمة حصول المؤسسة على الأيزو 14001 على تحقيق المنافسة

في الأسواق العالمية ورفع مستوى كفاءة الأداء البيئي، واتخاذ القرارات البيئية المناسبة. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على دمج الاعتبارات البيئية بأنشطة ووظائف المشاريع الجزائرية، توفير التسهيلات المالية والقانونية للمشاريع الصناعية كتشجيع من الدولة نحو الالتزام البيئي في المؤسسات الصناعية.

نزعي (2017): دراسة بعنوان تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO1400 في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الجزائر. هدفت الدراسة إلى مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة منها الصناعية للاستعداد والتهيئة لبناء نظام الإدارة البيئية ومحاولة الوصول لإدارة الجودة الشاملة للبيئة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها، والاستبيان كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة الى عدة النتائج أهمها أن إدارة الجودة الشاملة للبيئة هي السبيل المثالي لتحقيق حماية البيئة من التلوث.

علاب (2017): دراسة بعنوان نظم الإدارة البيئية (ISO 14001) واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم محددات ومعيقات اعتماد المؤسسات الصناعية في الجزائر لنظم الإدارة البيئية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها اعتبار الإدارة البيئية من أهم الآليات التي تلجأ لها كل من الدول والمؤسسات الاقتصادية لتعامل أفضل مع البيئة، وأن هناك تأثير متبادل بين البيئة والاقتصاد وهما مفهومان لا ينفصلان. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها العمل على تشديد التشريعات الردعية والجباية البيئية وتوفير آليات الرقابة على المؤسسات الاقتصادية وإلزامها قانونياً بتبني نظام كفء للإدارة البيئية.

لحيلح (2017): دراسة بعنوان دور نظام الإدارة البيئية ايزو 14001 في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حاله بعض المؤسسات الاقتصادية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالبيئة وعلاقتها في المؤسسة الاقتصادية ونظام الإدارة البيئية ايزو 14001، والتعرف على مستوى تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتعرف على محددات السلوك البيئي في المؤسسات الاقتصادية. واعتمدت الدراسة لمنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة، والاعتماد على رؤساء ومدراء خمس مؤسسات صناعية كمتجمع للدراسة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها اعتبار السياسة البيئية والتخطيط البيئي، والتنفيذ والتشغيل، وإجراء الفحص والتصحيح، والمراجعة الإدارية من أهم متطلبات نظام الإدارة البيئية أيزو 14001، وهناك علاقة طردية بين نظام الايزو والسلوك البيئي في المؤسسة، كما أن طلب السوق،

ومزايا السوق، والمتطلبات التعاقدية والحكومية من أهم دوافع المؤسسة الخارجية لبتني نظام الإدارة البيئية.

العبد اللات (2015): دراسة بعنوان تحديد العوامل المؤثرة لنظام الإدارة البيئية ISO 14001 بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الأنظف متغيرات وسيطة على الأداء البيئي. هدفت الدراسة إلى تقييم المواصفة ايزو 14001 في شركة المثالية للصناعات الكيماوية وبيان مدى أثرها على الأداء البيئي للمنظمة، والتعرف على تطوير مفهوم الاستدامة من خلال تطبيق مفاهيم الجودة البيئية وسياسة الانتاج الأنظف. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بعينة عشوائية مكونة من 70 موظف في شركة المثالية للصناعات الكيماوية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها امتلاك الشركة سياسة بيئية، وان هناك أثر مباشر للإنتاج الأنظف على الأداء البيئي لشركة المثالية للصناعات الكيماوية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها قيام الجهات الرقابية والتشريعية في الأردن بسن القوانين والتشريعات التي تلزم الشركات بالقيام بالالتزام بأنظمة الإدارة البيئية.

3.4.2.2 دراسات اجنبية:

Isaakidou (2018): Adopting a performance management system best practiced in change management.

أجريت الدراسة في اليونان، بهدف التعرف على ممارسات إدارة الأداء في المنظمات العامة، وتحديد العوامل والتحديات والمشاكل التي تسودها بعد تحقيقها لإدارة الأداء، والتعرف على أفضل ممارسات إدارة الأداء التي يمكن تطبيقها. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وعلى المقارنة بين نماذج أربع دول متقدمة وهي فنلندا وهولندا وايرلندا وأستراليا، في تحديد أفضل ممارسات الأداء التي يمكن تطبيقها. واهم ما خلصت اليه الدراسة انه قد لا يكون لممارسات إدارة الاداء فوائد متوقعه كون ذلك يعتمد على قطاع الأعمال المطبق وطبيعة الخدمات المطبقة فيه.

Harouna (2017): Outil d'Aide au déploiement et d'autodiagnostic de l'ISO 14001 version 2015.

تم إجراء هذه الدراسة في فرنسا، وهدفت الى التعرف على النسخة المطورة من ايزو 2015 ومقارنتها بنسخة 2004، والتعرف على متطلبات تطبيق المنظمات لهذا الاصدار من الايزو. وخلصت الدراسة الى عده نتائج أهمها ان هدف تطبيق ايزو 14001 هو حماية البيئة للأجيال القادمة والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة عبر مراعاة الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية، وان تطبيق المنظمات لهذا النوع من الآيزو يسهم في تحسين صورتها امام موظفيها وعملائها، وبالتالي الحصول على حصص سوقية جديده.

Tida (2017): Improving environmental performance and related costs in a public organization through initial environmental review: case study – Helsinki Police Department.

تم اعداد هذه الدراسة في فنلندا، بهدف التعرف على ما يمكن ان تفعله شرطة هلسنكي من اجل تحسين ادائها البيئي العام وتكاليف ذلك، والتعرف على الممارسات البيئية المستدامة في مؤسسات الشرطة. تم اختيار شرطه هلسنكي كمجتمع للدراسة واستخدام المقابلة كأداة بحثية. وخلصت الدراسة الى ان تحسين الاداء البيئي العام وتكاليفه تبدأ بالعمل على التدريب البيئي وادارة الطاقة والتدريب على الحوادث البيئية وادارة المواد الخطرة.

Keough (2016): Effects of social-ecological systems variables on stakeholder's willingness-to-pay for ecosystems services in central American watersheds

تم إجراء الدراسة في امريكا اللاتينية بهدف التعرف على طرق تحسين فهم مديري الموارد للمتغيرات البيئية والاجتماعية الهامة المؤثرة على استعداد أصحاب المصالح للدفع للخدمات البيئية. وتم جمع البيانات باستخدام أسلوب تقييم الطوارئ مستهدفا عينة من 500 فرد. وخلصت الدراسة الى ان النتائج المتعلقة باستعداد أصحاب المصالح للدفع مقابل الخدمات البيئية قد يساهم في مساعدة مدراء المنظمات في تصميم نماذج تعريفية تساعد في الحفاظ على الموارد.

جدول (3.2) يعرض تحليل مقارن بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

جدول 3.2: تحليل مقارن بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
دراسات محلية							
ازغير (2019)	الإدارة الخضراء	جنوب الضفة الغربيةافلسطين	2019	الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية	المنهج الاستكشافي الوصفي	المقابلة والاستبيان	هناك درجة مرتفعة من تطبيق الإدارة الخضراء في الشركات المبحوثة، واهم معوقات تطبيق الإدارة الخضراء هي ضعف ثقافة الاستدامة. اهم التوصيات تعميم ممارسات الشركات الخضراء، والعمل على تقديم تحفيزات ضريبية للشركات الصناعية تساعدها على تبني نهج بيئي سليم.
الصاحب وأبو شرخ، والشرباتي (2018)	الإدارة البيئية	مدينة الخليلافلسطين	2018	شركات الحجر والرخام	المنهج الاحصائي الوصفي	الاستبيان	قيام الجهات المعنية بالقيام بورشات عمل لزيادة الوعي البيئي وأهمية تطبيق الإدارة البيئية لدى الشركات، قيام الشركات بعمل دورات تدريبية للموظفين لزيادة الوعي بمفهوم الإدارة البيئية وكيفية ممارسته.
الجعبري (2018)	الإدارة الخضراء	القدس	2018	مستشفى المطلع	المنهج الوصفي	المقابلة وأسلوب تحليل الحالة	وجود ارتباط مباشر بين تطبيق الإدارة الخضراء وقطاع المستشفيات. وتثقيف عاملي قطاع الصحة بمفهوم الإدارة الخضراء وأهميتها، تشجيع الداعمين والمانحين على تنفيذ المشاريع التي تعزز من فاعلية تطبيق الإدارة الخضراء.
أبو رحمة (2014)	الإدارة البيئية	الضفة الغربيةافلسطين	2014	المؤسسات ذات العلاقة بأيزو	المنهج الوصفي	المقابلات	هناك تطور زمني إيجابي في مفهوم المؤسسات الصناعية، كما أن أهم سبل تحسين دور الإدارة البيئية الأنشطة توعوية مخطط لها، وأوصت إلى تقديم كافة أشكال الدعم للشركات الحاصلة

			14001 في الضفة الغربية				على شهادة آيزو، تخصيص سجلات لقياس مردودات الإدارة البيئية بعيداً عن عوائد الشهادات الأخرى.
دراسات عربية							
الطاهر وشعبان (2021)	الإدارة البيئية والاداء البيئي	الجزائر	مؤسسة عين التوتة	2021	المنهج الوصفي	الاستبيان	ساهم تطبيق مؤسسة عين التوتة للأيزو 14001 بتحسين أدائها البيئي، وساهم هذا النوع من الاعتبارات البيئية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من الناحية البيئية.
علي (2021)	التدوير الوظيفي والأداء الإداري	مصر	جامعة أسيوط	2021	المنهج الوصفي	الاستبيان	تطبيق التدوير الوظيفي سيعود على المؤسسة بالعديد من المزايا أهمها اكساب العاملين خبرات جديدة. واهم التوصيات العمل على توسيع تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على الإدارات تدريجياً وتوفير المناخ والبيئة المناسبة لذلك.
عماد الدين وهشام (2020)	الإدارة البيئية	الجزائر	المؤسسات الصناعية	2020	المنهج الوصفي	المقارنة	تعتبر الإدارة البيئية من أنجح طرق التخلص من تلوث البيئة، واوصت بالعمل على دعم وتحفيز المؤسسات التي تتبنى الإدارة البيئية، تسهيل إجراءات الحصول على شهادة الجودة البيئية
سلامة (2020)	نظام الإدارة البيئية	مصر	أصحاب ومديري المدابغ بمدينة الروبيكي	(2009-2019)	المنهج الوصفي	الاستبيان	هناك اهتمام متواضع بتطبيق نظام الأيزو 14001 في مؤسسات صناعة الجلود. تم التوصية بالعمل على زيادة التعاون بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة بهدف تفعيل نظام الإدارة البيئية ورفع القدرة الانتاجية والتنافسية.
سارة (2019)	متطلبات نظام الإدارة البيئية	الجزائر	أفراد من مصلحة الوقاية والامن والبيئة في مركز أوماش ببسكرة	2019	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان والمقابلة	يعتبر ازدياد الوعي في اوساط المستهلكين وزيادة الضغوط الخارجية على المؤسسات أهم اسباب تبني نظام الإدارة البيئية. تم التوصية بالعمل على دعم التعاون الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية في المركز لضمان التطبيق الناجح للنظام

ميمون وبن الشيخ (2018)	نظام الإدارة البيئية	الجزائر	2018	المنظمات المطبقة لمواصفة (الايزو 14001:2015)	المنهج الوصفي التحليلي	المقارنة	من مكاسب تطبيق نظام الإدارة البيئية: تحسين الأداء البيئي، وتقليل المخلفات وتحقيق أهداف ربحية. وتم التوصية بالاستجابة للمتطلبات التشريعية وشهادات التوثيق والافصاح البيئي لما لها من انعكاسات ايجابية على العاملين.
شراف (2017)	الإدارة البيئية	الجزائر	2017	إدارات مؤسسة الإسمنت	المنهج الوصفي التحليلي	–	يساهم الحصول على الأيزو 14001 على تحقيق المنافسة في الأسواق العالمية ورفع مستوى كفاءة الأداء البيئي. وتم التوصية بتوفير التسهيلات المالية والقانونية للمشاريع الصناعية كتشجيع من الدولة نحو الالتزام البيئي في المؤسسات الصناعية.
نزعي (2017)	نظام الإدارة البيئية ISO1400	الجزائر	2017	المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	إدارة الجودة الشاملة للبيئة هي السبيل المثالي لتحقيق حماية البيئة من التلوث.
علاب (2017)	نظم الإدارة البيئية	الجزائر	2017	المؤسسات الاقتصادية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	هناك تأثير متبادل بين البيئة والاقتصاد وهما مفهومان لا ينفصلان. تم التوصية بالعمل على تشديد التشريعات الردعية والجباية البيئية وتوفير آليات الرقابة على المؤسسات الاقتصادية وإلزامها قانونياً بتبني نظام كفء للإدارة البيئية.
لحيلح (2017)	نظام الإدارة البيئية	الجزائر	2017	رؤساء ومدراء مؤسسات صناعية في الجزائر	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان والمقابلة	هناك علاقة طردية بين نظام الايزو والسلوك البيئي، وطلب السوق، ومزايا السوق، والمتطلبات التعاقدية والحكومية من أهم دوافع المؤسسة الخارجية لبتني نظام الإدارة البيئية.
العبد اللات (2015)	الإدارة البيئية والأداء البيئي	الأردن	2015	شركة المثالية للصناعات الكيماوية	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	هناك أثر مباشر للإنتاج الأنظف على الأداء البيئي، وعلى الجهات الرقابية والتشريعية في الأردن بسن القوانين والتشريعات التي تلزم الشركات بالقيام بالالتزام بأنظمة الإدارة البيئية.

