



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية (آيزو 14000)

على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية

دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الشركات الصناعية الدوائية

في القطاعين العام والخاص

"رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال"

إشراف

الدكتور رعد الصرن

الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

إعداد

تمام محمد ميهوب

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الباحث: تمام محمد ميهوب

عنوان الرسالة:

أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية (آيزو 14000) على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية

"دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الشركات الصناعية الدوائية في القطاعين العام والخاص"

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

الدكتور رعد الصرن

رئيساً ومشرفاً

الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة دمشق

الدكتور مجد صقور

عضواً

المدرس في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة دمشق

الدكتور سليمان عوض

عضواً

المدرس في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة دمشق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

الآية رقم 114 من سورة طه

الإهداء

إلى مثلي الأعلى في هذه الحياة، إلى من سخر حياته لأجلي، إلى من لا يستطيع أن يضع حدود لعطائه وحنانه.

- " أبي "

إلى الملاك التي رافقتني حياتي خطوة بخطوة، وحملت أعبائي وهمومي كي استريح فما بخلت بشيء في طريق سعادتي وأنستني بدفء حضنها وحنان لمستها ظلم الحياة.

" أمي "

إلى الأزهار الجميلة التي أضفت عبقها على مسيرة حياتي.

" إخوتي "

إلى من كانوا سباقين في بذل جهودهم لتذليل المصاعب دون مقابل.

" أصدقائي "

شكر وتقدير

يتوجه الباحث بالشكر والتقدير إلى الدكتور رعد الصرن الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، لتكريمه بالإشراف على هذه الرسالة ولتشجيعه المتواصل للباحث وتقديمه التوجيهات العلمية طوال فترة إعداد الرسالة.

كما يوجه الباحث شكره إلى الدكتور مجد صقور المدرس في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، على تفضله بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة و الحكم على الرسالة.

كما يتقدم الباحث بالشكر إلى الدكتور سليمان عوض المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، على تفضله بالموافقة على الاشتراك في لجنة المناقشة و الحكم على الرسالة.

محتويات البحث	
رقم الصفحة	الموضوع
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	1- المقدمة
3	2- مشكلة البحث
4	3- أهمية البحث
4	4- أهداف البحث
5	5- التعريفات و المصطلحات الإجرائية
6	6- متغيرات البحث
6	7- فرضيات البحث
8	8- منهج البحث
8	9- المجتمع والعينة
10	10- طرق تحليل البيانات
10	11- حدود البحث
11	12- الدراسات السابقة
21	الفصل الثاني: مفهوم الإدارة البيئية وسلسلة الأيزو 14000
22	1- مفهوم البيئة
23	2- مفهوم الإدارة البيئية وأهمية دراستها
28	3- أبعاد الإدارة البيئية في المنظمة
29	4- سلسلة نظم الإدارة البيئية - النشأة و التطور
33	5- فوائد الأيزو 14000
35	6- هيكل (بنية) السلسلة
41	7- دوافع تبني نظم الإدارة البيئية
44	8- التسجيل والحصول على الشهادة
46	الفصل الثالث : متطلبات تطبيق نظم الإدارة البيئية في المنظمات
47	1- المتطلبات العامة
49	2- السياسة البيئية
50	3- التخطيط البيئي
52	4- التنفيذ والتشغيل البيئي
59	5- الفحص والعمل التصحيحي
61	6- المراجعة الإدارية

63	الفصل الرابع: الأداء التنافسي و تأثير نظم الإدارة البيئية
64	1- الميزة التنافسية- المفهوم والأنواع
70	2- كيفية تنمية وتطوير المزايا التنافسية في المنظمة
74	3- الميزة التنافسية المستدامة
76	4- مفهوم الأداء التنافسي
87	5- مؤشرات الأداء التنافسي
84	6- دور نظم الإدارة البيئية في تحقيق الأداء التنافسي للمنظمات
93	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية في قطاع الصناعات الدوائية السورية
94	1- أداة الدراسة
94	2- الثبات والصلاحية
100	3- خصائص العينة
111	4- توفر متغيرات الدراسة
116	5- اختبار الفرضيات
119	6- نتائج اختبار الفرضية الاولى
123	7- نتائج اختبار الفرضية الثانية
127	8- نتائج اختبار الفرضية الثالثة
129	الفصل السادس : النتائج والتوصيات
130	1- نتائج الدراسة الميدانية
132	2- نتائج اختبار الفرضيات
134	3- التوصيات
135	قائمة المراجع
136	المراجع العربية
140	المراجع الأجنبية
148	الملاحق
149	قائمة الاستبيان

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان	رقم الشكل
6	المتغيرات المستقلة و التابعة	1
26	وظائف الإدارة البيئية	2
66	نموذج بورتر للقوى التنافسية	3
76	نموذج بارني للميزة التنافسية المستدامة	4

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	أسماء شركات الأدوية عينة الدراسة	1
36	سلسلة الأيزو 14000	2
38	استخدامات معايير سلسلة الأيزو 14000 على مستوى المنظمة	3
40	استخدامات معايير سلسلة الأيزو 14000 على مستوى المنتج أو الخدمة	4
94	مقياس ليكارت الخماسي	5
95	معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في العينة الأولية في التطبيقين الأول والثاني	6
96	قائمة الاتساق الداخلي للسياسة البيئية	7
96	قائمة الاتساق الداخلي للتخطيط البيئي	8
97	قائمة الاتساق الداخلي للتنفيذ والتشغيل البيئي	9
97	قائمة الاتساق الداخلي للسياسة الفحص والتصحيح	10
98	قائمة الاتساق الداخلي لمراجعة الإدارة	11
98	قائمة الاتساق الداخلي للأداء التنافسي	12
99	معامل ألفا كرونباخ	13
100	معامل KMO	14
100	التوزيع لأفراد العينة حسب الجنس	15
101	التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة	16
101	التوزيع حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	17
102	المؤهل العلمي على مستوى كل قطاع	18
102	التوزيع حسب المركز الوظيفي	19
103	التوزيع حسب ملكية الشركة	20
103	التوزيع حسب نطاق السوق	21
104	التوزيع حسب نطاق السوق على مستوى كل قطاع	22
104	التوزيع حسب خبرة الشركة في الصناعات الدوائية	23
105	التوزيع حسب خبرة الشركة الدوائية على مستوى كل قطاع	24
105	التوزيع حسب نصيب الشركة من السوق	25
106	التوزيع حسب توافر مؤشرات الأداء التنافسي	26
108	التوزيع حسب توافر مؤشرات الأداء التنافسي على مستوى كل قطاع	27
111	توفر متغيرات الدراسة على مستوى العينة ككل	28
112	توفر متغيرات الدراسة على مستوى كل قطاع	29
113	توفر عبارات الاستبيان في الشركات محل الدراسة	30

117	اختبار Kolmogorov-smirnov كولموجوروف سميرنوف لاختبار الاعتدالية	31
118	تحليل ليفينز لاختبار التجانس	32
120	مصفوفة ارتباط كاندال Kendall's tau_b بين المتغيرات الخاصة بأبعاد نظم الإدارة البيئية والأداء التنافسي على مستوى العينة ككل	33
121	مصفوفة ارتباط كاندال Kendall's tau_b بين المتغيرات الخاصة بأبعاد نظم الإدارة البيئية والأداء التنافسي على مستوى شركات القطاع العام	34
122	مصفوفة ارتباط كاندال Kendall's tau_b بين المتغيرات الخاصة بأبعاد نظم الإدارة البيئية والأداء التنافسي على مستوى شركات القطاع الخاص	35
123	تحليل الفرق بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 ككل بواسطة تحليل كروسكال-واليس. Test Statistics(a,b)	36
124	نتائج اختبار كروسكال واليس للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية	37
125	تحليل الفرق بين شركات القطاع العام محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 ككل بواسطة تحليل كروسكال - واليس. Test Statistics(a,b) والأداء التنافسي على مستوى العينة ككل	38
125	نتائج اختبار كروسكال واليس للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية على مستوى القطاع العام.	39
126	تحليل الفرق بين شركات القطاع الخاص محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 ككل بواسطة تحليل كروسكال -واليس. Test Statistics(a,b)	40
126	نتائج اختبار كروسكال واليس للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية على مستوى القطاع الخاص	41
127	تحليل الفرق بين الشركات محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي بواسطة تحليل كروسكال -واليس. Test Statistics(a,b)	42
128	تحليل الفرق بين شركات القطاع العام محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي بواسطة تحليل كروسكال -واليس. Test Statistics(a,b)	43
128	تحليل الفرق بين شركات القطاع الخاص محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي بواسطة تحليل كروسكال -واليس. Test Statistics(a,b)	44

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- 1- مقدمة.
- 2- مشكلة البحث.
- 3- أهمية البحث.
- 4- أهداف البحث.
- 5- التعريفات والمصطلحات الإجرائية.
- 6- متغيرات البحث.
- 7- فرضيات البحث.
- 8- منهج البحث.
- 9- المجتمع والعينة.
- 10- طرق تحليل البيانات.
- 11- حدود البحث.
- 12- الدراسات السابقة.

1 - المقدمة:

تعتبر البيئة قضية العالم الرئيسية في القرن الحادي والعشرين حيث تتزايد المخاوف بشأن التغير المناخي والاحتباس الحراري والتلوث والكائنات المعدلة وراثيا واستخدام الموارد وبشأن السمة العامة للحياة ككل، وبالطبع، لن تتأثر جميع الدول والمؤسسات فقط، بل سنتأثر نحن كأفراد أيضاً. هذه التغيرات جعلت المنظمات الصناعية في السنوات الأخيرة أمام مجموعة من التحديات أبرزها:

1- زيادة استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

2- زيادة قوة التنافس بين المنظمات الصناعية.

3- زيادة عدد المنظمات التي تهتم بالمحافظة على البيئة.

4- القوانين والتشريعات المفروضة على المنظمات الصناعية والمتعلقة بالتلوث البيئي.

5- زيادة الوعي بالمسائل والقضايا البيئية في المنطقة الجغرافية التي تعيش فيها المنظمة.

وعليه أوليت البيئة اهتمام متزايد على المستوى الدولي باعتبارها الإطار الذي يعيش فيه الإنسان والكائنات الحية الأخرى، وظهرت الإدارة البيئية مرتكزاً هاماً للأعمال واستراتيجيات السلعة في قسم كبير من المنظمات، وتزايد الاهتمام بالمعلومات البيئية وبالأداء الصناعي البيئي والقوانين البيئية المعقدة.

ولكي نضمن تحقيقاً للإستراتيجية والسياسة البيئية لا بد من توفر نظم إدارة بيئية فعالة، إذ يجري في الوقت الحالي اهتمام عالمي بنظم الإدارة البيئية وذلك لأنها توفر هيكلًا وطريقاً لتطبيق النظام في جميع نواحي العمل بما يضمن الوفاء الكامل للمتطلبات والتشريعات والقوانين البيئية، هذه النظم تعرف اليوم بنظم الإدارة البيئية (ISO14000)، حيث قامت معظم المنظمات في شتى أنحاء العالم بتبني هذه النظم استجابة لضغوط قانونية حكومية مما لها من دور فعال في الحد من التلوث وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وزيادة الوعي البيئي لدى العاملين بالمنظمات ومؤسسات الأعمال و بما يؤدي أيضا للحد من الضياع في وقت الإنتاج وفي المياه والطاقة و منع إهدار الموارد الأخرى المتاحة.

تبين مما سبق أهمية نظم الإدارة البيئية ودورها في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات على اختلاف مجالاتها، وخاصة في المجال الصناعي نظراً لأثره الكبير على البيئة، لذلك يركز البحث

على دراسة نظم الإدارة البيئية (آيزو 14000) في الشركات الصناعية الدوائية العامة والخاصة ومدى تأثيرها على الأداء التنافسي لهذه الشركات.

2- مشكلة البحث:

شهدت المنظمات الصناعية العديد من التغيرات في بيئة عملها منها: ظروف المنافسة التي فرضت عليها تحسين منتجاتها وتخفيض التكاليف بان واحد معاً، ثم تخفيض التلوث الناتج عن عملياتها و زيادة الاهتمام الدولي بأهمية المحافظة على بيئة سليمة وتبني العديد من هذه المنظمات تطبيق نظم الإدارة البيئية بالمواصفات التي ينص عليها.

وانطلاقاً من أهمية نظم الإدارة البيئية وأثرها على الأداء التنافسي للشركات الصناعية الدوائية في سورية في القطاعين العام والخاص فان مشكلة البحث تتلخص في التساؤلات التالية:

1- هل تطبق الشركات الصناعية الدوائية في سورية في القطاعين العام والخاص نظم الإدارة البيئية.

2- ماهو أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية على الأداء التنافسي للشركات الصناعية الدوائية السورية في القطاعين العام والخاص.

3- هل يؤثر نوع القطاع على العلاقة بين الأداء التنافسي و نظم الإدارة البيئية.

4- هل تتوفر في القطاعين العام والخاص البيئة المناسبة لتطبيق نظم الإدارة البيئية.

5- ماهي متطلبات تطبيق نظم الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الدوائية في سورية في القطاعين العام والخاص.

6- ماهي معوقات تطبيق نظم الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الدوائية في سورية في القطاعين العام والخاص.

3- أهمية البحث:

يمكن تلخيص أهمية البحث الذي أعده الباحث من ناحيتين:

أولاً: الأهمية العلمية: تناولت العديد من الدراسات نظم الإدارة البيئية وخاصة نظام الإدارة البيئي ISO 14001 لما له من دور كبير في قيادة التحسينات البيئية من خلال منهج منظم للإدارة البيئية وأثر تطبيقه في تحقيق العمليات النظيفة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تنافسية المنظمات مع المحافظة على البيئة. حيث يرى الباحث أن نظم الإدارة البيئية تعمل على تحسين الأداء التنافسي وهو ما قام بتقصيه نظراً لأهمية سعي المنظمات لتكون تنافسية في أدائها. حيث قام الباحث بذلك عبر اختبار مجموعة من المتغيرات التي لها دور في تحسين الأداء التنافسي للمنظمات المبحوثة التي قام بعرضها في الجزء النظري للدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية من الدور الذي تلعبه الشركات الصناعية الدوائية التي تتناولها هذه الدراسة، إذ إنها من أكثر القطاعات تأثيراً على المجتمع. كما أن نظم الإدارة البيئية تساعد في استغلال الموارد المتاحة واكتساب المزايا التنافسية للمنظمات التي تطبقه. وإن الباحث قام بالتعرف على واقع التطبيق العملي لنظم الإدارة البيئية وأثره على الأداء التنافسي للشركات الصناعية الدوائية وذلك نظراً لندرة الأبحاث المطبقة على هذه المنظمات ورغبة من الباحث بالتمهيد لدراسات لاحقة فيما يتعلق بنظم الإدارة البيئية في المنظمات الصناعية وتحسين الأداء التنافسي.

4- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي :

- 1- التعرف على أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية على الأداء التنافسي للشركات الصناعية الدوائية السورية في القطاعين العام والخاص.
- 2- التعرف على البيئة المناسبة لتطبيق نظم الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الدوائية السورية في القطاعين العام والخاص.

3- تحديد متطلبات تطبيق نظم الإدارة البيئية في الشركات الصناعية الدوائية السورية في القطاعين العام والخاص.

4- تقديم استراتيجية تساعد الشركات الصناعية الدوائية السورية في القطاعين العام والخاص على تحقيق أداء تنافسي من خلال تطبيق نظم الإدارة البيئية.

5 - التعريفات و المصطلحات الإجرائية:

1- **النظام:** كل متكامل يتكون من عدد من الأجزاء المتداخلة والمترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض، يوجد فيما بينها تأثير و تأثير وتعمل مجتمعة لتحقيق غاية أو هدف هذا الكل. مع ملاحظة أن هذا الكل يزيد عن مجرد الجمع المادي لأجزائه¹.

2- **نظام الإدارة البيئية:** جزء من النظام الإداري الكامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، وتخطيط النشاطات، المسؤوليات، إجراءات و مصادر التطوير، التطبيق، الانجاز، مراجعة وإصلاح السياسة البيئية للمنظمة².

3- **الإدارة البيئية:** عملية اتخاذ القرار التي تنظم أثر النشاط البشري على البيئة³.

4- **آيزو 14000:** سلسلة من الإجراءات والعمليات التي تساعد الشركة للتأكد على الإدارة البيئية من أجل تحقيق التحسينات المستمرة على أنظمة الإدارة وتطبيق السياسات البيئية المتعلقة بالشركات⁴.

¹ . الخضر ، علي وآخرون، أساسيات الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2011، ص62.

² . Sambasivan, Murali ، Ng Yun Fe(2008):**Evaluation of critical success factors of implementation of ISO 14001 using analytic hierarchy process (AHP): a case study from Malaysia**، Journal of Cleaner Production، vol 16. p1425

³ . Barrow , Christopher J. ، **Environmental management for sustainable development**، taylor & francis group، 2nd edition، 2006، p6.

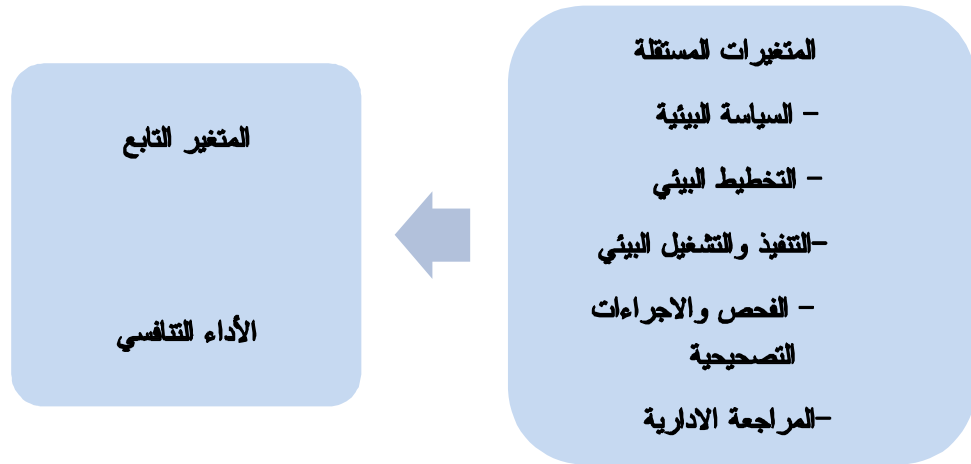
⁴ . Chen, Chung-Chiang (2005):**Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000**، Journal of Cleaner Production ،vol 13.P929.

6- متغيرات البحث:

استندت الدراسة في إعدادها على مجموعة من المتغيرات الأساسية والفرعية التي تم استعراض مفاهيمها في الجزء النظري وتم دراستها ميدانياً في الجزء العملي، والشكل التالي يوضح كيفية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

الشكل رقم(1)

المتغيرات المستقلة و التابعة



7- فرضيات البحث:

قام الباحث باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المنظمات الصناعية لمتطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 والأداء التنافسي لها."

وتنفرع الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة البيئية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط البيئي للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ والتشغيل البيئي للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفحص والإجراءات التصحيحية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية البيئية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.
- الفرضية الثانية: "لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بتوافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001".
- ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالسياسة البيئية.
- 2- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالتخطيط البيئي.
- 3- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالتنفيذ والتشغيل البيئي.
- 4- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالفحص والتصحيح البيئي.
- 5- لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بمراجعة الإدارة.
- الفرضية الثالثة: "لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بالأداء التنافسي".

8- منهج البحث:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما يلي:

1- المنهج الوصفي:

تم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب و الدوريات و الدراسات السابقة المرتبطة بكل من نظم الإدارة البيئية و الأداء التنافسي بغرض تكوين الإطار النظري للبحث.

2- المنهج التحليلي:

اعتمد الباحث في هذا المنهج على جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية: عبر إجراء عدد من المقابلات الميدانية مع مختلف المستويات الإدارية في الشركات الصناعية الدوائية بهدف الوصول إلى معلومات وحقائق تخدم الدراسة وتوضح أي غموض بالنسبة للمستجيب رغبة من الباحث للتوصل إلى فهم واضح يخدم البحث. قائمة الاستقصاء: بهدف الكشف عن آراء أفراد العينة حول المتغيرات التي تعتبر أساس هذا البحث، وهو ما تم اعتماده في تقصي صحة فرضيات الدراسة.

9- المجتمع والعينة:

يشمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين في الشركات الصناعية الدوائية العامة والخاصة في محافظة دمشق وريفها، والحاصلة على شهادة آيزو 14000. وقام الباحث باختيار الشركات الصناعية الدوائية التي سيتم التطبيق عليها بطريقة العينة العشوائية والتي حصلت على شهادة الآيزو 14000، حيث تم تطبيق البحث على الشركات التالية الموضحة في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1)

أسماء شركات الأدوية عينة الدراسة

نوع الشركة	اسم الشركة	عدد العمال	الشهادات الجامعية الموجودة في كل شركة
عامة	تاميكو	1225	175
	ديماس	138	25
خاصة	ابن زهر	400	75
	دومنا	288	100
	فارماسير	138	88

*المصدر: غرفة صناعة لمشق، بيانات 2009.

وتم تحديد حجم العينة وفق القانون التالي⁽¹⁾ :

$$\frac{\sqrt{ق (1-ق)}}{ن} \times \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية}$$

حيث:

ق: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص موضوع البحث.

الخطأ المسموح به هو 5%.

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ 5% تبلغ (1.96).

معامل الثقة هو 95%.

تطبيق المعادلة:

$$\frac{25.5}{ن} \times 2(1.96) = 2(5\%)$$

$$ن = 384 \text{ مفردة}$$

حيث تم توزيع 384 استمارة استعاد منها الباحث 321، نسبة استجابة بلغت 83,5%

¹. بازراعة، محمد صادق، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة، دار النهضة العربية، 1995، ص 116.

10 - طرق تحليل البيانات

سوف يتم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج المجموعة الإحصائية SPSS. وهذه البرامج هي:

Descriptive Methods	أولاً: الأساليب الإحصائية والوصفية:
Mean	المتوسطات الحسابية.
Standard deviation	الانحرافات المعيارية
Inferential Methods	ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية:
Spearman Correlation	معامل ارتباط سبيرمان
Kruskal Wallis Test	تحليل كروسكال-واليس
Kendall's tau_b	مصفوفة ارتباط كاندال
Levene Statistic	تحليل ليفينز لاختبار التجانس
Kolmogorov-smirnov	اختبار كولموجوروف سميرنوف
kmo	اختبار كمو
Bartlett's Test	اختبار بارتليت

11 - حدود البحث

- 1- يقتصر هذا البحث على شركات الأدوية في مدينة دمشق وريفها على اعتبار أنها تضم حوالي 50% من إجمالي شركات الأدوية في الجمهورية العربية السورية وذلك نظراً لعدم توفر الوقت والتكلفة اللازمين لإجراء الدراسة على كافة الشركات في الجمهورية العربية السورية.
- 2- قام الباحث بإعداد الدراسة الميدانية خلال العام /2012/.
- 3- قام الباحث باستعراض آراء /321/ عامل توزعوا على مختلف المستويات الإدارية في الشركات الصناعية الدوائية ولم يشمل جميع العاملين في هذه الشركات وهو من حسنات أسلوب العينة العشوائية البسيطة الذي اعتمده الباحث في التوزيع.

12 - الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

1-1. دراسة عبد الحكيم النصور (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي¹.

أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن مدى توفر عناصر المقدرة التنافسية في الشركات الدوائية الأردنية.
 - 2- إبراز دور عناصر المقدرة التنافسية وأهميتها في تحسين أداء الشركات الدوائية الأردنية.
 - 3- التعرف على أثر عناصر المقدرة التنافسية في أداء الشركات الدوائية الأردنية.
 - 4- تحديد مفهوم الأداء و المقدرة التنافسية في أداء الشركات الدوائية الأردنية.
 - 5- الإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية والفلسفية التي تبرز الآفاق المهمة لموضوع التنافسية وأثرها في تطوير الأداء الاقتصادي و المالي وبناء الميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي.
- نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة ايجابية بين السياسات التسويقية التي تتبناها شركات الأدوية الأردنية و الأداء التنافسي لها.
- 2- وجود علاقة ايجابية بين كلا من: ظروف الإنتاج العامة، سياسات الإنتاج المتبعة، تبني مفهوم الجودة الشاملة و الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- 3- وجود علاقة ايجابية بين كلا من: هيكل السوق والمنافسة السائد، إستراتيجية التمايز عن المنافسين، إستراتيجية التركيز على قطاع محدد، إستراتيجية الريادة والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.
- 4- وجود علاقة ايجابية بين كلا من: وضع الصناعات التزويدية السائد في السوق، توجهات وسياسات الشركة تجاه الصناعات التزويدية والأداء التنافسي لها.

¹ . النصور ، عبد الحكيم عبد الله ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009.

إن العنصر الخاص بمحور الدعم الحكومي الداعم للتنافسية والذي يرتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية هو المتعلق بمدى استعداد هذه الشركات للتكيف مع اتفاقيات التجارة الدولية.

1-2 دراسة أحمد دسوقي أحمد اسماعيل (2003): سياسات الإدارة البيئية للتلوث الصناعي في جمهورية مصر العربية¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

1- الأبعاد المختلفة لمشكلة التلوث الصناعي، وأسباب زيادة الاهتمام بأدوات نظم الإدارة البيئية كمدخل للحد من التلوث الصناعي، وطبيعة العلاقة التي تربط بين هذه الأدوات سواء كانت تكاملية أو متعارضة ودرجة اهتمام كل منها بالمتغيرات الداخلية والخارجية المرتبطة بقضايا ومشكلات البيئة.

2- المحددات الإدارية اللازمة لمعاونة المنظمات المصرية في قطاع المنسوجات على تحقيق الالتزام البيئي من خلال تطبيق نظم الإدارة البيئية، وعلى فرص ومشكلات تطبيق نظم الإدارة البيئية داخل هذا القطاع الحيوي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- بالرغم من أهمية القوانين والتشريعات والتحكم والسيطرة وتحقيق لتوافق مع الاعتبارات البيئية إلا أنه لا يمكن التعويل عليها كلياً، بفعل وجود عدد من المشكلات تحول دون أن تؤتي القانون واشتراطاته النتائج المرجوة.

2- تواجه آليات السوق كمدخل للحد من التلوث الصناعي مشكلات بيئية ومؤسسية عديدة إلا أن الآليات الاقتصادية ذات الطابع المالي الذي تعطي قيم سعريه للملوثات وهدر الموارد البيئية، والإجراءات الاقتصادية المحفزة نحو التوافق البيئي يمكن أن يكون لها دور وأثر في الحد من التلوث الصناعي.

3- تطبيق نظم الإدارة البيئية (ISO 14000) يتطلب وعي داخلي من الإدارات والمسؤولين والمنظمات بأهمية وفوائد تطبيق هذه النظم.

¹ . إسماعيل ، أحمد دسوقي أحمد ، سياسات الإدارة البيئية للتلوث الصناعي في جمهورية مصر العربية ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة ، العدد التاسع ، 2003.

هذا الوعي يعول عليه في تحقيق التوافق مع الاعتبارات البيئية بغض النظر عن وجود أو عدم وجود تشريعات وحوافز اقتصادية.

3-1 . دراسة علي محمد جبلاق (2002) : تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة والإدارة البيئية: دراسة ميدانية على الشركات الحاصلة علي الأيزو 9000 والآيزو 14000¹.

أهداف الدراسة :

- 1- التحقق من صحة الفروض المتعلقة بتقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة ونظم الإدارة البيئية.
 - 2- تحديد أثر العوامل الشخصية والوظيفية للمديرين علي اتجاهاتهم نحو تطبيق نظم توكيد الجودة ونظم الإدارة البيئية.
 - 3- بيان أهمية المتطلبات الأساسية لنظم توكيد الجودة ونظم الإدارة البيئية والتي تؤثر علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق هذه النظم.
 - 4- التعرف علي أهم نتائج تطبيق نظم توكيد الجودة ونظم الإدارة البيئية وأثرها علي اتجاهات المديرين .
 - 5- التعرف على أهم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر علي اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة ونظم الإدارة البيئية.
- وتتمثل نتائج الدراسة في:

- 1- لا يوجد توجه استراتيجي في التفكير لدى المديرين في الشركات محل البحث لمواجهة المشكلات البيئية التي تعترض هذه الشركات.
- 2- إن نسبة 18.8% من إجمالي مديري الإدارة العليا يرون ضرورة إتباع سياسة رد الفعل لمواجهة المشكلات البيئية و 2.2% فقط من إجمالي مديري الإدارة الإشرافية يرون ضرورة إتباع

¹ . جبلاق ، علي محمد ، تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة والإدارة البيئية دراسة ميدانية علي الشركات الحاصلة علي الأيزو 9000 والآيزو 14000، رسالة ماجستير غير منشوره، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.

سياسة بيئية استراتيجيه لمواجهة المشكلات البيئية و 22.8% من مديري الإدارة الوسطى يتعاملون بشكل مباشر مع المشكلات اليومية التي تواجه أعمالهم.

3- إن نسبة 42.2% من مديري الشركة لا يعرفون ولا يدركون ما هي رسالة الشركة وهذا غير طبيعي بالنسبة لشركات تسعى إلى الاستمرار في السوق المحلية والمنافسة في الأسواق و 59.1% من مديري الإدارة الوسطى لا يعرفون رسالة المنظمة وكذلك 88% من مديري الإدارة الإشرافية.

2- الدراسات الأجنبية:

2-1 دراسة (De Oliveira, et al.) (2010): هل يعمل آيزو 14001 في البرازيل¹. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الفوائد و الصعوبات التي تواجه تطبيق نظم الإدارة البيئية وفقا لمتطلبات آيزو 14001 في الشركات الصناعية في ولاية ساو باولو البرازيلية وذلك من خلال استبيان تم توزيعه على 194 شركة تعمل في القطاعين العام و الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أن المنافع الرئيسية التي تم الحصول عليها من هذه النظم هو تطوير الأعمال البيئية الوقائية، التخفيض في استهلاك الطاقة والماء والغاز والوقود. أما بالنسبة للصعوبات التي واجهت الشركات هو الكلفة العالية لتطبيق آيزو 14001 و التغيرات المستمرة في التشريعات و القوانين المتعلقة بالبيئة في البرازيل.

2-2 دراسة (Padma, et al.) (2008) دراسة عن شهادة آيزو 14000 و الأداء التنظيمي في شركات صناعية هندية².

طبقت هذه الدراسة في 36 شركة هندية صناعية وهدفت إلى:

1- تحديد مستويات وجود العوامل الحاسمة و مستويات تحسين الأداء البيئي في عينة الشركات الحاصلة على الآيزو 14000 وأيضا التغيرات في مستويات العوامل الحاسمة و مستويات مؤشرات الأداء البيئي نتيجة تطبيق نظم الإدارة البيئية .

¹ . Deoliveira, O. J, Jose, R. S, Manoel, H. S, (2010): Does iso 14001 work in Brazil, **Journal of Cleaner Production**, vol 18, pp1797-1806.

² . Padma, P. ,L.S. Ganesh and Chandras, E. R (2008): A study on the ISO 14000 certification and organizational performance of Indian manufacturing firms, **Benchmarking: An International Journal** ,Vol. 15 No. 1, pp73-100.

- 2- فحص أثر تطبيق الآيزو 14000 على العوامل الحاسمة و مؤشرات الأداء البيئي.
- 3- تحليل المستويات والتغيرات في العوامل الحاسمة ومؤشرات الأداء البيئي فيما يتعلق بخواص الشركة.
- و توصلت الدراسة إلى:
- 1- اعتبرت الشركات التحضير لحالات الطوارئ كجزء مكمل لنظم الإدارة البيئية ، وهي تسعى للتعريف بالقضايا البيئية بشكل أولي، والتي يجب أن تعطى أهمية أعلى.
- 2- وجدت الشركات الحاصلة على شهادة الآيزو 14000 انه من الصعب التحسين المستمر لعمليات الإدارة البيئية.
- 3- التخصيص الملائم للموارد، التعريف الفعال للقضايا البيئية ، إدارة العملية بكفاءة ، التحضير الأفضل لحالات الطوارئ، قاد الشركات إلى توفير الطاقة.
- 4- هناك تغير دائم في كل من العوامل الحاسمة و مؤشرات الأداء التنظيمي بسبب آيزو 14000.
- 5- الشركات الصغيرة بدأت بالتركيز على التحسين المستمر لعملياتها بفضل آيزو 14000، بينما الشركات الكبيرة و المتوسطة أظهرت وعي كبير للتحسين المستمر و لذلك واجهوا تغيرات صغيرة.
- 6- الشركات الغير مصدرة تقودها ظروف السوق المحلية بالتالي أنشأت نظم الإدارة البيئية، بينما الشركات المصدرة تركز أكثر على تعريف وإدارة القضايا البيئية والعمليات لتحسين منتجاتهم النهائية.
- 7- الشركات ذات الخبرة لها قيم متوسطة أعلى لكل العوامل الحاسمة، بمرور الزمن هذه الشركات أدركت أهمية نظم الإدارة البيئية، وتطبيقه الفعال لكي تحقق فوائد طويلة الأمد .
- 8- الشركات التي لها مبيعات عالية لها مصادر مالية كافية، بسبب ما تملكه من خبرة عالية في التغيرات طويلة الأجل (التغيرات في الربحية، توفير الطاقة).
- الشركات الدولية لديها تغيرات أقل في معظم مؤشرات الأداء التنظيمي، بسبب تعرضهم للسوق الدولية، يتوقعون تطبيق ممارسات واعية بيئياً، حتى قبل الحصول على الشهادة .

3-2 دراسة Eva Asef Dwagi (2007) تقييم تطبيق نظم الإدارة البيئية وفقا لمتطلبات آيزو 14000¹.

