



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل و د)

دفعلة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

### عنوان المذكرة:

أهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة -

تحريه إشرافه الأستاذ:

من إعداد الطالبين:

د/ يحيى دريس

فلة حواس

ندى سواحي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر سعيدان	أستاذ مساعد قسم "أ"	رئيسا
يحيى دريس	أستاذ محاضر قسم "أ"	مشرفا ومقررا
يحيى درار	أستاذ مساعد قسم "ب"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017.



# شكر وعرقان

يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم "ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

من هذا الحديث نتوجه الى الله تبارك وتعالى بالحمد والشكر والثناء كما يحبه ويرضاه على أنه وفقنا في انجاز هذا العمل على ما فيه من ضعف البشر وقصر النظر وأما ما كان فيه من صواب من فضله سبحانه وتعالى فله الحمد والشكر ونسأله العفو والغفران.

لذا نشكر العلي القدير الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول الى هذا المستوى وإتمام عملنا المتواضع.

ثم لا يسعنا إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "د/ دريس يحيى" الذي أثار دربنا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، كما أنه لم يبخل علينا بوقته الثمين في تتبعه هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاه الله ألف خير، كما نشكر جميع الأساتذة الذين درسونا.

كما نتوجه بالشكر الجزيل الى عمال شركة الاسمنت عين توتة -باتنة-، وخاصة ربّوح فاطمة الزهراء وقطافي صلاح الدين على مساعدتهم وألف شكر لهم.

وفي الأخير شكرا جزيلاً لكل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع وكل من ساعدنا وشجعنا على إتمام هذا العمل.



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	شكر وعرافان
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: تبنى نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول: البيئة، الإدارة البيئية، نظام الإدارة البيئية
03	المطلب الأول: مفهوم البيئة
04	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة البيئية
05	المطلب الثالث: مفهوم نظام الإدارة البيئية
09	المبحث الثاني: أهمية ودوافع اعتماد نظام الإدارة البيئية
09	المطلب الأول: أهمية وأهداف نظام الإدارة البيئية.
11	المطلب الثاني: خصائص وأنواع نظام الإدارة البيئية
14	المطلب الثالث: أدوات ودوافع تبنى نظام الإدارة البيئية
17	المبحث الثالث: تقييم نظام الإدارة البيئية ومتطلباتها
17	المطلب الأول: متطلبات نظام الإدارة البيئية
19	المطلب الثاني: تكاليف نظام الإدارة البيئية
21	المطلب الثالث: آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية
25	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: تحسين الصورة الذهنية بالمؤسسة الاقتصادية باعتماد نظام الإدارة البيئية
27	تمهيد

28	المبحث الأول: مفاهيم حول الصورة الذهنية للمؤسسة
28	المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة
31	المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الصورة الذهنية للمؤسسة
34	المطلب الثالث: خصائص وسمات الصورة الذهنية للمؤسسة
36	المبحث الثاني: بناء الصورة الذهنية للمؤسسة
36	المطلب الأول: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة
37	المطلب الثاني: كيفية تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة
42	المطلب الثالث: تخطيط وتنفيذ الصورة الذهنية للمؤسسة والعوامل المؤثرة في تكوينها
45	المبحث الثالث: أهمية اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة البيئية في تحسين صورتها
45	المطلب الأول: أهمية اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة البيئية في تحسين صورتها بالنسبة للمحيط الداخلي للمؤسسة
47	المطلب الثاني: أهمية اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة البيئية في تحسين صورتها بالنسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة
48	المطلب الثالث: أهمية اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة البيئية في تحسين صورتها بالنسبة بالعملاء
50	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة-
52	تمهيد
53	المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة-
53	المطلب الأول: التعريف بمجمع الشرق ERCE
54	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة-
59	المطلب الثالث: مراحل انتاج الاسمنت بمؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة-
63	المبحث الثاني: وضعية نظام الإدارة البيئية في مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة-
64	المطلب الأول: مراحل تطبيق نظام ISO 14001 بالمؤسسة
67	المطلب الثاني: تحليل بعض الجوانب البيئية بالمؤسسة بعد تطبيقها ل ISO 14001
71	المطلب الثالث: الآثار الإيجابية لتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية

76	المبحث الثالث: تقييم وضعية نظام الإدارة البيئية بمؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة- ودورها في تحسين صورتها الذهنية
76	المطلب الأول: واقع نظام الإدارة البيئية بمؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة-
77	المطلب الثاني: مساهمة نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة-
77	المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنظام الإدارة البيئية التي تساعد في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة
79	خاتمة الفصل الثالث
81	خاتمة
85	قائمة المراجع
90	قائمة الملاحق

فهرس

الجداول

فهرس الجداول.

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
06	مراحل تطور الإدارة البيئية	01
13	أهم أوجه المقارنة بين المواصفات الرئيسية الثلاث	02
30	تعريفات الصورة الذهنية	03
49	أهمية اعتماد المؤسسة لنظام الإدارة البيئية لتحسين صورتها	04
68	وضعية المورد الطبيعي للمؤسسة	05
69	وضعية الطاقة بالمؤسسة	06
68	الانبعاثات الغازية الناتجة عن المؤسسة	07
70	صرف المياه الصناعية بالمؤسسة	08

فهرس

الأشكال

فهرس الأشكال.

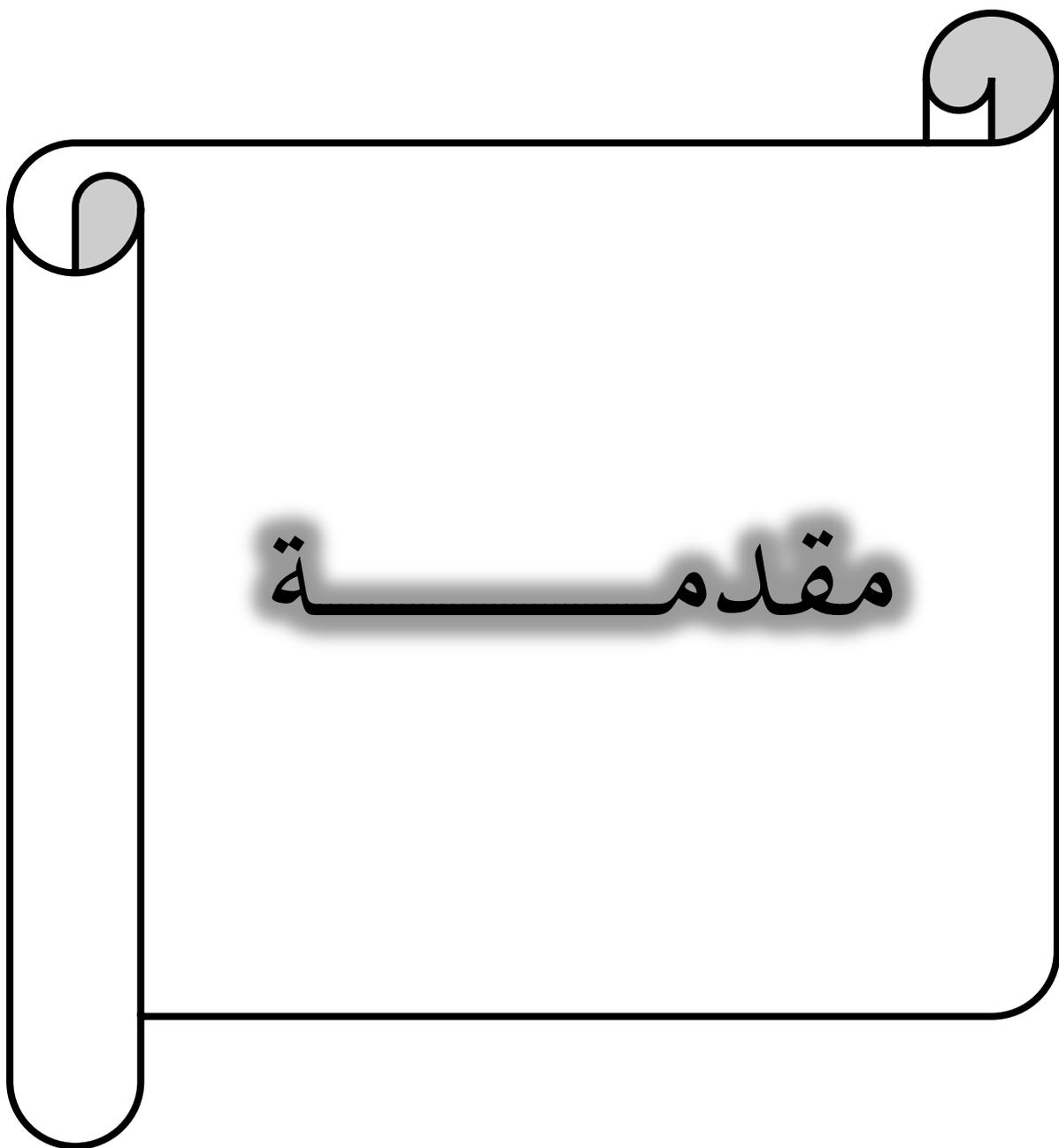
رقم الصفحة	العنوان	الرقم
08	العلاقة بين الإدارة البيئية ونظام الإدارة البيئية	01
10	أهداف نظام الإدارة البيئية	02
15	أدوات تطبيق نظام الإدارة البيئية	03
19	متطلبات نظام الإدارة البيئية وفق الايزو 14001	04
38	جماهير المؤسسة التي ترغب في تكوين الصورة الذهنية لديهم	05
40	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين	06
41	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى العملاء	07
59	الهيكل التنظيمي لقسم الجودة والبيئة	08
60	مراحل انتاج الاسمنت بالمؤسسة	09
62	مراحل صناعة الاسمنت بالمؤسسة	10
63	خريطة العمليات بالمؤسسة	11

فهرس

الملاحق

فهرس الملاحق.

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة	01
91	شهادة الايزو 14001 للمؤسسة سنة 2004	02
92	شهادة الايزو 14001 للمؤسسة سنة 2010	03
93	شهادة الايزو 14001 للمؤسسة سنة 2014	04
94	استمارة المقابلة الخاصة بالمحور الأول حول نظام الإدارة البيئية	05
96	استمارة المقابلة الخاصة بالمحور الثاني حول الصورة الذهنية للمؤسسة	06
98	استمارة المقابلة خاصة بالمحور الثالث حول المتطلبات الأساسية انظام الإدارة البيئية لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة	07



مقدمة

## مقدمة

تعددت المشاكل البيئية وتنوعت وأصبحت تشكل خطرا حقيقيا على الانسان وعلى الحياة بصفة عامة، وذلك بفعل الأنشطة البشرية المختلفة التي لم تراعى الاعتبارات البيئية، وركزت على الاستغلال غير الأمثل وغير المتصالح مع البيئة والموارد البيئية، ونتيجة لما سبق أصبحت هذه القضايا البيئية من أهم مشكلات العصر ومحل اهتمام الكثير من الدول لاسيما الدول الصناعية التي تفتنت لهذه الأخطار البيئية وقامت بسن تشريعات وقوانين حماية البيئة تحمل المؤسسات الصناعية مسؤولية الاضرار التي تسببها للبيئة.

وعليه أولت قضايا الإدارة البيئية اهتماما متزايدا منذ القرن التاسع عشر حيث بذلت العديد من الجهود الوطنية والإقليمية والدولية، الغرض الرئيسي منها هو الاستغلال الأمثل للموارد والحفاظ على الموارد البشرية المتجددة، والحفاظ على الانسان باعتباره الغاية والأداة الرئيسية للحياة، ولما كانت المؤسسات واحدة من المكونات الرئيسية للتنمية والتي تؤثر أنشطتها المختلفة على البيئة بوجه عام من خلال الآثار الناتجة عنها التي تضر بها مكوناتها (الانسان، التربة، الماء، الهواء... الخ)، فقد برز الاهتمام بوجود أنظمة البيئة تهتم في إدارة البيئة وتوجيهه وضبط أنشطة هذه المؤسسات الاقتصادية نحو سلوك متصالح مع البيئة.

ومن ناحية أخرى وبالنظر للتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية والداعية الى ضرورة العمل من أجل التطوير المستمر للوصول الى مستويات من الكفاءة والخبرة وضمان استمراريته، وحتى تتميز المنظمات عن بعضها البعض يجب عليها التخطيط لصورة ذهنية تركز على اختلافات دقيقة مثل الخدمة، الاعتمادية، سرعة التوصيل، الامن والثقة... الخ. فالصورة الذهنية تعبر عن مستوى معين من الأداء النوعي المطلوب تحقيقه والتمسك به، لأن الصورة الذهنية المدركة هي حكم العملاء ونتائج مقارنتهم بين توقعاتهم وادراكهم للسلعة أو الخدمة المقدمة.

فالصورة الذهنية تتشكل بناء على مدركات العملاء لأعمال محددة للمنظمة الى المدى الذي يجعل هذه الصورة تؤثر في ردود أفعال العملاء تجاه أعمال ومنتجات وخدمات المنظمة لذلك أصبحت المؤسسات تهتم أكثر من أي وقت بتطوير العلاقة مع العملاء وبناء علاقات طويلة الاجل معهم بغية تحقيق مكاسب كثيرة من بينها بناء وتعزيز الصورة الذهنية لتتمكن من خلق الصورة الذهنية الإيجابية أو حتى المثالية التي من شأنها أن تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة واستمراريتها.

## 1- إشكالية الدراسة

يعد تبني نظام الإدارة البيئية ركيزة من الركائز الأساسية لزيادة كفاءة المنظمات وتحسين صورتهم الذهنية، باعتبار أن الاهتمام بالشأن البيئي قد أضحى هو الآخر من مجالات تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور وبين المنظمات المنافسة، حيث أن اتباع هذا المدخل يمكن أن يصل بالمنظمة الى التميز، إذ أن امتلاك مقومات التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات الاقتصادية واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر وسيطرة رغبة العملاء، وانفتاح الأسواق، وزوال العوائق المادية والمعنوية من طريق التجارة الدولية.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"كيف يمكن اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؟"

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم نظام الإدارة البيئية؟
- ما المقصود بالصورة الذهنية وما هي مكوناتها وأنواعها؟
- فيما تكمن العلاقة بين نظام الإدارة البيئية وتحسين الصورة الذهنية؟
- ما هي وضعية نظام الإدارة البيئية وآثار تطبيقه بشركة الاسمنت عين توتة - باتنة؟

## 2- فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات المطروحة سابقا تم وضع الفرضية الرئيسية التالية: ان تطبيق نظام الإدارة البيئية بالمؤسسات يساهم في تحسين صورتها الذهنية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- تبني نظام الإدارة البيئية والاهتمام بالشأن البيئي من شأنه أن يساعد المؤسسة في الكثير من الجوانب.
- المؤسسة التي تبني تطبيق نظام الإدارة البيئية تستطيع تقديم صورة ذهنية جيدة لمحيطها الداخلي والخارجي.
- ان تطبيق مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة- يسمح بتحسين صورتها الذهنية.

## 3- أهمية الدراسة

نظرا لكثرة المشاكل البيئية في زمننا هذا، فتهرب أهمية موضوعنا في التعرف على الدور الذي تلعبه المؤسسة في حماية البيئة، باعتبار أن سلامة واستمرار الحياة البشرية مرهونة بسلامة البيئة، وذلك من خلال تبنيها لنظام الإدارة البيئية ISO 14001 الذي يساهم في القضاء على التلوث وتخفيض انبعاثات الغبار والغازات السامة، وزيادة كفاءة المؤسسة وتحسين صورتها أمام محيطها الداخلي والخارجي، وتتلخص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على نظام الإدارة البيئية وكيفية تبنيه وماله من دور في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين صورتها.
- تقديم معلومات حول الصورة الذهنية للمؤسسة وكيفية تكوينها.
- أهمية التعرف على العلاقة القائمة بين نظام الإدارة البيئية والصورة الذهنية.
- أهمية تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة - وما له من آثار على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، الإداري، والبيئي.

## 4- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى توضيح كيفية تحقيق المؤسسة لصورتها الذهنية من خلال تطبيقها واعتمادها على نظام الإدارة البيئية هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة هل أدى فعلا تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية الى تحسين صورتها الذهنية؟

وبالتالي فالغرض من هذه الدراسة هو الوصول الى الأهداف التالية:

- التعرف على مختلف المفاهيم للبيئة، الإدارة البيئية، نظام الإدارة البيئية.
- تقديم خلفية عامة حول مفهوم الصورة الذهنية للمنظمة.
- معرفة واقع الوضع البيئي لشركة الاسمنت عين توتة - باتنة -.
- معرفة فوائد تبني الشركة لنظام الإدارة البيئية وحصولها على شهادة المطابقة Iso 14001.

## 5- منهج الدراسة

لإنجاز أي دراسة والوصول الى النتائج المرجوة لابد من الاعتماد على منهج محدد وواضح، ومنه فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي في عرض مختلف التعاريف والنتائج الخاصة بمفهوم وأهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة وذلك من خلال تقديم المفاهيم الأساسية لمكونات الدراسة من خلال الرجوع الى المراجع العلمية سواء كانت كتب (عربية واجنبية)، مقالات، ملتقيات... الخ، كما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة

في الدراسة الميدانية لشركة الاسمنت عين توتة - باتنة- وهذا بالاعتماد على الزيارة الميدانية والملاحظة والمقابلة التي أجريت مع عمال الشركة.

## 6- خطة الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، حيث أن الفصل الأول والثاني نظريين أما الثالث ميداني بالإضافة الى المقدمة والخاتمة.

حيث تطرقنا في الفصل الأول الى مجموعة من المفاهيم النظرية حول البيئي، الإدارة البيئية، نظام الإدارة البيئية. إضافة الى أهمية نظام الإدارة البيئية ودوافع اعتماده وتبنيه، اما الفصل الثاني فتدرجنا فيه الى مجموعة من التعاريف حول الصورة الذهنية للمنظمة، أنواعها، خصائصها ومكوناتها، وأيضا الى كيفية اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة البيئية لتحسين صورتها أمام عمالها ومحيطها الخارجي، وأخيرا جاء الفصل الثالث حيث تم تخصيصه للدراسة الميدانية لوضعية نظام الإدارة البيئية بشركة الاسمنت عين توتة - باتنة- بعد سنة 2011، حيث تناولنا فيه التقديم بشركة الاسمنت عين توتة ثم تطرقنا لوضعية نظام الإدارة البيئية والآثار الإيجابية لتطبيق الشركة لنظام الإدارة البيئية وأخيرا تحليل بيانات المقابلة التي أجريت مع عمال الشركة بالاعتماد على الزيارة الميدانية والملاحظة.

# الفصل الأول

تبني نظام الإدارة البيئية

بالمؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول: تبنى نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية

## تمهيد

مارس الانسان نشاطه منذ القدم، وتعامل مع البيئة دون أن يستنزف مواردها ويتسبب في حدوث مشكلات بيئية، ولكن مع بداية التطور الصناعي والتكنولوجي الذي شهده العالم في القرنين السابقين، ونتيجة لتداخل عوامل عديدة وفي مقدمتها الانفجار السكاني الذي أدى الى استنزاف الموارد الطبيعية واستغلال الأراضي في بناء المدن والمصانع... الخ، مما نجم عنه آثار سلبية تؤثر على قيام البيئة بوظائفها الطبيعية ونتج عن ذلك ظهور مشاكل بيئية.

لذا جاء مفهوم الإدارة البيئية كاستجابة عالمية لمواجهة التراجع العام في الظروف البيئية العالمية، ويهدف الى توفير ظروف حياة ملائمة بالنسبة الى الانسان والطبيعة في الوقت نفسه.

وتعددت المصطلحات التي تطلق على مفهوم الإدارة البيئية فهي تسمى أحيانا إدارة الموارد الطبيعية أو إدارة النظام البيئي أو إدارة بيئة المستوطنات البشرية وغيرها من التسميات لكنها جميعا تصب في المفهوم نفسه والذي يتمثل في تحسين ظروف حياة الانسان والأحياء الأخرى وادامة الموارد الطبيعية للأجيال القادمة ومعالجة مشاكل التلوث.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البيئة، الإدارة البيئية، نظام الإدارة البيئية.
- ✓ المبحث الثاني: أهمية ودوافع اعتماد نظام الإدارة البيئية.
- ✓ المبحث الثالث: تقييم نظام الإدارة البيئية ومتطلباتها.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول: البيئة، الإدارة البيئية، نظام الإدارة البيئية

ان التطور الذي شهد العالم خلق العديد من المشاكل المضرّة بالبيئة من جهة، والمنظمات من جهة أخرى، وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية والصناعية، كل هذا أدى الى احداث خلل في مكونات البيئة، وهذا ما جعل بعض المنظمات تبحث وتسعى نحو محاولة وجود حل للحد من هذه المشاكل، وكيفية التعامل معها لتحسين صورتها، وضمان بقائها واستمراريتها، وهذا ما أدى الى تبني مصطلح الإدارة البيئية والعمل على تطبيقه في كافة الأنشطة والوحدات الاقتصادية.

## المطلب الأول: مفهوم البيئة

يعد مفهوم البيئة من المفاهيم النادرة التي لها صيت شائع في شتى حقول المعرفة، اذ لا يقتصر استعماله في علم معين فقط بل يشمل سائر العلوم سواء كانت علوم تجريبية أو إنسانية، ورغم ذلك فإن المفهوم الدقيق لكلمة البيئة ما يزال غامضا، ولا سيما وأنه ليس هناك تعريف محدد لها، لذلك تم تقديم مفاهيم عديدة لمصطلح البيئة.

## 1- التعريف الأول

" البيئة هي المحيط الطبيعي والصناعي الذي يعيش فيه الانسان بما فيه من ماء، هواء، فضاء، تربة، كائنات حية ومنشآت أقامها الانسان لإشباع حاجياته المتزايدة."<sup>1</sup>

## 2- التعريف الثاني

" البيئة هي الوسط أو المجال المكاني الذي يعيش فيه الانسان بما يضم من ظاهرات طبيعية وبشرية يتأثر ويؤثر فيها."<sup>2</sup>

## 3- التعريف الثالث

" البيئة مجموعة عوامل بيولوجية، كيميائية، جغرافية، مناخية وطبيعية محيطة بالإنسان ومحيطة بالمساحات التي يقطنها والتي تحدد نشاط الانسان واتجاهه وتؤثر في سلوكه ونظام حياته."<sup>3</sup>

## 4- التعريف الرابع

" عرفها مؤتمر ستوكهولم بأنها: مجموع كل المؤثرات والظروف الخارجية المباشرة وغير المباشرة، والمؤثرة على حياة ونمو الكائنات الحية."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية للبيئة)، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص: 30.

<sup>2</sup> محمد الصديقي، السياحة والبيئة بين التأثير والتأثر، دار الهناء للتجليد الفني، الطبعة الأولى، 2008-2009، ص: 10.

<sup>3</sup> تركية سايج، حماية البيئة في ظل التشريع الجزائري، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص: 19.

<sup>4</sup> Jon Nicolaisen, Andrew Dean et Peter Holler , **Economie et environnement, problèmes et orientation**, revue économique de l'OCDE, n°16, Printemps, 1994, p:13.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف البيئة بأنها كل شيء يرتبط بالكائنات الحية، كما أنها مجموعة العوامل الطبيعية التي تؤثر على الكائنات الحية وتتأثر به.

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة البيئية

لقد مرت الإدارة البيئية خلال مراحل تطورها بمجموعة من التغيرات الهامة، كل هذه التغيرات جعلت من موضوع الإدارة البيئية مصدر لاهتمام المؤسسات، حيث أنها أصبحت مصدرا أساسيا لتحسين الصورة البيئية للمؤسسة، وزيادة الأرباح، والقدرة على المنافسة، وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بالإدارة البيئية.

#### 1- التعريف الأول

" الإدارة البيئية هي الإدارة التي يصنعها الانسان والتي تتمركز حول نشاطات الانسان وعلاقته مع البيئة الفيزيولوجية والأنظمة البيولوجية المتأثرة، ويكمن جوهر الإدارة البيئية في التحليل الموضوعي والفهم والسيطرة التي تسمح به هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير التكنولوجيا بدون تغيير في النظام الطبيعي."<sup>1</sup>

#### 2- التعريف الثاني

" الإدارة البيئية فرع من فروع إدارة المؤسسة (منظمة، هيئة، حكومة... الخ) التي تهتم بمتطلبات حماية البيئة بالنسبة للمؤسسة، وسعى لضمان الملائمة البيئية المستمرة للمنتجات والعمليات من جهة وسلوك العاملين وأصحاب المصلحة من جهة أخرى."<sup>2</sup>

#### 3- التعريف الثالث

" الإدارة البيئية هي مجموعة من الأدوات الديناميكية الموجهة نحو العمل، واتخاذ الإجراءات للمساعدة في صياغة استراتيجيات لحماية البيئة وتعزيزها وصيانتها ومن ثم تنفيذها ومراقبتها."<sup>3</sup>

#### 4- التعريف الرابع

" الإدارة البيئية هي الوظيفة التي تكمن في إيجاد وتصميم نوع من الالية الشاملة، التي تضمن عدم وجود آثار بيئية ضارة لمنتجات المؤسسة وذلك عبر جميع المراحل بدا بالتخطيط والتصميم وصولا الى المنتج التام."<sup>4</sup> ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الإدارة البيئية هي جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تقوم من خلاله المؤسسة بدمج الاعتبارات البيئية في مختلف أنشطتها بغية تحسين أدائها البيئي.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات iso14000)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007، ص: 122.

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان، " دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية "، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة سطيف، يومي 07 - 08 أفريل 2008، ص: 05.

<sup>3</sup> عبد الرحيم علام، " مقدمة في نظم الإدارة البيئية "، المؤتمر العربي لجامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، الصفحة 03.

<sup>4</sup> عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص: 05.

## المطلب الثالث: مفهوم نظام الإدارة البيئية

قبل التطرق لمفهوم نظام الإدارة البيئية يجب أولاً الإشارة إلى نشأة وتطور هذا النظام، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

## 1- نشأة وتطور نظام الإدارة البيئية

لقد مرت الإدارة البيئية خلال مراحل تطورها بمجموعة من المتغيرات الهامة، ففي فترة السبعينات والثمانينات تركزت الجهود لتطوير وإيجاد القوانين والتشريعات والهياكل التنظيمية من خلال السعي للحصول على التصريح من مؤسسات المراقبة. مع ملاحظة أن استجابة المؤسسات للوصول إلى مطابقة القوانين والتشريعات البيئية، وعلى الرغم من أهمية هذه الفترة، إلا أن التشريعات ركزت على الحلول والتوصيات والاقتراحات الجزئية، ولم تهتم بالبحث عن جوهر المشكلات وأسبابها، كما افتقرت إلى القدر الكافي من المختصين والمهنيين البيئيين. ففي مؤتمر ستوكهولم عام 1972 والذي اهتم بالقضايا البيئية وتأثيرها على صحة الإنسان تم إيجاد ارتباط سامي بين المؤسسات والبيئة، وبشكل خاص على المستوى العالمي، أما في سنة 1987 فقد استحدثت مفوضية مستقلة للبيئة دعيت باسم الهيئة العالمية للبيئة والتنمية (هيئة بورتلاند) وكان من أهم ما طرحته هو القيام بإيجاد إدارة بيئية فعالة، أما في عام 1990 فقد نظم المؤتمر العلمي الصناعي الثاني عن الإدارة البيئية. وفي عام 1992 تم عقد مؤتمر الأرض وتم على أثره إنشاء مجلس أعمال التنمية المستدامة، حيث نشر هذا المجلس تقريراً عن نهج التغيير واتصل بالمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ISO لوضع مواصفات خاصة بالإدارة البيئية ونظمها، كل هذه التطورات جعلت الاهتمام بالإدارة البيئية أمراً ضرورياً بالنسبة للمؤسسات وخاصة الصناعية.<sup>1</sup>

ويوضح الجدول التالي: الجدول (01) فكرة مراحل تطور الإدارة البيئية كما يلي:

<sup>1</sup> زين الدين بروش، جابر دهيمي، " دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي "، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، المنعقد، بولاية ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص: 648.

الجدول رقم (01): مراحل تطور نظام الإدارة البيئية

إدراك الإدارة العليا بأن الإدارة البيئية وظيفة غير ضرورية ويجب عدم التدخل بها، فلا يوجد برامج للإدارة البيئية أو تأمين حمايتها.	المرحلة الأولى:
تصميم برامج الإدارة البيئية لحل المشاكل وكما تحدث، مؤمنة وبمحاية قليلة.	المرحلة الثانية (إطفاء الحرائق):
تؤمن برامج الإدارة البيئية حماية معتدلة. برامج الإدارة البيئية تحدد مسؤولية المنظمة. برامج الإدارة البيئية وظيفة ذات قيمة عالية والإدارة العليا ملتزمة بها نظريا.	المرحلة الثالثة (المواطنين المعنيين):
تؤمن برامج الإدارة البيئية حماية معتدلة. برامج الإدارة البيئية تحدد مسؤولية المنظمة. برامج الإدارة البيئية هي وظيفة ذات قيمة عالية. برامج الإدارة البيئية تقلل التأثيرات السلبية على البيئة باستخدامها للموارد بكفاءة عالية والإدارة العليا ملتزمة بها عمليا.	المرحلة الرابعة (المواطنين المهتمين):
برامج الإدارة البيئية تؤمن أقصى حماية للبيئة وهي عنصر أساسي لدى الإدارة العليا وهي مدعومة بشكل غير محدد.	المرحلة الخامسة (الناشطين):

المصدر: نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14001)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007، ص: 199.

