

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان :علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة :علوم التسيير
التخصص :إدارة أعمال
بعنوان :

تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة ليند غاز ورقلة

تحت إشراف الأستاذ:
مُحَمَّد الهادي خنوس

من إعداد الطالبتين:
خولة بولحية
سهيلة بن شرودة

نوقشت و أجازت علناً بتاريخ 06 / 13 / 2022
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	أستاذ محاضر	بن شويحة بشير
مشرفاً	أستاذ مساعد أ	مُحَمَّد الهادي خنوس
مناقشاً	أستاذ متعاقد	بوبكر قواميد

الموسم الجامعي: 2021/ 2022.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : إدارة أعمال
بعنوان :

تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة ليند غاز ورقلة

تحت إشراف الأستاذ:

محمد الهادي خنوس

من إعداد الطالبتين:

خولة بولحية

سهيلة بن شرودة

نوقشت و أجازت علناً بتاريخ 13 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	أستاذ محاضر	بشير بن شويحة
مشرفاً	أستاذ مساعد أ	محمد الهادي خنوس
مناقشاً	أستاذ متعاقد	بوبكر قواميد

الموسم الجامعي: 2021/2022.

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد:

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا العمل، كما يسرني أن أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى

"وبالوالدين احسانا"

إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى

أمي حفظها الله

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم ييخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم

الحياة بحكمة وصبرا إلى أبي رعاه الله

إلى رموز المحبة والتعاون إلى نبض البيت وفرحه كل بإسمه إخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة الكريمة

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صدقاتي

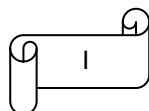
إلى رفيقتي في هذا العمل "سهيلة"

إلى كل من لهم أثر في حياتي

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساندني ولو بكلمة طيبة

إلى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، ودعمني وكان لي عوناً وسندا

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عزوجل أن يجد القبول والنجاح



الإهداء

بسم الله وكفي والصلاة على الحبيب المصطفى ؛ الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أما بعد أشكر الله وأحمده على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما أهدي ثمرته إلى من غمرتني بلطفها و دعوتها تاج رأسي
أمي رعاها الله عز وجل

، كما أهدي ثمرته إلى من كان لي حافزا للعلم و المثابرة إلى أبي الغالي حفظه الله لي الذي لم يبخل علي بعطفه وحنانه و
دعمه المادي و المعنوي و لطالما تمنى و أنتظر هذا اليوم

إلى أخوتي و أخواتي

و من كان لهم فضل تلقيني العلم النافع

وإلى من كان لهم يد العون و فسح طريق العلم أمام طارقي أبواب المعرفة

و إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

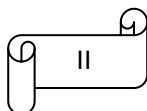
إلى كل من ثابر في سبيل العلم و جعله نورا يستضاء به

إلى كل من عاش معي الحياة الجامعية بجلوها ومرها إلى كل الزملاء في الدراسة .

إلى رفيقتي في هذا العمل خولة

إلى كل من نسيهم قلبي وذكرهم قلبي ، إليكم جميعا ... أهدي هذا العمل

سهيلة بن شرودة



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

قبل أن نشكر أي مخلوق علينا أن نشكر الخالق

الذي أكرمنا بالعلم واحل علينا بالصبر

فهو القائل "لئن شكرتكم لأزيدنكم". سورة إبراهيم 07

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف المحترم مُجَّد الهادي خنوس الذي لم ييخل علينا بتقديم النصائح والإرشادات

والتوجيهات التي كانت بمثابة الدليل من أجل عبور الطريق واسأل الله ان يمدّه بالصحة والثبات على طاعته

كما نشكر كل أساتذة تخصص إدارة أعمال على جهودهم معنا .

كما نتقدم بعبارات الاحترام والتقدير لكل العاملين مؤسسة ليند غاز. الذين لم ييخلوا بأي معلومة صغيرة أو

كبيرة، وفي الأخيرة أتقدم بأسمى عبارات الاحترام والتقدير لكل من ساعدنا على انجاز هذا البحث من قريب أو

بعيد.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30) عامل، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ثم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة رقم 25 بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.610$) أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.372$).

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، نظام الإدارة البيئية، ليند غاز وحدة ورقلة، قيم التنظيمية، سياسة بيئية.

ABSTRACT

This study aims to identify the effect of organizational culture in adopting the system of environmental administration at the corporation of Lindgaz Ouargla unit the study applied on a random and simple sample which consist of 30 worker, the study also adopted the descriptive process and to achieve the goals of the study it used the resolution as a tool to gather data the received data analyse in resolution by using the program of stas package for social science (spss) copy number 25 by using arithmetic averages, normative distraction, the link transaction and analyse the various and gradnal regression the study ended to different consequences which are: there was strong relationship of statistics between organizational culture on a level of the envirmetal administration system in the corporation of Lindgaz which enhanced by the correlation factor ($R=0,610$) where the explanatory potential riched ($R^2 =0,372$).

Key word: organizational culture, the system of envirmetal addministration, Lindgaz Ouargla Unit, Organizational Values, Environment Policy.

قائمة المحتويات

البيان	الصفحة
الإهداء 1	I
الإهداء 2	II
الشكر	III
ملخص الدراسة	IV
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	IX
مقدمة	أ.د.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية	3
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	3
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة البيئية	10
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية	22
المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات باللغة العربية	22
المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية	24
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	25
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة	
تمهيد	30
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	31
المطلب الأول : طريقة الدراسة	32
المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة	42
المبحث الثاني : النتائج والمناقشة	44
المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة	44
المطلب الثاني : مناقشة النتائج	55
خلاصة الفصل	75
خاتمة	60

26	المراجع
56	الملاحق
78	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	هيكل سلسلة المواصفة ISO14000 إصدار 1996.	(1.1)
14	مكونات المواصفة الدولية الجديدة ISO14000/2004.	(2.1)
26	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	(3.1)
38	مجتمع الدراسة	(1.2)
39	توزيع عينة الدراسة	(2.2)
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(3.2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات السن	(4.2)
40	يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي	(5.2)
41	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	(6.2)
41	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(7.2)
42	العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية	(8.2)
43	العبارات التي تقيس أبعاد نظام الإدارة البيئية	(9.2)
43	معامل الثبات الكلي للاستبانة	(10.2)
43	مقياس ليكارت الثلاثي	(11.2)
44	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث القيم التنظيمية	(12.2)
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المعتقدات التنظيمية	(13.2)
46	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التوقعات التنظيمية	(14.2)
47	قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية	(15.2)
47	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث نظام الإدارة البيئية	(16.2)
49	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	(17.2)
50	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع نظام الإدارة البيئية	(18.2)
51	تحليل تبين خط الانحدار	(19.2)
51	قيم معاملات خط الانحدار	(20.2)
52	المتغير المتبقي في نموذج الدراسة.	(21.2)
53	معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(22.2)
53	تبين خط الانحدار بطريقة stepwise	(23.2)
54	معاملات خط الانحدار	(24.2)
55	اختبار (T) Teste لمتغير الجنس	(25.2)
55	اختبار ANOVA .	(26.2)

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (1.1)	متطلبات نظام الإدارة البيئية	15
الشكل (2.1)	المبكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة	34
الشكل (2.2)	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس	39
الشكل (3.2)	توزيع العينة حسب متغير السن	40
الشكل (4.2)	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	40
الشكل (5.2)	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	41
الشكل (6.2)	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	41
الشكل (7.2)	مدى ملائمة خط الانحدار	51

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(01)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	65
(02)	الاستبانة الخاصة بالدراسة	65
(03)	مخرجات برنامج spss	68
(04)	شهادة الإيزو ISO 14001 سنة 2015	74
(05)	وثيقة تعريفية للمؤسسة	75
(06)	السياسة العامة للصحة والسلامة المهنية والبيئية	76

مقدمة

توطئة.:

يشهد محيط المؤسسة الاقتصادية تغيرات سريعة وتحولات وتحديات ومشاكل و صعوبات متعددة فالمؤسسات التي تريد الاستمرار من الضروري أن تقوم بمواجهة التحديات الصعبة التي تؤثر في مقدرتها على الاستمرار والبقاء خاصة في ظل الضغوط البيئية.

وربما يكون من أهم تلك التحديات بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم المهمة في الإدارة المعاصرة و يؤكد الكثير من الباحثين ومدراء الشركات أن نجاح وفشل المنظمات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة وثقافة التنظيمية لكونها تترك بمكوناتها المعنوية والمادية اثارها وبصماتها على المنظمات وتكسب المنظمة سمات تميزها عن غيرها المنظمات كما توفر الثقافة التنظيمية الاطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الافراد بالمنظمة واشراكهم في صناعة القرار داخل المنظمة التي تدفعهم إلى الالتزام والعمل الجاد والابداع وتحسين الإنتاج وتحقيق ميزة التنافسية .

وبالإضافة الى تلك التحديات فهناك واحدة من احدث واكثر تحديات أهمية وهو موضوع وميدان مكافحة التلوث البيئي الذي اصبح له اهتمام كبير من طرف العديد من دول العالم فقد أصبحت البيئة في الوقت الحالي غير قادرة على الاستيعاب ومعالجة الملوثات وذلك نظرا لتطور كمية وأنواع هذه الملوثات خاصة مع التطور الصناعي كما أدى بروز المشاكل البيئية كالاحتباس الحراري وثقب طبقة الأوزون ومع تزايد الدراسات التي أثبتت أن العديد من الأمراض التي عرفتها البشرية مؤخرا سببها التلوث ،لذا تم عقد العديد من المؤتمرات العالمية التي تسعى إلى الحد من تلوث البيئة مما أدى إلى ظهور مصطلح نظام الإدارة البيئية حيث تم وضع مواصفات للإدارة البيئية ومن ذلك نذكر المواصفات البريطانية ،مواصفات الإتحاد الأوروبي ،مواصفات الإيزو ولعل هذه الأخيرة هي الأكثر انتشارا عبر مختلف دول العالم كما أن تطبيق هذا النظام لا يؤدي فقط إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة بل يوفر لها مزايا في مختلف المجالات .

وتعتبر مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة أحد أهم المؤسسات في الاقتصاد الوطني والرائدة في مجال إنتاج الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات ،وتعد مؤسسة ليند غاز من بين المؤسسات التي تسعى للمحافظة على البيئة وسنقوم من خلال هذه الدراسة التطبيقية بالتعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية على مستوى مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة.

أ. إشكالية الدراسة :

ومن خلال ما سبق يكمن التوصل إلى صياغة إشكالية الدراسة كالتالي :

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة ؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة ؟
2. ما هو مستوى تطبيق نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية و نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة اتجاه بعد نظام الإدارة البيئية تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية الوظيفية)؟

ب. فرضيات الدراسة:

بغرض الإلمام ببحوثيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية حاولنا

إثبات صحتها من خطئها ، وهي كالتالي :

1. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة مرتفعة؛
2. مستوى تطبيق نظام الإدارة البيئية بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة منخفض؛
3. توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة اتجاه بعد نظام الإدارة البيئية تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية الوظيفية).

ج. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
2. الكشف عن وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية في المؤسسة محل الدراسة؛
3. تشخيص مستوى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمعايير نظم الإدارة البيئية؛
4. توضيح أوجه التأثير والتأثير بين الثقافة التنظيمية وبين نظام الإدارة البيئية انطلاقاً من فعالية الأولى وإسهاماتها لتسهيل التبنى الفعال لنظام الإدارة البيئية.

د. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث في أنه من الدراسات الحديثة ذلك لأن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة التي تؤدي إلى فهم أنشطة المنظمة واستيعاب الظواهر المحيطة بها ، كما أن نظام الإدارة البيئية يعد من المواضيع المهمة التي يجب على المؤسسات التركيز عليها.

ز. مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل مبررات اختيار الموضوع في مبررات موضوعية واخرى شخصية:

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

✓ طبيعة الموضوع الذي يميل إلى الحداثة؛

✓ إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنظام الإدارة البيئية في المؤسسة محل الدراسة.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

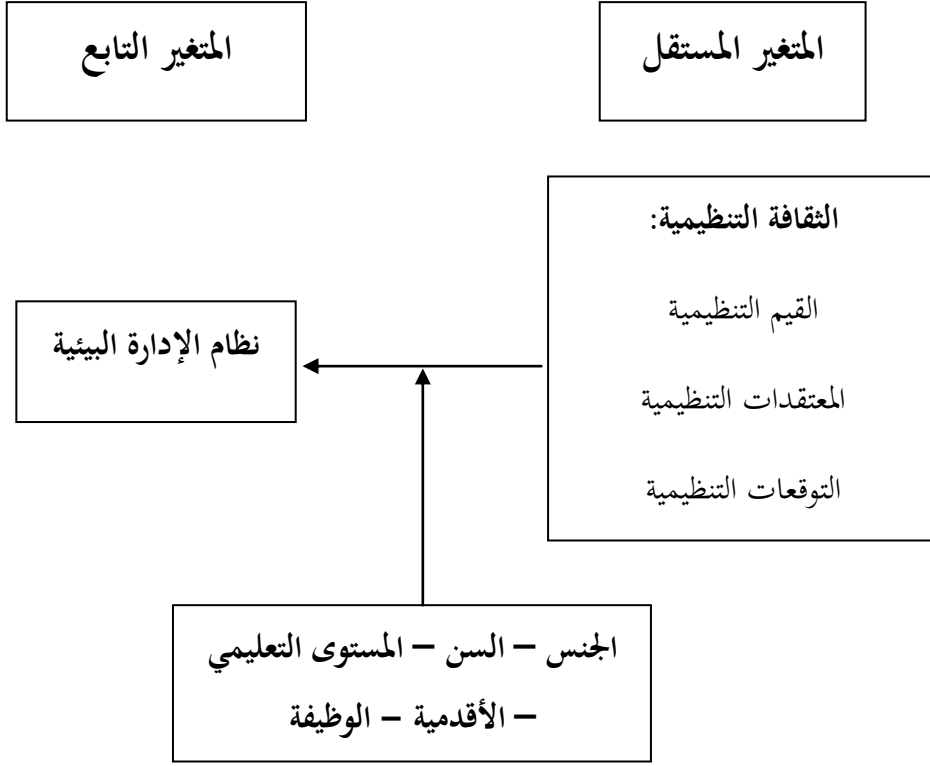
✓ الرغبة في استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية لقلة الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً.

ط. المنهج المستخدم في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض التي يتضمنها تم الاعتماد على المنهجين التاليين :

- **المنهج الوصفي:** وهذا من خلال الفصل الأول الذي يمثل في الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق فيما جاء في الكتب والأبحاث ومقالات بخصوص موضوع الدراسة للوقوف على المفاهيم المختلفة للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية .
- **منهج دراسة الحالة:** وهذا من خلال الفصل الثاني الذي يمثل في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل تحليلها ومعرفة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المنظمة الاقتصادية من خلال طرح أسئلة على شكل استبيان موجه للعاملين بمختلف مستوياتهم ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss.

ك. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ل. حدود الدراسة:

الحدود المكانية : مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة.

الحدود الزمانية : كانت الدراسة من 17 أفريل إلى 05 ماي 2022.

الحدود الموضوعية : حيث اقتضت الدراسة على موضوع تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ومعرفة العلاقة بينهما .

الحدود البشرية : للإجابة على عبارات الاستبيان تم التوجه إلى مجموعة من العمال التابعين لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة .

هـ. مرجعية الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية.

● الجانب النظري:

– الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع؛

– المجلات العلمية والمذكرات؛

● الجانب الميداني : لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية.

و. صعوبات الدراسة:

عند اعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- صعوبة الحصول على المعلومات بالمؤسسة نظرا لالتزامات المشرف؛
- صعوبة توزيع الاستبيان في مؤسسة محل الدراسة.

ي. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها قسمنا هذه الدراسة إلى ما يلي:

- **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية والذي بدوره قسم إلى مبحثين ففي المبحث الأول تطرقنا إلى الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض بشكل عام للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع وإجراء المقارنات بينها وبين الدراسة الحالية.
- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه للدراسة الميدانية والتي انقسمت بدورها إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة كما تم فيه إعداد استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتحليلها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، أما في المبحث الثاني فقمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
لثقافة التنظيمية ونظام الإدارة
البيئية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصر هام في تكوين المنظمات ،حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة ونظرا لذلك أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل ،لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية فهي نتاج ما اكتسبه العاملون في أنماط وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع وأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بما تميزها عن غيرها من منظمات ،فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين. كما برز في الآونة الأخيرة الاهتمام بوجود أنظمة بيئية تهتم بضبط وتوجيه الأنشطة الصناعية نحو سلوك متاح مع البيئة ،ونتيجة لذلك ظهر ما يسمى بنظام الجودة البيئية ،أو ما يسمى بنظام الإدارة البيئية Environmental Management System. فأصبحت العديد من المشاريع تحرص على تكامل الاعتبارات البيئية في قرارات عملها اليومية ،من خلال اتخاذ معايير تحكم أداء أنشطتها الصناعية.

وعلى هذا الأساس، سوف نتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية:

سننطلق في هذا المبحث إلى الأساس النظري لكل من الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي والإنساني سواء الفردي أو الاجتماعي، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنباً مع مكونات التنظيم الأخرى من أفراد وأهداف وتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وعلى أنواع الثقافة التنظيمية وعلى أبعاد ومستويات وآليات تشكيل الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع دلالاته وتعقيده ، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

يعرف E.Shien الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها¹.

يصف الباحث الثقافة التنظيمية بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع المشاكل والصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة.

وتعرف كذلك بأنها معان مشتركة تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات و التفاعلات السلوكية، تسهم في تكوين شخصية المنظمة وسمات العاملين بها لتحديد أساليب السلوك وأنماط التفكير وطرق إدراك المواقف المختلفة والاحساس بها ومواجهتها بما يعبر عن قيم المنظمة².

يعطى هذا التعريف وزناً زائداً للمظاهر المادية في وصف الثقافة التنظيمية مثل اللباس والشعارات.

وعرفها Jones بأنها قيم مشتركة وعادات تضبط تفاعلات العاملين في المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والأفراد الآخرين³.

ركز هذا الباحث على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة التنظيمية حيث اعتبرها مجموعة قيم مشتركة وعادات التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة.

ويعرفها Ouchi فيرى بأنها تتألف من الرموز والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملاً كما أنها تمثل نظاماً⁴.

جاء كمزيج لتعريف السابق وأضاف للثقافة التنظيمية الرموز والطقوس والأساطير.

ومن خلال ما سبق نفهم بأن جميع التعاريف تشترك ببعد وحيد ومميز وهو القيم، ويمكن أن نستخلص بأن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية

¹Schein,E,H,Organizational culture and Leadership.3rd Ed.usA:John&sons,2004,p,17.

² شهيد هدى، أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2020، ص59.

³ إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص14.

⁴ قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة البيئية في منظمات، الجلفة، سنة 2017، ص06.

والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

الفرع الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تختلف من مكان إلى آخر حسب معيار التقسيم الذي يستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر، وفيما يلي عرض لأنواعها حسب المعايير التالية:

أ- من حيث القوة:

برز هذا التصنيف نتيجة للدراسات التي أجراها كل من ديل وكينيدي (Del&kenndey, 1982) حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحاً، وقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى نوعين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة¹:

1. **الثقافة القوية:** وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2. **الثقافة الضعيفة:** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ب- من حيث الشمولية: قام جرفن (Griffen) بتقسيم الثقافة إلى الأنواع التالية²:

1. **الثقافة السائدة:** هي الثقافة التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، وتنتشر بينهم على نطاق واسع.

2. **الثقافة الثانوية (الجزئية):** هي الثقافة التنظيمية التي يعتنقها عدد قليل من الأفراد العاملين أو تكون فرعية بحيث كل مجموعة مهنية محددة أو وحدة أو قسم إداري له وظيفة تنظيمية معينة له نوع معين من الثقافة التنظيمية.

حسب الأنماط: قسم هاندي (Handy) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أقسام وهي كما يلي³:

1. **ثقافة القوة:** وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات المتمركزة في يد عدد محدد من الأفراد حيث وصف هذه القيم بأنها تبدو وكأنها نسج عنكبوت بسبب تركيز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للتنظيم، والتي قد تكون قادرة على التغيير والتكيف السريع مع البيئة. وفي ظل هذه الثقافة والقيم، فإن الأفراد المتواجدين خارج شبكة العائلة لا يستطيعون التأثير في القرارات الأفراد المالكين لهذا التنظيم.