دراسات أجنبية							
Isaakidou (2018)	نظام إدارة الأداء وإدارة التغيير	اليونان	2018	المنظمات العامة	المنهج النوعي	المقارنة	لا يكون لممارسات إدارة الأداء فوائد متوقعه كون ذلك يعتمد على قطاع الأعمال المطبق وطبيعة الخدمات المطبقة فيه.
Harouna 2017	أيزو 14001 لعام 2015	فرنسا	2017	المنظمات الحاصلة على الشهادة	–	المقارنة	يهدف تطبيق ايزو 14001 الى حماية البيئة للأجيال القادمة والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، وتطبيق المنظمات له يسهم في تحسين صورتها امام موظفيها وعملائها.
Tida (2017)	الأداء البيئي	فنلندا	2017	شرطة هلسنكي	–	المقابلة	تحسين الاداء البيئي العام وتكاليفه تبدأ في العمل على التدريب البيئي وادارة الطاقة والتدريب على الحوادث البيئية وادارة المواد الخطرة
Keough (2016)	متغيرات النظم الاجتماعية والبيئية	امريكا اللاتينية	2016	أصحاب المصلحة الحاصلين على خدمات النظم الإيكولوجية	–	اسلوب تقييم الطوارئ	استعداد اصحاب المصالح للدفع مقابل الخدمات البيئية قد يساهم في مساعده مدراء المنظمات في تصميم نماذج تعريفيه تساعد في الحفاظ على الموارد.
قزاز (2022)	الإدارة البيئية والأداء الإداري	الضفة الغربية– فلسطين	20222	أصحاب العلاقة بالإدارة البيئية	الوصفي	الاستبيان	الإدارة البيئية تساعد على تحسين الأداء الاداري للمؤسسات، وتبني واستمرار تبني نظم الإدارة البيئية إيجابي يحقق للمؤسسات التنافسية والتميز.

5.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية لتجمع بين نظام الإدارة البيئية وانعكاساته على الأداء الإداري، ولم تتوصل الباحثة لأي دراسة سابقة تجمع بين المتغيران، من خلال تحليل الدراسات السابقة في الجدول (3.2) يلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت الإدارة البيئية، والأداء البيئي، ومتطلبات النظام، والتدوير الوظيفي، والإدارة الخضراء. ونلاحظ أن القطاع المبحوث في أغلب الدراسات جاء في القطاع الصناعي، والقطاع الاقتصادي، وبناء على ذلك استفادت الباحثة من الدراسات السابقة واعتمدت القطاع الصناعي للحصول على العينة المبحوثة، وساعدت الدراسات السابقة العربية والأجنبية الباحثة في تطوير الأدب النظري للدراسة الحالية وتطوير المنهجية المتبعة وأداة الدراسة وتحديد عينتها.

وجاء التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كونها الدراسة الوحيدة التي تربط بين نظام الإدارة البيئية مع متغير جديد وهو الأداء الإداري، حيث لم يتم التطرق له سابقا في الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بالإضافة للاختلاف في زمن إجراء الدراسة التي أجريت في عام 2022.

الفصل الثالث

منهج واجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضا تفصيليا لمنهج الدراسة وخطواتها وإجراءاتها، بدءا بمراجعة الادبيات مرورا بجمع البيانات وتحليها ووصولا للتوصيات. التفاصيل فيما هو ات ادناه.

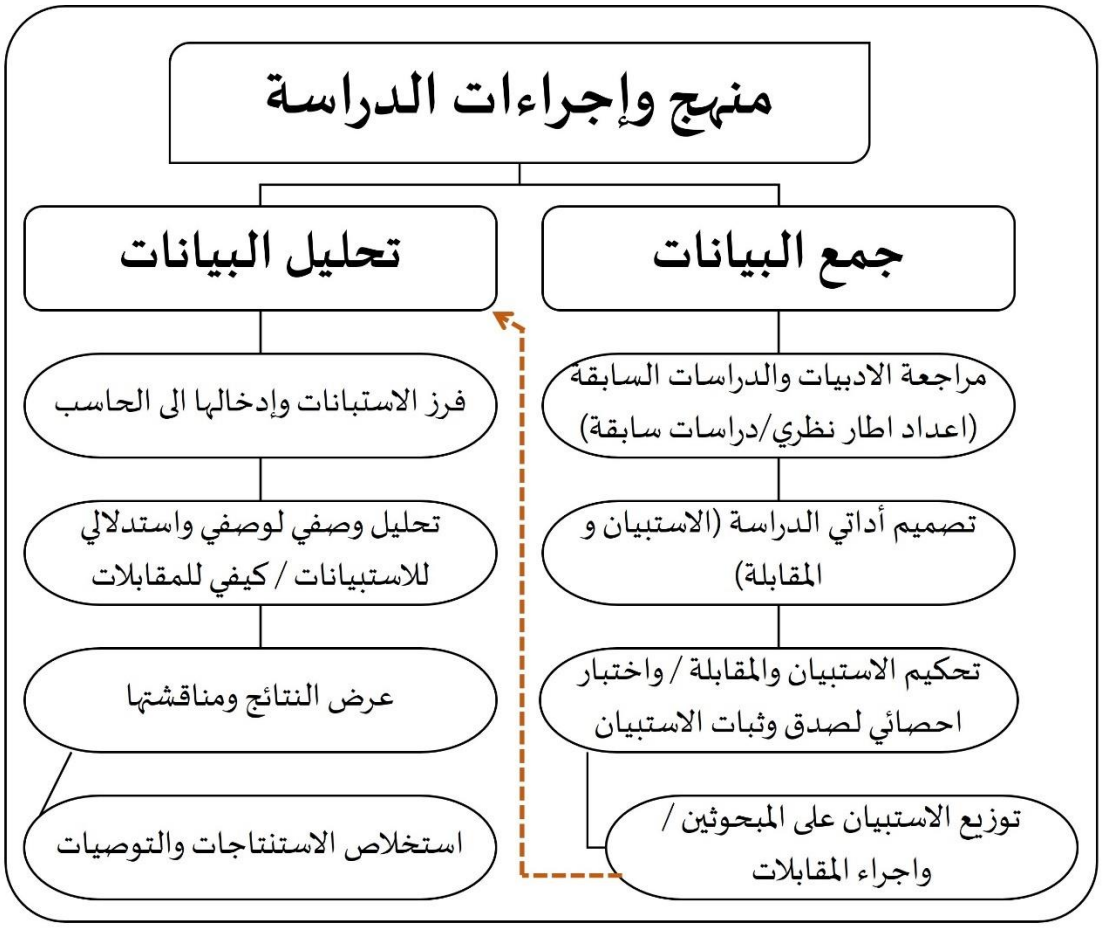
2.3 منهجية وإجراءات الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة استخدمت الباحثة في إعدادها المنهج الوصفي، الذي يصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها، وصولا الى النتائج والتوصيات (معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، 2016). اجراءات الدراسة تأتي مفصلة فيما يأتي، ويوجزها شكل (1.3):

- جمع البيانات ومراجعة الأدبيات السابقة: في إطار تأصيل الدراسة وتوسيع معارف الباحثة وإعداد الفصل الخاص بالإطار النظري والدراسات السابقة، تم الاستفادة من الأسس النظرية والمفاهيم التي احتوتها الدراسات البحثية المتعلقة بتبني نظام الإدارة البيئية وانعكاساته على الأداء الإداري، وتمثلت الدراسات في الكتب والمجلات والتقارير ومواقع الإنترنت ورسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بالموضوع.
- أداة الدراسة: أعتمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لها والمقابلة كأداة ثانوية لجمع البيانات، واستندت في بنائهما الى ما تضمنته الأدبيات والدراسات السابقة والإطار النظري من أسس نظرية، ولاختبار أداتي الدراسة وصدقهما وقدرتهما على تحقيق الأهداف المخطط تحقيقيها بواسطتهما، تم تحكيمهما من قبل محكمين من ذوي الخبرة الاكاديمية والبحثية، وبعد إجراء

التعديلات المنطقية والموضـوعية العلمية تم توزيع أداة الدراسـة (الاسـتبيان) (ملحق 1.3)، واجراء المقابلات (ملحق 2.3).

- تحديد مجتمع الدراسة: استهدفت الباحثة بالاستبيان جميع موظفي المؤسسات الحاصلة على ايزو 14001:2014 لعام 2022 الذين ترى مؤسـسـاتهم انهم على معرفة واطلاع ولديهم القدرة على الإجابة على الاسـتبيان، (واسـتهدف خصـوصـا مدراء المؤسـسـات المبحوثة وفريق/ممثل للإدارة البيئية داخل المؤسسات). أما المقابلات فاستهدفت عدد اقل من المبحوثين المستهدفين بالاستبيان بهدف تدعيم النتائج.
- تحليل البيانات: بعد توزيع الاسـتبانات تم جمعها والتأكد منها، ثم ترميز الإجابات وإدخال البيانات وتحليلها باسـتخدام برنامج التحليل الاحصـائي SPSS، بالإضـافة إلى تنفيذ جميع المقابلات والحصول على البيانات المطلوبة، وتحليلها للحصول على النتائج.
- عرض النتائج ومناقشـتها: بعد التحليل الإحصـائي وعرض البيانات الناتجة عن المقابلات، تم عرض النتائج وتبويبها لاستخلاص الاستنتاجات ومن ثم التوصيات.



شكل 1.3: إجراءات الدراسة

3.3 أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية، وتم الاعتماد في تصميمها على مراجعة الأدبيات السابقة، وما تناولته من محاور للإدارة البيئية، ومؤشرات الأداء الإداري، وجاءت الاستبانة مكونة من 4 محاور رئيسية وزعت عليها الفقرات كما هو مبين في الجدول (1.3)

جدول 1.3: توزيع فقرات الاستبانة الرئيسية على محاورها

الرقم	المحور		الفقرات	
1	**القسم الأول**	**البيانات التعريفية/المؤسسية**	**8**	مغلقة–مفتوحة
2	**القسم الثاني**	**واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية**	**21**	مغلقة
		دوافع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية	9	مغلقة
		المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية	6	مغلقة
		معيقات تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية	6	مغلقة
3	**القسم الثالث**	**واقع الأداء الإداري**	**23**	مغلقة
4	**القسم الرابع**	**تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري**	**15**	مغلقة

المقياس لفقرات البيانات الديمغرافية والمؤسسة جاء ثنائيا ومتعددا، أما للمحاور والفقرات الجوهرية فجاء ثلاثيا وفق مقياس ليكرت (بدرجة كبيرة: 3 درجات، بدرجة متوسطة: درجتين، وبدرجة صغيرة: درجة واحدة).

ولقد تم الاستفادة بالاستبيان في اعداد أسئلة المقابلة لتكون المقابلة داعمة للاستبيان في نتائجه وجاءت أسئلة المقابلة مفتوحة ومصممة في اربعة ابعاد رئيسية مماثلة لأسئلة الاستبيان:

- أسئلة تعريفية وحول واقع الهيكل المؤسسي للإدارة البيئية.
- واقع تبني الإدارة (المفهوم، الدوافع، والمعيقات والمزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني الادارة البيئية)
- الاتجاه نحو الإدارة البيئية
- واقع الأداء الإداري وانعكاسات الإدارة البيئية على الأداء الإداري.

1.3.3. صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبيان):

من أجل التحقق من صدق الاستبيان، ولضمان تحقيقه للهدف الذي وضع من أجله، تم عرضه على مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين ذوي الخبرة (ملحق 3.3)، وكانت ملاحظاتهم ذات أثر ايجابي في تطوير فقرات الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية. أما الصدق البعدي فتم التحقق منه احصائيا باحتساب معامل ارتباط بيرسون لعلاقة كل فقرة من الفقرات مع المحور الذي تنتمي له وجاءت النتائج كما في الجداول (2.3).

من الجداول (2.3) يمكن القول بأن الفرضيات القائلة بعدم وجود ارتباط بين فقرات المحور والدرجة الكلية له لكامل الاختبارات ولكامل المحاور (واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية، واقع الأداء الإداري، تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري) ترفض، حيث جاءت قيم الدلالات الإحصائية أقل من 0.05، كما وجاءت قيم معاملات الارتباط مرتفعة مؤكدة بذلك نتائج الدلالات الإحصائية، وعليه فإن الاستبيان صادق بجميع محاوره.

فيما يتعلق بالمقابلة فقد تم الاكتفاء بصدق المحكمين ولم يتم الاختبار احصائيا نظرا لقلة عدد المبحوثين ولان الإجابات كيفية لا كمية ولان المقابلات جاءت كداعم للاستبيان فقط.

2.3.3. ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات الاستبيان، تم احتساب معاملات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية كما في جدول (3.3)، اما المقابلات فنظرا لقلة عدد المبحوثين ولان الإجابات كيفية لا كمية ولان المقابلات جاءت كداعم للاستبيان فقط، فلم تختبر احصائيا للثبات واعتمد ثبات الاستبيان الذي بنيت المقابلة استنادا له دليل على ثبات أسئلة المقابلة.

من الجدول (3.3)، يتضح أن معامل كرونباخ ألفا تراوحت قيمته بين (0.692 – 0.925)، وقيم التجزئة النصفية تراوحت بين (0.610 – 0.856). القيم لجميع المحاور باستثناء محور الدوافع جاءت اعلى من 0.700 في إشارة واضحة الى ثبات الاستبيان فيما يخصها، اما فيما يخص محور الدوافع فالثبات جاء مقبولا ولكنه اقل قوة من بقية المحاور.

جدول 2.3: معاملات ارتباط بيرسون للعلاقات بين الفقرات محاورها.