2- تعريف نظام الإدارة البيئية.

تتمتع نظام الإدارة البيئية بمرونة تمكن المؤسسة من التعامل مع مختلف الحالات وبما يحقق أداء بيئيا أفضل، وتعرف نظم الإدارة البيئية كالتالي:

2-1- التعريف الأول

" نظام الإدارة البيئية هي جزء من النظام الإداري الشامل، الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، ونشاطات التخطيط، والمسؤوليات والممارسات، والإجراءات والعمليات، والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن عايب، الشريف بقة، "قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية"، حالة الجزائر، جامعة سطيف، ص: 83.

## 2-2- التعريف الثاني

"تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة."<sup>1</sup>

## 2-3- التعريف الثالث

"ان نظام الإدارة البيئية هو أول محاولة شاملة وجادة من أجل جعل البيئة وظيفة من وظائف الشركة، شأنها شأن وظيفة الإنتاج، التسويق والمالية، لهذا فإن نظام الإدارة البيئية هي المكافئ البيئي للنظام الإنتاجي في وظيفة الإنتاج، والنظام التسويقي في وظيفة التسويق، والنظام المالي في الوظيفة المالية والمحاسبية."<sup>2</sup>

## 2-4- التعريف الرابع

"تعرف أنظمة الإدارة البيئية على أنها نظام فرعي للتنظيم العام للمؤسسة تضعه الإدارة العليا حتى تضمن أن المنتجات التي تصممها وتنتجها وتسوقها لت تؤثر سلبا ويشكل مباشر أو غير مباشر على البيئة، ويشمل هذا التنظيم كل من الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والإجراءات والممارسات وطرق العمل والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة والمتعلقة بحماية البيئة ويشترط في هذا النظام أن يكون ملائما ومتوافقا مع التنظيم العام للمؤسسة، وظروف السير العادي لها."<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول بأن نظام الإدارة البيئية هو نهج شامل لإدارة القضايا البيئية حول البيئة مع كل مظهر من مظاهر إدارة العمل، ويضمن نظم الإدارة البيئية وضع الاعتبارات البيئية كأولوية جنبا الى جنب مع الاهتمامات الأخرى.

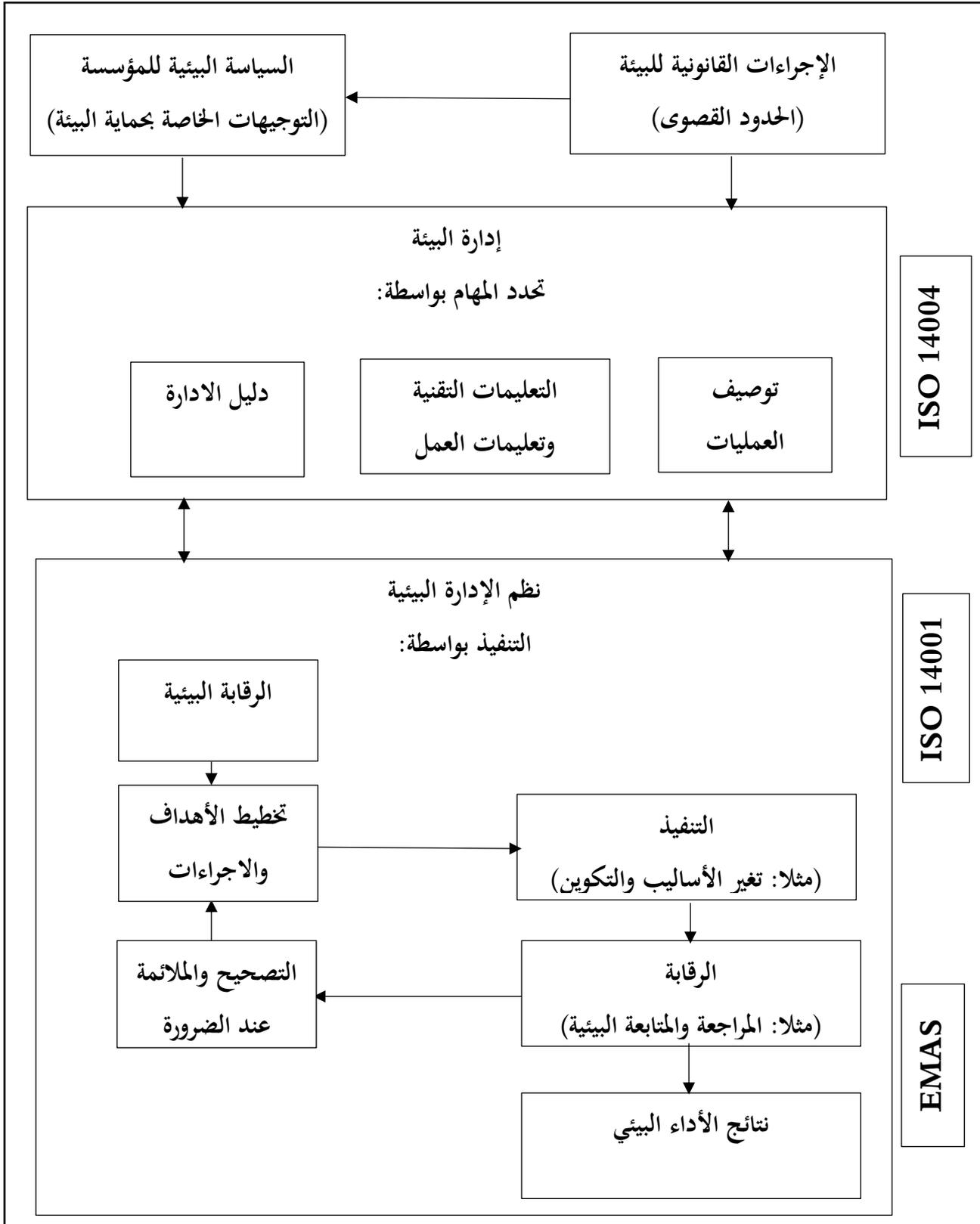
وبشكل عام فإن نظام الإدارة البيئية يؤثر تأثيرا إيجابيا على الإجمالي الصافي للمؤسسة، ويعمل هذا النظام على زيادة الفعالية ويركز على الاحتياجات الخاصة بالعملاء وظروف السوق مما يساعد على تحسين كل من الأداء البيئي والمالي للمؤسسة من خلال استخدام نظم الإدارة البيئية لتحويل المشكلات البيئية الى فرص تجارية تدخل المنظمة عادة دائرة المنافسة بشكل قوي.

<sup>1</sup> Michel Jonquieres, **le manuel du management environnemental**, édition SPA, 2011, p: 38.

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 314

<sup>3</sup> Angèle Dahoo-Renaud, **Les Outils D'évaluation De La Performance Environnementale** : Audits Et Indicateurs Environnementaux, La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit, May 2009, Strasbourg, France, p: 10.

الشكل رقم (01): العلاقة بين الإدارة البيئية ونظام الإدارة البيئي



المصدر: عثمان حسن عثمان، " دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية "، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة، جامعة سطيف، يومي 07-08 أبريل 2008، ص: 07.

## المبحث الثاني: أهمية ودوافع اعتماد نظام الإدارة البيئية

سنتطرق في هذا المبحث الى التعرف على أهمية نظام الإدارة البيئية أهدافها، خصائصها وأنواعها وكذلك دوافع تبني نظام الإدارة البيئية.

## المطلب الأول: أهمية وأهداف نظام الإدارة البيئية

بعد التعرف على معنى نظام الإدارة البيئية سيتم التطرق أهمية هذا النظام وأهدافه.

## 1- أهمية نظم الإدارة البيئية

إن تبني نظام الادارة البيئية في المنظمات ذو أهمية كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- ✓ يحسن الأداء البيئي: إن استخدام التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من المفاجئات الغير السارة ويساعد على التنبؤ بالمشكلات البيئية المتوقعة ويجفز على اقتناص الفرص المتاحة والايجاد المسبق للحلول.
- ✓ يحسن صورة المؤسسة: ان تحسين الأداء البيئي للمؤسسة ليست له انعكاسات داخلية فحسب بل تمتد انعكاساتها خارج المؤسسة، فبعد تقنية الانترنت يمكن لأي مواطن أن يتعرف على المباشر عل معدلات التلوث المنبثق من المنظمات ومدى تطابقها مع المعايير المسموح بها.<sup>1</sup>
- ✓ تحقيق وفورات في التكاليف الرأسمالية وتكاليف تشغيل وحدات المعالجة.
- ✓ القدرة على اجراء دراسة للتحكم في التلوث مع تحقيق هدف الربحية للمنظمة.
- ✓ القدرة على اشراك الكفاءات الخارجية المتخصصة في تنفيذ برامج الإنتاج الانظف.
- ✓ وضع الارشادات الخاصة بالنظافة العامة وحماية البيئة الداخلية.
- ✓ رصد نوعية البيئة في المؤسسة على نحو أفضل.<sup>2</sup>

## 2- أهداف نظام الإدارة البيئية

من الأهداف التي كانت وراء تقديم طريقة مشتركة لنظام الإدارة البيئية ما يلي:

- ✓ تضمين الاعتبارات البيئية عند اتخاذ أي قرار انتاجي، تسويقي، تمويلي، تطويري.<sup>3</sup>
- ✓ فتح أبواب التصدير أمام المؤسسة الى الأسواق العالمية.
- ✓ ضم الاعتبارات البيئية عند اتخاذ أي قرار انتاجي، تسويقي أو تمويلي وفي جميع أنشطة المؤسسة.
- ✓ مراجعة استراتيجية المؤسسة للحد من التلوث واستخدام تقنية الإنتاج الانظف وترشيد استخدام الطاقة.
- ✓ تقييم المسؤوليات المرتبطة بالمؤسسة والمستويات المختلفة لتحقيق الأهداف البيئية.

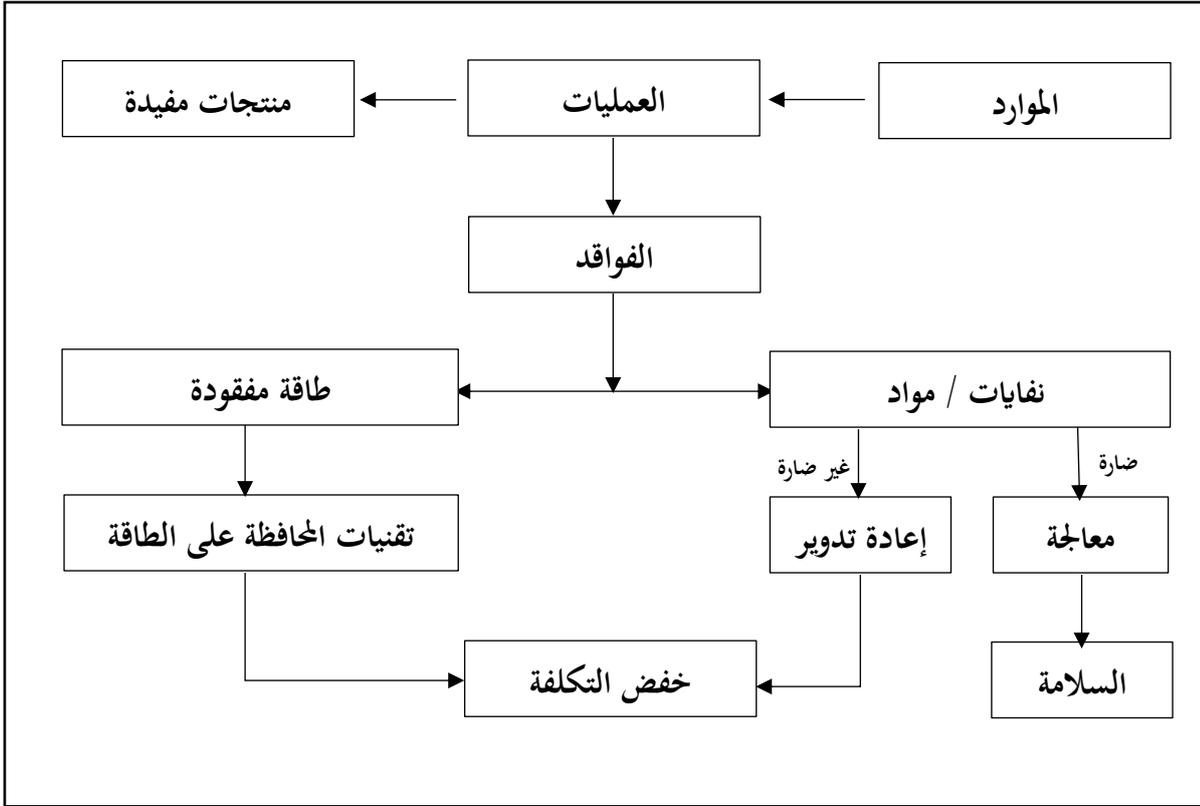
<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص: 03.

<sup>2</sup> مقران رافع، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011- 2012، ص: 41.

<sup>3</sup> إبراهيم شراف، محمد قويدري، " استخدام الإدارة البيئية كمدخل لترشيد استهلاك الموارد الاقتصادية في المشاريع الصناعية "، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة عمار ثلجي العدد 15، جانفي 2016، ص: 89.

- ✓ زيادة الوعي البيئي لدى الموظفين على مستوى المؤسسات وتعريفهم بالمتطلبات القانونية البيئية.
  - ✓ المساهمة في علاج مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة.
  - ✓ التوجه نحو الاهتمام الجدي للمؤسسات لدراسة دورة حياة منتجاتهم لجعلها أكثر صداقة للبيئة وتقليل التكلفة من خلال إعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة.<sup>1</sup>
- ويمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أهداف نظام الادارة البيئية



المصدر: نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14001)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007، ص: 203.

<sup>1</sup> عز الدين بن تركي، واقع التسويق الأخضر وأهميته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة ص: 25.

## المطلب الثاني: خصائص وأنواع نظام الإدارة البيئية

سيتم التعرف في هذا المطلب على خصائص وأنواع نظام الإدارة البيئية.

## 1- خصائص نظام الإدارة البيئية

يأمن تنفيذ إحدى أنظمة البيئة للمؤسسة إطار عمل لتحقيق مستوى عال من الأداء البيئي، وإن أداء المؤسسة لوظيفتها بشكل جيد يعود للخصائص التالية:

- ✓ من أكثر الأنظمة الادارية فعالية في تحقيق أداء بيئي متميز، يسمح للمؤسسة بمراجعة النشاطات التي تقوم بها، وبالتالي لها تأثير في البيئة والعمل على توثيق أوضاعها بما يتناسب والمتطلبات القياسية.
- ✓ يساعد المؤسسة في تحسين كفاءة الداء البيئي ذاتيا من خلال التعاون مع الجهات المعنية بالشأن البيئي.
- ✓ يتضمن تحديد الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والاجراءات والموارد اللازمة لتحقيق السياسة البيئية المرجوة.
- ✓ يتطلب الحصول على نظام الجودة وشهادات المواصفات القياسية البيئية كمؤشر على مدى الاهتمام بنشاطات حماية البيئة على المستويين المحلي والدولي.
- ✓ العمليات، حيث يتضمن المعيار ISO 14001 التحسين المستمر للعمليات، أي العمل الدائم لتأمين فعاليتها.<sup>1</sup>

## 2- أنواع نظام الإدارة البيئية

لنظم الإدارة البيئية أنواع معبر عنها بثلاث مواصفات وهي كالاتي:

## 1-2- المواصفة البريطانية

أصدر المعهد البريطاني للمواصفات عام 1992 نظاما للإدارة البيئية، عرف بالمواصفة البريطانية رقم (BS 7750)، وقد تم تنفيذها عام 1994 لتصدر طبعة ثانية، والتي لازالت معتمدة حتى الآن في المملكة المتحدة وقد شكلت أساسا لتطوير المواصفة الدولية ISO 14001، الا أنها أقل مرونة وأكثر تحديدا، ويصعب تطبيقها على المستوى العالمي لذا اعتمدت مواصفة ISO 14001، بوصفها مواصفة قياسية عالمية، بعد أن تم تبسيط شروط المواصفة البريطانية وتحقيق متطلباتها العملية ضمن المواصفة الدولية.

## 2-2- المواصفة الأوروبية

تبنى الاتحاد الأوروبي النسخة الخاصة من إدارة البيئة وخطة التدقيق عام 1993 وأصبحت سارية المفعول من عام 1995 متم تنفيذها عام 2001 لتعكس نظاما طوعيا للمنظمات التي ترغب في تقييم وتحسين

<sup>1</sup>مطانيوس مخول، عدنان غانم، " نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية"، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص: 37.

أدائها البيئي وعلى الرغم من اعتماد بناءها على المواصفة البريطانية (BS 7750)، إلا أنها أكثر المواصفات تشدداً، وذلك بسبب تأثير التشريعات البيئية الألمانية الصارمة عليها.

تتشابه المواصفة الأوروبية في بعض الجوانب مع المواصفة الدولية ISO 14001، من حيث طلب الإعلان عن السياسة البيئية والتزام الإدارة العليا بتنفيذها واستمرار العمل لتحسين نظام الإدارة البيئية، وكذلك إجراءات التدريب والتدقيق... الخ، إلا أن المواصفة الأوروبية تركز على الموقع، في حين تهتم المواصفة الدولية ISO 14001، في العديد من القضايا المتعلقة بالمنتج وعمليات الإنتاج، ومن ثم المواصفة الدولية قابلة للتطبيق لا في المنظمات الإنتاجية فقط، وإنما أيضاً في المنظمات والهيئات المختلفة وفي مقدمتها المنظمات الخدمية.

### 2-3- المواصفة الدولية ISO 14001

تعد المواصفة ISO 14001 مواصفة دولية طورتها منظمة التقييس الدولية وفي ضوءها حددت المتطلبات الأساسية لإقامة نظام الإدارة البيئية، وقد اعتمدت النص الرسمي لهذه المواصفة بعد نشره عام 1996 لتمكين المنظمة من صياغة السياسة والاهداف مع الاخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالمتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية المهمة، وتطبق هذه المواصفة على أي منظمة تسعى الى صياغة وتطبيق وتحسين نظام ادارتها البيئية والمطابقة الذاتية مع السياسة البيئية المعلنة، وإقامة الدليل على شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية من قبل جهة خارجية، والتقرير والاعلان الذاتي للمطابقة مع المواصفة.

تعرف المواصفة ISO 14001 بأنها: مجموعة المواصفات الخاصة بكيفية عمل المنظمات في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي وقاعدة بيانات من أجل متابعة الأداء البيئي، وغاية هذه المواصفة هو تزويد المنظمات بعناصر نظام الإدارة البيئية الفاعلة، يمكن أن تتعامل مع المتطلبات الإدارية الأخرى للمنظمة، كما تسعى الى مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين أهدافها البيئية والاقتصادية، وقد وافقت لجنة التقييس الأوروبية على القبول بمتطلبات المواصفة ISO 14001 بما يلي متطلبات المواصفة الأوروبية.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد أوجه المقارنة بين المواصفات الرئيسية الثلاث في الجدول التالي:

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي، سوزان عبد الغني، "تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد السابعون، 2008، ص-ص: 116-117.

الجدول رقم (02): أهم أوجه المقارنة بين المواصفات الرئيسية الثلاثة

أساس المقارنة	المواصفة البريطانية	المواصفة الأوروبية	المواصفة الدولية
طبيعة المواصفة	مواصفة وطنية اختيارية.	تشريع أوروبي اختياري.	مواصفة اختيارية تحظى بقبول دولي.
التطبيق	تطبق في إنجلترا وفي بعض الدول المتقدمة، ويمكن تطبيقها على المؤسسة بكاملها أو جزء منها، تطبق على جميع الأنشطة الصناعية والخدمية.	تطبق في دول الاتحاد الأوروبي على الأنشطة الصناعية فقط، لكن مع إصدارها الجديد أدخلت كل الأنشطة الأخرى.	يمكن تطبيقها في كل أنحاء العالم، وتطبق على المنظمة كاملة أو جزء منها، وتشمل الأنشطة الصناعية والخدمية وتلك غير الهادفة للربح.
التركيز	تركز صراحة على اجراء تحسينات مستمرة في الأداء البيئي، أينما كان ذلك ممكنا.	تركز على الأداء البيئي بل تذهب للتأكيد على ضرورة السيطرة على الاثار المترتبة على الأنشطة.	تركز على نظام الإدارة البيئية وتدعو بصورة غير مباشرة الى إجراء تحسينات بيئية دون ربطها بالأداء البيئي.
المراجعة الأولية	مقترحة ولكنها غير محددة في المواصفة.	تعد إحدى المتطلبات الرئيسية في المواصفة.	مقترحة في ملحق المواصفة ولكنها غير مطلوبة كمطلب رئيسي.
تقييم الآثار البيئية	تطلب تعريف وفحص وتقييم كل التأثيرات البيئية المباشرة وغير المباشرة والتي يتوقع أن تكون لها تأثير، ويتطلب تحديدها في سجل رئيسي.	تطلب السيطرة على أي تأثير مهم على البيئة بوجه عام، وتطلب تحديدها في التصريح البيئي.	تطلب تعريف الجوانب البيئية لنشاطات المنظمة التي يكون بمقدورها السيطرة أو التأثير عليها وهي تطلب تسجيلها في سجل توثيقي.
الاتصال بالجمهور	تؤكد على علاقة السياسة البيئية والاهتمام بالاتصال بذوي المصالح خارج المنظمة.	تؤكد على ضرورة اعلان السياسة والأهداف البيئية مع اعداد تقرير بيئي يحدد مستويات الأداء البيئي وإتاحته للجمهور.	تؤكد على علانية السياسة البيئية، مع الاخذ بعين الاعتبار ضرورة إدامة الاتصالات بذوي المصالح من الجمهور.

المصدر: عبد الكريم مشان، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -، 2011-2012، ص: 49.

## المطلب الثالث: أدوات ودوافع تبنى نظام الإدارة البيئية

سوف نتحدث في هذا المطلب على أدوات تطبيق نظام الإدارة البيئية ودوافع تبنيه.

### 1- أدوات تطبيق نظام الإدارة البيئية

استخدمت نظام الإدارة البيئية الأدوات التالية:

#### 1-1- التشريعات

عبارة عما تصدره الحكومات من تشريعات وقوانين ملزمة للمؤسسات والافراد جميعهم في المجتمع في أثناء قيامهم بالعمليات الإنتاجية والصناعية والزراعية المختلفة، فضلا عن السياسات واللوائح المنظمة للعمل عند انشاء المشروعات الصناعية وما شابهها او ادارتها، لتقوم الجهات الحكومية من ممارسة صلاحياتها في إطار تلك التشريعات بفرض العقوبات وإيقاف العمل في تلك المنشآت المخلة بشروط الترخيص للنظم والمعايير البيئية.

#### 1-2- مجموعات الضغط

عبارة عم الهيئات والمؤسسات والمنظمات والجمعيات التي تعنى بحماية البيئة والحفاظ عليها، وتسعى الى تقديم الدعم الفني والمالي المشروعات والبرامج الصناعية والزراعية والتمويلية، التي تلزم التشريعات واللوائح والاتجاهات الحديثة في المحافظة على البيئة، فضلا عن ضغوط المجتمع والضغوط الإدارية والاجتماعية، من خلال علاقة الانسان بالمحيط البيئي، كما تسعى الى زيادة الوعي بالآثار البيئية السيئة على صحة الانسان في حالة عدم اهتمامه بحماية البيئة.

#### 1-3- المعايير (معايير الجودة والمنافسة)

وهي المعايير البيئية التي تلزم بها المؤسسات والمنظمات المختلفة، فضلا عن مفاهيم الجودة الحديثة، التي تؤدي دورا كبيرا في المنافسة بين المؤسسات والهيئات المنتجة، ومدى مراعاتها للشروط البيئية.

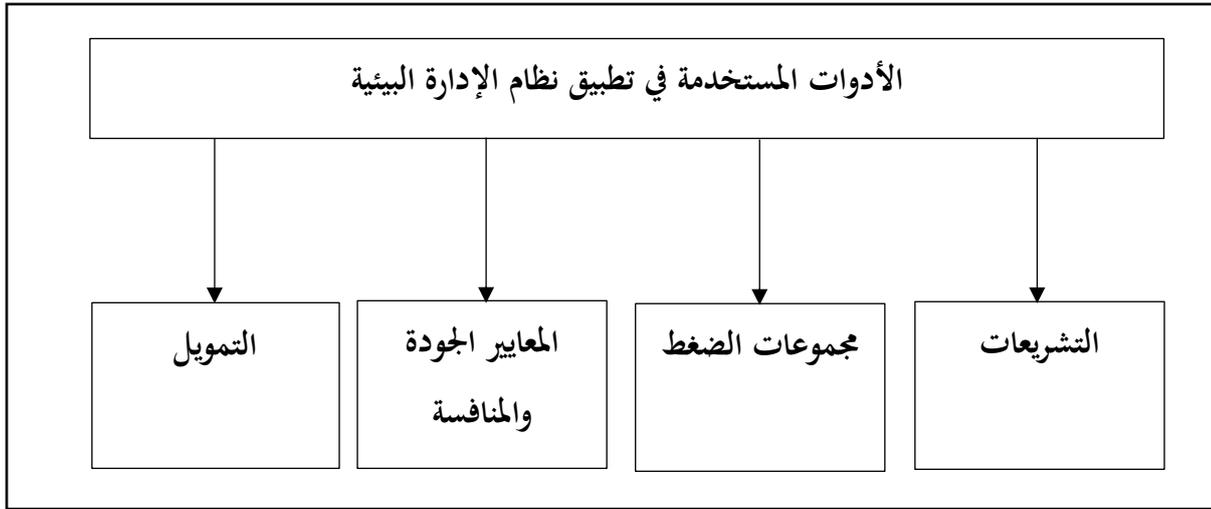
#### 1-4- التمويل

ويقصد به ما تسعى إليه أغلب المؤسسات المنتجة في استهلاك الطاقة النظيفة، بعيدا عن التلوث البيئي، الأمر الذي يؤدي الى توفير في تكاليف العملية الإنتاجية، وفي زيادة الفرص التسويقية، لذا أعطت الجهات الممولة عناية واهتماما قبل دراسة تمويل المشروعات من خلال تخفيض الالتزامات البيئية، حتى لا يؤدي الى ارتفاع التكلفة وصعوبة في استرداد الأموال مرة أخرى.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص هذه الأدوات في الشكل التالي:

<sup>1</sup>مطانيوس مخلول، عدنان غانم، مرجع سابق، ص: 36.

## الشكل رقم (03): أدوات تطبيق نظام الإدارة البيئية



المصدر: مطانيوس محول، عدنان غانم، " نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص: 37.

## 2- دوافع تبني نظام الإدارة البيئية

يعتبر تبني نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أصبحت من المتطلبات الأساسية، وهذا لا يعني أنها مفروضة بل هي طوعية بما لها من أهمية، فهناك عدة تقسيمات لأصحاب المصلحة ومن أهمها: أصحاب المصالح الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين<sup>1</sup>.

## 2-1- أصحاب المصالح الأساسيين

وتشمل:

## 2-1-1- المساهمين والشركاء

تواجه المؤسسات ضغوطا متزايدة من جانب المساهمين والشركاء للحصول على معلومات عن الأداء البيئي والأداء المالي لها، وتتأثر حاجتهم الى مثل هذه المعلومات نتيجة لقناعتهم بأن الممارسة البيئية السيئة قد تؤدي الى زيادة الالتزامات، وبالتالي نقص المخاطر، كما أن المساهمين والشركاء جاهزين لوضع نظم الإدارة البيئية، لكي لا يجعلون من الزبائن وهم ممثلو المجتمع يفرضون عليهم ضغوطاتهم.

<sup>1</sup> مقران رافع، مرجع سابق، ص-ص: 42- 44.

**2-1-2- العمال**

أن العمال بدورهم طرف أساسي، كما أنهم يمارسون ضغوطهم على المؤسسة من خلال مطالبتهم بحقهم في الأمن والسلامة المهنية ووضع خطط للأخطار والطوارئ، كما يعتبر العامل أساس نجاح أو فشل نظم الإدارة البيئية، فيجب على المؤسسة تكوينهم وتدريبهم وتحسين ظروف العمل لهم.

**2-1-3- الزبائن (المستهلكين)**

يعتبر الزبون أو المستهلك الطرف الأساسي الممارس للضغوط على المؤسسة، فهدف المؤسسة هو تلبية حاجات المستهلك وكسب رضاه، ومع تنامي الوعي لدى المستهلك أصبح يبحث عن المنتجات الخضراء (الصديقة للبيئة) ويتعد عن السلع الملوثة لها، فعلى المؤسسات دمج الاعتبارات البيئية وتحسين أدائها البيئي وتقديم سلع خضراء وقابلة للتدوير.

