



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الأداء البيئي للمنظمات في تحقيق رضا العملاء
دراسة حالة منظمة الورود "WOUROUD" لإنتاج العطور - بالوادي -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

رحال سلاف

إعداد الطالب:

زحاف الطاهر

الموسم الجامعي: 2015/2014

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2015
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

﴿ شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ

وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا

بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ

الْحَكِيمُ ﴿

سورة آل عمران (18)

صدق الله العظيم

إهداء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذه المذكرة المتواضعة.

أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى أعز ما أملك في الوجود، إلى ابر الناس بصحبتى، إلى التى قد تحملت

الشقاء يسرا، إلى ينبوع الحنان والحب والكرم، إلى من علمتنى

الصمود مهما تبدلت الظروف أمدى الغالية.

إلى من كان سندا لى وتاجا أرفع به رأسى، إلى من أكتوى بلسعات الدهر وذاق

مرارة الحياة لأحى أنا، إلى من علمنى بأنى خلقت للنجاح ولىس للفشل

إلى من ثابر لىلا ونهارا وحرًا وبردا من اجل تربيتى إليك أبى العزىز.

إلى بورتا عىنى وسندى إخوتى وأخواتى العىد، محمد، حسىن، عائشة، مرىم، صفىة

إلى زوجات أخوتى وإلى الكتاكىت رمز البهجة والسرور آمنة، صفاء، سلمى،

فاطمة، خدىجة، كوثر، صلاح الدىن، صلىحة.

إلى خالتى وأعمامى وأولادهم، إلى كل أصدقائى وإلى كل زملائى، وإلى كل أساتذتى من الطور

الابتدائى إلى الجامعى.

إلى كل من وسعتهم مخىلتى ولم تسعهم مذكرتى، إلى كل دفعة تسىير إستراتيجى للمنظمات

.2015

الطاهر

- شكر وعرفان -

نحمد الله الواحد الأحد ونشكره علي كل النعم التي أنعم بها علينا فبفضل عونته تعالي تمكنا من إنجاز هذا البحث.

وبعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلي أستاذتنا المشرفة علينا الأستاذة الفاضلة:

" رحال سلاف " فنشكرها على التوجيهات والنصائح التي قدمتها لنا من أجل أنجاز مذكرتنا على أفضل وجه. وكذلك نشكر الأستاذة برني لطيفة على ما قدمته لنا في إنجاز المذكرة.

ونشكر جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما لا ننسى شكر موظفي منظمة الورود لإنتاج العطور – الوادي -

ملخص:

تعمل المنظمة على تحسين وتدعيم قدراتها التنافسية، وذلك في ظل عولمة الأسواق والمنافسة، من خلال فرض أساليب واستراتيجيات إنتاجية وصناعية بما فيها تكنولوجية الإنتاج الأنظف وإتباع نظم الإدارة البيئية ISO 14001 التي تؤدي إلى الالتزام بالأداء البيئي الفعال للمنظمة، وتساعد على التعرف على المشكلات البيئية المختلفة الناتجة عن أنشطة المنظمة، والالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، وانطلاقاً من ذلك ركز البحث على تحديد دور الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء، باعتبار أن رضا العملاء يمثل التغذية العكسية لمستوى الأداء البيئي المقدمة مما يساعد المنظمة على تطوير وتحسين أدائها البيئي.

وقد قمنا باختيار منظمة الورود لإنتاج العطور بولاية الوادي لمحاولة التعرف على دور الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء.

ومن أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع، تم استخدام عدة أدوات منها المسح المكتبي في الجانب النظري، والتركيز على عملية استبيان عينة من العملاء في الجزء التطبيقي.

وقد سمح لنا البحث باستخلاص نتائج هامة واقتراح بعض أفكار للبحث حيث تبين لنا أن للأداء البيئي دور فعال في تحقيق رضا العملاء، وذلك من خلال اهتمامنا بالأبعاد الأداء البيئي.

وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه لهذا الغرض، وتم توزيع 40 استبيان، وكانت عدد الاستمارات الواردة بلغت 36 استبيان، أما عدد الاستمارات الملغاة بلغت 3 استبيان، وعدد الاستمارات الصالحة بلغت 33 استبيان، إذا نسبة الاسترداد 90%، واشتملت عينة الدراسة على فئة الموظفين في منظمة الورود لإنتاج العطور.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن المنظمة تملك رؤية واضحة باتجاه السياسة البيئية لديها.
- وجود الوعي البيئي بدرجة متوسطة في منظمة الورود.
- بالنسبة لمستوى رضا العملاء، كان هناك رضا بدرجة متوسطة لعملاء منظمة الورود.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء البيئي على رضا العملاء تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء البيئي في منظمة الورود على رضا العملاء تعزى إلى (عدد سنوات العمل مع المنظمة (أقل من 5 سنوات)).

وأوصى الدراسة بضرورة تحسين وتطوير الأداء البيئي بهدف تحسين مستوى رضا العملاء.

الكلمات الدالة: الأداء البيئي _ رضا العملاء _ بطاقة الأداء المتوازن.

Summary:

The Organization works to improve and strengthen their competitiveness, and in light of the globalization of markets and competition, through the imposition of methods and strategies of productivity and industrial including cleaner production technology and follow the ISO 14001 that lead to commitment and effective environmental performance of the organization of environmental management systems, and help to identify the various environmental problems arising on the activities of the organization, and compliance with laws and environmental legislation, and based on that research focused on determining the role of environmental performance in customer satisfaction, considering that customer satisfaction is the feedback of the level of environmental performance provided which helps the organization to develop and improve their environmental performance.

We have tested the wouroud Organization for perfumes producing in the state of Oued souf to try to identify the role of environmental performance in achieving customer satisfaction.

In order to address the various aspects of the topic, it has been used several of them drags desktop scanning in the theoretical side, and focus on a sample survey of customers at the Applied process.

The research has allowed us to draw important conclusions and propose some avenues of research where we show that environmental play an effective role in achieving customer satisfaction, through paying attention to the rat 's ass dimensions of environmental performance's dimensions .

Was used descriptive approach to achieve the objectives of the study, data were which has been designed to offer, were distributed 40 questionnaire, and the number of forms received amounted to 36 survey, while the number of forms cancellations amounted to 3 questionnaire, and the number of valid questionnaires reached 33 questionnaire, so the recovery rate 90%, the study sample included the category of staff in the wouroud of organizations for perfumes production.

The study concluded:

- That the organization has a clear vision of the direction of environmental policy to have.
- The presence of environmental awareness moderately in wouroud organization.
- For the level of customer satisfaction, there was a fair degree of satisfaction clients wouroud organization's clients.

-There are no significant differences concerning environmental performance on customer satisfaction due to personal factors

(Gender, age, educational qualification, place of residence).

-There are significant about environmental performance in wouroud organization on customer satisfaction differences attributable to the (number of years of work with the organization (less than 5 years))

The study recommended the need to improve environmental performance and development in order to improve the level of customer satisfaction.

Key words: environmental performance _ clients _ Balanced Scorecard satisfaction.

الصفحة	الموضوع
/	شكر وعران
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الجداول
/	ملخص الدراسة
أش	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء والأداء البيئي
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية الأداء
3	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومصادره
7	المطلب الثاني: أنواع الأداء وكيفية تقييمه
15	المطلب الثالث: المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء وتحديد أهم نماذجها
28	المبحث الثاني: ماهية الأداء البيئي
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء البيئي ومحدداته
37	المطلب الثاني: أهداف الأداء البيئي وتحديد خصائصه

38	المطلب الثالث: أهمية الأداء البيئي
40	المبحث الثالث: مؤشرات الأداء البيئي وكيفية تقييمه
40	المطلب الأول: مؤشرات الأداء البيئي
42	المطلب الثاني: تقييم الأداء البيئي
45	المطلب الثالث: مزايا تقييم الأداء البيئي وصعوبات التي يواجهها
47	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الإطار النظري لرضا العملاء
49	تمهيد:
50	المبحث الأول: ماهية رضا العملاء
50	المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء وخصائصه وأهميته
57	المطلب الثاني: محددات رضا العملاء
60	المطلب الثالث: تحديد سلوك عدم رضا العملاء
63	المبحث الثاني: السلوكيات الناجمة عن رضا العملاء وأدوات تحسينها
63	المطلب الأول: السلوكيات الناتجة عن رضا العملاء
65	المطلب الثاني: علاقات الرضا لدى العملاء
67	المطلب الثالث: أدوات تحسين رضا العملاء
72	المبحث الثالث: قياس رضا العملاء

72	المطلب الأول: القياسات غير المباشرة
76	المطلب الثاني: القياسات الكمية
79	المبحث الرابع: العلاقة بين الأداء البيئي ورضا العملاء
79	المطلب الأول: علاقة السياسة البيئية برضا العملاء
80	المطلب الثاني: علاقة الاهتمام البيئي برضا العملاء
81	المطلب الثالث: علاقة الاسهامات في تحسين البيئة برضا العملاء
82	المطلب الرابع: علاقة الإدارة البيئية برضا العملاء
84	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث دراسة حالة منظمة الورود "WOUROUD" لإنتاج العطور بالوادي
86	تمهيد:
87	المبحث الأول: تقديم عام حول منظمة الورود "WOUROUD"
87	المطلب الأول: تعريف منظمة الورود
91	المطلب الثاني: تنظيم منظمة الورود
99	المطلب الثاني: الأداء البيئي في منظمة الورود
103	المبحث الثاني: تحليل عينة الدراسة
103	المطلب الأول: أداة الدراسة
104	المطلب الثاني: مراحل إعداد الاستبيان

105	المطلب الثالث: منهجية وعينة الدراسة
108	المبحث الثالث: تحليل وتقييم الأداء البيئي في منظمة الورود "WOUROUD" ودوره في تحقيق رضا العملاء
108	المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة الدراسة
120	المطالب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الاستبيان
132	خلاصة الفصل
134	خاتمة
139	قائمة المراجع
/	الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	الأداء والعناصر المحددة له	الشكل رقم (1,1)
6	مصادر الأداء	الشكل رقم (2,1)
19	محاور بطاقة التقييم المتوازن	الشكل رقم (3,1)
20	محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (4,1)
21	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	الشكل رقم (5,1)
33	إطار عمل نظام الإدارة البيئية	الشكل رقم (6,1)
35	تصنيف للمحددات الأداء البيئي	الشكل رقم (7,1)
53	التصور الهيكلي القديم والجديد للنظرة لدى العميل	الشكل رقم (1,2)
55	العوامل المؤثرة في رضا العملاء	الشكل رقم (2,2)
55	خصائص الرضا	الشكل رقم (3,2)
57	محددات الرضا	الشكل رقم (4,2)
64	سلسلة "الرضا . الربحية"	الشكل رقم (5,2)
66	مربع الجودة	الشكل رقم (6,2)
68	فجوات عدم الرضا	الشكل رقم (7,2)
73	مخطط معالجة سلوك الشكوى	الشكل رقم (8,2)

78	علاقة السياسة البيئية برضا العملاء	الشكل رقم (9,2)
79	علاقة الاهتمام البيئي برضا العملاء	الشكل رقم (10,2)
80	علاقة الاسهامات في تحسين البيئة برضا العملاء	الشكل رقم (11,2)
81	علاقة الإدارة البيئية برضا العملاء	الشكل رقم (12,2)
92	الهيكل التنظيمي لمنظمة الورود	الشكل رقم (1,3)
105	هيكل الاستبيان	الشكل رقم (2,3)
108	توزيع العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (3,3)
110	توزيع العينة حسب متغير المستوى	الشكل رقم (4,3)
111	توزيع العينة حسب العمر	الشكل رقم (5,3)
112	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	الشكل رقم (6,3)

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الاختلافات بين مقاييس الأداء التقليدية ومقاييس الأداء الحديثة	الجدول رقم (1,1)
32	متطلبات نظام الإدارة البيئية 14001	الجدول رقم (2,1)
44	مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة (ENAPS)	الجدول رقم (3,1)
52	أوجه التشابه بين العميل الداخلي والخارجي	الجدول رقم (1,2)
65	مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية رضا العملاء	الجدول رقم (2,2)
89	تطور رقم الأعمال	الجدول رقم (1,3)
105	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها	الجدول رقم (2,3)
107	يوضح الإحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان	الجدول رقم (3,3)
108	توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم (4,3)
109	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (5,3)
110	توزيع العينة حسب العمر	الجدول رقم (6,3)
111	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (7,3)
112	الحدود العليا والدنيا لمقاييس (Likert) الخماسي	الجدول رقم (8,3)
113	مدى تعبير الأداء البيئي على المنظمة	الجدول رقم (9,3)
114	مدى تعبير السياسة البيئية على المنظمة	الجدول رقم (10,3)
115	مدى تعبير الاهتمام البيئي على المنظمة	الجدول رقم (11,3)

116	مدى تعبير الاسهامات في تحسين في تحسين البيئة على المنظمة	الجدول رقم (12,3)
118	مدى تعبير الإدارة البيئية على المنظمة	الجدول رقم (13,3)
119	مدى رضا العملاء على المنظمة	الجدول رقم (14,3)
121	يبين معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة	الجدول رقم (15,3)
122	إختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سمرنوف	الجدول رقم (16,3)
123	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	الجدول رقم (17,3)
124	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	الجدول رقم (18,3)
125	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	الجدول رقم (19,3)
126	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	الجدول رقم (20,3)
127	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	الجدول رقم (21,3)
128	ملخص نتائج إختبار الفرضيات	الجدول رقم (22,3)

حَقِيقَةُ

مقدمة:

لقد كانت ولا زالت المنظمات الاقتصادية وخاصة الصناعية في سعي دائم للبحث عن تعظيم الأرباح في إطار أدائها الاقتصادي، إلا أن هذا التوجه للمنظمات نجم عنه مجموعة من الآثار السلبية على البيئة (التلوث، استنزاف للموارد الطبيعية...)، وهو ما أدى بالمنظمات إلى محاولة دمج البعد البيئي ضمن أدائها للوصول إلى حماية المجتمع والأطراف ذات المصلحة، لضمان بقائها كون أداءها أصبح مرتبط بالأداء البيئي، من آثارها الخارجية السلبية في إطار ما يدعى بالأداء البيئي، ويقصد بالأداء البيئي تحمل المنظمة جزءا من المبادرات الأحادية الجانب أو التعاون مع السلطات العمومية، تلتزم من خلالها باتخاذ التدابير اللازمة لتخفيف الأضرار التي تلحقها بالبيئة بعد ما كانت تتخذ موقفا دفاعيا اتجاه هذه الأضرار في السابق.

وعليه أصبحت الاعتبارات البيئية ذات أهمية متزايدة لعدد كبير من المنظمات، لما لها من تأثير جوهري على مركزها في السوق، ولذا فرضت أساليب وإستراتيجيات إنتاجية جديدة بما فيها تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، وذلك بإتباع نظم الإدارة البيئية (ISO 14001).

وبما أنها ستنبنى من منهج العمل الداخلي في المنظمة من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التشغيلي، فإن هذا سيؤدي حتما إلى التأثير على مختلف أصحاب المصلحة (العاملين، العملاء، المساهمين، الموردين، المجتمع البيئة بحد ذاتها). وفي نطاق هذه الدراسة سنعمل على التركيز على العملاء بشكل خاص، والذين يعدون أحد الأطراف الفاعلة للمنظمة، حيث تهدف إلى فهم حاجات العميل من أجل الاستجابة لها بتقديم منتج ذو قيمة يحقق نوع من التميز للمنظمة، وقد أصبحت إستراتيجية خلق القيمة للعميل ركنا أساسيا من أركان التوجه نحو العميل كونها الوسيلة الإستراتيجية لاكتساب العملاء الجدد، ومفتاح لزيادة مستوى الرضا الذي بات هدفا أساسيا للمنظمة، وهي تعبر عن حكم تقييمي على الأداء المنتج يتولد عنه شعور نفسي بالارتياح والرضا.

أ- إشكالية البحث:

إن كسب رضا العملاء وولائهم صار ذو أهمية بالغة، بسبب كثرة المتغيرات المدرجة في التطورات الحاصلة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة. مما ألح على المنظمات أن تدمج أبعاد غير مالية إضافة إلى الأبعاد المالية، والتي يعد الأداء البيئي جزءا منها والذي ظهر كمحصلة لمحاولة التخفيف من الآثار الخارجية للمنظمات. فصارت المنظمة على إثره تسعى لتحقيق رضا أصحاب المصلحة كافة في هذا الإطار، وفي سياق هذه الدراسة أخذنا العملاء كعنصر أساسي مؤثر على إستراتيجيات وفعاليات المنظمة في المجتمع، وعليه جاءت إشكالية بحثنا كالتالي:

- ماهو الدور الذي يمكن أن يساهم به الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء؟ وهل هذا محقق في منظمة الورود "WOUROUD" لإنتاج العطور؟

ب-التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح جملة من التساؤلات:

- ما هو مستوى الأداء البيئي المحقق في منظمة الورود لإنتاج العطور؟
- هل تتبنى المنظمة قياس درجة رضا العملاء لديها؟ وكيف ذلك؟
- هل هناك دور للسياسة البيئية كبعد من أبعاد الأداء البيئي على المستوى الاستراتيجي في تحقيق رضا العملاء؟
- هل هناك دور للإهتمام البيئي كبعد من أبعاد الأداء البيئي على المستوى الاستراتيجي في تحقيق رضا العملاء؟
- هل هناك دور للإسهامات في التحسين البيئي كبعد من أبعاد الأداء البيئي على المستوى الاستراتيجي في تحقيق رضا العملاء؟
- هل هناك دور للإدارة البيئية كبعد من أبعاد الأداء البيئي على المستوى الاستراتيجي في تحقيق رضا العملاء؟

ت-فرضيات البحث:

كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفروض الآتية والتي نسعى لإثبات صحتها أو نفيها من خلال دراسة الموضوع:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05.

➤ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام البيئي في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإسهامات في تحسين البيئة في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05.

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء. عند مستوى دلالة 0.05.

ث- مبررات اختيار الموضوع:

نظرا للأهمية التي يحظى بها موضوع الأداء البيئي، ورغبة في معرفة دور الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء بالاعتبار العميل هو مبرر وجود المنظمة، وهناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في الموضوع بالذات والمتمثلة في:

- نقص الوعي البيئي لدى المنظمات بأهمية الأداء البيئي وكيف يؤدي بذلك إلى تحقيق رضا العملاء لها؛
- إهمال بعض المنظمات للجوانب المتعلقة بالعميل، فهي لا تهتم بسلوكه ولا تحقيق حاجاته ورغباته، ولا قياس درجة رضاه.

حيث تم اختيار هذا الموضوع للإلمام بالجوانب النظرية للموضوع، وسعيا منا في محاولة دراسة ذلك على حالة منظمة خاصة بالإنتاج العطور التي تعتبر ذات أهمية كبيرة للعميل ولحماية البيئة.

ج- أهمية البحث:

تتأتى أهمية هذه الدراسة من حيث تسلطها الضوء على عملية أساسية، ألا وهي الأداء البيئي لاعتباره العنصر المهم في المنظمة نظرا للاعتبارات التالية:

- محاولة معرفة دور الأداء البيئي في المنظمات لتحقيق رضا العملاء؛
- محاولة تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء البيئي الذي تستطيع به المنظمات المساهمة في إرضاء عملائها؛
- تبيان الدور الذي يلعبه الأداء البيئي في عملية تحسين الأداء العملاء.

- ربط رضا العملاء كهدف مرجو لدى المنظمة بمعيار تقييمي جديد المتمثل في الأداء البيئي.

ح- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي للأداء البيئي للمنظمات في تحقيق رضا العملاء وذلك من خلال:

- تحديد المفاهيم المتعلقة بالأداء البيئي ومؤشرات وطرق قياسه؛
- التطرق إلى مفهوم الرضا وأهم محدداته؛
- معرفة مدى مساهمة الأداء البيئي في الحفاظ على الموارد الطبيعية، البيئة، الصحة والسلامة، ومدى رضا العملاء؛
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطوير الأداء البيئي وتحقيق رضا العملاء؛
- محاولة إثراء مكتبة الكلية ببحث جديد يخص الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء.

خ- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** وتجلت هذه الدراسة في منظمة الورود "WOUROUD" لإنتاج العطور بالوادي.
- **الحدود الزمنية:** فالجانب النظري تمت معالجته بنظريات علمية والدراسات السابقة، والجانب التطبيقي فكان من 23 أبريل 2015 حتى 11 ماي 2015.
- **الحدود المصطلحاتية:** أهم المصطلحات الواردة في البحث: الأداء البيئي، مؤشرات الأداء البيئي، رضا العملاء.

د- المنهج المستخدم في البحث:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية دور الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، ويعتبر المنهج الوصفي مناسباً لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

أما بالنسبة للأدوات المستعملة في البحث فتمثل فيما يلي:

✓ المسح المكتبي: من أجل تكوين القاعدة الفكرية أو النظرية لموضوع البحث اعتمدنا على جملة من المراجع باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية تراوحت بين الكتب، رسائل الماجستير والدكتوراه والماستر وكذا الملتقيات، بالإضافة إلى استخدام بعض المواقع لشبكة الإنترنت؛

✓ أدوات إحصائية: وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS V20 في تحليل الإجابات الواردة في الاستبيان.

ذ- صعوبات الدراسة:

من ضمن الجوانب المهمة في هذه الدراسة هي الحصول على المعلومات وتوفيرها بالقدر الكافي الذي يسمح بإعطاء نتائج جيدة من خلال التطبيق على النموذج المقترح، لكن في الإطار واجهتنا بعض الصعوبات منها:

✓ الصعوبات في كيفية التعامل مع العملاء خاصة وأنهم ذوي مستويات علمية وفئات عمرية مختلفة الأمر مما أوجب علينا بذل جهد ووقت إضافي لإتمام جمع واسترجاع الاستبيانات الموزعة؛

✓ الصعوبات التي واجهناها في هذا الموضوع ليست في الجانب الفلسفي أو النظري لكن في الجانب التطبيقي والميداني كون بعض العملاء بالمنظمة لا يوجد لديهم أصلا وعي بيئي ولا يعلمون عنها شيء، وهو ما جعل البعض لا يعطيها أهمية وبراها مكلفة ومتعبة كونها تتطلب الكثير من المعلومات؛

✓ عندما يتعلق الأمر بالبيئة وخاصة الأداء البيئي فإن هنالك تردد من طرف المسؤولين في إعطاء الصورة والوضعية الحقيقية التي نطلبها رغم أننا نعلمهم بأننا بصدد إعداد بحث علمي وهذا للفهم السلبي أن الأداء البيئي ربما قد تقيد من نشاطهم أو أن تظهرهم بأنهم من المؤثرين سلبا في البيئة؛

✓ صعوبة في استعمال البرنامج الإحصائي SPSS V20 لاستخراج المعطيات الإحصائية، وتم الإستعانة بكل من الأستاذ: شنشونة محمد، والأستاذة: شين فيروز، اللذان كان لهما الفضل والشكر، وذلك في مساعدتي في استخراج المعطيات الإحصائية؛

✓ صعوبة إعداد الدراسة التطبيقية على المنظمات الجزائرية، فهذه الأخيرة لم تحقق تطبيق الأداء البيئي فعلا، فلم ترق بعد إلى الإنتاج الأخضر وبالرغم من هذا نجد بعض المنظمات حققت جودة الإنتاج إلا أنها ما زالت بعيدة عن تحقيق الجودة البيئية التي كانت هدف دراستنا من خلال إزالة التلوث الذي يتحقق باستعمال تكنولوجيا نظيفة أو صديقة للبيئة وكذا إنتاج منتجات خضراء ودية بيئيا من أجل البيئة والارتقاء بالأداء التسويقي للمنظمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ر- الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت الأداء البيئي الأهمية البالغة لتطبيقه في كافة المنظمات لما له من تأثير على الأداء، وتكملها في المحافظة على البيئة وحماية الانسان من الأضرار التلوث، وكذلك في ما يخص رضا العملاء أوضحت العديد من الدراسات في هذا الصدد إلى دراسة السلوكيات والتوقعات الناجمة إلى تؤدي إلى إرضاء العملاء. وفي ما يلي سوف نقوم بعرض تلك الدراسات:

1- دراسة الباحث "بكوش كريمة":

«أثر الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي»، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول مدى تأثير الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي، وذلك من خلال محاولة استقراء بعق عملي وتأصيلي منهجي لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد ضمن حقل الإبداع التكنولوجي، محاولة طرح أفكار جديدة ضمن الاتجاه الجديد الذي يربط الإبداع بالبيئة أو ما يسمى بالإبداع البيئي أو الأخضر والذي ينعكس بدوره على الأداء التسويقي للمنظمة، وقد أوصى الباحث بضرورة أن تهتم منظمات الأعمال بدراسة وتحليل للتحديات البيئية عن اختلاف أنواعها الداخلية، والإجرائية والخارجية، وتعمل على تقييم تلك التحديات من أجل وضع الرؤيا الإستراتيجية اللازمة للتعامل معها، ضرورة الاهتمام بسلامة البيئة من قبل المنظمات وهذا لا يتم إلا من خلال:

✓ معالجة الخارجيات بشكل يقلل من آثار التلوث البيئي؛

✓ التحول إلى الإنتاج الأخضر، أي إنتاج منتجات عديمة أو قليلة الأثر السلبي على البيئة والإنسان المستهلك والمجتمع.

2- دراسة الباحث "كشيدة حبيبة":

«استراتيجية رضا العميل "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية"»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2005/2004.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول النظرة الجديدة للعميل الخارجي كيف يمكن تحقيق وقياس رضاه لاسيما من خلال الجودة، وقد هدفت لاكتشاف أبرز الطرق المستعملة في قياس مع اسقاط طريقة بحوث الرضا على الواقع من خلال القيام باستقصاه، الهدف منه معرفة درجة رضا أو عدم رضا العملاء المالكين للتلفاز الملون للمنظمة

الوطنية للصناعات الالكترونية عن هذا المنتج، وقد أوصى الباحث إلى المنظمة أن تحاول تحقيق الأهداف التالية بخصوص الجودة:

- ✓ تحقيق والحفاظ على جودة المنتج لتلبية متطلبات العملاء بشكل مستمر؛
- ✓ منح الثقة لوظائفها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها؛
- ✓ منح الثقة للعملاء بقدرتها على تحقيق الجودة المتوقعة والمحافظة عليها.

3-دراسة الباحث "حاتم نجود":

«تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه "دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA»
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في إطار مواجهة تحديات المنافسة الشديدة وتفعيل التوجه نحو العميل، ماهي ملامح وأبعاد المسار الاستراتيجي الذي تنتجه المؤسسة لكسب رضا العميل وجعله أحد الضمانات الكافية لبناء ولائه وما مدى واقعية هذا الطرح بالنسبة لمنظمة NCA، وقد هدفت إلى إظهار مدى أهمية رضا العميل و ولائه في نجاح المنظمة و استمرارها.

وقد أوصى الباحث على ما يلي:

- ✓ ضرورة اعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك العميل وإجراءات اتخاذ القرار الشراء لتحديد حاجات وتطلعات هذا الأخير بدقة؛
- ✓ خلق القيمة للعميل وذلك استعداد المنظمة داخليا بتنظيم كل وظائفها وأنشطتها باتجاه مفهوم القيمة، وكذلك ربط الرضا بمستوى التوقعات يفسر اختلاف مستوياته من عميل لآخر.

4-دراسة الباحث "وهيبة ديجي":

«دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية EN.ICA»»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في مساهمة إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية بالاستناد إلى تحليل البيئة التنافسية، كون هذه الأخيرة تؤثر في سلوك العملاء، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى أهمية إستراتيجية التمييز في المنظمة الاقتصادية في ظل المنافسة ومحاولة إظهارها بطريقة محكمة وفعالة.

وقد أوصى الباحث على ما يلي:

✓ التزام بتطبيق جميع مبادئ وتوصيات شهادات الإيزو، من أجل ضمان تحقيق الفعالية والكفاءة في العمل؛

✓ نشر الوعي في وسط العمال بأهمية تبني الجودة كفلسفة جديدة في المنظمة يجب احترامها والالتزام بها لأن بعض العمال يعتبرونها كشهرة لمنتجات المنظمة فقط.

5-دراسة الباحث "صالح بلاكسة":

«قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض المؤسسات"»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية، وقد هدفت هذه الدراسة لاكتشاف أساليب بطاقة الأداء المتوازن وتبيين قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الاقتصادية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجي، بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية.

وقد أوصى الباحث على ما يلي:

✓ ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القادمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن؛

✓ ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

6- دراسة الباحث "حمزة شنوف":

«أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في ما مدى تأثير تطبيق الإدارة البيئية على الأداء المالي في المنظمة الاقتصادية، وقد هدفت هذه الدراسة لاكتشاف ابراز العلاقة بين نظام الإدارة البيئية والأداء المالي، وتأثير تطبيق هذا النظام على مؤشرات الأداء المالي.

وقد أوصى الباحث على مايلي:

✓ ضرورة تطبيق نظام الإدارة البيئية على المنظمات الجزائرية؛

✓ ضرورة اعتماد المنظمات على المعايير غير المالية ليس فقط من جانب العملاء وإنما من كل الجوانب.

7- دراسة الباحث "عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري":

«الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة: مدخل القيمة المضافة "دراسة حالة نظرية"»، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في ما مدى أهمية وضع إستراتيجية تكنولوجية للمنظمات بقصد إعطاء قيمة مضافة إليها في ظل الدور البيئي، وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العرض التصوري للكيفية التي يساهم فيها الاستثمار في قدرات تقانة المعلومات في إضافة قيمة للمنظمة من خلال الاهتمام بأدائها البيئي.

وقد أوصى الباحث على ما يلي:

✓ اهتمام المنظمات العربية والعراقية خصوصا بنشر الوعي البيئي لدى المالكين والمساهمين في منظمات الأعمال عبر تحديد الرؤية المستقبلية لزيادة فعاليتها من خلال وضع إدارة بيئية تتعامل مع الموارد الطبيعية بقصد حماية البيئة وفهم المستهلكين واللذان يعدان رأس مال وزيائني؛

✓ اهتمام المنظمات العربية والعراقية خصوصا باعتماد الأداء البيئي كجزء مكمل للأداء الشامل للمنظمات الأعمال في الألفية الثالثة، والذي يؤدي إلى تحقيق التميز.

8-دراسة الباحثان "زين الدين بروش"، "جابر دهيمي":

«دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK»، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء البيئي، الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في ما مدى إسهام نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة الاقتصادية، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز العوائد والميزات المحققة من طرف الشركة المتحصلة على مواصفة الإيزو 14001.

وقد أوصى الباحثان على ما يلي:

✓التحسين المستمر للأداء البيئي للمنظمات من خلال تطبيقها للمواصفة القياسية ISO 14001؛

✓وضع منتج أنظف من خلال اقتناء المنظمات إلى أجهزة وتقنيات متطورة، والتي تساهم في تقليل من الأضرار البيئية والمشاكل البيئية.

9-دراسة الباحثان "أحمد علي أحمد الراشد"، "خالد عبد الجبار صبر":

«تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئية في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء» دراسة ميدانية في البعض من الشركات العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق»، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة شط العرب الجامعة، البصرة، العراق، المجلد4، العدد8، 2012.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة على مدى احتياج منظمات الأعمال العراقية إلى تبني أنظمة معيارية لإدارة البيئة للارتقاء بمستوى أدائها، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمعايير سلسلة منظمة المعايير الدولية (ISO14000) الخاصة بقياس مستوى أداء عناصر نظام الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، والهدف الأخرى ضرورة مواكبة التوجهات الحديثة للمنظمات العالمية تجاه الحراك الدؤوب نحو الاهتمام بالبيئة وعدم الإضرار بها.

وقد أوصى الباحثان على ما يلي:

✓ معالجة مواقع الخلل في الشركات الثلاث قيد الدراسة يتطلب توظيف نظام المعايير لإدارة البيئة مثل نظام إدارة البيئة الصادر عن منظمة الإيزو الدولية؛

✓ توجيه الدراسات إلى البحث في ميكانيكيات ومتطلبات تطبيق الأنظمة المعيارية الأعمال العراقية.

10- دراسة الباحثان "سليمة غدير أحمد"، "سلمى كيجلي عائشة":

«دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة نظرية"»، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء البيئي، الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة على مدى مساهمة تحقيق الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المنظمات الاقتصادية، وقد هدفت لاكتشاف مدى مساهمة تحقيق الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المنظمات الاقتصادية، وإبراز أثر إدماج الأداء البيئي في المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، حيث أجريت دراسة حالة عن طريق تجارب المنظمات في التوفيق بين الأداء الاقتصادي والأداء البيئي.

وقد أوصى الباحثان على ما يلي:

- ✓ دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار يقدم نهجا إداريا فعالا في اكتشاف مستوى من التميز يمكن أن تتفوق به على غيرها من المنظمات المنافسة؛
- ✓ السعي لإدراك الميزة التنافسية من طرف المنظمات في مجالها.

11- دراسة الباحث "المهدي مفتاح السريتي":

«مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي "دراسة حالة القطاع الصناعي الليبي"»، المجلة الجامعة، كلية الاقتصاد، جامعة مصراته، ليبيا، المجلد 3، العدد 15، 2013.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة في مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الليبي، وقد هدفت لاكتشاف التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، وتعرف على مؤشرات تقييم الأداء التي تستخدم في بيئة التصنيع الحديثة ومدى إمكانية تطبيقها في البيئة المحلية ومن تم مدى الاستفادة منها.

وقد أوصى الباحث على ما يلي:

- ✓ إمكانية تطبيق مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة في بيئة التصنيع الحديثة في البيئة الليبية؛
- ✓ استخدام مؤشرات مالية وغير مالية؛
- ✓ تأكيد مؤشرات تقييم الأداء على مفاهيم التحسين والتطوير المستمر.

12- دراسة الباحث "بومدين يوسف":

«إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة 'دراسة نظرية'»، الملتقى العلمي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر-عرض تجارب دولية، جامعة الخميس مليانة، يومي 26-27 أبريل، 2011.

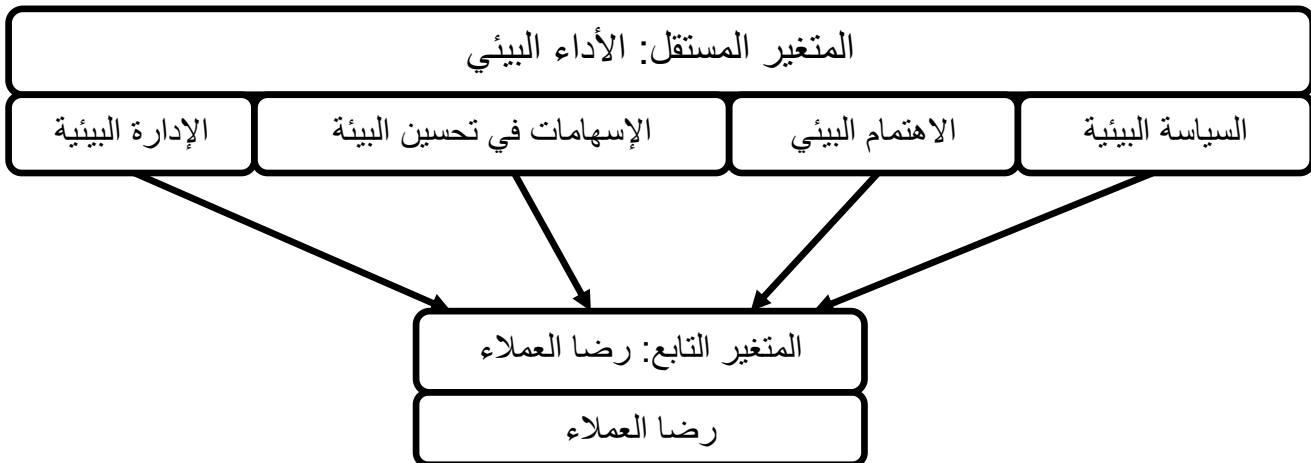
تتمحور إشكالية هذه الدراسة في عمل المنظمات الصناعية على وضع سياسة واضحة المعالم لمعالجة المشاكل البيئية تستهدف حماية البيئة من التلوث والمحافظة على الموارد، وقد هدفت لاستعراض محاولات إعادة التوازن لبطاقة الأداء بإدخال البعد البيئي ومناقشة السلسلة السببية التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على مفهوم استدامة الشركات تأثيره على مؤشرات ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.

وقد أوصى الباحث على ما يلي:

✓ الاهتمام بالاحتياجات البيئية في إطار الاستفادة من فرص الأعمال القائمة على البيئة وتحقيق الميزة التنافسية؛

✓ ضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء وتبدأ من مرحلة التصميم إلى مرحلة ما بعد البيع وذلك باتباع الأمور البيئية خلال دورة حياة المنتج.

ز- نموذج الدراسة:



تم وضع أبعاد الأداء البيئي وفق منظمة (ENAPS)، وهو اختصار لعنوان شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (European Network For Advance Performance Studies)، والتي تخضع لتحسينات مستمرة كلما استدعت الضرورة لذلك.

س- هيكل الدراسة:

قصد الإحاطة بالموضوع محاولة الإمام بكل جوانبه، تم تقسيم الأطوار هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كما يلي:

1- **الفصل الأول:** سنتناول فيه الإطار النظري للأداء والأداء البيئي: وهنا نتطرق إلى مفهوم الأداء، أهمية أهداف، أنواع الأداء، تقييم الأداء، مفهوم الأداء البيئي، أهمية، أهداف، مؤشرات، طرق قياس، مزايا وعيوب.

2- **الفصل الثاني:** الإطار النظري لرضا العملاء: وهنا نتطرق إلى مفهوم رضا والعميل ورضا العملاء، أهمية خصائص، محددات رضا العملاء، سلوك عدم رضا العملاء، سلوك الرضا لدى العملاء، قياس رضا العملاء.

وتم تناول العلاقة بين الأداء البيئي ورضا العملاء وذلك من خلال العلاقة بين أبعاد الأداء البيئي برضا العملاء: علاقة السياسية البيئية برضا العملاء، علاقة الاهتمام البيئي برضا العملاء، علاقة الاسهامات في تحسين البيئة برضا العملاء، علاقة الادارة البيئية برضا العملاء.

3- **الفصل الثالث:** دراسة الحالة: وهنا نحاول التعرض إلى مفاهيم عامة حول منظمة الورود لإنتاج العطور، ودورها في حماية والمحافظة على البيئة، أنواع الأداء البيئي المطبق في المنظمة، ثم التطرق إلى دور الأداء البيئي في المنظمة يساهم في تحقيق رضا العملاء.

الفصل الأول:

الإطار النظري للأداء
والأداء البيئي

تمهيد :

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز لمنظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض. ولا تخلو نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرض ضمني أو صريح يربطها بالأداء التنظيمي. فالإتجاهات التقليدية للأداء والمتمثلة في الأبعاد المالية والتي تؤكد على ممارسات تصب بإتجاه تعظيم الأداء وكذلك الإتجاهات الأخرى الحديثة للأداء والتي تمثل في الأبعاد الغير المالية. مما أدى بالمنظمات أن تدمج أبعاد غير مالية مع الأبعاد المالية التقليدية، والتي يعد الأداء البيئي جزءا منها والذي ظهر كمحصلة لمحاولة التخفيف من الآثار الخارجية للمنظمات، هنا فإن هذا الفصل جاء يعطي نظرة مركزة وشمولية حول الأداء، ثم نظرة مركزة كذلك حول الأداء البيئي، ويختتم الفصل بإستعراض مؤشرات تقييم الأداء البيئي، ونعالج هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية الأداء البيئي

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء البيئي وكيفية تقييمه

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

لقد ارتبط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية بسعي المنظمة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحويلات الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافياً للمنظمة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، فأصبحت المنظمة ذات الأداء هي المنظمة التي تنتبه بسرعة إلى مختلف التحويلات التي تطرأ على محيطها.

المطلب الأول : مفهوم الأداء ومصادره

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل الاقتصاد وتسيير المنظمات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

يعد مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له كالمردودية والانتاجية وحتى التنافسية، رغم أنه يختلف عن المفاهيم اختلافاً كلياً، وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه.¹

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.²

وعرف الأداء حسب (A.KHERAKHEM) على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".³ نلاحظ من هذا بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة العليا.