طبقت هذه الدراسة في الشركة المصرية للأملاح والمعادن وكان الهدف الرئيسي لهذا البحث هو تحديد الفوائد التي يعود بها تطبيق نظم الإدارة البيئية وذلك من خلال استعراض وتقييم مدى فعالية نظام الإدارة البيئية المطبق في الشركة المصرية للأملاح والمعادن (أميسال) ومطابقته مع متطلبات الآيزو 14001.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

- نتائج عامة

1. هناك فجوة بين التطبيق الفعلي والمطلوب لنظم الإدارة البيئية.
2. الشركات المصرية الحاصلة على الآيزو لديها ضعف في توضيح مفهوم نظم الإدارة البيئية لدى الناس.
3. غياب الوعي و الدعم الحكومي يقود بعض الشركات لان تقوم طوعية بتطبيق نظم الإدارة البيئية لديها.
4. قلة الأبحاث التي تهتم بتطبيق نظم الإدارة البيئية في مصر.

- نتائج خاصة

1. إن القوائم التي أعدت توضح أنها أداة مفيدة لمساعدة الشركات الخاصة المصرية والمؤسسات الحكومية والشركات غير الحكومية أيضا ليكون لديها الوعي الكافي لما يمكن أن يقدمه نظم الإدارة البيئية من فوائد.
2. إن المنهج المطبق لتقييم العملية تم تحسينه ليكون فعال و قابلا للتطبيق وذلك بهدف تقييم نظم الإدارة البيئية المطبق لديها.
3. إن المنهج المطبق لتقييم العملية تم تحسينه كأداة فعالة تساعد الشركات الغير حاصلة على الشهادة في البدء في وضع نظم الإدارة البيئية الخاص بها ووضعها قيد التطبيق.

¹ . Dwagi, E. A , Evaluation of implemented environmental management system against the requirements of ISO 14000 (Case study of Egyptian salts and mineral company), Faculty of Engineering ,Cairo University,2007.

4. بناء على المنهجية المقدمة التي تعتمد على الاستبيان وقائمة التدقيق فقد تم التوصل إلى ما يلي:

أ- إن التحقيق والتقييم في وظيفة الشركة المصرية للأملح و المعادن في تقييم التزام نظم الإدارة البيئية المطبق وفقا للمواصفات القياسية آيزو 14001 اثبت على أن نظم الإدارة البيئية فعال.

ب- مهما كانت نسبة تحقق آيزو 14001 فانه لا يوضح مدى تطبيق الشركة للمعايير.

ت- التأكيد على التطبيق الكامل للمعيار لا يقود حتما إلى التطبيق الكامل للبيانات المجمعة.

ث- معدل تطبيق المعايير يقلل من زيادة العيوب في البيانات المجمعة.

4-2 - دراسة (Ann, etal.) (2006) دراسة أثر نظم الإدارة البيئية على أداء الشركات في ماليزيا¹.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر نظم الإدارة البيئية على أداء الشركات، متضمنة المظاهر البيئية ورضا الزبون الملموس، حيث طبقت في العديد من الشركات المختلفة في ماليزيا.

تكشف النتائج بأن مواصفة ISO14001 تؤثر بشكل ايجابي على كل من الأداء البيئي والأداء الاقتصادي بالإضافة إلى أثر ملموس على رضا الزبون. كما تضيف القيمة إلى نظم الإدارة البيئية، كما أن الفوائد التي يتم الحصول عليها من تطبيق النظم أعلى بكثير من تكاليف تطبيقه.

5-2 دراسة Meena Charan (2005) : تقييم نظم الإدارة البيئية، الميزة التنافسية للأعمال الصغيرة².

طبقت هذه الدراسة في شركة PIONEER للبناء والتعمير، وهي شركة في مجال البناء تتعلق فعاليتها التجارية بتطوير وبناء المشاريع على قاعدة التعاقد.

وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة وإظهار أن نظم الإدارة البيئية يمكن أن يكون أداة قوية من أجل تحسين:

1- الأداء التنافسي.

¹ . Ann , G. E, Suhaiza, Z and Nabsiah, A. W (2006): A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia ,**Management of Environmental Quality: An International Journal**,Vol. 17 No. 1, pp. 73-93.

² . Charan , Meena (2005):An appraisal of environmental management systems A competitive advantage for small businesses, **Management Environmental Quality an International Journal**,vol.16 no.5,pp444-463.

2- تحسين كفاءة أعمالهم.

ومن خلال تطبيق نظم الإدارة البيئية بينت النتائج أن PIONEER استطاعت أن تخفض 10% من التكلفة، حيث يمكن أن توفر \$1200000 سنوياً، والتي أعلى بكثير من تكلفة تطبيق ISO14001.

6-2 دراسة Lee Peng Tan (2005) : تطبيق آيزو 14001: هل هو مفيد للشركات الصناعية الماليزية الحديثة؟¹.

طبقت هذه الدراسة على 38 شركة صناعية ماليزية حاصلة على شهادة آيزو 14001 منذ عام 1998.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الفوائد التي يمكن الحصول عليها من شهادة آيزو 14001 وتوصلت إلى أن المنافع التي تم الحصول عليها تشابه تلك التي حصلت عليها الشركات التي تتبنى معايير آيزو 14000 في الدول الصناعية الكبرى، حيث كان أهمها: التطبيق الفعال للإدارة البيئية، تخفيض الضرر على البيئة، بالإضافة إلى تحسين صورة الشركة وعملياتها. وتجدر الإشارة إلى أن الدافع الرئيسي وراء سعي الشركات للحصول على هذه الشهادة هو تحقيق الميزة التنافسية، وتم ذلك بإصرار من قبل الإدارة العليا وليس بسبب طلبات الزبائن.

7-2 دراسة (De Silva & De Medeiros) (2004) : الإدارة البيئية في الشركات البرازيلية².

طبقت هذه الدراسة على 37 شركة برازيلية تعمل في القطاع الكيميائي و قطاع الخدمات حيث هدفت للتعريف بالأعمال البيئية لهذه الشركات، التي تبحث من أجل الحصول على معلومات مهمة عن العملية والعمليات التي تم تحقيقها من خلال تبني الشركات لنظم الإدارة البيئية التي تسعى إلى تحسين جودة الحياة للسكان.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها:

¹ . Tan, Lee Peng (2005):Implementing ISO 14001: Is it beneficial for firms in newly industrialized Malaysia?, **Journal of Cleaner Production**, 13,pp 397-404.

² . Da Silva , Gisele, C. S , Denise, D. M (2004):Environmental management in Brazilian companies, **Management of Environmental Quality: An International Journal**, Vol. 15 No. 4, pp. 380-388 .

1- كل شركة يجب أن تراعي اختلافاتها في تحديد أفضل شكل لتطبيق نظم الإدارة البيئية الخاص بها، فالشركات التي لم تطبق نظم الإدارة البيئية أظهرت نوعاً من التحفظ على الإدارة البيئية.

2- تقاوم الشركات التي تم استشارتها إدخال الإدارة البيئية في عملياتها، مقاومة معينة موجودة أيضاً في المشاركة بالمعلومات مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى عدد من الشركات التي لم تجب على الاستبيان.

3- أظهر بعض المدراء مقاومة في تحديد الشركات التي لها أداء بيئي جيد.

2-8 دراسة (Franchetti, et al.) (2003): العوامل الحاسمة لتطبيق آيزو 14001 في الشركات الصناعية الأمريكية¹.

كان هدف هذه الدراسة هو التعريف بأهم العوامل الحاسمة اللازمة للتطبيق الناجح لآيزو 14001. طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم توزيع استبيان على 584 شركة وكانت النتائج التي تم الحصول عليها تبين أن العقبة الأكبر لتطبيق آيزو 14001 هي الكلفة العالية للشهادة، كما أن الوقت اللازم للحصول على الشهادة تراوح بين 8 إلى 19 شهر. بالإضافة إلى أن متطلبات هذا المعيار الدولي التي تطلبت الجهد والوقت الأكبر كانت: التعريف بالمفاهيم البيئية، توثيق نظم الإدارة البيئية، التدريب، مراجعة نظم الإدارة البيئية، الرقابة التشغيلية، برنامج الإدارة البيئية، الأهداف والغايات، رقابة الوثائق.

2-9 دراسة (Corbett & J.Cutle) (2000): نظم الإدارة البيئية في صناعة البلاستيك في نيوزيلندا².

اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين نظم الإدارة البيئية ونظم الجودة الشاملة، وبشكل خاص كيف تستخدم الشركات خبراتها السابقة في نظم إدارة الجودة الشاملة لتطوير نظم الإدارة البيئية. طبقت هذه الدراسة في سبع مصانع بلاستيك في نيوزيلندا، ووجدوا أن هناك ارتباط كبير بين تطبيق تجارب إدارة الجودة الشاملة في أماكن العمل وبين تبني ثقافة وقائية والرقابة على إدارة النفايات.

¹. Babakri , Khalid A. , Robert A. Bennett , Matthew Franchetti(2003):Critical factors for implementing ISO 14001 standard in United States industrial companies, **Journal of Cleaner Production**, vol 11 ,pp 749–752.

², Corbett, Lawrence & Denise J.Cutle(2000): Environmental management systems in the New Zealand plastics Industry, **International Journal of Operations Production Management**, Vol.20 no.2, pp204-224.

تحليل الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يلاحظ الباحث ما يلي:

- ركزت هذه الدراسات على ضرورة اهتمام المنظمات بأدوات نظم الإدارة البيئية من أجل الحد من التلوث الصناعي.
 - ضرورة تبني الإدارة العليا لنظم الإدارة البيئية ايزو(14000) من أجل نجاحه.
 - التغير المستمر في القوانين والتشريعات المتعلقة بحماية البيئة في الدول التي تعمل بها المنظمات.
 - تؤثر نظم الإدارة البيئية بشكل ايجابي على الأداء البيئي و الأداء الاقتصادي للمنظمات.
 - أن الدافع الرئيسي وراء امتلاك المنظمات لنظم الإدارة البيئية هو تحقيق مركز تنافسي لها.
 - أن نظم الإدارة البيئية تعتبر أداة قوية من أجل تحسين الأداء التنافسي وكفاءة أعمال المنظمات.
- و ما يميز هذه البحث عن غيره من الدراسات هو تناوله الأداء التنافسي ككل متكامل، حيث قدم عرضاً لتأثير كل عنصر من عناصر نظم الإدارة البيئية على الأداء التنافسي، وقام بعرض مدى توفر بعض مؤشرات الأداء التنافسي (الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، الحصة التصديرية من الإنتاج، رقم الأعمال، التوليفة الإنتاجية، الشهادات الممنوحة للشركة لتحقيقها مواصفات محددة) حيث قام الباحث باختيار هذه المؤشرات على أنها الأنسب لبحثه، ومن هنا جاء البحث لمعرفة أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية (ايزو14000) على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية.

الفصل الثاني

مفهوم الإدارة البيئية وسلسلة الأيزو 14000

- 1- مفهوم البيئة
- 2- مفهوم الإدارة البيئية وأهمية دراستها
- 3- أبعاد الإدارة البيئية في المنظمة.
- 4- سلسلة نظم الإدارة البيئية - النشأة و التطور
- 5- فوائد الأيزو 14000.
- 6- هيكل (بنية) السلسلة.
- 7- دوافع تبني نظم الإدارة البيئية.
- 8- التسجيل و الحصول على الشهادة

فرضت التطورات المتسارعة التي يعيشها الاقتصاد العالمي على دول العالم ضرورة الإسراع في مواجهة الأبعاد البيئية الناتجة عن تحرير اقتصاد هذه الدول ودخولهم في اتفاقيات تحرير التجارة العالمية وزيادة حجم العوائق التجارية نتيجة اعتماد شروط بيئية تحكم عمليات التبادل التجاري. مما خلق أوضاع تنافسية جديدة تواجه الصناعات اليوم عالمياً فأدى ذلك إلى الاهتمام البالغ بنظم الإدارة البيئية كوسيلة مهمة للحصول على شهادة آيزو 14000 فجاء هذا الفصل ليقدم الأسس النظرية الخاصة بمفاهيم البيئة والإدارة البيئية وصولاً إلى نظم الإدارة البيئية والمواصفة الدولية (ISO 14000).

1- مفهوم البيئة:

تتألف كلمة بيئة Ecology من قسمين أساسيين هما:

- Oikas: وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اليوناني لها وتعني البيت أو المنزل.
- Logas: وتعني العلم، أي العلم الذي يهتم بدراسة العلاقة بين الكائنات الحية وبيئتها وأدى المعنى الواسع لهذه الكلمة إلى تعاريف مختلفة ومتنوعة أهمها:
- حيث عرفها القاموس العام للبيئة بأنها: " الوسط الفيزيائي والكيميائي والبيولوجي الذي يحيط بالكائن الحي". وبالتالي يكون قد عرفها بشكل عام وشامل"¹.
- أورد إعلان ستوكهولم الذي انعقد تحت شعار " أرض واحدة " تعريفاً موجزاً للبيئة بأنها: " كل شيء يحيط بالإنسان "، وبذلك يكون قد أعطى منهجاً متسعاً للبيئة "².
- فقد جاء في المبدأ رقم 2 من هذا الإعلان (ضرورة حفظ الموارد الطبيعية للكرة الأرضية). بما في ذلك الهواء والأرض والنبات والحيوان والمنتجات الممثلة للنظام البيئي الطبيعي لمصلحة الأجيال الحاضرة والمستقبلية وذلك عن طريق تخطيط وإدارة واعية وفق ما يقتضيه الحال.
- كما عرفت البيئة بأنها: " المحيط الحيوي الذي يعيش فيه الإنسان مع كل ما يحتويه هذا المحيط من عناصر طبيعية (الماء، الهواء، الأرض) وأخرى صناعية مشيدة بفعل الإنسان"¹. إذ

¹ . وردم ، باقر محمد علي ، يوسف محمد الاشقر، قاموس البيئة العام، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع،

عمان، 1998، ص 81

² . صالح ، نادية ، الإدارة البيئية المبادئ والسياسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص 2 .

قسم هذا التعريف البيئة إلى عناصر طبيعية تشمل الماء والهواء والأرض بالإضافة إلى النباتات والحيوانات التي تعيش على هذه المواد، وعناصر اصطناعية تشمل جميع الأشياء التي صنعها الإنسان لإشباع حاجاته المتعددة والمتزايدة.

- كما عرفت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (الآيزو) البيئة بأنها: الأوساط المحيطة بالمنظمة. والتي تشمل الهواء والماء والتربة والموارد الطبيعية والنباتات والحيوانات والإنسان وتداخلات جميع هذه العناصر، وتمتد الأوساط المحيطة من ضمن المنظمة إلى النظام العالمي

- وأيضا عرفت البيئة بأنها: " تشمل العنصر الطبيعي بجوانبه الفيزيائية والبيولوجية والعنصر الصناعي وتفاعلهما ينتج الوسط الذي نعيش فيه على أي من صوره وأنماطه الخارجية والداخلية (اقتصادية، سياسية، طبيعية، مادية، نفسية، اجتماعية، ثقافية) والتفاعل الناجح مع البيئة يساعد على فهم العلاقات المتبادلة من قيم واتجاهات ومهارات وخبرات وفكر وفلسفة يتكامل في إطارها نظام بيئي ويتربط بعضها ببعض ².

2- مفهوم الإدارة البيئية و أهمية دراستها:

تتوعدت واختلفت آراء الباحثين في تعريف الإدارة البيئية، فقد عرفها توفيق بأنها : " إدارة الموارد الطبيعية والبشرية بهدف تحقيق التنمية المستدامة للإنسان ومجتمعه في أي مكان بما يضمن تحسين نوعية حياته و حياة الأجيال القادمة في مجتمعه"³.

وتتمثل الإدارة البيئية في أي مكان بما يتقرر من سياسات وبما يوضع من خطط لاستخدامات الموارد الطبيعية ورفع كفاءة الموارد البشرية وتمثل وسائل تنفيذ الإدارة البيئية فيما يصدر من تشريعات تقوم بتنظيم عمل المؤسسات المنوط بها إدارة عمليات ومشروعات صيانة البيئة والتنمية ويتم تقويم وسائل التنفيذ بناءً على ما تحقق من الأهداف السابق تحديدها وهي ما يتعلق في نهاية

¹ . مخلف ، عارف ، الإدارة البيئية : الحماية الإدارية للبيئة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007 ، ص 41 .

² . امبابي ، محمد علي سيد ، الاقتصاد والبيئة (مدخل بيئي)، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية، 1998، ص 63 .

³ . توفيق ، محسن عبد الحميد ، الإدارة البيئية في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم ، تونس، 1993، ص 10 .

الأمر بتحسين نوعية الحياة للإنسان والمجتمع سواء جيله الحالي أو أجياله التالية، فمن خلال الإدارة البيئية يمكن الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة وتحقيق استمرارية هذه الموارد للأجيال القادمة.

كما عرفت سامية جلال سعد بأنها: " نسق إداري متكامل يتحقق من خلاله التزام مستويات الإدارة العليا ومتخذي القرار التنموي وإقناعهم الكامل بتطبيقه للوصول بالمؤسسة إلى التنمية المستدامة في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية"¹.

أي لا بد لنجاح الإدارة البيئية أن يكون هناك التزام في المستويات الإدارية العليا من أجل التخطيط السليم لاستغلال الموارد الطبيعية والترشيد في استهلاكها.

أما "William.R.Manguh" عرفها بأنها: " الإجراءات ووسائل التحكم سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية التي توضع من أجل حماية البيئة وكذلك الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد وهي أيضاً عبارة عن العلاقات التبادلية التفاضلية بين المجتمع والبيئة والتي تهدف في نهاية الأمر إلى رخاء الإنسان وأجياله القادمة "².

ويشير Daniel H.Henning إلى الإدارة البيئية بأنها: " إدارة النشاطات والسياسات العامة ضمن المشاكل البيئية، من أجل حماية الشؤون العامة. وهي كأى إدارة أخرى تشكل عملية إنسانية، حيث يتفاعل ويعمل الأفراد معاً، من أجل تحقيق مجموعة من القيم والأهداف التنظيمية المحددة بصورة مسبقة "³.

ويرى Klassen & McLaughlin إن الإدارة البيئية هي: " مجموعة الجهود التي تبذلها الشركة لتقليل الآثار السلبية لمنتجاتها على البيئة في كافة مراحل دورة حياة هذه المنتجات"⁴.

فالشركة مسؤولة عن تطوير منتجاتها وخدماتها لتقليل الآثار البيئية، مثل استخدام مواد أقل في التغليف تخفيض التلوث المرافق لعملية الإنتاج، تخفيض استهلاك الطاقة، أي استخدام أساليب

¹ . جلال، سامية سعد ، الإدارة البيئية المتكاملة للمستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص34.

² . الصرن ، رعد حسن ، نظم الإدارة البيئية و الأيزو 14000 ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص28.

³ . Henning , Daniel H , William R manguh , **managing the environmental crisis**, London, Duke university press, 1989, p 342.

⁴ . Humphreys , Paul ,Ronan McIvor, Felix Chan(2003): Using case-based reasoning to evaluate supplier environmental, **Expert Systems with Applications** , vol .25, 2003,p141.

الإدارة البيئية على طول سلسلة التوريد يمكن أن يكون طريقة ملائمة لتحسين الأداء البيئي للصناعة.

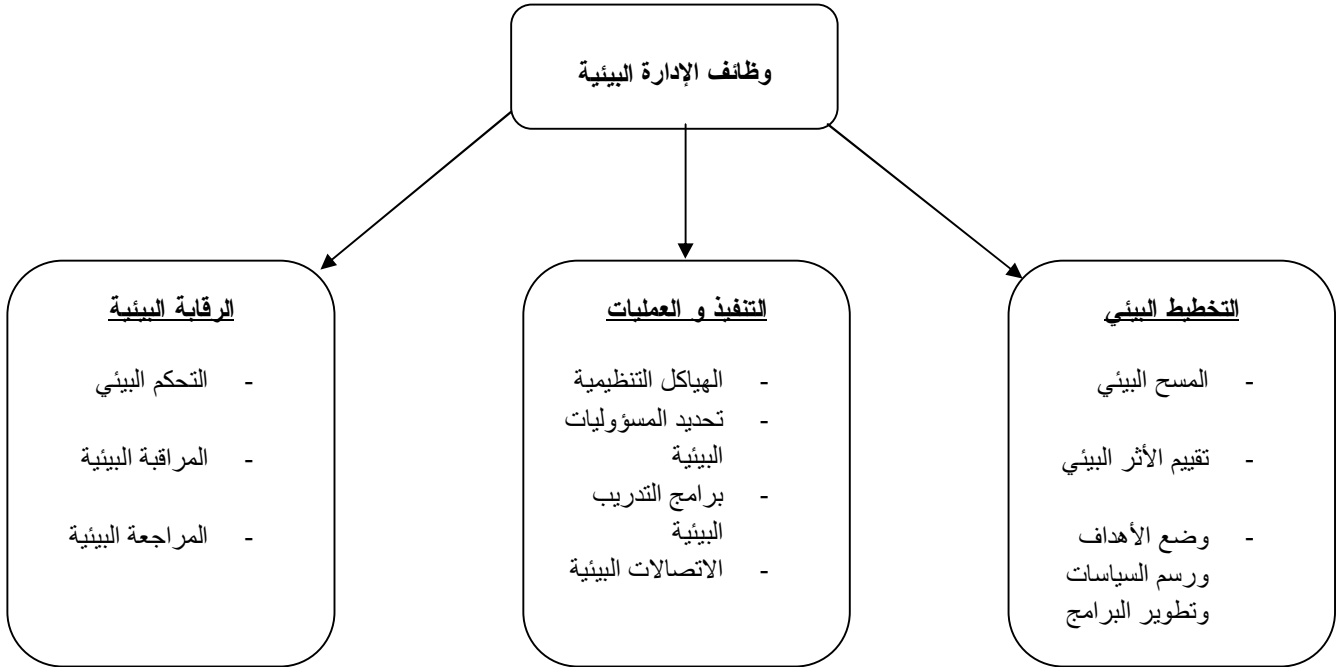
وتعتبر الإدارة البيئية كأى إدارة أخرى تتضمن الوظائف الإدارية الرئيسية من تخطيط ووسائل تنفيذ إضافة إلى عمليات التحكم والرقابة والمراجعة البيئية. ففي مرحلة التخطيط يجب جمع كافة المعلومات والحقائق حول الآثار السلبية المتوقعة للعمليات الإنتاجية ضمن المسح البيئي، وهذه الملوثات قد تكون غازية أو سائلة أو صلبة، وهنا يجب التعرف عليها من أجل مقارنتها مع المعايير المسموح بها والمقبولة بيئياً. فإذا كانت أقل لا يوجد مشاكل بيئية، وإذا كانت أعلى لابد من وضع برنامج يوضح كيفية التحكم ومنع التلوث، ويتم هذا ضمن إطار تنظيمي محدد يوضح الأهداف والغايات والمسؤوليات ويقوم بتدريب الموظفين من أجل رفع كفاءتهم وزيادة وعيهم البيئي.

وأخيراً تأتي وظيفة التحكم و الرقابة و المراجعة البيئية لتحديد كيفية التعامل مع الملوثات إما بالمعالجة المباشرة أو التدوير أو استخدام التكنولوجيا النظيفة، وكيف تتم عملية المراقبة الدورية للعمليات والمنتجات وآلية المراجعة البيئية. كل ذلك من أجل تحسين الأداء البيئي بما يلاءم ظروف الواقع وتغيراته¹. ويوضح الشكل التالي وظائف الإدارة البيئية:

¹. رزق، هلا، الإدارة البيئية في إطار المشروع الصناعي: دراسة وتشخيص الآثار البيئية وطرق قياسها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، 2000، ص 25.

الشكل رقم (2)

وظائف الإدارة البيئية



المصدر : من إعداد الباحث

أما أهمية دراسة الإدارة البيئية فتتجلى بالنقاط التالية¹:

1- **الاتفاق مع التشريعات والقوانين**: تحاول العديد من الحكومات في دول العالم فرض ضرائب على المنظمات الصناعية نتيجة تلويثها للبيئة، مما يحتم على هذه المنظمات المحافظة على البيئة والتأكد من عدم مخالفتها لشروط التراخيص البيئية، وتشريعاتها، وقوانينها المحددة، حيث تقوم هذه الحكومات بهذه المهام عن طريق كوادر متخصصة بالمجال البيئي لكشف المخالفات البيئية، وبالتالي فرض الغرامات المالية على المخالفين، ويمكن أن يؤدي الأمر إلى فرض عقوبات مدنية أو جنائية نتيجة الإخلال بالأمن البيئي.

2- **ضغوط المالكين**: قد تصبح المنظمات نتيجة الضغوط التي تتعرض لها من قبل المالكين عند الحدود الدنيا للمواصفات البيئية، محاولة بذلك تخفيض الآثار السلبية على البيئة قدر الإمكان، مما

¹. الصرن ، رعد ، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

يجعل المستهلكين يتجهون إلى السلع والخدمات الصديقة للبيئة، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمات وصورتها، وبالتالي التأثير على أرباحها وحصتها السوقية.

3- الوعي و السمعة: إن المنظمات التي تتميز في مجال البيئة تتمتع بما يلي:

- زيادة الوعي بالقضايا البيئية في المنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها المنظمة.
- إمكانية التعاون مع السلطات العامة فيما يخص المشاكل البيئية.
- ممارسة الرقابة الفعالة على أعمال الإدارة البيئية من أجل الوصول إلى إنتاج أكثر نظافة وجودة.

- تحقيق الصورة الحسنة لمنتجات وخدمات المنظمة من منظور بيئي.

4- المنافسة: إن عدم اهتمام المنظمات بالقضايا البيئية، يمكن أن يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة منخفضة بيئياً، وبالتالي رفضها من قبل المستهلكين الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على الوضع التنافسي لهذه المنظمات، ومن هنا ينبغي على المنظمات أن تتمتع بمسؤوليتها البيئية بحيث تحقق ما يلي:

أ- ازدياد الوعي بأن دور المنتج والعمليات الصناعية بيئياً تلعب الدور العالمي في المنافسة.

ب- الخوف من القيود الدولية التجارية التي تنشأ نتيجة عدم تحقيق أداء بيئي متميز.

5- التمويل: تسعى المنظمات في الوقت الحالي من أجل الحصول على تمويل مناسب لعملياتها لتخفيض من الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة، حيث تقوم المصارف قبل دراسة تمويل مشروعات هذه المنظمات بالتخفيض من التزاماتها البيئية، إذ أن عدم الالتزام يرفع من تكلفة الإنتاج، ويجعل إمكانية استرداد التمويل صعباً، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- فرض الضرائب والغرامات على ما ينبعث من ملوثات للبيئة، الأمر الذي يؤدي إلى العمل لتخفيض هذه الملوثات.

ب- الترخيص والحوافز الحكومية ومدى فائدتها في هذا المجال.

ت- الحصول على تسهيلات ائتمانية أكثر جاذبية للتعامل مع المصارف.

التوفير في التكاليف من خلال إنتاج منتجات أثر جودة ونظافة وكفاءة.

3- أبعاد الإدارة البيئية في المنظمة:

تتمثل أبعاد الإدارة البيئية بما يلي¹:

1 - **البعد البيئي**: يضم هذا البعد العلاقات بين الإنسان و الطبيعة. فالمجتمع الإنساني يرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الطبيعية من خلال عملية تبادلية للموارد الإنتاجية والاستهلاكية، والتي يظهر فيها الإنسان على انه كائن بيولوجي يرتبط بعناصر الطبيعة، بالإضافة لونه كائن اجتماعي داخل جماعة معينة، هدفها تحقيق أقصى إشباع ممكن من حاجاته عن طريق العملية الإنتاجية. وتتمثل العلاقة التبادلية بين الإنسان والبيئة في مخلفات العمليات الإنتاجية الاستهلاكية، وذلك من خلال إلقاء النفايات الصناعية والبشرية في الوسط البيئي. لذلك يجب تنظيم عمليات التخلص من هذه النفايات.

2- **البعد الاقتصادي**: ويضم الجوانب المتعلقة بالموارد الطبيعية والتكنولوجيا والتنمية المستدامة. وتعرف البيئة الاقتصادية على أنها: "مجموعة السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية والاستثمارية والإنتاجية وغيرها من السياسات التي تشكل بيئة العمل الاقتصادي". وتتمثل أهداف هذا البعد في:

- حصر موارد المجتمع الطبيعية والمادية والبشرية ومحاولة استخدامها بصورة مثلى، من أجل إشباع أكبر قدر ممكن من حاجات الأفراد داخل المجتمع.
- رفع كفاءة الاقتصاد الوطني، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعناصر التي تساهم في تحسين هذا الاقتصاد.

3- **البعد الإنساني**: ويتناول حقوق حماية البيئة والمحافظة عليها، ومدى علاقة ذلك بحق الإنسان في الحياة، إذ يعتبر هذا الحق من أبرز أركان المسألة الإنسانية، وله عدة وجوه، من أبرزها الارتباط الوثيق بين حق الإنسان في الحياة، وبين حقه في الحصول على بيئة سليمة ونظيفة ومتوازنة. ولذلك ظهرت مسألة الارتباط بين حماية البيئة وبين حقوق الإنسان.

4- **البعد الاجتماعي**: ويضم نظام القيم الاجتماعية، العادات والتقاليد السائدة في مجتمع ما، ومدى إمكانية ربطها وتوجيهها لحماية البيئة، وجعلها نظيفة، وخالية من التلوث والضرر البيئي.

¹. الصرن ، رعد ، نفس المرجع السابق، ص 34.

4 - سلسلة نظم الإدارة البيئية (ISO 14000) - النشأة والتطور

1 - نشأة المواصفة الدولية (ISO 14000)

على الرغم من أن النجاح الذي حققته المواصفة الدولية (ISO) في مجال إدارة الجودة (ISO 9000) بالإضافة إلى زيادة الدعوات الموجهة للمنظمات من قبل منظمة الأمم المتحدة ومنظمات أخرى لإصدار مواصفات مختصة بإدارة البيئة نشطت المنظمة في هذا المجال وقامت بعدة خطوات كما يلي:

- شكلت منظمة المعايير الدولية في آب 1991 مجموعة استشارية دولية مخصصة لتطوير مواصفات دولية قادرة على تحقيق ما يلي¹:

1. وضع مدخل عام لإدارة البيئة مماثل لمواصفة إدارة الجودة (ISO 9000).

2. تعزيز قدرة المنظمة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي.

3. تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

- عقد في 3 حزيران عام 1992 مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في ريو دي جانيرو والذي حضره ممثلون من أكثر من 100 دولة لإعادة تأكيد إعلان مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة البشرية الذي عقد في 16 حزيران 1972 في ستوكهولم والسعي نحو استكمال أبعاده. فقد أكد المؤتمر على ضرورة الالتزام الدولي إزاء كافة القضايا المتعلقة بالبيئة. وعلى ضرورة الحاجة إلى تطوير العديد من البرامج الدولية للترويج لنظم الإدارة البيئية. كما ركز على أن القضايا البيئية ليست فقط مسؤولية الحكومات وإنما يجب أيضاً أن تكون ضمن أولويات اهتمام منظمات الأعمال والهيئات الأهلية أيضاً. فقد كلف المؤتمر منظمة الأيزو رسمياً بضرورة إصدار مواصفة دولية لنظم الإدارة البيئية.

في كانون الثاني عام 1993 شكلت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس اللجنة التقنية (TC 207) في تورنتو في كندا لتطوير معايير إدارة بيئية عالمية وكان هدفها:

(1) تحديد أسس موائمة المواصفات الموجودة في هذا المجال لتسهيل التجارة الدولية.

¹ . البكري ، ثامر ، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009، ص 65.

2) دعم حماية البيئة وفقاً للاحتياجات (الاقتصادية والاجتماعية) من خلال توفير مؤسسات مؤهلة لبلوغ وتحسين الأداء البيئي السليم وتحسينه باستمرار.

وصل عدد الدول المشاركة في (TC207) في حزيران عام 1995 إلى 64 بلداً كان 60% منهم أعضاء في المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس. تتألف اللجنة من ممثلين عن الصناعة وممثلين عن مؤسسات حكومية وممثلين عن منظمات دولية معظم هؤلاء المندوبين كانوا من أوروبا الغربية وكندا والولايات المتحدة الأمريكية لإنجاز المهام الموكلة إلى هذه اللجنة فقد تم تقسيمها إلى سبعة لجان فرعية (SC) تتكون كل لجنة فرعية من مجموعات عاملة **working crop** ويتطلب عمل كل لجنة كالاتي¹:

- (SCI) والتي تسمى نظم الإدارة البيئية

Environmental Management System (EMS) (بريطانيا)

- (SC2) والتي تدعى بالتدقيق البيئي

Environmental Auditing (EA) (هولندا)

- (SC3) العلامة البيئية

Environmental Labeling (EL) (استراليا)

- (SC4) تقويم الأداء البيئي

Environmental Performance Evaluation (EPA) (الولايات المتحدة الأمريكية)

- (SC5) تقييم دورة الحياة

Life Cycle Assessment (LCA) (فرنسا — ألمانيا)

- (SC6) المصطلحات والتعارف

Vocabulary (النرويج)

- الجوانب البيئية في المعايير السلعية

Environmental Aspect Product Standard (EAPS) (ألمانيا)

¹ UNDP, ISO 14000 Environmental management standards and implications for exporters, New York ,1996 , p5.

وعبر عدة مقابلات قامت بها اللجنة الفنية (TC)، (207 في مدينة تورنتو الكندية في كانون الثاني عام 1993 تم في استراليا عام 1994 وأوسلو في كانون الثاني عام 1995 والذي عرض فيه خمس مسودات عمل كمواصفة دولية فصدق عليها في هذه المقابلة ثم عرضت على جميع أعضاء منظمة (ISO) للتصويت فتمت الموافقة نهائياً في شباط عام 1996.

وفي أيلول من نفس العام أصدرت منظمة آيزو معايير سلسلة الآيزو (14000) متضمنة الإرشادات اللازمة لتكوين نظم إدارة بيئية مع طريقة التنفيذ ومشكلة بذلك قاعدة عامة لتقييم واختبار أداء نظم الإدارة البيئية في المنظمات¹.