2. **ثقافة الفرد:** وهذه ميزة للإدارات الواعية، حيث الأفراد وبشكل جماعي الطريق التي سوف تسير عليه المنظمة وهذا النوع من التنظيمات يميل إلى استخدام الأساليب الحديثة لإنجاز الأعمال وليس عن الهرمية الرسمية.

3. **ثقافة الدور:** قوة هذه الثقافة وما تتضمنه من قيم تكون في الوحدات الوظيفية للتنظيم، والمنفذة للقرارات التي يتم اتخاذها في قمة الهرم الإداري، أما السلطة فلا تبنى على المبادرات الفردية ولكنها تبنى عن طريق الوصف الوظيفي. وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمراً شريعياً أما قوة الشخصية، فهي مرفوضة وتتلاءم هذه الثقافة وقيمتها مع التنظيمات الإدارية المستقرة.

4. **ثقافة الوظيفة:** وهي واحدة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات ذات الاهتمام بالتطوير والبحوث حيث يؤخذ على هذه التنظيمات أنها أكثر حيوية وهي دائمة التغيير، لذلك فإن المهارات والخبرات في هذه التنظيمات تعتبر أمراً ضرورياً.

¹ خاتمة لوائي، أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الاستراتيجي لاستخدامات نظام التخطيط موارد المنظمة ERP دراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بحاسي مسعود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2021، ص 21.

² خاتمة لوائي مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار واثراء، الأردن، سنة 2009، ص 169.

ت- حسب نوع المنظمة: قسمت الثقافة التنظيمية وفق نوع المنظمة إلى الآتي¹:

1. **ثقافة المنظمات الخدمية:** تتسم ثقافة المنظمات الخدمية بدرجة عالية من التباين، ويعزى سبب ذلك إلى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتميل إلى تقديم الخدمة بغض النظر عن نوعها، ودون التفكير الجدي بالنواحي المالية.
2. **ثقافة المنظمات الاقتصادية:** ترمي هذه الثقافة إلى توسيع مدارك الأفراد بشأن العمل ومعطياته وتزويدهم بالمعارف والمهارات الخاصة وتنشيط قدرتهم على العطاء مقرونا بتبصيرهم بأهمية العائد الذي يحققونه جراء أدائهم لعملهم وفق المعايير التي تحددها منظماتهم وثقافة التنظيمات الاقتصادية.
3. **ثقافة المنظمات الدينية:** تمارس هذه المنظمات الكثير من الشعائر والمعتقدات وتميل إلى تقديس رموزها بغية تلبية الحاجات الروحية لأعضائها، فضلا عن التمسك بالقواعد والتشريعات ودرجة التماسك قد تجعل العاملين يتمتعون بمواقع محصنة يصعب اختراقها نظرا لما تجسده من قيم سامية كبيرة لديهم.
4. **ثقافة المنظمات الاجتماعية:** تتسم هذه الثقافة بتنمية الروح الاجتماعية الإرشادية لمن يملكها، وقدرتها على ممارسة بعض الأنشطة والفعاليات وتباين أعضائها وبما يمتلكونه من قيم ومعايير وآليات عمل، وتنمي هذه الثقافة روح التماسك بين أعضائها كما تحاول غرس قيم واتجاهات ناجحة وخصائص تحتاج إليها.
5. **ثقافة المنظمات العسكرية:** من خصائص هذه الثقافة الإسراف في تطبيق الأوامر واعتماد مبدأ وحدة السلطة وتنمية روح الضبط لدى الأعضاء والتركيز على تحقيق الهدف باستخدام لغة الأوامر والتعليمات ودرجة قليلة من المرونة في النقاش.

ث. حسب طريقة تعاملها بالمعلومات: صنف كل من كوين ومكارثي (Quinn & McGarthey, 1988) الثقافة التنظيمية وفقا لطريقة التعامل مع المعلومات إلى الأنواع الآتية²:

1. **الثقافة المهنية:** تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف، وأحكاما منطقية، وتحديد الاتجاه وعلى أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء والكفاءة الإنتاجية والربحية أو تأثيرات أخرى.
2. **الثقافة التطويرية:** تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من إبداع وابتكار ونفاذ البصيرة مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض الدعم.
3. **الثقافة الاجتماعية:** تتسم بالتعامل الجماعي مع المعلومات بواسطة المناقشة والمشاركة والإجماع لتحقيق التماسك الذي يمثل في المناخ الاجتماعي والروح المعنوية وروح الفريق.
4. **الثقافة الهرمية:** تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق، وحسابات، وتقييم ووسائل الاستمرار والبقاء وتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق.

ث- حسب نمط القيادة : وصاحب هذا التقسيم لأنواع الثقافة التنظيمية هو ولاش (Elle wallach) الذي ميز بين ثلاث أنواع للثقافة وهي³:

1. **الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافات ذات نظام هرمي السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

¹ خاتمة لواي، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

² خاتمة لواي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ شهيد هدى ، مرجع سبق ذكره ، ص 67، 68.

2. **الثقافة الإبداعية:** ويعتبر هذا النوع من الثقافة ديناميكي ويعمل استقطاب الناس الطموحين في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية ويشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الابداع في ظل مواجهة التحديات في ظل المخاطرة في اتخاذ القرارات.

3. **الثقافة التعاطف الإنساني:** حيث ركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل ويسود المنظمة جو التعاون والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل والإنصاف والأمان والثقة المتبادلة.

ج. حسب التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجدات هما¹:

1. **الثقافة المرنة:** وهي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية فضلاً عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية فالفائدة الذين

يبتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغيرات على نظم تشغيل المنظمة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافة الجامدة من العديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها

2. **الثقافة الجامدة:** تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافة الجامدة من العديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة عن اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظراً لإمكانية تغير البيئة ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذه التغيير . كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل ونادراً ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية حيث إن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو أبعاد التي لها تأثير شديداً على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة حيث يمكن ذكر أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي²:

أ. القيم التنظيمية:

القيم هي المبادئ الاجتماعية الأساسية والاهداف والمعايير التي تشكل جوهر الثقافة وتؤثر على جانب من جوانب حياتنا مثل أحكامنا الأخلاقية واستجاباتنا للآخرين والتزامنا بالأهداف الشخصية والتنظيمية ويركز علماء الاجتماع على دور القيم في تحقيق التوافق الداخلي للفرد وتوافقه مع البيئة الخارجية وتعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين وتمكننا من اتخاذ القرار ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وهي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد .

ب. **المعتقدات التنظيمية :** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطريقة انجاز الاعمال والمهام التنظيمية ، إن قوة معتقدات المنظمة ووضوحها بشكل مرئي تساعد على تشكيل الشخصية الداخلية والادراك الخارجي للمنظمة وإن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاثة فئات هي الأفكار الصحيحة ، الأفكار الخاطئة ، الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطئها وكل هذه الأفكار تلعب دوراً مهماً عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم.

¹ شهيد هدى ، مرجع سبق ذكره ، ص 66، 67.

² أبورمان ، جمانة بشير ، اثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التنظيمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 13، العدد 4، سنة 2017، ص 502.

ج. **التوقعات التنظيمية:** التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية¹.

الفرع الثالث: مستويات وآليات تشكيل الثقافة التنظيمية

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات المنظمة حيث نذكر منها مايلي²:

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم والنظام السياسي والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.
2. **ثقافة النشاط (الصناعة):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء ونوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.
3. **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون المؤسسات العامة أو الحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

ثانياً: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء الثقافة التنظيمية قوية ذات تكييف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد حيث تعتبر هذه الأخيرة خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تعيين الأفراد الذين تكون لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والتوجهات المناسبة في تكوين الثقافة ويوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي³:

- **منشئ الشركة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة وغالباً ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية وقيما مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

¹ محمود سلمان العبيان السلوك التنظيمي في المنظمات ، ط2، دار وائل للنشر، سنة 2004، ص313.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2007، ص418، 417.

³ شهيد هدى، مرجع سبق ذكره، ص82.

- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه.
- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** إن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.
- الفرع الرابع: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية**
أولاً : خصائص الثقافة التنظيمية
 - تفاوتت السمات ومواصفات الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم. ومن أهم مواصفاتها ما يلي¹:
 - ✓ **الثقافة نظام مكتسب :** حيث أنها لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والتدريب؛
 - ✓ **الثقافة التنظيمية نظام مركب :** وهي تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة حيث تتضمن العديد من المكونات أو العناصر الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية؛
 - **المكون المعنوي :** تشمل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملون في المنظمات.
 - **المكون المادي:** ويشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وبرمجيات.
 - **المكون السلوكي :** يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء انجاز المهام الإدارية المختلفة .
 - ✓ **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
 - ✓ **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
 - ✓ **الثقافة نظام متطور ومتغير :** حيث إنها تتغير وفق تغير وتطور العوامل المؤثرة فيها.
 - يمكن إضافة الخصائص التالية²:
 - ✓ **الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر.
 - ✓ **الثقافة التنظيمية لها خاصية إنسانية:** فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته وعلى هذا فالثقافة التنظيمية لها سمه الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المؤسسة.

¹ بو صافر صدام حسين ،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، سنة 2019، ص36.

² مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د. في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، سنة 2016، ص71.

✓ **الثقافة التنظيمية لها قابلية الانتشار :** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة.

ثانيا :أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملاتها وبدورها في فعالية المنظمة ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود في أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم . وسوف نتطرق إلى أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي¹:

- ✓ تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية التنظيمية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز؛
- ✓ تخلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية؛
- ✓ تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام؛
- ✓ تعمل بمثابة دليل ومرشد للإدارة والعاملين، إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة؛
- ✓ تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المنظمات وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز و الريادة ؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة؛
- ✓ تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم ومنهجهم في حل المشكلات.

الفرع الخامس : آثار الثقافة التنظيمية

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة و في مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

والثقافة التنظيمية تؤثر تأثير كبيرا على المنظمة والعاملين من حيث فاعلية المنظمة وسلوك العاملين وغيرها من الآثار سنذكرها فيما يلي² :

¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، سنة 2019، ص 158، 159.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2009، ص 321، 320.

1. ثقافة المنظمة والفعالية :

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (waterman و Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

وكذلك يرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون مصدر ميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات مترابطة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة فالتقنية الروتينية قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

2. الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

3. الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم والتصاقهم بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لنظام الإدارة البيئية

تسعى العديد من المنظمات الصناعية في وقتنا الراهن لإعطاء اهتمام كبير للاعتبارات البيئية في أهدافها و سياساتها وإستراتيجياتها وخططها وكذا أعمالها، مما ينعكس لها بصورة حسنة ويدعم بقائها في السوق إضافة لزيادة في نسق تنافسها في السوق وريح مكانة في نفوس الزبائن في ظل استنزاف الالعقلاني للموارد البيئية، وهو الامر الذي اجبر الكثير من المنظمات على تبني نظام الإدارة البيئية حيث يساعدها على الرقابة والتخطيط والتطوير في المجال البيئي مما يتلاءم ويتوافق مع سياساتها وإستراتيجياتها كل هذا وغيره سنعرضه في هذا المطلب .

الفرع الأول: تعريف نظام الإدارة البيئية

قبل التطرق لمفهوم شامل لنظام الادارة البيئية سنقوم بإعطاء تعريف الإدارة البيئية :

أولاً : تعريف الإدارة البيئية

يمكن اعتبار مفهوم الإدارة البيئية بأنه امتداد لمفهوم الإدارة بمعناه العام وخاصة عند تطبيقه في مجالات معينة، مثل الإنتاج، المال، البشر،... إلخ، وعند التنفيذ فهو يعتمد على أساليب الإدارة التقليدية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، وذلك من خلال آليات مختلفة الأنواع والأشكال لتحقيق أهداف محددة، وتقييم الأداء، ثم تصحيح المسار¹.

ثانياً: تعريف نظام الإدارة البيئية

تعددت التعاريف التي جاءت بصدد توضيح معنى نظام الإدارة البيئية، ومن بينها نستعرض ما يلي :

تعريف منظمة الإيزو (ISO): عرفت هذه المنظمة نظام الإدارة البيئية على أنه "جزء من النظام الإداري الشامل، الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها"².

تعريف وكالة حماية البيئة في ولاية متحدة الأمريكية (EPA)

عرفت هذه الوكالة نظام الإدارة البيئية على أنه: "مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمكن المنظمة من تخفيض المؤثرات البيئية وزيادة كفاءتها التشغيلية"³.

تعريف Yarnell et Patrick: يعرفان نظم الإدارة البيئية على أنها "دورة مستمرة من التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتحسين للأعمال التي تقوم بها المنظمات للإيفاء بالتزاماتها البيئية"⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نصل إلى تعريف شامل لنظام الإدارة البيئية كما يلي: هو عبارة عن ذلك النظام الفرعي من النظام الأكبر (المنظمة) يستخدم كأداة فاعلة للمحافظة على الديمومة والتطور من خلال الوظائف الممنوحة له فعليا لتضع Ems موضع التطبيق العملي والمسؤولية إتجاه المنظمة والمجتمع فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المنظمة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلائم استمرار توافق النظامين معا ولاوجود للنزاعات بينهما.

الفرع الثاني: مكونات وإصدارات مواصفة نظام الإدارة البيئية ISO14000

هيكل المواصفة ISO14000 يعتبر هيكل رائد وفعال من حيث التطبيق العملي، حيث يشمل عدة نقاط وجب تنفيذها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء بيئي، وعادة ما يشار لهذه المواصفة على أنها الموجه ودستور أي منظمة أعمال، كما أنه هيكل قوي، تتبناه المؤسسة لتحسين أدائها البيئي، وباعتبار خطوات تطبيقها ك بوصلة تساعد على قيادة الزورق إلى مستقبل التنمية المستدامة من خلال المساهمة في تجسيد بعدها البيئي⁵.

أولاً: مكونات ISO14000 إصدار 1996.

تشتمل ISO14000 على مجموعة وثائق إرشادية باستثناء المواصفة ISO14001 فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمؤسسات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية، وبلورة سياسة بيئية واضحة تراعي لإجراءات والقوانين البيئية

¹ نادية حمدي صالح، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث والممارسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص75

² عبد الكريم لحليح، دور نظام الإدارة البيئية في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2017، ص71.

³ مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مصنع الإسمنت عين الكبيرة. SCAEK، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2012، ص38.

⁴ كرمية محمد وهلال جمعي هشام، واقع تبني المؤسسات الصناعية للإدارة البيئية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة

، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال سنة 2020، ص25.

⁵ فصيل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص46، ص51

السائدة، أما بقية المقاييس فهي إرشادية تستخدمها المؤسسات للتأثير على جوانب العمل المتعلقة بمسؤولياتها البيئية والمتمثلة في التدقيق البيئي، وتقييم الأداء البيئي، وتحليل دورة حياة منتوجاتها أو خدماتها أو أنشطتها، وتوفير المعلومات اللازمة للعاملين والجمهور. وتعد معايير المواصفة 14000ISO مقاييس للعملية لا مقاييس للأداء، إذ لا توجد مؤشرات أداء محددة، وإنما وضعت بإطار عام ومرن يسمح بتطبيقه على مختلف أنواع وأحجام المؤسسات وفي مختلف الدول، حيث ينصب عمل السلسلة المكونة الإيزو 14000 ضمن مجموعتين رئيسيتين تؤثر في مجمل جوانب المؤسسة، تتعلق الأولى بالمنتوج وتختص الثانية بالمؤسسة ككل، فتقسم المواصفة 14000ISO إلى مجموعتين سارية على الإصدارين الأول والثاني. وعليه يمكن تقسيم سلسلة المواصفات الدولية الإيزو 14000 وملحقاتها إلى سبعة مجموعات هي:

1. مجموعة الإدارة البيئية. **Environmental Management System**: تعتبر هذه المجموعة من أهم معايير نظام

الإدارة البيئية، إذ يمثل نقطة البداية للمؤسسات التي تريد اعتماد هذا النظام، حيث يزودها بشروحات وتعليمات عن متطلبات نظام الإدارة البيئية، ويوضح أهدافه الداخلية والخارجية، أي المتطلبات اللازمة لإنشاء نظام الإدارة البيئية، والتي بتحقيقها تحصل المؤسسة على شهادة المطابقة للمواصفة 14000ISO.

كما تضم هذه المجموعة الإرشادات العامة والوسائل المساعدة للمؤسسة عن كيفية إنشاء واستعمال مواصفة نظام الإدارة البيئية، وأهم المبادئ والأنظمة التقنية التي تتطلبها.

2. مجموعة المراجعات البيئية **Environmental Audit**: تهتم هذه المجموعة بالمراجعة البيئية، وهي الآلية الإدارية المنظمة

والموثقة التي تتم بصفة دورية تهدف التقييم الموضوعي المستمر لكيفية أداء النظم والمعدات البيئية من أجل حماية البيئة والتوافق مع السياسة البيئية للمؤسسة، وتهدف أساساً إلى ضمان الجودة البيئية.

وتتضمن هذه السلسلة الوثائق الجوهرية التي توجه مديري المؤسسات ومرؤوسيهم نحو إقامة وإدامة وتدقيق وإجراء تحسينات مستمرة لنظام الإدارة البيئية في المؤسسة.

وبالتالي تتكون هذه المجموعة من ما يلي:

- الأساسيات والمبادئ العامة للمراجعة البيئية - التدقيق البيئي -؛
- إرشادات المراجعة البيئية وإجراءاتها والمعايير اللازمة لاختيار وتركيب فريق المراجعة؛
- تزود المؤسسة بإرشادات حول مؤهلات المراجعين الداخليين والخارجيين للبيئة - المؤهلات التعليمية و المهنية، التدريب، كفاءة و صفات ومهارات المراجعين -؛
- تمكن المؤسسة من إدارة المحيط والتقييم البيئي للمواقع والمنشآت والجهات.

3. مجموعة علامات التوافق البيئي - الملصقات البيئية - **Environmental Labeling**:

الملصقات البيئية تعتبر آلية مهمة لمراقبة مدى تطابق المنتجات مع المواصفات البيئية، وهي عبارة عن شعار يوضع على السلع والمنشآت الخدمية للدلالة على مدى كفاءتها البيئية، كما أنها مختلفة عن البطاقات الإعلانية للسلع.

بالإضافة إلى أن هذه المجموعة تعمل على تزويد المستهلك بمعلومات مفيدة وموثقة ذات مصداقية عالية كما تساعد على اتخاذ قرارات الشراء، وبالتالي يحاول المنتجون الحصول على هذه البطاقات من أجل تسويق منتجاتهم حيث يوجد حوالي 25 نوع هذه البطاقات البيئية في العديد من دول العالم.

4. مجموعة تقييم الأداء البيئي **Evaluation Environment performance**: تركز هذه المجموعة على مدى

فعالية أداء المؤسسات من الناحية البيئية من جميع الجوانب - مشاكل التلوث المخلفات الخطرة، الانبعاثات الضارة في الهواء، التشريعات البيئية... إلخ. وتعطي هذه المجموعة إرشادات وتوجيهات ومؤشرات عن كيفية قيام المؤسسة بتقييم وقياس أدائها البيئي كما تزود المؤسسة بمثال واقعي ليوضح كيفية تقييم الأداء البيئي، من أجل شرح تعليمات المعيار المرفقة لذلك.

5. **مجموعة تقييم دورة حياة المنتج Life Cycle Assessment** : تحليل دورة حياة المنتج هو عبارة عن دراسة جميع المراحل التي يمر بها-مادة خام، عمليات الإنتاج، الاستخدام النهائي...حتى ينتهي عمره ثم مرحلة التخلص النهائي منه. هذه المجموعة تعمل في كل مرحلة من هذه المراحل على تحليل كل التأثيرات السلبية على البيئة- الداخلية والخارجية-، وقد ظهرت هذه الطريقة في الوم أ بعد أزمة الطاقة 1973، وذلك لتحسين كفاءة استخدام الطاقة في كل الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية. وتحتوي المجموعة أيضًا على إرشادات عن أسس استخدام دراسات دورة حياة المنتج التي تمد المؤسسة بمعلومات عن كيفية خفض الأثر البيئي الكلي الناشئ عن منتجاتها أو خدماتها.