وكما عرف حسب (P.DRUKER) على أنه : "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".⁴

وكما عرف على أنه: "محاولة تحقيق المنظمة لأهدافها، ويشمل مفهومي الفعالية: وهي "الوصول إلى الأهداف الموجودة، والنجاعة، وهي تحفيظ الموارد المستخدمة".⁵

¹ - شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة: المطاحن الكبرى للجنوب GMS"، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص2.

² - بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة "دراسة حالة: مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA-الوادي"، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، غير منشورة، 2010/2009، ص48.

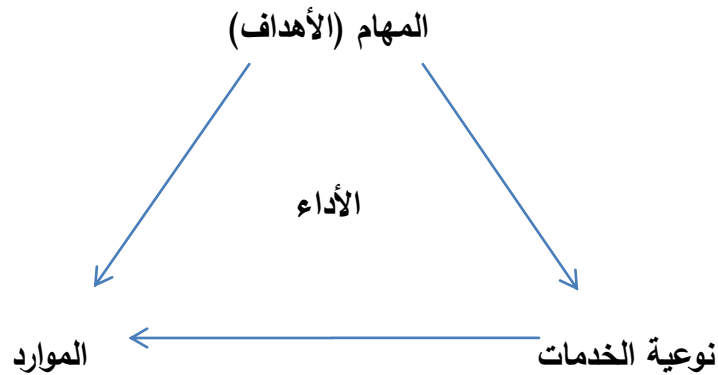
³ - Ecosid, "dialogues autour de la performance en entreprise", édition harmattan, paris, 1999, p18.

⁴ - Drucker.p, l'avenir du management selon drucker, éditions village mondial, paris, 1999, p73.

⁵ - claude ALAZARD et salime SEPARI, contrôle de gestion, dunod édition, France, 1998, p11.

وكما يعرف أيضا على أنه : "المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".¹
 وكما يعرف كذلك على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".²
 ومن خلال ما سبق من تعاريف للأداء يمكننا استنتاج التعريف التالي:
 ❖ "الأداء عبارة عن درجة تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تحقيق المنفعة انطلاقا من الموارد المتوفرة لدى المنظمة ومدى قدرتها وتحكمها في قياس النتائج المتوصل إليها".
 ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه يقع وسط ثلاثة طرق:³
 1- تطبيق الاتجاهات المكلفة بها المنظمة هذا أولا أنها تركز مجهوداتها على تحقيق مهمتها.
 2- إعطاء القيمة للعميل والمستهلكين، ولأكثر عموم إلى مختلف المخاطبين الذين تتعامل معهم هذه المنظمة.
 3- السيطرة الجيدة على الموارد التي كلفت لها أو التي جمعها لتحقيق مهنتها توضيح هذه النقاط من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1،1): الأداء والعناصر الأساسية المحددة له



المصدر: شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص ص، 3-4.

1- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998، ص 03.
 2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط2، 2001، ص 209.
 3- شباح نعيمة، مرجع سابق، ص ص، 3-4.

الفرع الثاني: مصادر الأداء

هناك عدة مكونات للمنظمة منها: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننس ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، والعناصر السابقة تشكل لنا مصدرا لأداء وذلك وفق التقسيم التالي:

أولاً: الأداء الظاهري (الخارجي)

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة للأداء من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جيد واعدة، أسعار مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة ... الخ. هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساساً لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي.¹

ثانياً: أداء ذاتي (الداخلي):

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمرؤوسون في العمل واستغلال موارد المنظمة²، وهو ما ينتج من توليفه من الأداءات التالية:

1- الأداء المالي: هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المنظمة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المنظمة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة.

2- الاداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا العملاء وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد العملاء، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

3- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، تعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.³

1-2- وهيبه ديجي، دور الاستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غير منشورة، 2012/2013، ص68.

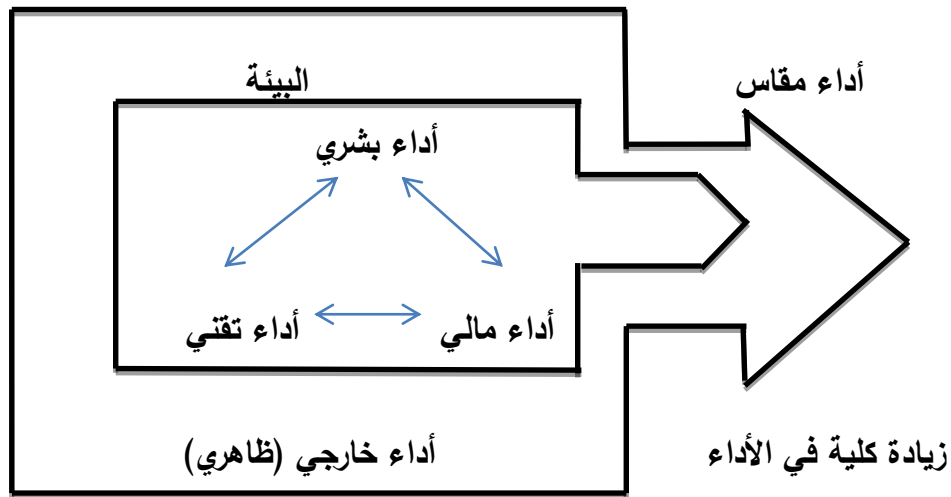
3- حمزة شنوف، أثر تطبيق نظام الإدارة البيئية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTPE"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم مالية ومحاسبية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص17.

4- الأداء التموييني: يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الانتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

5- الأداء البشري: يتمثل في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفيين)¹.

ويعد الأداء البشري من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد. الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

الشكل رقم (2,1): مصادر الأداء



المصدر: شباح نعيمة، مرجع سابق، ص 8.

مما نلاحظه من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر قعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

¹ - حمزة شنوف، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وكيفية تقييمه

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ومصادره، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المنظمة، ولتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في أربعة معايير هي: معيار مصدر الأداء والذي تم عرضه في المطلب السابق، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار طبيعة الأداء، كل معيار على مدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المنظمة.

الفرع الأول: أنواع الأداء

1- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

1- 1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

1- 2- الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمنظمة، كما نشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية حيث أن دراسة الأداء الشامل للمنظمة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المنظمة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المنظمة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.²

1-2- أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.³

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد [1]، نوفمبر 2001، ص 89-90.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2009، ص 97.

³ - محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

2-2- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمنظمة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.¹

2-3- أداء وظيفة الموارد البشرية:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المنظمة فضمان استخدام موارد المنظمة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المنظمة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المنظمة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله. يتجلى أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

✓ المردودية؛

✓ استقطاب الأفراد الأكفاء؛

✓ وجود نظام حوافز فعال؛

✓ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛

✓ التغييرية: ويقصد بها فقدان المواضبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل؛

✓ علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المنظمة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المنظمة لمستخدميها.²

2-4- أداء وظيفة التموين:

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.³

2-5- أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

✓ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛

1-2- محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص150.

3- السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص14.

- ✓ عدد الابتكارات أو البحوث المنتجة؛
- ✓ التنوع وقدرة المنظمة تقديم منتجات جديدة.

2-6- أداء وظيفة التسويق:

- يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:
- ✓ **حصة السوق:** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمنظمة ويحسب بالعلاقة التالية: **حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية؛**
 - ✓ **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات؛
 - ✓ **السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد؛
 - ✓ **مردودية كل منتج.**

2-7- أداء وظيفة العلاقات العامة:

يعتبر هذا النوع من معايير الأداء مخصص لأصحاب المصالح، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المنظمة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

3- حسب معيار طبيعة الأداء:

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المنظمة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ. يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.¹

¹ - السعيد عبد الرزاق بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص، 20-21.

3-1- الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

3-2- الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المنظمة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، أما الآن فقد أصبح الأداء الاجتماعي هدفا للمنظمة.¹

3-3- الأداء التكنولوجي:

يكون للمنظمة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

3-4- الأداء البيئي:

يستخدم مفهوم الأداء البيئي في إطار المعيار ISO-14031، ويعبر على النتائج التي تتحصل عليها المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة، ونفس المعيار يشير إلى مؤثرات الأداء البيئي للإدارة، وهو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة، وسوف نتطرق إلى مفهوم الأداء البيئي بالتفصيل في المبحث الثاني.²

ويوجد تصنيف آخر لأنواع الأداء ويصنفها إلى مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويعتبر قياس الأداء Performance Measurement من الخطوات المهمة والأساسية في الرقابة الإستراتيجية، ويبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، فما الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفعالية لاستخدامها في تقييم هذا الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟. وهناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكننا تقسيمها إلى³:

¹ - محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص150.

² - رديم حسين، رشيد مناصرية، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الايزو 14000 على تحسين الأداء البيئي، ملف PDF، ص6.

³ - وحيد رثمان الختاتنه، منصور إبراهيم السعايدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد 37، العدد2، 2010، ص337.

1- مقاييس الأداء المالية (Traditional financial performance measures):

هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI)، وربحية السهم العادي (EPS)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على الأصول (ROA)، والعائد على المبيعات (ROS)، إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية.

إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، حيث إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء. بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة.

ولهذا فقد أصبحت أنظمة تقييم الأداء المالية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال غير مناسبة لتقييم الأداء، وأصبح هناك ضرورة لوجود أنظمة تقييم للأداء الإستراتيجي.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس الأداء المالية¹:

- ✓ المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة؛
- ✓ المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات؛
- ✓ المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقييم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال؛
- ✓ استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل؛
- ✓ استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوي الأداء والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة؛

¹ - وحيد رثمان الختاتنه، مرجع سابق، ص337.

✓ استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، والعمليات الداخلية، وعمليات التعليم والنمو؛

✓ عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

2- مقاييس الأداء غير المالية (Non- financial performance measures):

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل: (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي¹:

2-1- مقاييس الجودة (Quality standards):

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب Zero Defects production، وإرضاء العملاء ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج... الخ.

2-2- مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد (Production standards on time):

هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنه وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

2-3- مقاييس أداء التسليم (Delivery performance metrics):

وللمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة

¹ - وحيد رثمان الختاتنه، مرجع سابق، ص 338.

على أسباب الاستقرار في الأسواق. ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100 % تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد، وبالطريقة المحددة.

2-4- مقاييس البحوث والتطوير (Research and development standards):

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وبهذا تركز المنظمات على استخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغيير في المخرجات إلى التغيير في المدخلات وناتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

2-5- مقاييس التكلفة (Cost metrics):

إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة حسب الأنشطة ABC والتكلفة المستهدفة Target Cost...، والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل، حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها.¹

ومن هنا يمكن توضيح أهم الاختلافات بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1,1): الاختلافات بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية

مقاييس الأداء غير المالية	مقاييس الأداء المالية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة / الكفاءة
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
موجهة نحو العميل	موجهة نحو الربحية
ذات توجهات طويلة الأجل	ذات توجهات قصيرة الأجل
شائعة في مقاييس الفريق	شائعة في المقاييس الفردية
شائعة في المقاييس العرضية	شائعة في المقاييس الوظيفية
تقوم على متابعة التطور	يتم مقارنتها بالمعايير
تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل	تهدف إلى التقييم

المصدر: نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 5.

¹ - وحيد رثمان الختاتنه، مرجع سابق، ص 338.

الفرع الثاني: تقييم الأداء

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى أولاً مفهوم تقييم الأداء، ثم تطرق إلى طرق تقييمه، وفي الأخير إلى أهمية تقييم الأداء.

1- مفهوم تقييم الأداء:

والمقصود بتقييم الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المديرين أن يقتضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المنظمة".¹ ويمكن تعريف تقييم الأداء بمفهوم آخر وهو "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها".² هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة".³

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي:

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المنظمة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

2- طرق تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء عملاً شاقاً ومضنياً على الكثيرين، سواء كنت في ذلك تقييم غيرك أم تتقبل تقييم الآخرين لك، ولذا تعد عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المنظمة من أخذ صورة سريعة من حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخلياً ومع المنظمات الأخرى بواسطة عناصر التقييم هي⁴:

✓ مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة؛

1- 2- وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص 64.

3- صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602.

4- إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، مؤشرات تقييم الأداء التجاري بالتطبيق على شركة الاسمنت الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر، 2009.

- ✓ مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة؛
 - ✓ مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية؛
 - ✓ المقارنة مع متويط الصناعة؛
 - ✓ مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى؛
 - ✓ مقارنة أداء المنظمة مع أداء أحسن منظمة في القطاع، وهي ما يسمى طريقة BENCH MARKIN (الرائد) حيث تساعد قيادة المنظمة نحو التحسن والتطوير السريع.
- 3- أهمية تقييم الأداء:

- من خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:
- ✓ مدى نجاح سياسة الاختبار، إذ أن التقييم بفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدرته، وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه؛
- ✓ تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصية الصدق والثبات؛
- ✓ مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة؛¹
- ✓ إن تقييم الأداء يظهر هدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات. ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي؛²
- ✓ ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم ، أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز؛
- ✓ يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال، إذا تعكس المعلومات ما إذا كان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أو لا؟³.

المطلب الثالث: المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء وتحديد أهم نماذجها

- إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء المالية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية، أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس الأداء غير المالية لتتكامل مع المقاييس الأداء المالية.

1-3- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 26.

2- فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 233.

وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء، وكذلك تحديد أهم نماذج المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء.

الفرع الأول: المؤشرات المالية لتقييم الأداء

إن تحديد مؤشرات مقاييس تقييم الأداء يعد من أهم المتطلبات في عملية تقييم الأداء المالي، حيث يتم بموجبها تحديد المؤشرات والمقاييس التي تتخذ أساساً في تقييم أداء مراكز المسؤولية ضمن إطار المنشأة ككل، وهذه الأهمية نابعة من كثرة عدد المعايير والمؤشرات المالية الناتجة عن التنفيذ الفعلي، الأمر الذي يثير بعض الصعوبات المتعلقة بضرورة انتقاء أكثرها ملاءمة والتي تعبر تعبيراً صادقاً عن مستوى الأداء لكل مركز بحيث يتفق والهدف المدد له، وهذا بدوره يتطلب إتباع مبدأ الكلفة/المنفعة لغرض استخدام أفضل هذه المؤشرات، وتتمثل أهم مقاييس الأداء المالي بالآتي¹:

1- الموازنة التخطيطية (Planning budget):

تعتبر الموازنات التخطيطية من الأدوات الأساسية التي تستخدمها الإدارة في تقييم الأداء وذلك لما تقدمه من تحقيق رقابة فعالة علي عمليات الوحدة الاقتصادية، فاستخدامها يمكن الإدارة من معرفة مدى ملاءمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدماً ومقارنة نتائج العمليات الفعلية بالخطط والأهداف الموضوعة مقدماً ومتابعة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.

2- التكاليف المعيارية (Standard costs):

وتعد التكاليف المعيارية الوسيلة التي من خلالها تمارس الإدارة مهامها وتحقق أهدافها، حيث أن البيانات التي توفرها التكاليف المعيارية تعد مساعدة ودليلاً لكل مدير أو مسؤول في المنشأة في محاولة لزيادة كفاءة قسمه، وبهذا فإن الإدارة تستخدم التكاليف المعيارية في العديد من الأغراض أهمها:

- ✓ تعد أساساً لتقييم المخزون السلعي؛
- ✓ الأساس لقياس الربح؛
- ✓ بعد عاملاً من العوامل المساعدة في تحديد سعر البيع؛
- ✓ الأساس لقياس كفاءة الأداء الإنتاجي؛
- ✓ التكاليف المعيارية بوصفها تكاليف محددة مقدماً تعد مفيدة في التخطيط وإعداد الموازنات التخطيطية.

¹ - المهدي مفتاح السريني، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، كلية الاقتصاد، جامعة مصراته، ليبيا، المجلد 3، العدد 15، 2013، ص ص، 193-194.

3- التحليل المالي (Financial analysis):

يعتمد التحليل المالي على الأساليب الرياضية والإحصائية) كالنسب والاتجاهات والمتوسطات (في كشف العلاقات المتداخلة بين البيانات المختلفة والمتغيرات التي تطرأ على البيانات في الفترات المختلفة وحجم هذا التغير ومسبباته، وبعد التحليل المالي من أهم طرق تقييم الأداء التي تلجأ إليها إدارة الوحدة الاقتصادية وكذلك الجهات الخارجية للوصول إلي أحكام عن أداء هذه الوحدة، ويتم تحليل البيانات بعدة طرق من أهمها التحليل الأفقي والتحليل الرأسي والتحليل باستخدام النسب المالية والتي تتعدد بتعدد الأهداف المرتبطة بها.

4- معدل العائد على الاستثمار (The rate of return on investment):

يعد العائد على الاستثمار من أكثر المداخل شيوعاً ، لكونه يمزج بين كل عناصر الربحية الأساسية (الإيرادات والتكاليف والاستثمار) وتتعدد وجهات النظر في طريقة تعريفها لكل من البسط والمقام.

✓ معدل العائد على الاستثمار = صافي الدخل / متوسط الاستثمار.

5- الدخل المتبقي (Residual income):

هو الدخل مطروحاً منه عبء الفائدة المحسوبة Interest calculated burden على أساس الاستثمار.

ويعتبر هذا المؤشر الأفضل في تقييم الأداء من العائد على الاستثمار إذ يلعب دوراً تحفيزياً بارزاً في قبول مشاريع استثمارية في نظر الإدارة غير مجدية باستخدام معدل العائد على الاستثمار.

6- التحليل المحاسبي (Accounting Analysis):

يقصد بالتحليل المحاسبي فحص القوائم المالية المنشورة وغير المنشورة ودراستها بقصد توفير بيانات تفيد في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية عن الماضي، والتنبؤ بنتائج نشاطها في المستقبل، ويختلف التحليل المحاسبي عن التحليل المالي في أن التحليل المالي يعتمد فقط علي البيانات المنشورة لتحقيق أهداف التحليل المحاسبي نفسها.¹

الفرع الثاني: المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء:**1- مدخل المقاييس المرجعية (Benchmarks):**

قام المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) American Productivity and Quality Center بتعريف المقاييس المرجعية على أنها عملية منتظمة ومستمرة، تتطلب التقييم المتواصل والمقارنة المستمرة لعمليات ونشاطات الوحدة مع الوحدات الرائدة (المتميزة) والحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد الوحدة على اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير أدائها.²

1-2- المهدي مفتاح السريني، مرجع سابق، ص ص، 194-195.

3- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص151.

2- مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

2-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم".

كما يعرف "مأمون العمري" على أنه: "عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة، والتسجيل (SCORE) ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج، والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المنظمة المشاركة في تحقيق عملية الأداء الفعال".¹ كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن إلى أنها: "نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداء فعالة ترتبط وتتصل بالاستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات العلمية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجميع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية".²

مما سبق ذكره من تعاريف بطاقة الأداء المتوازن نحاول اقتراح التعريف التالي:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أبرز نظم تقويم الأداء الشامل التي تمثل نموذجاً يعرض عدة طرق لإدارات الوحدات لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والعميل، والعمليات الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس يعتمد على تحليل وتشخيص المقاييس أداء المالية وغير المالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

2-2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

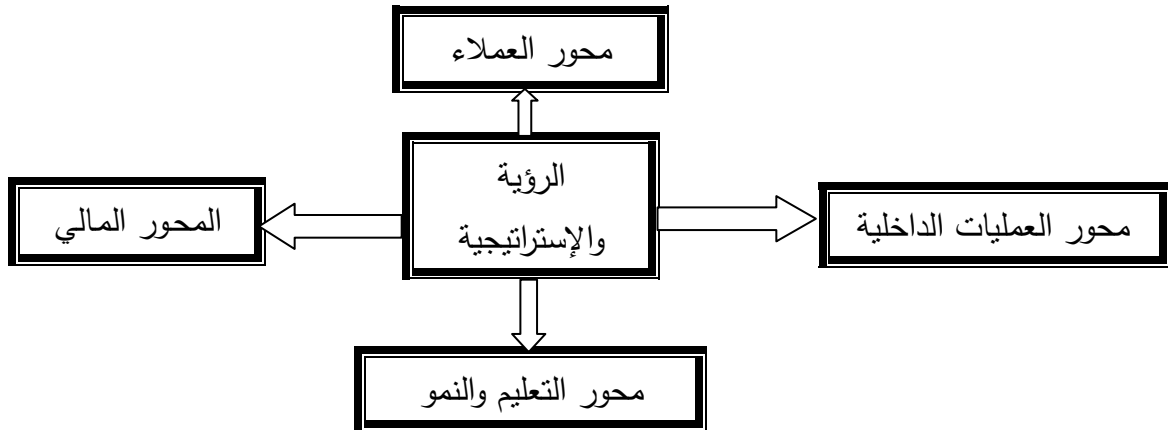
تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مكونات أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق استراتيجية المنظمة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه المكونات الأساسية لبطاقة الأداء في الشكل الآتي³:

¹ - نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BCG أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 22-23 نوفمبر، 2011، ص78.

² - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012/2013، ص70.

³ - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص138.

الشكل رقم (3,1): محاور بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: بومدين يوسف، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر-عرض تجارب دولية-، جامعة خميس مليانة، يومي 26-27 أفريل، 2011 ص 15.

وتحقق الأربع بطاقات التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك التوازن بين الأهداف المالية والأهداف التشغيلية (غير المالية)، وتختلف هذه البطاقات أو المكونات حسب طبيعة عمل المنظمة وهي:

✓ **المحور المالي:**

يركز هذا المحور على الجوانب المالية أي كيف ننظر إلى مساهمينا؟ إذ أن الهدف المالي يختلف بين القطاع العام والخاص، فأهداف المالية في القطاع الخاص في المدى البعيد هي تعظيم الأرباح، بينما النجاح في القطاع العام هو مقياس مدى فاعلية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل كلفة ممكنة وبأقصر وقت.¹ وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس واحتفاظ بها لأنها تعتب ضرورة للمستثمر الحالي والمرتب².

✓ **محور العملاء:**

يعتبر التعرف على عملاء المشروع ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المشروع، ومن هنا نجد أن العميل ينظر إلى المنظمة بصورة أو بأخرى فالصورة الذهنية الجيدة

¹ - بثينة راشد الكعبي، قاسم على عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2011، ص 47.

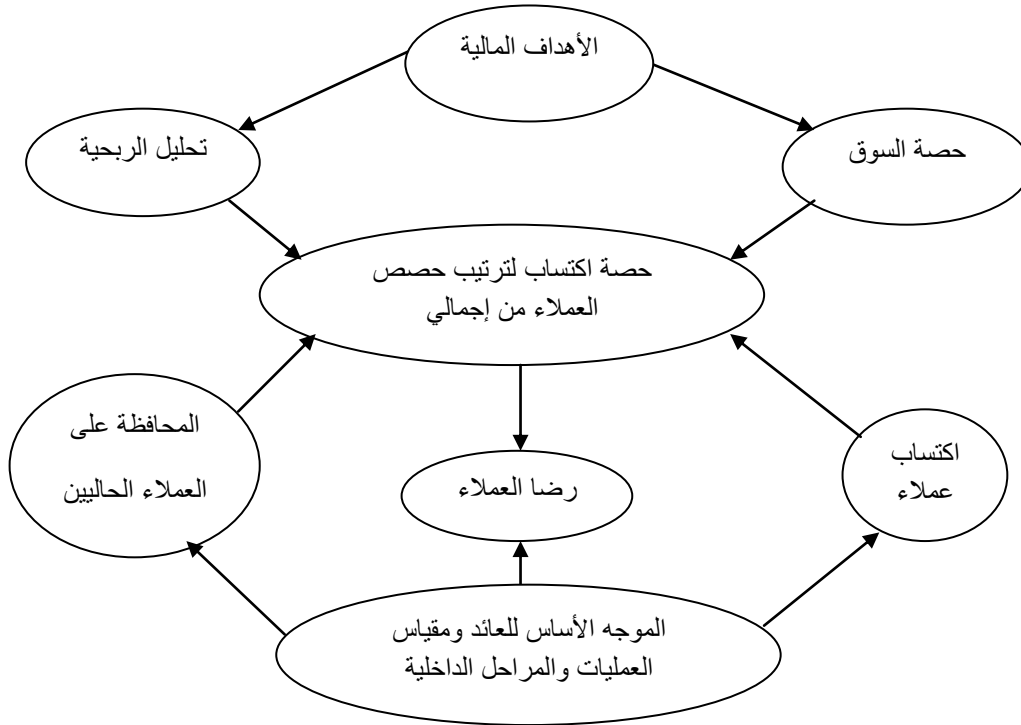
² - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 138.

لدى العملاء تأتي من إدارة منظمة تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها. والصورة الذهنية السيئة لديهم تأتي من أدائها المنساق بعيدا عن ورغبات العميل والبحث رؤية العاملين والمنظمة وجعلها رؤيتهم المستقبلية، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها:

- ✓ حصة المنشأة في السوق Created in market share؛
- ✓ مدى الاحتفاظ بالعملاء Over retain customers؛
- ✓ جلب العملاء Customers bring؛
- ✓ رضا العميل Customer Satisfaction.

والمقاييس الكمية السابقة وحدها لا تكفي لقياس أداء المنشأة بالنسبة لعملائها لذلك يجب استخدام المقاييس غير كمية مثل حالات الشكاوي وخطابات النصيح والإرشاد التي تتقدم بها بعض العملاء فمثل هذه المصادر من المعلومات قد تمد المنشأة بمعلومات مفيدة تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسن من منتجها الحالي أو خدماتها الحالية.¹

الشكل رقم (1,4): محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحمد هاني محمد النعيمي وآخرون، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد6، العدد19، 2010، ص123.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص، 72-73.

✓ محور التعلم والنمو:

المشروعات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها ومما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة. وفي قلب هذا المنظور فإن العاملين هم رأس المال الفكري حيث مجالات القياس الأساسية تتعلق برضاء العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم وتدريبهم، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء العاملين والتنمية داخل المنشآت¹:

✓ قدرات الموظف Employee Capabilities؛

✓ التحفيز وحث العاملين على الانضباط Stimulus and urged workers to discipline.

3- المجال البيئي:

لقد زاد الاهتمام البيئي في الآونة الأخيرة في صور عديدة محلية وعالمية أبرزها مؤتمر التنمية والبيئة في البرازيل سنة 1992 الذي استهدف ضرورة التزام الوحدات الاقتصادية بتطبيق نظم إدارة وحماية البيئة، حيث تقع المسؤولية على عاتق هذه الوحدات عما قد تلحقه بالبيئة المحيطة من أضرار، بسبب ممارستها لأنشطتها ولا شك إن إدخال المعلومات البيئية في نظم تقييم الأداء يعطي صورة أكثر شمولية عن وضع الوحدات مستقبلاً، ويحقق تحسناً في الأداء من خلال تحقيق وفورات في التكاليف، ولذا فإنه من الأهمية بمكان بناء اعتقاد قوى بأن تحسين الأداء البيئي يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي، مما يؤكد العلاقة السببية بين المؤشرات البيئية والتكاليف.²

الفرع الثالث: نماذج المؤشرات غير المالية لتقييم الأداء

1- نموذج لوحة القياس (Dashboard):

لوحة القياس المستخدمة لتقييم الأداء تشبه تماماً لوحة القيادة الموجودة في الطائرة أو السيارة ويستخدمها الطيارون وسائقي السيارات لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى الأداء الذي يتم به تنفيذ عملية قيادة الطائرة أو السيارة مثل السرعة التي يسيرون بها والمسافة التي قطعوها ومقدار الوقود المستهلك والغير مستهلك، وغير ذلك من المعلومات الهامة اللازمة لضمان نجاح وتحقيق الهدف وهو الوصول إلى المكان المراد بلوغه. وباستخدام فكرة لوحة القيادة ظهرت في فرنسا لوحة القياس كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوى على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وقام بتصميمها أولاً مهندسو الإنتاج حيث أن من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين وتطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن طريق فهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات.

1-2- المهدي مفتاح السريني، مرجع سابق، ص ص، 197-198.

ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ وحددت مجموعة من المؤشرات تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المنظمة ثم مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً ثم اختيار الإجراءات المصححة لها. وتصمم لوحة القياس المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي تقيس أدائه وبالتالي لا توجد هناك لوحة قياس واحدة تطبق لجميع مستويات المنظمة بل تختلف آل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه من هذا المستوى. ولهذا نجد أن لوحة القياس العامة للمنظمة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة، بحيث تتضمن لوحة القياس لأي مستوى اداري مهم وأهداف هذا المستوى والتي تترجم إلى أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم مسببات النجاح إلى سلسلة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية.¹

2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، حيث يركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمنظمة، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم، وقد تم التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك على مكوناتها في الفرع الثاني: المؤشرات الغير المالية لتقييم الأداء.

3- تقييم الأداء حسب الأنشطة:

في ظل قياس الأداء حسب الأنشطة يتم تحليل الأنشطة لمعرفة وتحديد كيف يتم أداء هذا النشاط، فالنشاط هو توليفة بين الأفراد والموارد الاقتصادية للمنظمة والأساليب التكنولوجية المستخدمة لتشغيل هذا النشاط والأخير له مدخلات ومخرجات والوظيفة الأساسية للنشاط هي تحويل المدخلات إلى مخرجات. والمنظمة تدير الأنشطة التي تمارسها ونقطة البداية في ذلك هو الفهم الكامل للموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه الأنشطة وأخيراً كيف يتم أداء هذه الأنشطة؟. إن قياس مستوى الأداء للأنشطة يتم بمقاييس مالية وغير مالية معاً، ويمكن قياس مستوى أداء النشاط عن طريق الإجابة على الأسئلة الآتية²:

✓ ما هي تكلفة أداء وتشغيل النشاط؟

✓ ما الوقت الذي يستغرقه النشاط لكي يتم؟

✓ ما هو مستوى جودة أداء النشاط؟

¹ - زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "إطار مقترح"، ملف من نوع PDF، ص 276.

² - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص 17-18.

✓ ما هي درجة مرونة النشاط؟.

والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تعكس رؤية أو اهتمام معين بالنشاط.

3-1- تكلفة أداء النشاط:

وتتضمن تكلفة النشاط جميع الموارد المستخدمة لأداء هذا النشاط وهذه الموارد تتكون من الأفراد والآلات والإمدادات ونظم تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المستخدمة. وعند قياس هذه الموارد تطبق علاقة الأثر بالسبب وعند استخدام الموارد لأداء نشاط واحد يكون القياس بسيط، ولكن عندما تخصص الموارد لخدمة أنشطة عديدة يجب أن يتم توزيع تكلفة هذا المورد على هذه الأنشطة حسب الاستفادة منه.

3-2- الوقت اللازم لأداء النشاط :

إن تطبيق مدخل الإدارة حسب الوقت ساعد على استخدام عنصر الوقت كأحد الأدوات الهامة لتحسين مستوى الأداء حيث أنه يعتبر دالة لكثير من التكاليف وباستخدام مؤشرات الوقت الخاصة بأنشطة المنظمة لكل نشاط على حدة تتمكن الإدارة من تحديد مواضع الاختناق في المنظمة والعمل على إزالتها وتختلف مؤشرات أداء الوقت باختلاف النشاط الذي تقيسه فإذا كان النشاط هو الرد على طلبات العملاء فيعبر عنه بالوقت اللازم للرد على العميل الواحد هذا ويمكن تقسيم العملاء إلى مجموعات حسب الموقع الجغرافي وهكذا...الخ.

3-3- مستوى جودة تشغيل النشاط:

وتشير جودة تشغيل النشاط إلى مدى التطابق بين المواصفات المطلوب توافرها في مخرجات النشاط والمواصفات الفعلية لهذه المخرجات وللتعبير عن ذلك يمكن استخدام مؤشرات تعكس هذا التطابق مثل نسبة المعيب وتكلفة إعادة التشغيل.¹

3-4- مرونة النشاط:

وتعكس مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس مدى المرونة التي يتمتع بها النشاط درجة استجابته لأي تغيرات قد تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية، فمثلا في حالة تغيير المواصفات التي يطلبها العميل في السلعة، فهل يتمتع النشاط بالقدرة على التجاوب. مع ذلك، أي ما مدى التنوع في خدمات أو منتجات النشاط وفي حالة حدوث تغير في الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج فهل يستطيع النشاط أن يتلاءم مع هذه التغيرات؟²

وتوفر لنا مقاييس الأداء حسب الأنشطة رؤية واضحة عن مستوى الفعالية التي ساهم بها النشاط في تحقيق أهداف المنظمة.

1-2- صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص ص، 17-18.

وهناك علاقة واضحة بين مقاييس أداء النشاط فأى تغير في إحداها يؤثر على الآخرين، فمثلا تخفيض وقت تشغيل النشاط يؤثر على تكلفة تشغيل النشاط ومستوى الجودة والمرونة، حيث أن هذا التخفيض سوف يغير الطريقة التي يؤدي بها النشاط ونظرا لطبيعة هذه العلاقة المتشابكة لمقاييس أداء النشاط، فإنه من الخطأ أن تستخدم الإدارة مقياس واحد بمعزل عن المقاييس الأخرى ويساعدها في ذلك استخدام التحليل النسبي analysis¹.Trade

4- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:

(American commission administrative accounting standard)

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع معيار 4U والذي يتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء وأوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مؤشرات رئيسية لتقييم الأداء يتم استعراضها فيما يلي²:

4-1- المؤشرات البيئية (Environmental Indicators):

يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسئولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة واقترحت اللجنة المؤشرات التالية:

- ✓ عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع؛
- ✓ عدد ساعات أنشطة التصنيع؛
- ✓ نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد؛
- ✓ حجم الملوثات والأضرار البيئية التي قامت بها المنظمة؛
- ✓ حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة؛
- ✓ التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية.

4-2- مؤشرات السوق والمستهلك (Market and cusumer indicators)

لقد اصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المنظمة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة العميل واختلاف الأسواق ومجموعات العملاء، ولهذا يجب على المنظمة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرقب ومؤشرات ترك العملاء السابقين التعامل مع النظم أما يمكن استخدام مؤشرات بناء

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق ، ص19.

² - همت مصطفى، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، بحث مقدم إلى مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين، مصر، أيام 6-7-8-9 يونيو، 2000، ص18.

على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدة.

واقترحت اللجنة بعض المؤشرات مثل:

- ✓ نصيب المنظمة في السوق؛
- ✓ عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم؛
- ✓ رضا العملاء؛
- ✓ مدى جودة المنتج؛
- ✓ مدى جودة النقل؛
- ✓ سرعة الرد على العملاء؛
- ✓ ربحية العملاء طبقاً لقنوات السوق أو طبقاً للمناطق الجغرافية.

4-3- المؤشرات التنافسية (Competitiveness Indicators):

يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون وكذا عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات فإن المنظمة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوى وفيما يلي بعض المؤشرات المقترحة لذلك:

- ✓ نصيب كل منافس في السوق؛
- ✓ مدى جودة منتجات المنافسين؛
- ✓ مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين؛
- ✓ المؤشرات المالية لدى المنافسين؛
- ✓ جودة سعر الخدمة أو السلعة لدى المنافسين؛
- ✓ رضا العميل عن المنافسين؛
- ✓ الوقت اللازم لتقديم منتج جديدة لدى المنافسين.¹

4-4- مؤشرات التشغيل الداخلية (Internal operating indicators):

أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة بأقل تكلفة وفى الوقت المطلوب

¹ - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 19.

وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد المنظمة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقد اقترحت اللجنة بعض المؤشرات الآتية:

- ✓ الوقت اللازم لتطوير المنتج؛
- ✓ عدد المنتجات الجديدة؛
- ✓ متوسط فترة التشغيل؛
- ✓ نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة؛
- ✓ مقاييس عدم الجودة؛
- ✓ متوسط فترة التخزين؛
- ✓ الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل.

4-5- مؤشرات أداء الموارد البشرية (Human Resources Indicators)

أن رضا العاملون لا يقل أهمية عن رضا العملاء ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الاستراتيجية وقد اقترحت بعض المؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية منها:

- ✓ عدد ساعات التدريب لكل فرد؛
- ✓ معدل دوران العاملين؛
- ✓ عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة؛
- ✓ الروح المعنوية للعاملين؛
- ✓ مدى ولاء العاملين.¹

4-6- المؤشرات المالية (Financial Indicators):

هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المنظمة وفيما يلي بعض

من هذه المؤشرات:

- ✓ معدل زيادة الإيرادات؛
- ✓ ربحية العملاء؛
- ✓ ربحية المنتجات؛
- ✓ معدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية؛
- ✓ معدل العائد على رأس المال العامل ومعدل العائد على رأس المال؛
- ✓ القيمة الاقتصادية المضافة E.V.A.².

1-2- صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 19.

المبحث الثاني: ماهية الأداء البيئي

إن كفاءة أداء المنظمة مرهون بمستوى كفاءة أدائها البيئي أيا كان موقعها في العملية التنموية، كما تختلف كفاءة العناصر المختلفة في الأداء من فترة لأخرى، لذا فإن الأمر يقتضي التحسين المستمر في أدائها وفعالية أنظمة قياس وتقييم الأداء البيئي، لتحديد المستوى الحقيقي لأداء المنظمة، وتوفير مختلف المعلومات على جميع المستويات بغية توجيه قرارات المنظمة وسياساتها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البيئي ومحدداته

سوف يتم من خلال هذا المطلب تحديد مفاهيم عامة حول سلسلة المواصفات الدولية ونظام الإدارة البيئية، ومفاهيم عامة حول الأداء البيئي وتحديد محددها.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول نظام الإدارة البيئية ISO 14000

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة البيئية ومتطلباتها سيتم التعرف على سلسلة المواصفات الدولية ISO 14000 والتي تعتبر النظام الرئيسي لنظام الفرعي الإيزو 14001، وكانت على النحو التالي:

1- ماهية سلسلة المواصفات الدولية ISO 14000¹:

تمثل مجموعة معايير ISO14000 سلسلة من الاجراءات والمعايير التي اجازتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي لكي تغطي من خلالها معايير ادارة البيئة Management Environnemental، وقد طورت هذه السلسلة من المعايير اللجنة الفنية TC207 بالمنظمة الدولية للتوحيد القياسي في عام 1996 والتي يتشكل اعضاءها من مندوبي حوالي (50) دولة، بالإضافة إلى أن كثير من الدول كالولايات المتحدة الامريكية تشمل على مجموعات استشارية فنية Technical Advisory Groups تتعامل مع اللجنة الفنية بالمنظمة الدولية الخاصة بمعايير ايزو 14000 وتتناول هذه المعايير مجالات أساسية هي:

- ✓ المواصفة 1996: ISO14001 تتناول متطلبات نظام ادارة البيئة؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14004 وهي بمثابة مرشد لتنفيذ متطلبات نظام ادارة البيئية؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14010 لتتناول مبادئ التدقيق البيئي؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14011 وهي بمثابة مرشد لتدقيق نظام ادارة البيئة؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14012 وتتضمن معايير مؤهلات المرفق البيئي سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO14020 وتتضمن مبادئ وشروط الملصقات البيئية؛
- ✓ المواصفة 1996: ISO 14022: العلامات والتصريحات البيئية - نماذج؛

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص ص، 274-275.

- ✓ المواصفة 1996: ISO 14023: العلامات والتصريحات البيئية - طرائق التحقق والاختبار؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO14024: العلامات والتصريحات البيئية - البرامج المهنية- مبادئ توحيد إجراءات الشهادة والتطبيقات ذات المعايير المتعددة (برامج النوع الأول Type 1 program)؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO 14031: أدوات تقييم الأداء البيئي والتدقيق البيئي Environmental Performance Evaluation؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO 14040: أدوات تقييم دورة الحياة البيئية Envi. Life cycle Evaluation (مبادئ وصيغ توجيهية)؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO14041: أدوات تقييم دورة الحياة البيئية: الهدف والتعريف ، المجال وتقييم الخزين؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO14042: أدوات تقييم دور الحياة البيئية: تفسير دورة الحياة (Impact Evaluation)؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO14043: أدوات تقييم دورة الحياة البيئية: تفسير دورة الحياة (Interpretation)؛
 - ✓ المواصفة 1996: ISO 14050: المصطلحات والتعريفات: الدليل (64) قضايا بيئية لمواصفات المنتج.¹
- 2- أهداف سلسلة المواصفات الدولية ISO14000:**

إن الغرض من تطبيق سلسلة المواصفات الدولية هو تحديد مجموعة من الأهداف المختلفة على المستوى الكلي والجزئي بطريقة تساعد المصالح المتبادلة بين المستهلك والمنتج من جهة، وبين المصلحة العامة والخاصة من جهة أخرى وهذا كما مبين في النقاط التالية²:

- ✓ تقليص عوائق التجارة بسبب المواصفات الوطنية المتباينة؛
- ✓ ترويج مفهوم ولغة مشتركة للإدارة البيئية مشابهة لتلك الخاصة بإدارة الجودة؛
- ✓ تعزيز قدرة المنظمات لإجراء وقياس التحسينات في الأداء البيئي؛
- ✓ وضع المتطلبات الموحدة للتسجيل للمنظمات التي تروم المطالبة مع هذه المواصفات؛
- ✓ تقليل التدقيق المزدوج الذي يقوم به الزبائن والهيئات الحكومية والمنظمات والمسجلين.