**2-1-4- الموردون**

ان المؤسسة أصبحت تبحث عن الموردين الثقة الذين يوردون المواد الأولية الصديقة للبيئة، كما تبحث عن المواد التي تتميز بالمواصفات التالية:

- هل هذه المواد والتي تدخل في العملية الإنتاجية تحافظ على النظام البيئي؟
- هل هي قيمة ويمكن تدويرها؟

**2-1-5- المؤمنين والبنوك**

باعتبار أن تكاليف الاضرار بالبيئة جد باهظة، اعتمدت مؤسسات التأمين استراتيجية تخفيض أقساط التأمين للمؤسسات التي خفضت آثارها على البيئة، ومن جهة البنوك فهي بدورها تشجع النشاطات التي تحمي البيئة، وتشجع المؤسسات بذلك على الاعتماد على المراجعة البيئية والاعتماد على المراجعين الخارجيين لتقديم تقارير الأداء البيئي الى البنوك للحصول على التمويل، كما لا تمول المؤسسات التي لا تدمج الاعتبارات البيئية في سياستها.

**2-2- أصحاب المصالح الثانويين**

وتشمل:

**2-2-1- الحكومة**

تعتبر الحكومة من بين الجهات التي تمارس ضغوطا على المؤسسات لإدماج الاعتبارات البيئية، وذلك ليس بالقوانين الإلزامية فقط كدمج الرسم الايكولوجي، وانما أيضا من خلال أجهزتها على مستوى الولايات

والجماعات المحلية، فمثلا لكي تعرض مناقصة معينة فإن من بين شروطها للمشاركة فيها شرط حماية البيئة، كما أن تراخيص الاستغلال والبناء تمنح من طرف رئيس البلدية والذي يشترط هذا الشرط لكي يمنح التراخيص باعتباره هو أيضا من بين الزبائن الراغبين في اقتناء منتجات خضراء، لكن مثل هذه الشروط مطبقة في البلدان المتقدمة وتقريبا غير موجودة بتاتا الدول النامية.

## 2-2-2- المجتمع

يعتبر المجتمع من بين الأطراف الذين يؤثرون على المؤسسة، من خلال بحثهم الدائم عن دمج الاعتبارات في المؤسسة، وبذلك فلها التزام تجاه المجتمع للنظر والاحاطة بالانشغالات الاجتماعية، البيئية، والأخلاقية، خاصة مع التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية، والتي جعلت المجتمع بصفة عامة والجمعيات البيئية ان وجدت أكثر وعيا واحساسا بخطورة الوضع وخطورة أنشطة المنظمات المتواجدة بالقرب من الأحياء السكنية وما تسببه من أمراض.

## 2-2-3- المنافسون

فالمؤسسة ملزمة بتغيير سياساتها واستراتيجياتها وذلك بدمج الإدارة البيئية ضمن هيكلها التنظيمي، واتخاذ إجراءات الحد من التأثير السلبي على البيئة، حيث أنها تشكل لها فرصة لتحسين وضعيتها التنافسية وتحديث عملياتها واستغلال أسواق جديدة.

## المبحث الثالث: تقييم نظام الإدارة البيئية ومتطلباتها

سنقوم في هذا المبحث بتقييم نظام الإدارة البيئية من خلال التعرف على متطلباتها، تكاليفها، وآثار تطبيق نظام الإدارة البيئية.

### المطلب الأول: متطلبات نظام الإدارة البيئية

تعمل المؤسسات الحديثة على رفع مستواها الاقتصادي، حيث أصبحت تبحث عن مرق جديدة لرفع مستوى الكفاءة بهدف تحقيق أفضل نتائج للأداء الاقتصادي، حيث اتفق الباحثون على العناصر الرئيسية لنظام الإدارة البيئية التالية:

#### 1- السياسة البيئية

لابد لكل مؤسسة تسعى لتأسيس نظام الإدارة البيئية في إطار ISO 14001، أن يكون لديها سياسة بيئية بمثابة مبادئ مرشدة للمؤسسة بكل وحداتها التنظيمية وافرادها، أن السياسة البيئية يجب أن تلتزم بالمؤسسة بالامتثال للوائح والوقاية من التلوث والتحسين المستمر فهي يجب أيضا أن تقيم طبيعة ومدى عمليات المؤسسة، أي يجب أن لا تتجاهل القضايا البيئية المهمة ذات العلاقة بالمنظمة، السياسة يجب أن تصل لكل

العاملين متاحة للجمهور وتكون حجر الزاوية في نظام الإدارة الشامل للمنظمة، وأخيرا يجب أن تكون منفتحة على المبادرات البيئية التي تكسب المؤسسة بصمة بيئية حقيقية نابعة من التزامها بتحسين الأداء البيئي.<sup>1</sup>

## 2- التخطيط

وضع وشرح المتطلبات القانونية ورسم الإجراءات للوصول للأهداف حيث تكون متطابقة مع السياسات البيئية وكيفية تحقيقها، ويطرح الجوانب البيئية والآثار ذات الصلة بالمؤسسة، مثل كيفية تفاعل المنتجات والخدمات مع البيئة، والأمور القانونية البيئية التي تتعلق بعملياتها وأنشطتها والأهداف والغايات التي تتفق مع هذه السياسة.

## 3- التنفيذ والعمليات

تنفذ العمليات بما يطابق الشروط البيئية وتنفيذها بناء على الوقت المحدد مع تزويد الإدارة بالوثائق للنظام البيئي مع الحفاظ على الاتصالات الداخلية والخارجية وتشرح ضمان توفير الموارد بحيث يمكن تنفيذ وصيانة وتحسين النظام البيئي، وتشمل هذه الموارد البشرية والهيكل التنظيمي والموارد المالية والتكنولوجية مع المسؤوليات عن النظام مع التوعية والتدريب للأفراد الذين تقع المسؤولية على عاتقهم، وتحسين سبل الاتصالات لضمان الأداء الأفضل، مع التوثيق والسيطرة لضمان التخطيط الفعال وإثبات المطابقة مع تحديد المهام الحيوية المتعلقة بالسياسات والإجراءات وتعليمات العمل لضمان التنفيذ السليم للأنشطة وتطرح آلية التخفيف من الحالات الطارئة والمعالجة لها.

## 4- الفحص والإجراءات التصحيحية

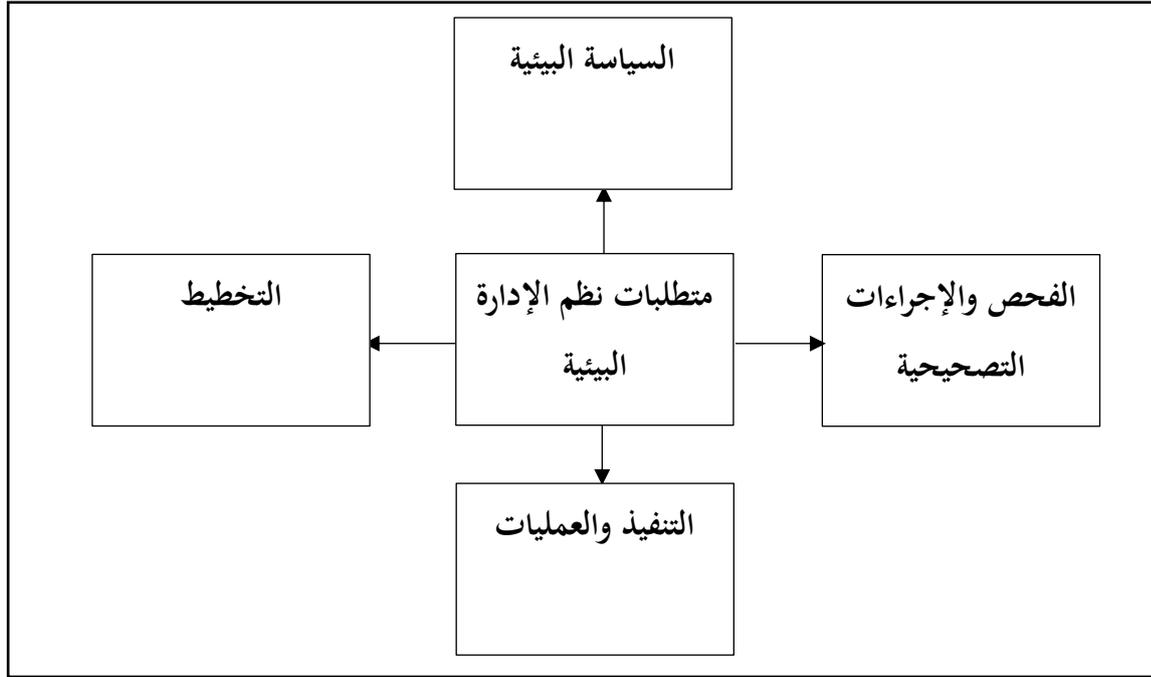
فحص النواحي البيئية وتقييم الأداء البيئي، ومراقبة آلية سير العمل، وتصحيح الإجراءات في حال اكتشاف الأخطاء بشكل مباشر مع متابعة تحديث البيانات مع المتطلبات القانونية التي تظم الرصد والقياس من أجل إدارة النظام بشكل صحيح، تعمل قياسات الأداء على توفير البيانات للعمل مع رصد بشكل دقيق لتحقيق الأهداف والغايات وتقييم المطابقة بناء عليها، حيث يتم تحديد مكان الخطأ إن وجد واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتنفيذ إجراءات وقائية مع تسجيلها لتفادي وقوعها مرة أخرى مع قياس التوافق لنظام التشغيل ومتطلبات النظام البيئي، مع عمل مراجعة جدولية ذات منهج وجدول وقوائم للمراجعة والعمليات المستخدمة، والغرض منها تحديد ما إذا كان النظام يتوافق مع متطلبات ISO 14001، وإجراءات تحديد نطاق المراجعة، وتعمل على استعراض نتائج التدقيق الداخلي، والامتثال للنظام والاتصالات الخارجية، ووضع الإجراءات

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 317.

التصحيحية والوقائية مع متابعة الإجراءات من استعراضات الإدارة السابقة، ودراسة الأوضاع المتغيرة مع مناقشة جميع التوضيحات للتحسين.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص هذه المتطلبات في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): متطلبات نظام الإدارة البيئية وفق ISO 14001



المصدر: من اعداد الطالبان.

### المطلب الثاني: تكاليف نظام الإدارة البيئية

تنقسم تكاليف نظام الإدارة البيئية الى: تكاليف هيكل التنفيذ وتكاليف اصدار الشهادات<sup>2</sup>.

#### 1- تكاليف هيكل التنفيذ

يحمل التنفيذ الشامل لنظام الإدارة البيئية المؤسسات تكاليف باهظة وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويجب على المؤسسات التسديد للتنفيذ وللتصديق على نظام الإدارة البيئية، معظم المؤسسات سوف تتكبد تكاليف أولية متشابهة عند تنفيذها لنظام ISO 14001 ، ولهذا يجب على كل المؤسسات العاملة في صناعة معينة تحمل نفس آثار تكلفة هيكل التنفيذ باستثناء حالتين: المؤسسات التي سبق لها أن وضعت موقف

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي، علي فالح الشوابكة، تحديد العوامل المؤثرة لنظام الإدارة البيئية ISO 14001 بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الإنظف، متغيرات وسيطة على الأداء البيئي، مذكرة مقترحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015، ص: 21.

<sup>2</sup> عز الدين دعاس، أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2006-2008، ص - ص: 54-55.

بيئي إيجابي قوي أو التي لها شهادة ISO 9001، أما الحالة الثانية: المؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة ISO 14001 تضطر لتحمل عبأ التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

### 1-1- التكاليف المباشرة

وتتمثل هذه التكاليف في:

- ✓ بناء دورات توعية وتدريب للموظفين.
- ✓ اقتناء معدات وأدوات إضافية.
- ✓ اكتساب المعايير الدولية المتعلقة بسلسلة ISO 14001 وغيرها من الإصدارات.
- ✓ التعاقد مع مستشارين أو مدربين خارجيين إذا لزم الأمر.
- ✓ تكاليف انشاء وتنفيذ نظام الإدارة البيئية تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لكبر مجال العمل والكفاءات المتوفرة، إذا قررت المؤسسة الاستعانة بخدمات خبير استشاري لاستكمال إنشاء نظام الإدارة البيئية، بما في ذلك دورات التوعية والتدريب... الخ، فإن مدة الاستشارة لهذا الخبير في الشركة ستتراوح من 40 الى 60 يوم خلال فترة من 06 الى 09 أشهر.

### 1-2- التكاليف غير المباشرة

وتتمثل هذه التكاليف في:

- ✓ الوقت المستغرق من قبل الإدارة والموظفين الآخرين في تطوير برنامج الإدارة البيئية.
- ✓ التكاليف المتعلقة بتنفيذ وصيانة نظم الإدارة البيئية (التدقيق الداخلي، التوثيق واتخاذ الإجراءات التصحيحية).

### 2- تكاليف اصدار الشهادة

تتأثر تكاليف اصدار الشهادة بقرار اعتماد المؤسسة لمنظمة دولية للشهادة أو وطنية، شهادة المؤسسة الوطنية التي لم تكن معتمدة أو لها شهادة ذاتية تكون أقل كلفة من شهادة المؤسسة المعتمدة دوليا، لكن شهادة ISO14001 قد لا يعترف بها المناقض الدولي، كما أن أسعار هذه التدابير مبنية أساسا على اتعاب الخبير الاستشاري أو رسوم التصديق، وتختلف بشكل كبير تبعا لسعر السوق لأتعاب الخبير الاستشاري في كل دولة. إذا كانت المؤسسة ترغب في الحصول على الشهادة من طرف ثالث فإنه من المستحسن أن تحصل اقتباسات لرسوم التصديق من اثنين أو ثلاثة هيئات معتمدة لمنح الشهادات قبل ان تتخذ قرار بشأن هيئة خاصة لإصدار الشهادات.

رسم التصديق تتوقف على عوامل مختلفة مثل: حجم المنظمة، عدد المواقع التي سيتم تقييمها، وعدد العاملين فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عز الدين دعاس، نفس المرجع السابق، ص- ص: 54- 55.

### المطلب الثالث: آثار تطبيق نظام الادارة البيئية

يمكن تقسيم آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية الى<sup>1</sup>:

وتتمثل في:

#### 1- الآثار الاقتصادية

وتتمثل في:

##### 1-1- زيادة الإنتاجية

من خلال:

- ✓ ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة.
- ✓ تقليل نسب المعيب في الإنتاج.
- ✓ زيادة كفاءة العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات.
- ✓ ضبط العلاقة مع المجهزين وتحسينها.
- ✓ زيادة إنتاجية العاملين بجعل محيط العمل مناسباً بيئياً.

##### 1-2- وفورات في التكاليف

من خلال:

- ✓ التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الأخرى.
- ✓ خفض النفايات وإعادة استخدامها وتدويرها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها.
- ✓ الوفورات المتأنية من بيع الإنتاج العرضي والمخلفات.
- ✓ خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة الاخلال من مدخلات المادة الأولية.
- ✓ وفورات في التكاليف التشغيلية.
- ✓ تخفيض التكاليف من خلال تحسين فرص الحصول على رأس المال.
- ✓ تحسين الرقابة على التكاليف.
- ✓ انخفاض الأعباء المالية والجزاءات المفروضة بسبب التلوث.

##### 1-3- وفورات مالية

في مجالات عديدة منها:

- ✓ الاستئثار في رأس المال العامل: بالنظر الى برامج درء النفايات والوفورات في الطاقة فإن متطلبات الإنتاج من الموارد الأولية والطاقة ستكون بمعدلات أقل من ذي قبل، الذي يعكس نفسه على قلة الاستثمار في رأس المال العامل.

<sup>1</sup> عز الدين دعاس، مرجع سابق، ص- ص: 56-58.

- ✓ الاستثمار في رأس المال الثابت: يؤدي التركيز على التدابير الوقائية لآثار التلوث الى خفض الاستثمار في مستلزمات التدابير العلاجية، كما يقوم استخدام المنشأة لموارد ذات مخاطر بيئية أقل الى قلة الاستثمار في مستلزمات الوقاية من مخاطر المواد الأولية.
- ✓ تقليل تكاليف التدريب على المدى الطويل.
- ✓ يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية الى سهولة الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية ومن ثم يوجهها المساهمين والمستثمرين يؤدي الى انخفاض الفائدة بشقيه المملوك والمقترض.
- ✓ الاستفادة من مزايا تمويلية يمكن أن تستفيد المنشآت نضير التزامها بالتشريعات البيئية من قروض وتسهيلات ائتمانية من المصارف، أو تحصل على إعلانات حكومية.
- ✓ تقليل قيمة التأمين بسبب انخفاض معدلات المسؤولية التأمينية والمخاطرة، وذلك لتحسن قدرة المنظمة في الاستعداد والاستجابة للطوارئ.

#### 1-4- تحقيق مزايا تنافسية

وتتمثل في:

- ✓ تحسين العلاقة مع المستهلكين: عادة ما يطلب المستهلكون من المؤسسات بأن تلي أهداف تتعلق بالبيئة، وتنفيذ المواصفة يمكن أن يكون سبيل لتحقيق تلك الأهداف، مما يجعل المستهلكون يقبلون على منتجات المؤسسة وبما يزيد حصتها السوقية، وهنا يأتي دور الملصقات والافصاح البيئي في نشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات الشركة، الأمر الذي يؤدي الى تحسين سمعة المؤسسة لدى الجمهور ومن ثم زيادة الاقبال على منتجاتها ويساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها، كنتيجة لك يزداد حجم مبيعات المؤسسة التي تأخذ في الحسبان الاعتبارات البيئية.
- ✓ تعزيز الميزة التنافسية في السوق العالمية: يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية الى تدعيم موقف المؤسسة في السوق العالمية، فمن خلال إعادة النظر في العمليات الإنتاجية بالقيام بعدد من التدابير منها انتاج سلع ذات مواصفات تتلاءم و المتطلبات البيئية للدول المستوردة، وتلبية مطالبها البيئية بشأن تغليف وشحن المنتجات وغيرها من التدابير الهادفة الى جعل السلع ملائمة للسوق الدولية والذي سيتيح للمؤسسة الظفر بميزة تنافسية بين نظيرتها في هذا السوق، هذا فضلا عن أن التسجيل في المواصفة ISO 14001 قد أضحى متطلبا أساسيا في العديد من الأسواق العالمية، مما يجعل المنظمة المسجلة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصتها السوقية الجديدة وتعزز مكانتها في العطاءات والمناقصات، وتساعد في الحصول على الشارة الأوروبية CE التي تعد جواز سفر للدخول الى الأسواق الأوروبية.

## 2- الآثار الاجتماعية

وتتمثل في:

- ✓ تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الانسان والناجمة عن الانبعاثات والاصدارات الصناعية.
- ✓ تحسين صحة الانسان في العمل والمجتمع.
- ✓ لغة مشتركة وطريقة تفكير حول الجوانب البيئية التي قد تساعد المؤسسات والمجتمعات والحكومات من التواصل والعمل مع بعض.
- ✓ تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة، وتمكين المنظمات من كسب ودهم ودعمهم.

## 3- الآثار البيئية

حيث تتمثل هذه الآثار في:

- ✓ حماية الأنظمة البيئية الطبيعية وكذلك البيئات المسكونة وحتى البراري.
- ✓ استخدام أكفأ للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة... الخ.
- ✓ تقليل كمية النفايات وإعادة استخدام المواد.
- ✓ تمديد دورة حياة المورد وخاصة المورد غير المتجدد من خلال تقليل استخدامه.
- ✓ منع التلوث من حماية البيئة على طريق التنمية المستدامة، يشكل الادخار حقيقي غير المرئي الذي تسهم به المواصفة.
- ✓ قد تساهم في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وثقب الأوزون، التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة.

## 4- الآثار الإدارية

وتتمثل في:

- ✓ زيادة رضا العاملين: إن اشتراك العاملين في تنفيذ متطلبات المواصفة يزيد من وعيهم بالشأن البيئي، وهو ما ينعكس على رضاهم الوظيفي تجاه المنظمة وتفاعلهم مع مجتمعهم.
- ✓ تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري.
- ✓ الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة داخليا كآلية إدارية متميزة تساهم في التحسين المستمر لأداء المنظمة.
- ✓ تشجيع التنسيق والتعاون بين إدارات المنظمة المختلفة وتحسين الاتصالات الداخلية.
- ✓ تحسين الاتصالات يؤدي الى كفاءة أكبر في عملية صنع القرار.
- ✓ الوعي الإداري المسبق للمشاكل سوف يقدم أفضل الفرص للحل الكفاء.
- ✓ الوعي الإداري المسبق للآثار البيئية يوفر فرصة للتخطيط لتقليل من الآثار السلبية.

- ✓ نشر المسؤولية في جميع أنحاء المنظمة التي ترتبط مباشرة بالآثار البيئية ومنع التلوث مما يحسن من فعالية وكفاءة برامج التلوث.
- ✓ تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل التوثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات وتعليمات العمل.
- تكامل الأنظمة الإدارية أن تنفيذ المواصفة يزود المنظمة بمدخل نظامي يؤثر على بقية أقسام المنظمة ويساهم في استقرارها وثباتها.

## خاتمة الفصل الأول

ان البيئة هي المحيط الذي تعمل به المنظمة والذي يشمل الهواء، الماء، التربة، والمواد البشرية والاحياء النباتية والحيوانية، كما يعد الانسان أحد المكونات الأساسية للبيئة منذ فجر تاريخه وهو في علاقة متوازنة مع بيئته، لأن اعداده ومعدلات استهلاكه وما يستخدمه من وسائل تقنية كانت في حدود قدرة البيئة على العطاء، فلما انتصف القرن العشرين كان مفصلة للتاريخ البيئي للإنسان زاد تعداد الناس وأصبحت معدلات هذه الزيادة بالغة حتى وصفت بالانفجار السكاني مما زاد استنفاف الموارد الطبيعية وظهر ما يسمى بالمشكلات البيئية.

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل العديد من الدول والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لحماية البيئة من خلال فرض قوانين وتشريعات سواء على المستوى الوطني، الإقليمي، وحتى الدولي. إلا أن ذلك يأت بالنتائج المرغوبة، لذلك ظهر تبني نظام الإدارة البيئية من قبل المنظمات، اذ يعتبر هذا النظام من أهم النظم الذي يتم الاعتماد عليه من أجل تحقيق أهداف الحد من التلوث البيئي، وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين بالمنظمة، وأيضا الحد من الضياع في الموارد وفي وقت الإنتاج، ومنع اهدار الموارد الأخرى المتاحة.

ومن خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا بأن الاهتمام بالبعد البيئي لم يعد أمرا يمكن للمؤسسة أت تتجاهله، اذ أن للبيئة علاقة مباشرة بالأنشطة التي تقوم بها هاته الأخيرة، الامر الذي أدى الى تغيير سلوك المؤسسات اتجاه البيئة المحيطة بها، وزيادة الوعي بالقضايا البيئية، مما أدى الى تطوير الإدارة البيئية حتى أصبحت مدعومة بشكل غير محدد كونها عنصر أساسي لدى الإدارة العليا، وتبين لنا كذلك بأن نظام الإدارة البيئية يعد من أهم النظم التي يُعتمد عليها لتحقيق أهداف الحد من التلوث وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، فمن خلال وضع سياسة بيئية ملائمة للمؤسسة وتنفيذ إجراءات التخطيط والاشراف والمراقبة والتصحيح والتدقيق يكون قد وضع آلية استراتيجية تعمل الى استبعاد الملوثات قبل حدوثها، سواء من خلال التقليل من المخلفات أو الترشيد في استهلاك الموارد الطبيعية وغير الطبيعية بتطبيق المعايير المحلية والدولية.

ويعتبر تبني نظام الإدارة البيئية والاهتمام بالشأن البيئي من المتطلبات الأساسية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور وهذا ما سوف نتناوله في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

تحسين الصورة الذهنية بالمؤسسة

الاقتصادية باعتماد نظام الإدارة

البيئية

## الفصل الثاني: تحسين الصورة الذهنية بالمؤسسة الاقتصادية باعتماد نظام الإدارة البيئية

### تمهيد

لقد ظهر مصطلح الصورة الذهنية سنة 1908 على يد العالم غراهام والاس، وفي سنة 1958 قام مركز بحوث الرأي العام في بونستون بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة عن صورة المؤسسة واحتمالات تطورها أو التغيرات التي تطرأ عليها، وبالتالي زاد الاهتمام بمفهوم الصورة الذهنية لدى المؤسسات منذ عام 1959.

وإزداد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للمجتمعات والمؤسسات نظرا للقيمة الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاه المؤسسات، وأصبحت تكوين الصورة الذهنية هدفا أساسيا تسعى إليه معظم المؤسسات التي تسعى إلى النجاح، وقد وعت المؤسسات أهمية دراسة وقياس الصورة الذهنية المتكونة في أذهان جماهيرها لكي تبني الخطط والاستراتيجيات التي تعني بتحسين الانطباعات والمعارف الذهنية للجماهير وبالتالي خلق بيئة ملائمة لتحقيق نشاطات الشركة المختلفة بكافة مجالاتها.

إن العمل في مثل هذه البيئة يساعد الشركات على تحقيق تناغم بين أهدافها من جهة ورغبات الجماهير من جهة ثانية معتمدين في ذلك على القوة الخفية التي تساعد على إيصال أهدافها ورسائلها إلى الجمهور والمحافظة على مدى قدرتها على البقاء والنمو في مجتمع يشهد تنافس الشركات في تقديم ذاتها ومنتجاتها وثقافتها للآخرين.

وهكذا نجد أنه لا يمكن لأي شركة أن تتنازل عن بند تكوين وإدارة الصورة الذهنية من اجندتها الرسمية، لأنها في هذه الحالة تترك نفسها مفتوحة على مصادر مختلفة قد تشكل صورة غير مرغوبة.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم عن الصورة الذهنية للمؤسسة.
- ✓ المبحث الثاني: بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.
- ✓ المبحث الثالث: أهمية اعتماد المؤسسة لنظام الإدارة البيئية لتحسين صورتها.

## المبحث الأول: مفاهيم حول الصورة الذهنية للمؤسسة

تقوم الصورة الذهنية بدور هام ومحوري في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل سلوك الأفراد، وتؤثر في تصرفاتها تجاه الجماعات والمؤسسات الاقتصادية، فهي تعكس الواقع وتحمل المعلومات عنه الى العقل الانساني الذي لا يواجه الواقع مباشرة وانما يواجهه بشكل غير مباشر يعتمد على الوصف.

لذلك أدركت المؤسسات الاقتصادية أهمية دراسة صورتها السائدة في أذهان الجماهير واتخاذ السياسات، ورسم الخطط لتكوين هذه الصورة على النحو الذي تتمناه هذه المنظمات واستخدام ذلك في دعم أنشطتها، وإذا كانت صورتها مضطربة، عملت بتركيز شديد على وضع الاستراتيجيات المختلفة لتحسينها وتأكيدهما، وأصبح تكوين الصورة الذهنية الايجابية هدفا أساسيا تسعى الى تحقيقه كل المؤسسات من خلال الأداء الطيب الذي يتفق مع احتياجات الجماهير.

### المطلب الأول: تعريف الصورة الذهنية للمؤسسة

ان مفهوم الصورة الذهنية ظهر كمصطلح متعارف عليه في أوائل القرن العشرين وتبنى الصورة الذهنية على خبرات الانسان السابقة منذ لحظة الميلاد وهو يتلقى رسائل مستمر عن طريق الأحاسيس والصور التي تكون غير واضحة في البداية ثم يبدأ الانسان بعدها يدرك وجوده كشيء وسط عالم الأشياء، وتستهدف الصورة الذهنية نورد بعضها ليتضح مفهومها.

#### 1- التعريف الأول

" الصورة الذهنية هي اجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المؤسسة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد الى اخر، وهي المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع، واستثمارها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الاداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة."<sup>1</sup>

#### 2- التعريف الثاني

" الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، نظام معين، مؤسسة معينة أو شيء اخر معين يمكن أن يكون له تأثير على حياة الانسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب والمباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد

<sup>1</sup> حمزة غموقى، دور العلاقات في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 75.

## الفصل الثاني: تحسين الصورة الذهنية بالمؤسسة الاقتصادية باعتماد نظام الإدارة البيئية

واتجاهاتهم وعقائدهم، بغض النظر عن صحة المعلومة التي تتضمنها فهي تمثل لصاحبها واقعا صادقا ينظرون من خلاله الى ما حولهم ويقدرونه على أساسها.<sup>1</sup>

### 3- التعريف الثالث

"الصورة الذهنية هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الاشاعات والأقوال الغير، لكنها في النهاية تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم."<sup>2</sup>

### 4- التعريف الرابع

"الصورة الذهنية هي الفكرة التي يكونها الفرد عن موضوع معين وما يترتب عن ذلك من أفعال سواء كانت سلبية أو ايجابية، وهي فكرة تكون عادة مبنية على المباشرة أو على الايحاء المركز والمنظم بحيث تتشكل من خلالها سلوكيات الأفراد المختلفة."<sup>3</sup>

ومنه يمكن تعريف الصورة الذهنية بأنها: مجموعة الادراكات والمعارف والتجارب والخبرات المتراكمة التي تتشكل في ذهن الجمهور وترسم انطبعا معيناً من خلال عدة وسائل اتصالية تشكل هذه الانطباعات وتؤثر في سلوك الافراد تجاه مجتمع أو مؤسسة أو شركة معينة، وترتبط هذه المعارف المتراكمة بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم وعاداتهم الاجتماعية.