6. **مجموعة المصطلحات المتعلقة بنظام البيئة**: تحتوي هذه المجموعة على كافة المصطلحات والتعاريف والمفردات المتعلقة بالإدارة البيئية.

7. **مجموعة تقييم المؤثرات البيئية في مواصفات المنتجات**: تحتوي على إرشادات لحصر المصادر المؤثرة على البيئة في مواصفات المنتجات أو الخدمات، والهدف الأساسي لهذه المجموعة هو الحفاظ على الموارد الطبيعية والحد من استنزافها والحد من الملوثات الناتجة عند عمليات الإنتاج المختلفة من خلال عملية التصميم للمنتجات، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار التصميم المتطورة التي هي صديقة للبيئة، ولذا تم وضع مجموعة من الإرشادات لكيفية إدخال الاعتبارات البيئية عند تصميم المنتجات الجديدة أو تعديلها أخذت بعين الاعتبار حاجيات العملاء في الأسواق، وموقف المنتجات المنافسة وأساليب الاتصال المستخدمة للتعريف بالمنتجات.

الجدول رقم (1-1) هيكل سلسلة المواصفة ISO14000 إصدار 1996.

الحالة	رقم وتاريخ المواصفة	العنوان
ISO	ISO14001، 1996	نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد للاستخدام.
ISO	ISO14004، 1996	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة.
ISO	ISO14010، 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي (المبادئ العامة).
ISO	ISO14011، 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي - إجراءات التدقيق.
ISO	ISO14012، 1996	تدقيق نظم الإدارة البيئية: إرشادات للتدقيق البيئي (معايير ومؤهلات المدققين البيئيين).
WD	ISO14015،	تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للموقع.
ISO	ISO14020، 1998	الملصقات البيئية : مبادئ عامة.
ISO	ISO14021، 1999	الملصقات البيئية :الإعلان البيئي الذاتي.
ISO	ISO14024، 1998	الملصقات البيئية: النوع الأول، المبادئ والإجراءات.
WD/TR	ISO14026، لم يجدد	الملصقات البيئية: النوع الثاني، المبادئ والإجراءات.
ISO	ISO14031، 1999	تقويم الأداء البيئي: الإرشادات.
TR	ISO14032، 1999	تقويم الأداء البيئي دراسة حالة لتوضيح استخدام ISO14032
ISO	ISO14040، 1997	تقدير دورة حياة المنتج: المبادئ وإطار العمل.
ISO	ISO14041، 1998	تقدير دورة حياة المنتج: الهدف

ISO	2000،ISO14042	تقدير دورة حياة المنتج: تقدير التأثيرات.
ISO	2000،ISO14043	تقدير دورة حياة المنتج: التفسير.
TR	1999،ISO14048	تقدير دورة حياة المنتج: توثيق البيانات.
TR	1999،ISO14049	تقدير دورة حياة المنتج: أمثلة عن تطبيق ISO14040
ISO	1998،ISO14050	الإدارة البيئية: المصطلحات والمفردات.
TR	1998،ISO14061	معلومات لمساعدة المؤسسات لرعاية الغابات باستخدام ISO14001،ISO14004
ISO	1997،ISO14064	دليل الجوانب البيئية في مقاييس المنتج.

المصدر : يخلف جمال الدين ،تأثير نظام الإدارة البيئية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة باتنة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،تخصص إدارة منظمات، سنة 2017، ص 109،110.

ثانيا: مكونات ISO14000 الإصدار المحدث سنة 2004.

إن الإصدار المحدث لمواصفات ISO14000 الدولية سنة 2004 أصبح يحتوي على 16 مواصفة بدل 21 مواصفة في إصدار 1996 ، وهذا راجع إلى دمج بعض المعايير مع عائلة المواصفة القياسية لإدارة الجودة المحدث ISO9000/2000 على اعتبار أن أغلب المؤسسات سائرة في تبني المواصفتين نتيجة وجود ما يشترك بينهما فيما يخص عمليات التوثيق والتدقيق البيئي، وهذا يعني أن المواصفة ISO14000 متجددة لتواكب التطورات الحاصلة. ومكونات المواصفة الجديدة ISO14000/2004 وملحقاتها التي نشرت بعد 2004 موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (1-2) مكونات المواصفة الدولية الجديدة ISO14000/2004.

الحالة	رقم وتاريخ المواصفة	العنوان
ISO	2004،ISO14001	نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد للاستخدام.
ISO	2004،ISO14004	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة.
ISO	2001،ISO14015	تدقيق نظم الإدارة البيئية: التقييم البيئي للموقع.
ISO	2000،ISO14020	الملصقات والإعلانات البيئية: مبادئ عامة.
ISO	1999،ISO14030	تقويم الأداء البيئي: الإرشادات والمؤشرات و دراسة حالة لتوضيح الاستخدام.
ISO	2006،ISO14040	تحليل دورة حياة المنتج: المبادئ وإطار العمل.
ISO	2006،ISO14044	تحليل دورة حياة المنتج: الإرشادات التوجيهات.
ISO	2003،ISO14047	تقييم تأثير دورة حياة المنتج 14047.
ISO	2000،ISO14049	أمثلة عن تأثير دورة حياة المنتج تطبيق..
ISO	2002،ISO14050	الإدارة البيئية: المصطلحات والمفردات الأساسية.
ISO	2002،ISO14060	تساعد في وضع مواصفات تأخذ بالاعتبار الجوانب البيئية وتأثيرها منذ البداية، مما يعمل على تحسين الملف البيئي للمنتج.

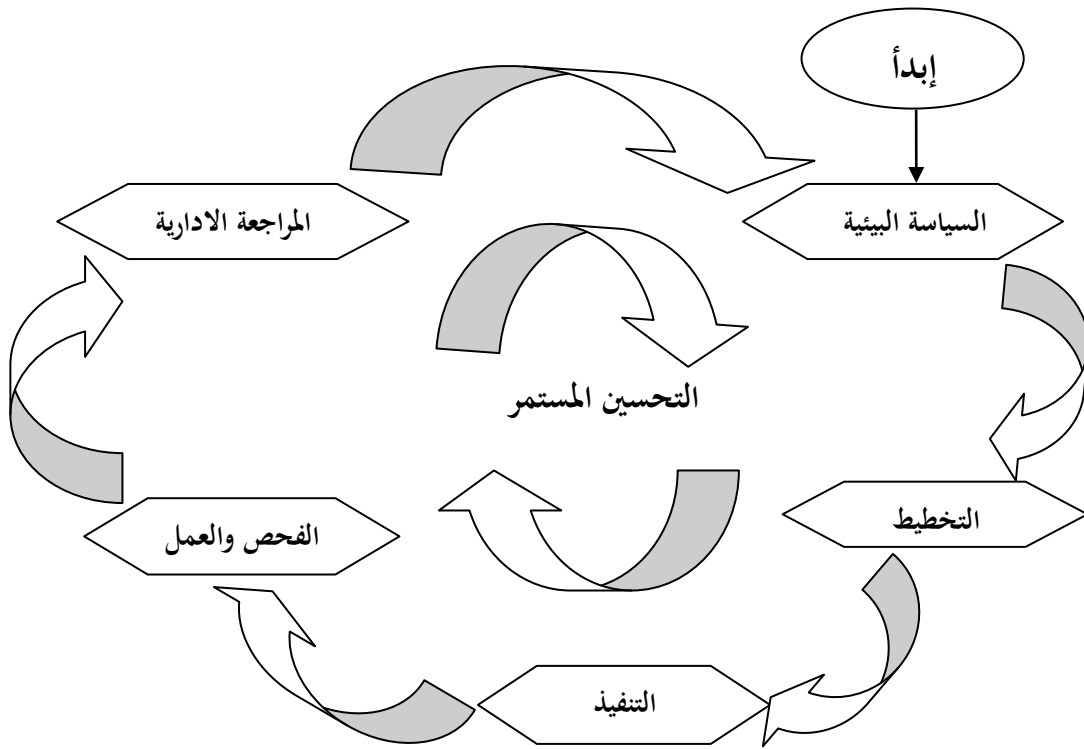
ISO	2002, ISO19011	تعليمات لتدقيق نظم الإدارة البيئية وإدارة الجودة.
-----	----------------	---

المصدر: ياسمين لمنيعي، أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية طبق المواصفة على الأداء البيئي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للإشغال في الابار، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر اكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

الفرع الثالث: متطلبات نظام الإدارة البيئية

حددت متطلبات (عناصر) نظام الإدارة البيئية من طرف اللجنة الفنية 207 التابعة للمنظمة العالمية للتقييس والشكل الموالي يوضح بإختصار هذه المتطلبات¹:

الشكل (1.1) يوضح متطلبات نظام الإدارة البيئية



المصدر: مُجدّ مين بن طاهر، رشيدة شعباني، الادارة البيئية كآلية لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

مؤسسة اسمنت عين توتة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 14 العدد 03، 2021، ص31، سنة 2021.

أولاً: السياسة البيئية: تحدد السياسة البيئية للمنظمة من قبل الإدارة العليا، وهي تعطي صيغة تمثل دافعا للتنفيذ والتحسين المستمر للأداء البيئي، وتعمل هذه السياسة كأساس لنظم الإدارة البيئية وتعطي رؤية للاهتمامات، وتعتبر الإطار لتحديد الأهداف والتأكيد على إلزامها بالقوانين والتشريعات وذلك من خلال²:

- أن تكون مناسبة لطبيعة وحجم التأثيرات البيئية لأنشطتها أو خدماتها؛
- أن تتضمن الإلتزام بالتحسين المتواصل والحد من التلوث؛
- أن تتضمن الإلتزام بالوفاء بالتشريعات واللوائح البيئية السائدة والمتطلبات الأخرى التي تشارك بها المنشأة؛

¹ نجم العزاوي وآخرون، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات الإيزو 14001، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، سنة 2006، ص 136، 142.

² أبورمان وجمانة بشير، مرجع سبق ذكره، ص 503.

- أن تعد الإطار العام لضبط وفحص الأهداف والمستهدفات البيئية؛
- أن توثق وتنفذ وتضمن وتعمم لكل العاملين؛
- أن تتاح للجمهور.

ثانيا: التخطيط: Blanning

1- الجوانب البيئية : Environmental Aspects

تضع المنشأة وتضمن نظام لتعريف الجوانب البيئية لأنشطتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تستطيع التحكم فيها ويتوقع أن تتمكن من السيطرة عليها لكي تحدد تلك التي لها آثار ملموسة على البيئة.

2- المتطلبات التشريعية وغيرها: Legal and Other Requirements

تضع المنشأة وتضمن نظام يلم ويحيط بالمتطلبات التشريعية وغيرها، والتي تتعهد المنشأة بتطبيقه على الجوانب البيئية لأنشطتها أو منتجاتها أو خدماتها.

3- الأغراض والأهداف : Objectives and

تضع المنشأة وتضمن أهداف وأغراض موثقة لكل وظيفة ومستوى في الهيكل التنظيمي؛ وعندما تضع المنشأة أغراضها وتجري فحصها فعليها أن تأخذ في الاعتبار المتطلبات التشريعية وغيرها والجوانب البيئية البارزة و إختباراتها التكنولوجية والمتطلبات التمويلية والتشغيلية ووجهات نظر الأطراف المعنيين، ويتعين أن تتناغم الأغراض والأهداف مع السياسة البيئية متضمنا ذلك الإلتزام بالحد من التلوث.

4- برامج الإدارة البيئية: Environmental Management Brogram

- تضع المنشأة وتضمن برامج لبلوغ الأغراض والأهداف وتتضمن :
- تحديد مسؤولية بلوغ الأغراض والأهداف عند كل وظيفة ومستوى في الهيكل التنظيمي؛
- الوسائل والإطار الزمني المحققة للإنجاز؛
- إذا تعلق المشروع بتنميات جديدة أو أنشطة جديدة أو معدلة، فإن المنتجات أو الخدمات أو البرامج سوف تتعدل حينما توافقت لتأكيد أن الإدارة البيئية تسري على هذه المشروعات.

ثالثا: التنفيذ والتشغيل: Imblementation and Oberation

1- البيئة والمسؤولية: Environmental and Resbonsibility

تحديد وتوثيق الأدوار والمسؤوليات والواجبات وتعميمها للتيسير على الإدارة البيئية الفعالة. وتوفر الإدارة الموارد الجوهرية للتنفيذ والتحكم في منظومة الإدارة البيئية، وتتضمن الموارد والقوى العاملة والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والتمويل. وتسمى الإدارة العليا للمنشأة ممثلين للإدارة يتولون إلى جانب مسؤولياتهم الحالية مهام وسلطات ومسؤوليات مؤداها :

- التأكد من أن متطلبات منظومة الإدارة البيئية قد تم وضعها وتنفيذها وصيانتها بمقتضى هذه الوظيفة؛
- موافاة الإدارة العليا بتقرير أداء منظومة الإدارة البيئية للفحص وأساسا للتحسين في منظومة الإدارة البيئية.

2- التدريب والتوعية والجدارة: Training ,Awareness and Combetence

- تضع المنشأة الإحتياجات التدريبية، وسوف تحتاج إلى انه يتعين على جميع العاملين الذين قد ينشأ عن عملهم تأثير بارز على البيئة تلقي التدريب المناسب، وتضع المنشأة وتضمن الأساليب لإلمام عمالها أو أعضائها في كل وظيفة ومستوى مايلي:
- أهمية تطابق السياسة والأساليب البيئية مع متطلبات منظومة الإدارة البيئية؛
- التأثيرات البيئية البارزة العملية أو الكامنة لأنشطتهم والمزايا البيئية للأداء الفردي المتحسن؛

- أدوارهم ومسؤولياتهم لبلوغ التطابق فيما بين السياسة والأساليب البيئية وبين متطلبات المنظومة الإدارية البيئية شاملا الإستعداد للطوارئ ومتطلبات ردود الأفعال؛
- الكوامن المترتبة عن الشرود عن أساليب التشغيل المحددة.

3-الاتصالات: Communications

- تضع المنشأة وتصور الأساليب بالنظر إلى جوانبها البيئية ومنظومة الإدارة البيئية من أجل مايلي:
- الاتصالات الداخلية بين المسؤولين والوظائف المختلفة في المنشأة؛
- التلقي والتوثيق والاستجابة للاتصالات الواردة من أطراف معينة خارجية؛
- وتأخذ المنشأة في إعتبارها وسائل الاتصالات الخارجية حول الجوانب البيئية وتسجل قرارها.

4-توثيق المنظومة الإدارية البيئية: Environmental Management system Doc

- تضع المنشأة قاعدة للمعلومات وتصونها، ويكون التوثيق ورقيا أو إلكترونيا من أجل :
- وصف لب عناصر المنظومة الإدارية وعلاقتها البيئية؛
- تحديد التحرك المستندي.

5-التحكم في الوثائق: Documents Control

- تضع المنشأة وتصور أساليب للتحكم في الوثائق المنصوص عليها في المواصفة للتأكد من :
- إمكانية تعيين مواقعها؛
- فحصها دوريا وتدقق حسب الحاجة ،وتعتمد لإحكام الدقة من المسؤول؛
- تتوفر كل المواقع التي تعين صدورها أو تحديدها ضمنا للأداء الفعال للمنظومة؛
- سحب الوثائق التي فقدت أهميتها فورا من المواقع والتأكد من عدم إستخدامها؛
- في حالة إستبقاء أي مستندات منتهية الصلاحية لأسباب قانونية أو لأغراض تذكارية يتعين تمييزها بوضوح ، وإجازة الوثائق وتاريخها وتاريخ مراجعتها وسرعة التعرف عليها .وتصان بأسلوب مرتب وتحفظ لفترة محددة ،ويتم وضع وصيانة الأساليب والمسؤوليات المتعلقة بالابتكار والتطوير للأنواع المختلفة من الوثائق.

- 6-التحكم في العمليات: Operational Control تحدد المنشأة العمليات والأنشطة المصاحبة للجوانب البيئية البارزة والمتمشية مع سياستها ،وأغراضها ،وأهدافها ،وتخطط المنشأة هذه الأنشطة شاملة الصيانة بحيث تتضمن أدائها تحت ظروف معينة بواسطة :

- وضع وصيانة أساليب موثقة تغطي تلك الحالات التي يؤدي غيابها إلى الشرود عن السياسة البيئية والأغراض والأهداف؛
- النص على سمات للتشغيل في الأساليب؛
- وضع وصيانة الأساليب المتعلقة بالجوانب البيئية البارزة للسلع والخدمات التي تستخدمها المنشأة وإبلاغ الأساليب والمتطلبات ذات العلاقة إلى الموردين والمقاولين.

7-الإستعداد للطوارئ ومواجهتها: Emergency Breberedness and Resbonse

- تضع المنشأة وتصور الأساليب لتحديد البواعث المحتملة للحوادث وإستعدادات الطوارئ وظروف المواجهة والحد من وتخفيف وطأة التأثيرات المصاحبة لها .وتراجع المنشأة وتفحص إجراءات الطوارئ الخاصة بها كلما كان ضروريا وعلى الأخص إثر وقوع حوادث أو حالات طارئة. كما تجري المنشأة إختبارات دورية لهذه الأساليب.

رابعا: الفحص والإجراءات التصحيحية: Checking and Corrective Action

1- الرقابة والقياس: Monitoring and Measurement

تضع المنشأة وتصون أساليب موثقة لرقابة وقياس السمات الحاكمة لعملياتها وأنشطتها والتي يمكن أن تكون لها تأثيرات بارزة على البيئة.

ويتضمن ذلك تسجيل المعلومات التابعة للأداء وإجراءات التحكم المتعلقة بالعمليات والمطابقات مع أغراض وأهداف المنشأة. وتعاير وتصان أجهزة الرقابة وتحفظ السجلات طبقاً لأساليب المنشأة. وتضع المنشأة وتصون أسلوب موثق للتقييم الدوري للمطابقة مع التشريعات واللوائح البيئية.

2- عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية والوقائية: Non CONFORMANCE AND

CORRECTIVE AND BREVENTIVE ACTION

تضع المنشأة وتصون أساليب لتحديد المسؤوليات والواجبات والتناول والتحري لعدم المطابقة وأخذ الإجراءات لإزالة أية تأثيرات تسببت فيها وأخذ المبادرة واستكمال الإجراءات التصحيحية والوقائية. ويتفق أي إجراء تصحيحي أو وقائي يؤخذ للحد من أساليب الشroud الفعلي أو الكامن عن المطابقة مع جسامه المشاكل ويتعادل مع التأثيرات البيئية المواجهة. وتنفيذ وتسجيل المنشأة أي تغيرات في أساليب الموثقة التي تسفر عنها الإجراءات التصحيحية والوقائية.

3- السجلات: RECORDS

تضع المنشأة وتصون أساليب وصيانة لتحديد التصرف في سجلات البيئة. وتتضمن هذه السجلات، سجلات التدريب، ونتائج المراجعة والفحوص. وتكون السجلات البيئية مميزة ومحددة ومتابعة للأنشطة والمنتجات أو الخدمات، وتحفظ السجلات وتصان بحيث يمكن الرجوع إليها، وتحمي من التلف أو التدهور أو الفقد وتحدد وتسجل فترة صلاحيتها. وتصان السجلات بما يناسب المنظومة والمنشأة لتدل على المطالبة مع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة.

4-مراجعة أو تدقيق منظومة الإدارة البيئية: EnVIRONMENTAL MANAGEMENT

SYSTEM AUDIT

تضع وتصون المنشأة برامج وأساليب للمراجعة الدورية لمنظومة الإدارة البيئية التي يجري تطبيقها من أجل :

- تقرير ما إذا كانت منظومة الإدارة البيئية أو لم تكن؛

- يتطابق مع الترتيبات المخططة للإدارة البيئية، شاملة متطلبات هذه المواصفة؛

- يتطابق مع الترتيبات المخططة للإدارة البيئية، شاملة متطلبات هذه المواصفة؛

- تم تنفيذها وصيانتها على الوجه الأكمل؛

- موافاة الإدارة بمعلومات عن نتائج المراجع؛

ويعتمد برنامج المراجعة شاملاً أي جدولة على الأهمية البيئية للنشاط المعني ونتائج المراجعات السابقة . ولكي تتسم

الإجراءات المراجعة بالشمول فإنها تغطي مجال المراجعة والتواتر والمنهج والمسؤوليات والمتطلبات لممارسة المراجعة وتقرير النتائج.

خامسا: فحص منظومة الإدارة البيئية أو المراجعة الإدارية: Management Review

تعيد المنشأة النظر على فترات تحددها الإدارة العليا في منظومة الإدارة البيئية للتأكد من إستمرار ملائمتها وكفائتها

وفاعليتها .