3- نظام الإدارة البيئية 14001:

إن نظام الإدارة البيئية هو نهج شامل لإدارة القضايا البيئية حول البيئة مع كل منظر من مظاهر إدارة العمل، ويضمن نظام الإدارة البيئية وضع الاعتبارات البيئية كأولوية، جنباً إلى جنب مع الاهتمامات الأخرى مثل التكاليف وجودة المنتجات والاستثمارات وإنتاجية الموظفين والتخطيط الاستراتيجي.

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 275.

² - عبد الكريم خليل صفار، أنموذج لتقوم نظام إدارة البيئية وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 14001 دراسة في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة جامعة بابل، كلية العلوم الإنسانية، العراق، المجلد 19، العدد 1، 2011، ص 4.

وبشكل عام فإن نظام الإدارة البيئية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأجمالي الصافي للمنظمة. يعمل هذا النظام على زيادة الفعالية ويركز على احتياجات العملاء وظروف السوق، مما يساعد على تحسين كل من الأداء المالي والأداء البيئي للمنظمة. من خلال استخدام نظام الإدارة البيئية لتحويل المشكلات البيئية إلى فرص تجارية، تدخل المنظمة عادة دائرة المنافسة بشكل أقوى.¹

وعرفتها الأمم المتحدة على أنها: "وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمشروع الصناعي، على أن تتضمن جميع المراحل الإنتاجية، بدءاً من الحصول على المواد الأولية وصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به. وتقوم أيضاً على تنفيذ كفاء للإجراءات الرقابية، مع الأخذ بعين الاعتبار جانب التكاليف والأثر الضريبي لهذه الإجراءات أيضاً إضافة إلى كيفية استخدام الموارد ولا بد من توضيح الأدوات والطرائق لمتابعة لمنع التلوث والاستخدام الرشيد للموارد".²

ومن خلال التعاريف يمكن تحديد مفهوم شامل للأيزو 14001، يتمثل في أنه مجموعة من السياسات والإجراءات والالتزامات وخطط العمل والتي من شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي، مع تفهم العاملين لذلك النظام، هذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات في الواقع العملي وإعداد تقارير دورية لنتائجها.

4- مميزات الالتزام نظام الإدارة البيئية:

إن نظام الإدارة أحد المكونات الهامة في استراتيجية المنظمة لنجاح السوق. جذبت القضايا البيئية والتنمية المستدامة انتباه العالم أكثر من أي وقت مضى، وكثيراً ما كان ينظر إلى الصناعة على أنها إحدى المصادر الرئيسية للمشكلات البيئية.

يتعامل نظام الإدارة البيئية مع مثل هذه الشواغل ويقود إلى تحقيق استثمارات بيئية ضخمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعمل نظام الإدارة البيئية على تحسين جودة المنتجات والمنافسة وعمليات الإنتاج، كما يعمل على تقليل النفقات والخصوم وأقساط التأمين وتكاليف إدارة النفايات، ويعمل كذلك على تعزيز الاستجابة لمتطلبات السوق. وهذا وبحول نظام الإدارة البيئية للمنظمة إلى منظمة أكثر جذباً للعمالة والاستثمارات.

يمكن أن يعود نظام الإدارة البيئية بالنفع على بعض جوانب العمل، مثل:

✓ **العملاء:** أصبح لديهم وعياً أكبر بالقضايا البيئية، وأصبحوا يحرصون على اختيار المنتجات التي لا تضر البيئة. وبدأ العملاء الرئيسيون يطلبون من الموردين استخدام نظام الإدارة البيئية. وجدير بالذكر أن ثقة العملاء تزداد من خلال الالتزام بالإدارة البيئية الملموسة. ومن المعلوم أن العولمة أدت إلى توسيع الأسواق، لذا يساعد نظام

¹ - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، النظم القياسية الدولية لإدارة البيئة (ISO14001)، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ إصدار، ص3.

² - سليمة غدير أحمد، سلمى كحيلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص711.

الإدارة البيئية على تلبية متطلبات الاستهلاك الدولية. اتضح أن ضغط المستهلكين أصبح قوة مؤثرة كبيرة تطالب بمعايير بيئية خاصة للمنتجات؛.

✓ **الموظفون:** يساعد نظام الإدارة البيئية على تعزيز معنوياتهم وفعاليتهم الإدارية. ويساعد على تحسين الاحتفاظ بالموظفين ورفع كفاءتهم، ويساعد أيضا على تهيئة مكان عمل أكثر سلامة وأمنا؛

✓ **المستثمرون:** الذي تتطلب معاييرهم القيام بممارسات بيئية فعالة، مما يسهل الوصول إلى رأس المال؛

✓ **التجارة:** وعلى وجه الخصوص التصدير بالإضافة إلى ميزة التسويق الداخلي يمكن أن تستفيد جميعها من استخدام المنظمة لنظام الإدارة البيئية، حيث قدمت العديد من الدول والتكتلات الاقتصادية أنظمة "المنتجات الصديقة للبيئة"¹؛

✓ **المجتمع المحلي:** يساعد نظام الإدارة البيئية على توطيد العلاقات بين أفراد المجتمع وتحسين الصورة العامة بالإضافة إلى تعزيز التنمية من خلال مشاركة الحلول البيئية. ويتسنى للمنظمات التي لديها نظام إدارة بيئية فهم طبيعة المجتمعات التي تعمل بها؛

✓ **الحكومة:** يساعد تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمات في الحصول على التصاريح والتخويلات. وربما يتم أيضا تحسين العلاقات بين الصناعة والحكومة، كما يساعد أيضا على الالتزام بالتشريعات البيئية. ويتم كذلك تقليل التكاليف القانونية والإدارية من خلال تطبيق نظام الغدارة البيئية²؛

5- متطلبات نظام الإدارة البيئية 14001:

تتكون متطلبات مواصفة نظام إدارة البيئة من العناصر الأساسية التالية³:

✓ **السياسة البيئية:** لتأكيد الالتزام بالوقاية من التلوث والتقييد بالقوانين والتشريعات وتوفير اطار لوضع الاهداف البيئية ومراجعتها اضافة لتوثيق السياسة البيئية ونشرها؛

✓ **الخطوة البيئية:** وتتضمن المؤثرات البيئية والجوانب المتعلقة بإعداد الموازنات وسبل معالجتها وتوثيق الاهداف والغايات البيئية ومراجعتها بصورة مستمرة وكذلك القيام بوضع الاطر الزمنية لإدارة البرامج البيئية؛

✓ **التنفيذ والتشغيل:** وتتضمن عمليات التنفيذ والتشغيل إلى وفرة كفاءات ومهارات فنية عالية من القوى البشرية العاملة والتي تتسم بالتدريب والاهلية المناسبة لتحقيق سبل ضبط الوثائق والعمليات والاستعداد للطوارئ من خلال السعي لتوفير خطوط اتصالات واضحة ودقيقة؛

1-2- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سابق، ص-ص، 3-4.

3- خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص، 275-276.

✓ إجراء الفحص والعمل التصحيحي: وتتضمن متابعة الأنشطة المتعلقة بإدارة البيئة وسبل قياسها، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات الوقائية والتصحيحية والاحتفاظ بالسجلات البيئية المتعلقة بالأداء البيئي وإجراء تدقيق أنظمة إدارة البيئة؛

✓ مراجعة الإدارة: وقد ركزت المواصفة على ضرورة المراجعة الدورية لنظام إدارة البيئة وتوثيق عمليات المراجعة من قبل الإدارة.

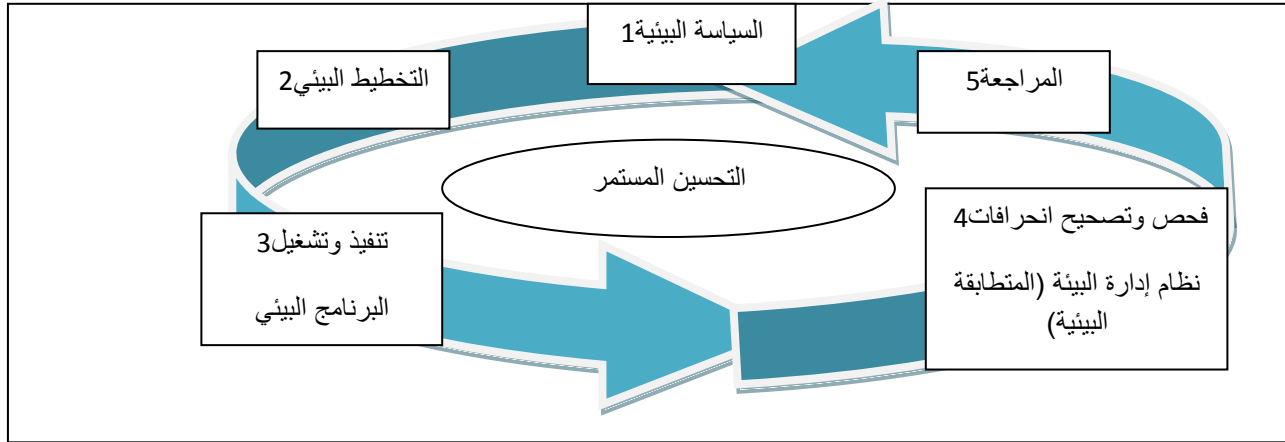
ويمكن تلخيص متطلبات نظام الإدارة البيئية في الجدول التالي:

الجدول رقم (2,1): متطلبات نظام الإدارة البيئية 14001

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

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص406.

كما يمكن توضيح متطلبات نظام الإدارة البيئية في الشكل التالي:
الشكل رقم (6,1): إطار عمل نظام الإدارة البيئية



المصدر: احمد علي احمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر، تقييم وتحسين أداء انظمة إدارة البيئية في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء "دراسة ميدانية في البعض من الشركات العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 137.

الفرع الثاني: ماهية الأداء البيئي

تبرز التغيرات البيئية العالمية بشكل مستمر كأزمات تواجه منظمات الأعمال، مما يتطلب منها حول مستعجلة حول تأثير عمليات الأعمال على بيئة المنظمة، إذ أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه صعوبات ومشاكل في إنجاز تحسينات على أدائها التنافسي بقصد بناء بيئة خضراء مثالية خاصة بالمنظمة، وأهم تلك الصعوبات والمشاكل تتمثل بالصورة الذهنية لدى زبائن المنظمة، فضلا عن الكيفية التي تستخدمها المنظمة في تكييف معمارية هيكلها بقصد صنع قرارات استراتيجية لتحقيق أهدافها وبالأخص البيئية منها، لذلك أدركت هذه المنظمات أهمية الأداء البيئي بوصفه جانبا مكملا لجوانب الأداء المتميز عبر العمل لإيجاد مؤشرات ومعايير واعتبارات لقياس أدائها البيئي.

وفي إطار المعيار ISO 14031 يستخدم مفهوم الأداء البيئي Environmental performance، حيث يعرف بأنه: "النتائج التي تتحصل عليها إدارة المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة." ونفس المعيار يشير إلى مؤشر الأداء البيئي للإدارة، وهو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة".

وكما يعرف حسب (منظمة ISO العالمية) على أنه: "النتائج القابلة للقياس لنظام إدارة البيئة في المنظمة ذات الارتباط بالتحكم في الجوانب البيئية والناجمة عن الأهداف والسياسات البيئية". ويختلف التعريف قليلا عن التعريف المرتبط بمعيار ISO 14001¹.

وكما يعرف أيضا على أنه: "التأثير البيئي الحاصل نتيجة ممارسات عمليات الأعمال للمنظمة على بيئتها، وتعد ميزة تنافسية من خلال هيمنة وسيطرة المنظمة على المهارة أو الخاصة أو المعرفة البيئية التي تزيد من كفاءة وفعالية المنظمة، وتسمح لها بالوصول إلى التفوق على المنافسين لها"².

وكما يعرف كذلك على أنه: "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الحفاظ على بيئة المنظمة باختيار المؤشرات، وجمع تحليل البيانات وتقديم المعلومات وفقا لمعايير البيئة وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري، وفي النهاية تطوير هذا المنهج والذي يساعد على تعزيز المكانة الذهنية لدى الزبائن تجاه المنظمة"³. ويعرف على أنه: " كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها"⁴. وكما يعرف حسب (Perotto and canziani and butelli) على أنه: "عملية قياس النتائج لإدارة المنظمات فيما يخص الجوانب البيئية مثلا (السياسة البيئية، والأهداف البيئية، والخطط البيئية)"⁵.

ومن خلال التعاريف يمكن اعتبار الأداء البيئي على أنه: "كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليها أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمنظمة على البيئة سواء كان ذلك ايجابيا أم سلبيا".

الفرع الثالث: محددات الأداء البيئي

وقد اقترحت الدكتورة ليزا هـ. نيوتن في كتابها "نحو شركات خضراء" سبع خطوات رأت أنها تساعد المنظمات وشركات الأعمال في تبني استراتيجيات خضراء اختصرتها في كلمة DISEERN. هذه الخطوات السبعة تتشارك في خاصية واحدة هي أنها توفر مالا ولا تكلف شيئا من الناحية العلمية، حتى المحافظة على الطاقة وعلى الموارد، والتي تتطلب قدرا كبيرا من إعادة الهندسة في البداية، تسترد تكلفتها بالكامل، وبعد ذلك تستثمر المؤسسة في جني الأرباح، بناء على المعلومات الموجهة بالقيم البيئية والإذعان للقوانين البيئية، لكي تصبح أكثر

¹ - عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي 41 حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7-8 أبريل، 2008، ص8.

²⁻³ - عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد32، العدد100، 2010، ص201.

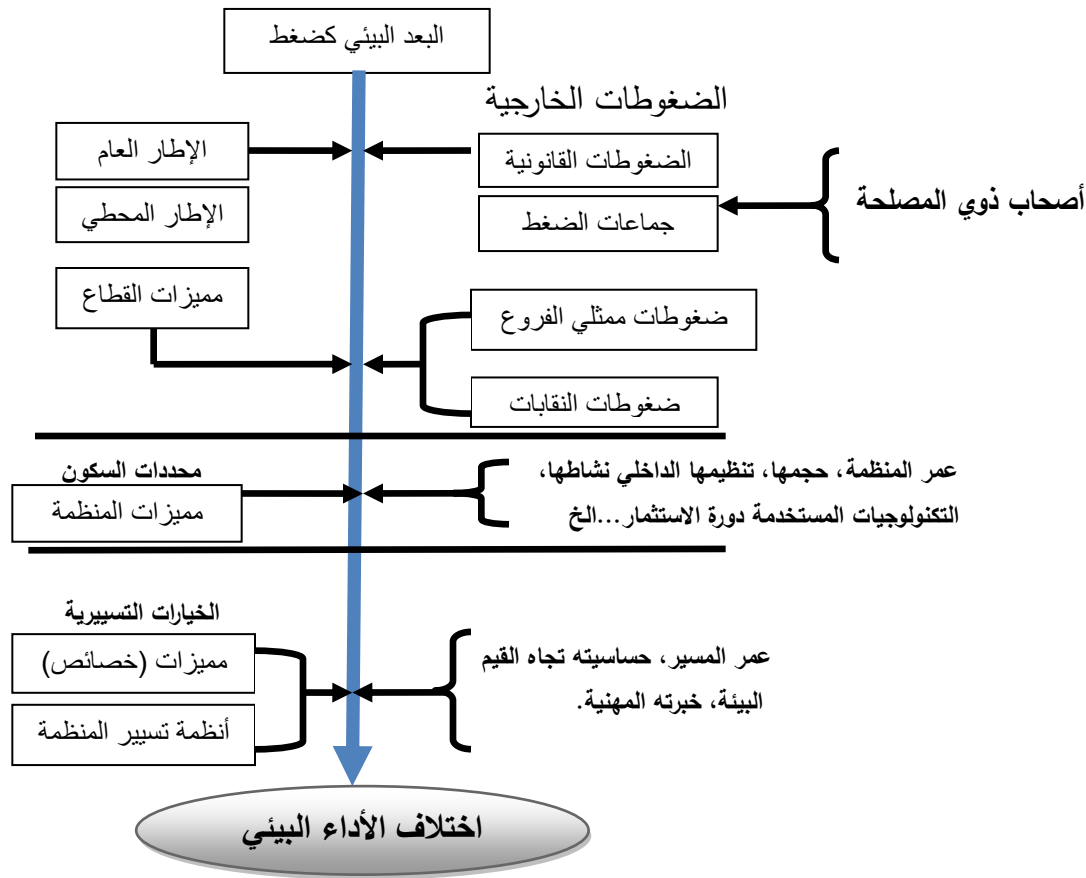
⁴ - سليمة غدير أحمد، سلمى كحيلي عائشة، مرجع سابق، ص711.

⁵ - perotto, R. Canziani, R. Marchesi and P. Butelli, **Environmental Performance: Indicators and Measurement and Uncertainty in EMS Context: a Case study**, Journal of Cleaner Production, 2007, p16.

مصدقية، وتروج نفسها من خلال التسويق المتخصص الذي يتطلب إدراك وإحساس بالبيئة من طرف العملاء، وكل هذا لوعيتها بالتأثيرات والمتطلبات البيئية.

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق العناصر السبعة السابقة لابد لها من التعريف الدقيق لمحدداتها البيئية والتي ستواجهها من أجل تطبيق إستراتيجية بيئية تحقق لها ميزة تنافسية وسط صراع الريادة القائم بين المنظمات، هذه المحددات يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7,1): تصنيف للمحددات الأداء البيئي



المصدر: سليمة غدير أحمد، سلمى كحيلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص716.

يتحدد موقف المؤسسة في تعاملها مع البيئة بجملة من العوامل تحدد سلوكها تجاه قضايا حماية البيئة، هذه العوامل هي¹:

1- الضغوطات الحكومية خاصة منها القوانين والتشريعات التي ترمي لحماية البيئة وحفظ الموارد وكذا الأدوات الاقتصادية، حيث تؤدي الحكومة دورا مهما في تعزيز الأداء البيئي من خلال التشريعات البيئية، إذ يعد التشريع السبيل الأنجح والأكثر شيوعا لجعل المنشآت أكثر التزاما ومراعاة للاعتبارات البيئية.

2- ضغوطات الأطراف ذات المصلحة كالمستهلكين والموزعين، المساهمين، والمقرضين، الهيئات الحكومية وجماعات الضغط البيئي، إذ أضحت البيئة أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على الدوافع الاستهلاكية، وأحد الاعتبارات الأساسية في تحديد وغابات وجاذبية وتفضيلات المستهلكين لنمط معين من السلع دون غيرها، وتعد المنتجات التي لا تسبب أضرار بيئية من السلع التي شهدت إقبالا منهم على شرائها والمنتجين لإنتاجها تلبية لرغباتهم من جهة، ومن جهة أخرى تجابه المنشآت ضغوط متزايدة من جانب كل من المساهمين والمقرضين للحصول على معلومات عن الاداء البيئي، فضلا عن المعلومات المتعلقة بالأداء المالي لها، وتتبع حاجة هذه الفئات إلى مثل هذه المعلومات نتيجة لتولد القناعة لديهم بأن الممارسة البيئية السيئة قد تؤدي إلى زيادة الالتزامات وبالتالي تضائل الأرباح.

3- كذلك مميزات المسيرين من عمر المسير ومدى تقبله للخيارات الإستراتيجية المنقادة للبيئة وخبرته المهنية، فالخصائص الفردية للمسير تؤثر بشكل كبير على السلوك البيئي للمؤسسة، لأن له ردودا مباشرة على خياراتها في إدارة الأعمال، فالمدير يشكل عنصرا أساسيا لتطوير الثقافة بشكل اجتماعي وسياسي وهو مسؤول من خلال مواقفه.

4- عوامل موقفية والتي تتمثل في حجم المؤسسة، عمرها، انتسابها الدولي إضافة إلى قطاع نشاطها. يعتبر عدد كبير من الباحثين الذين درسوا مدى الزمن على إدماج البعد البيئي في المؤسسات، أن عمر المؤسسة يعد أول عنصر يفسر درجة اهتمام المؤسسة بالبيئة، وهذا من عدة مداخل:

- ✓ كون المؤسسة الحديثة لها قابلية أكبر للتكيف مع المتطلبات البيئية على غرار المؤسسات المسنة؛
- ✓ المؤسسات المسنة تكوّن مواقف وسلوكيات في إدارة أعمالها، ومع مرور الزمن يصعب تغييرها، عكس المؤسسات الحديثة التي تكون في الغالب مرنة؛
- ✓ إدماج البعد البيئي في المؤسسات يتطلب تغييرا في المستوى التنظيمي وكذا على مستوى الثقافة. وهذا صعب الحصول عليه في المؤسسات المسنة أكثر.

¹ - سلمى كحيلي عائشة، دراسة السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر "دراسة ميدانية لقطاع النفط بمنطقة حاسي مسعود"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2009، ص 66-75.

كما أن المنظمات الكبيرة تكون أكثر قابلية لإدماج البعد البيئي وانتهاج سلوك بيئي، نظرا لتمييز استثماراتها بكبرها وهدفها البعيد.¹

المطلب الثاني: أهداف الأداء البيئي وتحديد خصائصه

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من أهداف الأداء البيئي، وكذلك تحديد أهم خصائصه.

الفرع الأول: أهداف الأداء البيئي

يعمل الأداء البيئي في أي منظمة على مساعدتها في تحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية وتقويم فعاليتها ذات العلاقة بالبيئة ووضع سياسة وأهداف الوحدة لإنجاز الفعاليات وبما يتطابق وما هو محدد في النظام وإظهار ذلك للتغيير، ففي مجال الأهداف البيئية وفي ضوء ذلك فإنها تتمثل في أهداف بيئية للمنظمة الاقتصادية يمكن اجمالها بالاتي:

- 1- تقليل المخالفات؛
- 2- تقليل الهدر في الموارد؛
- 3- التقليل أو الحد من الملوثات؛
- 4- تنمية الوعي البيئي بين العاملين والمجتمع؛
- 5- السيطرة على التأثيرات البيئية للمواد؛
- 6- تصميم المنتجات للتقليل من تأثيرها أثناء الاستخدام والإنتاج أو التخلص من الفضلات؛
- 7- تنمية الآثار الخارجية الإيجابية كتحسين البيئة بالأوجه المختلفة؛
- 8- تخفيف الآثار الخارجية السالبة للنشاط والوضاء وغيرها؛
- 9- الاستغلال الأمثل للموارد البيئية؛
- 10- التزام المنظمة بالقوانين واللوائح لمسؤولية تجاه البيئة؛²
- 11- توفير أساس للقياس الإداري والتشغيلي؛
- 12- تحديد ما إذا كانت الأهداف والغايات البيئية تسير كما هو مخطط لها؛
- 13- زيادة الوعي من طرف العاملين والمجتمع وتحسين العلاقات مع العملاء.³

¹ - عائشة سلمي كيطي، مرجع سابق، ص-ص، 66-75.

² - حسن سهير حسين، الحسابات لقياس مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاجتماعية "دراسة في الشركة العامة لتصفية نפט الوسط في الدورة"، مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002، ص176.

³ - David Putnam, confederation of "ISO 14031 Environmental performance evaluation", Indian industry, September 2002, p1.

الفرع الثاني: خصائص الأداء البيئي

- يأمن تنفيذ إحدى أنظمة البيئة للمنظمة إطار عمل لتحقيق مستوى عال من الأداء البيئي، وإن أداء المنظمة لوظيفتها بشكل جيد يعود للخصائص التالية¹:
- 1- تنشئ أعلى مستوى من التزام المنظمة بمنع التلوث؛
 - 2- تحدد المستلزمات القانونية والتنظيمية؛
 - 3- تحدد الجوانب البيئية المرتبطة بنشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها؛
 - 4- تشجع على التخطيط البيئي عبر دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة أو العملية التصنيعية؛
 - 5- تؤسس إجراءات تحقق مستويات أداء بيئية مستهدفة؛
 - 6- تخصص الموارد وتصنع برامج تدريبية لازمة لتحقيق المستوى المطلوب؛
 - 7- تؤسس خطوط اتصالات واضحة؛
 - 8- تشجع المجهزين والمتعاقدين لتأسيس أنظمة إدارة بيئية، إذ أن عدم وجود أنظمة للإدارة البيئية لديهم يؤثر على نشاط المنظمة ومخرجاتها.

المطلب الثالث: أهمية الأداء البيئي

تبرز أهمية الأداء البيئي كونه مكوناً جوهرياً وهاماً من الأداء المتميز لمنظمات الأعمال المعاصرة، ذلك لعدة أسباب منها، تنتج المنظمات المعاصرة على نحو متزايد لتحمل مسؤولية أعمالها في البيئة، والتي جاءت نتيجة للكُمّ متزايد من القواعد والتعليمات للكشف عن الأداء البيئي وقياسه².

ويميل المديرون في منظمات الأعمال إلى تأطير الأداء البيئي، وجعله معياراً استراتيجياً وأخلاقياً في الوصول إلى الأداء المتميز، إذ أن هناك بعض أهميات يجب على المنظمات أن تهتم بها وتمثّلها في الآتي³:

¹ - زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة في تحسين الاداء البيئي للمؤسسات "دراسة حالة شركة الاسمنت"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 649.

² - عامر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 201.

³ - حاج جيلالي مغراوة فتيحة، حفيفي صليحة، الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، يومي 9 و 10، 2010، ص 2.

1- الاتفاق مع التشريعات والقوانين:

تسعى حكومات الدول لفرض الضرائب على المؤسسات الصناعية نتيجة تلويثها للبيئة، لذلك فإنه من الضروري أن تقوم هذه المؤسسات بالمحافظة على البيئة والتأكد من عدم مخالفة شروط التراخيص البيئية وتشريعاتها وقوانينها المحددة.

2- الوعي والسمعة:

إن المؤسسات التي تتميز في مجال البيئة تتمتع بما يلي:

- ✓ زيادة الوعي بالمسائل والقضايا البيئية في المنظمة الجغرافية التي تعيش فيها المنظمة؛
- ✓ تحقيق الصورة الحسنة والسمعة الطيبة بمنتجات وسلع وخدمات المنظمة من منظور البيئة.

3- المنافسة:

قد تخسر الكثير من المؤسسات وضعها التنافسي، إذا لم تهتم بالقضايا البيئية، سواء كان ذلك في الأسواق الداخلية أم الخارجية. لهذا يجب أن تتمتع المؤسسات بمسؤولياتها البيئية بشكل كامل، بحيث يتم تحقيق الأمور التالية:

- ✓ الوعي المتنامي بأن دور المنتج والعمليات الصناعية بيئياً تلعب الدور العالمي في المنافسة؛
- ✓ الخوف من القيود الدولية التجارية التي تتولد عن عدم تحقيق أداء بيئي متميز.

4- التمويل:

تقوم المصارف قبل دراسة تمويل إي مشروع بالتحقق من التزاماتها البيئية، إذ أن عدم الالتزام يرفع من تكلفة الإنتاج، ويجعل إمكانية استرداد التمويل صعباً. ويمكن تحقيق ذلك بصورة جيدة من خلال:

- ✓ تقديم الأدوات الاقتصادية والمالية كالضرائب والغرامات على ما يبعث من ملوثات؛
- ✓ الترخيص والحوافز الحكومية ومدى فائدتها في هذا المجال؛
- ✓ الحصول على تسهيلات ائتمانية أكثر جاذبية للتعامل مع المصارف؛
- ✓ الحصول على نسب تأمين منخفضة؛
- ✓ التوفير في التكاليف من خلال إنتاج منتجات وسلع أكثر نظافة وكفاءة وجودة.¹

¹ - زين الدين بروش، جابر دهيمي، مرجع سابق، ص3.

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء البيئي وكيفية تقييمه

تحقق المنظمة مزايا عديدة نتيجة تنفيذ نظام فعال للإدارة البيئية، أهمها: تعزيز صورة المنظمة، ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وزيادة ثقة العملاء بالمنظمة... الخ، ويعد حصول المنظمة على شهادة الأيزو 14001 مطلب حيوي لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، لذا يوجد هناك مؤشرات معينة تقيس وتقيم الأداء البيئي للمنظمة.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء البيئي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم مؤشر الأداء البيئي، وخصائصه، وكذلك تحديد أنواع مؤشرات الأداء البيئي.

الفرع الأول: مفهوم مؤشر الأداء البيئي

وتم التعريف المقترح من طرف لجنة مؤشرات الأداء للجمعية الفرنسية للتسيير الصناعي تعتبر مؤشر الأداء بأنه: "معطى كمي يقيس الفعالية لكل أو جزء من منهج أو نظام مقارنة بمعيار، مخطط أو هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المنظمة".

وعرفته منظمة OCDE بأنه: "معيار أو قيمة محولة للمعيار، تعطي معلومات حول الظاهرة"¹. يعرف مؤشر الأداء أنه: "بيان كمي بمقياس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام و ذلك بالنسبة لمعيار (NORME) في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله إطار الإستراتيجية الكلية. و كذلك على أنه فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد"².

كما أن مؤشرات الأداء البيئي تهتم بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية، الأرض، الهواء، الماء وتساعد المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية مع إظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين³.

الفرع الثاني: خصائص مؤشرات الأداء البيئي

إن مؤشرات الأداء البيئي تتميز بالعديد من الخصائص وتتمثل في الآتي:

- 1- أن توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة؛
- 2- لتكون بسيطة وسهلة التفسير؛
- 3- أن تعتمد على معايير دولية توفر أساسا للمقارنة؛
- 4- أن يتم توثيقها بكفاءة وبجودة ملموسة؛

¹ - Christian Tahon, **Evaluation des performances de production**, Lavoisier, paris, 2003, p 65.

² - عبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 111.

³ - Christian Tahon, op cit, p 65.

5- أن يتم تحديثها على فترات وفقا لإجراءات موثقة.

الفرع الثالث: أنواع مؤشرات الأداء البيئي

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء البيئي في النقاط الآتية:

1- **مؤشرات الفعالية:** تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى الوصول

إليها. وتحدد الفعالية بأنها "قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئي".

2- **مؤشرات الكفاءة:** هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق

الفعالية أو الأهداف. حيث تبين أن الكفاية الاقتصادية للمنشأة وتتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة الوظيفية.¹

3- **مؤشرات الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة وتعني

الكفاءة الإنتاجية:

✓ إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة

من المدخلات؛

✓ إنتاج قدر محدد و نوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4- **مؤشرات الجودة:** وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور

إرضاء متلقي الخدمات وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية الايزو 9000 كما يلي:

✓ مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها.

5- **مؤشرات التنافسية للمنظمات:** يتمحور تعريف التنافسية للمنظمات حول قدرتها على تلبية رغبات

المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق

الدولية.

6- **مؤشرات الإنجاز:** وتعمل على قياس مستوى الإنجاز للأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين

والمثال على ذلك:

✓ نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج؛

✓ عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

7- **مؤشرات النتائج:** نقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كالقيمة المنتظرة أو القيمة محققة، ونقيس

درجة أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك.²

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 111.

² - مصطفى بابكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت، ملف من نوع pdf، <http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24->

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

✓ ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة؛

✓ حجم الموارد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة.

9- مؤشر البيئة: يسمح للمسئول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة، وغيرها.¹

المطلب الثاني: تقييم الأداء البيئي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء البيئي، وأنواع مؤشرات تقييم الأداء البيئي،

الفرع الأول: مفهوم تقييم الاداء البيئي

عرفت المواصفة ISO 14031 تقييم الأداء البيئي على أنه: "عملية لقياس وتحليل وتقييم ووصف أداء المنظمات البيئي مقابل معايير متفق عليها من قبل الإدارة".²

وعرف تقييم الأداء البيئي على أنه: "استخدام المعايير والطرق ومؤشرات الأداء البيئي لقياس الأداء البيئي للمشاريع داخل سلسلة القيمة".³

من خلال التعريفين يمكن استنتاج تعريف تقييم الأداء البيئي كالاتي: "تقييم الأداء البيئي فحصاً شاملاً لخطط المنشأة وأهدافها وما تتضمنه من إجراءات للتحقق من التزام المنشأة بالشروط البيئية والخطط التي وضعتها ومقارنته مع التنفيذ الفعلي لتحديد الانحرافات وتقدير القيمة التقديرية لأضرارها وأخذها بنظر الاعتبار ضمن تكاليف الوحدة والإفصاح عنها بهدف السيطرة عليها وتخفيفها".

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء البيئي

من حيث أهمية تقييم الأداء البيئي فقد أكد (مركز الخليج للدراسات) على ان أهميته تتأتى من حيث تحديد المظاهر البيئية للمنظمة وتحديد اولويات معالجتها ووضع معايير للأداء البيئي للمنظمة وتقييم الأداء مقابل تلك المعايير وفي المنظمة التي ليس لديها نظام ادارة بيئية فيمكن لها ان تقوم بتقييم الأداء البيئي على ان تأخذ في الاعتبار الانبعاثات والمخاطر البيئية المحيطة وامكانية تطبيق القوانين والتشريعات الطارئة.⁴

¹ - حمود خضير وفاخوري، ادارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان، 2001، ص 191.

² - BS, EN, Environmental Management – Environmental, Performance Evaluation, Guidelines, ISO14031, 2000, p 9.

³ - UNEP, Mineral Fertilizer Production and the Environment, Environmental Management System, 2004, P 2.

⁴ - مركز الخليج للدراسات، الاهتمام بالبيئة ضروري لتطوير القطاع الصناعي، 2007، www.alkhaleej.org، ص7.

ويؤكد (putnam) على أن أهمية تطبيق برنامج تقييم الأداء البيئي يمكن تلخيصها بالاتي¹:

- 1- فهم أفضل التأثيرات البيئية؛
- 2- تقديم قاعدة للمقارنة المرجعية للإدارة والعمليات والأداء البيئي؛
- 3- تمييز الفرص لتحسين كفاءة استخدام مصادر الطاقة؛
- 4- تخصيص الموارد بصورة صحيحة؛
- 5- تحسين العلاقات مع الزبائن وزيادة الوعي.

الفرع الثالث: أنواع مؤشرات تقييم الأداء البيئي

بالإضافة إلى الأيزو 14031 هناك مبادرات أخرى لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي مثل إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية وإرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، ويمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء البيئي كما يلي²:

1- مؤشرات الإدارة البيئية EMIS:

وتتضمن جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة التي تختص بما يلي: الرؤية والإستراتيجية والسياسة، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها، والالتزام الأداء الخاص بالمسائل البيئية، والاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

2- مؤشرات الحالة البيئية ECIS:

وتوفير معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه... الخ.

3- مؤشرات الأداء البيئي EPIS: وتنقسم إلى³:

✓ مؤشرات تشغيلية بيئية: وتتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج / العملية، ومقاييس استعمال المنتج / العملية و تصريف المخلفات؛

✓ مؤشرات الأثر البيئي: وتتعلق بالمخرجات مثل إجمالي المخلفات، الاستهلاك المواد والمياه والطاقة وانبعاثات الغازات.

¹ - Patnam, David, **ISO14031 Environmental Performance Evaluation** , Draft Submitted to Confederation of Indian Industry for Publication in Their Journal, September ,2002, p 1.

² - رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO 14031 'دراسة في معمل اسمنت طاسلوجة في السلبيانية"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد8، العدد2، 2010، ص125.

³ - زين الدين بروش، جابر دهيمي، مرجع سابق، ص662.

وقد اقترح نظام قياس الأداء (ENAPS) وهو اختصار لعنوان شبكة العمل الأوروبية لدراسات الأداء المتقدم (European Network For Advance Performance Studies)، التي قدمت مجموعة من مؤشرات لقياس الأداء البيئي من خلال ثلاثة مستويات أساسية (الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملياتي) في المنظمة، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3,1): مؤشرات قياس الأداء البيئي من وجهة (ENAPS)

المستوى التنظيمي	نوع المؤشر	شرح المؤشر
الاستراتيجي	وجود إستراتيجية أو سياسة بيئية تجاه المنافسين	ملاحظة ذلك عن طريق الواقع العملي في البيئة (ليس التفكير فقط)، فالبيئة تضم جودة الحياة في المجتمعات التي تعمل بها منظمات الأعمال.
	الاهتمام البيئي الحقيقي	وهذا لا يعني تجنب الإخطار البيئية البارزة على السطح، ولكن أيضاً الكفاح المستمر لتقليل أي تأثير سلبي على الطبيعة والمنبعثة من أنشطة المنظمة.
	الإسهامات في تحسين البيئة	تجنب إحداث أي أضرار مدمرة للبيئة، فالموقف البيئي الصادق هو محاولة تقديم وإيجاد طرائق لإصلاح التدمير البيئي المتحقق من عملياتها.
	وجود إدارة بيئية	تتضمن هيكل ومسؤوليات وإجراءات بيئية معتمدة في المنظمة
التكتيكي	الخيارات الإستراتيجية	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض.
	محتويات للبدائل المؤدية لمشتريات المنتجات الداخلة من المجهزين	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد غير القابلة للتعويض في عمليات التحويل الخاصة بالمنظمة
	محتويات للبدائل المؤدية للمنتجات الخارجة والمسلمة إلى السوق	مستويات النفايات والتلوث المترتبة على استعمال الطاقة والموارد القابلة غير للتعويض في المنتجات المسلمة للزبائن أو الصنفين الآخرين.
	درجة الحفاظ العام لدورة حياة المنتج	من خلال التشجيع على إعادة الاستعمال والتدوير للمنتجات الداخلة والمكونات والموارد.
التشغيلي	إجراءات التعديل أو تطوير المنتج	نسبة التصميم التدوير = (عدد عناصر أو مكونات المنتج المدوراً العدد الكلي لعناصر المنتج) * 100% .
	إجراءات التعديل أو تطوير العملية	نسبة التصميم للتصنيع الأخضر = (عدد خيارات التصميم التي تقلص التأثير البيئي السلبي للمنتج العدد الكلي لخيارات التصميم) * 100%
	عملية الأعمال للحصول على التزام الزبون	نسبة مبيعات المنتج الأخضر = (المبيعات منتج حصل على الملصق الأخضر إجمالي المبيعات) * 100% .
	عملية الأعمال لخدمة الزبون	نسبة المنتجات المعادة = (عدد المنتجات المسترجعة للتصنيع أو إعادة الاستعمال العدد الكلي للمنتجات المباعة) * 100% .
	عمليات الدعم الثانوية	نسبة تأثير الصيانة = (الخردة أو التلوث المتولد والمؤدي إلى صيانة ضعيفة إجمالي المبيعات) * 100% .

المصدر: عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، مرجع سابق، 203.

المطلب الثالث: مزايا تقييم الأداء البيئي وصعوبات التي يواجهها

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد كل من مزايا تقييم الأداء البيئي وكذلك صعوبات التي يواجهها تقييم الأداء البيئي.

الفرع الأول: مزايا تقييم الأداء البيئي

إن التزام المنظمة بتنفيذها لتقييم الأداء البيئي مهم جدا فهذا الأخير يتكيف بحسب الحجم الشروط الجغرافية، نمط المنظمة وكذلك حاجاتها وأولوياتها. فالمعلومات المتحصل عليها من خلال تقييم الأداء البيئي يمكن أن يفيد المنظمة فيما يلي:

- ✓ تحديد جميع الأنشطة المهمة من خلال وضع شروط الأداء البيئي؛
- ✓ تحديد الآثار البيئية المهمة؛
- ✓ تحديد إمكانية تسيير أفضل للآثار البيئية كالوقاية من التلوث مثلا؛
- ✓ تحديد الرغبات المشتركة من خلال الأداء البيئي؛¹
- ✓ التزويد بمقياس للتطوير المستمر؛
- ✓ إبراز الأساليب الصديقة للبيئة والموارد والتدريب المطلوبة للامتثال للأنظمة البيئية؛
- ✓ مراقبة وتتبع العلاقات بين جهود الإدارة والاستثمار المالي والأداء؛
- ✓ تحقيق فعالية التكلفة عند اختيار طرق الإدارة البيئية؛
- ✓ تأسيس معايير لعملية الإدارة البيئية؛
- ✓ تعزيز الإيصال وتبادل المعلومات البيئية؛
- ✓ زيادة درجة تنافسية المنظمة وفرصها الإستراتيجية.²

الفرع الثاني: صعوبات تقييم الأداء البيئي

ويرى المهتمون بالأداء البيئي أن تقييم الأداء البيئي للمنظمة صعب ومعقد بسبب اختلاف نوعيات الأداء وصعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية في الشكل المناسب، وبسبب صعوبة استخدام المعايير الخارجية في وضع المؤشرات اتجه الكثير من مديري البيئة إلى مداخل تقليدية لجعل الأرقام ذات دلالة³:

¹ - نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 21، العدد 2، ديسمبر 2005، ص 23.