محور دوافع تبني الادارة البيئية	**الفقرة**	**B1**	**B2**	**B3**	**B4**	**B5**	**B6**	**B7**	**B8**	**B9**
	معامل ارتباط	.472**	.419**	.571**	.443**	0.300	.377*	.520**	.357*	.514**
	الدلالة	0.002	0.006	0.000	0.004	0.056	0.015	0.000	0.022	0.001
محور مزايا تنافسية نتيجة تبني الإدارة البيئية	**الفقرة**	**C1**	**C2**	**C3**	**C4**	**C5**	**C6**			
	معامل ارتباط	.829**	.517**	.738**	.586**	.676**	.607**			
	الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000			
محور معيقات تبني الإدارة البيئية	**الفقرة**	**D1**	**D2**	**D3**	**D4**	**D5**	**D6**			
	معامل ارتباط	.506**	.627**	.755**	.749**	.768**	.757**			
	الدلالة	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
محور واقع الأداء الاداري	**الفقرة**	**E1**	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	
	معامل ارتباط	.517**	.598**	.678**	.621**	.545**	.551**	.765**	.498**	
	الدلالة	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	
	الفقرة	**E9**	**E10**	**E11**	**E12**	**E13**	**E14**	**E15**	**E16**	
	معامل ارتباط	.729**	.507**	.534**	.697**	.801**	.686**	.632**	.717**	
	الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	الفقرة	**E17**	**E18**	**E19**	**E20**	**E21**	**E22**	**E23**		
	معامل ارتباط	.562**	.659**	.462**	.585**	.319*	.698**	.727**		
	الدلالة	0.000	0.000	0.002	0.000	0.042	0.000	0.000		
	الفقرة	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**	**F5**	**F6**	**F7**	**F8**	

محور انعكاسا الإدارة البيئية على الاداء الاداري	معامل ارتباط	.557**	.509**	.697**	.577**	.630**	.593**	.549**	.528**	
	الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	الفقرة	**F9**	**F10**	**F11**	**F12**	**F13**	**F14**	**F15**		
	معامل ارتباط	.650**	.628**	.708**	.661**	.685**	.803**	.730**		
	الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.00	0.000		

جدول 3.3: نتائج اختبارات الثبات للأداة (كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية)

	المحاور	معامل كرونباخ ألفا	معامل التجزئة النصفية
B	دوافع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية	0.692	0.610
C	المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	0.745	0.700
D	معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	0.784	0.620
E	واقع الأداء الإداري	0.925	0.856
F	تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري	0.894	0.837

4.3 حدود ومحددات الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- حدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة بين شهري شباط 2021 وآب 2022، ووزعت الاستبيانات وأجريت المقابلات على المبحوثين خلال الأسبوع الثاني من شهر آب 2022.
- الحدود المكانية: المؤسسات الصناعية والخدمية في الضفة الغربية الحاصلة على شهادة الآيزو 14001 عام 2022، وكانت 10 مؤسسات بحسب ماك انترناشونال وهم: شركة الاتصالات الخلوية–جوال، شركة بيرزيت للأدوية، شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية، شركة القدس للمستحضرات الطبية، شركة بيت جالا لصناعة الأدوية، شركة المشروبات الوطنية (كوكاكولا\كابي\جيريكو)، مجموعة نصار للحجر والرخام، شركة رويال الصناعية، شركة سنيورة، شركة قطاف للاستثمار والتسويق الزراعي.
- الحدود البشرية: تمثلت في مدراء المؤسسات وفريق/ممثل الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية والخدمية الحاصلة على شهادة الآيزو 14001 للعام 2022.

5.3 عينة الدراسة وخصائصهم

جاءت عينة مبحوثي الاستبيان، صدفية وبواقع 41 مبحوث من مدراء المؤسسات وفريق/ممثل الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية والخدمية الحاصلة على شهادة الآيزو 14001 للعام 2022، والذين

اختارتهم المؤسسات المبحوثة وكان لديهم المعرفة والاستعداد للإجابة على أسئلة الاستبيان. ملخص لاهم خصائص مبحوثي الاستبيان يعرضه جدول (4.3).

جدول 4.3: توزيع مبحوثي الاستبيان تبعا لخصائصهم الديمغرافية والمؤسسية

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	73.2
	أنثى	11	26.9
العمر بالسنوات الكاملة	30 سنة فأقل	10	24.4
	31–40 سنة	20	48.8
	41–49 سنة	8	19.5
	50 سنة فأكثر	3	7.30
المؤهل العلمي	بكالوريوس	26	63.5
	ماجستير فأعلى	15	36.5
التخصص العلمي	علوم بيئية	1	2.4
	علوم إدارية اقتصادية	12	29.3
	كمبيوتر/تكنولوجيا معلومات	4	9.8
	علوم هندسية	21	51.2
	تسويق الكتروني	1	2.4
	علوم انسانية	1	2.4
	علوم طبيعية	1	2.4
مؤسسة العمل	جوال	9	21.9
	دار الشفاء	7	17.1
	شركة رويال	6	14.6
	شركة بيت جالا	2	4.9
	شركة القدس	4	9.8
	شركة سنيورة	5	12.2
	شركة قطاف للاستثمار والتسويق الزراعي	4	9.8
	بيرزيت للأدوية	2	4.9
	شركة نصار ستون	2	4.9
طبيعة العمل	أعضاء لجان إدارة بيئية (موظفين)	18	43.9
	مدير عام	6	14.6
	مدير دائرة	4	9.8

	مدير قسم	5	12.2
	ممثل ادارة بيئية	1	2.4
	مدير انتاج	5	12.3
	مسؤول الجودة والبيئة	1	2.4
	مدير فرع	1	2.4
الخبرة في المؤسسة	4 سنوات فأقل	6	14.6
	5–8 سنوات	2	4.8
	9–12 سنة	12	29.3
	13–16 سنة	16	39.0
	17–20 سنة	1	2.4
	21 سنة فأكثر	4	9.8
الجهة المختصة بالإدارة البيئية في المؤسسة	ممثل إدارة بيئية	8	19.5
	ممثل إدارة بيئية ومساعد	3	7.3
	دائرة مختصة مستقلة	3	7.3
	لجنة أعضاؤها من أقسام مختلفة	27	65.9
العدد الكل للمبحوثين		**41**	**100.0**

من الجدول (4.3) يمكن القول بأن المبحوثين هم:

- ذكور بنسبة 73.2%، حيث المجتمع ذكوري ويميل الى تشغيل وعمل الذكور أكثر من فئة الاناث، كمان المجتمع في حال السماح بعمل المرأة يميل لتوظيفها في التعليم والتمريض..
- غالبية المبحوثين من الفئة العمرية 31–40 سنة 48.8%، ففئة 30 سنة فأقل (24.4%) وهي الفئات الاقدر على العطاء والجهد كذلك هي الأقرب للعلم الحديث والتكنولوجيا واحتياجات العمل العصرية.
- من حيث التحصيل العملي جاء الغالبية من حملة البكالوريوس 63.5% فحملة الماجستير فأعلى 36.5%، وهذا قد يعزى الى ارتفاع مستويات تعليم المجتمع الفلسطيني أولا والى حاجة المؤسسات الصناعية والخدمية إلى مؤهلات علمية متخصصة وعصرية قادرة على العمل وفق معطيات التكنولوجيا والعلميات الإنتاجية والخدمية الحديثة.
- من حيث التخصصات جاءت الغالبية بتخصصات العلوم الهندسية 51.2% فالعلوم الإدارية والاقتصادية 29.3%، وهذا يعكس طبيعة الاحتياج لدى المؤسسات المبحوثة في العمليات الإنتاجية والإدارية من الكادر المتخصص.

- من حيث مؤسسات العمل جاءت شركة جوال في مقدمة المستجيبين (21.9%)، فدار الشفاء (17.1%)، فشركة رويال (14.6) فشركة سنيورة (12.2%)، تلاها شركة القدس للأدوية وشركة قطاف للاستثمار والتسويق الزراعي (9.8%) لكل منها وأخيرا كل من شركة بيت جالا وبير زيت للأدوية وشركة نصار ستون (4.9%) لكل منها.
- طبيعة العمل: جاء غالبية المبحوثين (43.9%) موظفين اعضاء في لجان الإدارة البيئية في المؤسسات، يليها إدارات الأقسام وادارات المؤسسات، وهو ما يمكن انا يعزى الى ان الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية في المؤسسات هو فعليا لجان من مختلف الأقسام أكثر من كونه ادارت متخصصة مستقلة.
- خبرة العمل في المؤسسات جاء غالبية المبحوثين بين 9–16 سنة بحوالي 68%، وهو ما يعكس حداثة عمر المؤسسات نسبيا، او توسع أنشطتها بشكل ملحوظ خلال الفترة المذكورة مما زاد من حاجتها للعاملين.
- الجهة المختصة بالإدارة البيئية: جاءت بنسبة 65.9% لجان أعضاءها من أقسام مختلفة، و7.3% فقط لدائرة مختصة مستقلة. وهذا يعكس ضعف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يتعلق بالإدارة البيئة والحاجة الماسة لمعالجة هذا لضعف وصولا الى جدوى فعلية وحقيقة للإدارة البيئية.

أما مبحوثي المقابلة فقد كانوا 4 مبحوثين بعينة قصدية مقلصة تضمنت: ممثل للمؤسسة المانحة الشهادة (ماك انترناشونال) وإدارة 3 مؤسسات صناعية وخدمية حاصلة على الشهادة (شركة رويال الصناعية، شركة جوال، شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية).

6.3 تحليل البيانات

إحصائياً استخدمت الباحثة برنامج (SPSS)، في اعداد قواعد البيانات وتحليلها. وأهم الاختبارات كانت كما يأتي:

- اختبار الصدق: معامل ارتباط بيرسون.
- اختبارات الثبات: معامل كرونباخ ألفا، ومعامل التجزئة النصفية.
- الإحصاء الوصفي: التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار شابيرو ويلك/كولموجروف سميرنوف.
- اختبار الفرضيات: مان وتني وكروسكال فالس كون توزيع البيانات جاء غير طبيعي.

7.3 اختبار اعتدالية توزيع البيانات

لاختبار نوع توزيع البيانات، تم اعتماد اختبار شابيرويلك كون مجموع المبحوثين لم يتجاوز 50 مبحوث، حيث جاء 41 مبحوث، النتائج مبينة في الجدول ادناه (5.3)

جدول 5.3: نتائج اختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي للبيانات

الفقرة	الدلالة الاحصائية	الفقرة	الدلالة الاحصائية	الفقرة	الدلالة الاحصائية
B1	0.000	D6	0.000	E20	0.000
B2	0.000	E1	0.000	E21	0.000
B3	0.000	E2	0.000	E22	0.000
B4	0.000	E3	0.000	E23	0.000
B5	0.000	E4	0.000	F1	0.000
B6	0.000	E5	0.000	F2	0.000
B7	0.000	E6	0.000	F3	0.000
B8	0.000	E7	0.000	F4	0.000
B9	0.000	E8	0.000	F5	0.000
C1	0.000	E9	0.000	F6	0.000
C2	0.000	E10	0.000	F7	0.000
C3	0.000	E11	0.000	F8	0.000
C4	0.000	E12	0.000	F9	0.000
C5	0.000	E13	0.000	F10	0.000
C6	0.000	E14	0.000	F11	0.000
D1	0.000	E15	0.000	F12	0.000
D2	0.000	E16	0.000	F13	0.000
D3	0.000	E17	0.000	F14	0.000
D4	0.000	E18	0.000	F15	0.000
D5	0.000	E19	0.000		

من الجدول (5.3)، يلاحظ ان قيم الدلالات الإحصائية المحسوبة جاءت جميعها أقل من (0.05)، بمعنى رفض الفرضية القائلة بان البيانات موزعة طبيعيا، أي ان توزيعها جاء توزيعا غير طبيعيا. وهو ما يجب مراعاته عند الاختبارات الاستدلالية.

8.3 تصنيف مقياس الدراسة

تسهيلاً لقراءة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، تم تصنيفها وتوزيعها على مجموعات وفئات كما في الجدول (6.3).

جدول 6.3: تصنيف المتوسطات لإجابات المبحوثين (معدل عن قنام، 2009)

المتوسط الحسابي	الدرجة/المستوى		مدلولات / دوافع / معيقات	الدلالة لواقع الأداء الإداري	الدلالة لانعكاسات تبني الإدارة البيئية على الأداء الإداري
3.00–2.68	كبيرة	مستوى 3	ارتفاع شدة المدلولات او قوة الدوافع / او شدة المعيقات ⇑	ارتفاع مستوى الأداء الإداري ⇑	انعكاسات اشد لتطبيق الادارة البيئية على الأداء الإداري ⇑
2.67–2.34		مستوى 2			
2.33–2.01		مستوى 1			
2.00	متوسطة				
1.99–1.68	صغيرة	مستوى 1	⇓ انخفاض شدة المدلولات او قوة الدوافع / او شدة المعيقات	⇓ انخفاض مستوى الأداء الاداري	⇓ انعكاسات أضعف لتطبيق الادارة البيئية على الأداء الإداري
1.67–1.34		مستوى 2			
1.33–1.00		مستوى 3			

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضا كاملا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة واختبار الفرضيات البحثية المنبثقة عنها.

2.4 قراءة عامة حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في الشركات الصناعية – الخدمية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وجاءت النتائج موضحة في الجدول (1.4).

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية

	المحاور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
B	دوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	2.78	0.191
C	المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	2.69	0.311
D	معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	2.02	0.461
المعدل العام للمحور		**2.54**	**0.156**

من الجدول (1.4) يتبين ان المتوسط الحسابي العام لواقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية (2.54) أي درجة (كبيرة) من المستوى الثاني. كما واظهرت النتائج ان دوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية جاءت بمتوسط حسابي (2.78)، وان المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية جاءت بمتوسط حسابي (2.69) أي انا كلاهما جاء بدرجة كبيرة من المستوى الثالث. في حين جاءت معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية بمتوسط حسابي (2.02)، أي بدرجة كبيرة من المستوى الأول.

أما فيما يتعلق بالإنحراف المعياري، فتراوحت النتائج بين (0.191-0.461)، وهو انحراف منخفض في إشارة الي تشتت منخفض وشبه اجماع عام في إجابات المبحوثين حول المجالات أعلاه.

1.2.4. دوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في الشركات الصناعية – الخدمية، من حيث دوافع تبني نظم الإدارة البيئية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما في الجدول (2.4)

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في مجال دوافع التبني لنظم الإدارة البيئية

	المحاور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة والمستوى
B1	مراجعة الأوضاع البيئية بهدف اتخاذ الاجراءات التصحيحية نحو الالتزام بالقوانين البيئية	2.83	0.381	درجة كبيرة/م3
B2	تنفيذ الاجراءات الوقائية في إطار التوجه نحو الإنتاج الأنظف	2.85	0.358	درجة كبيرة/م3
B3	جعل حماية البيئة مصدر لتنافسية الشركة	2.78	0.419	درجة كبيرة/م3
B4	تحقيق استدامة موارد المؤسسة (المادية والطاقة البشرية)	2.71	0.512	درجة كبيرة/م3
B5	تحسين الأداء البيئي للمؤسسة (الأفراد، العمليات، إدارة النفايات)	2.90	0.300	درجة كبيرة/م3
B6	تحسين جودة المنتجات وصولا إلى منتجات صديقة للبيئة	2.80	0.401	درجة كبيرة/م3
B7	تقليل تكلفة الانتاج (تقليل هدر الموارد، اعادة التدوير)	2.68	0.521	درجة كبيرة/م3

B8	تحسين سمعة المؤسسة بيئيا	2.83	0.381	درجة كبيرة/م3
B9	الاستجابات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة (الجهات الحكومية، المستهلكين، المساهمين والمستثمرين، المتطلبات التعاقدية)	2.66	درجة كبيرة/م3	درجة كبيرة/م2
المعدل العام للمحور		2.78	0.191	درجة كبيرة/م3
نتائج المقابلة	نتائج المقابلة لدوافع تبني المؤسسة لنظم الإدارة البيئية • تحسين سمعة المؤسسة بيئيا (محليا، وعالميا). • التحسين والتطوير من أداء المؤسسة. • توفير بيئة عمل أفضل، مناسبة للموظفين؛ بهدف الحفاظ على سلامتهم. • التقليل من هدر الموارد، وتقليل تكلفة الإنتاج. • الرغبة في الحفاظ على البيئة، وتحقيق ميزة تنافسية. • حماية بيئة العمل (الداخلية والخارجية) للمؤسسة. • وعي المؤسسات للنظرة المستقبلية، في حفاظهم على الحق بمصادر الطاقة، ووجود بيئة نظيفة. • تبني نظم الإدارة البيئية يساهم في خفض المخاطر البيئية.			