ألزمت المنظمة العالمية للمواصفات المنظمات التي ترغب في تبني المواصفة (ISO 14000) على إدخال أسس المواصفة ضمن هيكلها التنظيمي وأن تحدد هذه المنظمات سياسة واضحة تجاه حماية البيئة والحفاظ عليها وأن تطبق ذلك بشكل فعلي مما يوفر دليلاً تجاه كافة عملائها على سعيها الجدي في سبيل حماية البيئة والحفاظ عليها والذي يمهد الطريق للمنظمات لتخطي الحدود الفنية والسياسية والجغرافية وتساهم بجدية في السوق الدولية. إضافة إلى ذلك فهي تقدم طريقة مشتركة لنظم الإدارة البيئية على المستوى الدولي بهدف²:

- (1) وضع مجموعة إجراءات يجري بموجبها التحديد والرضوخ والالتزام بالأنظمة والتعليمات والضغوط الاجتماعية.
- (2) مساعدة المنظمات في إدارة وتقويم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها.
- (3) تحسين الأداء البيئي في مجال التصنيع.
- (4) تحقيق الانسجام بين المقاييس الوطنية والإقليمية بهدف تسهيل التبادل التجاري بين مختلف دول العالم وما يتطلب ذلك من مواصفات عامة.
- (5) مضاعفة المصادقية.
- (6) تحسين الميزة التنافسية.

¹. Zutshi , Ambika , Amrik S. Sohal (2004): Adoption and maintenance of environmental management systems Critical success factors, **Management of Environmental Quality: An International Journal** , Vol. 15, No. 4 , P400.

². الطائي ، يوسف ، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 386.

(7) دخول سريع للأسواق.

(8) إيجاد لغة مشتركة لإدارة البيئة على المستوى الدولي.

مع انتشار المعايير البيئية سارعت الدول المتقدمة إلى تبني هذه المواصفات عند إصدارها وزاد الاهتمام بها بعد انتشارها في الأسواق الدولية وتأييدها الكبير من قبل الدول والمنظمات التي شاركت في تطويرها وتجدر الإشارة إلى أن العامل الأساسي الذي دفع سلسلة آيزو (14000) للانتشار في العالم هو التزايد الكبير في المعايير البيئية الوطنية للعديد من الدول. مثل المعيار BS 7750 الصادر عن المعهد البريطاني للمواصفات والمعيار Z750 الصادر عن المنظمة الكندية للمعايير.

ومعيار EMAS (ECO-Management And Audit Scheme) في الاتحاد الأوروبي الصادر عن مؤسسة المقاييس الأوروبية¹.

قامت العديد من الشركات بتبني المواصفة آيزو 14000 قبل أن يتم اعتمادها دولياً حيث أنه استخدمت مسودات عمل اللجان لإنشاء نظم الإدارة البيئية الخاصة بها.

2 - مفهوم المواصفة (ISO14000):

تعتبر سلسلة معايير (آيزو 14000) عبارة عن مجموعة متطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية ممكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المنظمات وبتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة سواء كانت ثقافية أو اجتماعية أو غيرها. فقد جاء في دليل الاستخدام للمواصفة ذاتها وفي إصدارها الثاني في عام 2001 عدة ملاحظات يمكن أن تلخص بما يلي²:

(1) تستطيع المواصفة وكنظام إداري أن يتكامل مع التنظيمات الأخرى على مستوى المنظمة بكفاءة وتماسك عالي.

(2) تستطيع المنظمات الكبيرة أن تطبق هذه المواصفة عن طريق الانتقاء من مجموع آلاف العاملين عاملين اثنين من كل اثنتي عشر عاملاً لتشرح لهم عناصر المواصفة بمرونة وببساطة

¹ . Tom Conway, ISO14000 Standards and China: A trade and sustainable development perspective, **international institute for sustainable development** ,Beijing , 1996, p 3.

² . Stapleton , Philip J, Margaret A Glover, Davis Spetie, **environmental management systems : An implementation guide for small and medium sized organization**, 2nd ed, NSF published New York, 2001, p6 .

وباستخدام طرق ملائمة وبحسب نوع المنظمة وحجمها بما يوفر لديهم خبرة وتدريب عالي يمكنهم من تنفيذ الموصفة.

(3) تلتزم الموصفة بالوقاية من التلوث وهو حجر الزاوية في كفاءة أدائها وهذا ما يجب أن ينعكس في سياسة وأهداف ونشاط المنظمة.

(4) لا تحتاج المنظمة إلى نقطة بداية متكاملة لتنفيذ الموصفة إذ غالباً ما تكون المعرفة بمتطلبات الموصفة كافية لتكون نقطة الانطلاق نحو إنشاء نظم بيئية رصينة في التطبيق العملي.

(5) ركزت الموصفة على مفهوم التحسين المستمر لكنه مفهوم افتراضي لا يمكن بلوغه بسبب انعدام وجود منظمة مثالية. لذلك فهي تساعد المنظمة في التحسين البيئي من خلال تحليل وتحديد المشاكل البيئية وتوثيقها منعاً لتكرارها.

5- فوائد الآيزو 14000

يمكن للآيزو 14000 أن يلبي حاجة المنظمة على مستويين، الأول حاجة داخلية لنظام يساعد المنظمة على مقابلة التحديات القانونية والتجارية وتحديات بيئية أخرى يمكن أن تواجهها المنظمة اليوم، ومستوى ثاني هو الحاجة إلى القدرة على تحقيق الضمان لمن هم خارج الشركة بأنها تحقق سياساتها البيئية المحددة.

فوائد داخلية:

1. تخفيف الحوادث والمسؤولية: حيث أن النهج المنظم لإدارة القضايا البيئية يمكن أن يساعد في ضمان بأن الحوادث والمسؤوليات البيئية يمكن أن يتم تخفيضها.

2. الكفاءة: يمكن أن تساعد الموصفة على تمييز الفرص للحفاظ على الطاقة والمواد المستخدمة، لتخفيف النفقات وتحسين كفاءة العملية.

3. الأداء: تقود الإدارة الفعالة بشكل غير مباشر إلى تحسين الأداء البيئي وتحسين الرقابة على التكاليف.

4. تحسين ثقافة المنظمة: حيث أن التزام الإدارة العليا بتحسين الإدارة البيئية وتحديد الأهداف بشكل واضح، المسؤوليات والمساءلات، خلق وعي وفهم أكبر للقضايا البيئية وتحسين ثقافة المنظمة.

فوائد خارجية¹:

1. **تقدير وضمن الطرف الثالث:** ينبغي على الشركات في أغلب الأحيان أن توضح بأن منتجاتها وخدماتها تلبي حاجات معينة وهذا بالضبط ما تقوم به هذه المعايير بكفاءة، وخاصة عندما تتفق مع برامج تقييم التزام الطرف الثالث، حيث أنهم يخفضون أو بالأحرى يزيلون حاجة الشركة لتفحص منتجات وخدمات مورد بشكل منفرد مع المدققين الخاصين به، حيث أن المعايير الدولية كالأيزو 14000 تحقق إدراك واسع لهذا الضمان.

2. **الدخول إلى السوق:** يمكن أن تصبح أيزو 14000 ضرورية قبل القيام بأي عمل. حيث اتجهت الشركات للحصول على هذه المعايير العالمية كطريقة لتلبية توقعات معينة حيث يمكن للزبائن أن يطلبوا من المجهزين لتلبية أهداف بيئية معينة والحصول على شهادة أيزو 14000 لضمان بأن هذه الأهداف يمكن أن تحقق.

3- **التسهيل التنظيمي:** المنظمات ربما تبدأ بإدراك الضمان الذي حققه أيزو 14000 وتقديم نوع من التسهيل التنظيمي مثل تفويض أسهل، وتفتيش أقل، ومتطلبات تقارير أكثر سهولة لتلك الشركات التي تطبق نظم الإدارة البيئية.

3. **تقديم العناية اللازمة:** باستخدام أيزو 14000 للتعريف بشكل منظم وإدارة المخاطر البيئية والمسؤوليات ومستثمرون والمقرضين، والمنظمات ربما تستخدمه كإشارة للعناية والالتزام بإدارة بيئية جيدة.

4. **الصورة العامة والعلاقات الاجتماعية:** إن وجود نظم الإدارة البيئية، المعلومات التي تقدم والانتباه الذي يطلب سيساعد المنظمة على الاتصال مع المالكين.

5. **الأسواق المالية:** إن امتلاك نظم إدارة بيئية معترف به دولياً سيحسن من ثقة المستثمر ويمكن من الوصول إلى رأس المال والحصول على نسب تأمين متميزة.

6 - هيكل السلسلة (ISO 14000)

ظهرت سلسلة أيزو 14000 في وقت أقل مما تستغرقه في العادة السلاسل الأخرى للمقاييس والتي تستغرق عادة أكثر من خمسة سنوات حيث بدأت عملية الإعداد للسلسلة في ربيع 1993

¹ International institute for sustainable development, **Global green standards: ISO1400 and sustainable development**, Canada, 1996, pp 4-5.

واستغرق إقرار ونشر هذه المقاييس ثلاث سنوات ونصف فقط. لذلك فإنها تعتبر حديثة نسبياً إلا أنها تأسست وقامت على مدخل مستقر ومستخدم منذ أكثر من أربعين عاماً وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم بشكل أساسي على حلقة ديمنغ.

فقد سعت مجموعة المواصفات الدولية آيزو 14000 إلى أن توفر للمؤسسات مستلزمات محددة ومبادئ أولية للإدارة البيئية، من دون التأثير على مجمل عمل المؤسسة ونموها، وكان تصميمها يراعي الاختلافات في الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية للمؤسسات المعنية، كما كانت صياغتها بحيث ترشد المؤسسات والمنشآت دون أن تعطي طابعاً قانونياً ملزماً فهي إذا طوعية غير إلزامية، وقد توخى واضعوها بلورة مواصفات تتسق بين ما صدر من قوانين وإجراءات في مختلف الدول ولم يستهدفوا ابتداع مواصفات جديدة. وهي بذلك لا تلغي القوانين المتبعة ولا تزيد عليها وإنما تسعى إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق الإدارة الحسنة للمتطلبات البيئية في عملها، بما في ذلك تطبيق الإجراءات والقوانين السائدة في مجال البيئة¹.

تشمل السلسلة على مجمعة وثائق إرشادية ماعدا المواصفة (آيزو 14001) فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمنظمات المتطلبات الخاصة بنظم الإدارة البيئية أما المقاييس الأخرى فتعتبر مقاييس إرشادية تستخدمها المنظمات للتأثير على جوانب العمل المتعلقة بمسؤوليتها البيئية مثل القيام بالمراجعة البيئية وتقويم الأداء البيئي وتقويم دورة الحياة، وتعتبر هذه المقاييس مقاييس للعملية وليس للأداء إذ لا توجد مؤشرات أداء محددة، وإنما وضعت في إطار عام ومرن يسمح بتطبيقه على مختلف أنواع وأحجام المنظمات أو في مختلف الدول.

نشرت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس سلسلة آيزو 14000 في 1996 لتأتي في فترات لاحقة تطوير لهذه المعايير وإصدار معايير جديدة وهذه المعايير هي:

¹ . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، تقرير عن بدايات تطبيق نظام الإدارة البيئية آيزو 14000 ، الأمم المتحدة ، نيويورك، 1999، ص 7.

الجدول رقم (2)
سلسلة الآيزو 14000

رقم الآيزو	العنوان	تاريخ الإصدار
نظم الإدارة البيئية		
ISO14001	نظم الإدارة البيئية - مواصفات مع دليل الاستخدام	أيلول 1996 وأعيد إصداره في 2004
ISO 14004	نظم الإدارة البيئية - إرشادات عامة للمبادئ و الأنظمة والتقنيات المساعدة .	أيلول 1996 وأعيد إصداره في 2004
المراجعة البيئية		
ISO 14010	إرشادات للمراجعة البيئية - مبادئ عامة	تشرين الأول 1996
ISO 14011	إرشادات للمراجعة البيئية - إجراءات المراجعة - مراجعة نظم الإدارة البيئية	تشرين الأول 1996
ISO 14012	إرشادات للمراجعة البيئية - معايير مؤهلات المراجعين البيئيين	تشرين الأول 1996
ISO14015	الإدارة البيئية - التقييم البيئي للمواقع والمنظمات	تشرين الثاني 2001
ISO 19011	إرشادات لمراجعة الجودة و مراجعة نظم الإدارة البيئية - يحل محل 14012، 14011، iso /14010	صدر في 1 2002
العلامة البيئية		
ISO 14020	العلامات والإعلانات البيئية - إرشادات عامة	صدر في أيلول 2000
ISO 14021	العلامات و الإعلانات البيئية - الإعلان البيئي الذاتي - (النوع II الإعلان البيئي)	صدر في 1 1999 اللجنة
ISO 14024	العلامات و الإعلانات البيئية - (الإعلان البيئي النوع I) - المبادئ و الإجراءات	صدر في نيسان 1999
ISO/TR 14025	العلامات الإعلانات البيئية - (النوع III الإعلانات الذاتية	صدر في 2000

تقويم الأداء البيئي		
ت 2 1999	الإدارة البيئية - تقويم الأداء البيئي - إرشادات	ISO 14031
صدر 1999	البيئية - أمثلة على تقويم الأداء البيئي	ISO/TR 14032
تقييم دورة الحياة		
صدر في حزيران 1997	الإدارة البيئية - تقييم دورة الحياة - المبادئ و إطار العمل	ISO 14040
صدر في ت 1 1998	الإدارة البيئية - تقييم دورة الحياة - تعريف الهدف و المجال وتحليل المخزون	ISO 14041
صدر في 2000	الإدارة البيئية - تقييم دورة الحياة - تقييم تأثير دورة الحياة	ISO 14042
صدر في آذار 2000	الإدارة البيئية - تقييم دورة الحياة - تفسير دورة الحياة	ISO 14043
صدر نيسان 2002	الإدارة البيئية - تقييم دورة الحياة - أمثلة على تطبيق آيزو 14042	ISO/DTR 14047
صدر نيسان 2002	الإدارة البيئية - تقييم دورة الحياة - صيغة توثيق البيانات	ISO/TS 14048
صدر في آذار 2000	الإدارة البيئية - تقييم دورة الحياة - أمثلة على تطبيق آيزو 14041 لتعريف الهدف و المجال و تحليل المخزون	ISO/TR 14049
الإدارة البيئية - المفردات		
صدر في أيار 2002	الإدارة البيئية - المفردات -	ISO 14050
الجوانب البيئية في المعايير السلعية		
صدر في كانون الأول 1998	معلومات لمساعدة منظمات رعاية الغابات باستخدام معايير نظم الإدارة البيئية آيزو 14001-14004	ISO/TR 14061
صدر في كانون 2 2002	الإدارة البيئية - توحيد السمات البيئية لتصميم وتطوير المنتجات	ISO/TR 14062
شباط 2002	الإدارة البيئية - الاتصالات البيئية - الإرشادات و الأمثلة	ISO/WD 14063

ISO/AWI 14064	إرشادات للقياس و التقرير و تأكيد المشروع -مستوى انبعاثات الغاز الصادر عن البيت الزجاجي	صدر حزيران 2002
ISO guide 64	دليل لإدراج السمات البيئية في معايير المنتج	آذار 1997
ISO/IEC guide 66	المتطلبات العامة لتقييم عمليات المشاريع و الشهادة/التسجيل لنظم الإدارة البيئية	1999

DIS:draft ،CD:committee draft، WD:working draft،AWI: approved work item

DTR: draft technical ،FDIS: final draft international standard،international standard

TR: tech report.،report

المصدر : (WWW.ISO.ORG)

تستخدم هذه السلسلة على نطاقين هما:

- على مستوى المنظمة At The Organization Level

- على مستوى المنتج أو الخدمة To Products And Services

أما بالنسبة لاستخدامات معايير سلسلة آيزو 14000 على مستوى المنظمة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3)

استخدامات معايير سلسلة آيزو 14000 على مستوى المنظمة

ISO /TR14061	ISO 14004	Iso 14001	
يحتوي على المعلومات التي تساعد في تطبيق آيزو 14001 وآيزو 14004	يزود بديل إرشادي لمساعدة المنظمة على تأسيس وتطبيق نظم الإدارة البيئية متضمناً الإرشادات التي تتجاوز متطلبات آيزو 14001	يحدد هذا المعيار متطلبات نظم الإدارة البيئية التي يمكن أن تستخدم بموضوعية للإعلان الذاتي /شهادة الطرف الثاني أو الثالث/ هدف التسجيل	تطبيق نظم الإدارة البيئية

ISO 19011	ISO 14015	ISO 14012	ISO 14011	ISO 14010	
يحل محل ISO14012,14011,14010 يقدم الإرشادات لما يتعلق بمبادئ المراجعة إدارة المراجعة البرامج إدارة مراجعة نظم الإدارة وتقديم الإرشادات فيما يتعلق بأهلية ومدى كفاءة المراجعين	يساعد المنظمة لتحديد وتقييم المفاهيم البيئية ونتائج الأعمال المرتبطة بالمنظمة والمواقع لدعم نقل الممتلكات والمسؤوليات والالتزامات من طرف لآخر.	يقدم إرشادات لمؤهلات المراجعين البيئيين الداخليين والخارجيين. بالإضافة إلى قادة المراجعين	يقدم الإرشادات للطريقة التي تستمر بها إدارة المراجعة البيئية متضمنةً تركيبة فريق المراجعة ومعايير للاختيار	يقدم مبادئ عامة لإدارة أي مراجعة بيئية	إدارة المراجعة البيئية وتحقيقات أخرى ذات علاقة

ISO 14050	ISO / WD 14063	ISO / TR 14032	ISO 14031	
يساعد المنظمة لفهم العناصر المستخدمة في سلسلة آيزو 14000 للمعايير	يقدم إرشادات للاتصالات البيئية المرتبطة بالمفاهيم البيئية والأداء البيئي للمنظمة	تقدم أمثلة عن منظمات فعلية لتوضيح استخدام الإرشادات في آيزو 14031	تقدم إرشادات تساعد على اختيار واستخدام مؤشرات تقييم الأداء البيئي للمنظمة	تقييم الأداء البيئي

على مستوى المنتج أو الخدمة

الجدول رقم (4)

استخدامات معايير سلسلة آيزو 14000 على مستوى المنتج أو الخدمة

ISO / TR 14025	ISO 14024	ISO 14021	ISO 14020	
يقوم بوصف وتعريف القضايا والعناصر البيئية لأهميتها عند القيام بالإعلان عن المعلومات الكمية للمنتج بناءً على دورة حياة المخزون	يقدم المبادئ والإجراءات الإرشادية للجزء الثالث من برامج العلامة البيئية (العلامة البيئية نموذج 1)	يقدم الإرشادات المتعلقة بالمصطلحات والرموز واختبار المنهجيات التي ينبغي على المنظمات استخدامها للإعلان الذاتي للمفاهيم البيئية للسلع والخدمات (العلامة البيئية نموذج)	يقدم المبادئ العامة التي تستخدم كقاعدة لتطوير إرشادات ومعايير آيزو وفيما يتعلق بالإعلان البيئي	استخدام الإعلان والدعاية البيئية

ISO/ TS 14048	ISO 14043	ISO 14042	ISO 14041	ISO 14040	
يقدم المعلومات فيما يتعلق بتنظيم البيانات لدعم تقييم دورة الحياة	يقدم الإرشادات لشرح نتائج من حيث تقييم دورة الحياة	يقدم إرشادات لإدارة تقييم أثر دورة الحياة في فترة دراسة تقييم دورة الحياة	يقدم إرشادات لتحديد هدف دراسة تقييم دورة الحياة، وإدارة مخزون دورة الحياة	يقدم مبادئ عامة ، إطار ومتطلبات منهجية لتقييم دورة الحياة للسلعة والخدمة.	إدارة دورة تقييم الحياة

ISO 14050	ISO/ T12 14062	ISO Guide 64	
يساعد المنظمة على فهم العناصر المستخدمة في سلسلة آيزو للمعايير.	يقدم المفاهيم والممارسات العملية المتعلقة بتكامل المفاهيم البيئية مع تصميم المنتج وتطويره سواء كان سلعة أو خدمة	يساعد كتاب المعايير السلعية على معالجة المفاهيم البيئية في هذه المعايير	المفاهيم البيئية في المعايير السلعية

7 - دوافع تبني نظم الإدارة البيئية

ساعد تطبيق نظام الإدارة البيئية وفق متطلبات الآيزو 14001 في انجاز الأعمال بالشكل الذي يكون له أثر بالغ الأهمية في السوق العالمية ، فقد أصبح مطلباً فعلياً للسوق بالنسبة للمنظمات وعلى المستويين المحلي والدولي ويمثل وسيلة للدخول إلى هذه الأسواق.

تشير الإحصائيات المتعلقة بعدد المنظمات التي حصلت على شهادة (ISO 14001) إلى سبق واضح للدول الصناعية، وبشكل خاص الدول الأوروبية ويرجع ذلك إلى التأثير الواضح للضغوطات البيئية وقوانينها السائدة من جهة، وبسبب انتشار مواصفات الإدارة البيئية السابقة مثل (BS7750) و(EMAS) من جهة أخرى. كما يلاحظ أن عدد المنظمات التي حصلت على الشهادة لا يتجاوز (10%) من المنظمات التي اتخذت خطوات عملية للحصول على الشهادة، ولهذا يتوقع أن يرتفع عدد المنظمات الحاصلة على الشهادة ارتفاعاً سريعاً جداً في السنوات القليلة القادمة¹.

تسعى المنظمات للحصول على الشهادة الدولية آيزو 14001 بناء على دوافع داخلية وأخرى خارجية:

1 - الدوافع الخارجية:

أ - طلب السوق:

يعتبر طلب السوق على السلع المسؤولة بيئياً أو مقاطعة السلع الضارة بالبيئة سبباً رئيساً لزيادة الوعي البيئي لدى المنتجين مما يجبرهم على الأخذ به والعمل نحو تقليل المؤثرات البيئية أي للزبائن وهذا يؤدي دوراً رئيساً في الجانب البيئي، والذي يتجسد من خلال طلبهم المتزايد على المنتجات الحديثة، لذلك تستجيب المنظمات عن طريق الاهتمام الأكبر بالجوانب البيئية لتصميم المنتج وإنتاجه وتغليفه وتوزيعه والتصرف به².

تسعى العديد من الدول الأوروبية إلى تبني نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 بسبب طلب السوق وتعتبر الضغوط التي تواجهها الشركات في أمريكا الشمالية أقل من أوروبا .

¹ . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، مرجع سبق ذكره، 1999، ص 23.

² . الطائي، يوسف وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009 ، ص 389.

ب - مزايا السوق

تمتلك المنظمات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية. فالمنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بإتباع تكنولوجيا نظيفة ومبادئ الإدارة غير الملوثة تزيد من قوة المنظمة التنافسية. .
والحصول على شهادة الإدارة البيئية (ISO 14001) يمثل ميزة للمنظمات لكونها تبين اهتمامها بالجوانب البيئية وتزيد من قوتها التنافسية. ولا يمثل الحصول على الشهادة نهاية المطاف وإنما يتوجب على المنظمات مراجعة عملياتها ومنتجاتها باستمرار وخدماتها من أجل تحسين الأداء البيئي لكي تستطيع البقاء في الأسواق.

جـ. المتطلبات التعاقدية

تمثل إدارة الجهاز عنصراً حاسماً للإدارة البيئية الخارجية، حيث تقوم المنظمات الأداء البيئي للمجهزين لتحديد احتمال وجود مسؤولية في إدارة العمل معهم، وتستطيع المنظمات تشجيع الجهاز أو الطلب منه في تحقيق أداء بيئي محسن، وغالباً ما يتم إشراك المجهزين في عملية التصميم. وقد تلزمه في بعض الأحيان كما هو الحال بالنسبة لمقاييس الجودة على تبني المقياس. وبذلك أصبحت ضرورة الضغط على الموردين وسيلة لتحسين أدائهم البيئي وإثبات مسؤوليتهم تجاه البيئة.

د. المتطلبات الحكومية

تلعب الحكومة دوراً مهماً في تعزيز الأداء البيئي من خلال التشريعات والأنظمة البيئية. ولقد تزايدت السياسات الحكومية والتشريعات خلال العقدين الماضيين، وستستمر في هذا الاتجاه، وينبغي على المنظمات اتخاذ قرارات الاستثمار في ظل عدم التأكد لأنه من الصعب التنبؤ بالوضع التنظيمي في المستقبل، وعليها أن تبذل جهوداً مع المنظمات لتطوير واختيار الاستراتيجيات لمواجهة القوانين البيئية والدور الذي تلعبه الحكومة هو تنظيم الحماية البيئية¹. تهتم الحكومات في الدول المتقدمة ذات الأنظمة والتعليمات البيئية الحازمة بـ (ISO 14001)، بسبب الدور الذي يلعبه كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة والمكلفة. وفي البلدان الأخرى،

¹ Environmental Protection Agency , A Pollution Prevention Program, United States, 1995 , P2.

وخصوصاً النامية فأنها تنظر إلى استخدام الموصفة كطريقة لتعزيز الأنظمة التي قد لا تكون موجودة أصلاً، و الغامضة في متطلبات أدائها البيئي، وبذلك ستكون عملية الحصول على شهادة (ISO 14000) وسيلة لتحقيق الأهداف البيئية وبالتالي تحسين الأداء البيئي

هـ. تقليل التعددية والتكرار

نتيجة لزيادة الاهتمام بالجوانب البيئية، وزيادة عدد الأنظمة والتعليمات البيئية، أضحي التوجه نحو قبول الموصفة الدولية (ISO 14001) طريقاً لتقليل عدد مرات التدقيق البيئية التي تجري على المنتجات والخدمات ، فضلاً عن تجنب المتطلبات المتعارضة مما يؤول إلى تحقيق وفورات في الكلفة للفحوصات المتعددة والالتزامات التي تفرض على المنظمات نتيجة تباين القوانين والتعليمات والأنظمة. وذلك للمخاطرة التي تكمن في المقاييس المحلية ضمن المجال البيئي والتي تشكل عائقاً في وجه التجارة الدولية.

2 - الدوافع الداخلية

إن تطبيق الموصفة (ISO 14001) كنوع من برامج EMS يمكن أن يؤدي إلى تحقيق مزايا داخلية للمنظمة، مما يدفع بالإدارة إلى تبني المقياس عن طريق¹:

1. زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق (Noncompliance) والذي يقود إلى تقليل الهدر والوقاية من التلوث وإحلال الكيمائيات والمواد الأخرى.
2. استخدام أقل للطاقة عن طريق تقليل هدر الطاقة.
3. تقليل الكلفة من خلال إعادة الدورة والبرامج الأخرى المشابهة وكذلك الإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المنظم.
4. السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرائق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.
5. تتمثل القيمة الحقيقية لنظام الإدارة المقترح بالمقياس في (الحزم، والمتابعة والفاعلية).
6. توفير آلية للرقابة والسيطرة على الطرائق الإدارية الحالية من أجل تكامل الأنظمة المجزأة الحالية أو لأجل إيجاد نظام لم يكن موجوداً.

¹ . الطائي ، يوسف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 392.

8- التسجيل و الحصول على الشهادة

حتى تستطيع المنظمة الحصول على استكمال متطلبات (آيزو 14000) ينبغي عليها أن تقوم بما يلي:

- (1) إنشاء نظم إدارة بيئية خاص بها.
 - (2) يجب على المنظمة أن تثبت أن عملياتها تتفق مع التشريعات والقوانين ذات العلاقة.
 - (3) إثبات المنظمة التزامها بالتحسين المستمر وإجراءات منع التلوث.
- وهناك أيضاً خطوات عامة تأتي بعد الإجراءات السابقة للحصول على الشهادة بشكل نهائي والتي يمكن أن تطبق في بعض المنظمات وهي¹:

- (1) إنشاء إدارة ملتزمة بالتطبيق.
- (2) جمع بيانات الأثر البيئي لأعمالها.
- (3) تطوير السياسة البيئية.
- (4) تقييم مدى التزام نظم الإدارة البيئية الموجودة في المنظمة مع متطلبات الآيزو 14000.
- (5) تطوير وتطبيق خطة عمل.
- (6) تشكيل فريق من مراجعين داخليين للتحقق من متطلبات آيزو 14001.
- (7) تصحيح أية اختلافات.
- (8) الحصول على شهادة آيزو 14001.

إن وقت التطبيق هو مقياس أساسي لمدى نجاح المنظمة في تطبيق آيزو 14000 حيث أن التأخير في الوقت يرتبط مباشرة بزيادة في النفقات وتخفيف الميزة التنافسية التي يتوقع الحصول عليها من تطبيق هذه المواصفة. حيث أن هناك العديد من المتغيرات التي تلعب دوراً بالغ الأهمية في التطبيق الفعال للمواصفة من خلال التأثير على وقت التطبيق هي²:

¹. Omachonu , Vincent k , Joel E Ross, **Principles of Total Quality Management**, third edition , CRC press , USA , 2004, p 378 .

² . Chattopadhyay , Satya. P, **Improving the Speed of ISO 14000 Implementation: A framework for increasing productivity**, management auditing journal, 2001, p36-39.

- (1) حجم المشروع: من حيث رأسمال المشروع، حجم القوة العاملة، عدد الوحدات الإدارية التي يحتويها بالإضافة إلى حجم الإنتاج الأقصى والتي تعتبر مقاييس ضرورية لمدى حجم تطبيق آيزو 14000 في المشروع.
- (2) موقع المواد الأولية: حيث أن نسبة موقع المواد الأولية إلى مراحل التطبيق تعتبر عوامل فعالة في إدارة المشروع.
- (3) حجم الفريق المسؤول عن تطبيق المواصفة: حيث أن حجم الفريق الكبير في مراحل التخطيط والفريق الأقل حجماً في خلال مرحلة التطبيق أظهرت أن لديها أثر إيجابي على وقت التطبيق وهذه يثبت بأن مرحلة التخطيط هي مرحلة هامة ومؤثرة على فعالية المشروع.
- (4) هدف آيزو 14000: يمكن أن يصنف من الاعتبارات الداخلية والمتطلبات التنظيمية أو اعتبارات السوق التي تؤثر على وقت التطبيق بسبب الاختلاف في الأهداف التي يجب عليه تحقيقها.
- (5) طريقة الشهادة: يسمح آيزو 14000 بطريقتين مختلفتين للشهادة. حيث أنه يعرض خريطتين مختلفتين لتطبيق آيزو 14000. والتي تؤثر بدورها على وقت التطبيق.
- (6) القوانين السائدة حيث أن الاختلافات في إجراءات الاستخدام لبلد معين تجاه معايير معينة من آيزو 14000 سيؤثر على وقت التطبيق.

الفصل الثالث

متطلبات تطبيق نظم الإدارة البيئية في المنظمات

- 1- المتطلبات العامة
- 2- السياسة البيئية
- 3- التخطيط البيئي
- 4- التنفيذ والتشغيل البيئي
- 5- الفحص و العمل التصحيحي
- 6- المراجعة الإدارية

مقدمة:

إن زيادة الوعي العالمي في مجال حماية البيئة، وتنامي المتطلبات القانونية فيما يتعلق بسياسة الحكومات والمنظمات بالإضافة إلى الضغوط المتزايدة من قبل الزبائن والجهات المهمة وتهديد الحياة على النظام البيئي العالمي كان لابد من إنشاء مفاهيم ونظم إدارة بيئية. فجاء هذا المبحث للتعرف على الإطار العام لنظم الإدارة البيئية الذي يتكون من خمسة عناصر رئيسية هي:

- 1- السياسة البيئية.
- 2- التخطيط البيئي.
- 3- التنفيذ والتشغيل البيئي.
- 4- الفحص و العمل التصحيحي.
- 5- المراجعة الإدارية.

متطلبات نظم الإدارة البيئية

حددت اللجنة الفنية (TC207) المتطلبات الخاصة بنظم الإدارة البيئية كما يلي:

1- المتطلبات العامة (General Requirement)

يجب على المنظمة أن تؤسس، توثق، تطبق، تحافظ وتحقق التحسين المستمر لنظم الإدارة البيئية الموجود لديها بناءً على متطلبات هذا المعيار العالمي وتحديد مدى تحقيق هذه النظم للمتطلبات، حيث تقدم الفقرة (4) من هذه المواصفة هذه المتطلبات¹.

إن تطبيق نظام الإدارة البيئية يوصف عن طريق المواصفة التي تنتج في تحسين الأداء البيئي. وتحدد المواصفة بناءً على مفهوم أن المنظمة ستراجع بشكل دوري، وتقيم نظام إدارتها البيئية لكي تحدد فرص التحسين والتطبيق، والتحسينات المستهدفة في نظام إدارتها البيئية التي تنتج على شكل تحسينات إضافية في الأداء البيئي. ويقدم نظام الإدارة البيئية عملية هيكلية لإنجاز التحسين المستمر، ويحدد المعدل والمدى عن طريق المنظمة في ضوء الظروف الاقتصادية، والظروف الأخرى المحيطة. وعلى الرغم من أن بعض التحسينات في الأداء البيئي يمكن

¹ . Edwards , A. J., ISO 14001 environmental certification step by step, London , licensing agency LTD, 2004 , p9.

توقعها من خلال تبني مدخل منتظم، إلا أنه يجب أن يفهم بأن نظام الإدارة البيئية هو أداة تمكن المنظمة من التحقيق والمراقبة بشكل منتظم لمستوى الأداء البيئي الذي تضعه بنفسها. وعلى هذا فإن تأسيس نظام إدارة بيئية وتشغيله قد لا ينتج بالضرورة تخفيضاً مباشراً في الأثر البيئي المضاد.