وتؤكد عملية إعادة النظر أن المعلومات الضرورية يتم تجميعها لإتاحة الفرصة للإدارة لإجراء هذا التقييم، ويتعين توثيقه .

ويبرز الفحص الحاجة إلى التغيرات في السياسة وفي الأغراض والعناصر الأخرى لمنظومة الإدارة البيئية .وعلى ضوء نتائج مراجعة

منظومة الإدارة البيئية والتغير في الظروف و الالتزام بالتحسين المتواصل.

الفرع الرابع: مجالات تطبيق نظام الإدارة البيئية ودوافع تبنيه

أولاً: مجالات تطبيق نظام الإدارة البيئية

- تطبق هذه المواصفة على الجوانب البيئية التي يمكن للمنظمة أن تتحكم فيها وذلك باستخدام وسائل تحكم تكون ذات تأثير عليها، هذه المواصفة لا تحدد خواص معينة للأداء البيئي، تطبق هذه المواصفة على كل منظمة ترغب في¹:
- تكوين نظام الإدارة البيئية، تطبيقه، تحسينه، والحفاظة عليه؛
 - التأكد من توافق المنظمة مع سياستها البيئية المعلنة؛
 - إظهار توافقها مع هذه المواصفة من خلال:
 - . القيام بتقييم ذاتي وتقرير ذاتي؛
 - . البحث عن تأكيد توافقها من الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة مثل الزبائن؛
 - . البحث عن التأكيد تقريرها من طرف خارج المنظمة؛
 - . البحث عن تسهيل نظام الإدارة البيئية من طرف منظمة خارجية؛
 - . كل متطلبات هذه المواصفة يمكن الأخذ في أي نظام للإدارة البيئية لكن مدى التطبيق يعتمد على عدة عوامل منها: السياسة البيئية للمنظمة، طبيعة أنشطة المنظمة (سلع وخدمات) والظروف التي تعمل فيها المنظمة.

ثانياً: دوافع تبني نظام الإدارة البيئية

تتباين الدوافع مابين دوافع خارجية تتعلق بالضغوطات الخارجية التي تدفعها نحو تطبيق متطلبات المواصفة ودوافع داخلية تتعلق بالمزايا التي يمكن ان تجنيها من وراء تبني المواصفة، وهي كمايلي²:

أ.الدوافع الخارجية:

1. طلب السوق: يعد طلب السوق على السلع المسؤولة بيئيا او مقاطعة السلع الضارة سببا رئيسيا لزيادة الوعي البيئي لدى المنتجين إذ تشير البحوث العلمية إن أكثر من 80 من الزبائن يستعملون معيارا بيئيا ضمن سلوكهم الشرائي؛
2. مزايا السوق: تمتلك المنظمات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق اهدافهم البيئية؛
3. المتطلبات التعاقدية: تقوم المنظمات بتشجيع المجهز او الطلب منه تحقيق اداء بيئي محسن؛
4. المتطلبات الحكومية: تؤدي الحكومة دورا مهما في تعزيز الاداء البيئي من خلال التشريعات والانظمة البيئية؛
5. تقليل التعددية والتكرار: اضحى التوجه نحو قبول المواصفة الايزو 1400 طريق لتقليل مرات التحقيق البيئي، فضلا عن تجنب المتطلبات المتعارضة مما يؤول إلى تحقيق وفورات في الكلفة للفحوصات المتعددة و الالتزامات التي تفرض على المنظمات نتيجة تباين القوانين والتعليمات والانظمة.

ب.الدوافع الداخلية :

- زيادة الكفاءة التشغيلية؛
- إستخدام اقل للطاقة عن طريق تقليل هدر الطاقة؛
- تقليل الكلفة من خلال إعادة الدورة والبرامج الاخرى المشابهة وكذلك الإدارة الافضل للجوانب البيئية؛
- السيطرة الجيدة على سلوك الافراد وطرائق العمل ذات التأثير البيئي المجل؛

¹ قصير أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

² حسين داودي ، تشخيص تطبيق نظام الإدارة البيئية الايزو 14001 في الشركات البترولية دراسة حالة شركة E.N.T.P، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إقتصاد وتسيير بترولي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2017 ، ص ص 21 22.

- المساعدة على تدريب العاملين قدر تعلق الامر بدورهم في الحماية البيئية.

الفرع الخامس : آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية

يمكن تقسيم آثار تطبيق نظام الادارة البيئية إلى¹:

❖ الآثار الاقتصادية: تشمل هذه الآثار في:

زيادة الإنتاجية: من خلال:

- ترشيد إستخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة؛

- تقليل نسب المعيب في الإنتاج؛

- زيادة كفاءة العاملين بفضل البرامج التدريبية وإتقاء الكفاءات؛

- ضبط العلاقة مع المجهزين وتحسينها؛

- زيادة إنتاجية العاملين يجعل محيط العمل مناسباً بيئياً، إذ اشارت بعض الدراسات مؤخران الابنية المناسبة بيئيا يمكن ان تزيد من إنتاجية العاملين.

وفورات في التكاليف : من خلال:

- التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الاخرى؛

- خفض النفايات وإعادة إستخدامها وتدويرها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها؛

- الوفورات المتأتية من بيع الإنتاج العرضي والمخلفات ؛

- خفض اعباء النقل والتخزين نتيجة الإقلال من مدخلات المادة الاولية؛

- وفورات في التكاليف التشغيلية ؛

- تخفيض التكاليف من خلال تحسين فرص الحصول على رأس المال؛

- تحسين الرقابة على التكاليف؛

- انخفاض الاعباء المالية والجزاءات المفروضة بسبب التلوث نضير التقليل من الآثار البيئية للنشاط والذي يقود بدوره إلى إنخفاض مصاريف التأمين والتعويضات عن الأضرار البيئية.

وفورات مالية في مجالات عديدة: منها:

- الإستثمار في رأس المال العامل :بالنظر الى برنامج درء النفايات والوفورات في الطاقة فإن متطلبات الإنتاج من المواد الاولية

والطاقة ستكون بمعدلات اقل من ذي قبل ، الامر الذي يعكس نفسه على قلة الإستثمار في رأس المال العامل؛

- الاستثمار في رأس المال الثابت: يؤدي التركيز على التدابير الوقائية لآثار التلوث إلى خفض الاستثمار في مستلزمات التدابير

العلاجية، كما يقود استخدام المنشأة لمواد ذات مخاطر بيئية اقل من قلة الاستثمار في مستلزمات الوقاية من مخاطر المواد الاولية؛

- تقليل كلف التدريب على المدى الطويل؛

- الإستفادة من سمحات ضريبية نضير خفض المخاطر البيئية؛

- يؤدي تطبيق نظام الادارة البيئية الى سهولة الالتزام بالمتطلبات التشريعية البيئية ومن ثم خفض كلف هذا الالتزام؛

- انخفاض كلفة رأس المال :إن تعاظم الإدراك بالمشاكل البيئية وتناقض المخاطر البيئية التي يواجهها المساهمين والمستثمرين يؤدي

إلى انخفاض معدل الفائدة بشقيه المملوك والمقترض؛

¹ عز الدين دعاس، آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2011، ص 56، 59.

- الاستفادة من مزايا تمويلية: يمكن ان تستفيد المنشآت نظير التزامها بالتشريعات البيئية من قروض ميسرة وتسهيلات إنتمائية من المصارف أو تحصل على إعانات حكومية؛

- تقليل قيمة بوليصة التأمين بسبب انخفاض معدلات المسؤولية التأمينية والمخاطرة، وذلك لتحسن قدرة المنظمة في الاستعداد والاستجابة للطوارئ.

تحقيق مزايا تسويقية: تتمثل في :

- تحسين العلاقة مع المستهلكين :

عادة ما يطلب المستهلكون من المنظمات بان تلي سبيل لتحقيق تلك الاهداف، مما يجعل المستهلكين يقبلون على منتجات المنظمة وبما يزيد حصتها السوقية. وهنا يأتي دور المصنقات والإفصاح البيئي في نشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات الشركة، الامر الذي يؤدي الى تحسين سمعة المؤسسة لدى الجمهور ومن ثم زيادة الإقبال على منتجاتها ويساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها، وكنتيجة لذلك يزداد حجم المبيعات المنشأة وربحيته مقارنة بالمؤسسات التي لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات البيئية.

تعزيز الميزة التنافسية في السوق العالمية :يؤدي تطبيق نظام الإدارة البيئية إلى تدعيم موقف المنشأة في السوق العالمية فمن خلال إعادة النظر في العمليات الإنتاجية بالقيام بعدد من التدابير منها إنتاج سلع ذات مواصفات تتلاءم والمتطلبات البيئية للدول المستوردة، وتلبية مطالبها البيئية بشأن تغليف و شحن المنتجات وغيرها من التدابير الهادفة إلى جعل السلع ملائمة للسوق الدولية، والذي سيتيح للمنشأة الظفر بميزة تنافسية بين نظيراتها في هذا السوق. هذا فضلا عن ان التسجيل في المواصفة، قد اضحى مطلباً أساسياً في العديد من الاسواق العالمية مما يجعل المنشأة المسجلة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصتها السوقية الجديدة وتعزز مكانتها في العطاءات والمناقصات .وتساعد في الحصول على الشارة الأوروبية التي تعد جواز سفر للدخول إلى السوق الأوروبية.

❖ **الاثار الإجتماعية:** تتمثل في :

- تقليل المخاطر على صحة وامن الإنسان والناجثة عن الانبعاثات والإصدارات الصناعية؛

- تحسين صحة الإنسان في العمل والمجتمع؛

- لغة مشتركة وطريقة التفكير حول الجوانب البيئية التي قد تساعد المنظمات والمجتمعات والحكومات من التواصل والعمل مع بعض؛

- تحسين الصورة العامة للمنظمة امام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال الحماية المستهلك والبيئة وتمكين المنظمات بالتالي من كسب ودهم ودعمهم.

الاثار البيئية: تتمثل هذه الاثار في:

- حماية الانظمة البيئية الطبيعية وكذلك البيئات المسكونة وحتى البراري؛

- استخدام اكفاء للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة... الخ؛

- تقليل كمية النفايات وإعادة استخدام المواد؛

- تمديد دورة حياة المورد وخاصة المورد غير المتجدد من خلال تقليل استعماله؛

- منع التلوث وحماية البيئة على طريق التنمية المستدامة، يشكل الادخار الحقيقي غير المرئي الذي تسهم به المواصفة؛

- قد تسهم في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وثقب الاوزون، التي اصبحت تهدد مستقبل الاجيال القادمة، من خلال توفيرها الاسس الداعمة لتلك الجهود.

الاثار الإدارية: تتمثل في:

- زيادة رضا العاملين: إن إشراك العاملين في تنفيذ متطلبات المواصفة يزيد من وعيهم بالشأن البيئي، وهو ما ينعكس على رضاهم الوظيفي تجاه المنظمة وتفاعلهم مع مجتمعهم؛
- تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري؛
- الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة إدارة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في التحسين المستمر لأداء المنظمة؛
- تشجيع التنسيق والتعاون بين إدارات المنظمة المختلفة، وتحسين الاتصالات الداخلية؛
- تحسين الاتصالات يؤدي إلى كفاءة أكبر في عملية صنع القرار؛
- الوعي الإداري المسبق للمشاكل سوف يقدم أفضل فرصة للحل الكفئ؛
- الوعي الإداري المسبق للأثار البيئية يوفر فرصة للتخطيط لتقليل من الأثار السلبية؛
- نشر المسؤولية في جميع أنحاء المنظمة التي ترتبط مباشرة بالأثار البيئية ومنع التلوث؛
- تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل التوثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات وتعليمات العمل؛
- تكامل الأنظمة الإدارية: إذ أن تنفيذ المواصفة يزود المنظمة بمدخل نظامي يؤثر على بقية أقسام المنظمة ويسهم في استقرارها وثباتها.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) والتي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات السابقة وفق تتابع زمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة وما أضافته إلى الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات باللغة العربية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات العربية التي لها علاقة بموضوع الدراسة

أولاً: دراسة خميس ناصر محمد بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مقال علمي نشر في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 4 العدد 8، العراق، سنة 2012.

يهدف هذا البحث على تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 في البيئة العراقية من خلال التطبيق في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك ولتحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعلومات وطبق هذا البحث على المجتمع المكون من 51 شخص.

و أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- أثبتت دراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية؛
- يعد نظام الإدارة البيئية من ابرز التحديات التي فرضتها المتطلبات الدولية والعالمية في البيئة المعاصرة الذي مازال يحتاج إلى الكثير من التأطير لتبنيه في الشركة محل البحث؛
- بينت الدراسة أيضا أن هناك ارتفاع في مستوى متغير القيم التنظيمية بوصفه أحد الأبعاد والأكثر شيوعا ودعما للثقافة التنظيمية مما يدل عن وجود قيم مشتركة تحكم نهج وسلوك العمل في الشركة.

ثانيا: دراسة قصير أحمد بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة صناعة الانابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الاعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2017.

هدفت هذا الدراسة إلى إلقاء الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة الأنابيب البلاستيكية بالمسيلة، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي عرض البيانات وتحليلها وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومعلومات حيث بلغ حجم عينة الدراسة 100 عامل في الشركة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. و أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات؛
 - يعتبر نظام الإدارة البيئية ضمانا لاستمرار المؤسسة وسلامتها وتنافسيتها وقبولا من غيرها؛
 - أبرزت هذه الدراسة أن هناك مستوى مشخص تم الاتفاق عليه من قبل مجتمع الشركة المبحوثة لمتغير الثقافة التنظيمية بشكل عام مما يعكس إدراك مسؤولي الشركة لها؛
 - أظهرت الدراسة أن هناك مستوى اهتمام حسن بتطبيق نظام الإدارة البيئية في الشركة محل الدراسة.
- ثالثا : أبو برومان، جمانة بشير بعنوان أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية، مقال علمي نشر في المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 13، العدد 04، الأردن، سنة 2017.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التطبيقية بالإضافة إلى معرفة أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في الجامعة ، حيث تم بناء استبيان بغرض جمع البيانات ومعلومات وتكونت عينة الدراسة من 274 موظفا في جامعة. و أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية بشكل عام وفي المراحل المختلفة يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء المعتقدات التنظيمية وجد أنه تمارس بمستوى مرتفع؛
- وأظهرت الدراسة أن مستوى تبني نظام الإدارة البيئية جاء بمستوى متوسط؛
- كما أظهرت الدراسة أن أكثر مكونات الثقافة التنظيمية تأثيرا في تبني نظام الإدارة البيئية هو المعتقدات التنظيمية ويليه في التأثير التوقعات التنظيمية ثم القيم التنظيمية.

خامسا: بسمه مناخ وأحرون أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق المواصفة الدولية iso على الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة، مقال علمي نشر في مجلة إقتصاد المال والاعمال، جامعة أم البواقي، المجلد 3، العدد 1، الجزائر، جوان 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير نظام الإدارة البيئية وفق متطلبات iso 14001 على الأداء البشري في مؤسسة الإسمنت تبسة، وتم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة في 45 عامل. ولتحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج spss.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- وإبرز النتائج التي توصلت إليها أن تطبيق نظام الإدارة البيئية على مستوى مؤسسة الإسمنت تبسة يساهم في زيادة الإنتاجية العاملين؛

- كما توصلت إلى أن تطبيق نظام الإدارة البيئية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة إسمنت تبسة من خلال استفادتهم من زيادة أرباح المؤسسة بعد تطبيق نظام الإدارة البيئية؛

- وأظهرت الدراسة أن تطبيق نظام الإدارة البيئية يؤدي إلى المحافظة على البيئة وخدمة المجتمع وتحسين ظروف العمل المادية.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات باللغة الأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة

أولا :الدراسات باللغة الأجنبية عن الثقافة التنظيمية

1. دراسة Tamara Lukic, and othre بعنوان **The Influence of organizational culture on business creativitinnovation and satisfaction 2014.**

الدراسة عبارة عن مقال علمي نشر في مجلة حلول الاعمال والإدارة المستدامة في الاقتصاديات الناشئة بجامعة سينجيدونوم صربيا .المجلد 19والعدد 19.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة اكتشاف ما إذا كانت الثقافة التنظيمية على تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإبداع والابتكار وعلى الرضا الوظيفي في العمل وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- أن الثقافة التنظيمية هي ظاهرة اجتماعية والتي تظم المتغيرات من خلال تفاعل الموظفين على حد سواء متبادل مع البيئة؛

- كما إضافة أن قوة الثقافة التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر وليست متصلة بالإبداع من ناحية أخرى.

2. دراسة SkoumpopoulouDinutra,MossCathrine بعنوان **The importance of culture in ERP adoption a case study analysis2018.**

الدراسة عبارة عن مقال علمي نشر في مجلة أثينا للأعمال والاقتصاد المجلد 4والعدد 3.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في تبني نظام ال ERP وفهم لماذا يفشل معظم نظم ERP في تحقيق أهدافها حيث ان الدراسة تعتمد على نموذج Handy لتحليل ثقافة المنظمة وتم الاعتماد على دراسة الحالة وذلك بدراسة مؤسسة أوروبية تبنت نظام ERP وقبلها قامت بإجراء تغيير ثقافي ودرست قبل تطبيق ERP وبعد تطبيق النظام. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ان التغيير الثقافي يؤدي إلى دعم الاتصال والقيادة ويزيد التنسيق داخل المنظمة ككل؛

- كما توصلت إلى أن مشوار المؤسسة في تحقيق ثقافتها التنظيمية سيؤدي حتما الى نجاح تبني وتطبيق نظام ERP مثالي لأنها درست نقاط الضعف قبل تبني النظام وحسنتها وأصبحت نقاط قوة لها.

ثانيا :الدراسات الأجنبية عن نظام الإدارة البيئية

1. دراسة Nguen&Hens بعنوان **Environmental performance of the Cement Industry in Vietnam the Influence ofISO14001Certification,2015.**

الدراسة عبارة عن مقال علمي نشرت في مجلة الإنتاج الأنظف

هذه الدراسة التجريبية هي الأولى لتحليل استجابة مصانع الإسمنت الفيتنامية 14001، تمت دراسة تأثير نظم الإدارة البيئية المتوافقة في صناعة الإسمنت في الفيتنام من خلال دراسة وتقييم الأداء البيئي من خلال استعمال الاستبيان لنظام الإدارة البيئية على جميع مصانع الإسمنت البالغ عددها 56مصنع و13مصنع معتمد الشهادة و13غير معتمدة وكان مجموع الاستبيانات الموزعة 2930إستبيان تم إظهار اختلافات قبل وبعد الشهادات بمقارنة النتائج.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- أظهرت النتائج تحليل أداء الإدارة أن الوعي البيئي والاهتمام في المصانع المعتمدة كان أفضل مما كانت عليه في المصانع الغير المصدقة على الأداء التشغيلي؛
- كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصانع المصدقة والغير مصدقة على مجموعة مختارة من المؤشرات البيئية مثل غبار SO₂ و NO₂ فضلا عن تحسن كبير بعد اعتماد ISO14001؛
- ومن النتائج المتوصل إليها أن نظام الإدارة البيئية لديه القدرة على تحسين الأداء البيئي للمنظمات في البلدان النامية.

2. دراسة waqara,et,al بعنوان Establishing an Environmental Management System Framework For Sustainability in Pakistan 2016.

