

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال.

تحت عنوان:

أهمية استخدام لوحة القيادة الخضراء في تقييم الأداء البيئي  
-دراسة إستطلاعية في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBRسكيكدة-

إشراف الأستاذة:

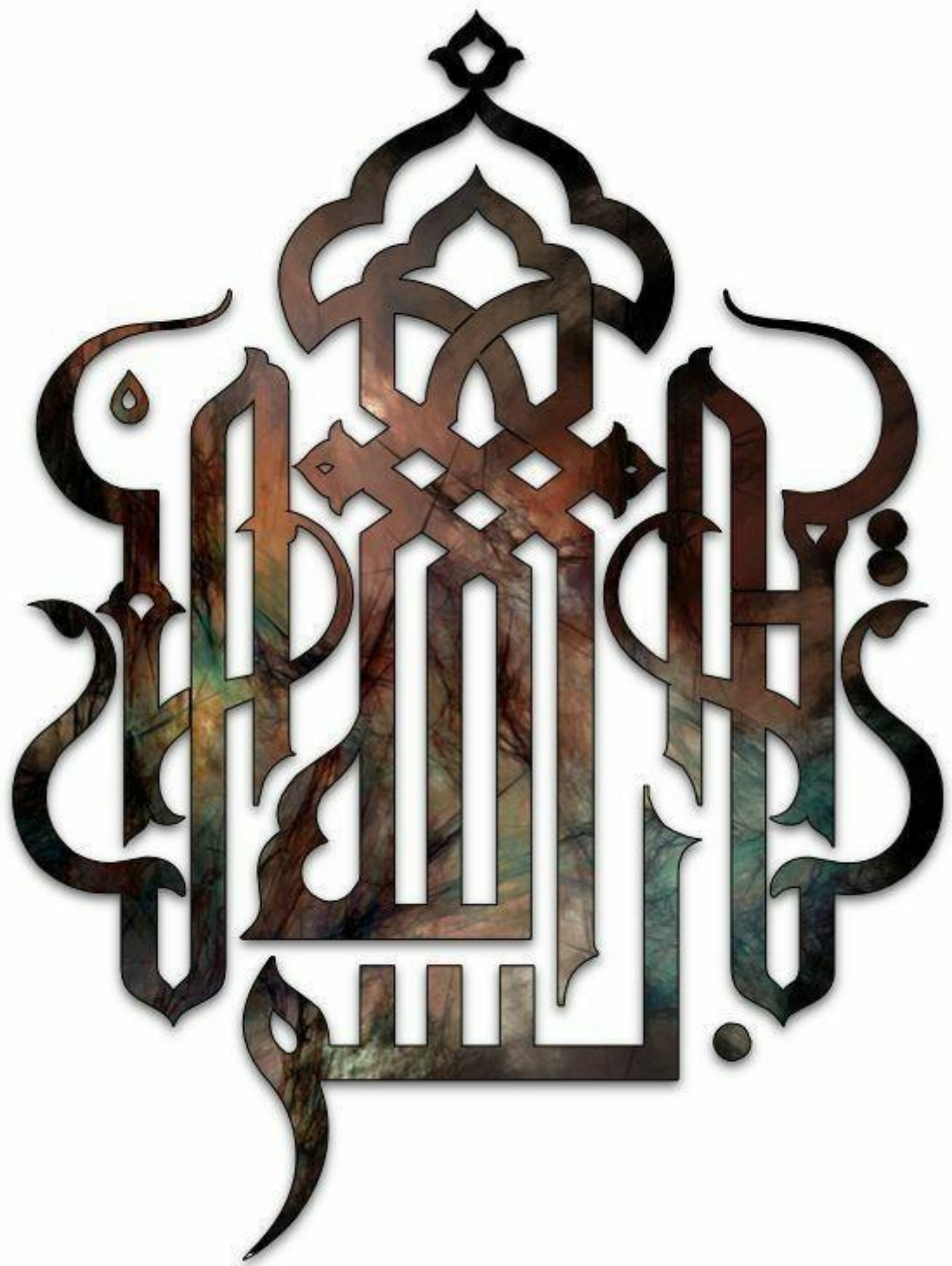
رجال فيروز

إعداد الطالبة:

حناشي خلود

السنة الجامعية: 2022-2023





## شكر وعرهان

الحمد لله بنعمته تم الصالحات، الحمد والشكر لها

لعلنا لقدير

الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

أولا وقبل كل شيء نتقدم بكل عبارات الشكر والامتنان إلى

الدكتورة الأستاذة القديرة " رجال فيروز " التي لم تبخل

علينا بأي معلومة

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذين القديرين **مجلخ**

**سليم، محمد بوناب**

الى كل من ساعدنا في هذا العمل سواء

من قريب أو بعيد.

## الاهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

أهدي تخرجي إلى منبع الحب والحياة إلى من أعشقه إلى نبض قلبي

إلى من يتقبلي بابتسامة ويودعني بدعوة

أسأل الله أن يحفظه لي ،

إلى سندي وحزام ظهري " **أبي الغالي** "

إلى إخوتي وأخواتي

فشكرا على ثقتك بنجاحي ودفعي

نحو الأفضل.

## خلود

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
I-III	فهرس المحتويات
IV-V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-و	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للوحة القيادة الخضراء</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: مدخل الى لوحة القيادة</b>
3	المطلب الاول: ماهية لوحة القيادة
7	المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة
9	المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة
10	المطلب الرابع: مصادر لوحة القيادة
11	المطلب الخامس: مستويات لوحة القيادة
12	<b>المبحث الثاني: مضامين لوحة القيادة الخضراء</b>
12	المطلب الاول: ماهية لوحة القيادة الخضراء
13	المطلب الثاني: مراحل لوحة القيادة الخضراء
15	المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة الخضراء
17	المطلب الرابع: طرق عرض لوحة القيادة الخضراء
20	المطلب الخامس: نموذج لوحة القيادة الخضراء
21	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: أساسيات تقييم الاداء البيئي
23	تمهيد
24	المبحث الاول: اساسيات حول الاداء البيئي
24	المطلب الاول: ماهية الاداء البيئي
29	المطلب الثاني: محددات الاداء البيئي
29	المطلب الثالث: أبعاد الاداء البيئي
30	المطلب الرابع: أدوات الاداء البيئي
32	المطلب الخامس: مؤشرات قياس الاداء البيئي
35	المبحث الثاني: الخلفية النظرية لتقييم الاداء البيئي
35	المطلب الاول: ماهية تقييم الاداء البيئي
38	المطلب الثاني: متطلبات تقييم الاداء البيئي
38	المطلب الثالث: أبعاد تقييم الاداء البيئي
39	المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الاداء البيئي
43	المطلب الخامس: مميزات وعيوب تقييم الاداء البيئي
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة إستطلاعية في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة
47	تمهيد
48	المبحث الاول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة
48	المطلب الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة.
52	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية
54	المبحث الثاني: دراسة أثر استخدام لوحة القيادة الخضراء على تقييم الأداء



	البيئي في مؤسسة نفظال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة
54	المطلب الاول: القيود البيئية
56	المطلب الثاني: نتائج وتحليل الاستبيان
80	المطلب الثالث: نتائج وتحليل المقابلة
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
91-88	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	يوضح نموذج عام للوحة القيادة الخضراء (البيئية) من أجل توضيح اتجاه مطلق أو نسبي	1
20	نموذج لوحة القيادة الخضراء (1).	2
20	نموذج لوحة القيادة الخضراء (2).	3
28	منافع تحسين الأداء البيئي للمؤسسة:	4
33	أمثلة عن المؤشرات المقترحة لقياس الأداء البيئي	5
58	درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي	6
59	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر الإستثمارات البيئية	7
59	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر التكوينات	8
60	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر استهلاك الطاقة	9
60	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر التلوث البيئي	10
61	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر النفايات	11
61	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر الإدارة البيئية	12
62	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر الحالة البيئية	13
62	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر الأداء البيئي	14
63	معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان	15
63	معاملات ألفا كرومباخ	16
64	نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)	17
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	18
65	توزيع أفراد العينة حسب العمر	19
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	20
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	21
68	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	22
69	تحليل فقرات مؤشر الإستثمارات البيئية	23
70	تحليل فقرات مؤشر التكوينات	24
71	تحليل فقرات مؤشر استهلاك الطاقة	25

72	تحليل فقرات مؤشر التلوث البيئي	26
72	تحليل فقرات مؤشر النفايات	27
73	تحليل فقرات مؤشر الإدارة البيئية	28
74	تحليل فقرات مؤشر الحالة البيئية	29
75	تحليل فقرات مؤشرات الأداء البيئي	30
76	معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر الاستثمارات البيئية وتقييم الأداء البيئي	31
76	معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر التكوينات وتقييم الأداء البيئي	32
77	معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر استهلاك الطاقة البيئية وتقييم الأداء البيئي	33
78	معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر التلوث البيئي وتقييم الأداء البيئي	34
79	معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر النفايات وتقييم الأداء البيئي	35
79	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	36

### قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج السائق، السيارة و لوحة القيادة:	4
2	تعميم النموذج السابق على المؤسسة:	5
3	المنبهات	19
4	الرسومات البيانية المستعملة لعرض لوحة القيادة البيئية	19
5	مصفوفة الأداء البيئي	26
6	مخطط الأداء البيئي.	27
7	مؤشرات تقييم الأداء البيئي.	42
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
9	توزيع أفراد العينة حسب العمر	66
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	67
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	68
12	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	69
13	مهام المصلحة	81

# المقدمة

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الأنظمة الهامة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسة فهو النظام المحكم الذي يقوم بمراقبة وتقييم السير الحسن لمختلف وظائف المؤسسة من خلال مجموعة من أدوات أهمها لوحة القيادة التي تعتمد على مجموعة من المؤشرات والمعلومات الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة والتي تسمح بإتخاذ القرارات الرشيدة وضمان السير الحسن للمؤسسة وتوجيهها الى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف .

والمؤسسة كوحدة اقتصادية واجتماعية تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وهذا ما أدى إلى اهتمام المؤسسات بالبيئية وكيفية المحافظة عليها ودمج الاعتبارات البيئية في استراتيجية وخطط وأعمال المؤسسة من خلال وجود الإدارة البيئية التي تعتبر لوحة القيادة الخضراء من أهم أدواتها حيث تملك نفس مبادئ لوحة القيادة التقليدية لكن ما يميزها هو احتواءها على مؤشرات ذات طابع بيئي والتي تعمل على تطبيق المواصفات البيئية المعروفة ISO 14001 أثناء ممارستها لنشاطها بهدف تقييم الاداء البيئي

حيث يعكس تفاعل المنشآت مع البيئة المحيطة من خلال كيفية استغلال الموارد الطبيعية والتحكم في التلوث، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى وجود علاقة صداقة بينها وبين البيئة المحيطة بها وهذا ما يؤدي الى تحقيق التنمية المستدامة التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية أيضا.

## 1. إشكالية الدراسة

واستنادا على ما سبق ارتأينا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى أثر استخدام لوحة القيادة الخضراء في تقييم الأداء البيئي في مؤسسة مقاطعة الوقود

**CBR سكيكدة؟**

و تنبثق عن الإشكالية الرئيسية أعلاه التساؤلات الفرعية التالية:

• هل يوجد أثر لمؤشر الاستثمارات البيئية ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة

الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%؟

• هل يوجد أثر لمؤشر التكوين ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود

CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%؟

• هل يوجد أثر لمؤشر استهلاك الطاقة ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود

CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%؟

- هل يوجد أثر لمؤشر التلوث البيئي ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%؟
- هل يوجد أثر لمؤشر النفايات ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%؟

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

- توجد أثر لمؤشر الاستثمارات البيئية ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%.
- توجد أثر لمؤشر التكوين ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%.
- توجد أثر لمؤشر استهلاك الطاقة ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%.
- توجد أثر لمؤشر التلوث البيئي ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%.
- توجد أثر لمؤشر النفايات ذو دلالة إحصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

## 3. أهمية الدراسة:

تتحلى أهمية الدراسة في عدة جوانب أهمها:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يتم التركيز عليه بقوة كأحد العمليات الإدارية الحديثة، حيث يساهم هذا الموضوع في التوجه المؤسسات لتدارك المخاطر المحيطة بالبيئة سعياً منها لتحقيق التحسين وزيادة الوعي للموظفين كما تعتبر محاولة جديدة من حيث طريقة الطرح لفكرة إيجاد العلاقة بين لوحة القيادة الخضراء في تقييم الأداء البيئي التي أصبحت مطلب أساسي لبقاء المؤسسات في ظل التغيرات الحاصلة وإظهار أهمية الموضوع من خلال التعرف لأهمية لوحة القيادة الخضراء باعتبارها ضرورة حتمية لتضمن بقاء المؤسسة، وإبراز علاقة لوحة القيادة الخضراء في تقييم الأداء البيئي في المؤسسة.

## 4. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة في العموم إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:
- الإجابة على التساؤلات والإشكالية المطروحة وتقييم نتائج البحث؛
  - تسليط الضوء على موضوع أهمية الأداء استخدام لوحة القيادة الخضراء في تقييم الاداء البيئي ومختلف المفاهيم الحديثة المتعلقة به؛
  - إبراز أهمية لوحة القيادة الخضراء من خلال التطرق لمفهومها وأهميتها وأنواعها...؛
  - معرفة العلاقة الموجودة بين لوحة القيادة الخضراء في تقييم الأداء البيئي؛
  - التأكيد على أهمية توجه المؤسسات نحو الأساليب الإدارية الحديثة والتي من بينها الإدارة البيئية كمدخل لتقييم وتحسين الأداء البيئي؛
  - إثراء المكتبة والمساهمة في تنوع المواضيع فيها.

## 5. أسباب اختيار الموضوع:

- لقد تضافرت عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما تعلق بالجانب الأكاديمي، ومنها ما تعلق بالجانب الشخصي، وهناك عدة مبررات تتعلق بالموضوع في حد ذاته ونستعرض هنا أهم هذه الأسباب:
- الميول الشخصي لإدارة الأعمال وبالتحديد لإدارة الموارد البشرية؛
  - الميول الشخصي في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
  - قلة الأبحاث التي تتعلق بالموضوع، وبالتالي المساهمة في إثراء الدراسات المستقبلية على بيئة الأعمال الجزائرية؛
  - الميول الشخصية للموضوع والرغبة في دراسته، لاسيما أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني العديد من المشاكل بسبب النظرة المحدودة للمسؤولية البيئية، حيث تكفي بتطبيق بعض قوانين حماية البيئة بصفة إلزامية، في حين أنها تعتبر دعامة أساسية لمضامين الإدارة البيئية في المؤسسة؛
  - الشعور بأهمية هذا الموضوع خاصة مع التحولات الحديثة نحو الاهتمام المتزايد بأهمية الإدارة البيئية كتوجه استراتيجي إداري حديث؛
  - عدم وجود أبحاث سابقة حول الموضوع في الجامعة، والرغبة في إثراء هذا الجانب.

## 6. الدراسات السابقة:

حظي موضوع الإدارة البيئية باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال، حيث لاحت في الأفق العديد من الدراسات والأبحاث إلا إنها لم تتناول المفاهيم الأساسية للوحة القيادة الخضراء

بالإضافة أنها لم تدرس أهمية لوحة القيادة الخضراء في تقييم الأداء البيئي بشكل محدد. وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات التي تناولت بعض جوانب الموضوع:

- دراسة بوحديد ليلي (2015/2014) دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة باتنة، تطرقت هذه الدراسة إلى لوحة القيادة الاجتماعية، وإبراز مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت باتنة، واقترحت نموذج مطور يساهم في تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات متباينة ، واقترحها نموذج لوحة القيادة الخضراء . واستطلاع آراء إطارات شركة الإسمنت باتنة حول النموذج المطور.
  - دراسة علي طيوب (2016/2015)، المعنونة ب "مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية: دراسة استطلاعية بمجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، تطرقت هذه الدراسة إلى دراسة مدى مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، فقد تناولت في الجانب النظري المفاهيم المتعلقة بالتكاليف البيئية والأداء البيئي، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة ميدانية حول تبني بعض المؤسسات الصناعية الناشطة بولاية المسيلة و برج بوعريرج للتكاليف البيئية.
- وخلصت الدراسة في الأخير إلى النتائج التالية نعرضها فيما يلي :

- عدم اهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة بإنشاء إدارة متخصصة تهتم بقضايا البيئة؛ وجود وعي لدى مسؤولين ومسيرين المؤسسات الصناعية بأهمية الإدارة البيئية وقضايا حماية البيئة، حيث ينبع هذا الوعي من التشريعات والقوانين البيئية التي تهدف إلى حماية البيئة من التلوث؛
- أغلب المؤسسات الصناعية لم تتحصل بعد على شهادة الإيزو 14001 المتعلقة بنظام الإدارة البيئية ولا تدخل ضمن اهتماماتها باستثناء مؤسسة الفارج لصناعة الإسمنت بالمسيلة.

- دراسة خلف الله كريم (2012/2011) تحت عنوان دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة حيث حاول الباحث في هذه الدراسة إبراز الأسس التي تقوم عليها مراقبة التسيير ومبدأ عملها في إطار تبني مبادئ التنمية المستدامة و التطرق إلى أهم الأدوات المستخدمة في الأداء الشامل للمؤسسة ومن بين الأدوات التي تن التطرق إليها لوحة القيادة الاجتماعية ولوحة القيادة البيئية وبالإضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.....



- دراسة خلود جبار وريان بن زايد (2022/2021) دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسستي: مطاحن عمر بن عمر - مؤسسة عبيدي للمبصرات الغذائية، حيث حاول الباحثين إلى إبراز أهمية الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، وذلك بالبحث في طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة على مستوى مؤسستي مطاحن عمر بن عمر "و" مؤسسة عبيدي للمبصرات وقد توصلت الدراسة لاقتراح نموذج للوحة القيادة الخضراء لكلتا المؤسستين.

## 7. المنهج المتبع:

- تم الاعتماد في هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج المتوافقة مع هذا الموضوع في:
- الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع وبيانات باستعمال البحث المكتبي من اجل الحصول على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية من مواضيع لتزويد الدراسة بمعلومات موثوقة، وكذا بالاعتماد على المقالات والمجلات ومذكرات التخرج كما تمت الاستعانة بالمواقع الإلكترونية من أجل جلب أكبر عدد من الدراسات.
- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع معلومات وبيانات أولية لظاهرة المدروسة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بالإضافة الى إجراء عدة مقابلات شخصية كضرورة أملتها بحريات البحث قصد التعمق أكثر في الدراسة.

## 8. هيكل الدراسة

- للإجابة على الإشكالية وبغية إثبات أو نفي صحة الفرضيات المعتمدة، فقد اشتمل موضوع دراستنا على جزأين أحدهما نظري والأخر تطبيقي، وعليه تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، على النحو التالي:
- الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للوحة القيادة الخضراء، وقد اشتمل بدوره على مبحثين، تناولنا في المبحث الأول مدخل الى لوحة القيادة، أما المبحث الثاني فتطرقنا الى مضامين لوحة القيادة الخضراء.
- الفصل الثاني: بعنوان إدارة تقييم الأداء البيئي، وقد اشتمل على مبحثين، تناولنا في المبحث الأول اساسيات الأداء البيئي، أما المبحث الثاني الخلفية النظرية لتقييم الأداء البيئي .
- الفصل الثالث: خصصناه للدراسة الاستطلاعية التي فمنا بها وذلك تجسيدا للدراسة النظرية، حيث قمنا بالتطرق في المبحث الأول إلى تقييم المؤسسة ومنهجية الدراسة، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه دراسة العلاقة بين لوحة القيادة الخضراء تقييم الأداء البيئي في مؤسسة نفضال مقاطعة القوود CBR سكيكدة.

9. صعوبات الدراسة:

- ندرة في المراجع المتخصصة وذات العلاقة المباشرة بالموضوع خاصة فيما يخص لوحة القيادة الخضراء؛
- قلة الدراسات والأبحاث السابقة في موضوع البحث الوقوع في مشكلة التكرار في المراجع التي تناولت هذا الموضوع فهي مراجع نظرية فقط؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة تمتلك iso14001 لوجوب حيثيات الموضوع، الأمر الذي أخذ منا الكثير من الوقت الذي اشغلنا عن الشروع في الدراسة التطبيقية؛
- سرية ومحدودية وعدم كفاية المعلومات المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للوحة القيادة

الخضراء

### تمهيد

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة كأداة لمراقبة التسيير حيث مؤخرًا بدأت بانتشار في كثير من المؤسسات نظرًا لبساطتها وسهولتها، وما يلفت النظر للوحة القيادة أنها تعتمد على مجموعة من المؤشرات المهمة والمعلومات الأساسية المتعلقة بنشاط المؤسسة، والتي تسمح بشكل أساسي باتخاذ القرارات الرشيدة وتحقيق الأهداف المسطر، ومن بين الأدوات المستخدمة هي لوحة القيادة البيئية الخضراء والتي سيتم التطرق إليها .

## المبحث الأول: مدخل إلى لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة أداة فعالة لقيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة وذلك عن طريق مجموعة من الأدوات والمؤشرات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة.

من بين الأدوات التي تستعملها مختلف مصالح المؤسسة في تقييم الأداء واتخاذ القرارات، لوحة القيادة التي تسمح بالوقوف على مختلف الأنشطة بهدف مراقبتها والتحكم فيها، كما تفسر الانحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

#### أولاً: مفهوم لوحة القيادة:

#### 1. تعريف لوحة القيادة:

لوحة القيادة هي أداة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرارات لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة.<sup>1</sup> عرف Gervais لوحة القيادة بأنها: "نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة لبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسات على المدى القصير، وتسهيل أداء المسؤوليات".<sup>2</sup>

وهناك من عرفها علي أنها: "مجموعة من المؤشرات التوجيهية، تم إنشاؤها بطريقة دورية لصالح المدير من أجل توجيه قراراته والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة".<sup>3</sup>

وهي تشخيص دائم في المؤسسة يركز علي إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة النسب في جدول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل للإحداث ويعيد فحص ومواجهة التوجيهات وتصحيح القرارات.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف الواردة سابقا يمكن القول أن: لوحة القيادة هي أداة تسييرية تهدف إلى تزويد المسؤولين بالوضع الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات المتواجدة بالنسبة للوضع التنبؤية بواسطة مجموعة من المؤشرات الهامة والملائمة، كما تقوم لوحة القيادة بجمع المعلومات الدقيقة والمفصلة على كل نشاط في المؤسسة بطريقة ديناميكية في الوقت المناسب، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتلاءم و المحيط الداخلي والخارجي

<sup>1</sup> Claude foire pilotage de l'offre de valeur tableau de budgets village mondiale paris 2005 p142.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، وليندة معروي، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص40.

<sup>3</sup> Brigitte doriath contrôle de gestion paris 5eme edition et dunod 2008 p143.

<sup>4</sup> Gilbert pillot, Maitrise de contrôle de gestion, édition sedifor, son pays, p110.

للمؤسسة. إذن فهي عرض شامل ومرتب لأهم المعلومات التي يستعملها المسيرون للاستغلال الأمثل للوسائل المادية والبشرية لديه.

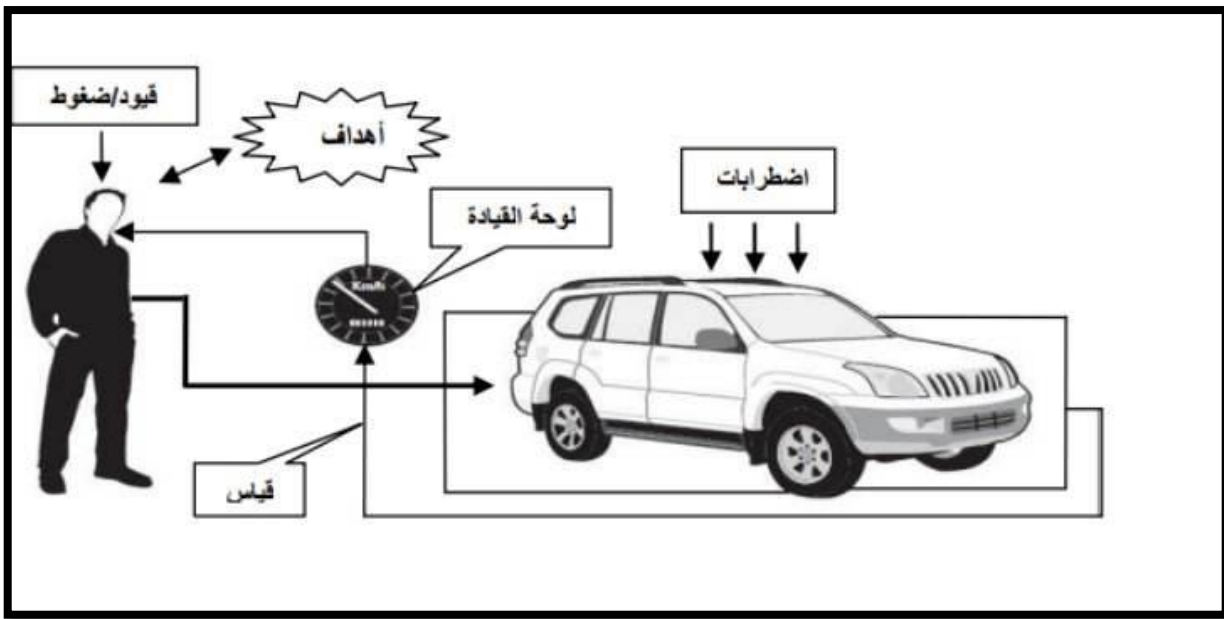
ويمكن تدعيم ما تقدم من تعاريف بنموذجين عمليين النموذج الأول: نموذج السائق، السيارة و لوحة القيادة. والنموذج الثاني عبارة عن إسقاط للنموذج الأول على المؤسسة.