من الجدول أعلاه (2.4) يظهر المتوسط الحسابي العام لدوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية بقيمة (2.78)، وبلغ الانحراف المعياري (0.191) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الثالث، وهذا يدل على مدى تأثير الدوافع في تبني المؤسسة لنظم الإدارة البيئية، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات دوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية جاءت جميعها بدرجة (كبيرة) من المستوى الثالث، باستثناء الاستجابات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني، وفيما يلي أكثر الدوافع تأثيرا على تبني نظم الإدارة البيئية مرتبة تنازليا:

- تحسين الأداء البيئي للمؤسسة (الأفراد، العمليات، إدارة النفايات) (بمتوسط 2.90)
- تنفيذ الاجراءات الوقائية في إطار التوجه نحو الإنتاج الأنظف (بمتوسط 2.85)
- مراجعة الأوضاع البيئية بهدف اتخاذ الاجراءات التصحيحية نحو الالتزام بالقوانين البيئية، وتحسين سمعة المؤسسة بيئيا (بمتوسط 2.83)
- تحسين جودة المنتجات وصولا إلى منتجات صديقة للبيئة (بمتوسط 2.80)

من النتائج السابقة يمكن القول برفض الفرضية البحثية القائلة بان تحسين سمعة المؤسسة بيئيا يمثل اقوى دوافع تبني المؤسسات للإدارة البيئية. وكذلك أيضا رفض الفرضية القائلة بان تحسين جودة المنتجات وصولا الى منتجات صديقة للبيئة يمثل أضعف الدوافع.

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، تراوحت النتائج بين (0.300-0.530) مشيرة إلى تشتت منخفض وبالتالي وجود إجماع بين المبحوثين حول النتائج.

أظهرت النتائج أهم دوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية التي تمثلت في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، وتنفيذ المؤسسات للإجراءات الوقائية والتصحيحية في رغبة منها للتوجه نحو الإنتاج الأنظف، والتزامها بالقوانين البيئية. أما أقل دوافع تبني المؤسسات لنظم الإدارة البيئية فتمثل في الاستجابات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة.

عند مقارنة نتائج الاستبيان مع المقابلة يمكن القول بأنها جاءت داعمة لبعضها البعض، حيث أشارت إلى أن تحسين سمعة المؤسسة بيئيا (محليا، وعالميا) أحد أهم دوافع المؤسسة لتبني نظم الإدارة البيئية، بالإضافة إلى التحسين من أداءها وتوفير بيئة عمل تحافظ على سلامة الموظفين من (الانبعاثات السامة، الاشعاعات الضارة، والضجيج، ...)، وأن تبني المؤسسات للإدارة البيئة مبني على دوافع ذاتية نابعة من الرغبة في الحفاظ على البيئة وتحقيق مزايا تنافسية.

2.2.4. المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية:

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في الشركات الصناعية – الخدمية، من حيث المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3.4)

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في مجال المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية

	المحاور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة والمستوى
C1	رفع إنتاجية المؤسسة (ترشيد الموارد والطاقة، زيادة كفاءة العاملين وإنتاجيتهم، تقليل المعيب من المنتجات)	2.63	0.536	درجة كبيرة/م2

C2	خفض التكاليف (خفض استهلاك الطاقة، خفض نفقات التخلص من النفايات بإعادة التدوير واعدة الاستخدام،	2.71	0.461	درجة كبيرة/م3
C3	تحقيق وفرات مالية (تقليل تكاليف تدريب الكادر على المدى البعيد	2.54	0.505	درجة كبيرة/م2
C4	تحقيق مزايا تسويقية (تحسين صورة المؤسسة، تحسين مستمر)	2.73	0.449	درجة كبيرة/م3
C5	تحسين الأداء الإداري (زيادة رضا العاملين، تحسين التوثيق وتقليل الهدر الإداري وتحسين الاتصالات الخارجية والداخلية، تحسين مستمر)	2.73	0.449	درجة كبيرة/م3
C6	تحقيق الكفاءة البيئية (بالتركيز على خدمة العميل وجودة المنتج)	2.80	0.401	درجة كبيرة/م3
المعدل العام للمحور		2.69	0.311	درجة كبيرة/م3
نتائج المقابلة	نتائج المقابلة للمزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني المؤسسات لنظم الإدارة البيئية • تحقيق وفرات ماليه على المدى الطويل، بخفض التكاليف التشغيلية (استغلال الموارد المتاحة وإعادة ترميمها لتتناسب مع المتطلبات). • تقليل هدر الطاقة. • تقليل أعباء النقل. • إعادة تدوير النفايات واستخدامها، وبالتالي زيادة في الإنتاجية. • زيادة إنتاجية العاملين؛ نتيجة توفير بيئة عمل مناسبة. • زيادة الوعي البيئي لدى العاملين داخل المؤسسة.			

من الجدول أعلاه (2.4) يظهر المتوسط الحسابي العام للمزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية بقيمة (2.69)، وبلغ الانحراف المعياري (0.311) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الثالث، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية جاءت جميعها بدرجة (كبيرة) من المستوى الثاني والمستوى الثالث، ومرتبة تنازليا كما هو آت:

- تحقيق الكفاءة البيئية (متوسط 2.80)
- تحقيق مزايا تسويقية (متوسط 2.73)
- تحسين الأداء الإداري (متوسط 2.73)
- خفض التكاليف (متوسط 2.71)
- رفع إنتاجية المؤسسة (متوسط 2.63)
- تحقيق وفرات مالية (متوسط 2.54)

من النتائج أعلاه يمكن القول برفض الفرضية البحثية القائلة بان تحسين الأداء الإداري (زيادة رضا العاملين، تحسين التوثيق وتقليل الهدر الإداري وتحسين الاتصالات الخارجية والداخلية، تحسين مستمر) تمثل أكثر المزايا التنافسية المتحققة للمؤسسة نتيجة تبني نظام الادارة البيتية.

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، تراوحت النتائج بين (0.401-0.536) مشـــيرة إلى تشـــتت منخفض، بالتالي إجماع من المبحوثين حول النتائج.

جاءت النتائج معبرة عن أهم المزايا التنافسـية المكتسـبة نتيجة تبني المؤسـسـات لنظم الإدارة البيئية، حيث تمثلت في تحقيق الكفاءة البيئية بتركيزها على جودة المنتج واهتمامها بخدمة العميل، وبذلك تحسم من صورتها أمام جميع أصحاب العلاقة وتحقق مزايا تسويقية منافسة.

ظهرت نتائج المقابلة بصـورة داعمة لنتائج الاسـتبيان، حيث أشـارت إلى أن تحقيق وفرات مالية على المدى الطويل أحد المزايا التنافسية المكتسبة، بالإضافة للتقليل من هدر الطاقة وأعباء النقل، والاستفادة من جميع الموارد المتاحة واستغلالها في زيادة انتاجية المؤسسة (كإعادة تدوير النفايات)، وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين داخل المؤسسة، وزيادة إنتاجيتهم؛ نتيجة توفير بيئة عمل مناسبة.

3.2.4. معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية:

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في الشركات الصناعية – الخدمية، من حيث معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية، تم احتسـاب المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما في الجدول (4.4)

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في مجال معيقات تبني/الاستمرار في تبني الإدارة البيئية

	المحاور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الدرجة والمستوى
D1	تقديم الاعتبارات الاقتصـــادية على البيئية في الثقافة المؤسسية	2.27	0.672	درجة كبيرة/م1
D2	ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية (الاجراءات والنظام)	2.41	0.547	درجة كبيرة/م2

D3	كبر حجم التغيير الذي تحتاجه المؤسسة (الممارسات، العمليات، التدريب) لتطبيق نظام الإدارة البيئية	1.98	0.612	درجة كبيرة/م1
D4	عدم امتلاك الكوادر البشرية في المؤسسة للمؤهلات الكافية لإدارة نظام الإدارة البيئية	1.78	0.652	درجة صغيرة/م1
D5	الإدارة غير الكفؤة للمعلومات (نقص المعلومة المطلوبة وعدم توفرها عند الحاجة، عدم الاستفادة بالخبرات المتراكمة)	1.76	0.767	درجة صغيرة/م1
D6	غياب التحفيز (المادي والفني والمعنوي، الرسمي والأهلي المحلي والدولي) للمؤسسات على تبني نظام الإدارة البيئية	1.93	0.721	درجة صغيرة/م1
المعدل العام للمحور		2.02	0.461	درجة كبيرة/م1
نتائج المقابلة	نتائج المقابلة لمعيقات تبني المؤسسات لنظم الإدارة البيئة • افتقار وجود منظمات داعمة (ماديا ومعنويا) ومحفزة للمؤسسات المتبنية نظم الإدارة البيئية. • ضعف الثقافة المجتمعية، ومدى أهمية الالتزام بتطبيق متطلبات نظم الإدارة البيئية. • ارتفاع التكاليف التشغيلية المترتبة على تطبيق المؤسسة لمتطلبات نظم الإدارة البيئية. • ضعف التواصل مع الجهات الحكومية المسؤولة عن البيئة.			

من الجدول أعلاه (3.4) يظهر المتوسط الحسابي العام لمعيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية بقيمة (2.02)، وبلغ الانحراف المعياري (0.461) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية جاءت معظمها بدرجة (صغيرة) من المستوى الأول، باستثناء المحورين (تقديم الاعتبارات الاقتصادية على البيئية، ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية) بدرجة (كبيرة) من المستويين الأول والثاني على الترتيب، وجاءت أكثر المعيقات تأثيرا على تبني نظم الإدارة البيئية مرتبة تنازليا كالاتي:

- ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية (الاجراءات والنظام) (متوسط 2.41)
- تقديم الاعتبارات الاقتصادية على البيئية في الثقافة المؤسسية (متوسط 2.27)
- كبر حجم التغيير الذي تحتاجه المؤسسة (الممارسات، العمليات، التدريب) لتطبيق نظام الإدارة البيئية (متوسط 1.98)
- غياب التحفيز (المادي والفني والمعنوي، الرسمي والأهلي المحلي والدولي) للمؤسسات على تبني نظام الإدارة البيئية (متوسط 1.93)

من النتائج أعلاه يمكن القول بقبول الفرضية القائلة بان ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية (الاجراءات والنظام) تمثل اشد معيقات تبني نظام الادارة البيئية

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، تراوحت النتائج بين (0.547-0.767) مشـــيرة إلى تشـــتت منخفض، بالتالي إجماع من المبحوثين حول النتائج.

جاءت النتائج موضـحة لمعيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية، لتكون التكاليف المرتفعة المترتبة على تبني نظم الإدارة البيئية العائق الأكبر في تبني المؤسسات لنظم الإدارة البيئية، يعود لذلك إلى غياب الجهات المختصـة الداعمة للأمور البيئية، وما يترتب على المؤسسة من مصـاريف تشـغيلية لتطبيق متطلبات نظم الإدارة البيئية.

وجاءت نتائج المقابلة داعمة ومؤكدة على ما ظهر في نتائج الاســتبيان، فهناك افتقار لوجود منظمات داعمة ومحفزة للمؤسـسـات المتبنية لنظم الإدارة البيئية، وتدعم التحسـين المسـتمر لها، بالإضـافة لقلة الوعي المجتمعي حول أهمية تبني نظم الإدارة البيئية والالتزام بتطبيق متطلباتها؛ للحصـــول على بيئة سـليمة، وتمثلت أحد المعيقات في ارتفاع التكاليف التشـغيلية المترتبة على تطبيق المؤسـسـة لمتطلبات نظم الإدارة البيئية (التخلص من النفايات، تطوير الموارد المتاحة بما يتلائم مع المتطلبات، المعالجة وإعادة التدوير).

وبعد مراجعة النتائج لهذه المحاور نستخلص ما يلي:

- الحكم بالرفض على فرضية "تحسين سمعة المؤسسة بيئيا يمثل اقوى دوافع تبني المؤسسات للإدارة البيئية" كون النتيجة جاءت (تحسين الأداء البيئي للمؤسسة (الأفراد، العمليات، إدارة النفايات)) هي الدافع الأقوى لتبني المؤسسات للإدارة البيئية.
- الحكم بالرفض على فرضية "تحسين جودة المنتجات وصولا الى منتجات صديقة للبيئة يمثل أضعف دوافع المؤسسات لتبني المؤسسات للإدارة البيئية" كون النتيجة جاءت (الاستجابات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة (الجهات الحكومية، المستهلكين، المساهمين والمستثمرين، المتطلبات التعاقدية)) هي الدافع الأقوى لتبني المؤسسات للإدارة البيئية.
- الحكم بالرفض على فرضية "يمثل تحسين الأداء الإداري أكثر المزايا التنافسية تحققا نتيجة تبني نظام الادارة البيئية" حيث جاءت النتيجة (تحقيق الكفاءة البيئية (بالتركيز على خدمة العميل وجودة المنتج)) كانت أكثر المزايا التنافسية تحققا نتيجة تبني نظام الإدارة البيئية.
- الحكم بقبول فرضية "يمثل ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية اشد معيقات تبني النظام من قبل المؤسسات" كون النتيجة جاءت بأن ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية هي اشد معيقات تبني النظام من قبل المؤسسات.