إن للمنظمة الحرية والمرونة في تحديد أوساطها المحيطة. ويمكن أن تختار تطبيق هذا المعيار الدولي بالعلاقة مع كامل المنظمة، أو بالنسبة لوحدة تشغيل أو نشاطات محددة فيها. وبذلك فإن هذا المعيار الدولي يطبق على وحدة تشغيل أو نشاط محدد. ويمكن أن يستعمل تطور السياسات والإجراءات عن طريق الأقسام الأخرى في المنظمة لالتقاء متطلبات هذا المعيار الدولي، أو تلك التي تقدم متطلبات قابلة للتطبيق بالنسبة لنشاط أو وحدة تشغيل محددة والتي هي موضوع التطبيق. وإن مستوى التفصيل والتعقيد في نظام الإدارة البيئية ونطاق التوثيق والموارد يكون تابعاً لحجم المنظمة وطبيعة نشاطاتها. وهذا يمكن أن يكون الواقع بالنسبة للمشروعات الصغيرة أو المتوسطة الحجم. وإن تكامل هذا المسائل البيئية مع النظام الإداري الكلي يمكن أن يساعد في التطبيق الفعال لنظام الإدارة البيئية بالإضافة إلى الكفاءة ووضوح الأدوار.

يحتوي هذا المعيار الدولي متطلبات نظام الإدارة التي تحدد العملية الديناميكية الدورية للتخطيط والتطبيق والفحص والمراجعة. وهذا النظام يجب أن يمكن المنظمة من:

أ – تحديد السياسة البيئية المناسبة لها.

ب – تحديد الجوانب البيئية التي تنشأ من ماضي المنظمة والنشاطات المخطط لها أو الموجودة والسلع أو الخدمات لتحديد أهمية الآثار البيئية.

ج – تحديد المتطلبات التشريعية والقانونية المناسبة.

د – تحديد الأولويات ومجموعة الأهداف والغايات البيئية المناسبة.

ه – تحديد هيكل تطبيق السياسة وتحقيق الأهداف والغايات وبرنامجها.

و – تسهيل التخطيط والرقابة والمتابعة والعمل التصحيحي والمراجعة ونشاطات المراجعة لضمان أن السياسة تستجيب معها، وأن نظام الإدارة البيئية يبقى مناسباً.

ز – أن تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

2- السياسة البيئية (Environmental Policy)

السياسة البيئية هي (بيان بنوايا المنظمة ومبادئها المرتبطة بأدائها البيئي الشامل والذي يوفر إطاراً للعمل ووضع أهدافها وغاياتها البيئية).

حيث تقوم الإدارة العليا بوضع السياسة البيئية للمنظمة، ويتم تأكيدها من خلال المراجعة الإدارية، وتعتبر الحجر الأساس لتأسيس نظم الإدارة البيئية، فهي توجه أهداف ومسؤوليات الشركة وتوضح معالم أداء الشركة وفقاً لنظام الإدارة المستخدم، وتحمل الإدارة العليا مسؤولية وضعها وتوجيه ممن يمكن أن يكلفوا بتطوير هذه السياسة.

يجب على الإدارة العليا أن تحدد سياسية بيئية للمنظمة وأن تؤكد على¹:

- 1- ملائمتها لطبيعة الآثار البيئية الناتجة عن أنشطتها وسلعها أو خدماتها وحجم هذه الآثار
- 2- أن تتضمن الالتزام بالتحسين المستمر ومنع التلوث.
- 3- الالتزام بالقوانين والضوابط والتشريعات البيئية التي تخضع لها المنظمة.
- 4- تقدم إطاراً لوضع الأهداف والغايات البيئية ومراجعتها.
- 5- التأكد من عمليات التوثيق والتنفيذ والمحافظة على السياسة البيئية وأن تكون منشورة لجميع العمال.
- 6- أن تكون متاحة للجمهور.

كما أن السياسة البيئية تضع أهداف الأداء البيئي للمنظمة والتي سيكون له الدور الكبير في الحكم على مدى فعالية نظام الإدارة الموجود، وتقدم رسالة واضحة عن المنظمة لما يمكن أن يؤثر على صورة الشركة بشكل عام، وينبغي أن تعكس أخلاقية المنظمة وتقدم الأسس الملائمة لصياغة سياسات تنظيمية أخرى، كما تعمل على تلبية متطلبات (شركات التامين، البنوك، المساهمين)، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة هذه السياسة بشكل دوري والعمل على تطويرها حسب الظروف التي يمكن أن تنشأ.

¹. Whitelaw , Ken , ISO 14001 environmental management systems hand book , USA , Elsevier , second edition , 2004 , p38

3- التخطيط البيئي (Planning)

يجب القيام بالتخطيط من أجل التمكن من تنفيذ السياسة البيئية، حيث تبدأ عملية التخطيط بتحديد المظاهر البيئية للأنشطة والمنتجات والخدمات يأتي بعدها تحديد المتطلبات القانونية التي تتفق معها الشركة ثم وضع الأهداف والغايات البيئية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للمنشأة.

3-1 . الجوانب (المظاهر) البيئية (Environmental Aspects)

يعرف المظهر البيئي وفق آيزو 14001 بأنه (أي عنصر من عناصر نشاطات المنظمة كالسلع والخدمات والتي يمكن أن تتفاعل مع البيئة).

يجب على المنظمة أن تؤسس، تطبق وتحافظ على الإجراءات من أجل:

- 1- تحديد الجوانب البيئية لنشاطاتها وسلعها وخدماتها.
 - 2- تحديد الجوانب البيئية ذات التأثير الخطير ومحاولة الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بهذه الجوانب، وعلى المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية الخطيرة عند تطبيق نظم الإدارة البيئية وقيامها بحفظ هذه المعلومات عبر الزمن¹.
- كما ويمكن التركيز على المظاهر البيئية من خلال الرجوع إلى الأحكام والقوانين في هذا الشأن والمظاهر متعددة منها تلوث الهواء والماء والتربة وأي استخدام للموارد الطبيعية بالإضافة إلى الرجوع إلى الحوادث القديمة والقيام بتحليلها ومعرفة آثارها على البيئة وأسبابها، وفي هذه المرحلة فإن كل موظف في الشركة مدعو للمشاركة في هذا الشأن.
- ويمكن أيضاً استخدام أسلوب دورة حياة المنتج في هذا التقييم الذي يتناول الآثار البيئية المترتبة على استخدامه بدءاً من تصميمه وحتى انتهاء عمره².

أما بالنسبة للمظاهر البيئية فإنها عادة ما تكون من الأنواع التالية:

- الانبعاثات الغازية الناتجة من العمليات الصناعية أو حرق الوقود.
- الصرف الصحي و الصناعي.
- المخلفات الصلبة الخطرة و غير الخطرة.
- استخدام الطاقة واستخدام المياه.
- استخدام المواد الخام.

¹ . Ryding , Sven- olof , Curt Henricson , **continual improvement with iso 14001** , iso press , p 87.

² . الكردي ، محمد شيرين ، الدليل العملي إلى الآيزو ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1998، ص 227.

2-3 . المتطلبات القانونية و غيرها (Legal& other requirements)

يجب على المنظمة أن تؤسس و تحافظ على الإجراءات لتحديد الوصول إلى المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تخضع لها المنظمة والتي يمكن تطبيقها في الجوانب البيئية لنشاطاتها¹. لا بد من وجود آلية في المنشأة يمكن الاعتماد عليها تجعلها على اطلاع مستمر على المتطلبات القانونية، ويجب على الأفراد العاملين بالمنظمة أن يعرفوا ويفهموا هذه المتطلبات بحيث يكون هناك ضمان بأنهم سيقومون بالعمل المتوقع منهم، وتكمن الصعوبة في كتابة هذه الإجراءات في أنه يجب تحديد الآلية التي يتم من خلالها الاطلاع المستمر على الإجراءات الجديدة و معرفة المقصود منها و كيفية تطبيقها على العمليات ، وتختلف المتطلبات القانونية من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة ونوعية نشاط المنظمة².

3-3 الأهداف و الغايات (Objective &Targets)

عرفت المواصفة الهدف البيئي بأنه (الهدف البيئي الشامل الذي ينشأ من السياسة البيئية الذي تضعه المنظمة من أجل تحقيقه، وإمكانية القيام بقياسه متى كان ذلك ممكناً). أما الغايات (متطلب الأداء المفصل والقابل للقياس حيثما أمكن تنفيذه أو تطبيقه في المنظمة أو في أي جزء منها، ينشأ من الهدف البيئي ويحتاج إلى أن يتم تحديده من أجل تحقيق الهدف البيئي). يجب على المنظمة أن تحافظ على الأهداف والغايات البيئية وتوثقها في كل وظيفة أو مستوى وظيفي في المنظمة. كما يجب أن تراجعها باستمرار مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى، وجوانبها البيئية الهامة، ووجهات نظر الجهات المهتمة بالبيئة وأن تكون الأهداف والغايات متفقة مع السياسة البيئية³. فالهدف البيئي هو هدف بعيد المدى كأن يكون هدف المنظمة هو تقليل التلوث الهوائي. أما الغاية هي خطوة تؤدي إلى الهدف كأن تكون الغاية هي تقليل انبعاثات غاز ثنائي أكسيد الكربون في العام الحالي بنسبة 15% من انبعاثات العام السابق.

¹ . Lancaster, Mike , **green chemistry : an introductory text** , RSC publishing , 2010 , p78.

² . الحجار ، صلاح ، داليا صقر، **نظم الإدارة البيئية والتكنولوجية** ، دار الفكر العربي ، 2006 ، ص 59.

³ . Jackson , Suzan Linn, **the iso 14001 implementation guide: creating an integrated management system** , USA, John Wiley and sons, 1997, p69

ولابد أن تكون الأهداف والغايات (SMART)

- محددة Specific
- يمكن قياسها Measurable
- يمكن تنفيذها Applicable
- واقعية Realistic
- في إطار زمني Time-Frame

4-3 برنامج الإدارة البيئية (Environmental Management Program)

عندما تضع المنظمة أهدافها وغاياتها البيئية، يبدأ التخطيط لوضع برنامج لانجازها، ويجب أن يتكامل هذا البرنامج مع عمليات الإدارة البيئية في المنظمة وأن يدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وهنا ينبغي على المنظمة أن تؤسس وتحافظ على برنامج تحقيق أهدافها وغاياتها، والذي يجب أن يتضمن:

- تحديد مسؤولية تحقيق الأهداف والغايات في كل وظيفة أو مستوى وظيفي ضمن المنظمة.
 - تحديد الوسائل والإطار الزمني لتحقيق الأهداف والغايات.
- ويهدف برنامج الإدارة البيئية لتطوير عمليات محددة متعلقة بعمليات التصنيع، المنتجات، الخدمات، المشاريع، التي تتعلق بالمظاهر والأهداف والغايات البيئية، ويجب أن يعكس السياسة البيئية للمنظمة، وأن تتم توثيق جميع هذه العمليات بما يضمن مراجعة وتدقيق هذه العمليات¹.
- ويجب أن يتكامل برنامج الإدارة البيئية مع الهياكل التنظيمية الموجودة في المنظمة: الإدارة المالية، إدارة المبيعات، إدارة الإنتاج، نظم المعلومات الإدارية. مما يجعل للإدارة البيئية أهمية في الهيكل التنظيمي للشركة من حيث مساهمتها في اختيار التكنولوجيا المستخدمة في العمل، تدريب العمال، عمليات الإنتاج.

4- التنفيذ والتشغيل (Implementation & Operation)

جاءت مرحلة التنفيذ والتشغيل ضمن سبع خطوات هي:

¹. Woodside , G. , Patrick A., iso 14001 implementation manual , Mc Graw-Hill , USA , 1998, P59-61.

4-1 الهيكل والمسؤولية (Structure & Responsibility)

يجب أن تحدد الأدوار والمسؤوليات والواجبات وأن يتم توثيقها ونشرها في المنظمة من أجل بناء إدارة بيئية فعالة. وأن تقوم الإدارة بتقديم الموارد الأساسية لتأسيس وتطبيق وصيانة وتحسين نظم الإدارة البيئية، بحيث تتضمن الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية والمهارات المتخصصة. كما يجب أن تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتعيين ممثل لهذه الإدارة يمتلك بالإضافة إلى مسؤولياته مسؤوليات وسلطة لتحقيق ما يلي:

- ضمان أن متطلبات نظم الإدارة البيئية قد تم تحديدها وتطبيقها وصيانتها بما يتفق مع متطلبات هذا المعيار الدولي.
- تقديم تقرير للإدارة العليا عن أداء نظم الإدارة البيئية بهدف المراجعة، واعتباره أساسي لتحسين نظم الإدارة البيئية لديها¹.

4-2 التدريب والوعي والمهارة (Training & Awareness & Competence)

ينبغي على المنظمة أن تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية، وأن تضع برامج تدريبية لجميع العاملين فيها والذين من خلال عملهم يمكن أن يخلقوا أثراً هاماً على البيئة. كما ينبغي عليها وضع الإجراءات اللازمة والمحافظة عليها لجعل العاملين فيها مدركين لما يلي²:

- أ. أهمية المطابقة مع الإجراءات والسياسة البيئية، ومع متطلبات نظم الإدارة البيئية.
 - ب. التأثيرات البيئية الفعلية أو المحتملة الناتجة عن أعمالهم، والفوائد البيئية الناتجة عن تحسين الأداء الفردي.
 - ج. أدوار ومسؤوليات العاملين فيما يتعلق بتحقيق المطابقة بين السياسة البيئية مع متطلبات نظم الإدارة البيئية.
 - د. النتائج المحتملة للانحراف عن الإجراءات الموضوعية.
- ولا بد من توافر العناصر التالية من أجل برنامج تدريب بيئي فعال بالمنظمة:

¹. Woodside , G. Patrick ,Aurichio , **iso 14001 auditing manual** , Mc Graw-Hill, USA, 2000, p94.

². Sheldon , Christopher, Mark yoxon , **installing environmental systems :a step by step guide**, USA, Earth scan publications LTD, 2002 , p77.

- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل مستوى ضمن المنظمة. فاحتياجات الإدارة العليا تختلف عن احتياجات العاملين الفنيين.
 - وضع برنامج تدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية حيث يتم اختيار موضوعات التدريب بناءً على احتياجات متطلبات نظام الإدارة البيئية.
 - تقديم البرنامج التدريبي بالاعتماد على المهارات التدريبية للمدرب ومعرفته الفنية للمشاكل البيئية بصفة عامة والمشاكل البيئية للمنظمة بصفة خاصة.
 - توثيق التدريب بحيث يشمل الاحتياجات والاهداف و البرامج و المحتوى التدريبي و تواريخ التدريب.
 - تطوير وتحسين برامج التدريب.
- كما يجب رفع مهارات ووعي الأفراد العاملين في المنظمة والتي ينتج عن أعمالهم تأثيرات سلبية على البيئة.

3-4 الاتصال (Communication)

يجب أن تقوم المنظمة بتحديد الإجراءات المرتبطة بجوانبها البيئية و نظام إدارتها البيئي وان تحافظ عليه من أجل :

أ. الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات و الوظائف في المنظمة.

ب. استلام وتوثيق والاستجابة للاتصال من قبل الجهات الخارجية المهتمة بالبيئة.

حيث أن الاتصالات الداخلية الفعالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وتعريفهم بالأعمال التي يجب أن يقوموا بها والمتعلقة بالبيئة، بالإضافة إلى تأكيد الأدوار والإجراءات، مراقبة الأداء البيئي، كما أن اقتراحات العمال فعالة في تحسين العمليات والمنتجات، فالاتصالات تتطلب تدفق للمعلومات من القمة إلى القاعدة و بالعكس أيضاً.

أما الاتصالات مع الجهات الخارجية مهم أيضاً لإدارة المنظمة للمظاهر البيئية، بالإضافة إلى تقادي العديد من المشاكل البيئية، وقد تساعد في وضع الأهداف والغايات البيئية¹.

وتقع مسؤولية الاتصالات الخارجية للمنظمة مع الجهات الخارجية على عاتق الإدارة العليا

¹ Eccleston, Charles H. , Federic March, global environment policy: principles and practice, Taylor and Francis group, 2011, p185.

كونها تحتاج إلى حذر شديد إذ يمكن إن تنتشر معلومات عن المنظمة أثناء حل بعض المشاكل البيئية التي لا تريد الإعلان عنها أو تتعلق بأسرار عمل المنظمة. إذ إن الأساس في هذه الاتصالات إظهار قدرة المنظمة على امتلاك نظام للإدارة البيئية و التوافق مع القوانين البيئية والمحافظة على سمعة المنظمة.

4-4 توثيق نظام الإدارة البيئية: (environmental management system documentation)

ينبغي على المنظمة أن تحدد المعلومات بشكل ورقي أو الكتروني وأن تحافظ عليها وذلك من أجل:

- أ. وصف العناصر الرئيسية لنظام الإدارة البيئية وعلاقتها مع بعضها.
 - ب. تقديم الإرشادات المتعلقة بالتوثيق.
- ويتطلب التوثيق لنظام الإدارة البيئية إن تقوم المنشأة بإنشاء نظام للمعلومات وان تقوم بتحديثه بشكل مستمر، وأن يحتوى هذا النظام على ما يلي:
- 1- دليل نظام الإدارة البيئية والذي يحتوي على المتطلبات الأساسية مثل السياسة البيئية والأهداف والغايات ووصف نطاق الإدارة البيئية.
 - 2- بيانات الرصد البيئي للانبعاثات الغازية والمخلفات الصلبة والسائلة.
 - 3- المواصفات و المعايير اللازمة للمنتج والمواد الخام و الانبعاثات.
 - 4- العمليات الصناعية المختلفة.
 - 5- تعليمات عن أمان العاملين و بيئة العمل.
 - 6- خطة الطوارئ.
 - 7- السجلات المتاحة مثل سجل الحالة البيئية وسجل المخلفات الخطرة.
- ويجب أن يتضمن توثيق نظام الإدارة البيئية السياسة البيئية والأهداف والغايات البيئية بالإضافة إلى تحديد هدف نظام الإدارة البيئية في المنظمة¹.

¹. Donnelly, Kathleen , Zoe Beckett-Furnell , Siegfried Traeger, Thomas Okrasinski, Susan Holman, Eco-design implemented through a product-based environmental management system, Journal of Cleaner Production, 14, , p 9, 2006.

4-5 رقابة الوثائق (Document Control)

ينبغي أن تحدد المنظمة إجراءات رقابة جميع الوثائق المتعلقة بنظام الإدارة البيئية وأن تحافظ عليها و ذلك من أجل ضمان¹:

- أ. تواجدها في الأماكن المخصصة لها.
- ب. مراجعتها بشكل دوري وتعديلها كلما دعت الحاجة، والإقرار بكفاءتها من قبل أفراد مخولين لذلك.
- ج. إمكانية الحصول على الوثائق في جميع المواقع التي تتجز فيها العمليات المتعلقة بنظام الإدارة البيئية.
- د. سحب الوثائق الملغاة من جميع أماكن تواجدها، وذلك للتأكد من عدم استخدامها مرة أخرى.
- هـ. حفظ أية وثائق ملغاة لأسباب قانونية أو لأغراض وقاية المعرفة التي تكون محددة بشكل مناسب.

كما إن الأيزو 14001 يميز بين الإجراءات التي يجب توثيقها والتي لا يجب توثيقها.

والإجراءات التي يجب توثيقها هي:

- السياسة البيئية والأهداف والغايات البيئية.
- توزيع المسؤوليات والأدوار والسلطات.
- الاتصالات مع الأطراف الخارجية.
- القرارات التي أخذت نتيجة الاتصال الخارجي حول الأبعاد البيئية الهامة.
- وثائق نظام الإدارة البيئية.
- تعريف الأبعاد البيئية الهامة الناتجة عن العمليات أو المنتجات أو الأنشطة الخاصة بالمنشأة.
- مراجعات الإدارة لنظام الإدارة البيئي.
- تقييم دوري لمدى التوافق البيئي.
- مراقبة ورصد الأنشطة التي لها آثار بيئية هامة.
- التغييرات التي طرأت على الإجراءات الموثقة.

¹. Cheremisinoff , Nicholas S.P. , Avrom Bendavid val , green profits: the managers handbook for iso 14001 and pollution prevention, USA, Elsevier, 2001, p63.

كما إن هناك العديد من الإجراءات التي يتطلبها نظام الإدارة البيئي من المنشأة ولكنها لا تحتاج إلى توثيق و هذه الإجراءات هي:

- تعريف المتطلبات القانونية والتشريعية.
- تعريف متطلبات التدريب والبرامج التدريبية.
- الاتصالات الداخلية.
- تحديد المسؤوليات والسلطات.
- تحديد حالات الطوارئ المحتملة وتعريف الاستجابة المحتملة لها.
- طرق التحكم في ضبط الوثائق و السجلات.

ويجب أن يكون التوثيق واضحاً ومؤرخاً وقانوني وقابل للتحديد بسهولة وان تتم المحافظة عليه بأسلوب منظم، وأيضاً يجب تحديد الإجراءات والمسؤوليات والمحافظة عليها من أجل ضمان التنفيذ الفعال لنظام الإدارة البيئية.

4-6 رقابة العمليات (Operations Control)

تحدد المنظمة العمليات والأنشطة المصاحبة للجوانب البيئية الهامة التي تتفق مع سياستها وأغراضها وأهدافها. ويجب أن تخطط المنظمة هذه العمليات بما فيها الصيانة للتأكد من انجازها وفق شروط محددة من خلال:

- أ. التحديد والمحافظة على الإجراءات الموثقة لتغطي الجوانب البيئية والتي يؤدي التقصير فيها إلى انحرافات عن السياسة البيئية والأهداف والغايات.
 - ب. اشتراط معايير للعمليات ضمن الإجراءات.
 - ج. تحديد وتطبيق وصيانة العمليات المرتبطة بالجوانب البيئية الهامة للسلع والخدمات المستخدمة من قبل المنظمة. وإيصال الإجراءات والمتطلبات المناسبة للموردين والمتعاقدين¹.
- إن تطبيق نظم الإدارة البيئية يبدأ برقابة العمليات للتأكد بأن السياسة البيئية والأهداف والغايات البيئية قد تم انجازها، ويمكن أن تقسم رقابة العمليات إلى:

¹. Thompson, Myles H. A, Clement P. Dumont, Carlos F. Gaymer, ISO 14001: Towards international quality environmental management standards for marine protected areas, Ocean & Coastal Management ,v51, P9. 2008.

- نشاطات محددة لمنع التلوث والحفاظ على الموارد، إعادة هندسة العمليات، تطوير المنتج، تصميم المشروع.
- نشاطات صممت للتقيد بالتعليمات أو متطلبات العمليات الداخلية.
- نشاطات الإدارة البيئية الإستراتيجية صممت للتعريف بالفرص البيئية، توقع التغيرات المحتملة، مواجهة مخاطر جديدة.

7-4 الاستعداد لحالات الطوارئ و الاستجابة لها (Emergency Preparedness & Response)

يجب على المنظمة أن تحدد وتطبق الإجراءات اللازمة لتحديد الحوادث وأوضاع الطوارئ المحتملة والاستجابة لها، والتي يمكن أن يكون لها أثر على البيئة، كما يجب أن تقوم بمراجعة دورية للاستعداد لحالات الطوارئ وبشكل خاص بعد حدوث الحوادث أو حالات الطوارئ مما يضمن قيام المنظمة بمنع أو تخفيض التأثيرات السلبية على البيئة، وان تقوم باختبار دوري لهذه الإجراءات لتحديد فيما إذا كانت قابلة للتطبيق¹.

ويعتبر الاستعداد لحالات الطوارئ من أهم الأجزاء في أي نظام إدارة بيئي. فإذا حدثت أي كارثة فان الاستجابة لها ستعمل على تقليل الخسائر الناتجة عن هذه الكوارث. إذ أن العديد من المنشآت تطبق ذلك في أنظمتها الداخلية دون أن يكون لديها نظام إدارة بيئية لما له من فوائد على المنشأة.

و ينص آيزو 14001 على أن تشمل خطة الطوارئ ما يلي:

- 1- تحديد الهيكل التنظيمي للمسؤوليات.
- 2- معلومات عن المواد الخطرة وتحديد مخاطر هذه المواد.
- 3- تحديد الإجراءات اللازمة للاستعداد للطوارئ.
- 4- تطوير الإجراءات اللازمة للإمداد بخدمات الطوارئ.
- 5- تحديد طرق التفاعل مع الأنواع المختلفة من الطوارئ.
- 6- تحديد مسؤولي الاتصالات الداخلية و الخارجية الخاصة بالطوارئ.
- 7- التدريب على الاستعداد والاستجابة للطوارئ.

¹. Bhullar, A. S., **certification guide**, Allied publishers, 2005, p99.

5- الفحص و العمل التصحيحي (Checking & Corrective Action)

يتضمن هذا المتطلب أربع أنشطة رئيسية، والتي تضمن توافق أداء المنظمة مع نظام الإدارة البيئية المستخدم في المنظمة، وهذه الأنشطة هي:

5- 1 القياس والمتابعة (Monitoring and measurement)

يجب على المنظمة أن تحدد الإجراءات الموثقة للمتابعة والقياس على أساس منظم، والتي يمكن أن يكون لها أثر مهم على البيئة، وأن تحفظ على الإجراءات. وهذا يجب أن يتضمن تسجيل المعلومات اللازمة لتتبع الأداء البيئي والتحكم في العمليات المختلفة ومدى تكيف ذلك مع الأهداف و الغايات البيئية للمنظمة. بالإضافة إلى وضع المعايير والآليات اللازمة للقياس وصيانة معدات المستخدمة مثل أجهزة القياس ومعدات الاختبار، والمحافظة على هذه المعدات والسجلات الخاصة بالعمليات وفق إجراءات المنظمة، فضلا عن التقويم الدوري للتوافق مع المتطلبات والقوانين والتشريعات البيئية¹.

إن عملية القياس و المتابعة تمكن المنظمة من :

- قياس الأداء البيئي
- معرفة أسباب المشاكل التي تحدث.
- تحديد الأماكن التي تتطلب عمل تصحيحي.
- تحسين الأداء .

5- 2 عدم المطابقة والعمل الوقائي والتصحيحي

(Non Conformance & Corrective & Preventive action)

ينبغي على المنظمة أن تضع وتنفذ و تحافظ على إجراءات للتعامل مع حالات عدم المطابقة الفعلية و المحتملة وذلك من أجل اتخاذ أعمال تصحيحية و وقائية.

يجب إنشاء إجراءات لتعريف متطلبات من أجل²:

- تحديد حالات عدم المطابقة مع القيام بالأعمال اللازمة لتخفيف آثارها البيئية.

¹.sadiq, Naeem , Asif Hayat Khan, ISO 14001 step by step: A practical guide, UK, IT governance publishing, 2011, p47.

². Besterfield, Dale H. , Carol Besterfield- Michna , Total Quality Management , India, Dorling Kindersley, 3rd edition, 2011, p 251.

- البحث عن عدم المطابقة وتحديد أسبابها مع القيام بالأعمال اللازمة لمنع تكرار حدوثها.
- تقييم الحاجة لعمل يضمن عدم تكرار حدوث عدم المطابقة وتنفيذ الأعمال الملائمة والمصممة لتجنب وقوعها.
- تسجيل نتائج الأعمال التصحيحية والوقائية المتخذة.
- مراجعة فعالية الأعمال التصحيحية والوقائية المتخذة.
- يجب أن تتناسب الأعمال المتخذة مع حجم المشكلة والتأثيرات البيئية المواجهة. كما أن تتأكد المنشأة من توثيق أي تغيرات على وثائق نظام الإدارة البيئية نتجت عنها الأعمال التصحيحية والوقائية المتخذة.

3-5 السجلات (Records)

يجب على المنظمة أن تحدد وتحافظ على السجلات كضرورة لبيان مدى التوافق مع متطلبات نظام الإدارة البيئية المطبق في المنظمة والنتائج التي تم تحقيقها. كما يجب أن تخزن هذه السجلات وأن تتم حمايتها والمحافظة عليها بحيث يمكن استرجاعها بسهولة عند الحاجة لها، وأن تكون واضحة وقابلة للتحديد.

ويمكن أن تشمل السجلات البيئية للمنظمة ما يلي:

- سجلات المتطلبات القانونية و التشريعية.
- سجلات التدريب.
- سجلات الحوادث و الشكاوى.
- سجلات القياس و المتابعة.
- السجلات الخاصة بمراجعات الإدارة.
- سجلات تتضمن معلومات عن منتجات و عمليات المنظمة.
- سجلات المراجعة البيئية.
- سجلات الفحص و المعايرة.

4-5 مراجعة نظام الإدارة البيئية

(Environmental Management System Audit)

يجب أن تحدد المنظمة إجراءات خاصة بالمراجعة الدورية لنظام الإدارة البيئية المطبق لديها، وأن تحافظ عليه وذلك بهدف :

أ. تحديد فيما إذا كان نظام الإدارة البيئية :

1. يطابق الترتيبات المخططة للإدارة البيئية بما فيها متطلبات هذا المعيار الدولي.

2. تنفذ هذا النظام والمحافظة عليه بالشكل المطلوب.

ب. إيصال نتائج المراجعة للإدارة العليا.

ويجب أيضا أن تخطط المنظمة و تطبق برنامج للمراجعة يأخذ بعين الاعتبار الأهمية البيئية للعمليات التي تقوم بها المنظمة و نتائج المراجعات السابقة، بالإضافة يجب أن تغطي إجراءات المراجعة معايير المراجعة و مجال التطبيق و المنهجيات و التكرار، وتحديد المسؤوليات والمتطلبات اللازمة لإتمام المراجعة وإعداد تقريره الذي يعرض النتائج. كما أن عملية اختيار من سيقومون بعملية المراجعة له أثر كبير على موضوعية ودقة هذه العملية¹.

6 - المراجعة الإدارية (Management Review)

يجب على الإدارة العليا في المنظمة مراجعة نظام الإدارة البيئية لديها في فترات محددة لضمان ملائمتها المستمرة و كفايته و فاعليته. حيث ستتضمن المراجعة تقييم الفرص وإدخال التحسينات و التغييرات على نظام الإدارة البيئية ، متضمنة أيضا السياسة البيئية والأهداف و الغايات. ويجب أن تجمع الإدارة جميع المعلومات التي يتطلبها التقييم الشامل وأن يتم توثيق المراجعة.

وتعتمد مراجعة الإدارة العليا على الآتي²:

أ. نتائج المراجعة الداخلية لنظام الإدارة البيئية في المنظمة.

¹. Whitelaw, Ken , iso 14001 environmental systems handbook, 2nd edition, Elsevier LTD, 2004, p19

². Kausek, Joe, **environmental management quik and easy: creating an effective iso 14001 ems in half the time**, American society for quality, 2007, p 38-39.

ب. مدى مطابقة الأهداف و الغايات للسياسة البيئية للمنظمة.

ج. تقييم التزام المنشأة بالتحسين المستمر.

د. التغيرات التي تطرأ على السياسة البيئية و الأهداف و الغايات البيئية.

هـ. الأداء البيئي للمنظمة.

و. التطورات و التغيرات في المتطلبات القانونية و المتطلبات الأخرى.

ز. آراء الأطراف الخارجية المهتمة بالبيئة.

ح. نتائج المراجعة الإدارية السابقة.

ويمكن أن تؤدي مراجعة الإدارة العليا إلى تغيرات محتملة في السياسة البيئية وبالتالي الأهداف و الغايات البيئية في المنظمة، و بالتالي تغيير عناصر أخرى في نظام الإدارة البيئية.

وتعتبر الإدارة العليا مسؤولة عن عملية التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية المطبق.

مما سبق نجد أن نجاح المنظمات في تطبيق نظام الإدارة البيئية يعتمد بالدرجة الأولى على توافر المتطلبات السابقة، مع العلم أن هذا النظام صمم ليكون مرناً ويتم تطبيقه في أية منظمة مهما اختلف حجمها سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص، بالإضافة مساعدته في تحسين إدارتها البيئية والوصول إلى السوق الأخضر المتنامي.

الفصل الرابع

الأداء التنافسي وتأثير نظم الإدارة البيئية

- 1- الميزة التنافسية - المفهوم والأنواع.
- 2- كيفية تنمية و تطوير المزايا التنافسية في المنظمة.
- 3- : الميزة التنافسية المستدامة.
- 4- مفهوم الأداء التنافسي.
- 5- مؤشرات الأداء التنافسي.
- 6- دور نظم الإدارة البيئية في تحقيق الأداء التنافسي للمنظمات

في ظل الضغوط التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية أصبح من ضرورات بقاء هذه المؤسسات التكيف مع المتغيرات الجديدة، فكان لابد من تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع هذه الأوضاع، استراتيجيات تتوافق مع الانفتاح الذي شهدته الأسواق العالمية نتيجة العولمة، ففرض ذلك على المنظمات إنتاج سلع وتقديم خدمات على مستوى الأسواق العالمية فأضحت المؤسسات في حاجة إلى النمو فضلاً عن مجرد البقاء مما استوجب عليها البحث عن سلوك يحقق لها التفوق، فكانت الميزة التنافسية هي السبيل لذلك.

1- الميزة التنافسية المفهوم و الأنواع

1-1 مفهوم الميزة التنافسية

أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة. وترجع بدايات ظهور هذا المفهوم إلى: (Chamberlin,1939) لكن يمكن عزوه إلى (Selzmick,1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة¹.

وبعد ذلك وصف كل من (Hofer and Schendel) الميزة التنافسية بأنها: الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر المواد. ومن خلال هذا التعريف يلاحظ بأنهم يجدون أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث اخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة، فالمقدرات والميزة التنافسية عدت متغيرات مستقلة وعدوا الأداء هو المتغير التابع.

وبعد ذلك جاء (Porter,1985 & Day,1984) ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث عدوها هدف الإستراتيجية المتغير التابع وليس بأنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية. وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، إذ أن تحقيقها سيولد ضمناً وبشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى.

¹. الزعبي ، حسن علي ، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي. دار وائل، 2005، ص 137.

تناول العديد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية فقد عرفها (Fahery) بأنها: أي شئ يميز المنظمة تمييزاً ايجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً ايجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها¹.

في حين يراها (Mitchell & Coies) تعني أن المنتج أو الخدمة المقدمة من الشركة يمكن أن تقدم في عدة طرق وأساليب لتحقيق مبيعات أكثر وأرباح أكثر وتدفق نقدي كبير من ذاك المتحقق لأي منافس حيث المنافسون يقدمون المنتجات / الخدمات لنفس العميل².