### نموذج السائق، السيارة و لوحة القيادة

عند قيادة السيارة يعتمد السائق على لوحة القيادة، و هذه الأخيرة توفر للسائق المعطيات الضرورية التي تمكنه من التصرف بشكل صحيح. فالسائق يتأكد من حالة الطريق، كثافة حركة المرور circulation سرعة المركبة الوقت المقدر للوصول... أي أن السائق يوازن بين أهدافه و الأخطار المحتملة، و بعد كل ذلك يقرر السائق الكيفية و الطريقة المثلى التي سيقود بها.<sup>1</sup>

ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01): نموذج السائق، السيارة و لوحة القيادة:



المصدر: خلف، الله كريم، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف : مذكرة ماجستير (غير منشورة) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، (2011-2012).

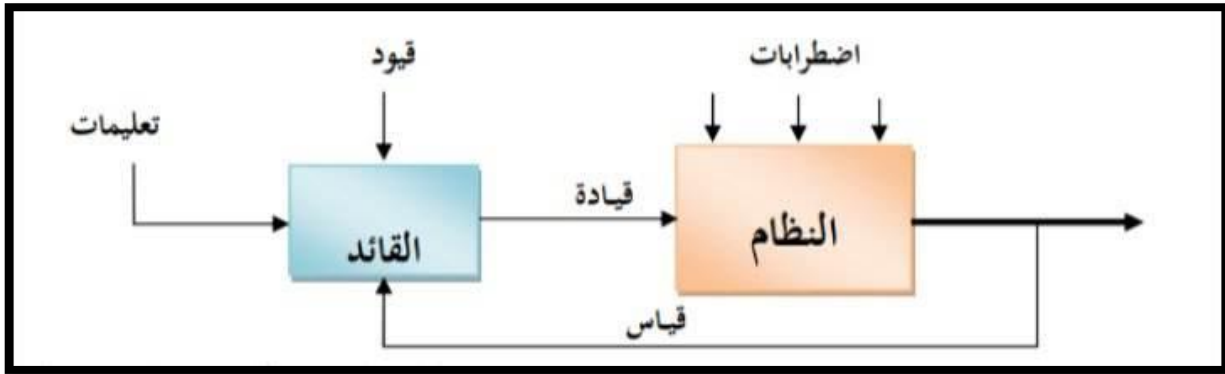
<sup>1</sup> خلف، الله كريم، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف : مذكرة ماجستير (غير منشورة) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، (2011-2012).

تعميم النموذج على المؤسسة:

يمكن إسقاط النموذج السابق (سائق، سيارة و لوحة القيادة) وتطبيقه على المؤسسة، فالقائد يمارس نشاطه بالأخذ في الاعتبار الأهداف التي يسعى إليها و التعليمات المتلقاة. ويواجه القائد عادة صعوبات داخلية و خارجية، ويتخذ قراراته، يصححها و يعدلها بحسب المعلومات المتحصل عليها من نظام القياس: لوحة القيادة.

ويمكن التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02) تعميم النموذج السابق على المؤسسة:



المصدر: خلف، الله كريم، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف : مذكرة ماجستير (غير منشورة) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، (2011-2012).

2. خصائص لوحة القيادة :

تتميز لوحة القيادة بعد خصائص نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه؛
2. يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول و التي تعكس الاستراتيجية المتبعة؛
3. يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم؛
4. تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية و الوقت المناسب.

تتميز لوحة القيادة أيضا بأنها:<sup>2</sup>

✓ نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات.

<sup>1</sup> بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية جيزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، سنة 2014، ص 85.

<sup>2</sup> بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، 14-15/04/2009، ص 05.

- ✓ تساعد في تقسم الأداء في المدى القصير.
- ✓ تساهم في اتخاذ القرارات.
- ✓ تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال .
- ✓ توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.
- ✓ توجه المسؤولين بإعطاء العناية والإهتمام بمصلحة المؤسسة .
- ✓ تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الإيجابية.
- ✓ تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

### ثانيا: أهمية لوحة القيادة:

- تأخذ لوحة القيادة أهمية كبيرة باعتبارها نظاما يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة تسيير أداء المؤسسات في المدى القصير، وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، تتجلى أهميتها فيما يلي:<sup>1</sup>
- I. عند وضع خطة المؤسسة: ويتضح ذلك من خلال ما يلي:
- اشتراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
  - المساعدة في وضع سياسيات واضحة مقدما؛
  - تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعاً لذلك.
- II. خلال سير نشاط المؤسسة: ويتضح ذلك من خلال ما يلي:
- وضوح كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
  - تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
  - تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
  - السماح بتحديد نقاط القوة ونقط الضعف للمؤسسة؛
  - السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة ومعرفة وضعية الخزينة.
- كما يمكن أن تتبع أهمية لوحة القيادة من تميزها بالنقاط التالية:<sup>2</sup>
- ✓ تزويد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعد على التقدير المسبق للأحداث ليتمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل المحيط.

<sup>1</sup> زهية بوديار لشوقي جباري، مرجع سابق، ص 6.

<sup>2</sup> مقدم لهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس لتقييم أداء الموارد البشرية، المتلقي الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 5.



✓ أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.

✓ هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المؤسسة.

ثالثاً: أهداف لوحة القيادة:<sup>1</sup>

- أداة رقابة ومقارنة : لذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة هي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير.
- أداة حوار وتساور: إن الهدف الرئيس للوحة القيادة يمكن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها.
- تسهيل عملية الاتصال والتحفيز: تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ، ويمكن أن تساهم أيضاً في تحفيز العمال لهذا بإعطاء معلومات أكثر موضوعية لأكثر وضوح لإمكانية التقييم.
- أداة لاتخاذ القرار: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكاتبة عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها لكل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلاً.
- أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة ،الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ،ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.

### المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة.

وفقاً للنشاط الذي تعمل فيه المؤسسة تأخذ لوحة القيادة العديد من الأشكال يمكن تلخيصها في:

#### 1. لوحة القيادة الاجتماعية:

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات التسيير التي يمكن استخدامها في المؤسسة على مستوى إدارة الموارد البشرية تستعمل لتقييم أداء الموارد البشرية وتراقب تطورات أدائهم وتعديل الانحرافات الغير الملائمة وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال مؤشرات متباينة سواء مالية، ( تطور الأجور، المكافآت، تكاليف، التكوين ....) أو غير مالية ( رضا العمل، توفير ظرف جيدة للعمل ).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص148-149.

## 2. لوحة القيادة المالية :

هي خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح وتعتبر سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية ،حيث يتمثل دورها في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الهذاف المسيطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى :<sup>2</sup>

- قياس الفعلية التسييرية بين الحقيقة والتوقع واستخراج الانحرافات.
- تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار والمتعلقة بمستقبل المؤسسة ( متابعة الخزينة، أساليب التمويل....)

## 3. لوحة القيادة البيئية:

تعتبر لوحة القيادة البيئية أحد الأدوات الحديثة التي تستعمل في قياس الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء الشامل ، يمكن تسميتها أيضا بلوحة قيادة التسيير البيئي أو لوحة القيادة الخضراء، لها نفس مبادئ لوحة القيادة التقليدية لكن ما يميزها هو أنها تحوي فقط مؤشرات ذات طابع بيئي.<sup>3</sup>

## 4. لوحة القيادة الاستراتيجية:

تدخل في سياق منهجية شاملة تسمح للمؤسسة من تكييف أساليب تنظيمها مع الاستراتيجية المعتمدة، حيث تعتمد على مجموعة من المؤشرات المنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة، كما تعمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي و نوعي و مالي يهدف إلى تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة للمؤسسة، ودمج الأهداف ذات استراتيجي بداخل لوحة القيادة.<sup>4</sup>

## 5. لوحة قيادة الأعمال:

ظهرت مع فكرة "ذكاء الأعمال" لمساعدة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها، فهي تسمح بإعطاء المديرين لوحة القيادة لتوضيح المعلومات الأساسية التي يحتاجونها من أجل تنفيذ ومراقبة الأهداف والاستراتيجيات

<sup>1</sup> ليلي بوحديد،"دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقديم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية – دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين توتة"، أطروحة دكتوراة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص 65.

<sup>2</sup> . Alain frenandez, les nouveaux tableaux des bord seralls éditions d'organisation, paris, 2008, p06 .

<sup>3</sup> خلف الله كريم، السعيد بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 498.

<sup>4</sup> بالقاسم زايري ، وهبية مقدم "، الحاجة إلى تصميم لوحة القيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20/ 21 نوفمبر 2012 ص 216.

المسؤولين عنها، فإنهم سريعا ما سيكتشفون المشكلات و الأخطاء، و يتخذون الإجراءات المناسبة لتصحيحها و تحسين أداء مؤسساتهم، وتبرز أهميتها من خلال مجموعة متكاملة من الفوائد تتبعها المؤسسة لإنجاز أنشطتها.<sup>1</sup>

## 6. لوحة القيادة المستقبلية (بطاقة الأداء المتوازن):

تعتبر لوحة القيادة المستقبلية من الأدوات الحديثة فهي بمثابة نقد للقيادة التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية الخاصة بالمدى القصير و تتسم بالطبيعة التاريخية و تتجاهل المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة، تنمية الموارد البشرية، البحوث و التطوير، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية فبطاقة الأداء المتوازن نظام مفتوح لقياس الأداء يشمل مؤشرات مالية و غير مالية، و يربط بين العمليات التشغيلية والاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة، وتظم أربعة محاور هي، محور مالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم و النمو.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: وظائف لوحة القيادة .

تظهر الأدوار التي تلعبها لوحة القيادة في الأنشطة التالية<sup>3</sup>:

- وسيلة تجميع لمعلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم.
- وسيلة تسيير ،حيث كل نظام فرعي في المؤسسة يمكن أن يعتمد لوحة قيادة خاصة أنه يساعده على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها .
- أداة مراقبة: تشكل لوحة القيادة الأداة المفصلة في نظام مراقبة التسيير ،ونجد الإشارة أن المراقبة من خلال لوحة القيادة لا تعني العقاب وإنما توجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة وذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة .
- وسيلة تشخيص: حيث تثير الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف ومنه قيام المشرقيين على المؤسسة بمعرفة أسباب الانحراف وتصور العمليات التصحيحية الممكنة ،ومدى تأثير على النتائج. كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف و الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> بوحديد ليلي ، مرجع سابق، ص69.

<sup>2</sup> قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/ 2012، ص 134-135 .

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 165-167.

- وسيلة حوار بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسات من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة بحيث يقدم كل مسير لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويعلق على النتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التصحيحية المتخذة على مستواه .
- لوحة القيادة كوسيلة إعلام حيث يمكن استعمالها في بعض الحالات لإعلام المشرقيين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة.
- لوحة القيادة كوسيلة قياس حيث تقدم النتائج في شكل مادي (كميات) أو مالي (رقم أعمال) بالنسبة للأهداف المسطرة والتي تشكل قيمة مرجعية يتم على أساسها المقارنة واستخراج الانحراف .
- لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار فهي ليست وسيلة لاتخاذ القرار، وإنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة ومنه الحكم على فعالية القرارات المتخذة
- لوحة القيادة تساعد على التنبؤ بالحالة المستقبلية، وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للوصول إلى المستقبل، انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي يعبر عنها بالأهداف.

#### المطلب الرابع: مصادر و مستويات لوحة القيادة.

تتمثل المصادر المعتمدة في إعداد المعلومات المحتويات في لوحة القيادة في نوعين هما:<sup>1</sup>

- المصادر الداخلية: تتمثل في:
  - المصادر المحاسبية: التكاليف المختلفة (مباشرة و غير مباشرة) ، المردودية...
  - المصادر الإحصائية: عدد المستخدمين، دراسات تطور الأعباء...
  - المصادر المؤخودة من الميزانية: تقييم الاستثمارات، ترتيب الديون حسب مدة استحقاقها .
  - المصادر التقنية: الكمية المثلى للإنتاج، عدد ساعات العمل...
- المصادر الخارجية: تتمثل في:
  - معلومات تخص المتعاملين مع المؤسسة بصورة مباشرة كالبنوك.
  - معلومات تقنية للنقابات المهنية كتحديد ساعات النشاط القصى للعمل المستنبطة من الجمعيات العمالية
  - نتائج دراسة السوق.

يتم إعداد لوحات القيادة على مستوى: الإدارة العامة ومركزا المسؤولية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شرايبي ربيدة، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، فرع علوم التسيير ، 2020/2019، ص7.

✓ لوحة القيادة الاستراتيجية: Tableau de bord stratégique

تجمع المعطيات الهامة لغرض مراقبة تطبيق الاستراتيجية في المدى البعيد، وتستعمل لوحة القيادة الاستراتيجية من طرف الإدارة العامة، وتضم مؤشرات هامة كالحصة السوقية، التكاليف مقارنة بالمنافسين، الإنتاجية، حجم الاستثمارات، البحث والتطوير، التكوين.

✓ لوحة القيادة للتسيير: Tableau de bord de gestion

تضم المعطيات الضرورية لمراقبة أداء المؤسسة في الأجل القصير ( فترات قصيرة: يوم، أسبوع، شهر ) مما يسمح للمسيرين اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في أقرب وقت وكذا المساعدة في عملية التقدير والتوقع .

المبحث الثاني: مضامين لوحة القيادة الخضراء

<sup>1</sup> خلف الله كريم، السعيد بريكة، مرجع سبق ذكره، ص488.

تعد البيئة من بين المواضيع التي تكتسب مكانة بالغة في المؤسسات المعاصرة، وهذه الأخيرة تعمل ساعيتا منها للإهتمام بها من خلال تطبيق مؤشرات الإدارة البيئية علي مستوى لوحة القيادة لمراقبة وتسيير مبدأ عملها لتحقيق مبادئ التنمية المستدامة.

**المطلب الاول: ماهية لوحة مفهوم القيادة الخضراء:**

**اولا: تعريف لوحة القيادة الخضراء:**

تعتبر لوحة القيادة الخضراء (البيئية) أحد الأدوات الحديثة التي تستعمل في قياس الأداء البيئي كأحد أبعاد الأداء الشامل، يمكن تسميتها أيضا بلوحة القيادة التسيير البيئي أو لوحة القيادة الخضراء، لها نفس مبادئ لوحة القيادة التقليدية لكن ما يميزها هو أنها تحوي تضم فقط مؤشرات ذات طابع بيئي.<sup>1</sup>

وتعرف لوحة القيادة الخضراء ( البيئية ) على أنها : "وثيقة تنظم بطريقة تركيبيّة ، وللاستعمال الداخلي ، مختلف المؤشرات البيئية العامة للمنظمة " .<sup>2</sup>

**تعريف شامل عن لوحة الخضراء (البيئية) :**

كما تعرف على أنها " أحد الأنواع الخاصة للوحات القيادة ،تجمع مختلف المؤشرات البيئية التي يتم إعدادها بحسب الآثار البيئية لنشاط المؤسسة ،تستعمل في إطار نظام الإدارة البيئية لغرض قياس الأداء البيئي.<sup>3</sup>

**خصائص لوحة القيادة البيئية :**

حيث أنها تساعد على:<sup>4</sup>

- التحكم في التسيير البيئي؛
- قيادة نظام التسيير البيئي؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الرائدة؛

<sup>1</sup> Heinz Werner Engel, Les tableaux de bord de gestion environnementale : Les indicateurs de performance environnementale, Disponible sur le lien :

[http://www.ecoconseil.be/biblio/tableau\\_de\\_bord/gestion\\_environnementale/Germainefr.pdf](http://www.ecoconseil.be/biblio/tableau_de_bord/gestion_environnementale/Germainefr.pdf), Consulté le:21-01-2012

<sup>2</sup> Jean Desmazes et Jean-Philippe Lafontaine, L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises, Actes 28ème du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, mai 2007.p 03.

<sup>3</sup> . Angèle Dauhou-Renaud, Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales, Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Poitiers, 2009 p44.

<sup>4</sup>Heinz Werner Engel, op.cit.

- عرض مستويات الأداء البيئي بطريقة واضحة ودقيقة؛
- إعلام جميع العاملين في المؤسسة بالتطورات الخاصة بالتسيير البيئي؛
- زيادة الكفاءة في التسيير.

### ثانيا: حدود أهداف لوحة القيادة الخضراء

لوحة القيادة الخضراء تحظى بمكانة هامة في المؤسسة خاصة في إدارة الأنظمة البيئية وذلك من خلال ما تقدمه من مزايا ينتفع بها لأعراض تقييم الأداء البيئي<sup>1</sup>:

- إدارة الموارد الطبيعية المتجددة لضمان الاستدامة.
- الإقلال من النفايات والانبعاثات الخطرة الصادرة إلى البيئة.
- التخفيض من استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة.
- توفير عائد مادي إضافي للمشروع: من خلال تدوير النفايات.
- يساهم في حفظ التدهور البيئي كنتيجة لحفظ معدل التلوث.
- مواكبة التطورات العالمية لتحديث طرق الإنتاج باستخدام التقنيات الجديدة.
- تسمح للمؤسسة بتبني تقنية الإنتاج الأنظف وتغيير نوعية المنتجات بما يتضمن ويتواءم مع مقومات البيئة.
- يساهم في إنتاج موارد إضافية نتيجة لإعادة تدوير المخلفات.
- احلال الموارد الخام الملوثة بأخرى صديقة للبيئة في العمليات الإنتاجية.

### المطلب الثاني: مراحل تصميم لوحة القيادة البيئية:

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة الخضراء لمنهجية محددة وذلك بالنظر للأهمية التي تكتسبها هذه الأداة في مراقبة التسيير، حيث يتم تصميمها في عدة مراحل، قبل ذلك يتم تحديد المؤشرات الواجب استخدامها في اللوحة ثم يأتي التصميم ثم يستند هذا التصميم إلى عدة أشكال، بالإضافة لجملة من الشروط الواجب إحترامها مثل: احترام التشريعات والنظم المتعلقة بنشاط المؤسسة، التحكم في تسيير النفايات، وذلك عن طريق تصنيف النفايات الناتجة عن نشاطها إلى : نفايات خطيرة نفايات جد خطيرة، زيادة الوعي البيئي لدى العمال، عن طريق القيام بنشاطات توعية داخل المؤسسة، الصرامة في تطبيق البرامج البيئية، العمل على تحقيق الطفلة بالاستخدام الأمثل للموارد، وذلك بتقليل التكاليف البيئية والعمل على رفع رقم الأعمال البيئي، التحسين المستمر في نوعية البيئة والتخفيض في كمية التلوث.

<sup>1</sup> Heinz Werner Engel, op.cit.

ويمكن تلخيص مراحل تصميم لوحة القيادة الخضراء فيما يأتي:

✓ تحديد الأهداف بدقة: تعتبر الأهداف السبب الرئيسي لوجود لوحة القيادة، ويجب أن يكون الهدف ممكناً ومحدداً من حيث المدة وأن يكون معقولاً، ويخضع تحديد الأهداف إلى:<sup>1</sup>

- أهداف قابلة للقياس (الزيادة، النقصان، الثبات)، ومتابعة القياس بالأرقام أو النسب؛
- تحديد مدة الهدف مراد قياسه.

✓ تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: وهذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تؤثر على الهدف وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الاستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية. يتم في هذه المرحلة ما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد المعلومات الضرورية؛
- جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوفرة ودراسة كيفية الحصول عليها؛
- تصنيف عناصر المعلومات.

✓ اختيار المؤشرات الملائمة: المؤشر معلومة رقمية مختارة، هدفها تقديم حسابات أو تقارير دورية عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام. بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول أن يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:

- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات.

✓ بناء لوحة القيادة و اختيار التقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل الثلاثة السابقة يتعين اختيار الشكل الموافق لتقديمها، أي بناء لوحة القيادة يتبنى أدوات تسمح بالإظهار السهل و القراء السريعة العامة لمتابعة النشاط كاللوح الإحصائية، المقتطفات و الرسوم البيانية....<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : GAVINO K et ADRIEU، Bilan social et tableau de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines ,France, n°9, 2008 ,p.17. Disponible sur: <http://cloudfront.net>. (Consulté le 24/05/2022).

<sup>2</sup> بولصنام محمد ، وبوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بوقال- وحدة المضخات بالبرواقية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، يوم 25 أبريل 2017، جامعة البليدة 02، ص9.

<sup>3</sup> بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص65.



وعليه يكمن دور لوحة القيادة البيئية في تحسين الأداء البيئي في<sup>1</sup>:

- تسهل ممارسة المسؤوليات البيئية في ظل القوانين والتشريعات المشروعة في إطار حماية البيئة؛
- تساهم في تقييم الأداء البيئي على المدى القصير؛
- توضح وضعية المؤسسة البيئية ومحيطها؛
- تساهم في اتخاذ القرارات البيئية؛
- توضح مدى تطابق النشاط البيئي الفعلي مع التقديري أو القانوني.

المطلب الثالث: مؤشرات لوحة القيادة الخضراء.

من خلال مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة في مجال البيئة وبتحديد لوحة القيادة الخضراء أستنتجنا أن هذه الأداة تعمل ضمن جملة من المؤشرات وشرطها الأساسي أن تكون المؤسسة تمتلك شهادة الأيزو 14001 وتعمل بمعاييرها ومواصفاتها والمؤشرات كما يلي:

#### مؤشر الاستثمارات البيئية:

يعتبر الاستثمار جوهر التنمية الاقتصادية وعنصر حساس وأداة فعالة للنهوض بالاقتصاد وباقي المجالات الأخرى ويعرف بأنه توظيف المنتج لرأس المال أو توجيه للأموال نحو استخدامات تؤدي إلى إشباع حاجات اقتصادية، في حين يعرف الاستثمار البيئي على أنه ذلك المشروع الإنتاجي أو الخدمي المرتبط بالبيئة والذي يهدف إلى توفير منتجات نظيفة (المنتجات الخضراء) التي لا تضر بها، كما يشمل المشاريع الوقائية لتجنب حدوث تلوث بالبيئة أو تدهور أو نضوب في مواردها، أو ذلك الاستثمار الذي يهدف إلى التخلص من ملوثاتها أو في معالجة مشاكل نضوبها، سواء كان ذلك يتعلق بالبيئة داخل الداخلية أو المهنية أو الخارجية إجمالاً.<sup>2</sup>

ويمكن تمييز هذه الاستثمارات عن أخرى بأنها تراعي البعد البيئي كركيزة أساسية لقيامها وتعرف أيضا بأنها تلك الاستثمارات التي تساهم في التنمية الاقتصادية بالموازاة مع الحفاظ على البيئة والعمل مع المستخدمين والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة للجميع.<sup>3</sup>

#### مؤشر التلوث البيئي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص71.

<sup>2</sup> جرموني أسماء، تمويل الاستثمارات البيئية كألية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، بسطيف، مجلة العلوم الإنساني، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، ص93.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص93.