ونتيجة لتعدد وتداخل وجهات النظر المتشابهة والمتكررة في مفاهيم الصورة الذهنية، جاء الجدول التالي رقم يصف بعض التعريفات من قبل باحثين حسب وجهة نظرهم وهذا من سنة 1970 الى غاية 2014:

<sup>1</sup> قاموس اللسانيات، متاح على الموقع <http://www.lisaniat.com>

<sup>2</sup> أحمد الدسوقي، " ورقة عمل حول موضوع الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري "، مقدمة الى احدى دوريات برنامج الأمم المتحدة الانتماني، مشروع دعم القدرات في مجال حقوق الانسان، وزارة الداخلية، أكاديمية مبارك للأمن، ص: 04.

<sup>3</sup> صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، مذكرة لنيل الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا 2009، ص: 04.

الجدول رقم (03): تعريفات الصورة الذهنية

اسم الباحث	التعريف
<b>Harold H. Marquis (1970)</b>	اجمالي الانطباعات الذاتية للعملاء عن المؤسسة.
<b>Miner (1978)</b>	الانطباعات والمدرجات الكلية للعملاء للمؤسسة اتجاه أعمالها، وتشكل هذه الانطباعات مواقف عملاء المؤسسة الداخلية والخارجية تجاهها.
<b>Lutz (1978)</b>	الصورة العقلية مثل أي حدث عقلي يسبب في عرض مفهوم أو علاقة في غياب هذا المفهوم أو هذه العلاقة.
<b>Hooley, Sauders (1993)</b>	مجموعة الإستحضارات الذهنية المتعلقة بشركة أو علامة أو خدمة أو فكرة.
<b>Décaudin (1999)</b>	مجموعة من التماثيل العقلانية ترتبط عاطفياً مع شخص أو مجموعة من الأشخاص إلى الشركة أو العلامة التجارية أو المنتج.
<b>Camille (2000)</b>	شكل فريد من التمثيل العقلي وهي ناتجة عن عملية السماح للعقل البشري للاحتفاظ والتلاعب في المعلومات المستخرجة من البيئة.
<b>Michel (2002)</b>	التمثيل الذهني لشخص أو شيء معين في ذهنية الفرد.
<b>على عجوة (2003)</b>	إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة.
<b>حجاب منير (2007)</b>	الانطباع الذي يكونه الفرد عن الأشياء المحيطة به متأثراً بالمعلومات المخزنة عنها وفهمه لها.
<b>على عجوة وكريمان فريد (2008)</b>	الخريطة التي يستطيع الانسان من خلالها أن يفهم ويدرك ويفسر الأشياء.
<b>Gavard, Vellera (2012)</b>	تجربة الادراك الحسي ولكن تحدث في غياب المحفزات ووجود آثار تصورات المقابلة.
<b>Gary, Kotler (2014)</b>	مجموعة الادراكات التي يكونها الفرد حول شيء ما.

المصدر: زهراء صادق، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسويق تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص: 97.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الصورة الذهنية للمؤسسة

### 1- أنواع الصورة الذهنية للمؤسسة

هناك العديد من الأنواع للصورة الذهنية تحدث عنها الخبراء والباحثين وصنفت الى عدة تصنيفات باختلاف المحلل<sup>1</sup>:

#### 1-1- التصنيف الأول

تصنف الصورة الذهنية الى:

##### 1-1-1- الصورة الذهنية الذاتية

هي إحساس المؤسسة بنفسها، وأن بناء صورة ذهنية ناجحة يتطلب من المؤسسات أن تبدأ أولاً بتغيير صورتها الذهنية، حيث أن التغيير في الصورة المدركة يقع على عاتق الأفراد العاملين في المؤسسة، وأن الاتصال الذي يجري بينهم وبين العملاء إما أن يقوي أو يضعف الصورة الذهنية لديهم.

##### 1-1-2- الصورة الذهنية المرغوبة (المخطط لها)

هي ما ترغب المؤسسة في توصيله عن نفسها إلى العملاء، وأن الشركة يجب أن تخطط لصورتها في أذهان عملاءها بشكل جيد بحيث تكون واضحة وبدون غموض.

##### 1-1-3- الصورة الذهنية المدركة

هي التصورات، الأحاسيس، والعلاقات ويعكس الإدراك عند الأشخاص حقيقتهم وهو إدراكهم الشخصي الذي يؤثر على قراراتهم الشرائية، وتشير الدراسات بأن الصورة الذاتية هي ماذا يفكر الموظفون وبماذا يشعرون، وأن الصورة المتوقعة هي ماذا تفعل المؤسسة، وإن الصورة المدركة هي ماذا يفكر المستهلك وما الذي يؤثر على سلوكه تجاه هذه المؤسسة.

##### 1-1-4- العلاقة التبادلية الأنواع الثلاثة للصورة الذهنية

تعتبر الصورة الذهنية للمؤسسة واحدة من الأصول وبأنها تجذب المستهلكين والعاملين والمستثمرين، وتتألف الصورة الذهنية من ستة عناصر: الجانب العاطفي، المسؤولية الاجتماعية، السلع والخدمات، بيئة

<sup>1</sup> زهران صادق، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسويق تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص، ص: 104، 106.

## الفصل الثاني: تحسين الصورة الذهنية بالمؤسسة الاقتصادية باعتماد نظام الإدارة البيئية

العمل، الرؤية، القيادة والأداء المالي. هذه العناصر السنة تتعلق بالأنواع الثلاثة للصورة الذهنية الكاملة (الصورة الذاتية، الصورة المرغوبة، الصورة المدركة).

بمعنى أن بيئة العمل، الرؤية والقيادة يمثلان الصورة الذاتية، أما الجانب العاطفي (الذي يعني أن الشركة مرغوبة وتنال الاعجاب والاحترام) فيمثل الصورة المدركة، وأما المسؤولية الاجتماعية (تقديم النفع للمجتمع كالدعم المالي ورعاية أنشطته المختلفة) فتمثل الصورتين المتوقعة والمدركة، أما الأداء المالي فيعبر عن النجاح لهذه المنظمة وأن المستهلكين يجذبون دوما الارتباط بالنجاحين وهذا ما يمثل الصورة الذهنية الثلاث مجتمعة.

### 2-2-2- التصنيف الثاني

تصنف الصورة الذهنية الى:

#### 2-2-2-1- الصورة المرآة

ويقصد بها انعكاس الصورة في أذهان عملاء المؤسسة نفسها، وخاصة قادتها، وتكون بداية للانطباع الذي يتخذه العميل الخارجي عن المؤسسة فيما بعد، ويجب أن يوضع في الاعتبار عند إجراءات أبحاث الصورة الذهنية أو الرأي العام وجود اختلافات، وتعارض في عملية الإدراك والوعي بالصورة الذهنية.

#### 2-2-2-2- الصورة الحالية

وتعكس الطريقة التي ينظم بها العميل الخارجي إلى المؤسسة، وتعتمد الصورة الحالية على الخبرة والتجربة ومدى تدفق المعلومات للعملاء وما تتميز به تلك المعلومات من فقر، ثراء، والقدرة على تحقيق الفهم، فالصورة الذهنية الصحيحة تكون نتاجا للانطباع الصحيح.

#### 2-2-2-3- الصورة المأمولة

وتعرف بأنها الصورة المرغوبة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها وعادة ما ترتبط تلك الصورة بموضوع جديد لم يحصل العميل الخارجي على معلومات كاملة عنه.

#### 2-2-2-4- الصورة المتكاملة

ويقصد بها صورة المؤسسة ذاتها بغض النظر عما تنتجه من سلع أو خدمات، وتتكون تلك الصورة من عناصر عدة، ويشترك في تكوينها (تاريخ المؤسسة، المكانة الاقتصادية، السمعة الطيبة، القدرة على الاطلاع بالمسؤولية الاجتماعية، العلاقة مع العميل الداخلي والخارجي للمؤسسة).

## 2-2-5- الصورة متعددة الأجزاء

وهي متعددة العناصر إذ تشمل المؤسسة برموزها المادية والمعنوية.

## 2-2-6- صورة المنتج، أو الخدمة

وهي صورة تنتج عن الجهود الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة وتتركز على الخصائص النوعية للمنتج، أو الخدمة، وما تتمتع به من مستوى وجودة.

## 2-2-7- الصورة المثلى

ويقصد بها تلك الصورة التي تنتج عن تكامل بين ما تقدمه المؤسسة من خدمات، ومنتجات، وبين المعلومات التي تقدمها لعملائها، بحيث يتحقق التوافق بين أقوال المؤسسة وأفعالها.

## 2- أبعاد الصورة الذهنية للمؤسسة

هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### 2-1- البعد المعرفي

ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخص ما، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها من الآخرين، تُكون دقة الصورة الذهنية، ووفقاً للبعد المعرفي فإن الأخطاء المتكونة في الصورة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

### 2-2- البعد الوجداني

ويقصد به الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني من الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك

<sup>1</sup> صالح الشيخ، مرجع سابق، ص- ص: 09-08.

مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون، الجنس واللغة، فاختلفت هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

### 2-3- البعد السلوكي

يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها الى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.

### المطلب الثالث: خصائص وسمات الصورة الذهنية المؤسسة

هناك العديد من الخصائص والسمات المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية نذكر من بينها ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- عدم الدقة

ذهب العديد من الباحثين الى أن الصورة الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساساً هو أن الصورة الذهنية مجرد انطباع لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطاً للواقع، كما أن الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة على الواقع الكلي لاسيما وأن الافراد عادة يلجؤون الى تكوين فكرة شاملة على الاخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

#### 2- المقاومة للتغيير

فالصورة الذهنية تميل الى اثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كم وكيف التغيير المحتمل في الصورة الذهنية وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها، وبعضها الاخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.

#### 3- التعميم وتجاهل الفروق الفردية

تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه ونظراً لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من افراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية، والافراد يستسهلون في اصدار الحكم على الافراد من خلال تصنيفهم ضمن جماعات أخرى، ويترتب على ذلك ان الفئات والجماعات والمهن المختلفة يكون عنها الجمهور صور ذهنية تتسم بالتعميم وتتجاهل الفروق والاختلافات التي قد تكون في بعض الاحيان جوهرية واسباسية.

<sup>1</sup> حمزة غموقي، مرجع سابق، ص: 77.

#### 4- تؤدي الى الادراك المتحيز

تؤدي الصورة الذهنية الى تكوين ادراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصورة الذهنية تبنى أساسا على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي الى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة، فمن خلال الصور الذهنية يرى الأفراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع معتقداتهم، ولا تتسق مع إنجازاتهم.

#### 5- التنبؤ بالمستقبل

تسهم الصور الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والازمات المختلفة، فالصور الذهنية المنطبعة لدى الأفراد باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجمهور مستقبلا.

#### 6- تخطي حدود الزمان والمكان:

تتسم الصورة الذهنية بتخطيها لحدود الزمان والمكان، فالفرد لا يقف في تكوينه للصورة الذهنية عند حدود معينك بل يتخطاها ليكوّن صورا عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، وتمتد الصور التي يكوّنونها الى ما وراء الحجر التي يسكنها، وعلى مستوى الزمان، فالإنسان يكون صور ذهنية عن الماضي، ويكوّن صور ذهنية عن المستقبل والحاضر، وبذلك يتضح أن الانسان يكون صورا ذهنية عن الأزمنة والأماكن، المختلفة وفقا لمعارفه ومدركاته ومشاهداته، اضافة الى قدرته على التخيل والاستنتاج.

كما يمكن لنا في هذا السياق أن نلمح عدة سمات وخصائص أخرى للصورة الذهنية وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ✓ الصورة عملية ديناميكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالا وقوالب مختلفة.
- ✓ الصورة الذهنية عملية معرفية فهي تمر بمراحل العمليات المعرفية من إدراك وفهم وتذكر، وتخضع للمتغيرات والعوامل التي تخضع لها العمليات المعرفية أو تتأثر بها.
- ✓ الصورة الذهنية عملية نفسية مما يعني كونها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية الى جانب أبعادها المعرفية.
- ✓ الصور الذهنية تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين أي أنها لا تنشئ في فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها.
- ✓ الصورة الذهنية مقصودة ومخطط لها بعناية، وهي بذلك تختلف عن الصورة النمطية التي يكونها الأفراد بناء على معلومات خاطئة وتعتمد على برامج إعلامية مدروسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الدسوقي، مرجع سابق، ص: 06.

✓ الصورة الذهنية للمؤسسة تمثل تقديمًا عقليًا لكل ما يتعلق بالمؤسسة للعملاء سواء كان هذا التقديم جزئيًا لبعض عناصر المؤسسة (صورة الإدارة، صورة العلامة التجارية، صورة المنتجات) أو تقديمًا للعناصر الكلية للمؤسسة بكل مكوناتها وأبعادها.

✓ الصورة الذهنية للمؤسسة قابلة للقياس باستخدام أساليب البحث العلمي، ويمكن التعرف على طبيعة الصورة المتكونة لدى العملاء، وتحديد أية تغيرات تطرأ عليها سواء كانت سلبية أو إيجابية.

### المبحث الثاني: بناء الصورة الذهنية للمؤسسة

بعد التعرف إلى مجموعة من المفاهيم عن الصورة الذهنية للمؤسسة سنتطرق فيما يلي إلى مجموعة من النقاط التي تحدد لنا كيفية بناءها.

#### المطلب الأول: مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة

تتكون الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة من عناصر متعددة تندمج لتشكيل الصورة الذهنية الكلية لها وهذه العناصر هي<sup>2</sup>:

#### 1- صورة العلامة التجارية

وتتمثل في درجة النجاح المتوقع من الاتصال وتكوين صورة إيجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة في علاقتها التجارية.

#### 2- صورة منتجات / خدمات المؤسسة

تعتبر صورة منتجات أي مؤسسة أو خدماتها ومدى جودتها وتميزها ومدى قدرتها على مسايرة التغيير في اتجاهات العملاء ومسايرة التطور العلمي في إنتاجها، وطريقة تقديم خدمات ما بعد البيع تؤثر على تقييم العملاء لأعمال المنظمة ومدى كفاءة إدارتها وتساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى العملاء.

#### 3- صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة)

إدارة المؤسسة هي الرمز الذي يعرف به لدى العملاء، ولذلك فإن فلسفة الإدارة في قيادة العمل في أي مؤسسة، وفي قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة تعتبر من العناصر الهامة المكونة لصورتها لدى العملاء حيث تشكل العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية التي توجه أداء وعمل إدارات المنظمة المتعددة من ناحية وتحكم تعاملاتها مع العملاء الخارجية من ناحية أخرى، وهي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المنظمة ورسائلها إلى العملاء وتشكل صورتها الذهنية نحوها.

<sup>1</sup> زهراء صادق مرجع سابق، ص: 76

<sup>2</sup> زهراء صادق، مرجع سابق، ص-ص: 107-108.

**4- برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**

وهي تجسد الاعمال الفعلية للسلطة وسياساتها الرسمية تجاه المجتمع ككل وعملاء المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات وأفعال.

**5- صورة المؤسسة كمكان للعمل**

تؤثر انطباعات العملاء عن المنظمة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين وخدمات اجتماعية وصحية وحوافز وأجور متميزة، كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني وأثاث ونظافة ونظام في العمل على إدراك العملاء لها كمكان متميز للتعامل.

**6- أداء موظفي المؤسسة**

تتمثل قدرة أداء موظفي المؤسسة على تمثيلها بشكل مشرف لدى العملاء من خلال التعامل الطيب معها، وكفاءة وسرعة أداء المهام مما يعطي انطبعا إيجابيا نحوها.

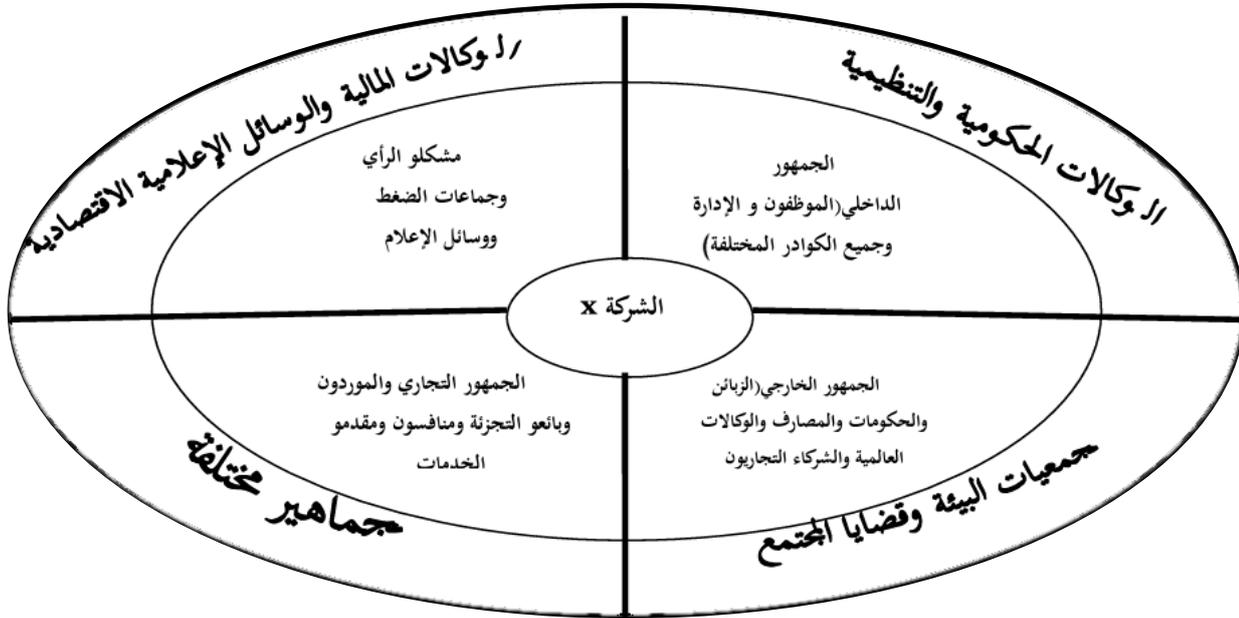
**7- كفاءة اتصال المؤسسة**

تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع عملائها الداخلية والخارجية وما تنقله المؤسسة في رسائلها للعملاء، في تكامل اتصالات المؤسسة وتوضيح هويتها وفلسفتها للعملاء.

**المطلب الثاني: كيفية تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة**

قبل البدء لا بد للشركة من القيام بعدة بحوث لتحديد طبقات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها الصورة الذهنية، ومن ثم تحديد الطبقات الأكثر أهمية بالنسبة لها ونوضح ذلك من خلال الشكل رقم، وبالرغم من أن الموظفين والعملاء هم أهم جمهورين إلا أنه ينبغي عدم تجاهل الجماهير الأخرى، ويمثل الشكل الموالي جماهير المؤسسة التي ترغب في تكوين الصورة الذهنية لهم:

الشكل رقم (05): جماهير المؤسسة التي ترغب في تكوين الصورة الذهنية لديهم



المصدر: حمزة غموقي، دور العلاقات في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 84.

وبناء على المعلومات التي تأتي من البحوث يوضع برامج لتكوين الصورة الذهنية، ولا بد أن نشير الى أن برامج تكوين الصورة الذهنية ينبغي أن تضع في اعتبارها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والاتصالية، بالإضافة الى نتائج الدراسات الخاصة بالممارسة العلمية للعلاقات العامة، وأثناء وضع برامج الصورة الذهنية وآلية عملها ينبغي مراعاة العديد من العوامل الأساسية، فمن الثابت أن الصور تتأثر بالمتغيرات السياسية والاقتصادية أو التقنية، وكذلك لا بد لها أن تتسم بالواقعية والمصادقية، وأن تنفق مع طبيعة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة<sup>1</sup>.

ونذكر بعضاً من مبادئ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية:

- ✓ يبدأ التخطيط للصورة الذهنية المرغوبة بتحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الحالية للمؤسسة، وهذا يستدعي القيام بدراسة دقيقة للتعرف على المعالم الأساسية والهامة لهذه الصورة.
- ✓ وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تودها المؤسسة.
- ✓ ابتكار الأفكار لنقل الصورة المخططة والمرغوبة الى الجماهير وآليات نقلها.

<sup>1</sup>صالح الشيخ، مرجع سابق، ص: 12

✓ وضع برامج التقييم المتبعة لمتابعة كافة مراحل مخطط الصورة الذهنية.

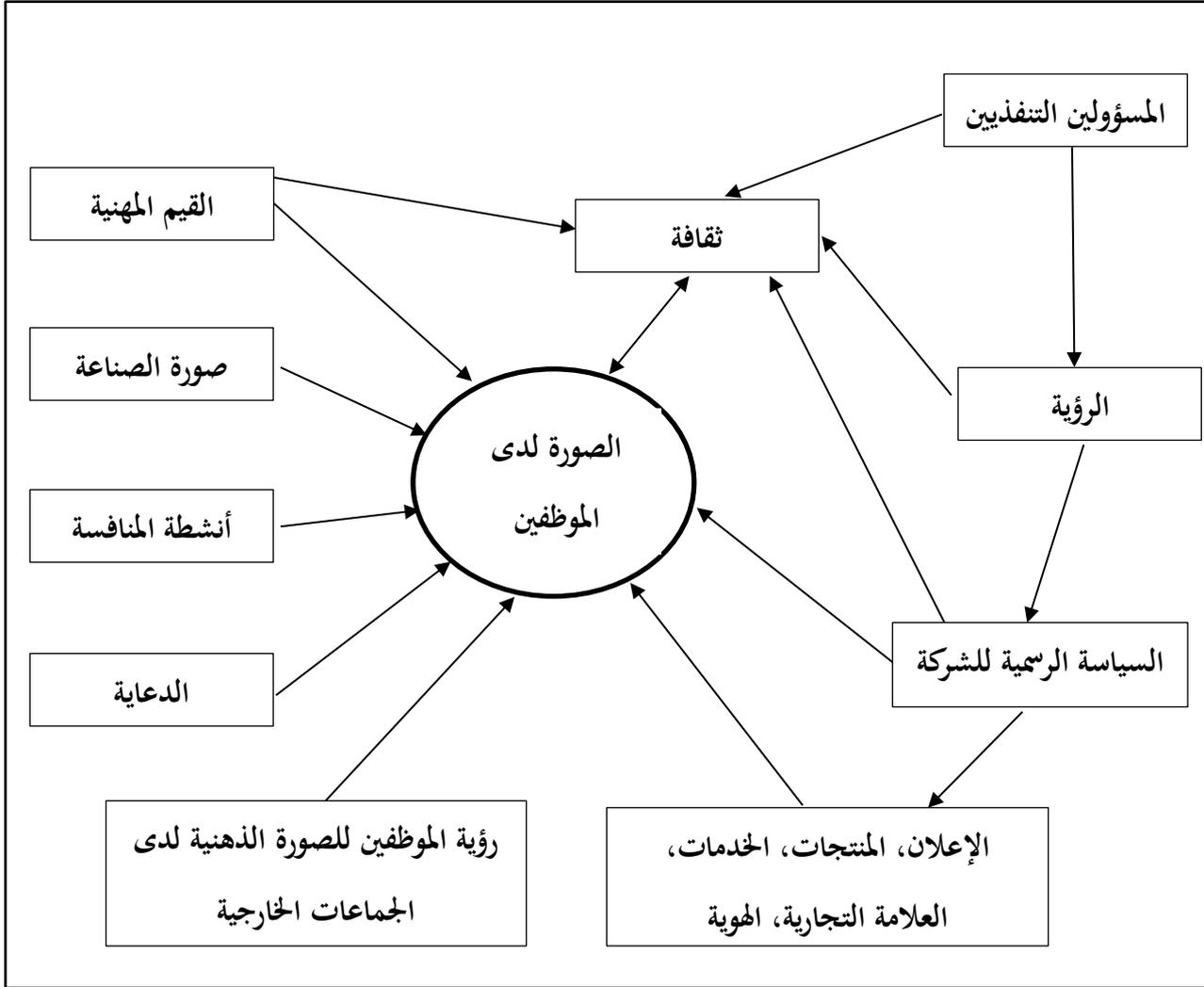
ومن الثابت أن شخصية المؤسسة تتكون من سياستها العامة والأشخاص المسؤولين عن ذلك، فقد أثرت الشخصيات القيادية في المنظمات الكبرى على صورتها، والامثلة على ذلك كثيرة، وكذلك فإن للأشكال المادية الخاصة بكل مؤسسة والمنطقة الجغرافية والزبي الرسمي المميز والشعار وكافة الرموز المعتمدة وحتى طرق اتصالها وحفاظها على البيئة والمجتمع كل ذلك لا يقل أهمية عن المضمون الفعلي للسياسة المعتمدة في المؤسسة.

### 1- الجمهور الداخلي

إن بناء وتطوير الصورة الذهنية التي ترغبها المؤسسة لنفسها لتكون ثروة استراتيجية لها يبدأ من الداخل الى الخارج، فالمؤسسات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لا بد من التعرف الى الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه المؤسسة وهذا بحاجة الى دراسات وبحوث لبناء الاستراتيجية المتبعة، وتشكيل الصورة الذهنية لدى الجمهور بحاجة الى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، فمن كبير المؤسسين التنفيذيين الى إدارة العلاقات العامة الى إدارة الموارد البشرية، التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة، فعندما تتحد هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لا شك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة.

وثمة عدد من العوامل التي ترسم انطباع الموظفين عن المؤسسة نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين



المصدر: حمزة غموقي، دور العلاقات في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 84.

ويتضح من خلال الشكل السابق أن تشكيل الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي بحاجة الى نشاطات متعددة وعلى كافة المستويات فالإعلان بواحد منها يعني التشويش في جزء من الصورة الذهنية، ولذلك لا بد للمسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة يقوم على الالتزام بجميع الأطراف المعنية بالصورة الذهنية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل الواردة في الشكل (06) نظرا لأهمية جميع العوامل، فيجب

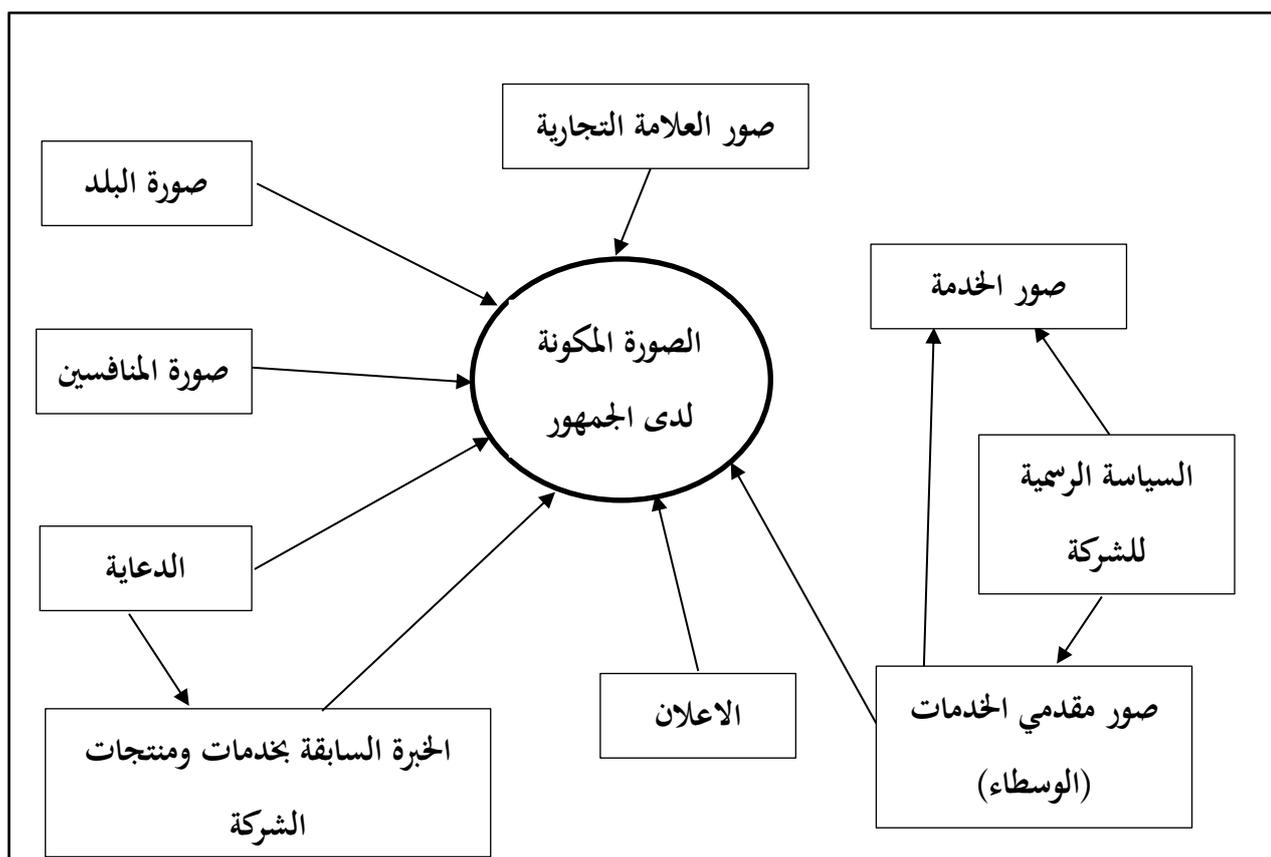
## الفصل الثاني: تحسين الصورة الذهنية بالمؤسسة الاقتصادية باعتماد نظام الإدارة البيئية

أن ينظر الى كل عامل على حدة ومن ثم فإن تراكب هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي الى الصورة المطلوبة<sup>1</sup>.