كما يحدد مفهوم الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط حيث يمكن ربط الميزة التنافسية - المتحققة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية بالإضافة للقدرات والكفاءة والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تملكها المنظمة- ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، التميز.

ويشير (كوتلر) إلى أنها: مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز³.

في حين يرى (مصطفى) إلى أن القدرة التنافسية لها شقان يؤثران على النجاح في زيادة ولاء العملاء ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمنظمة هما: قدرة التميز على المنافسين، القدرة على جذب العملاء⁴.

ويرى أن القدرة التنافسية تتطلب تحقيق تنافسية المدير وتنافسية المنظمة، فلا يكفي أن يتميز المدير أو القائد الأعلى في المنظمة بل يتطلب الأمر قدرة تنافسية للمنظمة ككل. ومن أهم معايير القدرة التنافسية كما يرى: تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، تفويض وتمكين العاملين،

¹ . Fahery،Liam" the strategic planning management reader"،prentice-hall،inc،new jersey،1989،p.18.

² . Mitchell , Donald & Carol Coies (2003):The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation،" **Journal of business strategic** ،Vol 24، N5،P16.

³ . داسي ، وهيبه حسين ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص 80.

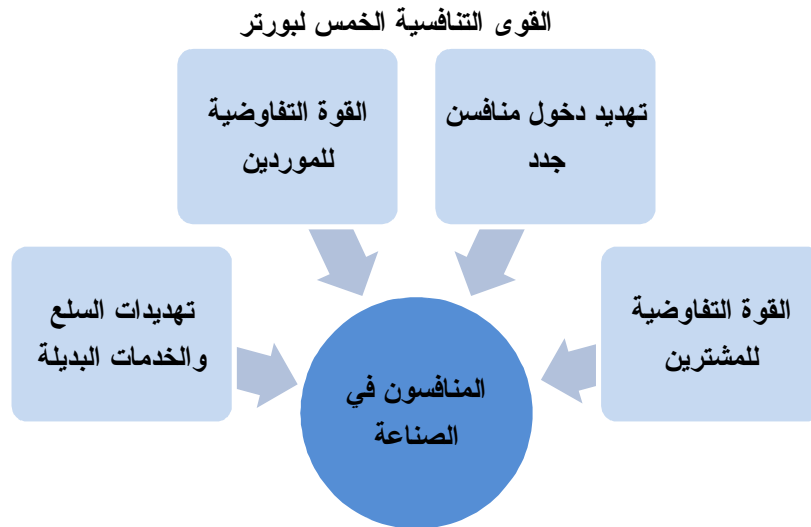
⁴ . داسي ، وهيبه حسين ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص 80.

الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين ونسبة المخصصات التي ترصد لذلك، زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعاتها وإداراتها، استخدام المديرين المحترفين، الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق، مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في كافة المجالات والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية.

ويرى (السلمي) بأنها : المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹.

ويرى (بورتر) أن المنافسة في قطاع ما، هي محصلة لخمس قوى تنافسية حيث قدم نموذجاً لهذه القوى، مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3)



المصدر: توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 155

¹ . السلمي ، علي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104 .

ويشير بورتير إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى تؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمس على المنظمة¹.

وعلى الرغم من أهمية الميزة التنافسية للعديد من المنظمات في الوقت الحاضر، من الممكن أن تواجه العديد من المخاطر والتهديدات والتي من شأنها تقليل حجم هذه الميزة أو حتى ضياعها بالكامل ومن أبرز تلك التهديدات²:

- ظهور تقنيات جديدة.
 - ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها.
 - ظهور قطاعات سوقية جديدة في الصناعة.
 - حدوث تغير في القيود الحكومية أو مواصفات المنتج أو قوانين حماية البيئة أو حواجز الدخول إلى الأسواق .
- ولمواجهة هذه التهديدات الإستراتيجية المؤثرة في المزايا التنافسية تلجأ المنظمات إلى تقنيات عديدة من أهمها:
- الاستثمار في مزايا تنافسية من مستوى أعلى بحيث يصعب تقليدها (تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج، السمعة الطيبة).
 - التنويع في مصادر الميزة التنافسية و التقليل من الاعتماد على ميزة واحدة.
 - التحسين والتطوير المستمر في الميزة وبشكل أسرع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة.

¹ . الدوري ، زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، الاردن ، دار اليازوري، 2005، ص 103.

² . مرسي ، نبيل محمد ، احمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، 2007، ص 104.

1-2 أنواع الميزة التنافسية

أكد بورتر على أن الميزة التنافسية " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض مقارنة بأسعار المنافسين مع تقديم منافع متساوية، أو أن تقدم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين بحيث تعوض الزيادة في السعر"¹.

من خلال ذلك نجد أنه قام بتحديد نوعين أساسيين للميزة التنافسية وهما:

1- ميزة التكلفة الأقل.

2- ميزة التميز والاختلاف عن المنافسين.

1- التكلفة الأقل:

وتعكس قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مشابه لذلك الذي يقدمه المنافسين ولكن بتكلفة أقل، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر².

وحتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى هذه الميزة فإن ينبغي عليها فهم مختلف الأنشطة التي يتم القيام بها ضمن المنظمة أو ما يسمى سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية.

2- التمايز:

ويتمثل ذلك في قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة فريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك من حيث الجودة أو الخصائص المميزة للمنتج أو خدمات ما بعد البيع أو مزيج يتكون من أكثر من عنصر من العناصر السابقة، وحتى من ناحية التمايز للمنتج، ينبغي على المنظمة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمايز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك، وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المنظمة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتجاوزه إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، خدمات ما بعد البيع، الضمان وغيرها.

واعتبر بورتر أن هناك ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية وهي¹:

¹. Porter , Michael E , **the competitive advantage**, USA, Mc-Graw Hill, 2000, P8.

². العارف ، نادية ، الإدارة الإستراتيجية ، المفاهيم والحالات ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2009 ، ص 228.

إستراتيجية ريادة التكلفة: وفي هذه الإستراتيجية تعمل الشركة على أن تكون المنتج الأقل تكلفة في مجال صناعتها، حيث أن السعر هو أساس المنافسة وتتحقق القيادة السعرية من خلال تنظيم استخدام الطاقة وتحقيق الحجم الاقتصادي وتطوير التكنولوجيا أو استخدام العمالة الماهرة.

إستراتيجية التمايز : تهدف الشركة وفق هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف من المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، حيث أن القيمة المضافة للمنتج (التمايز) يجب أن تؤثر على قرار الشراء لدى المستهلك وتحقيق الرضا له، وهناك العديد من الطرق التي يمكن عن طريقها تمايز المنتج على سبيل المثال، سهولة التشغيل، إضافة استخدامات جديدة لنفس المنتج، خدمات ما بعد البيع. ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على عدة عوامل منها: خلق المنفعة للمستهلك، تدعيم القيمة المدركة، صعوبة التقليد.

إستراتيجية التركيز: تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى شريحة سوقية معينة أو التركيز على خط منتجات معين أو قطاع جغرافي محدد. وتقوم الشركة بعد ذلك بصياغة إستراتيجيتها لخدمة هذا الجزء وهذه الإستراتيجية إما أن تركز على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة في المجال الذي استهدفته أو أن تركز على التميز.

كما اقترح بورتر ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي²:

1-2-1 تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة

وتتحدد بنية القطاع وذلك من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس حيث يمكن من خلال دراسة هذه القوى تحديد جاذبية السوق وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة. وتعرض بورتر للنقد نتيجة صعوبة الحصول على المعلومات الكافية للقيام بهذا التحليل، كونه من الضروري الحصول على قاعدة بيانات مفصلة من أجل مساعدة المنظمة في عملية اتخاذ القرارات.

¹ . زايد ، عادل ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003، ص 52 .

² . الزعبي ، حسن علي ، مرجع سابق ذكره، ص 142.

1-2-2 إقرار الإستراتيجية التنافسية

وهنا يجب على المنظمة أن تختار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعد الإستراتيجية التنافسية (فن خلق أو استغلال تلك المزايا التي هي أكثر ديمومة والتي من الصعب تقليدها)، وتعتمد على عدة خطوات:

- معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المنظمة وترتيبها حسب تهديدها.
 - تحديد الأهداف الإستراتيجية.
 - تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانات وظروف المنظمة.
- ويؤكد بورتر على ضرورة قيام المنظمة بالمحافظة على نوع التكافؤ مع منافسيها.

1-2-3 تطبيق الإستراتيجية التنافسية

يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

2- كيفية تنمية وتطوير المزايا التنافسية في المنظمة

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها طرق جديدة وأفضل للمنافسة وبالتالي هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المنظمة تطور من ميزتها.

2-1 أسباب تطوير الميزة التنافسية

من أهم الأسباب التي تجعل المنظمة تحسن وتنمي من ميزتها التنافسية¹:

أ- ظهور تكنولوجيا جديدة : حيث انه يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام تقنيات الحاسب الآلي، أو طرق التسويق العصرية عبر الانترنت بما يسمى التسويق الالكتروني.

وتظهر حاجة المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المنظمة في تطوير الميزة التي تمتلكها أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة اكبر لعملائها.

ب- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة أو تغيير في أولوية هذه الحاجات ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تطوير ميزة جديدة.

¹ . خليل، نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية ، 1998، ص 98-99.

ج- تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حال حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الاتصالات.

د- التغير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق.

2-2 مداخل تطوير الميزة التنافسية

أدت التطورات المتسارعة إلى قيام المنظمات الاقتصادية بالبحث عن مختلف الطرق لرفع كفاءة وفعالية أدائها وذلك بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل تساهم في تطويرها و تتميتها و المحافظة عليها من خلال:

1- مدخل تلبية حاجات العملاء

يتوقف نجاح المنظمات الاقتصادية في دخول الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي المتغير على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين. كما أن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين واستمرارية ارتباطهم بالسلعة ومنافعها هدف استراتيجي تعمل المنظمات على تحقيقه الأمر الذي يتطلب دراسة وتحليل الأذواق والاحتياجات ومحاولة إنتاج السلع القادرة على إشباعها وبالتالي لأبد من¹:

أ- تحقيق رضا المستهلكين: حيث إن قدرة المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها مرتبط بمدى تحقيق رضا المستهلك عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لمختلف حاجاته.

ب- سرعة الاستجابة في تلبية الاحتياجات من خلال تقديم سلع ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب.

ج- ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية.

د- تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية متميزة عن تلك التي يقدمها المنافسين.

هـ- تقديم المنتج بأسعار مناسبة لإمكانيات وقدرات المستهلكين.

و- توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج، كخدمات ما بعد البيع.

¹ . عبد الحميد ، طلعت اسعد ، التسويق الفعال ، الأساسيات و التطبيق ، مصر ، الدار المتحدة للإعلان، 1999، ص

2- مدخل تنمية القدرات التنافسية

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم وتمثل تلك المقدرات في¹:

أ- المرونة: والتي هي قدرة المنظمة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعة وصورة المنظمة لدى المستهلك.

ب- الإنتاجية: حيث يؤدي الاستغلال الأمثل للأصول المادية والتكنولوجية والمالية والبشرية إلى رفع الإنتاجية والحصول على أفضل المنتجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية للمنظمة .

ج- الزمن : إن التغيرات التنافسية المتلاحقة أدت إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المنظمة والمستهلك في الوقت نفسه، حيث أن أبعاد المنافسة حسب عنصر الزمن تظهر في:

- 1- اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- 2- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع و العملية الإنتاجية.
- 3- تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات.
- 4- تخفيض زمن التسليم وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج.
- د- الجودة العالية: ينبغي على المنظمة من أجل البقاء في الأسواق والاستمرار فيها أن تقوم بتبني نظام للجودة الشاملة يضمن استمرارية الجودة العالية في مختلف السلع والخدمات والوظائف والعمليات التي تقوم بها.

2-3 معايير الحكم على جودة المزايا التنافسية

إن نوعية وجودة الميزة التنافسية تتحدد بما يلي²:

¹ . محمد العلي ، عبد الستار ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل كمي، الأردن ،دار وائل للنشر، 1999، ص 44.

² . بوشناف ، عمار ، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002، ص 25 .

أ- مصدر الميزة

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

- 1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
 - 2- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى جهود تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.
- و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك

شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

3- الميزة التنافسية المستدامة.

يرى Barney أن موارد الشركة التي تستطيع خلق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتصف بأربع خصائص¹:

1. أن يكون المورد قيماً **valuable resources** : تكون موارد الشركة ذات قيمة عندما تمكن الشركة من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تحسن من فعاليتها وكفاءتها .
2. أن يكون المورد نادراً **Rare Resources** : أن أياً من موارد الشركة أو مجموعة موارد الشركة القيمة إذا ما تم امتلاكها من قبل عدد كبير من الشركات فإن كل من هذه الشركات تمتلك المقدرة على استغلال هذه الموارد بنفس الطريقة وبالتالي سيتم تطبيق إستراتيجية واحدة من قبل جميع الشركات مما سيؤدي إلى عدم حصول أياً منها على الميزة التنافسية.
3. أن لا تكون هناك قابلية لتقليد موارد الشركة : إن موارد الشركة القيمة والنادرة تكون مصدراً للميزة التنافسية فقط عندما لا تستطيع الشركات التي لا تمتلك هذه الموارد الحصول عليها أي أن لا يكون هناك إمكانية لمحاكاة أو تقليد هذه الموارد ويتحقق هذا نتيجة أحد الأسباب الثلاثة التالية أو بسبب تمازج هذه الأسباب جميعاً :

أ- أن تكون مقدرة الشركة في الحصول على المورد معتمدة على ظروف تاريخية استثنائية وفريدة مثل تواجدها في موقع معين وزمن معين وبمجرد انتهاء هذه الظروف فإن الشركات الأخرى لن يكون بإمكانها الحصول على هذه الموارد التي مما يجعلها موارد غير قابلة للتقليد مثال ذلك حصول الشركة على موقع جغرافي معين .

ب- الغموض السببي **causal ambiguity**

ويكون هذا النوع من الغموض موجوداً عندما تكون العلاقة بين الموارد التي تسيطر عليها الشركة وبين الميزة التنافسية المستدامة للشركة غير مفهومة أو مفهومة بدرجة ضئيلة فحسب

¹ . عبد الرحمن ، نسرين محمود، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 2009، ص 52.

فلكي يكون المورد مصدراً للميزة التنافسية فإن جميع الشركات يجب أن تواجه نفس المستوى من الغموض السببي بما فيهم الشركة صاحبة الميزة التنافسية إذ أن فهم الشركة للعلاقة بين الموارد التي تسيطر عليها وبين مزاياها يسمح للشركات الأخرى بتعلم هذه العلاقة ومن ثم امتلاك الموارد الضرورية (على افتراض عدم وجود نقص في المحاكاة لأي من الأسباب الأخرى) وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة وهنا ستفقد الميزة التنافسية استدامتها .

وعدم فهم الشركة لمصدر الميزة التنافسية لديها يكون نتيجة اعتماد الشركة على العديد من الموارد للحصول على الميزة التنافسية وفي الوقت ذاته تكون هذه الموارد شديدة الاعتماد على بعضها البعض وبالتالي فإن العلاقة بين الميزة والموارد التي تخلق هذه الميزة تبقى غامضة نوعاً ما إذ لا يكون هناك مورد محدد يجب تقليده للحصول على الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة صاحبة الميزة التنافسية .

ج- التعقد الاجتماعي Social complexity

إن السبب الأخير في عدم إمكانية محاكاة موارد الشركة هو التعقد الاجتماعي ويعني أن يكون هناك ظاهرة معقدة اجتماعياً هي التي تقف وراء مقدرة الشركة على الإدارة والتأثير بشكل منظم ومثال ذلك العلاقات الشخصية بين المديرين في الشركة و ثقافة الشركة و سمعة الشركة بين الموردين والعملاء .

4. إمكانية الاستبدال والإحلال Substitutability

إن المتطلب الأخير لمورد الشركة ليكون مصدراً للميزة التنافسية هو أن لا يكون قابل للاستبدال. و إمكانية الاستبدال في الموارد تتخذ أحد الشكلين التاليين على الأقل :

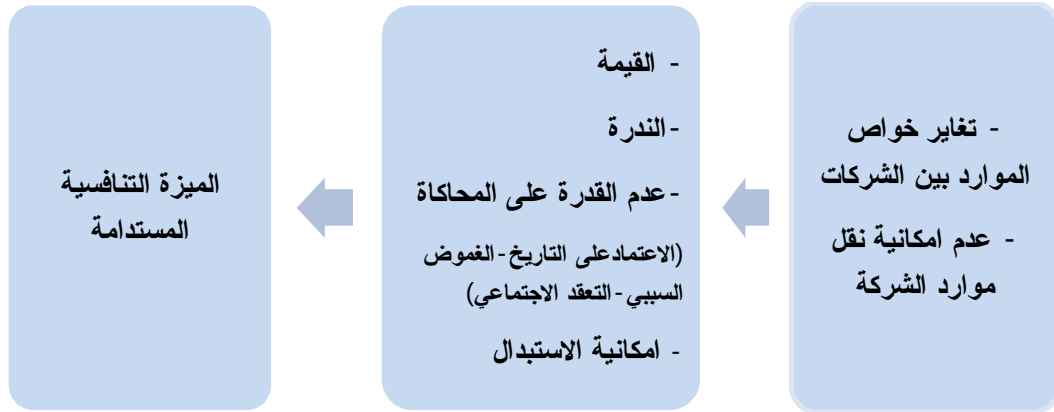
0 قد لا يكون من الممكن بالنسبة للشركة المنافسة امتلاك نفس المورد الاستراتيجي الذي تمتلكه الشركة صاحبة الميزة التنافسية وإنما يمكنها الاستعاضة عنه بموارد مشابهة تمكنها من صياغة وتطبيق نفس الاستراتيجيات. ومثال ذلك أن تكون الشركة صاحبة الميزة تمتلك فريق إدارة عليا متميز وعندها لا يمكن للشركات المنافسة الحصول على نفس الفريق إنما يمكنها تطوير فريق متميز خاص بها .

قد تكون الموارد مختلفة لدرجة كبيرة غير أنها قابلة للاستبدال مثال ذلك امتلاك مديري إحدى الشركات رؤية على درجة عالية من الوضوح تجاه مستقبل شركته بسبب الكاريزما الخاصة لدى

قائد الشركة و امتلاك المديرين في شركة أخرى منافسة لرؤية على درجة عالية من الوضوح تجاه مستقبل شركتهم أيضاً وهذه الرؤية المشتركة تعكس عمليات التخطيط الاستراتيجي واسع المدى والمنتظم لشركتهم، هنا شخصية القائد كمورد للشركة تكافئ استراتيجياً نظام التخطيط الاستراتيجي كمورد للشركة المنافسة مما يعني إمكانية الاستبدال بينهما . ويمكن إيضاح إطار (Barney) للميزة التنافسية من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (4)

نموذج (Barney) للميزة التنافسية المستدامة



المصدر :

Braney•J. (1991).Firm Resources and Sustained Competitive Advantage .**Journal of Management**.v.17,N.1,p 112.

4- مفهوم الأداء التنافسي

أشارت الكثير من الدراسات حول مفهوم الأداء التنافسي كمتغير مهم ومقياس للميزة التنافسية. فقد أشار **Druker** إلى أن الأداء هو " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة رضا المساهمين والعمال"¹.

¹ . الابراهيم ، خديجة ،علاقة ادارة الجودة الشاملة بالاداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2003،ص4.

نجد من التعريف أن الأداء يعتبر مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في السوق والاستمرار في نشاطها في ظل التنافس السائد، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال .

في حين يرى (Wierseman & Robbins) بأنه " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"¹.

وهنا يعتبر الأداء مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على انجاز الأهداف التي وضعتها.

في حين يشير (Miller & Bromily) إلى أن الأداء " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "².

نلاحظ من التعريف أن الأداء هو ناتج تفاعل بين عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام ويعني بذلك عامل الفعالية، كما أنه يبين أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى عقلانية الطريقة المتبعة .

ويرى (Simon) بأنه " قدرة الشركة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية و البشرية و المعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "³.

ونلاحظ انه يتفق مع التعريف السابق للأداء .

وترى (خطاب) أن الأداء " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، لذلك فهو يعكس مفهوم كل من الأهداف والنظام لتحقيق هذه الأهداف " ⁴.

ويشير (Anderw & Richard) إلى الأداء التنافسي بأنه : " مدى تحقيق الأهداف المخططة بشكل يحقق للمنظمة وضع تنافسي متميز مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة على المستوى القومي أو الدولي "⁵.

¹ . عدي الحسيني ، فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، عمان ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2000، ص 231.

² . نفس المرجع السابق ، ص231.

³ . الخطيب ، صالح فهد ، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية) ، رسالة ماجستير، الأردن ، عمان، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا، 2003، ص 35 .

⁴ . عابدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1997، ص 11 .

⁵ . Pettigrew , Andrew ، Richard Wipp، **managing change for competitive success** ،England : Blackwell ، 1993، p 202 .

5- مؤشرات الأداء التنافسي

تنوعت الدراسات التي أشارت إلى مؤشرات الأداء التنافسي للشركات والمنظمات، فيرى عبد الحكيم النسور أن مؤشرات الأداء التنافسي تتمثل في التالي¹:

1- الأداء المالي و الاقتصادي ويشمل:

- نمو معدلات إنتاجية العاملين.
- نمو القيمة المضافة.
- نمو الحصة السوقية للسوق المحلي و الأجنبي.
- نمو المبيعات بشكل عام.
- ارتفاع نسبة الصادرات إلى المبيعات.
- ارتفاع أرباح التصدير.
- ارتفاع قيمة الصادرات إلى دول الاتحاد الأوروبي.
- ارتفاع معدل الأرباح.

2- بناء الميزة التنافسية وتشمل

- اختراق أسواق جديدة.
- ابتكار منتجات جديدة.
- طرح أكثر من منتج.
- المكانة المميزة للشركة في السوق المحلي.
- المكانة المميزة للشركة في السوق الخارجي.
- حصول الشركة على شهادات متطلبات التصنيع الجيد.
- السعي للتحالفات أو الاندماج.
- الحصول على علامة الجودة.
- تحقيق براءة اختراع.
- تشجيع السلوكيات الابتكارية.

¹ . النسور عبد الحكيم ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ، 2009 ، ص 56 .

- تنويع طرق وأساليب العمل.

بينما حددها طارق إسماعيل كما يلي¹:

- الحصة السوقية.

- مستويات الجودة.

- الإنتاجية.

- نسب الربحية.

- قيمة الصادرات.

ويراها صالح الرشيد على النحو التالي :

أ- محددات هيكل التكلفة

- الأداء المالي

- أداء القوى العاملة.

- إنتاجية عناصر الإنتاج.

- أداء البحوث و التطوير.

محددات هيكل الطلب

- الحصة السوقية خلال الفترة الحالية.

- التطور التاريخي للحصة السوقية.

ثم قام الباحث بتحويل المحددات إلى مؤشرات قابلة للقياس ،حيث تتمثل تلك المؤشرات بما يلي²:

1- مؤشرات الربحية

1-1 الأداء المالي

1-1-1 نسبة صافي الربح.

1-1-2 صافي رصيد الاستثمار بالأصول الثابتة.

¹ . إسماعيل ، طارق ، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنافسي للشركات (دراسة ميدانية بقطاع الدواء)، رسالة ماجستير ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس، 1998، ص 8.

² . الرشيد ، صالح ، منهج مقترح لتحديد استراتيجيات تنافسية الصناعة في الاقتصاد السعودي في مواجهة تحديات العولمة، السعودية، جامعة الملك فيصل ، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، ص 24.

- 3-1-1 معدل العائد على الاستثمار.
- 4-1-1 معدل رأس المال على حقوق الملكية.
- 5-1-1 معدل العائد على السهم.
- 6-1-1 إنتاجية الأصول.
- 7-1-1 معدل دوران رأس المال العامل.
- 8-1-1 معدل دوران الأصول.
- 9-1-1 نسبة التكلفة/ الدخل.
- 2-1 أداء القوى العاملة
- 1-2-1 الرقم القياسي لمدخل العمل.
- 2-2-1 مهارات القوى العاملة.
- 3-2-1 تكلفة وحدة العمل.
- 4-2-1 تكلفة ساعة العمل.
- 5-2-1 إنتاجية ساعة العمل.
- 6-2-1 معدل ترك العمل.
- 7-2-1 فعالية الحوافز.
- 8-2-1 معدل الإصابات والحوادث.
- 3-1 إنتاجية عناصر الإنتاج
- 1-3-1 إنتاجية العامل المتعدد.
- 2-3-1 إنتاجية العامل الإجمالي.
- 3-3-1 إنتاجية رأس المال.
- 4-3-1 إنتاجية العمل.
- 5-3-1 تكلفة الموارد المحلية.
- 6-3-1 القيمة المضافة بالأسعار الثابتة.
- 7-3-1 فعالية الطاقة.

- 8-3-1 نسبة المؤلف.
- 4-1 أداء البحوث والتطوير
- 1-4-1 متوسط الإنفاق على البحوث والتطوير.
- 2-4-1 براءات الاختراع.
- 3-4-1 عدد التراخيص.
- 2- مؤشرات الحصة السوقية (لقياس هيكل الطلب)
- 1-2 تقييم الحصة السوقية خلال الفترة الحالية
- 1-1-2 قيمة صافي الصادرات.
- 2-1-2 قيمة الصادرات لكل وحدة نقدية.
- 3-1-2 المشاركة في السوق العالمي.
- 4-1-2 تنويع المنتج.
- 5-1-2 انتشار المنتج.
- 6-1-2 تنويع السوق.
- 7-1-2 انتشار السوق.
- 8-1-2 الميزة التنافسية المستبانة.
- 2-2 تقييم التطور التاريخي للحصة السوقية
- 1-2-2 التغير النسبي في المشاركة في السوق العالمي
- 1-1-2-2 حدة المنافسة الدولية.
- 2-1-2-2 التخصص الجغرافي المبدئي.
- 3-1-2-2 التخصص في المنتج.
- 4-1-2-2 التكيف.
- 2-2-2 الاتفاق مع تغيرات الطلب العالمي
- 1-2-2-2 التغير في تنويع المنتج.
- 2-2-2-2 التغير في انتشار المنتج.

3-2-2-2 التغير في تنويع السوق.

4-2-2-2 التغير في انتشار السوق.

ولقد حددها (Mark, J & S . Vickery) كما يلي¹:

د - التكلفة.

هـ - الجودة.

و - المرونة.

ز - دورة حياة المنتج.

بينما يشير صلاح الدين إلى أن المؤشرات المستخدمة في الأداء التنافسي هي²:

- نمو المبيعات السنوية.

- نمو الحصة السوقية.

- نمو الأرباح السنوية.

كما حدد (Aaker) في استقصاء شمل 248 منظمة رائدة في مجالات التكنولوجيا والخدمات و

بعض الصناعات الأخرى، أهم مصادر التميز في أداء هذه المنظمات بالتالي³:

- الاشتهار بالجودة.

- انخفاض التكاليف.

- التفوق التقني.

- كفاءة الإدارة.

- تطوير المنتج بصفة دائمة.

- الحصة السوقية.

- رضا العملاء.

¹ . Jacobs , Mark ، Shawnee k.vickery and Cornelia Droge(2007): **the effects of product modularity on competitive performance" do integration strategies mediate the relationship**", international journal of operations & production management, vol.27,No 10, p 1046.

² . صلاح الدين ، مهدي ، " أثر العوامل الإستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال ،الأردن ، 2003، ص121 .

³ . Aaker، D.A, strategic market management, john Wiley & sons,Inc, 1995, p 178.

وأشار ديوب إلى أن الأداء التنافسي يتمثل في¹:

- الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق.
 - الإنتاجية.
 - مستويات الجودة.
 - نسبة الربحية .
 - قيمة الصادرات.
 - المبيعات.
 - حصة الإعلان.
 - مدى توافر العمالة الماهرة.
 - مدى فاعلية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة.
 - مدى فاعلية إدارة التكاليف.
 - الحصة من البحوث والتطوير.
 - المهارات التسويقية.
 - التكاليف النسبية.
- ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المتعلقة بمفهوم الأداء التنافسي، نجد بأنه من أهم المؤشرات التي تم استخدامها في هذه الدراسة كمؤشرات تدل على الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية السورية هي :
- الربحية.
 - الإنتاجية.
 - الحصة السوقية.
 - الحصة التصديرية من الإنتاج.
 - رقم الأعمال.
 - التوليفة الإنتاجية.
 - الشهادات الممنوحة للشركة لتحقيقها مواصفات محددة.

¹ . ديوب ، أيمن حسن ، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2006 ، ص 139 .

6- دور نظم الإدارة البيئية في تحقيق الأداء التنافسي للمنظمات

تظهر قدرة العديد من الشركات حول العالم على إدارة أدائها البيئي كقضية إستراتيجية في الوقت الحالي، فهي لا تسعى فقط من أجل تخفيض أوقات الانتظار، تحسين الجودة، تحسين المرونة بل تسعى إلى أن تكون مسؤولة بيئياً.

لذلك جاء الأيزو 14000 لقيادة التحسينات البيئية حول العالم من خلال منهج منظم للإدارة البيئية، ففي كثير من الحالات حقق أهدافه وفي أخرى تجاوز أهداف صناعه. وكان من أبرز آثار تطبيق نظم الإدارة البيئية تحقيق العمليات النظيفة والخضراء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تنافسية هذه الشركات في الوقت الذي تتم فيه المحافظة على البيئة.

فلقد شغلت العلاقة بين امتلاك المنظمات لمتطلبات نظم الإدارة البيئية وتحقيقها لأداء تنافسي،

العديد من الباحثين والكتاب حيث يرى (Maria Georgiadou and George Tsiotras، 1998) أن تطبيق نظم الإدارة البيئية في المنظمات يؤدي إلى احتلالها مركزاً تنافسياً هاماً في الصناعة وبالتالي تحقيق أداء تنافسي لهذه الشركات وذلك على ثلاث مستويات¹:

1. عوامل السوق: تحسين صورة الشركة، زيادة الحصة السوقية، تحقيق الميزة التنافسية، رضا الزبون فيما يتعلق بالبيئة، تسهيل التبادل التجاري.

2. عوامل مالية واقتصادية: تخفيض تكاليف الأمين، تحسين إمكانية الحصول على رأس المال و المشاريع الاستثمارية، زيادة الإنتاجية، تخفيض تكاليف الإنتاج.

3. عوامل عملياتية: زيادة الفائدة من الإدارة البيئية، تسهيل إدارة المنظمة للمظاهر البيئية، التوجه نحو تحسين نظم الإدارة و العمليات ذات العلاقة بالأداء البيئي.

ويشير (Goh Eng Ann,etal.2006) إلى أن تطبيق نظم الإدارة البيئية في المنظمات قد أثر في أداء هذه الشركات بالنواحي التالية: تحسين الأداء الاقتصادي و البيئي للمشاريع، إلا أن الأثر الأكبر لنظم الإدارة البيئية هو تحسين صورة الشركة بالإضافة إلى زيادة رضا الزبائن².

¹. Georgiadou , Maria and George Tsiotras(1998):**Environmental management systems: a new challenge for Greek industry**، International Journal of Quality & Reliability Management,Vol. 15 No. 3,P290.

². Ann, Goh Eng ، Suhaiza Zailani & Nabiah Abd Wahid (2006): Study on the impact of environmental management systems (EMS)Certification towards firms performance in Malaysia، **management environmental quality an international journal** ,vol.17no.1,P73.

في حين يرى (P. Padma,etal.2008) أن تطبيق نظم الإدارة البيئية في المنظمات ارتبط بشكل كبير بخبرة الشركات بنظم الإدارة البيئية، حيث أن الشركات ذات الخبرة الأكبر لديها معدلات أداء مرتفعة مقارنة بالشركات ذات الخبرة الأقل، إذ أثر آيزو 14000 بشكل أساسي على المؤشرات التالية بنسب متقاربة وهي¹:

- رضا الزبون: يمكن أن يستخدم كمؤشر على كل من الأداء التنظيمي والأداء العمليتي للمنظمة، واعتبر PUN اعتبار بان رضا الزبون هو مؤشر أداء لجهود إدارة الجودة الشاملة.
- معنويات العاملين: وجود بيئة عمل تواصلية ضرورية لفعالية العاملين حيث أنهم يعتبرون احد أصول الشركة. إن بيئة العمل تؤثر على قدرات العاملين لتحسين جودة العمل، كما اعتبر Terziovski and Samson معنويات العاملين كمقياس للأداء في دراستهم على إدارة الجودة الشاملة للمنظمات.
- نمو الصادرات: فالزيادة في الصادرات تشير إلى أن الطلب على المنتجات قد ازداد، كما أنها تشير إلى كيفية أداء المنظمة مقارنة بالسنوات السابقة ، Terziovski and Samson وضعاً نمو الصادرات كمقياس للأداء خصوصاً ضمن سياق العولمة و التجارة الدولية.
- الربحية: تشير إلى كفاءة الشركة في توليد الأرباح ، حيث أن الهدف الأساسي لأي شركة هو تحقيق الأرباح: حيث يرى Hence أن الربحية تدل أيضاً على أداء الشركة، ويشير Agus إلى أن الربحية كمؤشر أداء للمنظمة في دراسته عن إدارة الجودة الشاملة .
- معدل الإنتاج الإجمالي: الإنتاجية هي مقياس على قدرة الشركة لإنتاج المنتجات والخدمات، من الكمية المعطاة من المواد ، العمالة، رأس المال، المعدات، الأرض، التقنيات، المعرفة، الوقت. أو أي تركيبة من تلك العناصر ،كما أشار Terziovski and Samson إلى الإنتاجية تستخدم كمقياس مهم للأداء، ويتفق في ذلك PUN على اعتبار الإنتاجية تعتبر مؤشر لعمليات إدارة الجودة الشاملة في الصناعات التحويلية والخدمية
- تخفيض تكاليف الجودة: تكاليف الجودة مقياس مهم للأداء.