² - زين الدين بروش، جابر دهيمي، مرجع سابق، ص 661.

³ - رعد الياس درويش، مرجع سابق، ص 123.

1- **التشكيل (الصياغة) formalisation**: ويتم استخدامها بعد معرفة المسائل التي تقاس وكيفية قياسها ويكون المؤشر فيه عادة على شكل نسبة وتتم بصورة أفضل عندما يتم تكوين النسبة بين المؤشرات المرتبطة بسلسلة النسب والتأثير.

2- **الاتجاهات TRENDS**: يتم مقارنة الرقم خلال فترات زمنية للمساعدة على إظهار اتجاهات الأداء وذلك المدخل يتجنب مشكلة إيجاد تفسير تام لكيفية حدوث التأثيرات البيئية.

3- **مقارنة الأداء المرجعي BENCHMARKING**: ويتم عن طريق المؤشرات في المنظمة لمثيلاتها في المنظمات الأخرى، ويكمن التحدي في تحديد الحالات المتشابهة بدرجة دقيقة والتي يكون فيها قياس مؤشر معين له نفس المعنى في كلا المنظمتين والمؤشرات البيئية قد تكون ذات أسباب مختلفة ومن ثم تظهر مشاكل في تقدير التشابه والاختلاف بين المنظمات.

وتناولت بعض الدراسات الصعوبات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تطبيق أسلوب تقييم الأداء البيئي في المعامل الصناعية، ومنها ما يلي¹:

- ✓ غياب الدعم الفني كالتدريب؛
- ✓ غياب الالتزام والتعهد من الإدارة العليا؛
- ✓ صعوبات تكوين فريق لتقييم الأداء البيئي وإعداد نطاق وأهداف الخطة؛
- ✓ زيادة التكاليف الإدارية؛
- ✓ غياب الدعم من المالك؛
- ✓ الوقت المستهلك في التدريب؛
- ✓ غياب الدعم من الموظفين والعمال في نهاية الخط؛
- ✓ غياب الفرض القانوني من الحكومة؛
- ✓ زيادة الاعمال الورقية؛
- ✓ التغيير في التطبيقات والممارسات والسياسات التنظيمية القائمة.

ولقد لوحظ في الآونة الأخيرة تقارب الاتجاهات في المداخل النظرية والعملية لتقييم الأداء البيئي فتقوم المنظمات المهنية بتطوير مقاييس تطوير الأداء البيئي وتقييم استخدام المؤشرات المتعددة للأداء البيئي وتصميم أطر لإعداد التقارير النمطية مما أرسى أسس نظام قياس نمطي يسمح للمنظمات بإدارة أدائها البيئي بطريقة أكثر استدامة ومقارنة ذلك الأداء بالمستهدف بصورة متواصلة.

¹ - رعد الياس درويش، مرجع سابق، ص 123.

خلاصة الفصل:

ازدادت حاجة إدارة المنظمة في وقتنا الحاضر، على اختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه لاستخدام أساليب حديثة تمكنها من صياغة إستراتيجية المنظمة بشكل واضح ووضع مجموعة من الأهداف المحددة العمل على تحقيقها وقياس الأداء وتقييمه بشكل سليم، أصبحت الحاجة إلى الوعي البيئي من أجل حماية البيئة والمحافظة عليها، وهذا من خلال الأداء البيئي، يعد الأداء عموماً والأداء البيئي خصوصاً في إحداث التنمية المستدامة لمنظمات في الألفية الثالثة، ذلك من خلال انعكاساته الإيجابية على أداء وظائف المنظمة كافة، ومن خلال ما قدم في هذا الفصل حاولنا توضيح المنطلقات الأساسية للأداء والأداء البيئي ومختلف المنافع التي تحقق منه، ولأسيما في مجال تقييم، إذ تم مناقشة في هذا الفصل على توضيح المنطلقات الأساسية للأداء والأداء البيئي من خلال التعرف على مفهوم الأداء والأداء البيئي، وأنواع الأداء وأهميته، وتعرف على بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعاده الأربعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، وتم التعرف على مؤشرات الأداء البيئي وكيفية تقييم هذه المؤشرات.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

لرضا العملاء

تمهيد :

يشهد العالم اليوم تطور هائل إضافة إلى حالة من التعقيد والديناميكية غير المستقرة مما حدي بمنظمات الأعمال ضرورة اتأكد وبدقة متناهية على قدرة في السيطرة على تنفيذ أهدافها، وبالتالي الحكم على نجاح أو فشل المنظمة نتيجة اعتمادها إستراتيجية محددة تم اختيارها من بين مجموعة البدائل المتاحة وفق ظروف ومتغيرات المنظمة والتأثيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحقيق هدفها في المحافظة على العميل، إذ أن التركيز على العميل ضروري للمنافسة في الاقتصاد العالمي ولهذا تسعى منظمات الأعمال إلى اعتماد خيار استراتيجي مناسب تسعى لإشباع حاجات العميل ورغباته.

إن رضا أو عدم رضا العميل عن المنتج الذي ستطرحه المنظمة في السوق ينتج عنه سلوكيات على المنظمة أن تكون على دراية بها لتحقيق نجاحها.

ومن هنا فإن هذا الفصل جاء يعطي نظرة مركزة وشمولية حول رضا العملاء، ثم نظرة مركزة كذلك على الدور الذي يلعبه الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء، ونعالج هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: ماهية رضا العملاء

المبحث الثاني: السلوكيات الناجمة عن رضا العملاء وأدوات تحسينها

المبحث الثالث: قياس رضا العملاء

المبحث الرابع: العلاقة بين الأداء البيئي ورضا العملاء

المبحث الأول: ماهية رضا العملاء

يعتبر الرضا لدى العميل من أهم المعايير التي تمكن المنظمة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، فهو مصدر ولاء العملاء للمنظمة، لذلك تسعى أي منظمة إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقائها في السوق.

المطلب الأول: مفهوم رضا العملاء وتحديد خصائصه وأهميته

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد كل من مفهوم الرضا والعميل، وكذلك خصائص الرضا وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم رضا العملاء

1- الرضا:

يعد العميل أحد الأصول غير الملموسة المهمة للمنظمة وأداء ضرورية لنجاح المنظمات وديمومة استمرارها على المدى الطويل وكحجر أساس في بناء ولاء العميل للعلامة والمنظمة معا.

نظرا للمنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق الحالية والتي يستند على تقديم قيمة عالية للعميل على اعتبار أن القيمة هي التي تحقق الرضا.

وعرف الرضا بأنه: "شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل، فإن كان الأداء يطابق التوقعات يكون العميل عندها راضيا، وإذا تجاوز الأداء التوقعات فإن العميل يكون راضيا بشكل عالي أو سعيدا، أما إذا كان الأداء دون التوقعات يكون المستهلك عندها غير راضي وأنه قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بالعملاء لتعزيز العلاقة معهم بشكل دائم".¹

كما يعرف الرضا على أنه: "حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، مترجمة بواسطة شعور عابر (موقف) ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازنة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة".²

ويعرف أيضا على أنه: "الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها، مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج وتحقيق الولاء المستمر للمنظمة".³

¹ - سامي ذياب محل وآخرون، أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون "دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 3، العدد 7، 2007، ص 8.

² - بوعمان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص 113.

³ - كريمة مخطاري المولودة بكوش، مخطاري عبد القادر، رضا العميل والمشاركة في صنع القرار التسويقي، ملف من نوع PDF، ص 5.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا بأنه: "الشعور بالسعادة والرضا عن الخدمة التي حصل عليها أو المنتج ويعتبر هذا الرضا هو هدف الجودة الأساسي في كل مبادئها حيث أنه لا يمكن اعتبار المنظمة جيدة إلا إذا حظيت برضا المستفيدين عن منتجاتها وخدماتها.

2- العميل:

يجب على المؤسسة اليوم أن تدرك أهم وأثمن الأصول لديها ليس هو المنتج أو الخدمة المقدمة ولكن العميل الذي تقوم بخدمته، فهو هدفها النهائي. فقد أصبح نجاح أي منظمة رهن بقدرتها على التعرف على رغبات العميل وإشباعها بشكل أفضل بشكل أفضل من الآخرين.

2-1- مفهوم العميل:

وعرف العميل على أنه: "الشخص الذي يشتري أو الذي لديه القدرة لشراء السلع والخدمات المعروضة للبيع، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الشخصية أو العائلية".¹

وكما يعرف على أنه: "ذلك الشخص الذكي، الذي يعرف ماذا يريد ويحترم عمل المنظمة التي يتعامل معها".² ويعرف أيضا على أنه: "الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقتني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي داخل المنظمة لتحقيق حاجاته ورغباته أو رغبات عائلته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة".³

وقد نميز بين نوعين من العملاء هما:

أ- **الزبون الداخلي**: وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

ب- **الزبون الخارجي**: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة وينقلون المخرجات النهائية منها.

والجدول التالي يوضح أوجه الشبه بين العميل الداخلي والخارجي:⁴

1- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 2003، ص16.

2- روبرت سولومون، ترجمة أحمد العمري، فن خدمة الزبائن، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005، ص45.

3-4- سفيان سليمان، التسويق بالعلاقات كمدخل حديث لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة RAMCIF services"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص41.

الجدول رقم (1,2): أوجه التشابه بين العميل الداخلي والخارجي

العميل الخارجي	العميل الداخلي	أوجه الشبه
اخر عملية إنتاجية	العملية الإنتاجية السابقة	1- الاستلام من
حسب التسليم أو عند الحاجة	حسب الحاجة	2- التوقيت
الاستلام بالموعد	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالمواصفات المتفق عليها	3- الاهتمام
من وقت الانتظار أو تأخر التسليم	من التأخير أو عدم الملائمة	4- الشكوى
رضا وولاء العميل	رضا العامل	5- النتائج

المصدر: سفيان سليمان، التسويق بالعلاقات كمدخل حديث لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة RAMCIF services"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسويق، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011، ص41.

يلاحظ من الجدول رقم (1,2) أن المنظمات مطالبة بمعرفة متطلبات واحتياجات العميل ومحاولة تحقيقها لكي تعزز الثقة والانسجام بينه وبين المؤسسة.

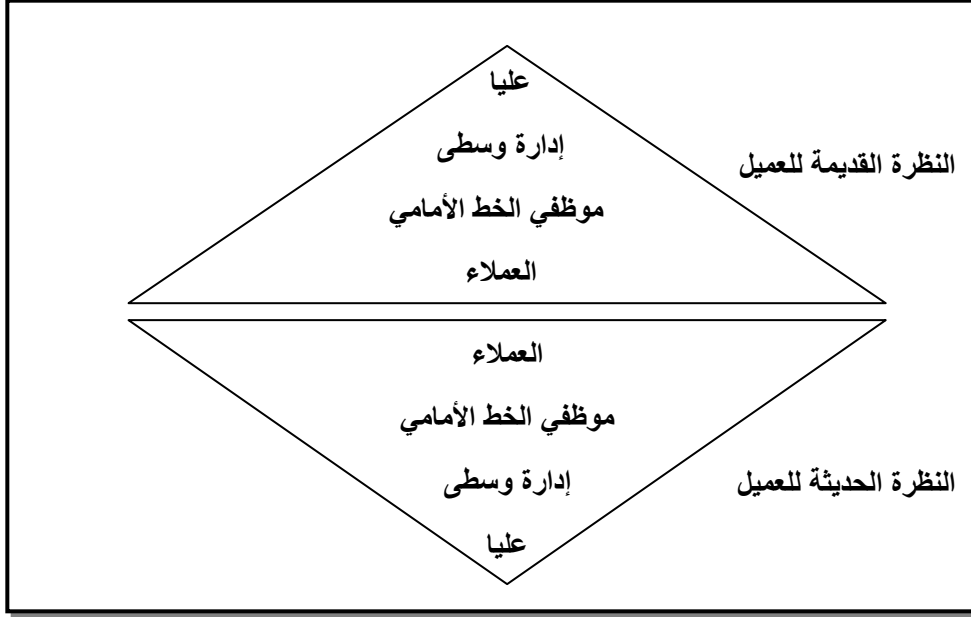
2-2- النظرة للعميل:

إن التسويق الحديث يعتبر العميل حجر الزاوية، لأنه يقوم على تحقيق أرباح للمنظمة من خلال إشباع احتياجاته ورغباته، ويقوم هذا المفهوم على¹:

- ❖ جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود العميل؛
- ❖ أن الدور الأساسي للمنظمة هو اجتذاب العملاء للتعامل في السلع والخدمات التي تنتجها؛
- ❖ إن الوسيلة الأساسية لجذب العملاء هو سعيهم بتحقيق الإشباع المطلوب لحاجاتهم ورغباتهم؛
- ❖ أن الواجب الأساسي للتسويق هو تعريف وشرح وتقديم هذه الوعود للعملاء، والتأكد من إشباع هذه الرغبات؛
- ❖ إن الإشباع الحقيقي لحاجات ورغبات العملاء يتأثر بالدرجة الأولى بأداء الأقسام وإدارات الأخرى في المنظمة؛
- ❖ إن إشباع الحاجات الإنسانية من خلال التسويق، لا يمكن أن يأتي إلا من بناء الأعمال في الإدارات والأقسام الأخرى على أسس تسويقية؛

1- كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2005/2004، ص 45.

❖ إن المنظمة في ظل هذا التوجه أصبحت تضع العميل في قمة الهيكل الهرمي، وتضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب، بعدما كان الهيكل الهرمي يضع الإدارة في الأعلى والعميل في قاعدة الهرم.
الشكل رقم (1,2): التصور الهيكلي القديم والجديد للنظرة لدى العميل



المصدر: كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2004/2005، ص 45.

1-3- رضا العملاء:

يعد رضا العميل مؤشرا "أساسيا" جوهريا "لإقبال العميل على (المنتج) في ضوء توقعاته الايجابية أو السلبية وبخصوص تلك المنتجات، والجدير بالذكر إن مصطلح الرضا ورد في القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿...تجارة عن تراض منكم﴾ (النساء الآية 29)، لذلك تسعى أي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية إلى تحقيق رضا العميل، كونها وجدت أصلا من أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها للمنتجات أو الخدمات، أي إن جوهر عمل المنظمة هو العميل فمن دونه لن تكون هناك منظمة أصلا، وهذا ما يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه رضا العميل، لذا تطرق أغلب الباحثين إلى هذا المفهوم.¹

1- عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج كانو لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة/في النجف، مجلة دراسات ادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 3، العدد 5، 2009، ص 6.

وهنا سوف نقوم بذكر أهم المفاهيم بما يخص رضا العملاء:

عرف رضا العملاء على أنه: "نتائج مقارنة أداء المنتج مع توقع العميل، إذ أن بعض المنظمات الناجحة اليوم تقوم برفع التوقعات والأداءات التي يجب أن يتم التوافق معها والتي تهدف إلى رضا الشامل للعميل".¹

وعرف رضا العملاء على أنه: "درجة إدراك العميل مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته".²

وكما عرف على أنه: "الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء".³

ويعرف رضا العملاء أيضا على أنه: "هو عبارة عن مقارنة الأداء المدرك للخدمة بعد استخدام بتوقعاته المسبقة عن أداء هذا المنتج، فإن فشل الأداء الفعلي للخدمة في مقابلة توقعات العميل، فإن هذا من شأنه أن يجعله في حالة من عدم الرضا عن هذه الخدمة والعكس صحيح وإذا كانت الخدمة المقدمة تطابق توقعات العميل فإن هذا يحقق له الإشباع الذي يسعى إليه ومن ثم يجعله عميلا راضيا".⁴

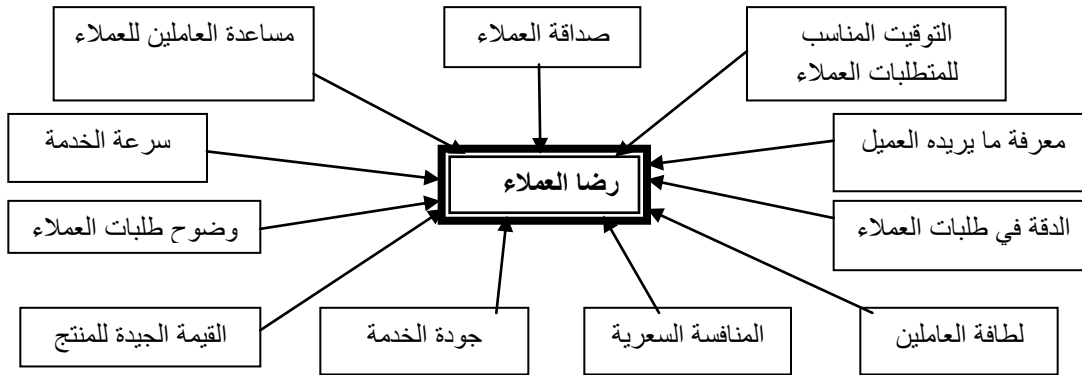
ويعرف كذلك بأنه: "الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد رضا العميل".⁵

ويمكن استنتاج مفهوم برضا العملاء من خلال المفاهيم السابقة على أنه: "المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين العميل والمنظمة وذلك لتحقيق القناعة لديه بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته وحاجاته وتهدف منه المنظمة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين الأول العميل يتحقق لديه الرضا التام والمنظمة تحقق من ذلك أرباح معقولة".

وقد حددت عوامل عديدة تؤثر على رضا العملاء والتي تعمل على تعزيز رضاه تجاه الخدمات التي تقدمها المنظمة ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

- 1- بثينة لقمان أحمد، محددات ونتائج رضا الزبون عن الخدمات المصرفية (دراسة تحليلية لعدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين)، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 88، العدد 29، 2006، ص 32.
- 2- عمار عبد الأمير زوين، مرجع سابق، ص 6.
- 3- بوعتان نور الدين، مرجع سابق، ص 113.
- 4- محمد عبد العظيم أبو النجاء، التسويق المتقدم (التسويق العالمي-إدارة العلاقات مع العملاء CRM)، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 36.
- 5- زوزو فاطمة الزهرة، دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون 'دراسة حالة عيادة الضياء لورقلة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011، ص 19.

الشكل رقم (2,2): العوامل المؤثرة في رضا العملاء

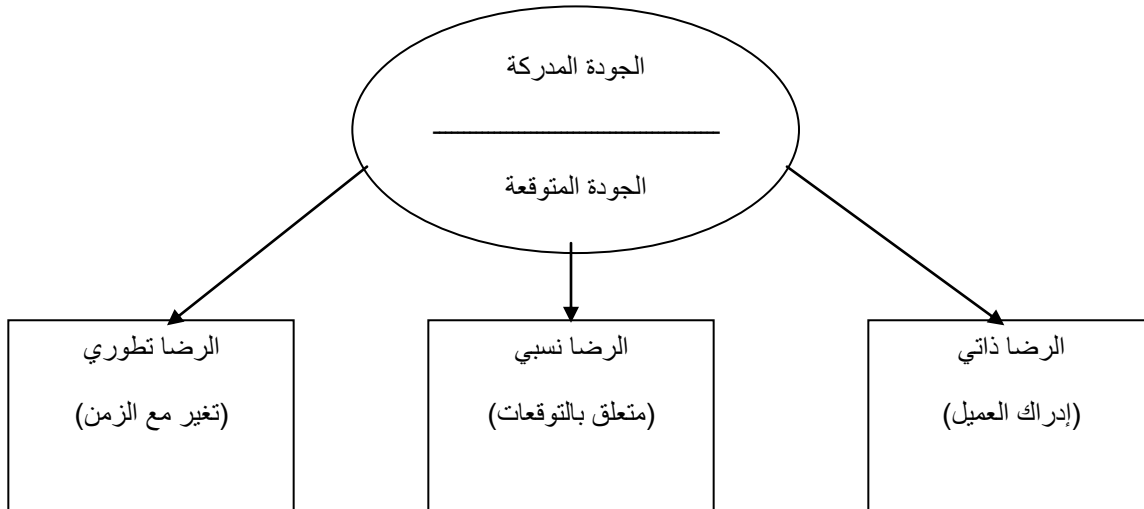


المصدر: نضال بدر شيب، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق المجلد6، العدد12، 2014، ص251.

الفرع الثاني: خصائص رضا العملاء

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاثة الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3,2): خصائص الرضا



المصدر: سميرة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون 'دراسة حالة مؤسسة موبيليس-وكالة ورقلة-'، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012/2011، ص26.

والشكل السابق يوضح خصائص الرضا التالية¹:

1- **الرضا الذاتي**: إن الرضا العميل يتمثل في عنصرين أساسيين هما: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى. أي فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

2- **الرضا النسبي**: وهنا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق ليس المهم أن تكون الخدمة هي الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً بالمقارنة.

3- **الرضا التطوري**: بتغير رضا العميل من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن التوقعات الزبون لجودة الخدمة والإدراك العميل لها يمكن أن تعرف تطور نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطوير المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة.

الفرع الثالث: أهمية رضا العملاء

رضا العملاء من أكثر المعايير أهمية خصوصاً عندما يكون توجه المنظمة نحو الجودة، وهنا تظهر الحاجة إلى تحدي ما إذا كان العملاء سعداء مع الخدمة التي يتلقونها أم لا، وهذا ما يمثل رضا العملاء المستند على تبادل تجاري، أما بالنسبة للرضا المستند على تبادلات تراكمية فهو ناتج عن إجمالي خبرة الشراء والحصول على خدمة عبر مدة زمنية معينة، وهذا يعد مؤشراً مهماً لتقييم أداء دور الخدمة في كلا من الحاضر والماضي والمستقبل، ويمكن لخبرة العميل أن تحدد مستوى رضاه، كما أن رضا العميل يعتمد على القيمة التي تمثل مزيجاً من السعر والجودة، إلا أن الرضا يعتمد على السعر في حين أن الجودة قد لا تعتمد على السعر، كذلك فإن الرضا يعتمد على الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.²

هذا فضلاً عن أن رضا العملاء يساعد المنظمة على تقييم مؤشرات كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي³:

- ❖ تقييم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه؛
- ❖ يعد دليلاً لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات العميل وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية؛
- ❖ الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً؛

1- سميرة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون "دراسة حالة مؤسسة موبيليس-وكالة ورقلة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2012، ص26.

2- علاء عبد السلام، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون "دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 78، العدد 27، 2005، ص77.

3- عمار عبد الأمير زوين، مرجع سابق، ص7.

❖ يحقق ميزة تنافس للمنظمة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المنظمة؛¹

❖ تدفع مستويات الرضا العالية العميل إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المنظمة بالعميل وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم.²

المطلب الثاني: محددات رضا العملاء

الفرع الأول: محددات الاقتصادية لرضا العميل

1- التوقعات:

تعتبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع العميل الحصول عليه من اقتناء منتج أو علاقة معينة ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ القرار ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه العميل عن المنتج فيما يلي:³

❖ توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة)؛

❖ توقعات عن المنافع والتكاليف الاجتماعية؛

❖ توقعات عن تكاليف المنتج.

2- الأداء المدرك (الفعلي):

يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحتل عليه العميل فعلا نتيجة استعماله واستهلاكه للمنتج، ويرى كل من Churchill و Permant أن الأهمية الأساسية للأداء تكمن في كونه يعتبر مرجعي لتحديد مدى تحقيق التوقعات التي كونها العميل بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل.⁴

3- المطابقة (التثبيت):

تمثل المطابقة إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه العميل بعد شراء المنتج، وتعرف على أنها: "درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي ظهر قبل عملي الشراء".⁵

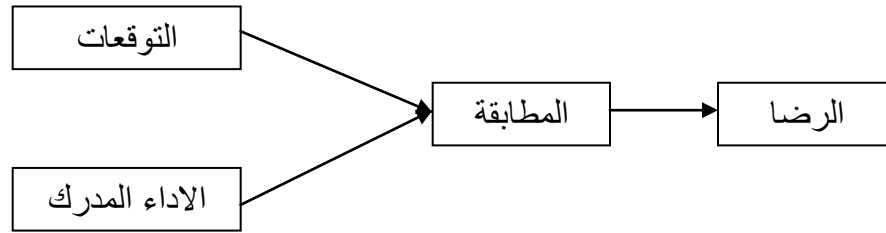
1-2 - حاتم نجوم، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه "دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص70.

3- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص128.

4- سميرة بلحسن، مرجع سابق، ص27.

5- شريف أحمد شريف، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص33.

الشكل رقم (4,2): محددات الرضا



المصدر : سميرة بلحسن، مرجع سابق، ص 27.

الفرع الثاني: محددات النفسية والاجتماعية لرضا العملاء

إلى جانب المحددات الاقتصادية للرضا هناك محددات نفسية واجتماعية تؤثر على سلوك العميل في اتخاذ قرار الشراء ومن ثم كسبه الرضا تجاه السلعة أو العلامة أو الخدمة التي يشتريها ومن أعم المحددات هي ¹:

1- الشخصية:

نقصد بالشخصية مجموعة الخصائص أو السمات النفسية التي تحدد تفضيلات الفرد وأسلوب سلوكه. وهي مجموعة مستقرة من الصفات والميول التي تحدد أفكار الفرد ومشاعره وأعماله في تفاعله مع الضغوطات الاجتماعية والبيولوجية في لحظة معينة.

تعتبر الشخصية هي المجموع الكلي لسمات الفرد الجسدية والعقلية والعاطفية والاجتماعية كما يراها الآخرون، وتعتبر السمة بموجب هذا التعريف الصفة أو الخاصية المميزة للفرد، بما في ذلك أنماط السلوك والصفات الجسمانية والشخصية.

2- مظهرية السعة أو الخدمة:

يكون العميل راض على السلعة أو الخدمة حسب ما إذا كانت مظهرية أو تفاخريه أم لا، وحتى تكون السلعة أو الخدمة تفاخريه ومشوقة من قبل يجب أن تكون خاصة، بمعنى أنه لا يمكن أن يملكها كل الناس ومن السهل رؤيتها وملاحظتها من قبل الآخرين أثناء استعمالها.

3 - الجماعات المرجعية:

وهي أي شخص أو جماعة تستخدم كنقطة للمقارنة أو كمرجع للفرد في تكوين قيمه واتجاهاته وسلوكه سواء كانت عامة أو خاصة.

1- كاسر نسر المنصور، سلوك المستهلك "مدخل الاعلان"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص118.

وهي كذلك مجموعة الأشخاص التي تؤثر ايجابا أو سلبا على الفرد في اتجاهاته وسلوكاته وعلى حكمه التقيمي، ويكون رضا العميل تجاه سلعة أو خدمة وهذا لتأثره هذه الجماعات وهي¹:

أ- الاسرة:

تعبر الاسرة من المتغيرات الخارجية الأكثر تأثيرا على رضا العميل تجاه السلعة أو الخدمة وترجع أهمية الاسرة إلى سببين هما:

- ❖ أنها الخلية الاولى التي تربي فيها العميل وبالتالي تؤثر على تكوين قيمه واتجاهاته والانماط الشرائية له؛
- ❖ أنها وحده شرائية واستهلاكية على حد سواء.

ب- الأصدقاء:

يأتي تأثير الأصدقاء على رضا العميل للسلعة أو الخدمة بعد تأثير الاسرة من حيث الاهمية، فالعميل يلجأ إلى هاته النزح من الجماعات بمحض ارادته وبالتالي يشارك اهتمامات الاعضاء الآخرين، ويعتمد عليهم لأخذ النصيحة والمشورة فيما يخص اختباره للسلع أو الخدمات التي يقوم بشرائها واستهلاكها وكلما كان هناك ترابط وتشابه كبيرين بين الأصدقاء كلما كان تأثيرهم على رضا وسلوك العميل كبير.

ج- الجمعيات الرسمية:

ويعكس الأصدقاء فإن الجماعات الاجتماعية الرسمية أكثر تأثيرا على رضا العميل حيث أنها تخدم أو تؤدي وظائف مختلفة للأفراد المنظمين لها، أحيانا لأحدى الجمعيات الدينية أو السياسية أو الرياضية أو الاجتماعية هدف تحقيق بعض الاهداف الشخصية كتكوين صداقات جديدة مثلا أو الجماعية كالمشاركة في إنجاز أعمال خيرية لصالح العام. وتسمح هذه الجمعيات بتكرار الاحتكاك بين أفرادها وتبادل الآراء والتجارب المتعلقة باستهلاك بعض السلع والخدمات.

ت- جماعات التسوق:

وهي جماعة تسويقية تتكون من فردين أو أكثر يقومون غالبا بالتسوق معا من مجالات الاغذية أو الملابس أو حتى لقضاء أوقات فراغهم في التجول بين المجالات، تتكون هذه الجماعات عادة من بعض أفراد الاسرة، الجيران أو الاصدقاء.

ث- زملاء العمل:

يعتبر جماعات العمل من الجماعات المرجعية الرسمية حيث يؤثر الافراد في الرضا والسلوك الشرائي لبعضهم البعض وتجدر الاشارة أن هناك إمكانية كبيرة لتكون بعض الصداقات بين الأفراد العاملين في المنظمة أو تلك

1- ابراهيم محده، العوامل المحددة لرضا وولاء الزبون تجاه خدمات الاتصال "دراسة ميدانية حول مستخدمي شريحة موبيليس طلبة بجامعة قاصدي مرياح بورقلة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2014، ص16.

وهو ما نسميه بجماعات العمل غير الرسمية - الأفراد الذين أصبحوا أصدقاء بحكم العمل المشترك أو غيره والذين يمتد تأثيرهم إلى ما بعد فترات العمل.

4- المواقف:

المقصود بالمواقف تلك الميول الناتجة عن التعلم والذي يجعل العميل يتصرف بطريقة ايجابية أو سلبية ثابتة نحو شيء ما. ببساطة المواقف ما هي إلا تعبير فعلي على المشاعر الداخلية لدى الأفراد والتي تعكس أو تكشف فيما إذا كان لديهم ميول ايجابي أو سلبي نحو صنف أو ماركة من سلعة أو خدمة أو نحو اسم محل ... الخ.

5- قادة الرأي:

يتمتع بعض العملاء في الجماعات بقدرة التأثير على غيرهم، ويرجع ذلك إلى معرفتهم إلى موضوع خاص ودقيق، يطلق على هذه الشريحة من العملاء مصطلح قادة الرأي. ويتعزز تأثيرهم تصديق العميل للاحتكاكات والاتصالات من نوع "من الافواه إلى الأذن".

ويعرف قائد الرأي بأنه: "الشخص الذي يستعمل كوسيط بين السوق الاجمالي ووسائل الاعلام خاصة حالة تقديم سلع أو خدمات جديدة.¹

المطلب الثالث: تحديد سلوك عدم رضا العملاء

يعود سلوك عدم الرضا نتيجة لمجموعة من الإخفاقات مثل: إخفاق أداء المنتج للعمليات المصاحبة لأداء المنتج مثل: الضمان، الصيانة، علاج الشكاوى ... الخ، وهذا الإخفاق ينتج عنه إما التحول عن التعامل مع المنظمة إلى المنافسين أو التوجه بالشكاوى كما قد يضاف غياب رد الفعل.

1- التحول عن التعامل مع المنظمة إلى المنافسين:

بعد تحول العميل رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج مما ينتج عنه حالات هروب العملاء، لذا يجب على المنظمة الوصول إلى صفر عيب أو رضا بنسبة 100%، وهذا عن طريق القضاء على كل أسباب التحول والتي نذكر منها²:

- ❖ عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالعمل الخارجي؛
- ❖ استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل؛
- ❖ عدم توفر المنتج المطلوب؛
- ❖ مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى؛

1- ابراهيم محده، مرجع سابق، ص 17.

2- ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 78.

- ❖ عدم قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها، كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المنظمة والجودة التي يتميز بها المنتج فعلا؛
- ❖ عدم القدرة على التعامل مع شكاوى العملاء بطريقة ترضيهم.

2- سلوك الشكوى:

يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يعبر به العميل عن المنتج بسبب وجود أخطاء عند تقديم المنتج، مثال: التأخر في تسليم المنتج أو تقديم المنتج لما يطلبه العميل، عدم توفر ما يطلبه العميل في الوقت والمكان المتفق عليه.

إن المنظمة في الماضي كانت تحاول تفادي حصول شكاوى مع العملاء وكانت تعالج المشاكل حين حصولها بعيدا عن الإدارة العليا، وكانت بالنسبة لها تعتبر مصدر إزعاج. أما المنظمة الحديثة فقد أدركت ازدياد أهمية شكاوى العملاء، وتبين لها بأن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالمنتج، والخدمات الخاصة وبالتالي أصبحت المنظمة تتفق الكثير من المال والجهد لتشجيع العملاء للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم وتعليقاتهم المختلفة.¹

إن تقديم الشكاوى من قبل العملاء غير الراضين له نتائج ايجابية بالنسبة للمنظمة تتمثل في²:

2-1- إعادة الرضا:

إن احتجاج العميل غير الراضي يمثل فرصة للمنظمة لتصحيح الأخطاء و تحديد العيوب التي يمكن إيجادها في المنتجات كما تعتبر الشكاوى أحد مصادر المعلومات من رضا العميل والسلوك التصحيحي، وبهذا يمكن من خلال الشكاوى أن تؤثر المنظمة على العميل غير الراضي من خلال الاستماع إليه ليصبح أحسن محامي للمنظمة.

2-2- الولاء:

إن العميل صاحب الولاء هو ذلك العميل الذي يكون:

- ❖ عموما راض جدا عن المنظمة؛
- ❖ مستعد كليا لاكتساب منتج المنظمة؛
- ❖ مستعد كليا لإعادة شراء منتج المنظمة.

1- جون والمين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998، ص 72.

2- كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص 66.

وعليه فشكواه تمكن المنظمة من التعرف على جوانب القصور في أدائها والمجالات التي يجب تحسينها وهذا بغرض المحافظة على ولائه.

2-3- التنوع:

إن عدم الرضا يتطلب توسيع مجال وشدة يقظة المنظمة، ففي ظل وضعية السوق الحالية التي تتميز بكبر العرض عن الطلب ولتغلب المنظمة على منافسيها عليها بالتنوع في منتجاتها، وهذا لمنع تسرب عملائها غير الراضين إلى المنافسين، ويتم هذا بالانطلاق من الشكاوى.

2-4- مصادر الاقتصاد:

إن العميل غير الراضي يفقد المنظمة أموالا بسبب:

- ❖ الوقت الضروري لإعادة إرضاء العميل والذي يشمل : وقت التحصل على الشكوى، الوقت اللازم لمعالجة الشكوى والوسائل المستعملة لهذه المعالجة ... الخ؛
- ❖ فقدان العميل وتكلفة استبداله؛
- ❖ نقص الأرباح؛
- ❖ تفهقر صورة المنظمة.

وعليه لا يمكن اعتبار معالجة الشكاوى تكلفة وإنما هي اقتصاد في التكلفة وهي مصدر للمردودية ولتحقيق هذه النتائج الايجابية على المنظمة أن تشجع عملائها غير الراضين عن منتجاتها على التقدم بالشكاوى إليها ومن ناحية أخرى يجب عليها أن تستجيب لهذه الشكاوى بالشكل الذي يتوقعه العميل.¹

3- غياب رد الفعل:

هناك عملاء لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوى أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، وهنا المنظمة تكون معرضة لخطر فقدان العميل وبالتالي انخفاض أصولها من العملاء وهذا بدون إعلام المنظمة بسبب تذرهم.

وإن حجج العميل غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة، منها²:

- ❖ أن العملاء غير الراضين الذين لا يشتكون يعتقد عموما أنه أمر ليس له قيمة لأن الوقت والجهد الذين يبذلان بالالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها؛
- ❖ يعتبر أن الشكاوى هي مصدر إزعاج ونزاع شديد بين العميل والمنظمة؛
- ❖ يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوى العملاء وعدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوى من خلالها.

1-2- كشيده حبيبة، مرجع سابق، ص ص، 66-68.

المبحث الثاني: السلوكيات الناجمة عن رضا العملاء وأدوات تحسينها

يعبر الرضا عن سلوك وممارسة يديها العميل تجاه المنتج، فيخلق مجموعة من السلوكيات والعلاقات تسعى المنظمة لتوجيهها دائماً في اتجاه ايجابي بالاعتماد على مجموعة من الوسائل التي تسمح بتعظيم الرضا وبالتالي زيادة ربحية المنظمة.

المطلب الأول: السلوكيات الناجمة عن رضا العملاء

1- سلوك تكرار الشراء:

إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء، ولكن الحقيقة هناك اختلاف جوهري بينهما من حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء كما يرى البعض ان الذين يكررون الشراء هم الذين هم يستمرون في شراء نفس العلامة من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة.¹

يعتبر تأثير رضا العميل على تكرار الشراء أكبر من تأثير الجودة لأن إدراك جودة مرتفعة لا يقود بالضرورة إلى تكرار الشراء إن لم تؤدي هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا، وهذه العلاقة الأخيرة لا تعتبر قطعية، لأن الجودة ليست الضمان الوحيد لرضا العميل.

من خلال هذا يتضح أن الرضا يؤثر على تكرار الشراء، و توجد علاقة ارتباط بينهما.

2- سلوك التحدث بكلام إيجابي:

يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، فالرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الايجابي عن المنتج، إن رضا العميل ينتج عنه احساس ايجابي يخزن في ذاكرة العميل قد يستخدم في الحالة التي يكون فيعا العميل جماعة مرجعية في السلوك الشرائي للفرد من خلال التأثير على اعتقاد واتجاهاتهم وقيمتهم وسلوكهم بالإيجاب.

ويمكننا القول أن سلوك التحدث بكلام ايجابي يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية، لأنها ناتجة عن تجربة تنتج عن صورة ايجابية تنقل من الفم إلى الأذن مباشرة.² وعليه العميل الراضي هو خير معن للمنظمة ومنتجاتها ويعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان بالوسائل الإعلانية حيث هناك دراسة أوضحت أن العميل الراضي ينقل انطباعه الايجابي إلى نحو ثلاثة أفراد.

1- كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص58.

2- ابراهيم محده، مرجع سابق، ص6.

3- سلوك الولاء:

يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا وهو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المنفصل في المستقبل.

إن سلوك تكرار الشراء "الشراء المنتظم" لعلامة معينة بسبب التعود أو بسبب هذه العلامة المتاحة أمامه لا يعد ولاءها وإنما الولاء هو إصرار العميل وتمسكه بعلامة معينة وسعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع.¹

لقد قام "Brown" بتبيان الفرق بين تكرار الشراء والولاء حيث افترض وجود العلاقات "A-B-C-D-E-F" لنفس المنتج وقام العميل بشراء المنتج ست مرات متتالية فإن ولاء العميل يطلق عليه²:

✚ ولاء مثالي AAA AAA؛

✚ ولاء مقسم ABA BAB؛

✚ ولاء مفقود .ABC DEF.

يتميز العميل صاحب الولاء بـ:

- ❖ يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المنظمة المعتادة عليها إذا ما قارناه بالعميل الجديد؛
- ❖ أقل حساسية اتجاه ارتفاع أسعار المنتج فهو مستعد لدفع أكثر للحصول على المنتج؛
- ❖ يتحدث عن المنظمة بشكل ايجابي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجهود التسويقية والوسائل الإقناعية لجذب عملاء جدد؛
- ❖ بفضل العميل الوفي يمكن للمنظمة تخفيض تكاليفها وهذا من خلال التعاون المستمر بين العميل والمنظمة الذي ينتج عنه معرفة عادات واحتياجات العميل مما يسمح للمنظمة بتدنية التكاليف الداخلية نتيجة الإنتاج بصفر عيب لما يريده العميل.