التلوث البيئي هو أمر في غاية الصعوبة والخطورة حيث يعد آفة ومعضلة بيئية متعددة الجوانب والصور حيث يعرف التلوث علمياً بأنه اختلال وتغيير في النسب الطبيعية للموارد والعناصر الموجودة في البيئة. حيث يوجد للتلوث البيئي أشكال وصور مختلفة وهي:

- تلوث الهواء : هو تغيير يصيب النظام الإيكولوجي ويفقده توازنه بفعل الانبعاثات الغازية والصلبة فتغيير خصائص ومكونات الهواء الأصلية حيث يتحول العديد من هذه المكونات إلى عناصر ضارة بالنسبة إلى الإنسان أو الكائنات الحية الأخرى.<sup>1</sup>
- تلوث المياه : هو تغيير المواصفات والمعايير الطبيعية أو الكيميائية أو الحيوية للماء الصالح للشرب والاستعمال الإنساني، وقد عرف تلوث المياه بأنه أي مخلفات من أي مصدر يكون من شأنه التأثير على المياه وأوجه استخدامها المختلفة أو أي تغيير يضر بالبيئة، فالماء الصالح للشرب لا طعام ولا رائحة ولا لون له فإذا تغيرت أي صفة أصبح الماء ملوث.<sup>2</sup>
- تلوث التربة : هو تلوث يؤدي طبقة الأرض الرقيقة الخصبة من سطح الأرض التي تدعم الحياة وتعد المصانع والمناجم والمزارع بعض مصادر التلوث الرئيسية للتربة ، كصناعة الموارد الكيميائية في المصانع أو الانسكابات النفطية والحوادث التي تحدث في محطات الطاقة النووية، واقتلاع التربة في المناجم المفتوحة واستخدام مواد كيميائية من صنع الإنسان في تنمية المحاصيل، وقد يؤدي تلوث التربة إلى تلوث الماء عندما تتسرب الملوثات إلى باطن الأرض وتصل إلى موارد المياه الجوفية.<sup>3</sup>
- مؤثر النفايات: هي مجمل مخلفات الأنشطة الإنسانية المنزلية والزراعية والصناعية والإنتاجية، أي كل المهملات المتروكة في مكان ما والتي إهمالها ويسئ ، الى الصحة والسلامة العامة. وتنقسم النفايات الي عدة أنواع من حيث خطورتها أنواعيتها، ومنها:<sup>4</sup>
- النفايات الحميدة: هي مجموع الموارد التي لا يشكل وجودها مشكلات بيئية خطيرة، ويسهل التخلص منها بطريقة آمنة بيئياً.
- النفايات الخطرة: هي تلك التي تشتمل مكوناتها على مركبات معدنية أو إشعاعية تؤدي إلى مشاكل بيئية خطيرة، وتتولد هذه النفايات الخطرة من المواد والمخلفات الصناعية والكيميائية .....

<sup>1</sup> محفوظ شناي، التلوث البيئي والاخياء المختلفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، ص75.

<sup>2</sup> يونس إبراهيم أحمد يونس، البيئة والتشريعات البيئية، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 80.

<sup>3</sup> قعدان محمد عبد الكريم، الحياة الخضراء، دار النشر العبيكان، 2016، ص92.

<sup>4</sup> <https://www.albayan.ae/five-senses/culture/2017-04-02-1.2903979,2023/04/26.17:55>.

النفائيات الصلبة: هي النفائيات المكونة من مواد معدنية أو زجاجية، وتنتج عن النفائيات المنزلية والصناعية والزراعية، وهي بحاجة الى السنين للتحلل.

### مؤشرات استهلاك الطاقة:

تتكون من عدة طاقات ومنها:

- الطاقة الكهربائية والمائية: هم من المكونات الطاقوية ذات الجودة العالية باعتبارهم من الوسائل المؤثرة على الاقتصاد والمحرك الرئيسي للنشاط المؤسسة وتنقسم مصادر كل منهم الى عدة أقسام حسب القوى المستخدمة في توليدها حيث يكون الاستهلاك بصورة عقلانية، واختيار الحلول البديلة الأكثر حفاظا وحرصا سواء في استخدام المياه أو الكهرباء على نحو يمكنك من الاستفادة منها.
- مؤشر التكوينات: هو عبارة عن عملية التعليم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة لها تأثير على إنتاجية الفرد وبما تتماشى مع استراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق بيئة فعلية للتكوين.

### المطلب الرابع: طرق عرض لوحة القيادة الخضراء

يجب أن تكون لوحة القيادة الخضراء على شكل جداول قصيرة، ملخصة، سهلة القراءة الى أبعد حد، وتجذب انتباه المسؤول الى ما هو معني به أو إلى نشاط مهم، مما يعني أنها يمكن أن تظهر شاشة الكمبيوتر، لوحة لافتة أو حتى ورقة تعرض تلك المعلومات، وبالتالي فإن تقديم المعلومة في لوحة القيادة الخضراء يجب أن يحظى بخصائص معينة تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ سهولة قراءة المعلومة المقدمة دون غموض أو التباس في مدلولها: مثل تحسن أو تدهور أداء البيئة يجب أن يجذب الأنظار من الوهلة الأولى؛
  - ✓ الاستعانة بالتمثيلات البيانية: التي تسمح بتوضيح الانحرافات مقارنة بالأهداف بمجرد الملاحظة؛
  - ✓ الاستعانة بالألوان لجذب انتباه المسؤول: مثلا إذا تحقق الهدف بنسبة 100% العدد يكتب بالأخضر، وإذا تحقق الهدف بنسبة أكثر من 90% العدد يكتب بالبرتقالي، وإذا تحقق الهدف بنسبة أقل من 90% العدد يكتب بالأحمر.
- هناك مجموعة من الأدوات أهمها الجدول، النسب، التمثيل البياني، و المنبهات، و المتمثلة في:
- الجدول الموالي يمثل تصميم عام للوحة القيادة الخضراء:

<sup>1</sup> بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، 86.

الجدول رقم 01: يوضح نموذج عام للوحة القيادة الخضراء (البيئية).

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات	النتيجة	أهداف	برنامج
	التحقيقات	الأهداف	الأهداف				
				الخاصة بالسنة	المحتمل	نهاية السنة	المتبقي
					بلوغها في	نهاية السنة	تنقيده

يضم هذا الجدول تصميم لوحة القيادة الخضراء، التي تحتوي على المؤشرات الخضراء إلى جانب التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة، والنتيجة المحتملة بلوغها في نهاية السنة و أهدافها و البرامج المتبقي تنفيذه.

● النسب:

هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في المؤسسة، وهي الأكثر تعبيراً عن نشاط المؤسسة، ونتائجها في مختلف وظائفها وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة. وعموماً فالنسب تلتزم عادة بالمبادئ التالية:

- في حالة توفر نسبة واحدة فقط لا يكون لها معنى، بحيث أنها تتغير في الوقت و المجال الذي يعينها؛
- يجب تزويد التقرير بتحليل الزيادة في النسب الدالة على تحسين وضع المؤسسة؛
- لا يجب أن تكون النسب كثيرة وهذا ليسهل فهمها، ولكن بالمقابل يجب أن تكون بالمقدار الكافي و الكفيل بتقديم؛
- صورة أوضح وأصح عن وضع المؤسسة.

الشكل رقم 03: المنيهات

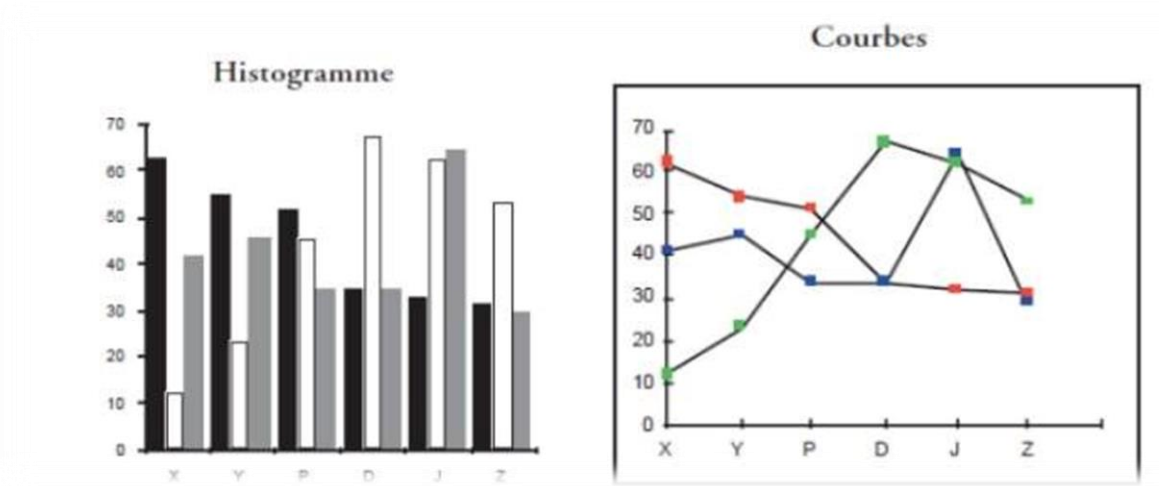


- التمثيل البياني :

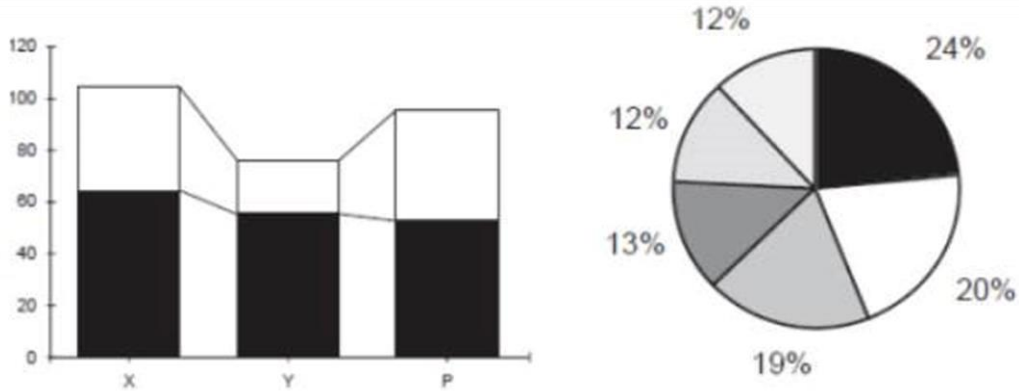
تستعمل التمثيلات البيانية بكثرة في لوحة القيادة الاجتماعية، كل نوع منها يسمح بتوضيح نوع معين من المعلومات بشكل يبرز الحالات المطلوبة.

الشكل رقم 04: الرسوم البيانية المستعملة لعرض لوحة القيادة البيئية

من أجل توضيح اتجاه مطلق أو نسبي



من أجل المقارنة بين الأحجام أو الكميات النسبية



بناء على ما سبق، يمكن القول أنه يمكن عرض لوحة القيادة الخضراء بعدة أشكال، حيث يمكن عرضها في شكل جداول أو منبهات أو رسومات بيانية كل واحدة على حدة أو عرضها بالطرق الثلاثة معا.

المطلب الخامس: نموذج للوحة القيادة الخضراء.

يمكن عرض نموذج للوحة القيادة الخضراء في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: نموذج للوحة القيادة الخضراء (1).

الأهداف	التأثيرات البيئية	الجانب البيئي	التاريخ
>200 مغ / ن م3	تلوث الهواء	انبعاثات الغبار	**/**/**
>12 كغ/سا	تلوث الهواء	انبعاثات أكسيد النيتروجين	**/**/**

المصدر: خلف، الله كريم، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف : مذكرة ماجستير (غير منشورة) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، (2011-2012).

لوحة القيادة المعروضة في الجدول أعلاه خاصة بمتابعة حالة معينة ،أما الجدول أدناه يبين لوحة القيادة الخاصة بالقياس والقرار المتخذ.

### الجدول رقم 03: نموذج لوحة القيادة الخضراء (2).

المؤشر	القياسات المعتمدة	النتائج المحققة	تحقيق الأهداف
تركز الغبار	تركيب المصافي	تخفيض الانبعاثات	لا
انبعاث أكسيد النيتروجين بحسب نوع الوقود المستعمل/سا	تغيير الوقود المستعمل	استعمال عقلائي للوقود	نعم

المصدر: خلف، الله كريم، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف : مذكرة ماجستير (غير منشورة) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، (2011-2012).

### خلاصة الفصل:

لقد أصبحت أيضا لوحة القيادة أداة لمراقبة البيئة وذلك من خلال أداة تسمى بلوحة القيادة الخضراء والتي بدورها تحتوي على مجموعة من المؤشرات تساهم في إنجازها وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة ببيئة العمل مساهمة منها في اتخاذ القرارات الرشيدة.

# الفصل الثاني: أساسيات

## تقييم الأداء البيئي



### تمهيد

منذ الربع الأخير من القرن العشرين بدأ الاهتمام بالدراسات البيئية في التزايد نتيجة ارتفاع المخاطر المرتبطة بالمشكلات البيئية، التي باتت تواجه البيئة والمجتمع والآخذة باتساع في معظم البلدان. مما ترتب عليه اهتمام واسع بآليات وإجراءات حماية البيئة من آثار التلوث بهدف تحقيق الأداء البيئي الملائم للبيئة على المستوى الاقتصادي الكلي، والمستوى الجزئي من ذلك من خلال العمل على تحقيقها لهدف تعظيم الربح، الأمر الذي أدى إلى ازدياد الطلب على البيانات المالية المرتبطة بالأداء البيئي للمؤسسة من عدة فئات في المجتمع، ومنه سوف نتطرق لإبراز أهم ما جاء فيه.

## المبحث الأول: أساسيات الأداء البيئي.

يعد الأداء البيئي من بين المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، التي تواجه ظروفًا تنافسية تحتم عليها السعي المستمر لتحسين أدائها البيئي والوصول إلى تحقيق أهدافها البيئية، الاقتصادية والاجتماعية. فما المقصود بالأداء البيئي؟ هذا ما حاولنا بيانه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية الأداء البيئي.

#### 1. تعريف الأداء البيئي:

إن الأداء مفهوم واسع يضم مفهوم الأداء البيئي، لدى سنستعرض مفهوم الأداء، ثم نتدرج في مفهوم الأداء البيئي.

#### أ - مفهوم الأداء:

نجد في قاموس le grand Larousse: فيحدده من خلال النجاح في أي ميدان أو مجال، ويعرفه في علم الإدارة على أنه توأمه بين الفاعلية والكفاءة. أما في قاموس oxford الذي عرفه على أنه: التمثيل لعمل حر في كالمعمل في فرقة موسيقية أو مسرحية.<sup>1</sup>

ويعرف في علم الإدارة على أنه توأمه بين الفاعلية والكفاءة.<sup>2</sup>

الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

فهو يبحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد بغرض تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فارس جميل حسن الصوفي، والآخرين، أهمية التكاليف والأوضاع البيئي في ترشيد القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 29، العراق. ص 128 - 129.

<sup>2</sup> مراد غمام، وفوزي د. حمون، أهمية المراجعة البيئية في تطوير الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدعم ENAP بالأخصرية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة اكلي محند ولحاج، البويرة، 2015، ص 57.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر، عمان - الأردن، 2009 ص 383.

<sup>4</sup> عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011 ص 124.

المفاهيم ذات الصلة بمصطلح الأداء: يرتبط مفهوم الأداء ارتباطا وثيقا بمفهوم الكفاءة والفعالية، وعلى الرغم من تعدد تعاريف كل منهما إلا أنها تصيبتان في اتجاه واحد، وفيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم كل من الفعالية والكفاءة على مستوى المؤسسة.

**الفعالية:** يقصد بها "مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة".<sup>1</sup>  
**الكفاءة:** ويقصد بها "القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة"<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين يتضح جليا بأن النظر إلى الأداء إما كفاءة وإما فعالية يعني المعالجة الجزئية له، لأن الاهتمام مثلا بالنتائج أكثر يعني ولو نسبيا إهمال التصرف في الموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل. ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة ومدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى.

#### ب - مفهوم الأداء البيئي:

- ✓ حسب معيار الإيزو 14031 على أنه "النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في منظمة ذات علاقة بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية".<sup>3</sup>
- ✓ أما منظمة الإيز فتعرف الأداء البيئي على أنه "النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسية والأهداف البيئية للمؤسسة، فالأداء البيئي هو طريقة في التسيير تشجع المؤسسة أن تكون أكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي".<sup>4</sup>
- ✓ يعرف الأداء البيئي على أنه التأثير الحاصل نتيجة ممارسات عمليات الأعمال للمؤسسة على بيئتها، أو هوكل النشاطات والعمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات منظمة الاعمل الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راضية بوزيان، مرجع سبق ذكره ص313.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص313.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستعمارية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أيام 07-08 أبريل 2008، ص 8.

<sup>4</sup> عبد الرحمان العايب، والشريف بقة، قراء في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، (2012/11/20)، ص84.

- ✓ الأداء البيئي هو الوفاء بالالتزامات البيئية التي تحددها القوانين والأنظمة والسياسات البيئية ويتضمن الأداء البيئي أن المؤسسة تعمل بطريقة مسؤولة تجاه حماية الكائنات الحية من خلال الاستخدام الكفء للموارد، تقليل النفايات
- ✓ والتخلص منها، الاستخدام الملائم للطاقة، تقليل المخاطر، الحسائر والتغطية التأمينية، الإدارة البيئية، الإفصاح البيئي، بالإضافة إلى أهمية تحقيق الكفاءة البيئية، بمعنى الاضطلاع الدقيق بالأنشطة البيئية والتقدير الكفء للالتزامات البيئية.<sup>2</sup>
- ✓ يتمثل الأداء البيئي في كل تصرفات المؤسسة اتجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس، وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليه أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير على البيئة سواء أكان ذلك إيجابيا أو سلبيا.<sup>3</sup>
- ✓ من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا بأن الأداء البيئي هو نتيجة أو محصلة لنشاطات المؤسسة تجاه البيئة التي تنشط فيها، حيث تسعى المؤسسات في هذا الإطار إلى المواءمة بين الأداء الاقتصادي من خلال تحقيق الربحية والأداء البيئي من خلال محاولة خفض معدلات التلوث وترشيد الطاقة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. والشكل الموالي يبين مصفوفة الأداء البيئي:

الشكل رقم 05: مصفوفة الأداء البيئي

	الداخلية	الخارجية
العمليات	تحسين المنتجات والعمليات	العلاقة مع أصحاب المصلحة
النتائج	الملائمة التنظيمية والتأثيرات المالية	التأثيرات البيئية وصورة المؤسسة

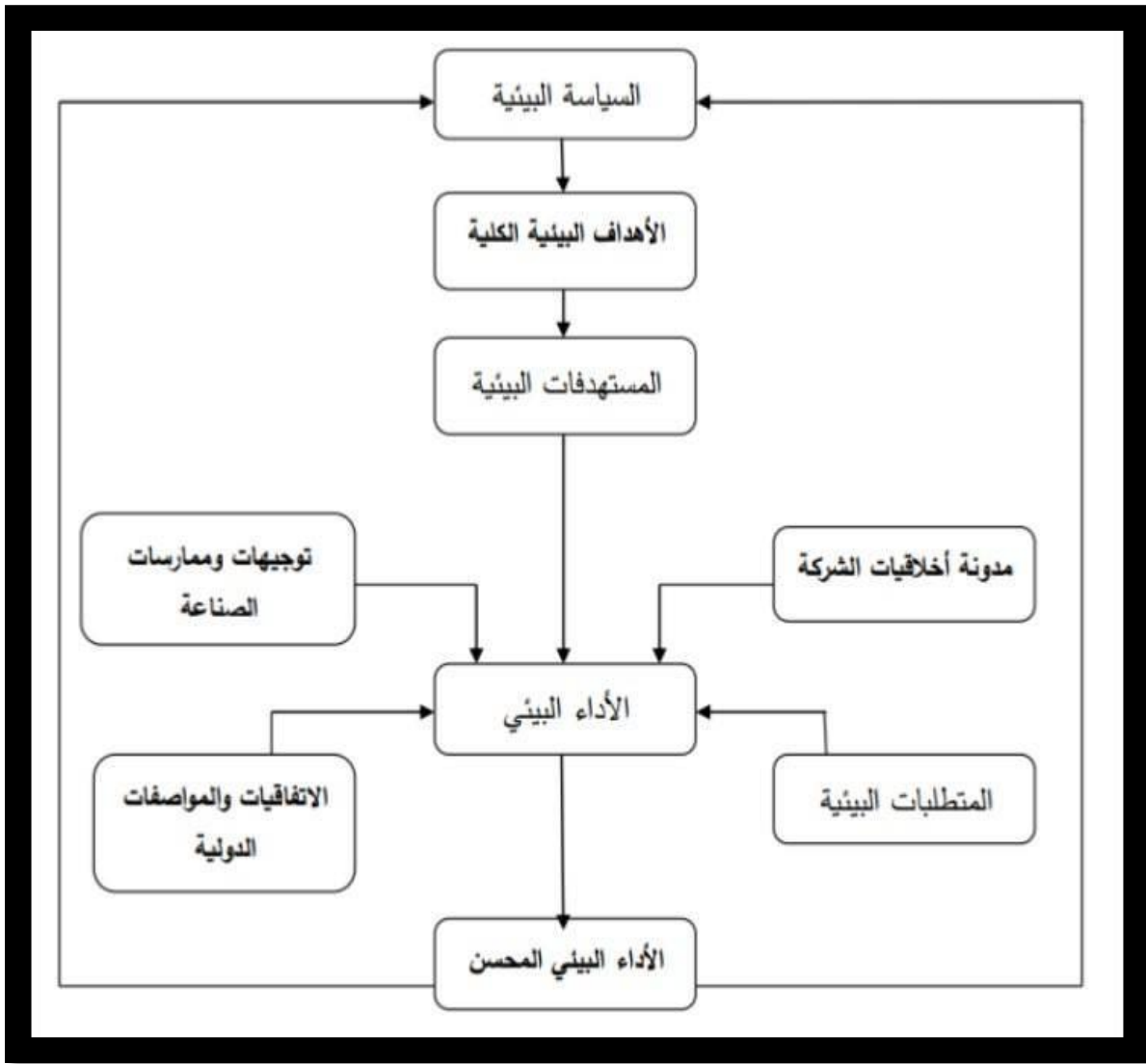
La source: Arab Lyasmine, impact de la certification environnemental ISO 14031 sur la performance environnemental d'une entreprise algérienne –cas de l'entreprise Nationale des industries de l'electroménager(ENIEME), mémoire magister, département de sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Algérie. P83.

<sup>1</sup> أمال خفناوي، تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال تندوف، مجلة الحغار للدراسات الاقتصادية، (ديسمبر، 2018)، ص 209.

<sup>2</sup> ميمون الطاهر، دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معوقات ومتطلبات التطبيق، مجلة الفكر الإدارة والحاسبة والتدقيق، بلا تاريخ، ص 112.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 08.

الشكل رقم (6): مخطط الأداء البيئي.



المصدر: نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 339.

2. خصائص الأداء البيئي: يمكن تلخيص خصائص مؤشرات الأداء البيئي فيما يلي<sup>1</sup>:

- أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط عليها؛
- أن تكون بسيطة وسهلة التفسير؛
- أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة؛
- أن يتم توثيقها بكفاءة وجودة ملموسة؛

<sup>1</sup> ساكر محمد العربي، ريس عبد الحق، مساهمة المنشآت الصناعية لدى الدول النامية في تفعيل الأداء البيئي "تجربة شركة تنمية نفط عمان"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 23-22 نوفمبر 2011، ص 725.

➤ أن يتم تحديثها على فترات منظمة.

### 3. أهمية الأداء البيئي:

#### جدول رقم 04: منافع تحسين الأداء البيئي للمؤسسة:

المجال	المنافع المحتملة
القانون	تجنب المقاضاة، الغرامات والتكاليف القانونية، تكلفة الإزالة، المسؤوليات المدنية.
صورة المؤسسة	الفخر التنظيمي، صورة المؤسسة الطيبة والجذابة.
المالية	الثقة المتزايدة باللوائح والمؤسسة، المشتريين، المؤمنين.
الإدارة	تحسين المناخ الذهني، الاتساق حول القضايا واستغلال الوقت.
الأعمال	تحسين الأداء، تميز المنتج، الحصول على الشريط البيئي، تحسين حصة السوقية، تحسين هامش المساهمة تحسين فرص الاستثمار، تحسين الرقابة على التكلفة، الاكتساب الجيد الاستثمارات.

المصدر: نجم عبود، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، عمان، دار الوراق، 2006، ص 297.

#### 4. مجالات الأداء البيئي.

يمكن تحديد أهم الأنشطة والفعاليات البيئية والتي يجب علي المؤسسات الالتزام بها عند مزاولة أنشطتها، وذلك

على النحو الآتي:<sup>1</sup>

✓ الالتزام بالقوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيئة وشؤونها، يستلزم على المؤسسات الالتزام بها والتوسع فيها بالشكل الذي يؤدي الي تجنب أي مشكلات أو التخفيف من حدتها إلى أقصى درجة ممكنة، لمحاسبة على بالأداء البيئي دراسة تطبيقية غي المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة الايزو .

✓ المجال القبلي أي قبل العملية الإنتاجية ويدخل فيه تصميم المنتجات وعمليات التشغيل والمراحل الإنتاجية بطريقة تقلل المخلفات والانبعاث لأدني درجة ممكنة مع كتابة التعليمات والبيانات الضرورية على عبوات المنتجات والخاصة بكيفية التخلص السليم من هذه العبوات بعد استخدامها.