¹ . P. Padma، L.S. Ganesh and Chandrasekharan Rajendran (2008) ، A study on the ISO 14000 certification and organizational performance of Indian manufacturing firms، Benchmarking: An International Journal ،Vol. 15 No. 1، P77

- الأداء المالي الإجمالي: تعطي مؤشر عن أداء الشركة ، كما تقدم معلومات عن كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها بشكل جيد، و كيف تستخدم الموارد بفعالية لتحقيق عملية فعالة تؤدي إلى منتجات و خدمات فعالة ، كما أن **Pun** اعتبر الأداء المالي الإجمالي مقياس مهم للأداء.
 - أداء العمليات الإجمالي: هو مؤشر لقدرة الشركة على الاستفادة من مواردها بفعالية من أجل تحقيق أهدافها، كما أن **Terziovski and Samson** اعتبروا الأداء العملياتي الإجمالي مؤشر مهم للأداء.
 - توفير الطاقة: التوفير في الطاقة لا يهدف فقط إلى تخفيض التكاليف في المنظمة ولكن له فوائد على المجتمع بشكل عام من خلال استطلاع عام تبين بان الشركات التي تطبق معايير الأيزو 14000 تحصل على توفير في الطاقة
 - الأثر المرغوب بيئيا للمنتج و الخدمة: في معيار آيزو 14001 أشير إلى أن الأثر غير المرغوب للمنتجات و خدمات الشركة يجب أن يتم تخفيضه.
- ويرى (Meena Chavan,2005) أن نظم الإدارة البيئية تراقب الأداء البيئي للمنظمة كما في نظام الإدارة المالي الذي يراقب النفقات والإيرادات، ويؤمن مراقبة منتظمة للأداء المالي للشركة. كما أن تطبيق الشركة لهذه النظم يعني أنها قادرة على تحقيق وتلبية التشريعات الحكومية والمتطلبات الإلزامية، بالإضافة إلى معالجة النشاطات المتغيرة التي يمكن أن يكون لها أثر على البيئة، وان فعالية هذه النظم تتطلب مشاركة ودعم كل شخص في المنظمة من الإدارة العليا وحتى العمال. وان تطبيق آيزو 14000 مكنها من تحقيق مركز تنافسي من خلال تخفيض المسؤوليات البيئية، زيادة الاستخدام الفعال للموارد، تخفيض النفقات، إظهار صورة جيدة للشركة، بناء وعي بيئي بين الموظفين، الحصول على فهم أفضل للآثار البيئية لنشاطات الشركة، زيادة الأرباح، تحسين الأداء البيئي من خلال عمليات أكثر كفاءة، بالإضافة إلى أن الشركات ترغب بتطبيق نظم الإدارة البيئية كإستراتيجية لتحقيق عائد على الاستثمار في إجراءات متعلقة بالبيئة¹.

¹. Charan , Meena (2005) : An appraisal of environmental management systems A competitive advantage for small businesses, **management environmental quality an international journal**·vol.16 no.5, P448.

وأشار (S.X.Zeng,etal.2005) إلى أن تطبيق نظم الإدارة البيئية في المنظمات يحقق لها العديد من المزايا ويحسن من أدائها مقارنة بغيرها من الشركات، وذلك فيما يتعلق بما يلي¹:

- العمليات الداخلية: زيادة الكفاءة، زيادة الوعي البيئي، تحسين الإدارة البيئية.
- إدارة الشركة: تخفيض الشكاوى، تحسين الربحية، التوفير في الموارد وبالتالي تخفيض الهدر، الحصول على تقدير اجتماعي نتيجة الاهتمام بالبيئة.
- التأثيرات التسويقية: زيادة الحصة السوقية، ارتفاع ثقة المستهلكين، تحسين صورة الشركة.
- العلاقة مع الموردين: علاقات أفضل من الموردين، الترويج لشهادة آيزو14001 بينهم، وزيادة الوعي البيئي لديهم.

• الإنتاج الأنظف: تحسين واضح في عملية إنتاج نظيف وآمن.

وأوضح (Melnyk,etal.2003) أن تطبيق نظم الإدارة البيئية قد أدى إلى تحسين أداء هذه الشركات بالنقاط التالية²:

- الإنتاج الأنظف: تخفيض النفايات، التخفيض في استهلاك الطاقة، تخفيض الأثر السلبي على البيئة.
- العمليات الفعالة: تحسين وتطوير الأداء العملي، تحسين كفاءة استخدام الموارد، تخفيض تكاليف العمليات.
- الربحية: تحسين الأداء المالي.
- منتج تنافسي: منتج صديق للبيئة الذي يلبي حاجات مستهلكين يفضلونه على المنتجات الأخرى.
- توسع السوق: تحسين الشركات من مركزها التنافسي، زيادة الحصة السوقية.
- صورة الشركة: تحسين صورة الشركة البيئية.
- الوعي العام: المدراء و العاملون أصبحوا أكثر وعياً للقضايا البيئية في داخل العمل وخارجه.

¹ Zeng , S.X. ، C.M. Tam,Vivian W.Y. Tam، Z.M. Deng(2005):Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China, Journal of Cleaner Production 13•P649.

² Melnyk, SA, Sroufe RP, Calantone R(2003): Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. J Oper Manage, May, vol 21، p3

ويرى (Lee Peng.Tan,2005) أن تطبيق نظم الإدارة البيئية يمكن من تحقيق فوائد بيئية وميزة تنافسية وفعالية عملياتية اكبر للشركة، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين أداء المنظمة حيث يمكن آيزو 14001 مما يلي¹:

- رقابة العمليات: أن 67% من الشركات كان لديها رقابة اكبر على العمليات نتيجة تطبيق آيزو 14001 و رقابة اكبر على التكاليف الكلية بالإضافة إلى رقابة إدارية أفضل وتحسين هام في العمليات.

- الشفافية: فقد رأى 94% من المستجيبين أن آيزو 14001 يحقق لهم الشفافية و الانفتاح في عملهم وبالتالي التحسين في المفاهيم المختلفة للشفافية التالية:

- 1- العمليات التي تؤثر على البيئة لم يتم إخفاؤها بل تم حلها.
- 2- تخفيض الاتهامات الموجهة للشركات فيما يتعلق بممارساتها الضارة للبيئة.
- 3- سهولة الحصول على المعلومات.
- 4- الشفافية مع المجتمع.

- المزايا التسويقية : رأى 61% من المستجيبين أن آيزو 14001 يحقق لهم دخول أسهل إلى الأسواق العالمية وزيادة في الحصة السوقية.

- تخفيض التكاليف :فقد رأى 83% من المستجيبين أن آيزو 14001 يحقق ما يلي:

- 1- زيادة في الكفاءة التشغيلية.
- 2- تخفيض في استهلاك الطاقة.
- 3- تخفيض التكلفة من خلال إعادة تدوير المنتجات.
- 4- تحسين جودة المنتج و الخدمة.
- 5- تخفيض تكلفة التغليف.

- تحسين البحث و التطوير: إن 44% من المستجيبين أكدوا أن آيزو 14001 حقق لهم اكتشاف طرق لتخفيض النفايات الناتجة عن التغليف، تكثيف لأبحاث المتعلقة بالقضايا البيئية خصوصا فيما يتعلق بتجديد الموارد، زيادة الضغط على الموردين لاستخدام طرق صديقة للبيئة

¹ Tan, Lee Peng (2005):Implementing ISO 14001: Is it beneficial for firms in newly industrialized Malaysia, Journal of Cleaner Production, 13 , P 400.

فيما يتعلق بالتصنيع خصوصا بتغليف المنتج، بالإضافة إلى قيام الشركة بالاتصال بالباعة لتقليل الأثر السلبي على البيئة.

- تحسين كفاءة العمليات: مكن آيزو 14001 من زيادة العائد على العمليات، تخفيض الحوادث فيما يتعلق بمراقبة وصيانة الآلات، منتجات أكثر جودة، بالإضافة إلى فعالية أكبر في استخدام الموارد.

- تحسين صورة الشركة: رأى 94% من المستجيبين أن نظم الإدارة البيئية قد حسنت من صورة الشركة بحيث يكون لدى المستهلكين والمالكين ثقة أكبر في الإدارة، بالإضافة إلى تغيير في ثقافة العمل بين الموظفين.

وأشار (Iuri Gavronski,etal.2008) إلى أن تطبيق نظم الإدارة البيئية قد مكن المنظمات من تحقيق تحسن ملحوظ في أدائها و بالتالي احتلالها مركز تنافسي من خلال¹:

- الأداء المالي.
- الأداء العملياتي.
- تحقيق علاقة أفضل مع الحكومة.
- علاقة أفضل مع المستهلكين والموردين.

ويرى (Murali Sambasivan, Ng Yun Fei,2008) أنه من خلال التطبيق الفعال لنظم الإدارة البيئية يمكن للمنظمة أن تحقق مكاسب مختلفة تمكنها من تحقيق مركز تنافسي بين المنظمات وتحقيق أداء تنافسي يمكن القول أنها²:

- تحسين سمعة وصورة الشركة: حيث أن صورة الشركة تعتبر عامل تقييم للشركة من قبل المالكين عبر الزمن وتتحسن من خلال تطبيق آيزو 14000 بالإضافة إلى إكساب الشرعية لعملياتها، وزيادة قدرة الشركة على تحقيق متطلبات المالكين يمكنها من تحقيق علاقة قوية معهم

¹ Gavronski, Iuri , Geraldo Ferrer, Ely Laureano Paiva(2008):**ISO 14001 certification in Brazil: motivations and benefits**, Journal of Cleaner Production ,16, P 92

² Sambasivan, Murali , Ng Yun Fei(2008):Evaluation of critical success factors of implementation of ISO 14001 using analytic hierarchy process (AHP): a case study from Malaysia, Journal of Cleaner Production, 16,p1428.

وبالتالي قدرة اكبر لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والسياسية، وتمكين المنظمة من مجموعة من النقاط تساهم من تحسين سمعة وصورة الشركة وبالتالي تحقيقها ميزة تنافسية، وهي:

- 1- تحسين جودة المنتج والخدمة.
- 2- انجاز العمليات الصديق للبيئة.
- 3- تحسين جودة العمليات.
- 4- تخفيض الآثار السلبية على البيئة.
- 5- استعداد أفضل لحالات الطوارئ.

• تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لهم: فتطبيق نظم الإدارة البيئية ينشأ علاقة قوية وثقة متبادلة بين الإدارة و الموظفين من خلال التزام الإدارة و تفويض السلطة للموظفين.

• الربح، الأداء، الفرص: حيث أن آيزو 14000 يخفض من المخاطر البيئية وبالتالي تصبح الشركة أكثر جذبا للمالكيين والزبائن المحتملون، كما انه يعطي الفرصة للمالكيين، الزبائن، شركات التأمين، مؤسسات مالية، وبعض الوكالات الحكومية لتقييم مدى التزام الشركة بالأداء البيئي، كما تحقق الشركة تخفيض الانبعاثات، نفايات أقل، تخفيض مخاطر الحوادث البيئية، هذه المزايا تؤدي في الوقت نفسه إلى فوائد مالية تتمثل في التخفيض في استهلاك المواد الأولية والطاقة، خفض تكاليف التخلص من النفايات، وبالإضافة تحسين العائد على الإنتاج.

• ثقة وولاء الزبائن: جعل آيزو 14000 المنظمة تبعث برسالة قوية للمالكيين والمستهلكين بالتزامها بالحماية البيئية، وعمليات الإنتاج الأنظف، وبالتالي زيادة ثقة وولاء المستهلكين.

وأوضح (Alan Griffith, Khalid Bhutto, 2008) أن تطبيق نظم الإدارة البيئية أدى إلى تحقيق مزايا تنافسية وبالتالي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وذلك في النقاط الرئيسية التالية¹:

- اقتصادية: تخفيض مخاطر المخالفات البيئية، تخفيض تكاليف معالجة النشاطات، التخفيض في تكاليف الموارد و المخلفات الصناعية.
- تنظيمية: تحسين الفرص، زيادة الحصة السوقية، تحسين العلاقات مع المالكيين والعامّة.

¹ Griffith , Alan ، Khalid Bhutto(2008):Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK، Management of Environmental Quality: An International Journal ,Vol. 19 No. 5,p 572.

- **بيئة:** تخفيض الأثر السلبي على البيئة الطبيعية، تخفيض الأثر على الموارد والمجتمع. ويشير (Hesan A. Quazi,1999) إلى أن التطبيق الفعال للآيزو 14000 والتحسين المستمر له يحقق نجاحا و تميزا في أداء المنظمات ،حيث أوضح المكتسبات التي تؤدي إلى فعالية أداء هذه المنظمات وهي¹:
- تكاليف العمليات: من حيث تحديد الفرص لمناسبة لتخفيض التكاليف في مناطق إدارة الموارد الأولية، تخفيض التلوث، تقليل النفايات، فعالية وكفاءة الطاقة، تخفيف الحوادث.
- إجراءات العمل: حيث من النتائج الهامة لهذه النظم مساعدة الشركة على القيام بعمليات أكثر فعالية كالقرارات الاقتصادية التي يمكن أن تقود إلى فعالية العمليات كتبرير أساسي لتطبيقه، بالإضافة إلى تحسين الاتصالات في المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى فعالية في اتخاذ القرارات.
- التشريعات حيث أن التشريعات المتعلقة بالبيئة تزداد في العالم ، وتغطي العديد من الجوانب البيئية: التلوث الإشعاعي، النفايات الصلبة والسائلة، الضوضاء. حيث أن عدم الالتزام بهذه القوانين قد يؤدي إلى عقوبات مالية و جنائية.
- الاستثمار: حيث تبين أنه عندما تقوم الشركات بتحسين العمليات المؤثرة على البيئة يمكن أن تزيد من ثقة المستثمرين. إذ أنه عندما تتخفف المخاطر البيئية ستصبح الشركة أكثر جاذبية للمساهمين الحاليين و المحتملين.
- زيادة التنافسية: فالشركات التي تطبق آيزو 14000 سيكون لديها مزايا تنافسية مقارنة تلك الشركات التي لم تطبق هذه النظم وذلك عندما تقوم بطرح منتجاتها في الأسواق.
- تحسين صورة الشركة: حيث يمكن آيزو 14000 الشركة من المساهمة وتحقيق بيئة أكثر نظافة و صحة للمجتمع، وبالتالي تحسين البيئة العالمية.
- وأوضح (Bozena Poksinska,etal.2002) إن التطبيق الفعال لنظم الإدارة البيئية مكن الشركات الصناعية السويدية محل الدراسة من تحسين صورة المنظمة، تحقيق تحسينات بيئية، تحسين العلاقة مع السلطات، تحسين العلاقة مع المجتمع، تحسين الإجراءات الداخلية، زيادة رضا

¹ Quazi, Hesan A. (1999):Implementation of an environmental management system: the experience of companies operating in Singapore. Industrial Management & Data Systems,99/7 p306.

الزبائن، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة الحصة السوقية، تخفيض التكاليف، زيادة الأرباح، زيادة معدلات الإنتاج، تسليم المنتجات للزبائن في الوقت المناسب¹.

وأشار (A. Zutshi, A. Sohal, 2004) إلى أن تطبيق نظم الإدارة البيئية و تطوير استراتيجيات تطبيق فعالة لهذه النظم قد استحوذ على قرارات العديد من المنظمات في استراليا لذلك تبين ومن خلال دراسة شملت العديد من الشركات الاسترالية التي لديها خبرة في تطبيق هذه النظم كانت أهم المزايا المكتسبة²:

1- تخفيض التكاليف، تحقيق الحد الأدنى من النفقات، تخفيض استهلاك الكهرباء والماء والغاز والمواد الأولية.

2- تحسين العمليات التي تؤدي إلى توفير في استهلاك المواد الأولية وزيادة مستوى الأمان، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز العاملين.

3- تحسين الاتصالات في المنظمة.

4- تحسين صورة المنظمة إلى منظمة صديقة للبيئة، يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن والمالكيين والمجتمع.

5- زيادة حجم التأمين الممكن الحصول عليه من المؤسسات المالية: تخفيض الغرامات الممكن أن تفرض على الشركات وذلك من خلال الالتزام بالتشريعات و التعليمات والتوجيهات لممارسة نشاطاتها.

مما سبق نجد أن نظم الإدارة البيئية تعمل كمنهج فعال من أجل حماية البيئة واستخدام موارد المنظمات من أجل استخدامها في تحقيق الأهداف البيئية المشتركة، كما انه يساعد هذه المنظمات على تنفيذ وتطوير مجموعة من الأعمال والإجراءات والمنهجيات من أجل تحسين الأداء البيئي، وبالتالي تحقيق مكتسبات هامة لهذه المنظمات تمكنها من تحسين وضعها التنافسي في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تحصل في بيئة عمل هذه المنظمات.

¹ Poksinska , Bozena , Jens Jorn Dahlgaard and Jorg A.E.Eklund(2003):Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000, International Journal of Quality & Reliability Management ,Vol. 20 No. 5,P596.

² Zutshi, A. A. Sohal(2004):Environmental management system adoption by Australasian organizations : part 1: reasons, benefits and impediments, Technovation,vol24, P3.

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية في قطاع الصناعات الدوائية السورية

- 1- أداة الدراسة.
- 2- الثبات والصلاحية.
- 3- خصائص العينة.
- 4- توفر متغيرات الدراسة.
- 5- اختبار الفرضيات.
- 6- نتائج اختبار الفرضية الأولى.
- 7- نتائج اختبار الفرضية الثانية.
- 8- نتائج اختبار الفرضية الثالثة.

1- أداة الدراسة:

قام الباحث بجمع البيانات الممثلة لآراء الأفراد عبر وضع استبيان مقسم إلى ثلاثة أقسام، هي:

ü القسم الأول: وهو البيانات الشخصية والوظيفية، حيث يتضمن أربع أسئلة تتعلق بالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي.

ü القسم الثاني: وهو بيانات الشركة ممثلة بخمس أسئلة تتعلق بملكية الشركة ونطاق عمل الشركة وخبرة الشركة في الصناعة الدوائية ونصيب الشركة من السوق ونسبة توافر مؤشرات الأداء التنافسي.

ü القسم الثالث: وهو مفردات الدراسة، حيث يشمل عبارات تستقصي عن مفردات الدراسة موزعة على محورين أساسيين هما: المحور الأساسي الممثل لأنظمة الإدارة البيئية والذي يشمل محاور فرعية تتمثل بالسياسة البيئية (6 عبارات)، التخطيط البيئي (10 عبارات)، التنفيذ والتشغيل البيئي (13 عبارة)، الفحص و التصحيح (8 عبارات)، مراجعة الإدارة (4 عبارات)، والمحور الأساسي الثاني هو الأداء التنافسي (23 عبارة). تجدر الإشارة إلى أن القسم الثالث تم بناؤه على أساس مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 5/ مقياس ليكارت الخماسي

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
-----	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

بعد ذلك قام الباحث باختبار صدق وثبات أداة الدراسة "الاستبيان" عبر عدة اختبارات هي الآتية:

2- الثبات والصلاحية:

لاختبار صدق وصلاحية الاستبيان قام الباحث بالتحقق من الصدق الداخلي والخارجي عبر الآتي:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة البيئية والأداء التنافسي من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد جامعة دمشق، ومجموعة من الباحثين الاجتماعيين وبعض مدراء الشركات الدوائية محل الدراسة، وقد أشادوا بالاستبيان الذي تم وضعه ووضعا بعض الملاحظات التي تتعلق ببعض الأسئلة حيث قام الباحث بالأخذ بجميع الملاحظات بعين

الاعتبار عند تعديل الاستبيان ليصل إلى صورته الحالية. وكما نعلم أن الثبات هو الاتساق في نتائج الأداة أي إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المستوى. ولذلك تم أخذ عينة أولية من (20) مبحوثاً من العاملين في الشركات الخمسة ووزع عليهم الاستبيان، تم ترميز الاستبيان وإدخال بيانات هذه العينة إلى برنامج (SPSS) الإحصائي، وبعد فترة زمنية قدرها (20 يوم) تم توزيع الاستبيان مرة أخرى على المبحوثين أنفسهم في التطبيق الأول، وتم تفريغ إجاباتهم، وتم احتساب معامل الارتباط بين إجاباتهم في التطبيقين الأول والثاني فكانت النتائج كما في الجدول (6) التالي:

الجدول (6) معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في العينة الأولية في التطبيقين الأول والثاني

التطبيق الأول	التطبيق الثاني	معامل ارتباط سبيرمان	التطبيق الأول
1	.850 (**)	Spearman Correlation	
0.00	.000	Sig. (2-tailed)	
20	20	مستوى المعنوية	
20	20	N حجم العينة	
.850 (**)	1	Spearman Correlation	التطبيق الثاني
.000	.	Sig. (2-tailed)	
20	20	N	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 1%(باتجاهين).

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين هو (0.850) وهو ارتباط موجب وقوي. وبما أن قيمة مستوى المعنوية ((Sig. (2-tailed)) تساوي 0.000 وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5% لذلك نقول أن لمعامل الارتباط دلالة إحصائية وأهمية، وبالتالي هناك ثبات في أداة القياس.

ü قام الباحث بعرض قائمة الاتساق الداخلي: التي هي عبارة عن جدول يقيس ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تقيسه سواء من حيث السياسة البيئية، التخطيط البيئي، التنفيذ والتشغيل البيئي،

الفحص والتصحيح، مراجعة الإدارة، والأداء التنافسي؛ وكما يتضح في الجداول 8 و9 و10 و11 و12 و13 التالية:

الجدول / 7 / قائمة الاتساق الداخلي للسياسة البيئية

العبارة	ارتباط سبيرمان	المعنوية	العبارة	ارتباط سبيرمان	المعنوية
السؤال الأول	**0,762	0,000	السؤال الرابع	**0,667	0,000
السؤال الثاني	**0,557	0,000	السؤال الخامس	**0,768	0,000
السؤال الثالث	**0,444	0,000	السؤال السادس	**0,491	0,000
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 1%					

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "السياسة البيئية" ارتباطاً موجباً ومعنوياً ، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين 0,444 إلى 0,768 وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 1%، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

الجدول / 8 / قائمة الاتساق الداخلي للتخطيط البيئي

العبارة	ارتباط سبيرمان	المعنوية	العبارة	ارتباط سبيرمان	المعنوية
السؤال السابع	**0,645	0,000	السؤال الحادي عشر	**0,701	0,000
السؤال الثامن	**0,568	0,000	السؤال الثاني عشر	**0,673	0,000
السؤال التاسع	**0,641	0,000	السؤال الثالث عشر	**0,603	0,000
السؤال العاشر	**0,768	0,000	السؤال الرابع عشر	**0,670	0,000
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 1%			السؤال الخامس عشر	**0,487	0,000
			السؤال السادس عشر	**0,499	0,000

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "التخطيط البيئي" ارتباطاً موجباً ومعنوياً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين 0,487 إلى 0,768 وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 1%، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

الجدول 9 / قائمة الاتساق الداخلي للتنفيذ والتشغيل البيئي

المعنوية	ارتباط سبيرمان	العبارة	المعنوية	ارتباط سبيرمان	العبارة
0,000	**0,676	السؤال الرابع والعشرون	0,000	**0,403	السؤال السابع عشر
0,000	**0,686	السؤال الخامس والعشرون	0,000	**0,471	السؤال الثامن عشر
0,000	**0,722	السؤال السادس والعشرون	0,000	**0,614	السؤال التاسع عشر
0,000	**0,691	السؤال السابع والعشرون	0,000	**0,765	السؤال العشرون
0,000	**0,496	السؤال الثامن والعشرون	0,000	**0,796	الحادي والعشرون
0,000	**0,743	السؤال التاسع والعشرون	0,000	**0,463	السؤال الثاني والعشرون
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 1%			0,000	**0,547	السؤال الثالث والعشرون

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "التنفيذ والتشغيل البيئي" ارتباطاً موجباً ومعنوياً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين 0,403 إلى 0,796، وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 1%، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

الجدول 10 / قائمة الاتساق الداخلي للسياسة الفحص والتصحيح

المعنوية	ارتباط سبيرمان	العبارة	المعنوية	ارتباط سبيرمان	العبارة
0,000	**0,560	السؤال الخامس والثلاثون	0,000	**0,675	السؤال الثلاثون
0,000	**0,622	السؤال السادس والثلاثون	0,000	**0,715	السؤال الحادي والثلاثون
0,000	**0,553	السؤال السابع والثلاثون	0,000	**0,662	السؤال الثاني والثلاثون
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 1%			0,000	**0,473	السؤال الثالث والثلاثون
			0,000	**0,573	السؤال الرابع والثلاثون

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "الفحص والتصحيح" ارتباطاً موجباً ومعنوياً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين 0,473 إلى 0,715 وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 1%، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي

وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

الجدول / 11 / قائمة الاتساق الداخلي لمراجعة الإدارة

المعنوية	ارتباط سبيرمان	العبرة	المعنوية	ارتباط سبيرمان	العبرة
0,000	**0,933	السؤال الأربعون	0,000	**0,925	السؤال الثامن والثلاثون
0,000	**0,945	السؤال الحادي والأربعون	0,000	**0,952	السؤال التاسع والثلاثون
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 1%					

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "مراجعة الإدارة" ارتباطاً قوياً حيث تراوحت قيمة الارتباط بين 0,925 إلى 0,952 وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 1%، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

الجدول / 12 / قائمة الاتساق الداخلي للأداء التنافسي

المعنوية	ارتباط سبيرمان	العبرة	المعنوية	ارتباط سبيرمان	العبرة
0,000	**0,928	السؤال الرابع والخمسون	0,000	**0,892	السؤال الحادي والأربعون
0,000	**0,928	السؤال الخامس والخمسون	0,000	**0,926	السؤال الثاني والأربعون
0,000	**0,939	السؤال السادس والخمسون	0,000	**0,926	السؤال الثالث والأربعون
0,000	**0,933	السؤال السابع والخمسون	0,000	**0,926	السؤال الرابع والأربعون
0,000	**0,943	السؤال الثامن والخمسون	0,000	**0,886	السؤال الخامس والأربعون
0,000	**0,926	السؤال التاسع والخمسون	0,000	**0,942	السؤال السادس والأربعون
0,000	**0,915	السؤال الستون	0,000	**0,923	السؤال السابع والأربعون
0,000	**0,947	السؤال الحادي والستون	0,000	**0,884	السؤال الثامن والأربعون
0,000	**0,934	السؤال الثاني والستون	0,000	**0,895	السؤال التاسع والأربعون
0,000	**0,931	السؤال الثالث والستون	0,000	**0,910	السؤال الخمسون
0,000	**0,918	السؤال الرابع والستون	0,000	**0,938	السؤال الحادي والخمسون
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 1%		0,000	**0,933	السؤال الثاني والخمسون	
		0,000	**0,886	السؤال الثالث والخمسون	

المصدر: الدراسة الميدانية.

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "الأداء التنافسي" ارتباطاً قوياً جداً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين 0,886 إلى 0,947 وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 1%، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

ü معامل ألفا كرونباخ: CRONBACH'S ALPHA

قام الباحث من أجل بيان مدى الوضوح الذي تتمتع به عبارات الاستبيان الذي تم وضعه بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والذي تتراوح قيمته بين الصفر (لا يوجد ثبات في البيانات) والواحد الصحيح (يوجد ثبات تام في البيانات) لقياس الثبات، حيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات في عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، وتم حسابه لكل محور من محاور الاستبيان وعلى الاستبيان ككل، وحسب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات، حيث أن الصدق يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وكانت نتائج تحليل المصدقية كما هو موضح في الجدول (14) الآتي :

وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول / 13 / تحليل المصدقية

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
نظم الإدارة البيئية	6	67,8 %	82.34%
	10	82,1 %	90.61%
	13	86,1 %	92.79%
	8	74,1 %	86.08%
	4	95,5 %	97.72%
الأداء التنافسي		99,2 %	99.60%
مجمل عبارات الدراسة		97,4 %	98.69%

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع عبارات الدراسة تتمتع بالصدق والصلاحية حيث كانت جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من 60 % وبالتالي فإن البيانات تتصف بالاعتمادية ويمكن الاعتماد على النتائج التي سيتم التوصل إليها في دراسات لاحقة وحالات قادمة. كما أن معامل الصدق قيمته

عالية لجميع المحاور ولمجمل الاستبيان، وهذا يعني أن البيانات التي تضمنها الاستبيان ذات مصداقية عالية في إجراء التحليل الإحصائي المناسب.

اختبار مدى كفاية حجم العينة: قام الباحث من أجل معرفة مدى كفاية حجم العينة باستخدام تحليل KMO، حيث تتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد الصحيح دل ذلك على زيادة الاعتمادية والحد الأدنى المقبول للحكم على كفاية حجم العينة هو (0.5)، ونتيجة تحليل معامل KMO لعبارات الاستبيان كانت (0.656) ومستوى معنويته (0.00) أقل من مستوى المعنوية (5%) أي أن حجم العينة كاف كما هو مبين في الجدول (14) التالي:

الجدول (14) معامل KMO

0.656	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. معامل كمو	
171.646	Approx. Chi-Square معامل كاي مربع التقريبي	Bartlett's Test of Sphericity
320	Df درجات الحرية	
0	Sig. المعنوية	

a) KMO and Bartlett's Test اختبار كمو واختبار بارتلليت

المصدر: الدراسة الميدانية

3- خصائص العينة: نبين فيما يلي توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التالية:

1. التوزيع حسب الجنس:

الجدول / 15 / التوزيع لأفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	217	67,6 %
أنثى	104	32,4 %
المجموع	321	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول (16) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 67,6/ %، في حين تبلغ نسبة الإناث 32,4/ % وهي نسبة جيدة تشير إلى توجه الشركات الدوائية للاستفادة من العمالة النسائية واستثمار هذه القوى بشكل يفعل النصف الآخر من المجتمع.

2. التوزيع العمري:

الجدول / 16/ التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة

التوزيع العمري	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	57	17,8 %
بين 25 إلى 35 سنة	91	28,3 %
بين 35 إلى 45 سنة	97	30,2 %
أكثر من 45 سنة	76	23,7 %
المجموع	321	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة التي يتراوح عمرهم بين 25 إلى 45 سنة حيث بلغت نسبتهم 28,3/ %، 30,2/ % على الرغم من أن هنالك تشغيل للفئات الشابة الذين أعمارهم أقل من خمس وعشرون سنة حيث بلغت نسبتهم 17,8/ %.

3. التوزيع حسب المؤهل العلمي:

الجدول / 17/ التوزيع حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
إجازة جامعية	190	59,2 %
دبلوم	19	5,9 %
ماجستير	34	10,6 %
دكتوراه	78	24,3 %
المجموع	321	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون الإجازة الجامعية حيث بلغت نسبتهم /59,2 % تلاه حملة شهادات الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم /24,3 % نظراً لأن هنالك صيادلة وأطباء و مخبريين يعملون في مثل هذه الشركات.

أما إذا تم أخذ مقارنة بين القطاع العام والخاص فإن الجدول (19) يوضح ذلك:

الجدول / 18 / المؤهل العلمي على مستوى كل قطاع

القطاع	المؤهل العملي	التكرار	النسبة
عام	إجازة جامعية	142	% 59,2
	دبلوم	10	% 4,2
	ماجستير	25	% 10,4
	دكتوراه	63	% 26,2
	المجموع	240	% 100
خاص	إجازة جامعية	48	% 59,3
	دبلوم	9	% 11,1
	ماجستير	9	% 11,1
	دكتوراه	15	% 18,5
	المجموع	81	% 100

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن الشركات العامة تمتلك مؤهلات أكثر من الشركات الخاصة حيث بلغت نسبة الذين يحملون شهادات دكتوراه 26,2 % أما في الخاصة فكانت 18,5 % على الرغم من تساوي باقي النسب عموماً.

4. المركز الوظيفي:

الجدول / 19/ التوزيع حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	4	1,2 %
نائب مدير	20	6,2
رئيس قسم	50	15,6 %
مدير دائرة	44	13,7 %
نائب مدير دائرة	64	14,3 %
رئيس شعبة	75	23,4 %
موظف	82	25,5 %
المجموع	321	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن توزيع "الاستبيانات" على مفردات عينة الدراسة كان عادلاً حيث نلاحظ الهرمية التي تم التوزيع بها بدءاً من منصب المدير إلى الموظف العام، وبالتالي فإنه يعكس بشكل كبير رأي المفردات حسب مركزهم الوظيفي.

5. ملكية الشركة:

الجدول / 20/ التوزيع حسب ملكية الشركة

ملكية الشركة	التكرار	النسبة
عامة	240	74,8 %
خاصة	81	25,2 %
المجموع	321	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أنه تم توزيع الاستبيانات على الشركات العامة أكثر من الشركات الخاصة على الرغم من أن عدد الشركات الخاصة المرخص لها أكبر من الشركات العامة، وهذا يعود إلى أن قسم من الشركات الخاصة أبدى عدم استجابة لتوزيع الاستبيان على العاملين فيها ومن جهة أخرى بعض الشركات الخاصة تقع في مناطق غير آمنة بسبب الأوضاع الحالية التي تمر بها سورية .

6. نطاق السوق:

الجدول 21/ التوزيع حسب نطاق السوق

نطاق السوق	التكرار	النسبة
محلي	47	% 14,6
إقليمي	239	% 74,5
دولي	35	% 10,9
المجموع	321	% 100

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم الشركات تعمل على المستوى الإقليمي حيث بلغت نسبتهم 74,5% / تلاه الشركات التي تعمل على المستوى المحلي ويعزى ذلك إلى أسباب تتعلق باتفاقيات التجارة التي تم إبرامها على مستوى إقليمي. أما على مستوى كل قطاع:

الجدول 22 / التوزيع حسب نطاق السوق على مستوى كل قطاع

القطاع	نطاق السوق	التكرار	النسبة
عام	محلي	14	% 5,8
	إقليمي	203	% 84,6
	دولي	23	% 9,6
	المجموع	240	% 100
خاص	محلي	33	% 40,7
	إقليمي	36	% 44,4
	دولي	12	% 14,8
	المجموع	81	% 100

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن القطاع العام يعمل على مستوى إقليمي ومحلي بشكل أوسع من الشركات الخاصة حيث أن معظم الشركات الخاصة تعمل على مستوى محلي ودولي أكثر من العامة.