### 2- الجمهور الخارجي

بعد أن تمياً الشركة بيئة داخلية ملاءمة لإظهار الصورة الحقيقية للعملاء وغيرهم من الجمهور الخارجي، تكون قد عملت بالمبدأ من الداخل الى الخارج، وبالتالي تكون المؤسسة مهيأة لتقديم ذاتها الى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصلية نزيهة وفريدة وأهل للثقة ويمكن الاعتماد عليها، ولكن أن تأخذ الاعتبار عددا من العوامل التي نلخصها في الشكل رقم (06):

### الشكل رقم (07): العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى العملاء



المصدر: حمزة غموقي، دور العلاقات في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 85.

<sup>1</sup> حمزة غموقي، مرجع سابق، ص: 83.

ونوجز القول بأن الأشياء التي يفكر بها الناس وطريقة شعورهم نحو مؤسسة ما، يتأثران بكل القيم الواردة في الشكل (07) ولذلك فإننا نؤكد مرة ثانية على ضرورة تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصرة بالصورة الذهنية، فمثلا إن جودة الخدمة وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا العملاء، والعملاء الذين شعروا بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية، ومع تحسين صورة المؤسسة الذهنية يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة، ويشكلون انطبعا إيجابيا عنها، وهكذا شأن جميع العوامل الأخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تخطيط وتنفيذ الصورة الذهنية للمؤسسة والعوامل المؤثرة في تكوينها

تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على كيفية تخطيط وتنفيذ الصورة الذهنية وكذلك العوامل المؤثرة في تكوينها.

#### 1- تخطيط وتنفيذ الصورة الذهنية للمؤسسة

ان تخطيط وتنفيذ الصورة الذهنية للمؤسسة يتطلب ما يلي<sup>2</sup>:

##### 1-1- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة (ماضيها وحاضرها)

وذلك من خلال:

- ✓ نظرة باحثة الى الخلف لتحديد صورة المؤسسة في الماضي والعوامل المؤدية الى تكوين الصورة الحالية.
- ✓ نظرة معمقة الى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نقاط القوة والضعف في الصورة الحالية للمؤسسة بمكوناتها وعناصرها المختلفة (المنتج/الخدمة، الإدارة، أداء العاملين، المنشأة كمكان للعمل).
- ✓ نظرة واسعة الى الظروف المحيطة بالمنشأة لدراسة العوامل البيئية والاجتماعية السائدة والمؤثرة على صورة المنشأة حاليا (عوامل اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية).
- ✓ نظرة طويلة الى الأمام حتى يمكن تحديد ملامح الصورة التي ترغب المؤسسة في تكوينها والتي تصلح لتقديمها للعملاء في السنوات القادمة ونوعية الصور الجزئية المساندة لها، وذلك لوضع استراتيجية طويلة المدى لبرامج الصورة الذهنية مع تحديد الرسائل والوسائل المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل في كل مرحلة وبوجه عام فإن التخطيط للصورة الذهنية يجب أن ينجب على مجموعة من التساؤلات بدقة كاملة حتى يتم تحقيق الهدف المرجو وهذه التساؤلات هي: (من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن غيرنا؟ على أي نحو نريد أن يرانا ويفكر فينا الآخرون؟).

<sup>1</sup> صالح الشيخ، مرجع سابق، ص: 14.

<sup>2</sup> زهراء صادق، مرجع سابق، ص-ص: 82-86.

## 1-2- تحديد نقاط الضعف والقوة في الصورة الذهنية للمؤسسة

يبدأ التخطيط للصورة الذهنية للمؤسسة بمرحلة أساسية وهي بحوث الصورة لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة ملامح الصورة الحالية للمؤسسة كما يراها العملاء، حيث توفر البحوث البيانية التي تحدد نوع الصورة الذهنية للمؤسسة هل هي سلبية أم إيجابية وتحديد نسبة نقاط الضعف ونسبة نقاط القوة والدوافع التي تحكم الصورة الحالية للمؤسسة من خلال:

- ✓ مدى معرفة العملاء بالمؤسسة.
- ✓ درجة الشعور الجيد نحوها وأسبابه.
- ✓ مدى فهم العملاء للصفات التي تميزه.

كما يجب وضع قائمة تشمل نقاط القوة ونقاط الضعف في الصورة الحالية للمؤسسة من أجل استخدامها والعمل بها عند وضع التخطيط الفعلي للصورة المرغوبة مع التأكد على أن تشمل هذه القائمة كل مكونات الصورة الذهنية للمؤسسة وهي:

- ✓ صورة المنتج.
- ✓ صورة الإدارة الداخلية للمؤسسة.
- ✓ صورة أداء العاملين بالمؤسسة.
- ✓ كفاءة اتصالات المؤسسة.
- ✓ الصورة الاجتماعية للمؤسسة.

بعد ذلك يتم عرض هذا التقرير على الإدارة العليا وعرض نتائج البحوث التي أجريت على نقاط الضعف في صورة المؤسسة وعرض مقترحات عملية محددة تقدمها إدارات المؤسسة تتضمن الإجراءات التي ينبغي القيام بها لتعديل جوانب الضعف وإزالة أسبابها كإجراء استشاري وأخذ موافقة الإدارة على كل هذه الإجراءات المقترحة.

أما الإيجابيات فيتم مناقشتها واختيار أبرزها لتحديد معالم الصورة المرغوبة على أن يراجع المسؤولون الجهود والبرامج التسويقية السابقة لاكتشاف أي نقص في التعبير عن المؤسسة وكيفية تقديمها لها إلى العملاء.

### 1-3- وضع برامج للصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها لدى العملاء

في هذه المرحلة يجب مراجعة الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) التي أشارت إليها نتائج الفحص والدراسة الشاملة للمؤسسة والواقع الحالي لها وهذا يتضمن المكونات الفعلية للمؤسسة والظروف المحيطة في المجتمع ونشاط المؤسسات المنافسة وذلك على كالتالي:

- ✓ تحديد ماهية المؤسسة، جهودها وأعمالها، السياسات، الأهداف، الفلسفة ودورها في المجتمع.
- ✓ المزايا التي تنفرد المؤسسة بها دون غيرها.
- ✓ تحديد الصورة المرغوبة الرئيسية التي تقدم المؤسسة نفسها للعملاء من خلالها والصورة المستقبلية.
- ✓ وضع برامج للحملة الاعلانية التي ستقوم بها المؤسسة لتقديم صورتها المرغوبة بالاعتماد على كل من المتغيرات البيئية، فئات المجتمع المستهدف، الوسائل الاتصالية والرسائل الإعلامية المتاحة.

### 1-4- تنفيذ البرنامج الاعلامي

وذلك من خلال تحديد المكونات الأساسية للعملية الاتصالية وهي المرسل، قنوات الاتصال والرسائل، وتشمل هذه الخطوة عدة مراحل:

- ✓ تحديد المضمون أي ما تضمنه الموضوعات من أفكار لتقديم صورة المؤسسة للعملاء.
  - ✓ تحديد الوسائل التي يقدم الموضوع من خلالها.
  - ✓ تحديد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات.
  - ✓ تحديد الشكل الذي تتخذه الحملة المخصصة لبرامج الصورة.
  - ✓ جدولة الحملة (حجم المادة الإعلامية، عدد مرات التكرار، استمرارية الحملة زمنياً).
- ويتم البدء في تنفيذ الحملة الاعلانية الخاصة ببناء أو تعديل أو تغيير الصورة الذهنية للمؤسسة.

## 2- العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة

تتمثل العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

### 2-1- عوامل شخصية

وتتمثل في:

- ✓ السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم... الخ).

<sup>1</sup> طارق الحكواتي، " أثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة "، ورقة عمل مقدمة من جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم التسويق، سوريا، ص:ص: 10-09.

✓ قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمؤسسة ودرجة دافعية واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المؤسسة.

## 2-2- عوامل اجتماعية

وتتمثل العوامل الاجتماعية في التالي:

- ✓ تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات.
- ✓ تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير.
- ✓ تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.

## 2-3- عوامل تنظيمية

وتتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ الأعمال الحقيقية للمؤسسة، سياستها ومنتجاتها.
- ✓ الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- ✓ نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل.
- ✓ الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمؤسسة والجماهير.
- ✓ الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع.

وتلعب المؤثرات التسويقية دورا هاما في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة، وتتجسد هذه المؤثرات في واجهات المحلات، الملصقات الاشهارية، السعر، خدمات ما بعد البيع... إلخ.

## المبحث الثالث: أهمية اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة البيئية لتحسين صورتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهمية اعتماد المؤسسة على نظام الإدارة البيئية لتحسين صورتها البيئية لدى محيطها الداخلي والخارجي والعملاء.

المطلب الأول: أهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية بالنسبة للمحيط الداخلي للمؤسسة

إذا كانت المنظمات تولي اهتماما لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل تحسين الصورة الذهنية من بين العوامل الأخرى،

## الفصل الثاني: تحسين الصورة الذهنية بالمؤسسة الاقتصادية باعتماد نظام الإدارة البيئية

وقد أثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المنظمات التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة<sup>1</sup>.

وعليه فإن إدارة المؤسسة لها دور كبير في تطبيق أسس ومعايير الإدارة البيئية، وجعل البيئة هي أولى أسبقيات المؤسسة، وتحقيق التكامل بين تطبيق نظم الإدارة البيئية لكل مؤسسة، والاهتمام الدائم بمتابعة المشكلات البيئية من حيث تحديدها وأسبابها الرئيسية ومنعها، والتركيز على التطوير المستمر والتعلم من الأخطاء وطرف منع المشكلات السابقة والتحلي بالمرونة في معالجة المشكلات البيئية.

كذلك فإن العاملين في المؤسسة بكافة تخصصاتهم ومستوياتهم لهم دور كبير في نجاح نظم الإدارة البيئية ولهذا يجب التأكد من تدريب العاملين وتعزيز قدراتهم على تنفيذ مسؤوليتهم البيئية وأن يكونوا على دراية بالآثار البيئية في المؤسسة، والسماح لكل عامل بأن يكون له دور في المقترحات والأفكار الجيدة التي من شأنها تطوير نظم الإدارة البيئية مع العمل على زيادة مهارات العاملين وتطوير أدائهم.

ومن أجل كل ما ذكر، ولكي لا يكون موضوع الالتزام البيئي مجرد شعارات لا حظ لها للتطبيق، فإن دمج كأحد أهداف دعائم تحسين صورة المنظمات يعتبر حلا مناسباً ويعطيه الإطار التنظيمي المناسب في المؤسسة، فبموجب الالتزام الاجتماعي للمؤسسة تجاه البيئة عليها أن تضع خطة ذات كفاءة تتضمن تحديد أهداف المؤسسة بغرض تطوير الأداء البيئي لها، يتم هذا أيضا من خلال تحديد نظم الإدارة البيئية اللازم تطبيقها واختيار فريق التنفيذ القادر على تحليل القضايا وحلها، والالتزام بعقد اجتماعات دورية مع تحديد دور كل المسؤولين والعاملين في المستويات المختلفة.

وبذلك فإن دور المؤسسة في تحسين صورتها يأتي في تبنيها للالتزام الاجتماعي في رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد السياسة البيئية للمؤسسة ويعتبر الإطار العام الذي من خلاله يتم استنباط الأهداف البيئية الكبرى في المؤسسة وتحويلها إلى خطط عملية. وهذا يسهل إعداد السياسات البيئية بالاعتماد على ما تم تحديده من مظاهر الالتزام الاجتماعي تجاه البيئة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، " قراءة حول إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية "، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، ص: 07.  
<sup>2</sup> وهيبه مقدم، " مداخلة حول دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة "، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، ص - ص: 51-54.

المطلب الثاني: أهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية بالنسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة

ان قيام المؤسسة بدورها اتجاه البيئة يضمن الى حد ما دعم جميع افراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارستها والمساهمة في انجاز خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة الى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى تطبيق نظام الإدارة البيئية وجود صلة حقيقية بينها وبين محيطها الخارجي.

وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير عدد المؤسسات التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق تطبيقها لنظام الإدارة البيئية، وقد عززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن تطبيق نظام الإدارة البيئية من قبل المؤسسات له تأثير إيجابي في تحسين صورتها أمام المجتمع وأنها لا تأذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات.

وبينما كان وجود ارتباط حقيقي ما بين ممارسة النشاطات التجارية والبيئية وتحسين صورة المؤسسة والأداء المالي الجيد للمؤسسة موقع تساؤل وحتى تشكك، فقد أظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الإيجابي.

ولقد أدت سياسات المؤسسة ومبادراتها المتعلقة بالبيئة واهتمامها بتحسين ظروف العاملين الى خفض تكاليفها وتحسين إنتاجية المستخدمين، وساهمت عمليات إدارة التدوير الى خفض نفقات التخلص من النفايات وخلق مناصب عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات<sup>1</sup>.

ويعتبر المجتمع المحلي أو المحيط الخارجي للمؤسسة من اهم الشرائح بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث هناك علاقات معروفة ومتينة بين المؤسسة والمجتمع خاصة من خلال نشاطها البيئي، ولكن من جهة أخرى لا يمكن للمؤسسة تضمن استمراريتها لفترة طويلة من دون ان توفر بيئة ملائمة وتحسن صورتها أمام المجتمع، لذلك فإن توفير المؤسسة لهذا الجو الملائم للعمل يعود عليها بالمنفعة على المدى الطويل.

ولتحقق المؤسسة هذا تخضع الى ضغوط من طرف أصحاب المصالح وعلى المؤسسة العمل على تحقيق أهدافهم وتمثل هذه الجماعات في:

<sup>1</sup> نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص-ص: 36-37.

### 1- الحكومة

ان تأثير الحكومة في منظمات الاعمال يتم من خلال رفع قوانين وتشريعات متعلقة بجماعة البيئة، وتشكيل هيئات متخصصة تقوم بدورات مراقبة ومتابعة سلوك المؤسسات تجاه المجتمع.

### 2- جماعات الضغط

غالبا بمساعدة الضاغطين من المهنيين المتخصصين يمكن للمدراء التنفيذيين إيصال رغباتهم مباشرة من خلال التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة والتعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية بالنسبة للعملاء

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء من الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وقديم منتجات صديقة للبيئة وأمينة بالإضافة الى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات<sup>2</sup>.

ومع تعاضم تأثير الاعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة والصورة الذهنية الجيدة و هم ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة بيئيا تستفيد من صورتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها و خلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها و خدماتها، وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضي بأن تسعى المؤسسات الى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، (مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق الأمان و توفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن)، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين، وعدم الاضرار بالبيئة، والى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بصورتها الجيدة واستجابتها لمسئوليتها تجاه البيئة تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال الى جانبها، و على اجتذاب رؤوس أموال جديدة<sup>3</sup>.

1 ياسر شاهين، "ملتقى حول البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني"، دائرة العلوم المالية والمصرفية، جامعة فلسطين الاهلية، بيت لحم، فلسطين، ص - ص: 09-08.

2 فالح عبد القادر الحوري، مدوح الزيادات، مرجع سابق، ص: 07.

3 نوال ضيافي، مرجع سابق، ص: 38.

## الفصل الثاني: تحسين الصورة الذهنية بالمؤسسة الاقتصادية باعتماد نظام الإدارة البيئية

ولأن المؤسسة تنظر الى العميل كاستثمار فهي تحاول تحسين صورتها للحفاظ على العملاء لأطول فترة ممكنة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة في الحفاظ على عملائها من أهمها:

✓ قدرتها على فهم سلوك عملائها وأنماطهم الشرائية، وتحويل هذه المعرفة الى الواقع بشكل أفضل من المنافسين.

✓ حجم الولاء الذي استطاعت تكوينه في المراحل السابقة ونجاحها في إدارة العلاقة مع عملائها.

✓ قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار والابداع لخدمة الاحتياجات المتغيرة لربائنها.

✓ تعمل المؤسسة على الحفاظ على بيئتها بغية كسب زبائنها<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن تلخيص كل هذا في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أهمية اعتماد المؤسسة نظام الإدارة البيئية لتحسين صورتها

بالتسبة الى:	بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة لتحسين صورتها
المحيط الداخلي للمؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ جاذبية الأجور.</li> <li>✓ تطوير العمال وتكوينهم.</li> <li>✓ احترام الحريات النقابية.</li> <li>✓ الاستخدام الأمثل والعاقل للموارد.</li> <li>✓ المحافظة على البيئة.</li> <li>✓ مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة.</li> </ul>
المحيط الخارجي للمؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الالتزام بالتشريعات والقوانين.</li> <li>✓ المساهمة في حل المشاكل البيئية.</li> <li>✓ التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.</li> <li>✓ احترام المؤسسة لدور النقابات وخاصة النقابات البيئية.</li> <li>✓ دعم الأنشطة البيئية.</li> </ul>
العملاء.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ احترام القوانين وخاصة البيئية.</li> <li>✓ توفير نوعية المنتج وخدمات ما بعد البيع.</li> <li>✓ منتجات آمنة للاستعمال وصديقة للبيئة.</li> <li>✓ التجديد والابتكار الدائم لخدمة احتياجات العملاء.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالبتان.

<sup>1</sup> سلم غزوان، عادل هادي، "مداخلة حول إدارة علاقات الزبائن (CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة"، ص: 08.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نستخلص أن الصورة الذهنية للمؤسسة هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

كما أن تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي لها أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تأتي في مقدمتها إرضاء الزبون الذي تقدم له منتجاتها لتحافظ عليه من جهة، ولكسب سكان منطقتها من جهة أخرى، كما أن تطبيقها لنظام الإدارة البيئية يسمح لها بتقديم صورة جيدة عنها، وتحقيق الرضا لدى عمالها والولاء لهم، وبالتالي يمنحها كل قدراتهم ومهاراتهم لتمكن من الصمود في وجه المنافسين، لذلك على المؤسسة معرفة الانطباع أو الصورة التي يحملها عنها عمالها، عملاءها، وسكان المنطقة المجاورة لها، ومن ثم تعمل على تحسينها من خلال تغيير ما يحتاج الى تغيير وتعديل ما يحتاج الى تعديل.

وللصورة الذهنية أهمية في مواجهة الازمات والتعامل معها، وهي تؤثر في سلوك أصحاب المصلحة، فإن المؤسسات تكافح من أجل تطوير وإدارة صورتها الذهنية وذلك للعديد من الأسباب أهمها الأسباب المتعلقة بالبيئة وهذا من أجل ضمان بقاءها واستمرارها.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت

عين توتة - باتنة -

## الفصل الثالث: دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة - باتنة-

## تمهيد

بعد إتمام الجانب النظري جاء هذا الفصل كتكملة لموضوع البحث، حيث وقع اختيارنا على شركة الاسمنت عين توتة - باتنة-، لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية، حيث سيتم في هذا الفصل ابراز اهتمام الشركة بالجانب البيئي واعتمادها على فكرة تبني نظام الإدارة البيئية وحصولها على شهادة ISO 14001 والتي صاحبها تقييم فعلي من أجل تحسين صورتها أمام عملائها ومحيطها الخارجي.

وقد تم تدعيم الدراسة عن طريق اجراء مقابلة مع عمال مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة- لإسقاط الجانب النظري قصد تفسير أهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين صورة المؤسسة.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري لشركة الاسمنت عين توتة - باتنة-.
- ✓ المبحث الثاني: وضعية نظام الإدارة البيئية في شركة الاسمنت عين توتة - باتنة-.
- ✓ المبحث الثالث: تقييم وضعية نظام الإدارة البيئية بمؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة- ودورها في تحسين صورتها الذهنية.

## المبحث الأول: الإطار النظري لمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة-

ورثت الجزائر بعد الاستقلال قاعدة صناعية ضعيفة مما حتم عليها الاهتمام أكثر بالقطاع الصناعي والاهتمام أكثر بالقطاع الصناعي والاهتمام بمجال البناء والتعمير، فقامت بعمليات التأمين واعادة تنظيم لمختلف القطاعات ومنها قطاع الاسمنت.

حيث عرف قطاع الاسمنت تطورا كبيرا بعد سنة 1962 وخاصة بين 1967 و1983 حيث تم في تلك الفترة اعادة هيكلة المنظمة الوطنية لمواد البناء، حيث أعيد تنظيم المؤسسة الوطنية وتقسيمها الى أربعة مؤسسات جهوية منفصلة (الوسط، الشرق، الشمال) تابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر ومشتقاته .GICA

## المطلب الأول: التعريف بمجمع الشرق ERCE

تسعى الحكومة الجزائرية الى تطوير البلاد خاصة في مجال البناء والتعمير إذ اعتمدت على إنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء التي تهدف الى تنمية وترقية الصناعات الخفيفة والمساهمة في سياسة ترقية البناء ولقد تم تقسيم الشركة الوطنية لمواد البناء الى أربعة مؤسسات جهوية ومن بينهم المنظمة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE).

## 1- التعريف بالمجمع

تأسس مجمع الاسمنت ومشتقاته بالشرق بموجب المرسوم 322-82 المؤرخ في 30 أكتوبر 1982 وهو مؤسسة ذات أسهم، انقسم هذا المجمع سنة 1990 الى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العمومية على شكل مؤسسات ذات أسهم برأسمال اجتماعي بلغ 150 مليون دينار، وفي سنة 1998 تحولت المؤسسة الجهوية للإسمنت الشرق الى مجمع صناعي وتجاري برأسمال اجتماعي قدره 15 مليار دينار جزائري.

وينقسم مجمع الشرق الى خمسة وحدات رئيسية:

- ✓ مؤسسة الاسمنت عين توتة باتنة.
- ✓ مؤسسة الاسمنت حامة بوزيان بقسنطينة.
- ✓ مؤسسة الاسمنت الماء الأبيض بتبسة.
- ✓ مؤسسة الاسمنت حجار السود بسكيكدة.
- ✓ مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة بسطيف.

## 2- الإنتاج بالمجمع

يحتل قطاع الاسمنت في الجزائر مكانة مهمة نظرا لكونه قطاعا استراتيجيا تعتمد عليه الكثير من الصناعات كان قطاع الاسمنت في البداية كسوق للاحتكار التام وهذا قبل دخول مؤسسة أوراسكوم الى السوق الوطنية فتحول السوق الوطنية فتحول السوق الى احتكار قلة ثنائي غير أن القطاع لا يعتبر تنافسيا لأن الدولة تقوم بتحديد الأسعار بناء على هامش كما يتم مراقبتها لامتلاك الدولة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر .GICA

## المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة -

في هذا المطلب سوف نتعرف على مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة-، من خلال التعرف على نشأتها، موقعها الجغرافي، أهمية المؤسسة وأهدافها، وأخيرا هيكلها التنظيمي.

## 1- نشأة المؤسسة

قامت المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق بإنشاء وحدة الاسمنت بعين توتة وذلك في إطار العقد الذي أبرمته مع شركة البناء الدنماركية سنة 1983، وذلك بمساعدة شركتين دولتين متخصصتين وهما شركة بلجيكية متخصصة في شؤون الهندسة المدنية وشركة بلجيكية هي الأخرى متخصصة في التركيب الميكانيكي والكهرباء وبدأت الشركة في الانتاج سنة 1986 بطاقة انتاجية قدرها مليون طن سنويا أي ما يعادل 84000 طن من الانتاج شهريا، وكانت مراحل إنجازها على الفقرات التالية:

- ✓ إمضاء العقد في 25 ماي 1983.
- ✓ بداية الأشغال في 28 نوفمبر 1983.
- ✓ بداية الأشغال في 17 جويلية 1986.
- ✓ الدخول في الإنتاج 03 سبتمبر 1986.
- ✓ تسليم المشروع مبدئيا في 25 ماي 1987.
- ✓ تسليم المشروع نهائيا في 30 سبتمبر 1989.
- ✓ كانت مدة الإنجاز 32 شهرا.

## 2- تعريف مؤسسة الاسمنت عين توتة –باتنة-

مؤسسة الاسمنت عين توتة هي شركة تابعة للمجمع الصناعي للإسمنت منذ سنة 2010 بعد ما كانت تابعة لمجمع الشرق، رأس مالها الاجتماعي 2250 مليون دينار جزائري، يتركز نشاطها على عمليتي انتاج وتسويق مادة الاسمنت في المناطق المجاورة لولاية باتنة، تم تحديد مقر الشركة الاداري في مركز الولاية أما المصنع فقد أنشئ في مدينة عين توتة والتي تبعد حوالي 50 كلم عن الولاية، وتتكون مؤسسة عين توتة من:

- ✓ مقر المديرية العامة الكائن بوسط مدينة باتنة.
- ✓ وحدة انتاج الاسمنت ببلدية تيلاطو.
- ✓ وحدة انتاج الحصى ببلدية تيلاطو.
- ✓ وحدة توزيع الاسمنت بيسكرة.
- ✓ وحدة توزيع الاسمنت بتقرت - ولاية ورقلة-.

## 3- الموقع

تتكون مؤسسة الاسمنت عين توتة من المديرية العامة بباتنة ووحدة انتاجية ببلدية تيلاطو، دائرة سقانة، تقع بالجنوب الغربي لدائرة عين توتة على مسافة 50 كلم غرب مدينة باتنة، تتربع على مساحة 20 هكتار، بمحاذات الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين عين توتة و دائرة بريكة يمر بالشركة خط السكة الحديدية العابر للهضاب العليا نحو المسيلة، تقع على ارتفاع قدره 870 م ، و قد تم اختيار هذا الموقع نظرا لتوفر المواد الأولية بكثرة و ذلك حسب الدراسات التي أجريت بالمنطقة و هذه المواد هي حجر الكلس و الطين ، اضافة الى ذلك فالوحدة مزودة بخطين كهربائيين ذوي ضغط عالي مقدر ب 60 كيلو فولط و بأنبوب الغاز الطبيعي.

## 4- أهمية المؤسسة

تساهم هذه المؤسسة في تغطية العجز الوطني المسجل خلال السنوات ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت بحوالي 13 مليون طن، لذلك تعمل المؤسسة على تخفيضه بفضل طاقتها الانتاجية المقدرة بمليون طن سنويا وتوزيع منتجاتها على الولايات الجنوب الشرقي، كما تعد من أكبر الوحدات الوطنية من الناحية الانتاجية حيث فاقت طاقتها الانتاجية بحوالي 10%.

## 5- أهداف مؤسسة الاسمنت عين توتة –باتنة-

نظرا لأهمية الاسمنت كمادة استراتيجية ضرورية تسعى المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ محاولة تلبية طلب كل العملاء والزبائن وذلك بتوفيرها للكميات المطلوبة.
- ✓ التركيز على رفع الانتاج ومحاولة القضاء على المضاربة.

- ✓ توفير المنتج بكميات كافية مع مراعات معايير الجودة.
  - ✓ محاولة تخفيض تكاليف الانتاج.
  - ✓ السعي الى وضع خطة محكمة من أجل الاستغلال الأمثل لموارد الانتاج.
  - ✓ تمويل الاستثمارات من خلال تخصيص جزء من نتائج المؤسسة لذلك.
  - ✓ الطموح نحو انتاج الخرسانة وصفائح الجبس في المستقبل.
- 6- الهيكل التنظيمي بمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة-**

يبين الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي للشركة الذي يضم مختلف الإدارات ونظرا للمهام الكثيرة لهذه الإدارات ومبدأ تقسيم العمل تم تقسيمها هي الأخرى الى مصالح مختلفة، وتقوم كل إدارة في الشركة بمهام معينة تتمثل في<sup>1</sup>:

### 6-1- المدير

وهو المسؤول عن عملية التوزيع داخل المؤسسة وعلى تسيير أمن المؤسسة وعليه تتمثل مهامه في: التنسيق بين الأقسام والمصالح، الحفاظ على الاتصال الدائم مع الزبائن وتقوية العلاقات معهم، تطبيق الطرق الناجحة وإتاحة الفرصة للعمال بتوجيه النقد واكتشاف نقاط الخطأ ومناقشتها.

### 6-2- الأمانة

ويتمثل عملها في تسجيل وترتيب كل ما تستقبله من وثائق ورسائل خاصة بالمؤسسة، تنظيم الملفات الخاصة بالمشترى والمبيعات، تنفيذ القرارات، تسيير المؤسسة داخليا وخارجيا.

### 6-3- إدارة الإعلام الآلي

وظيفتها الإشراف على عمل كل الوحدات، وتشمل مصلحتين: مصلحة متابعة البرامج ومصلحة الصيانة والترميم.