✓ مجالات ما بعد التصنيع بمعنى التخلص من المخلفات والنفايات الناجمة عن عمليات التشغيل ( الصرف الصناعي ) بطراف تؤدي لتخفيض التلوث البيئي لأنى حد ممكن وذلك عن طريق معالجتها وتنقيتها قبل صرفها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة والابتكار. عمان، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 27-28.

✓ الاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية النادرة والمحدودة، وذلك بترشيد استخدامها بحيث تفي المتطلبات الضرورية للاحتياجات في الحاضر دون الإخلال بحق الأجيال القادمة.

### المطلب الثاني: محددات الأداء البيئي:

هناك محددات أساسية تقود إلى الاهتمام بالبعد البيئي من طرف المؤسسات الاقتصادية وذلك وفق وجهة نظر مجموعة من الباحثين أهمها<sup>1</sup>:

#### المحددات الاقتصادية

تتمثل في استغلال فرص وأجزاء في السوق يفضل فيها التعامل مع المؤسسات التي تتحلى بالمسؤولية بيئياً، تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، البحث على صورة رسم لصورة لمؤسسة مسؤولة بيئياً، تخفيض مستوى التكاليف، تشجيع الإبداع بالإضافة إلى خلق ثقافة للمؤسسة.

#### المحددات السيكولوجية

تتمثل في الضغوط الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسات، بالإضافة إلى نزاهة وأخلاقيات المسير.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء البيئي :

لا يمكننا فهم الأداء البيئي إلا إذا حدنا أبعاده المختلفة وهي:

#### ➤ الفعالية البيئية:

لقد ظهر مفهوم الفعالية البيئية من خلال مؤتمر ريو سنة 1992 ، حيث عرفت على أنها القدرة على تحقيق الأهداف على حساب الاستهلاك الأمثل للموارد، الأفراد، المعدات، الموارد الطبيعية، أو هي فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية، مع تحقيق أقصى قدر من كفاءة المؤسسة في عمليات الإنتاج، ولقد عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "تقديم سلع وخدمات بأسعار تنافسية، والتي تلبي الحاجات الإنسانية وتحسين نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجياً مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج وصولاً إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Emmanuelle, & autres, R. e. (2008). les déterminants d'un comportement responsable : une comparaison internationale à grande échelle, 17ème conférence de l'Association internationale de management stratigique, nice sophia antipolis. 17ème conférence de l'Association internationale de managment stratigique, (pp. 07-08). nice sophia antipolis.

<sup>2</sup> زين الدين دهيمي، و جابر بروش، دور نظام الادارة البيئية في تحسين الاداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة شركة الاسمنت، ملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة ، الجزائر، جمع مداخلات، 2011، ص675.

### ➤ الكفاءة البيئية:

هي التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد يؤدي إلى تحقيق الغايات والأهداف الموجودة منها، كما أن مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة عرف الكفاءة البيئية على أنها "توفير سلع وخدمات ذات أسعار تنافسية، تشبع الحاجات الإنسانية، وتحقيق جودة الحياة في الوقت الذي تقلل فيه زيادة التأثيرات البيئية، وكثافة الموارد المستخدمة خلال دورة الحياة، وصولاً بها إلى مستوى يتناسب على الأقل مع طاقة حمل الأرض التقديرية<sup>1</sup>.

عرفها ETZIONI على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد على القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.<sup>2</sup>

أما فيما يخص مظاهر الكفاءة البيئية من بينها: الحد من استهلاك المواد والطاقة للسلع والخدمات، تقليل المواد السامة والنفايات، درجة كبيرة من إعادة تدوير النفايات، التوسع في استخدام مصادر الطاقة المتجددة، إطالة فترة استخدام السلعة، ولتحقيق هذه المظاهر لا بد من التركيز على العميل والجودة مع منح إعانات أكثر لحدود الطاقة البيئية.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: أدوات قياس الأداء البيئي:

إن قياس الأداء يكون ضمن تطبيق نظام الإدارة البيئية (تخطيط، تنفيذ، رقابة، تصحيح)، فقياس الأداء له قائدين داخلياً يعمل من أجل الرقابة وتصحيح المسار وخارجياً يستعمل في الاتصال مع أصحاب المصلحة وإبراز الاهتمام البيئي، فالمؤسسة تستعمل عدة أدوات من أجل قياس الأداء البيئي

ومن أهم الأدوات المستعملة المراجعة البيئية والمؤشرات البيئية وهذا حسب المواصفة ISO14031 :

### المراجعة البيئية :

هي التقييم المنهجي الموثق الدوري والموضوعي لنظام الإدارة البيئية والأداء البيئي، ويتم أداء ذلك التقييم بهدف تحديد تطابق نظام الإدارة البيئية للمنظمة، وتحقيق أهدافها ومتطلباتها، كما أشار معيار iso14031 الخاص

<sup>1</sup> بوظيفة صورية، فرحي سمرة، دور الابتكار الأخضر في تحسين الأداء البيئي-تجارب مؤسسات، مجلة 03، العدد06، الجزائر، 2020، ص247.

<sup>2</sup> قناشي أمنة، محامي أمال، مرجع سبق ذكره، 2021، ص320.

<sup>3</sup> الوافي الطيب، الريادة في الأداء البيئي شركة نوكيا أنموذجاً، مجلة الباحث 1، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، دراسة جدوى الابتكار البيئي، 2012، ص14.



بالإدارة البيئية العالمية إلى تعريف المراجعة البيئية بأنها: "عملية تدقيق موثقة للحصول على أدلة موضوعية وتقييمها، وذلك لتحديد ما إذا كانت الأنشطة البيئية تتطابق مع المعايير والتوصل إلى نتائج عن هذه العملية".<sup>1</sup>

المؤشرات البيئية:

فهي تنقسم إلى قسمين:<sup>2</sup>

● مؤشرات الأداء البيئي: Indicateur De Performance Environnemental

● فهي تعطي معلومات عن الأداء البيئي للعمليات التي تقوم المؤسسة من أجل التأثير على هذا الأداء.

● مؤشرات الحالة البيئية: Indicateur De Condition Environnemental

فهي تعطي المعلومات البيئية المتعلقة بالشروط المحلية الجهوية الوطنية أو العالمية للبيئة . وأيضاً من بين طرق قياس الأداء البيئي بطاقة الأداء المتوازن BSC ، حيث أن هذه البطاقة تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على التعامل مع المؤشرات المالية، وكذلك في التعامل مع المؤشرات غير المالية، بمعنى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس الأداء الذي يحتوي على المقاييس المالية وغير مالية.

فتعطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار . يتضمن كل مجال من المجالات أربعة عناصر أساسية وهي : الأهداف، المقاييس، المبادرات، المستهدفات . ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويقر المحركات للأداء المستقبلي .

❖ يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة المؤسسات ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام

بالأدوات التي تحقق قياساً جيداً لأدائها البيئي.<sup>3</sup>

❖ تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظاماً لقياس الأداء:<sup>4</sup>

■ مشتق من الرؤية والاستراتيجية ؛

■ يعكس الأمور الهامة للعمل بالمنظمة حول فهم أهدافه؛

■ يدعم التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ؛

<sup>1</sup> رادة فاروق درياتي، دور المراجعة البيئية في تقييم الأداء البيئي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، ص34

<sup>2</sup> خالد أعرب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2014/2015، ص130.

<sup>3</sup> علي طيوب، مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية -دراسة استطلاعية بمجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: الإدارة البيئية في المنظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص80.

<sup>4</sup> نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن bsc أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011، ص78.

- يصف أحداث كل جزء بالمنظمة ؛
- يسهل تقييم وتعلية درجة الإستراتيجية.
- ❖ إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يحسن اتجاه القدرات الإدارية لارتباط مقاييس الأداء بأهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات العمل داخلها.
- ❖ ويلخص جوهر بطاقة الأداء المتوازن في النقاط الخمس التالية:
- التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛
- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية؛
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية؛
- نشر التعليم التنظيمي من خلال دورة متكررة للمراجعة النظرية؛
- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.

#### المطلب الخامس: مؤشرات الأداء البيئي:

تتم المؤسسة بمؤشرات الأداء البيئي كونها تساعد في معرفة التأثيرات الأكثر أهمية والتي تجعلها قريبة من الأهداف البيئية للمؤسسة، ولذا يجب أن تكون هذه المؤشرات المختارة متلائمة مع أهداف المؤسسة في حين أن هناك مجموعة من مؤشرات الأداء البيئي نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

**مؤشرات الإنتاجية:** وتعبّر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، وتعني الكفاءة الإنتاجية ما يلي:

- إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات؛

- إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من الودخلات.

**مؤشرات الجودة:** وتمثل في المواصفات النوعية للمنتج، وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية الإيزو 9000 كمايلي: : هي مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله مليا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها.

**مؤشرات الكفاءة:** وتمثل في مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الغعلالية أو الأهداف ، حيث تبين بأن الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة البيئية.

<sup>1</sup> علي طيوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.

مؤشرات الفعالية: تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات للوصول إليها. وتحدد بأنها "قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاميذ بين تركيبها الإداري والبيئي".

مؤشرات التنافسية للمؤسسات: يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة؛ وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى الإنجاز للأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك :

- نسبة العمال المستفيدين من التكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج؛
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

مؤشرات النتائج: وتقيس درجة الإشباع وتأخذ عدة أشكال المنتظرة أو كالقيمة المحققة وتقيس درجة تحقق الهدف في شكل مستوى النشاط أو التكاليف أو الهامش المحقق وما إلى ذلك. بالإضافة إلى: <sup>1</sup>

مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في شكل نسب ومن أمثلة هذه المؤشرات :

- ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة.
- حجم الموارد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.

مؤشرات البيئة: حيث يسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله تمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار الموارد الأولية وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

جدول: رقم (5): أمثلة عن المؤشرات المقترحة لقياس الأداء البيئي

المجال	المؤشرات	مثال عن البيانات اللازمة للقياس
نشاط	- الإنتاج المادي	- الكمية المادية المستهلكة أو المرمية
المؤسسة	- القيمة المالية	- رقم الأعمال، المنتجات، التكاليف، الاستثمارات...
	- نتيجة الاستغلال	- الإيرادات، تكاليف الإنتاج والبيع...
	- العمالة	- إجمالي العمالة، الأجور...

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 79.

الأثر البيئي	- أثر الإحتباس الحراري - تلوث المياه أو المحيط	- الافراز السنوي من الفضلات والمهملات، درجة خطورتها...
الفعالية والإنتاجية	-العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو النتائج المتوصل اليها	-رط الكميات المادية المدخلة (عمال، رأس المال، الطاقة، مواد اولية) بالكميات المخرجة (تكاليف، مستوى افراز الفضلات، التأثيرات المحيطية....).
البعد المالي	تقييم الأثر البيئي على القيمة المضافة	التكاليف البيئية المرتبطة بتكاليف الفضلات، الرسوم البيئية...
مجهودات التسيير	كل العوامل الوصفية الأخرى	الاستثمارات البيئية، النفقات الجارية والمخصصة لحماية المحيط، عدد العمال المكلفين بأعمال مرتبطة بالبيئة، درجة الالتزام بالقواعد والتشريعات...

**Source :** Tyteca, D., Carlens, J., Berkhout, F., Hertin, J., Whermeyer, F. et Wagner, M. (2000), Corporate Environmental Performance Evaluation: Evidence from the MEPI Project, Paper presented at the 6th Conference of the International Society for Ecological Economics, 5-6 July, Canberra (Australia).

## المبحث الثاني: الخلفية النظرية لتقييم الأداء البيئي.

تحتاج المؤسسات إلى تقييم أدائها البيئي لتلبية رغبات الزبائن و أصحاب المصلحة من داخل المؤسسة و خارجها، وتقوم هذه العملية على جملة من المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة و فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها البيئية، و قبل عرض هذه المؤشرات نتطرق أولاً إلى مفهوم تقييم الأداء البيئي مع بيان أهميته وأهدافه بالنسبة للمؤسسة.

**المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البيئي.**

### 1) مفهوم تقييم الاداء البيئي:

يعرفه معيار ISO 14013 بأنه: "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمؤسسة باختيار مؤشرات وجمع وتحليل بيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقاييس الأداء البيئي وإعداد تقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي نهاية السنة تطوير المنهج<sup>1</sup>."

لقد أوضحت إحدى الدراسات بأن تقييم الأداء البيئي يعتبر بمثابة نظام يهدف إلى التأكد من استخدام الموارد المتاحة من خلال المطابقة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المخطط، والتأكد من مدى الالتزام في تطبيق القوانين والتشريعات البيئية المختلفة.<sup>2</sup>

ويعتبر أيضاً بمثابة أسلوب يهدف إلى تحديد وقياس وتحليل وتتبع تكاليف ومنافع الأنشطة والبرامج البيئية التي تقوم بها المؤسسات لحماية البيئة من أضرار نشاطها، وذلك في ضوء مجموعة من الأهداف والمتطلبات والمعايير والمؤشرات البيئية بهدف دعم وترشيد القرارات المختلفة بشأن تحسين وتطوير أدائها البيئي بالإضافة إلى خدمة أهداف الأطراف أصحاب المصالح.<sup>3</sup>

وبناء على ما ورد في التعريفين نستنتج أن تقييم الأداء البيئي هو آلية تعتمد على المؤشرات تهدف إلى إبراز مدى فعالية الأداء البيئي بغرض منح الإدارة فرصة اتخاذ كافة التدابير البيئية والقرار اللازم.

**من دوافع اهتمام المؤسسات بتقييم الأداء البيئي:**

<sup>1</sup> محمد العربي ساكر، "مساهمة المنشأة الصناعية لدى الدول النامية في تفعيل الاداء البيئي-تجربة شركة النفط عمان -"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 23 - 22 نوفمبر 2011، ص727

<sup>2</sup> سعد إمام إسماعيل، إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات البيئية، 2013، ص69

<sup>3</sup> - Seifert. K. Ebrehard, "Environmental Performance Evaluation According to ISO 14031: Concept, Experience, and Revision Issues", <http://www.IGI-pub,2005>, p22/

هناك الكثير من الأسباب التي دفعت بالمؤسسات إلى ضرورة تقييم أداؤها البيئي نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. ارتفاع معدلات تلوث البيئة وزيادة حجم الالتزامات البيئية مما أدى إلى تزايد الدعاوى القضائية التي كسبها أصحابها ضد الكثير من المؤسسات التي تتسبب أعمالها التشغيلية في الإضرار بالبيئة؛
2. فرض العقوبات والغرامات المالية من قبل السلطات الحكومية على المؤسسات المخالفة للقوانين البيئية أدى إلى إلزام المؤسسات بضرورة الإفصاح الكافي عن أداؤها البيئي بصورة دورية منتظمة؛
3. انتشار الوعي البيئي نتيجة اهتمام المجتمع والأطراف ذات المصلحة بالمعلومات المتعلقة بالأداء البيئي، والتي تنشرها المؤسسات بهدف تقييم المسؤولية البيئية للمؤسسات بصورة موضوعية مما ينعكس على قرارات المستثمرين؛
4. زيادة طلب الإدارة على معلومات التكاليف البيئية بهدف الكشف عن مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف استراتيجية، والتي تتمثل في تقديم منتج ذو جودة عالية بسعر مناسب ودون الإضرار بالبيئية (إنتاج منتجات صديقة للبيئة)؛
5. مقابلة متطلبات التشريعات البيئية؛
6. مساعدة الإدارة في أداء أنشطتها البيئية .

## 2) أهمية تقييم الأداء البيئي:

تتمثل الحاجة لتقييم الأداء البيئي في إدخال المعلومات البيئية ضمن قرارات الاستثمار سواء للأفراد أو للإدارة و صياغة التأثيرات البيئية في المصطلحات النقدية مما يضع المعلومات البيئية مباشرة من ضمن حسابات التكلفة و الفائدة مما يعطيها القيمة الملائمة لدجها داخل القرارات و يساعد ذلك على المقارنات بين الصناعات واندماج معلومات المحاسبة البيئية داخل العمليات الإدارية للمؤسسة حيث يقدم<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مهاوات لعبيدي، الأدوات الاقتصادية والقانونية لحماية البيئة من التلوث في الجزائر، الملتقى الدولي .الأول حول التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية في دول شمال إفريقيا، جامعة تبسة، 2012 ص ص126-127.

<sup>2</sup> الشيخ هتهات، أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP حاسي مسعود ورقلة (، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة بيئية وسياحية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2014، ص 32 .

- تفاصيل عن التكاليف البيئية المباشرة وغير المباشرة و المسترة المختصة بعمليات الإنتاج و الخدمات ومؤشرات الأداء البيئي من أجل ربط الأعمال داخل العمليات الإدارية مثل وضع الميزانيات وعمليات التحسين المستمرة.
- تمكن من الصياغة الجيدة للقرارات الإدارية الإستراتيجية و مقارنة الأداء البيئي في المؤسسة مع المعايير العالمية، أي تحسين عملية صناعة القرار من خلال توضيح الرؤية آنيا و مستقبليا لكل الآثار البيئية خاصة الضارة منها أمام المخططين و صناع القرار بما يمكن من اتخاذ البدائل المناسبة أو التعديلات المطلوبة لتفادي هذه الآثار الخاصة في مرحلة إعداد الخطط.
- يمكن من تحديد أوجه القصور و العمل على تحسين الأداء البيئي.
- يعتبر تقييم الأداء البيئي مطلباً هاماً للمساهمين و المستثمرين و الأجهزة الحكومية و العملاء لأنه يوضح مدى التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية، ومدى التزامها بالتشريعات و القوانين و المعايير البيئية حيث توضح حجم الكلف و المنافع المحققة و المتوقعة مستقبلا التي ترضي طموحاتهم و معرفة مدى تقدمها في المجال البيئي ترشدتهم في مجال قياس قيمة المؤسسة.
- يعطي تقييم الأداء البيئي صورة كاملة عن مدى كفاءة و فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية والبيئية.
- إمكانية تطبيق أساليب محفزة لحماية البيئة، مثل: منح الإعفاءات الضريبية.
- الارتقاء بالتوعية البيئية العملية بأهمية حماية البيئة و ضرورة المحافظة على عناصرها دون تدهور أو استتراف لتظل دوما قادرة على إعالة الحياة.

### 3) أهداف عملية تقييم الأداء البيئي:

إن تقييم الأداء البيئي يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف التالية للمؤسسات:<sup>1</sup>

1. تحقيق فهم أفضل لتأثيرات الشركة على البيئة؛
2. تقديم قاعدة للمعايرة والأداء التشغيلي والبيئي؛
3. الكشف عن فرص تحسين كفاءة استخدام الموارد والطاقة؛
4. تحديد مدى تحقيق الأهداف؛
5. توضيح مدى الامتثال للوائح؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال - المسؤولية البيئية لشركات الأعمال -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 337-338.

6. المساعدة في التخصيص الملائم للموارد؛
7. زيادة الوعي البيئي للعاملين؛
8. تحسين علاقات الشركة بالزبائن والمجتمع المحلي.

### المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد تقييم الأداء البيئي.

#### متطلبات تقييم الأداء البيئي:

- لتقييم الأداء البيئي يجب توافر مجموعة من المتطلبات نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ تحديد الآثار البيئية - الحالية والمتوقعة - لكافة أنشطة المنشأة، ولكافة التصرفات، ولجميع البدائل المتاحة وذلك من البداية وقبل القيام بالنشاط أو التصرف.
  - ✓ تحديد وقياس التكاليف البيئية وتبويبها وفقا لنوعية الأنشطة البيئية المختلفة سواء كانت اختيارية أو إجبارية.
  - ✓ تحديد المعايير البيئية التي يجب أن تلتزم بها المؤسسات الصناعية لضمان تحسين وتطوير الأداء البيئي فيها.
  - ✓ استخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسة، على أن تكون هذه المقاييس موضوعية، ودقيقة، ويعتمد عليها، وذلك بهدف تحقيق أهداف الاطراف أصحاب المصالح.
  - ✓ تصميم وإعداد نماذج للتقارير الوصفية والكمية والمالية، بهدف الإفصاح عن الأداء البيئي للمؤسسة، لما له من أهمية في جذب الاستثمارات، بالإضافة إلى أهميته في مجال ترشيد القرارات الإدارية، وكذلك خدمة الأطراف أصحاب المصالح.

### المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء البيئي

تنحصر أبعاد تقييم الأداء البيئي في العناصر الآتية<sup>2</sup>:

- ❖ البعد التشريعي والقانوني: يعتبر تقييم الأداء البيئي من وجهة النظر التشريعية والقانونية، بمثابة إجراء حكومي لتقييم الوضع البيئي في منطقة معينة بعد إنشاء وتشغيل عددا من الأنشطة التنموية بهذه المنطقة، وذلك

<sup>1</sup> سعد إمام إسماعيل، إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الاداء البيئي للوحدة الاقتصادية، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس، مصر، ص73.

<sup>2</sup> أيمن صابر سيد علي، مدحل محاسبي مقترح لقياس وتقييم أداء البعد البيئي في مصر، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارية، جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص 38-39.



بهدف التعرف على التأثيرات الإيجابية والسلبية على البيئة المحيطة نتيجة تنفيذ تلك الأنشطة، ويكون هذا الإجراء عادة ذي طبيعة إقليمية.

❖ بعد المراجعة البيئية: يعتبر تقييم الأداء البيئي من ناحية المراجعة البيئية، وسيلة إدارية تتضمن تقييم موضوعي لكيفية أداء عمل المنظمة في تحقيق هدف حماية البيئة، وذلك من خلال تسهيل الرقابة الإدارية على التطبيقات البيئية وتقييم سياسات المنظمة في الوفاء بالمتطلبات البيئية، وتحديد مدى الالتزام بالسياسات البيئية.

❖ بعد التنمية المستدامة: يعتبر تقييم الأداء البيئي من ناحية التنمية المستدامة وسيلة للمحافظة على مكونات البيئة والارتقاء بها، ومنع تدهورها أو تلوثها أو الإقلال من حد التلوث، والتصدي لأي تغيير في خواص البيئة، بهدف عدم الإضرار بالكائنات الحية أو المنظمات أو ممارسة الإنسان لحياته البيئية، ويطلق على ذلك مفهوم حماية البيئة.

❖ بعد المحاسبة المستدامة: يعتبر تقييم الأداء البيئي من منظور المحاسبة المستدامة أداة فعالة في التحليل والتقييم باستخدام المعلومات البيئية، بهدف تحسين الأداء البيئي والاجتماعي، وتطوير أدوات وإجراءات إعداد التقارير بهدف قياس وتقييم الأداء للمنظمة، عن طريق الفحص المنظم للآثار السلبية التي تنشأ عن البرامج التنموية بهدف تخفيف الآثار البيئية الضارة وتعظيم الآثار الإيجابية، بالإضافة إلى حماية البيئية والموارد الطبيعية والحفاظ عليها.

❖ بعد المحاسبة المالية البيئية: طبقا لهذا البعد يعتبر التقييم الاداء البيئي وسيلة إدارية تستخدم غي الحد من التلوث والفاقد، ودعم الإدارة في تخفيض التكاليف البيئية، وفحص أثر منتجات وخدمات وأنشطة المؤسسات على البيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام بقرارات تقييم الاستثمارات للحد من الآثار العكسية على البيئية، وتحسين الاداء البيئي، وايضا التقرير عن تكاليف الالتزامات البيئية التي حدثت، بيان الانشطة البيئية الخاصة بالمنع والرقابة وإصلاح الأضرار البيئية.

❖ بعد المحاسبة الإدارية البيئية: وفقا لهذا البعد يعتبر تقييم الأداء البيئي أداة منهجية تهدف إلى تحيد وقياس وتحليل وتفسير وتوصيل المعلومات البيئية المالية والعينية اللازمة لمساعدة إدارة الوحدة الاقتصادية في إنجاز أهدافها وتحسين أدائها البيئي.

❖ بعد نظم الإدارة البيئية: وفقا لهذا البعد فإن تقييم الأداء البيئي يمثل سلسلة من الإجراءات والوسائل لتحديد

الاثار البيئية المحتملة وتقييمها، وكذلك تقييم التشريعات والسياسات والبرامج المعنية بالبيئة، والإفصاح عنها

في صورة معلومات عامة للجمهور.

### المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء البيئي.

#### مؤشرات تقييم الأداء البيئي:

يعد تقييم الأداء البيئي للمنظمات من الأمور المعقدة بسبب اختلاف أنواع الأداء وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لصياغة المقاييس البيئية الملائمة، وصعوبة استخدام المعايير الخارجية في وضع المؤشرات.