7. خبرة الشركة في الصناعات الدوائية:

الجدول / 23 / التوزيع حسب خبرة الشركة في الصناعات الدوائية

خبرة الشركة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	27	8,4 %
بين 5 إلى 10 سنوات	18	5,6 %
بين 10 إلى 15 سنة	124	38,6 %
أكثر من 15 سنة	152	47,4 %
المجموع	321	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم الشركات هن من الشركات اللواتي تجاوزت خبرتهم العشر سنوات حيث بلغت نسبتهن /38,6 %، 47,4 % على التوالي/ وقد تم مؤخراً إما افتتاح فروع توسعية أو شركات جديدة حيث بلغت نسبة الشركات التي لديها خبرة أقل من خمس سنوات /8,4 %/.

أما على مستوى كل قطاع:

الجدول / 24 / التوزيع حسب خبرة الشركة الدوائية على مستوى كل قطاع

القطاع	الخبرة	التكرار	النسبة
عامة	بين 10 إلى 15 سنة	94	39,2 %
	أكثر من 15 سنة	146	60,8 %
	المجموع	240	100 %
خاصة	أقل من خمس سنوات	27	33,3 %
	بين 5 إلى 10 سنوات	18	22,2 %
	بين 10 إلى 15 سنة	30	37 %
	أكثر من 15 سنة	6	7,4 %
	المجموع	81	100 %

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الشركات العامة كانت خبرتها في الصناعة الدوائية أكثر من 10 سنوات حيث أنه لم يتم الشروع بإنشاء مؤسسات دوائية على حد علم الباحث منذ عشر سنوات وإنما يتم الاعتماد على سياسات الإحلال والتوسع في مجال التوسع في الطاقة الإنتاجية.

8. نصيب الشركة من السوق:

الجدول / 25 / التوزيع حسب نصيب الشركة من السوق

النسبة	التكرار	نصيب الشركة
3,1 %	10	5 % من السوق
24,3 %	78	10 % من السوق
22,7 %	73	15 % من السوق
39,6 %	127	20 % من السوق
10,3 %	33	25 % من السوق
100 %	321	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم المستقصى منهم يرون أن شركاتهم تمتلك حصة لا تقل عن 20 % من السوق حيث بلغت نسبتهم /39,6 %/ تلاها الشركات التي تمتلك حصة 10 % و 15 % من السوق حيث بلغت نسبتها /24,3 %، 22,7 % على التوالي/.

9. توافر مؤشرات الأداء التنافسي:

الجدول / 26 / التوزيع حسب توافر مؤشرات الأداء التنافسي

المؤشر	الدرجة	التكرار	النسبة	المعدل العام
الربحية	منخفضة جداً	11	3,4 %	3,6262
	منخفضة	31	9,7 %	
	محدودة	73	22,7 %	
	مرتفعة	158	49,2 %	
	مرتفعة جداً	48	15 %	
	المجموع	321	100 %	
الإنتاجية	منخفضة جداً	3	0,9 %	4,1090
	منخفضة	10	3,1 %	
	محدودة	26	8,1 %	
	مرتفعة	192	59,8 %	
	مرتفعة جداً	90	28 %	
	المجموع	321	100 %	
الحصة السوقية في	منخفضة جداً	0	0	3,5514

	% 16,8	54	منخفضة	السوق المحلي
	% 25,5	82	محدودة	
	% 43,3	139	مرتفعة	
	% 14,3	46	مرتفعة جداً	
	% 100	321	المجموع	
2,7819	% 8,4	27	منخفضة جداً	الحصة التصديرية من الإنتاج
	% 34	109	منخفضة	
	% 29,6	95	محدودة	
	% 27,1	87	مرتفعة	
	% 0,9	3	مرتفعة جداً	
	% 100	321	المجموع	
3,1589	% 1,9	6	منخفضة جداً	رقم الأعمال
	% 26,8	86	منخفضة	
	% 33,6	108	محدودة	
	% 29	93	مرتفعة	
	% 8,7	28	مرتفعة جداً	
	% 100	321	المجموع	
3,7352	0	0	منخفضة جداً	التوليفة الإنتاجية
	% 10	32	منخفضة	
	% 22,7	73	محدودة	
	% 51,1	164	مرتفعة	
	% 16,2	52	مرتفعة جداً	
	% 100	321	المجموع	
3,0436	% 2,5	8	منخفضة جداً	الشهادات الممنوحة للشركة لمواصفات محددة لتحقيقها
	% 26,2	84	منخفضة	
	% 39,3	126	محدودة	
	% 28,7	92	مرتفعة	
	% 3,4	11	مرتفعة جداً	
	% 100	321	المجموع	

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن مؤشر الربحية والتوليفة الإنتاجية والحصة السوقية في السوق المحلي والإنتاجية متوفر بنسب مرتفعة أما المؤشرات الأخرى كالحصة التصديرية ورقم الأعمال والشهادات الممنوحة للشركة كانت متوفرة بشكل محدود على غرار المؤشرات الأخرى، الأمر الذي يدل على أن الشركات لديها الأساس من حيث الإنتاج والإنتاجية ولكن فيما يتعلق بالمنافسة الخارجية والشهادات فإنها تعاني من مشاكل صغيرة يمكن تجاوزها، وتحتل الإنتاجية المرتبة الأولى من حيث تحقيق الشركات الدوائية محل الدراسة هذا المؤشر يليها مؤشر التوليفة الإنتاجية ثم الربحية.

أما على مستوى كل قطاع:

الجدول 27/ التوزيع حسب توافر مؤشرات الأداء التنافسي على مستوى كل قطاع

القطاع	المؤشر	الدرجة	التكرار	النسبة	المعدل العام
عام	الربحية	منخفضة جداً	8	3,3	3,6250
		منخفضة	25	10,4	
		محدودة	55	22,9	
		مرتفعة	113	47,1	
		مرتفعة جداً	39	16,2	
		المجموع	240	100	
الإنتاجية	الإنتاجية	منخفضة جداً	3	1,2	4,0583
		منخفضة	7	2,9	
		محدودة	23	9,6	
		مرتفعة	147	61,2	
		مرتفعة جداً	60	25	
		المجموع	240	100	
الحصة السوقية في السوق المحلي	الحصة السوقية في السوق المحلي	منخفضة جداً	0	0	3,5000
		منخفضة	45	18,8	
		محدودة	61	25,4	
		مرتفعة	103	42,9	
		مرتفعة جداً	31	12,9	
		المجموع	240	100	
الحصة التصديرية من الإنتاج	الحصة التصديرية من الإنتاج	منخفضة جداً	18	7,5	2,7583
		منخفضة	94	39,2	
		محدودة	59	24,6	

	27,5	66	مرتفعة		
	1,2	3	مرتفعة جداً		
	100	240	المجموع		
3,0875	2,5	6	منخفضة جداً	رقم الأعمال	
	29,6	71	منخفضة		
	32,5	78	محدودة		
	27,5	66	مرتفعة		
	7,9	19	مرتفعة جداً		
	100	240	المجموع		
3,6458	0	0	منخفضة جداً	التوليفة الإنتاجية	
	10,8	26	منخفضة		
	25,4	61	محدودة		
	52,1	125	مرتفعة		
	11,7	28	مرتفعة جداً		
	100	240	المجموع		
3,0208	3,3	8	منخفضة جداً	الشهادات الممنوحة للشركة	
	28,8	69	منخفضة	لتحقيقها مواصفات محددة	
	35	84	محدودة		
	28,3	68	مرتفعة		
	4,6	11	مرتفعة جداً		
	100	240	المجموع		
3,6296	3,7	3	منخفضة جداً	الربحية	خاص
	7,4	6	منخفضة		
	22,2	18	محدودة		
	55,6	45	مرتفعة		
	11,1	9	مرتفعة جداً		
	100	81	المجموع		
4,2593	0	0	منخفضة جداً	الإنتاجية	
	3,7	3	منخفضة		
	3,7	3	محدودة		
	55,6	45	مرتفعة		
	37	30	مرتفعة جداً		
	100	81	المجموع		
3,7037	0	0	منخفضة جداً		

	11,1	9	منخفضة	الحصة السوقية في السوق المحلي
	25,9	21	محدودة	
	44,4	36	مرتفعة	
	18,5	15	مرتفعة جداً	
	100	81	المجموع	
2,8519	11,1	9	منخفضة جداً	الحصة التصديرية من الإنتاج
	18,5	15	منخفضة	
	44,4	36	محدودة	
	25,9	21	مرتفعة	
	0	0	مرتفعة جداً	
	100	81	المجموع	
3,3704	0	0	منخفضة جداً	رقم الأعمال
	18,5	15	منخفضة	
	37	30	محدودة	
	33,3	27	مرتفعة	
	11,1	9	مرتفعة جداً	
	100	81	المجموع	
4,000	0	0	منخفضة جداً	التوليفة الإنتاجية
	7,4	6	منخفضة	
	14,8	12	محدودة	
	48,1	39	مرتفعة	
	29,6	24	مرتفعة جداً	
	100	81	المجموع	
3,1111	0	0	منخفضة جداً	الشهادات الممنوحة للشركة لتحقيقها مواصفات محددة
	18,5	15	منخفضة	
	51,9	42	محدودة	
	29,6	24	مرتفعة	
	0	0	مرتفعة جداً	
	100	81	المجموع	

المصدر: الدراسة الميدانية

يلاحظ أن جميع المستقصى منهم سواء في القطاع العام أم الخاص كنت إجابتهم على توافر مؤشرات الأداء التنافسي متوافقة إلى حد كبير على الرغم من تفوق القطاع الخاص على العام في بعض المؤشرات كالشهادات الممنوحة للشركات لتحقيقها مواصفات محددة نظراً لتخصص القطاع

الخاص في جوانب محددة في الصناعة الدوائية، وعلى مستوى القطاع العام يحتل مؤشر الإنتاجية المركز الأول من حيث المؤشرات التي تحققها الشركات العامة يليها مؤشر التوليفة الإنتاجية ثم مؤشر الربحية، أما على مستوى القطاع الخاص فقد احتل أيضاً مؤشر الإنتاجية ثم مؤشر التوليفة الإنتاجية ثم الحصة السوقية في السوق المحلي ثم مؤشر الربحية.

4- توفر متغيرات الدراسة:

قام الباحث ببحث مدى توفر متغيرات الدراسة عن طريق حساب مقاييس التشتت والنزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث يقيس الوسط الحسابي مدى تمركز إجابات المستقصى منهم حول رأي محدد ويقيس الانحراف المعياري مدى إجماع المستقصى منهم حول هذا الرأي، حيث قام الباحث بحسابهم على مستوى العينة ككل ثم على مستوى كل قطاع:

أ. على مستوى العينة ككل:

الجدول / 28 / توفر متغيرات الدراسة على مستوى العينة ككل

متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
السياسة البيئية	3,4995	0,55175	69.99
التخطيط البيئي	3,6003	0,52007	72.006
التنفيذ والتشغيل البيئي	3,7472	0,51554	74.944
الفحص والتصحيح	3,9743	0,43819	79.486
مراجعة الإدارة	3,4237	0,70490	68.474
نظم الإدارة البيئية	3,5895	0,49318	71.79
الأداء التنافسي	3,4123	0,70143	68.246

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع متغيرات الدراسة متوفرة بشكل جيد في شركات الصناعات الدوائية، نظراً لأن أهميتها النسبية أكبر من 60 ولكنها غير متوفرة بشكل كاف على الرغم من أن بعض المتغيرات كانت متوفرة بشكل كبير كمتغير الفحص والتصحيح حيث كانت قيمة الوسط

الحسابي أكبر من 3,9/. والأهمية النسبية 79.486 لذلك يجب العمل على تحسين هذه المتطلبات البيئية والارتقاء بها ورفع مستوى الأداء التنافسي.

ب. على مستوى كل قطاع:

الجدول 29 / توفر متغيرات الدراسة على مستوى كل قطاع

القطاع	متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
عام	السياسة البيئية	3,4556	0,53806	69.112
	التخطيط البيئي	3,5779	0,52873	71.558
	التنفيذ والتشغيل البيئي	3,6946	0,54585	73.892
	الفحص والتصحيح	3,9380	0,45739	78.76
	مراجعة الإدارة	3,3896	0,71322	67.792
	نظم الإدارة البيئية	3,5502	0,50606	71.004
	الأداء التنافسي	3,3748	0,70931	67.496
خاص	السياسة البيئية	3,6296	0,57434	72.592
	التخطيط البيئي	3,6667	0,49066	73.334
	التنفيذ والتشغيل البيئي	3,9031	0,37424	78.062
	الفحص والتصحيح	4,0818	0,35694	81.636
	مراجعة الإدارة	3,5247	0,67385	70.494
	نظم الإدارة البيئية	3,7058	0,43531	74.116
	الأداء التنافسي	3,5233	0,66950	70.466

المصدر: الدراسة الميدانية

يلاحظ أنه على الرغم من تقارب النتائج بين العام والخاص إلا أن القطاع الخاص كان متفوقاً على القطاع العام في بعض المتغيرات كالفحص والتصحيح والتنفيذ والتشغيل البيئي وهذا يدعم النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً من أن القطاع الخاص نتيجة التخصص في بعض جوانب

الصناعة الدوائية فإنه تمكن من ضبط العملية الإنتاجية والتصنيعية بشكل أكبر من القطاع العام الذي يتصف بتصنيعه بالعمومية والشمولية.

ت. على مستوى عبارات الاستبيان: يبين الجدول (31) الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان كما يلي:

الجدول / 30 / توفر عبارات الاستبيان في الشركات محل الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
64.486	.84752	3.2243	توجد لدى المنظمة سياسة بيئية تتعلق بالأنشطة و السلع والخدمات الخاصة بها
76.76	.89018	3.8380	تلتزم السياسة البيئية لدى المنظمة بالتحسين المستمر و الوقاية من التلوث
77.694	.82298	3.8847	توفر السياسة البيئية لدى المنظمة وضع و مراجعة الأهداف والغايات البيئية
58.13	.94074	2.9065	تتبنى الإدارة العليا لدى المنظمة السياسة البيئية لها
71.34	.99186	3.5670	يتم إعلان السياسة البيئية للمنظمة لدى جميع العاملين فيها
71.526	.84480	3.5763	يتم توثيق و تنفيذ السياسة البيئية الخاصة بالمنظمة
70.032	.82963	3.5016	تقوم المنظمة بتحديد الجوانب البيئية و حصر أكثرها أهمية
69.284	1.08949	3.4642	تقف المنظمة على الجانب البيئي ذي التأثير الخطير عند وضع الأهداف البيئية
76.2	.74037	3.8100	تؤثر أنشطة و سلع وخدمات المنظمة سلباً على البيئة
68.224	1.03338	3.4112	تقوم لدى المنظمة إجراءات موثقة لتحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تتعهد بها
74.144	.70815	3.7072	تقوم المنظمة بتعقب التغيرات التي تطرأ على المتطلبات القانونية و المتطلبات الأخرى
78.13	.69641	3.9065	تحدد المنظمة الأهداف والغايات البيئية لكل مستوى وظيفي و تلتزم بها
74.454	.80685	3.7227	تقوم المنظمة بمراجعة الأهداف والغايات البيئية بشكل دوري
58.566	.82035	2.9283	يتوفر لدى المنظمة برنامج واضح للإدارة البيئية
74.58	.69691	3.7290	تحدد المسؤوليات في كل مستوى أو وظيفة مناسبة للمنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها
76.448	.87835	3.8224	يتم تعديل برامج الإدارة البيئية للمنظمة عندما تقوم بتطوير سلعها وخدماتها و أنشطتها
85.11	.54501	4.2555	تحدد المنظمة وتوثق الأدوار و المسؤوليات والسلطات و تنشرها
75.202	.94626	3.7601	توفر المنظمة الموارد البشرية و المالية و التكنولوجية لتحقيق أهدافها وغاياتها

البيئية			
تحدد المنظمة حاجاتها من التدريب البيئي	57.882	1.24549	2.8941
يمكن لجميع العمال أن يخلقوا أثرا هاما على البيئة ويتلقوا التدريب المناسب	76.012	.84639	3.8006
تحدد المنظمة إجراءات الاتصال الداخلي وبين المستويات المتنوعة و الوظائف فيها	72.648	.90937	3.6324
تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عمليات الاتصال الخارجي لجوانبها البيئية الهامة	72.834	.83629	3.6417
تحدد المنظمة وتوثق المعلومات الخاصة بنظم الإدارة البيئية	71.838	.87952	3.5919
تحافظ المنظمة على وثائق نظم الإدارة البيئية	77.258	.72018	3.8629
تتبع المنظمة إجراءات مناسبة للرقابة على عمليات التوثيق	77.258	.81388	3.8629
تحدد المنظمة العمليات والأنشطة التي تترافق مع الجوانب البيئية الهامة والتي تتسجم سياساتها و أهدافها و غاياته	76.012	.74002	3.8006
تستخدم المنظمة إجراءات فعالة لتقليل الملوثات	78.068	.69374	3.9034
تتواجد لدى المنظمة خطط لمعالجة الحوادث والأوضاع الطارئة لمنع الآثار البيئية التي يمكن أن تنشأ عنها	78.256	.78969	3.9128
تقوم المنظمة باختبار دوري للاستعداد لحالات الطوارئ	75.888	.78348	3.7944
تحدد المنظمة إجراءات خاصة بمتابعة و قياس الخصائص الأساسية لعملياتها وفق أسس منتظمة	90.716	.67044	4.5358
تقوم المنظمة بمتابعة مستمرة للأداء البيئي	90.156	.61296	4.5078
تضع المنظمة إجراءات لتعيين المسؤولية و الصلاحية في حالات عدم المطابقة	82.18	.70972	4.1090
تسجل المنظمة التغييرات الناجمة عن الإجراءات التصحيحية والوقائية المطبقة	75.328	.82439	3.7664
تحتفظ المنظمة بالسجلات البيئية الخاصة بالأداء البيئي	80.436	.73068	4.0218
توفر السجلات في المنظمة المعلومات المطلوبة في الوقت التي تظهر الحاجة اليها	81.62	.79823	4.0810
يتواجد لدى المنظمة إجراءات تدقيق شاملة لنظم الإدارة البيئية	66.854	.75892	3.3427
تصل نتائج تدقيق نظم الإدارة البيئية للإدارة العليا	68.598	.75555	3.4299
تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظم الإدارة البيئية بشكل دوري	68.722	.72659	3.4361
تقوم الإدارة بتوثيق عمليات المراجعة لنظم الإدارة البيئية	68.848	.74411	3.4424
توفر المراجعة الإدارية المعلومات الضرورية لتقييم نظم الإدارة البيئية	68.91	.78521	3.4455
تتم المقارنة بين المنفذ و المخطط من الأهداف والغايات البيئية	67.414	.74767	3.3707

67.664	.76213	3.3832	إن تطبيق نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 في المنظمة يعد ضروريا لتحسين أدائها
67.602	.69289	3.3801	يمكن تبني آيزو 14001 من خفض تكلفة المنتجات
69.596	.79867	3.4798	إن تطبيق نظم الإدارة البيئية يساعد على رفع مستوى جودة المنتجات
68.286	.80213	3.4143	يحقق تطبيق آيزو 14001 نموا في مبيعات الشركة
67.85	.73854	3.3925	زادت الحصة السوقية للشركة بعد تطبيق آيزو 14001
68.224	.76998	3.4112	يحقق تطبيق آيزو 14001 نموا في إنتاجية العاملين
69.968	.74214	3.4984	يحقق تطبيق آيزو 14001 رضا الزبائن
67.726	.79863	3.3863	يمكن تطبيق آيزو 14001 من ارتفاع معدل الأرباح
67.664	.79818	3.3832	يساعد تطبيق نظم الإدارة البيئية على زيادة قيمة الصادرات
68.536	.76756	3.4268	يمكن تطبيق آيزو 14001 من تطوير المنتج بصفة دائمة
68.474	.75079	3.4237	هنالك ثقة عالية بالدواء المحلي من المستهلك المحلي.
68.786	.80829	3.4393	إن نظام التأمين الصحي الجاري العمل فيه ساهم في تعزيز وخلق الطلب على منتجاتكم.
67.352	.77181	3.3676	هنالك طاقة انتاجية قادرة على مقابلة الطلب المحتمل سواء في السوق المحلية أم الدولية.
68.348	.75013	3.4174	يتعرض منتجكم المحلي لمنافسة من المنتج الأجنبي المستورد.
68.162	.73642	3.4081	لمنتجكم قنوات تصديرية إلى الخارج.
68.162	.78966	3.4081	تستخدم شركتكم مزيج تسويقي داعم للعملية التصديرية.
68.412	.75047	3.4206	تستخدم شركتكم مزيج ترويجي داعم للعملية التصديرية.
68.348	.73753	3.4174	تقوم الحكومة بتقديم الدعم الكافي والتسهيلات لشركتكم للقيام بالتصدير.
67.85	.71707	3.3925	عملية التصدير تفرض على شركتكم تحقيق مواصفات عالية.
68.162	.77769	3.4081	تعمل شركتكم على تأمين موادها الأولية عبر تحقيق تكاملات.
67.602	.74505	3.3801	تحقق شركتكم مبيعاتها عبر تأمين وجدولة الزبائن بشكل مسبق عبر عقود مبرمة.
68.162	.76145	3.4081	تتفوق شركتكم على غيرها من المنافسين في تطبيق تكنولوجيا جديدة.
68.722	.75196	3.4361	قامت شركتكم بتقليد استراتيجيات لشركات منافسة.

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أن جميع عبارات الاستبيان لها أهمية نسبية جيدة وعالية مما يؤكد توفرها بشكل جيد في الشركات محل الدراسة، باستثناء العبارات التي تنص على تبني الإدارة العليا لدى المنظمة السياسة البيئية لها، وتوفر برنامج واضح للإدارة البيئية في المنظمة، وتحديد المنظمة حاجاتها من التدريب البيئي حيث جاءت الأهمية النسبية أقل من 60 مما يدل على قصور السياسة البيئية وعدم وضوح برنامج الإدارة البيئية وضعف في تحديد الحاجات التدريبية البيئية.

5- اختبار الفرضيات:

قبل البدء باختبار الفرضيات يجب التعرف على ماهية البيانات هل تحقق الشروط الواجب توافرها لاستخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة بالاستقلال والعشوائية والاعتدالية والتجانس كي يتسنى للباحث استخدام الأداة الإحصائية الصحيحة لاختبار الفرضيات. فبالنسبة لشرطي الاستقلال والعشوائية هما محققين ضمناً في العينة، لذا سيقوم الباحث بالتحقق من شرطي الاعتدالية والتجانس كالتالي:

أولاً: اختبار الاعتدالية

شرط الاعتدالية هو أن تكون بيانات عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ويستخدم اختبار Kolmogorov-smirnov للتأكد من هذا الشرط كما هو موضح في الجدول (31) التالي:

الجدول (31): اختبار Kolmogorov-smirnov كولموجورف سميرنوف لاختبار الاعتدالية

Asymp. Sig. (2-tailed) (المعنوية باتجاهين)	Kolmogorov- Smirnov Z كولموجورف سميرنوف	Most Extreme Differences أكثر الفروقات المتطرفة			Normal Parameters(a,b) المعالم الطبيعية		N	المتغير
		Negative السالبة	Positive الموجبة	Absolute القيمة المطلقة	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط		
.000	2.379	-.133	.064	.133	.55175	3.4995	321	السياسة البيئية
.016	1.557	-.087	.049	.087	.52007	3.6003	321	التخطيط البيئي
.000	2.235	-.125	.063	.125	.51554	3.7472	321	التنفيذ والتشغيل البيئي
.001	2.010	-.112	.093	.112	.43819	3.9743	321	الفحص والتصحيح
.000	4.109	-.229	.203	.229	.70490	3.4237	321	مراجعة الإدارة
.000	1.937	-.207	.066	.108	.49318	3.5895	321	متطلبات نظم الإدارة البيئية
.001	3.710	-.108	.171	.207	.70143	3.4123	321	الأداء التنافسي

المصدر: الدراسة الميدانية. a Test distribution is Normal و b Calculated from data

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية sig(2tailed) لكافة المتغيرات اقل من 5%

وبالتالي عدم اعتدالية المتغيرات كافة.

ثانياً: اختبار التجانس:

شرط التجانس هو أن التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجتمعات المسحوبة منها العينة تكون متساوية، وقد تم إجراء اختبار Levene's، للتأكد من تساوي التباينات لمجتمع الدراسة كما في الجدول (32) التالي:

الجدول (32) تحليل ليفينز لاختبار التجانس

المتغير	Levene Statistic	df1 درجات حرية1	df2 درجات حرية2	Sig. مستوى معنوية	النتيجة
السياسة البيئية	.050	4	316	.824	متجانسة
التخطيط البيئي	2.834	4	316	.093	متجانسة
التنفيذ والتشغيل البيئي	9.013	4	316	.003	غير متجانسة
الفحص والتصحيح	2.549	4	316	.011	غير متجانسة
مراجعة الإدارة	.414	4	316	.520	متجانسة
متطلبات نظم الإدارة البيئية	.264	4	316	.017	غير متجانسة
الأداء التنافسي	2.474	4	316	.607	متجانسة

المصدر: إعداد الباحث

نجد من الجدول أعلاه عدم تجانس بيانات كافة المتغيرات. ومما سبق يتبين للباحث إن بيانات العينة المسحوبة لا تحقق شروط الاختبارات المعلمية لذلك سوف يستخدم الباحث الاختبارات اللامعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المنظمات الصناعية لمتطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 و الأداء التنافسي لها.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة البيئية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط البيئي للمنظمات الصناعية و الأداء التنافسي لها.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ والتشغيل البيئي للمنظمات الصناعية و الأداء التنافسي لها.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفحص و الإجراءات التصحيحية للمنظمات الصناعية و الأداء التنافسي لها.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية البيئية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبارها على مستوى العينة ككل ثم على مستوى كل قطاع:

أ. على مستوى العينة ككل:

لاختبار هذه الفرضية على مستوى العينة ككل قام الباحث بإجراء اختبار ارتباط كاندال من النوع الثاني وذلك لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة الخاصة بأبعاد نظم الإدارة البيئية والمتغير التابع الأداء التنافسي وقوة تلك العلاقة و كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 33/ مصفوفة ارتباط كاندال Kendall's tau_b بين المتغيرات الخاصة بأبعاد نظم الإدارة البيئية

والأداء التنافسي على مستوى العينة ككل

المتغير	السياسة البيئية	التخطيط البيئي	التنفيذ والتشغيل البيئي	الفحص والإجراءات	مراجعة الإدارة	متطلبات نظم الإدارة البيئية
الأداء التنافسي	Correlation Coefficient	.444(**)	.432(**)	.398(**)	.435(**)	.886(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: الدراسة الميدانية. ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول أعلاه أن الارتباط موجب وضعيف بين الأداء التنافسي وكل من السياسة البيئية، التخطيط البيئي، التنفيذ والتشغيل البيئي، الفحص والتصحيح البيئي، لكن هذه العلاقات الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية 1%، لذلك لا يمكن أن نتجاهل هذه العلاقة رغم ضعفها، ونقول بأن هناك علاقة ارتباطية بين الأداء التنافسي وتلك المتغيرات. كما يتضح لنا من الجدول السابق أن الارتباط موجب وقوي جداً ومعنوي عند مستوى معنوية 1% بين مراجعة الإدارة والأداء التنافسي. كما يبين الجدول أن العلاقة الارتباطية قوية وموجبة ومعنوية عند مستوى معنوية 1% بين متغير الأداء التنافسي ومتطلبان نظم الإدارة البيئية الأيزو 14001.

مما سبق نجد أن الفرضية العدمية الأولى وكافة الفرضيات الفرعية الناجمة عنها مرفوضة وغير صحيحة عند مستوى معنوية 1% مما يدعو للقول أن هناك علاقة ارتباطية بين متطلبات نظم الإدارة البيئية ككل والأداء التنافسي وبين كل بعد من أبعاد هذه النظم البيئية والأداء التنافسي وذلك على مستوى العينة ككل.

ب. على مستوى كل قطاع:

يبين الجدول (34) مصفوفة ارتباط كاندال Kendall's tau_b بين المتغيرات الخاصة بأبعاد نظم الإدارة البيئية

والأداء التنافسي على مستوى شركات القطاع العام

المتغير	السياسة البيئية	التخطيط البيئي	التنفيذ والتشغيل البيئي	الفحص والإجراءات	مراجعة الإدارة	متطلبات نظم الإدارة البيئية
الأداء التنافسي	Correlation Coefficient	.423(**)	.432(**)	.393(**)	.439(**)	.894(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: الدراسة الميدانية. (2-tailed). Correlation is significant at the 0.01 level (**)

نجد من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الأداء التنافسي وأبعاد نظم الإدارة البيئية فهي علاقة ضعيفة بين الأداء التنافسي و كل من السياسة البيئية، التخطيط البيئي، التنفيذ والتشغيل البيئي، الفحص والإجراءات. وهي علاقة قوية جداً بين الأداء التنافسي ومراجعة الإدارة، وقوية بين الأداء التنافسي ومتطلبات نظم الإدارة البيئية. وجميع العلاقات الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه معنوية عند مستوى معنوية 1%.

مما يدعو للقول بأن الفرضية الأولى مرفوضة وغير صحيحة وكذلك جميع الفرضيات الفرعية الناجمة عنها وذلك على مستوى القطاع العام. إذاً هناك علاقة ارتباطية بين متطلبات نظم الإدارة البيئية 14001 والأداء التنافسي على مستوى القطاع العام.

يبين الجدول (35) مصفوفة ارتباط كاتدال Kendall's tau_b بين المتغيرات الخاصة بأبعاد نظم الإدارة البيئية

والأداء التنافسي على مستوى شركات القطاع الخاص

المتغير	السياسة البيئية	التخطيط البيئي	التنفيذ والتشغيل البيئي	الفحص والإجراءات	مراجعة الإدارة	متطلبات نظم الإدارة البيئية
الأداء التنافسي	Correlation Coefficient	.536(**)	.472(**)	.428(**)	.454(**)	.857(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

المصدر: الدراسة الميدانية. (2-tailed). Correlation is significant at the 0.01 level **

نجد من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الأداء التنافسي وأبعاد نظم الإدارة البيئية فهي علاقة ضعيفة بين الأداء التنافسي و كل من التخطيط البيئي، التنفيذ والتشغيل البيئي، الفحص والإجراءات. وهي علاقة مقبولة بين الأداء التنافسي والسياسة البيئية، و قوية جداً بين الأداء التنافسي ومراجعة الإدارة، وقوية بين الأداء التنافسي ومتطلبات نظم الإدارة البيئية. وجميع العلاقات الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه معنوية عند مستوى معنوية 1%. مما يدعو للقول بأن الفرضية الأولى مرفوضة وغير صحيحة وكذلك جميع الفرضيات الفرعية الناجمة عنها وذلك على مستوى القطاع الخاص. إذاً هناك علاقة ارتباطية بين متطلبات نظم الإدارة البيئية 14001 والأداء التنافسي على مستوى القطاع الخاص.

الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بتوافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالسياسة البيئية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالتخطيط البيئي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالتنفيذ والتشغيل البيئي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالفحص والتصحيح البيئي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بمراجعة الإدارة.

أ. على مستوى العينة ككل:

تقيس هذه الفرضية جوهرية الاختلافات بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001. ولمعرفة فيما إذا كانت متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 تختلف باختلاف الشركة المدروسة قام الباحث باختبار هذه الفرضية بواسطة اختبار Kruskal-wallis H كما هو موضح في الجدول (36) التالي:

الجدول (36) تحليل الفرق بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة

البيئية آيزو 14001 ككل بواسطة تحليل كروسكال-واليس. Test Statistics(a,b)

النتيجة	متطلبات نظم الإدارة البيئية	المقياس
يوجد فروق جوهرية	4.333	Chi-Square كاي مربع
	4	Df درجات حرية
	.037	Asymp. Sig. مستوى معنوية

a Kruskal Wallis Test

المصدر: الدراسة الميدانية.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية هو (0.037) وهو أقل من مستوى المعنوية 5% لذلك نرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001. ويبين الجدول (37) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية كما يلي:

الجدول (37): نتائج اختبار كروسكال واليس للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية:

المتغير / المقياس	Chi-Square	Df درجات حرية	Asymp. Sig.	النتيجة
السياسة البيئية	7.246	4	.007	فروق جوهريّة
التخطيط البيئي	2.336	4	.126	فروق غير جوهريّة
التنفيذ والتشغيل البيئي	4.811	4	.028	فروق جوهريّة
الفحص والتصحيح البيئي	6.202	4	.013	فروق جوهريّة
مراجعة الإدارة	1.450	4	.228	فروق غير جوهريّة

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن الفرضيات الفرعية الخاصة (الأولى، الثالثة، الرابعة) الخاصة بالفرضية الثانية غير صحيحة وهي مرفوضة عند مستوى معنوية 5% وبالتالي يمكن القول أن هناك اختلافات جوهريّة بين الشركات محل الدراسة من حيث السياسة البيئية، التنفيذ والتشغيل البيئي، الفحص والتصحيح البيئي. كما يبين الجدول أعلاه أن الفروق كانت غير جوهريّة بين الشركات محل الدراسة من حيث التخطيط البيئي ومراجعة الإدارة أي أن الفرضيتين الفرعيتين الثانية والخامسة مقبولتين عند مستوى معنوية 5%.