الدراسة عبارة عن مقال علمي صادر عن جامعة الهندسة والتكنولوجيا تاكسيلا.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار لنظام الإدارة البيئية لتحقيق الإستدامة في مؤسسات التعليم العالي في باكستان، وقد تم إقتراح نظام للإدارة البيئية كإطار لمؤسسات التعليم العالي في البلدان النامية، ثم أجريت المراجعة البيئية الأولية من خلال المقابلات والاستبيانات والملاحظات، يليها تحليل (swot) لتحديد الشواغل البيئية الرئيسية للجامعة، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة حالة في جامعة (Taxila)، وكان المصدر الرئيسي لجمع البيانات من خلال إجراء المقابلات متعمقة عبر الاستبيان مع 15 من الأشخاص المعنيين في مختلف الأنشطة في الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وظهرت تحليل النتائج أن هناك حاجة إلى تحسينات في إستهلاك الموارد والاستجابة لجوانب النفايات الصلبة والمناظر الطبيعية والطاقة والهواء في الجامعة؛
- وكذلك أضافت أن تطبيق نظام الإدارة البيئية في الجامعة يساعد في الحد من الأثار المباشرة والغير المباشرة للأنشطة المختلفة على البيئية وسوف يساعد على خلق الوعي البيئي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول من خلال المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينها

أولا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان في جمع المعلومات؛
- أغلب الدراسات اعتمدت على البرامج الإحصائية المساعدة وهو برنامج spss.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جدول رقم (1-3) يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمن و المكان	امتدت في بيئات عربية وأجنبية في سنوات 2012_2013_2014_2016_2017 - 2018، 2019.	تمثلت الدراسة الحالية في مؤسسة ليند غاز وكالة ورقلة سنة 2022
مجتمع وعينة الدراسة	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات	تم اسقاط الدراسة على مؤسسة ليند غاز ورقلة ، ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العمال التابعين للمؤسسة.
من حيث متغيرات الدراسة	تناولت بعض الدراسات متغيرات مختلفة	تناولت دراستنا متغيرين هما : الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية
أدوات المستعملة	أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان و على البرنامج الإحصائي SPSS والقليل منها من اعتمد على أدوات تحليلية مختلفة.	تم الاعتماد على الاستبيان في هذه الدراسة و على البرنامج الإحصائي spss
المنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج التحليلي في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.
من حيث النتائج	أظهرت الدراسات أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية في مؤسسات محل دراستهم.	وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تطبيق نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة.

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة لموضوع الدراسة مما سهل في إعداد الدراسة الحالية؛
- ساعدت في صياغة الفرضيات وجنبتها الوقع في الأخطاء والمشكلات السابقة؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛

- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفرت الكثير من الجهد والوقت؛
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري العام للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية حيث تم تعريف الثقافة التنظيمية وتوضيح أنواعها وأبعادها وأهميتها وخصائصها ومستوياتها وأليات تشكيلها وأبعادها وأثارها، بالإضافة الى مفهوم نظام الإدارة البيئية ومكوناته واصداراته ومتطلباته ومجالات تطبيقه ودوافع تبنيه وأثار تطبيق نظام الإدارة البيئية.

من خلال المبحث الأول ظهر أن الثقافة التنظيمية تعد أحد مفاتيح نجاح أي منظمة فهي عبارة على مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والرموز المشتركة بين العاملين التي تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة وتكسب الثقافة التنظيمية أهميتها من كونها تعمل على مساعدة المؤسسة على التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها وكذلك في تأثيرها على سلوك العاملين من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة فالثقافة تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها، كما رأينا من خلال هذا المبحث أن تبني المؤسسات لنظام الإدارة البيئية أصبح من ضروريات في سوق العمل ونظرا لما يمنحه هذا النوع من الشهادات من تغير مكانة للمؤسسة في السوق المحلية أو حتى الخارجية وتطبيق المؤسسة لمتطلبات هذا نظام يؤدي إلى تحسين من واقع الأداء البيئي وبالتالي المحافظة قدر الإمكان على الأنظمة الطبيعية.

وفي المبحث الثاني تم الاطلاع على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتعرف على أهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، وعينتها وطريقة المعالجة البيانات وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل لها من أجل تحديد أهم جوانب التشابه والاختلاف بينهم وبين الدراسة الحالية وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية وذلك بدراسة عينة تتمثل في مجموعة من العمال لدى مؤسسة ليند غاز وكالة ورقلة من خلال توزيع استبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول تأثير
الثقافة التنظيمية في تبني
نظام الإدارة البيئية في
المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

تمهيد

بعد عرضنا للجزء النظري، والذي تناول كلاً من الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية، وكذا أهم الدراسات السابقة في هذا المجال سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال مؤسسة ليند غاز ورقلة ، وهذا لتقصي وجهات النظر حول ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشته.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنستطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS النسخة 25) من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

- منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي نعتد عليها في إعداد الدراسة وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحثان في دراستهما على المناهج التالية:

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب- **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ت- **المنهج الإحصائي:** يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

لمعرفة "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية" لدى مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة. وذلك من خلال دراسة موضوع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة "باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

- **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من عمال المؤسسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

سنقوم بتقديم لمحة عن نشأة وتعريف مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة.

• مجتمع الدراسة

قبل التطرق لمجتمع الدراسة سنعرض المؤسسة محل الدراسة الا وهي مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة وسيتم تقديمها كما يلي:

- تقديم مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة.

سنتناول نبذة تاريخية عن المؤسسة أي أهم التغيرات التي شاهدها من العهد الإستعماري إلى يومنا الحالي بإضافة إلى الأهمية التي تلعبها في الإقتصاد الوطني.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة

إن نشاط إنتاج الغازات الصناعية كان من إختصاص شركة المتعددة الجنسية AIR liquide ودخل إنتاج هذه الغازات إلى الجزائر على يد الشركة الأخيرة في عهد الإستعمار الفرنسي في سنة 1960 على وجه التحديد، حيث كانت تحتوي شركة AIR LIQUIDE على ثلاث مصانع، مصنع في مدينة ورقلة، ومصنع في مدينة العاصمة، ومصنع في مدينة وهران، وبقيّة هذه الشركة تمارس نشاطها في إنتاج الغازات الصناعية إلى غاية سنة 1972، حيث تم تأمين مصانع هذه الشركة من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS، التي كانت آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدتها الإقتصاد الوطني في بداية السبعينات، في إطار التوجه الاشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك، وتمت عملية التأمين عن طريق شراء مصانع شركة AIR LIQUIDE من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب تمت العملية بسهولة وذلك لأن السلطات الجزائرية نجحت سنة 1971 في تأمين أهم نشاط اقتصادي في الدولة، وهو قطاع المحروقات وبقيّة شركة الحديد والصلب SNS تسير نشاط إنتاج الغازات الصناعية بشكل احتكاري تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1972 إلى غاية 1978، ثم تحولت الشركة إلى وصاية وزارة الصناعات الثقيلة من سنة 1979 إلى غاية 1983، حيث كانت عملية التسيير تتم وفق لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات. وبمقتضى عملية إعادة الهيكلة التي قامت بها السلطات الجزائرية سنة 1983، كمحاولة لإصلاح المؤسسة الجزائرية، التي كانت تتخبط في مشاكل كبيرة جدا نتيجة للمركزية في التسيير، قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 01 جانفي 1983، إلى تسع مؤسسات مستقلة، ماليا، تنظيميا هي :

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب؛
- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب؛
- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة والعدانة؛
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة؛
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة؛
- المؤسسة الوطنية للزرم المعدنية؛
- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية؛
- المؤسسة الوطنية لاسترجاع بغرب البلد.

وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية (Entreprise nationale des gaz industriels)

E . N.G.I

وفي سنة 2007/06/20، تنازلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للغازات الصناعية عن 66% من رأسمالها لصالح المؤسسة العالمية الألمانية "ليند" وتحفظت المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ب 34%، بشروط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال، أو المصالح الوطنية، حيث الآن تسعى الوحدات لتغيير هيكلها وفق متطلبات الشراكة، حيث أصبحت المؤسسة تحت إسم ALGERIE LIND gas وقد تم مؤخرا التوقيع على قيد تأسيس شركة جزائرية ألمانية مشتركة لإنشاء مصنع للغازات الهواء بمنطقة حاسي مسعود بولاية ورقلة جنوب الجزائر العاصمة بمبلغ إستثماري يقدر بنحو 1.239 مليار دينار جزائري. حيث يقدر رأس مال هذه

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

الشركة بنحو 272 مليون دينار جزائري موزعة بين المؤسسة الجزائرية للغاز الصناعي بمبلغ 223.2 مليون دينار جزائري بنسبة 60% وشركة ليند أجس الألمانية الموقعتين على عقد الشراكة 40%. وعرف رأس مال الشركة ثلاث إرتفاعات في 1992 وفي 1995 وفي 1998 على التوالي :
126 مليون - 456 مليون - 900 مليون، وحاليا 1500000000.00 دج.

ثانيا: تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز الجزائر -وحدة ورقلة

نتعرض لتعريف شركة ليند غاز -وحدة ورقلة -والتي هي موضوع الدراسة بإضافة إلى أهم المهام التي تقوم بها.

- تعريف مؤسسة ليند غاز الجزائر -وحدة ورقلة :-

LGA هي مؤسسة تدرج تحت شركة مساهمة " SPA " برأس مال قدره 1500 مليون دج، وهي مؤسسة متواجدة في جميع أنحاء الوطن من خلال شبكة تتألف من (9) وحدات وهذا بعد ما كانت تتكون من 7 وحدات :الجزائر، عنابة، قسنطينة، رغاية، وهران، البويرة، سيدي بلعباس، أرزيو، سكيكدة، والعديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن. وهي تتضمن إنتاج وتوزيع مختلف الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثلا: الرياضة، الصناعة، الفلاحة، والبحوث التكنولوجية.

تعتبر هذه الوحدة من أقدم المصانع في منطقة الجنوب الشرقي، حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960 كانت الوحدة في هذا التاريخ تقع خارج المدينة، ولكن المدينة زحفت على الوحدة وشملتها، والوحدة تقع حاليا على مساحة تبلغ 2م11455، وآخر توسع كان سنة 1993، وشملت 2م2455، تغطي هذه الوحدة الطلب على الغازات الصناعية في منطقة الجنوب من الوطن، وعلى وجه التحديد تغطي طلب الولايات التالية: غرداية، الوادي، أدرار، الأغواط، تمنراست، إليزي. وتشرف على مركزين للتوزيع هما مركز غرداية، ومركز تقرت. كما كانت تعتبر الممون الوحيد لمؤسسات البترولية في حاسي مسعود وعين صالح وبركاوي وحاسي الرمل، عين أميناس.

- مهام مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة

تكمن مهمة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة في إنتاج وتوزيع مجموعة متنوعة من الغازات الصناعية، وتتمثل في المنتجات التالية :

❖ المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة :

- الأزوت azote؛
- الأكسجين oxygène؛
- ثاني أكسيد الكربون co2؛
- الأسيلين acétylène؛
- الأرجون argon؛
- مزيج الأرجون وثاني أكسيد الكربون ar/co2.

❖ المنتجات الغازية التي يتم توزيعها بالوحدة :

- الهليوم Helium ؛
- الهيدروجين hydrogéné؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

-أول أكسيد الأزوت protoxyde dazote.

يتم توزيع هذه المنتجات كما يلي :

- ❖ **المنتجات التامة:** يتم توزيعها في صهاريج متخصصة ويتم تحويلها إلى مستودعات المشترين .
- ❖ **المنتجات الغازية:** توزيع في قارورات مسترجعة معبأة ومحفوظة من طرف المؤسسة بتلبية حاجات مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية السالفة الذكر.

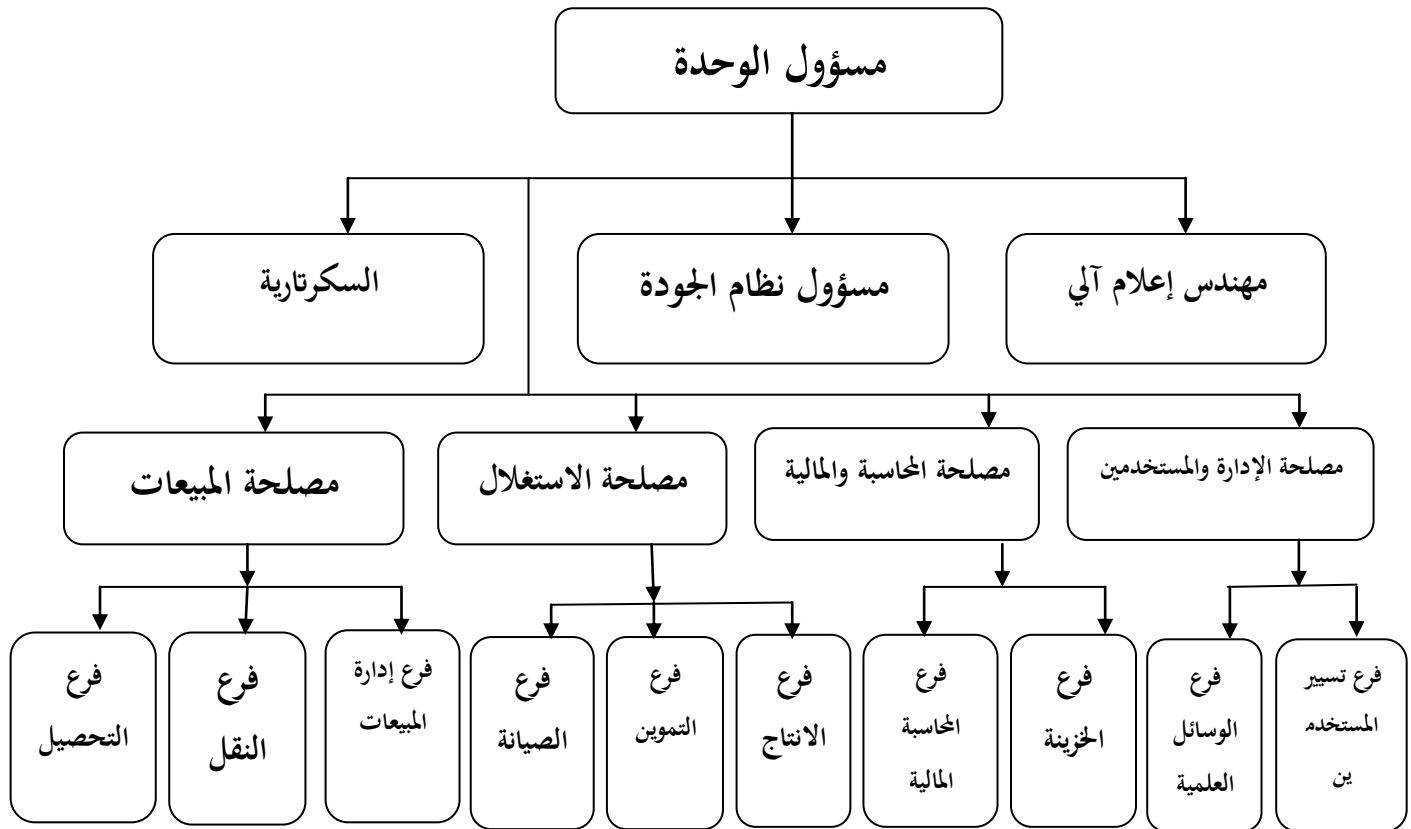
كما تقوم بتوزيع وبيع معدات ولواحق إستعمالات الغاز الصناعي ، كمستلزمات التلحيم وكذا معدات إستعماله الطبية وهذا بمختلف الأنواع الإنتاجية الدولية.

المؤسسة هي الآن إحدى المؤسسات الجزائرية المتحصلة على شهادة المواصفات الدولية iso 9000V2000 في 19 مارس 2004 وهي تعمل على الحصول على شهادة Iso14000.

ثالثا: التنظيم الداخلي لمؤسسة ليند غاز الجزائر -وحدة ورقلة

ويتضمن هذا المطلب الهيكل التنظيمي للوحدة ومختلف المصالح المكونة لها وأهم مهام هذه الأخيرة.

الشكل رقم(1.2):الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

من خلال عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد على الهيكل التنظيمي الوظيفي وهو يتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب معيار حجم العمالة تصنف مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة إلى مؤسسة متوسطة، لأن حجم العمالة بالمؤسسة هو 55 عامل.

- مهام ومسؤوليات المصالح بالوحدة :

❖ مدير الوحدة

يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام لمؤسسة ليند غاز، إذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لمؤسسة ليند غاز وذلك فيما يخص سياستها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل التي تعتبر إمتداد لسياسات المديرية العامة للمؤسسة، ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة مايلي:

- زيادة المردودية بشكل مستمر؛

- ظروف عمل مقبولة ومناسبة للعمال والموظفين؛

- تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة والخدمات المتميزة، وذلك في ظل إحترام العقود من ناحية الكم والكيف وآجال التسليم؛

- إحترام كل القيود التي يفرضها محيط المؤسسة والمتمثلة في إحترام القانون والقواعد الجبائية والشروط المدنية والبيئية؛

- التأكد من حسن تسيير وتنظيم الوحدة؛

- يعتبر المسؤول على إعداد وتنفيذ التنظيمات العامة للوحدة . كما حددت المديرية العامة وهو المسؤول على إسناد المسؤوليات والسلطات داخل الوحدة؛

- حسب توجيهات المديرية العامة عليه أن يضمن تلبية حاجات الوحدة فيما يخص التكوين والتمهين، وذلك عن طريق تطبيق خطط التكوين والتمهين المتعلقة بالوحدة؛

- عليه الاندماج في سياسة الجودة للمؤسسة، وذلك عن طريق تحليل وفهم الأهداف الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الجودة، وذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛

- يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمؤسسة حول نظام الجودة بشكل دوري؛

- يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة.

❖ مسؤول الجودة

من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة المدير الوحدة، لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة، وذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة في إطار مهامه تحول له السلطات التالية:

- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة؛

- يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة؛

- يساهم في إعداد شروط جودة المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة؛

- يدير كل الوثائق الداخلية والخارجية المرتبطة بالجودة؛

- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقياس والخصائص والنصوص والتنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة

ليند غاز وحدة ورقلة

- يساعد في حل المشاكل المتعلقة بالجودة؛
- يدير المؤشرات المرتبطة بالجودة يحسب ويكون العمال في كل ما يتعلق بالجودة؛
- يجمع كل المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن ويساهم في تصحيحات وتحسينها؛
- يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقاً؛
- يقدم تقرير مدير الوحدة والمسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية.

❖ مصلحة الاستغلال

تعمل تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج على مستوى المديرية العامة، يقوم رئيس المصلحة بالإستغلال بالمهام التالية:

● قسم الإنتاج

- يضمن الإنتاج في الوحدة حسب الشروط الكفاءة والتكلفة والأزمنة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج؛
 - يشرف على مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات التامة التابعة لمصلحته؛
 - يساهم في إعداد مخطط الإستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحته؛
 - يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع ويساهم في تحديث هذه الطرق؛
 - يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحته؛
 - يساهم في إختيار وسائل الإنتاج؛
 - يوفر يتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج؛
 - يوفر ويتابع ويستغل كل البيانات الإحصائية المرتبطة بالإنتاج؛
- بصفته رئيس المصلحة الإستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولاً ومنسقاً لنشاطات قسم الإنتاج وقسم التموين وقسم الصيانة.

● قسم الصيانة :

- تحت السلطة قسم الاستغلال وبالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمؤسسة، يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:
- يسير بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج؛
 - يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال؛
 - يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف...)
 - يساهم في إختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة؛
 - يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة (مثل: متوسط وقت العمل، متوسط وقت التوقف...)
- وذلك بهدف تقليص التكلفة؛
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي؛
 - يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة

ليند غاز وحدة ورقلة

- يلي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولية؛
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة؛
- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الإستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات؛
- يعلم رئيس مصلحة الإستغلال بمحوصلة نشاط الصيانة عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف التي حددت له.

● قسم التموين:

رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة رئيس المصلحة الإستغلال وبالتنسيق العملي مع دائرة التموين على مستوى المديرية العامة، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- يلي حاجات الوحدة من المواد الأولية واللوازم، والمواد الإستهلاكية وفقا لما هو محدد في ميزانية التقديرية لتموين؛
- يحدد بتعاون مع مختلف مصالح وأقسام الوحدة حاجات الوحدة من المواد الواجب شرائها؛
- يقوم بإعداد طلبات الشراء حسب الخصائص والمميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الإستعمال؛
- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين؛
- يحول كل المعلومات المتعلقة بكفاءة الجودة (العيوب والتحسينات) للجهات المعنية؛
- يقوم بكل أعمال التقييم الخاصة بالموردين بتعاون مع مسؤول الجودة؛
- يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق؛
- يحدد قواعد التخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها؛
- يحدد قواعد الدخول إلى المخازن؛
- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لإستمرارية النشاط؛
- يدير الصفقات التجارية من ظهور الحاجة إلى تلبيةها من طرف المستعمل؛
- يجعل علاقة الجودة والتكلفة أمثل ما يمكن بالنسبة للمواد الأولية والموردين والمشتريات، وذلك عن طريق:

✓ تطبيق مقاييس الجودة المطلوبة؛

✓ تحديد الكميات اللازمة للنشاط؛

✓ إجراءات الصنع.