1-2- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلالة للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص345.

المطلب الثاني: علاقات الرضا

في حالة الرضا تتكون مجموعة علاقات مع عادة عناصر بنشاط المنظمة وأهدافها أو بسلوك العميل تتمثل هذه العلاقات في:

1) علاقة الرضا بالربحية:

إن توفر الخدمات والسلع التي يرضى بها العميل تعد عاملا هاما في زيادة ربحية المنظمة، فرضا العمال وتبنيهم لثقافة التوجه بالعميل يسمح بتقديم قيمة أكبر لهذا الأخير، مما يؤدي من دون شك الى رفع مستويات الرضا لديه، وما يتولد عنه من سلوك ايجابي كولاء العميل يجعل منه أصل دائم، وبالتالي قيمة إضافية لصالح المنظمة تدعم ربحيتها.¹

ويمكن توضيح العلاقة بين الرضا والربحية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2,5): سلسلة "الرضا . الربحية"



المصدر: خدير نسيم، اخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص103.

2) علاقة رضا العميل بالحصصة السوقية:

بين (Fornel) أن العلاقة بين الرضا العميل والحصصة السوقية للمنظمة يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق وتفضيلات المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة، وقد تكون هذه العلاقة أذواق المستهلكين متباينة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة.²

وقد أوضح (Alet Anderson) أن العلاقة بين الرضا العميل والحصصة السوقية للمنظمة قد تكون عكسية في المدى القصير، حيث أن المنظمة التي لديها حصة سوقية صغيرة يمكنها أن تخدم السوق بشكل ممتاز، وبالتالي تتوقع مستويات رضا عالية، وبالعكس في حالة منظمة تخدم السوق بشكل كامل فهذا يعني قطاعات متميزة، وفي الغالب

1- 2- حاتم نجود، مرجع سابق، ص 70، 71.

تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائننا بشكل جيد، لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية على المدى الطويل.

تؤثر الحصة السوقية كبير على أداء المنظمة، وتتأثر بدورها بمجموعة من العوامل على رأسها مستوى رضا الزبائن، ويتحقق ذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج أو تقديم الخدمات التي خفضت نتيجة لحساسية الزبائن نحو الأسعار المرتفعة، مما يؤدي الى زيادة مبيعات المنظمة، وبالتالي نمو في الحصة السوقية، كما قد يتحقق ذلك من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بأسعار مرتفعة ولكن بجودة عالية بالنسبة للزبائن الأقل حساسية للسعر والأكثر اهتمام بالجودة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الجدول رقم (2,2): مقارنة بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية رضا العملاء

إستراتيجية رضا العملاء	إستراتيجية الحصة السوقية	
أسواق مرتفعة النمو أو مشبعة	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة	حالة السوق
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية هجومية	نوع الإستراتيجية
العملاء	المنافسة	نقطة الارتكاز
زيادة الاحتفاظ بالعملاء	زيادة الحصة بالمقارنة مع المنافس	معيار النجاح
ولاء العميل	عميل جديد	الهدف

المصدر: حاتم نجوم، مرجع سابق، ص70.

(3) علاقة رضا العميل بالجودة:

باعتبار الجودة المدركة أحد العناصر الأساسية المكونة للقيمة التي تقدمها المنظمة للعميل، لذلك أثر الجودة المدركة على رضا العميل يمثل جزء من أثر القيمة الكلية، وما تجدر الإشارة إليه أن العلاقة "الجودة تساوي الرضا" هي علاقة خاطئة والمعادلة الصحيحة هي أن الجودة تؤدي الى الرضا، هذا يعني مبررا لحالة الرضا، فهناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة، وفي الجهة المقابلة وبالرغم من مستوى الجودة العالية يكون العميل غير راضي، ومثال ذلك وجود مسافرين في محطة تقدم خدمة في المستوى لكن في نفس الوقت يوجد أشخاص يسببون إزعاج لهذا المسافر، وهذا ما يولد لديه حالة من الاستياء تقود ربما الى مقاطعة هذه المحطة.¹

1- حاتم نجوم، مرجع سابق، ص72.

تأكيد هذه العلاقة بين مؤيد ومعارض، لكن عليه أن الجودة العالية تعتبر من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات تقود بالضرورة الى الرضا إلا في حالة وجود عناصر تشويش مثل المثال السابق، هذه الأهمية تدفع المنظمة للتركيز على جودة منتجاتها من أجل تحسين وزيادة درجة الرضا.

المطلب الثالث: أدوات تحسين رضا العملاء

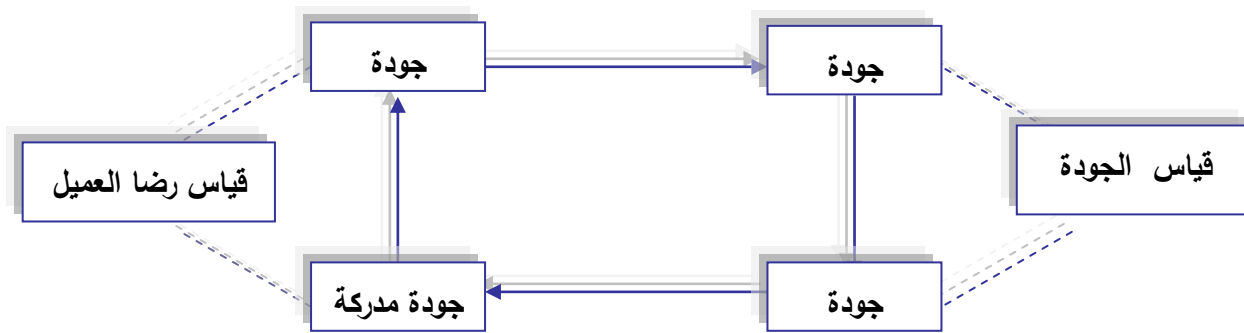
إن المنظمات الموجهة بالعملاء تركز على تحسين رضا عملائها وهذا لضمان الاحتفاظ بهم وولائهم والذي يتم من خلال الأدوات التالية:

- ❖ الجودة المدركة؛
- ❖ تحليل عدم الرضا؛
- ❖ متابعة العميل؛
- ❖ ولاء العميل.

1- الجودة المدركة:

سبق وأشرنا إلى أن الجودة المدركة من مقدمات الرضا، والتي يتم تقييمها من طرف العميل كجانب مهم من جوانب أداء المنظمة تحقق له جزء من مستوى الرضا لديه كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6,2): مربع الجودة



Source: Laurent Hermel, La satisfaction client, Edition AFNOR, 2001, p 11.

يلخص الشكل السابق عملية تحسين الجودة المدركة في أربع مراحل هي¹:

1-1- المرحلة الأولى:

تبحث المنظمة بالاعتماد على بحوث التسويق، عن معرفة توقعات عملائها وتحديد مجال عدم الرضا بالاعتماد على تحليل الشكوى والإستقصاءات التي تسمح لها بفهم الجودة التي يتوقعها العميل.

1-2- المرحلة الثانية:

بعد الأبحاث وتحديد الوضع التنافسي للمنظمة وإمكانياتها (موارد بشرية وتقنية) تنتقل إلى تحديد تموقع عرضها، وبالتالي تحويل الجودة المطلوبة إلى جودة محققة فعلا باحترام مجموعة من المعايير والمقاييس يمكن إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والمحققة بالاعتماد على تقنية العميل الخفي الذي يقوم بتقييم مدى احترام المقاييس.

1-3- المرحلة الثالثة:

تتحول الآن إلى جانب العميل وتحويل الجودة المحققة إلى جودة مدركة وهنا قياس الرضا هو الذي يسمح بمراقبة الهدف من الجودة المدركة من طرف العميل الذي سيقوم بمقارنة توقعاته واعتقاداته بالجودة المدركة.

1-4- المرحلة الرابعة:

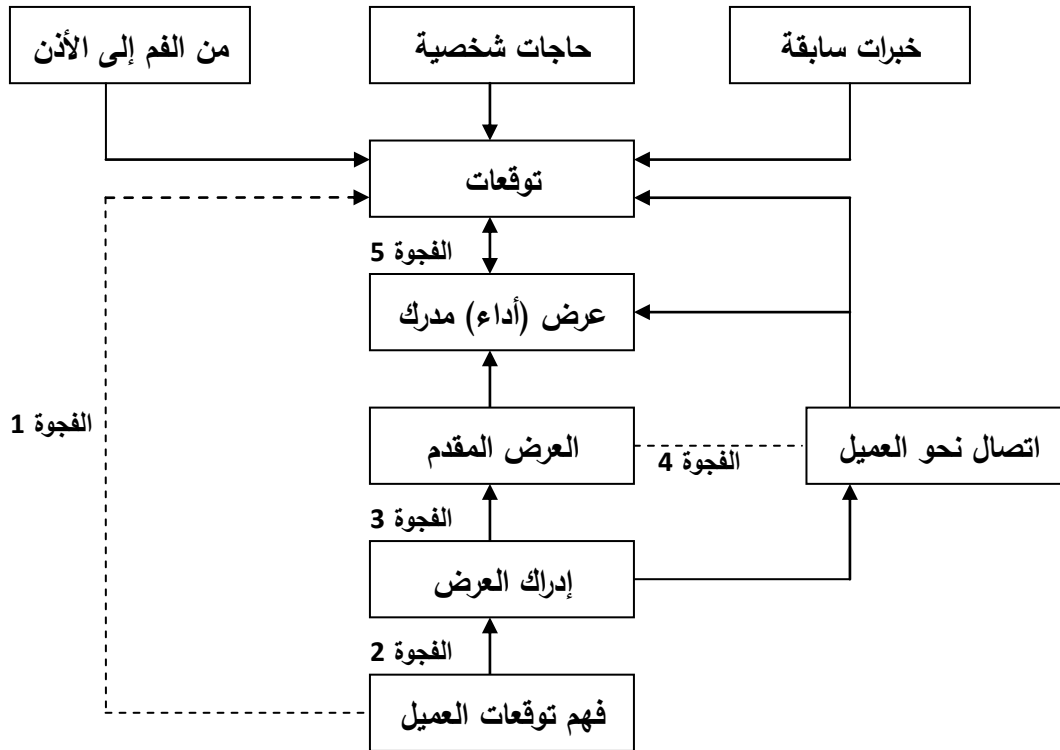
نتائج القياس في المرحلة الثالثة تُعتبر مصدرا لتعريف وتحديد التوقعات الجديدة والمستقبلية من أجل تحسين الجودة.

نظرا لأهمية السلوكات الناتجة عن حالة الرضا ومدى تأثيرها على ربحية المنظمة ونموها تسعى دائما لتحسينه باستمرار بالاعتماد على أنجع الأساليب والوسائل كمتابعة العميل، تحسين الجودة المدركة تقليص الفجوات بين العرض والتوقعات وغيرها من التقنيات التي يتم اختيارها بناء على النتائج المتحصل عليها من الدراسات قياس الرضا التي نتعرض إليها لاحقا في المبحث الثالث.

إن عدم الرضا يولد أشكالا للفجوات السلبية، ووفقا لأصل الفجوة يتم اختيار العلاج الملائم وهذا بغرض تحويل حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا، هي خمسة فجوات تركز على عنصري التوقعات والعرض (الأداء)²، كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹ - 2 - Laurent Hermel, op.cit, p p, 11- 12.

الشكل رقم (7,2): فجوات عدم الرضا



المصدر: حاتم نجوم، مرجع سابق، ص72.

من خلال الشكل رقم (02-08) يتضح أن مجال تحقيق رضا العميل من جديد يتوقف على قدرة المنظمة على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات والأداء وإمكانية تقليصها، ويمكن تلخيص المفهومين كالاتي¹:

1-1- التوقعات: تتحدد توقعات العميل كما يلي:

- حاجات العميل التي يسعى لتبديلها؛
- التجربة أو الخبرات السابقة؛
- اتصال المنظمة مع العميل؛
- الاتصال من الفم إلى الأذن مع محيطه سواء سلبي أو ايجابي.

1-2- العرض (الأداء):

- فهم التوقعات إنطلاقاً من دراسات وبحوث التسويق (بحوث المستهلك وقياسات الرضا)؛
- تقديم المنتج (سلع أو خدمات).

1- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، 344.

وتتمثل هذه الفجوات في¹:

أ- الفجوة الأولى (فجوة الاستماع):

هي فجوة بين توقعات العميل وإدراك المنظمة لهذه التوقعات تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة الحاجات الحقيقية للعميل؛
- تشتت المعلومات داخل المنظمة وسوء انتقالها من مستوى لآخر بسبب عدم الاستجابة التنظيمية للمنظمة للتوجه بالعميل.

من أجل تقليص هذه الفجوة تعمل المنظمة على:

- تكثيف بحوث التسويق لتحديد توقعات العميل وفهمها؛
 - تدعيم الاتصال الداخلي في كل الاتجاهات من أجل تقاسم رؤية المنظمة المتعلقة بفهم توقعات العميل.
- #### ب- الفجوة الثانية (فجوة جودة الإدراك):

هي فجوة بين إدراك المنظمة لتوقعات العميل وبين إجاباتها الفعلية بالأداء الذي تقدمه للعميل، تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- خطأ في ترجمة توقعات العميل في المنتج المقدم، وذلك كون المختصين في تصميم جودة المنتج هم تقنيون فقط.
- عدم وجود اتصال بين إدارة الجودة وإدارة العملاء المكلفة بإجراء البحوث، ولتقليص هذه الفجوة تعمل المنظمة على معالجة هاتين النقطتين.

ج- الفجوة الثالثة (فجوة الانجاز الفعلي):

هي الفجوة بين العرض المحقق والمقدم فعلا، تنشأ نتيجة مشاكل عملية الاتصال والبيع:

- انخفاض درجة الاتصال الأفقي بين إدارة الإنتاج والمبيعات.
- عدم إدراك المنظمة للتفوق المتوقع للمنافسين.

د- الفجوة الرابعة (فجوة الاتصال):

هي الفجوة بين العرض المحقق وطريقة الاتصال، بمعنى أن اتصال المنظمة لا يجب أن يقلل أو يضخم من قيمة العرض لأن لعملية الاتصال دور في تكوين التوقعات وإن كانت مبالغ فيها سوف تؤدي إلى تكوين توقعات عالية مما يؤدي إلى تعميق الفجوة وتوسيعها بين الأداء والتوقع، خاصة فيما يتعلق بالحملات الاشهارية والوعد التي تقدمها المنظمة.

1- بوعنان نور الدين، مرجع سابق، ص ص، 75-78.

هـ- الفجوة الخامسة (فجوة الرضا):

هي الفجوة بين الأداء الفعلي والتوقعات التي تنشأ عنها حالة الرضا أو عدم الرضا. من خلال ما سبق ندرك انه بإمكان المنظمة التحول بالعميل إلى حالة الرضا من خلال التقليل من حجم هذه الفجوات.

2- متابعة العميل:

تهدف متابعة العميل واستمرار الاتصال بينه وبين المنظمة إلى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أن لكل عميل خصوصياته، وتتم عملية المتابعة كالاتي¹:

- أثناء إعداد التصاميم؛
- خلال عملية الإنتاج؛
- أثناء وبعد عملية التسليم؛
- خدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة،...)
- تقديم معلومات تدعم اختياره، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها العميل بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء.

¹ - كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص 94.

المبحث الثالث: قياس رضا العملاء

تسعى المنظمات للتعرف على مدى رضا العميل تجاه منتجاتها وأدائها بشكل عام، مما يحتم عليها أن تكون أكثر قربا واتصالا بهم لأنهم محور عملها والقوى الدافعة لها، إن الرضا يعد أساسا للنمو المنظمة واستمرارها وأن قياسه يعد أداة مؤثرة تمكنها من تحديد الحصة السوقية وإمكانية توسيعها مستقبلا فضلا عن إتاحة الفرصة لكشف الانحرافات الموجودة مما يحسن نتائج مخرجاتها من خلل تخفيض كلف الفشل. إن احتمال وجود فجوات أو فروقات بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة لمنتجات المنظمة وما ينتج عنها من ردود فعل العملاء يستدعي متابعة وقياس رضا العميل الذي يحقق عددا من المنافع¹:

❖ الاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات العملاء؛

❖ تنفيذ المقارنات المرجعية بما يحقق الاستفادة من تجارب الآخرين؛

❖ تعزيز ودعم الجهود التنظيمية من خلال تبني آراء ووجهات نظر العميل.

إن قياس رضا العملاء يتم من خلال اعتماد وسائل وأدوات التعقب والقياس التي يمكن للمنظمة أن تتبناها من أجل القيام بقياس وتحديد درجة رضا عملائها، بالإضافة إلى أن هناك عدة نماذج لقياس رضا العميل، وتتمثل في القياسات غير المباشرة والقياسات المباشرة وتمثلة في القياسات الكمية والكيفية، والتي سوف نتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: القياسات غير المباشرة

تتعلق هذه القياسات بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة والتي تتأثر بنواتج حالات الرضا أو عدم الرضا، ورغم أن هناك متغيرات كثيرة لكن الأبحاث ركزت وسلطت الضوء على ما هو أكثر أهمية بالنسبة لنشاط المنظمة.

1. الحصة السوقية:

سبق وأن أشرنا إلى العلاقة بين الرضا والحصة السوقية للمنظمة، إضافة إلى أوجه التقارب بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية رضا العميل، وقياس الحصة السوقية يعتبر سهلا وممكنا إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة. ويتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد عملاء المنظمة الذي يعطي مؤشرا حقيقيا ومعبرا عنها، لذلك زيادة الحصة السوقية يكون بزيادة عدد عملائها، وفقدان عملاء المنظمة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية، ويمكن تحديد عدد العملاء انطلاقا من تحديد حجم المبيعات وذلك بحساب معدل تكرار الشراء.²

1 - عمار عبد الأمير زوين، مرجع سابق، ص 8.

2 - خدير نسيم، مرجع سابق، ص 106.

حجم المبيعات

متوسط تكرار الشراء = _____

عدد العملاء

2. معدل الاحتفاظ أو فقدان العملاء:

إن الاحتفاظ بالعملاء يعني استمرارهم في التعامل مع المنظمة، وهنا نتحول من الحيث عن تأثير الرضا في بناء الولاء الى مدى تعبير ولاء العميل عن مستوى رضاه، إذا يفترض أن العميل الوفي يبقى وفيًا للمنظمة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المنظمة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولاءه.

3. المردودية:

يمكن حساب مردودية العميل من خلال قياس الربح الصافي الناتج من كل عميل أو صنف من العملاء.

4. عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل:

إذا كان العميل يقتني أكثر من منتج من المنظمة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راضي عن المنظمة ومنتجاتها.¹

المطلب الثاني: القياسات الكيفية

لم تتعلق القياسات غير المباشرة بدراسة العميل بحد ذاته وإنما قامت على أساس تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى العميل، لذا ظهرت ضرورة التقرب من العميل وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه.

1- نظام الشكاوي والمقترحات:

إن المنظمات التي تتبنى أنموذج الإدارة المركزة على العميل تؤمن ترتيبات تسهل تدفق المعلومات التي تعطي الأفكار الجيدة التي تمكن من الاستجابة السريعة لحل المشكلات، إن العديد من المطاعم والفنادق تقدم استمارات لضيوفها كي يسجلوا ما يحبونه أو يكرهونه وإن المستشفيات تضع صناديق للمقترحات في الممرات وتقوم بتجهيز عملاتها ببطاقات كي يدونوا تعليقاتهم عليها، إن بعض المنظمات مثل بروكتر وكامبل، جنرال إلكتريك، وولبول تقوم بتهيئة خطوط هاتف مباشرة مجانية كي تسهل على عملائها تقديم الاقتراحات والتظلمات.²

1- خدير نسيم، مرجع سابق، ص106.

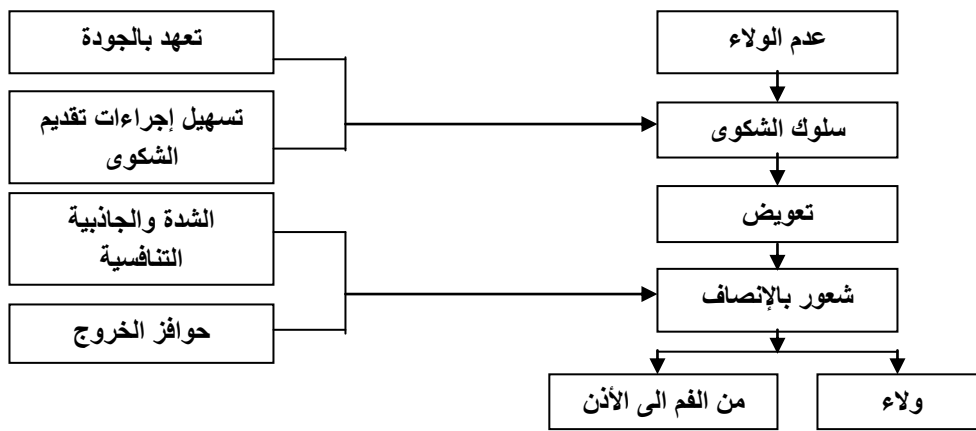
2- نضال بدر شيب، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون "دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد السادس، العدد الثاني عشر، 2013، ص256.

ويتضمن نظام الشكاوي والمقترحات جانبين¹:

أ- جانب شكلي: يتعلق الأمر بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا، بتزايد عدد الشكاوي المقدمة، أو تركيزها على منتج أو خدمة معينة دليل على انخفاض مستوى الجودة المدركة.

ب- جانب التحليلي: منح نظام الشكاوي والمقترحات العميل للمنظمة مجال لتدارك حالات عدم الرضا لأن الإشكال الأكبر الذي يواجهه المنظمة هو العميل الغير راضي خاصة الذي لا يبدي شكوى، تقدم المنظمة بدراسة وتحليل الشكاوي المقدمة من أجل القيام بالتصليحات المناسبة، فإذا استطاعت أن تستخلص أسباب عدم الرضا والاستياء أصبح من السهل معالجتها والتحول بالعميل غير الراضي الى حالة من الرضا وربما الولاء.

الشكل رقم (2,8): مخطط معالجة سلوك الشكاوي



المصدر: حاتم نجود، مرجع سابق، ص 79.

ويتبين من ذلك إن رصد مؤشرات رضا العميل من خلال نظام الشكاوي والمقترحات يؤمن للمنظمة سهولة انسياب المعلومات المولدة للأفكار التي تطور استراتيجيات أفضل لترجمة الرغبة في إرضاء العميل إلى فعل يجعل رضا العميل يقود المنظمة باتجاه السوق الذي تسعى إليه.

2- مسح رضا العميل:

إن المنظمات المستجيبة تحصل على مقاييس مباشرة لرضا العميل من خلال إجراء مسوحات بين فترة وأخرى، إنها ترسل استبانات أو تقوم بإجراء مكالمات هاتفية لعينة عشوائية مع عملائها الجدد ومن ثم سؤالهم فيما إذا كانوا راضين أو غير راضين بعض الشيء أو راضين جدا عن سمات أداء المنظمة كما يحاولون معرفة آراء المستثمرين حول أداء المنافسين. ومع جمع بيانات رضا العملاء فإنها من المفيد أيضا أن يتم أسئلة إضافية لقياس نية العميل في الشراء

1- حاتم نجود، مرجع سابق، ص 79.

مرة أخرى، إن هذا الاحتمال يكون كبيراً إن كانت فناعة ورضا العميل كبيرة، إن قياس احتمالات رغبة العميل في تزكية المنظمة للآخرين مؤشر تكوين رضا عند العميل.¹

3- التسوق الخفي:

تؤخر المنظمات أشخاصاً يمثلون دور العملاء كي ينقلوا تصوراتهم حول نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والمنافسين، إن هؤلاء المتسوقين الأشباح بإمكانهم اصطناع مشكلة معينة لاختيار مدى قدرة بائعي المنظمة على معالجتها بصورة جيدة، وفي بعض الحالات هؤلاء العملاء المتخفين يطورون وضعيات بها أشكال تسمح باختيار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا العميل بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظر لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع. وقد قامت سلسلة Holiday Inn بوضع برنامج نظامي لتقييم فنادقها بواسطة تقنية العميل الخفي في دراسة 14 مجال في تخصص هذه (الفنادق الاستقبال، الغرف، الإطعام...) ويقيم كل عنصر بمساعدة عدد كبير من المعاملات.²

4- تحليل فقدان العملاء:

إن على المنظمات أن تتصل بالعملاء الذين توقفوا عن الشراء أو تحولوا إلى منظمات أخرى لكي تعلم لماذا حصل ذلك، فحين تخسر منظمة (IBM) عميلاً ما فإنها تبذل جهوداً كبيرة كي تحدد أسباب الفشل وليس فقط إن يتم إجراء الاتصال بالعميل عندما يتوقف عن الشراء، بل الأهم مراقبة معدل فقدان العملاء. إن تقييم الشراء غاية في الأهمية لكون التغذية العكسية Feed Back الناتجة عن الاستخدام الفعلي للمنتج سوف تؤثر في احتمالية شراء المنتج ثانية، أما النتائج السلبية من الممكن أن تقود إلى اتجاهات سلبية تقلل من احتمال شراء المنتج مرة أخرى.³

ومن أجل ذلك على المنظمة إتباع الخطوات التالية⁴:

- ❖ تقدير وتحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء؛
- ❖ تقدير حجم الخسارة التي تتعرض لها بفقدان العملاء؛
- ❖ تجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالعملاء إلى التخلي عن التعامل مع المنظمة، وكذا تشخيص وتحليل هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكنها من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب اتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجاً عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعاً

1- عمار عبد الأمير زوين، مرجع سابق، ص9.

2- 3- محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص72-73.

4- خدير نسيم، مرجع سابق، ص110.

فعلى المنظمة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه التغيرات على رضا عملائها، ومحاولة إعادة إرضاءهم والتقليل من معدلات فقدانهم؛

❖ تحديد التكلفة التي تتحملها المنظمة لكي تقلل من معدل فقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة، بالإضافة إلى حصولها على رضا العميل وولائه.

المطلب الثالث: القياسات الكمية

إن القياسات الكيفية قد لا تكون كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا العميل حيث أن هناك نسبة كبيرة من العملاء غير الراضيين التعبير عن عدم رضاهم ولا حتى تقديم احتجاجات وهم يكتفون بتغيير العلامة دون أن تعلم المنظمة حتى سبب هذا التحول لذا استوجب على المنظمات استعمال طرق قياس كمية، والتي تتمثل في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا عملائها عن منتجاتها، وأيضا معرفة نية العميل في إعادة الشراء. إن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية معينة تتمثل في ¹:

(1) تحديد أهداف البحث:

تتمثل الأهداف في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث ونذكر منها:

- ✓ معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديدة للعملاء؛
- ✓ قياس درجة رضا العملاء ومتابعة تطوره عبر الزمن؛
- ✓ معرفة وضعية المنظمة أو المنتج بالمقارنة بالمنافسين؛
- ✓ وضع أوليات للتحسين المستمر متسلسلة حسب أهمية أسباب الرضا.

(2) اختيار العينة:

إن إحصاء المجتمع ككل هو عمل طويل ومكلف لذا نقوم بإجراء سبر آراء لعينة النتائج نقوم بتعميمها على المجتمع وتحديد العينة يتم وفق المراحل التالية ²:

- ❖ **تعيين المجتمع المدروس:** سواء عملاء القطاع، عملاء المنظمة صنف خاص من عملاء المنظمة.
- ❖ **تحديد نطاق البحث:** كل عملاء المنظمة أو جزء فقط أي أخذ عينة.
- ❖ **طريقة سحب العينة:** لها عدة أشكال منها: السحب العشوائي عينة الحصص، العينة المنتظمة.
- ❖ **تحديد حجم العينة:** إن تحديد حجم العينة يخضع لعدة اعتبارات منها:
 - ✓ التكلفة المرصودة لإجراء الدراسة حيث تزداد التكلفة مع تزايد الحجم؛
 - ✓ درجة الدقة المطلوبة في النتائج، فالدقة العالية تحقق مع زيادة حجم العينة؛

1 - 2 - محبوب سعدية، علاقة جودة الخدمة برضا العملاء في المؤسسات الصحية 'دراسة مقارنة عيادة الرازي-مستشفى بشير بن ناصر بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص ص، 73-74.

✓ الوقت المتاح لإجراء الدراسة؛

✓ نوعية وطبيعة البيانات المطلوب جمعها بالإضافة الى نوعية وخصائص المستقصى منهم.

(3) تحديد طرائق الاستقصاء والاستبيان:

الاستبيان عبارة عن استمارة تضم مجموعة من الأسئلة موجهة لمجموعة من الأشخاص قصد معرفة رأيهم في قضية ما ونميز بين ثلاث طرق أساسية للاستقصاء هي: المقابلات وجها لوجه، الاستقصاء بالهاتف، الاستبيان الإداري قبل إعداد الاستبيان الخاص بالدراسة الكمية، يجب تحديد الطرائق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء وهدفه.¹

(4) إعداد الاستبيان:

يمر إعداد الاستبيان بثلاث مراحل في²:

المرحلة 1: يتم في هذه المرحلة تحديد الإطار العام الذي يحكم تصميم قائمة الاستقصاء؛

المرحلة 2: يتم فيها تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء؛

المرحلة 3: الانتهاء الى الصياغة الملائمة للأسئلة.

(5) تجميع البيانات:

هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث حجم العينة شكل الأسئلة ونذكر منها: المقابلة وجه لوجه، الهاتف، البريد، الانترنت، الملاحظة، الاستقصاء.³

(6) تحليل البيانات وعرضها:

يتم تحليل البيانات انطلاقا من طبيعة الاجابة أن كانت كيفية فهي تحتاج الى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فتعتمد على الطرق الإحصائية بإستخدام برامج متطورة مثل STATICA SPSS ...، ويتضمن التحليل عدة عناصر:

✓ مقاييس الأهمية والأولوية لدى العميل؛

✓ متوسطة الأهمية بالنسبة لكل عنصر على حدا؛

✓ مقاييس الرضا، ومستويات الرضا عن كل عنصر؛

✓ الرضا الإجمالي للعميل عن أداء المنظمة؛

✓ الرضا الكلي للعينة المدروسة عن أداء المنظمة؛

1- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص108.

2-3- محبوب سعيدي، مرجع سابق، ص ص، 74-75.

✓ مقارنة أهمية كل عنصر بأداء المنظمة.

(7) عرض النتائج: إن النتائج المتحصل عليها يتم تمثيلها في جداول أو تمثيل بياني أو تمثيل الرضا بالمقاطع والى غير ذلك من أشكال العرض.¹

1- محبوب سعيدي، مرجع سابق، ص76.

المبحث الرابع: العلاقة بين الأداء البيئي ورضا العملاء

يلعب الأداء البيئي دورا كبيرا في التأثير على سلوك الرضا لدى العميل، حيث وجود الحاجة والرغبة والقدرة المالية على الشراء لا تكفي ما لم يتوفر المنتج على توقعات أو رغبات العميل، لذا فإن الالتزام بتحسين المستمر ومنع التلوث وكذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية المناسبة والمتطلبات الأخرى يؤدي حتما إلى إرضاء العميل مما يزيد الحصة السوقية للمنظمة. فعدم رضا العميل على المنتج سوف يؤدي ذلك إلى عدم إمكانية شراء المنتج المطلوب، وبالتالي يؤدي بالمنظمة إلى فقدان حصتها السوقية. لذلك تسعى المنظمات من خلال هذا النشاط إلى بلوغ أكبر عدد من العملاء والحصول على عملاء جدد وهذا يجعل المنتج في متناول أيديهم.

وفي هذا المبحث سوف نتعرف على العلاقة بين الأداء البيئي ورضا العملاء من خلال ما سنتطرق له من مطالب.

المطلب الأول: علاقة السياسة البيئية برضا العملاء

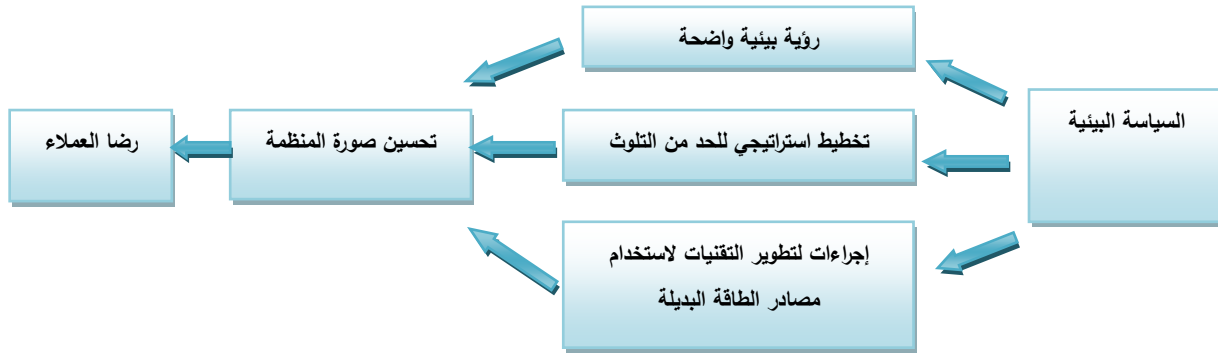
تمثل الرؤية الواضحة لدى المنظمة لمفهوم المسؤولية البيئية حجر الزاوية لتقييم السياسة البيئية لها، وتترجم هذه الأخيرة في تحسين صورة المنظمة لدى أطراف المصلحة وخاصة ما تعلق منها برضا العملاء، حينما تقوم بالرد على متطلباته وتوقعاته حول البعد البيئي لأدائها.

إن استخدام المنظمة للمصادر الطاقة البديلة والمتمثلة في الطاقة الشمسية مثلا، بدلا من استخدام الطاقة العادية التي أصبحت خطر يهدد الكرة الأرضية ومن بين أضرارها مثلا الاحتباس الحراري، ثقب طبقة الأوزون، الأمراض المنتشرة الحديثة، فقد أصبح تفكير العملاء لا ينحصر فقط في معالجة الأضرار البيئية القائمة أصلا، وإنما تتعدى ذلك للمطالبة بتجنب المشاكل البيئية وتقليل الأخطار الناجمة عنها قدر الإمكان، لذا تسعى المنظمة الحديثة إلى إيجاد وتطوير الإجراءات الضرورية والفعالة لحماية صحة الإنسان وحياته وقيمه من كافة أشكال التلوث.

الدور الذي ينبغي على السياسة البيئية أن تلعبه مرتبط وبشكل وثيق بالثقافة البيئية، ففي الوقت الذي تطمح فيه السياسة البيئية لحل المشاكل البيئية باستخدام إجراءات تقنية وإدارية، تسعى الثقافة البيئية بالتوازي وباهتمام متزايد لإحداث تغييرات في طرق التفكير والسلوك البيئي عند العملاء، حيث أن جسر العبور إلى العملاء يمتلك صفات الاستمرارية يتم تأسيسه بتوجيه العملاء والنهوض بهم، بحيث يتصرف كل عميل كصاحب قرار.

يتمثل الهدف الرئيسي من السياسة البيئية في وضع أساس تطبيق الإدارة البيئية. تضع السياسة البيئية الخطوط العريضة للالتزام المنظمة بسلامة البيئة وتقدم كذلك إطار عمل للأداء البيئي، في وقت الذي يتم فيه وضع الأهداف الكلية للمنظمة، يجب أن تتسم سياسة المنظمة بالسهولة والوضوح، كما ينبغي عليها التأكد من إلمام جميع أطراف ذات المصلحة، خاصا العملاء الذين يعتبرون العنصر المهم لدى المنظمة، حيث أن تساهم العملاء مع مجموعة المهام البيئية امر ضروري لنجاح البرنامج السياسة وكذلك في عملية تحديد السياسة، ويمكن توضيح العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2,9): علاقة السياسة البيئية برضا العملاء



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: علاقة الاهتمام البيئي برضا العملاء

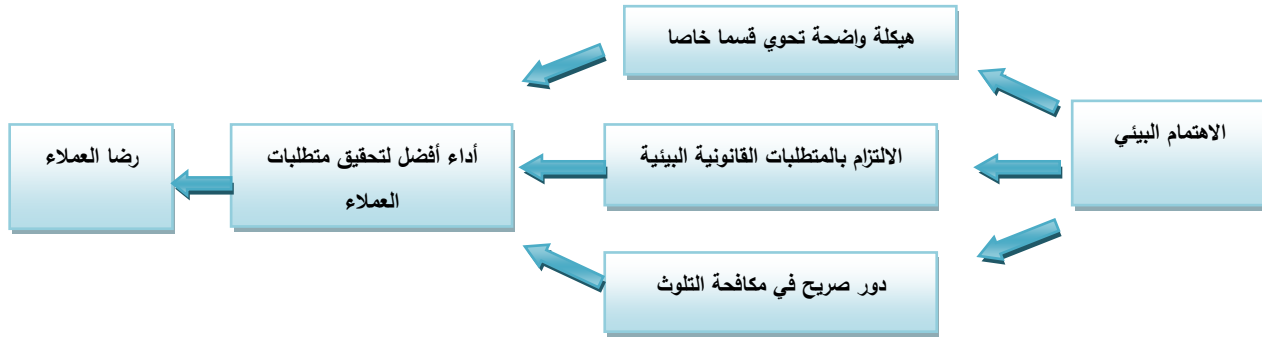
إن تضمن قسما خاصا يهتم بالأمر المتعلقة بالبيئة ضمن هيكلتها التنظيمية أصبح من الدلالات الواضحة والرسمية على بينهما فلسفة الاهتمام البيئي، إذ أن القسم الخاص رغم كونه يمثل تكلفة إضافية إلا أن صورة المنظمة من وجهة نظر عملائها توتي نتائج مرضية مما يزيد في حصتها السوقية وربحتها كون العملاء اليوم ينتظرون ما هو أبعد من الأداء المالي فقط (الاهتمام البيئي).

تراجع المنظمة دورها في مكافحة التلوث بهدف تدنية التلوث ومنعدها للتخلص من النفايات ، ومدى إمكانية القضاء عليه من المصدر بدلا من محاولة السيطرة عليه في نهاية الأمر. هذا ما يشجع العميل على اختيار منتج على منتج آخر ومدى توفر المنتج وإمكانية العميل الحصول عليه، وهنا يظهر دور الأداء البيئي في المنظمة، وأيضا مدى توفير الاهتمام البيئي لحاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.

إن المنظمات في الوقت الراهن تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية وبيئية بالإضافة إلى الأهداف المالية، حتى أن الاهتمام بالجوانب البيئية والحد من المخاطر، والمشاركة ضمن دورات أو أيام دراسية أو البرامج الصحية للحد من انتشار بعض الأمراض من شأنه التأثير على رفع تحقيق الأهداف المالية، فالاهتمام البيئي والمسؤولية الاجتماعية لا ينظر إليهما على أنهما تكلفة بل مصدرا جديدا من مصادر الأرباح، و حكما تقييمي على الالتزام بأخلاقيات الأعمال.

ويمكن توضيح العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (10,2): علاقة الاهتمام البيئي برضا العملاء



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: علاقة الاسهامات في تحسين البيئة برضا العملاء

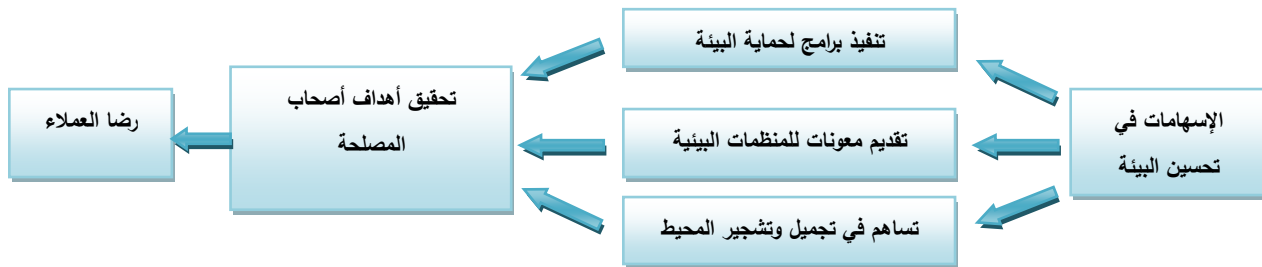
إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب توافر صف قيادي قادر على استخدام وتطبيق الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل والتخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات وتمكين العاملين والمقارنة بمنافس نموذجي،... الخ. إن اتجاه الإدارة إلى استخدام هذه الأساليب الإستراتيجية الحديثة، خلق حاجة ملحة إلى البحث عن طرق تحقيقها فعلا في المنظمة، وتظهر الإسهامات التي تنتهجها المنظمة باعتبارها أحد أبعاد الإدارة البيئية كسلوكيات تترجم تحقيق تبنيها لتلك الأساليب الحديثة، ودلالة على تطبيقها لمفهوم الإدارة البيئية كزنها تعمل على التأثير على الأطراف ذوي المصلحة كجماعات الضغط، الدولة، المساهمين، الموردين والعملاء على وجه أكمل، حيث تقوم المنظمة باتخاذ مواقف صريحة اتجاه القضايا البيئية، وتقديم حلول وأطروحات لتقادي التأثير السلبي على البيئة كرفع نسبة المواد التي يتم تدويرها من إجمالي المواد التي تستخدمها أو تخلفها، أو تعمل على التقليل من حالات الإصابات والحوادث الناجمة عن المنظمة، أو ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع على سبيل المثال.