وتعريف مؤشرات تقييم الأداء البيئي على أنها تلك المقاييس الكمية والمالية التي يمكن استخدامها لإدارة وقياس

وتقييم الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية بهدف رفع مستوى كفاءة وفاعلية أنشطتها البيئية، وتبسيط الضوء على

كيفية تحسين أدائها البيئي، والتعرف على إمكانية خفض تكاليفها البيئية، وتقديم معلومات وبيانات موضوعية

ودقيقة، تسمح بإجراء المقارنات المختلفة سواء على مستوى نفسها أو على مستوى المؤسسات الصناعية المماثلة،

وتساعد في نفس الوقت على إعداد التقارير البيئية لدعم وترشيد القرارات المختلفة، وينبغي أن يهتم مقاييس الأداء

الأساسية بثلاثة أمور هي: (الإنتاجية، الجودة الشاملة، التنافسية).<sup>1</sup>

#### خصائص مؤشرات تقييم الأداء البيئي:

تتمثل مؤشرات تقييم الأداء البيئي بما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ أن تعتمد على معايير دولية توفر أساس للمقارنة؛
- ✓ أن يتم توثيقها بكفاءة وبجودة ملموسة؛
- ✓ أن تكون موضوعية ودقيقة وبمك الاعتماد عليها؛
- ✓ أن يتم تحديثها على فترات منتظمة؛
- ✓ أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة؛
- ✓ أن توفر تغذية مرتدة (عكسية) دقيقة وفي الوقت المناسب؛
- ✓ أن تعريفها بوضوح وتكون بسيطة في الفهم وسهلة التفسير؛
- ✓ أن يتم اشتقاقها من الاستراتيجية وربطها بأهداف محددة (مستهدفات).

<sup>1</sup> أحمد يوسف أحمد العبد الله، إطار مقترح للمحاسبة الإدارية البيئية من منظور الجودة الشاملة في شركات النفط، دراسة تطبيقية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص 89.

<sup>2</sup> راضى نادية عبد الحليم، مرجع سابق ذكره، ص 09.

### اهداف مؤشرات تقييم الأداء البيئي:

يمكن حصر أهداف مؤشرات تقييم الأداء البيئي في نوعين من الأهداف تتمثل في أهداف رئيسية وأهداف فرعية على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### ❖ أهداف رئيسية:

تهدف مؤشرات تقييم الأداء البيئي في الوحدات الاقتصادية إلى الكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- ✓ مدى الفعالية: وذلك من خلال المقارنة بين المخرجات والاهداف البيئية المحددة مقدما.
- ✓ مدى الكفاءة: وذلك من خلال المقارنة بين المخرجات والمدخلات.
- ✓ إمكانية التطوير وذلك للتحقق من سلامة البناء التنظيمي في ظل تطبيق نظم الإدارة البيئية والقدرة على استيعاب التطورات العلمية والتكنولوجية في المجالات والأنشطة المختلفة المتصلة بالبيئة.

#### ❖ أهداف فرعية:

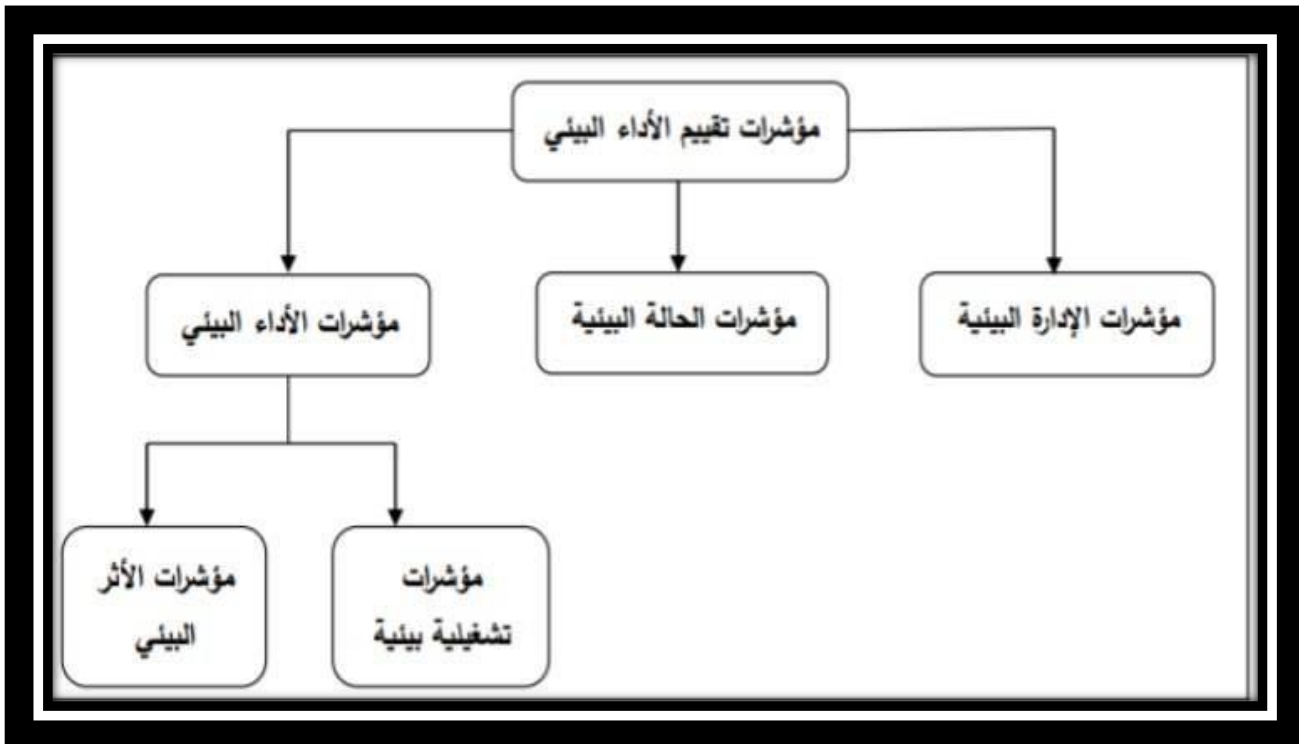
- وهي أهداف لازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية وتغطي مختلف أوجه بيئة العمل البيئي سواء كانت مرحلة الشراء البيئي أو المدخلات أو التشغيل أو المخرجات أو مرحلة التسويق البيئي، كما تشمل عملية إدخال البعد البيئي في مرحلة تصميم المنتج ومرحلة تصنيعه، وتشمل هذه على مايلي:
- ✓ إجراء المقارنات سواء على مستوى الصناعات المختلفة أو على مستوى الوحدات الاقتصادية داخل الصناعة أو على مدار السنوات المختلفة للمؤسسة الاقتصادية الواحدة.
  - ✓ الوقوف على ما توليه المؤسسة الاقتصادية من اهتمام لخدمة أغراض حماية البيئة.
  - ✓ تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات.
  - ✓ التأكد من تحقيق الهدف من إتفاق تكاليف حماية البيئة من الاثار السلبية.
  - ✓ التعرف على أثر الإنفاق في مجال حماية البيئة على تكلفة السلعة .
  - ✓ تطوير المعايير والمؤشرات بحيث تتمشى مع إمكانيات الوحدة الاقتصادية وطبيعة النشاط.
  - ✓ تحديد المدي الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية البيئية من خلال التعرف على مراكز المسؤولية والانشطة التي تعاني من وجود انحرافات.
  - ✓ الإسهام في رسم السياسة العامة للدولة والتخصيص الأفضل للموارد المتاحة.

<sup>1</sup> حيزية لصاق، دور المحاسبة البيئية في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 21، البويرة، الجزائر، 2016، ص 51،52.

إضافة إلى الإيزو 14031 هناك مبادرات أخرى لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي، مثل إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية GRI وإرشادات الكفاءة البيئية لس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD والتي من خلالها يمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء البيئي إلى:

- مؤشرات الإدارة البيئية: وتتضمن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمنظمة التي تختص بما يلي : الرؤية والاستراتيجية و السياسة، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، نظم الإدارة والتوثيق المتعلق ، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية والاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.
  - مؤشرات الحالة البيئية: وتوفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه.
  - مؤشرات الأداء البيئي: وتنقسم إلى
    - ✓ مؤشرات تشغيلية بيئية: وتتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج/العملية، ومقاييس استعمال المنتج/العملية و تصريف المخلفات
    - ✓ مؤشرات الأثر البيئي: وتتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك المواد والمياه والطاقة وانبعاث الغازات.
- والشكل الموالي يلخص ما سبق ذكره.

الشكل رقم (7): مؤشرات تقييم الأداء البيئي.



المصدر: من تصور الطالبة إستنادا الى الشرح السابق.

### المطلب الخامس: مزايا و صعوبات تقييم الأداء البيئي

لعملية تقييم الأداء البيئي العديد من المزايا و الصعوبات يمكن إنجازها في ما يلي<sup>1</sup>:

#### ■ مزايا تقييم الأداء البيئي

يتمتع تقييم الأداء البيئي بعدة مزايا نذكر منها :

- ✓ أن المعايير البيئية تتبدل وتتغير مع مرور الزمن.
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية و ضمان تحقيقها بتراهة و شفافية.
- ✓ الترتيب الجيد للشؤون الداخلية للمؤسسة مثل: الإلتزام الدقيق بأصول العمل في التشغيل و الصيانة مما يترتب عليه من تكلفة قليلة.
- ✓ تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة.
- ✓ تطوير السياسة البيئية للمؤسسة.
- ✓ مراقبة الأنشطة التنفيذية و تفتيشها أولا بأول و تحديث الوثائق المستخدمة في العمليات الإنتاجية ..
- ✓ يساعد في تحديد المشكلة و طرح طرائق متعددة لعلاجها و تقييم كل واحدة من هذه الطرائق و اقتراح الحل الأمثل و تفصيل إجراءات تنفيذه و القيام به و تقييم الأداء لتصحيح المسار باستمرار.
- ✓ التدريب على كافة المستويات لتحقيق الأهداف و متابعة الأداء و تأهيل العمالة الخاصة بنظام الإدارة البيئية.
- ✓ المبادرة على إقامة نظام للإدارة البيئية و تطويرها و الرقي بأهدافه البيئية مع زيادة قدرات المنشآت في التخطيط و التنفيذ و على نحو ما تؤكد المواصفات الدولية.
- ✓ الاهتمام بإصدار تقارير بيئية دورية متتابعة.

<sup>1</sup> الشيخ هتهات، مرجع سابق، ص 35-36.

✓ إعطاء الأولوية المتقدمة للتعرف على إجراءات حماية البيئة التي تحقق عائدا اقتصاديا و العمل على تنفيذها بصفة عاجلة.

### ■ الصعوبات التي تواجه التقييم البيئي :

تتسم عملية تقييم الأداء البيئي بكثير من الصعوبات و التي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ المسائل البيئية و الأنشطة معقدة و صعبة التحديد الكمي؛
- ✓ صعوبة و تعقيد مقارنة التأثيرات البيئية لمنظمات الأعمال مع أدائها ؛
- ✓ عدم وجود طريقة واحدة مقبولة تستخدم كمعيار لتقييم التأثيرات البيئية ؛
- ✓ عدم وجود طريقة معيارية للتقرير عن الأداء البيئي؛
- ✓ ضغط البيانات و المعلومات البيئية و عدم كفايتها؛
- ✓ صعوبة مقارنة الأداء البيئي بين المنشآت وذلك لاختلاف الأداء الاقتصادي للمؤسسات.

<sup>1</sup> الشيخ هتهات، مرجع سابق، ص ص36-37.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل نظرة شاملة عن الأداء البيئي وتقييمه، حيث تطرقنا إلى جملة من المفاهيم ومجموعة من الأهداف والأهمية العلمية لتقييم الأداء البيئي، كما تعرفنا من خلال ما قدمناه على مجموعة من الصعوبات لتقييم الأداء البيئي حيث يمر هذا الأخير بعدة مراحل، كما أنه يعتمد على عدة محددات ومتطلبات.

واستخلاصا مما سبق فإن تقييم الأداء البيئي هو آلية تعتمد على مؤشرات تهدف إلى إبراز مدى فعالية الأداء البيئي بغرض منح فرصة اتخاذ كافة التدابير البيئية.

## الفصل الثالث:

دراسة استطلاعية في مؤسسة نفعال

—سكيدة—



تمهيد:

الاستكمال الدراسة النظرية والتي تم التطرق فيها الى الخلفية النظرية لوحدة القيادة الخضراء ( البيئية)، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط هذه المفاهيم في دراسة تطبيقية لموضوع "لوحدة القيادة الخضراء نموذج لتقييم الأداء البيئي" على مستوى مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة، وذلك للوقوف على أهم الجوانب والإجابة على الإشكالية المطروحة .

وعلى ضوء ما سبق ذكره سوف نتطرق في هذا الفصل التطبيقي الى مايلي:

✓ **المبحث الاول:** تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة.

✓ **المبحث الثاني:** دراسة أثر استخدام لوحدة القيادة الخضراء على تقييم الأداء البيئي في مؤسسة

نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة.

### المبحث الاول: تقديم المؤسسة ومنهجية الدراسة

إن الوقوف عند واقع مؤسساتنا الجزائرية ودراسة وتحليله يعتبر من الأمور التي أصبحت تلقى اهتماما واسعا من قبل باحثينا سواء على المستوى الأكاديمي أو على المستوى الميداني، وقمنا باختيار مكان الدراسة المتمثل في ومقاطعة الوقود CBR نפטال سكيدة، سنوضح طبيعة نشاطها وأهدافها والهيكل التنظيمي الخاص بكل منها.

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتناول هذا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتي تعتبر من أكبر المؤسسات العمومية في الجزائر والتي تلعب دورا هاما وفعالا في الاقتصاد الوطني كما سنقوم بإعطاء نبذة عن هذه المؤسسة مع إبراز وظائفها وأهم أهدافها.

#### ➤ التعريف بمؤسسة نפטال مقاطعة الوقود سكيدة:

نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال: حيث يعود التطور التاريخي لنפטال لعدة أزمنة متتالية تحاول ذكر أهمها:

- 06 أبريل 1981: تأسيس الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع البترول (ERDP) بناء على المرسوم رقم 80/101 في 1 جانفي 1982 وتم توسيع نطاقها وتكليفها لصناعة وتكرير، توزيع وتسويق المنتجات البترولية.
- في 25 أوت 1987: حيث تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع، ومن هنا تم تغيير الاسم التجاري لشركة نפטال نتيجة لهذا الفصل بين النشاطات تم تكليفها شركة نפטال تسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.
- في 18 أبريل 1998: تم تحويل شركة نפטال شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب 6650.000.000 دينار جزائري، وشركة تابعة مملوكة بالكامل للشركة القابضة لتأمين المحروقات سوناطراك .
- في 21 ديسمبر 1999: تم تأسيس شركة نقل منتجات الطاقة (STPE) عبر السكة الحديدية بالاشتراك مع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF).
- 29 جويلية 2002: رفع قيمة رأس المال الاجتماعي 6.65 مليار دينار جزائري إلى 15.65 مليار دينار جزائري وفقا لقرار الجمعية العامة الاستثنائية.
- 24 ديسمبر 2017: زيادة في رأس المال الاجتماعي من 15.65 مليار دينار جزائري إلى 40.000.000.000.000 دينار جزائري وفقا لقرار الجمعية العامة الاستثنائية.

بالإضافة إلى أنها شركة تنشط في المجال التسويقي وتمثل مهمتها الرئيسية في تسويق وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها في السوق الوطنية عبر 48 ولاية (من خلال المقاطعات الفروع المخازن، محطات الخدمات) كما أنها تعمل أيضا في مجالات أخرى نذكر:

- تعبئة غاز البترول المميع.
- تشكيل الزيت
- توزيع وتسويق الوقود غاز البترول الجميع ( الزيت الزيت العجلات المطاطية الوقود ( C/GPL ) المنتجات الخاصة.
- نقل المنتجات البترولية.

ولضمان توافر المنتجات في جميع أنحاء التراب الوطني تستخدم شركة نפטال العديد من الطرق للنقل :

- الملاحه والأنايبب التزويد المستودعات انطلاقا من المصافي.
- السكك الحديدية لتزويد المخازن انطلاقا من المستودعات.
- الطرق لتوزيع المنتجات للزبائن والتزويد المخازن التي يتعذر الوصول إليها بالسكك الحديدية.

#### ➤ تعريف مقاطعة نפטال للوقود سكيدة:

تعد من احدى المقاطعات العشر لمؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية فرع غاز CBR تتميز بكونها ذات طابع اقتصادي و اجتماعي حيث تعطى احتياجات مواطني ولايات الشرق ب مواد الوقود، فهي مسؤولة عن نشاط التزويد والتخزين، والتسليم للوقود (البر، البحر، الجو) سواء كان وقود عادي أو ممتاز، خالي من الرصاص و زيوت الوقود، وكذلك مواد التشحيم، فتوفر هذه المقاطعة على 4 مراكز رئيسية تتمثل مركز سكيدة، مركز سوق اهراس مركز الطيران والملاحه.

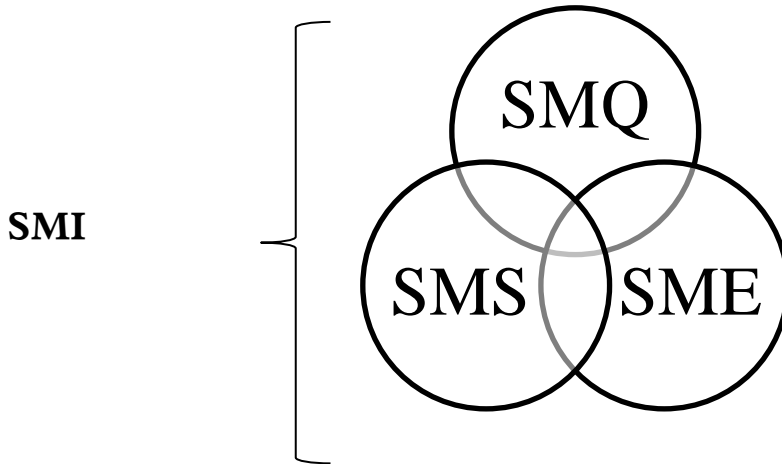
#### ➤ منتجات مقاطعة نפטال للوقود سكيدة:

- تتمثل منتجات نפטال في:
- وقود المركبات الأرضية: البنزين، العادي، البنزين الممتاز، البنزين الممتاز الخالي من الرصاص المازوت، غاز البترول المميع (GPL) و الغاز الطبيعي المضغوط (GNC) .
- وقود الطائرات: jet A1 و avgas.
- الوقود البحري (زيوت المحركات، زيوت عالية السرعات، الزيوت الصناعية، زيوت الطائرات والمحركات البحرية ( بالإضافة إلى الشحوم .

- المنتجات الخاصة: وايت سيريت البنزين الخاص، التولوين، الزيلين، الميثميكس (الطيران) والزيوت العطرية.
- الزيت، الزيت المؤكسد، الزيت الصافي، الزيت السائل، مستحلبات الزيت، الزيت المعدل بالبولىمير (BMP).
- العجلات المطاطية: الأغلفة الأطواق الهوائية .
- منتجات الصيانة.
- غاز البترول المميع: البوتان السائل و المعبي (B3 ;B6 ;B13) بالإضافة إلى البروبان السائل والمعبي.

➤ التعريف بمصلحة الدراسة:

هو قسم الصحة والسلامة المهنية يعمل ضمن معيار دولي ISO14001 حيث يحدد متطلبات الادارة البيئية يهدف الى مساعدة المؤسسات علي تحسين أدائها البيئي وإدارة الجوانب البيئية والحد من اثارها، ومن أهداف هذا القسم الاساسية هي: تحسين ظروف العمل والأمن وسلامة العامل. حماية البيئة والحفاظ عليها وذلك من خلال سياسة موضعية وممنهجة. يعمل ضمن نظام إداري يدعى SMI وهو نظام إداري مدمج، يهدف إلى تحسين أنظمة الإدارة مع تبسيط العمل وتجنب المتعارضات وتقليل ازدواجية المستندات، يعمل على ادماج جميع المجالات التي تكتمها أنظمة الادارة في منظمة واحدة نجد 3 مبادئ رئيسية الجودة والبيئة والصحة والسلامة في العمل يركز أساسا على المعايير 9001، 14001، 45001





الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية : يتمثل هيكل الموارد البشرية في:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية تسيير ملفات التوظيف التكوين وتسيير السيرة المهنية للموظفين في المقاطعة ومراكز الوقود.
- رئيس مصلحة الوسائل العامة تأمين الوسائل الضرورية لضمان العمل الجيد في المقاطعة ومراكز الوقود.
- رئيس مصلحة الإدارة تأمين السير الإداري لموظفي مختلف دوائر المقاطعة.
- رئيس دائرة الإدارة والوسائل العامة:
- وضع تحت تصرف المقاطعة الوسائل المادية والبشرية الضرورية للتسيير الحسن لعمل المقاطعة.
- الحرص على تناسق بين مختلف وظائف العمال والوسائل المشتركة مع مختلف الدوائر.
- لأمانة لتقوم باستلام البريد سواء كان صادراً أو وارداً وذلك قبل الوصول إلى رئيس المصلحة بالإضافة إلى ذلك تسجيله في الدفتر الخاص (الصادر أو الوارد) كما تحرص على السير الحسن للمقاطعة.
- الخدمات الاجتماعية: التكفل بجمع الخدمات الاجتماعية أو الثقافية وتقويم جماعات الموظفين.
- اطار دراسات تقوم بمساعدة رئيس المصلحة من خلال تحديد وتقييم احتياجات التدريب وتسيير المسار المهني للعامل .
- اطار مكلف بالدراسات مكلف بتأمين ضمان إدارة الملفات لعملية إختبار التوظيف من خلال توظيف العمال في المؤسسة.
- قسم الضمانات الاجتماعية تأمين سير الخدمات الاجتماعية.

### أهداف مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود CBR سكيدة.

تتمثل أهداف مؤسسة مقاطعة الوقود فيما يلي:

- تنظيم وتطوير وتسيير النشاط التجاري وتوزيع المواد البترولية وتخزين ونقل المواد المسموحة عبر كامل التراب الوطني؛
- السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للموارد الطاقوية؛
- السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية؛
- تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجات السوق؛
- السهر على القيام بالإجراءات الخاصة لحماية البيئة من خلال الاتصالات بالهيئات المعنية.

### المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

تهدف الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية، إلى الإلمام بمختلف جوانب الموضوع من خلال إبراز ضرورة وحتمية تبني مفهوم لوحة القيادة الخضراء في المؤسسة موضع الدراسة، وذلك بالنظر إلى المزايا التي تقدمها في سبيل تقييم الأداء البيئي، وعليه يعالج هذا المطلب الإطار المنهجي للدراسة والأدوات المستخدمة وأسباب اختيار المؤسستين محل الدراسة.

#### ➤ مبررات اختيار ميدان الدراسة

تم اختيار مؤسسة نفضال مقاطعة القوود CBR سكيدة موضع الدراسة لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:

- لامتلاك المؤسسة لشهادة ISO14001 والعمل بمواصفاتها ولجوب حيثية الموضوع؛
- سهولة التنقل لإجراء الدراسة التطبيقية بالنظر إلى قرب موقع المؤسسة من مكان إقامة؛
- تعاون الإطارات الموجودة بالمؤسسة من خلال تزويدنا بالمعلومات المناسبة لإجراء الدراسة

#### ➤ أدوات جمع المعلومات

لكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية المطلوبة، فقد تم معالجة موضوع البحث من خلال جمع مختلف المعلومات من عدة مصادر والمتمثلة في: الوثائق الداخلية للمؤسسة موضع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على أدوات معينة لجمع المعلومات التي تُخدم الدراسة عن طريق الاستعانة بأسلوب الاستبيان، وذلك من خلال طرح مجموعة من أسئلة على المسؤولين في هذه المؤسسة باستخدام برنامج SPSS V21، والاعتماد أيضا على المقابلة الشخصية باعتبارها من الأدوات التي تسمح بالسير الدقيق للبحث وتجنب الأخطاء، ليتم طرح جملة من الأسئلة الواضحة والمفهومة بشكل محدد، بغية الحصول على المعلومات مباشرة ودقيقة، حيث قمنا بتدوين مختلف الأجوبة ثم قمنا بصياغتها ومن ثم شرحها وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، من أجل الوصول إلى نتائج صحيحة. كما اعتمدنا على الملاحظة كأداة ثانوية وهذا حتى نكمل الدراسة الاستطلاعية بأسلوب علمي.

## المبحث الثاني: دراسة أثر استخدام لوحة القيادة الخضراء على تقييم الأداء البيئي في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة.

معرفة مدى أهمية الإدارة البيئية لدى المؤسسة في ضوء احترام القوانين والمعايير والمواصفات العالمية لحماية البيئة وانعكاسها على الأداء البيئي، ينطلق من تحليل مجموعة المؤشرات المستوحاة من لوحة القيادة البيئية، التي تعكس واقع الممارسات الميدانية، كما سيتم توضيحه فيما يلي.