### 6-4- إدارة الموارد الأولية

تتم بعملية استخراج المواد الأولية من المقالع والمحاجر عن طريق استعمال المتفجرات أو بواسطة آلات الحفر، وتشمل هذه الإدارة: مصلحة استعمال المحاجر، مصلحة ترميم العتاد المتنقل وكذا مصلحة التكسير.

<sup>1</sup> أنظر للملحق رقم (01)، ص: 90

**6-5- إدارة الصيانة:**

وتصنف الى قسمين:

**6-5-1- صيانة وقائية**

تعني إجراءات المعاينات والكشوفات، وتبديل الأجزاء الحساسة تفاديا لوقوع العطل والتلف.

**6-5-2- صيانة إصلاحية**

تعني إصلاح الاضرار بعد حدوثها واستبدال الأجزاء المعطلة حيث تعتبر من الدوائر الهامة، وذلك لقيامها بالمراقبة الدورية ومتابعة الآلات والأجهزة بإصلاح الخلل والضرر الناتج وهذا لضمان سير الإنتاج، ولها علاقة مباشرة مع مصلحة التخزين لتزويدها بمختلف القطع اللازمة.

**6-6- إدارة الإنتاج**

تختص بصناعة الأجزاء المطلوبة وعليه فإن إدارة الإنتاج عليها معرفة المواد الضرورية واللازمة لسير العملية الإنتاجية دون انقطاع، وذلك بالتنسيق مع مصلحة تسيير المخزون التي تحدد لها ذلك وتضم إدارة الإنتاج خمس مصالح تتمثل في: مصلحة التصنيع، مصلحة الترميم العامة، مصلحة التحكم في العتاد، (عملية تشغيل صناعة الإسمنت)، مصلحة مراقبة الجودة، مصلحة الإرسال.

**6-7- الإدارة التجارية**

تقوم بجمع جميع المعلومات المتعلقة بالسلع، وهي التي تحدد نصيب زبائنها من الاسمنت بعد أن تقدم لها مصلحة الإنتاج الكميات المتوفرة، وذلك استنادا الى برامج محددة من المديرية العامة بقسنطينة التي تدخل ضمن البرنامج الوطني العام لتوزيع الإسمنت عبر المناطق المتعامل معها، وهي تشمل مصلحتين: مصلحة الفاتورة والتغطية، مصلحة التسويق والبيع.

**6-8- إدارة التموين**

وتقوم بتموين المؤسسة بكل المواد وقطع الغيار كما ونوعا، وتحدد هذه الإدارة الكميات المطلوبة وتراقبها، وهذا بعد الاتصال بعدة موردين واختيار الأنسب على أساس نوع الطلبية ثم السعر، وعند وصول الطلبية تقوم بتسليمها إلى الجهة المعنية وعند وصول المواد إلى الحد المطلوب تقوم بإبلاغ مصلحة المشتريات ومصلحة تسيير المخزون.

**6-9- إدارة الأمن والوقاية**

تتكفل بمهمة الأمن والوقاية وتمتاز بامتداد علاقاتها مع الدوائر الأخرى، وتشمل مصلحتين: مصلحة التدخل، مصلحة الوقاية، ومهمتها ضمان أمن المؤسسة بمجراستها والحماية داخل المؤسسة وتتولى مهام العلاج والاسعاف في حالة مرض أحد العمال أو اصابته أثناء العمل.

**6-10- إدارة الموارد البشرية والاجتماعية**

وهي الأكثر أهمية في التنظيم داخل المؤسسة لأنها تتولى عملية إدارة الافراد، وذلك بتنظيم العنصر البشري داخل المؤسسة ولها عدة أعمال: كإعداد برامج التكوين، تنظيم العطل، تسجيل الغياب، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت، لذلك لها علاقة متينة بكل الإدارات وتشمل كل من: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة ومصلحة التكوين.

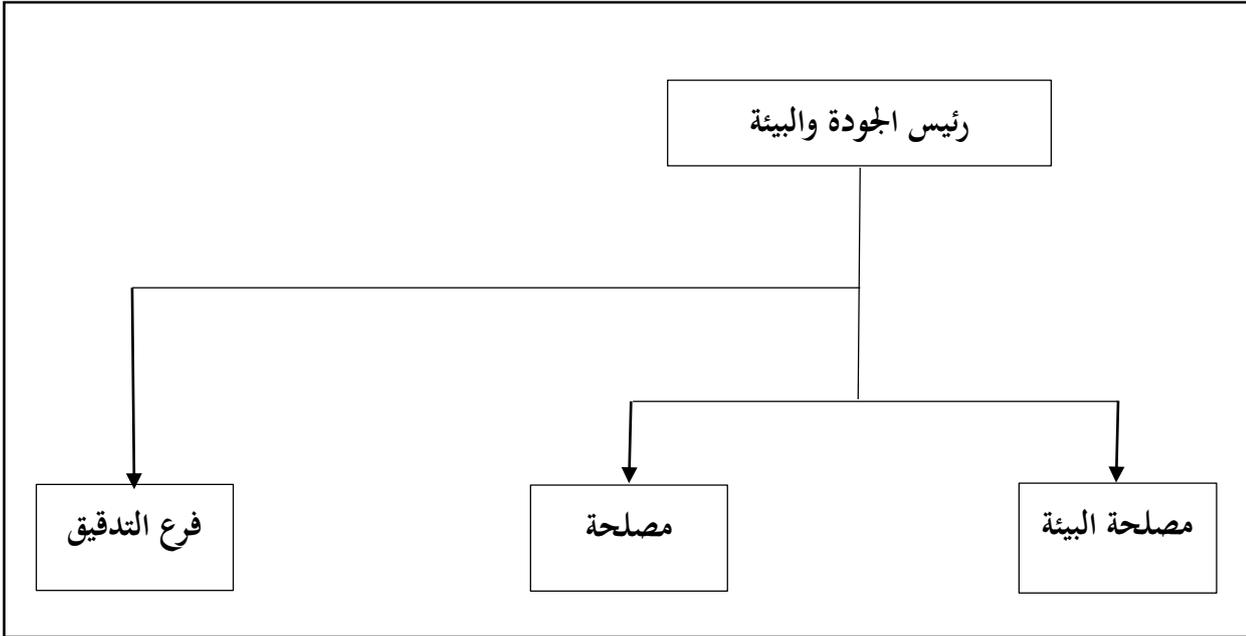
**6-11- الإدارة المالية والحاسبة**

وهي المرجع الأخير لمراقبة العمليات التي تتم داخل المؤسسة ومنها تقييم نشاط الشركة، تسيير الموارد المالية داخل المؤسسة، إعداد الميزانية التقديرية، تقييم المواد المخزنة نقدا، وتشمل مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.

**6-12- إدارة الجودة**

وظيفتها مراقبة الجودة والنوعية والإنتاج والمتابعة من البداية إلى النهاية ويتم اختيار عينة الجودة كل ساعة من الزمن لضبط القياسات الضرورية، وتضم فرع ضبط القياسات القانونية، وتكون على شكل الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لقسم الجودة والبيئة



المصدر: دائرة الموارد البشرية والاجتماعية.

يتضح من الهيكل التنظيمي السابق، أن إدارة الجودة تضم في حد ذاتها مصلحتين وهما: مصلحة الجودة ومصلحة البيئة ويديرها شخص واحد وهو رئيس الجودة والبيئة ويخضعان لنفس فرع التدقيق.

المطلب الثالث: مراحل إنتاج الاسمنت بمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة-

سيتم دراسة منتج الاسمنت وإبراز المراحل التي يمر بها، من المادة الأولية إلى غاية شكله النهائي المتمثل في الاسمنت الجاهز.

1- تقديم المنتج

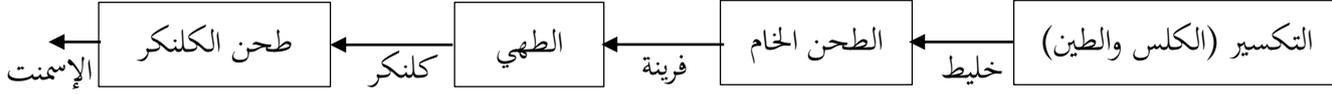
الاسمنت هو تلك المادة الرابطة الناعمة التي تتصلب وتقسى فتتملك بذلك خواص تماسكية وتلاصقية بوجود الماء مما يجعله قادرا على ربط مكونات الخرسانة بعضها ببعض، أهم استخدام للإسمنت هو الملاط والخرسانة حيث يربط المواد الاصطناعية أو الطبيعية لتشكيل مواد بناء قوية مقاومة للتأثيرات البيئية العادية.

2- عملية الإنتاج بمؤسسة الإسمنت عين توتة

تتم عملية الإنتاج بالمؤسسة من طرف دائرة الإنتاج والتي تقوم بتسييره للحصول على إسمنت ذي جودة، وتتم صناعة الاسمنت بالشركة وفق الطريقة الجافة حيث يتم خلط المواد الأولية قبل دخولها الى الفرن وإنتاج

الكلنكر وهي جافة، أي يستغني عن الماء كعامل مساعد في تحقيق التجانس، وتمر صناعة الاسمنت بالمرحل المبينة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 09: مراحل انتاج الاسمنت بالمؤسسة



المصدر: مصلحة الجودة والبيئة

يتضح من الشكل السابق أن إنتاج الإسمنت بالشركة يمر بالمراحل التالية:

### 2-1- مرحلة التكسير

تتطلب عملية الإنتاج بكسر المواد الأولية، والتي تصنف إلى نوعين: المواد الأولية المستخرجة من محاجر الشركة، والأخرى مشتتة من خارج الشركة.

يضم النوع الأول الكلس والطين، حيث يتم استخراج الكلس من المحاجر باستعمال المتفجرات والآلات وأن لا يتجاوز حجم هذه القطع 1500 ملم، أما الطين فيستخرج بالجارفات وأبعاد هذه القطع لا تتجاوز 800 ملم، ثم تنقل هذه القطع في شاحنات ذات سعة تتراوح بين 35 إلى 40 طن للوحدة لتتم تغذيتها في مطمورة الكاسر الأساسي بالمطارق ذو الطاقة المقدرة ب 1000 طن/ساعة، إن المنتج الناجم عن عملية الكسر يسمى الخليط حيث أن نسبة حبيباته لا تتجاوز 25 ملم، وهذا الخليط متكون من 70% كلس و30% طين.

أما النوع الثاني (المواد التي تشتت من خارج الشركة) وهما الجبس ومعدن الحديد، فيتم كسرها في كاسر آخر بالمطارق يسمى كاسر المواد المساعدة ذو طاقة 1000 طن/ساعة.

### 2-2- مرحلة الطحن الخام

ينقل الخليط (كلس وطين)، كلس التصحيح ومعدن الحديد من مطمورات التغذية بواسطة مقاييس الجرعات نحو طاحونتين خام في شكل حلقة مغلقة، حيث أن طاقة الطاحونة الواحدة 140 طن/ساعة، مع العلم أن أعظم معدل لرطوبة المواد المغذية للطاحونتين هي 6%، ويتم تجفيف المواد داخل الطاحونتين بواسطة الغاز القادم من الفرنين أو استعمال مولدات الحرارة في حالة الضرورة.

ويتم الحصول من عملية الطحن على بودرة تسمى بالفريئة ذات دقة تقدر بـ 14% وبرتوية عظمى تقدر بـ 01%، تمر هذه الفريئة عبر عوازل حيث أن الجزيئات الدقيقة توجه نحو مطمورات التجنيس والتخزين، أما الجزيئات الكبيرة تعاد للطاحونتين لتصبح الفريئة الخام أكثر تجانساً، تملك الشركة مطمورتين للتجنيس ذات طاقة 8000 طن/وحدة.

### 2-3- مرحلة الطهي

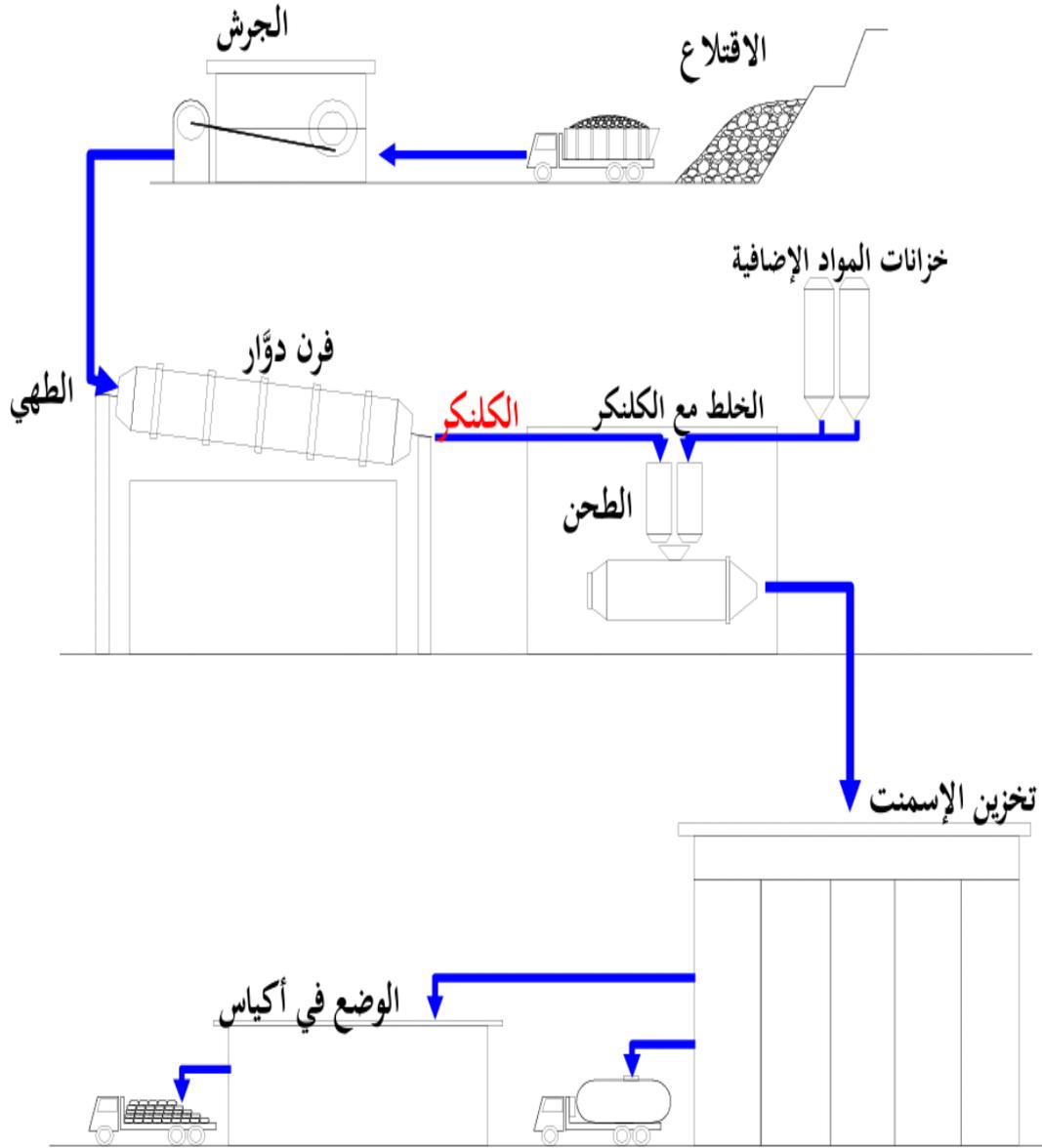
يتم استخراج الفريئة الخام من مطمورتي التجنيس بواسطة المقتلعات إلى سدادتي أو صمامي الطاحونة ذات 65 م<sup>3</sup> للوحدة.

إن نظام تغذية الفرين الموجود تحت صمامات الطاحونة يشكل لكل فرن مخرجين بواسطة مقياس الصب، وتخضع الفريئة الخام المغذية لتسخين مسبقة على شكل إعصار حلزوني إلى عملية إزالة الكربون جزئية نتيجة التبادل الحراري في الاتجاه المعاكس وإن كل دورة تسخين مشكلة من أربعة طوابق ذات إعصارات حلزونية. تخضع الفريئة خلال عملية الطهي بالفرن تحت درجة حرارة تقدر بحوالي 14000 °م لتحولات تعطى بعد التبريد ما يسمى بالكلنكر أي الاسمنت الفج ذو درجة حرارة تتراوح بين 300 إلى 400 °م، ثم يتم نقل الكلنكر نحو مطمورات التخزين الثلاث حيث أن سعة الواحدة 15000 طن.

### 2-4- مرحلة طحن الكلنكر

تتم عملية طحن الكلنكر في حلقة مغلقة بواسطة طاحونتين للإسمنت حيث طاقة كل واحدة تقدر بـ 100 طن/ساعة، ويتم تغذية الطاحونتين بواسطة أربعة مخارج للطاحونتين للجبس والأخرى للمساعدة، ينجم عن عملية طحن المنتج النهائي الإسمنت والذي ينقل نحو مطمورات التخزين الخمس ذات سعة 800 كن للوحدة وذلك بواسطة نواقل غازية وهذا بعد التبريد، ويكون الإسمنت إما في أكياس أو اسمنت سائب.

الشكل رقم (10): مراحل صناعة الاسمنت في المؤسسة



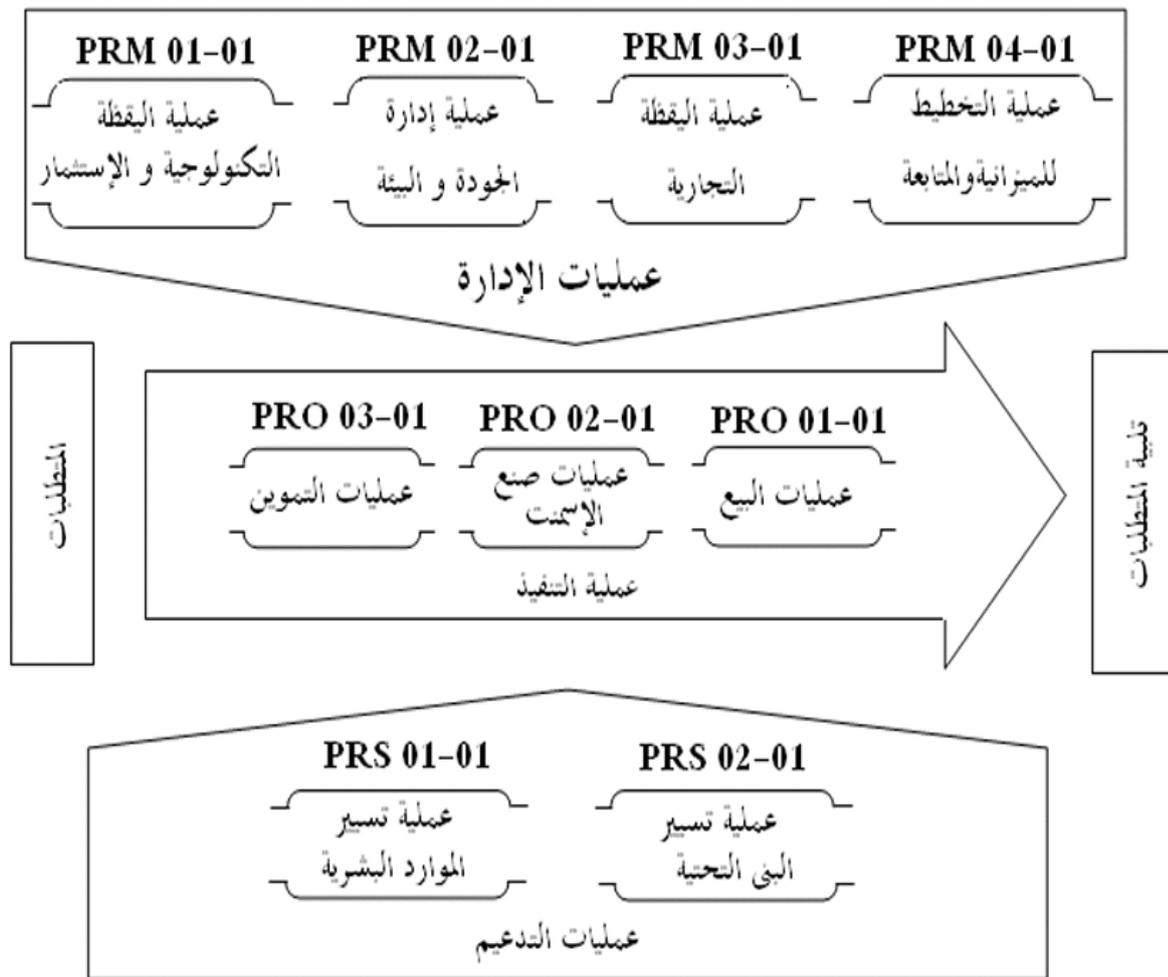
المصدر: مصلحة الإنتاج في الشركة

## المبحث الثاني: وضعية نظام الإدارة البيئية في شركة الاسمنت عين توتة

توحي استراتيجية مجمع الاسمنت اهتمامها بمقاربة العمليات الموضحة في الشكل أدناه، وبناء على نتائج المراجعة البيئية الأولية حددت إدارة المؤسسة (SCIMAT) سياستها البيئية بتصريح أنشأ في سياق نظام الإدارة المتكامل (الايزو 14001 مع الايزو 9001) والذي يعالج في آن واحد الجودة والبيئة.

يبين الشكل التالي أن عمليات المؤسسة تصنف الى عمليات الإدارة وعمليات التنفيذ وعمليات التدعيم، ويساعد هذا التصنيف على اكتشاف نقاط القوة والضعف في كل عملية ومن ثم استغلال نقاط القوة في خلق ميزة تنافسية ومعالجة نقاط الضعف. وتقوم هذه العمليات بعد تحديد الشركة لمتطلبات زبائنها بتلبية هذه المتطلبات.

## الشكل رقم (11): خريطة العمليات بالمؤسسة



المصدر: مصلحة الجودة

## المطلب الأول: مراحل تطبيق نظام ISO 14001 بالمؤسسة

قبل حصول المؤسسة على ISO 14001 قامت بتهيئة نفسها من خلال اتباعها لمجموعة من المراحل ثم معرفة الإنجازات الناتجة عن تطبيق هذا النظام.

## 1-1- مراحل تحضير المؤسسة للحصول على ISO 14001

بدأت المؤسسة بتحضير نفسها للحصول على شهادة ISO 14001 بتطبيق مبادئ ومتطلبات هذا النظام، ومر تطبيق نظام الإدارة البيئية بالمرحلة التالية:

## 1-1-1- إجراء تحليل بيئي أولي

وذلك بتحليل نشاط المؤسسة لإيجاد نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث تم تحديد الجوانب البيئية لنشاطات المؤسسة والتي تؤثر على مجالات البيئة كالهواء، الطاقة، الماء. فمن بين الجوانب الإيجابية هو استعمال تقنية مصفاة المقبض (Le Filtre a Manche) التي ساعدت في التخلص من استعمال الماء وتخفيض كمية الطاقة المستعملة وتخفيض نسبة انبعاثات الغازات المتمثلة في CO<sub>2</sub> و CO و NOX مقارنة بالتقنية التي كانت تستعمل سابقا (المصافي الكهربائية Électro Filtre قبل سنة 2011) التي كانت تستهلك الكثير من الماء والطاقة الكهربائية وكذلك تؤثر على الهواء وكذلك على طبقة الأوزون وعلى صحة سكان المنطقة ومزارعهم.

## 1-2- عملية جرد القوانين والمراسيم

وذلك حتى يسهل الامتثال لها ومن بين هذه القوانين عدم تجاوز المؤسسة لنسبة التلوث الجوي المحددة بـ: 50Mm/Nm<sup>3</sup> واعداد تصريح سنوي عن النفايات الخاصة (الخطرة) الموجودة بالمؤسسة لإرساله لمديرية البيئة للولاية.

## 1-3- تقييم الجوانب البيئية

وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية للجوانب البيئية لنشاطها على البيئة، مثل الجانب البيئي انبعاثات الغبار ينجم عنه تأثير سلبي وهو التلوث الهوائي وجانب إدارة النفايات ينجم عنه تأثير إيجابي وهو التخفيض من تلوث التربة.

**1-4- ترتيب الجوانب البيئية حسب الأولوية**

بعد الانتهاء من مرحلة تقييم الجوانب البيئية تأتي هذه المرحلة لترتيب الجوانب البيئية حسب درجة الضرر والنفع الذي تسببه.

**1-5- دراسة سياسة الشركة من أجل حماية البيئة**

وتدرس هذه السياسة لمعرفة مدى الاهتمام بالجوانب البيئية المرتبة سابقا وتحديد الخطوات اللازمة لمعالجة تأثيراتها السلبية ولوضع إطار لتحديد الغايات والأهداف البيئية.

**1-6- تحديد الغايات والأهداف**

ثم يتم تحديد أهداف وغايات بيئية لكل مستوى وظيفي تتناسب مع سياسة المؤسسة لحماية البيئة والمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى والجوانب البيئية لنشاطات المؤسسة والالتزامات البيئية للمؤسسة كالحد من التلوث وإدارة النفايات.

**1-7- تطبيق البرامج**

ولتحقيق الأهداف والغايات السابقة يتم وضع برامج لذلك وتحديد المجال الزمني لتطبيقه، كبرامج الحد من التلوث بصيانة المصافي وآليات الشركة أو تركيب تجهيزات جديدة لمنع التلوث وإدارة النفايات.

**1-8- مراجعة عملية تطبيق البرامج**

حيث بعد تطبيق البرامج يتم مراجعته لاكتشاف نقاط القوة والضعف وذلك لمواجهة نقاط الضعف (انخفاض نسبة التلوث الجوي والنفايات بنسبة قليلة عما كان مبرمج له). ولتطبيق نظام الإدارة البيئية، فإن المنظمة تركز أكثر على تكوين وتحسيس أفرادها حول البيئة، حيث أنها تعتبر البيئة من أول العناصر ضمن التزاماتها كما لاحظناه سابقا في سياسة الجودة والبيئة المعلنة من طرف الشركة في إطار وضع نظام متكامل لإدارة الجودة والبيئة، وتتمثل أهم الخطوات الارشادية التي اتبعتها الشركة في مسيرة حماية البيئة فيما يلي:

- ✓ تحسيس وتكوين عمال المؤسسة حول البعد البيئي للتقليل من التأثيرات السلبية لنشاطاتهم على البيئة.
- ✓ تشجيع الأطراف المعنية لتبني البعد البيئي (الموردين).
- ✓ الصيانة المستمرة والمنظمة لأجهزة الحفاظ على البيئة (المصافي وأجهزة منع التلوث).

✓ إدارة النفايات الصادرة عن مصنع الاسمنت خاصة آجر تغليف الفرن والمواد المطاطية والبطاريات المستعملة والزيوت.

✓ تبني سياسة الاستثمار ذات الطابع البيئي (كشراء المصافي وأجهزة مراقبة الانبعاثات وتحديد الاحتراق).

## 2- الإنجازات الناتجة عن تطبيق نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة

وهي تشمل ناحيتين:

### 2-1- الإنجازات التنظيمية

حيث تم:

✓ تعيين لجنة بيئية لدراسة تأثيرات نشاطات المؤسسة على البيئة داخل المصنع وخارجه ووضع إجراءات خاصة بمعالجة هذه التأثيرات البيئية.

✓ تشكيل نظام وثائقي لتوثيق الخطوات والإجراءات المتبعة في حماية البيئة.

✓ تعريف المتطلبات التشريعية وبقية المتطلبات، وذلك لمعرفة القوانين والمتطلبات الأخرى المتعلقة بالجوانب البيئية الخاصة بنشاطات المؤسسة وذلك بغرض الامتثال لها وتهيئة مستلزماتها.

✓ تحقيق الدراسة الخاصة بالتأثير على البيئة وفقا للقوانين السارية المفعول.

✓ إدارة عقد الأداء البيئي بين الشركة ووزارة البيئة وتهيئة الإقليم، وذلك لوضع برامج تأهيل ملائمة للشركة مع حصولها على مساعدات فنية ومالية من الوزارة لتنفيذ هذه البرامج لتخفيض التلوث البيئي.

✓ تطهير المصنع والعتاد الخاص بحماية البيئة والتحكم في إدارة النفايات.

### 2-2- إنجاز أهداف نظام ISO 14001

كما يلي:

#### 2-2-1- الهدف الرئيسي الأول

وهو التحليل البيئي الاولي، الذي يشمل دراسة الأثر البيئي وفق مؤشر تقييم الجوانب البيئية من خلال تحديد الأهداف البيئية.

#### 2-2-2- الهدف الرئيسي الثاني

وهو انشاء وتطبيق تدريجي لعناصر نظام الإدارة البيئية، الذي يشمل وضع وتطبيق النظام الوثائقي لنظام الإدارة البيئية.

وبناء على هذه الإنجازات المحققة بالشركة من خلال تطبيقها لنظام ISO 14001، تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 14001:2004 بتاريخ 10 أكتوبر 2005 الموضحة في (الملحق رقم 02)<sup>1</sup>، وتم تجديدها سنة 2010 (الملحق رقم 03)<sup>2</sup> وسنة 2014 (الملحق رقم 04)<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: تحليل بعض الجوانب البيئية بالمؤسسة بعد تطبيقها ISO 14001

وتتمثل هذه الجوانب في:

#### 1- مجال المورد الطبيعي

##### 1-1- الماء الطبيعي

يبين الجدول الموالي وضعية مورد الماء الطبيعي للمؤسسة:

<sup>1</sup> أنظر الى الملحق رقم (02)، ص: 91.  
<sup>2</sup> أنظر الى الملحق رقم (03)، ص: 92.  
<sup>3</sup> انظر الى الملحق رقم (04)، ص: 93.