تقوم المنظمة بدورات وبرامج توعية متتالية للعاملين الشركة لنشر الوعي البيئي وتحسين صورة الشركة أمام الجهات المختلفة، ويعتبر التحسين المستمر هو الأساس الذي يقوم عليه نظام الإدارة البيئية من خلال المراجعة المستمرة للأداء البيئي لنظام الإدارة البيئية مقابل الأهداف والغايات والسياسات البيئية. يمكن تحديد بعض الفرص الإضافية للتحسين، نظرا لأن المنظمات تتغير وتتمو، فلكذلك الحال بالنسبة للتعقيدات والظروف البيئية حيث تؤثر على نظام الإدارة البيئية. مما يؤدي إلى تحسين العلاقات مع الأطراف المختلفة داخل المجتمع. حيث رضا العملاء يعد المجتمع بشكل عام ومن ضمنه العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

ستقوم الإدارة العليا للمنظمة بمراجعة نتائج التقييم وتجميع الأفكار والاقتراحات لوضع خطة عمل منقحة، تضمن تحقيق الملاءمة والكفاءة والفعالية المستمرة لتطبيق الأداء البيئي، بهذه الطريقة، فسيتمكن المنظمة من إجراء التحسينات بشكل مستمر، بهذا تبلغ المنظمة درجة رضا كبيرة للعملاء حول ابتكار المنتجات والعمليات المطابقة للشروط البيئية. أصبح تحسين البيئة بالأوجه المختلفة وذلك عن طريق تنمية الآثار الخارجية الإيجابية للمنظمة، ذلك عن طريق التحسين المستمر والحد من آثار التلوث وتنفيذ برامج لحماية البيئة والمحافظة عليها، ويعد نشاط المستمر والفاعل للمنظمة في مجال حماية البيئة أحد أبرز عناصر بقائها واستمرارها المرتبط بقبول ورضا عملائها عن أنشطتها وما تقدمه لهم.

ويمكن توضيح العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11,2): علاقة الاسهامات في تحسين البيئة برضا العملاء



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الرابع: علاقة الإدارة البيئية برضا العملاء

تعتبر الإدارة البيئية عن تفاعل بين المجتمعات البشرية الحديثة وتأثيرها على البيئة. القضايا الثلاثة التي تؤثر على المديرين في هذا المجال هي تلك تنطوي على السياسات (الشبكات Networking)، البرامج (المشاريع projects)، والموارد (المال، التسهيلات، المرافق (facilities, money, ect)). وأبرز المتأثرين بالمسائل البيئية لأنشطة تلك المنظمة من خلال ما تطرحه تلك المنظمات من ملوثات ومطروحات في البيئة سواء عن طريق منتجاتها أو ما تطرحه في الأرض أو الهواء أو الماء.

يمكن قياس وعرض البيئة للمنظمات في هذا المجال عن طريق درجة استجابة المنظمة للمسائل البيئية من خلال الرقابة على جودة المنتجات، ويتمثل هذا المؤشر بدرجة الالتزام بالموصفات القياسية لضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية وتطويرها بالشكل الذي يضمن كسب ثقة ورضا العملاء وولائه للمنظمة والذي يتحقق من خلال إجراء الفحوصات المخبرية المستمرة. أما في ما يخص درجة فاعلية الإجراءات الموضوعية لحماية البيئة، قد تلجأ الدولة أو المنظمات البيئية إلى فرض غرامات على المنظمات نتيجة للآثار السلبية الناتجة عن عدم تطبيق مبادئ حماية

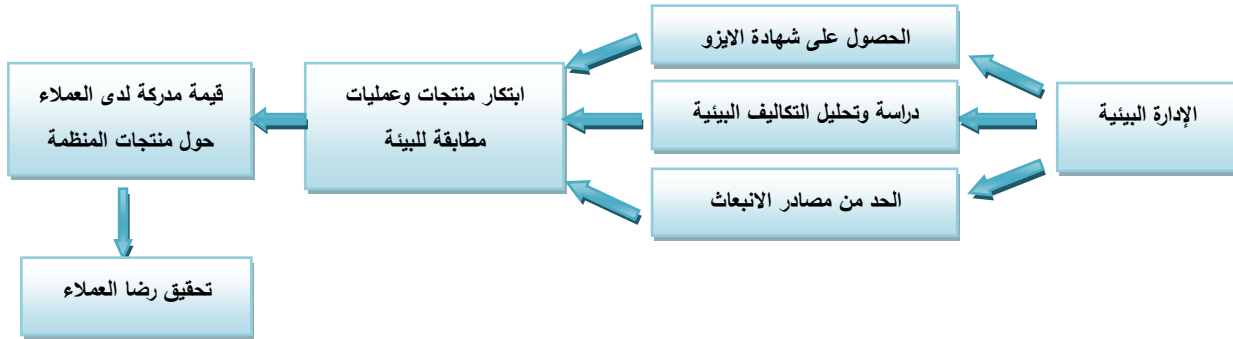
البيئة، وفي هذا المجال يعد مبلغ الغرامة مؤشرا للالتزام بالمنظمة بمسؤولياتها في هذا الاتجاه، وهذا حتما سوف على سمعة المنظمة ويأثر سلبا على رضا العملاء.

يمكن الاطلاع على الحاجة لإدارة البيئة من خلال الاطلاع على مجموعة متنوعة من وجهات النظر، مفهوم القدرة على التحمل والاستمرار هي الفلسفة الأكثر شيوعا والقوة الدافعة وراء الإدارة البيئية. وبالتالي فإن الإدارة البيئية ليست للمحافظة على البيئة من أجل البيئة فقط ولكن هي للمحافظة على البيئة من أجل وصالح البشرية أيضا (العاملين، العملاء، المساهمين، الموردين) وكذلك من أجل وصالح (المجتمع، البيئة بحد ذاتها)، ويعد العميل أساس المنظمة وبقائها لأنه الوسيلة الاستراتيجية لاكتساب العملاء الجدد، لأن الرضا لدى العملاء بات هداف أساسيا للمنظمة.

تطوي إدارة البيئة على إدارة جميع مكونات البيئة الطبيعية الحيوية، وهذا يرجع إلى وجود مترابطة وشبكة من العلاقات بين جميع أنواع الكائنات الحية وبيئاتها. وتشمل البيئة أيضا العلاقات بين البيئات البشرية مثل: البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية مع البيئة البيوفيزيائية، ويعد العملاء من أبرز البيئات البشرية، حيث تقوم الإدارة البيئية من تحديد توقعات العملاء ومدى إدراكهم للمنتج، ومن ثم تحقيق رغباتهم مما يؤدي إلى رضاهم. لأن كلما العميل راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيحدث للآخرين مما يولد عملاء جدد.

ويمكن توضيح العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2,12): علاقة الإدارة البيئية برضا العملاء



المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن سعي المنظمات إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال خلق مزايا تنافسية، لا ينتج إلا من خلال اكتشاف حاجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها بهدف تحقيق رضاهم، لأن حالة الرضا تترتب عليها سلوكيات تتمثل في معاودة الشراء والولاء وغيرها...، أما حالة عدم الرضا فينتج عنه التحول إلى منظمات أخرى والشكوى أو غياب رد الفعل، لذلك فإن رضا العميل هو من أهم أسس النجاح لخلق عملاء جدد والاحتفاظ بالقدامى عن طريق إشباع حاجاتهم وبالتالي ضمان ولائهم.

بالإضافة إلى تحقيق رضا العميل، هناك مهمة لا تقل أهمية عن ذلك، ألا وهي قياس مستوى هذا الرضا بالاعتماد على القياسات الدقيقة والتقريبية، الهدف من ذلك هو معرفة انطباعات العملاء وتوقعاتهم حول المنتج الذي تقدمه المنظمة لتحسين مستوى الرضا لديهم.

الفصل الثالث:

دراسة حالة منظمة الورود

"WOUROUD"

لإنتاج العطور

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى الإدارة البيئية بصفة عامة والأداء البيئي بصفة خاصة ودوره في تحقيق رضا العملاء، فإن ذلك يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم تنتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر الأداء البيئي ومدى مساهمته في أداء المنظمة، حيث أن النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة تذكر، كما أن التطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على الجانب النظري، لذلك كان من النطقي أن نخصص هذا الفصل الثالث والأخير لدراسة الأداء البيئي في إحدى المنظمات الوجود في التراب الوطني وقد وقع اختيارنا على منظمة الورود كأحد المنظمات الرائد في مجال المحافظة على البيئة التي استطاعت الصمود أما المنافسة القوية التي فرضها منطقتا اقتصاد السوق، والذي أصبح حتمية يجب على المنظمات مواجهتها من خلال تطوير أساليب الإدارة والأداء البيئي فيها.

ويمكن طرح التساؤل التالي: إلى مدى نجاح وتقدم منظمة ورود في مجال الأداء البيئي؟

للإجابة على هذا التساؤل لجانا إلى طريقة الاستبيان في جمع المعلومات بشكل أساسي، بالإضافة إلى مقابلة كانت مع نائب المدير المنظمة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: تقديم عام لمنظمة الورود "WOUROUD".

المبحث الثاني: تحليل وتقييم الأداء البيئي في منظمة الورود "WOUROUD" ودوره في تحقيق رضا العملاء.

المبحث الأول: تقديم عام لمنظمة الورود "WOUROUD"

للإحاطة بمختلف جوانب هذه الدراسة، خصصنا هذا المبحث لتقديم المنظمة محل الدراسة، وذلك بتقديم تعريف للمنظمة والهيكل التنظيمي الخاص بها، والأداء البيئي في الوظائف الإدارية.

المطلب الأول: تعريف منظمة الورود "WOUROUD"

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أسباب اختيار المنظمة، تعريف بالمنظمة، منتجات المنظمة ومراحل إنتاجها.

الفرع الأول: أسباب اختيار المنظمة

تعتبر منظمة الورود "WOUROUD" نموذج من نماذج المنظمات الرائدة في الجزائر في مجال الأداء البيئي حيث تعمل المنظمة على المحافظة على البيئة وتعمل جاهدة من خلال جميع فروعها على حماية البيئة التي نعيش فيها وذلك بتطوير منتجاتها باستمرار، بالإضافة إلى حصولها على جوائز وشهادات وطنية ودولية، ومشاركتها في المعارض الوطنية والدولية، والصدى الذي أنشأته لسمعتها في الأسواق الوطنية، من خلال الجودة والتنوعية الرفيعة التي تعرف بها منتجاتها العطرية المتنوعة، حيث أن الجودة في المنظمة تعتبر من أهم اهتمامات المسيرين والعمال في المنظمة، حيث تعتبرها الميزة التي تتميز بها عن باقي المنتجات العطرية الأخرى سواء كانت الوطنية أو الدولية وبذلك تصب كل جهودها للبلوغ إلى الجودة الموجودة في أرقى العطور الدولية.

بالإضافة إلى أن المنظمة لا تهتم فقط بالأداء البيئي في المنتجات وإنما تعمل على نشر فكرت المحافظة على البيئة في كافة المنظمة، من طريقة الإدارة (التسيير) ، والوظائف المتواجدة فيها وهذا ما نصبوا إليه من خلال بحثنا، وتراها المنظمة تسعى في الوقت الحالي إلى تطبيق نظام الإدارة البيئية الشامل الإيزو 14001، بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة، فانتهاج المنظمة سلوك مسؤول تجاه البيئة يعتبر غير كافي بالنسبة إليها، خاصة وأن المنظمة تمتلك من الإمكانيات والقدرات ما يؤهلها للحصول على هذه الشهادة كما أن هناك تشابه بين أنظمة إدارة البيئة وأنظمة إدارة الجودة من حيث العمليات الإدارية المشتركة والمتمثلة في: الإجراءات الموثقة، التدقيق في الأنظمة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، التحسين والتطوير المستمر، هذا إضافة إلى أن الفوائد التي تحققها المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة البيئية الشاملة تفوق بكثير الفوائد المحدودة التي تجنيها المنظمات من تنفيذ بعض التطبيقات البيئية.

الفرع الثاني: تعريف منظمة الورود "WOUROUD"

تأسست منظمة عطور الورود "parfums Wouroud" يوم 15 جويلية 1983 في المنطقة الصناعية ببلدية كوينين بولاية الوادي على مساحة قدرها 2000م²، وازدهرت هذه المنظمة خلال بضع سنوات حتى أصبحت تمثل أفضل المنظمات الصناعية في البلاد ويعود تاريخها إلى أكثر من ثلث القرن أي منذ 1963، حيث أسست الشركة الأم على يد المرحوم "جديدي سالم عطاء الله" وشركائه بالعاصمة، وكانت أول منظمة لتصنيع العطور بالجزائر. وفي 1995 بدأت المنظمة أعمال التوسعة وتحديث الآلات، واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 لتصل بها المساحة إلى 4000م²، حيث تم معماري فريد يجمع بين التراث الصحراوي الأصيل وأحدث تقنيات البناء. ومن الجدير بالذكر أن المنظمة ورود تولي عناية خاصة لاستعمال التقنيات الحديثة وتعول عليها في سياستها التنموية، فعلى سبيل المثال، بدأ الاعتماد على المعلوماتية واستعمال النسخ الهاتفي (الفاكس) منذ 1987، وكذا استعمال التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال الذي تم في 1994. كما تعتبر أول منظمة تنشأ موقع على الإنترنت (سنة 1994) وأول من استعمل الترميز في الجزائر (سنة 1993)، وكان ذلك قبل إنشاء المنظمة الجزائرية لترقيم المنتجات "EAN Algérie"، حيث اتصلت المنظمة بالمنظمة الدولية ببروكسل ومنحها "الرقم 1001"، مما سهل مهمة متابعة حركة المواد الأولية والمنتجات.

وتحرص منظمة روائح الورود على التطوير الدائم ومراقبة الجودة وتحسين النوعية وتستعمل لذلك أحدث أجهزة القياس والمراقبة. كما استطاعت أن تتبنى نظام الجودة وتعتمده في سياستها الإدارية، ففي سنة 2006 حصلت على شهادة إيزو 9001 إصدار 2000، وهي الآن تطبق النظام بإصدار 2008، والذي تسعى من خلاله إلى التطوير المستمر وتعزيز رضا العميل بالوفاء بمتطلباته، وكذا العبور للأسواق الخارجية.

فمن خلال ما تمتلكه المنظمة من تكنولوجيا متطورة إلى جودة منتجاتها وكفاءة موظفيها، تمكنت من الصعود إلى مصاف المنظمات المنافسة في الأسواق العالمية، وشاركت في العديد من المعارض الدولية، كما استطاعت أن تصدر 15% من رقم أعمالها إلى العديد من الدول مثل: السعودية، قطر، الإمارات العربية المتحدة، المغرب ليبيا، روسيا، المكسيك، كندا وجنوب أفريقيا.

وهذا قد حازت منظمة ورود على العديد من الأوسمة والجوائز العالمية منها:

✓ جائزة أفريقيا الدولية (باريس) 1992:

13th International Africa Award (Paris), February 24th, 1992

✓ الجائزة الدولية للنوعية (مدريد) 1993:

21th International Trophy for Quality (Madrid), Spain, April 19th,1993

✓ جائزة النجم الذهبي للنوعية (مدريد) 1993:

International Gold Star for Quality (Madrid), Spain, 1993

✓ الجائزة الدولية للتكنولوجيا والجودة (باريس) 1997:

15th International Award for Technology and Quality (Paris), June 27th , 1997

✓ جائزة الاهتمام بالنوعية العالمية (باريس) 1997:

Word Quality Commitment Award (Paris), 1997

✓ جائزة أمريكا الذهبية للنوعية (نيويورك) 1998:

10th Golden America Award for Quality, NewYork (USA), June 19th, 1998

ويبلغ عدد العمال فيها 124 عامل ، وعرف رقم أعمال المنظمة عدة تطورات والمتمثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3,1): يوضح تطور رقم الأعمال في منظمة الورود

السنة	2012	2013	2014
رقم الأعمال	46,852	38,001	41,259
	مليار دج	مليار دج	مليار دج

المصدر: من وثائق المنظمة.

من خلال الجدول نلاحظ وجود تطور في رقم أعمال المنظمة، وهذا راجع إلى تطور عدد عملائها وخدمتهم بالشكل الذي يرضهم وهذا بفضل الجهود التي تقوم بها المنظمة من أجل التطوير الدائم وتلبية أذواق عملائها. المنظمة متخصصة في إنتاج العطور، بحيث ازدهرت خلال بضع سنوات حتى أصبحت تمثل من بين أفضل المنظمات الإنتاجية في الجزائر، كما أنها تتزاحم أكبر أسماء العطور في العالم.

تمتلك كذلك منظمة الورود مصنع لإنتاج علب التغليف المنتجات العطرية بمختلف إحصامها، والتي تدعى بمنظمة الوليد بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه المنظمة (الوليد) بإنتاج الكرايس الدراسية.

وكذلك تعتمد منظمة الورود على المقاول من الباطن لتسهيل عملية الإنتاج مثل: الوفاء لأشغال البناء، ومنظمة

الوصل لإنتاج الصابون العطري.

الفرع الثالث: منتجات المنظمة ومراحل إنتاجها

1- منتجات منظمة الورد "WOUROUD":

تمثل "ورود" تشكيلة من العطور أنشأها مجموعة من العطارين البارعين الذين لا مثل لهم في استخلاص أفضل ما في النبتة، سواء كانت من الياسمين أم الورد أم اليزفون أم القرنفل. ويمزج خلاصة هذه النباتات بطريق منهجية وتكرارية يتوصل العطارين البارعون بمنظمة "الورد" إلى اختراع نماذج جديدة يتم انتقاؤها بعناية لفرز تلك التي تتماشى مع ذوق العصر وتلقى رواجاً أكيداً، فتشكيلة عطور "الورد" غنية بالمنتجات المختلفة من عطور شرقية لا مثيلة لها.

2- أصناف العطور "الورد":

وتتمثل أصناف عطور المنظمة في:

✓ ماء تواليت بخاخ؛

✓ مزيل الروائح 75 مل؛

✓ مناديل معطرة؛

✓ مزيل الروائح 200 مل.

3- تركيب عطور "الورد":

يعد العطر مزيج معقداً ودقيقاً يحتوى على مواد عطرية مستخرجة من منتجات طبيعية، نباتية وحيوانية، بالإضافة إلى مواد كيميائية اصطناعية، كما يحتوى على ملون ومضاد الأكسدة من أجل إبطاء عملية الأكسدة في الهواء، وكذلك مرشح كيميائي لتفادي تلفه، حيث تعد الزيوت من المكونات الأساسية والمهمة للعطور، يتم استخلاصها بواسطة التقطير، كما أن لها ميزات جد مختلفة بما أنها تتكون من مئتين إلى أربعمئة جزيئة ممزوجة، وعلى سبيل المثال نذكر مجموعة من الزيوت الأساسية التي يكثر استعمالها في العطور: خلاصة خشب الصندل، الزعفران، زهرة البرتقال، جوزة الطيب.

4- مراحل الإنتاج في منظمة "الورد":

تشبه ورشات الإنتاج لمنظمة الورد إلى حد بعيد مكان مقدساً إذاً تمثل كل ما أبدعه العطارين البارعون على مدى السنين، فكل ما يحيط بهم من نوعية الهواء إلى الإثارة المناسبة إلى انتقاء الألوان الفاتحة يبحث

على توفير بيئة هادئة تساعد على الابتكار، حيث أن إعداد العطور عملية جد معقدة تلعب فيها حاسة الشم دورا عظيماً.

ومن جهة أخرى يسهر المهندسون كيميائيون ذوي كفاءة عالية على مراقبة العطر طوال سلسلة الإنتاج، بحيث يتم تصفية المادة الأولية، حسب الكثافة ومعامل الانكسار، كما يتم إثبات نوعيتها دائماً وفق سند مرجعي يرسله الصانع الأصلي، ثم تراعي مطابقة النسبة الكحول للمنتجات الكاملة والنصف الكاملة لمعايير محددة، وزيادة على ذلك تؤخذ ثلاث عينات خلال سلسلة الإنتاج وتخضع لقياسات يتم بها تحديد وزنها ومحتواها بواسطة اختبار شمي.

ويمر المنتج بمرحلتين وهما:

- 4-1 - مرحلة إعداد العطر: يتم إعداد العطر وذلك بمزج الكحول والزيت والملون ويتم ترشيح المزيج وتركه يتخمر.
- 4-2 - مرحلة تعبئة المنتج: حيث يمر العطر بمختلف الآلات ليتم تعبئته في القارورات الزجاجية، وبعدها يتم وضع القارورات في العلب والتغليف.

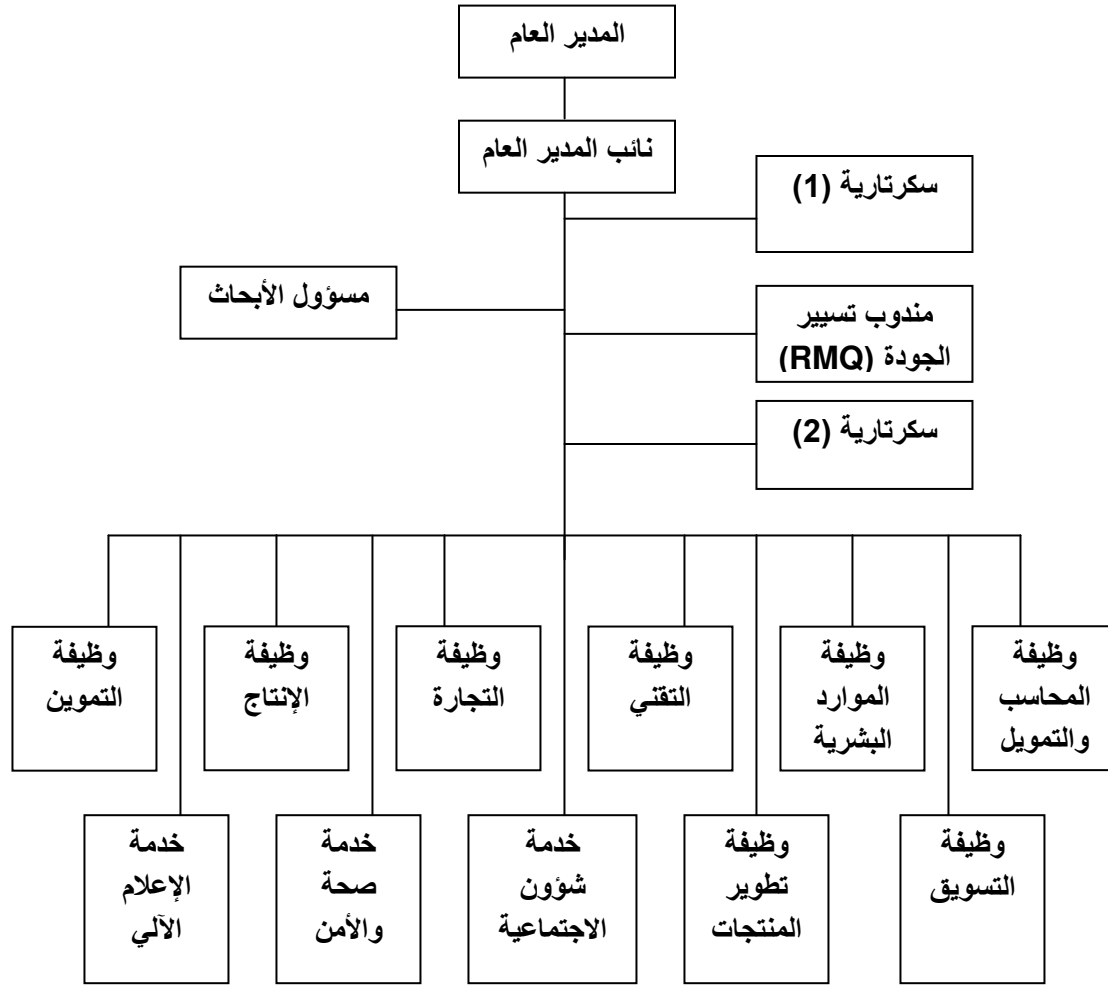
المطلب الثاني: تنظيم منظمة "WOUROUD"

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للمنظمة، الأهداف والجودة في المنظمة المشاكل التي تواجه المنظمة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمنظمة الورود

يرتكز الهيكل التنظيمي لمنظمة الورود على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهدافها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمنظمة الورود "WOUROUD":

الشكل رقم (1,3): الهيكل التنظيمي لمنظمة الورود "WOUROUD"



المصدر: من وثائق منظمة الورود.

الهيكل التنظيمي السابق يوضح المستويات التنظيمية لمنظمة الورود والتي تتمثل في:

1- الإدارة العليا:

وتتمثل في:

1-1 - المدير العام:

يوجد على رأس الهيكل التنظيمي وهو مالك للمنظمة ومركز قيادتها بالإضافة إلى تسييرها، يتكفل بوضع

استراتيجيات المنظمة، وله عدة وظائف نلخصها في ما يلي:

✓ التخطيط للأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمنظمة؛

- ✓ الممثل الرئيسي للمنظمة في مختلف التظاهرات، والصالونات، والمعارض الوطنية والدولية؛
- ✓ مراقبة نتائج التي حققتها المنظمة والسعي إلى ترقيتها.

1-2 - نائب المدير العام:

تتمثل مهام نائب المدير العام في:

- ✓ يتولى مهام التنسيق والاستشارة؛
- ✓ يقوم بعملية الدعم للوظائف المنظمة؛
- ✓ تفويض السلطة له في حالة غياب المدير.

1-3 - سكرتارية (1):

وهي خاصة للمدير العام بحيث تعمل على:

- ✓ تسجيل مواعيد الخاصة بالمدير العام، والتذكير بها في الوقت المحدد؛
- ✓ استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام وتسجيلها في حالة غيابه؛
- ✓ استقبال البريد الخاص بالمدير العام وجمعه وحفظه؛
- ✓ تسجيل كافة المواعيد الخاصة به؛
- ✓ المحافظة على الوثائق الخاصة بالمدير العام.

1-4 - مسؤول الأبحاث:

يعمل على البحث عن كل ما هو جديد سواء كانت ذلك في المنتجات العطرية، أو العمليات الإنتاجية، أو الآلات الجديدة لمواكبة التطور.

1-5 - مندوب تسيير الجودة (RMQ):

يسعى للوصول إلى الجودة المنتجات العطرية، والنشاطات في عملية الإنتاج، كما يتبنى نظام الجودة الشاملة في كل المنظمة، مما مكنها من الحصول على شهادات مطابقة معايير النوعية الدولية "ISO" في عدة سنوات.

1-6 - سكرتارية (2):

وتتمثل مهامها في:

- ✓ استقبال الاتصالات الخارجية للمنظمة؛
- ✓ استقبال الزوار وتوجيههم.

2- الوظائف المتواجدة في المنظمة:

أما فيما يخص الوظائف المتواجدة على مستوى منظمة الورود هي:

2-1- وظيفة تطوير المنتجات:

من مهام المكلفة إليها:

- ✓ تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ البحث عن الخبرات في شتى المجالات؛
- ✓ العمل على تطوير العطور بحيث يظهر كل سنة (4) منتجات جديدة، والتي تدمج في تشكيلة منتجات المنظمة.

2-2- وظيفة التسويق:

انشأت سنة 1994 بحيث تهتم بـ:

- ✓ العلاقات الخارجية للمنظمة بالإضافة إلى الاتصال الداخلي الذي يركز على ضرورة المحافظة على الجودة و النوعية؛
- ✓ تتولى مهمة إعداد وتنفيذ استراتيجيات التسويق؛
- ✓ دراسة السوق ومتابعته؛
- ✓ البحث عن أسواق جديدة؛
- ✓ متابعة رغبات العملاء؛
- ✓ الاتصال الدائم مع الجمهور والعمل على تطويره.

2-3- وظيفة التموين:

تتمثل مهامها الرئيسية في توفير المادة الأولية، والتي تقوم بإستراتيجيتها من الخارج الوطن، وتعمل دائماً على توفير المادة الأولية ذات الجودة العالية لضمان جودة العطور، كذلك يقوم بتنسيق بين الطلبية وتوفير المادة الأولية لأن الهدف الذي تسعى إليه المنظمة هو مخزون الصفر (0).

2-4- وظيفة الإنتاج:

تقوم بتنفيذ برامج الإنتاج المسطرة، وهي المسؤولة عن الإنتاج، وإخراج المنتج بشكله النهائي، كما يعمل العمال على تقديم المنتج في الوقت المحدد.

2-5- وظيفة التجارة:

تتكفل بتوزيع المنتجات العطرية من طرف المنظمة، والإصغاء التام لحاجات ورغبات العملاء، وهي تتكون من مجموعة من مراكز التجارية خاصة بالمنظمة الموزعة في المناطق عبر التراب الوطني، والتي تتمثل في:

- ✓ منطقة الوسط (الجزائر العاصمة): حيث يوجد بها 59 مركز تقوم المنظمة بتزويدهم بالعطور من مختلف أنواعها؛
- ✓ منطقة الشرق: يوجد بها 38 مركز تقوم المنظمة بتزويدهم بالعطور، حيث يوجد في ولاية عنابة 17 مركز؛
- ✓ منطقة الغرب (وهران): يوجد 32 مركز تقوم المنظمة بتزويدهم بالعطور المختلفة الأنواع؛
- ✓ منطقة الجنوب: يوجد 21 مركز تقوم المنظمة بتغطية احتياجاتهم.

يتضح أن مجموع المراكز التي تقوم المنظمة بتزويدهم بالعطور بمختلف أنواعها، يبلغ عددها 150 مركز عبر التراب الوطني.

بالإضافة إلى ذلك فالمنظمة تمتلك محالات خارج البلاد في فرنسا ودول أخرى، تقوم بمتافسة عطورهم.

2-6- الوظيفة التقنية:

تعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها المنظمة حيث تعمل على:

- ✓ مراقبة وسائل الإنتاج من الآلات وتجهيزات؛
- ✓ تصليح الأعطال لان أي عطل يصيب آلة ما تتعطل عملية الإنتاج بأكملها، وبالتالي يحدث تأخير في تلبية الطلبية؛
- ✓ البحث عن التكنولوجيا الحديثة، والعمل على جلبها إلى المنظمة؛
- ✓ التعرف على الماركات الخاصة بالآلات ومعرفة مدى جودتها.

2-7- وظيفة الموارد البشرية:

تقوم بإعداد وتنفيذ سياسة المنظمة فيما يخص بالموارد البشرية، بهدف تزويد المنظمة بأفراد أكفاء ضروريين لتطويرها، بحيث تعتبر العامل البشري في غاية الأهمية لدى المنظمة، فإنها تحرص دائما على تكوين العمال خاصة أن مهنة العطار مهنة متميزة، فلقد برمجت المنظمة من أجل العاملين في المجال التقني والتجاري سلسلة من التبرصات بمدينة فراس الفرنسية والتي تعتبر عاصمة العالمية للعطور، بالإضافة إلى دورات تدريبية داخلية وخارجية، إلى جانب محاضرات ودراسات الجامعية والتكميلية.

2-8- وظيفة المحاسبة والتمويل:

تهتم هذه الوظيفة بوضع الاستراتيجيات المالية للمنظمة، إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الوظيفة بـ:

- ✓ إعداد الفواتير؛
- ✓ إعداد الميزانية السنوية للمنظمة؛
- ✓ مراجعة الوثائق المحاسبية؛
- ✓ تنظيم ومتابعة حسابات المنظمة، وإرادتها ومصاريفها.

3- الخدمات المساعدة لوظائف المنظمة:

بالإضافة إلى الوظائف تحتوى المنظمة على خدمات تساعد الوظائف الرئيسية في انجاز المهام المكلفة إليهم وتمثل هذه الخدمات في ما يلي:

3-1- خدمة الإعلام الآلي:

- ✓ تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المنظمة من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم؛
- ✓ ضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها؛
- ✓ تطوير نظم التسيير إعلام الآلي بالمنظمة؛
- ✓ كما تسهر على ضمان إعداد الخطط الإعلام الآلي ودراسة حاجة المنظمة في هذا المجال؛
- ✓ الاستفادة من كافة الامتيازات التي يقدمها الإنترنت الخاص بالمنظمة، من حيث الاتصال بين وظائفها...الخ.

3-2- خدمة الصحة والأمن:

- ✓ تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المنظمة المتعلقة بالأمن الداخلي الإنتاجي والبيئي؛
- ✓ تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة؛
- ✓ المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.

3-3- خدمة شؤون الاجتماعية:

تتوفر هذه الخدمة على طيبة نفسانية تقوم بمراقبة نتائج أبناء العمال بالمنظمة، وتعالج تلاميذ ذوي النتائج الضعيفة ومعرفة الأسباب وراء ذلك، و الهدف من هذه الخدمة جعل العمال يركزون فقط في عملهم أثناء فترة العمل دون التأثير في أداء المنظمة.

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لمنظمة الورود "WOUROUD"، يتضح لنا أن شكل الهيكل التنظيمي يشبه مرش الماء المستعمل لسقاية القمح كما شبهه الفرنسيون عند زيارتهم لمنظمة الورود "WOUROUD".

الفرع الثاني: أهداف والجودة في منظمة الورود "WOUROUD"

1-1 أهداف منظمة الورود "WOUROUD"

إن التحديات التي فرضها انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق وما يميزه من منافسة حادة، البقاء فيها للأقوى، بما أن القطاع العطور الذي تنشط فيه منظمة الورود يتطلب التطور التكنولوجي والكيميائي، سواء في مجال معدات الإنتاج أو في البحث والتطوير للعطور، بحيث تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها قريبة والأخرى بعيدة.

1-1- الأهداف القريبة:

تسعى منظمة الورود إلى تحقيق أهداف على مستوى المدى القصير والمتوسط ومن أبرز هذه الأهداف هي:

- ✓ اكتساب التكنولوجيا الحديثة في مجال إنتاج العطور والآلات الخاصة بالمخابر؛
- ✓ توسيع الحصة السوقية للمنظمة، وذلك بتوسيع أسواقها وجذب شريحة أكبر من العملاء؛
- ✓ توسيع تشكيلة منتجات العطرية للورود؛
- ✓ وضع قارورة من البلاستيك بدل الزجاج للمنتج العطري، وذلك يعطيها منع من الكسر وكذلك لتخفيض التكاليف.

1-2- الأهداف البعيدة:

ومن الأهداف البعيدة التي تسعى منظمة الورود لتحقيقها نذكر منها:

- ✓ تحضير منظمة الورود لمواجهة آثار عولمة الإنتاج العطري، وذلك لمواجهة المنافسة التي فتحت أبوابها مع توقيع الجزائر اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، والانضمام القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة؛

- ✓ التخلي عن المواد الملوثة في تكوين أسس العطور: إذ عملت منظمة الورود على تطبيق المعايير الأوروبية في ما يخص المواد الأولية المستعملة في تكوين أسس العطور والملونات، وتوقفها عن استيراد واستعمال المواد التي وضعت تحت خانة مواد ملوثة أو خطيرة على صحة الإنسان والبيئة؛
- ✓ تحسين الأداء البيئي من خلال تقليص معدل الانبعاثات للهواء، والتخلي عن النفايات المضرة بالبيئة.

2- الجودة في منظمة الورود "WOUROUD"

نظرا للمنافسة الشديدة التي تواجهها منظمة الورود من قبل المنتجين والمستوردين الخواص، يعمل مسيرو "الورود" على تطوير منتجاتها بصفة دائمة، وذلك من خلال تطبيق طرق التسيير الأكثر عصرنة والتي تسمح له بتحسين صورتها في السوق الوطنية والأجنبية.

وبفضل جودة منتجاتها العطرية تحصلت منظمة "الورود" خلال السنوات الماضية على عدد من الجوائز والمكافآت من طرف هيئات وطنية ودولية على حد سواء، فلقد تحصلت على شهادات مطابقة معايير الجودة الدولية (ISO) التالية:

1- ايزو 9001 طبعة 2000، وذلك بتاريخ ماي 2006 حتى ماي 2009؛

2- ايزو 2001 طبعة 2008، وذلك بتاريخ جويلية 2010 حتى جويلية 2013.

الفرع الثالث: المشاكل التي تواجهها منظمة الورود "WOUROUD"

1- المشاكل منظمة الورود:

- لا تخلو أي منظمة من المشاكل لأن التعلم من المشاكل يعتبر سر نجاح المنظمات المبدعة، وتتمثل في:
- ✓ اعتراض المنظمة بعض الأحيان إلى مشاكل توريد المواد الأولية من الخارج؛
- ✓ صعوبة الإجراءات الجمركية وتأخرها؛
- ✓ انقطاع في عملية الإنتاج بسبب نقص في احد المواد التعبئة؛
- ✓ صعوبات مالية؛
- ✓ مشاكل متعلقة بوضع الحمولة عند التوريد في ميناء الجزائر (عدم وجود المكان لوضع الحمولة عند التوريد في بعض الأحيان).

2- الإجراءات المتبعة لمواجهة المشاكل:

- ✓ مراقبة المخزون ومنع انقطاع عملية الإنتاج؛
- ✓ تحديد مدة فاصلة بين إصدار الطلبية ومدة عملية الإنتاج وتقدر بـ 40 يوم قبل بداية عملية الإنتاج، وذلك لضمان توفر المواد الأولية؛
- ✓ وضع إحتياجات مالية لمنع الوقوع في العسر المالي؛
- ✓ إنتاج حسب الطلب وذلك لتطبيق مبدأ المخزون الصفري (0).

المطلب الثالث: الأداء البيئي في منظمة الورود "WOUROUD"

إن السلوك البيئي الواعي لدى منظمة الورود، والذي كان المسير يسعى من خلاله إلى الارتقاء المتواصل بالعمل الإداري والتطوير المستمر في الإدارة البيئية للمنظمة وزيادة الوعي البيئي داخل الإدارة، وكذا تطبيق معايير عالمية في جودة منتجاتها.

الفرع الأول: الأداء البيئي في منظمة الورود "WOUROUD"

تتبنى أي تطور كان على الأداء البيئي، مما يجعل منظمة الورود دائمة البحث عن تركيبات جديدة خالية من المواد الملوثة، وتوقفها على استرداد واستعمال المواد التي وضعت تحت خزانة مواد ملوثة أو خطيرة على صحة الانسان والبيئة، مما يميز منظمة الورود الشغف الذي تبديه للعطور من أجل المحافظة وحماية البيئة، والتي تحرص على مشاطرته مع عملائها وذلك بتحقيق رغبتهم وارضاهم في نفس الوقت. فكلما اخترعت منتجات جديدة تبدأ سلسلة طويلة من الاختبارات والفحوص بواسطة معدات تقنية جد حديثة، من أجل تسويق منتجات كاملة ذات جودة عالية.