ب. على مستوى كل قطاع: يبين الجدول (38) تحليل الفرق بين شركات القطاع العام محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 ككل كما يلي:

الجدول (38) تحليل الفرق بين شركات القطاع العام محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية

آيزو 14001 ككل بواسطة تحليل كروسكال-واليس. Test Statistics(a,b)

النتيجة	متطلبات نظم الإدارة البيئية	المقياس
لا يوجد فروق جوهرية	.306	Chi-Square كاي مربع
	2	Df درجات حرية
	.858	Asymp. Sig. مستوى معنوية

ت. a Kruskal Wallis Test

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية هو (0.858) وهو أكبر من مستوى المعنوية 5% لذلك نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع العام محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001. ويبين الجدول (39) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على مستوى القطاع العام لهذه الفرضية كما يلي:

الجدول (39): نتائج اختبار كروسكال واليس للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية على مستوى القطاع العام:

النتيجة	Asymp. Sig.	Df درجات حرية	Chi-Square	المتغير / المقياس
فروق غير جوهرية	.864	2	.292	السياسة البيئية
فروق غير جوهرية	.836	2	.358	التخطيط البيئي
فروق غير جوهرية	.960	2	.082	التنفيذ والتشغيل البيئي
فروق غير جوهرية	.714	2	.675	الفحص والتصحيح البيئي
فروق غير جوهرية	.895	2	.221	مراجعة الإدارة

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية جميعها صحيحة وهي مقبولة عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد اختلافات جوهرية بين شركات القطاع العام محل الدراسة من حيث السياسة البيئية، التنفيذ والتشغيل البيئي، الفحص والتصحيح البيئي، التخطيط البيئي، مراجعة الإدارة.

الجدول (40) تحليل الفرق بين شركات القطاع الخاص محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية

آيزو 14001 ككل بواسطة تحليل كروسكال-واليس. Test Statistics(a,b).

النتيجة	متطلبات نظم الإدارة البيئية	المقياس
لا يوجد فروق جوهرية	0.073	Chi-Square كاي مربع
	2	Df درجات حرية
	0.787	Asymp. Sig. مستوى معنوية

أ. Kruskal Wallis Test

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول (41) أن مستوى المعنوية هو (0.787) وهو أكبر من مستوى المعنوية 5% لذلك نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع الخاص محل الدراسة من حيث توافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001.

الجدول (41): نتائج اختبار كروسكال واليس للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية على مستوى القطاع الخاص:

النتيجة	Asymp. Sig.	Df درجات حرية	Chi-Square	المتغير / المقياس
فروق غير جوهرية	.897	1	.017	السياسة البيئية
فروق غير جوهرية	.385	1	.756	التخطيط البيئي
فروق غير جوهرية	.628	1	.234	التنفيذ والتشغيل البيئي
فروق غير جوهرية	.422	1	.646	الفحص والتصحيح البيئي
فروق غير جوهرية	.908	1	.013	مراجعة الإدارة

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية جميعها صحيحة وهي مقبولة عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد اختلافات جوهرية بين شركات القطاع الخاص محل الدراسة من حيث السياسة البيئية، التنفيذ والتشغيل البيئي، الفحص والتصحيح البيئي، التخطيط البيئي، مراجعة الإدارة.

الفرضية الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بالأداء التنافسي.

أ. على مستوى العينة ككل:

نقيس هذه الفرضية جوهرية الاختلافات بين الشركات محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي ولمعرفة فيما إذا كان الأداء التنافسي يختلف باختلاف الشركة المدروسة قام الباحث باختبار هذه الفرضية بواسطة اختبار Kruskal-wallis H كما هو موضح في الجدول (42) التالي:

الجدول (42) تحليل الفرق بين الشركات محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي بواسطة تحليل كروسكال -

واليس. Test Statistics(a,b)

النتيجة	الأداء التنافسي	المقياس
لا يوجد فروق جوهرية	.257	Chi-Square كاي مربع
	4	Df درجات حرية
	.612	Asymp. Sig. مستوى معنوية

a Kruskal Wallis Test

المصدر: الدراسة الميدانية.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية هو (0.612) وهو أكبر من مستوى المعنوية 5% لذلك نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي.

ب. على مستوى كل قطاع: نتائج اختبار هذه الفرضية على مستوى القطاع العام موضح في الجدول (43) التالي:

الجدول (43) تحليل الفرق بين شركات القطاع العام محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي بواسطة تحليل

كروسكال-واليس. Test Statistics(a,b)

النتيجة	الأداء التنافسي	المقياس
لا يوجد فروق جوهرية	.086	Chi-Square كاي مربع
	2	Df درجات حرية
	.958	Asymp. Sig. مستوى معنوية

a Kruskal Wallis Test

المصدر: الدراسة الميدانية.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية هو (0.958) وهو أكبر من مستوى المعنوية 5% لذلك نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع العام محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي.

الجدول (44) تحليل الفرق بين شركات القطاع الخاص محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي بواسطة تحليل

كروسكال-واليس. Test Statistics(a,b)

النتيجة	الأداء التنافسي	المقياس
لا يوجد فروق جوهرية	.101	Chi-Square كاي مربع
	1	Df درجات حرية
	.750	Asymp. Sig. مستوى معنوية

a Kruskal Wallis Test

المصدر: الدراسة الميدانية.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية هو (0.750) وهو أكبر من مستوى المعنوية 5% لذلك نقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات القطاع الخاص محل الدراسة من حيث الأداء التنافسي.

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

1- نتائج الدراسة الميدانية:

1. توجد لدى المنظمات محل الدراسة سياسة بيئية تتعلق بالأنشطة و السلع والخدمات الخاصة بها من حيث عمليات إنتاجها وعمليات تسويقها. ولكن يعد الاهتمام بهذا الجانب شبه ضعيف.
2. لا تتبنى الإدارة العليا للمنظمات محل الدراسة بشكل عام سياسة بيئية فعالة تساعد على تحقيق شهادات جودة بيئية.
3. ليس للمنظمات محل الدراسة برامج تدريبية تختص بالمواضيع البيئية وأهميتها في مختلف المستويات وإهمال للاحتياجات التدريبية البيئية .
4. هناك قصور نوعاً ما لدى المنظمات محل الدراسة إجراءات شاملة ومتكاملة حول عملية تدقيق نظام الإدارة البيئي.
5. هنالك قصور نوعاً ما في اتصالات المنظمات محل الدراسة حيث أن الربط بين المستويات الإدارية ضعيف. بحيث لا تصل نتائج التدقيق والفحص حول العمليات إلى المستويات الإدارية العليا.
6. لا تقوم الإدارة العليا بمراجعة دورية لنظم الإدارة البيئية وهذا يتفق مع النتيجة السابقة من حيث ضعف الاتصالات المؤسسية.
7. نتيجة التطبيق القاصر لنظم الإدارة البيئية وغير الفعال فإن المنظمات لم تحقق نتائج جيدة من حيث تأثير هذه النظم على العمليات الإنتاجية والتسويقية.
8. القطاع العام يعمل على مستوى أقليمي ومحلي بشكل أوسع من الشركات الخاصة حيث أن معظم الشركات الخاصة تعمل على مستوى محلي ودولي.
9. تفوق القطاع الخاص على العام في بعض المؤشرات كالشهادات الممنوحة للشركات لتحقيقها مواصفات محددة نظراً لتخصص القطاع الخاص في جوانب محددة في الصناعة الدوائية، وعلى مستوى القطاع العام يحتل مؤشر الإنتاجية المركز الأول من حيث المؤشرات التي تحققها الشركات العامة.

10. القطاع الخاص كان متفوقاً على القطاع العام في بعض المتغيرات كالفحص والتصحيح والتتفيذ والتشغيل البيئي وهذا يدعم النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً من أن القطاع الخاص نتيجة التخصص في بعض جوانب الصناعة الدوائية فإنه تمكن من ضبط العملية الإنتاجية والتصنيعية بشكل أكبر من القطاع العام الذي يتصف بتصنيعه بالعمومية والشمولية.
11. ضعف الوعي بالمفاهيم البيئية والإدارة البيئية و نظم الإدارة البيئية (أيزو 14000) و متطلباتها وذلك بسبب عدم توفر أساليب توعية متعلقة بهذا المجال.
12. عدم اهتمام الشركات محل الدراسة بإجراءات تخفيض النفايات الصناعية، إذ اقتصر عمل هذه الشركات على رميها في الأماكن المخصصة.
13. عدم مواكبة التطورات التقنية فيما يتعلق بتقييم الآثار السلبية لمنتجاتها على البيئة.
14. ضعف اهتمام الإدارة العليا بعملية التحسين المستمر مما يؤثر سلباً على الأداء البيئي للمنظمة
15. غياب الجهات أو الأطراف الخارجية المهتمة بالبيئة. والتي يمكن أن تشكل أداة ضغط على الشركات لزيادة الاهتمام بعمليات الإنتاج الأنظف.

2- نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج اختبار الفرضية الأولى

في شركات القطاع العام

ح- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة البيئية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

ط- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط البيئي للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

ي- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ والتشغيل البيئي للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

ك- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفحص و الإجراءات التصحيحية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

ل- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

في شركات القطاع الخاص

م- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسة البيئية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

ن- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط البيئي للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

س- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ والتشغيل البيئي للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

ع- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفحص و الإجراءات التصحيحية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

ف- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الإدارية للمنظمات الصناعية والأداء التنافسي لها.

نتائج اختبار الفرضية الثانية

1. توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الخاصة والعامة محل الدراسة فيما يتعلق بتوافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 . وهذه الاختلافات الجوهرية في السياسة البيئية والتنفيذ والتشغيل البيئي، والفحص والتصحيح ، ولكن الاختلافات غير جوهرية بالنسبة للتخطيط البيئي ومراجعة الإدارة.
2. لا يوجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة فقط محل الدراسة فيما يتعلق بتوافر متطلبات نظم الإدارة البيئية آيزو 14001، وكذلك بين الشركات الخاصة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

1. لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة والخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالأداء التنافسي.
2. لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات العامة محل الدراسة فيما يتعلق بالأداء التنافسي.
3. لا توجد اختلافات جوهرية بين الشركات الخاصة محل الدراسة فيما يتعلق بالأداء التنافسي.

3- التوصيات

- 1) ضرورة تبني الشركات محل الدراسة للأساليب الإدارية الحديثة كنظم الإدارة البيئية (أيزو 14000) وإدارة الجودة الشاملة البيئية كضرورة لتحقيق تحسين الأداء البيئي للشركات.
- 2) ضرورة تبني الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة لسياسة بيئية فعالة تبتعد عن التعميم الشامل المبهم إلى أهداف أكثر تحديدا والعمل على مراجعتها بشكل دوري للتأكد من فعاليتها وحسن تنفيذها.
- 3) ضرورة تحسين الاتصالات في المنظمات على كافة المستويات من القمة إلى القاعدة وبالعكس أيضا، لأن ذلك يؤدي إلى تعريف العاملين بالأعمال التي يجب أن يقوموا بها والمتعلقة بالبيئة وبالتالي تحسين الأداء البيئي.
- 4) وضع برنامج فعال للإدارة البيئية لمراقبة سير العملية الإنتاجية للتأكد من التخفيض في استهلاك الموارد والحد من التلوث قدر الإمكان.
- 5) ضرورة قيام الشركات محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية، والعمل على رفع مهارات الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من أجل زيادة وعيهم البيئي.
- 6) ضرورة استخدام تقنيات الإنتاج الأنظف الذي يساعد الشركات محل الدراسة على الالتزام بخفض استهلاك الموارد والحد من التلوث.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب

- 1- أبو بكر، مصطفى، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 2- أمبابي، محمد علي، الاقتصاد والبيئة (مدخل بيئي)، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية، 1998.
- 3- الحجار، صلاح وصقر، داليا، نظم الإدارة البيئية و التكنولوجيا ، دار الفكر العربي ، 2006.
- 4- الدوري، زكريا، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، عمان، الأردن ، دار اليازوري، 2005.
- 5- الزعبي، حسن، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل، 2005.
- 6- السلمي، علي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 7- الصرن، رعد، نظم الإدارة البيئية والآيزو 14000 ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
- 8- الطائي ، يوسف وآخرون ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009
- 9- العارف، نادية، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2009.
- 10- العزاوي، نجم وآخرون، إدارة البيئة نظم و متطلبات و تطبيقات ISO14000 ، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 11- العلي، عبد الستار، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، الأردن ،دار وائل للنشر، 1999.
- 12- الكردي ، محمد شيرين ، الدليل العملي إلى الايزو ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1998.
- 13- بازرة، محمد صادق، بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة ، دار النهضة العربية، 1995.

- 14- باقر محمد علي وردم، يوسف محمد الاشقر، قاموس البيئة العام، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
- 15- توفيق ، محسن، الإدارة البيئية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم ، تونس، 1993 .
- 16- توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1990.
- 17- ثامر البكري، احمد نزار النوري، التسويق الأخضر، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009.
- 18- خطاب، عايده، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، القاهرة ، مكتبة عين شمس، 1997.
- 19- خليل، نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية ، 1998.
- 20- زايد، عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 21- سعد، سامية، الإدارة البيئية المتكاملة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005 .
- 22- سعد ، سامية ، الإدارة البيئية المتكاملة في المنشآت السياحية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2007.
- 23- سعد ، سامية ، الإدارة البيئية المتكاملة للمستشفيات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006 .
- 24- سيفر ، مات ، المرجع العالمي لإدارة الجودة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007.
- 25- صالح ، نادية ، الإدارة البيئية المبادئ والسياسات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003.
- 26- طاحون، زكريا، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 2007.
- 27- عبد الحميد، طلعت، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق ، مصر ،الدار المتحدة للإعلان، 1999.

28- عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.

29- كلود، فوسلر وجيمس، بيتر، إدارة البيئة من أجل جودة الحياة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ، 2001 .

30- مخلف ، عارف، الإدارة البيئية: الحماية الإدارية للبيئة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، 2007 .

31- مرسى، نبيل. سليم، أحمد، الإدارة الإستراتيجية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007.

32- ميسلر، كرايغ و فلايف، توماس، دليل الجيب إلى ايزو 14000 ،الدار العربية للعلوم ، لبنان ، 1999 .

الرسائل العلمية

1- إسماعيل، طارق، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء التنافسي للشركات (دراسة ميدانية بقطاع الدواء)، رسالة ماجستير ،كلية التجارة ، جامعة عين شمس، 1998.

2- الخطيب، صالح، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية) ، رسالة ماجستير، الأردن، عمان، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا، 2003.

3- النسور، عبد الحكيم، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009.

4- بوشناف، عمار، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميتها و تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002

5- جبالق، علي، تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظم توكيد الجودة والإدارة البيئية دراسة ميدانية علي الشركات الحاصلة علي الأيزو 9000 و الأيزو 14000، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2003.

6- داسي، وهيبه، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

- 7- ديوب، أيمن، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2006.
- 8- رزق، هلا، الإدارة البيئية في إطار المشروع الصناعي: دراسة و تشخيص الآثار البيئية وطرق قياسها ، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، 2000، ص 25.
- 9- صلاح الدين، مهدي، " أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال ،الأردن ، 2003.
- 10- عبد الرحمن، نسرين، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 2009.

الدوريات

- 1- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، تقرير عن بدايات تطبيق نظام الإدارة البيئية ايزو 14000، الأمم المتحدة ، نيويورك، 1999.
- 2- الرشيد، صالح، منهج مقترح لتحديد استراتيجيات تنافسية الصناعة في الاقتصاد السعودي في مواجهة تحديات العولمة، السعودية، جامعة الملك فيصل ، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، 2004.

Books

- 1- Aaker, D.A, **strategic market management**, john Wiley & sons, Inc, 1995.
- 2- Andrew Pettigrew , Richard Wipp, **managing change for competitive success** , England: Blackwell , 1993.
- 3- A.S.Bhullar, **certification guide**, Allied publishers, 2005.
- 4- Barrow ,Christopher J, **Environmental management for sustainable development**, taylor&francis group, 2nd edition,2006.
- 5- Charles H.Eccleston, Federic March, **global environment policy: principles and practice**, Taylor and Francis group, 2011.
- 6- Christopher Sheldon, Mark yoxon, **installing environmental systems:a step by step guide**, USA, Earth scan publications LTD, 2002.
- 7- Conway Tom, **ISO14000 standards and China: A trade and sustainable development perspective**, international institute for sustainable development ,Beijing, 1996.
- 8- Dale H. Besterfield, Carol Besterfield- Michna, **total quality management** , India, Dorling Kindersley,3rd edition, 2011.
- 9- Edwards A.J., **iso 14001 environmental certification step by step**, London, licensing agency ltd,2004.
- 10- Environmental Protection Agency , **A pollution Prevention Program**, United States,1995.
- 11- Fahery, Liam" the strategic planning management reader",prentice-hall,inc.,new jersey,1989.

- 12- Gayle Woodside, Patrick Aurrichio, **iso 14001 implementation manual**, McGraw-Hill, USA, 1998.
- 13- Gayle Woodside, Patrick Aurrichio , **iso 14001 auditing manual**, McGraw-Hill, USA, 2000.
- 14- Henning Daniel H, manguh William R, **managing the environmental crisis**, London, Duke university press, 1989.
- 15- international institute for sustainable development, **global green standards: ISO1400 and sustainable development**, Canada, 1996.
- 16- Joe Kausek, **environmental management quik and easy: creating an effective iso 14001 ems in half the time**, American society for quality, 2007.
- 17- Ken Whitelaw, **iso 14001 environmental systems handbook**, 2nd edition, Elsevier LTD, 2004.
- 18- mechael E, porter, **the competitive advantage**, USA, Mc-GrawHill, 2000,
- 19- Mike Lancaster, **green chemistry: an introductory text**, RSC publishing, 2010.
- 20- Naeem sadiq, Asif Hayat Khan, **iso 14001 step by step: A practical guide**, UK, IT governance publishing, 2011.
- 21- Nicholas S.P. cheremisinoff, Avrom Bendavidval, **green profits: the managers handbook for iso 14001 and pollution prevention**, USA, Elsevier, 2001.
- 22- Omachonu Vincent k, Ross Joel E, **principles of total quality management**, third edition , CRC press, USA, 2004.

23- Stapleton Philip J, etc, **environmental management systems : An implementation guide for small and medium sized organization**,^{2nd}ed, NSF published New York, 2001 .

24- Sven-olof Ryding, Curt Henricson, **continual improvement with iso 14001**, iso press,

25- Suzan Linn Jackson, **the iso 14001 implementation guide: creating an integrated management system** ,USA, John Wiley and sons, 1997.

26- UNDP, **ISO 14000 environmental management standards and implications for exporters**, New York, 1996.

27- Whitelaw Ken, **iso 14001 environmental management systems handbook**, UAS, Elsevier, second edition, 2004.

Periodicals

1- Ammenberg J, Sundin E. Products in environmental management systems: drivers, barriers and experiences. **Journal of Cleaner Production**. V13N4. 2005.

2- Ann, Goh Eng & et al. A study on the impact of environmental management system (EMS) certification towards firms' performance in Malaysia , **Management of Environmental Quality: An International Journal** , V17, N1, 2006.

3- Babakri , Khalid A & et al. Critical factors for implementing ISO 14001 standard in United States industrial companies, **Journal of Cleaner Production**, v11, 2003.

4- Brio J, Junquera B. Level of implementation of the ISO 14001 standard in Spanish industrial companies. **Eco-Management and Auditing**, V8, 2001.

- 5- Charan, Meena. An appraisal of environmental management systems A competitive advantage for small businesses, **management environmental quality an international journal**,V16,N5,2005.
- 6- Chung-Chiang Chen , Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000, **Journal of Cleaner Production** ,V13,2005.
- 7- da Silva, Gisele Cristina Sena& de Medeiros, Denise Dumke . Environmental management in Brazilian companies, **Management of Environmental Quality: An International Journal**,V15,N4,2004.
- 8- Donnelly,Kathleen& et al. Eco-design implemented through a product-based environmental management system, **Journal of Cleaner Production**, V14, 2006.
- 9- Epstein ,Marc J& Wisner Wisner,Priscilla S, managing and controlling environmental performance from Mexico, **Advances in Management Accounting**, V14,2005.
- 10- Gavronski, Iuri& et al. ISO 14001 certification in Brazil: motivations and benefits, **Journal of Cleaner Production** ,V16,2008.
- 11- Griffith, Alan& Bhutto Khalid. Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK, **Management of Environmental Quality: An International Journal**.V19, N5, 2008.
- 12- Hillary, R,. Environmental management systems and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production**,V12,N6,2004.
- 13- Humphreys, Paul& et al. Using case-based reasoning to evaluate supplier environmental, **Expert Systems with Applications** , V25, 2003.

- 14- J, Braney. firm resources and sustained competitive advantage, **journal of management**.V17,N1,1991.
- 15- Jacobs,mark& et al. the effects of product modularity on competitive performance" do integration strategies mediate the relationship",**international journal of operations & production management**.V27,N10,2007.
- 16- Jiang JR, Bansal P. Seeing the need for ISO 14001. **Journal of Management Studies**,V40,N4,2003.
- 17- Jones,Rhys Rowland&Pryde, Meinwen.An evaluation of current environmental management systems as indicators of environmental performance, **Management of Environmental Quality: An International Journal** ,V16, N3,2005.
- 18- Koroljova,Arina&Voronova,Viktoria . Eco-mapping as a basis for environmental management systems integration at small and medium enterprises, **Management of Environmental Quality: An International Journal** ,V18,N5,2007.
- 19- Lawrence, Corbett &Denise J.Cutle. Environmental management systems in the New Zealand plastics Industry, **international journal of operations production management**,V20,N2,2000.
- 20- Melnyk SA& et al. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. J Oper Manage,V21, 2003.

- 21- Maria,Georgiadou&Tsiotras,George.Environmental managementsystems: a new challenge forGreek industry, **International Journal of Quality & Reliability Management**.V15,N3,1998.
- 22- Mitchell ,Donald &Coies, Carol. "The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation," **Journal of businessstrategic**.V24, N5, 2003.
- 23- Morrow D, Rondinelli D. Adopting corporate environmental management systems: motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification. **European Management Journal**.V20,N2,2002.
- 24- Oliveira, O.J., Pinheiro, C.R.M.S,Best practices for the implantation of ISO 14001 norms: a study of change management in two industrial companies in the Midwest region of the state of Sao Paulo e Brazil. **Journal of Cleaner Production**,V17, N9, 2009.
- 25- Otavio Jose Deoliveira,JoseRobentoSerra,Manoel Henrique Salgado, Does iso 14001 work in Brazil, **Journal of cleaner production**,v18,2010.
- 26- Padma, P & et al. A study on the ISO 14000 certification and organizational performance of Indian manufacturing firms, **Benchmarking: An InternationalJournal** ,V15,N1,2008.
- 27- Pan J. A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among far eastern countries. **Industrial Management and Data Systems**.V103,N8,2003.
- 28- Petroni A. Developing a methodology for analysis of benefits and shortcomings of ISO 14001 registration: lessons from experience of a large machinery manufacturer. **Journal of Cleaner Production** ,V9,N4,2001.

- 29- Poksinska,Bozena& et al. Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000 , **International Journal of Quality & Reliability Management** ,V20,N5,2003.
- 30- Quazi,Hesan A. Implementation of an environmental management system: the experience of companies operating in Singapore, **Industrial Management & Data Systems**. V99,N7, 1999.
- 31- Rezaee ,Zabihollah& Elam, Rick. Emerging ISO 14000 environmental standards: a step by- step implementation guide , **Managerial Auditing Journal** ,V 15,N12,2000.
- 32- Sambasivan, Murali&Fei, Ng Yun. Evaluation of critical success factors of implementation of ISO 14001using analytic hierarchy process (AHP): a case study from Malaysia, **Journal of Cleaner Production**,V16,2008.
- 33- Sambasivan, Murali&Fei,Ng Yun. Evaluation of critical success factors of implementation of ISO 14001 using analytic hierarchy process (AHP): a case study from Malaysia, **Journal of Cleaner Production**. V16, 2008.
- 34- Sroufe, R., Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations.**Production and Operations Management**,V12 N3, 2003.
- 35- Stenzel, P.L., Can the ISO 14000 series environmental management standards provide a viable alternative to government regulation?, **American Business Law Journal**,V37,N2,2000.
- 36- Tan ,Lee Peng. Implementing ISO 14001: is it beneficial for firms in newly industrialized Malaysia? ,**Journal of Cleaner Production**,V13,2005.

- 37- Thompson, Myles H& et al. ISO 14001: Towards international quality environmental management standards for marine protected areas, **Ocean & Coastal Management** ,V51, 2008.
- 38- Vastag, G., Melnyk, S.A., Certifying environmental management systems by the ISO 14001 standards. **International Journal of Production Research** ,V40, N18, 2002.
- 39- Zeng, S.X& et al. Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China, **Journal of Cleaner Production**. V13,2005.
- 40- Zutshi, A&Sohal, A. Environmental management system adoption by Australasian organisations: part 1: reasons, benefits and impediments, *Techno vation* ,V24,2004.
- 41- Zutshi Ambika&Sohal ,Amrik S. Adoption and maintenance of environmental management systems Critical success factors , **Management of Environmental Quality: An International Journal** ,V15,N4,2004.

مواقع الكترونية

- 1- www.ssrn.com .
- 2- www.erim.eur.nl
- 3- www.sciencedirect.com
- 4- www.elsevier.com
- 5- www.emerald-library.com
- 6- www.search.epnet.com
- 7- www.competitive-e.com
- 8- www.iso14000.org

الملاحق

الملحق رقم (1) استمارة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان : ((أثر تطبيق نظم الإدارة البيئية (آيزو 14000) على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية)) - دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية الدوائية السورية في القطاعين العام و الخاص- كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من جامعة دمشق-كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال.

يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفق، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعلياً. علماً أن المعلومات التي ستملاً من قبلكم سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
مع احترامي وتقديري...

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية: ضع إشارة (*) في المربع المناسب :

- 1- الجنس : ذكر ☐ - أنثى ☐
- 2- العمر : 25 سنة فأقل ☐
من 25 إلى أقل من 35 ☐
من 35 إلى أقل من 45 ☐
من 45 فما فوق ☐
- 3- المؤهل العلمي : بكالوريوس ☐ دبلوم ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 4- المركز الوظيفي : مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ رئيس قسم ☐
مدير دائرة ☐ نائب مدير دائرة ☐ رئيس شعبة ☐
موظف ☐

ثانياً : بيانات الشركة :

1- ملكية الشركة : ☐ عامة ☐ خاصة

2- نطاق السوق : ☐ محلي ☐ إقليمي ☐ دولي

3- خبرة الشركة في الصناعة الدوائية :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات

☐ 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق

4- ما هو نصيب الشركة من السوق :

☐ 5% - ☐ 10% - ☐ 15%

☐ 20% - ☐ 25% - ☐ أكثر من 25%

ما نسبة توافر كل مؤشرات الأداء التنافسي التالي في شركتكم:

مرتفعة جداً	مرتفعة	محدودة	منخفضة	منخفضة جداً
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

الربحية.

إنتاجية العاملين.

الحصة السوقية في السوق المحلي.

الحصة التصديرية.

رقم الأعمال.

التوليفة الإنتاجية.

الشهادات الممنوحة للشركة لتحقيقها مواصفات محددة.

ثالثاً: يرجى قراءة فقرات الاستبيان بدقة، ووضع إشارة (*) أمام العبارات التي تعكس رأيكم حول الفقرات:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
	السياسة البيئية					
1	توجد لدى المنظمة سياسة بيئية تتعلق بالأنشطة و السلع والخدمات الخاصة بها					
2	تلتزم السياسة البيئية لدى المنظمة بالتحسين المستمر و الوقاية من التلوث					
3	توفر السياسة البيئية لدى المنظمة وضع و مراجعة الأهداف والغايات البيئية					
4	تتبنى الإدارة العليا لدى المنظمة السياسة البيئية لها					
5	يتم إعلان السياسة البيئية للمنظمة لدى جميع العاملين فيها					
6	يتم توثيق و تنفيذ السياسة البيئية الخاصة بالمنظمة					
	التخطيط البيئي					
7	تقوم المنظمة بتحديد الجوانب البيئية و حصر أكثرها أهمية					
8	تقف المنظمة على الجانب البيئي ذي التأثير الخطير عند وضع الأهداف البيئية					
9	تؤثر أنشطة و سلع وخدمات المنظمة سلباً على البيئة					
10	تقوم لدى المنظمة إجراءات موثقة لتحديد المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تتعهد بها					
11	تقوم المنظمة بتعقب التغيرات التي تطرأ على المتطلبات القانونية و المتطلبات الأخرى					
12	تحدد المنظمة الأهداف والغايات البيئية لكل مستوى وظيفي و تلتزم بها					
13	تقوم المنظمة بمراجعة الأهداف والغايات البيئية بشكل دوري					
14	يتوفر لدى المنظمة برنامج واضح للإدارة البيئية					

					15	تحدد المسؤوليات في كل مستوى أو وظيفة مناسبة للمنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها
					16	يتم تعديل برامج الإدارة البيئية للمنظمة عندما تقوم بتطوير سلعها وخدماتها و أنشطتها
						التنفيذ والتشغيل البيئي
					17	تحدد المنظمة وتوثق الأدوار والمسؤوليات والسلطات وتنشرها
					18	توفر المنظمة الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية لتحقيق أهدافها وغايتها البيئية
					19	تحدد المنظمة حاجاتها من التدريب البيئي
					20	يمكن لجميع العمال أن يخلقوا أثراً هاماً على البيئة ويتلقوا التدريب المناسب
					21	تحدد المنظمة إجراءات الاتصال الداخلي وبين المستويات المتنوعة والوظائف فيها
					22	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عمليات الاتصال الخارجي لجوانبها البيئية الهامة
					23	تحدد المنظمة وتوثق المعلومات الخاصة بنظم الإدارة البيئية
					24	تحافظ المنظمة على وثائق نظم الإدارة البيئية
					25	تتبع المنظمة إجراءات مناسبة للرقابة على عمليات التوثيق
					26	تحدد المنظمة العمليات والأنشطة التي تترافق مع الجوانب البيئية الهامة والتي تنسجم سياساتها وأهدافها وغاياتها
					27	تستخدم المنظمة إجراءات فعالة لتقليل الملوثات
					28	تتواجد لدى المنظمة خطط لمعالجة الحوادث والأوضاع الطارئة لمنع الآثار البيئية التي يمكن أن تنشأ عنها
					29	تقوم المنظمة باختبار دوري للاستعداد لحالات الطوارئ
						الفحص والتصحيح
					30	تحدد المنظمة إجراءات خاصة بمتابعة و قياس الخصائص الأساسية لعملياتها وفق أسس منتظمة
					31	تقوم المنظمة بمتابعة مستمرة للأداء البيئي

					تضع المنظمة إجراءات لتعيين المسؤولية و الصلاحية في حالات عدم المطابقة	32
					تسجل المنظمة التغييرات الناجمة عن الإجراءات التصحيحية والوقائية المطبقة	33
					تحتفظ المنظمة بالسجلات البيئية الخاصة بالأداء البيئي	34
					توفر السجلات في المنظمة المعلومات المطلوبة في الوقت التي تظهر الحاجة اليها	35
					يتواجد لدى المنظمة إجراءات تدقيق شاملة لنظم الإدارة البيئية	36
					تصل نتائج تدقيق نظم الإدارة البيئية للإدارة العليا	37
					مراجعة الإدارة	
					تقوم الإدارة العليا بمراجعة نظم الإدارة البيئية بشكل دوري	38
					تقوم الإدارة بتوثيق عمليات المراجعة لنظم الإدارة البيئية	39
					توفر المراجعة الإدارية المعلومات الضرورية لتقييم نظم الإدارة البيئية	40
					تتم المقارنة بين المنفذ و المخطط من الأهداف والغايات البيئية	41
					الأداء التنافسي	
					إن تطبيق نظم الإدارة البيئية آيزو 14001 في المنظمة يعد ضروريا لتحسين أدائها	42
					يمكن تبني آيزو 14001 من خفض تكلفة المنتجات	43
					إن تطبيق نظم الإدارة البيئية يساعد على رفع مستوى جودة المنتجات	44
					يحقق تطبيق آيزو 14001 نموا في مبيعات الشركة	45
					زادت الحصة السوقية للشركة بعد تطبيق آيزو 14001	46
					يحقق تطبيق آيزو 14001 نموا في إنتاجية العاملين	47
					يحقق تطبيق آيزو 14001 رضا الزبائن	48
					يمكن تطبيق آيزو 14001 من ارتفاع معدل الأرباح	49
					يساعد تطبيق نظم الإدارة لبيئية على زيادة قيمة الصادرات	50
					يمكن تطبيق آيزو 14001 من تطوير المنتج بصفة دائمة	51

					52	هنالك ثقة عالية بالدواء المحلي من المستهلك المحلي.
					53	إن نظام التأمين الصحي الجاري العمل فيه ساهم في تعزيز وخلق الطلب على منتجاتكم.
					54	هنالك طاقة إنتاجية قادرة على مقابلة الطلب المحتمل سواء في السوق المحلية أم الدولية.
					55	يتعرض منتجكم المحلي لمنافسة من المنتج الأجنبي المستورد.
					56	لمنتجكم قنوات تصديرية إلى الخارج.
					57	تستخدم شركتكم مزيج تسويقي داعم للعملية التصديرية.
					58	تستخدم شركتكم مزيج ترويجي داعم للعملية التصديرية.
					59	تقوم الحكومة بتقديم الدعم الكافي والتسهيلات لشركتكم للقيام بالتصدير.
					60	عملية التصدير تفرض على شركتكم تحقيق مواصفات عالية.
					61	تعمل شركتكم على تأمين موادها الأولية عبر تحقيق تكاملات.
					62	تحقق شركتكم مبيعاتها عبر تأمين وجدولة الزبائن بشكل مسبق عبر عقود مبرمة.
					63	تتفوق شركتكم على غيرها من المنافسين في تطبيق تكنولوجيا جديدة.
					64	قامت شركتكم بتقليد استراتيجيات لشركات منافسة.