## الجدول رقم (05): وضعية المورد الطبيعي للمؤسسة

النتيجة	الوضعية الخاصة بالمؤسسة	الجانب البيئي
عامل "مصدر الماء" حاضر جدا والتحكم به جزئي.	تستعمل الشركة نوع واحد للماء وهو: - ماء الحفر للعملية ولشبكة الحريق. - المعرفة والمتابعة المنظمة بالمؤسسة ليس متحكماً بها بصورة كاملة.	مصدر الماء
عامل "استعمال الماء" حاضر جدا والتحكم به تام.	- قبل استعمال مصفاة المقبض (filtre a manche) كانت المؤسسة تستعمل كميات هائلة من الماء. - التحكم في الاستهلاك التام (وجود عداد رئيسي). - بعد استعمال مصفاة المقبض (filtre a manche) أصبحت المؤسسة لا تحتاج الى الماء مما أدى الى توفير المياه وربحت الشركة استهلاك 19,6% عن قبل.	استعمال الماء
عامل "المعالجة قبل الاستعمال" حاضر جدا والتحكم به تام.	- المعالجة قبل الاستعمال أكثر حضوراً لأن الماء غير المعالج يحدث تلف في دائرة التبريد. - التحكم بالمعالجة بفضل الاتباع المنظم لخصائص الماء المعالج	المعالجة قبل الاستعمال
عامل "نموذج الجمع" حاضر جدا والتحكم به تام.	- نموذج الجمع كفؤ ونوع الفارز: ماء صالح للشرب، ماء ملوث، العامل حساس وحاضر جدا والتحكم به تام ودائم.	نموذج الجمع

المصدر: وثائق تم الحصول عليها من طرف المؤسسة.

يتبين من الجدول السابق أن مورد الماء يستعمل بكميات كبيرة في عملية انتاج الاسمنت والمؤسسة تتحكم في استهلاكه بامتلاكها لعداد رئيسي، وان هناك تخفيض في استهلاكه لا سيما بعد استعمال filtre a manche عن الكمية المحددة من طرف المؤسسة بـ 19,6% والذي نتج عنه أثر بيئي من خلال ترشيد استخدام الماء وآثار اقتصادية، حيث أن ترشيد استخدام مورد الماء يؤدي الى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج.

## 1-2- الطاقة

يوضح الجدول الموالي وضعية الطاقة بالمؤسسة:

## الجدول رقم (06): وضعية الطاقة بالمؤسسة

النتيجة	الوضعية الخاصة بالمؤسسة	الجانب البيئي
عامل "تتبع استهلاك الطاقة" حاضر جدا والتحكم به جزئي.	تتبع استهلاك الطاقة هو عامل أكثر حضور لأنه يدخل بجزء كبير في تكلفة الإنتاج: - استهلاك الغاز الطبيعي تجاوز 29% بالنسبة للمواصفة. - استهلاك الكهرباء أقل من المواصفة. - التحكم جزئي.	استهلاك الطاقة

المصدر: وثائق تم الحصول عليها من طرف المؤسسة.

من الجدول السابق نستنتج أن الطاقة تدخل بنسبة كبيرة في تكلفة الإنتاج لذا فالمؤسسة تحاول تخفيض استهلاكها للطاقة بتحديد نسب مئوية لاستهلاك الطاقة لورشة الإنتاج يجب ألا تتجاوزها، وهذا ما حدث بعد استعمالها لتقنية filtre a manche حيث تساعد هذه التقنية في تخفيض استهلاك الطاقة بنسب كبيرة. وهناك أيضا تخفيض في استهلاك الكهرباء والذي ينتج عنه آثار اقتصادية تتمثل في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الإنتاج.

## 2- مجال الهواء

## 2-1- الانبعاثات الغازية

يبين الجدول التالي الانبعاثات الغازية الناتجة عن المؤسسة:

## الجدول رقم (07): الانبعاثات الغازية الناتجة عن المؤسسة

النتيجة	الوضعية الخاصة بالمؤسسة	الجانب البيئي
عامل "مصدر الانبعاث" حاضر جدا والتحكم به كلي.	تنجم عن عملية صنع الاسمنت الغازات التالية: CO, CO <sub>2</sub> , NOX تعرف المؤسسة حاليا المصادر الرئيسية للانبعاث الجوي.	مصدر الانبعاث
عامل "التحكم/المعالجة/التخلص" حاضر جدا والتحكم به جزئي.	تمتلك المؤسسة أكثر من مصفاة كهربائية وأكثر من مصفاة المقبض (Filtre a manche) لاسترجاع الغبار من المدخنة للتخلص ملائمة. الغبار المنبعث يتجاوز المواصفة: - فرن 01 = 78mg/Nm <sup>3</sup> - فرن 02 = 104mg/Nm <sup>3</sup> نسبة المعالجة متوسطة.	التحكم/المعالجة/التخلص
عامل "الانبعاثات" حاضر جدا والتحكم به جزئي.	معرفة وتسيير أنواع وتدفقات التلوث عرضي (اتفاقي).	الانبعاثات

المصدر: وثائق تم الحصول عليها من طرف المؤسسة.

يوضح هذا الجدول أن المؤسسة مصادرها الرئيسية للانبعاثات الجوية وهي تعمل حاليا على تخفيض هذه الانبعاثات بالصيانة المستمرة لأجهزة منع التلوث كالمصافي، مما يؤدي الى تحقيق أثر اجتماعي يتمثل في تخفيض الانبعاثات المؤثرة على صحة عمال المؤسسة والسكان القاطنين بالقرب من المؤسسة.

## 3- مجال الماء الصناعي

## 3-1- صرف المياه الصناعية بالمؤسسة

والتي يبينها الجدول الموالي:

## الجدول رقم (08): صرف المياه الصناعية بالمؤسسة

النتيجة	الوضعية الخاصة بالمؤسسة	الجانب البيئي
عامل "مصدر الماء" حاضر جدا والتحكم به جزئي.	مصدر الماء هو عامل متأثر وأكثر حضورا لأن المؤسسة تمتلك نقطتين للصرف: - الأولى مخرج من وحدة الإسمنت. - الثانية على مستوى المحجرة. مصدر الماء الملوث متحكم فيه في حين ان الكمية غير كاملة.	مصدر الماء
عامل "طريقة الجمع والصرف" حاضر جدا والتحكم به تام.	طريقة جمع وصرف المياه الملوثة البرية هو عامل متأثر وحاضر لاشتراط معالجته (المعالجة للصرف نحو شبكات التطهير)، التحكم به تام.	طريقة الجمع والصرف
عامل "المعالجة قبل الصرف" حاضر جدا والتحكم به جزئي.	معالجة المياه المستعملة (الملوثة) قبل الصرف هو عامل متأثر وأكثر حضورا للالتزام الذي يمنع الصرف قبل المعالجة. التحكم به جزئي لعدم وجود تتبع منتظم لوظيفة العمل لمعالجة المياه الملوثة على مستوى المحجرة.	المعالجة قبل الصرف
عامل "نوعية مياه الصرف" حاضر جدا والتحكم به جزئي.	نوعية المياه المعالجة هي عامل متأثر وأكثر حضور، التحكم بها ضعيف في الوقت الحالي لأن التحاليل المنجزة تشير الى وجود مواد الدهون بنسبة تتجاوز المواصفة.	نوعية مياه الصرف

المصدر: وثائق تم الحصول عليها من طرف المؤسسة.

يتضح من الجدول أن المؤسسة تتحكم في مصدر الماء الملوث، وتقوم بمعالجة المياه الملوثة، والذي يؤدي الى تحقيق أثر بيئي يتمثل في التخفيض من تلوث التربة بالمياه الملوثة.

## المطلب الثالث: الآثار الإيجابية لتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية.

سيتم التطرق الى الآثار الإيجابية لتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية في الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والإدارية.

## 1- الآثار الاقتصادية لتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية

تتمثل الآثار الاقتصادية في:

## 1-1- زيادة الإنتاجية

من خلال:

- ✓ ترشيد نظام الإدارة البيئية لاستهلاك الموارد وتقليله من هدر الطاقة.
- ✓ تقليل نسب المعيب في الإنتاج: بعد تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية، الذي أدى الى اهتمامها أكثر بإدارة النفايات للتخفيف منها، ومن بين هذه النفايات أكياس الاسمنت المعينة ولذلك قامت الشركة باقتناء أجهزة جديدة في الإرسال التي أدت إلى انخفاض نسب المعيب وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- ✓ زيادة كفاءة العاملين بتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية: وذلك بتكوينهم في المجال البيئي للحفاظ على البيئة ومواردها والذي أدى إلى زيادة الإنتاجية.
- ✓ ضبط العلاقة مع المجهزين وتحسينها: حيث بعد تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية أصبحت تشجع الأطراف المتعاملة معها على تبني هذا النظام، ومن بين هذه الأطراف المجهزين الذين تفرض عليهم المؤسسة حاليا شروط في نوعية المادة الأولية التي يزودون بها، مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية.
- ✓ زيادة إنتاجية العاملين يجعل محيط العمل مناسبا بيئيا.

## 1-2- تحقيق وفرات في التكاليف

وذلك بـ:

- ✓ التخفيض في استهلاك الطاقة: ان استهلاك الطاقة انخفض بعد تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية مما يؤدي الى انخفاض التكاليف.
- ✓ خفض نفقات التخلص من النفايات: ويرجع هذا الى التخفيض من كمية النفايات بإدارة المؤسسة لنفاياتها وإعادة استخدامها للنفايات الناجمة عن انتاج الاسمنت (الفرينة الخام والاسمنت).
- ✓ تحقيق وفرات من بيع المخلفات: كبيع الزيوت المستعملة لنفطال، وبيع إطارات العجلات ونفايات الحديد بالمزاد العلني.
- ✓ خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة الإقلال من مدخلات المواد الأولية: حيث أن تخفيض المؤسسة لاستهلاك بعض المواد الأولية المذكورة سابقا أدى الى التقليل من مدخلات هذه المواد بالتالي تخفيض أعباء نقلها وتخزينها.

## 1-3- تحقيق وفرات مالية في مجالات عديدة

تتمثل في:

- ✓ خفض الاستثمار في رأس المال العامل: وذلك بتخفيض متطلبات الإنتاج من المواد الأولية والطاقة بعد تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية.
- ✓ خفض الاستثمار في رأس المال الثابت: وذلك لتركيز المؤسسة على التدابير الوقائية لآثار التلوث كصيانة المصافي، مما أدى الى خفض استثمارها في مستلزمات التدابير العلاجية.
- ✓ تقليل كلف التدريب على المدى الطويل: وذلك لأن نظام الإدارة البيئية يتضمن جزء من نظام ISO18000 للصحة والسلامة المهنية الذي ستطبقه المؤسسة مستقبلا وبالتالي ربح جزء من تكاليف التدريب.
- ✓ تخفيض تكاليف الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية: لأن نظام الإدارة البيئية سهل على المؤسسة الالتزام بهذه المتطلبات من خلال عنصر تحديد المتطلبات القانونية المتعلقة بالجوانب البيئية للشركة.

## 1-4- تحقيق مزايا تسويقية

تتمثل في:

- ✓ تحسين العلاقة مع المستهلكين: تسعى المؤسسة بتطبيقها لهذه الأنظمة العالمية لتحسين علاقتها مع المستهلكين، وهذا ما نلاحظه في سياسة الجودة والبيئة المعلنة بالشركة من خلال التزامها بالاستماع الدائم لزبائنها وان يعمل أفرادها على تلبية متطلبات الزبائن، وذلك بتحسين صورتها وسمعتها لدى المستهلكين كالإشهار في الإذاعة (اسمنت عين توتة منتج وطني بمقاييس عالمية).
- ✓ تعزيز الميزة التنافسية: لأن الطلب على الاسمنت أكبر من العرض في السوق الوطنية، فإن المنافسة بين مؤسسات الاسمنت الوطنية معدومة فكل ما تنتجه هذه المؤسسة يباع، مما أدى الى عدم اهتمام هذه المؤسسات بالمزايا التنافسية. غير أننا نستثني مما سبق المؤسسات الأجنبية في الجزائر التي تشتري في شراءها للمنتج أن تكون المؤسسة المنتجة له حاصلة على شهادات الأيزو ومن بين هذه المؤسسات: الشركة الصينية للطريق السيار التي تشتري حاليا على مؤسسة الاسمنت عين توتة كميات كبيرة من الاسمنت لحصولها على شهادة الأيزو، حيث أن تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية أدى الى خلق ميزة تنافسية لها في السوق الوطنية.

## 2- الآثار الاجتماعية لتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية

تتمثل الآثار الاجتماعية لتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية فيما يلي:

✓ تقليل الانبعاثات الصناعية الصادرة عن المؤسسة والمؤثرة على صحة السكان القاطنين بالقرب منها: حيث أنه بإجراءات الصيانة التي تقوم بها المؤسسة للمصافي وأجهزة منع التلوث تخفض كل عام نسبة معينة من الانبعاثات الجوية، كما أن نسبة هذه الانبعاثات بعد تطبيق نظام الإدارة البيئية أقل مما كانت عليه قبل تطبيق نظام الإدارة البيئي وخاصة بعد تركيب المؤسسة للمصفاة الجديدة (filtre a manche) في عام 2011 أدت الى انخفاض هذه الانبعاثات من (50 Mg/Nm<sup>3</sup>) الى (10Mg/Nm<sup>3</sup>).

✓ تحسين صحة العامل في المصنع: وذلك بإدارة النفايات الخطرة حتى لا تضر بالعامل والصيانة المستمرة لمصافي ومصاصات الغبار أدت الى تخفيض الانبعاثات ومن ثم خفض أضرارها على صحة العاملين.

✓ التواصل مع المجتمعات والحكومات للتفكير في الجوانب البيئية لنشاط الشركة: حيث أدى تطبيق المؤسسة للإيزو 14001 الى زيادة اهتمامها بالجوانب البيئية لنشاطها وتكوين أفرادها للتخفيض من هذه الجوانب البيئية، بالإضافة لحضورهم للملتقيات وللأيام الإعلامية حول البيئة كاليوم الإعلامي حول النفايات الخاصة المنظم من طرف مديرية البيئة للولاية، لإبرام عقد الأداء البيئي.

## 3- الآثار البيئية لتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية

تتمثل هذه الآثار البيئية في:

✓ حماية الأنظمة الطبيعية والأراضي المسكونة القريبة من المؤسسة: بالرغم من أن المنطقة التي تتواجد بها المؤسسة غير الزراعية ونسبة التغطية النباتية بها لا تتجاوز 2% وبعدها عن البلديات المجاورة، فإنها تعمل على تخفيض نسبة تأثيرها على الأنظمة الطبيعية وخاصة بعد تركيب المصفاة الجديدة.

✓ الاستخدام الرشيد للموارد: لتطبيق نظام الإدارة البيئية التزمت المؤسسة بالحفاظ على المورد الطبيعي من خلال الاستغلال العقلاني له، حيث تقوم المؤسسة كل عام بتحديد نسب لاستهلاك الموارد والطاقة لورشة الإنتاج لا يجب تجاوزها والذي أدى إلى ترشيد استخدام الطاقة وبعض الموارد، وبعد تركيب المصفاة الجديدة انخفضت نسبة استهلاك الماء الى 75%.

✓ منع التلوث وحماية البيئة: وذلك من خلال معالجتها للمياه الصناعية قبل صرفها لتجنب تلويثها للمياه الجوفية للتربة، وإدارة النفايات، تخفيض الانبعاثات الجوية.

✓ تمديد دورة حياة المورد من خلال تقليل استعماله: هذا بالنسبة للطاقة والموارد التي تم التطرق إليها، بالإضافة للماء الذي انخفض بعد تركيب المصفاة الجديدة.

✓ يساهم تطبيق ISO 14001 في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وثقب الأوزون: حيث أن صيانة المؤسسة لأجهزتها يؤدي الى انخفاض الانبعاثات الغازية المسببة لهذه الظواهر كغاز CO<sub>2</sub> و NOX.

#### 4- الآثار الإدارية لتطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية

تتمثل الآثار الإدارية في:

✓ زيادة الوعي البيئي للعمال بإشراكهم في تنفيذ المواصفة ورضاهم الوظيفي تجاه المؤسسة: وتستخدم المؤسسة في زيادة الوعي البيئي للعمال تحسيسهم وتكوينهم في الجوانب البيئية لكي يدركوا الآثار السلبية لنشاطاتهم غير المحافظة على البيئة، مما يؤدي الى تقليلهم لهذه الآثار السلبية على البيئة والذي ينعكس بدوره على رضاهم الوظيفي.

✓ تشجيع التعاون بين إدارات المؤسسة المختلفة وتحسين الاتصالات الداخلية: وذلك من خلال قيامها بالاجتماعات لمناقشة القضايا البيئية داخل وخارج الشركة لإيجاد الحلول لها، بالإضافة الى استخدام الاتصالات الداخلية في ذلك، مما يؤدي الى تحسين هذه الاتصالات. ويستخدم أفراد المؤسسة الهاتف الثابت وشبكة الانترنت للاتصال بين الإدارات، وتتصل الإدارات بالورشات التي تمتلك الهواتف النقالة.

✓ إيجاد أفضل فرصة للحل الكفء للمشاكل للوعي الإداري المسبق لها: فبتطبيق المنظمة لنظام الإدارة البيئية وتحليلها للجوانب البيئية لنشاطها، أصبحت تعرف نقاط الضعف المتعلقة بجانب بيئي معين وأدى ذلك الى وعيها المسبق بالمشاكل التي يمكن أن تحدث في إطار هذا الجانب البيئي ومن ثم تحدد الحل الكفء لها.

✓ توفير فرصة للتخطيط للتقليل من الآثار السلبية للوعي الإداري المسبق لها: كما أنه بتحليل المؤسسة للجوانب البيئية لنشاطها تعرف الآثار السلبية الناجمة عن نشاطها وبهذا تقوم بوضع أنشطة مخططة لتخفيض هذه الآثار.

✓ نشر المسؤولية البيئية في جميع أنحاء المؤسسة عن الآثار السلبية ومنع التلوث: ونشر هذه المسؤولية يكون بالخطاب المباشر للعمال لتوضح لهم الآثار السلبية الناتجة عن عدم تقيدهم بالتعليمات البيئية كعدم وضع النفايات في الأماكن المخصصة لها وعدم وضع الرمل فوق الزيت لكي لا تتسرب الى باطن الأرض، بالإضافة الى تعليق تعليمات وصور تبين مسؤولية الفرد في حماية البيئة.

### المبحث الثالث: تقييم وضعية نظام الادارة البيئية بمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة – ودورها في تحسين صورتها الذهنية

سنتعرض في هذا المبحث عرض وتحليل المقابلة التي أجريت مع مجموعة من إطارات مؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة-.

#### المطلب الأول: واقع نظام الإدارة البيئية بمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة-.

جاء قرار تبني مؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة- وذلك بغرض تحسين أدائها البيئي لأنه من ضمن أولويات المؤسسة وهذا من خلال السياسة البيئية التي تم انتهاجها.

ويعود تطبيق نظام الادارة البيئية الى جهود عمال المؤسسة، وذلك بسبب الأطراف الخارجية الضاغطة «السكان المحليين " أي الجيران بصفة عامة لما لحقهم من أضرار الغبار، وتمثل هذه الضغوط بالكتابة في الجرائد والاتصال المباشر بإطارات المصنع، إضافة الى وجود ما يسمى بمراقبة النظام البيئي، الذي يتم من قبل المسؤولين عن تقديم شهادة الايزو حيث تتم مراقبتهم سنويا لمعرفة مدى تطبيق المؤسسة للمعايير البيئية المتعارف عليها.

كما يمكن للمؤسسة أن تساهم في زيادة الوعي البيئي للعمال من خلال نظام الادارة البيئية، وذلك يدفعهم للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على التفاعل والبيئة، وضرورة الحفاظ عليها لأن ذلك يؤدي الى الحفاظ على سلامتهم.

وأدى تطبيق نظام الادارة البيئية الى زيادة كفاءة العاملين وذلك عن طريق تحسيس حول النظام وحول ISO 14001، أما بالنسبة للمؤسسة فأدى ذلك الى تخفيض التكاليف وزيادة حدة المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

وبعد اعتماد مؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة – لنظام الادارة البيئية وحصولها على شهادة ISO 14001 واستعمال المصفاة أصبحت نسبة التلوث التي يطلقها المصنع أقل من نسبة التلوث المحددة قانونيا.

فلضمان الاتصال الدائم بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة تم بناء نظام معلوماتي قوي لتسهيل عملية الاتصال من خلال الاعتماد على الانترنت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هذه المعطيات تم الحصول عليها بناء على مقابلة أجريت مع مهندسة في العلوم البيئية بقسم البيئة والجودة "فاطمة الزهراء ربوح"، مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة-، انظر الى الملحق رقم (05)، ص: 94.

**المطلب الثاني: مساهمة نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة-**

كانت نظرت سكان المنطقة لمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة – سلبية وذلك بسبب الغبار المتناثر الذي يؤثر على صحتهم أما بعد تطبيقها لنظام الإدارة البيئية الذي غير هذه النظرة إلى إيجابية خاصة بعد جلبها لأحدث الوسائل التكنولوجية للحد من التلوث " مصفاة القبض " وأيضاً قامت بالتشجير بالتناسق مع مديرية البيئة ومجموعة من العمال والمواطنين.

حيث أنه منذ استعمال مؤسسة عين توتة – باتنة – لمصفاة القبض وهي تحاول في تطوير أداؤها البيئي وتحسين صورها الذهنية من خلال توعية العمال حول تسيير النفايات وجاء حصولها على شهادة ISO 14001 إلا دليلاً على تطبيقها لنظام الإدارة البيئية.

أما بالنسبة للعملاء فقد أصبحت البيئة إحدى العوامل الرئيسية المؤثرة على دوافعهم الاستهلاكية لدى عملت المؤسسة على تحسين صورتها الذهنية لدى عملائها بتطبيقها لنظام الإدارة البيئية.

وفي الأخير يمكن القول إن المؤسسة تقوم ببناء صورتها الذهنية من خلال تحسين صورتها العامة أمام عمالها ومجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية سكان المنطقة المجاورة، والمستهلك والبيئة، وبالتالي يمكنها من كسب ودهم ودعمهم<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنظام الإدارة البيئية التي تساعد في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة –**

يقع مصنع الاسمنت لولاية باتنة ببلدية عين توتة وهو موقع مناسب لعدم وجود أراضي نباتية كثيرة حيث أن نسبة الغطاء النباتي لا يتعدى 2% كما أن النباتات الموجودة ليس لها قيمة اقتصادية ونباتية كبيرة، أما بالنسبة لسكان المنطقة فقد واجهوا الكثير من الأخطار الصحية الناجمة عن أضرار الغبار والأتربة السامة المنبعثة أما بعد استعمال مصفاة القبض فقد جنبت المؤسسة الآثار الجانبية للتلوث.

ويوجد تنوع بين الجنسين "اناث وذكور" في مؤسسة الاسمنت عين توتة – باتنة – ولكن ليس بشكل عادل وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة فهي تحتاج الى الذكور أكثر من احتياجها للإناث، أما بالنسبة إلى الشهادات العلمية فهي متنوعة وذلك حسب المناصب فهناك خريجي الجامعات والمعاهد وهناك من تلقى تعليمه الثانوي فقط " مستوى بكالوريا " وهناك أيضا شهادات من مراكز التكوين المهني.

<sup>1</sup> هذه المعطيات تم الحصول عليها بناء على مقابلة أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية "صلاح الدين قطافي"، مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة-، انظر الى الملحق رقم (06)، ص: 96.

حيث تستعمل مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة - مجموعة من الاجهزة الحديثة منها مصفاة القبض الذي بدأ استعماله 2011 والتي أدت إلى التقليل من انبعاثات الغاز وهناك أيضا تقنية camion aspirateur من أجل ترشيد استهلاك المياه والعمل على تخفيض التكلفة.

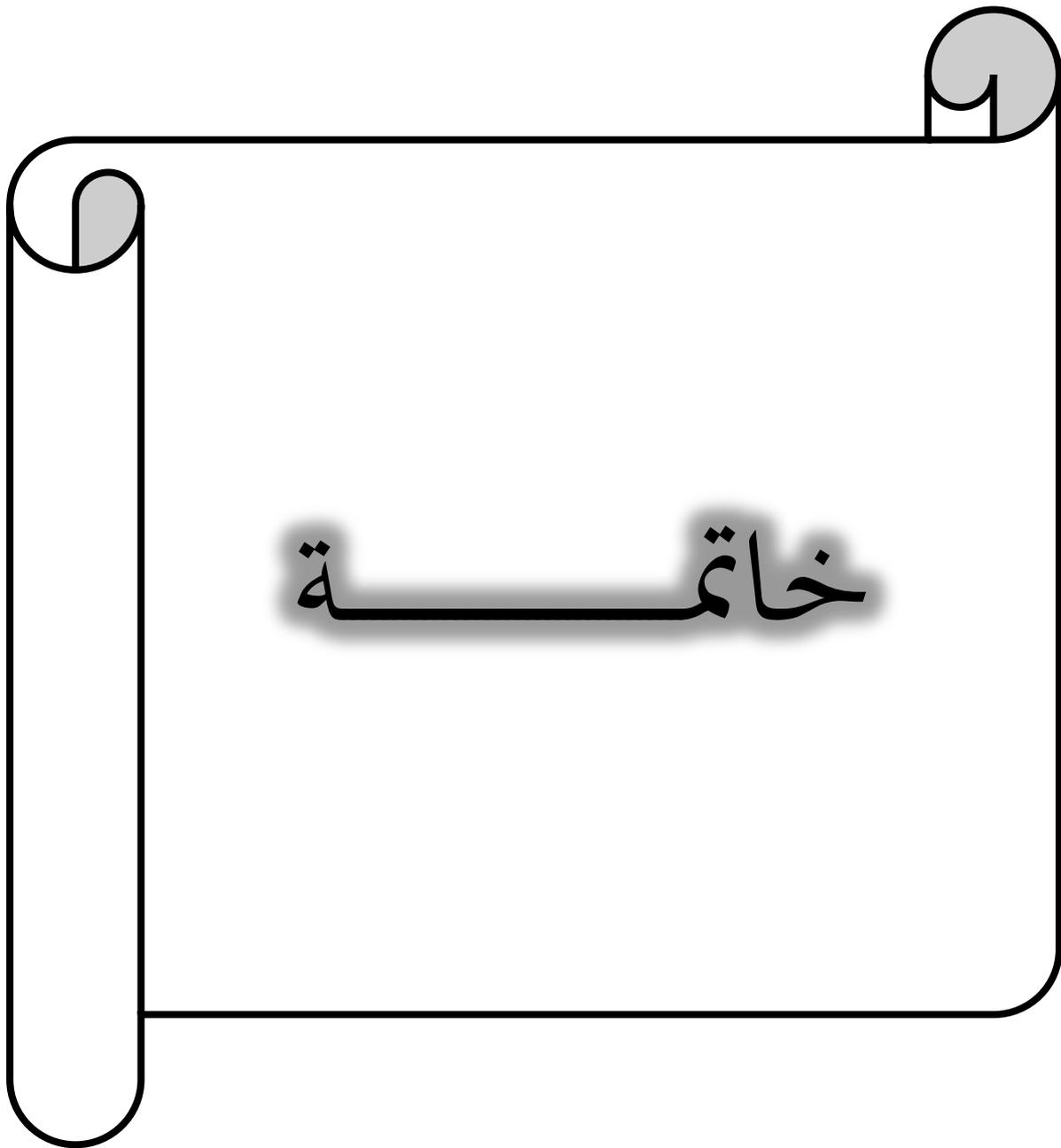
فكانت مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة - تحتاج الى كميات هائلة من الماء والطاقة وعند ارتفاع نسبة  $C_2$  يصبح Electro filtre لا يعمل وعليه فكمية الغبار يخرج إلى الهواء، أما بعد استعمال تقنية مصفاة القبض أصبحت كمية المياه المستعملة معدومة وانخفض استهلاك الطاقة كما أن كمية الغبار المتناثر أصبح يرجع على شكل اسمنت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هذه المعطيات تم الحصول عليها بناء على مقابلة أجريت مع رئيس قسم التصفية "خير الدين فواد"، مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة-، انظر الى الملحق رقم (07)، ص: 98.

### خلاصة الفصل الثالث

تعتبر مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة- من الشركات التي تلعب دورا مهما في السوق الوطنية وذلك لمساهمتها في سد العجز الوطني من مادة الإسمنت بعد إنشائها بطاقة إنتاجية تتجاوز المليون طن، بالإضافة الى مساهمتها للتطورات المحلية بحصولها على العلامة الوطنية للمنتوج، وللتطورات العالمية للمواصفات للأنظمة البيئية، حيث تحصلت على شهادة الايزو، ومر تطبيق نظام الإدارة البيئية بمجموعة من المراحل التي بدأت بالتحليل البيئي الأولي وانتهت بمراجعة عملية تطبيق البرامج، كما قامت الشركة بتحليل جوانبها البيئية بعد تطبيقها لنظام الإدارة البيئية لاكتشاف نقاط القوة في جوانب معينة ونقاط الضعف في جوانب أخرى ومن ثم العمل على إيجاد إجراءات لتصحيح نقاط الضعف، وأدى تطبيق الشركة لنظام الإدارة البيئية الى تحقيق آثار اقتصادية، بيئية، اجتماعية وإدارية.