### المطلب الأول: قيود حماية البيئة

#### ➤ القوانين المشرعة في إطار حماية البيئة

لقد تم إصدار مجموعة من القوانين البيئية التي شملت المجال البيئي من كل جانب، والتي تهدف إلى حماية البيئة والمحافظة عليها نورد أهمها نجد فيما يلي:

- قانون رقم 01-19 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها؛
  - قانون رقم 01-20 المتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته؛
  - قانون 02-02 المتعلق بحماية الساحل وتنميته وتهيئته؛
  - قانون 03-01 المتعلق بحماية البيئة في طار التنمية المستدامة .
- بالإضافة إلى القوانين السابقة نذكر نصوص تشريعية أخرى في السياق ذاته تتمثل في:<sup>1</sup>
- المرسوم التنفيذي رقم 06-198 المؤرخ في 31 ماي 2006 الذي يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة؛
  - المرسوم التنفيذي رقم 07-144 المؤرخ 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 ماي سنة 2007 يحدد قائمة المنشآت المصنفة لحماية البيئة؛
  - المرسوم التنفيذي رقم 07-145 المؤرخ في 19 ماي 2007 يحدد مجال تطبيق ومحتوى وكيفيات المصادقة على دراسة وموجز التأثير على البيئة؛
  - المرسوم التنفيذي رقم 09-336 المؤرخ في 20 أكتوبر 2009 المتعلق بالرسم على النشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة؛

<sup>1</sup> بلعيد عبد السلام، 'اتفاقيات دولية، قوانين، ومراسيم قرارات وأراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاغات'، الجريدة الرسمية، مرسوم تنفيذي 93-184، العدد 26، الجزائر تونس غرب ليبيا موريطانيا، سنة 2006.



- المرسوم التنفيذي رقم 93-184 المؤرخ في 07 صفر 1414 الموافق ل 27 جويلية سنة 1992 ينظم إثارة الضحيج، وطبقا للمادة 09 فقد ورد أن الأليات المستعملة في الورشات المزودة بمحركات انفجارية أو ذات الاشتعال الداخلي وكذا كاسرات الخرسانة والمطارق الثاقبة ومولدات الكهرباء ذات قوة كبيرة، والمجمعات الضاغطات الهوائية ومضخات ضاغطة، يجب أن تزود بجهاز كاتم للصوت أو لتخفيض الضحيج عندما تستعمل على بعد يقل عن 50 متر من المحلات ذات الاستعمال السكني أو من أماكن العمل؛<sup>1</sup>
- المرسوم التنفيذي 06-138 المؤرخ يوم 15 أبريل سنة 2006 والمنظم للانبعاثات من الغاز، الدخان والفضلات السائلة والصلبة وكذلك لشروط الرقابة عليها؛<sup>2</sup>
- المرسوم التنفيذي 07-299 المؤرخ يوم 27 سبتمبر 2007 المحدد لإجراءات تطبيق الرسم التكميلي الخاص بالانبعاثات في الهواء ذات مصدر صناعي؛
- المرسوم التنفيذي 07-300 المؤرخ في 27 سبتمبر 2007 المحدد لإجراءات تطبيق الرسم التكميلي الخاص بالمياه الصناعية المستعملة.

#### ➤ المعايير والمواصفات القياسية:

- أيزو 14001 التي تصف نظام إدارة البيئة والذي من خلاله يمكن تأكيد وإثبات أن المؤسسة نشاطها وفق ما هو منصوص عليه قانونا وأنها تحترم البيئة وتحافظ عليها؛<sup>3</sup>
- معيار EMAS : وهو النموذج الأوروبي لمعيار أيزو 14001؛<sup>4</sup>
- نظام إدارة الجودة أيزو 9001 هو نظام يهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال تستطيع من خلالها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها؛

<sup>1</sup> بلعيد عبد السلام، 'اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم قرارات وأراء، مقررات، منشير، إعلانات وبلاغات'، الجريدة الرسمية، العدد 50، الجزائر تونس غرب ليبيا موريطانيا، سنة 1993.

<sup>2</sup> بلعيد عبد السلام، 'اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم قرارات وأراء، مقررات، منشير، إعلانات وبلاغات'، الجريدة الرسمية، مرسوم تنفيذي 06-138، العدد 24، الجزائر تونس غرب ليبيا موريطانيا، سنة 2006.

<sup>3</sup> Dominique Gouiran, Construire l'entreprise de demain, Afnor éditions, France, 2010 ;P41.

<sup>4</sup> Luc Boyer, pédagogie de l'éthique: Le cœur du développement durable est le développement du cœur, éditions EMS paris, 2005 ;P242.

- نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001: وهو نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يحدد المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### 1. نموذج الدراسة

في إعداد نموذج الدراسة، قمنا وضع لوحة القيادة الخضراء كمتغير مستقل وتقييم الأداء البيئي كمتغير تابع كما هو موضع، قمنا بتحديد متغيرين للدراسة، المتغير المستقل يتمثل في لوحة القيادة الخضراء، والمتغير التابع يتمثل في تقييم الأداء البيئي، وهذا بغية التوصل إلى العلاقة بين لوحة القيادة الخضراء وتقييم الأداء البيئي كما يلي:

➤ **المتغير المستقل:** يتمثل في لوحة القيادة الخضراء، ويتكون من خمسة مؤشرات والمتمثلة في: مؤشر الاستثمارات البيئية، مؤشر التكوينات، مؤشر استهلاك الطاقة، مؤشر النفايات، مؤشر التلوث البيئي وقد تم قياسه من خلال 18 عبارة موزعة.

➤ **المتغير التابع:** يتمثل في تقييم الأداء البيئي، ويتكون من 03 مؤشرات والمتمثلة في: مؤشرات الإدارة البيئية، مؤشر الحالة البيئية، مؤشرات الأداء البيئي، وقد تم قياسها من خلال 12 عبارة موزعة.

#### 2. الخطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية

قمنا بإجراء مجموعة من الخطوات من أجل الوصول إلى النتائج و ذلك من خلال:

- قمنا بالاتصال بالمؤسسة من أجل ضمان قبولنا لإجراء الدراسة الميدانية.

- قمنا بأخذ توصية من قبل رئيس قسم علوم التسيير والمتمثلة في وثيقة موجهة إلى مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة.

- ثم قمنا بمجموعة من الخطوات المذكورة سابقا.

#### ➤ خطوات إعداد الاستبيان:

قمنا بخطوتين هما: إعداد الاستبيان وتصميم الاستبيان.

<sup>1</sup> Henri Bouquin, Le contrôle de gestion, 8ème édition, presses universitaires de France, Paris, 2008 ;P140.

- إعداد الاستبيان:

قمنا بإعداد الاستبيان بالاستعانة بالمحتوى الذي تم التطرق له في الجانب النظري، وقمنا باختيار مجموعة من الأسئلة وتصنيفها بما يتناسب مع محاور الدراسة، كما قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة لتسهيل فهمها من قبل عينة الدراسة.

- تصميم الاستبيان:

أولاً قمنا بعرض موضوع الدراسة، بعدها قمنا بتشجيع عينة الدراسة على الإجابة على الاستبيان بكل موضوعية لأن الاستبيان معد لغرض البحث العلمي وليس لأمر شخصي.

- يحتوي الاستبيان على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- المحور الأول: خصص لوحة القيادة الخضراء و يتضمن 5 مؤشرات فرعية.
- المحور الثاني: خصص للإبداع الإداري و يتضمن 3 مؤشرات فرعية.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss21)، كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة؛
- معامل الثبات  $\alpha$  لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات؛
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات؛
- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي، وكذا العلاقة بين المتغيرين؛
- استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (K - S) Kolmogorov - Smirnov: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- الوزن المرجح لمقياس ليكارت:

لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى

(5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (6): درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	حدود الفئة		التقييم	مجال الموافقة
	من	الى		
1	1	1.80	منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	1.81	2.60	منخفض	غير موافق
3	2.61	3.40	متوسط	محايد
4	3.41	4.20	مرتفع	موافق
5	4.21	5	مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

#### 4. صدق وثبات المقياس

##### أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك كالتالي:

##### 1- الصدق الظاهري:

وهذا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها، حيث أبدوا تعديلات وملاحظات ساهمت في إخراجه بصورته النهائية.

##### 2- صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

➤ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات قياس مدى توفر مؤشرات لوحة القيادة الخضراء:

1- مؤشر الاستثمارات البيئية

الجدول رقم (7): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر الإستثمارات البيئية

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.671**	0.000	3	0.651**	0.000
2	0.877**	0.000			
مؤشر الإستثمارات البيئية					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات مؤشر الإستثمارات البيئية كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- مؤشر التكوينات

الجدول رقم (8): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر التكوينات

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
4	0.492**	0.006	6	0.827**	0.000
5	0.799**	0.000	7	0.809**	0.000
مؤشر التكوينات					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات مؤشر التكوينات كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

3- مؤشر استهلاك الطاقة

الجدول رقم (9): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر استهلاك الطاقة

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
8	0.605**	0.000	10	0.498**	0.005
9	0.365**	0.048	11	0.623**	0.000
مؤشر استهلاك الطاقة					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات مؤشر استهلاك الطاقة كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

4- مؤشر التلوث البيئي

الجدول رقم (10): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر التلوث البيئي

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
12	0.674**	0.000	14	0.765**	0.000
13	0.750**	0.000	15	0.696**	0.000
مؤشر التلوث البيئي					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات مؤشر التلوث البيئي كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

5- مؤشر النفايات

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر النفايات

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
16	0.682**	0.000	18	0.804**	0.000
17	0.717**	0.000			
مؤشر النفايات					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات مؤشر النفايات كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

✓ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات قياس مدى تطبيق المؤسسة لمؤشرات تقييم الأداء البيئي:

1- مؤشر الإدارة البيئية

الجدول رقم (12): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر الإدارة البيئية

العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
19	0.651**	0.000	21	0.628**	0.000
20	0.790**	0.000	22	0.809**	0.000
مؤشر الإدارة البيئية					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات مؤشر الإدارة البيئية كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- مؤشر الحالة البيئية

الجدول رقم (13): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر الحالة البيئية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
23	0.846**	0.000	25	0.875**	0.000
24	0.772**	0.000	26	0.888**	0.000
مؤشر الحالة البيئية					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات مؤشر الحالة البيئية كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2- مؤشر الأداء البيئي

الجدول رقم (14): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مؤشر الأداء البيئي

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
27	0.734**	0.000	29	0.875**	0.000
28	0.825**	0.000	30	0.449**	0.013
مؤشر الأداء البيئي					
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات مؤشر الأداء البيئي كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.



قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مؤشرات لوحة القيادة الخضراء	0.962**	0.000	دال إحصائيا
مؤشرات تقييم الأداء البيئي	0.947**	0.000	دال إحصائيا
** : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع محاور الإستبيان كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

ثانيا- ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال قياس معامل ألفا كرومباخ، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60% أو ما يزيد، والنسبة المقبولة لصدقها هي 70% أو ما يزيد ويحسب بالجدر التربيعي لمعامل الثبات وفيما يلي توضيح ذلك:

الجدول رقم (16): معاملات ألفا كرومباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ ( $\alpha$ )	(الصدق = $\sqrt{\alpha}$ )
مؤشرات لوحة القيادة الخضراء	18	0.843	0.918
مؤشرات تقييم الأداء البيئي	13	0.887	0.941
الإجمالي	37	0.922	0.960

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عال بلغ 0.922، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهذا يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.960 وهو أيضا معامل عال، وهو ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى وهذا لكي تكون التحليلات أكثر مصداقية. وهناك عدة طرق احصائية للكشف عن نوع التوزيع وهي - Kolmogorov

Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro – Wilk. وبما أن عدد العينة أقل من 50 فإننا نستدل بنتائج اختبار Shapiro – Wilk :

الجدول رقم (17): نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

نوع التوزيع	Shapiro – Wilk			Kolmogorov – Smirnov			اختبار نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة
	Sig	df	Statistic	Sig	df	statistic	
طبيعي	0.610	30	0.973	0.200	30	0.113	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v21.

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية 0.610 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن نتائج الاختبار تتبع توزيعاً

طبيعياً.

الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

✓ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

الجدول التالي توضح توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية:

1- الجنس

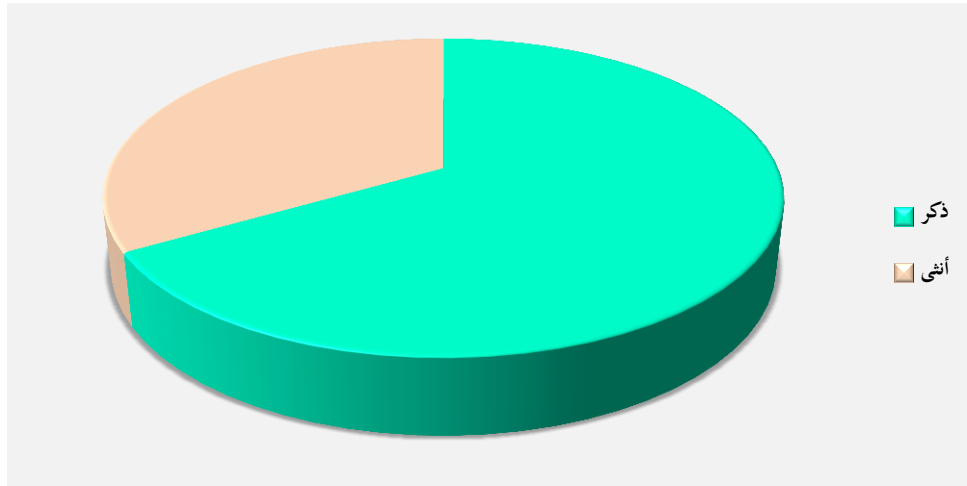
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	66.7
	أنثى	10	33.3
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بنسب غير متساوية، حيث بلغت نسبة الذكور 66.7%، أما نسبة الإناث فقد بلغت 33.3%، مما يدل على أن مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR بسكيكدة تعتمد في التوظيف على الذكور أكثر من الإناث. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

## 2- العمر

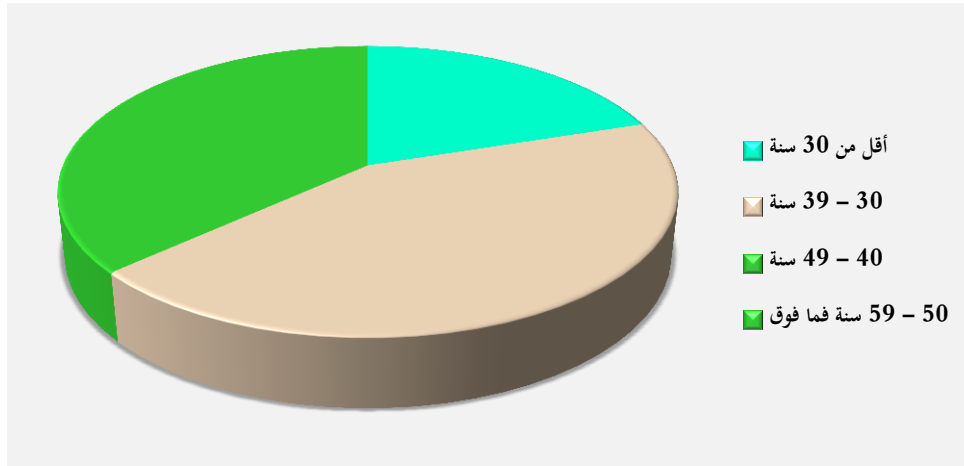
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	6	20
	30-39 سنة	13	43.3
	40-49 سنة	11	36.7
	50-59 سنة فما فوق	00	00
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يظهر تحليل متغير السن أن أغلبية أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة أي بنسبة 43.3%، وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بـ 36.7%، والأقل من 30 سنة بنسبة 20%، بينما لا توجد أي إجابة لأفراد ذوي سن أكبر من 50 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تحتوي على موظفين في مقتبل العمر، أي أنها تمتلك طاقة شبابية تساعد في خلق أفكار ابداعية جديدة و أيضا في رفع الانتاجية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

### 3- المستوى الوظيفي

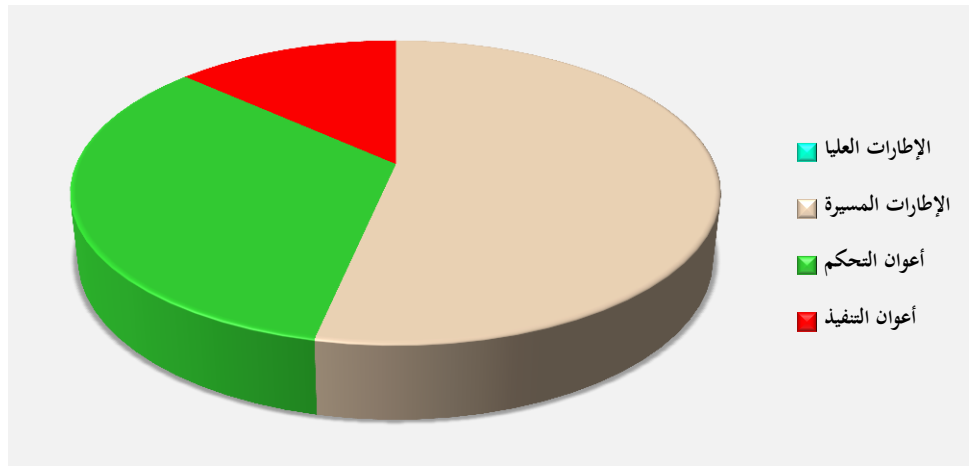
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	الإطارات العليا	00	00
	الإطارات المسيرة	16	53.3
	أعوان التحكم	10	33.3
	أعوان التنفيذ	4	13.3
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

نلاحظ من خلال تحليل متغير المستوى الوظيفي أن أقل نسبة من أفراد العينة هم أعوان التنفيذ وذلك بنسبة 13.3%، ثم تليها نسبة أعوان التحكم بنسبة 33.3%، ليأتي بعد الإطارات المسيرة بنسبة 53.3% وهي النسبة الأكبر، وهو ما يدل على أن أغلبية موظفي المؤسسة إطارات عليا ذات كفاءة عالية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

#### 4- المستوى التعليمي

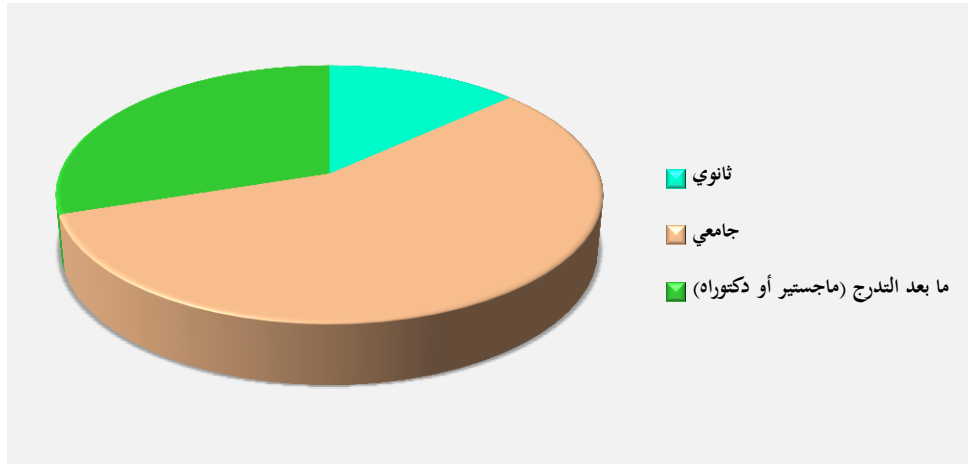
الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	4	13.3
	جامعي	17	56.7
	ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)	9	30
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي بنسبة 56.7 %، تليها نسبة الذين لديهم مستوى ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه) والتي قدرت ب 30%، ثم يأتي بعدها مستوى ثانوي بنسبة 13.3 %، وهذا يدل على أن أغلبية موظفي المؤسسة مستوى جامعي مما يدل على كفاءتهم و قدراتهم كل حسب مجال اختصاصه. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

### 5- الأقدمية

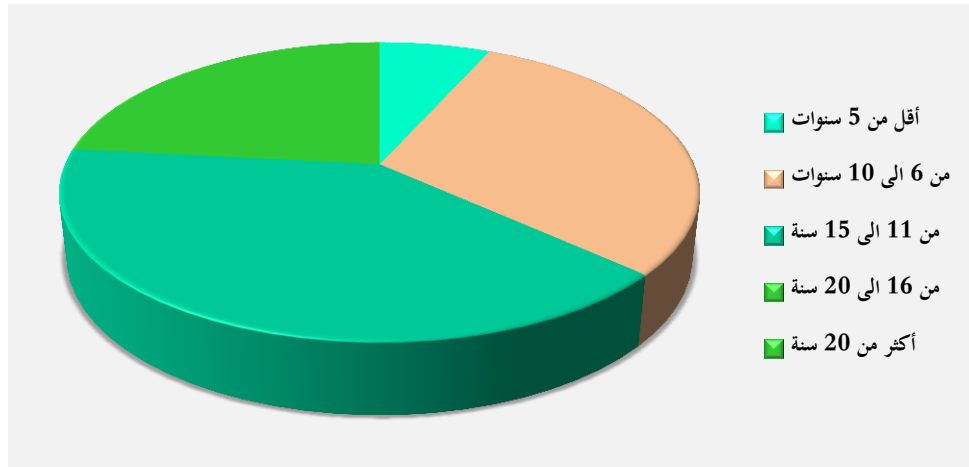
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	2	6.7
	من 6 إلى 10 سنوات	9	30
	من 11 إلى 15 سنة	12	40
	من 16 إلى 20 سنة	7	23.3
	أكثر من 20 سنة	00	00
المجموع			100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

نلاحظ من خلال تحليل متغير الأقدمية أن أقل نسبة من أفراد العينة هم من ذوي أقدمية لأقل من 5 سنوات جاءت بنسبة 6.7%، ما يدل على أن المؤسسة لم توظف عمال جدد؛ ثم تليها نسبة الأفراد ذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة بنسبة 23.3%، ليأتي بعد ذلك الأفراد ذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 30% في حين يحتل الأفراد ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة أكبر نسبة وهي 40% وهو ما يدل على أن المؤسسة تمتلك موظفين ذوو خبرات عالية. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

### ✓ الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة

- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور قياس مدى توفر مؤشرات لوحة القيادة الخضراء

#### 1- مؤشر الاستثمارات البيئية

الجدول رقم (23): تحليل فقرات مؤشر الاستثمارات البيئية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تقوم المؤسسة بإنشاء مشاريع وقائية لتجنب تلوث بالبيئة	3.57	0.774	3	مرتفع
3- تخصص المؤسسة ميزانية لتغطية جميع تكاليف الدورات التكوينية والاهتمام بصحة وسلامة موظفيها	3.77	0.817	2	مرتفع
4- توفر المؤسسة وسائل تدخل للحد من حدوث الحوادث مثل: شبكة للوقاية من الحرائق للحفاظ على سلامة مواردها المادية والبشرية	4.00	0.788	1	مرتفع
الإستثمارات البيئية	3.77	0.582	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن الاستثمارات البيئية من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.57 - 4.00)، حيث حصلت الفقرة " توفر المؤسسة وسائل تدخل للحد من حدوث الحوادث مثل: شبكة للوقاية من الحرائق للحفاظ على سلامة مواردها المادية والبشرية " على أعلى درجة حيث بلغت (4.00) بانحراف معياري (0.788)، بينما حصلت الفقرة " تقوم المؤسسة بإنشاء مشاريع وقائية

لتجنب تلوث البيئة " على أدنى متوسط (3.57) بانحراف معياري (0.774)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " الاستثمارات البيئية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.582).

## 2- مؤشر التكوينات

الجدول رقم (24): تحليل فقرات مؤشر التكوينات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تقوم المؤسسة ببرمجة دورات توعوية في مكان العمل (تكوين داخلي) من أجل نشر الوعي البيئي	4.03	0.999	1	مرتفع
2- تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية في مكان العمل (تكوين خارجي) من أجل زيادة الوعي البيئي.	3.50	1.280	3	مرتفع
3- تسطر المؤسسة دورات تكوينية مستمرة في مجال الصحة والسلامة المهنية	3.63	1.066	2	مرتفع
4- تنظّم المؤسسة دورات تعليمية لتسهيل العمل بمعدات ووسائل الحماية الفردية	3.17	1.085	4	متوسط
التكوينات	3.58	0.818	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن التكوينات من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.17 – 4.03)، حيث حصلت الفقرة " تقوم المؤسسة ببرمجة دورات توعوية في مكان العمل (تكوين داخلي) من أجل نشر الوعي البيئي " على أعلى درجة حيث بلغت (4.03) بانحراف معياري (0.999)، بينما حصلت الفقرة " تنظّم المؤسسة دورات تعليمية لتسهيل العمل بمعدات ووسائل الحماية الفردية " على أدنى متوسط (3.17) بانحراف معياري (1.085)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " التكوينات " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.58) وبانحراف معياري قدره (0.818).