3.4 قراءة عامة حول واقع الأداء الإداري

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول واقع الأداء الإداري، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (5.4)

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع الأداء الإداري في المؤسسات الصناعية – الخدمية

	المحاور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
E1	تبني سياسة تنافسية للمؤسسة (منظور استراتيجي، بيئي)	2.66	0.480
E2	اتخاذ القرار استنادا للمعلومة المتكاملة (الموثقة، الحديثة، من المصدر المختص)	2.73	0.449
E3	دعم(توفير\تبني) الأفكار المبتكرة بغض النظر عن المستوى الإداري لمقدمها	2.59	0.499
E4	تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها (الإجراءات والتكنولوجيا الحديثة)	2.61	0.494
E5	توفير الخدمات التي تلبي\أو تفوق احتياجات المستفيدين (كالسلع والخدمات الصديقة للبيئة)	2.54	0.552
E6	سرعة معالجة الخلل (في السلع\الخدمات المقدمة)	2.68	0.471
E7	حسن إدارة الاتصالات مع المحيط (سرعة متابعة الشكاوى المقدمة من زبائنها لإيجاد الحلول المناسبة لها)	2.61	0.586
E8	إدارة فاعلة للوقت (خفض ضياعه: سرعة تدفق المعلومة، سرعة اتخاذ القرار بمهنية، تحسين الاتصالات و وسائلها في الهيكل التنظيمي)	2.68	0.521
E9	استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة (تدريب العاملين، ترشيد الاستهلاك، إعادة وتدوير النفايات، توظيف التكنولوجيا الأحدث والأنظف)	2.61	0.494
E10	تقليص المصاريف التشغيلية (التكنولوجيا الأحدث والأنظف، عاملين مؤهلين، إدارة مستدامة للموارد)	2.59	0.499
E11	تبني التحسين المستمر كإستراتيجية (توفير الموارد ووضع الخطط وتنفيذها عبر دورة حياة المنتج في السعي نحو أفضل على الدوام)	2.71	0.461
E12	توفير برامج تدريبية تلبي الاحتياجات (تدريب متخصص بالعمل، تدريب توعوي بيئي)	2.44	0.550
E13	توفير الموظفين الذين يمتلكون الخبرات ذات الصلة بالعمل (تدريب متخصص مستمر والعمل على استفادة الموظفين بالخبرة المتراكمة)	2.61	0.494

E14	تبني (تدعم وتحفز وتنفذ) المقترحات التطويرية المتميزة	2.63	0.536
E15	استقطاب الكوادر المهنية المؤهلة (المتميزين أصحاب الفكر الإبداعي، أصدقاء البيئة)	2.44	0.550
E16	استخدام التكنولوجيا التي تسهم في تحسين الأداء (الإنتاج الأنظف، الطاقة المتجددة، نظم المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة	2.68	0.471
E17	تطبيق المواصفات العالمية (تبني مواصفات الايزو في الانتاج\تقديم الخدمات)	2.76	0.435
E18	توفير برامج تعزز أهمية خدمة المجتمع (ممارسة العمل التطوعي، المسؤولية الاجتماعية)	2.56	0.550
E19	اتاحة المعلومات وقت الحاجة (بسرعة وتكامل وشفافية للعامل والمستفيد وجهات الرقابة في المكان والزمان المناسبين)	2.80	0.401
E20	الاهتمام بملائمة أنشطة المؤسسة مع أهدافها	2.71	0.512
E21	إشراك المستفيدين في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة	2.71	0.461
E22	إدارة متكاملة للمخاطر (معالجة وتصحيح توثيق وتعليم)	2.73	0.501
E23	تخصيص الموارد المطلوبة للتطوير (البحث، التدريب، توطين الخبرة)	2.71	0.461
المعدل العام للمحور		2.64	0.306

نتائج المقابلة	نتائج المقابلة لواقع الأداء الإداري (تتسم إدارة المؤسسة بما يأتي) • تطبيق المواصفات العالمية وتجديدها بشكل دوري. • تتبنى سياسة تنافسية، تهدف للتطوير والتحسين من الأداء والمنتجات/الخدمات. • الحد من الملوثات البيئية الناتجة عن أنشطتها وعملياتها التشغيلية. • تحليل المخاطر وإعداد خطط للتقليل من أثرها على البيئة.

من الجدول أعلاه (5.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لواقع الأداء الإداري بلغ (2.64)، وانحراف المعياري قدره (0.306) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات واقع الأداء الإداري جاءت جميعها بدرجة (كبيرة) من المستويين الثاني والثالث، وجاءت المحاور ذات القيم المرتفعة مرتبة تنازليا كالآتي:

- اتاحة المعلومات وقت الحاجة (بسرعة وتكامل وشفافية للعامل والمستفيد وجهات الرقابة في المكان والزمان المناسبين) (متوسط 2.8)
- تطبيق المواصفات العالمية (تبني مواصفات الايزو في الانتاج\تقديم الخدمات) (متوسط 2.76)
- إدارة متكاملة للمخاطر (معالجة وتصحيح توثيق وتعليم) (متوسط 2.73)
- اتخاذ القرار استنادا للمعلومة المتكاملة (الموثقة، الحديثة، ...) (متوسط 2.73)

- تبني التحسين المستمر كإستراتيجية، الاهتمام بملائمة أنشطة المؤسسة مع أهدافها، وإشراك المستفيدين في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة (متوسط 2.71)

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، تراوحت النتائج بين (0.401-0.586) مشيرة إلى تشتت منخفض، بالتالي إجماع من المبحوثين حول النتائج.
أوضحت النتائج مدى التزام المؤسسات المتبنية لنظم الإدارة البيئية إداريا، واهتمامها بتطبيق المواصفات العالمية، ووجود تعاون في البيئة الداخلية للمؤسسة بين الإدارات والموظفين، لتسهيل الاجراءات والعمليات التشغيلية، وأظهرت حاجة المؤسسات لتوفير برامج تدريبية توعوية لنشر الثقافة البيئية بشكل أكبر، والعمل على استفادة الموظفين بالخبرة الكافية حول متطلبات نظم الإدارة البيئية.

بمقارنة نتائج الاستبيان بنتائج المقابلة، يتبين أنها جاءت داعمة لبعض المحاور، حيث أشارت إلى رؤية واضحة من المبحوثين حول واقع الأداء الإداري للمؤسسات المتبنية لنظم الإدارة البيئية، وذلك بتطبيق المواصفات العالمية وتجديدها بشكل دوري، وتبنيها سياسة تنافسية هادفة للتطوير والتحسين من أداء الأفراد والعمليات (منتجات/خدمات)، والحد من الملوثات البيئية الناتجة عن أنشطتها وعملياتها التشغيلية، بالإضافة لمدى حاجة المؤسسات لبرامج تدريبية تلبي احتياجاتها.

4.4 انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري

في إطار إجابة الدراسة على السؤال البحثي حول تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول (6.4)

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري

	المحاور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
F1	تحسين إجراءات العمل (أفضل إجراءات الإنتاج، استخدام التكنولوجيا الأنظف، إدارة أفضل للنفايات)	2.73	0.449
F2	تحسين التوثيق (استخدام تقنيات حديثة وسريعة، احداث تراكم معرفة وخبرة)	2.73	0.449

F3	تقليل الهدر الإداري (خفض ازدواجية العمل، تعميق التخصصية والتعاون وتبادل الخبرة والمعرفة)	2.71	0.512
F4	عمليات أكفأ (تقنيات أفضل، خبرات أعلى، تخصصية، احتياجات أقل)	2.68	0.471
F5	أخطاء أقل في إجراءات العمل (توثيق تراكمي للأخطاء واليات التصحيح، تدريب عاملين، خبرات تراكمية)	2.61	0.542
F6	زيادة رضا العاملين (تحسين ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية، مدخلات أجود وعمليات أفضل بما يعني جهد انتاجي أقل للعاملين)	2.80	0.401
F7	تحسين فرص وصول العاملين إلى التميز (اختيار الكادر المؤهل، تدريب متخصص، بيئة متميزة)	2.76	0.435
F8	شعور العاملين بفخر الانتماء للمؤسسة (تحسين سمعة المؤسسة، تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة)	2.85	0.358
F9	تحسين الاتصالات الداخلية (تعريف العاملين الجدد بأدوارهم، الاستفادة بتراكم الخبرة)	2.61	0.494
F10	تحسين الاتصال مع الخارج (جهة مختصة في الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، التزام بمتطلبات الحكومة والمتعاقدين مع أصحاب العلاقة)	2.61	0.494
F11	علاقات مهنية بين الموظفين على قاعد التخصصية (تحديد أدوار العاملين وفق التخصص–الوظيفة، تدريب وتعريف بالوصف الوظيفي والأدوار)	2.59	0.499
F12	سرعة اندماج الموظف الجديد في العمل (بفضل التوثيق للصلاحيات والمسؤوليات وتعليمات العامل، التدريب)	2.61	0.494
F13	تحقيق تكامل في الأنظمة الإدارية (الإدارة البيئية متعددة المجالات وعليه تتطلب تعاون من كافة الدوائر والمستويات الإدارية)	2.59	0.547
F14	قدرة أعلى للمؤسسة على استقطاب الكفاءات (سمعة أفضل، علاقات أفضل مع المجتمع والمؤسسات، رضا أعلى للعاملين)	2.59	0.547
F15	دوام توطين كل ما هو حديث في الإدارة (الإدارة البيئية قائمة على التحسين المستمر في العمليات والتدريب والتوثيق والتكنولوجيا)	2.61	0.542
المعدل العام للمحور		2.67	0.312

نتائج المقابلة

نتائج المقابلة لانعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري

- زيادة رضا الموظف من خلال (تحسين ظروف بيئة العمل، تقليل الأعباء التشغيلية).
- فخر الموظفين بالانتماء للمؤسسة.
- الاهتمام بسلامة وصحة الموظف، وتوفير بيئة عمل ملائمة.
- اكتساب خبرات جديدة، تدفع بالموظف للتميز.
- الخروج بكوادر بشرية قادرة على نقل خبرتها المكتسبة نتيجة ممارسة تطبيقها لنظم الإدارة البيئية.
- انتشار الثقافة البيئية داخل المؤسسة، لتشمل جميع الموظفين.

	• تحسين بيئة العمل وتطويرها لتتناسب مع راحة العاملين وسلامتهم باستخدام تقنيات أفضل، وخفض التكاليف المترتبة على المؤسسة (إدارة أفضل للنفايات، خفض استهلاك الطاقة، خفض أعباء النقل).

من الجدول أعلاه (6.4) يتضح بأن المتوسط الحسابي العام لتبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري بلغ (2.67)، وانحراف المعياري قدره (0.312) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني، وهذا يدل على مدى انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري. ولقد جاءت أكثر الانعكاسات قوة تنازليا بدرجة كبيرة:

- شعور العاملين بفخر الانتماء للمؤسسة (تحسين سمعة المؤسسة، تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة) (متوسط 2.85)
- زيادة رضا العاملين (تحسين ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية، مدخلات أجود وعمليات أفضل بما يعني جهد انتاجي أقل للعاملين) (متوسط 2.80)
- تحسين فرص وصول العاملين إلى التميز (اختيار الكادر المؤهل، تدريب متخصص، بيئة متميزة) (متوسط 2.76)
- تحسين إجراءات العمل (أفضل إجراءات الإنتاج، استخدام التكنولوجيا الأنظف، إدارة أفضل للنفايات)، وتحسين التوثيق (بمتوسط 2.73)

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، تراوحت النتائج بين (0.358–0.547) مشيرة إلى تشتت منخفض، بالتالي إجماع من المبحوثين حول النتائج.

جاءت النتائج موضحة لمدى الانعكاسات المترتبة على الأداء الإداري للمؤسسة عند تبنيها لنظم الإدارة البيئة، حيث تمثلت في مدى رضا العاملين وشعورهم بفخر الانتماء للمؤسسة، نتيجة للتحسين الملحوظ على ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية، وتقليل الجهد الانتاجي بتحسينها لإجراءات العمل، وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة، وتحسين فرصة وصولهم للتميز.

كانت نتائج المقابلة متوافقة مع نتائج الاستبيان، وموضحة لأهمية الانعكاسات المترتبة على الأداء الإداري للمؤسسة نتيجة تبنيها لنظم الإدارة البيئية، بتحسين بيئة العمل وتطويرها لتتناسب مع راحة العاملين وسلامتهم باستخدام تقنيات أفضل وبالتالي زيادة رضا الموظف وفخره بالانتماء للمؤسسة، وخفض التكاليف المترتبة على المؤسسة (إدارة أفضل للنفايات، خفض استهلاك الطاقة، والخروج بكوادر بشرية لديها خبرات كافية حول نظم الإدارة البيئية ومتطلبات تطبيقها.

5.4 تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم

فيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية حول تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية والمؤسسية على إجاباتهم حول واقع تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاساته على الأداء الإداري للمؤسسات الصناعية، تم استخدام اختبار مان وتني واختبار وكروسكال فالس كون البيانات موزعه توزيع غير طبيعي، وجاءت النتائج كما في الجدول (7.4)

جدول 7.4: نتائج اختبار مان وتني وكروسكال فالس لتأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم

	المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية	واقع تبني/الاستمرار في تبني الإدارة البيئية	واقع الأداء الإداري	انعكاسات نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري
A1	**الجنس**	***0.040***	0.338	0.095
A2	**العمر بالسنوات الكاملة**	0.188	0.097	0.406
A3	**المؤهل العلمي**	0.541	0.058	***0.018***
A4	**التخصص العلمي**	0.323	0.543	0.930
A5	**مؤسسة العمل**	0.186	0.057	0.166
A6	**طبيعة العمل**	0.195	0.105	0.345
A7	**الخبرة في العمل**	0.440	0.533	0.547
A8	**الجهة المختصة بالإدارة البيئية في المؤسسة**	0.145	0.375	0.172

من الجدول (7.4) يمكن القول بان المتغيرات في الإطار العام لم تظهر تأثير على اجابات المبحوثين، حيث جاءت قيمة الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05. وجاءت مؤثرة فقط عند الجنس والمؤهل العلمي.