- يحدد المستوى الأمثل لمخزون المواد واللوازم والمشتريات؛
- يعلم رئيس مصلحة الإستغلال بمحوصلة نشاط قسم التموين عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف المحددة للقسم؛
- يعلم المصلحة المالية ودائرة التموين على مستوى المديرية العامة بنشاط القسم بواسطة تقارير دورية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

مصلحة الإدارة والمستخدمين:

تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مديرية الموارد البشرية في المؤسسة يقوم رئيس المصلحة الإدارة والمستخدمين بالمهام التالية :

- يبحث على الكفاءات اللازمة والمتطابقة مع حاجات الوحدة؛
- يضمن متابعة إدارية لملفات المستخدمين ويسير الأجور؛
- يحدد ويتابع مخطط التكوين في الوحدة ،وذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح وأهداف مدير الوحدة وأهداف مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة؛
- يستغل وينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة؛
- يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة؛
- يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عن طريق المعلقات .ويسير النزاعات في الوحدة؛
- يختار ويقوم ويتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة؛
- يقدم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة عرضا حول مصلحة الإدارة والمستخدمين.

مصلحة المالية والمحاسبة :

- تحت سلطة مدير الوحدة وبالتنسيق العملي مع مدير المالية في المؤسسة تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بالمهام التالية :
- الإسهام في إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية؛
 - يراقب المعطيات المالية والمحاسبية على مستوى الوحدة؛
 - يتابع تطور الخزينة والعلاقات مع الهيئات المالية؛
 - يقوم بالمسلك المحاسبي لعمليات الوحدة وفقا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني؛
 - بعد التقارير ثلاثية وسنوية حول النشاط المالي للوحدة ويقدمها لمديرية المالية في المؤسسة؛
 - يعد شهريا تقرير حول خزينة الوحدة ويقدمه للمديرية المالية للمؤسسة؛
 - يساهم في تحديد التكاليف والنتائج المستخلصة من تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.
- أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العمال في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول (1-2) يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال
ليند غاز وحدة ورقلة	1960	شركة مساهمة ذات طابع اقتصادي	55

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

3. عينة الدراسة

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، حيث تم توزيع (35) استبانة على عمال المؤسسة، وتم استرجاع (30) استبانة أي ما يعادل نسبة (86%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب (5) أي نسبة (14%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت (00) استبانة والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2.2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	35	30	5	0
النسبة المئوية	100%	86%	14%	0%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لتوزيع الاستبيانات.

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص مجتمع الدراسة البيانات العامة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديموغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية في المؤسسة) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما ما يلي:

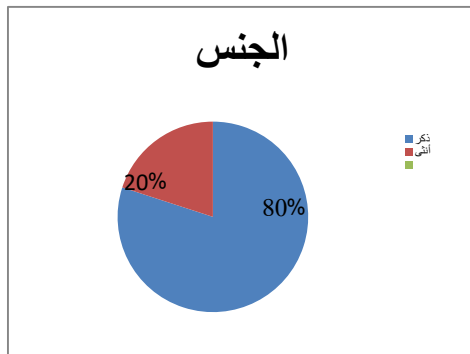
أ. متغير الجنس:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وأعطوا إجابتين هما: ذكر وأنثى وقد كانت إجاباتهم

على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (2.2): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس



الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	24	80%
انثى	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج spss

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج اكسل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الإناث بلغت حوالي 20% مقارنة بنسبة الذكور التي بلغت 80% أي نسبة

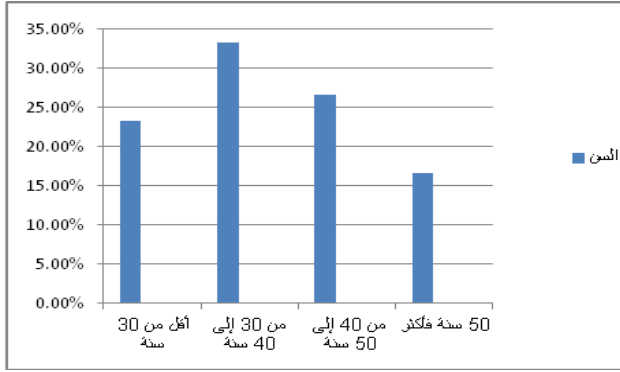
الذكور أكبر من نسبة الإناث، مما تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة بحاجة إلى الذكور أكثر من الإناث لطبيعة نشاطها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

ب. متغير السن:

وفق لمتغير السن فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، فالجدول الموالي يوضح متغير السن حسب التوزيع الطبيعي وللتوضيح أكثر لاحظ الجدول التالي.

الجدول (2.4): يوضح توزيع لعينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن



فئة السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	23.3
من 30 إلى 40 سنة	10	33.3%
من 40 إلى 50 سنة	8	26.7%
50 سنة فأكثر	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لأكسل

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة) التي تقدر نسبتهم ب% 33.3 وما بين (40 إلى 50) التي تقدر نسبتهم ب% 26.7 هي أكبر فئتين عمريتين وهذا منطقي وهي الفئتين الأقدر والأجدر على القيام بالأعمال وتأديتها كما يجب وبالشكل المطلوب لاكتسابهما عنصر الخبرة وعنصر الشباب والقدر على أداء العمل ، في حين بلغت أقل نسبة في الفئتين أقل 30 سنة بنسبة % 23.3 وأكثر من 50 سنة بنسبة % 16.7 ويعود تدني نسبهم لافتقادهما أما للخبرة أو عنصر الشباب أو تقاعد .

ج. المستوى التعليمي:

بعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيار أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب العملية التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

الجدول (5.2): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي الشكل رقم (4.2): يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	17	56.7%
جامعي	13	43.3%
دراسات عليا	0	0%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لبرنامج اكسل

يوضح الجدول أعلاه المتعلق بالمستوى التعليمي أن أكبر عدد التكرارات وهو مستوى العمال ثانوي فأقل التي تقدر نسبتهم ب% 56.7 ثم تليه نسبة العمال المتحصلين على الشهادات الجامعية بنسبة % 43.3 وهذا المؤشر يدل على أن مؤسسة ليند غاز تعتمد على مدى كفاءة وخبرة الفرد في عمله ويعدها تسعى للاهتمام بالحاصلين على الشهادات الجامعية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

د. الأقدمية:

تتميز الأقدمية بتراكم سنوات العمل في مجال معين فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول (6.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الشكل رقم (5.2): يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية



سنوات الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	30%
من 5 إلى 10 سنوات	6	20%
10 سنوات فأكثر	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق برنامج اكسل

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية في العمل :حيث يبين أن نسبة 50% فئة الأفراد الذين لديهم

(10 سنوات فأكثر) ونسبة 30% فئة الأفراد (أقل من 5 سنوات) في العمل هي نسب مرتفعة جدا وهي نتيجة تدل على أن

المؤسسة تتضمن كوادر من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة في العمل ومتطلباته ،ثم تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات)بنسبة 20%وهي نسبة ضعيفة أي أن الأفراد لا يمتلكون أقدمية كبيرة نظرا لحدثة توظيفهم في مؤسسة، عموما فإن هناك استقرار في العمالة داخل مؤسسة.

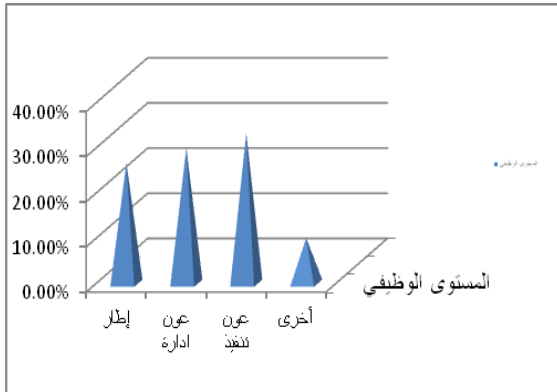
هـ. الوظيفة:

تعتبر الوظيفة بأنها تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والمصالح والأجزاء، بحيث أن زيادة التركيز والتكثيف

للجهود سيسمح بمزيد من التخصص على المستوى الوظيفي، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب مستوى الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (6.2): يبين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول (2.7): يبين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	8	26.7%
عون إدارة	9	30%
عون تنفيذ	10	33.3%
أخرى	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسل

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لبرنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة

ليند غاز وحدة ورقلة

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي حيث تبين أن نسبة متقاربة بين عون تنفيذ بنسبة 33.3% و عون إدارة بنسبة 30% ثم تليها وظيفة إطار بنسبة 26.7% وتحتوي المؤسسة على وظائف أخرى مثل مشرف و مسؤول ورشة... إلخ. بحيث يعود سبب هذا الترتيب على طبيعة وأهمية النشاطات التي تزاوله المؤسسة .

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

1. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة، دراسة (أبو رمان، جمانة بشير، 2017).

وقد تم إعداد استبانة وفقا لمقاس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المعلومات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات) وشملت على (27) عبارة موزعة على كل بعد وقسمت وفقا لمقاس ليكارت الثلاثي.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو نظام الإدارة البيئية وشملت على (12) عبارة وقسمت وفقا لمقاس ليكارت الثلاثي .

الجدول (8.2): يوضح العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية

البعد	رقم العبارة
القيم التنظيمية	5-4-3-2-1
المعتقدات التنظيمية	10_9_8_7_6
التوقعات التنظيمية	15-14_13_12_11

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول (9.2): يوضح العبارات التي تقيس بعد نظام الإدارة البيئية

البعد	رقم العبارة
الثقة في زملاء العمل	12_11_10_9_8_7_6_5-4-3-2-1

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة.

2. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصنا على تحقيق الصدق لحتوى استبانة الاستبانة، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من أربعة مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (1) وقد استجبنا لا راء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

3. ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقد قمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلو لاحظ أن معامل الثبات للمؤسسة محل الدراسة تقدر ب

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

88.5% وهي نسبة مرتفعة ، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفني بأغراض الدراسة بحيث يجب الا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

الجدول (10.2): معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية	27	88.5%

المصدر :من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (10.2) يمكن أن نلاحظ قيمة الفا كرونباخ تقدر ب 0.885 وهي أكبر من 0.62. أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي 0.885 وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وفي نفس الظروف فإن 88% من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

4. أساليب المعالجة الإحصائية: قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
3. مصفوفة الارتباط سيبرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
4. معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛
5. اختبار T-Test لاختبار تأثير المتغير المستقل الجنس على المتغير التابع؛
6. اختبار One way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع؛
7. كما استخدم الباحث مقياس ليكارث الثلاثي التالي في محوري دراسته.

الجدول (11.2): يوضح مقياس ليكارث الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:
المدى $RANGE = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 3 - 1 = 2$ ثم قسم المدى على عدد الفئات $2/3 = 0.66$ وبعد ذلك يضاف إليها 0.66 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالاتي:
1; 1.66 غير موافق (منخفض)
2; 2.33 محايد (متوسط)
3; 2.34 موافق (مرتفع)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة مرتفعة .

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية.

البعد الأول: القيم التنظيمية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد القيم التنظيمية ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيم التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	يسود في المؤسسة الاحترام والتقدير بين الموظفين	2.83	0.379	2	مرتفع
02	تهتم المؤسسة بنشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين	2.17	0.791	5	متوسط
03	يهتم الموظفون بعنصر الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة	2.67	0.606	4	مرتفع
04	تحرص المؤسسة على غرس قيم التطور والالتقان لدى موظفيها	2.77	0.504	3	نرتفع
05	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل	2.90	0.305	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعده القيم التنظيمية	2,6667	0.30775		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول (12.2) أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (2.6667) وانحراف معياري (0.30775)، كما بين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية حيث تأتي في المرتبة الأولى عبارة "تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص" في العمل بمتوسط حسابي (2.90) وتليها عبارة "يسود في المؤسسة الاحترام والتقدير بين الموظفين" بمتوسط حسابي (2.83) وتليها عبارة "تحرص المؤسسة على غرس قيم التطور والالتقان لدى موظفيها" بمتوسط حسابي (2.77) ثم تليها عبارة "يهتم الموظفون بعنصر الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة" بمتوسط حسابي (2.67) ثم تليها عبارة "تهتم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

المؤسسة بنشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين " بمتوسط حسابي (2.17) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى .

مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الإهتمام بقيم التنظيمية في المؤسسة .

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد المعتقدات ثم تحليلها.

أولا :عرض النتائج:

الجدول (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المعتقدات التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	يسعى الموظفون لتطوير علاقات العمل فيما بينهم لتجسيد روح الفريق والتكامل أثناء تأدية مهامهم .	2.77	0.568	2	مرتفع
2	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في المؤسسة بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة .	2.43	0.728	5	مرتفع
3	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	2.67	0.661	3	مرتفع
4	يعتقد الموظفون في المؤسسة بأهمية العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء في المؤسسة .	2.87	0.346	1	مرتفع
5	يدرك الموظفون في المؤسسة أن تحقيق التميز مسؤولية الجميع .	2.60	0.675	4	مرتفع
	المتوسط العام لبعده المعتقدات التنظيمية	2.6667	0.41133		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا :تحليل النتائج:

يظهر هذا الجدول (13.2)السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المعتقدات التنظيمية بمتوسط

حساب (2.6667) وانحراف معياري (0.41133) كما بين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية حيث تأتي عبارة "يعتقد

الموظفون في المؤسسة بأهمية العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء في المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.87) وتليها عبارة " يسعى

الموظفون لتطوير علاقات العمل فيما بينهم لتجسيد روح الفريق والتكامل أثناء تأدية مهامهم " بمتوسط حسابي (2.77) ثم تليها

عبارة "يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات " بمتوسط حسابي (2.67) ثم

تليها عبارة " يدرك الموظفون في المؤسسة أن تحقيق تميز مسؤولية الجميع " بمتوسط حسابي (2.60) وفي المرتبة الأخيرة عبارة "يوجد

قناعات مشتركة لدى الموظفين في المؤسسة بضرورة منح حرية أكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة

" بمتوسط حسابي (2.43).

مما يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات هذا البعد أي وجود أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة

العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

البعد الثالث: التوقعات التنظيمية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد التوقعات التنظيمية ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعدها التوقعات التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	يعتقد الموظفون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج جيدة	3,00	000	1	مرتفع
2	تتوقع إدارة المؤسسة أداء أفضل للموظفين في حالة إستفادتهم من دورات تكوينية .	2,90	0,305	2	مرتفع
3	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافها .	2,87	0,346	3	مرتفع
4	توفر إدارة المؤسسة للموظفين مناخ عمل ملائم يساعدهم على تقديم أفضل أداء.	2,27	0,740	4	متوسط
5	تسعى إدارة المؤسسة إلى تلبية مايتوقعه الموظفون منها من الحوافز ومكافآت	1,80	0,664	5	متوسط
	المتوسط العام لبعدها التوقعات التنظيمية	2,5667	0,30210		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول (14.2) أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي 2,5667 وانحراف معياري 0,30210. كما يبين الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يعتقد الموظفون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج جيدة" بمتوسط حسابي (3). تليها عبارة "تتوقع إدارة المؤسسة أداء أفضل للموظفين في حالة استفادتهم من دورات تكوينية" بمتوسط حسابي (2,90) تليها عبارتي "تتوقع إدارة المؤسسة تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (2,87)، ثم عبارة "توفر إدارة المؤسسة للموظفين مناخ عمل ملائم يساعدهم على تقديم أفضل أداء" بمتوسط حسابي (2,27) تليها عبارة "تسعى إدارة المؤسسة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون منها من حوافز ومكافآت" بمتوسط حسابي (1,80) وهي أضعف متوسط حسابي. مما يدل على وجود توقعات مشتركة بين أفراد العينة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

أولا :عرض النتائج:

الجدول (15.2): قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	القيم التنظيمية	2.6667	0.30775	1	مرتفع
2	المعتقدات التنظيمية	2.6667	0.41133	2	مرتفع
3	التوقعات التنظيمية	2.5667	0.30210	3	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية	2.6333	0.29387		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا :تحليل النتائج:

بناءا على النتائج التي يوضحها الجدول(15.2) فإن مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة تتبنى ثقافة تنظيمية بكافة أبعادها بشكل جيد حيث كانت جميع الابعاد بدرجة مرتفعة ، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وعبارتها بشكل عام بنسبة مرتفعة تقدر ب 2.6333، وانحراف معياري 0.29387. مما يؤكد ان المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة تتبنى ثقافة تنظيمية بكافة أبعادها بشكل مرتفع وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي نصت على أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

مستوى تطبيق نظام الإدارة البيئية بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة منخفض. للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لبعء نظام الإدارة البيئية .

البعء الأول: نظام الإدارة البيئية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعء نظام الإدارة البيئية ثم تحليلها.

أولا :عرض النتائج:

الجدول (2.16): قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعء نظام الإدارة البيئية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	للمؤسسة سياسة بيئية واضحة المعالم ومفهومة من طرف الموظفين	2,37	0,850	10	مرتفع
2	تتلاءم السياسة البيئية للمؤسسة مع مختلف القوانين والتشريعات البيئية في الجزائر .	2,63	0,669	3	مرتفع
3	تسعى المؤسسة لترشيد إستخدامها للطاقة .	2,69	0,604	2	مرتفع
4	تتبنى المؤسسة نظاما بيئيا خاصا بها.	2 ,55	0,632	5	مرتفع
5	تسعى المؤسسة لتقديم المنتجات وخدمات ذات تأثير إيجابي على البيئة.	2,80	0 ,484	1	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة

ليند غاز وحدة ورقلة

6	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن تقاريرها البيئية .	2,52	0,688	8	مرتفع
7	يستفيد العمال في المؤسسة من دورات تدريبية في المجال البيئي .	2,53	0,776	6	مرتفع
8	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة تقلل من التأثيرات السلبية على البيئة .	2,50	0,731	9	مرتفع
9	تتواصل المؤسسة بشكل دوري ومنتظم مع الهيئات الخارجية المتخصصة في الجوانب البيئية .	2,53	0,681	7	مرتفع
10	توفر المؤسسة القوى العاملة والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والتمويل اللازم لتنفيذ نظام الإدارة البيئية .	2,33	0,758	12	متوسط
11	أسست الشركة إجراءات لجعل الموظفين في كل مستوى ووظيفة على علاقة واعية بالقضايا البيئية.	2,60	0,724	4	مرتفع
12	للمؤسسة برامج وإجراءات لتدقيق نظام الإدارة البيئية دوريا.	2,40	0,621	11	مرتفع
	المتوسط العام لبعد نظام الإدارة البيئية	2,5406	0,40604		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول (16.2) أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نظام الإدارة البيئية بمتوسط حسابي 2,5406 وانحراف معياري 40604,0 كما يبين الجدول أن أكثر عبارة أهمية هي "تسعى المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات ذات تأثير إيجابي على البيئة" بمتوسط حسابي (2,80) وأقل عبارة أهمية هي "توفر المؤسسة القوى العاملة والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والتمويل اللازم لتنفيذ نظام الإدارة البيئية" بمتوسط حسابي (2,33) .

مما يعني أن المؤسسة تهتم بتبني نظام الإدارة البيئية مما ينفي صحة الفرضية الثانية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

1-العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة
ليند غاز وحدة ورقلة

أولا: عرض النتائج:

الجدول (17.2): العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

Spearman's rho					
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	
نظام الإدارة البيئية	معامل الارتباط	0.648	0.432	0.507	0.635
	مستوى الدلالة	0.000	0.017	0.004	0.000
	المجموع	30	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (17.2) نلاحظ ما يلي أن:

1. القيم التنظيمية: بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.648$) أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل "القيم التنظيمية" والمتغير التابع "نظام الإدارة البيئية" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ونظام الإدارة البيئية.

2. المعتقدات التنظيمية: بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.432$) أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل "المعتقدات التنظيمية" والمتغير التابع "نظام الإدارة البيئية" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.017$) ويشير ذلك لوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية ونظام الإدارة البيئية.

3. التوقعات التنظيمية: بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.507$) أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية" والمتغير التابع "نظام الإدارة البيئية" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.004$) ويشير ذلك لوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ونظام الإدارة البيئية.

5. المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية): بلغت قيمة معامل الارتباط ($r= 0.635$) أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع "نظام الإدارة البيئية" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية.