ومن خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل ونتيجة للمقابلة، تبين أن تبني مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة- لنظام الإدارة البيئية جاء بقرار اختياري، وكان هدفا من الأهداف الاستراتيجية المتبعة حاليا من طرف المؤسسة، ولم يكن فقط تطبيقه اجباريا تحت ضغط القوانين والتشريعات التي فرضت على مصانع الاسمنت في الجزائر، وخاصة بعد حصولها على شهادة ISO 14001، وقد تبين أن لنظام الإدارة البيئية تأثير إيجابي على المؤسسة فهو يحسن من صورتها أمام عملائها ومحيطها الخارجي ويساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا ما تم تأكيده بعد قيامنا بالدراسة الميدانية واجابة العمال عن جميع أسئلتنا.



خاتمة

## خاتمة

كان هدف المؤسسات الاقتصادية ولا يزال الى يومنا هذا هو تحقيق أداء مالي جيد، وتعظيم أرباحها التي وجدت من أجله، ولهذا تعاملت مع البيئة على أنها مورد متجدد ولا ضرر عليه، الأمر الذي خلق مشاكل بيئية وتدهور الوضع البيئي، وهذا ما دفع الدولة الى اتباع إجراءات على المستوى الكلي لحماية البيئة، بالإضافة الى اتباعها لمجموعة من السياسات اتجهت المؤسسة لتعزيز حمايتها البيئية، مما زاد من الضغوط البيئية الخارجية المفروضة على المؤسسات ودفعها الى تبني نظام الإدارة البيئية للتخفيف من هذه الضغوط، ويؤدي تطبيق المؤسسات لنظام الإدارة البيئية الى تحقيق صورة ذهنية جيدة للمؤسسة مع جمهورها الداخلي والخارجي وعليه تحقق ريادة في مجال أعمالها يضمن لها البقاء والاستمرار.

## 1- نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقاً من النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية تم التوصل الى اختبار الفرضيات التالية:

## ✓ الفرضية الأولى

أن تبني نظام الإدارة البيئية والاهتمام بالشأن البيئي من شأنه أن يساعد المؤسسة في الكثير من الجوانب، تعتبر هذه الفرضية صحيحة حيث أن تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية يؤدي الى تحسين اداءها البيئي والمالي، وضمان بقائها في السوق وبالتالي يزيد من قدرتها التنافسية، كما يحسن من نوعية الاقتصاد من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

## ✓ الفرضية الثانية

ان المؤسسة التي تتبنى تطبيق نظام الإدارة البيئية تستطيع تقديم صورة جيدة لمحيطها الداخلي والخارجي، هذه الفرضية صحيحة وقد ثبت من خلال الدراسة صحتها حيث أن حماية البيئة من طرف المؤسسة وتبنيها لنظام الإدارة البيئية يؤدي الى تحسين صورتها وسمعتها أمام عمالها وعمالها ومحيطها الخارجي.

## ✓ الفرضية الثالثة

ان تطبيق مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة- لنظام الإدارة البيئية يحسن من صورتها الذهنية وهذا صحيح، حيث أدى تطبيقه الى زيادة الوعي البيئي لعمال الشركة ورضاهم الوظيفي، كذلك الاستغلال العقلاني للموارد والطاقة، تلبية احتياجات عملائها على أكمل وجه، كل هذا أدى الى تحسين صورة مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة- وهذا ما تم اثباته في دراستنا الميدانية.

## 2- نتائج الدراسة التطبيقية

بعد دراستنا لأهمية تبني مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة- لنظام الإدارة البيئية وحصولها على شهادة

ISO 14001 توصلنا الى جملة من النتائج أهمها :

- ✓ أن المؤسسة تبنت نظام الإدارة البيئية بصفة اختيارية وتم ذلك منذ سنة 2004.
- ✓ أدى تطبيق نظام الإدارة البيئية الى زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال الترشيد الجيد لاستخدام الموارد والتقليل من هدر الطاقة.
- ✓ حسّن نظام الإدارة البيئية علاقة المؤسسة مع المستهلكين مما عزّز ميزتها التنافسية في السوق الوطنية.
- ✓ تخفيض انبعاثات الغبار والغازات المؤثرة على صحة السكان القريين من المؤسسة.
- ✓ التعاون بين إدارات المؤسسة في دراسة الجوانب البيئية وتحسين الاتصالات الداخلية.
- ✓ زيادة الوعي البيئي لعمال المؤسسة.
- ✓ نشر المسؤولية البيئية في جميع أنحاء المؤسسة.
- ✓ تحسين سمعة وصورة المؤسسة في المجتمع.

## 3- الاقتراحات والتوصيات

- ✓ ضرورة التعاون المستمر بين عمال المؤسسة لتطبيق نظام الإدارة البيئية ناجح وتحقيق أهدافه.
- ✓ ضرورة دمج البعد البيئي في المؤسسات وتبني نظام الإدارة البيئية التي تتوافق مع معايير ISO 14001 لتحسين صورتها الذهنية.
- ✓ توثيق نظام ISO 14001 ومراجعته من حين الى آخر لتعديله وضمان التحسين المستمر.
- ✓ تفعيل دور المؤسسة في مجال البيئة وغرس الثقافة البيئية للعمال من خلال الدورات التدريبية.
- ✓ الاهتمام بتحسين الصورة الذهنية من خلال تبني نظام الإدارة البيئية باعتباره مصدر من المصادر التي تساعد على ذلك، اذ يعطي دمج البعد البيئي للمؤسسة مكانة يسمح لها بتحسين صورتها في الوسط الذي تنشط فيه.
- ✓ ضرورة القيام بحملات توعية في مجال البيئة خارج مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة-.
- ✓ التركيز على الاتصال بالعملاء وتعظيم العلاقة معهم من أجل الحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة.

#### 4- آفاق البحث

ان هذا البحث تعرض لموضوع نظام الإدارة البيئية وعلاقته بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية حيث لا تزال جوانب أخرى يمكن التعرف لها مستقبلا وبالتالي يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع كما يلي:

- ✓ دور نظام الإدارة البيئية في تسيير المؤسسات الجزائرية.
- ✓ كيفية تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمائية.
- ✓ علاقة الإدارة البيئية بالتنمية المستدامة.
- ✓ دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية.



# قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1- الكتب العربية

- ✓ سايح تركية، حماية البيئة في ظل التشريع الجزائري، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2014.
- ✓ عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية البيئية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- ✓ محمد الصيرفي، السياحة والبيئة بين التأثير والتأثر، دار الهناء للتجليد الفني، الطبعة الأولى، 2008-2009.
- ✓ نجم العزاوي، عبد الله حكمت الوقار، إدارة البيئية (نظم متطلبات وتطبيقات ISO14001)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007.
- ✓ نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

1-2- المقالات

- ✓ إبراهيم شراف، محمد قويدري، استخدام الإدارة البيئية كمدخل لترشيد الموارد الاقتصادية في المشاريع الصناعية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة عمار ثليجي، العدد 15، الاغواط، جانفي 2016.
- ✓ ايثار عبد الهادي، سوزان عبد الغاني، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظم الإدارة البيئية 14001، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، العراق، 2008.
- ✓ مطانيوس مخول، عدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلد دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، سوريا، 2009.

1-3- مؤتمرات ومداخلات

- ✓ أحمد الدسوقي، ورقة عمل حول الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام المصري، مقدمة الى احدى دوريات برامج الأمم المتحدة الائتماني، مشروع دور القدرات في مجال حقوق الانسان، وزارة الداخلية، أكاديمية مبارك للأمن المصري. مصر.
- ✓ زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظم الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي، مجمع مداخلات، المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المعقدة، ورقة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.

- ✓ سليم غزوان، عادل هادي، مداخلة حول إدارة علاقات الزبائن (CRM)، إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة.
- ✓ طارق الحكواتي، أثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة، ورقة عمل مقدمة من جامعة دمشق، كلية العلوم الاقتصادية، قسم التسويق، سوريا.
- ✓ عبد الله آل تويم، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الخيرية والحفاظ عليها، ورقة عمل مقدمة للقاء السنوي الخامس الذي تنظمه جمعية البر، المنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية، 1425 هجري.
- ✓ عبد الرحمن عايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الدائم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر-، جامعة سطيف.
- ✓ عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المؤتمر العربي لجامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- ✓ عثمان حسن عثمان، دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، يومي 07-08 أفريل 2008.
- ✓ فالخ عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، ورقة عمل حول إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المؤسسة الاجتماعية "دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية"، الكلية الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الاقتصادية، الأردن.
- ✓ وهيبة مقدم، مداخلة حول المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد ابن باديس، مستغانم.
- ✓ ياسر شاهين، ملتقى حول البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الفلسطيني، دائرة العلوم المالية والمصرفية، جامعة فلسطين الأهلية، بيت لحم، فلسطين.

#### 1-4- مذكرات التخرج:

- ✓ حمزة غموقي، دور العلاقة في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، -بسكرة-، 2013-2014،

- ✓ زهراء صادق، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل للتسويق بالعلاقات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، 2015-2016.
- ✓ صالح الشيخ، تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، مذكرة لنيل الدبلوم في العلاقات الإنسانية، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009.
- ✓ عبد الكريم مشان، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -، 2011-2012.
- ✓ عز الدين بن تركي، واقع التسويق الأخضر وأهميته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة -.
- ✓ عز الدين دعاس، أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة -، 2006-2008.
- ✓ محمد عبد العال النعيمي، علي فالح شوابكة، تحديد العوامل المؤثرة لنظام الإدارة البيئية ISO 14001 بوجود ثقافة الجودة والإنتاج الانظف (متغيرات وسيطة على الأداء البيئي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2015.
- ✓ نوال ضيائي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، 2009-2010.
- 1-5- مقابلات**
- ✓ مقابلة مع مهندسة في العلوم البيئية بقسم البيئة والجودة "فاطمة الزهراء ربوح"، مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة -، أجريت المقابلة يوم: 16 فيفري 2017.
- ✓ مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية "قطافي صلاح الدين"، مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة -، أجريت المقابلة يوم: 23 فيفري 2017.
- ✓ مقابلة مع رئيس قسم التصفية "خير الدين فؤاد"، مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة -، أجريت المقابلة يوم: 23 فيفري 2017.

2- المواقع الالكترونية

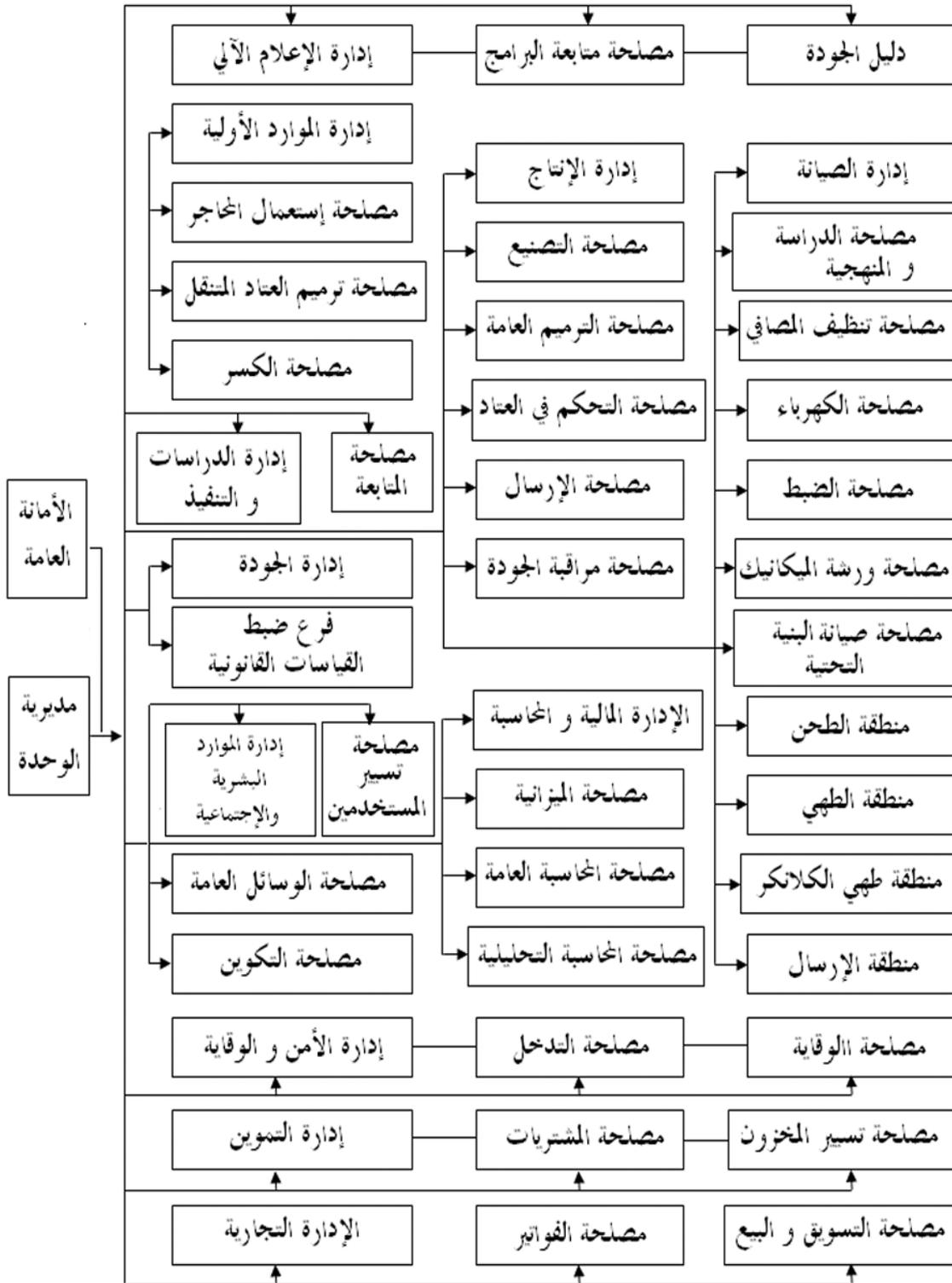
✓ قاموس اللسانيات متاح على الموقع: [www.lisaniat.com](http://www.lisaniat.com)

3- المراجع باللغة الأجنبية

- ✓ Angel Dahoo-Renaud, **Les outils d'évaluation de la performance environnementale : Audits et indicateur environnementaux**, La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit, May 2009, Strasbourg, France.
- ✓ Jon Nicolaisen, Andrew Dean et Peter Holler, **économie et environnement, problèmes et orientations**, Revue économique de l'OCDE, N :16, printemps, 1994.
- ✓ Michel Jonquière, **Le manuel du management environnemental**, édition SPA, Paris, France, 2001.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت عين توتة



المصدر: مصاحفة الموارد البشرية والاجتماعية

الملحق رقم (02): شهادة الايزو 14001 للمؤسسة سنة 2004



المصدر: مصلحة الجودة

الملحق رقم (03): شهادة الايزو 14001 للمؤسسة سنة 2010



# Certificat

Certificate

**N° 2005/25505a**

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :  
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA  
(SCIMAT)

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**FABRICATION ET VENTE DE CIMENTS.**  
**PRODUCTION AND SALE OF CEMENTS.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 14001 : 2004

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**Direction Générale : 73 bis, rue Benflis La Verdure BATNA 05000 ALGERIE**

**Unité de Production : Cimenterie Aïn Touta AÏN TOUTA 05500 ALGERIE**

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) This certificate is valid from (year/month/day)	2010-10-19	Jusqu'au* Until*	2011-12-01
---	------------	---------------------	------------

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL  
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL



M. AUGEREAU-LANDAIS

AFAQ AFNOR International, S.A. - R.C. : B199831997  
Immeuble LUXOR - Centre Urbain Nord - Avenue Hédi KARRAY - 1082 Tunis - Tunisie  
Tél.: (216) 71 751 533 - 71 756 673 - Fax: (216) 71 767 661



Les informations relatives aux types de AFAQ AFNOR International à l'adresse indiquée ci-dessus. Le présent document n'a qu'une valeur indicative. Seuls les sites de données des certificats accessibles à l'adresse Internet : <http://www.afnor.org>, AFAQ AFNOR International et conforme des sites de données des certificats accessibles à l'adresse Internet : <http://www.afnor.org> sont des informations accessibles. Les informations relatives aux certificats accessibles à l'adresse Internet : <http://www.afnor.org> sont des informations accessibles. Les informations relatives aux certificats accessibles à l'adresse Internet : <http://www.afnor.org> sont des informations accessibles. The information is for information purposes only. For up-to-date information, the only official source is the certificate database at <http://www.afnor.org>. AFAQ AFNOR International complies with the instructions approved from standards in force (accession number available on request).

المصدر : مصلحة الجودة

الملحق رقم (04): شهادة الايزو 14001 للمؤسسة سنة 2014

**afaq**

**Certificat**  
Certificate

N°2014/59991.1

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :  
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

**SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA  
(SCIMAT)**

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION  
DE CIMENTS ET DE GRANULATS.**

**MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE  
OF CEMENT AND AGGREGATES.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 (2008) + ISO 14001 (2004)  
+ OHSAS 18001 (2007)**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**Direction Générale: 73 Bis, Rue Benflis La Verdure, BP N°67 El Boustene BATNA 05000 ALGERIE**  
**Unité Cimenterie: Cimenterie Aïn Touta, BP N°10 Aïn Touta BATNA 05500 ALGERIE**  
**Unité Agrégats: BP N°10 Aïn Touta BATNA 05500 ALGERIE**  
**Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP N°453 BISKRA 07000 ALGERIE**  
**Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet BP N°52 Touggourt 30200 OUARGLA ALGERIE**

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

**2014-04-15** Jusqu'au  
until **2017-04-15**

**Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL**  
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

**M. AUGEREAU-LANDAIS**

Seul le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attests in real time that the company is certified.  
CERTIF. INT F. 0065.2-Ma-10/2013. AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.

AFAQ AFNOR International S.A. - Immeuble Luxor, Centre Urbain Nord, Avenue Hédi Karray - 1082 Tunis - Tunisie  
T. (216) 71 751 533 - F. (216) 71 767 561 - R.C. : 8199831997 - [www.afnorg](http://www.afnorg)

**afnor**  
GRUPE

المصدر: مصلحة الجودة

الملحق رقم (05): استمارة المقابلة الخاصة بالحوار الأول حول نظام الإدارة البيئية

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المنظمات

"بسم الله الرحمن الرحيم"

أخي العامل/ اختي العاملة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد:

انا نستأذنكم في أخذ جزء من وقتكم، أولا نعرفكم بأنفسنا: نحن فلة حواس وندى سواحي طالبان ماستر تخصص ادارة أعمال مؤسسات بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة، جانا لإجراء مقابلة في إطار دراسة حول "أهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة مع دراسة حالة مصنع الإسمنت عين توتة - باتنة-" ان كنتم لا تمانعون سنشرع في إجراء هذه المقابلة معك

لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة ما يأتي قبل الإجابة:

- قراءة استمارة المقابلة بدقة وتمعن.
- إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز قيمة النتائج المستهدفة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

س1: هل تبنت مؤسسة الاسمنت عين توتة - باتنة - نظام الادارة البيئية بصفة الزامية؟

ج1: لا، المؤسسة تبنت نظام الإدارة البيئية بصفة اختيارية.

س2: هل يعود تطبيق نظام الادارة البيئية الى جهودكم أم راجع لضغوط خارجية؟ ومن هم هذه الأطراف الضاغطة عليكم حتى تم دمج تطبيق نظام الادارة البيئية في المصنع؟

ج2: في الحقيقة يعود تطبيق نظام الإدارة البيئية الى جهودنا ولكن هناك ما يسمى بمراقبة النظام البيئي من طرف أشخاص أجنبى وهم الذين يعطوننا شهادة ISO 14001، ويأتون كل عام لمراقبة ما إذا كان النظام البيئي مازال على حاله أم ساء، وهل هو جيد ام لا، مع إعطاء معلومات.

س3: هل أدى تطبيق نظام الادارة البيئية الى زيادة الوعي لدى العمال ورضاهم الوظيفي اتجاه الشركة؟

ج3: نعم، أدى تطبيق نظام الإدارة البيئية الى زيادة الوعي لدى العمال ورضاهم الوظيفي وذلك باحترامهم لقوانين البيئة والمحافظة عليها.

س4: هل أدى تطبيق نظام الادارة البيئية إلى زيادة كفاءة العاملين والمؤسسة؟

ج4: نعم، أدى تطبيق نظام الإدارة البيئية الى زيادة كفاءة العاملين وذلك عن طريق تحسيس حول ISO 14001 وبالنسبة للمؤسسة أدى تطبيقه الى تخفيض في تكاليف الطاقة وكمية المياه ويزيد من تنافسية المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

س5: هل نسبة التلوث التي تطلقها المؤسسة أقل من النسبة المحددة قانونيا بعد اعتماد نظام الإدارة البيئية؟

ج5: نعم، بعد اعتمادنا لنظام الإدارة البيئية ووصولنا على ISO 14001 واستعمال مصفاة القبض أصبح يمكننا القول بأن نسبة التلوث التي تطلقها المؤسسة أقل من النسبة المحددة قانونيا.

س6: هل هناك طرق معينة للاتصال بين المؤسسة والعملاء؟

ج6: هناك طريقتين للاتصال بين المؤسسة وعملائها وهما: الطريقة المباشرة، وعبر موقع الشركة.

وشكرا

الملحق رقم (06): استمارة المقابلة الخاصة بالخور الثاني حول الصورة الذهنية للمؤسسة

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المنظمات

"بسم الله الرحمن الرحيم"

أخي العامل/ اختي العاملة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد:

اننا نستأذنكم في أخذ جزء من وقتكم، أولا نعرفكم بأنفسنا: نحن فلة حواس وندى سواحي طالبان ماستر تخصص ادارة أعمال مؤسسات بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة، جانا لإجراء مقابلة في إطار دراسة حول "أهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة مع دراسة حالة مصنع الإسمنت عين توتة - باتنة-" ان كنتم لا تمانعون سنشرع في إجراء هذه المقابلة معك

لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة ما يأتي قبل الإجابة:

- قراءة استمارة المقابلة بدقة وتمعن.
- إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز قيمة النتائج المستهدفة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

س1: بالنسبة اليكم هل تقوم المؤسسة من خلال تطبيقها لنظام الادارة البيئية لضمان استمراريته وتحسين صورتها لدى سكان المنطقة؟

ج1: كانت نظرة سكان المنطقة سلبية وذلك بسبب الغبار المتناثر يؤثر على صحتهم أما بعد تطبيقنا لنظام الإدارة البيئية واستعمالنا لمصفاة القبض وأيضا قامت بالتشجير بالتناسق مع مديرية البيئة والعمال والمواطنين تغيرت هذه النظرة إلى إيجابية.

س2: من وجهة نظركم هل ساعد حصول الشركة على الايزو 14001 في تطوير أدائها وتحسين صورتها الذهنية؟

ج2: منذ استعمال المؤسسة لمصفاة القيض وهي تسعى الى تطوير أدائها البيئي وتحسين صورتها وجاء حصولها على شهادة ISO 14001 دليلا على تطبيقها لنظام الإدارة البيئية.

س3: ماهي الصورة التي يأخذها الزبون عن مؤسستكم؟

ج3: نظرة الزبون لمؤسستنا نظرة إيجابية.

س4: كيف تقوم شركة الإسمنت ببناء صورتها الذهنية؟

ج4: تقوم مؤسستنا ببناء صورتها الذهنية من خلال تحسين صورتها العامة أمام عمالها وعملائها وسكان المنطقة المجاورة.

وشكرا

الملحق رقم (07): استمارة المقابلة الخاصة بال محور الثالث حول المتطلبات الأساسية لنظام الإدارة البيئية التي

تساعد في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المنظمات

"بسم الله الرحمن الرحيم"

أخي العامل/ اختي العاملة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أما بعد:

اننا نستأذنكم في أخذ جزء من وقتكم، أولا نعرفكم بأنفسنا: نحن فلة حواس وندى سواحي طالبان ماستر تخصص ادارة أعمال مؤسسات بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي التبسي تبسة، جانا لإجراء مقابلة في إطار دراسة حول "أهمية اعتماد نظام الإدارة البيئية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة مع دراسة حالة مصنع الإسمنت عين توتة - باتنة-" ان كنتم لا تمانعون سنشرع في إجراء هذه المقابلة معك

لذا نرجو من حضرتكم ملاحظة ما يأتي قبل الإجابة:

- قراءة استمارة المقابلة بدقة وتمعن.
- إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ودقة الإجابة ستعزز قيمة النتائج المستهدفة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

س1: هل الموقع يتناسب وصحة السكان المتواجدين في المنظمة؟

ج1: بالنسبة لموقع المصنع فهو موقع مناسب 100% لعدم وجود أراضي نباتية كثيرة حيث أن نسبة الغطاء النباتي لا تتعدى 2% كما أن النباتات الموجودة ليس لها قيمة اقتصادية ونباتية كثيرة، أما بالنسبة لسكان المنطقة فقد واجهنا في بداية الأمر العديد من المشاكل للأضرار الذي يسببها المصنع خاصة قبل استعمال تقنية مصفاة القبض وهذا ما سبب لسكان المنطقة بالعديد من أمراض الحساسية.

س2: هل عمال الشركة متنوعين بشكل عادل بين الذكور والإناث، وهل هناك تنوع في الشهادات العلمية؟

ج2: التنوع موجود ولكن ليس بشكل عادل وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة تحتاج الى الذكور أكثر من الاناث، أما بالنسبة الى الشهادات العلمية فهي متنوعة وذلك حسب المناصب فهناك خريجي الجامعات والمعاهد، وهناك فقط من تلقى تعليم ثانوي فقط (مستوى بكالوريا) وهناك أيضا شهادات من مراكز التكوين المهني.

س3: ما هي أهم الأجهزة الحديثة التي تستخدمها المؤسسة لحماية البيئة؟

ج3: يمكن من أهم الأجهزة الحديثة التي تستخدمها المؤسسة لحماية البيئة هو مصفاة القبض، وهناك أيضا تقنية Camion aspirateur المسؤولة عن الغبار.

س4: بالنسبة اليكم هل أدى استعمال الشركة لتقنية مصفاة القبض الى التقليل من استهلاك الطاقة، الماء، كمية الغبار المبعثر؟

ج4: قبل سنة 2011 كانت المؤسسة تستعمل electro filtre وهذا كان يحتاج إلى كميات هائلة من الماء والطاقة وعند ارتفاع نسبة Co تصبح electro filtre لا يعمل وعليه كل كمية الغبار يخرج في الهواء، أما بعد 2011 وعند استعمال مصفاة القبض أصبحت كمية المياه المستعملة معدومة وانخفاض استهلاك الطاقة وأصبحت نسبة Co لا تهم وهذا أدى إلى التقليل من كمية الغبار المبعثر.

وشكرا

## الملخص

أصبحت المشكلات البيئية تهدد أمن وسلامة العمال والمواطنين، وخلقت اختلال في توازن النظام البيئي، مما أدى الى تكوين صورة ذهنية سلبية عن المؤسسة، وهو ما أدى الى السعي الى التغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية، ولا يتم ذلك الا من خلال تبنيتها لنظام الإدارة البيئية وفقا لسلسلة المواصفات الدولية ISO 14001 الذي يساهم في تحسين صورتها الذهنية لدى محيطها الداخلي والخارجي.

وقد كشفت الدراسة عن وجود توافق بين واقع مؤسسة الاسمنت عين توتة -باتنة- كعينة مدروسة في الجانب التطبيقي وما هو نظري، فالمؤسسة لا تركز فقط على البعد الاقتصادي بل قامت بتبني نظام الإدارة البيئية ضمن استراتيجيتها المطبقة حاليا، بالإضافة الى اهتمامها بتحسين صورتها الذهنية لدى عمالها، عملائها وسكان المنطقة المجاورة.

## Résumé

Les problèmes de l'environnement sont devenus une menace pour la santé et la sécurité des travailleurs et les citoyens. Elle a créé un déséquilibre dans la protection de l'environnement. Et cela s'est rendu possible par l'adoption d'un système de management environnementale conformes aux normes internationales notamment ISO14001 qui participe à la bonne démarche pour la protection de l'environnement à l'intérieur et à l'extérieur.

Les études révèlent qu'il existe une entente entre la société de cimenterie de AIN TOUTA -BATNA- comme un échantion étudié dans le côté pratique et le coté théorique. La société ne se concentré par seulement sur l'économise a long terme. bien au coentraîne elle se base aussi sur la système management environnementale selon sa stratégie appliquée actuellement. En plus elle s'intéresse d'améliorer son image mentale au pré de ses travailleurs et apuré de ses collaborateurs et les habitants de son entourage.