6.4 تلخيص النتائج

تلخيص لأهم النتائج تعرضه الدراسة فيما هو آت:

كانت غالبية الفئة المبحوثة من الذكور وذلك كونها الفئة الأكثر معرفة بنظام الإدارة البيئية، ومن الفئة العمرية 31–40 سنة كفئة أكثر عطاء وإنتاج، ومستوى تأهلهم العلمي بكالوريوس وماجستير فأعلى بالدلالة على حاجة المؤسسات الصناعية الخدمية إلى مؤهلات علمية مرتفعة، وتخصصاتهم العلمية في

العلوم الهندسية، وغالبية المبحوثين هم موظفين ومدراء (أقسام، إنتاج، ومدير عام)، وخبرتهم في العمل 13-16 سنة، وتصدرت الجهة المختصة للإدارة البيئية في المؤسسات المبحوثة كجهة أعضاءها من أقسام مختلفة.

المتوسط الحسابي العام لدوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية بقيمة (2.78)، وبلغ الانحراف المعياري (0.191) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الثالث، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات دوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية جاءت جميعها بدرجة (كبيرة) من المستوى الثالث، باستثناء الاستجابات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة جاءت بدرجة كبيرة من المستوى الثاني، وظهرت جميعها مرتبة تنازليا كما يلي:

- تحسين الأداء البيئي للمؤسسة (الأفراد، العمليات، إدارة النفايات) (بمتوسط 2.90)
- تنفيذ الاجراءات الوقائية في إطار التوجه نحو الإنتاج الأنظف (بمتوسط 2.85)
- مراجعة الأوضاع البيئية بهدف اتخاذ الاجراءات التصحيحية نحو الالتزام بالقوانين البيئية، وتحسين سمعة المؤسسة بيئيا (بمتوسط 2.83)
- تحسين جودة المنتجات وصولا إلى منتجات صديقة للبيئة (بمتوسط 2.80)

حيث تمثل دوافع تبني نظم الإدارة البيئية متأثر بدرجة كبيرة ب تحسين الأداء البيئي للمؤسسة وتنفيذ الإجراءات الوقائية كرغبة للتوجه نحو الإنتاج الأنظف، بالإضافة لذلك تمثل الواقع في مراجعة المؤسسات للأوضاع البيئية بهدف اتخاذ الاجراءات التصحيحية نحو الالتزام التام بالقوانين والتشريعات البيئية، وبما يتعلق باستجابة المؤسسات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة، جاءت الفقرة بتأثير بسيط على دوافع التبني لنظم الإدارة البيئية، يترتب على ذلك زيادة العلاقات مع الجهات الخارجية ذات مصلحة بيئية.

المتوسط الحسابي العام للمزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية بقيمة (2.69)، وبلغ الانحراف المعياري (0.311) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الثالث، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية جاءت جميعها بدرجة (كبيرة) من المستوى الثاني والمستوى الثالث، ومرتبة تنازليا كما هو آت:

- تحقيق الكفاءة البيئية (متوسط 2.80)

- تحقيق مزايا تسويقية (متوسط 2.73)
- تحسين الأداء الإداري (متوسط 2.73)
- خفض التكاليف (متوسط 2.71)
- رفع إنتاجية المؤسسة (متوسط 2.63)
- تحقيق وفرات مالية (متوسط 2.54)

ظهرت النتائج موضحة المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني المؤسسات لنظام الإدارة البيئية، حيث تمثلت في تحقيق الكفاءة البيئية، ومزايا تسويقية، إضافة لتحسين الأداء الإداري للمؤسسة، وخفض التكاليف، على عكس ما ظهر في نتائج أقل المزايا التنافسية المكتسبة التي تمثلت في تحقيق وفرات مالية، وتفسير ذلك يعود إلى أنه ليس بالضرورة أن يترتب على خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة تحقيق وفرات مالية؛ لارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئة.

المتوسط الحسابي العام لمعيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية بقيمة (2.02)، وبلغ الانحراف المعياري (0.461) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الأول، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية جاءت معظمها بدرجة (صغيرة) من المستوى الأول، باستثناء المحورين (تقديم الاعتبارات الاقتصادية على البيئية، ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية) بدرجة (كبيرة) من المستويين الأول والثاني على الترتيب، وجاءت المحاور مرتبة تنازليا كما هو آت:

- ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية (الاجراءات والنظام (متوسط 2.41)
- تقديم الاعتبارات الاقتصادية على البيئية في الثقافة المؤسسية (متوسط 2.27)
- كبر حجم التغيير الذي تحتاجه المؤسسة (الممارسات، العمليات، التدريب) لتطبيق نظام الإدارة البيئية (متوسط 1.98)
- غياب التحفيز (المادي والفني والمعنوي، الرسمي والأهلي المحلي والدولي) للمؤسسات على تبني نظام الإدارة البيئية (متوسط 1.93)

جاء ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية أكبر معيق لتبني نظم الإدارة البيئية، أما التحفيز والكوادر البشرية المؤهلة جاءت بنسب أقل، وبذلك ليس بالضرورة أن تكون من معيقات تبني المؤسسة لنظم الإدارة البيئية.

المتوسط الحسابي العام لواقع الأداء الإداري بلغ (2.64)، وانحراف المعياري قدره (0.306) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات واقع الأداء الإداري جاءت جميعها بدرجة (كبيرة) من المستويين الثاني والثالث، ومرتبة تنازليا كما هو آت:

- اتاحة المعلومات وقت الحاجة (بسرعة وتكامل وشفافية للعامل والمستفيد وجهات الرقابة في المكان والزمان المناسبين) (متوسط 2.8)
- تطبيق المواصفات العالمية (تبني مواصفات الايزو في الانتاج|تقديم الخدمات) (متوسط 2.76)
- إدارة متكاملة للمخاطر (معالجة وتصحيح توثيق وتعليم)، واتخاذ القرار استنادا للمعلومة المتكاملة (بمتوسط 2.73)
- تبني التحسين المستمر كإستراتيجية (توفير الموارد ووضع الخطط وتنفيذها عبر دورة حياة المنتج في السعي نحو أفضل على الدوام)، والاهتمام بملائمة أنشطة المؤسسة مع أهدافها، وإشراك المستفيدين في الأنشطة، جاءت جميعها (بمتوسط 2.71)

المتوسط الحسابي العام لتبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري بلغ (2.67)، وانحراف المعياري قدره (0.312) معبرا عن درجة (كبيرة) من المستوى الثاني، وهذا يدل على مدى انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري جاءت جميعها بدرجة (كبيرة)، ومرتبة تنازليا كما هو آت:

- شعور العاملين بفخر الانتماء للمؤسسة (تحسين سمعة المؤسسة، تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة) (متوسط 2.85)
- زيادة رضا العاملين (تحسين ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية، مدخلات أجود وعمليات أفضل بما يعني جهد انتاجي أقل للعاملين) (متوسط 2.80)
- تحسين فرص وصول العاملين إلى التميز (اختيار الكادر المؤهل، تدريب متخصص، بيئة متميزة) (متوسط 2.76)
- تحسين إجراءات العمل (أفضل إجراءات الإنتاج، استخدام التكنولوجيا الأنظف، إدارة أفضل للنفايات)، وتحسين التوثيق (بمتوسط 2.73)

تمثلت أهم انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري، في زيادة رضا العاملين وذلك بتحسين ظروف وبيئة العمل، وزيادة شعورهم بفخر الانتماء للمؤسسة نتيجة تحسين سمعتها، واهتمامها ببيئة

العمل وسلامة موظفيها، وتحسين إجراءات العمل بالتالي تقلل من الجهد وتزيد الكفاءة والفعالية لدى موظفيها.

أهم المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية التي أثرت في إجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية تمثلت في جنس المبحوثين.

لا يوجد متغيرات ديمغرافية ومؤسسية مؤثرة في إجابات المبحوثين حول واقع الأداء الإداري.

أهم المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية التي أثرت في إجابات المبحوثين حول تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري تمثلت في المؤهل العلمي.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

استنادا لما تم عرضه من النتائج يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

- تعزيز دوافع تبني نظم الإدارة البيئية بجعل حماية البيئة مصدر للتنافسية بين المؤسسات الصناعية–الخدمية.
- وجود زيادة في الوعي البيئي لدى العاملين داخل المؤسسات نتيجة تبنيها لنظام الإدارة البيئية.
- تحقيق الكفاءة البيئية (بالتركيز على خدمة العميل وجودة المنتج) تمثل أهم ميزة تنافسية مكتسبة نتيجة تبني المؤسسة لنظام الإدارة البيئية.
- تبني المؤسسات الصناعية–الخدمية للإدارة البيئية مبني على دوافع ذاتية نابعة من الرغبة في تحقيق مزايا تنافسية و الحفاظ على البيئة.
- هناك حاجة لتوفير برامج تدريبية تلبي احتياجات المؤسسة في تطبيقها للإدارة البيئية.
- حاجة المؤسسات الصناعية–الخدمية لاستقطاب كوادر مهنية مؤهلة، لديها القدرة على تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية.
- تعزيز الاستجابات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة (الجهات الحكومية، المستهلكين، المساهمين، والمستثمرين)، لتتناسب مع واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة لنظم الإدارة البيئية.
- تترتب على المؤسسات تكاليف عند تبنيها لنظم الإدارة البيئية، تتمثل في إعادة تطوير الموارد المتاحة لتكون مهيئة ضمن معايير محددة، ويترتب على ذلك إعادة خفض للتكاليف على المدى الطويل، وتقليل المخاطر البيئية.

- ينبغي وجود جهات حكومية مختصة داعمة، تلبي حاجات المؤسسات المتبنية لنظام الإدارة البيئية.

2.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- إعادة ضبط هيكلية المؤسسات فيما يتعلق بالجهة المختصة بالإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية–الخدمية، وذلك بتخصيص دائرة مختصة مستقلة كجهة مختصة بالإدارة البيئية في المؤسسة، يتم خلالها شرح المتطلبات وطريقة تطبيقها وتحويلها لثقافة بيئية مؤسسية، وتوضيح للواجبات والحقوق لأطراف العلاقة.
- عقد أنشطة توعوية لنشر الثقافة البيئية لتشمل جميع المؤسسات الصناعية–الخدمية، والجهات الحكومية ذات الاختصاص البيئي.
- تعزيز التواصل بين الجهات الحكومية والجهات المختصة بالبيئة (المؤسسات الصناعية–الخدمية المهتمة بالبيئة)، وزيادة التعاون بينها, لتشجيع المؤسسات المؤسسات المتبنية للنظام على الاستمرار, والمؤسؤسسات الغير متبينة لنطم الإدارة البيئية على تطبيق أنكوة الإدارة البيئية.
- نقل تجارب المؤسسات المطبقة لمتطلبات نظام الإدارة البيئية، من ناحية مدى الاستفادة وضبط التكاليف ومدى اختلاف الوعي البيئي بعد تبنيها نظام الإدارة البيئية, لنشر الوعي البيئي, وما ينتج من إيجابيات نتيجة تبني نظم الإدارة البيئية .
- تخصيص لجان وجهات مسؤولة عن الإدارة البيئية بشكل رسمي، مع توفير كافة الإمكانات والموارد المطلوبة، لضمان استمرارية التحسين والتطوير لنجاح الإدارة البيئية.
- توفر دعم مالي وتقليل تكاليف تطبيق الإدارة البيئية، لتمكين انتشار نظم الإدارة البيئية على نطاق أوسع مما هو عليه.

المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو رحمة، ح. (2014): دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية في الضفة الغربية، جامعة القدس–فلسطين، (رسالة ماجستير).
- أدير، ج. (2008): الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة.
- ازغير، ب. (2019): الإدارة الخضراء في الشركات الصناعية في منطقة جنوب الضفة الغربية، جامعة الخليل–فلسطين، (رسالة ماجستير).
- أمين، بن عواق. (2014): دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس.
- بروش ز. ودهيمي، ج. (2011): دور نظام إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة يومي.
- بوعبدالله، فايزة، (2019): نظام الإدارة البيئية14001 Iso ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإبداع، المجلد 9.
- البياتي، س. وآل فيحان، أ. (2008): تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية أيزو (14001): دراسة حالة للشركة العامة لصناعة البطاريات العراقية. بحث مقدم إلى كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد (70).
- بيومي، أ. (2007): الإدارة البيئية للتقنيات الحديثة في مجال الطباعة، جامعة عين شمس، مصر، (رسالة ماجستير).
- توفيق، محسن. (1993): الإدارة البيئية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- الجعبري، ر. (2018): الإدارة الخضراء في قطاع المستشفيات: دراسة حالة مستشفى المطلع –القدس، جامعة الخليل–فلسطين، (رسالة ماجستير).
- الخزامى، عبد الحكيم (1999): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء – إدارة الأداء – تحسين الأداء). مكتبة ابن سينا، القاهرة.

- الخطيب، أمحمد (2005): التطوير التربوي، تجارب دولية وعالمية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد.
- درغام، ن. (2007): برنامج لتطبيق نظم الإدارة البيئية في الصناعات الكبيرة لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة عين شمس، مصر، (أطروحة دكتوراه).
- دغفل ف. (2017): تطبيق نظم الإدارة البيئية في مؤسسات الإسمنت الجزائرية- واقع وأفاق -، جامعة محمد بوضياف (المسيلة)-الجزائر، (أطروحة دكتوراة).
- دهيمي، ج. (2001): إدارة البيئة ونظام التدقيق EMAS، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (رسالة ماجستير).
- سارة، م. (2019): تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001 نسخة 2015 في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مركز الإمداد -ENAC أوماش- بسكرة. جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، (رسالة ماجستير).
- سرحان، علاء (1999): "الاتجاهات المعاصرة لإدارة جودة البيئة"، مجلة الجمعية الإحصائية المصرية، المجلد 15، العدد الأول.
- سعد، سامية (2005): الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتمية الإدارية، القاهرة.
- سعيد، ح. (2013): أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية إلى إستراتيجية منتجاتها، دراسة حالة مؤسسة صناعة الإسمنت بحمام الضلعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-الجزائر، (رسالة ماجستير).
- سلامة، م. (2020): أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على الميزة التنافسية والربحية، دراسة ميدانية على صناعة الجلود في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد الثاني، القاهرة-مصر.
- سلطة جودة البيئة والإدارة البيئية (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 environment.gov.ps
- السلمي، علي. (2005): السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة- مصر.
- شراف، ب. (2017): أثر الإدارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية، دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته (ECDE)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، (أطروحة دكتوراة).
- شركة الاتصالات الخلوية-جوال (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 jawwal.ps،
- شركة القدس للمستحضرات الطبية (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 www.jepharm.ps

- شركة المشروبات الوطنية (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 www.nbc-pal.ps/NBCA
- شركة بيت جالا لصناعة الأدوية (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 beitjalapharma.com
- شركة بيرزيت للأدوية (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 www.bpc.ps،
- شركة جلوبال فلسطين للتدقيق (2022): الموقع الرسمي للشركة. gcl-pal.com،-7-22 2022
- شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 www.pharmacare-ltd.net،
- شركة رويال الصناعية (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 royal.ps
- شركة سنيورة (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22-7-2022 siniorafood.com
- شركة قطاف للاستثمار والتسويق الزراعي (2022): 22-7-2022 www.qitafco.com
- شركة ماك انترناشونال (2022): الموقع الرسمي للشركة. www.mak-int.ps،-7-22 2022
- الصاحب، هـ. وأبو شرخ، ح. والشرباتي، ر. (2018): مدى الالتزام بمعايير الإدارة البيئية من قبل شركات الحجر والرخام العاملة في مدينة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، (رسالة ماجستير).
- الصرن، رعد. (2001): نظم الإدارة البيئية والايزو 14000، دار الرضا للنشر والتوزيع ، مصر.
- طالب ف. (2018): نظم الإدارة البيئية آيزو 14000 وتدويل المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس (مستغانم)-الجزائر، (أطروحة دكتوراة).
- الطاهر، م. وشعبان، ر. (2021): الإدارة البيئية كآلية لتحسين الاداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة عين التوتة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 03، الجزائر.
- الطائي، ي. والحكيم، ل. والفضل، م. (2012): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- العايب، ع. (2012): وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف.