وهذا ما جعل تشكيلة تزداد يوم بعد يوم، تتمثل التشكيلة لسنة 2014 في:

1- Parfums et eaux de toilettes:

- ❖ Sixième sens
- ❖ Sixième black
- ❖ Féminin
- ❖ Oscar
- ❖ Mawja
- ❖ Mawja laby
- ❖ Elu
- ❖ Wouroud de wouroud

- ❖ Miss wouroud
- ❖ Borane

2. Déodorants:

- ❖ Sixième sens
- ❖ Sixième black
- ❖ Féminin
- ❖ Oscar
- ❖ Mawja
- ❖ Mawja laby
- ❖ Elu
- ❖ Wouroud de wouroud
- ❖ Miss wouroud
- ❖ Borane
- ❖ Grenade
- ❖ Vanille
- ❖ Papaye

3- Pochettes parfumées:

- ❖ Sixième sens
- ❖ Féminin
- ❖ Oscar

الفرع الثاني: أنواع الأداء البيئي في منظمة الورود "WOUROUD":

والتي تتمثل في:

1- الأداء البيئي في المنتج:

تعمل المنظمة على تقديم منتج خالي من الملوثات والملونات المضره بالإنسان والبيئة، وهذا لتلبية حاجات ورغبات العملاء في السوق، حيث قامت بعدة إجراءات وهي كالتالي:

✓ تقديم منتج خالي نهائيا من غاز CFC في البخاخات منذ ماي 1998: باعتبار أن الكلوروفلورو كربون يؤثر بشكل كبير على طبقة الأوزون ويسبب لها تلفا كبيرا، حيث يبقى عالقا في الجو من 80 إلى 120 سنة عند خروجه من البخاخ. لهذا عملت المنظمة على التهيئة عن استعماله واستبداله بغاز البوتان عديم الرائحة وليس له تأثير على طبقة الأوزون، كما أنه مخصص للاستعمال التجميلي؛

- ✓ إعادة تأهيل المواد البلاستيكية (متعدد البروبيلين) المستعملة في الأغذية و سدادات عطور: إذ تتوفر في مجموعة الورود جميع آلات التهيئة وإنتاج المنتجات البلاستيكية على وحدات خاصة، لإعادة تأهيل كل بقايا البلاستيك الناجم عن عملية الإنتاج واستعمالها مجدداً؛
- ✓ تحسين منتج عطري حالي أي إدخال بعض تغييرات في الخصائص العطر، ومعالجة بعض النقائص المتواجدة فيه.

2- الأداء البيئي في عملية الإنتاج:

- تسعى منظمة الورود إلى عناية بالعاملين، وذلك من خلال عملية الإنتاج، وتستعمل مجموعة من الإجراءات التي تساهم في المحافظة على العامل والإنتاجية ويمكن تلخيصها في خطوات التالية:
- ✓ زرع مساحات خضراء بين وحدات إنتاج مجموعة ورود؛
 - ✓ جعل جميع مساحات مجموعة ورود مناطق خالية من التدخين منذ سنة 1998؛
 - ✓ استغلال الظروف الطبيعية للمنطقة في الهندسة المعمارية للمباني، كالفضاء والعلو والضوء والتكييف وغيرها... الخ؛
 - ✓ تحسين الأوضاع البيئية للعاملين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملونات؛
 - ✓ زيادة الوعي البيئي لدى العاملين بمنظمة الورود وتعريفهم بالمتطلبات القانونية؛
 - ✓ تحقيق الإنتاج النظيف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية.

الفرع الثالث: القيادة الإدارية في منظمة الورود "WOUROUD":

تتميز القيادة الإدارية في المنظمة بالخصائص التالية:

- ✓ الرغبة والطموح للنجاح: وهذا دافع ساهم في استمرار المنظمة وتطويرها؛
- ✓ الذكاء: يتميز قادة منظمة الورود على القدرة الفائقة على تحديد المشاكل والتعامل معها بحكمة وعقلانية؛
- ✓ مهارات الاتصال: يمتلك قادة المنظمة القدرة الفائقة على الاتصال، سواء كان داخل المنظمة مع العمال أو خارج المنظمة مع العملاء وفهم حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة إرضاءهم.
- ✓ الأخلاق الحسنة: وهذا ما يتميز به قيادة منظمة الورود ويظهر هذا من خلال حسن التعامل مع العمال بمختلف وظائفهم، ولا يقتصر الأمر بهم فقط، بل وحتى زوار المنظمة أو العملاء يلتبسونه بالإضافة إلى كرم الضيافة؛

✓ الثقة: باعتبار أن الثقة مصدر توجيه وإقناع العمال بأداء المهام المكلفة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: استراتيجيات منظمة الورود "WOUROUD":

تتميز إستراتيجيات منظمة الورود لإنتاج العطور بباقة من الإستراتيجيات المتنوعة التي سنستعرضها فيما يلي:

1- إستراتيجية التمييز:

تبرز إستراتيجية التمييز بمنظمة الورود في عدة أشكال مثل: امتيازات التقنية التي تتوفر عليها مختلف مصالح المنظمة.

2- إستراتيجية الريادة في التكلفة:

ونلاحظ أن منتجات المنظمة أسعارها أقل من أسعار المنتجات المحلية المنافسة، وأيضاً متقاربة مع أسعار المنتجات المستوردة، إذ تقوم المنظمة بدراسة أسعار المواد المنافسة الموجودة في السوق.

3- إستراتيجيات النمو والتطوير :

وتظم هذه إستراتيجية نمو الداخلي للمنظمة إستراتيجية التنوع المترابط وإستراتيجية اختراق السوق.

4- إستراتيجية التنوع المترابط: حيث إن النتائج الإيجابية التي حققتها المنظمة من إنتاج العطور والتي وفرت لها إمكانيات استثمار كبيرة، مكنت المنظمة من القيام باستثمارات جديدة.

5- إستراتيجية المقابلة من الباطن:

تعتمد منظمة الورود على إستراتيجية المقابلة من الباطن لتسهيل عملية الإنتاج مثل: الوفاء لأشغال البناء، ومنظمة الوصل لإنتاج الصابون العطري.

المبحث الثاني: تحليل عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث دراسة وتحليل وتفسير نتائج المحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين في منظمة الورود "WOUROUD"، وقبل ذلك نطرح المنهج المتبع للحصول على هذه المعلومات.

المطلب الأول: أداة الدراسة

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي يستخدم هذا الأسلوب لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً أو كميّاً، إذ التعبير الكيفي يعطينا وصفاً للظاهرة موضعاً خصائصها في حين يعطينا التعبير الكمي وصفاً رقمياً موضعاً مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

1- خصائص المنهج الوصفي:

- ✓ الأسلوب الوصفي غير محدد بوصف الظاهرة وجمع البيانات عنها، فلا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميّاً وكيفياً وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر؛
- ✓ الهدف من تنظيم المعلومات وتصنيفها هو الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

2- خطوات الأسلوب الوصفي:

- ✓ الشعور بمشكلة البحث وجمع البيانات التي تساعد على تحديدها؛
- ✓ تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال محدد؛
- ✓ وضع فرض أو مجموعة فروض لحلول مبدئية للمشكلة؛
- ✓ وضع الافتراضات أو المسلمات التي سيبني عليها الباحث دراسته؛
- ✓ اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة؛
- ✓ اختيار أدوات البحث من استبيان أو مقابلة أو اختبار أو ملاحظة؛
- ✓ جمع المعلومات بطريقة منظمة ودقيقة؛
- ✓ الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.

وقد اعتمدت الدراسة أيضا على الدراسة الاستطلاعية الكشفية:

وذلك لأنها تتطلب قدرًا كبيرًا من المرونة والشمول ولا تتطلب تحديدًا دقيقًا، وعادة ما يهتم القائم بالدراسة الاستطلاعية بقراءة كل ما يمكنه الحصول عليه من معلومات تتصل بمشكلة البحث بل وحتى الميادين المرتبطة به بالإضافة إلى استشارة ذوي الخبرة والمهتمين بالموضوع للتعرف على آرائهم وأفكارهم التي قد لا تتوفر في المادة المطبوعة.

المطلب الثاني: مراحل إعداد الاستبيان

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تمت فيها صياغته.

الفرع الأول: تصميم استمارة الاستبيان

من خلال هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستمارة بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وهذا للإحاطة بكل جوانب تصميم الاستبيان لرفع نسبة الإجابة والقبول لدى العينة المدروسة.

تمت طباعة الاستبيان على أوراق عادية، حيث تضمن ثلاثون سؤالًا، وتم صياغتها باللغة العربية، ولقد خضع هذا الاستبيان إلى عملية التحكيم من قبل الأستاذة المشرفة، وهذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي لاستمارة الاستبيان من حيث دقة الأسئلة، وإبتعادها عن الغموض، تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة، عدم حملها للتناقضات، وبعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي صدرت عن الأستاذة المشرفة، بالإضافة إلى ما تم إستنتاجه من نقائص، ثم ضبط أسئلة الاستبيان وصياغتها بشكل نهائي.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تتم إعدادها بالاعتماد على برنامج EXEL 2007، وهذا بعد استبعاد الاستثمارات الملغاة تم تفرغ الإجابات من الاستثمارات المعتمدة في شكل جدول مصفوفي يتضمن 39 عمودًا و33 سطرا، حيث تم تخصيص خانة لكل جواب في الاستمارة، وبهذا حصلنا على قاعد معطيات للاستبيان تتكون من (33×39) والتي تساوي 1287 معطيات.

تم تكميم هذه المعطيات بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

1- اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي، المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (2,3): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

1	2	3	4	5
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب.

2- اعتمدنا على الأسلوب الايجابي لبناء أسئلة الاستمارة، وهذا لتسهيل عملية إدخال البيانات واجتناب الأخطاء.

تم إستخدام برنامج الاحصائي (spss 20)، حيث تم استخدام الوسائل التالية:

✓ المتوسطات الحسابية؛

✓ الانحرافات المعيارية.

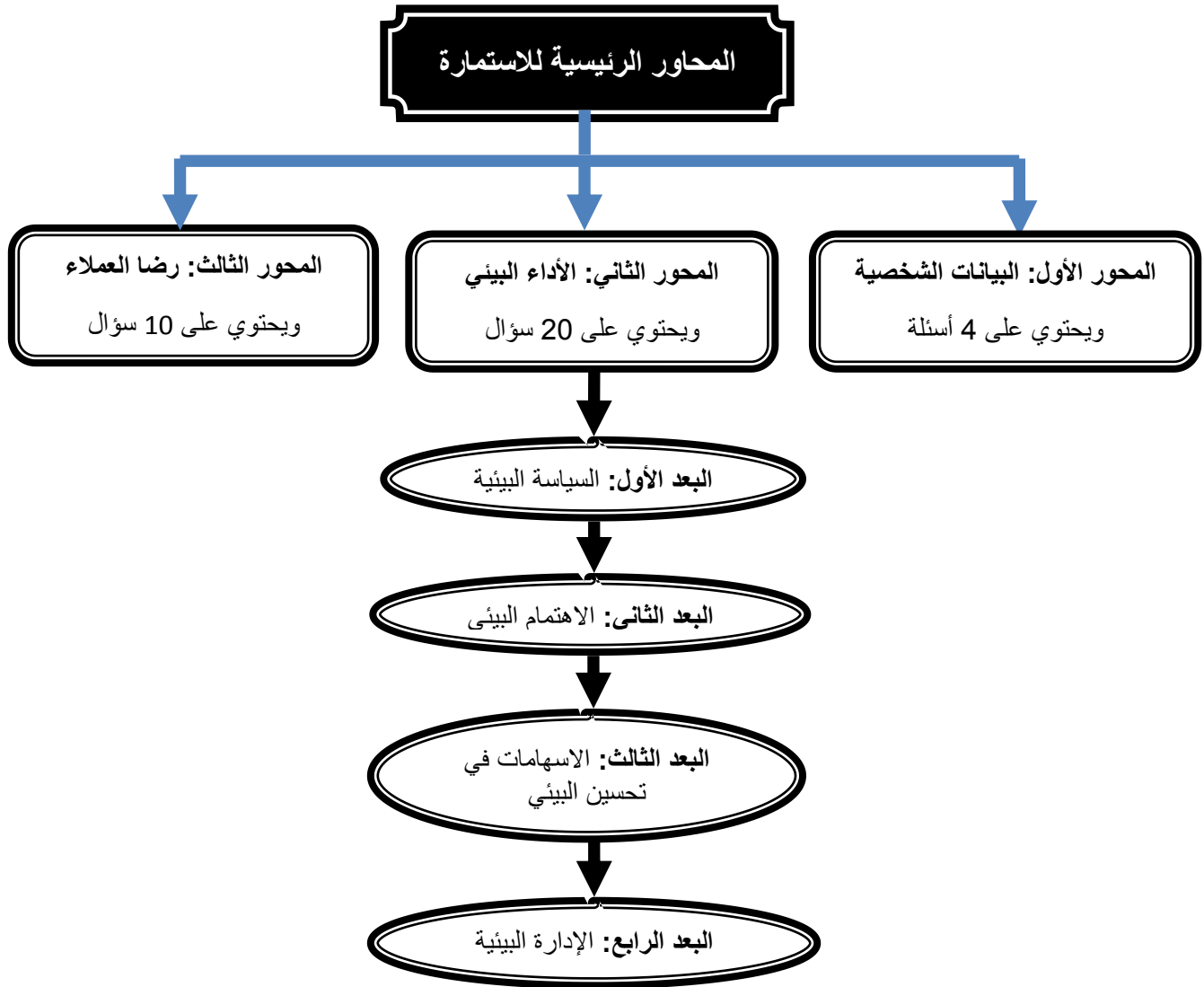
المطلب الثالث: منهجية وعينة الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وصولا إلى معالجة الاستبيان.

الفرع الأول: هيكل الاستبيان

ويمكن عرض المحاور الرئيسية للاستمارة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2,3): هيكل الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تحدد عينة هذه الدراسة الميدانية على مستوى العاملين أو الموظفين في منظمة الورود "WOUROUD" ويمكن تصنيف هذا العينة إلى الفئات التالية:

1- الفئة الأول: الموظفين على مستوى الإدارة؛

2- الفئة الثانية: العاملين على مستوى العملية الإنتاجية.

وتم توزيع استبيان على 40 فرد من أفراد العينة، وتم استرجاع 36 استبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3,3): يوضح الإحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	40	% 100
عدد الاستثمارات الواردة	36	% 90
عدد الاستثمارات الملغاة	03	% 7,5
عدد الاستثمارات الصالحة	33	% 82,5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

المبحث الثالث: تحليل وتقييم دور الأداء البيئي في منظمة الورود "WOUROUD" ودوره في تحقيق رضا العملاء

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة الدراسة

نحاول من خلال هذا البند أن نتناول المحور الأول من الاستبيان والمتمثل في أساسا في تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة حيث أظهرت النتائج المدروسة ما يلي:

الفرع الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تم في هذه الفقرة عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

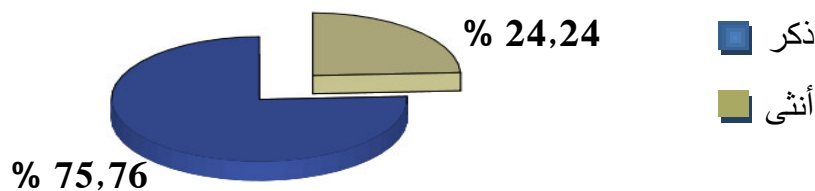
تتكون عينة الدراسة من 33 فردا منهم 25 ذكر و 8 إناث، حيث يوضح الشكل أدناه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت 75,76 % في حين قدرت نسبة الإناث بـ 24,24 %.

الجدول رقم (3,4): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	25	75,76 %
إناث	8	24,24 %
المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

الشكل رقم (3,3): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

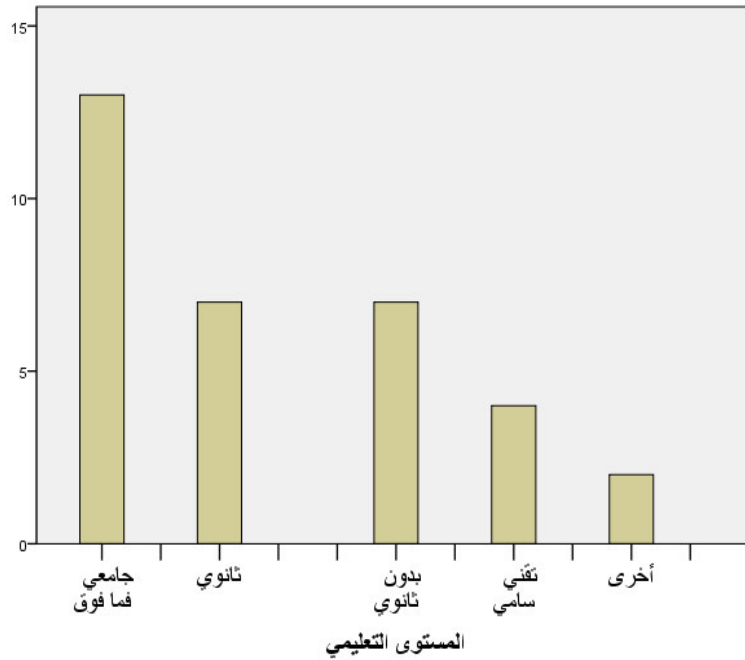
الجدول رقم (3,5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
39,4 %	13	جامعي فما فوق
21,2 %	7	ثانوي
21,2 %	7	بدون ثانوي
12,1 %	4	تقني سامي
6,1 %	2	أخرى
100 %	33	المجموع:

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول رقم (3,5) بأن المستوى التعليمي لجميع العينة مرتفع، بحيث أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي. وقد بلغت نسبة المستجوبين فئة (جامعي فما فوق) 39,4%، أي ما يعادل 13 فرداً، وهذا ما سجلناه عند بعض الموظفين في المنظمة. في حين تبلغ نسبة أفراد العينة فئة (حاصل على شهادة بكالوريا) على 0%، أي 0 فرداً، أما أفراد العينة فئة (ثانوي) و(بدون ثانوي) فقد بلغت نسبتهم 21,2% أي ما يعادل 7 أفراد لكلي الفئتين، في حين بلغت نسبة أفراد الفئة (تقني سامي) على 12,1% أي ما يعادل 4 أفراد، أما أفراد فئة (أخرى) حاصلين على نسبة 6,1% أي ما يعادل 2 فرداً، وهذا مؤشر جيد وهام على أن جميع أفراد لديهم القدرة للإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل جيد، وهو ما يعزز الثقة في إجاباتهم والاعتماد عليها في التحليل. ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3,4): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3,6): توزيع العينة حسب العمر

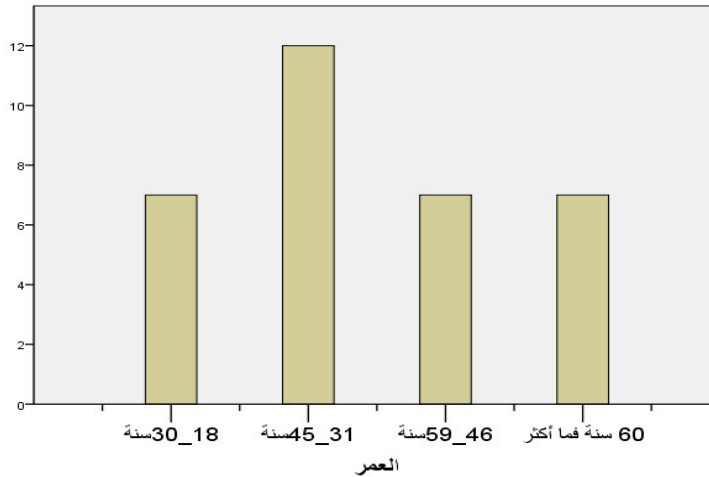
العمر	التكرار	النسبة
30-18 سنة	7	21,2 %
45-31 سنة	12	36,4 %
59-46 سنة	7	21,2 %
60 سن فما فوق	7	21,2 %
المجموع:	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (6,3) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين يتراوح عمرهم بين 18 و 30 سنة هو 7 أفراد أي بنسبة 21,2%، من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين يتراوح عمرهم بين 31 و 45 سنة 12 فرد أي بنسبة 36,4%، أما الافراد الذين يتجاوز عمرهم بين 46 و 59 سنة وكذلك الذين تتراوح أعمارهم 60 فما فوق هو 7 أفراد أي بنسبة 21,2% بالنسبة للفئتين.

ويمكن توضيح نتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (5,3): توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة أو العمل:

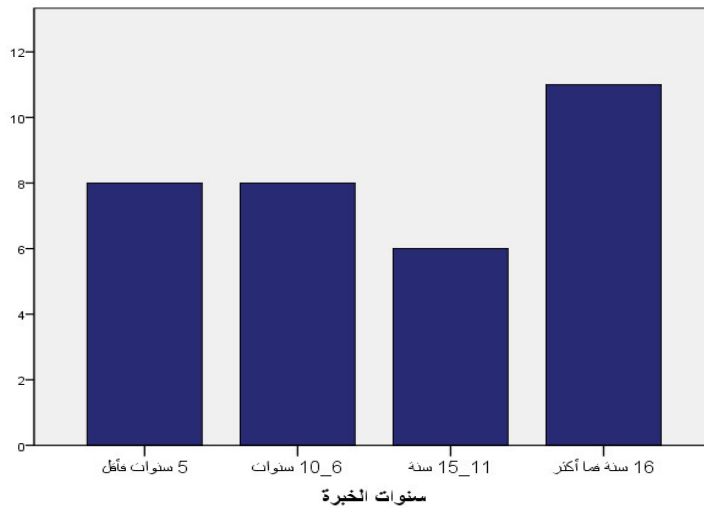
الجدول رقم (7,3): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	8	24,2 %
6-10 سنوات	8	24,2 %
11-15 سنة	6	18,2 %
16 سنة فما أكثر	11	33,3 %
المجموع:	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (7,3) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات هو 8 أفراد وكذلك عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات وهو 8 أفراد أي بنسبة 24,2% في كلى الفئتين، أما الأفراد الطين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة هو 6 أفراد أي بنسبة 18,2%، أما في ما يخص الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم عن 16 سنة فما أكثر فكان عددهم 11 فردا أي ما يعادل نسبة 33,3% من إجمالي العينة. وبالتالي يمكن أن نلاحظ من خلال هذه الأرقام أن خبرة أفراد العينة تتوافق إلى حد كبير مع أعمارهم.

الشكل رقم (6,3): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

الفرع الثاني: إجراءات معالجة الاستبيان

لقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي انطلاقا من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كمايلي:

الجدول رقم (8,3): الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط الحسابي	[4,20-5]	[3,40-4,19]	[2,60-3,39]	[1,80-2,59]	[1-1,79]

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثالث: عرض نتائج الدراسة

بعد تحديد مختلف زوايا العينة التي نحن بصدد إسقاط التحليل المختلفة عليها، انطلاقاً من الإجابات على الأسئلة المطروحة على المستقيمين، تبين لنا أن نقوم بتصنيف الإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك لتنسيق عملية التحليل وفق تدرج منهجي منظم تبعاً لتمامل موضوع الأسئلة، وسياق الإجابة عليها، حيث قسمنا مواضيع الأسئلة إلى ما يلي:

1- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص تعبير عرض الأداء البيئي في المنظمة:

الجدول رقم (9,3): مدى تعبير الأداء البيئي على المنظمة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	السياسة البيئية	3.76	0.37	1	موافق
2	الاهتمام البيئي	3.20	0.36	4	محايد
3	الإسهامات في تحسين البيئة	3.55	0.32	3	موافق
4	الإدارة البيئية	3.69	0.19	2	موافق
	المتوسط العام للأداء البيئي	3.55	0.16	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (9,3) أن الأهمية النسبية كانت للعبد رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.37) والمتعلقة ببعء "السياسة البيئية"، بنسبة تأييد تصل إلى (94%) والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي (4).

كما تحصلت البعد رقم (3) والمتعلقة ببعء "الاهتمام البيئي"، على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري بلغ (0.36)، بنسبة تأييد بلغت (80%).

نجد أن إجابات اتجاهات المستقيين كانت باتجاه (موافق)، وهذا في كل من الأبعاد "السياسة البيئية"، الإسهامات في تحسين البيئة، الإدارة البيئية"، وعليه نستنتج للمنظمة رؤية واضحة باتجاه حماية البيئة والمحافظة عليها.

كما نجد اتجاهات بعض المستقيين كانت باتجاه (محايد)، وهذا في بعد "الاهتمام البيئي"، وعليه نستنتج أن العمال والموظفين ليس لديهم وعي بيئي اتجاه حماية البيئة.

2- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص تعبير عرض السياسة البيئية في المنظمة:

الجدول رقم (10,3): مدى تعبير السياسة البيئية على المنظمة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	توجد رؤية واضحة لدى المؤسسة لمفهوم المسؤولية البيئية.	4.06	0.68	1	موافق
2	تتم مراجعة عملية التطوير وتقنية الحد من التلوث لوضع أفضل التقنيات المتاحة في ذلك.	3.97	0.78	2	موافق
3	تستخدم المؤسسة مصادر الطاقة البديلة إن وجدت.	3.48	1.20	5	موافق
4	تراعي المؤسسة سياسة الاسترجاع عند تعبئة منتجاتها.	3.52	1.07	4	موافق
5	صممت المؤسسة المباني وعزلتها للحد من خسائر الطاقة وتعزيز استخدامها بشكل فعال.	3.79	1.05	3	موافق
	المتوسط العام (السياسة البيئية)	3.76	0.37	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (10,3) أن الأهمية النسبية كانت للعبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.68) والمتعلقة بـ " توجد رؤية واضحة لدى المؤسسة لمفهوم المسؤولية البيئية"، بنسبة تأييد تصل إلى (81.2%) والتي تم الحصول عليها من خلال قسمة المتوسط على قيمة المتغير ويساوي (5). كما تحصلت العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ" تستخدم المؤسسة مصادر الطاقة البديلة إن وجدت"، على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.20)، بنسبة تأييد بلغت (69.6%). نجد أن اتجاهات الآراء المستقصيين كانت باتجاه (موافق)، وعليه نستنتج وجود رؤية واضحة للسياسة البيئية في منظمة الورود لإنتاج العطور.

3- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص تعبير عرض الاهتمام البيئي في المنظمة:

الجدول رقم (11,3): مدى تعبير الاهتمام البيئي على المنظمة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تتضمن المؤسسة قسما خاصا يهتم بالأمر المتعلقة بالبيئة.	2.76	1.31	5	محايد
2	تستوفي المتطلبات القانونية الحالية، وأن المؤسسة على الإطلاع بالمعايير المستقبلية المحتملة.	3.21	0.92	3	محايد
3	تقوم المؤسسة بتنظيم حملات توعية بأهمية البيئة والمحافظة عليها.	3.12	1.24	4	محايد
4	تراجع المؤسسة دورها في مكافحة التلوث بهدف تندية التلوث ومتعديها للتخلص من النفايات، ومدى إمكانية القضاء عليه من المصدر بدلا من محاولة السيطرة عليه في نهاية الأمر.	3.42	0.63	2	موافق
5	يتم تشجيع موردي وعملاء المؤسسة على إعادة تدوير مواد التعبئة المستخدمة.	3.48	0.82	1	موافق
	المتوسط العام (الاهتمام البيئي)	3.20	0.36	4	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (11,3) أن الأهمية النسبية كانت للعبارة رقم (5) بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.82) والمتعلقة بـ " يتم تشجيع موردي وعملاء المؤسسة على إعادة تدوير مواد التعبئة المستخدمة" والتي بنسبة تأييد تصل إلى (69.6%).

في حين حازت العبارة (1) على أدنى متوسط حسابي بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري بلغ (1.31) والتي تتعلق بـ "تتضمن المؤسسة قسما خاصا يهتم بالأمر المتعلقة بالبيئة"، بنسبة تأييد بلغت (26.2%). وهذا من وجهة نظر أفراد العينة، حيث نجد أن اتجاهات الآراء المستقصيين كانت أغلبها باتجاه (محايد) في كل من العبارات (1) (2) (3)، كذلك بالنسبة للمتوسط العام لبعد الاهتمام البيئي كان باتجاه (محايد)، هذا يعبر على عدم وجود وعي بيئي بالنسبة للعاملين والموظفين في منظمة الورود لإنتاج العطور.

4- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص تعبير عرض الإسهامات في تحسين البيئة في المنظمة:

الجدول رقم (12,3): مدى تعبير الإسهامات في تحسين البيئة على المنظمة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تقوم المؤسسة بدورات وبرامج توعية متتالية للعاملين في الشركة لنشر الوعي البيئي وتحسين صورة الشركة أمام الجهات المختلفة.	3.24	1.88	5	محايد
2	تنفذ المؤسسة برامج لحماية البيئة والمحافظة عليها.	3.73	0.52	1	موافق
3	تقدم المؤسسة معونة مالية للمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة.	3.52	0.45	4	موافق
4	تقوم المؤسسة بتقويم مدى كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة البيئية.	3.60	1.06	3	موافق
5	تساهم المؤسسة بتجميل وتشجير المناطق المجاورة لها.	3.64	1.05	2	موافق
	المتوسط العام (الإسهامات في تحسين البيئة)	3.55	0.32	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (12,3) أن الأهمية النسبية كانت للعبارة رقم (2) والمتعلقة بـ " تنفذ المؤسسة برامج لحماية البيئة والمحافظة عليها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.52)، بنسبة تأييد تصل إلى (74.6%).

في حين حازت العبارة (1) على أدنى متوسط حسابي بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري بلغ (1.88) والتي تتعلق بـ "تقوم المؤسسة بدورات وبرامج توعية متتالية للعاملين في الشركة لنشر الوعي البيئي وتحسين صورة الشركة أمام الجهات المختلفة"، بنسبة تأييد بلغت (37.6%).

وجد أن اتجاهات الآراء المستقيمين كانت باتجاه (موافق)، وهذا في كل من العبارات (2) (3) (4) (5)، وكذلك بالنسبة للمتوسط العام لبعدها الإسهامات في تحسين البيئة، كان باتجاه (موافق)، هذا يعبر على وجود نوع من الإسهامات في تحسين البيئة في المنظمة وذلك من خلال وضع برامج لحماية البيئة والمحافظة عليها، وتقديم معونة مالية للمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة.

أما بما يخص العبارة رقم (1) كانت باتجاه (محايد)، هذا دلالة على عدم قيام المنظمة بتقديم دورات متتالية في للعاملين في الشركة لنشر الوعي البيئي وتحسين صورة الشركة أمام الجهات المختلفة.

5- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص تعبير عرض الإدارة البيئية في المنظمة:

الجدول رقم (13,3): مدى تعبير الإدارة البيئية على المنظمة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تمتلك المؤسسة وعيا للحصول على شهادة الايزو المتعلقة بالبيئة الدولية ISO 14000.	4.12	0.80	1	موافق
2	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل التكاليف البيئية لتتمكن من توفير المعلومات اللازمة عن التأثيرات البيئية، وكذلك الاستجابة للقوانين الحالية الخاصة بحماية البيئة.	3.51	1.07	4	موافق
3	تساعد الإدارة في تحقيق هدف حماية البيئة.	3.64	0.86	3	موافق
4	تقييم المنتجات بهدف التأكد من مدى مطابقتها للقيود والمواصفات الكيميائية وفق المصالح البيئية.	3.79	0.30	2	موافق
5	تحدد المؤسسة جميع مصادر الانبعاث في المياه والهواء والأرض.	3.39	1.00	5	موافق
	المتوسط العام (الإدارة البيئية)	3.69	0.19	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول (13,3) أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (1) والمتعلقة بـ "تمتلك المؤسسة وعيا للحصول على شهادة الايزو المتعلقة بالبيئة الدولية ISO 14000"، بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.80)، بنسبة تأييد تصل إلى (82.4%).

في حين حازت العبارة رقم (5) والمتعلقة بـ "تحدد المؤسسة جميع مصادر الانبعاث في المياه والهواء والأرض" بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.00)، بنسبة تأييد بلغت (67.8%). وهذا من وجهة نظر أفراد العينة، حيث كانت إجابة جميع العبارات باتجاه (موافق)، كذلك بالنسبة للمتوسط العام لبعدها الإدارة البيئية، كان

باتجاه (موافق)، هذا يعبر على وجود نوع من الوعي لدى منظمة الورود لإنتاج العطور من أجل الحصول على شهادة الإيزو المتعلقة بالبيئة الدولية ISO 14000.

6- اتجاهات أفراد العينة فيما يخص تعبير عرض رضا العملاء في المنظمة:

الجدول رقم (14,3): مدى رضا العملاء على المنظمة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	تعنقد بأن المؤسسة قدد نجحت في تلبية توقعات الزبائن.	4.30	0.28	1	موافق بشدة
2	تبلغ المؤسسة درجة رضا كبيرة للعملاء حول ابتكار المنتجات والعمليات المطابقة للشروط البيئية.	4.30	0.28	1	موافق بشدة
3	ترى بأن المؤسسة تقدم منتجات تحقق رضا العملاء من حيث طريقة وأسلوب التغليف.	4.12	0.42	2	موافق
4	السياسة السعرية للمؤسسة تتناسب مع دخل الزبائن.	3.87	0.49	8	موافق
5	زبائن المؤسسة راضون عن أسلوب تعامل رجال البيع المباشر.	4.00	0.50	5	موافق
6	تركز المؤسسة على دقة المواعيد في طرح منتجاتها تلبية للزبائن	3.88	0.74	7	موافق
7	ترى بأن استجابة المؤسسة لمقترحات الزبائن عالية وتسعى لتنفيذها.	3.94	1.00	6	موافق
8	يرى زبائن المؤسسة بأن سعر المنتج يتوافق مع جودة المواصفات.	3.85	1.07	9	موافق
9	تتقبل المؤسسة الانتقادات الموجهة لها من طرف عملائها.	4.03	0.28	4	موافق
10	العلاقات الجيدة بين العاملين وإدارة المؤسسة تساهم في تقديم خدمة أفضل للزبون.	4.06	0.37	3	موافق
	المتوسط العام (رضا العملاء)	4.04	0.15	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

نلاحظ من الجدول رقم (14,3) أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارتين رقم (1) و(2) والمتعلقين بـ ("تعتقد بأن المؤسسة قد نجحت في تلبية توقعات الزبائن")، ("تبلغ المؤسسة درجة رضا كبيرة للعملاء حول ابتكار المنتجات والعمليات المطابقة للشروط البيئية")، بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.28)، بنسبة تأييد بلغت (86%).

في حين حازت العبارة (8) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغ (1.07)، وبنسبة تأييد بلغت (77%).

نجد أن اتجاهات الآراء المستقصيين كانت باتجاه (موافق)، حيث كانت إجابة بالنسبة لعبارتين (1) و(2) باتجاه (موافق بشدة)، هذا يعبر على أن المنظمة قد نجحت في تلبية توقعات العملاء، وكذلك تبلغ درجة رضا كبيرة للعملاء حول ابتكار المنتجات والعمليات المطابقة للشروط البيئية.

أما فيما يخص باقي العبارات فكانت باتجاه (موافق)، وهذا يعبر على أن المنظمة تقدم منتوجات تحقق رضا العملاء، وأن العملاء المنظمة راضون على أسلوب التعامل المنظمة معهم.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

قبل تحليل نتائج وفرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، وتتأثر أداة القياس بعدة عوامل نذكر منها:

1- طول الاختبار: بحيث تزداد قيمة معامل الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان، وذلك من خلال تأثير زيادة عدد العبارات على شمولية المحتوى.

2- تجانس أو تباين درجات أفراد العينة: يقل معامل ثبات الاختبار بزيادة تجانس أفراد العينة، ويكبر معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.

3- مدى صعوبة فهم أداة القياس: عندما تكون عبارات الاستبيان غير مفهومة أو صعبة الإستيعاب، فإن أفراد العينة المستجوبة قد يلجأوا إلى التخمين، وبالتالي تتأثر درجة ثبات أداة القياس.

4- الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة: إذا كانت الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة طويلة نسبيا فإن الظروف قد تختلف وبالتالي قد يؤثر ذلك على إجابات بعض أفراد العينة المستجوبة مما يؤدي إلى عدم ثبات القياس.

وتوجد عدة اختبارات تقيس الثبات الداخلي لأداة الدراسة، أهمها معامل ألفا كرونباخ¹، ويستخدم معمل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، والنسبة الإحصائية المقبولة لهذا هي 60 % ، والجدول التالي رقم(14,3)، يبين معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة، نلاحظ ثبات أداة القياس أي تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستمارة على نفس العينة في نفس الظروف، فقد تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS V20 والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب. من خلال الجدول في الأسفل تبين أن هناك اتساق داخلي في الارتباط بين عبارات الاستبيان المذكورة في عملية الاستبيان القابلة للدراسة من خلال النسبة المتحصل عليها المتمثلة بـ73% أي هذا يفسر انه يوجد علاقة وطيدة بين الأبعاد التي محل الدراسة.

الجدول رقم (15,3): يبين معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات

1- إختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار كولمجروف- سمونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا هو اختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات بأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 أي أن $\text{sig} > 0.05$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب في هذه الحالة استخدام اختبارات المعلمية.

¹ - ألفا كرونباخ مقياس أو مؤشر لثبات الإختبار (بطارية الإختبار، الإستبانة، الإستبيان) ويشار إلى كرونباخ ألفا أيضا على أنه مقياس للإتساق (الإتساق الداخلي)، كما أن قيمة كرونباخ ألفا تمثل الحد الأدنى لثبات الاستبيان (الإختبار)، بمعنى أن كرونباخ ألفا مقياس متحفظ للثبات.

الجدول رقم (3,16): إختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف سمرنوف

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى المعنوية
المحور الأول	الأداء البيئي	20	0.760	0.640
البعء الأول	السياسة البيئية	5	0.728	0.062
البعء الثاني	الاهتمام البيئي	5	0.627	0.238
البعء الثالث	الاسهامات في تحسين الأداء	5	1.055	0.082
البعء الرابع	الإدارة البيئية	5	0.654	0.505
المحور الثاني	رضا العملاء	10	0.934	/
	جميع العبارات	30	4.758	1.527

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

2- إختبار ANOVA:

ولإختبار صحة الفرضيات باستخدام الإشارة يتم إختبار الفرضية الاحصائية التالية:

H0: هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج

العطور عند مستوى دلالة 0.05.

H1: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج

العطور عند مستوى دلالة 0.05.

إذا كان sig أقل 0.05 نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، حيث يكون آراء أفراد المجتمع تقترب درجة

موافق (4) أي بنسبة 60% ويدل على أن هناك تشتت في آراء المجتمع، أما إذا كانت sig أكبر من 0.05 نرفض

الفرضية H1 ونقبل الفرضية البديلة H0.

3- إختبار الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور

عند مستوى دلالة 0.05".

H0: هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

H1: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (3,17): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

1- جدول نوع الطريقة

البعد	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig
الأداء البيئي	,085 ^a	,007	-,025	,224	,640

2- جدول تحليل تباين خط الانحدار

البعد	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t قيمة الإختبار	Sig مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
	B	Std. Error	Beta			
Constant	3,741	,628		5,952	,000	قبول الفرضية
الأداء البيئي	,083	,176	,085	,473	,640	البديلة H0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ أن مستوى المعنوية **sig** يقدر بـ (0.640) أكبر من 0.05، نرفض H1 ونقبل الفرضية البديلة H0 "هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

حيث نجد مقطع خط الانحدار 3.741 الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ ، حيث أن b تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني بها معدل التغير في y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x وحدة واحدة، أما a فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة) أو المسافة بين الصفر وتقاطع خط الانحدار مع المحور y .
ولدينا ميل خط الانحدار في الجدول 0.083 بالنسبة للمتغير المستقل (تقدير البرنامج)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $y = 3.741 + 0.083x$ ، حيث y هي المتغير التابع و x هي المتغير المستقل.

نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (تقدير البرنامج) 0.473، ومقطع خط الانحدار 5.952.

الفرضية مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار هي: $y=3.741 + 0.083x$.

4- اختبار الفرضية الفرعية الأول:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

H0: هناك يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

H1: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (18,3): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

1- جدول نوع الطريقة

البعء	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
السياسة البيئية	,329 ^a	,108	,079	3,762	,062

2- جدول تحليل تباين خط الانحدار

البعء	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	نتيجة الفرضية
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3,243	,414		7,830	,000	قبول الفرضية البديلة H0
السياسة البيئية	,211	,109	,329	1,940	,062	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ أن مستوى دلالة sig يقدر بـ (0.062) أكبر من 0.05، نرفض H1 ونقبل الفرضية البديلة H0،

"هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

معادلة خط الانحدار $y= a+bx$ ، حيث $y= 3.243+0.211x$.

نتيجة اختبار t فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (تقدير البرنامج) 1.940.

الفرضية مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار هي: $y=3.243 + 0.211x$.

5- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

H0: هناك يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

H1: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (3,19): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

1- نوع الطريقة

البعد	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
الاهتمام البيئي	,120 ^a	,014	-,017	,455	,505

2- جدول تحليل تباين خط الانحدار

البعد	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	نتيجة الفرضية
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3,791	,370		10,243	,000	قبول الفرضية البديلة H0
الاهتمام البيئي	,077	,114	,120	,675	,505	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ أن مستوى دلالة sig يقدر بـ (0.505) أكبر من 0.05، نرفض H0 ونقبل الفرضية البديلة H1، "هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

معادلة خط الانحدار $y = a + bx$ ، حيث $y = 3.791 + 0.077x$.