من خلال النتائج تبين لنا وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها ونظام الإدارة البيئية، حيث أن أقوى بعد يمثل في القيم التنظيمية بقيمة (0.648) عند مستوى الدلالة (0.05) مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكان معامل الارتباط الكلي بين الثقافة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

التنظيمية ونظام الإدارة البيئية يساوي 64 %، أي أن هناك علاقة طردية متوسطة بينهما ووجود دلالة إحصائية لأن $\text{sig} = 0.00$ وهو أقل من 0.05، وهذا ما يدل على أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تساعد في تبني نظام الإدارة البيئية.

1- تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع نظام الإدارة البيئية

يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى Entry عند مستوى الدلالة 0.05. حيث المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع هو (نظام الإدارة البيئية) فالجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (18.2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع نظام الإدارة البيئية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	CONSTANT
الانحدار	1.780	1	1.780	0.00	0.372	0.610	
الخطأ	3.001	28	0.107				
المجموع	4.781	29					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS *دال عند مستوى (0.05)

ثانيا: تحليل النتائج:

من خلال الجدول السابق قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج التحليل التباين كما بينها الجدول رقم (18.2) أن مستوى دلالة قيمة sig تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.610$) والعلاقة طردية وقوية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.372$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 37 % من المتغير التابع (نظام الإدارة البيئية) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

3-تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة."

أولا: عرض النتائج جدول (19.2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,780	1	1,780	16,608	,000 ^b
Résidus	3,001	28	,107		
Total	4,781	29			

a. Variable dépendante : نظام الإدارة البيئية

b. Prédictors : (Constante), الثقافة التنظيمية

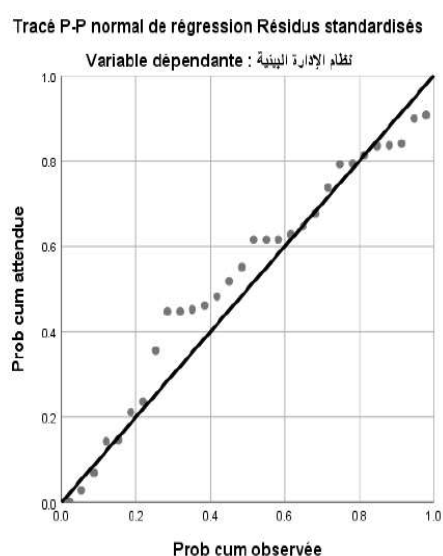
المصدر : وفقا لمخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.780 ومجموع مربعات البواقي 3.001، مجموع مربعات الكلي يساوي 4.78
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 28؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 1.780 ومتوسط مربعات البواقي هو 0.107 ؛
- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 16.608 ؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7.2): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: وفقا لمخرجات spss

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

جدول (20.2): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,321	,548		,585	,563
الثقافة التنظيمية	,843	,207	,610	4,075	,000

a. Variable dépendante : نظام الإدارة البيئية

المصدر : وفقا لمخرجات برنامج spss

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية X بالمتغير التابع نظام الإدارة البيئية Y كالآتي :

$$Y=a+bX$$

$$Y=0.321+0.843X$$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

حيث :

X: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

Y: المتغير التابع نظام الإدارة البيئية.

• تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد الثقافة التنظيمية إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على نظام الإدارة البيئية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

1. من تحليل النتائج لدينا نموذج.

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) مع المتغير التابع (نظام الإدارة البيئية) من خلال بعد فقط من أبعاد المتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية) وهو دالة إحصائية . فالجدول الموالي يوضح المتغير المتبقي في نموذج الدراسة.

أولا : عرض النتائج

الجدول رقم (21.2): يوضح المتغير المتبقي في نموذج الدراسة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعتقدات التنظيمية	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ 0.050 , Probabilité de F pour éliminer ≥ 0.100).

Variable dépendante : a. نظام الإدارة البيئية

المصدر : وفقا لمخرجات spss

ثانيا : تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (20.2) ان المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو بعد المعتقدات التنظيمية.

2 . معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

سيتم في الجدول الموالي عرض نتائج معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي (المعتقدات التنظيمية) والمتغير التابع (نظام الإدارة البيئية)النموذج الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (22.2) : يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.560 ^a	.314	.289	.34237

a. Prédictors : (Constante), المعتمدات التنظيمية

b. Variable dépendante : b. نظام الإدارة البيئية

المصدر: وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين (القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية) والاحتفاظ بمتغير مستقل (المعتقدات التنظيمية). حيث بلغ معامل الارتباط الخطي لمتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية) والمتغير التابع (نظام الإدارة البيئية) بنسبة (56%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (31.4 %) من التغيرات التي تحدث في متغير نظام الإدارة البيئية تعود إلى (المعتقدات التنظيمية) والنسبة المتبقية (68.6%) ترجع لعوامل أخرى.

3-تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

.يوضح الجدول التالي تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة Stepwise.

أولا: عرض النتائج

جدول رقم: (23.2) يوضح تباين خط الانحدار بطريقة stepwise .

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.499	1	1.499	12.789	.001 ^b
	de Student	3.282	28	.117		
	Total	4.781	29			

a. Variable dépendante : b. نظام الإدارة البيئية

b. Prédictors : (Constante), المعتمدات التنظيمية

المصدر: وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.499 ومجموع المربعات البواقي 3.282 ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.781.
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 28
- متوسط مربعات الانحدار هو 1.499 ومتوسط مربعات البواقي هو 0.117 .
- القيمة الإحصائية لفيشر (قيمة f المحسوبة) هي 12.789.
- مستوى دلالة الاختبار 0.001 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

وما يمكن استنتاجه أيضا من الجدولين السابقين (22.2,21.2) اما معامل الارتباط R square لبعدها المعتمدات التنظيمية يقدر ب (0.314) وان قيمة F قد بلغت (12.789) عند مستوى الدلالة (sig = 0.001) وعند درجة حرية (df= 1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يعني ان بعد المعتمدات التنظيمية قد فسر ما مقداره (31.4%) من التباين في المتغير التابع نظام الإدارة البيئية.

4-معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise .

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خطط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise
أولا: عرض النتائج

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

الجدول رقم (24.2) : يوضح معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	T	Sig.	Corrélation simple	Partielle
1 (Constante)	1.067	.417			2.559	.016		
المعتقدات التنظيمية	.553	.155	.560		3.576	.001		.560
							.560	

المصدر : وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج

قمنا بإجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل من متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية ويتضح من الجدول (23.2) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية في معادلة الانحدار ، فإن المعتمدات التنظيمية وفُسر ما مقداره (31.4%) من التباين في المتغير التابع (نظام الإدارة البيئية) اعتمادا على قيمة معامل التحديد R² وان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المحسوبة (0.05) وأن قيمة Beta لبعدها المعتمدات التنظيمية قد بلغت (0.560) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية (T=3.576) وبالتالي أكبر معامل ارتباط والذي يقدر (0.560).
وقد تم استبعاد متغير القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية من النموذج النهائي حيث كان مستوى الدلالة (0.50) و (0.376) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).
أما بالنسبة لقيم sig نجد أن القيمة مقبولة لبعدها المعتمدات التنظيمية لأنها أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن المعتمدات التنظيمية تؤثر على زيادة تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز.

وبالتالي يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وميل خط الانحدار بالنسبة المعتمدات التنظيمية وفق معادلة التالية:

$$Y=a+bX$$

$$Y=1.067+0.553$$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة اتجاه بعد نظام الإدارة البيئية تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية الوظيفية).

لاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار (T) Teste في حالة المتغير يحتمل على إجابتين واختبار ANOVA في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1. متغير الجنس (T) Teste : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات العامة التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (نظام الإدارة البيئية) ذات دلالة إحصائية أم لا.

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (25.2): يوضح اختبار (T) Teste لمتغير الجنس

الرقم	المتغير	F	t	Sig
01	الجنس	0.946	0.642	0.339

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss .

ثانيا: تحليل النتائج

توضح نتائج الجدول رقم (24.2) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نظام الإدارة البيئية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.339 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة.

2. تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

تقوم هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات نظرة العمال حول الثقافة التنظيمية وفي مستوى تبني نظام الإدارة البيئية تبعا للمتغيرات الأخرى المتبقية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة) .

حيث سيتم عرض نتائج تحليل التباين المتوسطات في الجدول التالي :

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (26.2): يوضح اختبار ANOVA .

الرقم	المتغير	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG
01	السن	19.467	17	1.145	1.195	0.384
02	المستوى التعليمي	4.367	17	0.257	1.027	0.492
03	الأقدمية	11.800	17	0.694	0.757	0.708

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

04	الوظيفة	17.867	17	1.051	1.261	0.347
----	---------	--------	----	-------	-------	-------

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss .

ثانيا :تحليل النتائج

من خلال الجدول (25.2) نلاحظ أن كل من (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة) كان مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نظام الإدارة البيئية تعزى المتغيرات العامة (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية ، الوظيفة) .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة مرتفع ،من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على النحو التالي(القيم التنظيمية)بمتوسط حسابي (2.6667)،(المعتقدات التنظيمية)بمتوسط حسابي(2.6667)،(التوقعات التنظيمية) بمتوسط حسابي (2.5667) وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.6333) وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى والتي تنص على الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة مرتفعة.

اختبار صحة الفرضية الثانية:

من خلال هذه الدراسة أثبت أن هناك محاولات من طرف المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة لتبني نظام الإدارة البيئية من خلال حساب المتوسط الحسابي لنظام الإدارة البيئية والذي بلغ 2.5406 وهو مستوى مرتفع.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على مستوى تطبيق نظام الإدارة البيئية بمؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة منخفض.

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع نظام الإدارة البيئية للعاملين عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ويعزز هذا بقيمة ارتباط ($R=0.610$) والعلاقة طردية قوية لأن إشارته موجبة ، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.372$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل(الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره (37%) من المتغير التابع (نظام الإدارة البيئية) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية و نظام الإدارة البيئية لدى المؤسسة محل الدراسة، ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

- 1- من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي يتضح لنا بقاء بعد فقط في المتغير المستقل (بعد المعتقدات التنظيمية) ؛
- 2- كما تبين من نتائج هذا التحليل أن معامل الارتباط الخطي لمتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية) والمتغير التابع (نظام الإدارة البيئية) بنسبة (56 %) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (31.4%) من التغيرات التي تحدث في متغير نظام الإدارة البيئية تعود إلى (بعد المعتقدات التنظيمية) والنسبة المتبقية (68.6%) ترجع لعوامل أخرى؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

3- تبين نتائج أن قيمة Beta لبعء المعتقدات التنظيمية قد بلغت (0.560) وأن قيمة ($t=3.576$) عند مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.001$).

أما بالنسبة لقيم sig نجد أن القيمة مقبولة لبعء المعتقدات التنظيمية لأنها أقل من 0.05 ومنه نستنتج أن المعتقدات التنظيمية تؤثر على زيادة تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز .
اختبار صحة الفرضية الرابعة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار ANOVA وTESTE(T) وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى تبني نظام الإدارة البيئية لدى العمال تعزى إلى المتغيرات العامة حيث أثبتت الدراسة التالي:

نجد أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0.339) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، كما نجد أيضا أن مستوى الدلالة لكل من السن والمستوى التعليمي والأقدمية والوظيفة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فروق دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لبعء نظام الإدارة البيئية تعزى المتغيرات العامة (الجنس ، السن المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة) في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة

خلاصة الفصل:

- تطرقنا في هذا الفصل إلى تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية لدى مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة، من خلال إعداد استبانة بحيث شملت عملية التوزيع (30) عامل، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) ثم تطرقنا إلى عرض النتائج بغية الإجابة على فرضيات الدراسة والتي لخصت فيما يلي:
- الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة مرتفعة؛
 - مستوى تطبيق نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة منخفض؛
 - توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات افراد عينة الدراسة اتجاه بعد نظام الإدارة البيئية تعزى للمتغيرات العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية الوظيفية).
- وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تبني على نظام الإدارة البيئية لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال التأثير القوي لأبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية خاصة بعد المعتقدات التنظيمية في المتغير التابع نظام الإدارة البيئية.

خاتمة

خاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دوراً في غاية الأهمية لتماسك الأعضاء والحفاظ على هوية المؤسسة وبقائها، وعليه فهي أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، حيث اتضح ذلك من خلال ربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية المعتمدة على مستوى المؤسسة ككل، وبالتالي فإن كل تطبيق أو تنفيذ لنظام الإدارة البيئية لضمان نجاحه يجب معرفة البناء السلوكي السائد الذي يعبر عن الثقافة التنظيمية واستبعاد هذا الجانب يجعل نظام الإدارة البيئية بعيداً عن التنفيذ وتحقيق الأهداف الموجودة في المؤسسة، وهذا ما دعانا إلى طرح الإشكالية التالية ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة؟ والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها من خلال الاستبيان وقد تم تحليل النتائج والبيانات وفق برنامج SPSS، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في :

أولاً: النتائج:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في شركة ليند غاز وحدة ورقلة، وكذا دراسة لحالة العاملين في شركة توصلنا على مجموعة النتائج :
- أثبتت الدراسة ان الثقافة السائدة في المؤسسة مرتفعة؛
- أثبتت الدراسة أن مستوى تطبيق نظام الإدارة البيئية مرتفع في المؤسسة؛
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه بعد نظام الإدارة البيئية تعزى متغيرات العامة.

ثانياً: اقتراحات الدراسة:

- على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج نقترح ما يلي على المؤسسة:
- نقترح على مؤسسة توفير مناخ تنظيمي جيد لكي تزيد الثقافة التنظيمية بين العاملين؛
- على المؤسسة أن تبني هيكل تنظيمي مرن بشكل يتناسب مع تطبيق نظام الإدارة البيئية؛
- ضرورة توفير القوى العاملة والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والتمويل اللازم لتنفيذ نظام الإدارة البيئية بالمؤسسات محل الدراسة؛
- التركيز على الاتصال الداخلي والخارجي من أجل نشر الثقافة البيئية بالمؤسسة؛
- ضرورة توفير جميع التعليمات واللوائح الخاصة بالبيئة على مستوى كافة الأقسام في المؤسسة؛
- العمل على ترسيخ وتثبيت أبعاد الثقافة التنظيمية في العمل من أجل رفع أداء أعمالهم بطريقة أفضل.

ثالثاً: أفاق الدراسة :

- وفي ختام الدراسة وبناءاً على النتائج والتحليل النظري والميداني التي توصلنا إليهم، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال الدراسة ومنها :
- أثر تطبيق نظام الإدارة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
- تقدير تكاليف تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO14001 في المؤسسات الاقتصادية؛
- واقع نظام الإدارة البيئية في مؤسسات الخاصة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009؛
- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار وإثراء، الأردن، سنة 2009؛
- شهيد هدى، اثر الثقافة التنظيمية على إتخاذ القرار الإداري، دار الأيام للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان الأردن، سنة 2020؛
- محمود سلمان العلميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، سنة 2004؛
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة؛
- نادية حمدي صالح، منظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث وممارسات، منشورات منظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2003؛
- نجم العزاوي وآخرون، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات الإيزو 14001، طبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، سنة 2006.

2- المجلات العلمية

- أبورمان، جمانة بشير، أثر مكونات الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في جامعة البلقاء التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 13، العدد4، سنة 2017؛
- خالدية مصطفى عبد الرازق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها ف تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراق، مجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد1، سنة 2019؛
- مُجدّ لمين بن طاهر، رشيدة شعباني، الادارة البيئية كآلية لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اسمنت عين توتة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 14 العدد 03، سنة 2021.

3- الرسائل و الأطروحات

● مذكرات الماجستير

- إبراهيم عبد القادر مُجدّ، أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، قدمت هذه الدراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2015؛
- عبد لحيلج، دور نظام الإدارة البيئية في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2017؛
- عز الدين دعاس، أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2011؛
- قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الأنابيب البلاستيكية بعين سارة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة البيئية في منظمات، الجلفة، سنة 2017؛

- مشان عبد الكريم، دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مصنع الإسمنت عين الكبيرة SCAEK، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2012.

● أطروحات دكتوراه

- خاتمة لواتي، أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الاستراتيجي نظام التخطيط موارد المنظمة في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سنة 2021؛
- مشان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل. م. د. في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2016؛
- يخلف جمال الدين، تأثير نظام الإدارة البيئية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة منظمات، سنة 2017.

● مذكرات الماستر

- بوضافر صدام حسين، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملية لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2019؛
- حسين داودي، تشخيص تطبيق نظام الإدارة البيئية في الشركات البترولية دراسة حالة شركة E,N.T.P، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد وتسيير بترول، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2017؛
- كرمية محمد وهلال جمعي هشام، واقع تبني المؤسسات الصناعية للإدارة البيئية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أوكللي محمد أولحاج البويرة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سنة 2020.

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية

- Nguen,Hens,Environmental performance of the Cement Industry in Vietnam the influence of ISO14001Certification,University of Engineering and Technology Takassala,2015.
- Schein,E,H,Organizational culture and Leadership.3rd Ed.usA:John&sons,2004.
- SkoumpopoulouDinutra,MossCathrine ,The importance of culture in ERP adoption a case study analysis,Athena Journal of Business andEconomics Volume 4,AMD coded3,2018.
- Tamara Lukic,and the ,The Influence of organizational culture on business creativitinnovation and satisfaction,Local Business solutions and sustainable management in Emerging Economies Sanjid University and Nom Serbia,ForTemple19,and Issue19,2014.
- Waqara,et,al,Establishing an Environmental Management System Framework For Sustainability in Pakistan,Local production pronunciation,2016.

ملاحق

الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	عراة الحاج	أستاذ	جامعة ورقلة
02	هتهات المهدي	أستاذ محاضراً	جامعة ورقلة
03	بن شويحة بشير	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة
04	تيشات سلوى	أستاذ محاضر	جامعة ورقلة

الملحق رقم (02): الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة الاستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة تخرج ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال بعنوان
تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية ليند غاز وحدة ورقلة. لذا نرجو من
سيادتكم الإجابة على الأسئلة حسب رأيكم، حيث أن كافة المعلومات التي ستقدمها تكون موضع السرية التامة ولن
نستخدمها إلا لأغراض الدراسة العلمية.

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذ : محمد الهادي خنوس

خولة بولحية khoulaboulahia@gmail.com

سهيلة بن شروده shylt34@gmail.com

مع فائق الشكر والاحترام

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك:

المحور الأول : المعلومات العامة:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4.الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10سنوات فأكثر ☐
5.الوظيفة: إطار ☐ عون إدارة ☐ عون تنفيذ ☐

أخرى هي:.....

المحور الثاني : واقع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

أبعاد الثقافة التنظيمية	رقم العبارة	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
القيم التنظيمية	01	يسود في المؤسسة الاحترام والتقدير بين الموظفين.			
	02	تحتّم المؤسسة بنشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين.			
	03	يهتم الموظفون بعنصر الوقت لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة.			
	04	تحرص المؤسسة على غرس قيم التطوير والاتقان لدى موظفيها.			
	05	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل.			
المعتقدات التنظيمية	06	يسعى الموظفون لتطوير علاقات العمل فيما بينهم لتجسيد روح الفريق والتكامل أثناء تأدية مهامهم.			
	07	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في المؤسسة بضرورة منح حرية اكبر في تبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة .			
	08	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.			
	09	يعتقد الموظفون في المؤسسة بأهمية العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء في المؤسسة.			
	10	يدرك الموظفون في المؤسسة أن تحقيق التميز مسؤولية الجميع.			
التوقعات	11	يعتقد الموظفون أن إخلاصهم في العمل يحقق			

			نتائج جيدة.		التنظيمية
			تتوقع إدارة المؤسسة أداء أفضل للموظفين في حالة استفادتهم من دورات تكوينية.	12	
			تتوقع إدارة المؤسسة تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافها.	13	
			توفر إدارة المؤسسة للموظفين مناخ عمل ملائم يساعدهم على تقديم أفضل أداء .	14	
			تسعى إدارة المؤسسة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون منها من حوافز ومكافآت.	15	

المحور الثالث: واقع نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة

رقم العبارة	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	للمؤسسة سياسة بيئية واضحة المعالم ومفهومة من طرف الموظفين.			
02	تتلاءم السياسة البيئية للمؤسسة مع مختلف القوانين والتشريعات البيئية في الجزائر .			
03	تسعى المؤسسة لترشيد استخدامها للطاقة .			
04	تتبنى المؤسسة نظاما بيئيا خاصا بها			
05	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات ذات تأثير إيجابي على البيئة .			
06	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن تقاريرها البيئية .			
07	يستفيد العمال في المؤسسة من دورات تدريبية في المجال البيئي .			
08	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة تقلل من التأثيرات السلبية على البيئة.			
09	تتواصل المؤسسة بشكل دوري ومنتظم مع الهيئات الخارجية المتخصصة في الجوانب البيئية.			
10	توفر المؤسسة القوى العاملة والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والتمويل اللازم لتنفيذ نظام الإدارة البيئية .			
11	أسست الشركة إجراءات لجعل الموظفين في كل مستوى ووظيفة على علاقة واعية بالقضايا البيئية .			