- عباس، محمد. (1997): نظم الإدارة البيئية والمواصفات العالمية (ايزو 14000)، ط1، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع.
- عبد الرزاق، ع. (2005): دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عبد الصمد، ن. وبطاينة، ط. (2005): الإدارة البيئية للمشاريع الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.
- العبد اللات، خ. (2015): تحديد العوامل المؤثرة لنظام الإدارة البيئية ISO 14001 بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الأنظف متغيرات وسيطة على الأداء البيئي: دراسة حالة على شركة المثالية للصناعات الكيماوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان–الأردن، (رسالة ماجستير).
- عبد الله، أ. (2011): تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار، كلية التربية، جامعة عين شمس–الجزائر، (أطروحة دكتوراة).
- عبد الهادي، (1986): دور المنظمات الدولية في حماية البيئة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عبده، فؤاد. (1998): الإدارة البيئية أهميتها في الحفاظ على الموارد وأثرها على التنمية، نموذج اليمين، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 13، القاهرة.
- العزاوي، محمد. (2002): أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 و ISO 14000، دار وائل للنشر، عمان، ط1.
- العزاوي، نجم. (2007): إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14001، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان–الأردن.
- علاب، ر. (2017): نظم الإدارة البيئية (ISO 14001) واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة محمد بوضياف–المسيلة–الجزائر، (أطروحة دكتوراة).
- علام، عبد الرحيم. (2005): مقدمة في نظم الإدارة البيئية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- علي، إ. (2021): دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار–كلية التربية، جامعة أسيوط–مصر.
- علي، جمال. (2007): الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- العماج، ح. (2003): علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، (رسالة ماجستير).

- عماد الدين، ك. وهشام، هـ. (2020): واقع تبني المؤسسات الصناعية للإدارة البيئية في الجزائر، جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية–الجزائر، (رسالة ماجستير).
- عوض، أحمد. (2002): دراسات بيئية، دار نوبار للطباعة، مصر.
- قاسم، خالد. (2007): إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية– مصر.
- قنام، ز. (2009): تأثيرات الأزمة المائية في منطقة العوجا على الحياة الاقتصادية الاجتماعية للمزارعين من وجهة نظرهم، اتحاد لجان العمل الزراعي، فلسطين.
- قويدري م. (2016): استخدام الإدارة البيئية كمدخل لترشيد استهلاك الموارد الاقتصادية في المشاريع الصناعية–مع الإشارة إلى حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، خلال الفترة (2000–2103)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، (رسالة ماجستير)
- كافي، مصطفى. (2013): اقتصاديات البيئة والعولمة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق–سوريا.
- الكردي، أحمد. (2010): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، ط1، القاهرة.
- لجنة صياغة الدستور (2015): مسودة دستور فلسطين لعام 2015م. رام الله، 14–9–20215.
- لحيلح، ع. (2017): دور نظام الإدارة البيئية ايزو 14001 في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف–الجزائر، (رسالة ماجستير).
- مجاهدي، ف. وبراهيمي، ش. (2010): الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة لمؤسستي Sony و.IBM. الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- المجلس التشريعي الفلسطيني (1998): قانون تشجيع الاستثمار رقم (1) لسنة 1998، فلسطين.
- المجلس التشريعي الفلسطيني (1999–أ): قانون البيئة رقم (7) لسنة 1999، فلسطين.
- المجلس التشريعي الفلسطيني (1999–ب): قانون بشأن المصادر الطبيعية رقم (1) لسنة 1999، فلسطين.
- المجلس التشريعي الفلسطيني (2005): القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لسنة 2005، فلسطين.
- مجموعة نصار للحجر والرخام (2022): الموقع الرسمي للشركة. 22–7–2022 nassarstone.com

- مخول، م. وغانم، ع. (2009): نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2.
- معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي (2016): مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، مركز دراسات الجمهورية الديمقراطية، فرنسا.
- المليجي.ف (1999): أثر الحوافز الضريبية على القياس المحاسبي لتكلفة الإنتاج في المشروعات الصغيرة مع دراسة تطبيقية للمراكز الطبية الممولة من صندوق التنمية الاجتماعية, جامعة الإسكندرية–مصر.
- مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية والإدارة البيئية (2022): الموقع الرسمي للشركة. www.psi.pna.ps 22–7–2022
- موسى، عبد الناصر. رحمان، أمال. (2008): الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 40، جامعة محمد خيضر– بسكرة، الجزائر.
- ميمون، م. وبن الشيخ، س. (2018): النسخة المعدلة لنظام الإدارة البيئية الآيزو2015: 14001 بين التعديلات العراقيل والمكاسب التي تواجه منظمات الأعمال، جامعة وهران– الجزائر، (رسالة ماجستير).
- نزعي، ف. (2017): تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية SO 14001 في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، جامعة أبي بكر بلقايد–الجزائر، (أطروحة دكتوراة).
- نصر، محمد. (2002): تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبة في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر–مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس، القاهرة.
- هلال، محمد (2005): إدارة وحماية البيئة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ط1.
- هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي 2014: أسس ومبادئ الإدارة البيئية آيزو 14001 المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني والإدارة البيئية (2022): الموقع الرسمي للشركة. 2022–7–22 www.mne.gov.ps،
- يحياوي، أ، وعبد الصمد، ن. (2008): دور الإدارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، جامعة سكيكدة. الجزائر، (بحث مقدم إلى الملتقى الوطني الخامس حول اقتصاد البيئة).
- اليحيوي، ص. (2011): معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، عمان– الأردن.

المراجع الاجنبية

- Aguinis, H. (2009). Performance management. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson / Prentice Hall.
- ANN.J ,TEO.W.J and OFORI.G. (2010), "THE CHALLENGE OF ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY IN WAFER FABRICATION PLANTS: A FRAMEWORK FOR IMPLEMENTATION". https://doi.org/10.1142/9789814322911_0004 25-7-2022
- Batalas ltd (2020): ISO Annex SL. https://www.batalas.co.uk/how-to-guides/quality-iso-9001/what-is-annex-sl/، 23-7-2022.
- British Assessment Bureau (2022): Benefits of ISO 14001. https://www.acsregistrars.com/benefits-of-iso-14001، 23-7-2022.
- Di Noia، Alfredo and Nicoletti، Giuseppe (2016): ISO 14001 certification: Benefits، costs and expectations for organization. Sudia Oeconomica Posnaniensia، vol. 4، no. 10. DOI: 10.18559/SOEP.2016.10.7.
- Harouna (2017): Outil d'Aide au déploiement et d'autodiagnostic de l'ISO 14001 version 2015.
- International Standard Organization ((1996): ISO 14001 environmental management system-specification with guidance for use. I. S.O.; Switzerland.
- Isaakidou، Souzana (2018): Adopting a performance management system best practiced in change management، University of Macedonia.
- ISO (2015-a): Environmental management systems — Requirements with guidance for use. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en، 23-7-2022.

- ISO (2015-b): Mapping ISO 14001:2015 and ISO 14001:2004. https://committee.iso.org/files/live/sites/tc207sc1/files/Mapping%20ISO%2014001_2015%20to%20ISO%2014001_2004.pdf، 23-7-2022.
- Juan Jose Teri ،Benefits of iso 9001 and 14001 standards، a literature review، journal of industrial engineering and management، JIEM، 2012، Online ISSN: 2013، p.304
- Keough، Adam (2016): Effects of social-ecological systems variables on stakeholder's willingness-to-pay for ecosystems services in central American watersheds
- Mann ،R. ، Adebanjo ،O. and Kehoe ،D. (1998) ،"Best Practices in the Food and Drink Industry"، *Benchmarking for Quality Management & Technology* ،Vol. 5, p.-184 199. https://doi.org/10.1108/14635779810226207 23-7-2022
- Nga، K.H. J. (2009). The Influence of ISO 14000 on Firm Performance.Social Responsibility Journal. 5 (3), pp 408-422
- Puvanasvaran, Perumal; Teoh, Y.S.; Tay, C.C. Consideration of demand rate in overall equipment effectiveness (OEE) on equipment with constant process time. "Journal of Industrial Engineering and Management", Juliol 2013, vol. 6, núm. 2, p. 507-524. http://hdl.handle.net/2099/13886 23-7-2022
- Tida، Charoenpornpimonkul (2017): Improving environmental performance and related costs in a public organization through initial environmental review: case study – Helsinki Police Department.
- Une introduction à la norme ISO 14001:2015،p.4.

ملحق 1.3: الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أختي المبحوثة الكريمة / أخي المبحوث الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

تبني نظام الإدارة البيئية و انعكاساته على الأداء الاداري للمؤسسات الصناعية في فلسطين

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. نرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علما بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع احصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: عبير قزاز

القسم الأول: البيانات التعريفية / المؤسسية

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1	**الجنس**	(.....)	1) ذكر 2) أنثى
A2	**العمر بالسنوات الكاملة**	(.....)	1) 30 سنة فأقل 2) 31-40 سنة 3) 41-49 سنة 4) 50 سنة فأكثر
A3	**المؤهل العلمي**	(.....)	1) دبلوم متوسط فأدنى 2) بكالوريوس 3) دبلوم عالي 4) ماجستير فأعلى
A4	**التخصص العلمي**	(.....)	1) علوم بيئية 2) علوم إدارية-اقتصادية 3) كمبيوتر/ تكنولوجيا معلومات 4) علوم هندسية 4) غير ذلك: حدد/.....
A5	**مؤسسة العمل**	(.....)	.....
A6	**طبيعة العمل**	(.....)	.....
A7	**الخبرة في المؤسسة**	(.....)	1) 4 سنوات فأقل 2) 5 -8 سنوات 3) 9-12 سنة 4) 13-16 سنة 5) 17-20 سنة 6) 21 سنة فأكثر
A8	**الجهة المختصة بالإدارة البيئية في المؤسسة**	(.....)	1) ممثل ادارة بيئية 2) ممثل إدارة بيئية ومساعد 3) دائرة مختصة مستقلة 4) لجنة أعضاؤها من اقسام مختلفة 5) غير ذلك / حدد: .....

القسم الثاني: و اقع تبني / الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول واقع تبني/الاستمرار في تبني مؤسستكم للإدارة البيئية

	و اقع تبني / الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية	درجة كبيرة	درجة	درجة صغيرة
1) دو افع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية				
B1	مراجعة الأوضاع البيئية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية نحو الالتزام بالقوانين البيئية			
B2	تنفيذ الاجراءات الوقائية في إطار التوجه نحو الإنتاج الانظف			
B3	جعل حماية البيئة مصدرا لتنافسية الشركة			
B4	تحقيق استدامة موارد المؤسسة (المادية والطاقة والبشرية)			
B5	تحسين الأداء البيئي للمؤسسة (أداء الافراد، العمليات، إدارة النفايات، ...)			
B6	تحسين جودة المنتجات وصولا الى منتجات صديقة للبيئة			
B7	تقليل تكلفة الإنتاج (تقليل هدر الموارد، اعادة التدوير، ...)			
B8	تحسين سمعة المؤسسة بيئيا			
B9	الاستجابات لمتطلبات الجهات الخارجية ذات المصلحة (الجهات الحكومية، المستهلكين، المساهمين والمستثمرين، المتطلبات التعاقدية، ...)			
2. المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني /الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية				
C1	رفع إنتاجية المؤسسة (ترشيد الموارد والطاقة، زيادة كفاءة العاملين وانتاجيتهم، تقليل المعيب من المنتجات، ...)			
C2	خفض التكاليف (خفض استهلاك الطاقة، خفض نفقات التخلص من النفايات بإعادة التدوير وإعادة الاستخدام، وخفض أعباء النقل بتقليل الاحتياج من المواد الأولية، ...)			