نتيجة اختبار t فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (تقدير البرنامج) 0.675.

الفرضية مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار هي: $y = 3.791 + 0.077x$.

6- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإسهامات في تحسين البيئة في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

H0: هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإسهامات في تحسين البيئة تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

H1: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإسهامات في تحسين البيئة تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم(3,20): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

1- جدول نوع الطريقة

البعء	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
الإسهامات في تحسين البيئة	,307 ^a	,094	,065	3,235	,082 ^b

2- جدول تحليل تباين خط الانحدار

البعء	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	نتيجة الفرضية
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	4,788	,423		11,323	,000	قبول الفرضية البديلة H0
الإسهامات في تحسين البيئة	-,212	,118	-,307	-1,799	,082	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ أن مستوى دلالة sig يقدر بـ (0.082) أكبر من 0.05، نرفض H1 ونقبل الفرضية البديلة H0.

"هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإسهامات في تحسين البيئة في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

معادلة خط الانحدار $y = a + bx$ ، حيث $y = 4.788 - 0.212x$.

نتيجة اختبار t فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (تقدير البرنامج) -1.799.

الفرضية مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار هي: $y = 4.788 - 0.212x$.

7- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

H0: هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

H1: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (3,21): نتائج إختبار الفرضية الرابعة

1- جدول نوع الطريقة

البعء	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
الإدارة البيئية	,211 ^a	,045	,014	1,448	,238

2- جدول تحليل تباين خط الانحدار

البعء	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	نتيجة الفرضية
	B	Std. Error	Beta			
(Constant)	3,339	,584		5,718	,000	قبول الفرضية البديلة H0
الإدارة البيئية	,189	,157	,211	1,203	,238	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

نلاحظ أن مستوى دلالة sig يقدر بـ (0.238) أكبر من 0.05، نرفض H1 ونقبل الفرضية البديلة H0، "هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

معادلة خط الانحدار $y = a + bx$ ، حيث $y = 3.339 - 0.189x$.

نتيجة إختبار t فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (تقدير البرنامج) 1.203.

الفرضية مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة فتصبح معادلة الانحدار هي: $y = 3.339 - 0.189x$.

الفرع الثالث: ملخص نتائج إختبار الفرضيات

الجدول رقم (3,22): ملخص نتائج إختبار الفرضيات

الرقم	الفرضية	النتيجة النهائية
1	لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.	قبول الفرضية البديلة H0
2	لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.	قبول الفرضية البديلة H0
3	لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.	قبول الفرضية البديلة H0
4	لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإسهامات في تحسين البيئة في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.	قبول الفرضية البديلة H0
5	لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.	قبول الفرضية البديلة H0

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان.

الفرع الرابع: تحليل نتائج الاستبيان

1- تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

يتضح في الجدول رقم (3,9) أن العبارات محور الأداء البيئي في الاتجاه (موافق)، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة وكما يشير المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ (3.55%) وبانحراف معياري مقداره (0.16)، ويرجع ذلك حسب الاحصائيات إلى رغبة المنظمة في الحصول على شهادة الإيزو 14031 الخاصة بالأداء البيئي، وقد أكدت الدراسة على أهمية المنظمة في تطبيق الأداء البيئي، نستنتج ذلك من خلال هذه المؤشرات التالية:

- ✓ تشجيع العملاء والموردين على إعادة تدوير مواد التعبئة؛
- ✓ تتبع القوانين الحالية للجودة البيئية، والإطلاع على المعايير المستقبلية المحتملة؛
- ✓ تبادل بإنتاج منتجات صديقة للبيئة؛
- ✓ توطيد العلاقات بين أفراد المجتمع وتحسين الصورة العامة بالإضافة إلى تعزيز التنمية من خلال مشاركة الحلول البيئية؛
- ✓ أصبحت المنظمة أكثر وعياً بالقضايا البيئية.

2- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

يتضح في الجدول رقم (10,3) أن العبارات السياسة البيئية في الاتجاه (موافق)، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة وكما يشير المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ (3.76%) وبنحرف معياري مقداره (0.37)، ويرجع ذلك حسب رأيهم إلى على توضيح المنظمة للرؤية واضحة اتجاه السياسة البيئية، إلا أنه نسجل بأن أفراد عينة الدراسة قد أكدوا على أهمية تطبيق السياسة البيئية في المنظمة ضروري لها، من خلال المؤشرات التالية:

- ✓ يساهم تطبيق السياسة البيئية في وضع صورة واضحة وجيدة للمنظمة؛
- ✓ السياسة البيئية تساعد في استجابة للمتطلبات الموظفين والعاملين؛
- ✓ تساعد السياسة البيئية في مراجعة التطوير وتقنية الحد من التلوث وذلك بوضع أفضل التقنيات المتاحة في ذلك؛
- ✓ تساهم السياسة البيئية في استعمال مصادر الطاقة البديلة من حماية الأرض والهواء والماء من التلوث البيئي؛
- ✓ بسياسة البيئية بالمنظمة يزداد تحسن صورة المنظمة مما يزيد سمعتها الحسنة.

3- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الاهتمام البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

يتضح في الجدول رقم(11,3) أن الاهتمام البيئي في الاتجاه (محايد)، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة وكما يشير إلى ذلك المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ (3.20%) وبانحراف معياري مقداره (0.36)، ويرجع ذلك إلى أن تطبيق الاهتمام البيئي في المنظمة يسمح بتوفير وعي بيئي اتجاه الموظفين في المنظمة، ويقدم تشجيع موردي وعملاء على إعادة تدوير مواد التعبئة، ويمكن تفسير هذا بعدم إعطاء الاهتمام للاهتمام البيئي لتجسيد قيم الوعي البيئي داخل المنظمة، ممكن أن يرجع ذلك إلى التأخر الكبير الذي تعرفه "الجزائر" في مجال المحافظة على تلوث البيئة.

في حين رأي الفئة المستجوبة في ما يخص العبارة (9-10) والتي كانت في اتجاه (موافق)، وهذا راجع إلى أن المنظمة تملك نوع ما دور مهم في مكافحة التلوث بهدف تدنية التلوث ومتعهدتها للتخلص من النفايات، ومدى إمكانية القضاء عليه من المصدر بدلا من محاولة السيطرة عليه نهاية الأمر، وهذا من خلال:

- ✓ القيام بالمسؤولية المجتمعية لمشاريع حيوية تهتم مواطني هذا البلد مثل النظافة؛
- ✓ العناية بالخدمات المجتمعية وتمثلة في إنشاء المستشفيات، إنشاء المدارس؛
- ✓ إنشاء قسما خاصا يهتم بالأمر البيئية؛
- ✓ قيام بحملات توعوية بأهمية البيئة والمحافظة عليها.

4- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الإسهامات في تحسين البيئة في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

يوضح في الجدول رقم (12,3) أن الاسهامات في تحسين البيئة في اتجاه (موافق)، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة وكما يشير إلى ذلك المتوسط المرجح للإجابات التي بلغ (3.55%) وبانحراف معياري مقداره (0.32) وتجد العينة أنه تتحقق الإسهامات في تحسن البيئة، ويرجع ذلك إلى:

- ✓ المنظمة تتوفر على المعلومات الضرورية في تحسين البيئة؛
- ✓ تنفذ المنظمة برامج لحماية البيئة والمحافظة عليها؛
- ✓ المنظمة تساهم في تشجير وتجميل المناطق المجاورة لها؛
- ✓ حل المشاكل المتعلقة بالعبوات وعمليات التعبئة، وذلك من خلال استعمال المنظمة للعبوات صديقة البيئة الغير ملوثة لها والمنحلة في الطبيعة.

في حين أن رأي الفئة المستجوبة في ما يخص العبارة (11) في إتجاه (محايد)، وهذا راجع لعدم وجود دورات وبرامج توعية متتالية للعاملين في المنظمة لنشر الوعي البيئي وتحسين صورة المنظمة أمام الجهات المختلفة.

5- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05".

يتضح في الجدول رقم (13,3) أن الإدارة في اتجاه (موافق)، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة وكما يشير إلى ذلك المتوسط المرجح (3.69%) وبانحراف معياري مقداره (0.19)، إلا بأن أفراد عينة الدراسة قد أكدوا على أهمية وفعالية الإدارة البيئية بالنسبة للمنظمة، وذلك من خلال المؤشرات التالية:

✓ أن المنظمة تملك وعيا للحصول على شهادة الايزو المتعلقة بالبيئة الدولية ISO 14000؛

✓ تساعد تحقيق الإنتاج الأنظف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛

✓ تساعد الإدارة في تحقيق هدف حماية البيئة؛

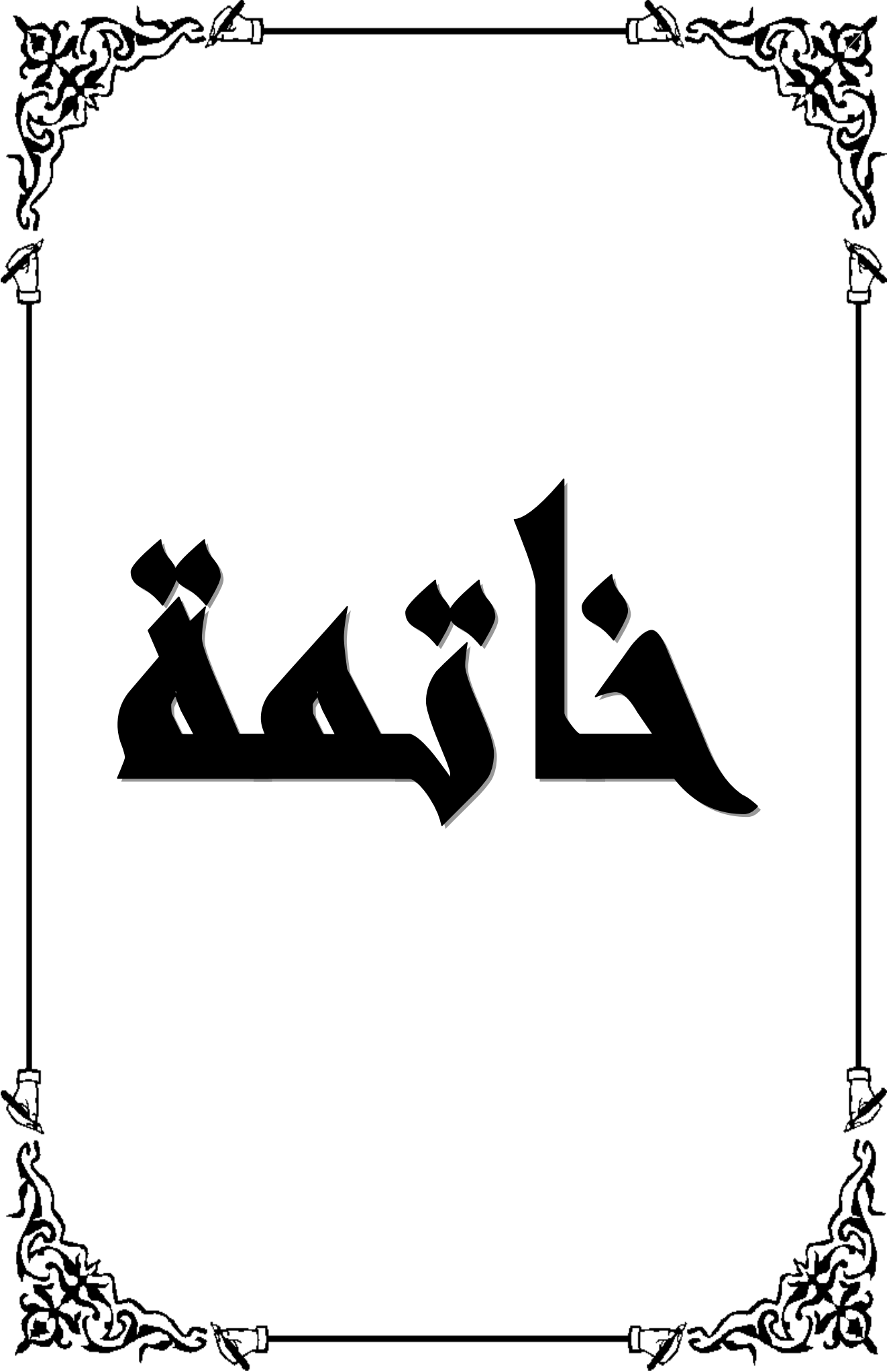
✓ تقييم المنتجات بهدف التأكد من مدى مطابقتها للقيود والمواصفات الكيميائية وفق المصالح البيئية.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونبرز الأداء البيئي ودوره في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود wouroud بولاية الوادي، التي تساهم في تطوير وتنمية القدرات والكفاءات بالنسبة للأنشطة البيئية، وأن تزداد بإتباع أساليب نظام الإدارة البيئية ISO 14001، تتسم بالنجاح والفاعلية لتحقيق أهداف متوخاة منها وفي هذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات وانشغالات هاته المنظمة محل الدراسة، فابتدأنا بنظرة عامة حول منظمة الورود لإنتاج العطور أي من خلال تعريف بالمنظمة، الهيكل التنظيمي ... الخ.

ثم انتقلنا الى الواقع الأداء البيئي بالمنظمة محل الدراسة، ثم انتقلنا الى الدراسة الفعلية الميدانية الى دور الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء، من خلال المقابلة الشخصية والاستبيان بأخذ عينة تتكون من أفراد الموظفين والعاملين بالمنظمة لتسجيل ردود أفعالهم حول الأداء البيئي ومحفزاته ودور رضا العملاء فيه، والعلاقة بين الأداء البيئي ورضا العملاء.

خاتمة



خاتمة:

إن دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار، ومن أجل تبني إدارة بيئية بهدف تحسين طرق تسيير وتنظيم المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية للنشاط الإنتاجي، من شأنه أن يعطي منتجا متطابقا بيئيا يراعي حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.

وبهذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات البيئية بهاته المنظمة محل الدراسة، فابتدأنا بنظرة عامة حول منظمة الورود لإنتاج العطور أي من خلال تعريف بالمنظمة، الهيكل التنظيمي... الخ.

ثم انتقلنا إلى الواقع الأداء البيئي بالمنظمة محل الدراسة، ثم انتقلنا إلى الدراسة الفعلية الميدانية إلى دور الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء من خلال المقابلة الشخصية والاستبيان بأخذ عينة تتكون من أفراد الإدارة بالمنظمة لتسجيل ردود أفعالهم حول الأداء البيئي وكيف يحقق رض العملاء، والعلاقة بين الأداء البيئي ورضا العملاء.

ومن أجل معرفة ماهو الدور الذي يمكن أن يساهم به الأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء؟

تم اختبار منظمة الورود "WOUROUD" كنموذج من نماذج المنظمات التي تساهم في نشر الوعي البيئي والمحافظة على البيئة، محاولين بذلك إسقاط الموضوع عليها والتحقق من الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء في منظمة الورود لإنتاج العطور عند مستوى دلالة 0.05.

● فكانت النتائج إيجابية "هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للأداء البيئي في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05"، وهنا نستنتج أن المنظمة على وعي بحماية البيئة والمحافظة عليها، ولديها الحاجة والرغبة والقدرة المالية على الالتزام بتحسين المستمر ومنع التلوث، وكذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية المناسبة، وكل هذا من أجل توفير منتج على توقعات ورغبات العملاء.

2- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05.

● فكانت النتائج إيجابية "هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد السياسة البيئية في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05"، نستنتج من هنا أن المنظمة تملك رؤية واضحة اتجاه المسؤولية البيئية واتجاه العملاء، وهذا راجع إلى استعمال المنظمة لتقنيات وتطورات تكنولوجية التي تساهم في ظهور وتفاهم

المشكلات البيئية لأنها كانت تكنولوجيا ملوثة قذرة متلفة للموارد والطاقة ومقاومة للتلوث، وأن الجهود البيئية تبذل من أجل تحويلها إلى تكنولوجيا نظيفة خضراء.

3- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام البيئي في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05.

• كانت النتائج إيجابية أيضا "هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام البيئي في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05"، نستنتج من هنا أن المنظمة تبادر بدورها في مكافحة التلوث بهدف تلبية التلوث ومتعهديها للتخلص من النفايات، ومدى إمكانية القضاء عليها من المصدر بدلا من محاولة السيطرة عليه في نهاية الأمر، وكذلك مشاركة المنظمة ضمن دورات وأيام دراسية للحد من انتشار بعض الأمراض من شأنها التأثير على رفع تحقيق الأهداف المالية.

4- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإسهامات في تحسين البيئة في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05.

• فكانت النتائج إيجابية "هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإسهامات في تحسين البيئة في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05"، نستنتج أن المنظمة تنفذ برامج لحماية البيئة والمحافظة عليها، وكذلك تقدم معنوية مالية للمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة، وقامت المنظمة كذلك بتجميل وتشجير المناطق مجاورة لها، حيث تساهم هذه السلوكيات على التأثير على الأطراف ذوي المصلحة وخاصة منهم العملاء.

5- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء. عند مستوى دلالة 0.05.

• فكانت النتائج إيجابية "هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الإدارة البيئية في تحقيق رضا العملاء عند مستوى دلالة 0.05"، نستنتج أن المنظمة تملك وعيا للحصول على شهادة الإيزو ISO 14000، وكذلك تقوم بدراسة وتحليل التكاليف البيئية لتتمكن من توفير المعلومات اللازمة عن التأثيرات البيئية، وكذلك الاستجابة للقوانين الحالية الخاصة بحماية البيئة، كل هذا من أجل الوصول إلى توقعات العميل وتحقيق رضاه.

❖ التوصيات والاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة هناك بعض الملاحظات على المنظمة أن تتداركها لمعالجة بعض السلبيات ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تخدم المنظمة نذكر منها:

- ✓ وضع وحدة متخصصة تهتم برعاية البيئة في المنظمة؛
- ✓ تحسين الأوضاع البيئية للعاملين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة خالية من الملوثات؛
- ✓ زيادة الوعي البيئي لدى العاملين بمنظمة الورود وتعريفهم بالمتطلبات القانونية؛
- ✓ تحقيق الإنتاج النظيف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛
- ✓ تفادي الخسائر المادية والاقتصادية خاصة الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية؛
- ✓ تعزيز التوافق مع التشريعات والالتزام بالقوانين التي تفرضها السلطات العمومية، مما تجنب دفع الغرامات والتعويضات التي تفرض على المخالفات؛
- ✓ المساهمة في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وثقب طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة من خلال توفير الأسس الداعمة لتلك الجهود؛
- ✓ اهتمام المنظمات بمجموعة العوامل الخضراء كالتحفيز البيئي (الأحاسيس والأفكار الخضراء)، والوعي البيئي (الوعي بالإستراتيجية والأهداف البيئية)؛
- ✓ اهتمام المنظمات باعتماد الأداء البيئي كجزء مكمل للأداء الشامل لمنظمات الأعمال في الألفية الثالثة والذي يؤدي إلى تحقيق التميز؛
- ✓ تشجيع البحث والتطوير ودعم مراكز البحث والمختبرات في مجالات البيئة، المواصفات، إدارة الجودة البيئية، نقل التكنولوجيا وتحديث وسائل الإنتاج التي تهدف لحماية البيئة؛
- ✓ استجابة لمقترحات العملاء يجب أن تكون عالية وتسعى دائما لتنفيذها؛
- ✓ على العملاء الاهتمام بالقضايا البيئية لأن الجهل بها يعتبر من العناصر الأساسية التي تقود العميل إلى عدم إتباع سلوك بيئي مناسب حيث إن إدمان الأفراد السلوك الضار بيئيا يجعلهم يستمرون في هذا

الخطأ، وذلك لعدم وعيهم ومعرفتهم النابعة بأبعاد هذا السلوك الخاطئ وعدم تحديدهم للمشكلة الناجمة منه بشكل دقيق وواضح على الرغم من امتلاكهم لمستويات مختلفة من القلق حول المشاكل البيئية؛

✓ ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة كنجاحها في نشر الوعي البيئي لدى مستهلكيها والذي تمثل في الإقبال على إرجاع وجمع الزجاجات الفارغة، والعبوات والصحف والمجالات لإعادة تدويرها، وزيادة الطلب على السلع المعمرة الموفرة للطاقة وإلى غير ذلك من السلوكيات البيئية، فإن الأمل كبير في أن خطو مثلهم، وذلك لن يتم بين يوم وليلة، بل يتطلب الأمر عملاً شاقاً وجاداً مع أحاب المصالح البيئية لزيادة التعليم والوعي البيئي؛

✓ إن التطبيق الناجح لنظام الإيزو 14000 في المنظمة يحتاج إلى دعم واهتمام الإدارة العليا والتزامها إلى تكامل جهود كافة المستويات الإدارية بالمنظمة، بالإضافة إلى ضرورة توافر كافة الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيق واستمرارية هذا النظام؛

✓ تطبيق نظام الإيزو 14000 يكون أكثر فاعلية إذا كان يتم بالتكامل مع نظام إدارة الجودة الشاملة الذي تتقاسم معه العديد من المنظمات الأساسية.

❖ آفاق البحث:

- ✓ الأداء البيئي والإبداع البيئي الأخضر؛
- ✓ دور البحث والتطوير في ترقية الأداء البيئي للمنظمات؛
- ✓ ذكاء الأعمال البيئي؛
- ✓ أثر استعمال الطاقات المتجددة على الأداء البيئي للمنظمة؛
- ✓ أثر الأداء البيئي على جودة منتجات المنظمة؛
- ✓ الأداء البيئي كمدخل لتحقيق الزيادة والتميز؛
- ✓ أثر تطبيق نظام الإيزو 14031 على إنتاجية المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، النظم القياسية الدولية لإدارة البيئة (ISO14001)، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ إصدار.
- 2- تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 3- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلالة للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 4- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 5- جون والمين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998.
- 6- حمود خضير وفاخوري، ادارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان، 2001.
- 7- حمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013/2012.
- 8- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
- 9- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط2، 2001.
- 10- روبرت سولومون، ترجمة أحمد العمري، فن خدمة الزبائن، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005.
- 11- السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 12- شريف أحمد شريف، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق، مصر، 1998.

- 13- صالح مهدي محسن العامري، إدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 14- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998.
- 15- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 16- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، مصر 1998.
- 17- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول الجزائر، 2003.
- 18- فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 19- كاسر نسر المنصور، سلوك المستهلك "مدخل الاعلان"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 20- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 21- محمد عبد العظيم أبو النجاء، التسويق المتقدم (التسويق العالمي-إدارة العلاقات مع العملاء CRM)، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 22- محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 23- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005.
- 24- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 25- المنظمة العربية للتنمية الادارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2009.

26- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

27- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2009، ص406.

ب- المذكرات والأطروحات:

1- ابراهيم محده، العوامل المحددة لرضا وولاء الزبون تجاه خدمات الاتصال "دراسة ميدانية حول مستخدمي شريحة موبيليس طلبة بجامعة قاصدي مرياح بورقلة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2014/2013.

2- بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة "دراسة حالة: مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA-الوادي"، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، غير منشورة، 2010/2009.

3- بوعمار نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.

4- حاتم نجوم، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه "دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005.

5- حسن سهير حسين، الحسابات لقياس مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية في تحقيق الرفاهية الاجتماعية "دراسة في الشركة العامة لتصفية نפט الوسط في الدورة"، مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.

6- حمزة شنوف، أثر تطبيق نظام الادارة البيئية على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم مالية ومحاسبية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012.

- 7- خدير نسيمه، اخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
- 8- ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
- 9- زوزو فاطمة الزهرة، دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون "دراسة حالة عيادة الضياء لورقلة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2010.
- 10- سفيان سليمان، التسويق بالعلاقات كمدخل حديث لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة RAMCIF services"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012/2011.
- 11- سلمى كحيلي عائشة، دراسة السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر "دراسة ميدانية لقطاع النفط بمنطقة حاسي مسعود"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
- 12- سميرة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون "دراسة حالة مؤسسة موبيليس-وكالة ورقلة-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.
- 13- شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية "دراسة حالة: المطاحن الكبرى للجنوب GMS"، مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005.
- 14- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

- 15- كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبليدة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005/2004.
- 16- محبوب سعدية، علاقة جودة الخدمة برضا العملاء في المؤسسات الصحية "دراسة مقارنة عيادة الرازي- مستشفى بشير بن ناصر بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.
- 17- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-سونلغاز"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- 18- وهيبه ديجي، دور الاستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، غير منشورة، 2013/2012.

ت - المجالات:

- 1- احمد علي احمد الراشد، خالد عبد الجبار صبر، تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئية في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء "دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد4، العدد8، 2012.
- 2- أحمد هاني محمد النعيمي وآخرون، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد6، العدد19، 2010.
- 3- أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد6، العدد19، 2010.

- 4- بثينة راشد الكعبي، قاسم على عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد87، 2011.
- 5- بثينة لقمان أحمد، محددات ونتائج رضا الزبون عن الخدمات المصرفية (دراسة تحليلية لعدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين)، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد88 العدد29، 2006.
- 6- رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الارشادية ISO 14031 "دراسة في معمل اسمنت طاسلوجة في السليمانية"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد8 العدد2، 2010.
- 7- سامي ذياب محل وآخرون، أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون "دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد3 العدد7، 2007.
- 8- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الإستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد32، العدد100، 2010.
- 9- عبد الكريم خليل صفار، أنموذج لتقوم نظام إدارة البيئية وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية ISO 14001 "دراسة في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة جامعة بابل، كلية العلوم الإنسانية، العراق، المجلد19، العدد1، 2011.
- 10- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد[1]، نوفمبر 2001.
- 11- علاء عبد السلام، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون "دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد78 العدد27، 2005.
- 12- عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج كانو لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة/في النجف، مجلة دراسات ادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد3، العدد5، 2009.

- 13- المهدي مفتاح السريني، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، كلية الاقتصاد، جامعة مصراته، ليبيا، المجلد3، العدد15، 2013.
- 14- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، جامعة الأزهر، القاهرة المجلد21 العدد2، ديسمبر 2005.
- 15- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد21، العدد2 ديسمبر 2005.
- 16- نضال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق المجلد6، العدد12، 2014.
- 17- وحيد رثمان الختاتته، منصور إبراهيم السعيدة، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردن، المجلد37، العدد2، 2010.

ث- الملتقيات:

- 1- إلهام يحياوي، نجوى عبد الصمد، مؤشرات تقييم الأداء التجاري بالتطبيق على شركة الاسمنت الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، أيام 10-11 نوفمبر، 2009.
- 2- حاج جيلالي مغراوة فتيحة، حفيفي صليحة، الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية "دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9 و10، 2010.
- 3- زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة في تحسين الاداء البيئي للمؤسسات "دراسة حالة شركة الاسمنت"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

4- سليمة غدير أحمد، سلمى كحيلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية مداخله ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

5- عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي 41 حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7-8 أبريل، 2008.

6- نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BCG أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 22-23 نوفمبر، 2011.

7- همت مصطفى، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، بحث مقدم إلى مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين، مصر، أيام 6-7-8-9 يونيو، 2000.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- BS, EN, Environmental Management – Environmental, Performance Evaluation ,Guidelines, ISO14031, 2000.
- 2- Christian Tahon, Evaluation des performances de production, Lavoisier, paris 2003.
- 3- claude ALAZARD et salime SEPARI, contrôle de gestion, dunod édition, France 1998.
- 4- David Putnam, confederation of “ISO 14031 Environmental performance evaluation”, Indian industry, September 2002.
- 5- Drucker.p, l’avenir du management selon drucker, éditions village mondial, paris 1999.
- 6- Ecosid, “dialogues autour de la performance en entreprise”, édition harmattan paris, 1999.
- 7- Laurent Hermel, La satisfaction client, Edition AFNOR, 2001.

- 8- Patnam, David, ISO14031 Environmental Performance Evaluation, Draft Submitted to Confederation of Indian Industry for Publication in Their Journal September, 2002.
- 9- perotto, R. Canziani, R. Marchesi and P. Butelli, Environmental Performance: Indicators and Measurement and Uncertainty in EMS Context: a Case study Journal of Cleaner Production, 2007.
- 10- UNEP, Mineral Fertilizer Production and the Environment, Environmental Management System, 2004.

ثالثاً: مواقع الإنترنت:

- 1- رحيم حسين، رشيد مناصرية، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة البيئة الايزو 14000 على تحسين الأداء البيئي، من نوع PDF، ص6.
- 2- زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء "إطار مقترح"، ملف من نوع PDF ص276.
- 3- كريمة مختاري المولودة بكوش، مختاري عبد القادر، رضا العميل والمشاركة في صنع القرار التسويقي ملف من نوع PDF، ص5.
- 4- مركز الخليج للدراسات، الاهتمام بالبيئة ضروري لتطوير القطاع الصناعي، 2007 www.alkhaleej.org، ص7.
- 5- مصطفى بابكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت، ملف من نوع pdf http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf، ص26.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

دور الأداء البيئي للمنظمات في تحقيق رضا العملاء

(دراسة ميدانية: مؤسسة الورود لصناعة العطور بالوادي)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات قمنا بصياغة الاستبيان التالي، فالرجاء منكم الإجابة على هذه الأسئلة بصدق وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن إجاباتكم.

ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الأستاذة المشرفة

رحال سولاف

من إعداد الطالب:

زحاف الطاهر

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- المستوى التعليمي: جامعي فما فوق ثانوي
- حصل على شهادة بكالوريا بدون ثانوي
- تقني سامي أخرى
- العمر من: تحت 18 سنة 18 - 30 سنة 31 - 45 سنة
- 46 - 59 سنة 60 سنة وما فوق.
- سنوات الخبرة أو العمل: 5 سنوات فأقل 6-10 سنوات
- 11-15 سنة 16 سنة فما أكثر

المحور الثاني: الأداء البيئي

1- بعد الاستراتيجية أو السياسة البيئية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- توجد رؤية واضحة لدى المؤسسة لمفهوم المسؤولية البيئية.					
2- تتم مراجعة عملية التطوير وتقنية الحد من التلوث لوضع أفضل التقنيات المتاحة في ذلك.					
3- تستخدم المؤسسة مصادر الطاقة البديلة إن وجدت.					
4- تراعي المؤسسة سياسة الاسترجاع عند تعبئة منتجاتها.					
5- صممت المؤسسة المباني وعزلتها للحد من خسائر الطاقة وتعزيز استخدامها بشكل فعال.					

2- بعد الاهتمام البيئي:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
6- تتضمن المؤسسة قسما خاصا يهتم بالأمر المتعلقة بالبيئة.					
7- تستوفي المتطلبات القانونية الحالية، وأن المؤسسة على الإطلاع بالمعايير المستقبلية المحتملة.					
8- تقوم المؤسسة بتقييم مدى كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة البيئية.					
9- تراجع المؤسسة دورها في مكافحة التلوث بهدف تدنية التلوث ومتعهدتها للتخلص من النفايات، ومدى إمكانية القضاء عليه من المصدر بدلا من محاولة السيطرة عليه في نهاية الأمر.					
10- يتم تشجيع موردي وعملاء المؤسسة على إعادة تدوير مواد التعبئة المستخدمة.					

3- بعد الاسهامات في تحسين البيئة:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
11- تقوم المؤسسة بدورات وبرامج توعية متتالية للعاملين في الشركة لنشر الوعي البيئي وتحسين صورة الشركة أمام الجهات المختلفة.					
12- تنفذ المؤسسة برامج لحماية البيئة والمحافظة عليها.					
13- تقدم المؤسسة معونة مالية للمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة.					
14- تقوم المؤسسة بتنظيم حملات توعية بأهمية البيئة والمحافظة عليها.					
15- تساهم المؤسسة بتجميل وتشجير المناطق المجاورة لها.					

4- بعد الإدارة البيئية:

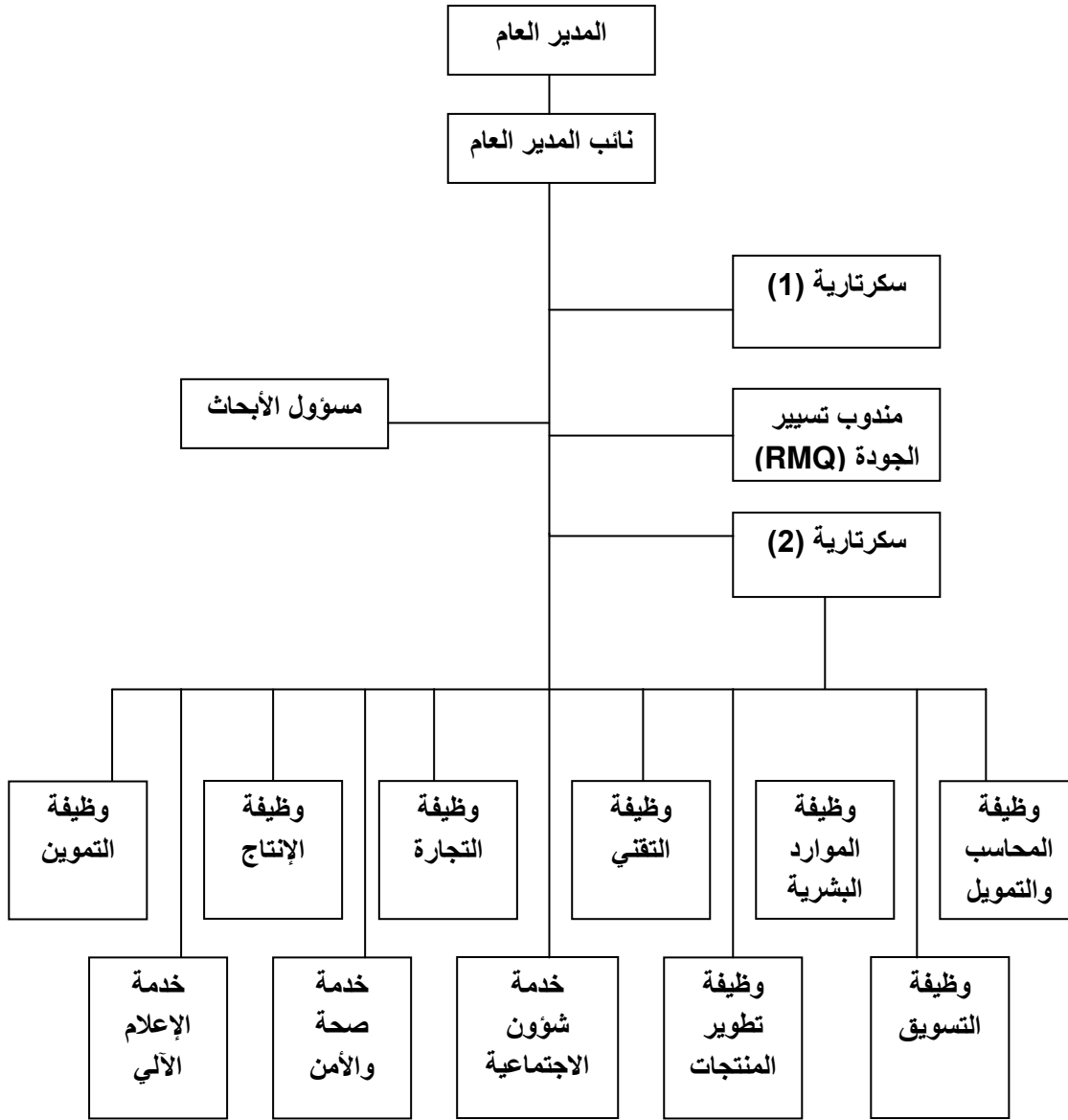
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
16- تمتلك المؤسسة وعيا للحصول على شهادة الايزو المتعلقة بالبيئة الدولية ISO 14000.					
17- تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل التكاليف البيئية لتتمكن من توفير المعلومات اللازمة عن التأثيرات البيئية، وكذلك الاستجابة للقوانين الحالية الخاصة بحماية البيئة.					
18- تساعد الإدارة في تحقيق هدف حماية البيئة.					
19- تقييم المنتجات بهدف التأكد من مدى مطابقتها للقيود والمواصفات الكيميائية وفق المصالح البيئية.					
20- تحدد المؤسسة جميع مصادر الانبعاث في المياه والهواء والأرض.					

المحور الثالث: رضا العملاء

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1- تعتقد بأن المؤسسة قد نجحت في تلبية توقعات الزبائن.					
2- تبلغ المؤسسة درجة رضا كبيرة للعملاء حول ابتكار المنتجات والعمليات المطابقة للشروط البيئية.					
3- ترى بأن المؤسسة تقدم منتجات تحقق رضا العملاء من حيث طريقة وأسلوب التغليف.					
4- السياسة السعرية للمؤسسة تتناسب مع دخل الزبائن.					
5- زبائن المؤسسة راضون عن أسلوب تعامل رجال البيع المباشر.					
6- تركز المؤسسة على دقة المواعيد فتطرح منتجاتها تلبية للزبائن.					
7- ترى بأن استجابة المؤسسة لمقترحات الزبائن عالية وتسعى لتنفيذها.					
8- يرى زبائن المؤسسة بأن سعر المنتج يتوافق مع جودة المواصفات.					
9- تتقبل المؤسسة الانتقادات الموجهة لها من طرف عملائها.					
10- العلاقات الجيدة بين العاملين وإدارة المؤسسة تساهم في تقديم خدمة أفضل للزبون.					

نشكر لكم تعاونكم.

1- الهيكل التنظيمي للمنظمة الورود لإنتاج العطور



2- جدول يوضح تطور رقم الأعمال في منظمة الورود

السنة	2012	2013	2014
رقم الأعمال	46,852 مليار دج	38,001 مليار دج	41,259 مليار دج

المستوى التعليمي

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	25	75,8	75,8	75,8
أنثى	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعي فما فوق	13	39,4	39,4	39,4
ثانوي	7	21,2	21,2	60,6
بدون ثانوي	7	21,2	21,2	81,8
تقني سامي	4	12,1	12,1	93,9
أخرى	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18_30 سنة	7	21,2	21,2	21,2
31_45 سنة	12	36,4	36,4	57,6
46_59 سنة	7	21,2	21,2	78,8
60 سنة فما أكثر	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5سنوات فأقل	8	24,2	24,2	24,2
6_10سنوات	8	24,2	24,2	48,5
11_15سنة	6	18,2	18,2	66,7
16سنة فما أكثر	11	33,3	33,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم (04)

التوزيع الطبيعي للمحاور

	السياسة البيئية	الاهتمام البيئي	الاسهامات في تحسين البيئة	الإدارة البيئية	رضا العملاء	الأداء البيئي
N	33	33	33	33	33	33
Mean	3,7636	3,2000	3,5455	3,6909	4,0364	3,5534
Std. Deviation	,60921	,61237	,56629	,43615	,39037	,39739
Absolute	,127	,109	,184	,114	,163	,132
Most Extreme Positive	,107	,109	,184	,111	,163	,108
Negative	-,127	-,109	-,158	-,114	-,102	-,132
Kolmogorov-Smirnov Z	,728	,627	1,055	,654	,934	,760
Asymp. Sig. (2-tailed)	,664	,827	,216	,785	,348	,610

معامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	30

الملحق رقم (06)

1- إختبار الفرضية الرئيسية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,085 ^a	,007	-,025	,39519

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,035	1	,035	,224	,640 ^b
	Residual	4,841	31	,156		
	Total	4,876	32			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,741	,628		5,952	,000
	الأداء البيئي	,083	,176	,085	,473	,640

2- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,329 ^a	,108	,079	,37454

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,528	1	,528	3,762	,062 ^b
	Residual	4,349	31	,140		
	Total	4,876	32			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,243	,414		7,830	,000
	السياسة البيئية	,211	,109	,329	1,940	,062

3- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,120 ^a	,014	-,017	,39373

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,071	1	,071	,455	,505 ^b
	Residual	4,806	31	,155		
	Total	4,876	32			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,791	,370		10,243	,000
	الاهتمام البيئي	,077	,114	,120	,675	,505

4- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,307 ^a	,094	,065	,37741

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,461	1	,461	3,235	,082 ^b
	Residual	4,416	31	,142		
	Total	4,876	32			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,788	,423		11,323	,000
	الاسهامات في تحسين البيئة	-,212	,118	-,307	-1,799	,082

5- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,211 ^a	,045	,014	,38766

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,218	1	,218	1,448	,238 ^b
	Residual	4,659	31	,150		
	Total	4,876	32			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,339	,584		5,718	,000
	الإدارة البيئية	,189	,157	,211	1,203	,238