## 3- مؤشر استهلاك الطاقة



الجدول رقم (25): تحليل فقرات مؤشر استهلاك الطاقة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تتماشى المؤسسة مع برنامج SMI و الذي ينصّ على التقليل من استهلاك الطّاقة، من خلال ترشيد استهلاك الكهرباء	3.97	0.718	1	مرتفع
2- تستخدم المؤسسة معدات وتجهيزات عالية التكنولوجيا تستهلك أقل قدر من الطاقة الكهربائية ( ترشيد استهلاك الكهرباء).	3.47	0.937	2	مرتفع
3- من ضمن المحاور الأساسية للبرنامج SMI المطبق في الشركة التقليل من استهلاك الطاقة، تتماشى المؤسسة مع هذا من خلال ترشيد استهلاك المياه	3.23	1.104	3	متوسط
4- تتماشى مؤسستكم مع أهداف التنمية المستدامة وتعمل على استرجاع كميات المياه الملوثة من خلال عملية معالجة المياه	3.10	1.155	4	متوسط
استهلاك الطاقة	3.44	0.511	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن استهلاك الطاقة من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.10 – 3.97)، حيث حصلت الفقرة " تتماشى المؤسسة مع برنامج SMI و الذي ينصّ على التقليل من استهلاك الطّاقة، من خلال ترشيد استهلاك الكهرباء " على أعلى درجة حيث بلغت (3.97) بانحراف معياري (0.718)، بينما حصلت الفقرة " تتماشى مؤسستكم مع أهداف التنمية المستدامة وتعمل على استرجاع كميات المياه الملوثة من خلال عملية معالجة المياه " على أدنى متوسط (3.10) بانحراف معياري (1.155)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " استهلاك الطاقة " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.44) وبانحراف معياري قدره (0.511).

#### 4- مؤشر التلوث البيئي

الجدول رقم (26): تحليل فقرات مؤشر التلوث البيئي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تتجنب المؤسسة تلوث التربة	3.20	1.031	4	متوسط
2- تقتني المؤسسة وسائل تساعد في استعادة الموارد المهذورة في التربة للمحافظة على هذه الأخيرة	3.67	1.061	1	مرتفع
3- تأثير مؤسستكم على المسطحات المائية	3.27	1.202	3	متوسط
4- في حالة تلوث المياه وولوج المؤسسة إلى استعمال نظام الفصل تأخذ المؤسسة على عاتقها كل التحاليل	3.33	1.184	2	متوسط
التلوث البيئي	3.36	0.808	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن التلوث البيئي من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.20 - 3.67)، حيث حصلت الفقرة " تقتني المؤسسة وسائل تساعد في استعادة الموارد المهذورة في التربة للمحافظة على هذه الأخيرة " على أعلى درجة حيث بلغت (3.67) بانحراف معياري (1.061)، بينما حصلت الفقرة " تتجنب المؤسسة تلوث التربة." على أدنى متوسط (3.20) بانحراف معياري (1.031)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " التلوث البيئي " فقد كان بمستوى متوسط قدره (3.36) وبانحراف معياري قدره (0.808).

### 5- مؤشر النفايات

الجدول رقم (27): تحليل فقرات مؤشر النفايات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تعتمد المؤسسة عدة معايير وأسس أثناء عملية التخزين	3.07	1.081	3	متوسط
2- تعتمد المؤسسة على طرائق جديدة وأجهزة متطورة للتخلص من نفاياتها بطريقة آمنة	4.00	0.830	1	مرتفع
3- تدرس المؤسسة امكانية إقامة برامج أو أساليب حديثة لرسكلة النفايات	3.57	1.006	2	مرتفع
النفايات	3.54	0.713	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن النفايات من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.07 - 4.00)، حيث حصلت الفقرة " تعتمد المؤسسة على طرائق جديدة وأجهزة متطورة للتخلص من نفاياتها بطريقة آمنة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.00) بانحراف معياري

(0.830)، بينما حصلت الفقرة " تعتمد المؤسسة عدة معايير وأسس أثناء عملية التخزين " على أدنى متوسط (3.07) بانحراف معياري (1.081)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " النفايات " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.713).

✓ نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور قياس مدى تطبيق المؤسسة لمؤشرات تقييم الأداء البيئي

### 1- مؤشر الإدارة البيئية

الجدول رقم (28): تحليل فقرات مؤشر الإدارة البيئية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تسعي مؤسستكم للحفاظ على شهادة الايزو 14001 المتعلقة بنظام الإدارة البيئية	3.63	0.928	3	مرتفع
2- إن الدافع الرئيس لاهتمام مؤسستكم بقضايا البيئية هو الاستجابة للقوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة	3.57	1.135	4	مرتفع
3- ارتفاع الوعي البيئي لدى المستهلكين أدى بالمؤسسة إلى الالتزام بالحماية البيئية	3.80	0.805	1	مرتفع
4- تتجه مؤسستكم نحو الاستغلال الامثل للموارد البيئية بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة	3.80	0.961	2	مرتفع
الإدارة البيئية	3.70	0.696	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن الإدارة البيئية من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.57 - 3.80)، حيث حصلت الفقرة " ارتفاع الوعي البيئي لدى المستهلكين أدى بالمؤسسة إلى الالتزام بالحماية البيئية " و " تتجه مؤسستكم نحو الاستغلال الامثل للموارد البيئية بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة " على أعلى درجة حيث بلغت (3.80) بانحراف معياري (0.805) و(0.961) على التوالي، بينما حصلت الفقرة " إن الدافع الرئيس لاهتمام مؤسستكم بقضايا البيئية هو الاستجابة للقوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة " على أدنى متوسط (3.57) بانحراف معياري (1.135)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " الإدارة البيئية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.696).

### 2- مؤشر الحالة البيئية

الجدول رقم (29): تحليل فقرات مؤشر الحالة البيئية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
----------	-----------------	-------------------	--------	---------

## الفصل الثالث:

### دراسة استطلاعية في مؤسسة نفضال -سكيدة-

مرتفع	3	1.253	3.50	1- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها دون المساس وإلحاق الضرر بالبيئة المحيطة بها
مرتفع	1	0.890	3.97	2- تحترم المؤسسة القوانين البيئية للحد من التدهور البيئي
مرتفع	2	1.104	3.57	3- تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء البيئي
متوسط	4	1.252	3.13	4- تعد المؤسسة صديقة للبيئة في الوقت الراهن مقارنة مع السنوات الماضية
مرتفع	/	0.956	3.54	الحالة البيئية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن الحالة البيئية من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.13 - 3.97)، حيث حصلت الفقرة " تحترم المؤسسة القوانين البيئية للحد من التدهور البيئي " على أعلى درجة حيث بلغت (3.97) بانحراف معياري (0.890)، بينما حصلت الفقرة " تعد المؤسسة صديقة للبيئة في الوقت الراهن مقارنة مع السنوات الماضية " على أدنى متوسط (3.13) بانحراف معياري (1.252)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " الحالة البيئية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.956).

### 3- مؤشرات الأداء البيئي

الجدول رقم (30): تحليل فقرات مؤشرات الأداء البيئي

التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	3	0.884	3.67	1- تحدّد المؤسسة المعايير البيئية التي يجب أن تلتزم بها لضمان تحسين وتطوير الأداء البيئي فيها
مرتفع	4	0.999	3.63	2- تحدّد وتقاس التكاليف البيئية وفقا لنوعية الأنشطة البيئية

				المختلفة سواء كانت اختيارية أو إجبارية
مرتفع	2	0.988	3.70	3- تستخدم المؤسسة نتائج تقييمها لأدائها البيئي للتطوير وتحديد فرص التحسين المستمر فيه
مرتفع	1	0.868	3.93	4- تعمل المؤسسة على بناء قاعدة معرفية خاصة بكلّ الحوادث السابقة للاستفادة منها مستقبلا
مرتفع	/	0.682	3.73	الأداء البيئي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن الأداء البيئي من قبل عينة الدراسة قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.63 - 3.93)، حيث حصلت الفقرة " تعمل المؤسسة على بناء قاعدة معرفية خاصة بكلّ الحوادث السابقة للاستفادة منها مستقبلا " على أعلى درجة حيث بلغت (3.93) بانحراف معياري (0.868)، بينما حصلت الفقرة " تحدد وتقاس التكاليف البيئية وفقا لنوعية الأنشطة البيئية المختلفة سواء كانت اختيارية أو إجبارية " على أدنى متوسط (3.63) بانحراف معياري (0.999)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " الأداء البيئي " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.682).

خامسا: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ : لا توجد علاقة لمؤشر الاستثمارات البيئية ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%.

$H_1$ : توجد علاقة لمؤشر الاستثمارات البيئية ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم (31): معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر الاستثمارات البيئية وتقييم الأداء البيئي

تقييم الأداء البيئي			الاستثمارات البيئية
معامل التحديد $R_2$	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.264	0.004	0.514	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين مؤشر الاستثمارات البيئية وتقييم الأداء البيئي، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.514 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 26.4%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة لمؤشر الاستثمارات البيئية ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5% ".

#### الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا توجد علاقة لمؤشر التكوينات ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%.

$H_1$ : توجد علاقة لمؤشر التكوينات ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم (32): معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر التكوينات وتقييم الأداء البيئي

تقييم الأداء البيئي			التكوينات
معامل التحديد $R_2$	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط بيرسون	
0.495	0.000	0.703	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين مؤشر التكوينات وتقييم الأداء البيئي، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.703 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 49.5%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة لمؤشر التكوينات ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5% ".

#### الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا توجد علاقة لمؤشر استهلاك الطاقة ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفطال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%.

$H_1$  : توجد علاقة لمؤشر استهلاك الطاقة ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم (33): معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر استهلاك الطاقة البيئية وتقييم الأداء البيئي

تقييم الأداء البيئي			استهلاك الطاقة
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد $R_2$	
0.512	0.004	0.263	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين مؤشر استهلاك الطاقة وتقييم الأداء البيئي، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.512 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 26.3%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة لمؤشر استهلاك الطاقة ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة 5% ".

#### الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$  : لا توجد علاقة لمؤشر التلوث البيئي ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة 5%.

$H_1$  : توجد علاقة لمؤشر التلوث البيئي ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم (34): معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر التلوث البيئي وتقييم الأداء البيئي

تقييم الأداء البيئي			التلوث البيئي
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد $R_2$	
0.685	0.000	0.469	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين مؤشر التلوث البيئي وتقييم الأداء البيئي، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.685 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 46.9%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة لمؤشر التلوث البيئي ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%".

#### الفرضية الفرعية الخامسة

$H_0$ : لا توجد علاقة لمؤشر النفايات ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%.

$H_1$ : توجد علاقة لمؤشر النفايات ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 35): معامل ارتباط بيرسون بين مؤشر النفايات وتقييم الأداء البيئي

تقييم الأداء البيئي			النفايات
معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد $R_2$	
0.661	0.000	0.437	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين مؤشر النفايات وتقييم الأداء البيئي، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.661 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 43.7%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نتأكد من صحة الفرضية، أي أنه " توجد علاقة لمؤشر النفايات ذات دلالة احصائية في تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%".

#### الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا يوجد تأثير للوحة القيادة الخضراء على تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيدة عند مستوى دلالة 5%.



H1 : يوجد تأثير للوحة القيادة الخضراء على تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة	T	B	R2	R	مستوى الدلالة	F	
0.932	-0.086	0.042	الثابت	0.677	0.823	0.000	58.680
0.000	7.660	1.043	لوحة القيادة الخضراء				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية للوحة القيادة الخضراء على تقييم الأداء البيئي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.823) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (58.680) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R<sup>2</sup> فقد بلغت (0.677) وهذا يعني أن تأثير لوحة القيادة الخضراء يفسر ويساهم ب 67.7% من المتغيرات التي تحدث في الأداء البيئي، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B للوحة القيادة الخضراء بلغت (1.043)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (0.042).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص بأنه: " يوجد تأثير للوحة القيادة الخضراء على تقييم الأداء البيئي بمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة عند مستوى دلالة 5% ".

وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 1.043 x + 0.042$$

المطلب الثالث: نتائج تحليل المقابلة.

لتدعيم مفاهيم النظرية وتأكيد دراسة الاستبيان قمنا باجراء مجموعة من الأسئلة في شكل مقابلة مع مسؤولي الأقسام في المؤسسة محل الدراسة وكانت الأسئلة والاجوبة كالنحو التالي:

✓ نعم يوجد واسمه الصحة والسلامة البيئية.

✓ نعم تسعى المؤسسة لحماية البيئة والحفاظ عليها وذلك من خلال سياسة موضوعة وممنهجة لتسيير النفايات الناتجة عن العملية الإنتاجية.

✓ نعم، تمتلك شهادة Iso 14001 :هو معيار دولي يحدد متطلبات الادارة البيئية يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحسين أدائها البيئي وإدارة الجوانب البيئية و الحد من أثارها.

✓ النظام الذي تعمل به المؤسسة نظام SMI :هو نظام اداري يهدف إلى تحسين أنظمة الادارة : مع تبسيط العمل وتجنب التعارضات وتقليل إزدواجية المستندات. تهدف إلى ادماج جميع المجالات التي تحكمها أنظمة الادارة في منظمة واحدة نجد 3 مبادئ رئيسية : الجودة Qualité البيئية Pa Senti et ، environ Sécurité antraveil والصحة والسلامه في العمل .

يرتكز أساسا على المعايير 9001، 14001، 45001 و 18001

أهداف هذا قسم الصحة والسلامة المهنية هو:

✓ الانقاص من حوادث العمل وذلك من خلال إعداد دراسة سابقة للمخاطر المحتمل حدوثها ووضع اجراءات إحترازية لتجنب حدوثها أو الحد منها، وفي حالة حدوثها الخروج بأقل الأضرار البشرية والمالية والبدنية.

✓ رسكلة النفايات وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع شركات مختصة في هذا المجال وذلك لتجنب إهدارها وللمحافظة على البيئة.

✓ تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات مسبقة نساهم في تسيير الجيد للعملية .

✓ وضع جداول الاعمال لتحقيق الاهداف.

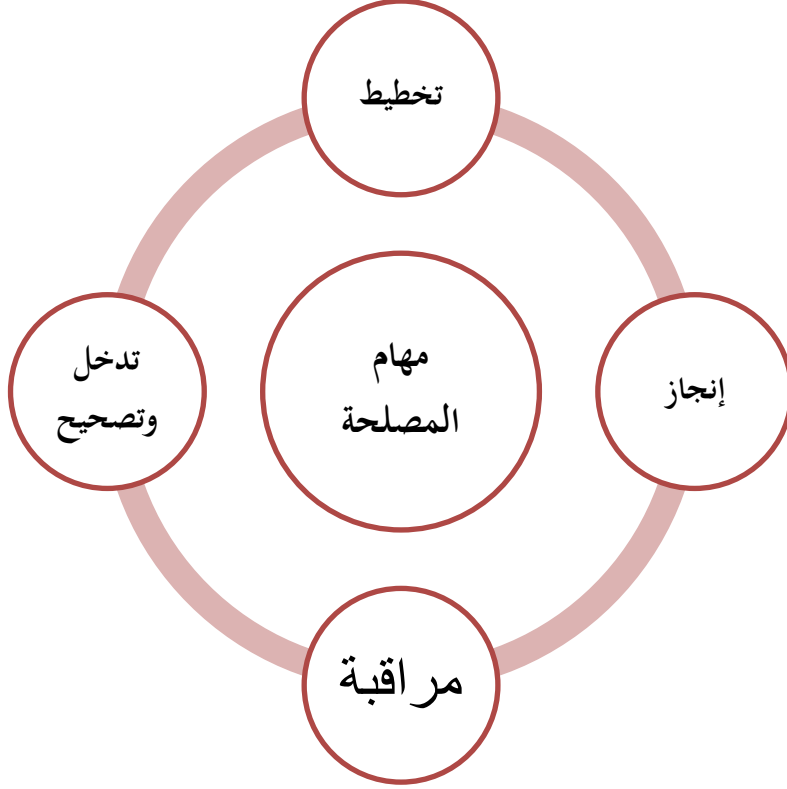
✓ مراقبة سيرورة الأعمال المخططة من قبل المصلحة.

✓ تصحيح الأخطاء في حالة وجود تجاوزات، حالة حدوث الحادث تقوم المصلحة بتحليل الحادث وأسبابه من خلال مراقبة عيانية من قبل مختصين في هذا المجال ووضع جدولة الحوادث وفق شبكة تصنيف حوادث متبعة وممنهجة.

✓ ونتائج الحادث وأسبابه توضع في مخزون ذاكرة المؤسسة للولوج إليها مرة أخرى تفاديا لتكرار حدوثها.

✓ مهام المصلحة ممثلة في هذا الشكل:

الشكل رقم (13): مهام المصلحة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مسؤولة المصلحة

✓ يتم تحقيق هدف حماية العامل من خلال مايلي:

■ توفير المعدات ووسائل الحماية الفردية والجماعية.

■ الخضوع إلى المراقبة الطبية بشكل دوري حسب طبيعة العمل (واجب ومفروض)

وفي حالة عدم خضوعه يتعرض للعقوبة وفق القانون الداخلي للمؤسسة هناك عمال يستفيدون من مراقبة

واحدة كل عام ، هناك عمال يستفيدون من مراقبتين طبييتين عامة في العام ( Poste à Risque ) وهذا على

حسب طبيعة منصب العمل.

■ برمجة دورات تكوينية للعمال بغية برمجتهم لطبيعة العمل وطريقة العمل.

■ برمجة حملات تحسيسية في مجالات الصحة والامن والبيئة.

✓ نعم تعمل المؤسسة على تحقيق إستثمارات بيئية مثلا:

من خلال حماية المنشآت وذلك :

- توفير وسائل تدخل للحد من الاضرار الناتجة في حدوث الحوادث مثل ، شبكة الوقاية من الحرائق

### Réseau anti-ancendic

✓ تقوم المؤسسة بإدارة نفاياتها :

تسيير النفايات: إتباع منهج محدد لتسيير النفايات و يهدف هذا المنهج إل:.

- تخفيض كمية النفايات الناتجة.
- معالجة النفايات أو التخلص منها بطريقة تجعل طرق التخلص والمعالجة كما تأثير ضئيل على البيئة.
- تعزيز ثقافة الإدارة الفعالة للنفايات عند جميع العمال.

### كيفية إدارة النفايات.

1. جمع وفصل و فرز النفايات حسب نوعها و طبيعتها.
2. تخزين النفايات بشكل مؤقت وكل حسب طبيعته وخطورته مع وضع لافتات خاصة.
3. نقل النفايات في شروط خاصة و بوثائق محددة وايصالها للمؤسسات الخاصة ومعالجتها.
4. رسكلة النفايات أو التخلص منها عن طريق طمرها بعد معالجتها (ليست كل النفايات قابلة للرسكلة).

### كيفية ترشيد الطاقة: الكهرباء / الماء.

- يقوم القسم بمتابعة الاستهلاك الطاقة الكهربائية كذلك استهلاك الماء كل ثلاثي من السنة وفق وثيقه.
- متابعة محددة وبرمجة حلقات تحسيسية لتوعية العمال بهدف التقليل من الاستغلال و ترشيده وذلك :

- حتى نحافظ على الموارد المائية وإدارة إستخدامها بشكل جيد.

- تخفيض فواتير الاستهلاك

تتم المصلحة بالخصوص بجانب التلوث البيئي من خلال:

- **تلوث التربة:** تعمل المؤسسة على تجنب حدوث تسرب الوقود الى التربة وذلك باتخاذ التدابير اللازمة وفي حالة حدوث تسرب تتوفر عدة خاصة بمكافحة التلوث تقوم هذه الأخيرة بامتصاص المادة البترولية بسرعة لتجنب تسربها الى عمق التربة Kit anti- Pollution
- **تلوث المياه:** بعد تلوث المياه بالوقود (Les Hydrocarbures) من أخطر أشكال تلوث البيئة و هذا من خلال عدة مستقبلات وشبكة الصرف الصحي والمجاري المائية وللمحافظة على البيئة تقوم المؤسسة بعلاج المحطة النفايات السائلة الصناعية عن طريق نظام فصل المياه من الوقود (separater) و بعد فصلها تقوم المؤسسة بعمل تحاليل لتلك المياه مع مخبر معتمد في الدولة والتأكد من توافق نتائج التحاليل مع المعايير المسموح بها

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي تسليط الضوء على إدارة تعتبر في الوقت الراهن ضرورة حتمية في المؤسسات الإنتاجية والصناعية، ألا وهي الإدارة البيئية، حيث تم إسقاط بعض الجوانب النظرية المتعلقة لوحدة القيادة الخضراء في المؤسسة محل الدراسة معتمد في ذلك على نموذج مقترح لوحدة القيادة البيئية. لقد تم عرض مختلف الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للحد من الملوثات، حيث تبين أن مؤسسة تعمل على التقليل من الملوثات في إطار التزامها بالقوانين المتعلقة بالبيئة والسهر على تطبيقها، والعمل على إدارة النفايات المترتبة على نشاطها، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيسة مصلحة ، اتضح أن المؤسسة لها اهتمام كبير بالبيئة بالإضافة إلى الوعي المتزايد بأهمية المحافظة على البيئة وجعلها من مسؤولية الجميع، وهي تعمل ساعيتا للمحافظة علي معايير شهادة الإير.

خاتمة

## الخاتمة:

تعتبر لوحة القيادة الخضراء أداة متميزة تضمن التفاعل مستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإدراك السريع لما يجري، لأنها لغة مزدوجة بين الأرقام الإحصائيات والأشكال البيانية ولا تخلو من الشروحات والتقارير الوافية، حيث أن استخدامها في تقييم الأداء البيئي يلزمها القيام بإجراءات تصحيحية تخص أوجه الخلل والقصور في أدائها، حيث تتكون لوحة القيادة الخضراء من مجموعة من المؤشرات تسمح بالتقييم الفعال للأداء البيئي، هذا الأخير يعد مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات التي تخص البيئية من اجل المحافظة عليها لتحقيق الاستدامة.

وبعد تحليل مؤشرات لوحة القيادة الخضراء محل الدراسة تمكنا من اختبار الفرضيات والتي كانت كلها متوفرة واستخلاص

## نتائج الدراسة:

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على إبراز أهمية لوحة القيادة الخضراء في تقييم الاداء البيئي في المؤسسة ، وقد توصلنا إلى العديد من النتائج يمكن إيجاز أبرزها فيما يأتي:

✚ تحافظ المؤسسة على البيئة عن استعمال تكنولوجيا صديقة للبيئة.

✚ تقوم المؤسسة بدورات تدريبية في جانب البيئة.

✚ تسعى للمحافظة علي شهادة الأيزو.

✚ تتم تقييم الأداء البيئي في المؤسسة عن طريق مؤشرات بيئية.

✚ المؤسسة لا تمتلك لوحة القيادة الخضراء لكن تعمل بمؤشراتها.

## التوصيات :

تبعاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن أن نشير الى بعض الاقتراحات والتوصيات التي نكون مناسبة للمؤسسة محل الدراسة:

✚ يجب علي المؤسسة الاعتماد على برنامج أو أداة لوحة القيادة الخضراء من أجل تسهيل عملية المراقبة وتقييم الأداء البيئي.

✚ يجب على المؤسسة تقليل تكاليف تخزينها للنفايات ودراسة مبادئ اللوجستيك.

✚ على الرغم من إهتمام المؤسسة بجانب الصحة والسلامة المهنية لدى العمل إلا نجد بعض تقصيرات.

✚ يجب المؤسسة أن تسرع في إنجاز برنامجها المتمثل في رسكلة النفايات الاعتماد الإهتمام به.



# قائمة المراجع

### الكتب:

1. ناصر دادي عدون، وليندة معروي، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
2. يونس إبراهيم أحمد يونس، البيئة والتشريعات البيئية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
3. قعدان محمد عبد الكريم، الحياة الخضراء، دار النشر العبيكان، 2016.
4. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر، عمان - الأردن، 2009.
5. نجم عبود نجم، القيادة والابتكار. عمان، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012.
- نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال - المسؤولية البيئية لشركات الأعمال -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### المذكرات:

1. خلف، الله كريم، الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و دورها في قياس و تقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف : مذكرة ماجستير (غير منشورة) دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، (2011-2012).
2. بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير دراسة حالة المؤسسة الوطنية جيزة القياس والمراقبة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، سنة 2014.
3. ليلى بوحديد، "دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقديم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين توتة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015 .
4. قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 / 2011.
5. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004 .
6. شرايبي رفيدة، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، فرع علوم التسيير ، 2019.