12	للمؤسسة برامج وإجراءات لتدقيق نظام الإدارة البيئية دوريا.		
----	---	--	--

وفي الأخير نقدر تعاونكم معنا وشكرا

الملحق رقم (03): نتائج التحليل الإحصائي spss

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	27

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ذكر	24	80.0	80.0	80.0
	أنثى	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	أقل من 30 سنة	7	23.3	23.3	23.3
	من 30 إلى 40 سنة	10	33.3	33.3	56.7
	من 40 إلى 50 سنة	8	26.7	26.7	83.3
	أكثر من 50 سنة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ثانوي فأقل	17	56.7	56.7	56.7
	جامعي	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الإقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	9	30.0	30.0
	سنوات 10 إلى 5 من	6	20.0	50.0
	فأكثر سنوات 10	15	50.0	100.0
	Total	30	100.0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	8	26.7	26.7
	عون إدارة	9	30.0	56.7
	عون تنفيذ	10	33.3	90.0
	أخرى	3	10.0	100.0
	Total	30	100.0	

مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

Statistiques descriptive

	Moyenne	Ecart type	N
يسود في المؤسسة احترام والتقدير بين الموظفين	2.83	.379	30
تهتم المؤسسة بنشر قيم العدالة والمساواة بين الموظفين	2.17	.791	30
يهتم الموظفون بعنصر الوقت لانجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة	2.67	.606	30
تحرص المؤسسة على غرس قيم التطوير والابتقان لدى موظفيها	2.77	.504	30
تتبنى المؤسسة مبدأ الامانة والاخلاص في العمل	2.90	.305	30
يسعى الموظفون لتطوير علاقات العمل فيما بينهم لتجسيد روح الفريق والتكامل أثناء تأدية مهامهم	2.77	.568	30
يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين في المؤسسة بضرورة منح حرية اكبر في تبادل الافكار والمقترحات بين المستويات الادارية المختلفة	2.43	.728	30
يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات	2.67	.661	30
يعتقد الموظفون في المؤسسة بأهمية العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء في المؤسسة	2.87	.346	30
يدرك الموظفون في المؤسسة أن تحقيق التميز مسؤولية الجميع	2.60	.675	30
يعتقد الموظفون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج جيدة	3.00	.000	30
تتوقع إدارة المؤسسة أداء أفضل للموظفين في حالة استفادتهم من دورات تكوينية	2.90	.305	30
تتوقع إدارة المؤسسة تعاون الموظفين ومساهماتهم لتحقيق أهدافها	2.87	.346	30

توفر إدارة المؤسسة للموظفين مناخ عمل ملائم يساعدهم على تقديم أفضل أداء	2.27	.740	30
تسعى إدارة المؤسسة إلى تلبية ما توقعه الموظفون منها من حوافز ومكافآت	1.80	.664	30
للمؤسسة سياسة بيئية واضحة المعالم ومفهومة من طرف الموظفين	2.37	.850	30
تتلائم السياسة البيئية للمؤسسة مع مختلف القوانين والتشريعات البيئية في الجزائر	2.63	.669	30
تسعى المؤسسة لترشيد إستخدامها للطاقة	2.69	.604	29
تتبنى المؤسسة نظاما بيئيا خاص بها	2.55	.632	29
تسعى المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات ذات تأثير إيجابي على البيئة	2.80	.484	30
تقوم المؤسسة بالإفصاح عن تقاريرها البيئية	2.52	.688	29
يستفيد العمال في المؤسسة من دورات تدريبية في المجال البيئي	2.53	.776	30
تستخدم المؤسسة أساليب حديثة تقلل من التأثيرات السلبية على البيئة	2.50	.731	30
تتواصل المؤسسة بشكل دوري ومنتظم مع الهيئات الخارجية المتخصصة في الجوانب البيئية	2.53	.681	30
توفر المؤسسة القوى العاملة والمهارات المتخصصة والتكنولوجيا والتمويل اللازم لتنفيذ نظام الإدارة البيئية	2.33	.758	30
أسست الشركة إجراءات لجعل الموظفين في كل مستوى و وظيفة على علاقة واعية بالقضايا البيئية	2.60	.724	30
للمؤسسة برامج وإجراءات لتدقيق نظام الإدارة البيئية دوريا	2.40	.621	30

Correlations

مصفوفة الارتباطات

نظام الإدارة البيئية		
Rho de Spearman	نظام الإدارة البيئية	Coefficient de correlation Sig. (bilatéral) N
		1,000 . 30
	القيم التنظيمية	Coefficient de correlation Sig. (bilatéral) N
		,648** ,000 30
التنظيمية المعتقدات		Coefficient de correlation Sig. (bilatéral) N
		,432* ,017 30
	التوقعات التنظيمية	Coefficient de correlation Sig. (bilatéral) N
		,507** ,004 30
الثقافة التنظيمية		Coefficient de correlation Sig. (bilatéral) N
		,635** ,000 30

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث التغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع هو (نظام الإدارة البيئية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : نظام الإدارة البيئية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,610 ^a	,372	,350	,32739

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,780	1	1,780	16,608	,000 ^b
Résidus	3,001	28	,107		
Total	4,781	29			

a. Variable dépendante : نظام الإدارة البيئية

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,321	,548		,585	,563
الثقافة التنظيمية	,843	,207	,610	4,075	,000

a. Variable dépendante : نظام الإدارة البيئية

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité Tolérance
1 القيم التنظيمية	.356 ^b	2.050	.050	.367	.730
التوقعات التنظيمية	.180 ^b	.901	.376	.171	.618

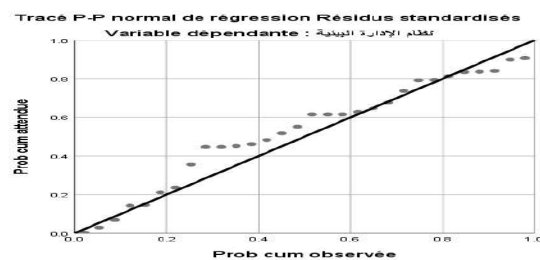
Variable dépendante : نظام الإدارة البيئية

b. Prédictors dans le modèle : (Constante),

اختبار T Teste لمتغير الجنس

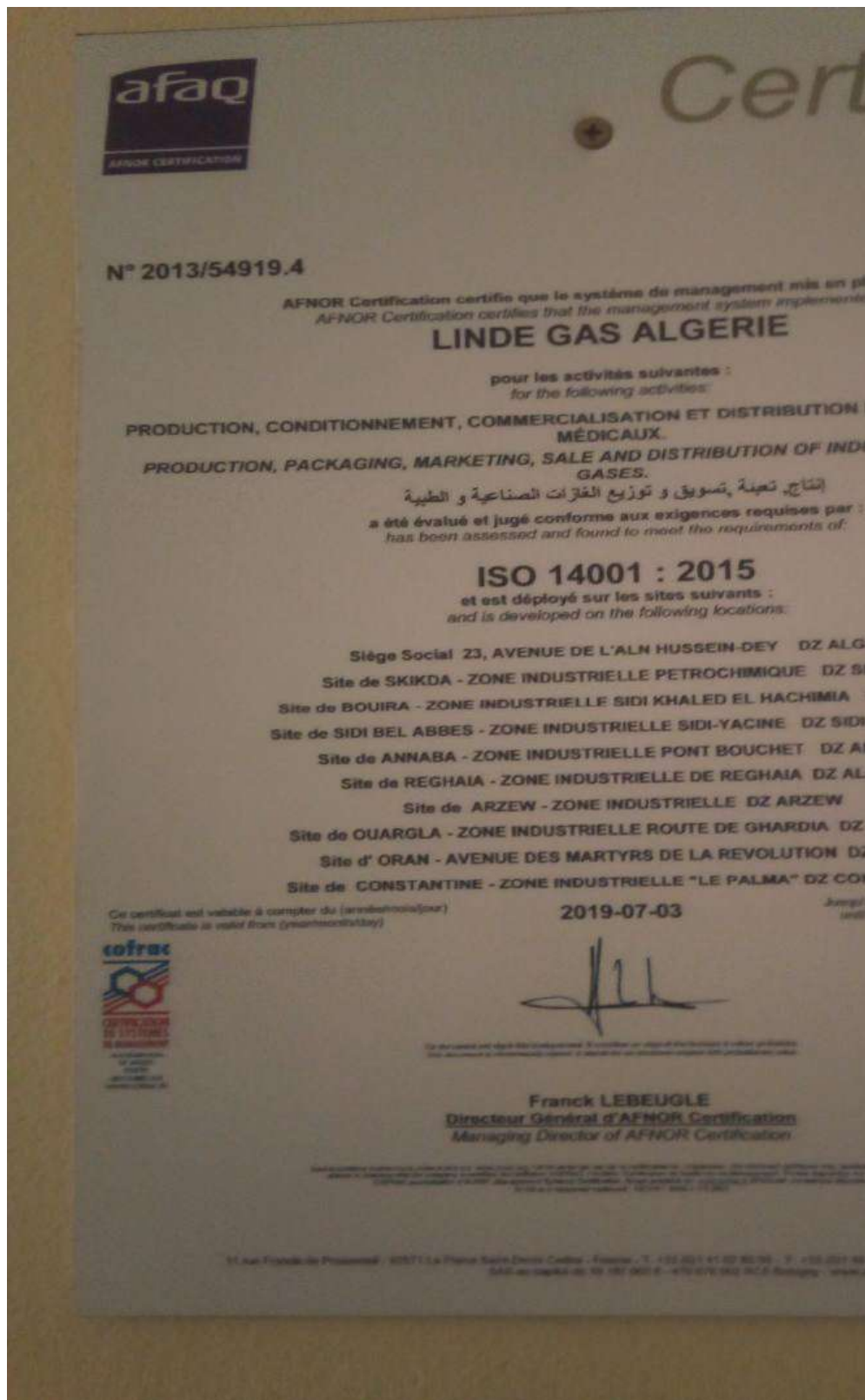
		Test de Levene sur l'égalité des variances						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Supérieur	
نظام الإدارة البيئية	Hypothèse de variances égales	.946	.339	.642	28	.526	.50374	
	Hypothèse de variances inégales			.500	6.137	.635	.70563	

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي



تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

		ANOVA				
		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergroupes	19.467	17	1.145	1.195	.384
	Intragroupes	11.500	12	.958		
	Total	30.967	29			
المستوى	Intergroupes	4.367	17	.257	1.027	.492
	Intragroupes	3.000	12	.250		
	Total	7.367	29			
الاقدمية	Intergroupes	11.800	17	.694	.757	.708
	Intragroupes	11.000	12	.917		
	Total	22.800	29			
الوظيفة	Intergroupes	17.867	17	1.051	1.261	.347
	Intragroupes	10.000	12	.833		
	Total	27.867	29			



الملحق 05

1.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :

Linde Gas Algérie Est une société par action, les actions sont détenues par

- Linde Gas ALGERIE 66 %
- ACS 34 %

MISSION :

Linde Gas Algérie

A pour mission essentielle la fabrication, la distribution et la commercialisation de gaz cryogéniques pour des applications médicales, industrielles et agricoles, et alimentaire.

Le siège de l'entreprise est situé au : 23, Avenue de l'ALN HUSSEIN-DEY ALGER

Tél : + 213 (0) 21 49 85 63 / +213 (0) 21 49 70 26

Fax : + 213 (0) 21 49 71 94

Elle est présente sur l'ensemble du territoire national par un réseau comprenant Neuf (09) sites de production et de conditionnement : Réghaia, Annaba, Constantine, Ouargla, Oran, Beaura, S.B.Abbes, Arzew, Skikda.

Avec ses neuf (09) sites de production et de conditionnement, Linde Gas Algérie assure la production des différents gaz industriels et médicaux à l'état comprimé, liquéfié ou dissous ainsi que certains mélanges de gaz.

Linde Gas Algérie assure également la commercialisation du matériel et accessoires liés à l'utilisation des gaz industriels, médicaux, ainsi que la mise en œuvre des nouvelles applications de ces gaz.

Principaux produits fabriqués : Oxygène(O_2), Azote(N_2), Argon(Ar), Anhydride Carbonique (CO_2), Acétylène(C_2H_2), Protoxyde d'Azote(N_2O), Hydrogène(H_2), Mélanges

De par sa position géographique et sa gamme diversifiée de produits et service, Linde Gas Algérie se positionne comme acteur économique important et contribue à la fois à la création de la richesse, respecte et préserve l'aspect écologique

الملحق 1

السياسة العامة للصحة والسلامة المهنية والبيئة (HSE)

مقدمة

في شركة ليند (Linde) مضمون يتعامل مع المخاطر التي من شأنها أن تلحق الضرر بالبيئة أو المجتمعات التي نعمل فيها.

الهدف من السياسة

- معايير السلامة والحفاظ على البيئة تمثل قيمة أساسية في شركة ليند (Linde) فهي جزء لا يتجزأ من كل ما نقوم به.
- الالتزام بالمواثيق واللوائح وسياسات شركة ليند (Linde) والحفاظ عليها هو أسلوب عمل الموظفين والمقاولين والموردين والشركاء.
- ملخص الصحة والسلامة المهنية والبيئة من خلال القيادة الواضحة والتفاهة في الميدان والبيئة في جميع مستويات تنظيم شركة ليند.
- تعزيز سبل التعاون مع الأفراد والمؤسسات المختصة في نفس المجال، من أجل المحي قدماً في إدارة أمنه لصحتنا ومستقبلنا.

مبادئ سياسة الصحة والسلامة المهنية

تؤمن في شركة ليند (Linde) بالآتي:

1. يمتد تطبيق جميع المواد والعمليات والإجراءات.
2. تقع المسؤولية والمسئولية في تطبيق السياسة العامة للصحة والسلامة المهنية والبيئة (HSE) على عاتق الإدارة بجميع مستوياتها.
3. نحن مسؤولون على سلامتنا الشخصية وسلامة الآخرين من حولنا.
4. نلزم موظفينا ومقاولينا بالتوقف عن العمل أو رفض القيام به إذا لم يكن مسؤوفاً لشروط التنفيذ الأمن.
5. يجب الإبلاغ عن جميع الحوادث المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والبيئة، والتعلم منها.
6. مبادئنا المبدئية والالتزام بمعايير السلامة المهنية سوف تحقق النتائج المرجوة.
7. العمل طبقاً لشروط السلامة المهنية الخاصة بالشركة هو شرط تعاقداً مع الموظفين والمقاولين.

نعلم أن على عرش هذه المبادئ في أذهان موظفينا ومقاولينا وشركائنا حتى تنعكس في كل جوانب أعمالهم.

تتمثل هذه السياسة جزئياً من استراتيجية عمل شركة ليند (Linde)، وسعيد الإدارة والقيادة العالمية لشركة ليند (Linde) بالالتزام التام بتطبيق السياسة العامة للصحة والسلامة المهنية والبيئة (HSE).

فہرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء1.....
II	الإهداء2.....
III	الشكر.....
IV	ملخص الدراسة.....
V	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ.د	مقدمة.....
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية	
02	تمهيد.....
03	المبحث الاول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية.....
03	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....
03	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
04	الفرع الثاني: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية.....
04	أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية.....
06	ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية.....
07	الفرع الثالث: مستويات وآليات الثقافة التنظيمية.....
07	أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية.....
07	ثانياً : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.....
08	الفرع الرابع: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية.....
08	أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية.....
09	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.....
09	الفرع الخامس: آثار الثقافة التنظيمية.....
10	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لنظام الإدارة البيئية.....
11	الفرع الأول: تعريف نظام الإدارة البيئية.....

11	أولا: تعريف الإدارة البيئية
11	ثانيا: تعريف نظام الإدارة البيئية
11	الفرع الثاني: مكونات وإصدارات ومواصفات نظام الإدارة البيئية ISO14001
12	أولا: مكونات ISO14001 إصدار 1996
14	ثانيا: مكونات ISO الإصدار المحدث سنة 2004
15	الفرع الثالث: متطلبات نظام الإدارة البيئية
19	الفرع الرابع: مجالات تطبيق نظام الإدارة البيئية ودوافع تبنيه
19	أولا: مجالات تطبيق نظام الإدارة البيئية
19	ثانيا: دوافع تبني نظام الإدارة البيئية
20	الفرع الخامس: آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية
22	المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات العربية
24	المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات الأجنبية
26	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
26	أولا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
26	ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
27	ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول الثقافة التنظيمية ونظام الإدارة البيئية في مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة
31	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الأول: طريقة الدراسة
31	الفرع الأول: منهج الدراسة
31	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
31	تقديم مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة
32	أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة
33	ثانيا: تعريف ومهام مؤسسة ليند غاز وحدة ورقلة
34	ثالثا: التنظيم الداخلي لمؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة

38	أ. مجتمع الدراسة.....
39	ب. عينة الدراسة.....
39	الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة.....
39	أ. متغير الجنس.....
39	ب. متغير السن.....
40	ج. المستوى التعليمي.....
41	د. الأقدمية.....
41	هـ. الوظيفة.....
42	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
42	1. أداة الدراسة.....
42	2. صدق أداة الدراسة.....
42	3. ثبات أداة الدراسة.....
43	4. أساليب المعالجة الإحصائية.....
44	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.....
44	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
44	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....
44	البعد الأول: القيم التنظيمية.....
44	أولاً: عرض النتائج.....
44	ثانياً: تحليل النتائج.....
45	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية .
45	أولاً: عرض النتائج.....
45	ثانياً: تحليل النتائج.....
46	البعد الثالث: التوقعات التنظيمية
46	أولاً: عرض النتائج.....
46	ثانياً: تحليل النتائج.....
47	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية.
47	أولاً: عرض النتائج.....
47	ثانياً: تحليل النتائج.....

47	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....
47	البعد الأول: نظام الإدارة البيئية.....
47	أولا: عرض النتائج.....
48	ثانيا: تحليل النتائج.....
48	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
48	1. العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.....
49	أولا: عرض النتائج.....
49	ثانيا: تحليل النتائج.....
50	تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و نظام الإدارة البيئية
50	أولا: عرض النتائج.....
50	ثانيا: تحليل النتائج.....
50	3. تبين خط الانحدار.....
51	أولا: عرض النتائج.....
51	ثانيا: تحليل النتائج.....
52	تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.....
52	1. المتغير المتبقي في نموذج الدراسة.....
52	أولا: عرض النتائج.....
52	ثانيا: تحليل النتائج.....
53	2. معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة.....
53	أولا: عرض النتائج.....
53	ثانيا: تحليل النتائج.....
53	3. تحليل تبين خط الانحدار بطريقة stepwise
53	أولا: عرض النتائج.....
53	ثانيا: تحليل النتائج.....
54	4. معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise
54	أولا: عرض النتائج.....
54	ثانيا: تحليل النتائج.....
54	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.....

55	تحليل اختبار (T) teste لمتغير الجنس.....
55	أولاً: عرض النتائج.....
55	ثانياً: تحليل النتائج.....
55	تحليل التباين الأحادي one way anova لاختبارات تأثيرات المتغيرات العامة المتبقية..
55	أولاً: عرض النتائج.....
56	ثانياً: تحليل النتائج.....
56	المطلب الثاني : مناقشة النتائج.....
56	اختبار صحة الفرضية الأولى.....
56	اختبار صحة الفرضية الثانية.....
56	اختبار صحة الفرضية الثالثة.....
57	اختبار صحة الفرضية الرابعة.....
58	خلاصة الفصل.....
60	خاتمة.....
62	المراجع.....
65	الملاحق.....
78	الفهرس.....