C3	تحقيق وفورات مالية (تقليل تكاليف تدريب الكادر على المدى البعدي، الاستفادة بالسماح الضريبي بسبب خفض المخاطر البيئية وخفض تكاليف الالتزام بالتشريعات البيئية، ...)				
C4	تحقيق مزايا تسويقية (تحسين صورة المؤسسة امام جميع أصحاب العلاقة خصوصا المستهلك، تخفيض كلفة التسويق، استقطاب المستهلكين البيئيين اسواقا وافراد، ...)				
C5	تحسين الأداء الإداري (زيادة رضا العاملين، تحسين التوثيق وتقليل الهدر الإداري وتحسين الاتصالات الخارجية والداخلية، تحسين مستمر، ...)				
C6	تحقيق الكفاءة البيئية (بالتركيز على خدمة العميل وجودة المنتج، ...)				
3. معيقات تبني /الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية					
D1	تقديم الاعتبارات الاقتصادية على البيئية في الثقافة المؤسسية (المؤسسات الربحية خصوصا)				
D2	ارتفاع تكاليف تطبيق الإدارة البيئية (الإجراءات والنظام، تحسين نظام المؤسسة، التحسين المستمر، ...)				
D3	كبر حجم التغيير الذي تحتاجه المؤسسة (الممارسات، العمليات، التدريب، ...) لتطبيق نظام الإدارة البيئية				
D4	عدم امتلاك الكوادر البشرية في المؤسسة للمؤهلات الكافية لإدارة نظام الإدارة البيئية				
D5	الإدارة غير الكفؤة للمعلومات (نقص المعلومة المطلوبة وعدم توفرها عند الحاجة الها، غياب التوثيق، عدم الاستفادة بالخبرات المتراكمة لدى العاملين، ....)				
D6	غياب التحفيز (المادي والفني والمعنوي، الرسمي والأهلي المحلي والدولي) للمؤسسات على تبني نظام الإدارة البيئية				

القسم الثالث: و اقع الأداء الاداري

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول واقع الأداء الإداري في مؤسستكم

	تتسم إدارة المؤسسة إداريا بما يأتي:	**درجة كبيرة**	**درجة متوسطة**	**درجة صغيرة**
E1	تبني سياسة تنافسية للمؤسسة (منظور استراتيجي، بيئي، ....)			
E2	اتخاذ القرار استنادا للمعلومة المتكاملة (الموثقة، الحديثة، من المصدر المختص، ...)			
E3	دعم (توفير/تبني) الأفكار المبتكرة بغض النظر عن المستوى الإداري لمقدمها			
E4	تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها (الإجراءات والتكنولوجيا الحديثة، ...)			
E5	توفير الخدمات التي تلبي/ أو تفوق احتياجات المستفيدين (كالسلع والخدمات الصديقة للبيئة، ..)			
E6e	سرعة معالجة الخلل (في السلع / الخدمات المقدمة)			
E7	حسن إدارة الاتصالات مع المحيط (سرعة متابعة الشكاوى المقدمة من زبائنها لإيجاد الحلول المناسبة لها، ...)			
E8	إدارة فاعلة للوقت (خفض ضياعه: سرعة تدفق المعلومة، سرعة اتخاذ القرار بمهنية، تحسين الاتصالات ووسائلها في الهيكل التنظيمي، ....)			
E9	استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة (تدريب العاملين، ترشيد الاستهلاك، اعادة وتدوير النفايات، توظيف التكنولوجيا الاحدث والانظف، ...)			
E10	تقليص المصاريف التشغيلية (التكنولوجيا الاحدث والانظف، عاملين مؤهلين، إدارة مستدامة للموارد، ...)			
E11	تبني التحسين المستمر كاستراتيجية (توفير الموارد ووضع الخطط وتنفيذها عبر دورة حياة المنتج والخدمة في السعي نحو وضع أفضل على الدوام، ...)			

E12	توفير برامج تدريبية تلبي الاحتياجات (تدريب متخصص بالعمل، تدريب توعوي بيئي، ...)			
E13	توفير الموظفين الذين يمتلكون الخبرات ذات الصلة بالعمل (تدريب متخصص مستمر، العمل على استفادة الموظفين بالخبرة المتراكمة، ...)			
E14	تبني (تدعم وتحفز وتنفذ) المقترحات التطويرية المتميزة			
E15	استقطاب الكوادر المهنية المؤهلة (المتميزين أصحاب الفكر الإبداعي، أصدقاء البيئة، ....)			
E16	استخدام التكنولوجيا التي تسهم في تحسين الأداء (الإنتاج الانظف، الطاقة المتجددة، نظم المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة، ...)			
E17	تطبيق المواصفات العالمية (تبني مواصفات الايزو في الإنتاج/تقديم الخدمات)			
E18	توفير برامج تعزز أهمية خدمة المجتمع (ممارسة العمل التطوعي، المسؤولية الاجتماعية، ...)			
E19	اتاحة المعلومات وقت الحاجة (بسرعة وتكامل وشفافية للعامل والمستفيد وجهات الرقابة في المكان والزمان المناسبين)			
E20	الاهتمام بملائمة أنشطة المؤسسة مع أهدافها			
E21	إشراك المستفيدين في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة			
E22	إدارة متكاملة للمخاطر (معالجة وتصحيح توثيق وتعلم، ...)			
E23	تخصيص الموارد المطلوبة للتطوير (البحث، التدريب، توطين الخبرة، ...)			

القسم الرابع: تبني نظام الإدارة البيئية و انعكاسه على الأداء الاداري

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الاداري في مؤسستكم

	انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الاداري	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة صغيرة
F1	تحسين إجراءات العمل (أفضل إجراءات الإنتاج، استخدام التكنولوجيا الانظف، إدارة أفضل للنفايات)			
F2	تحسين التوثيق (استخدام تقنيات حديثة وسريعة، احداث تراكم معرفة وخبرة، ...)			
F3	تقليل الهدر الاداري (خفض ازدواجية العمل، تعميق التخصصية والتعاون وتبادل الخبرة والمعرفة، ...)			
F4	عمليات أكفأ (تقنيات أفضل، خبرات اعلى، تخصصية، احتياجات اقل)			
F5	أخطاء اقل في إجراءات العمل (توثيق تراكمي للأخطاء واليات التصحيح، تدريب عاملين، خبرات تراكمية، ...)			
F6	زيادة رضا العاملين (تحسين ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية، مدخلات اجود وعمليات أفضل بما يعني جهد انتاجي اقل للعاملين، ...)			
F7	تحسين فرص وصول العاملين الى التميز (اختيار الكادر المؤهل، تدريب متخصص، بيئة متميزة، ..)			
F8	شعور العاملين بفخر الانتماء للمؤسسة (تحسين سمعة المؤسسة، تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة، ...)			
F9	تحسين الاتصالات الداخلية (تعريف العاملين الجدد بأدوارهم وواجباتهم، الاستفادة بتراكم الخبرة، التوثيق الجيد والشفافية في نقل المعلومة، توظيف أحدث وسائل الاتصال، ..)			
F10	تحسين الاتصالات مع الخارج (جهة مختصة في الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، التزام بمتطلبات الحكومة والمتعاقدين وغيرهم من أصحاب العلاقة)			
F11	علاقات مهنية بين الموظفين على قاعد التخصصية (تحديد اداور العاملين وفق التخصص-الوظيفة، تدريب وتعريف بالوصف الوظيفي والأدوار، العمل بتراكمية المعرفة، ...)			

F12	سرعة اندماج الموظف الجديد في العمل (بفضل التوثيق للصلاحيات والمسؤوليات وتعليمات العمل، التدريب، ...)			
F13	تحقيق تكامل في الأنظمة الإدارية (الإدارة البيئة متعددة المجالات وعليه تتطلب تعاون وتكامل من كافة الدوائر والاختصاصات والمستويات الإدارية في المؤسسة)			
F14	قدرة اعلى للمؤسسة على استقطاب الكفاءات (سمعة أفضل، علاقات أفضل مع المجتمع والمؤسسات، تميز، رضا اعلى للعاملين، ...)			
F15	دوام توطين كل ما هو حديث في الإدارة (الإدارة البيئية قائمة على التحسين المستمر في العلميات والتدريب والتوثيق والتكنولوجيا)			

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

الباحثة: عبير قزاز

ملحق 2.3: المقابلة

أسئلة المقابلة

المؤسسة:

التخصص العلمي:

طبيعة العمل:

الجهة المختصة بالإدارة البيئية في المؤسسة:

المعرفة بالإدارة البيئية؟

.....

.....

ما هو واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية من حيث:

1. دوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية.

.....

.....

.....

2. المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية.

.....

.....

.....

3. معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية.

.....

.....

.....

ما هو واقع الأداء الإداري للمؤسسة قبل الحصول على شهادة الآيزو 14001؟

.....

.....

ما مدى انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري للمؤسسة؟ (إيجابا وسلبا)

.....

.....

الاتجاه نحو الإدارة البيئية:

1. هل هناك اختلاف قبل تقديم الطلب وبعد الحصول على الشهادة؟

.....

.....

2. هل يختلف الهيكل المؤسسي لهذه الإدارة؟

.....

.....

3. ما هي التكاليف المرتبطة بتبني المؤسسات لنظام الإدارة البيئية؟

.....

.....

ملحق 3.3: محكمي الاستبانة

	المحكم	التخصص	الجامعة/المؤسسة
1	د. يوسف ابو فارة	إدارة	جامعة القدس المفتوحة
2	د. سلوى البرغوثي	إدارة	جامعة القدس
3	د. ثمين هيجاوي	زراعة وبيئة	جامعة القدس
4	د. ابراهيم الغروف	سياحة بيئية	جامعة القدس المفتوحة

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.3	استبانة الدراسة	99
2.3	المقابلة	104
3.3	محكمي الاستبانة	106

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	مبادئ الإدارة البيئية	13
2.2	العوامل الذاتية والخارجية لتبني الادارة البيئية	15
3.2	متطلبات ونظام عمل الإدارة البيئية	17
4.2	وصف موجز لمتطلبات الإدارة البيئية بحسب المواصفة ايزو 14001	22
1.3	إجراءات الدراسة	58

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	بعض التعاريف للإدارة البيئية كما أوردتها الادبيات	9
2.2	التعديلات على الايزو 14001:2004 الى الايزو 14001:2015	30
3.2	تحليل مقارن بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	52
1.3	توزيع فقرات الاستبانة الرئيسية على محاورها	59
2.3	معاملات ارتباط بيرسون للعلاقات بين الفقرات و محاورها	61
3.3	نتائج اختبارات الثبات للأداة (كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية)	63
4.3	توزيع مبحوثي الاستبيان تبعا لخصائصهم الديمغرافية والمؤسسية	64
5.3	نتائج اختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي للبيانات	67
6.3	تصنيف المتوسطات لإجابات المبحوثين	69
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية	70
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في مجال دوافع التبني لنظم الإدارة البيئية	71
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في مجال المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	73
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية في مجال معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	75
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول واقع الأداء الإداري في المؤسسات الصناعية – الخدمية	78
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تبني نظام الإدارة البيئية وانعكاسه على الأداء الإداري	80

7.4	نتائج اختبار مان وتني وكروسـكال فالس لتأثير خصـائص المبحوثين على إجاباتهم	83

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
إقرار		أ
شكر وعرفان		ب
التعريفات		ج
قائمة المختصرات		هـ
الملخص(بالعربية)		و
الملخص(بالانجليزية)		ح
الفصل الأول: اساسيات الدراسة		**1**
1.1	مقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	2
3.1	مبررات الدراسة	2
4.1	أهمية الدراسة	3
5.1	اهداف الدراسة	3
6.1	أسئلة الدراسة	4
7.1	فرضيات الدراسة	5
8.1	هيكلية الدراسة	6
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقه		**8**
1.2	مقدمة	8
2.2	الإطار النظري	8
1.2.2	المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالإدارة البيئية	8
1.1.2.2	خصائص الإدارة البيئية	10
2.1.2.2	مهام الإدارة البيئية	11

3.1.2.2	مبادئ الإدارة البيئية	12
4.1.2.2	دوافع تبني الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية والخدمية	13
5.1.2.2	أنواع نظم الإدارة البيئية	15
6.1.2.2	نشأة وتطور الإدارة البيئية	16
7.1.2.2	متطلبات الإدارة البيئية في ضوء المواصفة الدولية آيزو (14001)	17
8.1.2.2	أهمية الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية	22
9.1.2.2	أبعاد الإدارة البيئية	23
10.1.2.2	أهداف الإدارة البيئية	23
11.1.2.2	انعكاسات تطبيق نظام الإدارة البيئية على المؤسسات	24
12.1.2.2	التحديات التي تواجه تطبيق نظام الإدارة البيئية	26
13.1.2.2	مزايا تطبيق المؤسسات للإدارة البيئية	27
14.1.2.2	معوقات تبني الإدارة البيئية	27
15.1.2.2	نظام الإدارة البيئية ISO 14001	28
1.15.1.2.2	فوائد استخدام مواصفة الآيزو 14001	29
2.15.1.2.2	الايزو 14001:2015	30
16.1.2.2	الإدارة البيئية في الواقع الفلسطيني	33
1.16.1.2.2	الإدارة البيئية في التشريعات والقوانين الفلسطينية	33
2.16.1.2.2	الأطراف ذات العلاقة بالإدارة البيئية في فلسطين	34
2.2.2	الإطار العام للأداء الإداري	37
1.2.2.2	عناصر الأداء الإداري	38
2.2.2.2	العوامل المؤثرة في الاداء الاداري	38
4.2.2.2	مقومات الأداء الإداري	39
5.2.2.2	تطوير الأداء الإداري	40
6.2.2.2	قياس الاداء الاداري	40
7.2.2.2	مؤشرات قياس الأداء الإداري	42
3.2.2	العلاقة بين نظام الإدارة البيئية والأداء الإداري	42
4.2.2	الدراسات السابقة	44
1.4.2.2	دراسات سابقة محلية	44

2.4.2.2	دراسات عربية	46
3.4.2.2	دراسات اجنبية	49
5.2.2	التعقيب على الدراسات السابقة	56
الفصل الثالث: منهج واجراءات الدراسة		**57**
1.3	مقدمة	57
2.3	منهجية واجراءات الدراسة	57
3.3	أدوات الدراسة	59
1.3.3	صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبيان)	60
2.3.3	ثبات أداة الدراسة	60
4.3	حدود ومحددات الدراسة	63
5.3	عينة الدراسة خصائصهم	63
6.3	تحليل البيانات	66
7.3	اختبار اعتدالية توزيع البيانات	67
8.3	تصنيف مقياس الدراسة	69
الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها		**70**
1.4	مقدمة	70
2.4	قراءة عامة حول واقع تبني/الاستمرار في تبني المؤسسة للإدارة البيئية	70
1.2.4	دوافع تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	71
2.2.4	المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	73
3.2.4	معيقات تبني/الاستمرار في تبني نظم الإدارة البيئية	75
3.4	قراءة عامة حول واقع الأداء الإداري	78
4.4	انعكاسات تبني نظام الإدارة البيئية على الأداء الإداري	80
5.4	تأثير خصائص المبحوثين على إجاباتهم	83
6.4	تلخيص النتائج	83

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات		**88**
1.5	الاستنتاجات	88
2.5	التوصيات	89
المراجع		**90**
فهرس الملاحق		**107**
فهرس الأشكال		**108**
فهرس الجداول		**109**
فهرس المحتويات		**111**