7. مراد غمام، وفوزي د. حمون، أهمية المراجعة البيئية في تطوير الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدعم **ENAP** بالأخضرية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة اكلي محند ولحاج، البويرة، 2015،
8. عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
9. رادة فاروق درياني، دور المراجعة البيئية في تقييم الأداء البيئي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009.
10. خالد أعرب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة اسمنت متيجة بمفتاح، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2014/2015.
11. علي طيوب، مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية -دراسة استطلاعية بمجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: الإدارة البيئية في المنظمات الأعمال، جامعة محمد بوصياف، المسيلة، الجزائر، 2016.
12. الشيخ هتهات، أثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار) **ENSP** حاسي مسعود ورقلة(، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة بيئية وسياحية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
13. سعد إمام إسماعيل، إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الاداء البيئي للوحدة الاقتصادية، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد البحوث والدراسات البيئية، جامعة عين شمس، مصر.
14. أحمد يوسف أحمد العبد الله، إطار مقترح للمحاسبة الإدارية البيئية من منظور الجودة الشاملة في شركات النفط، دراسة تطبيقية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010.

15. سعد إمام إسماعيل، إطار محاسبي مقترح للإفصاح عن الأداء البيئي للوحدة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات البيئية، 2013.

المجالات:

1. حيزية لصاق، دور المحاسبة البيئية في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 21، البويرة، الجزائر.
2. أيمن صابر سيد علي، مدخل محاسبي مقترح لقياس وتقييم أداء البعد البيئي في مصر، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارية، جامعة عين شمس، مصر، 2005.
3. بوطرفة صورية، فرحي سمرة، دور الابتكار الأخضر في تحسين الأداء البيئي-تجارب مؤسسات، مجلة 03، العدد 06، الجزائر، 2020.
4. جرموني أسماء، تمويل الاستثمارات البيئية كألية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت، بسطيف، مجلة العلوم الإنساني، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50.
5. محفوظ شنافي، التلوث البيئي والاحياء المختلفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26.
6. فارس جميل حسن الصوفي، والأخرون، أهمية التكاليف والأوضاع البيئي في ترشيد القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 29، العراق.
7. أمال خفناوي، تحسين الأداء البيئي من أجل تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة في منظمات الأعمال تندوف، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، (ديسمبر، 2018).
8. ميمون الطاهر، دور الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معوقات ومتطلبات التطبيق، . مجلة الفكر الإدارة والمحاسبة والتدقيق ، بلا تاريخ.
9. الوافي الطيب، الريادة في الأداء البيئي شركة نوكيا أنموذجا، مجلة الباحث 1 1، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، دراسة جدوى الابتكار البيئي، 2012.

الملتقيات:

1. بوديار زهية، جبار شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة مسيلة، 14-15/04/2009.

2. مقدم لهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس لتقييم أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
3. بالقاسم زايري، وهيبة مقدم"، الحاجة إلى تصميم لوحة القيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، /20 21 نوفمبر 2012
4. بولصنام محمد، وبوشو جميلة، لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة بوقال- وحدة المضخات بالبرواقية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، يوم 25 أبريل 2017.
5. ساكر محمد العربي، رايس عبد الحق، مساهمة المنشآت الصناعية لدى الدول النامية في تفعيل الأداء البيئي "تجربة شركة تنمية نفط عمان"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.
6. نعيمة يجياوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن bsc أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
7. محمد العربي ساكر، "مساهمة المنشأة الصناعية لدى الدول النامية في تفعيل الاداء البيئي -تجربة شركة النفط عمان الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 23-22 نوفمبر 2011.
8. مهاوات لعبيدي، الأدوات الاقتصادية والقانونية لحماية البيئية من التلوث في الجزائر، الملتقى الدولي .الأول حول التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية في دول شمال إفريقيا، جامعة تبسة، 2012 .
9. زين الدين دهيمي، و جابر بروش، دور نظام الادارة البيئية في تحسين الاداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة شركة الاسمنت، ملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، الجزائر، جمع مداخلات، 2011.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
 SUPERIEUR ET DE LA  
 RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
 UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
 COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
 Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
 Guelma le : .....

الرقم : ..... في فرع ت. ا. م. ا. ع. ا. ت. ج. ق / 2023  
 قائمة في : .....

إلى السيد: مدير مؤسسة نفطال  
 مسكدة

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بان:  
 الطالب(ة): ..... حسن التسيير .....  
 الطالب(ة): .....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)  
 تخصص : ..... ماجستير المحاسبة ..... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض بمؤسستكم.  
 موضوع الزيارة: ..... لوجستية المحاسبة الحضرية في فرع التسيير الإداري البيئي .....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية

ولكم منافائق التقدير والاحترام

رئيس القسم  
 جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
 كلية التسيير (العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)  
 مدير : بوناب محمد

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف  
 أ- رحال

تأشيرة المؤسسة المستهدفة  
 Directeur du District  
 UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



## سياسة SMI نظام الإدارة المدمج

**نفطال**، الرائدة وطنيا في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها والتي وُلّيت إليها مهمة تلبية إحتياجات السوق الوطنية من المنتجات البترولية، مع مراعاة أحسن شروط الجودة والأمن وحماية البيئة.

في ظل سوق تنافسية و في وسط إجتماعي وإقتصادي متغير باستمرار، تتبنى نفطال أجود ممارسات التسيير والتسويق باعتمادها إستراتيجية قائمة على التطوير المستمر لنشاطاتها عبر مشاريع مهيكلّة إلى جانب عصنة ورقمنة أنظمتها في التسيير.

هذا التوجّه الإستراتيجي، سيسمح بتوفير منتجات وخدمات مبتكرة و متميّزة وبضمان ظروف مواتية من شأنها تحقيق الرّفاهية لعاملاتها وعمّالها وإرساء تواصل شفاف ودائم مع الزبائن والأطراف المعنية.

وتتمثّل المحاور الإستراتيجية الرّئيسية لنفطال فيما يلي:

- تجسيد مكانتها كعنصر فعّال في تطوير الإقتصاد الوطني؛
- تعزيز وضعها القيادي في مجال توزيع الموادّ البترولية؛
- القيام بدورها كمسيّر لشبكة النقل عبر القنوات وتخزين الوقود وغاز البترول المميّح؛
- الوفاء بالتزامها كشركة مواطنة؛
- رقمنة العمليّات الإدارية والعمليّات؛
- إعتداع هيكل تنظيمي منسجم مع مهامها و إستراتيجيتها؛
- إيمانها بأن رأس المال البشري هو محور تطور الشركة.

تفقيذ هذه المحاور الاستراتيجية مرتبب بإرساء نظام إدارة مدمج على نطاق الشركة قصد:

- الإمتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمعيارية وفي حالة عدم وجودها، إعتداع الممارسات المعمول بها عالميا؛
- التحكّم في الجوانب البيئية الناجمة عن نشاطات الشركة لا سيما تلك المتعلقة بالنشاط البحري ونشاط المخابر، عبر مكافحة التلوّث واستعمال الموارد المستدامة والتقليل من إستهلاك الطاقة وكذا حماية النظم البيئية؛
- توفير ظروف عمل آمنة وصحية للوقاية من الصدمات والأمراض المهنية، بهدف ضمان الرّفاهية لفائدة العمّال وضمان إستمرارية خلق الثروة؛
- تحديد وتحليل المخاطر والفرص المتعلقة بعمليات التشغيل والأنشطة والتحكّم فيها، على غرار تلك المرتبطة بأمن المعلومات، الضّحة والأمن في الوسط المهني وتمديد تطبيقه إلى الطاقم البحري؛
- وضع نظام معلوماتي مؤمن يحفظ سرية وسلامة وتوافر المعلومات، بما فيها تلك المستعملة على متن السفن؛
- إستشارة وإشراك العمّال وممثلهم في كل ما يخص مجالات التخطيط والتطبيق وتقييم الأداء، وكذا الإجراءات المتعلقة بتحسين نظام الإدارة المدمج في الشؤون التي لها صلة بالصّحة والأمن المهنيين؛
- ضمان حيادية وسريّة نشاطات المخابر؛
- المساهمة بطريقة مسؤولة في تحقيق التنمية المستدامة مع الأطراف المعنية وإعلامهم بكل شفافية وصدق وإنصاف ونزاهة بتأثير قرارات ونشاطات الشركة على المجتمع والبيئة والإقتصاد الوطني؛
- تحديد أدوار ومسؤوليات العمّال وذلك بإشراكهم على كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة في أداء مهامهم؛
- تبادل المعلومات داخليا وخارجيا حول أداء نظام الإدارة المدمج؛
- إعتداع منهج فعّال قصد التحسين المتواصل لأداء نظام الإدارة المدمج.

نظرا لأهمية هذا المسعى، أتعهد بتجنيد كافة موارد الشركة للتطبيق الفعلي لنظام الإدارة المدمج، لضمان نجاعته والمشاركة الفعلية لكل العمّال. كما أدعو كل مسؤول أين ما كان موقع عمله، على تحويل المحاور الإستراتيجية وإلتزامات هذه السياسة إلى أهداف يتم إبلاغها لزملائهم في العمل. كما أحث أيضا، كل عامل على المساهمة بصفة تامة و فاعلة على تجسيدها في الواقع والمساهمة في تحسين هذا النظام.

الرئيس المدير العام  
عبد القادر شافي



25 DEC. 2022

SMI نفطال، فاعلية وفعالية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
موضوع البحث:

أهمية استخدام لوحة القيادة الخضراء في تقييم الأداء البيئي-دراسة  
إستطلاعية- في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة.

السادة المحترمون السيدات الفضليات تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي تعد جزءا من متطلبات هذا البحث الذي يهدف إلى الوقوف بالدراسة والتحليل عند واقع " أهمية استخدام لوحة القيادة الخضراء في تقييم الأداء البيئي-دراسة استطلاعية- في مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود CBR سكيكدة. "

راجين منكم التفضل بالاطلاع عليها والإدلاء برأيكم من خلال التأشير على الإجابة المناسبة، حيث أن لدقة إجاباتكم الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي تساهم حتما في جودة هذا البحث. وفي الأخير نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم واهتمامكم، مؤكداين لكم حرصنا على استعمال هذه المعلومات المقدمة لأغراض البحث العلمي لا غير.

تحت إشراف الأستاذ:  
د/فيروز رجال

من إعداد الطالبة:  
حناشي خلود

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس :

أنثى	ذكر

2-العمر:

أقل من 30 سنة	30-39 سنة	40-49 سنة	50-59 سنة فما فوق

3-المستوى الوظيفي:

الإطارات العليا	الإطارات المسيرة	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ

4-المستوى التعليمي:

ثانوي	جامعي	ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)

5-الأقدمية:

أقل من 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	من 16 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستمارة.

المحور الأول: قياس مدى توفر مؤشرات لوحة القيادة الخضراء.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

مؤشر الاستثمارات البيئية

01	تقوم المؤسسة بإنشاء مشاريع وقائية لتجنب تلوث البيئة.					
02	تخصص المؤسسة ميزانية لتغطية جميع تكاليف الدورات التكوينية والاهتمام بصحة وسلامة موظفيها.					
03	توفّر المؤسسة وسائل تدخّل للحد من حدوث الحوادث مثل: شبكة لوقاية من الحرائق للحفاظ على سلامة مواردها المادية والبشرية.					

مؤشر التكوينات

04	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات توعوية في مكان العمل (تكوين داخلي) من أجل نشر الوعي البيئي.					
05	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية في مكان العمل (تكوين خارجي) من أجل زيادة الوعي البيئي.					
06	تسطر المؤسسة دورات تكوينية مستمرة في مجال الصحة والسلامة المهنية.					
07	تنظّم المؤسسة دورات تعليمية لتسهيل العمل بمعدات ووسائل الحماية الفردية.					

مؤشر إستهلاك الطاقة

استهلاك الكهرباء						
					08	تتماشى المؤسسة مع برنامج SMI و الذي ينصّ على التقليل من استهلاك الطاقة ، من خلال ترشيد استهلاك الكهرباء.
					09	تستخدم المؤسسة معدات وتجهيزات عالية التكنولوجيا تستهلك أقل قدر من الطاقة الكهربائية ( ترشيد استهلاك الكهرباء).
استهلاك المياه						
					10	من ضمن المحاور الأساسية للبرنامج SMI المطبق في الشركة التقليل من استهلاك الطاقة، تتماشى المؤسسة مع هذا من خلال ترشيد استهلاك المياه.
					11	تتماشى مؤسستكم مع أهداف التنمية المستدامة وتعمل على استرجاع كميات المياه الملوثة من خلال عملية معالجة المياه.

مؤشر التلوث البيئي

تلوث التربة						
					12	تتجنب المؤسسة تلوث التربة.
					13	تقتني المؤسسة وسائل تساعد في استعادة الموارد المهدورة في التربة للمحافظة على هذه الأخيرة.
تلوث المياه						
					14	تأثير مؤسستكم على المسطحات المائية
					15	في حالة تلوث المياه ولجوء المؤسسة إلى استعمال نظام الفصل تأخذ المؤسسة على عاتقها كلّ التحاليل.

مؤشر النفايات

					تعتمد المؤسسة عدّة معايير و أسس أثناء عمليّة التخزين.	16
					تعتمد المؤسسة على طرائق جديدة وأجهزة متطورة للتخلّص من نفاياتها بطريقة آمنة.	17
					تدرس المؤسسة إمكانية إقامة برامج أو أساليب حديثة لرسكلة النفايات.	18

المحور الثاني : قياس مدى تطبيق المؤسسة لمؤشرات تقييم الأداء البيئي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

مؤشر الإدارة البيئية

					تسعي مؤسستكم للحفاظ على شهادة الايزو 14001 المتعلقة بنظام الإدارة البيئية.	19
					إن الدافع الرئيس لاهتمام مؤسستكم بقضايا البيئية هو الاستجابة للقوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة.	20
					ارتفاع الوعي البيئي لدى المستهلكين أدّى بالمؤسسة إلى الالتزام بالحماية البيئية.	21
					تتجه مؤسستكم نحو الاستغلال الامثل للموارد البيئية بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة.	22

مؤشر الحالة البيئية

					تسعي المؤسسة إلى تحقيق أهدافها دون المساس وإلحاق الضرر بالبيئية المحيطة بها.	23
--	--	--	--	--	--	----

					تحتزم المؤسسة القوانين البيئية للحد من التدهور البيئي.	24
					تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء البيئي.	25
					تعد المؤسسة صديقة للبيئة في الوقت الراهن مقارنة مع السنوات الماضية.	26

### مؤشرات الأداء البيئي

مؤشرات تشغيلية بيئية						
					تحدّد المؤسسة المعايير البيئية التي يجب أن تلتزم بها لضمان تحسين وتطوير الأداء البيئي فيها.	27
					تحدّد وتقاس التكاليف البيئية وفقا لنوعية الأنشطة البيئية المختلفة سواء كانت اختيارية أو إجبارية.	28
مؤشرات الأثر البيئي						
					تستخدم المؤسسة نتائج تقييمها لأدائها البيئي للتطوير وتحديد فرص التحسين المستمر فيه	29
					تعمل المؤسسة على بناء قاعدة معرفية خاصة بكلّ الحوادث السابقة للاستفادة منها مستقبلا.	30

### أسئلة المقابلة:

س1: هل للمؤسسة قسم خاص بالإدارة البيئية ؟

س2: هل من ضمن أهداف المؤسسة حماية البيئة ؟ وكيف ذلك؟

س3: هل توجد قوانين وتشريعات تفرض على المؤسسة من طرف الدولة فيما يخص البيئة

س4: هل المؤسسة تمتلك شهادته الايزو 14001

س5: ما هو النظام الاداري المعمول به في المؤسسة

س6: ما هي الاهداف التي تعمل عليها المصلحة؟

س7: ما هي مهام المصلحة؟

س8: من ضمن اهداف الاساسية للمصلحة هي حماية العمل كيف يكون ذلك؟

س9: هل المؤسسة تحقق استثمارات على مستوى البيئة؟

س10: كيف تقوم المؤسسة بادارة نفاياتها؟

س11: هل للمؤسسة اهتمامات بجانب التلوث البيئي؟

س12: هل تعمل المؤسسة على ترشيد تكاليفها من خلال ترشيد إستهلاك الطاقه؟

س14: هل تهتم المؤسسة بتطوير معارف العامل في جانب البيئي؟

صدق الإتساق الداخلي للمحاور

\* مؤشرات لوحة القيادة الخضراء

Corrélations

		الاستثمارات البيئية
a1	Corrélation de Pearson	,671 **
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	30
	Corrélation de Pearson	,877**
a2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,651**
a3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
at	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		التكوينات
	Corrélation de Pearson	,492**
b1	Sig. (bilatérale)	,006
	N	30
	Corrélation de Pearson	,799**
b2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,827**
b3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,809**
b4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
bt	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

		استهلاك الطاقة
	Corrélation de Pearson	,605**
c1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,365*
c2	Sig. (bilatérale)	,048



	N	30
	Corrélation de Pearson	,498**
c3	Sig. (bilatérale)	,005
	N	30
	Corrélation de Pearson	,623**
c4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
ct	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		التلوث البيئي
	Corrélation de Pearson	,674**
d1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,750**
d2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,765**
d3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,696**
d4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
dt	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		التفايات
	Corrélation de Pearson	,682**
e1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,717**
e2	Sig. (bilatérale)	,000

	N	30
e3	Corrélacion de Pearson	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
et	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* مؤشرات تقييم الأداء البيئي

**Corrélations**

		الإدارة البيئية
	Corrélacion de Pearson	,651**
aa1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélacion de Pearson	,790**
aa2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélacion de Pearson	,628**
aa3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélacion de Pearson	,809**
aa4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélacion de Pearson	1
aat	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

		الحالة البيئية
	Corrélacion de Pearson	,846**
bb1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélacion de Pearson	,772**
bb2	Sig. (bilatérale)	,000

	N	30
	Corrélation de Pearson	,875**
bb3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,888**
bb4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
bbt	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

		الأداء البيئي
	Corrélation de Pearson	,734**
cc1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,825**
cc2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,875**
cc3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	,449*
cc4	Sig. (bilatérale)	,013
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
cct	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المحاور ككل

#### Corrélations

		total
	Corrélation de Pearson	,962**
tot1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30

	Corrélation de Pearson	,947**
tot2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	30
	Corrélation de Pearson	1
total	Sig. (bilatérale)	
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	12

ألفا كرومباخ  
المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	18

المجموع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	30

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
tot1	,111	30	,200*	,969	30	,509
tot2	,082	30	,200*	,978	30	,780
total	,113	30	,200*	,973	30	,610

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	66,7	66,7	66,7
أنثى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	6	20,0	20,0	20,0
من 30 – 39 سنة	13	43,3	43,3	63,3
40 – 49 سنة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الإطارات المسيرة	16	53,3	53,3	53,3
أعوان التحكم	10	33,3	33,3	86,7
أعوان التنفيذ	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	4	13,3	13,3	13,3
جامعي	17	56,7	56,7	70,0
ما بعد التدرج	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
من 6 الى 10 سنوات	9	30,0	30,0	36,7
من 11 الى 15 سنة	12	40,0	40,0	76,7
من 16 الى 20 سنة	7	23,3	23,3	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المتوسطات والانحرافات المعيارية

\* مؤشرات لوحة القيادة الخضراء

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	30	3,57	,774	,141
a2	30	3,77	,817	,149
a3	30	4,00	,788	,144
الاستثمارات البيئية	30	3,7778	,58285	,10641

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	30	4,03	,999	,182
b2	30	3,50	1,280	,234
b3	30	3,63	1,066	,195
b4	30	3,17	1,085	,198
التكوينات	30	3,5833	,81825	,14939

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	30	3,97	,718	,131
c2	30	3,47	,937	,171
c3	30	3,23	1,104	,202
c4	30	3,10	1,155	,211
استهلاك الطاقة	30	3,4417	,51144	,09337

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	30	3,20	1,031	,188
d2	30	3,67	1,061	,194
d3	30	3,27	1,202	,219
d4	30	3,33	1,184	,216

التلوث البيئي	30	3,3667	,80872	,14765
---------------	----	--------	--------	--------

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
e1	30	3,07	1,081	,197
e2	30	4,00	,830	,152
e3	30	3,57	1,006	,184
النفائيات	30	3,5444	,71376	,13031

\* مؤشرات تقييم الأداء البيئي

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	30	3,63	,928	,169
aa2	30	3,57	1,135	,207
aa3	30	3,80	,805	,147
aa4	30	3,80	,961	,176
الإدارة البيئية	30	3,7000	,69605	,12708

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
bb1	30	3,50	1,253	,229
bb2	30	3,97	,890	,162
bb3	30	3,57	1,104	,202
bb4	30	3,13	1,252	,229
الحالة البيئية	30	3,5417	,95611	,17456

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
cc1	30	3,67	,884	,161
cc2	30	3,63	,999	,182
cc3	30	3,70	,988	,180
cc4	30	3,93	,868	,159

الأداء البيئي	30	3,7333	,68208	,12453
------------------	----	--------	--------	--------

اختبار فرضيات الدراسة  
الفرضية الفرعية الأولى

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,514 <sup>a</sup>	,264	,238	,59174

a. Valeurs prédites : (constantes), at

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,520	1	3,520	10,053	,004 <sup>b</sup>
1 Résidu	9,804	28	,350		
Total	13,324	29			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), at

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,400	,720		1,944	,062
at	,598	,189	,514	3,171	,004

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الثانية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,703 <sup>a</sup>	,495	,477	,49039

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,591	1	6,591	27,407	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,733	28	,240		
Total	13,324	29			



a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), bt

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,571	,409		3,843	,001
bt	,583	,111	,703	5,235	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الثالثة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,512 <sup>a</sup>	,263	,236	,59236

a. Valeurs prédites : (constantes), ct

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,499	1	3,499	9,973	,004 <sup>b</sup>
Résidu	9,825	28	,351		
Total	13,324	29			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ct

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,321	,748		1,765	,088
ct	,679	,215	,512	3,158	,004

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الرابعة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,685 <sup>a</sup>	,469	,450	,50282

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,245	1	6,245	24,700	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,079	28	,253		
Total	13,324	29			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,726	,399		4,323	,000
1 dt	,574	,115	,685	4,970	,000

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 <sup>a</sup>	,437	,417	,51760

a. Valeurs prédites : (constantes), et

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,823	1	5,823	21,734	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,502	28	,268		
Total	13,324	29			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), et

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,433	,487		2,945	,006
1 et	,628	,135	,661	4,662	,000

a. Variable dépendante : tot2

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,823 <sup>a</sup>	,677	,665	,39207

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9,020	1	9,020	58,680	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	4,304	28	,154		
Total	13,324	29			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,042	,488		-,086	,932
1 tot1	1,048	,137	,823	7,660	,000

a. Variable dépendante : tot2

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى تعرف علي الإطار النظري للوحة القيادة الخضراء والتطرف إلى تقييم الأداء البيئي، وإبراز العلاقة التي بينهما ومدى تأثير لوحة القيادة الخضراء في المساهمة في تسيير وتقييم والرقابة على الأداء البيئي وإسقاطه على المؤسسة محل الدراسة من أجل اقتراح نموذج يساعدها في إنجاز عملها و تفعيل برنامج لوحة القيادة الخضراء لتقييم الأداء البيئي من خلال مؤشرات متباينة تتمثل في: مؤشرات الاستثمارات البيئية؛ مؤشر الاستهلاك الطاقة؛ مؤشر النفايات؛ مؤشر التلوث البيئي؛ مؤشر التكوينات، واستطلاع آراء إطارات المؤسسة حول النموذج المقترح.

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة الخضراء، تقييم الأداء البيئي، الأنظمة البيئية، مؤشرات الاستثمارات البيئية.

### Résumé :

Cette étude exploratoire vise à identifier le cadre théorique du tableau de bord vert et de l'extrémisme dans l'évaluation de la performance environnementale, et à mettre en évidence la relation entre eux et l'ampleur de l'impact du tableau de bord vert dans la contribution à la gestion, l'évaluation et le contrôle de la performance environnementale et sa projection sur l'institution à l'étude afin de proposer un modèle qui l'aide à accomplir son travail et Activer le programme de tableau de bord vert pour évaluer la performance environnementale à travers différents indicateurs : indicateurs d'investissements environnementaux ; indicateur de consommation d'énergie; indicateur de déchets ; indice de pollution environnementale; index de configuration.

**Mots clés :** tableau de bord vert, évaluation de la performance environnementale, systèmes environnementaux, production verte.

### ABSTRACT:

This exploratory study aims to identify the theoretical framework of the green dashboard and extremism in evaluating environmental performance, and to highlight the relationship between them and the extent of the impact of the green dashboard in contributing to the management, evaluation and control of environmental performance and its projection on the institution under study in order to propose a model that helps it accomplish its work and Activating the green dashboard program to assess environmental performance through various indicators: environmental investment indicators; energy consumption indicator; waste indicator; environmental pollution index; configs index.

**Key words :** green dashboard, environmental performance assessment, environmental systems, greener production.